

## **ANEXO K: Entrevistas semiestructuradas**

### **Entrevista K1: Asesor de negocios senior**

**Fecha: 12 de diciembre del 2016**

Tiempo de entrevista: 32:16

- Buenas tardes, somos de la facultad de Gestión y Alta dirección, estamos aquí para lograr la entrevista para sustentar nuestra tesis, sobre los factores de gestión en las microfinancieras, en caja rurales, especialmente caja rural los andes, nos gustaría que te presentes, nombre y cargo.

Mi nombre es Jorge Luis Jolquehuanca, soy asesor de negocios senior, actualmente estoy 4 meses en el cargo y tengo a cargo una cartera de maso menos un millón. Lo que sucede es que hay bastante rotación de personal.

- ¿Y tus compañeros también?

Sí, solo hay 2 o 3 antiguos. Estaba anteriormente en el banco de crédito.

- ¿Para cambiarte del BCP a Caja rural...?

En realidad, ya no tenía que trabajar, ya estoy formando una empresa y bueno nos falta un poco de capital y es por eso que estoy ahorita laborando acá, por un corto tiempo. Pero, igual Caja los Andes tiene buena visión.

- ¿Cuéntanos, en referencia de los requisitos que son necesarios para ingresar a caja los andes, fue difícil empezar a trabajar aquí?

En realidad no, como les había comentado, tengo experiencia en el sistema financiero bancario con créditos de mediana y gran empresa. Me costó un poquito adaptarme a este tema porque es microfinanzas, créditos pequeños de microempresas, pero no es otra cosa que la misma evaluación, básicamente medir los ratios financieros y el endeudamiento y capacidad de pago, que es lo básico.

- ¿Te tomaron algún test de evaluación para ingresar?

Efectivamente, desarrollar los estados financieros de los un caso de un cliente y la entrevista personal y el curriculum y las referencias.

- ¿Tenías que saber algún otro idioma aparte del español?

No, no es necesario, si bien es cierto aquí en la zona y zona rurales todos saben español, casi no es muy difícil captar clientes. Estoy destinado a captar en el mercado puneño, no en las comunidades.

- Entonces ves lo que son más pymes...

Sí, pymes.

- En estos 4 meses, ¿consideras que ha habido cambios importantes?

Sí, claro, el primer cambio que pude notar es el sistema que se ha modificado y es uno más amigable que se adaptan a las grandes empresas y ayudan a la evaluación de un crédito o que se acomoda. Anteriormente, estuve trabajando en la caja cuzco en el 2009, ahí las evaluaciones eran manuales y era con la calculadora, y solo pones ventas, inventario y te bota todos los ratios.

- ¿Cuál es el ratio más importante para ustedes?

El nivel de endeudamiento, y el ratio de la capacidad de pago.

- El ratio de endeudamiento máximo, conoces la cifra que debes de tener

Podemos llegar hasta al 100%, en cierto casos tenemos 10 mil de patrimonio y es el mismo nivel del endeudamiento que eso no sucede en otras empresas que utilizan el 80/ hasta 70%

- ¿Y en el BCP?

Era hasta el 80%, aquí arriesgan un poco más

- ¿Y el ratio de capacidad de pago, hasta cuánto llega?

Hasta el 80% de la utilidad neta

- ¿Los cambios que nos comentaste que habían realizado en el sistema cómo te informaron?

En una capacitación, las tuvimos a medida que van implementando el sistema, uno o dos días. Recibimos capacitaciones en atención del cliente también, lavado de activos, seguridad en el trabajo

- ¿Y eso con qué frecuencia tienen?

Tenemos cursos y exámenes que nos programan mensual virtualmente, de diferentes maneras y de temas que es muy importante

- ¿Crees que estos temas te ayudan bastante?

Sirven bastante, son importantes

- ¿Este tema de lavado de activos, qué pasa si detecta que a alguien no que lave activos pero que sea proveedor de una industria no legal?

No podemos hacer nada, solo lo reportamos a otra área, al área de lavado de activos.

- ¿Te sientes cómodo con los cambios que se han venido realizando?

Sí, porque es básicamente para el crecimiento de la institución y de forma personal también.

- ¿Consideras que tienes algún tipo de injerencia con los procesos que realizan?

No, no, de repente sí han habido comentarios que he tenido con respecto a experiencias que yo he tenido en otras instituciones relacionadas con los productos financieros y están evaluando ello.

- La visión de ser un banco rural, ¿cómo les han sido informados a ustedes?

Básicamente por correos, últimamente hace poquito hemos tenido el aniversario de la Caja y hubieron comunicados importantes del directorio básicamente, que se iban a comprar acciones y que iba a crecer la caja, entonces se crea mejores expectativas, sino también hacer una línea de carrera.

- Podrías contarnos cómo es nuestro proceso del día al día...

Prospectar clientes, trabajo de documento, hacer la evaluación de los créditos y desembolsarlos. Nos dan base de datos pero muchas veces el cliente que se encuentra en la data, es a veces es un poco difícil, mi técnica es invitar a nuevos clientes, y poderles brindarles un producto

- ¿Cómo consigues esos clientes?

Prospectando, se va al mercado y se hace un barrido a la tierra.

- O sea van a un pueblo...

Buenos los locales comerciales, pero ya se ha hecho costumbre, no es tan efectivo, si bien es cierto hay clientes recurrentes, pero los clientes importantes no vienen a la entidad, esperan por ti, ya se conoce. Mi fuerte es créditos grandes, yo ya he trabajado con créditos grandes y era fuerte, como hipotecas, crédito de medio millón.

- ¿El crédito hipotecario no es producto de aquí creo?

Lo que sí es de aquí es crédito con garantía hipotecaria, si nosotros le damos a un cliente el crédito de 300 mil, pero ese monto necesita un respaldo y básicamente es una garantía, entonces los clientes ponen en garantía su inmueble porque necesitan un respaldo necesitan un valor que tiene el mismo valor de realización, comercial. Aquí se toma en cuenta el valor de realización que el 80% del valor comercial. En otras entidades el 60% así, es una de las ventajas que tiene la caja.

- ¿Hubo algunas entidades que incurrieron en créditos hipotecarios...?

Sí, aquí en Puno la que más impacto fue la Caja Arequipa, que hubo una temporada que los clientes ya no pagaban uno o dos cuentas y procedieron a hacer embargos, y por eso muchos clientes tuvieron miedo de hipotecar su inmueble, eso también tiene sus ventajas. Si bien es cierto ahora tenemos un producto de garantía hipotecaria lo que haces es minimizar la tasa de interés, ese es el

mensaje que se les da a los clientes, si bien es cierto tienes una casa, por qué no utilizas esa casa, a tasas baja para adquirir un bien.

- ¿Y cada cuánto visitas a tus clientes?

Casi todos los días, hasta que el crédito se acepte, es que en montos grandes, generalmente no es documentación básica. Si bien es cierto una empresa, necesitamos la vigencia de poderes, la copia del testimonio de constitución, los PDTs si están en régimen especial, sino la última declaración anual con los PDTS, si lo requiere el monto de crédito si supera los 150 mil, también los estados financieros. Eso lo tengo que hacer conjuntamente con su contador, para eso nosotros estamos para apoyarle al cliente, hacer las verificaciones de las tiendas comerciales, el domicilio. Y a la primera el cliente no te da todos los documentos, salvos los clientes que tengan algo oculto, hay que desconfiar de eso, al final caen en mora.

- ¿Si pudieras graficar cómo ves a los clientes que tienes?

En realidad son una edad estándar, de 40, los clientes grandes generalmente son personas realizadas. El mismo conocimiento que ellos tienen respecto a los créditos, la experiencia, les ayuda a determinar a qué entidad se van a ir, es por eso que como asesores tenemos que apelar a que le den un buen producto. Tengo clientes también que son jóvenes emprendedores y también necesitan apoyo, si bien es cierto no se les da un monto grande, pero puede ser 1000, 2000, y eso es muy bueno en este caso de la caja porque educan al cliente, lo que hacen es darle un crédito de forma escalonada para que también aprenda a ver su capacidad de pago.

- ¿Tienen una meta establecida por cumplir?

Sí, mensualmente nos ponen una meta en monto de crédito, y número de operaciones y controlar la mora.

- ¿Cuánto es el mínimo número de operaciones?

Son 3 operaciones mensuales, pero tenemos que entender que mensualmente hay repagos, tenemos clientes que hacen compras de deuda, entonces hay que seguir con respecto a la cartera que manejamos, según el nivel de cada asesor. Si bien es cierto, tenemos que cubrir el desfase de la cartera mensual, ponte que te hagan unos prepagos de 10 clientes a ese tienen que agregarle 3 clientes más y a partir del catorceavo crédito ya comienzas a comisionar monto. Supongamos que te cancelen 20, más 3, serían 23. Es depende de las cancelaciones que tengamos. Y por ello tenemos que cumplir el número de operaciones y el monto, al igual que el número de operaciones, y para comisionar también tenemos que bajar la mora un puntito, tenemos que mejorar todos los indicadores para comisionar

- ¿Consideras que estas comisiones son competitiva para el mercado?

Sí, en caja los Andes sí, hay otras entidades que están volando en mora, pienso que aquí se tiene un buen potencial de mercado y ahora que se está ampliando mucho más.

- ¿Y cuál consideras que es el mejor producto que brinda mejor rentabilidad?

Hay campañitas, campañas Ratuki, rapidito, así que con documentación básica desembolsar créditos. No son créditos tan grandes, puede ser de 1000 a 2000.

- ¿Y el riesgo que ustedes asumen con esos créditos rápidos?

Son para clientes exclusivos de la caja, que pagan un día anticipado o dos días o pagan puntualmente, están direccionados a esos clientes.

- ¿Y consideras que cuando vas a tus clientes tienes todos los productos financieros?

No, lo que el cliente y el mercado ha demostrado que quiere una línea de créditos, como una tarjeta de crédito empresarial, si bien es cierto Mibanco, el BCP, el scotiabank, maneja eso, el cliente va y retiran dinero. Es el producto que ha impactado mucho en el mercado. También lo he comentado eso, para que los clientes tengan esa línea, empecemos con 3000 soles, nos va a permitir mover más el capital, eso sería.

- ¿Cómo es tu relación con los clientes?

Amena, cercana, en realidad buscamos ser los más amables posibles, lo más amigables con ellos para que tengan confianza y puedan sentirse bien con nosotros

- ¿Qué sucede cuando un cliente no cumple con sus obligaciones de pago?

Nos mandan una data de mora, pero inicialmente lo que se hace al cliente no es juzgarlo si no ven la causa por la que están retrasadas, si bien es cierto todos tenemos defectos y el negocio no es siempre constante, más que todo es entender el cliente y darle alternativas de solución.

- ¿Entonces el primer paso es por qué no ha pagado, darle una alternativa de solución y en qué momento pasa al departamento de recuperaciones?

Nosotros gestionamos desde el primer hasta el octavo día, y a medida que van pasando el tiempo también hasta el día 30, luego pasa al área de recuperaciones de 30 a más. Luego seguimos y hacemos gestión de mora, vamos con ellos a recuperar el cliente, la relación con el cliente no se rompe, tenemos

que brindar el mensaje de querer ayudar, algunos tienen carácter que dicen te pagaré con lo que pueda pues. Más que todo hay que ver ese tema persona.

- ¿Qué sucede contigo si la cartera que le has brindado crédito?

Es justo lo que tenemos que hacer, sensibilizarlo

- ¿Nos gustaría saber, que diferencia caja los andes a otras?

Más que todos es la inclusión social, hay muchas entidades que discriminan a los clientes, ponen clientes como les digo, clientes restringidos, actividades que no les pueden brindar, no podemos brindar a artesanos o a agrícolas, ponen sus limitantes. Sin embargo, Caja Los Andes va a todo tipo de crédito y permite atender a cualquier negocio

- ¿Considera que este perfil de los clientes ha ido evolucionando?

Sí, ayuda bastante a la sociedad para que se pueda desarrollarse económicamente y personalmente

- ¿Y cuando este cliente crece crees que se iría a un banco?

No todos los clientes se fidelizan, pero también tenemos que trabajar en ello, bajar la tasas para ello para que estén con nosotros cuidando nuestros riesgos.

## **Entrevista K2: Gerente de negocio de CRAC Los Andes/ Daniel Mitta**

**Fecha: 12 de diciembre del 2016**

Tiempo: de entrevista 00:35:22

- Nos encontramos ahorita con el señor Daniel Mitta, me gustaría, si es posible, que usted se pueda presentar nuevamente.

No soy bueno para las entrevistas, pero bueno. Mi nombre es Daniel Mitta, actualmente soy el gerente de negocios de Caja los Andes, como te comentaba, la trayectoria que tengo es 15 años ya en el sistema financiero, tanto en lo que es micro y pequeña empresa, tanto en cajas municipales y también en banca ¿no? Y lo que sí me atrae de este negocio de las cajas rurales es que, hay paradigmas que se rompen ¿no? Porque anteriormente la banca tradicional por ejemplo, en los años 80, 90, no entraba a lo que es las micro finanzas o lo que es la pequeña y micro ¿no? Prácticamente había una banca tradicional que apostaba solamente para el sector formal y es que era mínimo, pero quien movía la industria de las pequeña y micro finanzas no tenía un socio estratégico que te financie ¿no? Entonces empezaron las cajas municipales y también las financieras o... como el banco de trabajo en su momento, que tuvo bastante participación en desarrollar esta industria ¿no?

- Con Cofide.

Con Cofide, todo como banca de segundo piso, pero en sí, ese paradigma se rompe y también la banca tradicional empieza a entrar, pero directamente como quizás lo hizo el BCP a través de su financiera Solución, que no le fue bien porque, obviamente no conocían el modelo, el negocio en ese momento, entonces empiezan a usar otra estrategia, a comprar entidades como es Edificar que compra el grupo BCP, y a la fecha que es MiBanco ¿no? Todo el líder en este sector, pero hay otro sector que también se siente desatendido y por el hecho, quizás por un tema de lo que es, lo que queda en la historia es de Agro Banco, que todos decían, del Banco Agrario en su momento, que decían que fue un fracaso no por el tema del modelo negocio, sino un fracaso por el modelo de gestión que tenía en ese momento ¿no? Más politizado por el gobierno de turno que existía y, hoy en día, las micro finanzas en el sector rural tampoco lo veía nadie y Caja los Andes, casi 19 años sí viene atendiendo a las familias rurales en el Perú y ese modelo, por eso bien claro la visión de Caja los Andes era un banco rural y, definitivamente ahora sí estamos con esa posibilidad de hacerlo porque se tiene bien definido el modelo de negocio. De todo el portafolio de la caja, más del 60% son familias rurales del Perú, lo otro es ehm... de que nace prácticamente en el Altiplano, en el sur del Perú con accionistas netamente de la zona, pero a la fecha ya cambiaron de accionistas.

- ¿Ya no queda ningún accionista de la zona?

Ya no, actualmente, incluso este año han cambiado de dueños, es otro (inin. 00:02:50) norteamericano que es especialmente en micro finanzas a nivel mundial, que maneja un portafolio más o menos, de 2.5 millones de dólares y ellos tienen inversiones en micro finanzas en la India, en... en la China, en Rusia, en México, y es la primera entidad que ellos son accionistas ahora acá en el Perú. Bueno, a la fecha ya es público, lo puedo decir porque Caja los Andes trabaja en la Bolsa y eso es información pública que, también ya estamos en un proceso de adquisición de (inin. 00:03:22) porque la visión misma de ser un banco rural y de Perú pero, si nosotros solamente estamos concentrados en el sur, no tendría razón de ser un banco rural del Perú, entonces por eso es que Caja los Andes ahora está adquiriendo a Solidaridad y (inin. 00:03:37) y con ello tendría mayor participación, prácticamente estaría en 15 regiones del Perú ¿no? En el sur, en toda la macro región del sur, desde Puno, Cusco, Arequipa, Ayacucho, Apurímac y ahorita está entrando al centro oriente, centro y parte del Amazonas ¿no? Y... y Chiclayo ¿no? que ahí tiene una oficina de Solidaridad. Bueno, no sé, ¿alguna pregunta específica si quieres hacerme?

- Sí, algo que nos mencionó al inicio era, si bien, Caja los Andes, había algo que la diferenciaba respecto a las otras era que, sabía, reconocía quién era su mercado, lo conocía y solamente se enfocaba en ellos. Si nosotros nos ponemos a analizar qué hicieron las otras cajas rurales, podemos ver, por ejemplo que Caja de Luren empezó a hacer préstamos a la pequeña empresa, incluso tenía préstamos a corporativa y que sabemos que es un sector menos riesgoso, pero que también involucra

conocimientos distintos, conocimiento del monto, conocimiento del tiempo que se le va a dar, esto quizá haya ocasionado un mayor gasto operativo, quizás haya ocasionado mayores costos respecto a la operación que no le haya permitido cubrir la rentabilidad. Entonces queríamos saber si es que Caja los Andes en su momento, hablamos más o menos entre 2010, 2015, ¿también tuvo la sensación de moverse hacia otros sectores que no fuera lo rural con tal de también, como todo el sector se está moviendo, pero queríamos saber qué pasó, por qué, si es que no lo hicieron...?

Efectivamente, quizá pa' ponerlo más en contexto, te comento sí es muy importante... todas las cajas municipales, no solo las rurales empezaron a dar créditos a mediana y créditos corporativos y que no era su especialidad y eso es más especialidad de los bancos porque ellos tienen más productos para este tipo de clientes ¿no? Y por ende, obviamente, el margen financiero que te dan estos clientes es mínimo y es bastante, bastante mínimo y por ende no puedas costear tus gastos y cubrir tus costos operativos con estos clientes porque no eres especialista en ese mercado. Y Caja los Andes sí, también, por el tema del mercado mismo, sus objetivos principales siempre era rural y las micro finanzas se mueve también al lado del consumo, a la llegada de mi persona a (inin. 00:05:51) una cartera compuesta en lo que son créditos de consumo, específicamente créditos por convenio, los cuales, obviamente, como caja no estaba preparado ¿no? Y uno de los especialistas en el mercado en ese entonces estaba Interbank, el Scotiabank, que ellos manejan convenios más importantes con condiciones más preferentes y, obviamente, era competir con grandes ¿no? Y entonces, no era especialista en la Caja, se enfocaron en un momento del negocio, pero retornaron antes de (inin. 00:06:18) pero sí había un portafolio que, representaba la cartera más deteriorada de la institución en ese momento ¿no? La cual este año, con la llegada del nuevo gerente empezamos a tomar medidas al respecto, a reprogramar, a refinanciar y obviamente nos ha dado buenos resultados ¿no? No hemos salido de ese producto, pero sí más conservador es el (inin. 00:06:39) ya no con el apetito de riesgo de otorgar créditos a nivel de las demás instituciones que son como los bancos ¿no? Más enfocarnos en lo que es micro y en el sector rural, pero eso no quita de lado que Caja los Andes no entre a las ciudades importantes, este año hemos aperturado oficinas, por ejemplo, en Cusco mismo, Arequipa, Andahuaylas, Camaná, ciudades que, realmente son importante, pero con el objetivo de tener, cubrir la atención de todos nuestros clientes cuando tienen actividades comerciales con las capitales de regiones ¿no? Ese era el objetivo y, no era que nosotros solamente estemos en el sector rural, sino también podemos entrar eso ¿para qué? Para atender a nuestros mismos clientes que sí hacen transacciones comerciales en las capitales de las regiones ¿no?

- Es decir, no solamente están abarcando el sector rural, sino que cuando su mercado, digamos, su cliente del rural, empieza a crecer, ustedes crecen con ellos, ustedes también llegan a las ciudades importantes, hacen transacciones. Acerca de este movimiento, hemos visto que las cajas rurales han



tenido un sistema de agencia compartida, no solamente con lo del Banco de la Nación, sino me parece que es una estrategia para abaratar costos de, no colocar un agencia per se, digamos en los lugares más alejados, sino colocar quizás un agente o, como lo comenté, asociarse con el Banco de la Nación para que este le brinde un espacio, entonces ahí hay... ¿Caja los Andes ha planificado algo de esto o...?

Mira, Caja los Andes es más... ha propuesto la súper intendencia, un nuevo modelo de puntos de atención que se llama “los establecimientos de operaciones básicas”, entonces así como en los bancos hay cajeros corresponsales para el sector rural, ahora ya formalmente aprobado por la súper intendencia, se llaman “los establecimientos de operaciones básicas”, con las condiciones de infraestructura básicas, mínimas y operatividad también de montos mínimos que, la súper intendencia da limitaciones ¿por qué? Justamente, si la visión es el banco rural del Perú, es estar, no solamente donde tenga y haya Banco de la Nación y podamos compartir sus oficinas, sino en lugares donde no existe banca, y eso es lo que está haciendo Caja los Andes, tenemos a la fecha más de 40 puntos de atención, donde ninguna entidad financiera atiende, al menos formal o regulada porque sí hay cooperativas de ahorro de crédito, eso sí tenemos que verlo, pero, obviamente nosotros... no es nuestro competidor directo porque nosotros estamos regulados por la súper intendencia y estos establecimientos de operaciones básicas eh... Caja los Andes es la primera entidad que tiene la resolución por la súper intendencia y estamos en ese proceso de expansión, lo cual nos permitirá llegar a los lugares más remotos y hacer la bancalización donde, realmente, ni una entidad ha entrado ¿no? O ha coberturado ¿no? Hasta la fecha.

- Le tengo una consulta, llegar a estos lugares recónditos, ¿realmente, digamos, genera rentabilidad? Porque estamos hablando de personas que no tienen ningún registro bancario, donde no se le puede sacar su comportamiento, no se le puede sacar si es moroso, si no es moroso, no podemos tener una cifra real de cuánto es lo que ingresa porque lo más probable es que no genere facturas o no generen boletas y hay que armarle los estados financieros, incluso tenemos que llevar a una persona, no sé, a un ejecutivo comercial con la capacidad de poder medir, realmente, cuánto va a ser... no solamente este ejecutivo va a tener que ver... sino también establecerle el tiempo, enseñarle métodos de pago, enseñarle qué significa pagar ¿es posible o realmente es algo que se está arriesgando Caja los Andes?

Considero que no, más bien es una oportunidad de negocio bajo el modelo que Caja los Andes ha desarrollado más de 19 años ¿no? Porque es la primera entidad que ha entrado donde... es un ejemplo, porque por ejemplo Azángaro, donde ni una entidad ya quería entrar a la banca tradicional y Caja los Andes puso una oficina ahí y hoy en día es una de las oficinas más importantes de la Caja, ¿por qué no querían entrar las otras entidades? Porque hubo una mala experiencia en su momento, el Banco Continental y, en su momento, Edificar, con un programa que era todavía la ONG Care, que hubo problemas de pagos,

hubo desde morosidad alta, pero las generaciones cambian, son nuevas generaciones, son contextos distintos, no por el hecho de que en algún momento esa población, o ese distrito, esa provincia tuvo esos problemas, no pueda nuevamente incorporarse, incluirse al sistema financiero y, como el eslogan es claramente la Caja y su objetivo es una banca... somos... el objetivo es ser una banca de inclusión financiera ¿no? Y eso es lo que hacemos, incluir a aquellos clientes que nunca hayan tenido oportunidad de trabajar con una entidad formal, por lo menos ¿no? Y, en el tema de rentabilidad, sí es rentable porque los costos operativos en estos lugares son muy bajísimos, uno; sí, el costo quizás de trasladar todo el equipo comercial, el tema del talento humano, sí es bastante complicado, es una de las variables más complicadas, por decirlo así, juntamente con el tema tecnológico de la conectividad. En esos lugares la conectividad hay 2G, no hay internet con banda ancha, ni mucho menos internet que nos permita poder instalar nuestro sistema ¿no? Pero, hoy en día la tecnología ha avanzado tanto, el tema satelital nos ayuda ¿no? Y los costos también que se han dado. Era una limitancia, más que todo, el tema de conectividad. Hoy en día ya tenemos proveedores que nos dan conectividad. Acabo de aperturar en Sandia, una de mis últimas oficinas, pequeñas, establecimientos de operaciones básicas, que es prácticamente un lugar remoto donde casi nadie llega, la conectividad es... el transporte sí hay, pero hay actividad comercial, hay agricultura, hay ganadería y hay operaciones y, definitivamente eso es lo que nosotros hacemos o, por ejemplo en Ayacucho, en Cora Cora, la única entidad compartida que había era el Banco de la Nación con Caja Ica y el año pasado aperrturamos una oficina y es uno de los lugares más potenciales que tenemos y este año nos ha dado crecimiento. Y lo otro es que estos lugares, todavía la cultura, la idiosincrasia financiera de los clientes es sana, más que en las... o capitales de provincia o regiones, ya los clientes tienen una... ya no tienen la idiosincrasia anterior, que hace 10 años o 15 años atrás, donde todavía el aval o la firma por entregar un documento, que es un testimonio, creían que estaban garantizando con una garantía real. Hoy en día ha cambiado el mercado y es más complicado y es más riesgoso y también los buenos clientes ¿no? Prefieren tasas más competitivas, es por ello que, quizás, Caja los Andes, siempre ha sido rural y tenemos un millón... más de 2 millones de personas todavía por bancalizar.

- Wow, en realidad sí, es algo sorprendente. Algo que... primero, permíteme, pero tengo que preguntar ¿cómo hacen para saber si un lugar es potencial o no potencial? Porque al no haber un registro de cuánto... o sea, al no haber un registro formal de cuánto es la venta; es decir, tienen... tendrán un equipo de incursión para que vean cómo se mueve el mercado, o lo tienen planificado o ¿ha sido cosa que, simplemente se ha dado?

No, del modelo de gestión que tenemos, tenemos 5 pilares, que son súper importante para la gerencia de negocios en particular, uno es el modelo de negocio, ver realmente cuáles son las herramientas que necesitamos, los documentos normativos que necesitamos, las reglas de juego, para poder entrar y

haya un mercado. Dos, lo que le llamamos “visión cliente”, “visión cliente” ¿qué? De que realmente cuáles son los productos que necesitan estos clientes ¿no? Si necesitan con condiciones diferentes a lo que es la micro finanzas en la parte urbana y, es sorprendente. Te digo un ejemplo, yo nunca había dado un crédito desde mi experiencia propia, de forma de pago trimestral en Pyme, pero en esos lugares sí se da ¿por qué? Porque hay comunidades que bajan dos veces, cada dos meses a la localidad y vienen solamente a hacer sus actividades comerciales y de paso para... pero su flujo es mensual, pero por la conectividad o por la frecuencia de que vienen de una comunidad al centro... al distrito donde está la entidad como Caja los Andes, vienen dos veces, de cada dos meses o cada tres meses y nos tenemos que seguir bajo esa misma forma de pago ¿no? Entonces es romper, quizás, yo digo, modelos, paradigmas modernos que normalmente antes se hacían las micro finanzas en la parte urbana, es distinto, es un modelo distinto. Lo otro es, el tema importante que lo llamo es... para mí, tenemos que tener un soporte tecnológico de un software, un sistema, el cual la caja ha desarrollado, ha adquirido, pero no un sistema que ya tenía parámetros o esquemas establecidos, sino se ha hecho, se ha construido con todas las reglas y procesos que tenía la caja y esa es una de las fortalezas porque, no ha sido, por decir, o sea... un terno con una medida, sino hemos hecho el terno a la medida de la caja...

- O sea, se han dado cuenta que están en un mercado que es distinto, que es... y se han especializado, se han personalizado y se han adaptado directamente, eso es muy bueno. ¿Cómo hacen cuando tienen morosidades?

Obviamente el otro pilar para mí es la gestión integral, definitivamente la gestión integral viene de 3 puntos importantes o resultados importantes que los llamo, uno es el crecimiento, que es nuestro objetivo, tener mayor participación, un mayor crecimiento de cartera, dos, la calidad de cartera, tu pregunta, la mora ¿por qué? Porque la mora ahora que gestionamos nosotros, no la gestionamos necesariamente cuando el cliente ya cayó, sino la gestionamos más antes porque la mora nace desde la admisión del crédito y en micro finanzas, como indicabas inicialmente, cómo construir el estado financiero, cómo construir esa capacidad de pago que tiene el cliente y cuánto darle, qué endeudamiento puede manejar y eso, ¿cómo se logra? Con la visita y el ejecutivo, el asesor de negocio que tenemos no visita al cliente y, a distancias de dos, tres horas o hay en casos que son más remotos, definitivamente la mora, el deterioro de la calidad (inin. 00:17:08) entonces nos aseguramos que, realmente visiten a los clientes. Es más, hoy estoy en un proyecto más importante de geolocalización porque el equipo comercial, todos los asesores tiene Smartphone y al tener Smartphone pueden hacer una geolocalización, ese es un proyecto que estamos desarrollando, el cual vamos a implementar ¿no? Pa’ asegurarnos que todo, el 100% de clientes que hayan sido admitidos, hayan sido visitados y han tomado la fotografía de la actividad y del domicilio, porque definitivamente no hay documento para revisar y para poder analizar y poder tomar una

decisión de la capacidad o el endeudamiento que necesita el cliente, sino es la visita. La visita es súper importante, si no hay una visita de parte del equipo comercial, definitivamente la mora por ahí empieza, lo segundo, siempre va a haber mora, es un negocio de micro finanzas, se deteriora la cartera por contingencias que pueda sufrir el cliente, pero eso no implica que nosotros no tengamos... eso implica que tengamos, nosotros, un equipo de recuperaciones que trabaja bajo un... ya tiene una metodología de trabajo, el cual viene desde la mora temprana, hoy en día, lo bueno que también que en los sectores rurales la tecnología ha llegado, todos tienen celulares, eso ayuda que por los mensajes de texto, call center... tenemos un equipo de call center, también es una mora temprana, y aparte tenemos... la mora contención y liberación, esa es la metodología que trabajamos con todo el equipo de recuperaciones ¿no?

- Con un equipo, es decir, cuando ya llega esta mora de tensión y liberación ¿con un poco más drásticos, son un poco más prácticos?

Ya segmentamos, segmentamos la estrategia de cobrar porque inicialmente es una mora temprana, recordarle al cliente a través de estas herramientas, como te decía a través de mensaje de texto o call center, y cuando ya hay un deterioro mayor a 30 días hay un trabajo entre el asesor y el gestor de recuperaciones ¿no? Porque al final, bajo el concepto de micro finanzas el responsable, hasta el último día del cliente que está en mora, es el asesor, esa es la política que trabajamos. Hay otras entidades que trabajan de distintas maneras, pero nosotros trabajamos el único... el único responsable es el asesor, así no haya otorgado el crédito, pero ha asumido tanto una calidad... una cartera con buenos clientes y con malos clientes, él es el responsable ¿no? Y más, que el concepto de recuperaciones es una poyo ¿no? Porque si no tendría que contratar un montón de recuperados y eso no funciona en las micro finanzas, quien mejor conoce al cliente bueno o moroso, es el asesor.

- O sea ¿no tercerizan la parte cobranza?

Tercerizamos ya en un segmento cuando son créditos castigados, por ejemplo, ahí sí tercerizamos, pero mientras no sean castigados, todo es el equipo comercial. Sí tenemos apoyo de estudios jurídicos o abogados independientes que nos apoyan en la parte de manipulación legal también ¿no? Pero no tercerizamos cartera que no se haya castigado antes.

- Ok y aparte del ejecutivo comercial, ¿para que este ejecutivo comercial pueda hacer todo este seguimiento significa que tienen un grupo humano estable o es rotación constante que tienen del equipo comercial?

Mmm... no te entiendo muy bien la pregunta.

- Me refiero a que si este ejecutivo comercial que da el préstamos, en promedio, este ejecutivo comercial ¿se queda muchos años con Caja los Andes o es que está en constante rotación?

Ah, ya, en la industria del sistema financiero hace 10, 15 años, cuando yo empecé, la rotación me atrevo a decir, era el 5% no más, hoy en día, en la industria, en las micro finanzas, la rotación está encima del 30%, como todas las entidades. En particular en Caja los Andes, cuando encontré una rotación de 60, 70% y otra vez, los pilares de una institución es el talento humano, entonces si es que tú no tienes un equipo comercial comprometido, un equipo comercial que tenga las reglas claras, definitivamente la rotación va a existir, eh... este período nuevamente, cuando las cifras nos acompañan como mejores resultados, ¿qué estrategias...? 3 estrategias puntuales utilizamos, uno debe tener metas claras porque es importante que las metas estén claras y sean realistas y alcanzables...

- Al tener metas claras, ¿quiere decir que las comunican a todos o también los involucran a ellos para hacer esas metas?

No, las metas las realizamos con los gerentes regionales, las gerencias ya de mayor nivel que, conocen ellos cada una de sus oficinas, es por eso que se involucra, pero a nivel de institución consideramos que las metas claras ¿por qué? Y alcanzables... se deben comunicar mínimamente la estrategia de nuestras políticas de que las metas tienen que ser... por lo menos 3 meses, trimestrales, porque no es posible que un equipo comercial, si un mes crece muy bueno, tiene un buen performance le aumente las metas, no. Tengo que darle, en un período de tres meses y por (inin. 00:22:00), darle las metas alcanzables y el otro es el sistema de incentivos porque en lo que es ventas, así sea micro finanzas, banca comercial, corporativa, el sistema de incentivos es quien mueve al equipo comercial, al funcionario, al ejecutivo, asesor de negocios porque si no tiene incentivos de productividad, definitivamente no hay negocio ni pa' la institución, ni pa' l funcionario comercial.

- ¿Considera que sus incentivos son competitivos respecto al mercado?

Estamos en el promedio, estamos en el promedio, es más, me atrevería a decir, este año hemos pagado en lo que son incentivos como ninguna, bueno ni un año que la institución haya pagado, históricamente, comparándonos con años anteriores como entidad y, dentro del mercado también estamos dentro del promedio, es más, me atrevería a decir, encima del promedio porque hay entidades que han bajado lo que son los incentivos y el otro tema es... y la otra estrategia es el seguimiento, metas claras, incentivos claros y seguimiento, esa es la parte comercial, las estrategias que utilizamos y no hay otro secreto y, el despliegue es muy importante ¿no? Porque el despliegue no solamente lo he hecho yo como gerente, incluso la gerencia general y la oficina, oficina (inin. 00:23:16), cuál era nuestro modelo de gestión ¿Por qué? Porque veníamos de un descontento de que los incentivos se cambiaban cada dos o tres meses que eso es el peor error, no hay un modelo de incentivos perfecto, nadie, no lo tiene nadie, pero sí tiene por lo menos que tener una periodicidad mínima de un año ¿Por qué? Porque si el equipo comercial anda cambiando su sistema de incentivos o las condiciones o variables para que pueda comisionar eso hace que muestres que tú no le quieres pagar como institución porque están comisionando, entonces, por

lo menos un año y luego podemos hacer ajustes y es en ese proceso pa'l próximo año de hacer algunos ajustes en mi sistema de incentivo ¿no? Y es lo que nos ha llevado este año a tener, prácticamente, desde diciembre, 11 meses consecutivos de crecimiento ¿no?

- En realidad creo que eso es un record, porque las demás también tratan de sobrevivir, se están manteniendo y no es... no es, yo siento que no es sencillo para el sector.

A nivel porcentaje hemos crecido 13% y la industria ahorita está, en micro finanzas en 9%, estoy por encima del promedio de crecimiento, nominalmente es bajo porque somos una entidad pequeña, pero porcentualmente estamos en lo mejor ¿no?

- Sí, eso es cierto. Ahora, esa es la manera en que están reteniendo, ¿no cierto? Su personal porque entiendo de que, bueno, no sé exactamente si es que se ha dado en Caja los Andes, pero en los últimos años ha habido capacitaciones hacia pequeños, hacia los ejecutivos comerciales para profesionalizarlos, para hacerlos más especialistas, además comprendería que, estos ejecutivos comerciales no se los llevan de Lima o no son necesariamente de universidades grandes, sino que, lo más probable es que sean de la misma zona por su acercamiento, entonces ¿cómo hace Caja los Andes?

En micro finanzas una de las estrategias de ventas es que... es que la atención es personalizada, al ser personalizada definitivamente tiene que ser asesores o equipo comercial de la zona y más todavía aun en el sector rural, donde no encontramos profesionales porque hoy en día todos los profesionales migran hacia las ciudades grandes, a las grandes regiones mínimamente o a la capital, entonces el equipo comercial que tenemos, en su mayoría es, del 100%, el 80% son profesionales técnicos, los cuales obviamente tienen un entrenamiento, anteriormente la caja tenía escuelas de formación, a la fecha ya no contamos con las escuelas ¿por qué? Porque es una inversión fuerte y en el corto plazo prácticamente somos escuela para otras entidades, entonces la idea era poner las condiciones de remuneraciones de acuerdo al mercado, estar en el promedio y traer también nosotros talento humano de otras entidades ¿no? Con experiencia y que nos puedan apoyar, a la fecha la rotación estamos en un 23, 24% que...

- ¿De este año?

De este año, ¿por qué? Porque justamente te decía esa es... una de las expectativas es que Caja los Andes, su visión es una visión alcanzable, quiere ser un banco y, hoy en día, lo demuestra porque ya tenemos participación a nivel nacional, nos falta prácticamente en la región sur, Moquegua, Ica, son las regiones que no tenemos cobertura de atención, en el norte nos falta Piura y Tumbes, ya tenemos en Chiclayo la oficina ahora con la fusión, entonces en centro oriente estaríamos también

igual y ahora con el respaldo patrimonial de este (inin. 00:26:31) importante que, realmente tiene un patrimonio porque si quieres hacer algo, primero tienes que tener un fortalecimiento patrimonial que, actualmente ya se tiene y lo otro es tener un modelo de negocios definidos y la COB son, obviamente la estrategia que, estamos aplicando...

- ¿COB?

La COB son los establecimientos de corporaciones básicas, hacer banca en lugares donde nadie ha hecho banca y pueden decir muchas persona que eso no es posible, sí es posible porque, hoy en día, el sector rural también mueve la economía del país, es donde prácticamente... yo he tenido la oportunidad, he visitado Huánuco, Panau, es una zona de producción de papa y es la defensa de la capital y yo no lo sabía, pero realmente se mueve bastante la economía del sector rural ¿no?

- Es decir, ¿ustedes están yendo a estos lugares, pero también están yendo con la certeza de que, debido a que nadie, ninguna entidad formal financiera, se ha acercado a ellos, ellos tendrían algún tipo de compromiso con ustedes para pagarles a tiempo, para confiar en ustedes? Porque también, yo me imagino que, una persona que jamás ha recibido un préstamo puede tener dudas, entonces ustedes, el personal al que va, al que se acerca, que es cercano, que es de la zona, que le hable en su idioma, pero ¿les hablan en su idioma? No sé si todos hablan castellano.

Mira, justamente una... la fortaleza es el capital humano y, definitivamente el talento humano que conseguimos, el equipo comercial son de la zona como te mencionaba y son técnicos y también, obviamente se comunican con su idioma nativo, por ejemplo en Puno es quechua y aimara y nuestros asesores hablan el idioma y prácticamente generan una confianza y, no solamente es otorgar créditos, nosotros somos una caja rural que también tenemos productos pasivos, que son ahorros, cuentas de ahorro corrientes, simples, a plazo fijo, es la idea también de que estos mercados, no solamente es otorgarles financiamiento, también hay la posibilidad de que ellos puedan tener una cultura de ahorro, entonces ese es el otro objetivo y el otro objetivo como banca de inclusión social.

- Entonces, lo distinto que hace Caja los Andes y de lo cual podemos decir, quizás, que su fórmula secreta es mantener muy clara cuál es su visión de inclusión social, acercarse a su mercado y todavía, la forma cómo planean hacer es seguir con ellos también; es decir, ¿daría una cifra de cuántas personas faltan contratar, sinceramente, pensé que ya no había personas que estén involucradas en el sistema financiero...? Pero ustedes los tienen mapeados no por algún reporte, sino porque me imagino que están visitando la zona, ustedes están buscando más clientes...

Ehm... las cifras estadísticas están ahí, en el INEI, hay un montón de personas que todavía no se han bancalizado y lo que te comentaba que, anteriormente hay ese paradigma que el sector rural

es malo, no, el sector rural también es una oportunidad donde se puede hacer negocios y... yo estoy convencido que, en algún momento, como en la banca tradicional decía, no entrar a las micro, y ¿qué paso? Hoy en día ellos son los que están, también y lo tengo bien claro que Mibanco está con ese apetito de entrar al sector rural y lo va a hacer en su momento, entonces eso lo tengo claro, pero la idea de nosotros es cumplir nuestra visión, ser el primer banco rural en el Perú, bajo un modelo de negocio definido, el target que tenemos es clarísimo, es rural. Sí, eso no quita de lado, como te decía en la mitad de esta conversación de que también estamos entrando a ciudades o regiones importantes ¿no? Definitivamente es tener presencia, no solamente... de entrar en el sector rural, sino también en la parte urbana para que también nuestros clientes puedan tener las atenciones en las regiones de la capital de esas regiones ¿no?

- Y ¿cómo van a enfrentar o cómo enfrentaría Caja los Andes, en su opinión, que se involucre, por ejemplo, Mibanco, en el sector rural, que se involucre en otras entidades financieras? Porque no solamente competirían en tasa, sino también que la persona recibiría financiamiento de varias partes y quizá eso le vuelva un poco difícil pagar esas cuotas, sabiendo que tiene 2, 3 distintas entidades, ¿cómo cree usted que Caja los Andes lo enfrentaría?

Uno, la oportunidad está ahorita de que Caja los Andes tiene bien orientado sus objetivos hacia el sector rural, y el 2017 es un año de retos, a nivel nacional tengo por objetivo aperturar 100 (inin. 00:31:03), ¿por qué? Para poder hacer... unir a través de corredores comerciales y hoy en día en el Perú, todos los corredores importantes, las carreteras son asaltadas, increíble, yo ya casi me conozco todo el Perú, y... hay esa oportunidad. Lo otro, sé que mi banco tiene un respaldo patrimonial, igual que Caja los Andes también tiene un respaldo patrimonial fuerte, pero nosotros somos especialistas en el modelo de negocio, sé que ellos lo pueden crear, lo pueden innovar, lo pueden también... ser un competidor más, es por eso que estos dos años que vienen nosotros posicionarnos en el sector rural, a nivel nacional, ya no solo en la región sur, sino la idea es... y es por eso que acabamos de adquirir una empresa que nos va ayudar a tener un crecimiento y a tener una... un crecimiento a nivel nacional que se tiene en Solidaridad. Si hubiéramos esperado a crecer orgánicamente, nosotros estaríamos teniendo que esperar unos 3, 4 años, y ya sería muy tarde, entonces esta fusión que estamos haciendo es muy importante porque Solidaridad también tiene el mismo segmento, que es rural, me he visitado todas las oficinas y es un segmento rural, y el talento humano que tiene también es igual que Caja los Andes, o sea, tenemos dos variables en común, el mercado y el equipo comercial, que eso es muy importante lo cual nos va a permitir tener un mayor posicionamiento a nivel nacional, así como te decía, la visión es ser el banco rural guía del Perú. No podemos estar solo en el sur y es el paso más grande que hemos dado este año es la fusión que estamos esperando la súper intendencia



que nos dé la autorización porque ya, prácticamente tenemos cerrado la compra, solo estamos esperando que nos dé la licencia y con eso, prácticamente el 1ero de enero, todas las oficinas de Solidaridad, estaría pasando como Caja los Andes.

- De todas las estrategias que usted ha visto en Caja los Andes ¿cuál considera que ha sido, digamos, la estrategia clave, la primordial o la principal, que haya significado este crecimiento para Caja los Andes, aún con la coyuntura, digamos, porque del 2010 al 2015 hemos visto, para las cajas rurales como que han ido decayendo, mientras que el segmento financiero ha ido creciendo, qué considera que fue lo principal que hizo?

El modelo de negocio y el target, no salirse, no desenfocarse, te comento cifras, por ejemplo, Caja Cusco tiene más de 1100, 1200 millones, su cartera, de esos 1200 millones un 30% está concentrado en créditos comerciales o de mediana empresa y ellos no son especialistas en mediana empresa, los bancos son especialistas ¿por qué? Porque un banco tiene un montón de productos y ese tipo de clientes te piden no solo un crédito, te piden distintos productos porque son empresas ya consolidadas, que manejan distintos productos financieros y, prácticamente, si tú no eres especialista, uno, no tienes todos los productos al final vas a tener problemas y, es lo que le ha pasado a la Caja Trujillo también, que ellos se han desenfocado, igual. En su mayoría todas las cajas municipales en un momento se desenfocaron, quizá Caja Arequipa más agresivo comercialmente ha tenido un crecimiento exponencial ¿no? Hoy día tiene más de 3300 millones de carteras y hoy en día la que está más sólida como las municipales ¿no? pero la calidad de cartera del año pasado le ha pasado la factura también, a raíz de eso regresaron su gerente anterior como comercial y actualmente ha tomado medidas y bueno, están controlando la mora ¿no?

- ¿Considera que, sería más importante controlar la mora o mantener con el nicho de mercado?

Si te mantienes en tu segmento de mercado, definitivamente es...

- Controlas la mora porque tienes un mercado.

Porque tú sabes cómo atender a ese tipo de clientes, pero si te desenfocas tratando de tener más apertura en otros mercados, que no eres especialista, ahí es donde hay problemas de calidad de cartera.

- Entonces eso es lo que está haciendo en términos de gestión Caja los Andes, muchas gracias señor.

Listo.

- Lamento haberle tomado tanto tiempo.

No, no te preocupes.

- Me alegro mucho haberlo encontrado, verdad, solamente para que quede registrado, ¿nos permite utilizar esta entrevista para nuestra tesis, con lo que le comenté de Cajas rurales?

Sí.

- Muchas gracias.

### **Entrevista K3: Gestor Regional**

**Fecha : 13 de diciembre del 2016**

Voy a ejemplificar, La mayoría de las instituciones está haciendo lo mismo, Es como que ahorita en esta cuadra yo tengo 10 agencias de turismo todos ofrecen lo mismo que es turismo, y de pronto caja los andes ofrece algo diferente, digamos turismo vivencial algo diferente, y ellos tienen experiencia, no es que sea de ahorita sino que es de antes, pero ellos ya tienen experiencia, en cambio, y es lo que pasa con las nuevas entidades, se han dado cuenta que hay un mercado del sector rural, las ganancias, entonces qué pasa, que se han dado cuenta del sector rural, pero qué implica acercarse al sector rural

- ¿Considera que les cuesta adaptarse?

Si claro, porque es un riesgo, Yo mismo cuando empecé a trabajar me di cuenta que era un mercado muy riesgoso, yo pensaba nunca voy a aceptar por como yo veía La metodología de trabajo

Y luego con el tiempo yo le di la razón de ser porque obviamente en el sector rural los ingresos no son mensuales, se tiene que tomar en cuenta el engorde de ganado eso, eso no es en un mes, sino en dos

- Entonces ustedes estudian el ciclo operativo

Sí, ellos lo han estudiado, ya lo han estudiado

- Para el Record Nosotras somos alumnas de la de la Pontificia Universidad Católica del Perú de 10mo ciclo, Estamos en la etapa de preparar la tesis para la sustentación de pregrado, gracias por haber aceptado la entrevista.

Mi nombre es José Luis Johuanca , actualmente soy el jefe de crédito encargado del área de negocios

- Podría comentarnos sus funciones principales, de su día a día

En la actualidad, nosotros tenemos un proceso de revisión de créditos. Yo reviso créditos superiores, a nivel de gerencia regional, veo distintas oficinas, y mi trabajo es revisar y que se cumplan

los reglamentos, que los créditos cumplan las pautas, el riesgo de endeudamiento, si veo que hay un riesgo de sobreendeudamiento, vemos mitigar esos riesgos, dar el visto bueno y derivar a la siguiente área, dependiendo del monto, se ve si va al gerente de negocios o al gerente general, pero en mis manos esta que pase o se revise

- El jefe tiene que dar la aprobación, que pase o se mantenga depende de mí, En la actualidad nosotros tenemos un proceso de revisión de crédito

Yo reviso crédito de distintas oficinas.

- Es decir, usted revisa todos los créditos a nivel nacional, entiendo que al ser caja rural los montos otorgados son pequeños

Tenemos un proceso, no todos los crédito llegan a mi nivel no son todos, las oficinas tienen un nivel de aprobación, solo cuando superan su nivel es que llega a mis manos, o como dicen llegan al corporativo, para que tenga mi aprobación, veo que se cumpla el reglamento

- También les llega la aprobación, si una oficina está emitiendo, no sé cuál es el volumen promedio, pero si son varios préstamos, pequeños préstamos, pero que en conjunto suman un porcentaje fuerte, ¿Pasan también a su oficina?

Cómo te explico, esta es una oficina, nosotros hemos clasificado a cada oficina por un nivel de acuerdo a su mora, su nivel de aprobación es menos en base a la mora que tenga, por ejemplo ahora vamos a visitar una oficina cada oficina tiene una clasificación en base a su mora ya sea A, B, C, D, E

Por ejemplo Esta oficina que vamos a visitar es nivel B.

A menor mora pueden aprobar mayor monto, 40 mil, 50 mil cosa que a mi nivel no llegan muchos créditos, pero las oficinas con menor nivel o mayor mora, si tratamos de revisar sus casos, así no todo me llega, Vemos qué oficina eres, si eres A, les decimos: “Ya, tú puedes aprobar”; Dependiendo de la oficina ellos mismos pueden aprobar su mora.

Sobre todo ese proceso es como llegan al corporativo.

- Entonces hay un proceso, también clasifican así a los trabajadores

Sí, hay asesor 1, 2, 3, es de acuerdo a ese nivel que administran su cartera, dependiendo de eso tienen capacidad de aprobación, si tienes nivel un poco bajo, tienes menos monto, también claro influye el número de clientes que tengas, que también depende de la zona.

Pero como les decía, regresando al plus de la caja los andes,

De acuerdo a mi experiencia, ellas desde y su inicio han entrado al mercado rural, cosa que las otras entidades financieras recién están volteando los ojos, a que hay un mercado en el sector rural, sus procesos, productos, al tipo de crédito, períodos bimensuales, engorde, agricultura, cosas que los bancos verían muy riesgosa, la caja ha arriesgado, y sí han hecho un porcentaje de clientes preferidos que es un montón, porque los clientes trabajan solo con nosotros

El 50 o 51 % de nuestra cartera son exclusivos de nosotros, porque si se van a otra institución no les van a dar los productos que les estamos dando

Otra fortaleza es que como bastante personal inicio acá, la mayoría sigue acá, en la caja, me he encontrado con personal que tiene 5 o 6 años y están bien identificados,

Uno porque es de la zona, No puedes encontrar asesor financiero que se quiera ir a una zona rural, ese personal por el mismo hecho que conoce el tema agrícola, conoce de eso, porque ellos han crecido en ese entorno. Por ese lado son personas bien identificadas con la caja.

Sales de acá y viajas 1 o 2 horas, y los chicos lo hacen de sectores rurales. Otros chicos como de Lima no duran dos o tres meses, lo ven muy pesado el trabajo

- ¿Les dan capacitación al joven que va a la zona rural?

Sí, son capacitaciones de personal nuevo, siempre le damos capacitación, pero también qué hizo la caja un tiempo, se fue mucho al sector rural, y ahora están volteando los ojos al sector Pyme, cosas que vamos cubriendo ambos mercados, y otra fortaleza. Por ser de la zona la caja rural se ha hecho conocer, hemos visto que Caja Credinka está ingresando, y vemos que están ingresando con el tema de trabajadores

- ¿Y ha visto que se ha generado algún tipo de cambio en los 3 años?, respecto al proceso

Ha cambiado bastante

- ¿Cuál sería el más importante?

Ha cambiado en documentos de crédito, ha ido teniendo bastantes cambios y seguimos cambiando.

- ¿Por qué dice que el cambio de crédito es el de mayor relevancia?

Digamos, que antes se manejaba dentro de una bolsa, y tuvimos experiencia de una trabajadora de riesgos, que dio la iniciativa para ordenarse, y dijo que cada crédito debe tener su reglamento y así diferenciamos los productos y los limamos, pymes se diferencia de agropecuario,

son totalmente distintos períodos de gracia, los requisitos, así lo entendimos más y lo estamos mejorando

- ¿Considera que se ha reducido el riesgo crediticio?

Se ha mantenido, el riesgo siempre está latente. El sector pyme ha tenido sus consecuencias, dicen que los créditos, con mayor detenimiento a comparación de otras entidades si les falta crédito no les impacta tanto como a nosotros, por eso hay nuevos proyecto para atacar más al mercado Ahora vamos a fusionarnos, lo que nos permitirá acercarnos al mercado del norte, con nuestras políticas pero a nuevos mercados, con nuestros productos, ahí nosotros vamos ah, como se puede decir “Tenemos tendencia a crecer”

- ¿Desde la parte de crédito, puede decirnos cómo hacen seguimiento a los clientes?

El seguimiento es a todo nivel desde el asesor que puso el crédito, El gerente regional dependiendo del monto, y revisa post desembolso. Todas las áreas que están involucradas en la aprobación de crédito tenemos el trabajo de revisar el post desembolso.

Chequeamos el post desembolso, buscamos capacitar e ir encontrando debilidades, traerlas retroalimentarnos, quizá nos estamos equivocando y para que el reglamento no haga que se retrase, buscamos darnos cuenta dónde nos estamos equivocando,

- ¿Cuál es el proceso que usted sigue, una vez que llega, el crédito, a su oficina? Para que pueda ser pagado

¿Qué requisitos solicito yo?, bueno en la práctica es el asesor de puno quien me envía un crédito, de acuerdo en mi experiencia lo consulto, lo comparo con el reglamento, veo que los parámetros no deben ser superados, los parámetro ya están establecidos, ratio de capacidad de pago, de endeudamiento, en base a eso y lo que conozco del mercado, les hago entrevista de cómo llegaron , su experiencia, su patrimonio acumulado, veo el destino de crédito que es clave, que si la persona tiene dinero sepamos que lo va a usar para ese fin, que lo va a invertir. Suele pasar que lo sacan para otro destino, cuando eso pasa tiende a no regresar, en base a mi experiencia yo capacito y digo “Siento que estas arriesgando y te pasara algo, ¿cuál sería tu colateral?”.

En realidad es más la experiencia mía. Somos varios los que revisamos el crédito

- ¿Hay alguna familiaridad?, ¿Los conocen? ¿Son amigos?

No somos amigos, no hay posibilidad de ser amigos.

- ¿Usted planea quedarse en caja los andes?

Si planeo, ya que yo soy de puno y de alguna manera me siento identificado con la institución ya que es de la región, me agrada la noticia que vamos a crecer más.

Además me brindan oportunidades de crecimiento diferente a las que yo he venido laborando, en mi experiencia he empezado a hacer otras labores, me ha ayudado en lo profesional y económico Otra razón es que soy puneño

- Considera que su sueldo es competitivo

Podría decir, que puedo ganar mejor, pero sé que estoy en una etapa de aprendizaje, soy consciente de eso; no tanto lo económico, sino también crecer, sé que la caja nos va a retribuir, estamos para un tema de crecimiento que implica inversión, como cuando hay una familia creciendo, hay inversión, todos se ajustan, pero cuando ya se acabe eso sé que la caja será una buena oferta

- Nos comentaba que brindaban crédito donde no había accesibilidad. No sé, si tienen oficinas donde no hay carretera o solo en zona urbana

Manejamos oficinas principales, pero en los distritos, tenemos EOB, EOB es un nuevo proyecto antes le decían packs, son oficina básicas,

- ¿Esas son las oficinas compartidas con banco de la nación?

No compartimos, son netamente de la caja, tú te vas a cualquier distrito ves una tienda, ahora EOB, donde el cliente puede hacer pagos, eso es una fortaleza (de la caja), a veces es muy dificultoso realizar las transacciones.

- ¿La EOB permite hacer pagos en la misma zona?

Eso lo vamos a implementar, vamos a dar crédito pequeño en la misma zona, donde no hay mucho acceso, Ahorita solo es para pagos, pero haremos desembolso, justo Daniel Mita, esta revisándolo, mitigando riesgos pediremos autorización de la Sede principal y con el asesor se coordinará.

- Acerca de los requisitos ¿Considera que se ha flexibilizado?

Sí, pero nos agarramos de la experiencia, exclusividad por ahí mitigamos los riesgos

- Porque lo conocen (Al mercado)

Sí, y porque en la práctica, en el sector rural su nivel de mora no es tan alto, estas personas retribuyen el hecho de atenderlo

- ¿Cómo ve usted al cliente del sector rural?

Depende de la región, La región Ayacucho.

Relativamente el porcentaje de créditos actualmente, la mayoría de la gente son jóvenes, de 30 para arriba, (En Ayacucho) La edad es de 20 años para arriba los que solicitan montos altos.

Son personas que no se les atendía porque se le comparaba el sector urbano

El sector rural a temprana edad ya tiene rebaño, que es su colateral, con experiencia, conocen del tema de agricultura, algo diferente a la ciudad, hablando de negocios

En el campo en cambios ya lo tiene (negocios), para darle periodo de pago les ayuda va a la par con su mercado, por ejemplo, en un engorde tengo dos meses para engordar y pagarlo.

- ¿Considera que tienen suficientes productos para cubrir las necesidades del sector rural?

Sí, estamos cubriendo, falta afinar el sector agrícola, hemos visto que nos falta mejorar en este lado, es más agropecuario o pecuario

- No entiendo cuál es la diferencia entre alguien que pesca, siembra, o tiene ganado. ¿Todo están englobado?

No, si el tema de pesca no está sectorizado como producto, está dentro del producto, más por el tema de plazos, tienes el tema de truchas, implica engorde, la trucha tiene el proceso de n años de crecimiento, mientras ya tienen otra producción lista para la venta. Ahora que me lo dices sí se debería adecuar

- Entonces sus ejecutivos conocen el proceso de crecimiento de los animales y en base a eso se establecen los tiempos, consulta, ya no de competencia con las municipalidades sino con otras cajas rurales. Consideras que ellas hacen lo mismo conocen a su cliente y les dan tiempo único

Tengo entendido que en tema de cajas rurales, pasan de las 10. Sobre saldo de cartera no tengo conocimiento.

- Considera que caja los andes en esta zona sur, se ha establecido como una marca.

En la zona sur si se ha establecido como una marca, el cliente ya lo sabe, lo tiene como una marca. En la zona, como les decía es un mercado de agricultura, ya estamos haciendo los estudios nos falta mejorar el sector agrícola, sí nos hemos ido adaptando en especial Ayacucho, donde nos pidieron periodos más largos, porque el sembrío dura más tiempo, sí hemos dado crédito, si hemos dado productos pero no lo tenemos bien desarrollado Sí lo vamos a desarrollar

- Muchas Gracias

#### **Entrevista K4: Gerente de Talento Humano / Carlos Gonzales Lescano**

**Fecha: 12 de diciembre del 2016**

Tiempo de duración: 00:34:34

La presentación y la sustentación de la tesis, la tesis que hemos elegido es el Análisis en los Factores de Gestión que impactan en el Desarrollo de las Microfinancieras en el Perú, en especial de las Cajas Rurales, en especial de Cajas Rurales, esto porque habíamos... gracias a los ratios que están publicados habíamos visto que las demás Cajas Rurales habían tenido como que, un pequeño declive durante los años... 2005-2010 digamos que todas están en crecimiento, 2010-2015 empiezan algunas a decrecer, sin embargo Caja los Andes ha tenido toda una gestión para mantener, no solamente sus ratios, sino para tener una visión a futuro de mantenerse como líderes, incluso competir con algunas que no son... con otras microfinancieras no dedicadas al sector rural y por eso nuestra investigación, queremos saber, desde la parte de gestión, qué es lo que estaban haciendo. Como le comentábamos, lastimosamente nuestro vuelo, bueno, nos recogen a las 6 de la tarde, bueno, usualmente teníamos preguntas como de introducción, pero serán un poco más directas con usted.

Ya, sí.

- Me gustaría, primero, que nos explique su día a día. Lo que ustedes ven, qué es lo que ustedes se encargan.

Ya, a ver, yo soy gerente de talento humano, nuestra institución en sí tiene un número de 500 colaboradores, a la fecha 512, cuando hablamos de factores de género, que es un aspecto importante para nosotros, está equilibrado, 51 y 49, 51 varones, 49% mujeres, y la edad promedio es 29 años. Como Caja, quizás una de las características distintas a otro tipo de gestiones es que... la mayoría de nuestros colaboradores son de zona rural y en la zona rural la formación, digamos, en su mayoría llega hasta técnica, técnica agropecuaria o técnica en educación y la universitaria es gente que tiene que migrar a capitales de ciudad, ya sea, Ayacucho, ya sea Cusco, Arequipa y prepararse en una segunda etapa, pero ahí un poco viene el misticismo porque, lo que quieren a veces es retornar a su ciudad, a hacer un trabajo social en su ciudad o en su localidad y la Caja un poco que lleva eso ¿no? Muchos de nuestros colaboradores son migrantes, entonces lo que tratamos de hacer es devolverlo a su zona de origen, si ustedes ven el análisis no solo hay Cajas Rurales, sino, digamos, también hay Cajas Municipales, Financieras, se van a dar cuenta que el problema más grande en el sector es la adaptación ¿no? Y cuando yo llego acá, eso hace más o menos 2 años, la rotación estaba en 56% y un poquito más, acumulable en un año. ¿Qué hemos hecho para poder estabilizar el ratio? Este año vamos a cerrar en 40, 40% de rotación acumulada que nos significa más o menos indicadores de 3%



cada mes y la meta es llegar a lo más óptimo, que es entre 26 y 29, que eso va a ocurrir en un año más, pero ¿qué hemos hecho desde la gestión?

Uno, un plan de incentivos claro ¿no? Nuestra fuerza comercial ¿de qué vive? No solo el básico, sino de sus incentivos, cuando tú le cambias las reglas de juego en el camino al colaborador, la desmotivación llega y la desconfianza. En las microfinanzas o en trabajo comercial eso no puede pasar, entonces uno de los primeros cambios que se hizo es un plan de incentivos claro, que hasta el momento no ha cambiado y que, por el contrario, de cara al siguiente año, por ejemplo, va a tener algunas mejoras, eso ha permitido la estabilidad. Dos, línea de carrera, tenemos como ratio actual que el 30% de toda nuestra... nuestros procesos de selección, el 30% sean internos, hoy a noviembre estamos a 27%, entonces estamos en el ratio, la línea de carrera ¿qué les permite o en los concursos internos? Uno, que no nos vean como una entidad pequeña y de paso, sino como una entidad que le permite estabilidad y le permite crecimiento personal y profesional, que es lo que más busca. Lo otro que hemos hecho es lo que, en técnica y recursos humanos se llama encuestas de alta, le preguntamos a cada uno de nuestros colaboradores o ex colaboradores por qué se está yendo y es básicamente anónima y con eso hacemos retroalimentación, entonces eso nos permite saber... nosotros sacamos un reporte de rotación cada mes, donde también nos dividimos por edades y por sexo, entonces sabemos dónde estamos impactando, si son en mujeres y en qué edad, porque por ejemplo, en zona rural, o en, digamos, en nuestros colaboradores, su inicio de convivencia empieza, más o menos, en 21, 22 años, que no pasa en ciudad, en ciudad normalmente está empezando a los 28, 30, pero acá comienza a los 21, entonces les significa muchos compromisos familiares que, a veces, les hace dejar el trabajo, entonces eso es lo que tratamos de saber, por qué quieres dejarlo, qué necesitas, qué facilidad. Luego administramos los períodos de prueba, los períodos de prueba son de 6 meses, pero al mes hacemos una llamada y a los 3 meses para saber cómo está, al 3er mes, si alguien, digamos, realmente no está en la línea que buscamos, se le separa, pero primero se trata de agotar todas las posibilidades ¿no? Lo que se le hace es, o rotar a otra posición o, en todo caso, desvincularlo y lo otro es que hay un proceso de selección muy rígido, ¿qué nos permite el proceso de selección rígido? Que, uno, identificar los perfiles claramente, dos, que gastamos, más o menos, de todo el proceso de selección, el 60% solo son entrevistas, eso nos permite cierta efectividad ¿no? Ya no tenemos alta rotación justo por eso ¿no? Entonces ¿qué pasa? Los períodos de prueba, por más que son una ventana de 6 meses... por ejemplo, mi ratio actual de gente que se va está en 14%, en período de prueba, los años anteriores, llegaba hasta 45, o sea, lo hemos bajado 3 veces.

- Y ¿cree que principalmente, por el mayor, digamos, porcentaje de entrevistas que están teniendo?

Sí, ¿por qué? Porque la base de una entrevista es saber la intención del candidato.

- Y conocerlo más de cerca.

Y conocerlo más de cerca, y saber porque... el test te da sus competencias o hacia dónde se alinea, pero la entrevista genera la confianza, genera saber su necesidad. Una primera política en recursos humanos es nunca contratar por necesidad de trabajo, es malo porque cuando alguien viene solamente porque necesita trabajar, cuando encuentre una oferta mejor se va a ir, pero cuando alguien por una... por realmente generar valor, formarse, aportar, esa persona tiene períodos mucho más largos ¿no? Ahora, lo otro, hemos fortalecido la inducción, una inducción bien realizada, genera más o menos, la probabilidad... y bueno, eso es estadística de un año de permanencia...

- Disculpe, una consulta, ¿qué requisitos ustedes manejan, por ejemplo, para... entiendo que es distinto para las personas que van al campo mismo, al agro que para los que van a estar en zona urbana, qué requisitos cumple?

Por ejemplo en zona rural, debe conocer la zona rural, por ejemplo, les debe haber tenido un histórico anterior de una experiencia rural ¿por qué? En zona rural, normalmente el desplazamiento, la dispersión de clientes no es como en ciudad, están dispersos, en clie... en ciudad están en conglomerado, tú vas a un barrio ya los tienes, en zona rural tú tienes que ir en moto, a veces alrededor de 3 horas, entonces... y dos, tienes que tener la fuerza, no solo para manejar la moto, digamos, sino cambio climático, acá hace mucho frío y casi todas las zonas rurales, los servicios no está, entonces tienes que tener mucha disposición. Les pongo un ejemplo claro, un cliente que deja de pagar, que nosotros lo llamamos “que cae en mora”, si tú no tienes la disposición de trabajo, te va a dar realmente mucho cansancio, flojera, ir a cobrarle y eso impacta en nuestro negocio y nuestra mora, a este último mes ha cerrado en 6.27, es la mora más baja en el año actualmente y hemos logrado un saldo de morosidad de 20 mil soles a nivel de toda la Caja, o sea, es casi nada, entonces... ¿cómo hacemos eso? Tiene que ser alguien que realmente conoce las condiciones de un trabajo rural ¿no? no es igual el desempeño en ciudad que el desempeño en zona rural. Lo otro, el idioma, no podemos ir a... acá, nosotros trabajamos dos zonas, zona aimara y zona quechua, la zona aimara tiene que ser aimara hablante porque la gente también genera barreras si no le hablas en su propio idioma y quechua hablante por lo mismo ¿no? Entonces son necesidades, sí, claras, que tenemos que ir cubriendo. La forma de cubrirlo es seleccionar gente que vuelve, pero también desarrollar gente o posibilidades de trabajo en la zona, entonces ¿qué hacemos? Convenios con los tecnológicos, los institutos tecnológicos, por ejemplo, los profesores o agropecuarios, técnicos agropecuarios... cuando trabajan para una municipalidad o para un trabajo, tienen un básico, promedio entre 1000, 1200 soles, pero no ganan más, nosotros le damos la posibilidad de que así pueda ser educador, aprenda a vender un

crédito y tenga un ingreso adicional fuera, a veces, de su propio trabajo, porque hemos tenido temporadas que tenemos personal de medio tiempo, que digamos, en la mañana es profesor y en la tarde hace promoción de crédito, entonces le generamos un ingreso. Lo otro es cuando ya ha desarrollado bastante se queda con nosotros, y los incentivos ¿no? Que en promedio, actualmente, de todo nuestro staff, ¿cuánto es? El 40% comisiona cada mes ¿no? Y lo que queremos llegar, que es lo óptimo, que llegue a un 75%, entonces la forma cómo es, justo, las mejoras en los incentivos, ir viendo cómo lo vamos mejorando, ¿cuáles son las, digamos, las cosas que hay que seguir invirtiendo para que esto siga siendo sostenible? Entrenamiento y capacitación, al ser zona rural, el entrenamiento nos toca hacerlo nosotros desde portal web o plataforma virtual, entonces tenemos un aula virtual, pero recién la tenemos cuando va a ser... un año medio y estamos en una primera fase ¿no? Debe llegar a ser lo que tiene Interbank, una universidad ¿no? Que yo le pueda llegar a dar Excel virtual a mis asesores y que ellos, realmente, tenga la capacidad o se hayan formado en ese, se certifiquen, todo, pero le den la posibilidad de evaluar bien lo que necesitamos porque eso significa mayor mora, mayor ingreso y el ingreso, básicamente es, si logramos utilidad es bolsillo de ellos porque lo repartimos también con ellos, entonces una fase clave a partir de ahora, si ustedes han visto, nuestra visión es ser banco y queremos ser banco o pedir nuestra licencia de aquí a 3 años. Acabamos de acortar un año con la compra que estamos haciendo, estamos adquiriendo una institución, es una edipime, somos la primea Caja Rural que está haciendo una compra en el sistema, ese también es un mensaje bastante claro en el sector de solidez, lo más seguro es que este fin de mes ya tengamos la licencia para tomar el control de la otra institución, pero a nosotros nos va a hacer crecer, más o menos en 100 millones más y nuestra meta es llegar para pedir nuestra licencia de banco a 700 millones. Entonces llegando a 700 millones, patrimonialmente ya somos bastante fuertes para ser banca rural ¿no? Ahora lo otro es eso, que nos toque los siguientes 2, 3 años estar en todas las zonas rurales del país, nuestro foco no es las ciudades, en las ciudades vamos a poner, básicamente, lo que tenemos hasta hoy que son oficinas captadoras de ahorro porque vivimos de 2 formas, cuando captamos ahorro, eso mismo lo prestamos, esa estrategia hace lo que en financia se llama espred financiero, un espred mucho más alto, pero cuando uso fondeadores que significa deuda, o adeudado, el spread es menor porque, por ejemplo, cuando yo capto, me cuesta en promedio 6.5 aquí, pero cuando hago adeudado me cuesta 9.5 y hasta 12, es muy caro, entonces y aparte, como es rural, los costos son mayores, no es como en ciudad, al ser que están dispersos gasto más trajes para motocicleta, mantenimiento de motos, traslado de dinero porque Prosegur no me lleva el dinero a las zonas rurales, entonces tengo... ese tipo de operaciones son más caras ¿no? Y eso es un poco lo que estamos haciendo en la gestión ahora, afinar el costo para seguir trabajando en escala y lograr la rentabilidad que queremos ¿no? Que es lo que vamos a hacer en estos dos años que vienen ¿no?

- Para determinar por ejemplo, ese fondeo, para determinar sus pasivos y para determinar cuántos de activos, yo me imagino que tienen que tener un talento humano, un equipo humano con fuertes conocimientos financieros que puedan proyectar cuánto va a ser el gasto, que puedan proyectar cuánto va a ser el ingreso y para que puedan, de todas formas, tener la rentabilidad, ¿cómo consiguen este talento humano, pero especiales, no tanto...?

Sin especialista.

- Claro.

Ya, ahí por ejemplo en una primera etapa sí hemos tenido problemas... Acá hay una característica bien especial, todos los clientes no somos de pueblo, somos material de exportación, somos de otro lado, entonces y casi todos... bueno, la primera gran estrategia del directorio fue que captó gente top del sistema ¿no? Por ejemplo, la mayoría son Esa y Centrum, por ejemplo, yo soy Centrum, entonces cuando nos invita a.... realmente ese fue el primer gran problema porque nuestros equipos de trabajo eran muy Juniors y dos, acá no hay formación especializada ¿no? Por ejemplo, necesito estructura de costos A, B, C, acá no dictan eso, entonces lo otro que todavía nos resulta caro, pero lo estamos haciendo es que o los mandamos a Arequipa o lo mando a Lima ¿no? Entonces eso, ha sido bueno sí, pero ¿qué nos impide? Que no puedo masificar esa capacitación, entonces de ahí el hecho de que estamos tratando de invertir en lo online que ahora es fuerte o traer, como beneficio algunas cosas aquí, por ejemplo, actualmente todos reciben en horario de trabajo 3 veces a la semana clases de inglés, entonces, pero no es la clase de inglés, tipo Británico o Icpna, sino lo que hacen ellos, tienen una plataforma que es un Ava English, que es una certificación americana y solo vienen 3 veces al día el profesor para dialogar sobre lo que avanzan, entonces, que le permiten hablar más el contenido, introducir más el temario del inglés y ¿por qué hacemos esto? Uno, porque nuestros actuales accionistas son americanos y recibimos cada año visitas de universidades americanas donde vienen a hacer la experiencia con nosotros, entonces a nosotros sí nos interesa que dialoguen y que empiecen a intercambiar cosas ¿no? En Riesgos, por ejemplo, hemos hecho mucho esas cosas ¿no? Mucho de lo que nosotros llamamos, modelos de apalancamiento, modelos de liquidez, ha venido porque alguien extranjero se empezó a comunicar y empezó a ayudar, y entonces sobre eso el regulador y se va modelando, entonces para nuestra gente esa es una oportunidad, pero necesitamos... Para el extranjero la experiencia es súper porque es rural, porque es algo muy diferente a su país y todo eso, pero para el nuestro era un poquito limitado, entonces lo que queremos es que se aproveche más y la única forma es enseñarle la lengua.

- Entiendo entonces que es un inglés especializado, técnico.

No, es el inglés para... es un inglés nativo, en realidad hay dos niveles ya, por ejemplo, para todos los colaboradores es un peruano que ha vivido en el extranjero, pero que tiene el lenguaje nativo, pero ¿en qué les ayuda? Que, a veces las charlas o... las hace en español la primera etapa, ya los alinea un poco y empieza el diálogo en inglés, pero, por ejemplo para gerentes es un... nativo, entonces todo es en inglés, entonces todos estudiamos inglés. Por ejemplo, yo este año fui a Chicago, y... aquí supuestamente hablaba bien, pero cuando fui allá el problema fue terrible ¿no? La primera semana me tomé mal el tren, pedí algo de comida que no era, me trajeron otra cosa, fue horrible, los 10 primeros días decía “quiero regresar a mi país”, pero... porque me quedé 60 días y... pero ya con el tiempo bueno, el profesor lo que me decía es “mira...” porque yo estaba haciendo una especialización allá, entonces lo que me decía es “no vas a pasar los cursos... lees, sí, expones, sí, pero no hablas, te cuesta hablar y es porque no has tenido contacto con la lengua antes o es muy básico tu contacto, entonces ¿qué tienes que hacer? Escuchar radio por las mañanas, todo el día trata de escuchar radio y habla con la gente, habla, habla, habla...” entonces eso un poco que me ayudó. Acá, el gerente general habla muy bien, con sinceridad te digo, habla muy bien, pero cuando vamos allá, igual, es un intermedio, entonces... y para lo que necesitamos, o para la visión que tenemos, porque por ejemplo el próximo año debe viajar un grupo de personas, necesitamos preparar a ese grupo de personas, entonces ¿qué hacemos? Ahora traemos un nativo y trabaja con los gerentes una hora en promedio, diario y solo les habla.

- Sobre los conocimientos financieros ¿cómo hacen?

Conocimientos financieros, en realidad, por ejemplo, ahora que tenemos una fusión, sí hay... por ejemplo papers, que llegan, si necesitamos traducirlo lo pedimos así, si no lo... está en inglés ¿qué más? Nuestra presidenta de directorio ha sido director financiero, entonces mucho los contactos que tiene están alineados a la especialidad, entonces eso es algo también que hacemos, usamos mucho la consulta externa porque... que no hay en otro lado ¿no? Por ejemplo tenemos un... el que ha hecho (ininteligible 00:21:21) para esta última fusión, es alguien de Harvard, y que habla muy bien español, ha vivido un tiempo en Chile, entonces él viene cada mes, más o menos, a los directorios y él no se aburre de explicarte y enseñar algunas cosas ¿no? Entonces eso nos ayuda, lo otro es que estamos dando web ¿no? Para contactar con talento que necesitamos mucha... o sea, ya sea Pucp, ya sea, por ejemplo Pacífico, eso. Lo otro es, cada cierto tiempo, por ejemplo, tenemos a una o dos personas que se han ido a estudiar la maestría de finanzas a Pacífico, que para Perú es el top, entonces eso un poco nos ayuda. Lo otro es que a nivel de jefes intermedios hemos traído especialistas, igual, de otros lados, pero ¿qué estamos pensando? Darle la sostenibilidad, es formar a nuestra misma gente acá, porque por ejemplo, en el caso de gerentes la permanencia es dos años promedio porque Puno es una ciudad

un poco dura, no solo es el frío, no hay mucho servicio, entonces un año ya, dos años un poco... y si está casado, tiene familia es más difícil por la distancia porque para salir de Puno tienes que ir a Juliaca y tomar el avión a Lima ¿no? Digamos, si fuera Cusco, Arequipa es más fluido, a Cusco hay más o menos 20 vuelos, entonces no es lo mismo, entonces ¿cuál es lo otro, o la segunda etapa? Es justo eso, ver, formar gente que realmente va a desarrollar acá y seguimos creciendo, quizás va a haber dos sedes ¿no? Que eso también es una posibilidad de crecimiento, nos conviene a nivel de regulador, nos conviene a nivel de capacitación, de encontrar mejor talento ¿no? Que sería una sede en Lima, posiblemente acá, no sé, es algo que se va a ver en el tiempo, pero que hasta ahora las... algunas de las estrategias que se han utilizado sí, estamos viendo, usar... teletrabajo, porque eso nos significa ahorrar costos, nos significa también tener a la mano a la persona, pero por canales de tecnología, pero es una posibilidad que se está viendo, de ahí ¿qué más? ¿Qué otra ha ayudado mucho? Los incentivos, incentivos no monetarios, la asistente social les da seguimiento a casi todos los colaboradores.

- Eso queríamos consultar, como parte de talento humano ¿consideran que los sueldos que ustedes les dan a todo el departamento, bueno, comercial y a los ejecutivos, sobre todo a las personas claves, son competitivos? ¿Son sueldos competitivos?

Por ejemplo, si los comparamos a nivel de Lima, todavía hay una pequeña brecha, pero si digamos, los comparamos a nivel del sur del país, están en la escala... Queremos ser más competitivos, sí, pero la única forma de hacerlo es ser más eficientes, por ejemplo, este año sí hemos hecho, más o menos, 100 recategorizaciones, ¿qué significa recategorización? Que cambia de funciones y cambia también su... tiene un incremento salarial, hemos borrado un peldaño en la línea de carrera porque comenzaba muy abajo y con un básico muy pobre, la verdad y hemos subido un peldaño ahí, entonces eso también ha mejorado. La rotación se ha detenido también un poco por eso ¿no? Porque la parte comercial siempre quiere mayor incentivo y lo otro es que hemos creado incentivos para personas no comerciales ¿no? Entonces, que son por ejemplo, cajeros ¿no? Plataformas, ahí usamos un incentivo trimestral, si la oficina llega a su meta queda... les llega un incentivo económico y no económico a todos ¿no? El no económico puede ser una cena, un vale de consumo, cosas así y en lo económico les llega una bonificación, eso ha ayudado, ¿qué más?

- Dentro de los incentivos no económicos, ¿cuál considera su departamento, que son los más apreciados por los colaboradores?

Días libres, o sea, lo que menos tiene la gente es días libres. Entonces eso te piden, nosotros trabajamos bajo un ciclo de 30 días, el cierre es cada 30, entonces la presión viene casi siempre la última semana, si tú dejas de trabajar un día te desfasas y puede que no llegues a tu mes, entonces,

por ejemplo para ahora, para diciembre, los que lleguen al 90% de su meta, el 23, tiene libre el 24 y el 26, los que lleguen al 110%, el 30, tienen libre el 31 y el primero, entonces, eso lo aprecian mucho. Igual, cuando hay reuniones de confraternidad quieren que sorteemos días, no les interesa mucho otra cosa, “sorteen días, sorteen días”, ya, entonces eso. Lo otro que... merchandising, que no sé, nosotros pensamos que no era muy valorado, pero sí, por ejemplo, buzos, polos, no sé, cualquier cosa, souvenir, carteras, bolsas ¿no? Lo valoran, les agrada, eso, ¿qué más? Vales de consumo, sí, los usan, Plaza Veá, ese tipo de cosas, pero no, todavía no lo ven como algo primordial, parece que lo económico... ahora, el costo de vida en la zona rural es menor, la verdad eso ¿no? Entonces, por eso es que quizás no lo ven tanto, pero digamos, en capital, en ciudad, todos quieren vales de consumo, es un ahorro ¿no? Allá lo puedes gastar en la tarjeta de una u otra forma, entonces eso. Y lo otro, lo que sí piden mucho ahora es capacitación ¿no? Hemos traído algunos extranjeros a que capaciten a nuestros jefes, pero todavía nuestro presupuesto es bajo, no, no estamos contentos, lo que queremos es gastar entre 40 y 60 mil mensual, en capacitación, que eso más o menos es lo que nos...

- Una cosita ¿miden, de alguna manera, la satisfacción interna del...?

Sí, hacemos, bueno hemos hecho... el año pasado hemos hecho algunos focus group y un programa de reinducción, un programa de reinducción más o menos es todo lo que han hecho en la inducción, actualizada, pero también más que anda sirve para... y es en campo, no lo hacemos acá, sino, viajamos a cada lugar para recoger sus necesidades y dos, una encuesta, un clima laboral que la metodología es (ininteligible 00:28:35) entonces la idea es eso ¿no? Que al momento de ser banco califique algo así, o se certifique en algo así, entonces el modelo, la gente ya lo conoce, la primera vez que lo hemos pasado sí ha sido un medio invasivo porque la gente no cree en el anonimato, siempre tiene miedo de chancar a su jefe ¿no? Entonces hemos tenido que ir y hacerlo de forma manual, normalmente lo haces por sistema, pero al hacerlo de forma manual también nos permite entrevistar, entonces enriqueces el tema ¿no? Hemos mostrado los resultados, estamos, digamos en lo general, el top 20 en Perú, estamos todavía 22 puntos, que por año se debe crecer entre 3, 4 puntos y... las campañas deben ayudar a eso, entonces, la idea es que en 3 años, debemos estar por lo menos en el top 20, pero esa es la forma y este año que viene vamos a poner ya una evaluación de desempeño general, que también debe ser también la otra forma de alimentar lo que necesitamos ¿no? Pero el tema es hacerlo por etapas, que la gente lo entienda, no sea muy invasivo y que al final entiendan que eso ayuda a retroalimentar ¿no? A que sean mejor las cosas, eso es.

- Una pregunta rápida, más o menos ¿tendrá o sabrá el número en promedio de cuánto gastan ustedes en cada ejecutivo comercial, en capacitación, en inducción, todo ello?

Más o menos ¿qué quisieras saber? Yo tengo todas las cifras en la cabeza, pero...

- Nos gustaría saber si es que lo gastado o el costo que se involucra realmente reviene, digamos, en mayores colocaciones, menor mora.

Ya, por ejemplo, tengo proyectado en comisiones 120 mil soles al mes ¿ya? Que, digamos, en un año, son un millón 200, estoy invirtiendo casi un millón y medio, en comisiones, solo comisiones y he crecido, de enero a la fecha, 30 millones, ese es el retorno, eso está clarísimo.

- Y ¿lo tiene medido para que tengan los números?

Claro, lo tengo medido, yo sé que, o sea, ¿cómo comenzamos el año? Mira, por ejemplo, esta es la utilidad acumulada, debemos llegar a diciembre a un millón de utilidad este año, el próximo año es a 6 millones ¿qué ha pasado? El año pasado nosotros nos hemos desfasado en 11 millones ¿ya? Por el contexto de cambio de gobierno y “n” cosas, 11 millones, esta curva, el año pasado era así, a la inverso ¿ya? Cuando comenzamos este enero nos pidieron que estabilicemos la cartera y que logremos un millón... 800 mil de utilidad, ya lo hemos superado, vamos a llegar a mil... Entonces ¿qué pasa? Los costos cuando son fijos, empiezan a generar algunos problemas, los márgenes son menores, ¿cuál es la estrategia, digamos, a nivel de gestión, no solo de recursos humanos, sino a nivel institucional? Es has costos variables, ¿qué significa el costo variable? Alinéalo a la productividad, si producen más, pago más, por eso les he hablado de una política de incentivos. Nuestra política de incentivos ha hecho eso, entonces ¿qué hemos hecho en el año? Hemos calculado de invertir 3 millones en comisiones, no hemos llegado a tanto, acabamos de invertir un millón y medio y hemos logrado, solo en los primeros 4 meses volver a reducir la brecha del año pasado, los 11 millones que perdimos y crecer en neto 20 millones más y vamos a crecer 3 millones más este mes, entonces, más o menos ¿qué significa la relación? Por cada 30 millones son 2 millones de inversión promedio, en comisiones ¿no? Y a nivel de básica, nuestra planilla está en un millón ¿cuál es el reto para el siguiente año? Que es rentabilizar, que esa planilla no suba más, o sea que suba, en promedio como la inflación, 5% y que crezcamos 30 millones más sin crecer el número de personas, ¿cómo se pude hacer eso? Solo con tecnología, eficiencia en los costos, o sea, mejor control y menos infraestructura ¿no? Entonces ¿qué estamos haciendo ahora? Planes, de por ejemplo, dinero electrónico, que eso nos interesa chequera, chequera electrónica, que significa no llevar dinero, sino hacer transacciones, vía canal internet, y lo otro es modelar nuestro tipo de oficina, más pequeña, pero que cubre todas las necesidades del cliente, por ejemplo, no sé, acá hay, en Lima también hay mucho cast net, cast net es un estándar muy alto, pero bastante eficiente en costos, estamos buscando hacer uno igual, entonces si logramos pasar en los siguientes dos años a un modelo así, no necesitamos mucho crecer en planta y no, solo en tecnología, seguir invirtiendo en personal y tecnológico y hacer variable, o sea, ¿qué estamos proponiendo que la política de incentivo sea mucho más flexible, entonces ¿qué nos permite?



Básicos bajos y todo lo demás en base a la productividad, entonces crece la institución y también se beneficia el bolsillo del colaborador.

- Nos gustaría hacerle más preguntas...

No se preocupen...

- Sí...

#### **Entrevista K5: Gerente General CRAC Los Andes / Enrique Orezzaoli**

**Fecha : 28 de noviembre del 2016**

- ¿Cuál es el valor agregado que ustedes consideran que tienen en cuanto a otras cajas rurales?

La principal diferencia de caja rural de los andes, es que nosotros estamos concentrados en el área rural. Todas las demás cajas hablan de los que es el segmento rural, pero tienen mucho componente de crédito pymes, crédito de ciudad, crédito urbano. Están en nuestras principales capital, de la costa, Trujillo, Arequipa, Huancayo, pero nosotros estamos en el segmento rural no solamente en la provincia sino en las comunidades rurales. Tenemos 120 millones en Puno, nuestros principales clientes en puno, que están en las zonas de Azángaro, Desaguadero, Juliaca, etc. entonces estamos principalmente en las comunidades rurales atendiendo a las microfinanzas rurales a través del crédito agropecuario principalmente.

En el 2016, ya nos hemos expandido en 15 nuevas oficinas y que principalmente el desarrollo ha sido Arequipa, cuzco y Ayacucho, y los nuevos departamentos que hemos ingresado es Apurímac que está dentro de nuestra macro región sur. Estamos a punto de tener una expansión inorgánica, por así decirlo, con la compra de una institución de microfinanzas que nos va a permitir expandirnos en todo el centro y el centro oriente del país. Ya no solo nos enfocaremos solamente en el sur, nosotros nos debemos a nuestro plan estratégico. Nuestra visión es ser el banco rural del Perú, y para serlo debemos estar en todo el Perú, entonces, eso es lo que nosotros queremos llegar a ser en un futuro.

- ¿Qué estrategia utilizaron para tener un buen posicionamiento en las áreas rurales? ¿Han tenido algún tipo de relación con las comunidades de la provincia de Puno?

Por supuesto, en Puno nace caja rural los andes, y todos nuestros orígenes y expansión ha sido en el departamento de puno y esa es nuestra caja de presentación como caja rural. Y somos la única caja que se encuentra enraizada en dicho departamento por la fidelidad que hemos logrado con nuestros clientes debido al seguimiento y al enfoque del crédito agropecuario, principalmente.

¿Cómo controlan el alto sobreendeudamiento de clientes explicado por la fuerte competencia en el sector microfinanciero? ¿Consideran que tener clientes exclusivos los ha beneficiado (maneja 55.5% clientes de su cartera con clientes exclusivos)?

Ese es un buen punto y ese es una de las razones del éxito y esa es una de las razones del éxito de la caja. Al estar en las zonas rurales, estas se convierten en zonas menos competidas o buscada por nuestros competidores. Entonces, nuestra cartera, de todos nuestra cartera, el 60% son clientes únicos que solo trabajan con la caja y con eso prácticamente evitamos el sobreendeudamiento. Y con una institución adicional llega a casi 80% entonces el gran factor que ha determinado la baja en resultados o un poco la crisis en el sistema microfinanciero que es el sobreendeudamiento, como bien lo refieres, no nos afecta todavía. Eso no significa que no nos afecte en el futuro, pero por ello estamos conversando para crear barreras para poder mitigar ese riesgo.

Acerca de las estrategias que hemos utilizado para controlar ese sobreendeudamiento, primero es el mercado, tenemos oficinas en ciudades importantes pero, nosotros no solamente nos quedamos ahí, sino que nos expandimos en las comunidades donde están a 4 horas a 5 horas, donde las carreteras no son asfaltadas, donde las comunicaciones no son importantes, donde el dinero a través de las empresas de valores no llega. Entonces, eso hace que la competencia no llegue ahí, porque el alto costo operativo no les permite. Pero, cómo llegamos nosotros? A través de nuestros mismos asesores que son de las mismas comunidades. Entonces, nosotros no tenemos que llevar gente para allá, sino los propios asesores, obviamente es una fortaleza, pero también una debilidad porque nuestros asesores no son funcionarios preparados, a lo mucho tienen una carrera técnica incompleta. Esa es nuestra labor, de capacitarlos para que puedan atender a esos clientes dentro de un estándar institucional.

- ¿Creen que han flexibilizado las condiciones para la evaluación y otorgamiento de crédito a fin de no perder el market share?

No, para captar el mercado no solamente está por el tema de la flexibilización, sino la agilidad con la que te mueves y también que tengas un equipo totalmente comprometido con la mente. Una de las cosas que encontré en esta institución y en otras instituciones es que la meta se pierde. Si el equipo no está focalizado al 100% en la meta, nada funciona. La manera de saber o no si los trabajadores están focalizado en sus metas, simple, anda a una oficina y pregunta si realmente son conscientes de las metas de su organización.

- ¿Qué nos podría decir acerca de la tecnología crediticia en la que han invertido estos últimos años?

El año pasado recién se ha invertido en este tipo de tecnología, pero todo es como un equipo o un engranaje o un juego de lego que todo tiene que estar bien sincronizado. No solamente la tecnología funciona para mejorar tus indicadores o la parte comercial. La tecnología es importante, la capacitación es importante, todo es importante, pero todas las piezas tienen que estar bien establecidas para que el equipo y proyecto funcione.

- Con respecto a su diversificación de sus productos, ¿cree ud. que fue un factor relevante para el aumento de sus colocaciones totales?

Sí, tenemos que tener el producto adecuado para el cliente adecuado. No consideramos que esto incurra en mayores gastos operativos, porque si uno quiere salir al mercado tiene que saber que productos son los que el mercado demanda. Entonces, yo creo que eso es fijo y una condición indiscutible. Tiene que estar el producto bien hecho para que salga al mercado. Es por ello, que tras lanzar el tipo de producto financiero se hace una previa investigación exhausta de los costos, herramientas y políticas que demandaría este nuevo lanzamiento.

- ¿Qué acciones tomaron para lograr una de las tasas más bajas de morosidad del sistema de cajas rurales? 6.72%

Sí, es correcto. Primero, que esa caja a mí no me satisface, si yo me comparo con las otras cajas yo digo estoy bien, pero todas las otras cajas tienen un alto nivel de morosidad. No es para mí un mérito. Yo tengo que controlar que esto se reduzca. Esa tasa aparece porque el año pasado hemos castigado a casi un millón de soles y eso representa a 4-5% de la cartera. Entonces si se le añade esos castigos a esa tasa, esa tasa llega a casi 12%. Entonces qué hemos hecho, hemos reformulado el plan de recuperación del sistema. Primero, plasmamos en un plan todos los estadios de la recuperación y cuáles son los estadios de acuerdo a los días. Por ejemplo: antes del crecimiento, de 1 a 30 días, de 30 a 60, de 90 a 120, más de 120 y créditos castigados. En cada parte de ese plan tenemos responsables, objetivos, herramientas y metas. Y dividiendo todo ese trabajo es que se ha podido conseguir los resultados de este año que son muy favorables con respecto a la tasa del año pasado. Entonces, dividiendo y que en cada punto tengan una estrategia diferente, pero todo eso integrado a las oficinas.

- ¿A qué consideran que se debe que su porcentaje de cobertura de cartera problema con provisiones se encuentre elevado a comparación de las otras cajas? ¿Han tomado alguna medida para controlarlo?

Sí, nuestro nivel de recuperación no me satisface, pero con esta nueva política de recuperación se estima mejorarlo y poderlo controlar de una mejor manera.

- ¿Cómo miden la eficiencia de la caja rural? ¿Considera que al aumentar su número de oficinas han aumentado su eficiencia organizacional?

No, la eficiencia organización al no se mejora aumentando el número de oficinas, al contrario, la empeora, porque al tener más oficinas tienes más carga. Pero, lo que sí buscamos mejorar es la productividad de las oficinas. Y eso sí hemos alcanzado este año, que nos va a permitir en el tiempo poder mejorar la eficiencia operacional. De esa manera es que nosotros medimos lo que me indica.

- ¿Cómo es su proceso de selección para contratar a una persona en el área de créditos, son estrictos en cuanto a los requisitos y los capacitan internamente?

Acerca del proceso de selección, principalmente tenemos un perfil que básicamente sea una persona que tenga alguna experiencia pero en nuestro caso nuestro nivel de preparación o la oferta laboral que oferta laboral que existe en las zonas rurales no es tan alta. Por ejemplo acá buscamos que sean mínimo bachiller, universidad, no, allá mínimo que sean técnicos. Buscamos principalmente que tengan capacidad para poder aprender, es decir, habilidad que les permitan desenvolverse en las actividad

- ¿A qué creen ustedes que se debe la alta rotación de sus empleadores? Cómo mitigan dicha rotación?

En general todas las instituciones de microfinanzas tienen una alta rotación, yo ingreso a la gerencia de la caja rural en diciembre del 2015. En esa oportunidad, su problemática principal era que el 60% del equipo de asesores tenía una alta rotación. Con esa cifra de alta rotación es imposible manejar una empresa, cualquier institución se cae. Entonces, qué hice? Los problemas de toda institución, prestarle focalizadamente atención a su equipo de trabajo. No solamente es decirlo, sino hacerlo. Los recursos humanos en todas las entidades es lo más importante, pero qué haces para que ese recurso humano se mantenga en la institución. Muy sencillo, tres puntos relevantes, el equipo comercial quiere tres cosas. 1) Metas claras, 2) incentivos adecuados, 3) seguimiento permanente. Si tú tienes eso, el problema de tu equipo comercial está solucionado. Si tú quieres ser un buen gerente comercial debes reconocer estos tres principios y cualquier modelo y cualquier estrategia va a funcionar. Con eso hemos permitido que el equipo devuelva el sentido comercial a los que era en sus orígenes, que se mantenga en el tiempo y con eso hemos reducido drásticamente. Ahora estamos en el 30%, disminución que se ha dado en menos de 10 meses.

- ¿Qué medidas han tomado a raíz que su ROE y ROA ha decrecido considerablemente del 2014 al 2015 (ROA DE 16.23 A 4.52 Y ROE DE 2.18 A 0.64)?

El ROA y el ROE tenían buena utilidades y en el 2015 se cayeron, precisamente por los errores en lo que fue el crecimiento de cartera y gestión de recuperación. Lo que ahora estamos haciendo es precisamente retomar los fundamentos para mejorar el ROE, cuáles son los fundamentos para mejorar el ROE en una institución financiera: crecimiento de la cartera vigente, las colocaciones, crecimiento de la tasa de interés, reducción del nivel de provisiones y reducción del índice de morosidad, ver el índice en riesgo.

En esos cuatro puntos este año ha mejorado y con ello pretendemos llegar a los ROES anteriores. Claro, eso te lleva a un tiempo, en 8 meses no vas a arreglar todo, yo considero que este año y el próximo deberíamos de volver a nuestro ROE anterior y mejorarlo.

- ¿Cómo se encuentra constituido su estructura de financiamiento patrimonial?

Se encontraba constituido por un accionista que es PAC, que tenía el 95% de las acciones, pero este año se ha integrado un nuevo accionista que es Creation Investment que ellos son un Private Equity que tiene inversiones en todo el mundo. En Asia, en México en Colombia, en su página web puede observar las inversiones que han hecho en Caja los Andes. Con ello, se ha permitido que nuestro patrimonio se incremente en 2 millones de dólares, con un compromiso de aportar 40 millones de dólares para el crecimiento de la institución, entonces, con eso tenemos una espalda segura y con una proyección grande.

- ¿Tienen algún tipo de porcentaje específico para controlar su ratio global? 10% para cobertura los activos ponderados por riesgo (10%)

Sí, nuestro porcentaje específico es 14%, con eso estamos tranquilos y consideramos que hasta ese nivel no hay ningún tipo de problema y podemos operar sin angustias ni alarmas.

- ¿La decisión de disminuir su costo de fondeo les ayudó a controlar su costo financiero?

Definitivamente, la falta del crecimiento el año pasado y el crecimiento en ahorros disminuyó la rentabilidad. El costo financiero se vio cuando no tenían las posibilidades de colocar. Entonces, a final del año pasado y a principio de este año bajamos las tasas de ahorros y eso significó que los gastos financieros también se reduzcan. Pero, la reactivación de las colocaciones lo hemos retomado para poder acompañar el crecimiento de colocaciones con el crecimiento de los ahorros y el crecimiento de los ahorros está bien y no solo con los ahorros, sino también en líneas de la banca local y de las cajas municipales.

- ¿Cuáles son las proyecciones que tienen de Caja Rural los Andes en los próximos 5 años? Para ello qué creen ustedes que deben mejorar?

En primer lugar, ser el banco rural del Perú, como primer hito. Llegar a los 300 millones a principios del próximo año, 500 millones en el 2018 y al final convertirnos en banco, esa es nuestra visión.

Con respecto a los puntos que creo debemos mejorar creo que tenemos que hacer escala, tenemos que tener un nivel de colocaciones importante. Y para mí es importante un nivel de colocaciones de 1,000 millones, aplicar mucho la tecnología, tener innovación. Tratar de ser más productivos a través de la tecnología y el tema patrimonial está asegurado con los accionistas. Asimismo, ir con la superintendencia que nos acompañe en esa visión de ser el primer banco rural del Perú.

#### **Entrevista K6: Gerente Regional / Rigoberto Alex Mamani Mamani**

**Fecha: 12 de diciembre del 2016**

Tiempo de duración: 40:30.82

- Nosotras somos alumnas de la universidad Católica del Perú estamos realizando nuestra tesis de pregrado. Le agradecemos mucho por esta entrevista, nos gustaría que se presente, nombre y cargo.

Bueno, mi nombre es Rigoberto Alex Mamani Mamani, mi cargo es gerente regional de la zona Sur, tengo a cargo 8 oficinas que están básicamente ubicada al sur del departamento de Puno, desde Juliaca hasta la frontera.

- Tenemos una consulta, ¿podemos ser un poco más directas?

Sí, claro, mejor, para que sea un poco más rápido, discúlpame por la premura del tiempo.

- ¿Cómo hacen que los del área comercial lleguen a colocar cada uno de los créditos, les dan una base de datos, ellos tienen que averiguar cada uno por su cuenta, le entregan algún sector geográfico, cómo Caja Los Andes maneja eso?

La estrategia de colocación básicamente lo vemos de diversas maneras, por ejemplo lo que mencionabas, el tema de la base de datos. Tenemos campañas específicas, por ejemplo, campañas para clientes exclusivos y buen record crediticio. Esos clientes son los que abarca la campaña Ratuki Cash, por ejemplo, eso está dirigido a clientes exclusivos con años de experiencia, con buen comportamiento de pago y todo eso.

- ¿Qué significa Ratuki Cash, perdone?

Es el nombre que le hemos puesto, pero es una palabra quechua que significa rapidez y el cash de dinero. Otra estrategia que estamos adoptando por campañas navideñas base de datos de clientes que tienen en la competencia montos pequeños y les podemos otorgar crédito también a ellos. Eso es para aumentar la base de clientes que tenemos. Y la anterior podría decirse que es en base a monto, porque son clientes mismos con los que hemos trabajado años y por el mismo proceso del crédito que empiezan con montos pequeños y van creciendo. Entonces, ese crecimiento que tienen ellos al pasar los años hace que volumen de su crédito. La otra campaña que les digo es por número de clientes, ahora último tenemos una campaña de clientes compartidos con los principales competidores de nuestra institución. En el caso de mi zona, básicamente está Mibanco, Caja Arequipa, Credinka también. Esas son nuestras tres competencias que tenemos en la zona.

- ¿Y qué lineamientos toman ustedes para enfrentar esta competencia?

Básicamente, lo que hacemos nosotros es darles un valor agregado una diferenciación, el tema de la atención personalizada. Llegamos a sus lugares donde ellos mismo viven en estos casos los clientes de las zonas rurales. Recorremos distancias de una, dos hasta tres horas en algunos casos, incluso más. Los atendemos en el mismo lugar, y las personas que los atienden son personas de la zona. Hablan el mismo idioma, eso es una ventaja con respecto a los competidores. Bueno, la rapidez, conocemos el mercado, el tipo de evaluación que hacemos. Básicamente creo que esa es la forma en la que nosotros podemos llegar más rápidamente, porque no podemos hablar de tasa, ni de nada. En sí, es la forma del producto en sí con el valor agregado de nuestros colaboradores, en este caso los asesores de cómo llegan hacia el cliente.

- ¿Y cómo se sienten estos colaboradores respecto al ir a estos lugares alejados, porque me imagino son una o dos horas de viaje...?

Claro, en realidad como le mencionaba, es que el tema es que ellos son de la zona. Entonces, como que están acostumbrados ya a recorrer ese tipo de distancias, el tema del frío, ya es normal para ellos. Es un poco difícil ese tipo de trabajo en una persona de Puno, por ejemplo, de la ciudad. Es muy difícil encontrar ese tipo de casos, hay algunos que sí lo hacen, pero es un poco complicado. Normalmente, los asesores que son de la zona hacen ese tipo de trabajo porque conocen los lugares, la zona y los movimientos.

- ¿Y es sencillos los requerimientos de las personas para que puedan formar parte de Caja Los Andes o es un poco complicado?

En realidad, son sencillos, porque el requisito básico que le pedimos es el documento de propiedad de su vivienda, el DNI, y contar con una actividad productiva. En este caso, en el sector rural es la actividad ganadería o agricultura, pero esto es más relacionada para el tema del consumo.

La ganadería sí es un tema fuerte. Y otras actividades que son relacionadas al campo, otras que son ventas de productos como cereales, comercios rurales, las pymes que hay en la ciudad en lo rural. Básicamente es eso.

- ¿Me refería más que todo al asesor, para que un asesor sea contratado por Caja los Andes...es...?

En realidad, lo primero que pedimos es actitud de querer trabajar, actitud de servicio para los clientes. En realidad, nosotros dependemos mucho de nuestros clientes, ellos son nuestro punto de origen, la principal razón, en ese sentido necesitamos esa razón. Personas que quieran aportar, que tengan esa calidad de servicio hacia los clientes. A nivel de carrera, preferimos universitarios, pero como les comentaba inicialmente en las zonas rurales no existen normalmente universidades son institutos tecnológicos, entonces, técnicos también ingresan en la parte de los colaboradores. En las ciudades si encontramos universitarios, pero en pueblos alejados mayormente son técnicos.

- ¿Son los ejecutivos los que definen cuál es el crédito que se les va a otorgar a las personas que están evaluando?

En realidad, existen manuales, reglamentos y metodologías, ahí se define claramente las formas de evaluación, los montos topes, obviamente, en base a eso nosotros nos regimos para aprobar un crédito.

Entonces, se podría decir que puede haber una persona con mucha voluntad de trabajo que quizá no tenga todos los conocimientos financieros pero está respaldada con todos los existentes manuales, reglamentos y metodología y hemos visto que tienen una reunión en la cual deciden si el crédito va o no va. Entonces, podemos decir que eso es lo que más sostiene que se de un crédito a la persona?

Bueno, inicialmente para un asesor que no conoce nada de créditos, definitivamente es formado por nuestra institución y a la normativa y reglamentos que tenemos como institución y el expertise mismo de las personas que ya tienen experiencia. Entonces, a raíz de eso se ha generado reglamentos que ya establecen límites para poder otorgar montos de crédito, plazos y todo eso. En función al nivel de riesgo, actividades y todo eso. El proceso en sí de definir un monto de crédito o la aprobación de un crédito es desde la visita en sitio del negocio, la evaluación que se hace en el negocio, la preparación de esa evaluación en escritorio, la presentación de esa evaluación en comité de crédito en donde se ven los lineamientos si cumple o no los lineamientos, la que han visto, o sea, previo a lo que vieron hubo ese trabajo que les digo. El monto que definimos está de acuerdo al



tamaño de negocio, a la capacidad de pago que tiene el cliente y los colaterales que tiene, el patrimonio en este caso, su vivienda, entre otras cosas.

- Estuvimos viendo y averiguando y a veces como colateral a veces incluían las referencias de los vecinos de la persona quien solicita el crédito, ¿es normal eso?

Bueno retrocedemos al punto anterior, donde decía que la visita en situ tienen diferentes pasos, donde el asesor no va solo directamente al domicilio del cliente sino trata de corroborar con las personas aledañas. En el caso de las partes rurales, no es pues como en la ciudad, las casas no están al lado de otra sino tienen distancias de 100 a 200 metros y eso dependiendo del tamaño del terreno. Entonces, los vecinos más cercanos son los que dan referencia y eso es una exigencia de la normativa y eso nos ayuda a minimizar el riesgo de crédito.

- ¿Qué otras políticas tienen para minimizar el riesgo de crédito?

Creo que el principal es la visita en situ y del negocio al cliente porque haces cruce de información, ves el real tamaño del negocio, al buscar las referencias de los vecinos minimizan los riesgos.

- ¿Más o menos cuál es el tiempo en el que se demoran desde que un cliente solicita el crédito hasta que ustedes ya dicen que el crédito está aprobado?

En realidad, es variable por el tema de distancias, pero lo promedio es 24 horas. Incluso, tenemos un patrón para saber en cuánto tiempo deberíamos de atender a los clientes. En cuánto deberíamos demorarnos, pero si es una zona alejada, dos o tres horas, de ida y de vuelta. No muchas veces vas por un cliente, sino muchas veces no te conviene por tema de costos. Es prácticamente todo el día la visita, y al día siguiente les damos la respuesta. Como nosotros tenemos en los Smartphones acceso en las centrales de riesgo, ya se verifica para no ir en vano, antes cuando no teníamos esa información, regresaban los compañeros al escritorio y ahí sacaban la calificación y a veces era por gusto porque estaba mal calificado. Entonces, ahora, previo a eso se hace la revisión. De tal manera que el asesor va con mayor seguridad, lo que si es importante es el decidir cuánto le van a dar al momento de la visita, porque previo a eso se hizo el filtro. Salvo que en la visita pudieses haber un tema de malas referencias, que le van a cobrar muy seguido o que se ha separado de su esposa o que los ganados que están mostrando no es de él o que el negocio que dice tener no es de él y cosas así, entonces ya es un poco variable. Pero, suponiendo que es un cliente de buen perfil y eso, se demora 24 horas. Como les digo, hoy día lo visitan y mañana hacen el trabajo de escritorio y lo presentan al comité y así aprueban.

- ¿Y digamos cómo en tan poco tiempo, 24 horas ustedes puede otorgar el crédito juntando dos a tres personas?

Bueno, eso es en el caso que hablamos de unas 2 o 3 persona, sino estaríamos hablando de una especie de cola y van esperando y sumando. Pero, en realidad, en las zonas rurales nosotros tenemos la acogida por referencia de los clientes, se refieren por familiares, amigos, vecino, etc, y eso hace que tengamos mejor acogida en algunas zonas. En algunos lugares tenemos una especie de tienda, en donde nosotros tenemos un contacto más directo y más frecuente con el cliente, porque él sabe dónde ubicarte. Entonces es tu punto de atención, eso nos ayuda bastante. Creo que fue una de las estrategias más adecuadas de Caja los Andes para llegar a las zonas menos atendidas, porque el cliente se siente como en la ciudad. Allá los clientes dicen ya vamos al banco, allá sienten que van al banco, pero en realidad es la representación de nuestra institución.

- ¿Considera que el haber colocado las tiendas pudo haber reducido, no sé, la morosidad, quizás, mejorado las ventas, el número de operaciones?

Todo lo que mencionas es bien cierto, porque estar el cerca de una zona te minimiza el riesgo, porque el cliente te conoce dónde estás, sabe cómo ubicarte, sabe dónde va a ser su trámite, osea ya es el tema de conocimiento del cliente. Como les digo ya se siente como en el banco, es ese acceso que tú le das como habitante de tener un servicio de banco, si bien es cierto no tenemos todos los servicios pero por lo menos estás ahí no?, pero ya tenemos algunos puntos de atención que son autorizados por la SBS donde sí tenemos todos esos servicios pero con equipos mínimos. Eso ya ha sido una evolución, nos gustaría tener ese tipo de evolución en los lugares más recónditos, donde podríamos dar ese tipo de acceso y servicios a los clientes. Creo que estamos en ese camino, y creo que fue la principal virtud de Caja los Andes para poder llegar a donde estamos. Creo que todavía es algo pequeño, pero con el pasar de los años vamos a hacer que se consolide esto y que a nivel de país tengamos ese tipo de servicios y un servicio de calidad de primera clase para todos los clientes. Porque los clientes que tenemos más que todos son rurales, un 50 o 60% de la cartera es rural.

- Ustedes han evolucionado, consideran que el perfil de su cliente también ha evolucionado con el cliente que hablábamos hace 10 años 15 años?

Efectivamente, todo cliente por ejemplo si el cliente era recontra micro micro, el que sacaba un crédito de 500- 1000- 1500, ahora ese cliente saca un crédito de 20,000 -30,000 sus negocios han crecido, por tanto, ellos también han evolucionado. No solo buscan servicio de crédito, sino algunos ya están haciendo ahorros o han diversificado sus negocios, ya no se dedican solo a lo que es agro, sino también al transporte y otro negocio. Hay un trabajo que marketing ha hecho del perfil del cliente,

incluso por tema de edades, hace la edad del cliente su edad promedio era 35 o 40, pero eso también ha estado cambiando porque va cambiando con el transcurso del tiempo. En este caso ha cambiado porque están ingresando nuevos clientes jóvenes, entonces es definitivamente baja.

- Considera ustedes que tiene todos los productos financieros para satisfacer las necesidades o creen que todavía le falta para el sector agrorural?

En realidad, todavía nos falta, creo que es un tema de especialización ya, y se está trabajando en eso, porque inicialmente el producto era genérico era el producto agropecuario. Y dentro de ello estaba la cría del ganado, el engorde del ganado, la comercialización, los productos derivados, la leche, lácteos, mantequilla y una serie de cosas. Entonces, todavía nos falta especializarnos, está en proceso también, pero está pendiente de hacer, pero si yo pienso que eso sería una ventaja competitiva más para la institución con respecto a nuestros competidores actuales.

- Sus competidores, considera que habría otra caja rural que podría hacerle competencia, quizás no es esta zona pero si en otras?

Hasta donde yo conozco todavía no tenemos ese tipo de competencia directa, pero sin embargo, el resto está entrando. Mibanco, Credinka, pero tampoco tienen ese tipo de especialización, eso tampoco quiere decir que seamos los únicos, de hecho ellos están viendo qué es lo que estamos haciendo y bueno lo que nos toca a nosotros es avanzar y correr fuerte para lograr una ventaja competitiva a nivel de todo el mercado.

- Algo que nos pareció, es que los ejecutivos conocen a las poblaciones, hablan el idioma, algo que a nuestra visión es que conocen cuánto vale una vaca, un toro un terreno. Es decir, conocen el periodo del engorde, eso ustedes les enseñan o ellos ya vienen con esos conocimientos?

Bueno inicialmente, teníamos un tipo taller para poder alinear podría decirse experiencias, conocimientos y en base a eso se han estructurado formas de evaluación. Por ejemplo el periodo de engorde es de 3 a 4 meses, ya se tiene definido, porque eso es a través de la experiencia y se ha visto en que zonas cuesta más el terreno. Si bien es cierto eso no está escrito, es un mix, la empresa un poco del expertise de la experiencia de los asesores, los mismo ejecutivos, funcionarios, dieron algunas pautas y los que venían dieron conocimiento e hicieron que tengamos una idea más clara de cómo evaluar ciertos productos. Poner el precio de un animal, por ejemplo, los pastos cultivados, y que en general algunos casos es por zonas. Por ejemplo en el caso sur, el tema del engorde es bastante fuerte, pero en las zonas nortes es diferente porque allí hacen cría allí puedes encontrar ganado vacuno, una vaca lechera en la que una cabeza está entre 6,000 y 7,000 soles porque esa vaca te da leche entre 15 y 20 litros. En cambio en este caso, puedes encontrar toros, no vacas, con precio de

4,000 o 3,000 soles, pero esos son de netamente de engorde esos que son para los camales de Lima y son carnes de primera, entonces ya ese tipo de información lo tenemos.

- Entonces, el ejecutivo comercial también les retribuye a ustedes y les diga este ganado es para esto...

Claro, a lo mejor no han visto esto mucho acá, porque aquí hay más pymes, pero por ejemplo en donde hay más temas agropecuario, ellos mismos saben cuánto cuesta por la raza y por todos, ya es también el conocimiento de ellos por lo mismo que han vivido o viven en esas zonas. Si bien es cierto ellos no se dedican directamente a esa actividad, por la cercanía que tienen en esa zona tienen mayor conocimiento y eso definitivamente genera una ventaja para la empresa porque fácilmente no nos puede enseñar.

- Pero, por ejemplo, si traen a alguien de Lima, no sé si sobreviviría acá por este conocimiento rico que es propio de la zona.

Yo pienso que es variable porque es un poco de actitud, ya viene de Lima, pero si le gusta y tiene actitud y se interesa va aprender en algún momento, de repente le tomará 2 o 3 meses, pero yo pienso que va a aprender.

- Y usted que está aquí y observa la cantidad de ejecutivos que entran que salen, consideran que hay una alta rotación o es baja?

En realidad hubo un año en la cual la rotación fue bastante alta, este año podríamos decir que se ha mantenido bastante baja, ya más estable. Como toda empresa, el año pasado para todos fue bastante malo, para la gran mayoría entonces eso ha provocado que haya una especie de inestabilidad tanto en la planta de ejecutivos comerciales, de repente algunos por no cumplimiento de metas o en otras instituciones les han ofrecido algunos beneficios adicionales entonces se movieron. Pero este año no, fue bajo ese tema.

- Se debe a algo en especial, algo ha hecho caja los andes para mantenerlo así?

Bueno lo que pienso es que se ha hecho y lo que se vende es el tema de la línea de carrera, además de la oportunidad que les damos a los más jóvenes. Porque les damos la oportunidad a muchos de ellos conocer temas de créditos y con actitud de ellos aprendan y luego sean parte de la empresa y con ello puedan hacer una línea de carrera. Muchos de ellos valoran eso, bueno, yo puedo decir que gran parte de la planta que manejo el 80% son made in caja, hechos en caja.

- ¿Y ustedes tienen dentro de sus expectativas retenerlos o no tendrían ningún problema en que ellos se retiren a otras entidades y ustedes coger a otros nuevos?

En realidad es retenerlos, porque es un costo, tanto en tiempo como en dinero, haberlos formado y que se vayan fácilmente creo que sería una pérdida para la empresa, el costo de oportunidad sería muy alto.

- ¿Cuál es el costo que ustedes considera que es el gasto más alto?

Básicamente es el tema de movilidad, más que todos aquellos que están en las zonas rurales por el tema de desplazamientos por ejemplo en la moto, el combustible la alimentación, que lo cubre la caja. En este caso se les da una movilidad fija. Ellos ya determinan si van a una visita de 3 a 4 horas, ven estrategias de cómo hacer esperar a un cliente para no tener costos elevados altos, sino juntar 2 o 3 clientes. Ellos también son conscientes que si no les pagan es un costo mayor por el tema de seguimiento y gestión de recuperación.

Me comentaron que en este local hay 4 personas encargadas solo a hacer seguimientos y cuando un cliente no paga el de comercial se encarga de hacer seguimientos para que le ayuden a recuperar.

No, son dos no más, hay un supervisor pero que es de toda la zona, hay dos gestores de recuperación, netamente que se dedican a hacer recuperaciones de crédito que están en mora.

- ¿Y Cuál es más o menos su proceso?

Bueno, ellos tienen una lista de clientes que tienen determinado días de mora, y lo que hacen es visitarlos y para ello la información previa, deben de conversar con el asesor y sacar el expediente para tener mayor información y luego hacen la visita, y de ahí se ve que gestión tienen que hacer.

- ¿El expediente es importante porque determinan la causa por la cual no están pagando?

En parte, porque ahí también puedes encontrar evidencia de lo que ha pasado, al momento de la aprobación del crédito, porque en el momento de la visita tú puedes evidenciar en situ que es lo que en realidad ha pasado. Porque si es un factor externo, pueda ser enfermedad, accidente o robo entonces efectivamente se va a notar en el momento de la visita. Si es un factor externo de evaluación puede ser que tenga un mal antecedente crediticio, y con ello hayan otorgado un crédito, entonces, es variable. Pero, las dos fuentes de información son básicas, la visita y el expediente.

- ¿Y cuando hacen este análisis, hay feedback, estas dos personas pueden decir el motivo general de los impagos y poder cambiar la gestión o solo ocurre cuando ya están en mora?

El feedback es muy importante, por lo menos ellos los ven desde otra óptica, porque ellos son las personas que si bien es cierto no son los comerciales, están el día a día, lo cual significa que todos los errores que cometemos nosotros ellos lo saben. Y al menos para mí como gestión es muy importante.

Lo que siempre hago es que participen en el comité de mora, porque los jefes de oficina deben tener esa forma de ver, que son un soporte y aliado y cualquier cosa que sea información relevante llegue como feedback de tal manera que no se vuelva a cometer eso, por eso se da cambios y todo ello.

- ¿Y cómo toman ellos ese feedback, lo toman a bien?

Bueno el asesor, normalmente no lo toma bien, porque piensa que es un tema de chisme o que lo quieren serruchar, pero ahí es el manejo del líder de la oficina, que tiene que hacer valer esa información no como un tema de sanción sino como un tema de aprendizaje.

- ¿Y cómo se podría hacer valer que no es sanción sino aprendizaje?

En realidad, los comités de mora que están estipulados en nuestro reglamento, al margen de revisar las cuentas por qué están en mora, también es un espacio de retroalimentación. Entonces, en ese espacio se hace un análisis no de todos los casos detectados, pero sí los casos más relevantes. Al menos los que son por causas internas, porque eso nosotros lo podemos manejar, una causa externa no.

- ¿Cómo toman la morosidad cuando es por una causa externa?

En realidad, lo único que nos queda ahí es un ver cuánto va a mejorar el cliente porque eso no estaba previsto dentro de la evaluación, y si bien es cierto estaba previsto es que de repente no se ha medido en la magnitud de esa causa externa. Qué tanto iba a hacer daño al negocio y la capacidad de pago del cliente, entonces ese tema muchas veces se puede arreglar con un tema de refinanciamiento o esperar uno o dos tres meses. Evaluar la situación, no es genérico, es distinto para cada caso

- En estos años cómo les ha ido con respecto a esas externalidades, ¿consideran que ha aumentado?

Ha habido causas fuertes, el tema de la economía como saben ha bajado entonces esos factores nos ha afectado fuertemente. Luego de ello, normal, accidentes, robos, enfermedades, podría dar un 10% que de la cartera tiene ese problema.

- ¿Cómo ha afrontado Caja los Andes antes esta coyuntura de baja del PBI, de la economía del país, qué ha hecho?

Bueno, ustedes saben que el PBI es la generación de ingresos de todos nosotros, hace que crezca el país. En este caso fue un efecto total, donde los ingresos bajaron en el mercado por menores ventas. Entonces, estos clientes en algunos casos habían proyectado sus ingresos de determinado monto y cuando nos tocó vivir ese escenario en muchos casos su capacidad de pago ya no daba. Al

menos los que estaban ajustados, casi al tope de sus capacidades, se les ha refinanciado. Algunos han aguantado y algunos no, y en otros casos son clientes que efectivamente se han ido a la quiebra y lamentablemente no se ha podido recuperar, bueno esa la mora que tenemos ahora de 6.34%, el año pasado casi hemos tocado el 7%.

- ¿Y cómo cree que le ha ido a las otras empresas respecto a la mora?

Han crecido, en el portal de la SBS se puede ver, todos han aumentado, algunos más que otros porque algunos han considerado el tema de castigos, y el castigo es sacar de tu cuenta sacar tus activos y con eso lo mataban.

Cómo ven ustedes a la entidad enfrentado cualquier otro problema en el futuro

Bueno, justamente a raíz de lo que nos pasó, ellos han tomado medida, en este caso nuestros manuales de crédito son un poco más ajustados, nosotros tratamos de hacer una evaluación un poco más conservadora, de tal manera que este tipo de eventualidades nos impacte en menor proporción. Y si sucediese, ya estaríamos preparados porque ya sabríamos que hacer con ese cliente.

- Pero de todas formas tiene una visión positiva de cómo Caja los Andes pueda enfrentar esos problemas, porque como que viene un problema ustedes toman acción, mejoran los procesos, lo informan a modo global, lo pasan a gerencia, tienen un sistema de feedbacks...

Sí, en realidad nosotros somos la fuerza del choque y en el día a día vemos cómo está el mercado, se siente, no es necesario de repente tener una especie de información desde el INEI o BCR, cuando pasó el decrecimiento de la economía nosotros íbamos a ofrecerles créditos y los clientes decían todavía no necesito. Y era porque no habían ventas y eso era una constante en cada visita que teníamos, y si querían era en menor monto. Antes sacaban 10 mil, ahora 5 o menos. Entonces, ya uno mismo está testeando el mercado y ve qué podría estar pasando. Esa retroalimentación se da a nuestros gerentes de línea y con eso se ve qué hacer. Por eso, ahora el tema mismo de la sequía, todavía el clima no está tan bien, todavía eso nos tiene a la expectativa de lo que va a pasar. Definitivamente, nosotros que estamos en el sector agro, no hay agua, no hay lluvia, no hay comida para los animales, no hay pastos cultivados, no hay forraje, en general, eso es un problema fuerte, a nivel del país.

- ¿Cuál de todos los riesgos usted considera que es el más relevante, que Caja los Andes toma más en cuenta para poder mantenerse en el mercado y ser competitivo?

Bueno, yo creo que para todos es el factor climatológico, y ese es el factor que menos podemos controlar. El otro es el perfil de cliente, que tenemos nosotros, por ejemplo en el sector agro no podemos aventurarnos a darles montos elevados, tratamos siempre de medir a esos clientes en

función a lo que realmente realizan y cuándo de ingresos tienen y de alguna manera eso es lo que nosotros tratamos de manejar, pero para mí el factor climatológico es el más importante.

- ¿Qué gestión hace Caja los Andes para tratar de mitigar este riesgo que es totalmente externo?

Lo que te decía, es tratar de bajar los montos o en algunos casos no atenderlos, podría ser, si son zonas que son totalmente vulnerables a ese factor, por ejemplo, el tema de lluvias, sí nuestra cartera es bastante grande, va a ser que nuestra cartera decrezca. No nos ha pasado todavía pero, estamos a la expectativa, pero yo pienso que podría ser bajarles el monto o mantenerles en función a la actividad que están realizando. Yo creo q el área de riesgo debe estar viendo eso, nosotros como comerciales, nos interesa colocar, pero si hago lo que te digo mis metas, mis objetivos se ven truncados.

- Nos comentaban que los ejecutivos tienen metas con los clientes, que ellos mismos busquen, no sabíamos de las campañas, ¿ellos buscan pero ustedes también refuerzan?

Exacto, si nosotros le pedimos una meta es porque sabemos que hay un potencial de mercado, pero no le decimos tráeme el cliente al. Sino, para que tú puedas lograr tu meta te estamos dando estas herramientas que son las campañas, entonces ya trabaja. Y ahí es un tema de actitud, porque esto es como una mina y oro y es como tú trabajas y cómo eso se plasme en números.

- ¿Y con respecto a la tecnología de la información, sabemos que ya lo han implementado, creen que ya han abarcado la mayoría de sus procesos, qué les faltaría...?

Está en proceso todavía, si bien es cierto, ha sido éxito porque se ha logrado implementar este nuevo core bancario en un año.

- ¿Se les ha sido difícil utilizarlo al día al día?

Como toda implementación de sistemas de información ha tenido un proceso de implementación y prueba, lo importante ha sido que en el área de TI, ha habido personas que además de experiencia, bueno no todos tienen bastante experiencia, pero han tenido actitud y han hecho los mismos programas ellos. Porque a nosotros nos han dado solo una base y ha habido muchas cosas que ellos los han ido alimentando poco a poco, entonces eso ha ayudado bastante. Pero, no ha sido un problema, al contrario nos ha ayudado bastante, aún faltan procesos por implementar, pero por lo menos ya lo vamos mejorando.

- A partir de qué año lo han implementado?

A partir de este año, febrero o marzo, ha sido bastante rápido.



- ¿Los de comercial tienen algún tipo de calificación, es decir, usted los califica cómo?

Ellos tienen sus niveles de asesor, asesor 1, asesor 2, asesor junior, por experiencia y cumplimiento de metas. Se han evaluaciones trimestrales y ahí se ve cuánto ha crecido o decrecido, no específicamente una calificación de A, B o C, sino un ranking básicamente.

**Entrevista K7: Analista de Equilibrium / Jaime Tarazona**

**Fecha: 01 de diciembre del 2016**

Duración de la entrevista: 00:36:36

Ya, en el tema del personal, a ver, algo que ha habido es especialización por tipo de producto, o sea, algunas instituciones lo que han hecho es, por ejemplo, especializarse a determinado tipo de crédito, ya sea por crédito económico o ya sea por... si es un crédito dedicado a determinada banda de precios ¿no? Un determinado monto que se está prestando, ¿ha habido o por lo menos ha identificado un par de micro financieras que han realizado esta estrategia? Y en el tema, otro tema adicional para controlar la mora ha sido alinear los incentivos de la fuerza comercial ¿a qué me refiero? Hasta hace un par de años muy probablemente el incentivo o el componente más fuerte del área comercial, era simplemente colocar el crédito y ya no hacerle seguimiento o hacerle un seguimiento menos activo, entonces, pero buena parte de sus ingresos provenían de la (inin. 00:01:23) como tal, o sea, (inin. 00:01:25) grupos, ahora lo que han estado haciendo en la situación de micro finanzas en general es modificar el esquema remunerativo y están incorporando ya variables adicionales, por ejemplo, están colocando el tema de la morosidad de los créditos que ellos han otorgado históricamente y también el tema de cuánta prohibición están originando estos créditos colocados en la institución de micro finanzas. Entonces, de alguna manera, lo que se está haciendo a nivel de incentivos es reconocer a aquellas personas que otorgan mejor el crédito. Ahora, el proceso, eso es algo que no ha sido tan rápido como, probablemente algunos esperaban porque de fondo tienes un tema de competencia legal, tienes un tema laboral porque tienes que incorporar eso en el tema de remuneraciones, no es tan rápido, pero sí se ha venido realizando, tiene otras maneras en las cuales ellos han venido incorporando la mora ¿no? Y esa es una de las cosas que tú veías ¿no? A ver, ¿qué más? Ah, en las áreas... siguiendo con el tema comercial lo que han buscado es también de que las personas cuando se habla, no solamente de incentivos, sino también hacerlos sentir un poquito más cercano a la persona de área comercial ¿no? En algunos casos, no he visto en el sector de cajas rurales, pero en algunas cajas, yo he identificado qué es lo que va a hacer por ejemplo, por el lado de ejecutivo de ventas es ver el tema de localización por ejemplo, esa es una de las cosas que mencionabas ¿no? Obviamente todos los casos con acuerdos de estas personas ¿no? Bastante...

- Aprender...

No, no es así, sino por ejemplo, este... Seguimiento de... por ejemplo, si alguien me pregunta ya ok, entonces foto de dónde he estado ¿no? Entonces la visita al cliente, es un tema de validación de verdad que importa mucho en las áreas comerciales ¿no? Pero eso es algo un poquito más cercano, ha habido también... han reforzado las áreas de riesgo, y cuando me refiero a que han reforzado las áreas de riesgo, lo que han hecho es en principio, antes, lo que habían eran (inin. 00:03:32) de riesgo en principio por el nombre, no tenían una posición gerencial entonces cuando por ejemplo, a ver, te pongo un ejemplo ¿ya? Un caso, llega a un comité un crédito por un monto x ¿ya? Y están sentados en la mesa a decidir el jefe de riesgo y el gerente de crédito, obviamente por un tema, netamente de estructura, tú tiendes a pensar pues que, el gerente, por posición, tiene la voz cantante en la operación, entonces, un poco para darle jerarquía lo que hay... por parte de las súper también se ha regulado esto, que le den la posición gerencial a la persona de riesgos y la persona de riesgos es independiente a las otras gerencias y le reporta al director, entonces esa es una de las medidas que han tomado en el sector. Adicionalmente las áreas de riesgo, en algunos casos, han incorporado mayor personal y se han especializado también en ver temas de calidad de la cartera y acá sí es importante, en calidad de cartera, ver las cosechas ¿no? Cómo ha ido evolucionando la cosecha, en qué momento, en qué agencias han sido las que más han tenido morosidad y acá es importante porque las instituciones de micro finanzas en general, deberían tener un buen control de la mora, por ejemplo, por agencia, por tipo de producto, o sea, la cosecha no solamente, en principio, es ser solamente por entidad por un bloque sino también ver por el desarrollo de agencia, cuáles son las agencias que puedan desarrollar mayor mora. Ha habido determinadas agencias que por su mayoría en morosidad en algunos casos, han cerrado, no era rentable tener en esos negocios, eso es un poco lo que pasaba.

- Pero, ¿las capacitaciones, lo que suba a gerencia de mora, los nuevos... digamos, todo este nuevo ciclo de incorporar mayores agencias, incorporar personal, traértelo, asumo que también hay un tema de (inin. 00:05:35), todo este gasto operativo cubre la rentabilidad, las utilidades?

Siempre lo que debería de ocurrir es que sí, o sea cuando se maneja de una manera adecuada, o sea, cuando se alinea el incentivo, el gasto que se está generando, todo esto que te he comentado, en teoría debería ser capaz de solventar los, tratar de compensar, debería ser compensado con el menor nivel de morosidad que se tienen en la institución. Ahora, es un tema también de (inin. 00:06:12) en algunos casos el tema de la mora, imagínate, si eso no se hubiera realizado, probablemente la mora seguiría siendo más alta, entonces debería de ser compensado de esa manera porque... en reconocimiento de mayores ingresos financieros, o sea, el mayor gasto es compensado con un mayor ingreso financiero y eso lo mides con (inin. 00:06:30) ¿no? O sea, el gasto operativo que está en el negocio, el gasto general en relación al ingreso que total de días.

- Entonces, digamos que, el (inin.00:06:37) de deficiencia había disminuido; es decir, tenía una mayor deficiencia que... suponemos que, quizás se deba a que toda esta inversión que se ha venido dando, yo me imagino que en los últimos años nada más, recién va a tener frutos de acá al...

Claro, en principio, no es de un momento otro en el cual se van materializando las mejoras ¿no? O sea, sería bastante bueno si fuera de un momento a otro, pero no funciona tan así a veces, y dos porque, bueno cada caso es particular, pero tienes también otros gastos asociados, de hecho tienes tasas en determinadas agencias, por ejemplo, algunas empresas o algunas instituciones de micro finanzas quieren tener una nueva sede, ese es un gasto extraordinario ¿no? o sea, ahí en los gastos generales yo sugeriría que se hiciera un tema de gastos extraordinarios que pueda tener, eso está (inin. 00:07:28). Ahora, un tema adicional es que en deficiencia operativa, desde opinión, nuevamente, personal, no solamente deberían medirlo con el ingreso, sino también contra el activo total administrado, este...

- Ok, ya, sigamos, ya tenemos entonces... Planificar la facilidad de una entidad micro financiera ¿qué categoría de riesgo cree usted, que es la más relevante?

¿Cómo qué categoría de riesgo?

- Por ejemplo, nosotros hemos evaluado, hemos visto de que la mayoría de cajas rurales tienen... lo máximo que llegan es a categoría C-, C+, este... tienen D, incluso hay algunas que tenían E y aun así seguían subsistiendo, entonces ¿eso involucra alguna fragilidad en el proyecto? Porque nosotros nos imaginamos, como lo dijo al inicio, las planificadoras de riesgo te dan una letra o te clasifican en base a lo que tú puedes pagar, no solamente a tus adeudos sino también a los (inin. 00:08:38) financieros, entonces eso, esa letra ¿involucra una fragilidad, digamos, excesiva en las zonas rurales con estas financieras?

A ver, yo no lo veía tanto por la letra, o sea, de hecho yo te sugiero que revises cuál es la definición que tiene el rating otorgado, de hecho, si tú ves el rating que quieres, puntualmente en la sección de micro finanzas, en la parte derecha de los informes de capacitación o de cualquiera, o depende a cuál te refieras, sí especifican el perfil de riesgo que ellos consideran, que esas empresas consideran que tiene (inin. 00:09:10), o sea ahí sí se puede trabajar, es bien definido eso, va por ahí la respuesta.

- Pero, ¿más o menos, tú consideras de que... o sea, consideras de que esas entidades de por sí son frágiles y que ante cualquier, debido a que no tienen un gran rating, digamos, ante cualquier problema que les ocurra estarían, más o menos, destinadas a fracasar o algo así?

Más que verlo de esa manera, yo te podría comentar es que las empresas que tienen, obviamente, un rating más alto, son aquellas que tienen mayor fortaleza financiera para poder asumir el escenario de estrés que aquellas que tienen un rating más bajo. Ahora, puntualmente, ¿sabes qué es lo que ocurre? Puntualmente cuando se realizan los comités de clasificación en las empresas del sector financiero y en general, creo que en todas las clasificadoras, no solamente es la opinión de una sola persona, en realidad es la opinión de un conjunto de personas que forma parte del proceso.

- Acerca de la adecuación de capital, tenemos varios (inin. 00:10:19)... Sí, eso te quería preguntar ¿cuál consideras que es más relevante, el (inin. 00:10:26) de capital global o el apalancamiento global?

¿Apalancamiento global te refieres a pasivo sobre patrimonio?

- Exactamente.

A ver, mi opinión es tener en cuenta cuál es la diferencia entre ambos, porque por ejemplo, para el patrimonio efectivo se realizan una serie de ajustes, entonces en realidad en mi opinión personal, nuevamente, un ratio... en realidad seguiría (inin. 00:10:55) ambos ratios, lo de la palanca contable como el ratio capital global, ahora, el ratio capital global probablemente son un poquito más este... un poquito más acucioso en algunos temas porque incorpora también la deuda sub ordinal que pueda tener la compañía, temas de transporte de capital, o sea... por ejemplo, si hay acuerdos o no en capitalización de los resultados, hay una serie de cosas que hacen que sea un ratio a veces un poquito más estresado y a veces un poquito más alto, teniendo en cuenta cómo lo midas ¿ya? Y importa también porque teniendo en cuenta el (inin. 00:11:28) de cálculo, eso es un método básico de cálculo, pondera tanto el riesgo crediticio como riesgo de mercado, como riesgo operacional, cosa que no lo hace, por ejemplo, el tema de palanca contable, por ejemplo (inin. 00:11:40) que pondera mucho más o, de repente un poquito más preciso, tal vez el tema del riesgo ¿no? Que se le debe hacer seguimientos ¿no? Va por ahí.

- En realidad ya habíamos hablado acerca de la morosidad, habíamos hablado de la calidad de activos, algo que vemos curioso, nosotras creíamos que los ratios era universales, pero al final dependiendo del país, ellos... o dependiendo del sector se puede llamar, por ejemplo, dentro de calidad de activos... Dentro... Tenemos por ejemplo la cartera atrasada o la cartera de alto riesgo, cuando hablamos de una cartera de alto riesgo que involucra una cartera atrasada mayor a 90 días ¿consideras de que está bien o que es propio del sector mismo, propio de ellos mismos que tengan una deuda mayor a 90 días? Es una mora...

A ver, en temas de terminología, bueno, dependiendo de cuál sea el país lo van a llamar de una manera u otra, pero en principio lo que a ti te importa saber es cómo son los temas de atraso de la cartera o cuántos días han pasado desde que el cliente no te paga, importa también la categoría de riesgos de deudores porque son cosas que están pasando... en ese caso la cifra sí es bastante transparente y bastante pública porque da la información de todas las instituciones de micro finanzas que permite ver cómo está la cantidad de (inin. 00:13:19) que ellos tienen.

- Claro, pero por ejemplo, cuando ellos enfrentan una cartera de alto riesgo, mayor a 90 días, la (inin. 00:13:26) también los obliga a ellos a provisionarse, entonces vas a tener dinero estancado para el progreso, ¿es justo que se les ponga, no sé, ese tema de 90 días o debido al riesgo, debido al sector, debido al mercado que ellos tienen, debido que se conoce que es de alto riesgo, de alta morosidad, debería ser quizás un poco más, no sé, creo yo, la cifra no debería ser tan ajustada con ellos al decirle 90 días (inin. 00:13:51) mayor número de días en esos sectores?

A ver, al principio, hasta donde entiendo no es solamente para ellos, o sea, acá es para todo el sector en general, o sea, la cifra no es que puntualmente les diga a ellos únicamente, por su perfil de riesgo, tiene que ser más, lo que sí hay es un esquema de provisiones que la (inin. 00:14:09) ha publicado, lo que dice es que, por ejemplo, si un crédito tiene o no tiene garantías, tienes que provisionar con tales y tales porcentajes, adicionalmente importa si está activada o no, la regla prosigue, entonces...

- ¿La regla?

A nivel actividad, es una regla (inin. 00:14:24) PBI, se activa determinado porcentaje de provisión, cuando se desactiva se (inin. 00:14:32). Lo que sí hay es una mecanismo prudencial de gestión de riesgo de la constitución de provisiones ¿ya? Ahora, nuevamente, en mi opinión personal, lo que sí es correcto que la institución de micro finanzas, o en general, cualquier institución de crédito financiero, provisione... si está identificando que determinados clientes están en mora, o sea, tienen mayores niveles de mora porque cada vez es más probable que el crédito se caiga, entonces de alguna manera, contablemente se tiene que registrar eso, o sea, a mí me parece adecuado que eso ocurra, que esa práctica ocurra.

- Pero... Si, es que, en mi opinión personal creo que con respecto a cajas rurales, si tuviera que decir no, analizando históricamente, yo siempre he tenido una alta mora, siempre están recurriendo a la alta mora, solamente que antes la súper intendencia no les había establecido que tengan qué provisionar tales porcentajes, y se ha dado en los últimos años más bien, es que ellos ya, un poco más (inin. 00:15:35) acerca de las normas, de las leyes, más o menos leí un artículo que decía por qué los

(inin. 00:15:41) no debería ser tan juiciosa con las cajas rurales porque desde que se establecieron ciertos lineamientos estas cajas han empezado a presentar quejas.

Yo sí creo que, en mi opinión personal, creo que deberías de tener, deberías, de alguna manera provisionar (inin. 00:16:03) o sea, ¿por qué? Porque finalmente también hay el riesgo por parte, o sea... hay el riesgo de parte de la otra persona, de la persona que puso su depósito en esa institución de micro finanzas, o sea, de alguna manera se debe gestionar eso, o sea, por ahí va el tema.

- Eso ha sido... bueno, no, no sabías que era un artículo... Leí en un artículo, renegando, obviamente de que una caja había fracasado porque (inin. 00:16:33) demasiados lineamientos, demasiadas deficiencias, pero sí, en realidad, para proteger aquellos...

Claro, lo que en principio debería ocurrir es que tienes que ir reconociendo... si tú ves que tu crédito se te está cayendo... el crédito, que contigo se está cayendo, es lo mismo que te llames A, o te llames B, o te llames C, en principio debería pasar eso. O sea sacar una normal exclusivamente para un sector, probablemente tenga implicancias legales, ya es un tema un poquito más complejo ¿no? Ahora es un tema prudencial también ¿no? De acá, justamente comentabas el tema de las provisiones, hay determinadas empresas del sector de micro finanzas que tienen (inin. 00:17:19). En el tema de provisiones, tú tienes dos tipos de provisiones, las provisiones regulatorias que te pide la SBS ¿no? Y que son calculadas dependiendo de cómo es el tema del tramo de mora que tienes, si tiene un tipo de garantía o no, una serie de cosas y, también tienes el tema de provisiones voluntarias que la institución misma ha ido reconociendo de manera anticipada porque cree que, el crédito, de repente, se le va a caer o quiere ser netamente prudencial y está aprovechando más de lo que debería ¿no? Con la debida autorización de la SBS. Por ejemplo sí hay algunas instituciones de micro finanzas que tienen provisiones voluntarias, o sea, el tema es que obviamente esa información...

- Yo no creería que tienen provisiones...

El tema no es público, ese es el tema, o sea, no es público, por ejemplo, ese tema de información de cuántas provisiones son obligatorias y cuántas... no necesariamente es público, no está (inin. 00:18:10) por lo menos yo no lo he encontrado, pero sí hay algunas que tienen (inin. 00:18:16) voluntarias, o sea, ¿por qué unas gestionan el tema de (inin. 00:18:20) que otras? El tema de mora también, detrás ¿no?

- Ya tenemos...

Porque imagínate si no hubiera provisiones, te generaría el incentivo para colocar, colocar, colocar (inin. 00:18:34) porque finalmente el castigo lo reconoces en la producción finalmente, (inin. 00:18:40) no se reconocería en el estado de ganancias y pérdidas eso, tendrías una empresa que tiene

créditos que se están cayendo y que registraría mayores utilidades de las que realmente está incurriendo porque obviamente no sería correcto.

- Ya, tengo una pregunta acerca del ratio de rentabilidad del 2010 debido a su caída... Con respecto al comportamiento del deterioro, ya vamos a acabar... ¿Dónde tienes que ir?

No, tranquila.

- ¿Sí? ¿Seguro?

(inin. 00:19:26) no te preocupes.

- Si quieres te jalo donde tengas que ir, pero soy terrible manejando.

Puedo caminar, son 6 cuadras.

- No, no hay problema... Con respecto... No morirías (risas) llevo dos semanas sin morir, así qué... literal, hace dos semanas me dieron mi... (risas) y no pasaba el examen.

¿Cuántas veces lo diste? ¿Varias veces lo diste?

- Sí, fue horrible, (risas)... Con respecto al comportamiento de deterioro de la cartera atrasada, respecto (inin. 00:20:13) y sus equivalentes, ¿consideras que las razones de sus deterioros tiene similitudes? Ya involucrando un poco más...

Ya, a nivel de todo el sistema yo sí creo que es... buena parte es certificado, como te digo, por lo general por los créditos que enfrenta todo el sector, ahora, puntualmente este... Hay determinados... hay determinados sub sectores que enfrentan, digamos, algunos factores determinados, por ejemplo, el sector de cajas municipales tienes el tema del rango político que cada cierto tiempo van cambiando las autoridades, el hecho de que también en algunos casos cambie el directorio, también representa un riesgo a nivel de la gestión en la práctica (inin. 00:20:56) y eso, te comento porque, de repente entra un nuevo directorio y quiere tener un poquito más de riesgos, de repente, en colocar créditos, entonces eso probablemente les pueda afectar o no, o de repente es un perfil diferente, haciendo un perfil mucho más conservador y este... (inin. 00:21:13) mejores indicadores, pero después en general, en buena parte del sector... ahora, también importa mucho, como te digo, en dónde se ubica la institución porque, por ejemplo, en los últimos años la región, o sea la zona más al sur del Perú estuvo afectada por tema, por ejemplo, el tema de minería ilegal, entonces un poco unos datos, ¿por qué? Porque si bien es cierto no es que le prestaran a la minería ilegal, el tema es que le prestaban a comercios que les vendían a esas zonas, por ejemplo, entonces o... ese tipo de cosas, impactaba, de alguna manera en la capacidad de pago de sus nuevos clientes y finalmente se trasladaba ese riesgo a la institución que estaba con la plata. También temas de, por

ejemplo de Fenómeno del Niño, había unos casos, hubieron algunas instituciones que, anticipadamente, ante ese potencial riesgo, comenzaron a colocar menos en agro, pusieron políticas más estrictas, comenzaron a colocar a ese tipo de productos, o sea, va por ahí ¿no? Tiene mucha... la zona también, pero en general, a grandes líneas... el crédito sí el mismo para todos. Un tema adicional, me olvidé de comentarte, es el tema de la competencia, es un sector que se ha vuelto cada vez más competitivo y bueno, se ve trasladado, como tú ves, a mayores niveles de rotación de ejecutivo, pero también se ve en tema de tasa, en algunos casos, o sea, probablemente, hace muchos años atrás tenían la capacidad de poder tener unas cifras un poquito más altas y ahora tienes que bajarlas un poquito más ¿no? Eso también es una de las cosas que ha pasado, (inin. 00:22:53) en el mercado ¿no? Antes, por ejemplo, las cajas municipales únicamente llegaban a su rango de acción ¿no? Ya cuando se empieza a liberar esto, cuando les permiten llegar a otros lados, tienes a funciones como... puntualmente cajas municipales empezaron a llegar a más departamentos ¿no? Cajas que están en el norte que están queriendo estar en el sur y las del sur querían llegar un poco más al norte, o sea, ha habido ese comportamiento en los últimos años.

- Además que la banca comercial se ha incorporado; es decir, tenemos al BBVA, tenemos al Banco Financiero A1, tenemos al BCP que ha estado haciendo inversiones en micro finanzas, algo que quizás, años atrás no se veía... Y si te propongo una escala de ejecutores, tipo adecuación de capital, calidad de activos, calidad de gestión, rentabilidad y gestión ¿cuál sería la calificación en porcentajes según la importancia que tú le pondrías a las micro financieras?

A ver, a ver, vamos a ver, ¿cuáles son?... Pero es lo mismo que habría que hacer en gestión...

- Yo digo que sí...

La verdad que lo pondría así...

- Calidad de activos. Ustedes para medir la morosidad o distintos factores, ¿se basan en la guía de indicadores para las instituciones micro financieras del bip o manejan otro tipo de indicadores estándar personales? Y... con respecto a este año ¿cómo consideras que será el futuro financiero para las micro financieras?

A ver, nuevamente ¿opinión personal?

- Ajá.

Este... creo que es un año que... sobre todo, el segundo semestre del año, va a despegar con fuerza, yo creo que es un sector que se va a seguir consolidando, las instituciones financieras que presenta... hay, digamos, hay determinadas instituciones financieras que representan una oportunidad



de negocio interesante para otras que quieren entrar a este sector o que quieren tener mayor presencia, por ejemplo, hay unas que están en el norte que quieren irse más al sur y viceversa, yo creo que hay mercado para eso. Yo creo también que... en general van a continuar, va a continuar habiendo importante dinamismo del sector, pero que importa mucho en que sigan viendo temas de mora, o sea, probablemente hace un par de años atrás la mora se iba, digamos, digamos, la mora no crecía por un efecto de que la cartera de colocación de rutas crecía a un ritmo aún más importante, entonces de esa manera conformó un efecto netamente denominador ¿no? Terminó ocurriendo que la mora te favorecía, pero cuando tú empiezas a crecer menos ya la mora va a ser un problema como ratio que empieza a crecer más alto ¿no? Por ahí va el tema también, lo que yo sí creo es que, probablemente los niveles de... los mayores niveles de morosidad se empiecen a controlar, o sea, lo que hemos visto los últimos años, que la mora creció un poquito o la mora se empieza a controlar por ahí, para generar para todo el sector ah, no te estoy contando para el sector de cajas, eso es un tema aparte, pero sí, yo creo que por ahí va un poco el tema del sector. Bastantes temas de gobierno corporativo que están viniendo, es...

- Que la banca se involucre en el sector.

O sea, la banca de hecho ya lo está, la banca comercial ya llegó al sector de micro finanzas y de hecho va a impulsar mejores estándares y también va a impulsar mayor competencia, el tema es, nuevamente que sigan (inin. 00:27:32), que sigan instruyendo financieramente a más personas... Dame un segundo... Sí, a ver, eso sí es público, de hecho hay que están buscando un marco legal para modificar, o sea... para poder... se está buscando realizar determinadas modificaciones en el marco legal de las cajas municipales para que estas puedan incorporar a determinados accionistas o determinados socios estratégicos y esto es... esto sí es algo público, esto es algo que se da todavía un par de años atrás, un par de años más, pero sí, yo creo que por ahí va el tema del sector ¿no? La posibilidad de incorporar también socios importantes, este... la posibilidad de que incorpores mejores prácticas, la posibilidad de que incorpores un gobierno corporativo, la posibilidad de que seas más transparente con el usuario, la mayor competencia va a favorecer también a los clientes que van a poder tener... vas a tener un cliente cada vez más informado ¿no? Cosa que antes, probablemente no ocurría, esa es una de las cosas que se vienen creo, en los próximos meses o en los próximos años ¿no?

- Claro, pero la naturaleza por la cual fueron creadas las cajas rurales, como te comenté, bueno según la historia fue... y yo me imagino que si pasa a las cajas municipales, luego lo más probable es que también siga con las cajas rurales, era que si habían pequeñas corporaciones, pequeñas personas del pueblo, de la zona con capital, entonces no las obligaban a tener mucho capital, una caja rural no

necesita mucho capital, ellos ponían el dinero y la idea era de que vayan a esas poblaciones sensibles, vulnerables, les presten el dinero, lo acaricien, ayuden a que ellos tengan una historia crediticia porque, si bien, no tienen estado financiero sí pueden empezar a tener una historia crediticia, una historia de mora, entonces pueda... con esta población, a la que nadie iría ellos los puedan, no sé, volverlos sujetos de crédito, entonces si viniese eso, tranquilamente, grandes corporaciones o ambos o incluso entidades del extranjero que tienen capacidad de explotar ese riesgo, tienen capacidad de decir “oye, si no me pagas no es un problema, yo tengo el patrimonio para que eso no me afecte mis ratios” pero, te ligarías a todos aquellos que iniciaron las cajas rurales...

No necesariamente porque, por ejemplo, puedes incorporarlas con un porcentaje minoritario ¿no? O sea puedes darle no sé, no más del 50% ¿me sigues? Ahora al principio, entiendo sí lo pueden hacer (inin. 00:30:33) el tema de las cajas municipales, porque las cajas municipales son propiedad de las municipalidades provinciales (inin. 00:30:39)... si tú ves, en cajas municipales casi se han mantenido estáticas, las 3 se quedan en el mercado, pero en (inin. 00:30:52) ha sido un estado bastante dinámico... por eso, porque ahí sí puedes poner toda esa posibilidad de un marco legal un poquito más flexible, en las cajas municipales no pasaba eso, no pasa eso.

- Y en realidad eso cambió porque al inicio, cuando fueron creadas se decía que, un mismo socio no podía tener más, me parece, más del 20 o 30%, pero ahí todo eso cambió hay un... bueno, Caja los Andes acaba de ser incorporado a una entidad financiera del extranjero, el cual tienen 95% de todo su patrimonio, 95% está así, controlando toda, y con eso te lleva toda la experiencia, te ayuda bastante con los gastos operativos, no sé, pero eso también significaría que una caja rural, tal cual, así creada no podría sobrevivir...

Más como que no podría sobrevivir, lo que va a ocurrir es una época de... no es un tema de esencia porque la esencia de la entidad está en su objetivo, en aquel que presta, o sea, está perdiendo la esencia si te quieres apresar más a corporativos o prestar operaciones de productos más estructurados ¿no? En realidad si mantiene, en todo caso, su record bancarizado, la entidad financieramente ¿no? Y si incorporas en paralelo a un accionista fuerte, sólido, que te da mejores prácticas o sea, que te da acceso al mercado y que, incluso te da costos de sondeo más baratos, este oye, en buena hora ¿no?

- O sea, que lo más importante, en realidad para que una caja pueda sobrevivir sería la relación con su (inin. 00:32:15) digamos...

No sé si lo más importante para que sobreviva, pero... o sea, yo me iría más en el tema de la calidad de cómo se administra la cartera, el portafolio crediticio, pero definitivamente también es un

factor el ver cómo se gestiona, el tema e gestión también es un tema que se ha pasado de lado, hay un tema cualitativo ahí también.

- Ok, ok, yo creo que eso sería todo...

Ya, casi comentarte un poco qué hicieron, o sea qué pasó... A ver, espérate... Ya, hay un tema también, hay una cosa que quería comentar, cuando ves la mora, tú ves la mora de la SBS tú ves la mora (inin. 00:33:11) pero en realidad, cuando tú los miras no solamente deberías de considerar ese indicador, deberías también medir cosas como... castigos de cartera, o sea ver una mora un poquito más (inin. 00:33:28)... O sea, puedes calcular una mora un poquito más ácida ¿por qué? Porque determinadas instituciones de micro finanzas han estado un poquito activas vendiendo carteras o castigándola, se castiga la cartera (inin. 00:34:01).

- Tengo una pregunta adicional, me gusta cuando hablas acerca de conocer al cliente, de verdad no sé cómo funciona en Perú, pero en otros países, por ejemplo, conocer al cliente es que tu efectivo comercial sepa el nombre de la familia, el rubro, es decir, haya un acercamiento más allá que netamente comercial, sino un poco más de parentesco, incluso, en algunos países cuando quieren evaluar a una persona empiezan a ver sus llamadas telefónicas, a quiénes llaman, qué tanto llaman, si es madre, si no es madre, entonces no sé si eso acá cómo funciona el cliente.

Ya, acá probablemente no sea tan sofisticado para ver qué es lo que llama o quién lo llama, pero lo que sí hay es ejecutivos comerciales de la zona...

- ¿De la misma zona?

Claro, personas... si quieres colocar más en una provincia alejada de Cusco, obviamente te va a funcionar mejor si primero captas a una persona que, dado el esfuerzo comercial en esa zona y que son lugareños, alguien (inin. 00:35:09) una persona del mismo Lima, o sea como estrategia netamente comercial, o sea en parte porque conoce más a quiénes les está prestando, hay vínculos más fuertes, entonces eso también es un factor importante ¿no?

- La moral ¿está incluida dentro de elegir a este ejecutivo que va a ser designado a cierta zona?  
¿Cómo?
- La moral, me refiero a que si una persona ética ¿o no evalúan eso?

No, claro, o sea, en principio tiene que ser una persona que idealmente va a ser una persona para la comunidad ¿no? Obviamente si esa persona no tiene buenas relaciones con la comunidad es un poco complicado que quiera (inin. 00:35:41) crédito, por obvios motivos, entonces sí, sí he visto en algunos casos... de hecho si (inin. 00:35:39) varios proyectos de... instituciones de micro finanzas

que iniciaron, no sé pues, que bancarizaron, digamos, incluyeron financieramente, primero brindaron el préstamo a una persona y esa persona fue, digamos, el inicio de una semilla de un proyecto un poquito más grande ¿no? Como apoyo en la comunidad, una serie de cosas.

- Entonces a eso más o menos nos referimos cuando ‘conoces al cliente’.

Claro, conoces al cliente, no es... el tema acá importa mucho, o sea, el cliente finalmente no es solo un nombre, es una persona como tú, que comparte contigo una parte de su vida, una serie de cosas, es alguien que conoces, o sea importa muchísimo.

- Está bien, muchas gracias Jaime, de todas formas...

#### **Entrevista K8: Jefe de TI / José Eduardo**

**Fecha: 12 de diciembre del 2016**

Duración: 00:38:08

- De la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, con motivo de nuestra tesis Los Factores de Gestión en las Microfinancieras en Perú, en el caso de las Microfinancieras Cajas Rurales, el caso de Caja de los Andes. Le agradecemos mucho poder brindarnos la entrevista y agradeceríamos se pueda presentar, su nombre, su cargo, cuánto tiempo viene laborando en la institución y su autorización para que podamos utilizar esta entrevista en Métodos Académicos.

Bien, ¿qué tal? Buenas tardes, mi nombre es José Eduardo (ininteligible, 00:00:35), soy el jefe de la unidad de Soporte, Infraestructura y Comunicaciones, vengo laborando en esta institución ya desde el 2013, 3 años ¿no? Y bueno, sí, he visto de cerca cómo estos últimos años se ha ido generando la formación de esta institución, que era una pequeña Caja, como modelo de cooperativa, hasta (ininteligible 00:01:03).

- ¿Cuántos años nos dijo que usted estaba trabajando aquí?

Desde el 2013, 14, 15, 16, 4 años.

- 4 años, tenemos una pregunta más. Me gustaría que nos comente cómo es su día a día en la Caja Rural, ¿cuáles son sus funciones?

Ya, mi día a día ha cambiado bastante. Mis funciones básicamente son justamente de la jefatura ¿no? Uno es el soporte que damos a todas las oficinas remotas este... ayuda en algunos programas que tenemos los usuarios, los asesores o los jefes, personas de operaciones de ventanilla con los sistemas que tenemos, damos la ayuda básica para que los equipos de cómputo, la conectividad esté funcionando, para que tenga acceso a los sistemas... de manera muy, muy básica

¿no? Relacionado a eso está el tema de comunicaciones, más o menos nos encargamos de gestionar toda la red de datos y de acceso a internet de la institución, todas las oficinas conectan acá a través de canales seguros, amplificados, de manera que las transacciones también se puedan realizar de manera adecuada, y finalmente vemos el tema de infraestructura, esa área nos permite a nosotros definir los estándares de cómo aperturamos las oficinas en términos de tecnología, nosotros nos encargamos de ver qué equipos van, qué conexiones, qué estándar tenemos en las oficinas en un ambiente donde tenemos todos los equipos y sobre todo la infraestructura de nuestros (ininteligible 00:02:37) es una que está acá en Barcofip, que ve todos los servidores y los fierros ¿no? Los equipos, que tienen todos los sistemas de la Caja, entonces nosotros tenemos que administrar, también, toda esa estructura de la energía eléctrica, configurar...

- Una consulta, ¿cuáles son las principales experiencias entre los equipos que les brindan, por ejemplo, las oficinas que se encuentran en el campo, las oficinas que se encuentran mucho más alejadas, versus a las oficinas que se encuentran aquí en la ciudad?

¿En qué términos?

- Por ejemplo, nos comentó que le brindaban distintas herramientas, ¿cuáles serían las principales diferencias?

Ah, claro, ese es uno de los factores que, durante estos años nos hemos venido dando cuenta que es tal vez, el diferenciador. En el caso de las Cajas Municipales este... además de que están saturadas en plena ciudad, tienes todo, puedes fácilmente pedir a alguien que venga y te arregle una PC, que te dé un servicio, te dé un soporte, como Movistar, Telefónica, claro, que te da servicios de conexiones ¿no? Pero nuestro modelo, el de Caja Rural, no busca necesidades, busca necesidades de las periferias, unos 50 kilómetros para adentro en promedio, entonces ahí los proveedores no, Movistar no te da un servicio, muchas veces pides que te den un servicio, no te lo dan y si tú eres el único, no te lo van a dar. Este... igual con los equipos ¿no? Pero de todas maneras tenemos ese esfuerzo por darlo y para esto, nosotros nos hemos... como dice, la diferencia es, básicamente, queremos re optimizar las... los canales de conectividad al estado de utilizar medios propios, por ejemplo, si yo tengo internet, por ejemplo 3G, hemos buscado equipos que utilicen ese internet que vean la distribución a toda la oficina del internet y que, además creen un canal seguro hasta la sede principal que es acá, lo que me debería dar Telefónica de manera directa ¿no?

- Cuando utilizan con el Módem ¿no?

Claro, tenemos incluso ya de back up porque el modelo inicial era de distribuir esto y en vez de ser un servicio garantizado, fallaba, posteriormente buscamos otra alternativa de buscar

(ininteligible 00:04:54). Como les digo, utilizamos unos equipos adicionales, nos cuesta aproximadamente... caros, pero sí le da conexión a toda la oficina y también aplicamos políticas de acceso en la oficina, los usuarios no pueden fácilmente acceder a cualquier página, 5, 7 páginas (ininteligible 00:05:12), por lo tanto todo está controlado y bien seguro ¿no? Entonces el modelo cambia, porque lo normal es que yo diga a Telefónica un servicio y me libre del problema, en este caso la gerencia nos decía ‘no’, ‘nosotros queremos ir allá’ y nos decía ‘no, técnicamente no es posible’, nadie te quiere dar... mandaba los correos y... insistía, nos decían ‘señores, tenemos que ir...’ Entonces, eso nos ha obligado a nosotros que busquemos esos medios de conectividad. Eso por el lado de conectividad, pero por el lado de las aplicaciones también ha habido esfuerzos por optimizar esa... Por ejemplo en un modelo normal, una Caja es... y también lo vimos nosotros ¿no? Las conexiones son por ejemplo, de un software, puede ser Core Financiero, y con esta manera directa ¿no? Con la BPN que nos dan los proveedores, pero en nuestro caso, como vimos que en algunos sitios, hasta incluso no habían 2... 3G, solo había 2G y era mucho más lento la velocidad, la aplicación que teníamos al iniciar el modelo rural, tuvo que afinarse para que no envíe datos grandes, envíe solamente lo necesario, y tuvimos una optimización de, digamos, de enviar 100 caballas, que es la medida normal, a enviar 1 o 2 caballas, que era solamente la información necesaria para reflejar la operación que queríamos hacer por ejemplo ¿no? Eso sí nos ha permitido a nosotros... llegar a muchos sitios con costos relativamente bajos porque tenemos el 3G no es muy caro, obviamente pagar una BPN en un sitio cuesta 1000, 2000 soles, entonces esa es la diferencia... los diferenciadores que nos han podido ayudar.

- Y consideran que esto es algo exclusivamente de Caja los Andes o ¿creen que otras cajas rurales también lo han estado aplicando?

En algunos modelos, este... sí se han estado aplicando, por ejemplo BPN's a través de internet, todo eso, pero la optimización que nosotros hemos hecho, los esfuerzos que hemos hecho por mejorar esas condiciones, creo que no lo han visto en otros sitios. Como les digo, yo he visto también, Compartamos, he visto Caja Arequipa que está acá cerca ¿no? Al sur de Perú y el modelo es estándar ¿no? Yo, en la oficina donde hay Telefónica (ininteligible 00:07:36) pero en muchos casos no, a veces tenemos que buscar otro y, si no hay Telefónica, es un satelital que el costo es 5000, 6000 soles, en nuestro caso no, trabajamos con costos muy reducidos y con resoluciones que sí funcionan, no sé si lo estén haciendo en todo el Perú, me parece que no, no trabajan con ese modelo...

- Y en términos de toda esa infraestructura, ¿cuál considera usted que es el costo más alto que su departamento visibiliza? ¿Qué es lo que más le cuesta a la Caja?

Lo que más nos cuesta... Podría ser tal vez en el tema de capacitación porque, si bien es cierto, nosotros damos tecnología flat, de manera igual a todos los usuarios, en ciudades grandes como Cusco, Arequipa y tenemos zonas rurales y en todo sitio, en Ayacucho hay una zona rural, el usuario en la zona rural poco ha accedido a la tecnología, es decir (ininteligible 00:08:32) puedan usarlo con más dificultad va a hacer que administremos algunos equipos de comunicaciones o de... los sistemas básicos en la PC, eso va a encender una brecha y nosotros también tenemos que estar viendo que para la zona rural, a partir de ya, se solucionó el problema, entonces nosotros también tenemos que solucionar el problema del usuario que es capacitarlo, eso es un costo que, tal vez, no lo hemos visto mucho hasta este año que, recién lo hemos identificado y que el próximo año también lo estamos tratando de mejorar. Después de eso creo que los costos sí han sido dentro de los términos, normales y, hemos tratado siempre de reducirlos, pero este año también hemos tenido una inversión, de hecho, todos han sido grandes inversiones que se han tenido que es la de renovar justamente todos nuestros servidores, sistemas de back up, sistemas de seguridad, filtros de seguridad, todo eso y el sistema principal que deberían usar esos servidores, esas dos son de los proyectos más grandes. El primero está a cargo de esta unidad y el segundo está a cargo de unidad que es la de gestión de sistemas, y eso sí ha sido fuerte, nos ha costado 600 mil dólares de la tasa de (ininteligible 00:09:39) y el otro creo que ha sido un millón de soles que es un poco menos.

- Entonces sí se está invirtiendo bastante dinero para mantener la tecnología de información mucho más precisa.

Sí, esas dos inversiones, justamente han sido... el crecimiento que hemos ido teniendo ha estado soportado por un sistema que era muy antiguo en realidad, entonces estratégicamente viendo lo que la institución necesitaba este... vamos a seguir creciendo, no nos dijeron que íbamos a tener este ritmo que estamos teniendo ahorita, incluso con las funciones que ya se están planteando, pero lo proyectamos, si la idea era crecer teníamos que estar seguros de que (ininteligible 00:10:22) entonces se hicieron las propuestas necesarias ¿no? Se hicieron entrenamientos, estudios de cómo estábamos, cómo estaban nuestras instituciones y se propusieron esos grandes proyectos ¿no? Entonces felizmente los dos han salido a flote, están con un avance al 100%, hay dos o tres pendientes que están por añadidura, (ininteligible 00:10:45) está todo ya cerrado, es un sistema redundante, tiene contingencia, tiene un (ininteligible 00:10:55) automático y sí nos ha permitido dar la tranquilidad, la descripción para que todos los sistemas o... supresiones creo que le dicen en el sector financiero, estén bien resguardadas.

- Y muy aparte de esta incorporación, de estas dos grandes incorporaciones ¿cuál considera que ha sido el mayor cambio que usted ha visto en la Caja los Andes en términos de tecnología?

El cambio ha sido en realidad por rutina, cuando llegamos la Caja era un modelo de cooperativa, era un movimiento pequeño, justo, este... no habían controles, no habían condiciones, no habían sistemas de seguridad de la información, ni sistemas precisos ni modernos, entonces lo primero que se ha hecho es una... de todas las oficinas internas, mejorando la infraestructura en cada una de ellas, comprando equipos de cómputo, equipos de comunicaciones, cableado en las oficinas, todo eso, eso demoró más o menos 2, 3 primeros años, además de eso se han estado planteando algunos sistemas pequeños y ahorita el último cambio que ha habido es (ininteligible 00:12:15) este cambio, se puede decir que es uno de los cambios bandera que tiene la gerencia en estos días porque normalmente estos cambios son muy traumáticos. Caja Arequipa ha cambiado de ‘corb’, se ha demorado 4 años y ha tenido que invertir creo, 2 o 3 veces más de su presupuesto y ha habido otros casos similares. En nuestro caso ha sido muy, muy preciso, se ha tomado en cuenta todas las variables y el área de gestión ha hecho un buen trabajo en la migración de data, en sacar a otro nuevo sistema, hemos tenido un despliegue, hemos tenido que hacer mejoras y ese cambio nos ha permitido solucionar muchos, muchos problemas. El antiguo sistema era muy, muy limitado, ni siquiera era nuestro, era de un proveedor, ahora como hemos tenemos un nuevo ‘corb’, tenemos el código fuente, podemos este... modificar de acuerdo a lo que necesitemos y sí, eso nos ha permitido levantar incluso muchas observaciones, que con el otro no se podían, entonces creo que esos han sido los pasos que hemos estado dando.

- Y ¿el antiguo sistema también llegaba a las zonas rurales?

Sí, llegaban.

- Y ¿cómo hacían, o sea, con el sistema de 3G, eso?

Claro, lo que ahí... como el sistema era, no era nuestro, lo que se implementó fue un sistema satélite que conectaba con el principal y que conectaba a las oficinas con esa optimización que tuvimos, eso se llama midleward, ¿no? Y sí funcionó en ese momento, ayudó bastante justamente a esas zonas ¿no?

- Más o menos ¿sabe desde qué año implementan estas oficinas?

Las oficinas estaban ya... al inicio cuando yo estuve acá en el 2013 eran 15 oficinas, nada más, al siguiente año se habrán abierto unas 2, 3, hasta 5 máximo, el siguiente año abrieron unas 5 más y ya llegamos a algo de 22 más o menos y este año se abrieron 7 más que ya son 30 casi ¿no? Pero durante esos años han estado pasando a sistemas... se tuvo en 2014, si no me equivoco, esa mejora ¿no? Porque obviamente era restrictivo ¿no? O sea, no puedo ir a otro sitio si no tengo condiciones, entonces nosotros tuvimos que crear las condiciones, pero ya no era solo crear la



condición de acceso al sistema, sino al mismo sistema no funcionaba bien, era lento, creaba errores, a veces, de cálculos, entonces ya era una bomba de tiempo, o sea crecer con eso era más complejo y era más difícil también para nosotros, por eso es que se planteó todo el cambio, se hicieron consultorías con varias empresas, con softwares que utilizan en otros bancos, en otras instituciones financieras, es todo un proceso de evaluación. Eso también demoró un cierto tiempo porque implicaba mover todos los procesos adentro, entonces se hizo todo ese estudio y al final salió ganador una empresa que es de Huancayo, que era el mismo software que está usando las Cajas por allá, en Huancayo, entonces se empezó a implementar y dentro de los tiempos se han dado ¿no? Sin problemas, prácticamente.

- ¿Hay alguna manera en la que se los pueda medir para saber que la tecnología, las herramientas, los softwares que les han enviado a cada una de las oficinas, es la adecuada y la que ellos necesitan?

Nosotros este... tenemos indicadores de gestión y eso ha sido un indicativo que se ha dado después de que (ininteligible 00:15:51) queremos ver las diferencias de lo antiguo con lo nuevo, palpablemente sí se veía, era más rápido, era más seguro, era tecnología moderna, el otro era una tecnología de hace 10 años, esta tecnología es de este año, todos los sistemas de este año, este... pero adicionalmente cada unidad tiene implemetada... ya también por las formativas internas y los controles que tenemos acá de gestión, por indicadores. Nosotros tenemos sistemas que están monitoreando todas las oficinas en términos de medición, se crea una oficina, nuestros monitores, el equipo está viendo, de manera que inmediatamente solucionar... los incidentes, adicionalmente a eso las aplicaciones y eso también son medidas en términos de uso ¿no? Qué tanto uso le dan a unas aplicaciones, a veces tenemos una aplicación para que asesore a alguna consulta, siempre están generando reportes para ver qué tanto lo usan o no, tal vez no es muy útil, hay algo más que agregar, hay algo más que quitar, entonces esas cosas siempre se están haciendo también.

- Claro. Pero ¿no tienen... o no sé... Un número, alguna meta establecida? Como que “tenemos que llevar esta de satisfacción, este número.

Eso, como satisfacción no, eso no lo hemos tenido, pero sí tenemos un plan estratégico en tecnologías de información, que eso es planeado en general y en base a eso tenemos planes operativos, que cada área tiene, en mi caso por ejemplo, mi meta era mejorar la conectividad en las oficinas. Por ejemplo, en una oficina tenemos 3G, y funciona así, pero no es garantizado y por lo general tiene algunos problemas, entonces durante todo este año insistirle más a los proveedores para que vayan a este año... de acá a 3 meses sí, entonces en algunos casos sí hemos logrado esas mejores y en algunos casos también evaluando el tamaño de las oficinas este... tal vez ameritan sí, justificar un gasto mayor

de (ininteligible 00:18:05) entonces sí lo tenemos marcado al inicio de este año, junto marcado con lo del nuevo “corb” y se han estado dando durante este año, entonces sí tenemos esos indicadores y, para el año que viene, justo ahorita, en la reunión que está el gerente, justamente la definición de esos nuevos objetivos del próximo año y, más o menos, lo que hay en todas las áreas y todo esta línea del crecimiento para el negocio, si el negocio quiere llegar acá, entonces nosotros tenemos que decirle “ya, ¿cómo quieres?” Si estas oficinas están creciendo más y vemos que hay algunos problemas, entonces hagamos el cambio acá, entonces lo ejecutamos en uno, dos meses, el próximo año conseguimos unas 5, 10 oficinas y ya tiene que dar resultados para los últimos 6 meses para más adelante.

- Me comentaba algo también sobre la adaptación del usuario en las nuevas tecnologías ¿ha sido sencillo todos estos años, ha sido muy complicado?

No, ha sido bien complicado porque normalmente los estándares no se aplicaban acá, desde el inicio hemos empezado a aplicar políticas de controles, de gestión de usuarios, de gestión de seguridad y eso, el usuario lo ve como algo restrictivo, pero al final han entendido, viendo números, también la gerencias, de que eso se traduce ¿no? En mejores resultados, nosotros hemos soportado o les hemos dado mayor información a la gerencia en términos de qué es lo que necesitan para que logren los objetivos, pero sí, obviamente ha sido algo difícil para el usuario final porque él lo ve como un problema y más aún si es que el usuario todavía no es muy preparado porque a veces les lanzamos proyectos nuevos, iniciativas nuevas que al principio pensábamos que cualquier persona lo podría asimilar, pero teníamos un problema, que hay personas que todavía están muy, muy básico en las tecnologías, pero sí son muy buenos en el campo, haciendo de asesor, haciendo negocios, entonces estando, eso lo hacen bien, pero cuando quieren entrar a otro sistema, a veces necesitan ayuda de alguien más y esas cosas, entonces son casos muy, muy puntuales y tal vez extremos, pero sí muestran que sí hay un lado de eso y si ese extremos está, tal vez sí hay personas que necesitan ese apoyo, entonces es... A partir de eso es que se propone también que, para todos los colaboradores nuevos, siempre que vengan a la Caja, se les dé una inducción, no solo de la parte (ininteligible 00:20:32) sino específicamente de las tecnologías de información. Tenemos eso que aprovechar para darles una idea general de lo mínimo que necesitan para poder desempeñarse en sus funciones y adicionalmente a eso siempre hemos hecho cursos, guías, manuales y hemos mandado todo eso para que ellos puedan... Eso nos ha ayudado bastante este año y es por eso que ha mejorado, entonces el próximo año estamos pensando hacer más evaluaciones y también, justamente hay un indicador nuevo que estamos poniendo, que es el de satisfacción, así, en términos generales ¿no? Estrategias de gestión...

- Es lo que nos comentó acerca de la tecnología de la información es que ustedes aportan bastante para que Caja los Andes puedan conseguir sus metas ¿qué es lo más importante que aporta el departamento de sistemas a Caja los Andes? ¿Dónde es que ustedes consideran que deberían ponerle, no sé, más bala, más punche?

Más, este... tal vez en el tema de integrar mucho, mucho más a detalle el tema... en realidad, yo te cuento, mi área es la más básica de aquí, es la más alejada del negocio, hay un área intermedia que es el área de desarrollo que está a mi costado, ellos son los que desarrollan los sistemas nuevos y ellos conocen mucho más del negocio y hay un área final, que es el área de producción, que es al fondo, al otro lado y ellos administran el sistema de producción, están viendo si hay algún problema y esas cosas. Entonces, pero mi idea, o sea, muy alejada de lo que es el negocio está clara, de que todo lo que hacemos debe hacer para que el negocio crezca, este... pero me parece que lo que nos faltaría es llegar muy, mucho más al detalle de conocer el negocio porque yo sé que hay indicadores de mora, hay indicadores de rentabilidad y todas esas cosas, pero el día a día, a veces los asesores solo lo traducen o lo hacen de una manera que digamos, es muy, muy conocida solo por ellos, entonces tal vez, nuestra área debería ir un poco más involucrarse con ellos para que sí sepamos bien... Como te digo, mi área tal vez no tiene que ver, pero sí, las otras áreas la tienen, entonces enfocarnos mucho más al negocio, creo que ayudaría más, pero tal vez por el día a día, nosotros no estamos para conocer eso, sino para solucionar los problemas que tiene los usuarios, nos obliga a solamente ver eso ¿no?

- Y ¿cuáles son los problemas más recurrentes que tiene el usuario?

Generalmente lo usuarios... Es variado, a veces los problemas como son... es zona rural también, es las caídas de internet, es muy frecuente que una zona donde no había ningún proveedor, pero de alguna manera hemos conseguido servicio 3G, este... se caiga un servicio. Tenemos un (ininteligible 00:23:24) que nos ha mostrado que sí, hasta medio año había bastante de eso, por lo tanto, si teníamos un proveedor 3G y con entrada de Bitel que está muy, muy también en la zona rural, hemos este... optado por tener dos servicios, eso ha mejorado bastante. Entonces las caídas sí es uno de los problemas. Ahora, también el problema de la energía eléctrica, no es como la ciudad, donde hay un apagón, pero las comunicaciones fluyen porque ellos tienen grupos electrógenos, así, con energías eléctricas, en el campo es más difícil tener eso, cuando hay un apagón, por más que nosotros tenemos nuestro grupo, tenemos nuestros servicios, la antena no prende, entonces ahí tenemos que esperar. Y ya, son limitaciones muy puntuales, que son... que son extremos. Después de eso creo que no hay más limitaciones.

- Claro, ¿considera que estos apagones o algo, interfieren un poco en las colocaciones que tienen los...?

Sí, de hecho que sí y cuando hay eso nosotros ya estamos conscientes de que tenemos que, primero estar a la espera de ver cuánto se ha demorado, cuánto ha sido esa interrupción para ver cuánto de más ese día se tiene que hacer para lograr la meta de ese día, sino... y eso tanto acá como el área de gestión que también apoya en ese momento, tiene que estar haciendo, pero felizmente el área de negocio, si no me equivoco, tiene también sus planes de contingencia en el área de operaciones ¿no? O sea, si es que hay un apagón que ya sabes que te va a durar mucho o que estimas que te va a durar mucho, entonces ya se comunican telefónicamente y ya hacen las situaciones vía remoto o a través de un medio de contingencia.

- Entonces por esa parte están cubiertos.

Sí, sí se tiene porque, o sea, también pasa. Estamos conscientes de que al principio nos afectaba, entonces nosotros tenemos un área de riesgos que, se encarga justamente de ver esas fallas, ver que haya un posible riesgo, ver de que si está pasando algo, entonces lo identifica y dice ‘‘mire, señores, esto está pasando’’, nos traen los números, definitivamente nosotros hemos visto con eso, lo cruzamos, entonces planteamos nosotros la solución y ellos también se quedan tranquilos y para nosotros... el éxito de ellos es identificar esas cosas y poner soluciones antes de que siga creciendo...

- Claro, en la teoría del departamento de riesgos eso es lo que es, pero en la práctica ¿realmente lo hacen?

Sí, tenemos informes trimestrales al menos o casi mensuales que visitan... ellos visitan la oficina constante, así como nosotros vamos, nosotros podemos ir y decir ‘‘he hecho todo bien’’, pero ellos van y hacen, a veces pruebas, ‘‘a ver, ¿qué pasa si hay algún apagón?, ¿cómo actúan en la oficina? Ya, tienen que... Y ¿cómo haces tú, tú?’’, entonces yo tengo que responder de esta manera ‘‘yo hago esto’’, entonces hacen esas pruebas ¿no? Y también pruebas acá, desde lo más crítico que se presenta, o sea si esto cae, cae todo, esto tiene muchas más condiciones de seguridad.

- Entonces, ¿se anticipan un poco con las externalidades que puedan ocurrir?

Sí, sí, y eso sí es algo un poco diferente porque nosotros como institución hemos visto que, a veces van muy de la mano y como que esas observaciones no son tan álgidas, en este caso sí buscan al detalle y también nos ayudan ¿no? Porque al final, si han visto algo que yo no he podido ver, me ayuda a ver una mejora y estar bien ¿no? Entonces sí funciona eso, su función, su área de eso.

- Perfecto, listo, muchas gracias. Nos comentaron que estos últimos años habían, bueno, como nos comentaste, habían implementado un nuevo sistema de operación, pero también nos comentaron que habían ciertos puntos que no habían sido cubiertos todavía y que el área de (ininteligible 00:27:02)

está viendo de cubrirlos, y ¿por qué han decidido que esa área, o sea, se encargue de desarrollar ese nuevo sistema y no, digamos, contratar a un proveedor para que les haga ese programa?

En realidad el tema del nuevo sistema, del “corb”, se llama Core Bank, este... sí se compró y se hizo a través de un tercero, o sea, se compró a la empresa de Huancayo este... y se puso en el contrato que hicieran todo el sistema acá en la ciudad, lo hicieron y además, que facilitaron al personal de desarrollo, entonces ahorita hay un tema de función compartida entre proveedor y el área de desarrollo para que el sistema funcione, entonces ambos ven el software y son dueños, entonces, hay algunas cosas no que sean consideradas, sino que nunca se pidieron porque el área de desarrollo funciona en base a requerimientos y se dijo “mira, yo quiero que hagas un producto, yo quiero así, así, así”, lo hacen y hasta donde se hizo el proyecto y todo lo que recogió... lo que pasa es que después se dijo “mira, ¿sabes qué? Estoy viendo que esto no es necesario, no lo...”

- ¿Tiene nuevas necesidades y a raíz de eso es que les han pedido?

Exacto, pero esas cosas, dependiendo de la urgencia, del requerimiento, es algunas cosas vemos que va haber proveedor y algunas cosas (ininteligible 00:28:33) que con el apoyo del proveedor lo van a desarrollar, por eso nuestros contratos permiten una urgencia de garantía que es por 3 años si no me equivoco, no estoy muy seguro de eso, pero sí tiene una garantía, algunos por mucho tiempo, todos los elementos sí van a estar ahí y si tengo falla, algo está mal hecho, también la empresa nos responderá. Entonces sí está cubierto por ellos, pero eso está mal porque siempre hay cosas nuevas, incluso cuando tienes un proyecto, este... se ve definido al inicio, yo (ininteligible 00:29:13) un reporte, sea de una manera, entonces es una adicional... se tuvo que ver en ese momento o algunas cosas... pero son módulos muy, muy pequeños, no es funcionalidad del “corb”, así 99% sí está estable, son cosas que sí ameritan algunos cambios, pero no impacta, entonces...

- En términos de tecnología ¿cómo ve usted a Caja los Andes?

Estamos teniendo un ritmo de crecimiento acelerado, justamente, ustedes saben ¿no? Que estamos (ininteligible 00:29:56) justamente cuando nos dijeron que lo cambien todo, la indicación era, que lo cambien por buena práctica, tener en cuenta que eso puede crecer, todas las condiciones de los sistemas, de los equipos está ahí también, también... 2 o 4 veces más, sin ningún problema nosotros vamos a poder enfrentar todos los requerimientos que tenga la institución, obviamente es más complejo... este año estamos administrando solamente el área de Ayacucho para abajo, medio Perú, pero con las instalaciones ya vamos a llegar a todo el Perú, entonces ya implica un poco mejorar el modelo y al final más cosas, justamente eso es lo que está viendo porque esto es más de enviar los nuevos proyectos que van a tener todo el año. Entonces la visión sí es muy alentadora en el sentido

de que nos va a permitir crecer, estamos nosotros, tenemos la seguridad de que la Caja no va a tener problemas en el tema tecnológico de acuerdo a lo que necesite ¿no? Por los siguientes años la capacidad, los sistemas están dimensionados para soportar todo el tema de crecimiento y eso es un tema muy importante que ha tenido nuestra directora porque al principio creo dijo ‘ustedes díganme, qué es lo que se necesita para que esto funcione y lo van a tener’’, entonces ahí ha sido nuestra responsabilidad, buscar (ininteligible 00:31:35) lo que es necesario y obviamente con los factores de crecimiento para decirles si podemos con eso, el ritmo de crecimiento, las superaciones de la Caja y no va a haber problemas y hasta ahorita está funcionando.

- ¿Es posible saber qué es eso necesario para que la Caja crezca?

Claro, ¿quisieran verlo?

- Sí.

Si quieren hacemos una visita, está abajo, bajamos al final y ahí les muestro todos los equipos que tenemos y obviamente es una idea porque es algo lógico, lo que está allá adentro ¿no? Porque el software que está en todas las oficinas es un software muy, muy completo, tiene muchas opciones, muchas funcionalidades que están en esos servidores ¿no? Y de ahí salen a todo sitio, entonces sí, sí lo podemos mostrar, este... obviamente solo podrían verlo, no creo... normalmente no se toma fotografías...

- No, solamente para verlo.

Pero sí pueden tener una idea.

- Igual vamos a escribir (risas).

Pero ¿ustedes también han visto (ininteligible 00:32:29) antes?

- Bueno, el de Interbank.

Bueno, ese es mucho más grande, pero...

- Sí, tiene wachimanes en la puerta de afuera.

Claro, en nuestro caso también tiene sus medidas de seguridad muy similares, pequeñito, pero es exactamente lo que la Caja necesita, si te pudiera mostrar que, justamente también está diseñado para que pueda crecer, 2, 3 veces más lo que necesita, es justo lo que la Caja necesita. Justamente hemos tenido una auditoría, estamos terminando una auditoría de (ininteligible 00:32:55) y nos han dicho que sí porque muchos sitios o bien es muy chiquito o bien es muy grande, entonces en este caso sí se compró lo necesario.

- Y ¿considera que... este departamento es vital para el crecimiento de la Caja, sigamos, un poco... la gestión de los sistemas es vital para que crezca o cree que la Caja podría crecer independientemente del software?

No, eso sí es muy importante y eso este... yo cuando empecé acá no había visto otras experiencias en la universidad, en la Arequipa, pero cuando vine acá, o sea me sorprendió la idea que tenía la directora, era Rossana, estaba convencida de que ahí tenía que hacer el cambio, porque hay operaciones, hay negocios, bueno negocios es lo más importante, está claro, pero hay otras áreas sin tecnología, si no les da el soporte a todas nada funciona, nada, entonces si algo tiene una gerencia ustedes tienen que definir cómo es que se arquitectura funciona. Justamente también es el motivo por el cual organizar métodos es parte, digamos, es un área que define procesos, incluso ahora, justamente (ininteligible 00:34:06) ya no es ver solo los procesos aislados de cada área, sino tomar un modelo de BPN ¿no? Entonces se está teniendo ya la mejora, justamente nosotros también estamos empezando a medirnos más, a tener indicadores de gestión más afinados, a armar más proyectos para el próximo año, obviamente con la gestión, con todo eso implica ya un ritmo de tratamiento distinto, entonces sí es importante. Es muy importante (ininteligible 00:34:35).

- Perfecto, con respecto al personal que tiene a su cargo ¿consideras que debe haber alguna rotación?

No, esta es una de las unidades que...

- Que rota menos.

Nunca ha habido alguien que... bueno, ha habido algunas bajas, pero ya por motivos muy, muy personales, pero rotación interna, nunca se ha ido nadie de acá.

- ¿Los retienen? (Risas). Y ¿en qué se debe o a qué crees que se debe esto?

Ehm... yo creo que es por la... por la capacidad que tenemos o por la oportunidad, este... dentro... en Puno, no hay una institución del tamaño de Caja los Andes, más grande que esta, en toda la región en realidad, y solamente estaría en Arequipa, una cercana, este... yo creo que la mayoría de personas que están trabajando acá ven esto como una muy buena oportunidad, estas cosas solamente se ven en Lima. Personalmente yo he tenido también que, durante estos 3 años... viajar mucho a Lima para capacitarme, si no, no se hubiera podido también adecuar todas las cosas que tenemos, entonces ese es el ritmo de crecimiento y es esa capacidad que tiene la Caja, de demostrar oportunidades laborales, eso es muy atractivo y lo ven muy, muy, con muy buenos ojos y creo que es por eso que la gente quiere seguir acá ¿no? Sabe que acá hay mucho por hacer. Allá en Lima, obviamente es más fácil, es más fácil conseguir talento, pero también es más fácil que se vayan y que también cumple lo

necesario, acá, se puede decir que la gente es muy productiva y da mucho o más de lo necesario por sus objetivos y eso nos ha permitido lograr todos los proyectos que tenemos.

- Y ¿usted querría quedarse más tiempo aquí en Caja los Andes?

Ehm... sí, por ahora sí.

- ¿Por qué?

A ver, este... como te digo, es una institución muy grande, las cosas que estamos haciendo acá no tienen (ininteligible 00:36:42) los esquemas bancarios en Lima y lo bueno que también podemos hacer esto acá, sin embargo, también estamos muy conscientes de que el modelo puede a futuro migrar a Lima y también estamos preparándonos para Lima porque, obviamente, tenemos que ver esa posibilidad, este... ya se verá si es que en 2, 3 años o no, obviamente lo más importante es que las cosas, que las nuevas integraciones salgan bien para después recién dar el siguiente paso, pero no, de todas maneras y creo que ese es el espíritu de todas las personas acá en (ininteligible 00:37:18) es que sí están contentos con lo que estamos haciendo acá, muy interesante, algo muy bueno.

- Si no es mucha indiscreción ¿considera que tienen los sueldos competitivos para el mercado?

No, bueno, pero es también por el tema de que... motivos en Lima, que es más fácil que consigas (ininteligible 00:37:43) acá estás recibiendo un beneficio más por tu formación profesional que (ininteligible 00:37:57) entonces creo que eso lo compensa ¿no?

- Perfecto, listo, muchas gracias.

#### **Entrevista K9: Gerente de riesgos / Roberto Liendo**

**Fecha: 13 de diciembre del 2016**

Tiempo de entrevista: 1:03.05

- Nosotras somos alumnas de la universidad Católica del Perú estamos realizando nuestra tesis de pregrado. Le agradecemos mucho por esta entrevista, nos gustaría que se presente, nombre y cargo.

Bueno, mi nombre es Roberto Liendo, yo soy gerente de riesgos en Caja los Andes, vengo laborando en esta institución durante 7 meses.

- ¿Cuál es la diferencia o ventaja competitiva que usted considera que tiene Caja los Andes?

Bien, para resolver tu pregunta, primero tendrías que comparar la situación de Caja los Andes respecto a otras instituciones. Lo primero que marca la diferencia es que es una institución que está enfocada en el ámbito rural, y eso es una gran diferencia, no es poca cosa porque la mayoría de instituciones no ven el ámbito rural. Eso hace que nuestro mercado esté desatendido y nosotros



tengamos mayor dinamismo en ese nicho de mercado que es el nuestro. Cuál podría ser el riesgo, que nosotros nos debemos de ese nicho de mercado, por ejemplo que nosotros comencemos a colocar muchos créditos en Puno, Puno ciudad, donde estamos en este momento. Porque hay muchas instituciones en Puno y considerando esta cantidad estaríamos hablando que tendríamos que competir con esas instituciones. El hecho que tengas que competir con esas instituciones, que de alguna manera nosotros no tenemos esa ventaja competitiva, pues si nosotros haríamos ello, ahorita no tendríamos el resultado que tenemos. Quiero que eso quede claro. Si nosotros nos salimos de nuestro nicho de mercado, perdemos. No hay manera que nosotros podamos competir con el resto, entonces, esa es una primera gran estrategia, mantener nuestro nicho rural. Por supuesto que también el nicho rural, tiene un techo. Si nosotros quisiéramos a Puno ciudad, asumiendo que no tuviésemos el resto de oficinas, lo primero que tendríamos que hacer es bajar la tasa, lo segundo, es tener una buena tecnología para atender a clientes grandes, por ejemplo, constructoras, y no la tenemos. Eso, tampoco es nuestra especialidad, digamos que eso es nuestro primer gran secreto, mantenerse en ese nicho de mercado y no salirte de ese nicho de lo contrario estaríamos en desigualdad de condiciones. El otro tema es el nicho rural, que está claro que es la primera estrategia, la segunda es el tamaño de mercado dentro de nuestro nicho y ese tamaño es limitado también no es tan grande, pero la ventaja que tenemos es que nos estamos distribuyendo en distintas zonas, yo soy de Tacna, no soy de Puno, en realidad, pero Puno tiene mucha zona rural, en comparación de otras ciudades, lo que se ha hecho es se tiene oficinas en cada una de esas zonas y esa es otra ventaja. Por ejemplo, estamos hablando de términos simples, para que yo vaya por ejemplo a visitar a Ácora, está maso menos a una hora, para que un cliente vaya y pague, es complicado, qué se hizo, se abrió una oficina en Ácora. Bueno, se tiene ese mercado de Ácora, que tampoco es tan grande, digamos que tiene 70 mil clientes, pero nadie va ahí, instituciones financiera no hay ninguna, somos las únicas. Entonces, prácticamente estamos diciendo que nuestra población es nuestro mercado, pero también así como hay Ácora, tiene otros puntos. Esos puntos supongamos que estén a 20-30-40 minutos a una hora, qué pasaría si la oficina de Ácora no existiera, tendríamos que ir nosotros por los clientes, viajar 2 horas para atender otra zona por así decirlo. Al tener a Ácora tiene otras oficinas más pequeñas que están ubicadas en esas zonas, ese es el otro gran secreto, entonces qué tenemos. La instituciones, que somos nosotros, grande; tenemos puntos, que son oficinas, digamos que son los puntos centrales, tenemos satélites, que son pequeñas oficinas para atender pueblos que están bien alejados. Hay pueblos en los cuales se camina, ni siquiera hay manera de llegar en el bus, entonces también se tienen pequeñas oficinas para atender a toda esa población y es población que en realidad tiene ingresos, se dedican a agricultura ganadería, entre otras actividades. Ese es el segundo gran secreto.

- Claro, si los comparamos con su competencia aquí en Puno, pero si los comparamos con otras Cajas rurales, por ejemplo, aquí tenemos la cartera atrasada de Caja los Andes y tenemos el promedio de todas las Cajas pero en promedio. Encontramos que la cartera atrasada de Caja los Andes es muy inferior a comparación de las demás cajas rurales y bueno asumimos que las otras cajas también ven sectores rurales, qué considera usted que ha sido la principal gestión.

Puntualmente, las dos cosas que te he mencionado, se han alejado de ese nicho de mercado y han comenzado a tener clientes en las zonas, segundo, no te lo puedo precisar, pero han comenzado a haber instituciones que han comenzado a dar créditos grandes a empresas y te aseguro que la mora es cada vez más alta. y eso por qué, porque la tecnología de las cajas rurales, salvo de las municipales, salvo Caja Huancayo y Caja Arequipa, las demás tienen una tecnología bastante baja, me refiero a la manera de evaluar con tecnología. Al momento que yo te evalúo, tengo una serie de variables y según esas variables yo sé si va o no va tu crédito y en una Caja más pequeña ese formato no existe. Al no existir ese formato, yo estoy en desventaja para evaluarte, esa es la diferencia, los requisitos. Entonces son dos temas, uno que se alejan del nicho del mercado por querer crecer y dos, es que la mora se licúa, el ratio de mora es cartera atrasada sobre el total de cartera, entonces qué pasa si tú solo creces. Tu mora va a seguir, no es cierto? Entonces ese el otro tema, si tu dejas de crecer, la mora nunca va a disminuir. Bueno, lo primero que hemos hablado es grandes estrategias en general que Caja los Andes maneja a diferencia de las otras. Ahora, hablemos de mora, para comenzar entendamos que ese ratio es cartera atrasada sobre el total de cartera, solamente con la formula tienes que disminuir tu cartera atrasada a través de estrategias de gestión, y la otra acción que se debe de hacer es crecer, y que es lo óptimo hacer las misma cosas al mismo tiempo. Para bajar tu cartera atrasada, tiene que tener un buen equipo de recuperaciones , segundo, nosotros desde el punto de vista de riesgos tenemos que alertar, cual es el problema, o incluso alcanzar, alertas tempranas de clientes que ya podrían presentar problemas de pago a pesar que todavía no los tiene , pero sí te podrían generar un problema. Eso ya es un tema de gestión de riesgos, identificar antes que eso suceda y el otro tema es crecer, eso significa colocar más créditos. Pero, ahí hay un tema cómo vas a crecer en créditos si no aperturas más puntos, es imposible, toda institución tiene un límite con el tema de cobranzas y lo demás. El hecho que tú tengas 10 oficinas, cuánto crecería por decirte a nivel de oficina a nivel de millones, ponte que sean 5 millones, si tu crecer más de eso excelente pero va a llegar un punto donde no puedes crecer más. Que es lo que está pasando en la mayoría de instituciones, que ya no están aperturando más oficinas, por tanto, ya no tienen dónde más crecer, por los motivos que ellos puedan tener, y hay un punto donde tu crecimiento se estanca y en el peor de los casos empieza a bajar. Eso está pasando en la mayoría de las instituciones. Lo que te dije es lo mejor que puedes hacer, recuperar y crecer, y para crecer aperturar puntos. Para que tú puedas aperturar puntos, necesitas la autorización de la

Superintendencia, y para que la SBS te lo autorice tienes que cumplir ciertos parámetros, entre ellos patrimonio, y eso es la otra no digamos estrategia sino ventaja. Nosotros tenemos la suerte de al ser privados, los dueños de la institución tiene la suficiente espalda financiera para aportar patrimonio y con ellos nosotros podríamos mejorar indicadores de patrimonio y eso la SBS, que es un buen indicador para autorizarnos ampliar las oficinas. Mientras más oficinas aperturemos obviamente van a haber mayor crecimiento de cartera. Ahora que es lo peor que puedes hacer, cuando tu cartera está entrando en mora, es dedicar a recuperar. En gran parte de instituciones, ya no están creciendo, están tratando de controlar su cartera atrasada, el tema es que es muy difícil. La cartera atrasada normalmente sube, es muy raro que baje siempre crece en la práctica, en el mejor de los casos, en el caso nuestro, creo que el menor crecimiento ha sido 20 mil soles y el peor crecimiento como 400 mil. En teoría es fácil es decir esto, pero en la práctica es muy difícil decir esto. Qué pasa cuando no puedes crecer tampoco, tu mora sigue creciendo, por eso es que la mayoría de las instituciones ya llegaron a un punto en el cual ya no pueden crecer, ya no están creciendo, se están manteniendo. Conclusión, crecer en cartera y hacer todas las acciones para que la cartera atrasada no siga creciendo. Aquí la cartera atrasada se ha mantenido, pero nos ha ayudado por el crecimiento de la cartera. Los únicos casos en los que se podría dar una reducción de la cartera atrasada, es cuando hay castigos, ahí se da disminución, castigar significa que yo asumo que tú ya no me vas a pagar, como no me vas a pagar entonces saco ese saldo y lo pongo a otra cuenta contable, eso hace que ese dato ya no influya en la cartera atrasada. En cuánto puede bajar, eso depende de la institución. Es la única manera sí o sí que la cartera atrasada baja.

- Y como riesgos qué acciones toman por ejemplo para cuando aumente su cartera el ejecutivo que está colocando este crédito se asegure que este crédito no va a incurrir en mora, es decir que no va a ser perjudicial para las colocaciones. Porque me imagino que si la cartera crece y el ratio de mora también crece, va a ser un poco perjudicial, es decir, para que la cartera crezca pero que crezca estando bien colocada. Es decir, que no haya un interés de la gente que diga coloque lo que quiero y no mida las consecuencias de no pago.

Lo que pasa es que para que eso se dé, para que haya un buen crecimiento tienes que tener en cuenta que tienes que atomizar tu cartera, es decir, que tengas créditos pequeños, si tienes créditos grandes ahí hay un problema, eso se llama concentración de cartera. Hablando de riesgos. El hecho que tengas créditos grandes por ejemplo de medio millón de soles, tu cartera creció dos millones, pero con cuántos clientes?, con 100 clientes, ahora si son dos millones para 50 clientes. Se debe de tomar en cuenta la concentración, cuánto es el crédito promedio, aquí en Caja los Andes es 4,000, en otras instituciones se manejan un promedio de 12 mil, 15 mil 20 mil, los bancos ni que se diga. Primero,

tener en consideración que la cartera no esté concentrada, que tengan créditos pequeños. Al tener créditos pequeños, es más fácil tener controlarlos, y en el peor de los casos si se te caen no es un impacto fuerte en la cartera, entonces esa es una primera parte evaluar la concentración. La segunda es tener en cuenta ciertos ratios para cada uno de los clientes, capacidad de pago, endeudamiento de los clientes pero eso ya es tema de tecnología crediticia, son conceptos estándares que se manejan, conceptos estándares que tienen por finalidad que estos te den un panorama de cómo está el cliente y puedes predecir si el cliente se te puede caer o no. Pero eso es en el momento de la emisión, tú puedes estar muy bien y te doy el crédito pero existe la posibilidad que te caigas, no, pero de aquí a unos 4 meses puede ocurrir una desgracia que son temas exógenos, que son riesgo de créditos. Eso es la riesgo es la posibilidad que tu capacidad o voluntad de pago, o que no pagues un crédito por tu capacidad o voluntad de pago. Porque no te da la gana de pagar o por la coyuntura, te despidieron del trabajo, ahora que haces, y para ello monitoreas al cliente. Aquí evaluamos a los clientes con créditos más grandes, porque evidentemente son los que más te impactan, aquellos mayores de 100 mil soles, que son pocos, no son más de 12 -13 créditos, son fáciles de monitorear, se determina cómo están, con el transcurso de tiempo pueden cambiar.

- ¿Cómo los monitorean a los créditos grandes?

Tenemos varias herramientas, tenemos uno que se llama Experience, la central de la SBS, la central de riesgos, en realidad no es un secreto, todas las instituciones trabajan igual, solo se trata de monitorear los clientes que te van a impactar, el problema es que no se tenga en claridad que clientes te pueden impactar más. Nosotros podemos ver las deudas que tienen en otras instituciones Ese trabajo lo puede hacer en cualquier lugar, cual es el problema, es que tengas la claridad de qué clientes te pueden impactar más. Otras instituciones donde yo trabajaba no lo tenían claro, nosotros lo tenemos claro. O esos reportes no existían. El tema es cómo organizas el trabajo y tu gente, yo como gerente tengo un equipo y ellos están organizados para ser ciertas actividades, según los objetivos, el problema es que yo sepa, lo digo, pero no lo hago, o no sepa organizar bien el trabajo, eso sucede, muchas personas con muy buenas ideas no lo traducen en nada. Ese es el gran problema.

- Cada cuánto lo monitorean  
Mensualmente, toda la información es mensual
- Sea grande o sea crédito pequeño

Hablando netamente de los créditos grandes, se monitorean, revisan mensualmente. El otro tema son las alertas, dentro de ellas hay un montón de alertas, entre las alertas hay un montón, para que el crédito esté vencido tiene que no haberte pagado por 30 días, el cliente puede no haberte pagado

en 29 días, pero contablemente no está, y en tu mora no la vas a ver. Pero, el día que el cliente cumpla 31 días, sí lo vas a ver, y ahí en cierre de mes recién lo vas a ver. Significa que al día de hoy yo tengo 29 días y hoy es 31, yo sigo siendo vigente, ahora estamos día 28 del siguiente mes, asumiendo que no pagué nada, tengo 58 días pero contablemente sigo siendo vigente. Cuando hay ese cambio, al siguiente mes, entonces por eso que yo tengo que tener junto con recuperaciones ese panorama, para identificar aquellos clientes cuyos días de atraso se estén incrementando, porque para esa gente ya está vencido, pero en número no están. Se tienen que identificar antes que esté vencidos y eso se debe identificar antes que tu mora se incremente, y eso es en todas las instituciones.

- Acerca de las alertas ustedes tienen KPIS O KRIS establecidos?

KRIs, más que todo tenemos el tema del CAR por oficina, el ratio de cobertura de provisiones / cartera atrasada, ratios de cobertura de provisiones / CAR, cartera pesada, son varios los que tenemos. Eso no son alertas, son indicadores que te muestran cómo está tu cartera. Las alertas serían los clientes que pasarían de cierto nivel que hagan que ese ratio se incremente, la alerta temprana, porque tu KRI ya sabes dónde está, por ejemplo tu car está en 7, tú pones un límite puede ser tu car puede ser 7.25. Entonces, en este momento vas a pasar de 6.25, que comunico a la gerente general y eso, esa alerta significa que vas a incumplir, hay vienen los listados de alerta temprana, que se tiene que mandar a la SBS. La CAR está conformada por los refinanciados más la cartera atrasada, lo que yo tengo que hacer acá es evitar que llegue a 7.25, como te comenté pasas a vencido cuando pasa a más de 30 días, que pasa si me estás pagando con un atraso de 28 o 29 días, no va a pasar, pero me estás pagando mal. Entonces, tú eres un peligro, quiénes son los que te están pagando mal y alcanzar un top. Eso normalmente lo analizamos utilizando APARETO 20-80 cuántos son los que en tu cartera te pesan más, por la cantidad, son 40 créditos, ese top es lo que le pasado, que puede ser el 20% 30%, eso le pasamos. Si es que esto pasa, cuánto te van a impactar, de eso se trata de monitorear la KRI a nivel de límites internos y establecer alertas tempranas o reportes para su gestión, esos reportes son enviados a los gerentes de negocios que son las cabezas de los asesores. Nosotros en los informes lo pasamos a estados contables si pasó o no ha vencido.

- También nos habló del departamento de recuperaciones, hizo bastante énfasis en ello. Ese departamento ha cobrado importancia a través de los años?

Ese un departamento que se da en todas las instituciones financieras, se hace cargo de los créditos cuando ya tienen un nivel de morosidad alto, ese nivel alto ya es depende de cada institución, para uno es mayor a 90 días, otras 60, en el caso nuestro es a partir de 30 días. Y, obviamente si te recuperan hay una serie de incentivos para ellos, ellos trabajan la mora en base a tramos, cuando hablo de tramos es días de atraso, mayor de 30 días. Ese hecho te genera un perjuicio económico que se le

llama provisión crediticia, mientras su crédito se va más deteriorando te va generando que tu dinero salga más dinero para coberturar esa pérdida. Hay topes, es de 31-60 – 61-120 y mayor a 120, por esto hay un perjuicio económico, que es tu capital. Si el crédito es 1000 soles y está pagándote entre 31-60 días de tu bolsillo tiene que salir el 25% ósea 250 soles, vamos al hecho del perjuicio. Esas reglas las aplica la SBS, es la provisión crediticia. Al final del mes cuántos son nuestros ingresos ponte 10 millones, y nuestros egreso administrativos por pagar a trabajadores, alquileres ponte 3 millones, utilidad 7 millones, pero a veces uno tiene que agregarle la provisión crediticia, entonces, mientras más se deteriora la utilidad es más alto. La mora no es solo un ratio que te dice qué tan bien estás colocando, sino te genera un perjuicio, obvio que también te afecta al capital, uno que no recuperas tu capital por ningún lado y otro te perjudica en resultados. Es un doble impacto, por eso si tú no haces una evaluación solo te dedicas a crecer, vienen todos esos problemas

- Volviendo al tema de colocaciones, tiene algún tipo de riesgo operativo, si el comercial que tiene está colocando adecuadamente el crédito, que no esté bien capacitado, que no siga los procedimientos, es considerable para el riesgo los Andes.

Sí, el riesgo operacional es el riesgo que te ocasiona perjuicio cuando tú puedes controlar la causa, con respecto a procesos, personas, tecnología, pero muchas veces hay varios temas que sí son preocupante. Anteriormente, un problema fuerte que se tenía era el sistema, sin ese sistema te diría que el riesgo seguiría siendo alto. En el sistema actual nos ha dado más controles para evitar que a pesar que se incumplen los ratios, los créditos pasen. Si los ratios incumplen el sistema lo prende y ahí quedó el crédito, ese es un control. Pero, hablando de personas, los valores, incrementa, tus ratios se cumplen y pasan, el tema está en el sustento. Si tu patrimonio está en 50 mil soles, por la deudas, activos, lo que sea, salió un ratio menor a lo previsto, qué hago incrementar patrimonio, de dónde lo saco? El patrimonio, no va tanto por el sistema porque lo puedes meter en cualquier lado, el tema es que tu evalúes el sustento de lo que te ponen si te estoy colocando que el patrimonio es de 50 mil soles y se sustenta en una casa un terreno y un auto, donde está eso, lo que te alcance en la documentación o visita al cliente. Si ha sucedido que tienen una casa equis y lo están colocando como patrimonio y e negocio se trata de vender telas y la casa no forma parte del patrimonio, entonces qué hacen, improvisan un taller de telas para sumas patrimonio. Esas cosas existe, en otros lados, en otras instituciones existen el riesgo de créditos a vinculados, por ejemplo voy ya gamarra y le doy crédito a la señora que vende polos y otro asesor le da a la misma tienda pero a su esposo, pero no es esposo, digamos que su concubino, entonces no tiene manera de corroborar que viven juntos. En teoría si porque es la misma tienda, pero son analistas distintos uno como sabe que es el negocio el otro, por eso se pide que el jefe de oficina, el administrador visite también los negocios, especialmente a

créditos grandes. Él sí va a ver todo y se va a dar cuenta que están restándose por iguales, yo he visto caso que en una misma tienda le han presto a 3 o 4 personas, a toda la familia, es la misma mercadería y aumenta el riesgo. Si le va mal, ese inventario es ficticio, por eso que prestar a créditos comerciales es un poco riesgos, lo mitigas con visitas, revisando, hablando con los vecinos, son maneras para tener la certeza que el cliente no te mienta, crédito significa que tú le crees, tú no le das dinero si no estás seguro.

- ¿Considera que alguna manera de mitigar este riesgo podría ser teniendo capacitaciones a los ejecutivos comerciales para que puedan discernir mejor al dar un crédito?

Es lógico, es obvio.

- ¿Cada cuánto tiempo?

Eso lo hace negocio junto con las demás áreas, entiendo que es cada dos veces al año, así está al menos en su reglamento, no sé si lo habrán hecho, pero sin capacitación no hay nada. Otro problema que cometen las instituciones es que contratan asesores con experiencias, pero no los capacitan, la tecnología no es la misma, y el hecho de traer tu tecnología antigua no siempre es beneficioso, ese es otro tema a considerar.

- ¿Acerca de los productos financieros, cuál considera que es el que tiene mayor riesgo?

El mayor riesgo siempre va a ser el crédito Pyme, ese es el mayor riesgo, pero no te estoy diciendo que no hay que darle, una tiene mayor participación, dos estamos hablando de negocios que es susceptible a factores exógenos a que algo le pase, esos créditos llegan hasta creo 300 mil soles si no me equivoco. Puede ser que la economía se cayó, el proveedor les estafó, por ese motivo son más susceptible a riesgo. Como lo mitigas, por una serie de evaluación, hay que tener herramientas para ayudar al cliente cuando suceda algún evento exógeno, si tú no lo ayudas al cliente éste pierde la voluntad de pagarte, y no les importan morir con la deuda. Hay clientes así, y hay herramienta como la refinanciación, la reprogramación, la condonación, la cuota balón, que busca ayudar al cliente que pueda pagar. La cuota balón es cuando tú pateas la cuota, no se aplica acá pero si en otras instituciones. Si tienes que pagar hoy, lo puedes pagar al final si no estás moroso. Es como si tu crédito haya avanzado una cuota. Se aplicó un tiempo, yo no estuve. Se aplican en pocas instituciones, por ejemplo bancos. Aquí se aplica refinanciación, reprogramación y condonación. Se estaba evaluando volver a tener la cuota balón, se sigue evaluando con respecto a estrategias y eso.

- ¿Dentro de los riesgos de mercados, cuál es el más propenso a Caja Los Andes?

Tenemos cuatro tipos, commodities, no préstamos a commodities, y el único que si se dispara nos puede afectar es el petróleo, nosotros no préstamos a petroleras ni grifos, pero si a transportistas, por ahí podría haber un inconveniente. El otro sería tasas de interés, no aplica, lo único que podría impactar es el riesgo de tipo de cambio, pero nosotros no préstamos en dólares, sino en soles, entonces no tendríamos por ese lado algún problema.

- Queríamos saber qué estrategias han utilizado ustedes para mitigar el riesgo de liquidez ya que vemos que están por debajo del promedio

El ratio de liquidez es 8% el límite legal, eso es obligatorio sino te ponen multa, el tema es que si haces un promedio a nivel de sistema estaremos en 24%-25% hasta 30%; pero nuestro ratio no está tan alto, eso tiene una explicación. Mientras más dinero tengas, menos rentable eres. A menos que lo rentabilices, deposites en cuenta de plazo fijo, pero si haces eso significa que esa plata no lo puedes mover, y con qué prestamos? Se trata de buscar un equilibrio, digamos que un ratio óptimo de trabajo es 14.5%, si tú tienes un ratio de liquidez de eso significa que tienes suficiente caja para poder atender tus créditos, hablamos de Caja los Andes, otras instituciones depende de cada una según el tamaño. Eso es lo óptimo para cumplir con todas las obligaciones y crecer sanos, nosotros tenemos en este momento casi 36%, pero es un tema de estrategia pero es porque estamos en mira de poder concretar unos negocios donde vamos a salir algo de 20 millones de caja entonces se han estado generado adeudos, se han estado prestando a otras instituciones a tasas lo más baja posible, se han incrementado las tasas de ahorro para poder captar dinero fresco del público y con ese dinero cumplir todas las obligaciones más esos proyectos que tenemos en mente, eso es maso menos la idea. Tienen que tener ese mínimo legal, salvo si es una edpyme.

- ¿Para ser más atrayente los pasivos van a tener que aumentar sus tasas de depósito, es decir ser más atrayente, con eso no aumenta también sus cuentas por pagar?

Sí, lo que pasa si es que nosotros tenemos un ratio de 25, entonces, estamos en 16, qué hago debo subir mis tasas y mantener esas tasas altas pero ahí va el costo financiero, para que no tengas un exceso de gasto financiero puede tener un punto de equilibrio, hasta acá no más. Basta que llegue a ese monto tú sabes que puedes seguir con tus prácticas actuales, si creces a buena hora pero si disminuyes tendríamos que incrementar nuestra tasa pasiva para hacer un poco más eficiente, cuando incumples digamos tu punto de equilibrio no antes.

- ¿Considera que el riesgo de liquidez es importante para Caja los Andes?



No, sí lo era en su momento, ahora ya no, todos los ratios de liquidez son bajos en este momento. Como gerente de riesgo, cuál cree que es el riesgo más importante para que Caja los Andes tome mayor importancia para que este riesgo no les involucre un estancamiento a la hora de crecer.

El más relevante es el tema de la admisión de los créditos, sin lugar a dudas, por eso es que todos nuestros esfuerzos están en colocar bien el crédito, hacer el seguimiento, y tener esas alarmas. Si el crédito se cae, por qué se cayó? Si se cayó porque lo colocaste mal o problema de coyuntura, si es por coyuntural es por crédito si fue por la evaluación es un tema operacional. Yo tengo que hacer todo lo posible para que no sea por algo operacional, si mi admisión es mala, va a seguir creciendo siempre y más adelante va a tener problemas, ingresos financieros, utilidades, y todo.

- Dentro de todo esto, qué consideraría usted que es el costo más elevado que enfrenta Caja los Andes?

El gasto administrativo, pago a trabajadores, siempre ese es un indicador que todas las instituciones lo tienen, ahí tienes que ver poder lograr los mismo resultados pero con la menor cantidad de gente posible. Suena cruel pero es así, sino no hay una rentabilidad adecuada.

- ¿Considera usted que tienen sueldos competitivos?

No, no los hay salvo las gerencias y las jefaturas, trabajadores en general de corporativo no tienen sueldo dentro de la competencia. Hablando de lo que es gente de negocios, asesores, analistas, operadores, ellos sí tienen sueldo acorde al mercado.

- ¿Aun así hay una alta rotación, eso es propio del sector o considera que haya algo de Caja Los Andes?

La rotación se debe a varios factores, el hecho mismo de estar en Puno es complicado, la alta rotación que hay no ha vas a encontrar en la gente de Puno, yo vengo de Tacna, y los que estuvieron aquí antes de mí fueron 3 4 personas y ninguna era de Puno. Las condiciones del pueblo son difíciles, son complicadas. El otro tema, son las familias, porque nos distanciamos, pero hay personas que no soportan el tema de clima, aquí no hay mucha enfermedad, es difícil que se enfermen, pero más que todo es un tema de adaptación. Ahora, diferenciemos, esa gente que te digo es de corporativo, tienen esos problemas e inconvenientes, y por eso que tienen poco tiempo, como 6 meses, es más ya renuncio uno más. Pero no es por un tema de malos sueldos, son temas externos, te apuesto que si estuviésemos en Lima la rotación bajaría un poco por ese lado. Ahora, hablando de los asesores, son varias cosas, ellos tienen un sueldo fijo y un sueldo variable, por ejemplo tú ganas 1000 soles pero si logras resultados puedes ganar como 6000 soles. Cada institución juega tu básico y variable, va por el tema de que muchos asesores que han renunciado han sido porque no estaban acostumbrado al trabajo de

metas que se tenía antes, en el año 2015 las metas eran muy exigentes, eso hacían que trabajen duro y el tema va con las familias con las chicas. Una mujer trabaja normal, pero cuando tiene hijo, carga familiar, ya piensa en bajar su ritmo, y obviamente van a preferir trabajar en una institución donde tienen un fijo más alto asegurado porque sabes que no vas a llegar esa meta. Entonces, por ello, se subió el fijo un poco y el variable se subió un poco, pero, la metas se redujeron, casi nadie lograba el variable, se aburrían y se iba, al bajar las metas ya no me vas a colocar 20 clientes sino 4, pero tampoco vas a ganar un súper variables, te lo voy a bajar un poco pero te voy a dar más posibilidades que comisiones porque te bajé la meta.

- ¿Eso cuánto afectó a la rentabilidad?

No mucho, porque se creó un presupuesto de 600 mil soles, se llegó a 100, 200, 300 mil, antes la bolsa que era 200 soles, no se llegaba a nada, 20 mil, 10 mil y eso. La rotación se debía de ganar solo su sueldo, le daba igual si iba al campo o no. Eso genera que no crezcas y todos los problemas del inicio. Una cuarta estrategia por ejemplo de Caja Los Andes, fue bajar las metas, entonces baja las metas y hacen que el asesor tiene más fácil de comisionar, no un montón, pero sí. Ya te genera una expectativa, hace que tu sigas, si tienen nuevos clientes, vas a comisionar el doble, eso hace que busques crecer más, entonces un trabajo muy interesante, nunca lo vi, pero me gustó mucho es que se reunía con los asesores, no en un plan, también he visto que el gerente general se reúne que es normal, en otro lugar van se reúnen y no dejan ningún mensaje claro, habló mucho pero no te dio expectativas. Lo que me gustó de Enrique es que hablaba uno por uno, le decía a ver tú, tú no has comisionado, por qué? Si solo tienes que colocar 4 clientes, todos han comisionado menos, tú. Cuál es el problema, es que las comisiones no solo se dan por el tema de crecer, sino hay varias variables como la mora alta. Por ejemplo, que el cliente se me cayó porque la mora es muy alta y es un crédito de 200 mil soles, entonces, este cliente genera el problema y en recuperaciones no hace nada. Y él también toma cartas en el asunto, entonces lo sacas de tu cartera y lo pasamos a otro lado, que sucede ahí, ya puedes comisiones, baja sus comisiones, pero ya se te cayó ese, pero ya puedes comisionar si me haces un buen trabajo, solo sí es un cliente. Esas decisiones que se toma en ese mismo rato te genera una expectativa, entonces se saca ese cliente, yo iba a renunciar, pero ahora con esto puedo comisionar, ¿me voy o me quedó? Esas son algunas cosas que han sido bastante positivas, el otro tema que se da es que otras instituciones te ofrecen mejores sueldos, el asesor no tiene bandera, es muy raro. Y hay otro tema, los asesores tienen un techo, como máximo tienen un techo, el asesor como máximo llega a ser jefe de oficina, o que de mucho se puede dar ser gerente de toda una zona y poquíssimos ser gerente general o negocio. Pero para ello compites con un montón de personas, más allá de ello no podrían estar.

- ¿Hay algo que me llamó la atención, tendrá un perfil de cómo es el cliente rural o cliente urbano?

No hay un perfil de cliente propio de Caja Los Andes, lo que pasa es que como tenemos distintas zonas, te podría decir los clientes rurales son más sanos, siempre por lo general van a estar preocupados por cumplir con sus obligaciones. A los que se evita prestarle es a los abogados, porque tienen cualquier maña, en la mayoría de instituciones financieras no se les da créditos a los abogados. En general, los comerciantes son las personas que les gusta la tasa, así que le cobre 0.05% más alta ya afecta y pierdo la venta, ellos ven mucho eso, ese es un tema así y ellos hacen todo lo posible para pagar menos. Hay otro perfil que lo que busca, hay algunos que le encanta mantener su deuda, se quieren morir con la deuda, lo que hacen es acumular patrimonio, tener casa, departamento, eso es por lo general.

### **Entrevista K10: Gestor de Recuperaciones / Percy García**

**Fecha : 13 de diciembre del 2016**

- Buenas Tardes, somos de la Pontificia Universidad Católica del Perú, es una tesis de Pregrado  
Mi nombre es Percy Garcia Portigo, estoy como gestor de recuperaciones de caja los andes.

- ¿Hace cuantos años viene trabajando en la caja?

14 años trabajando en la caja

- ¿Considera que fue difícil empezar a trabajar en caja los andes cuando recién ingreso?

Como cualquier empresa, uno entra a trabajar, esperando tener expectativas buenas, pero sí fue desafiante, se logró trabajar, lograr los objetivos.

- ¿Ha recibido algún tipo de capacitaciones?

En diferentes áreas, ahorita estoy como gestor de recuperaciones, desde hace 2 o 3 meses anteriormente desarrolle la labor de asesor de negocios

- ¿Podría comentarnos su día a día como gestor de recuperaciones?

Preparamos el trabajo un día antes, sacamos el listado de los deudores; la cartera que nos asignan para hacer la recuperación, y al día siguiente salimos al campo, tratamos de ubicar al cliente. Primero vemos los motivos que ocasiona la mora, vemos la forma de tratar de solucionar sus problemas en la medida de sus ingresos, la capacidad que tenga para cubrir sus obligaciones

- ¿Considera que el área de recuperaciones ha ido tomando mayor importancia, valor, a lo largo del tiempo?

Por ejemplo, se está lanzando campañas para lograr la recuperación de créditos en virtud a reducción de intereses tanto en crédito eso permite que se recupere la cartera, si bien no en su totalidad, es un buen comienzo para recuperarla

- Referente a recuperaciones ¿Considera que ha ido aumentando? Considera que la demora de pago ha ido aumentando conforme han pasado los años

No, la morosidad ha bajado, nosotros como caja anteriormente, vimos que se mantiene el porcentaje, ahora también el desafío es bajarlo mas

- ¿Qué gestión se utilizó para que la mora pudiese disminuir?

Se hicieron cambios a través de la gerencia

- ¿Cuál fue el más importante?

Bueno, el más importante fue dar facilidades para que los cliente puedan pagar sus obligaciones vencidas

- ¿Qué significa dar facilidades?

Llegar un poco más al cliente, ver su capacidad de pago, flexibilizar los pagos

- ¿Se hacia otro análisis?

Sí, se hacía más análisis, para que él pueda pagar en base a sus posibilidades Depende también de la actividad, de la compostura del cliente, sector al cual ha sido el crédito

- ¿Considera que el perfil del cliente, ha variado a través de los años?

Es que en realidad el cliente es un poco más, como cada vez hay más instituciones financieras, se aprovechan de eso. Obviamente mucho depende de cada institución o del personal encargado de dar crédito.

- Cuando hablamos de capacidad de pago, usted ve al cliente que presenta mora, es porque no se le brinda una cuota adecuada,

Sí, si tiene problemas de pago, las cuotas deben estar realizadas en base a sus ingresos y capacidad de pago

- ¿Considera que no hay una intención de pago, o en el sector rural no ocurre?

Hay personas que tienen voluntad de pago, pero no capacidad

Otros tienen capacidad y no quieren pagar. Ahí se toman otras medidas, se toman medidas más radicales para recuperar el capital.

- ¿Cuáles son las medidas más radicales que toma caja los andes para recuperar el crédito?

Por lo general se intenta embargar, En todo caso, el cliente de campo tiene por decir su ganado, lo que hacemos es obligarlo a vender para cumplir, si tienen bienes ya vamos por temas judiciales, pero por lo general se influye o se recomienda que vendan sus ganados para cumplir con la obligación

Hay muchos clientes, falla bastante la función climática, como cuando hay lluvia, sequías, entonces ahí viene el desorden

- ¿Cuándo ocurre esto, se le informa al ejecutivo comercial que el cliente está teniendo inconvenientes, o pasa a su departamento y el ejecutivo comercial ya no es informado?

No de todas maneras se informa, este proceso es conocido

- ¿Tienen algún tipo de injerencia donde puedan informar o comunicar algunos cambios?

Sí, uno de los aspectos importante es que cuando salimos a hacer recuperaciones, pedimos apoyo o los apoyamos a ellos a realizar la cobranza. Ellos nos dan más luces a la posición del cliente, y con respecto a informar de cambios, también sí, tenemos reuniones los lunes o fines de semana vemos qué está fallando, qué podemos repotenciar para hacer una recuperación efectiva

- ¿Entonces no solo indican el porcentaje de deuda sino también brindan referencia de cómo prevenir la mora?

Apoyamos al cliente incluso, cómo pueden mejorar sus pagos, en su desenvolvimiento

- ¿Considera que son tomados en cuenta sus comentarios, o sus comentarios son analizados para los nuevos clientes?

Yo pienso que sí, funciona y sirve, porque en las comunidades no es uno ni dos clientes, sino que son varios, y entre ellos se apoyan.

- ¿Entiendo que para que el área de recuperación ingrese al proceso, es porque no hubo las facilidades para que el cliente pague la deuda, esto afecta la relación cliente caja los andes?

No, es una forma de llegar al cliente, ellos a su vez, por la convivencia se pasan la voz y buscan como solucionar sus problemas

- ¿Considera que el hecho de ofrecer facilidades para el pago de la deuda, mejora la relación cliente –caja?

Sí definitivamente

- ¿Ha visto alegría al poder pagar sus deudas?

Normalmente al cobrador, los miran como extraños, pero no es eso, nosotros cuando cobramos buscamos, queremos llegar al cliente, que nos tenga confianza y sea recíproco, el pago,

- ¿Considera que los ejecutivos comerciales tienen las capacitaciones necesarias?

Yo considero que en ese nivel sí, están tomando las mejores alternativas

- ¿Ustedes también siguen teniendo capacitaciones? ¿Eso viene de recursos humanos?

No, viene de negocios, de la gerencia de recuperaciones apoyado por recursos humanos

- ¿Y qué es lo principal que tratan de resaltar?

El motivo principal es cómo recuperar la mora

- ¿Hay varias formas de recuperar la mora?

Sé, vamos paso por paso 1.- Ver al cliente su entorno 2.- Realizar visita a campo,

- ¿Este método aplica a todos?

Sí, aplica para todos. En el caso de recuperaciones vamos con la única finalidad que es recuperar el capital vencido.

- ¿Les miden de la recuperación?

Sí, nos dan metas. Nos fijan una cantidad de clientes, importe, y sobre eso hay un porcentaje

- ¿Considera que estas metas son normales dentro del sector, dentro del mercado?

Considero que debe ser el mismo mecanismo, que debe ser el mismo para todos.

- Me parece entender que la mayoría de casos de moras se debe a temas externo

Sí, sobre todo por la cuestión climatológica, algo que empieza a notarse es la competencia. Ahora hay cantidad de financiera que ofrecen créditos a los clientes

- Y que está haciendo caja los Andes respecto a esta competencia

Se está evaluando En recuperación que cambios han sido más importante que estén relacionado a la competencia Ahorita estamos en una campaña, revisando intereses, montos para poder evitar moras.

