

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Proyecto de Mejora de la Gestión en la Empresa

Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Víctor Chalco Flores

David Arturo Maldonado Naranjo

Alfredo Adolfo Pomasoncco Canchari

Vicente Linder Rosales Pereda

Asesor: Daniel Eduardo Salas Díaz

Surco, noviembre de 2018

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

El profesor Daniel Salas, nuestro asesor, por el apoyo en el desarrollo de la presente tesis.

Todos los profesores de CENTRUM Católica, quienes nos permitieron desarrollar nuestras competencias gerenciales.

Dedicatorias

A mi esposa, a mi hija Bianca Valeria, a mi madre y hermano Andrés, por su apoyo permanente para lograr mis metas académicas.

Víctor Chalco

A mis padres David y Judy, a mi hija Noa, a mi hermana Judy y a las personas que me apoyaron en este camino; a mis familiares y amigos como Iván, Gemma y Gilda por su apoyo para llegar a mi objetivo.

David Maldonado

A mis padres Marina y Godofredo, ya que sin su apoyo incondicional jamás hubiese podido llegar hasta aquí. A mis hijos Matías y Alejandra, por haberles quitado parte de su tiempo en este logro y a Milena por su comprensión en todo este tiempo.

Alfredo Pomasoncco

A mis queridos padres Luis y Purita por su apoyo permanente e incondicional, y a mis hijos Erick, Franck y Sami por ser mi motivación e inspiración para lograr este objetivo.

Linder Rosales

Resumen Ejecutivo

La Caja Piura es una institución financiera dedicada al otorgamiento de créditos a personas naturales y a micro y pequeñas empresas, así como a la captación de ahorros. Tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de sus clientes, incrementando la bancarización en el país; en un contexto en el que el sistema financiero nacional vio crecer sus captaciones en 8.5% durante el año 2017 y las colocaciones en 5.3%. A través de un diagnóstico empresarial, se identificó que el problema principal de la Caja Piura es que su rendimiento sobre ventas es inferior al de sus competidores, debido, entre otras cosas, a sus altos costos de operación y a las elevadas tasas de morosidad. Mediante un análisis profundo, se descubrieron las siguientes causas principales: (a) el personal del Área de Créditos es medido solamente por la colocación de cartera o ventas y no por los índices de cobranza de los préstamos que ha colocado, (b) hay una excesiva división de tareas en el Área de Créditos, con repeticiones de trabajos, lo que trae altos costos administrativos; (c) no existe un proceso de cobranza preventiva, ni antes de que se venza el crédito ni durante los primeros 30 días de su vencimiento, lo cual genera cartera morosa; y (d) el personal de Recuperaciones está sobresaturado de casos, por lo que no se alcanzan a realizar la cantidad de visitas ni de contactos que establecen las hojas de rutas, ejerciendo poca presión de cobro sobre los clientes.

Para reducir la morosidad y lograr un ahorro en cuentas incobrables que lleve al incremento de la rentabilidad, se proponen cambios tanto en el Área de Créditos como en la de Cobranzas. En créditos se tiene que hacer un rediseño de procesos, acompañado de la implementación de indicadores que permitan evaluar a cada ejecutivo a través de la recuperación de su cartera y no solo de la colocación. En cambio, dentro del Área de Cobranzas se debe implementar un proceso de cobro preventivo antes del vencimiento, así como durante los primeros 30 días de vencido; además, se tiene que reorganizar el área para evitar ineficiencias y tercerizar las llamadas a clientes.

Abstract

Caja Piura is a financial institution dedicated to the granting of loans to individuals and micro and small businesses. Its objective is to improve the quality of life of its clients, increasing the banking industry penetration in the country; in a context in which the national financial system saw its deposits grow by 8.5% during 2017 and loans by 5.3%. Through a business diagnosis, it was found that Caja Piura's return over sales is lower than its competitors, becoming the main problem, which is due, among other things, to its high operating costs and high default rates. Through an in-depth analysis, it was discovered that the main causes of the problem are: (a) credit area's personnel is only measured by the portfolio or sales placement and not by the collection rates of the loans they have placed; (b) there is an excessive division of tasks in the area of credits, with repetitions of work, which brings high administrative costs; (c) there is no preventive collection process, neither before the credit expires nor during the first 30 days of its expiration, which generates a delinquent portfolio; and (d) the recovery staff is overcrowded in cases, so that the number of visits and contacts established by the route sheets are not achieved, exerting little collection pressure on the clients.

To reduce default rates and achieve cost savings that lead to increased profitability, changes are proposed in both the credit area and the collection area. In credits, a process redesign must be done, accompanied by the implementation of indicators that allow each executive to measure through the recovery of their portfolio and not just the placement. On the other hand, within the collections area, a preventive collection process must be implemented before expiration, as well as during the first 30 days of expiration, and the area must be reorganized to avoid inefficiencies and outsourcing calls to customers.

Tabla de Contenidos

| | |
|---|-----------|
| Lista de Tablas | iv |
| Lista de Figuras..... | v |
| Capítulo I: Situación General de la Caja Piura | 1 |
| 1.1 Presentación de la Caja Piura..... | 1 |
| 1.2 Análisis de la Industria..... | 3 |
| 1.3 Análisis del Contexto Externo de la Caja Piura..... | 7 |
| 1.4 Análisis del Contexto Interno de la Caja Piura..... | 9 |
| Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal | 12 |
| 2.1 Diagnóstico de la Empresa y Problemas Identificados..... | 12 |
| 2.2 Problema Principal..... | 19 |
| Capítulo III: Análisis Específico del Problema Principal | 21 |
| 3.1 Análisis Cualitativo..... | 21 |
| 3.2 Análisis Cuantitativo..... | 21 |
| Capítulo IV: Determinación de Causas del Problema Principal..... | 24 |
| 4.1 Causas Identificadas..... | 24 |
| 4.1.1 Área de Créditos | 24 |
| 4.1.2 Área de Recuperaciones..... | 27 |
| 4.2 Causas Principales | 37 |
| Capítulo V: Alternativas de Solución..... | 38 |
| 5.1 Alternativas de Solución Identificadas | 38 |
| 5.2 Evaluación de las Alternativas de Solución..... | 40 |
| 5.3 Solución Propuesta..... | 42 |
| Capítulo VI: Plan de Implementación | 43 |
| 6.1 Actividades | 43 |

| | |
|---|-----------|
| 6.2 Plan de Implementación (Gantt Chart) y Presupuesto | 43 |
| 6.3 Factores Clave para el Éxito de la Implementación..... | 47 |
| Capítulo VII: Resultados Esperados..... | 48 |
| 7.1 Resultados Esperados del Plan de Implementación..... | 48 |
| 7.2 Recuperación de la Inversión..... | 49 |
| Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones..... | 51 |
| 8.1 Conclusiones..... | 51 |
| 8.2 Recomendaciones..... | 52 |
| Referencias..... | 54 |
| Apéndice A: MOF Jefe de Recuperaciones | 56 |
| Apéndice B: MOF Gestor de Recuperaciones..... | 70 |
| Apéndice C: Acciones para la Recuperación de Créditos..... | 80 |
| Apéndice D: Condicionantes para el Pago de Remuneración Variable a Asesores del Área de Créditos | 84 |

Lista de Tablas

| | | |
|-----------|---|----|
| Tabla 1. | <i>Créditos Netos y Obligaciones con el Público del Sistema Financiero, en Miles de Soles.....</i> | 3 |
| Tabla 2. | <i>Morosidad de las Cajas Municipales.....</i> | 6 |
| Tabla 3. | <i>Penetración del Endeudamiento y de las Tarjetas de Crédito, a Diciembre.....</i> | 9 |
| Tabla 4. | <i>Estado de Ganancias y Pérdidas de la Caja Piura, en Miles de Soles.....</i> | 10 |
| Tabla 5. | <i>Morosidad de los Créditos Otorgados por la Caja Piura.....</i> | 12 |
| Tabla 6. | <i>Ingresos, Utilidad Neta y Rendimiento de los Competidores al Año 2017.....</i> | 13 |
| Tabla 7. | <i>Estructura de Costos de la Caja Piura.....</i> | 15 |
| Tabla 8. | <i>Condicionantes de Pago de Incentivos.....</i> | 20 |
| Tabla 9. | <i>Cuentas y Ratios de los Competidores, en Miles de Soles y en Porcentaje, a Diciembre 2017.....</i> | 24 |
| Tabla 10. | <i>Acciones de Recuperación en el Área Judicial.....</i> | 36 |
| Tabla 11. | <i>Causas y Posibles Alternativas de Solución.....</i> | 40 |
| Tabla 12. | <i>Evaluación de las Alternativas de Solución.....</i> | 42 |
| Tabla 13. | <i>Actividades Asociadas a la Solución Propuesta.....</i> | 45 |
| Tabla 14. | <i>Presupuesto Asociado a las Actividades.....</i> | 47 |
| Tabla 15. | <i>Beneficios que se Obtendrán al Implementar las Soluciones.....</i> | 49 |
| Tabla 16. | <i>Cuantificación de los Beneficios.....</i> | 50 |

Lista de Figuras

| | | |
|-------------------|---|----|
| <i>Figura 1.</i> | Créditos netos y obligaciones con el público de la Caja Piura, en miles de soles.. | 1 |
| <i>Figura 2.</i> | Ingresos financieros y resultados netos de la Caja Piura, en miles de soles..... | 2 |
| <i>Figura 3.</i> | Estructura del sistema financiero peruano, a diciembre de 2017..... | 4 |
| <i>Figura 4.</i> | Créditos netos y obligaciones con el público de todas las cajas municipales, en miles de soles..... | 5 |
| <i>Figura 5.</i> | Ingresos financieros y resultados netos de todas las cajas municipales, en miles de soles..... | 5 |
| <i>Figura 6.</i> | Crecimiento económico del Perú..... | 8 |
| <i>Figura 7.</i> | Colocaciones de la Caja Piura, en miles de soles..... | 10 |
| <i>Figura 8.</i> | Cobertura de la cartera en riesgo, en miles de soles y porcentaje..... | 11 |
| <i>Figura 9.</i> | Ratio global de patrimonio..... | 14 |
| <i>Figura 10.</i> | Modelo general de incentivos..... | 18 |
| <i>Figura 11.</i> | Análisis del problema que atraviesa la Caja Piura..... | 21 |
| <i>Figura 12.</i> | Costos y gastos que han causado las pérdidas..... | 23 |
| <i>Figura 13.</i> | Organigrama del Área de Créditos..... | 26 |
| <i>Figura 14.</i> | Macroprocesos del Área de Créditos..... | 27 |
| <i>Figura 15.</i> | Proceso general del Área de Créditos..... | 28 |
| <i>Figura 16.</i> | Organigrama del Área de Recuperación..... | 29 |
| <i>Figura 17.</i> | Macroprocesos del Área de Recuperación..... | 32 |
| <i>Figura 18.</i> | Proceso general del Área de Créditos, parte 1..... | 33 |
| <i>Figura 19.</i> | Proceso general del Área de Créditos, parte 2..... | 34 |
| <i>Figura 20.</i> | Solución propuesta..... | 43 |
| <i>Figura 21.</i> | Diagrama de Gantt de actividades a desarrollar..... | 46 |
| <i>Figura 22.</i> | Recuperación de la inversión..... | 51 |

Capítulo I: Situación General de la Caja Piura

En este capítulo se presenta información general de la empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura, que en adelante será llamada simplemente como Caja Piura. Luego se hace un análisis de la industria, para pasar a realizar un análisis externo o del entorno y un análisis interno, enfocado en el Área de Cobranza.

1.1 Presentación de la Caja Piura

La Caja Piura se dedica a la intermediación financiera y tiene como visión ser “líder en soluciones financieras innovadoras, accesibles y de calidad” (Caja Piura, 2018a, párr. 1). Mientras que su misión es “impulsar la inclusión financiera innovadora para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes” (Caja Piura, 2018a, párr. 2). Dentro de los productos que ofrece están los depósitos de ahorro y a plazo, con tasas muy atractivas, lo que les ha permitido incrementar el volumen de las obligaciones con el público, como se aprecia en la Figura 1. Para diciembre del año 2017, estas obligaciones totalizaban S/ 3,318 millones, luego de haber crecido 22.3% con respecto al período anterior. También en la Figura 1, se aprecia el crecimiento en los créditos netos, los cuales a diciembre de 2017 ascendían a S/ 2,928 millones, tras aumentar 24.7% durante el año.

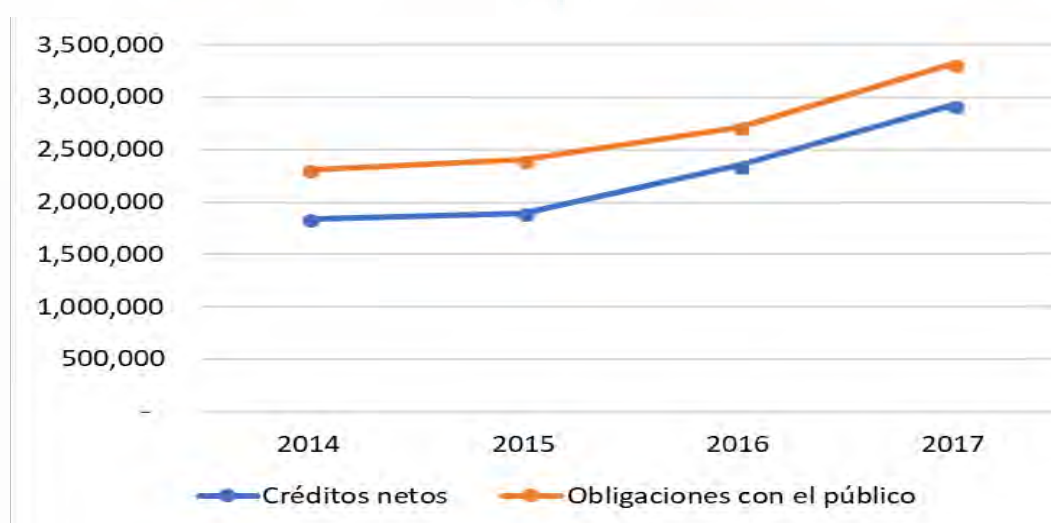


Figura 1. Créditos netos y obligaciones con el público de la Caja Piura, en miles de soles. Adaptado de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2018b (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

El enfoque de la Caja Piura está dirigido a las microfinanzas, lo cual, de acuerdo a lo señalado por Toledo (2018), genera un gran aporte a la economía nacional, al permitir a las micro y pequeñas empresas crecer de manera escalonada. Los créditos a este tipo de empresas hacen posible que aumenten su producción y su participación en el mercado nacional o, incluso, que exporten, generando empleos y mejorando la calidad de vida de las personas que están en su área de influencia. Además, la presencia de instituciones financieras como la Caja Piura ayuda a reducir la tasa de informalidad, que en el Perú supera el 60% del PBI. Esto coincide con lo expuesto por Aguilar y Clausen (2013), quienes indicaron que las empresas microfinancieras son similares a los bancos, pero con el objetivo social de otorgar créditos en montos muy pequeños a la población de bajos ingresos, que tradicionalmente no ha sido atendida por la banca tradicional.

Los ingresos de la Caja Piura provienen principalmente del cobro de intereses por los préstamos que se conceden, y de las comisiones por servicios, asociados a sus distintos productos. Así como los activos de la institución han crecido, también lo han hecho sus ingresos. Para el 2017, estos totalizaron S/ 608 millones, un 22.7% más que en 2016 (ver Figura 2). Mientras que los resultados netos se incrementaron en 19% durante el último año, para alcanzar S/ 62 millones en el 2017. Sobre la base de estos resultados, el rendimiento sobre ventas (ROS, por sus siglas en inglés) para el 2017 se calcula en 10.2%.

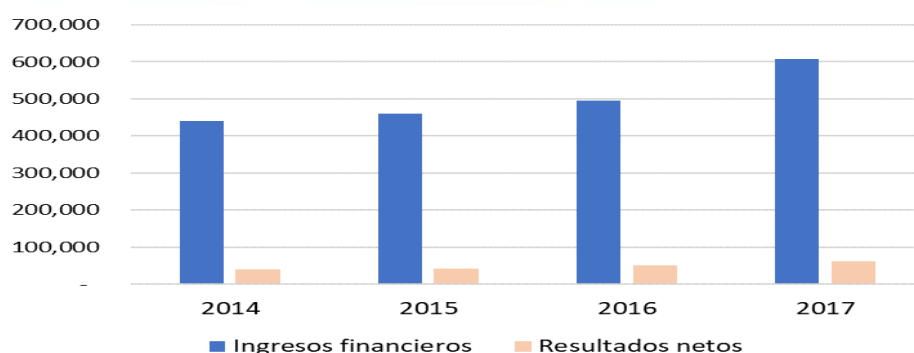


Figura 2. Ingresos financieros y resultados netos de la Caja Piura, en miles de soles. Adaptado de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2018b (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

1.2 Análisis de la Industria

El sistema financiero peruano tenía créditos netos a diciembre de 2017 por S/ 263,725 millones, lo cual es 4.1% más que las obligaciones con el público a la misma fecha. En la Tabla 1 se presenta la evolución que el sistema ha tenido entre 2014 y 2017, mostrando un crecimiento sostenido, principalmente en lo que se refiere a banca múltiple y cajas municipales. De los períodos analizados, fue en 2015 cuando se dio el mayor crecimiento, con un aumento de 14% en los créditos y del 16% en las obligaciones.

Tabla 1

Créditos Netos y Obligaciones con el Público del Sistema Financiero, en Miles de Soles

| Créditos netos | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Banca múltiple | 185'033,881 | 216'684,122 | 224'542,729 | 233'899,643 |
| Cajas municipales | 12'332,285 | 13'471,676 | 15'872,996 | 18'207,242 |
| Empresas financieras | 10'346,288 | 8'429,986 | 9'167,618 | 10'251,334 |
| Cajas rurales | 1'438,951 | 414,813 | 995,440 | 1'367,353 |
| Sistema financiero | 209'151,405 | 239'000,598 | 250'578,783 | 263'725,571 |
| Obligaciones con el público | | | | |
| Banca múltiple | 180'704,052 | 214'292,803 | 211'092,422 | 227'716,471 |
| Cajas municipales | 13'115,760 | 14'368,747 | 16'522,734 | 18'207,242 |
| Empresas financieras | 5'488,905 | 4'827,038 | 5'446,260 | 6'452,914 |
| Cajas rurales | 1'564,074 | 489,312 | 616,061 | 1'051,514 |
| Sistema financiero | 200'872,792 | 233'977,900 | 233'677,478 | 253'428,140 |

Nota. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2018a (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#); de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2018b (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#); de “Información estadística de empresas financieras,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2018d (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#); y de “Información estadística de cajas rurales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2018c (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=4#).

De manera gráfica, en la Figura 3 se presenta la participación que cada tipo de institución financiera tiene en el sistema financiero nacional. Lo primero que se nota es que estos porcentajes de *share* son muy similares para los créditos netos y las obligaciones con el público, lo que se debe al balance que mantienen entre activos y pasivos. La banca múltiple

es la líder absoluta, con 89% de los créditos y 90% de las obligaciones; mientras que las cajas municipales representan el 7% tanto en créditos como en obligaciones, pero crecen más rápido que el promedio del sistema. Por lo tanto, se espera que durante los próximos años el porcentaje de la banca múltiple se reduzca y el de las cajas municipales se incremente.



Figura 3. Estructura del sistema financiero peruano, a diciembre de 2017. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2018a

(http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#); de “Información estadística de cajas municipales,” por la SBS, 2018b

(http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#); de “Información estadística de empresas financieras,” por la SBS, 2018d

(http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#); y de “Información estadística de cajas rurales,” por la SBS, 2018c

(http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=4#).

En lo que específicamente se refiere a las cajas municipales, se aprecia en la Figura 4 que los créditos netos y las obligaciones con el público son prácticamente similares, con amplio crecimiento entre el año 2015 y el 2017. Por ejemplo, los créditos aumentaron en 17.8% durante el año 2016 y luego 14.7% en 2017. Es importante mencionar que la Caja Piura para diciembre de 2017 tenía una participación de mercado del 16% con respecto al total de créditos netos de las cajas municipales. Con respecto a las obligaciones con el público, la participación de la Caja Piura fue de 18%. Vale mencionar que esta participación ha aumentado a través de los años.

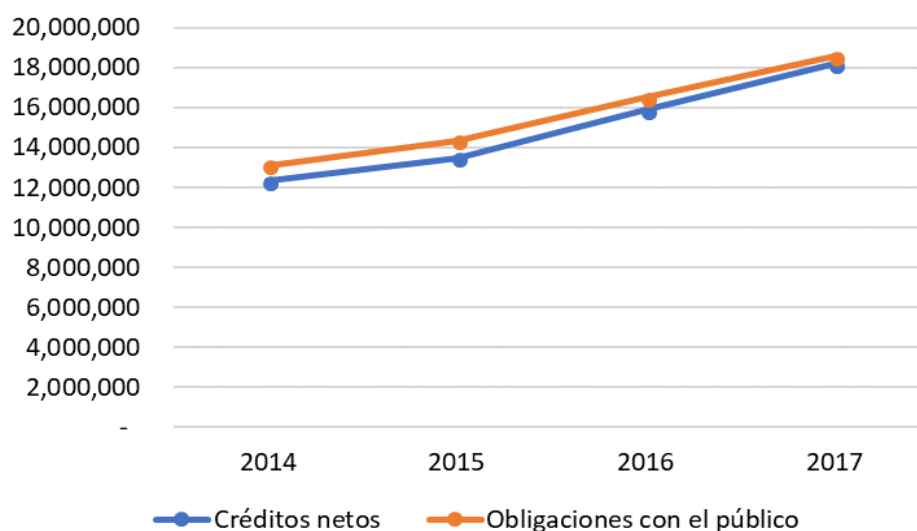


Figura 4. Créditos netos y obligaciones con el público de todas las cajas municipales, en miles de soles. Adaptado de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2018b (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

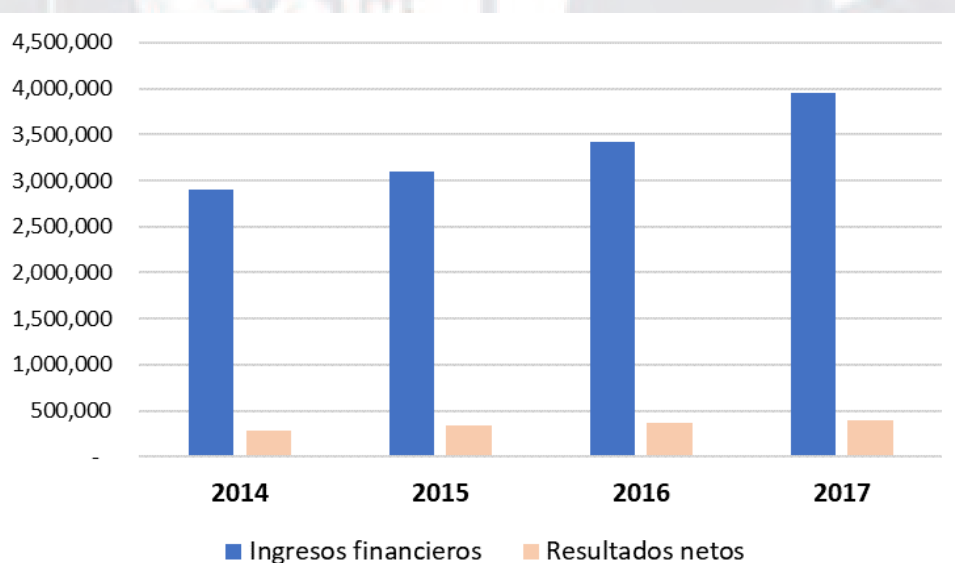


Figura 5. Ingresos financieros y resultados netos de todas las cajas municipales, en miles de soles. Adaptado de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2018b (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

En cuanto a los ingresos financieros y los resultados netos del conjunto de todas las cajas municipales, las ventas han venido creciendo año tras año (ver Figura 5), al igual que las utilidades, aunque no al mismo ritmo. Es por ello que el rendimiento sobre ventas pasó de

11.1% en el año 2015 a 11.0% para 2016, y llegó a 9.9% en 2017, el resultado más bajo del período analizado. La razón principal para esta reducción en el ROS es un aumento en las provisiones para créditos, que pasaron de representar el 12.4% de los ingresos en 2016 a 14.5% en el 2017. Al mismo tiempo, se generó un aumento en los gastos financieros, los cuales subieron de 22.7% a 24.6% de los ingresos durante el 2017, lo que implicó un crecimiento del 25%.

Al revisar también la variable morosidad, se encontró que se ha reducido ligeramente desde el año 2015, pasando de 5.96% en esa fecha a 5.42% durante el 2017. Pero si se analiza por segmento de mercado, se aprecia en la Tabla 2 que la mayor morosidad se da entre los créditos a las medianas empresas y los créditos a las pequeñas empresas. Mientras que la menor tasa aparece entre los créditos hipotecarios y los préstamos al consumo que se dan a las personas naturales.

Tabla 2

Morosidad de las Cajas Municipales

| Tipo de préstamo | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------------------------------------|------|------|------|------|
| Total créditos directos | 5.82 | 5.96 | 5.47 | 5.42 |
| Créditos de consumo | 2.38 | 2.89 | 2.96 | 2.83 |
| Créditos hipotecarios para vivienda | 1.52 | 1.44 | 1.99 | 2.80 |
| Créditos a microempresas | 5.98 | 6.00 | 5.86 | 6.09 |
| Créditos a pequeñas empresas | 8.57 | 8.15 | 6.81 | 6.68 |
| Créditos a medianas empresas | 4.35 | 7.12 | 7.51 | 6.90 |
| Créditos a grandes empresas | 8.54 | 2.84 | - | 2.77 |

Nota. Adaptado de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2018b (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

La morosidad se debe a la combinación de factores agregados o que afectan a todas las instituciones de la misma manera, y de factores específicos para cada institución financiera, y que están relacionados con sus políticas de crédito y sus procedimientos. Entre los factores agregados, los más importantes suelen ser el crecimiento económico total y por sector, las limitaciones a la liquidez y el nivel de endeudamiento de las distintas empresas

financieras. Mientras que a nivel interno, se debe mirar hacia la rapidez con que crece la cartera de créditos, el margen de intermediación financiera y el monto que cada analista es capaz de colocar en un período determinado. Además, hay que revisar la eficiencia en la cobranza y, en general, en todas las gestiones operativas, lo que incluye aspectos de políticas crediticias como el tipo de garantía que se requiere y la distribución de sus oficinas o agencias (Aguilar & Camargo, 2003).

1.3 Análisis del Contexto Externo de la Caja Piura

Si bien el panorama internacional se muestra favorable para el Perú por un mejor precio de los metales, que es el principal producto de exportación, el contexto político interno, remecido por la corrupción de Odebrecht y un nuevo intento de vacancia presidencial, puede incidir en el desarrollo de la economía (Sánchez, 2018). La tensión política que hay en el país y que se registra desde el año pasado reduce el espacio para hacer las reformas que el Perú necesita para mejorar su competitividad. Por tanto, no puede haber un crecimiento económico notable en este año sino que se pronostica alrededor de 3%, que podría incluso reducirse por la incertidumbre que generan los casos de corrupción, ya que restringen automáticamente la inversión (Sánchez, 2018).

La economía peruana atraviesa un período de desaceleración, es decir, crece a un ritmo cada vez más lento, tal como se aprecia en la Figura 6. Esto significa que las empresas producen menos y, por tanto, el Gobierno recauda menos, mientras que los consumidores postergan decisiones de compra (Parodi, 2016). La principal causa de esta crisis es que el crecimiento económico de China, el socio comercial más importante del Perú, se ha reducido y, por ende, también la demanda de los metales, con un consiguiente menor precio en el mercado internacional. Mientras que internamente, la expectativa por el fenómeno de El Niño redujo las inversiones desde el 2016 (“Perú,” 2015), y durante el 2017 hubo varios meses de paralización productiva en algunas regiones del norte peruano.

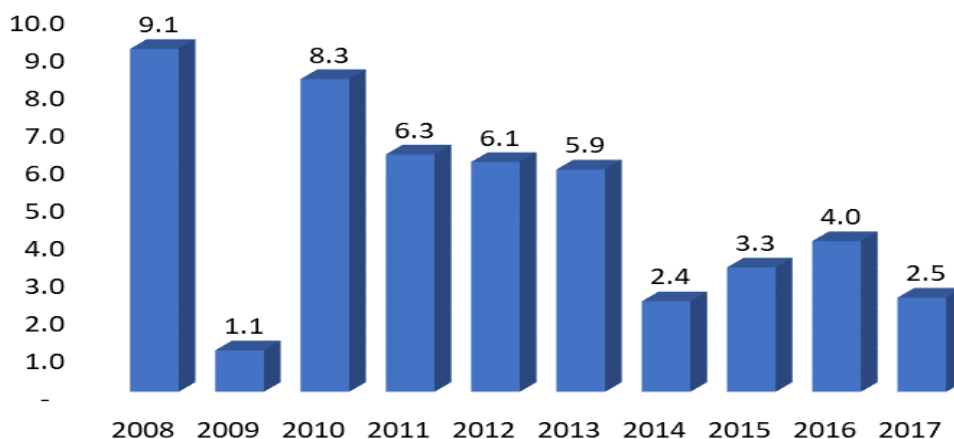


Figura 6. Crecimiento económico del Perú. Adaptado de “Series estadísticas,” por el Banco Central de Reserva de Perú (BCRP), 2018 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/>).

La inclusión financiera es un ingrediente esencial para el desarrollo de la economía y la reducción de la pobreza, así como también puede ser una forma de prevenir la exclusión social (BBVA Research, 2016). En Perú, el nivel de bancarización se ha elevado de 20% en 2012 a 28% a inicios del 2018, gracias al dinamismo de la actividad económica en dicho período (“La bancarización en Perú,” 2018). Se aprecia en la Tabla 3 que cada año hay más personas con deudas en el sistema financiero peruano, lo que llegó a representar el 39% de la población económicamente activa (PEA); en tanto que la cantidad de tarjetahabientes ha permanecido en un 15% de la población adulta del país.

Tabla 3

Penetración del Endeudamiento y de las Tarjetas de Crédito, a Diciembre

| Indicador | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|------|------|------|
| Número de deudores por cada 1,000 adultos | 310 | 317 | 326 |
| Número de deudores (persona natural) respecto a la PEA (%) | 37 | 38 | 39 |
| Número de tarjetahabientes respecto a la población adulta (%) | 15 | 15 | 15 |

Nota. Adaptado de “Perú: Reporte de indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2017 (<http://www.sbs.gob.pe/inclusion-financiera/Cifras/Indicadores>).

En una década, el Perú logró reducir en más de 50% el índice de pobreza, que pasó de 55% a 22% de la población para 2017. Así, en los últimos cinco años, siete millones de personas han salido de la pobreza. Esto se inició en los años noventa, cuando el país liberó su economía como parte del programa de ajuste estructural del Banco Mundial. Fue así que al abrirse a nuevos mercados, el país logró beneficiarse de muy altos precios para la exportación de sus minerales, además de que atrajo inversiones, con lo que aumentó la recaudación fiscal y se pudo reducir la deuda pública. El resultado es que las exportaciones pasaron de US\$ 3,000 millones en el año 1990 a US\$ 36,000 millones para el 2010 (“Destacan reducción,” 2017).

1.4 Análisis del Contexto Interno de la Caja Piura

Para el mes de mayo del 2018, las colocaciones en la Caja Piura se habían incrementado en 5.54% con respecto a diciembre de 2017, para alcanzar S/ 175.6 millones en relación con al mes de diciembre del 2017, representando un crecimiento de 5.54%. En la Figura 7 se observa un crecimiento constante, aunque a distinto ritmo cada mes; por ejemplo, en diciembre las colocaciones aumentaron en 24.85%, ya que es un mes de alta demanda porque las personas gustan de hacer gastos y las empresas pagan gratificaciones a sus trabajadores. Mientras que en marzo del 2018 el aumento fue de apenas 3.60%. Sin embargo, es importante recalcar que, en todo caso, es superior a la expectativa de crecimiento económico que se tiene para este año.

Para tener una visión general de la evolución de la Caja Piura, se hace necesario revisar su estado de ganancias y pérdidas (ver Tabla 4). Así, se puede apreciar el aumento en ventas por 22.7% en el año 2017, pero en el mismo período los gastos financieros crecieron en 40.3%, perjudicando el margen financiero bruto. Simultáneamente, las provisiones para créditos tuvieron un aumento del 28% y esto causó que el margen financiero bruto creciera solamente 16.3%, lo que está por debajo del aumento que la empresa tuvo en sus ingresos.

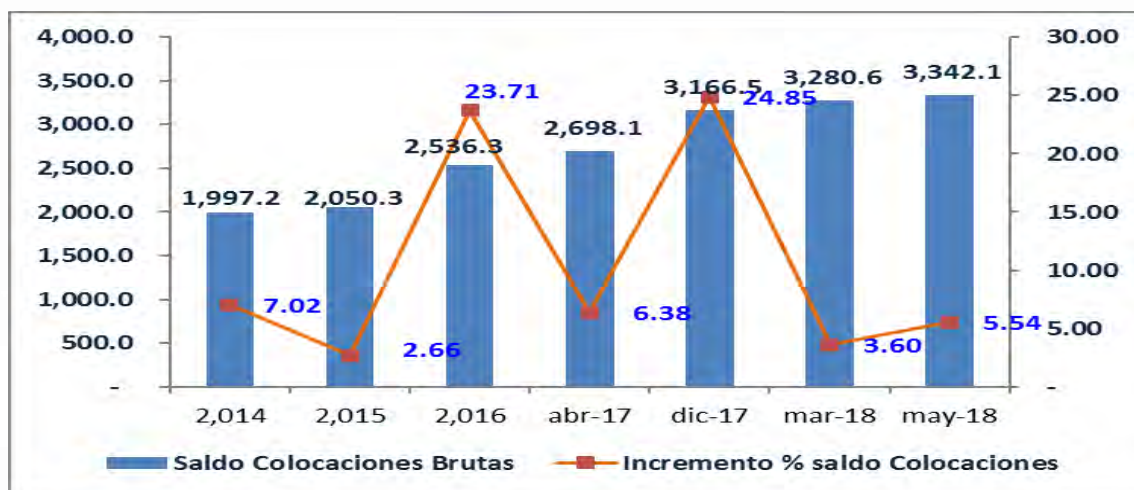


Figura 7. Colocaciones de la Caja Piura, en miles de soles. Tomado de *Presentación taller Lima* (p. 2), por Caja Piura, 2018b, Lima, Perú: Autor.

Tabla 4

Estado de Ganancias y Pérdidas de la Caja Piura, en Miles de Soles

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Ingresos financieros | 440,802 | 459,272 | 495,831 | 608,412 |
| Gastos financieros | 108,166 | 96,408 | 100,636 | 141,181 |
| Margen financiero bruto | 332,635 | 362,864 | 395,194 | 467,231 |
| Provisiones para créditos | 45,359 | 61,124 | 65,031 | 83,238 |
| Margen financiero neto | 287,276 | 301,740 | 330,164 | 383,992 |
| Ingresos por servicios financieros | 14,612 | 21,174 | 32,827 | 34,467 |
| Gastos por servicios financieros | 5,272 | 7,134 | 8,779 | 8,450 |
| Margen operacional | 296,616 | 315,780 | 354,211 | 410,009 |
| Gastos administrativos | 218,711 | 241,086 | 269,324 | 303,690 |
| Provisiones, deprec. y amortización | 15,708 | 10,569 | 15,461 | 16,858 |
| Otros ingreso y gastos | (1,931) | (1,900) | 1,154 | 1,570 |
| Resultados antes del IR | 60,266 | 62,225 | 70,580 | 91,031 |
| Impuesto a la renta | 20,769 | 20,703 | 20,839 | 28,956 |
| Resultados netos | 39,496 | 41,521 | 49,742 | 62,075 |

Nota. Tomado de "Información estadística de cajas municipales," por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2018b (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

Las provisiones que la Caja Piura mantiene son conservadoras, cubriendo el 95.5% de la cartera en riesgo, tal como se presenta en la Figura 8. Pero es preocupante ver cómo dicha cartera se incrementa mes tras mes y principalmente durante los años 2017 y 2018, probablemente como consecuencia de la desaceleración económica que se identificó a través

del análisis del entorno. Esto está asociado con la morosidad de los créditos otorgados, que es superior al promedio de la industria (6.71%) y siendo superior en préstamos a empresas que a personas naturales, lo cual se puede comprobar al revisar la Tabla 5.

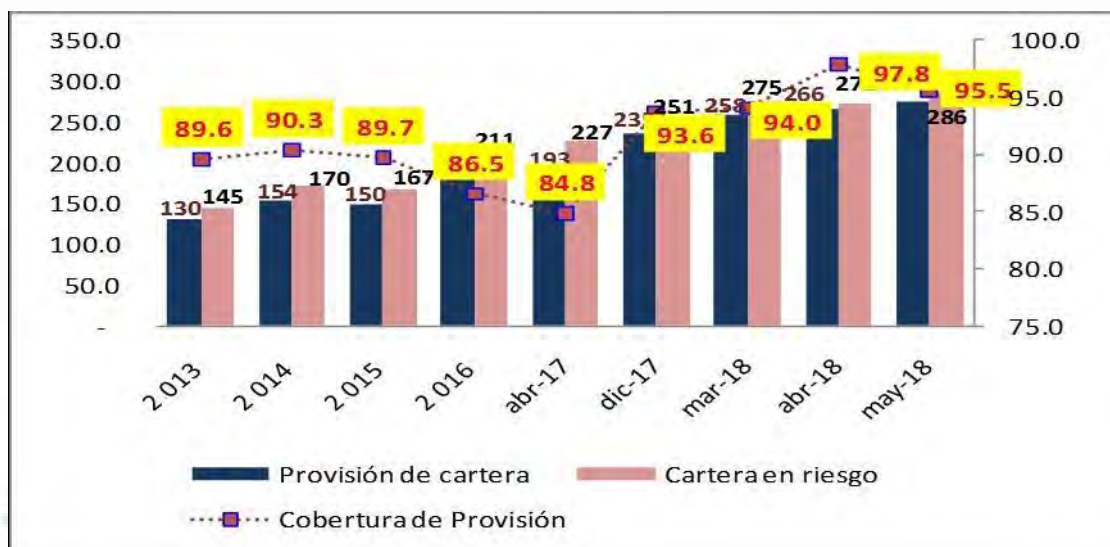


Figura 8. Cobertura de la cartera en riesgo, en miles de soles y porcentaje. Tomado de *Presentación taller Lima* (p. 2), por la Caja Piura, 2018b, Lima, Perú: Autor.

Tabla 5

Morosidad de los Créditos Otorgados por la Caja Piura

| Tipo de préstamo | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------------------------------------|-------|------|------|------|
| Total créditos directos | 6.11 | 6.46 | 6.67 | 6.71 |
| Créditos de consumo | 3.45 | 3.81 | 3.39 | 2.69 |
| Créditos hipotecarios para vivienda | 10.24 | 7.77 | 1.77 | 1.69 |
| Créditos a microempresas | 5.53 | 3.83 | 5.21 | 6.84 |
| Créditos a pequeñas empresas | 8.03 | 6.14 | 6.30 | 7.21 |
| Créditos a medianas empresas | 3.67 | 9.61 | 9.65 | 8.27 |
| Créditos a grandes empresas | - | - | - | - |

Nota. Tomado de "Información estadística de cajas municipales," por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2018b (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal

En este capítulo se hace un diagnóstico de la Caja Piura con el fin de identificar los problemas que atraviesa. Seguidamente, se identifica cuál es el problema principal y cuáles son sus causas. De esta manera, en los capítulos siguientes se podrán diseñar estrategias para solucionar desde la raíz este problema.

2.1 Diagnóstico de la Empresa y Problemas Identificados

Si bien la empresa tiene tasas de rendimiento superiores al promedio de la industria, se encontró que estas son bastante más bajas que las de sus principales competidores, como se aprecia en la Tabla 6. Para el año 2017, el rendimiento sobre ventas (ROS) de la Caja Piura fue 10.2%, mientras que la CMAC Cusco generó 15.1%, la CMAC Huancayo 14.8% y la CMAC Arequipa 12.5%.

Tabla 6

Ingresos, Utilidad Neta y Rendimiento de los Competidores al Año 2017

| | CMAC Arequipa | CMAC Cusco | CMAC Huancayo | CMAC Piura |
|----------------------|---------------|------------|---------------|------------|
| Ingresos financieros | 852,290 | 418,384 | 609,500 | 608,412 |
| Resultados netos | 106,134 | 63,378 | 90,038 | 62,075 |
| ROS | 12.5% | 15.1% | 14.8% | 10.2% |

Nota. Tomado de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2018b (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

A pesar del aumento que la empresa ha tenido en su cartera de créditos, registró un decrecimiento en ROS, lo cual ha llevado a otro problema, que es una elevación en el ratio global de patrimonio a créditos (ver Figura 9), que para mayo del 2018 alcanzó 14.1%, ligeramente por encima de la meta de 14% que la empresa se ha fijado. Esto como consecuencia del aumento en la cartera de crédito sin que se haya dado un aumento en patrimonio a la misma velocidad. Sin embargo, debe mencionarse que 14.1% está muy por encima del límite técnico, que es 12%, y del límite legal, que en Perú es de 10%.

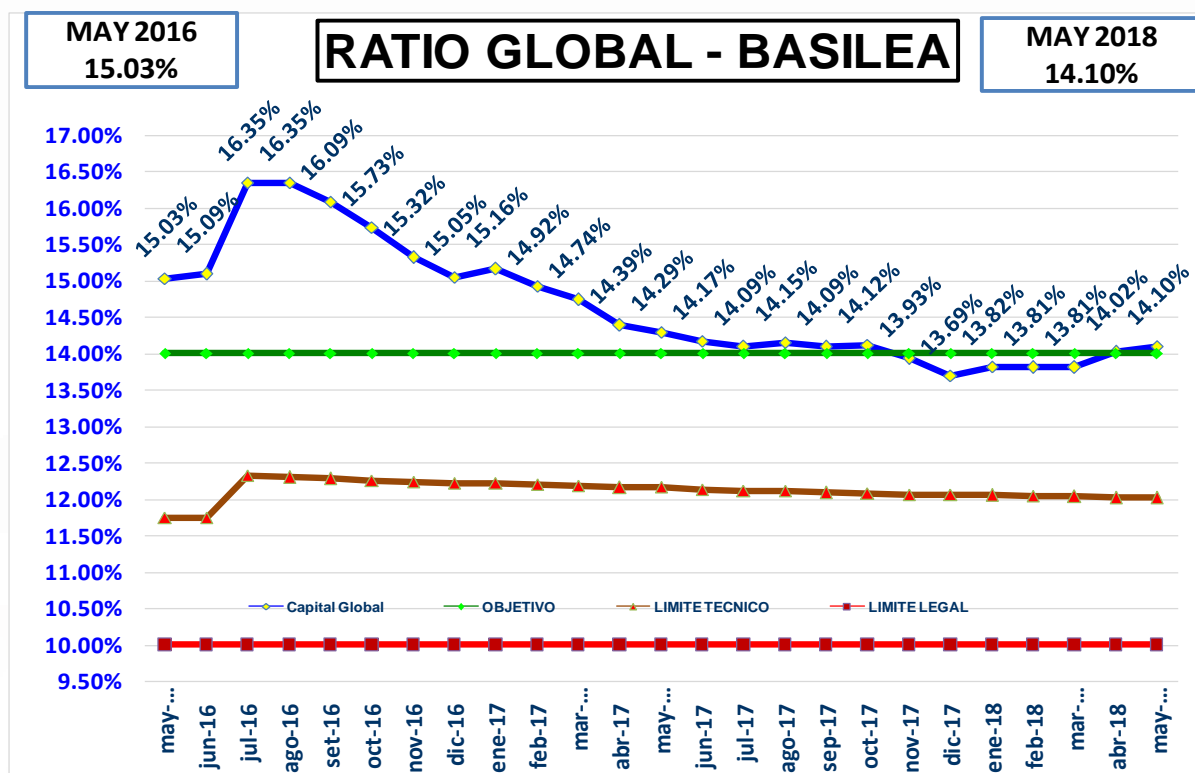


Figura 9. Ratio global de patrimonio. Tomado de *Presentación taller Lima* (p. 3), por Caja Piura, 2018b, Lima, Perú: Autor.

Si se analiza la estructura de costos, que se presenta en la Tabla 7, se observa que el rubro principal son los gastos administrativos, donde lo más importante es el pago de personal, aunque como aspecto favorable a través de los años ha reducido su importancia, pasando de 52.8% del total de costos y gastos en 2014 a 48.8% en 2017. Así mismo, el rubro de gastos financieros ha tenido una disminución en términos de participación, aunque con un revés importante en el 2017; mientras que el crecimiento se ha dado en las provisiones, tanto en las que son para créditos directos como en las provisiones en general. Para el año 2017, las provisiones para crédito directo llegaron a S/ 141.2 millones, lo cual representó el 72.4% de las pérdidas que la institución tuvo.

La planeación que la empresa ha desarrollado tenía metas de utilidades que no se han cumplido. Es así que se proponía incrementar el indicador ROP a un 3%, siendo este la utilidad neta dividida entre el promedio del saldo de colocaciones en el período. Pero dado que la Caja Piura ha reducido su rentabilidad, se deben implementar medidas correctivas.

Tabla 7

Estructura de Costos de la Caja Piura

| Rubro | 2014 | | 2015 | | 2016 | | 2017 | |
|---|-------------|------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|
| | miles de S/ | % | miles de S/ | % | miles de S/ | % | miles de S/ | % |
| Obligaciones con el público | 92,121 | 22.3 | 82,610 | 13.1 | 87,194 | 12.6 | 122,977 | 14.6 |
| Depósitos del sistema financiero y organismos financieros internacionales | 2 | 0.0 | 4 | 0.0 | 9 | 0.0 | 565 | 0.1 |
| Adeudos y obligaciones financieras | 3,461 | 0.8 | 3,544 | 0.6 | 2,791 | 0.4 | 4,519 | 0.5 |
| Pérdida por valorización de inversiones | - | - | - | - | - | - | 164 | 0.0 |
| Primas al fondo de seguro de depósitos | 12,325 | 3.0 | 10,067 | 1.6 | 10,599 | 1.5 | 12,928 | 1.5 |
| Diferencia de cambio | - | - | 151 | 0.0 | - | - | - | - |
| Otros | 66 | 0.0 | 32 | 0.0 | 43 | 0.0 | 27 | 0.0 |
| Gastos financieros | 108,166 | 26.1 | 96,408 | 15.2 | 100,636 | 14.6 | 141,181 | 16.8 |
| | | - | | - | | - | | - |
| Provisiones para créditos directos | 45,359 | 11.0 | 61,124 | 9.7 | 65,031 | 9.4 | 83,238 | 9.9 |
| Gastos por servicios financieros | 5,272 | 1.3 | 7,134 | 1.1 | 8,779 | 1.3 | 8,450 | 1.0 |
| Gastos administrativos | 218,711 | 52.8 | 320,780 | 50.7 | 356,711 | 51.6 | 410,009 | 48.8 |
| Provisiones, depreciación y amortización | 15,708 | 3.8 | 79,693 | 12.6 | 87,387 | 12.6 | 106,319 | 12.7 |
| Impuesto a la renta | 20,769 | 5.0 | 67,225 | 10.6 | 73,080 | 10.6 | 91,031 | 10.8 |
| Total costos y gastos | 413,987 | 100 | 632,365 | 100 | 691,625 | 100 | 840,229 | 100 |

Nota. Adaptado de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2018b (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

Modelo de incentivos de créditos. La Caja Piura cuenta con un modelo establecido para incentivar la colocación de créditos. Es importante analizarlo, porque los problemas que la organización presenta se deben en parte a la alta tasa de morosidad que hay y a los costos que los atrasos en cobranza ocasionan.

Para comprender el modelo de incentivos, primero hay que definir los siete tipos de asesores que se tienen en Caja Piura, ya que a cada uno se le establecen metas diferentes y el pago se relaciona con el cumplimiento de dichas metas.

- Microempresa: Para clientes de tipo microempresa, pequeña empresa con endeudamiento en el sistema financiero de hasta S/ 50,000 e hipotecarios.
- Pequeña empresa: abarca clientes de pequeña empresa con endeudamiento en el sistema financiero mayor a S/ 50,000 y hasta S/ 300,000 e hipotecarios.
- Mediana empresa: Son los clientes de las mediana empresa, gran empresa, corporativo e hipotecarios.
- Consumo: Aquellos clientes de tipo consumo e hipotecarios.
- Micro y pequeña empresa (MYPE): Para los clientes de tipo microempresa, pequeña empresa e hipotecarios.
- Pequeña y mediana empresa (PYME): Clientes de tipo pequeña empresa con endeudamiento en el sistema financiero mayor a S/ 50,000, mediana empresa, gran empresa, corporativo e hipotecarios.
- Microempresa y consumo (MYCO): Clientes de tipo microempresa, pequeña empresa con endeudamiento de hasta S/ 50,000, consumo e hipotecarios.

La remuneración variable está relacionada con la remuneración básica que cada asesor recibe. Es así que aquellos asesores con una remuneración básica menor o igual a S/ 2,500 por mes, pueden llegar a percibir una remuneración variable hasta por S/ 2,000. En cambio, los asesores que tienen una remuneración básica superior a S/ 2,500 llegan a recibir

una remuneración variable de S/ 3,000 si cumplen con sus metas. En la Figura 10 se presenta un modelo general de los incentivos.

Los indicadores de ventas que se usan son los siguientes:

a. Crecimiento de saldos

- Asesor de finanzas empresariales: La meta es por tipo de asesor y volumen de cartera, se paga desde el cumplimiento igual o superior a 80%, la comisión máxima es de 40% de valor de la comisión de venta y el último rango de cartera superior al óptimo segmento no tiene meta y percibe incentivo si mantiene el indicador.
- Asesor de finanzas personales: La meta de cartera es S/ 20,000, se paga desde cumplimiento igual o superior a 80%, con una comisión máxima de 40% del valor de la comisión de venta y solo se considera un rango de cartera.

b. Crecimiento neto de clientes

- Asesor de finanzas empresariales: La meta es por tipo de asesor y el volumen de clientes, la comisión máxima es el 40% del valor de la comisión de venta, y el último rango de cartera de clientes superior al óptimo según segmento no tiene meta y percibe incentivos si mantiene el indicador y un porcentaje si disminuye.
- Asesor de finanzas personales: La meta es lograr ocho clientes nuevos, la comisión máxima es el 40% del valor de la comisión de venta y solo se considera un rango de cartera.

c. Número de operaciones

- Asesor de finanzas empresariales: La meta es por el tipo de asesor y volumen de cartera, y la comisión máxima 20% del valor de la comisión de venta.

| Condición | Aplica a | Tipo de condición | Resultado |
|--|---|-------------------|------------------------------|
| Días mínimos para laborar en el mes | 15 Según tabla Por tipo Asesor de finanzas empresariales Asesor de finanzas personales | General | Penaliza todo el incentivo |
| Clientes y saldo mínimo | | General | Penaliza todo el incentivo |
| Crecimiento neto positivo de saldos | | General | Penaliza todo el incentivo |
| Límites de tasas de riesgo | | General | Penaliza todo el incentivo |
| Límites de crecimiento de venta | | Específica | Penaliza incentivo por venta |
| Promedio de venta | | General | Penaliza todo el incentivo |
| BASE IMPONIBLE ASESORES DE FINANZAS EN BASE A RV= | | | RV |
| Variables consideradas | | | % Pago |
| a) Incentivo x Indicadores de VENTA = | | | 60.00% |
| b) Incentivo x Indicadores de RIESGO= | | | 40.00% |
| INCENTIVO = Incentivo x venta + Incentivo x riesgo | | | |
| Incentivo x Indicadores de VENTA (compuesto por) | | | % Pago |
| Comisión por crecimiento neto de saldo= | | | 40.00% |
| Comisión por crecimiento neto de clientes= | | | 40.00% |
| Comisión por número de operaciones= | | | 20.00% |
| | | | 100% |
| Incentivo x Indicadores de RIESGO (compuesto por) | | | % Pago |
| Comisión por tasa Alto riesgo (Vencido+judicial+refinanciado+castigos mes)/(Saldo capital+castigos mes) = | | | 35.00% |
| Comisión por tasa Mora >8 días (Saldo capital si numero de días atraso >8 días o en judicial)/ Saldo capital = | | | 35.00% |
| Comisión por tasa Pago Normal (Nro. Clientes que pagan puntual y antes de vto. cuota)/Total de clientes que vencen sus cuotas en el mes | | | 30.00% |
| | | | 100% |
| Incentivo adicional por producto nuevo (desembolso por cada cliente desembolsado de tipo hipotecario) | | | 50 |

Figura 10. Modelo general de incentivos.

- Asesor de finanzas personales: La meta de cartera es 20 y la comisión máxima es 20% del valor de la comisión de venta.

d. Indicadores de riesgo: % de tasa de alto riesgo

- Asesor de finanzas empresariales: La meta es por el tipo de asesor y volumen de cartera, la comisión máxima 35% del valor de la comisión de riesgo y el límite máximo para pago del indicador es 5%.
- Asesor de finanzas personales: Solo se considera un rango de cartera y la comisión máxima 35% del valor de la comisión de riesgo y el límite máximo para pago del indicador es 5%.

e. Indicadores de riesgo: % tasa de mora ocho días.

- Asesor de finanzas empresariales: La meta es por el tipo de asesor y volumen de cartera, la comisión máxima 35% del valor de la comisión de riesgo y el límite máximo para pago del indicador es 5%.
- Asesor de finanzas personales: Solo se considera un rango de cartera y la comisión máxima 35% del valor de la comisión de riesgo y el límite máximo para pago del indicador es 5%.

f. Indicadores de riesgo: % tasa de pago normal

- Asesor de finanzas empresariales: Aplica a todos los tipos de asesores empresariales, la comisión máxima es del 30% del valor de la comisión de riesgo y el límite mínimo del indicador para pago es 50%.
- Asesor de finanzas personales: Aplica a todos los tipos de asesores personales, la comisión máxima es del 30% del valor de la comisión de riesgo y el límite mínimo del indicador para pago es 50%.

g. Condicionantes de pago: Los incentivos se generarán de acuerdo con las metas que serán asignadas para cada tipo de asesor; sin embargo, hay requisitos mínimos

que se deben de cumplir para poder recibir el pago del incentivo, los que se traducen en las condicionantes que se presentan en la Tabla 8.

Tabla 8

Condicionantes de Pago de Incentivos

| Condición | Aplica a | Resultado |
|-------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| Días mínimos para laborar en el mes | Asesor de finanzas empresariales | Penaliza todo el incentivo |
| Clientes y saldo mínimo | Asesor de finanzas personales | Penaliza todo el incentivo |
| Crecimiento neto positivo de saldos | | |
| Límites de tasas de riesgo | | Penaliza todo el incentivo |
| Límites de crecimiento de venta | | Penaliza incentivo por venta |
| Promedio de venta | | Penaliza todo el incentivo |

Nota. El detalle de todas estas condiciones se presenta en el Apéndice D.

2.2 Problema Principal

El problema principal de la Caja Piura es que no genera rentabilidad en la misma medida de sus competidores, mostrando ser menos eficiente, lo que la limita a generar una verdadera ventaja competitiva. A partir del análisis desarrollado se identificaron las causas que se presentan en la Figura 11, que corresponde al diagrama de Ishikawa.

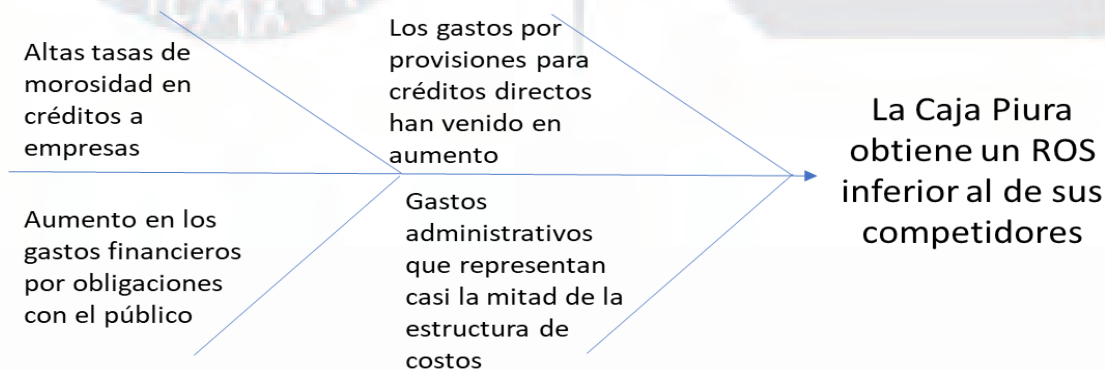


Figura 11. Análisis del problema que atraviesa la Caja Piura.

Al mismo tiempo, y de acuerdo con la literatura revisada, las empresas de microfinanzas —como las cajas de ahorro y crédito— deben desarrollar ventajas con base en el conocimiento de las necesidades de los clientes, lo que sugiere que se enfoquen en segmentos específicos, identificando y atendiendo plenamente ciertos nichos. En la medida

en que atiendan las verdaderas necesidades de sus clientes, se diseñarán soluciones para evitar el sobreendeudamiento de los consumidores, que eventualmente lleva a altas tasas de morosidad (Toledo, 2018).



Capítulo III: Análisis Específico del Problema Principal

En el capítulo anterior se identificó el problema principal, que es la generación de un rendimiento sobre ventas inferior al de los principales competidores de la Caja Piura, lo cual evidencia ineficiencia. Ahora es necesario identificar los efectos que esto tiene, primero con un enfoque cualitativo y luego cuantitativo.

3.1 Análisis Cualitativo

Las consecuencias del problema que enfrenta la Caja Piura, así como de sus causas son las siguientes:

- Menor cantidad de utilidades disponibles para la reinversión; por ende, para incrementar el monto de la cartera de créditos se requieren aportes de capital o, de lo contrario, será necesario reducir el índice de colocaciones a patrimonio, para lo cual la empresa se ha fijado una meta del 14%.
- A mayor tasa de morosidad, más se incrementan los gastos administrativos, especialmente los de cobranza, pues debe haber mayor inversión en llamadas a clientes, notificaciones y hasta en honorarios legales. Así mismo, crecen los gastos directos por provisión para créditos incobrables.
- Se pierde el enfoque de la organización hacia la innovación como ente que transfiere fondos de unidades superavitarias a unidades deficitarias, al tener que dedicar más recursos para la cobranza o la gestión de cartera.

3.2 Análisis Cuantitativo

La cuantificación del problema se hizo evidente al revisar la estructura de costos, donde se identificaron los principales tres rubros: (a) gastos financieros, específicamente los asociados a las obligaciones con el público; (b) provisiones para créditos directos, y (c) gastos administrativos. Como se presenta en la Figura 12, los tres rubros han mostrado una constante elevación con el paso de los años, pero en especial los gastos administrativos, en

porcentajes superiores al crecimiento del ingreso y que, por ende, han afectado el rendimiento sobre las ventas.

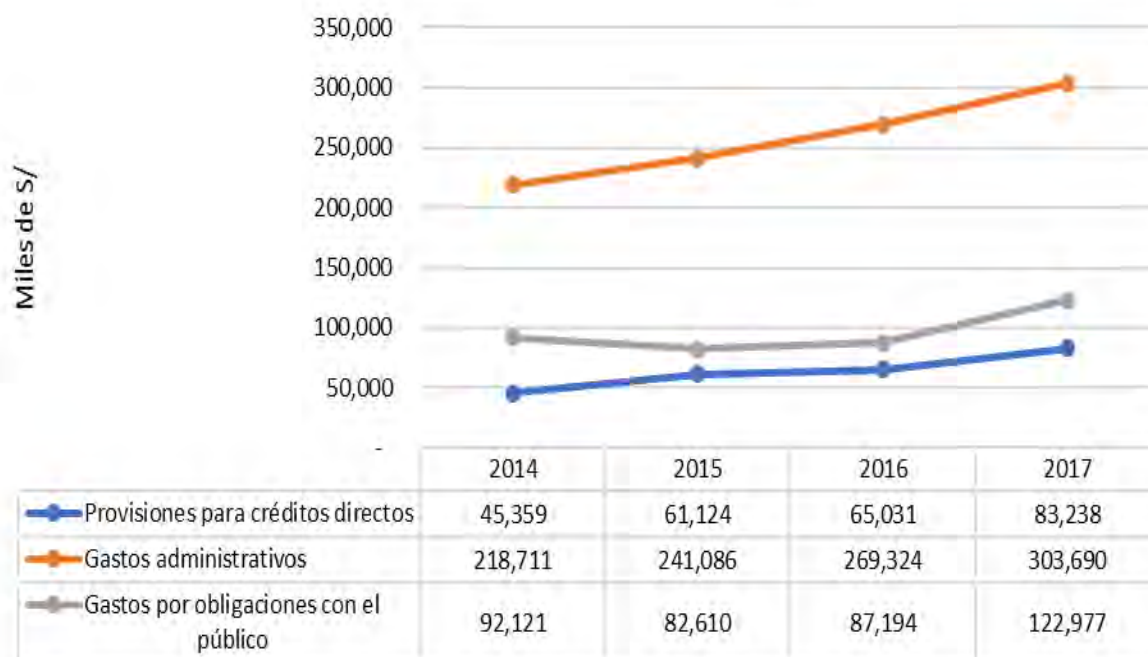


Figura 12. Costos y gastos que han causado las pérdidas. Adaptado de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2018b (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

En este punto se hace una comparación entre los rubros de gasto de la Caja Piura y de sus tres principales competidores. En la Tabla 9, se presentan los datos en miles de soles y luego como porcentaje de los ingresos, para poder guardar la proporción de cada institución financiera. Se aprecia que la Caja Piura es la de mayor índice de morosidad y es, probablemente por ello, la que tiene el segundo ratio más alto de provisiones para créditos directos a ingresos. Lo mismo ocurre en el índice de gastos por obligaciones con el público a ingresos, donde tiene 20.2%, que es el segundo valor más elevado luego de CMAC Huancayo, que tiene 22.5%. Además, con estos datos se confirma que hay ineficiencia, porque el indicador de gastos administrativos a ingresos da 49.9%, más elevado que el de todos los competidores, que se sitúan entre 42.8% y 46.4%.

Tabla 9

Cuentas y Ratios de los Competidores, en Miles de Soles y en Porcentaje, a Diciembre 2017

| Indicador | CMAC Arequipa | CMAC Cusco | CMAC Huancayo | CMAC Piura |
|---|------------------|---------------|------------------|------------|
| Ingresos | 852,290 | 418,384 | 609,500 | 608,412 |
| Gastos financieros | 198,038 | 94,135 | 156,343 | 141,181 |
| Gastos por obligaciones con el público | 156,112 | 77,939 | 136,910 | 122,977 |
| Provisiones para créditos directos | 133,644 | 41,740 | 63,025 | 83,238 |
| Gastos administrativos | 375,845 | 194,041 | 261,127 | 303,690 |
| Ratios | % | % | % | % |
| Gastos financieros / Ingresos | 23.2 | 22.5 | 25.7 | 23.2 |
| Gastos por obligaciones con el público / Ingresos | 18.3 | 18.6 | 22.5 | 20.2 |
| Provisiones para créditos directos / Ingresos | 15.7 | 10.0 | 10.3 | 13.7 |
| Gastos administrativos / Ingresos | 44.1 | 46.4 | 42.8 | 49.9 |
| Morosidad | 4.3 | 4.4 | 3.4 | 6.7 |

Nota. Adaptado de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2018b (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

Capítulo IV: Determinación de Causas del Problema Principal

En este capítulo se determinan cuáles son las causas principales del problema que ya se ha identificado. Pero primero se hace un diagnóstico de todas las posibles causas, y con un análisis es que se escogen las principales. Esta será la base para crear una propuesta de mejora, que se presenta en capítulos posteriores.

4.1 Causas Identificadas

En el Capítulo III se identificó que el problema principal que la Caja Piura tiene actualmente es que genera un rendimiento sobre ventas (ROS) inferior al de sus competidores, lo cual podría llevar a la empresa a perder la capacidad de reinversión e incluso competitividad en el mercado. Las causas que hasta ahora se han identificado son las siguientes: (a) altas tasas de morosidad en créditos a empresas, (b) los gastos por provisiones para créditos directos han tenido aumento continuo, (c) aumento en los gastos financieros por obligaciones con el público, y (d) gastos administrativos que representan casi la mitad de la estructura de costos.

Para analizar a fondo estas cuatro causas se hace necesario revisar procesos internos de la Caja Piura, específicamente los relacionados con el otorgamiento de los préstamos y con la cobranza. Pero también es indispensable conocer por qué los gastos administrativos de la empresa son tan elevados. Dentro de un proyecto de mejora integral de organización y métodos, en el año 2017 se revisaron los procesos del Área de Créditos (Carreño, 2017a), así como también los del Área de Recuperaciones (Carreño, 2017b); siendo esta la base para el desarrollo que a continuación se presenta.

4.1.1 Área de Créditos

Organización. En Caja Piura se tiene una Gerencia Mancomunada para créditos y ahorros-finanzas. Dentro de créditos, el rol decisor lo tiene el jefe de Créditos, y dentro de sus funciones está la elaboración de un plan de trabajo, que contempla la definición de las metas

de colocación. Así mismo, tiene que supervisar la labor de los siguientes ejecutivos, como se presenta en el organigrama de la Figura 13: (a) jefe de Crédito Prendario, (b) jefe de Crédito a la Pequeña Empresa y (c) asesor de Finanzas Personales. Cada uno de ellos es responsable de revisar las operaciones de crédito que su personal prepara, decidiendo si se aprueban o no, para lo cual tienen que comprobar y hacer visitas.



Figura 13. Organigrama del Área de Créditos. Tomado de *Informe de diagnóstico: Área de Créditos* (p. 6), por M. Carreño, 2017a, Lima, Perú: Caja Piura.

Procesos. El macroproceso del otorgamiento de créditos se presenta en la Figura 14, y está integrado por cuatro etapas: (a) promoción, (b) evaluación, (c) aprobación, y (d) desembolso. Se ve la combinación de una actividad impulsadora por medio de empleados de la Caja Piura y luego la evaluación a nivel interno, de donde se pasa a la aprobación usando herramientas tradicionales y automatizadas. El resultado final es el desembolso.



Figura 14. Macroprocesos del Área de Créditos. Tomado de *Informe de diagnóstico: Área de Créditos* (p. 6), por M. Carreño, 2017a, Lima, Perú: Caja Piura.

De acuerdo con Carreño (2017a), el proceso de promoción de créditos tiene varias fuentes de origen. Estas son las siguientes:

- Área Comercial: Se evalúa el historial crediticio de clientes actuales, para ofrecerles otros productos o ampliar sus líneas.
- Área de Marketing: A través de la publicidad se comunican los servicios de la Caja Piura, atrayendo nuevos clientes, quienes suelen llegar a las agencias a solicitar un préstamo.
- Gerencias de Unidades de Negocios (regionales): A partir del procesamiento de la base de datos por agencia, se definen clientes a recontactar.
- Servicios electrónicos: Se atienden las solicitudes que diversas personas o empresas remiten a través de la página web.

Una vez que los clientes potenciales están claramente identificados, se les contacta y se inician las actividades orientadas a recabar información, entre las que se incluyen visitas. A esto le sigue una etapa de evaluación (ver Figura 15), donde se revisan documentos y hasta se conversa con los vecinos. Cuando se concluye que el cliente presenta solvencia moral, asociada con capacidad de pago, entonces se procede al desembolso del préstamo.

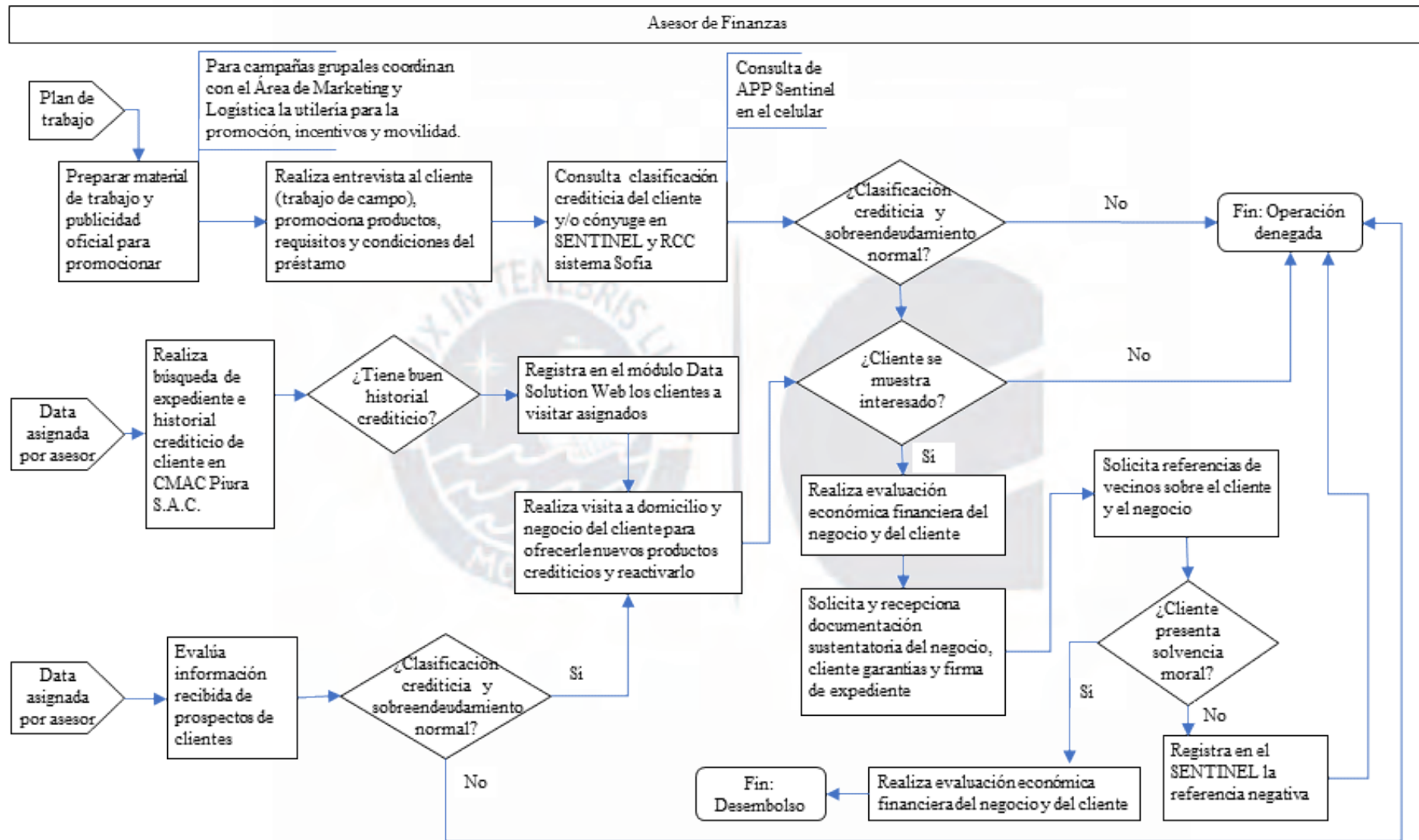


Figura 15. Proceso general del Área de Créditos. Tomado de “Informe de diagnóstico: Área de Créditos (pp. 17-18), por M. Carreño, 2017a, Lima, Perú: Caja Piura.

4.1.2 Área de Recuperaciones

Organización. Está a cargo de una gerencia, de la cual se desprenden dos ramas: créditos y asesoría legal, tal como se presenta en la Figura 16. En créditos se tiene a un jefe de recuperaciones y de él dependen un gestor de recuperaciones y un asistente administrativo. Esto indica que no se cuenta con el personal necesario para realizar labores de cobranza, y se requiere el apoyo de agencias de cobranza, pero para disminuir los costos de este servicio solamente se pasan casos que ya están vencidos.

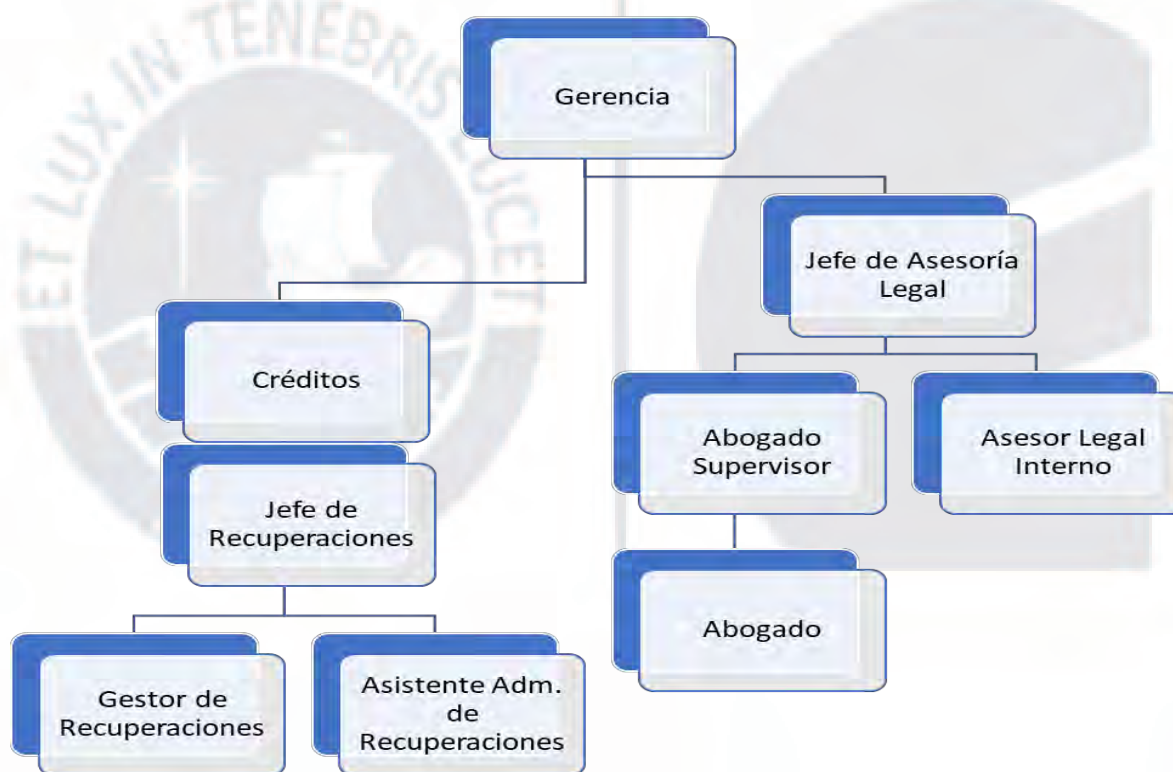


Figura 16. Organigrama del Área de Recuperación. Tomado de *Informe de diagnóstico: Área de Recuperación* (p. 8), por M. Carreño, 2017b, Lima, Perú: Caja Piura.

Las funciones del jefe de Recuperaciones se detallan en el Apéndice A. Esta es la persona responsable de gestionar la cobranza administrativa de los créditos, evaluando junto con los abogados la recuperación de los mismos por la vía judicial. Debe supervisar y gestionar todo lo referente a los créditos castigados, transferidos y la venta de bienes adjudicados. El jefe de Recuperaciones debe monitorear el indicador de morosidad y así saber

cuáles son los clientes que tienen mayor impacto en la mora para coordinar acciones que permitan la pronta recuperación del crédito, proponer a la Gerencia de Créditos los acuerdos de pagos según el nivel de aprobación y hacerle seguimiento para que cumpla con estos acuerdos. Debe, además, impulsar las medidas de recuperación de todos los créditos otorgados, y realiza la evaluación de los créditos que cumplen con las condiciones para comenzar un proceso judicial, para luego supervisar la incautación de los bienes que representan la garantía inmobiliaria (Caja Piura, 2017b).

El jefe de Recuperaciones deberá evaluar cuando la Gerencia mancomunada lo solicite, cuáles créditos son transferidos. Debe planificar, organizar, dirigir y supervisar todas las actividades del área a su cargo y realizar un informe para indicar las gestiones realizadas por su área a la Gerencia de Créditos evaluando el desempeño, la productividad y el cumplimiento de las metas asignadas al personal a su cargo, así como los incentivos para ellos. Debe identificar los eventos que presenten una oportunidad o un riesgo financiero o de reputación para los objetivos asignados e institucionales. Por último, cumplir con lo establecido en las políticas, normas y procedimientos referentes a la seguridad de la información (Caja Piura, 2017b).

El jefe de Recuperaciones es importante porque es el que coordina a todo el equipo de trabajo para lograr la mayor productividad en cuanto a la cantidad de créditos que puedan ser recuperados mediante la vía judicial o no; su rol es fundamental para llevar el orden y el seguimiento de los procedimientos para la recuperación de los créditos y, al mismo tiempo, velar por el adecuado desempeño de su personal, de modo que cumplan con todas las metas asignadas respetando las normativas, políticas y procedimientos establecidos en cada caso (Caja Piura, 2017b).

Al jefe de Recuperaciones le reportan los gestores. El gestor de Recuperaciones es quien realiza la cobranza administrativa de los créditos vencidos, sobrevencidos, castigados y

transferidos asignados a su cartera y, de ser el caso, propone la condonación. El detalle de sus funciones se presenta en el Apéndice B. Para realizar el cobro de los créditos debe generar una ruta diaria de cobranza, evaluar socioeconómicamente al cliente para poder ofrecer alternativas que se adapten a su realidad, persuadir a clientes renuentes mediante llamadas telefónicas o visitas para que cumplan con sus pagos, así como evaluar y registrar los resultados de las cobranzas realizadas diariamente. Es el responsable de la calidad y la operatividad del servicio, debe ofrecer un servicio rápido y eficiente con trato amable a los clientes externos e internos para mejorar la cartera, recuperar clientes y dar prestigio a la institución. Se encarga de la cobranza administrativa de algunos créditos en estado judicial declarados inactivos o en abandono por el Área de Asesoría Legal (Caja Piura, 2017a).

Asimismo, este jefe debe apoyar y promocionar la venta de los bienes adjudicados en coordinación con el asistente de Recuperaciones. Es responsable de conocer y aplicar en las actividades de su cargo, el manual de gestión integral de riesgos y la gestión del riesgo operacional en el ámbito de las actividades propias de su puesto. Una de las funciones del gestor es prevenir el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo en el ámbito de las actividades que desempeña; debe ser responsable con la seguridad de la información, así como garantizar la continuidad del negocio respetando los lineamientos generales e informando oportunamente al jefe inmediato (Caja Piura, 2017a).

El gestor es importante por ser quien realiza el trabajo de campo en la cobranza; de la calidad de su gestión dependerá en muchos casos la efectiva recuperación de los créditos vencidos y la conservación del cliente al mismo tiempo, ya que si evalúa la situación y ofrece alternativas reales a cada caso, deberá luego hacer seguimiento y control de los acuerdos negociados de forma satisfactoria tanto para la empresa como para cada cliente (Caja Piura, 2017a).

Procesos. Los macroprocesos del Área de Recuperaciones se presentan en la Figura 17, donde se observa que el primer paso es la gestión de cobranza de créditos vencidos, seguida de la cobranza de créditos en demanda judicial cuando el cliente no ha cancelado y debe abrirse un juicio. Si el juicio resultara a favor de la Caja Piura, los créditos serían castigados, es decir, se generaría una pérdida en el estado de ganancias y pérdidas; para, posteriormente, vender los bienes adjudicados en el caso de que existiesen activos en garantías y poder, así, recuperar una parte de la pérdida.

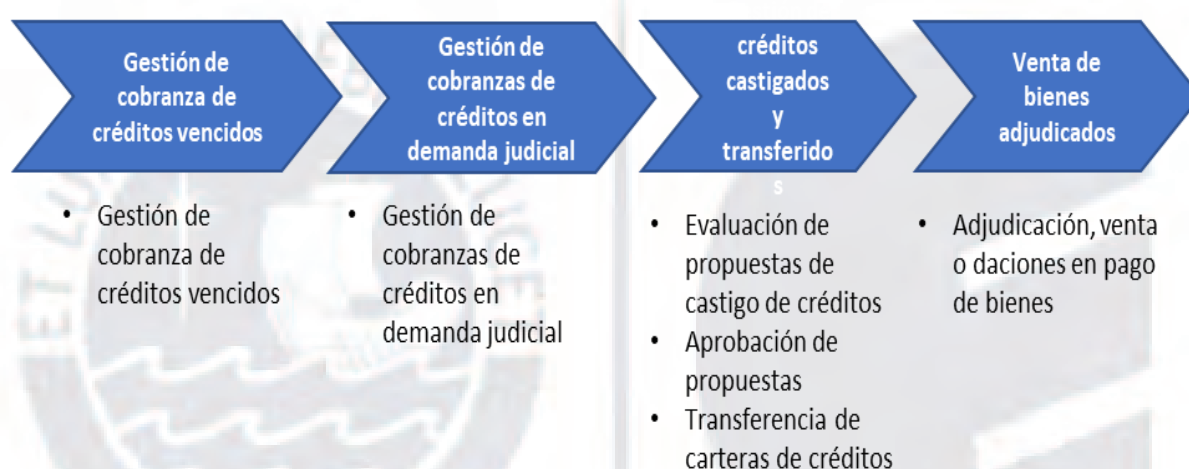


Figura 17. Macroprocesos del Área de Recuperaciones. Tomado de *Informe de diagnóstico: Área de Recuperación* (p. 11), por M. Carreño, 2017b, Lima, Perú: Caja Piura.

Seguidamente, en las Figuras 18 y 19 se detallan los procesos de recuperación. Así, se puede apreciar que no hay un proceso que realmente sea de cobranza preventiva, es decir, antes del vencimiento; sino que el inicio se da en el momento en que el crédito se vence. Si el plazo del vencimiento es menor a 31 días se procede a lo que se denomina “cobranza preventiva”, pero la institución no cuenta con personal dedicado a esto ni subcontratado. Esta etapa inicial de cobro está a cargo del Área de Créditos, donde cada ejecutivo es responsable de las operaciones que él mismo presentó, pero todavía no se cuenta con indicadores de desempeño asociados a la cobranza, sino que todos los indicadores se relacionan con la colocación de cartera.

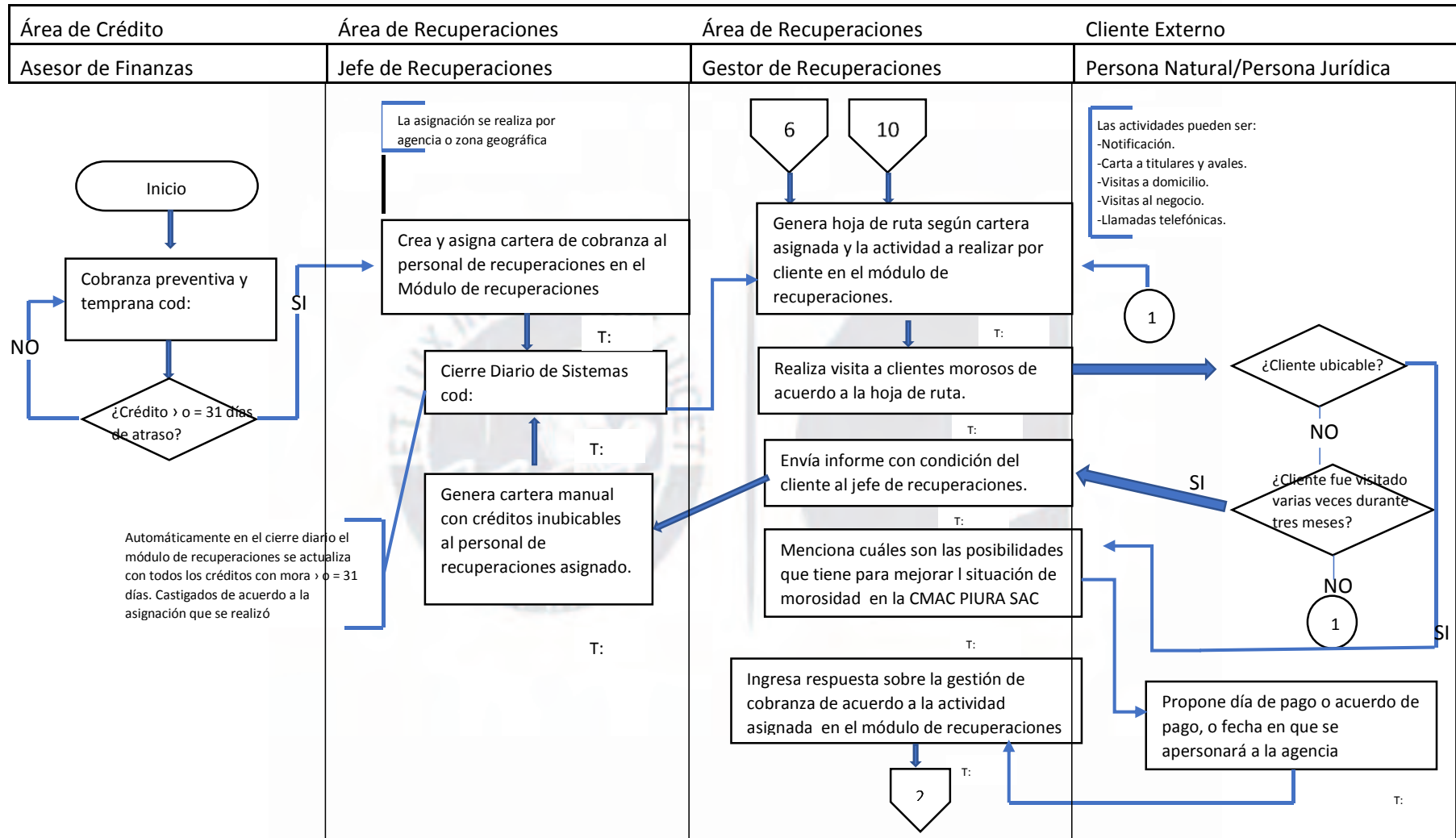


Figura 18. Proceso general del Área de Créditos, parte 1. 10 significa que el cliente no cumple con un acuerdo de pago previamente establecido, 6 indica que la deuda no llega a los 180 días de vencida. Tomado de *Informe de diagnóstico: Área de Recuperación* (pp. 13-16), por M. Carreño, 2017b, Lima, Perú: Caja Piura.

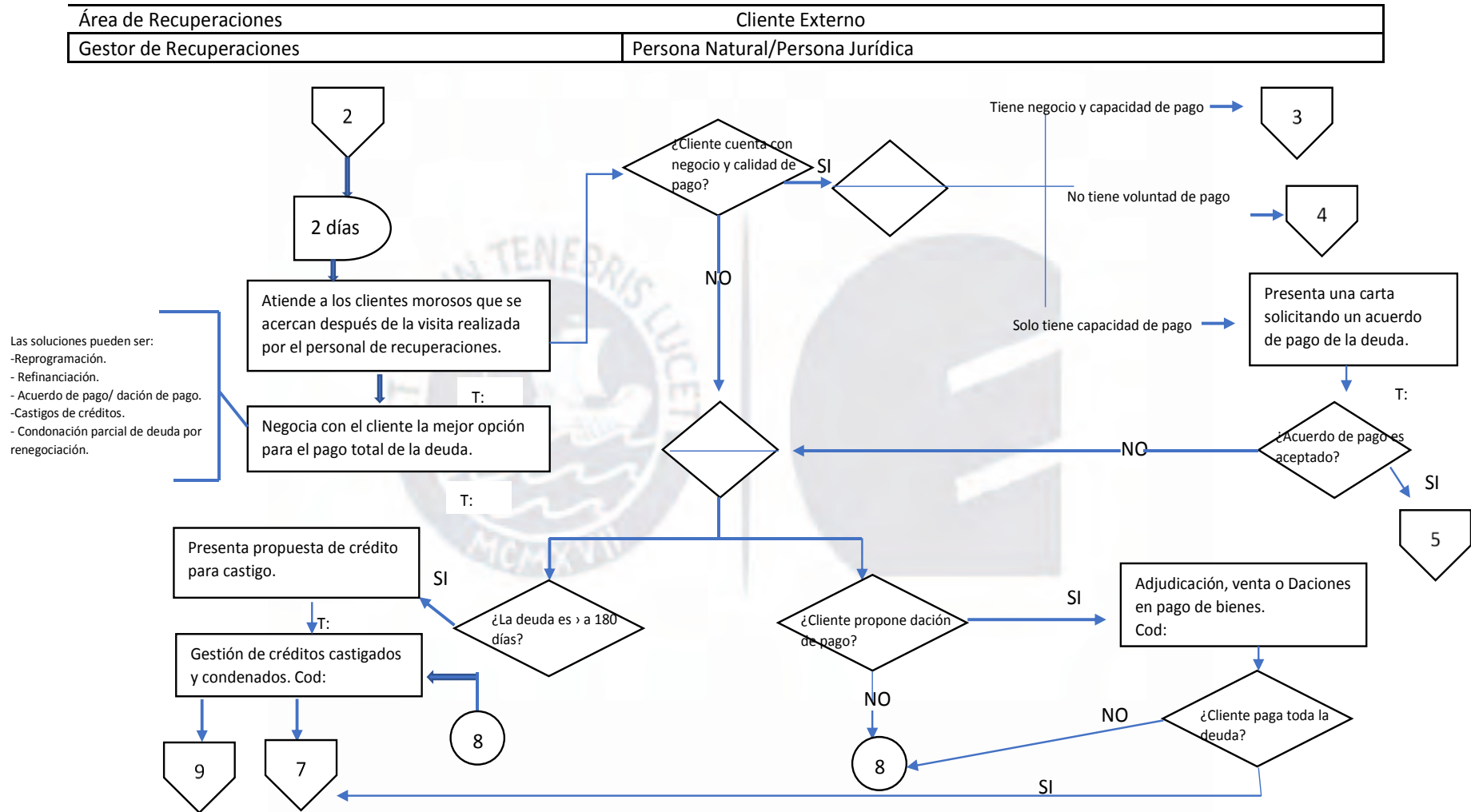


Figura 19. Proceso general del Área de Créditos, parte 2. 4 significa que el cliente no paga, 7 indica que se da por culminado el proceso de cobranza; 3, 5 y 9 se refiere a que se registran los acuerdos con el cliente y paga. Tomado de *Informe de diagnóstico: Área de Recuperación* (pp. 13-16), por M. Carreño, 2017b, Lima, Perú: Caja Piura.

Es por ello que el verdadero proceso de cobranza inicia cuando el crédito tiene 31 días de vencido y pasa al Área de Recuperaciones, donde cada persona que labora en un área tiene una cartera de cobranzas y se le mide por la recuperación de dicha cartera. La primera parte la hace el sistema, que es emitir un listado diario de todos los créditos con 31 o más días de vencidos y luego, de manera manual, estos casos se asignan al personal. Pero se conoce que hay una sobresaturación de casos.

Durante los primeros tres meses que el caso está en el Área de Recuperaciones se deben hacer varias visitas, pero esto no se logra siempre, y en esos casos, antes de pasar a judicial se vuelven a revisar las hojas de ruta y se programan visitas. Todo momento de contacto con el cliente debe registrarse en el sistema y es solo después de 180 días de vencimiento que el préstamo pasa a cobranza judicial. Es muy probable que en este período de 180 días haya ocurrido lo siguiente:

- El cliente, verbalmente, dio fechas de pago, que incumplió.
- El cliente llegó a un acuerdo de pago, pero no cumplió. En este caso, al hacer un acuerdo, el crédito sale de recuperaciones y se inicia un proceso desde cero, por lo que solo volverá al Área de Recuperaciones luego de 31 días de vencida la cuota.

Es así que luego de 180 días de incumplimiento pasará a cobranza judicial.

Una vez que el crédito se encuentra en proceso de cobranza judicial se llevan a cabo las acciones de recuperación que se presentan en la Tabla 10. Los procedimientos de la Caja Piura indican que se inician cuando el crédito tiene 61 días de mora, pero esto se contradice con otros procedimientos de la misma institución y el momento de inicio del cobro judicial se realiza cuando tiene 180 días de atraso.

Tabla 10

Acciones de Recuperación en el Área Judicial

| Etapas | Rangos días mora | Acciones de recuperación de créditos | |
|--|---|---|--|
| | | Acciones por realizar | Responsable |
| Gestión de cobranzas de créditos en demanda judicial | 61 a más días de mora (en realidad se da a partir de los 180 días de atraso) | <p>Evaluar y aprobar los acuerdos de pago presentados por el cliente.</p> <p>Créditos con deuda mayor a 3 UIT (deuda total): Inicio del proceso judicial previa evaluación del área legal.</p> | <p>Área de Recuperaciones</p> <p>Área de Asesoría Legal</p> |
| | | <p>Evaluar las acciones de cobranza o negociación extrajudicial para derivar el expediente al Área de Recuperaciones, poder realizar las acciones de cobranza o negociación extrajudicial (administrativa) y lograr que el cliente reanude sus pagos y asuma un compromiso de pago, siempre que se considere que existe poca probabilidad de recuperación efectiva dentro del proceso judicial.</p> <p>Créditos con saldo de capital menor a 3 UIT: cuya recuperación no se ha podido llevar a cabo por la vía judicial, procurando la recuperación total del crédito o determinar el importe cobrable según la actual situación de la capacidad del pago del cliente y/o determinar su incobrabilidad total o imparcial e informarlo a la Gerencia Mancomunada con la propuesta de pago, castigo y/o condonación conforme las normas internas sobre el particular.</p> | <p>Área de Asesoría Legal y Área de Recuperaciones</p> <p>Área de Recuperaciones</p> |
| Gestión de créditos castigados y transferidos | Mayor a 180 días de mora (en realidad se da a partir de los 365 días de atraso) | <p>Generar las propuestas de castigo en el módulo de castigos automatizados, de acuerdo con los parámetros establecidos en la política de créditos castigados y condonaciones.</p> <p>Atender las solicitudes y acuerdos de pago presentados por el cliente solicitando el castigo y/o la condonación del crédito y proceder a presentar la propuesta de la porción de deuda a condonar previa aprobación de la Gerencia Mancomunada y/o jefe de Recuperaciones según corresponda.</p> | Área de Recuperaciones |
| Cobranza a través de adjudicaciones de bienes | | Realizar la promoción, administración y venta de bienes adjudicados de acuerdo con procedimiento para la adjudicación, control y venta de bienes adjudicados. | Área de Recuperaciones |

Nota. Adaptado de *Procedimiento del Área de Recuperaciones* (pp. 13-15), por Caja Piura, 2018c, Lima, Perú: Autor.

Sobre la base de las cuatro causas que se tenían identificadas desde el inicio y a la revisión que se ha hecho de los procesos, se puede indicar con más detalle que las causas por las que la Caja Piura tiene un bajo nivel de rentabilidad son las siguientes:

1. Altas tasas de morosidad en créditos a empresas: No hay un proceso de cobranza o de recordatorio previo al vencimiento de la cuota, como tienen otras instituciones financieras, por ejemplo, las que días antes al vencimiento envían mensajes a sus clientes. Posteriormente, una vez que se ha vencido la cuota pero antes de que tenga 31 días de vencida, el encargado de la cobranza es el mismo ejecutivo de cuentas, pero él no es medido ni reconocido por este proceso de cobranza, sino que su interés está en la colocación de créditos. Por tanto, al momento de distribuir su tiempo no da la suficiente atención a la cobranza.
2. Los gastos por provisiones para créditos directos han tenido aumento continuo: Sumado a lo anterior, se tiene que el personal de recuperaciones no siempre realiza las visitas indicadas en la hoja de ruta, ni establece contacto suficiente con los clientes morosos, por estar sobresaturado de casos, y esto retrasa la labor de cobranza.
3. Aumento en los gastos financieros por obligaciones con el público: No se asocia con los procesos analizados, sino que está relacionado con las altas tasas de interés que se pagan a los ahorristas. Esto obedece a condiciones de mercado, ya que los consumidores perciben a las cajas regionales o municipales como más riesgosas que los bancos y esperan un mayor retorno por su inversión.
4. Gastos administrativos que representan casi la mitad de la estructura de costos: Se encontró que para otorgar un préstamo deben realizarse gran cantidad de actividades, incluyendo verificación por método tradicional de análisis y también automatizado, involucrando a distintas personas. Esto ha traído una carga de

personal que no es proporcional al volumen de ventas de la organización, al haber una excesiva división de las tareas.

4.2 Causas Principales

Al completar el análisis de las áreas de crédito y recuperaciones de la Caja Piura, se han identificado las siguientes causas principales para el problema de la baja tasa de rendimiento sobre ventas:

1. Personal del Área de Créditos es medido solamente por la colocación de cartera o ventas y no por los índices de cobranza de los préstamos que han colocado.
2. Excesiva división de tareas en el Área de Créditos, con repeticiones de trabajos, lo que trae altos costos administrativos.
3. No hay un proceso de cobranza preventiva, ni antes de que se venza el crédito ni durante los primeros 30 días de su vencimiento, lo cual genera cartera morosa.
4. El personal de recuperaciones está sobresaturado de casos, por lo que no se llegan a realizar la cantidad de visitas ni de contactos que establecen las hojas de rutas, ejerciendo poca presión de cobro sobre los clientes.

Capítulo V: Alternativas de Solución

En el capítulo anterior se identificaron las causas principales que hacen que Caja Piura tenga un bajo nivel de rendimiento sobre ventas. Es decir, la empresa sí logra ventas acordes con el mercado, pero tiene costos y gastos excesivos, lo que reduce su utilidad neta.

5.1 Alternativas de Solución Identificadas

A continuación, se presenta una lista de soluciones para cada una de las causas identificadas, las cuales se resumen luego en la Tabla 11:

1. Personal del Área de Créditos es medido solamente por la colocación de cartera o ventas y no por los índices de cobranza de los préstamos que han colocado.
 - a. Crear indicadores para que la medición de cada ejecutivo de créditos se asocie no solo con la venta sino con la recuperación del préstamo concedido. Esto llevará a una mejor evaluación de cada caso, haciendo visitas y comprobando el carácter del solicitante, antes de sugerir el desembolso.
 - b. Adecuar el sistema para que permita calcular estos indicadores de manera automática y a diario.
2. Excesiva división de tareas en el Área de Créditos, con repeticiones de trabajos, lo que trae altos costos administrativos.
 - a. Rediseñar los procesos del Área de Créditos, para eliminar duplicidad de tareas, evitando así costos innecesarios.
3. No hay un proceso de cobranza preventiva, ni antes de que se venza el crédito ni durante los primeros 30 días de su vencimiento, lo cual genera cartera morosa.
 - a. Implementar un proceso de cobranza preventiva antes del vencimiento, con recordatorios automáticos por correo electrónico, mensajes de texto y llamadas.

- b. Implementar un proceso de cobranza activa durante los primeros 30 días de vencimiento de un crédito, usando todos los canales de comunicación e inclusive visitas del ejecutivo de créditos.
4. El personal de recuperaciones está sobresaturado de casos, por lo que no se llegan a realizar la cantidad de visitas ni de contactos que establecen las hojas de rutas, ejerciendo poca presión de cobro sobre los clientes.
- a. Subcontratar los servicios de un *call center* para hacer llamadas de cobranza, desde la fase de cobro preventivo, ya que seguramente los costos de este servicio serán inferiores al de destinar personal solo para llamadas. Esto hará que el personal de Caja Piura se enfoque en visitas, desde que el crédito se vence; e incluso se podría considerar una reestructuración del área.

Tabla 11

Causas y Posibles Alternativas de Solución

| Causas | Soluciones |
|---|--|
| Personal del Área de Créditos no es medido por la cobranza de los préstamos que ha colocado | <p>Crear indicadores para que la medición de cada ejecutivo de créditos se asocie no solo con la venta sino con la recuperación del préstamo concedido</p> <p>Adecuar el sistema para que los indicadores de cobranza por ejecutivo se calculen automáticamente todos los días</p> |
| Excesiva división de tareas en el Área de Créditos | Rediseñar los procesos del Área de Créditos. |
| No hay un proceso de cobranza preventiva | <p>Implementar un proceso de cobranza preventiva antes del vencimiento</p> <p>Implementar un proceso de cobranza preventiva durante los primeros 30 días de vencido</p> |
| El personal de recuperaciones está sobresaturado de casos | <p>Tercerizar el servicio de llamadas de cobranza</p> <p>Reorganizar el Área de Recuperaciones</p> |

5.2 Evaluación de las Alternativas de Solución

A partir de la lista de soluciones que se ha presentado, se desarrolla la Tabla 12, en la cual se usan varios criterios para definir cuáles son las mejores alternativas para implementar.

Los criterios que se han utilizado son los siguientes:

1. Factibilidad: Define si es o no posible implementar la solución, asignando 1 para lo menos probable y 5 para lo de mayor factibilidad.
2. Aporte en el mediano plazo: Hay ocasiones en que los cambios que se introducen requieren de mucho tiempo para ver sus beneficios, y en este caso se requiere de una solución antes de un año. Es por ello que se asigna 1 a las alternativas cuyo aporte se verá en dos años o más luego de implementada y 5 a aquellas cuyo efecto será inmediato; considerando que se pueden dar respuestas en el rango de 1 a 5.
3. Impacto económico positivo: Se estima el impacto que la solución tendrá, tanto en la reducción de gastos administrativos como de gastos por incobrables; 5 indica un mayor impacto positivo, y 1 el menor impacto positivo posible.
4. Nivel de inversión: Con este criterio se busca medir cuánto es la inversión por realizar, asignando 1 cuando el monto sea muy elevado y 5 cuando sea la alternativa con menos costo.

A continuación, en la Tabla 10 se hace un análisis cuantitativo, considerando los cuatro factores o criterios explicados previamente. Se tiene que la alternativa con mayor puntaje es la de implementar un proceso de cobranza durante los primeros 30 días de vencido un préstamo. Mientras que la de menor puntaje es rediseñar los procesos del Área de Créditos, dado el alto nivel de inversión que se requiere y que su aporte no se verá en el corto ni mediano plazo.

Tabla 12

Evaluación de las Alternativas de Solución

| | Soluciones | Factibilidad | Aporte en el corto y mediano plazo | Impacto económico positivo | Nivel de inversión | Total |
|---|---|--------------|------------------------------------|----------------------------|--------------------|-------|
| 1 | Crear indicadores para que la medición de cada ejecutivo de créditos se asocie no solo con la venta sino con la recuperación del préstamo concedido | 5 | 4 | 3 | 4 | 16 |
| 2 | Adecuar el sistema para que los indicadores de cobranza por ejecutivo se calculen automáticamente todos los días | 5 | 4 | 3 | 3 | 15 |
| 3 | Rediseñar los procesos del Área de Créditos | 4 | 3 | 4 | 2 | 13 |
| 4 | Implementar un proceso de cobranza preventiva antes del vencimiento | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 |
| 5 | Implementar un proceso de cobranza preventiva durante los primeros 30 días de vencido | 4 | 5 | 5 | 4 | 18 |
| 6 | Tercerizar el servicio de llamadas de cobranza | 4 | 5 | 5 | 3 | 17 |
| 7 | Reorganizar el Área de Recuperaciones | 3 | 4 | 5 | 2 | 14 |

5.3 Solución Propuesta

En función del análisis desarrollado en el punto anterior, la solución que se propone gira en torno al área de recuperaciones y comprende las acciones que se muestran gráficamente en la Figura 20. Así, el conjunto de soluciones se ve de manera integral y todo forma parte de la reorganización del Área de Recuperaciones.

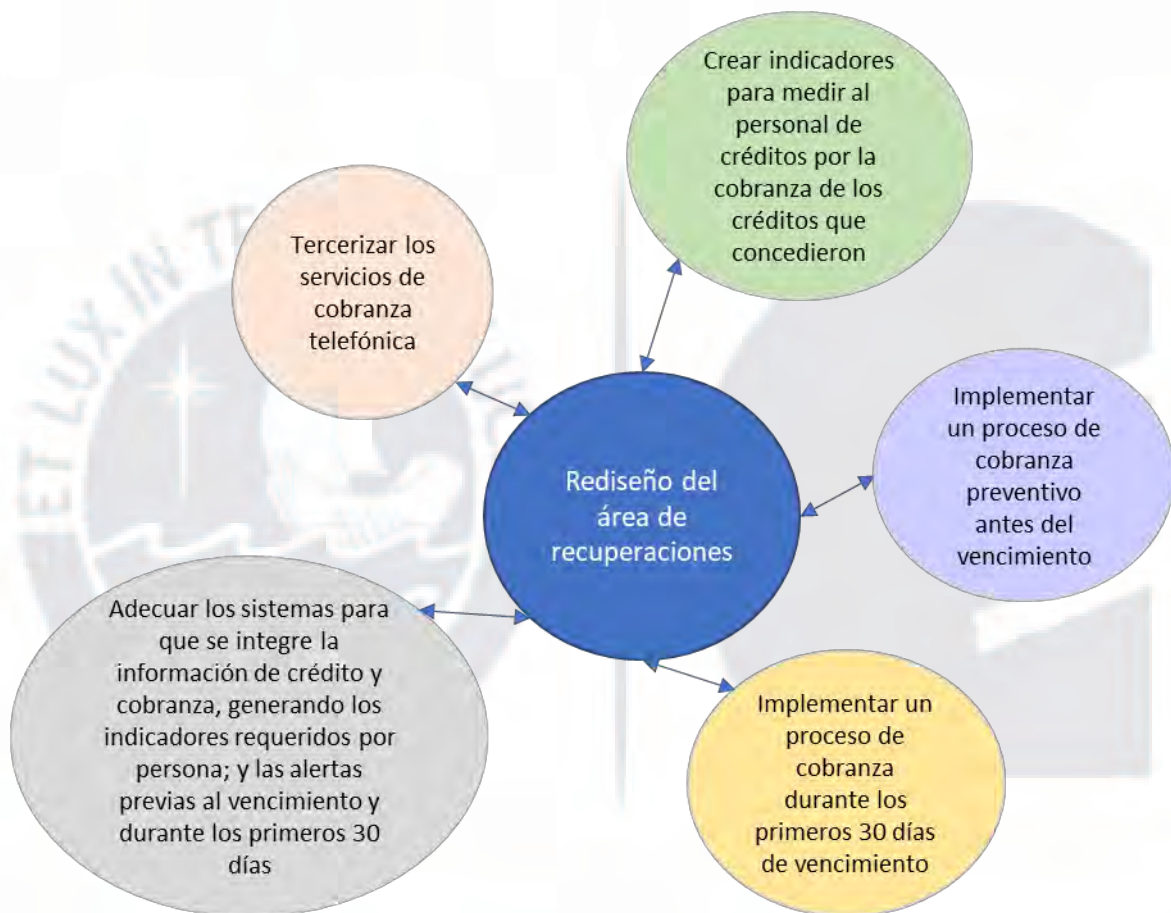


Figura 20. Solución propuesta.

Capítulo VI: Plan de Implementación

Se ha identificado la solución por implementar para lograr que la Caja Piura incremente su nivel de rentabilidad. En este capítulo se definen las actividades para dicha solución, detallando el plan establecido y su presupuesto, para, finalmente, identificar cuáles son los factores clave de éxito para llevar a cabo la solución.

6.1 Actividades

Las actividades que se tienen que desarrollar para lograr la solución holística que se ha propuesto se detallan en la Tabla 13. Se contemplan actividades como la evaluación de nuevos proveedores, tanto para el servicio de *call center* como para el rediseño del Área de Recuperaciones; así como también la implementación de nuevos procesos, que comprende el diseño de indicadores y el establecimiento de sus metas.

6.2 Plan de Implementación (Gantt Chart) y Presupuesto

Dentro del plan de implementación, lo primero que se desarrolla es el diagrama de Gantt, el cual se aprecia en la Figura 21. Este se ha planteado en función de semanas y se observa que el proceso de cambios tomará un total de 23 semanas, donde lo primero por realizar es la contratación del servicio de rediseño del Área de Recuperaciones, ya que es importante que todas las soluciones ideadas estén engranadas y que no se sigan trabajando como procesos independientes.

Seguidamente, en la Tabla 14 se muestra el presupuesto, donde se han incluido costos para cada actividad. Este presupuesto se ha desarrollado con base en la experiencia de los investigadores, en cuanto a su conocimiento del mercado. El monto total requerido asciende a S/ 547,000, donde los rubros más significativos son la contratación de una consultoría para reorganizar el Área de Recuperaciones, junto con la compra de una nueva plataforma para emitir mensajes a clientes.

Tabla 13

Actividades Asociadas a la Solución Propuesta

| Soluciones | Actividades |
|--|--|
| 1 Crear indicadores para que la medición de cada ejecutivo de créditos se asocie no solo con la venta sino con la recuperación del préstamo concedido | <p>Definir los indicadores necesarios por ejecutivo y por Área de Créditos (ejemplo: Cartera vencida < 30 días)</p> <p>Evaluar con el personal de créditos y de recuperaciones el aporte de cada indicador propuesto</p> <p>Seleccionar los tres indicadores más importantes</p> <p>Definir los valores esperados o meta</p> |
| 2 Adecuar el sistema para que los indicadores de cobranza por ejecutivo se calculen automáticamente todos los días | <p>Modificar el sistema para que se calculen automáticamente los indicadores seleccionados</p> <p>Hacer pruebas con el sistema</p> <p>Implementar los cambios, generando reportes a cada ejecutivo a diario, así como a los jefes</p> |
| 4 Implementar un proceso de cobranza preventiva antes del vencimiento | <p>Modificar el sistema para que genere alertas sobre préstamos por vencer (cinco días antes del vencimiento)</p> <p>Adquirir plataforma para envío automático de notificaciones a clientes cinco días antes del vencimiento y de manera consecutiva hasta el pago</p> |
| 5 Implementar un proceso de cobranza preventiva durante los primeros 30 días de vencido | <p>Modificar el sistema para que genere alertas sobre préstamos vencidos con menos de 30 días</p> <p>Pasar a empresa subcontratada datos de estos clientes para llamadas</p> <p>Incluir en hoja de rutas llamadas y una visita del ejecutivo de la cuenta (Área de Créditos)</p> |
| 6 Tercerizar el servicio de llamadas de cobranza | <p>Crear términos de referencia</p> <p>Abrir un proceso de compra para reunir propuestas de al menos tres empresas</p> <p>Evaluar las propuestas</p> <p>Seleccionar la mejor opción</p> <p>Elaborar contrato y fijar fecha de inicio de relaciones comerciales</p> <p>Modificar el sistema para que se genere un módulo interconectado con este proveedor para enviar a diario reportes de personas por llamar</p> |
| 7 Reorganizar el Área de Recuperaciones | <p>Crear términos de referencia con apoyo de Organización y Métodos</p> <p>Abrir un proceso de compra para reunir propuestas de al menos tres empresas que brinden servicios de reorganización</p> <p>Evaluar las propuestas (entre las áreas de Recuperaciones y Organización y Métodos)</p> <p>Seleccionar la mejor opción</p> <p>Contratar los servicios</p> <p>Realizar el rediseño</p> <p>Probar la nueva estructura y procesos</p> <p>Implementar la nueva estructura y procesos</p> |

| Soluciones | | Actividades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| 1 | Crear indicadores para que la medición de cada ejecutivo de créditos se asocie no solo con la venta sino con la recuperación del préstamo concedido | Definir los indicadores necesarios por ejecutivo y por área de crédito (ejemplo: Cartera vencida < 30 días) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Evaluar con el personal de créditos y de recuperaciones el aporte de cada indicador propuesto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Seleccionar los 3 indicadores más importantes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Definir los valores esperados o meta | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Adecuar el sistema para que los indicadores de cobranza por ejecutivo se calculen automáticamente todos los días | Modificar el sistema para que se calculen automáticamente los indicadores seleccionados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Hacer pruebas con el sistema | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Implementar los cambios, generando reportes a cada ejecutivo a diario, así como a los jefes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Implementar un proceso de cobranza preventiva antes del vencimiento | Modificar el sistema para que genere alertas sobre préstamos a vencer (cinco días antes del vencimiento) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Adquirir plataforma para envío automático de notificaciones a clientes cinco días antes del vencimiento y de manera consecutiva hasta el pago | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Implementar un proceso de cobranza preventiva durante los primeros 30 días de vencido | Modificar el sistema para que genere alertas sobre préstamos vencidos con menos de 30 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Pasar a empresa subcontratada datos de estos clientes para llamadas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Incluir en hoja de rutas llamadas y una visita del ejecutivo de la cuenta (área de créditos) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Tercerizar el servicio de llamadas de cobranza | Crear términos de referencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Abrir un proceso de compra para reunir propuestas de al menos 3 empresas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Evaluar las propuestas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Seleccionar la mejor opción | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Elaborar contrato y fijar fecha de inicio de relaciones comerciales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Modificar el sistema para que se genere un módulo interconectado con este proveedor para enviar a diario reportes de personas a llamar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Reorganizar el área de recuperaciones | Crear términos de referencia con apoyo de Organización y Métodos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Abrir un proceso de compra para reunir propuestas de al menos 3 empresas que brinden servicios de reorganización | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Evaluar las propuestas (entre las áreas de Recuperaciones y Organización y Métodos) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Seleccionar la mejor opción | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Contratar los servicios | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Realizar el rediseño | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Probar la nueva estructura y procesos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Implementar la nueva estructura y procesos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Figura 21. Diagrama de Gantt de actividades por desarrollar.

Tabla 14

Presupuesto Asociado a las Actividades

| Soluciones | Actividades | Inversión (S/) |
|--|---|----------------|
| 1 Crear indicadores para que la medición de cada ejecutivo de créditos se asocie no solo con la venta sino con la recuperación del préstamo concedido | Definir los indicadores necesarios por ejecutivo y por área de crédito (ejemplo: Cartera vencida < 30 días) | - |
| | Evaluar con el personal de créditos y de recuperaciones el aporte de cada indicador propuesto | - |
| | Seleccionar los tres indicadores más importantes | - |
| | Definir los valores esperados o meta | - |
| 2 Adecuar el sistema para que los indicadores de cobranza por ejecutivo se calculen automáticamente todos los días | Modificar el sistema para que se calculen automáticamente los indicadores seleccionados | 15,000 |
| | Hacer pruebas con el sistema | - |
| | Implementar los cambios, generando reportes a cada ejecutivo a diario, así como a los jefes | - |
| 4 Implementar un proceso de cobranza preventiva antes del vencimiento | Modificar el sistema para que genere alertas sobre préstamos por vencer (cinco días antes del vencimiento) | 15,000 |
| | Adquirir plataforma para envío automático de notificaciones a clientes cinco días antes del vencimiento y de manera consecutiva hasta el pago | 300,000 |
| 5 Implementar un proceso de cobranza preventiva durante los primeros 30 días de vencido | Modificar el sistema para que genere alertas sobre préstamos vencidos con menos de 30 días | 15,000 |
| | Pasar a empresa subcontratada datos de estos clientes para llamadas | - |
| | Incluir en hoja de rutas llamadas y una visita del ejecutivo de la cuenta (Área de Créditos) | - |
| 6 Tercerizar el servicio de llamadas de cobranza | Crear términos de referencia | - |
| | Abrir un proceso de compra para reunir propuestas de al menos tres empresas | - |
| | Evaluar las propuestas | - |
| | Seleccionar la mejor opción | - |
| | Elaborar contrato y fijar fecha de inicio de relaciones comerciales | 1,000 |
| | Modificar el sistema para que se genere un módulo interconectado con este proveedor para enviar a diario reportes de personas por llamar | 80,000 |
| 7 Reorganizar el Área de Recuperaciones | Crear términos de referencia con apoyo de Organización y Métodos | - |
| | Abrir un proceso de compra para reunir propuestas de al menos tres empresas que brinden servicios de reorganización | - |
| | Evaluar las propuestas (entre las áreas de Recuperaciones y Organización y Métodos) | - |
| | Seleccionar la mejor opción | - |
| | Contratar los servicios | 1,000 |
| | Realizar el rediseño | 100,000 |
| | Probar la nueva estructura y procesos | 10,000 |
| Implementar la nueva estructura y procesos | 10,000 | |
| Total | | 547,000 |

6.3 Factores Clave para el Éxito de la Implementación

Los factores clave de éxito son aquellos necesarios para llevar a cabo la implementación. Estos son los siguientes:

1. Crear en todo el personal de la organización un sentido de urgencia por los cambios que se tienen que desarrollar. Todos deben comprender la importancia de elevar el nivel de las utilidades y así el de la rentabilidad de la empresa.
2. Generar compromiso en todos los colaboradores.
3. Realizar los procesos de contratación de manera objetiva, evaluando exhaustivamente a los proveedores.
4. Establecer acuerdos de confidencialidad con los proveedores, para que no se revele a terceros información propia de la institución ni de los clientes.
5. Cumplir con las fechas programadas en el diagrama de Gantt.

Capítulo VII: Resultados Esperados

7.1 Resultados Esperados del Plan de Implementación

A partir de las propuestas que se presentaron en el capítulo anterior se estiman los resultados esperados con este plan de acción, cuyo beneficio principal será el incremento en las utilidades de la empresa. En la Tabla 15 se muestran los resultados generados por cada acción, para luego proceder a cuantificarlos en la Tabla 16.

Tabla 15

Beneficios que se Obtendrán al Implementar las Soluciones

| | Soluciones | Beneficios | Forma de medirlo |
|---|---|--|---|
| 1 | Crear indicadores para que la medición de cada ejecutivo de créditos se asocie no solo con la venta sino con la recuperación del préstamo concedido | El beneficio será una mejor selección de los clientes, así como involucramiento en la labor de cobranza. | Reducción de la tasa de morosidad |
| 2 | Adecuar el sistema para que los indicadores de cobranza por ejecutivo se calculen automáticamente todos los días | A diario, cada ejecutivo podrá revisar cuáles de los créditos que ha otorgado están vencidos, para iniciar el proceso de cobranza. | Reducción de la tasa de morosidad |
| 4 | Implementar un proceso de cobranza preventiva antes del vencimiento | Cobranza puntual porque los clientes recibirán recordatorios de su fecha de pago, indicando el monto. | Reducción de la tasa de morosidad |
| 5 | Implementar un proceso de cobranza preventiva durante los primeros 30 días de vencido | Aumentar la cobranza de créditos con menos de 30 días de vencidos. | Reducción de la tasa de morosidad |
| 6 | Tercerizar el servicio de llamadas de cobranza | Aumentar las llamadas a clientes y lograr así cobrar más rápido los créditos vencidos, desde el primer día de vencimiento. | Reducción de la tasa de morosidad |
| 7 | Reorganizar el Área de Recuperaciones | Enfoque en cobranza desde el primer día de vencimiento, lo que traerá reducción de costos por cobranzas judiciales y al mismo tiempo se reducirá la tasa de morosidad. | Reducción del costo por cobranzas judiciales Reducción de la tasa de morosidad |

Tabla 16

Cuantificación de los Beneficios

| Descripción | Actual (2017) | Proyectado | | | |
|--|------------------|------------|--------|--------|--------|
| | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| Créditos netos (S/ millones) | 2,928 | 3,609 | 4,007 | 4,449 | 4,940 |
| Tasa de morosidad (%) | 6.71 | 5.21 | 4.21 | 3.46 | 2.96 |
| Créditos morosos con implementación (S/ millones) | | 188.21 | 168.90 | 154.16 | 146.46 |
| Créditos morosos sin implementación (S/ millones) | | 242.35 | 269.08 | 298.76 | 331.71 |
| Reducción en créditos morosos (S/ millones) | | 54.14 | 100.18 | 144.60 | 185.24 |
| Tasa de créditos incobrables a morosos (%) | 2.23 | | | | |
| Ahorro en gastos por incobrables (S/ millones) | | 1.21 | 2.24 | 3.23 | 4.14 |

Nota. Los valores de 2017 se han calculado a partir de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2018b (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

7.2 Recuperación de la Inversión

Con base en el ahorro por gastos de cuentas incobrables, o beneficio económico que se calculó en el punto anterior, se establece el tiempo de recuperación de la inversión. Se parte del hecho de que la inversión inicial para implementar el plan de acción asciende a S/ 547,000 como se indicó en el capítulo previo. Sobre la base de los datos que se presentan en la Figura 22 se comprende que la inversión se recupera a lo largo del primer año, una vez que se han implementado los nuevos procesos de cobranza preventiva y durante los primeros 30 días de vencimiento.

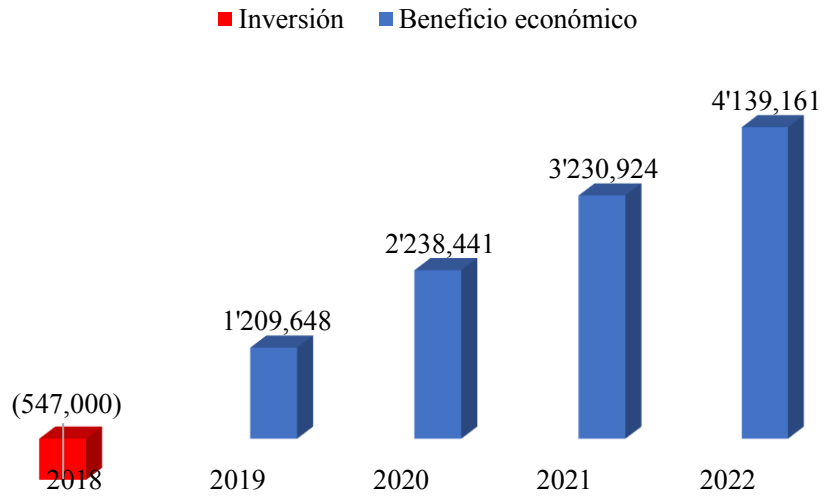
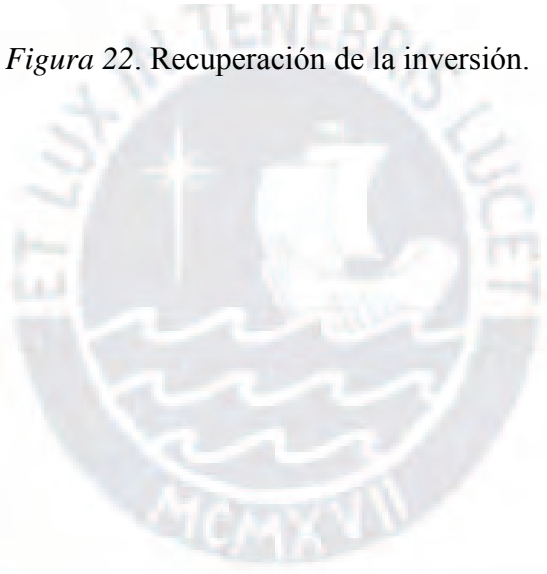


Figura 22. Recuperación de la inversión.



Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones

8.1 Conclusiones

Al culminar el diseño del proyecto de mejora de la gestión en la empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura, se concluye lo siguiente:

1. Hay en el mercado peruano un continuo crecimiento del sector financiero, en la medida en que se incrementa la penetración; y este aumento se da mayormente en las cajas municipales, que son entidades especializadas en microfinanzas, atendiendo a personas naturales y a pequeñas o microempresas, principalmente. El crecimiento del mercado de créditos está en relación también con el crecimiento de la bancarización, que pasó de 20% en el 2012 a 28% para el 2018. Otra variable es la reducción de la pobreza, que en la última década disminuyó de 55% a 22%. En este sentido, se tendrían clientes potenciales que efectivamente puedan realizar el repago de la obligación financiera adquirida. Cabe indicar que el ratio de patrimonio global es de 14.1%, el cual permite sostenibilidad para el crecimiento de sus colocaciones.
2. La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura tiene una tasa de morosidad superior al promedio de todas las cajas municipales del Perú, y ello ha llevado a que los gastos por cuentas incobrables y por cobranza judicial se eleven, teniendo como consecuencia una reducción en la tasa de rentabilidad de la empresa.
3. Luego de revisar en detalle los procesos de otorgamiento de crédito y el modelo de incentivo que se tiene, se concluye que el proceso es estricto, solicitando los documentos necesarios y garantías, que son debidamente revisadas por el área legal. Sin embargo, el modelo de incentivos se divide en dos partes: de un lado, el incentivo por venta y, del otro, el incentivo por riesgo, que en un 70% depende de los créditos que tienen ocho días de mora o más. Entonces, si el asesor otorga

créditos que usualmente se vencen, solamente pone en riesgo un porcentaje de su remuneración variable y no el total, por lo que no dedican esfuerzos a la recuperación sino que ponen más énfasis en la colocación de préstamos, ya que de no llegar a la meta establecida pierden por completo la remuneración variable.

4. En la actualidad, el proceso de cobranza se inicia cuando los préstamos tienen 31 días de vencidos, por lo que la base del proceso de mejora radica en hacer una gestión de cobranza preventiva, con recordatorios a todos los clientes desde antes del vencimiento de los préstamos, haciendo énfasis en que deben ahorrarse los gastos asociados a la mora. Así mismo, se propone un proceso de cobranza activo desde el primer día de vencido, en el que participe el asesor que inició dicha operación y que mantiene un vínculo con el cliente.

8.2 Recomendaciones

Las recomendaciones para la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura son las siguientes:

1. Implementar inmediatamente las soluciones detalladas en este documento, para lo cual debe asumir el liderazgo el gerente del Área de Recuperaciones, con el apoyo del jefe de Recuperaciones.
2. Establecer metas claras de tasa de morosidad por asesor, por tipo de crédito, y no solo por colocaciones de préstamos. Dentro del indicador de cumplimiento de metas para el pago de incentivos, debe premiarse más la gestión del indicador de riesgo en relación con el indicador de ventas. En el indicador de riesgo se debe valorar más la tasa normal de pago; esto impulsará al personal de créditos a realizar gestión de mora temprana o preventiva.
3. Cambiar el modelo de incentivos para que la remuneración variable dependa en mayor grado de la cartera morosa que corresponda a cada asesor financiero, con el

objetivo de que se involucren en el proceso de cobranza, especialmente durante los primeros 30 días de vencido de un crédito.

4. Cambiar los sistemas para generar alertas de cartera morosa a cada empleado.
5. Generar cambios en la cultura organizacional, para dar más valor a la cobranza preventiva, así como a la cobranza temprana. Para ello, dentro del modelo de incentivos por cumplimiento de metas, tomar como variable relevante el indicador de riesgo, donde el personal del Área de Créditos y aprobadores interioricen el cuidado de la calidad de la cartera, gestionando el seguimiento de la colocación constantemente, de tal manera que se incremente la tasa normal de pagos; con ello se reducirá la cartera morosa mayor a ocho días y, finalmente, el crecimiento de la tasa de alto riesgo. El personal de créditos debe ser el primer y principal interesado en gestionar el indicador de riesgo.
6. Al momento de evaluar a los proveedores potenciales de servicio de *call center*, revisar sus tasas de recuperación efectiva; y no guiarse únicamente por la propuesta económica.
7. Medir los ahorros como beneficio económico, al tener menos tasa de morosidad y no limitarse a ver solamente los ingresos.

Referencias

- Aguilar, G., & Camargo, G. (2003). *Análisis de la morosidad de las instituciones microfinancieras (IMF) en el Perú* (Informe Técnico Final). Recuperado de <http://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/analisis-de-la-morosidad-de-las-instituciones-microfinancieras-en-el-peru.pdf>
- Aguilar, G., & Clausen, J. (2013). *Análisis de la eficiencia social y productividad de las instituciones microfinancieras en el Perú*. Lima, Perú: CIES.
- Banco Central de Reserva de Perú. (2018). *Series estadísticas*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/>
- BBVA Research. (2016). *Avances en inclusión financiera: Índice multidimensional de inclusión financiera MIFI*. Madrid, España: Autor.
- Caja Piura. (2017a). *MOF Gestor de recuperaciones*. Lima, Perú: Autor.
- Caja Piura. (2017b). *MOF Jefe de recuperaciones: Versión 2.0*. Lima, Perú: Autor.
- Caja Piura. (2018a). *Misión y visión*. Recuperado de <https://www.cajapiura.pe/conocenos/mision-y-vision-1>
- Caja Piura. (2018b, mayo). *Presentación taller Lima*. Lima, Perú: Autor.
- Caja Piura. (2018c). *Procedimiento del área de recuperaciones*. Lima, Perú: Autor.
- Carreño, M. (2017a). *Informe de diagnóstico: Área de créditos*. Lima, Perú: Caja Piura.
- Carreño, M. (2017b). *Informe de diagnóstico: Área de recuperación*. Lima, Perú: Caja Piura.
- Destacan reducción de la pobreza del Perú en 10 años. (2017, 09 de enero). *La República*
Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1005673-destacan-reduccion-de-la-pobreza-del-peru-en-10-anos>
- La bancarización en Perú creció un 8% en los últimos seis años. (2018, 09 de julio). *Gestión*.
Recuperado de <https://archivo.gestion.pe/noticia/319607/bancarizacion-peru-crecio-ultimos-seis-anos?ref=gesr>

Parodi, C. (2016, 03 de junio). ¿Por qué la economía peruana está desacelerada? *Gestión*.

Recuperado de <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2016/06/por-que-la-economia-peruana-esta-desacelerada.html>

Perú: ¿A qué se debe la crisis económica? (2015, 03 de diciembre). *Los Andes*. Recuperado

de <http://www.losandes.com.pe/Economia/20151203/93168.html>

Sánchez, F. (2018, 05 de marzo). La crisis política tendría impacto en el crecimiento

económico del país. *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/mef-tesis-politica-tendria-impacto-crecimiento-economico-pais-398289>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2017). *Perú: Reporte de indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones*.

Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/inclusion-financiera/Cifras/Indicadores>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2018a). *Información estadística de banca múltiple*. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2018b). *Información estadística de cajas municipales*. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2018c). *Información estadística de cajas rurales*. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=4#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2018d). *Información estadística de empresas financieras*. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#

Toledo, E. (2018, diciembre). Microfinanzas en el Perú y los desafíos de la bancarización.

REMIPE, 4(1), 48-62.

Apéndice A: MOF Jefe de Recuperaciones

Estructura del Puesto

Unidad Orgánica: Área de Recuperaciones

Denominación del Puesto: Jefe de Recuperaciones

Código del Puesto: CMP-REC-MOF-001

Depende de: Gerencia de Créditos

Línea de Autoridad Funcional: Gestor de Recuperaciones

Asistente Administrativo de Recuperaciones

Línea de Autoridad Administrativa: Abogado Supervisor

Línea de Coordinación: Gerente Regional

Jefe de Asesoría Legal

Administradores de Agencia

Jefes de Área y Sección

Requisitos del Puesto

- a. Poseer idoneidad técnica.- Está referida a la profesionalidad de la persona, la misma que está relacionada al cumplimiento de, al menos, los siguientes requisitos:
 - i. Contar con estudios profesionales universitarios concluidos que demuestren que la persona posee los conocimientos en materias de administración, contabilidad, control, economía, banca, finanzas, derecho, ingeniería o materias afines. Contar con la Constancia de Egresado, el Grado Académico de Bachiller o el Título Profesional.
 - ii. Contar con una trayectoria profesional apropiada para el cargo, entendiéndose por ella la experiencia en actividades especializadas en evaluación crediticia, recuperaciones, banca, finanzas, relacionadas con su profesión, en el sistema financiero, en empresas o instituciones nacionales o extranjeras vinculadas con dicho sistema y orientadas al mismo nicho de mercado de las microfinanzas, y/o experiencia como encargado o Sub Jefe en puestos similares, miembro de Sub Comité de Créditos, y/o experiencia como Oficial o Asesor de finanzas empresariales con un nivel de desempeño excelente, de preferencia en la

CMAC PIURA S.A.C. o de empresas orientadas al mismo nicho de mercado y con un nivel de organización o de envergadura relevantes para la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura.

- b. Poseer idoneidad moral.- Está relacionada con la inexistencia de antecedentes negativos de gestión, desempeño laboral o de haber sido sancionado administrativa o penalmente, así como con la ausencia de incumplimientos de pagos de naturaleza comercial, financiera y tributaria en los últimos cinco años o con la inexistencia de otros actos que implican deshonestidad y/o conductas dolosas. Asimismo, se requiere que mantenga en el sistema financiero la clasificación crediticia de normal en todos sus créditos y un nivel de endeudamiento acorde con su real capacidad de pago.
- c. Tener un amplio conocimiento de las normas crediticias legales e internas vigentes.
- d. Haber obtenido, en las dos últimas evaluaciones semestrales de desempeño, ambas calificaciones cuando menos como muy buenas.
- e. Competencias Genéricas: Compromiso con el impacto del negocio, enfoque al cliente interno y externo, orientación al logro de resultados, iniciativa y proactividad, trabajo en equipo.

Función Genérica

Gestionar y supervisar la cobranza administrativa de los créditos que realiza el personal de recuperaciones, evaluando y coordinando con los Abogados la recuperación mediante la vía judicial, así como de créditos castigados, transferidos y venta de bienes adjudicados.

Funciones Específicas y Responsabilidades: Recuperaciones

1. Es responsable de la gestión de la cobranza administrativa de créditos, para lo cual realiza las siguientes funciones:

- 1.1. Crear y asignar los parámetros de cobranza al personal de recuperaciones por zonas y agencias en el módulo de recuperaciones.
- 1.2. Evaluar y aprobar las propuestas de pago que presenten el personal de recuperaciones, de acuerdo a su nivel de aprobación.
- 1.3. Realizar permanentes visitas a clientes morosos previamente seleccionados en función a la magnitud de la deuda, antigüedad de los atrasos en los pagos, complejidad de cada caso, procurando arribar a acuerdos de pago de dichas deudas.
- 1.4. Ofrecer un buen trato a los clientes con los cuales se negocie a efectos que se motive y mantenga un diálogo fluido que propicie una negociación efectiva tendiente a recuperar el crédito de acuerdo a las políticas de la CMAC PIURA S.A.C.
- 1.5. Supervisar que el personal de recuperaciones realice las actividades de cobranza y cierre las mismas con las glosas de cobranza en el módulo de recuperaciones.
- 1.6. Monitorear la cobranza en forma diaria del personal de recuperaciones a través del módulo de recuperaciones.
- 1.7. Verificar que el personal de recuperaciones realice las correspondientes búsquedas registrales de los clientes morosos, según corresponda para trabar un posible embargo.
- 1.8. Supervisar la realización de acuerdos de pago y seguimiento a los clientes que no se les ha iniciado un proceso de cobranza judicial.
- 1.9. Efectuar las acciones de cobranza en el marco de las disposiciones legales vigentes sobre el tema, especialmente en lo relacionado con la Ley de Protección al Consumidor y las disposiciones internas.
- 1.10. Recibir del Área de Asesoría Legal los créditos con proceso judicial que

tienen más de dos años sin movimiento procesal y/o declarados en abandono por el órgano jurisdiccional para su cobranza administrativa.

1.11. Verificar o confirmar con el RAU si la correspondencia y/ o documentación recibida de los procesos administrativos (ante los supervisores o reguladores) o judiciales que hayan iniciado los clientes han sido registrados como reclamos en el sistema SOFIA. En caso de no haberse realizado tal registro, remitir al RAU la documentación respectiva.

2. Es responsable del monitoreo del indicador de morosidad, para lo cual realiza las siguientes funciones:

2.1 Identificar a los clientes que representan un mayor impacto en la mora y coordinar con las diversas agencias las acciones y medidas oportunas para la recuperación del crédito.

2.2 Promover el desarrollo de comités de morosidad en las agencias a fin de analizar, las causas y efectos de los créditos de mayor impacto en estado de morosidad.

2.3 Proponer a la Gerencia de Créditos los acuerdos de pago, de acuerdo a su nivel de aprobación, que posibiliten que los clientes con créditos en calidad de morosos en cualquiera de las fases o etapas puedan efectuar pagos que lleven a cancelar dichas deudas; asimismo realizar un efectivo seguimiento del cumplimiento de los referidos acuerdos de pago.

2.4 Difundir al interior de la CMAC PIURA S.A. C. los casos tipo de causas de morosidad, encontrados o identificados por el área a su cargo en el desarrollo de sus funciones, como factor de retroalimentación y perfeccionamiento de los Asesores de Finanzas y de los miembros de los Sub Comités y Comité de Créditos en el proceso de evaluación crediticia.

- 2.5 Evaluar la morosidad de la cartera de colocaciones de la CMAC PIURA S.A.C., supervisar e impulsar las medidas de recuperación de todos los créditos otorgados.
3. Es responsable de la evaluación de créditos que se encuentran en cobranza administrativa y que cumplen con las condiciones para el inicio de proceso judicial, para lo cual realiza las siguientes funciones:
 - 3.1. Coordinar con los Administradores de Agencia el envío inmediato de aquellos créditos que cumplen con las condiciones de iniciar proceso judicial.
 - 3.2. Coordinar con los Abogados la gestión de cobranza judicial de los créditos con la finalidad de aprobar las propuestas de pago.
 - 3.3. Evaluar y aprobar las propuestas de venta extrajudicial de los bienes incautados de garantía mobiliaria que presentan los Abogados, de acuerdo al nivel de aprobación establecido.
 4. Es responsable de la supervisión de la cobranza de créditos castigados, condonados y transferidos, para lo cual realiza las siguientes funciones:
 - 4.1. Asignar la cartera de créditos castigados y transferidos al personal de recuperaciones, ya sea por zonas o por agencias.
 - 4.2. Aprobar las propuestas de pago de los créditos castigados y transferidos que presente el personal de recuperaciones a su cargo.
 - 4.3. Supervisar las respuestas que se otorguen a los clientes que presentan solicitudes de acuerdos de pago, las mismas que deben ser atendidas oportunamente.
 - 4.4. Coordinar con el asistente administrativo de recuperaciones los castigos mensuales de créditos.
 - 4.5. Recibir y revisar los Informes de propuestas de castigos de créditos mayores y menores a 3 UIT que emitan las agencias, verificando que dichos informes se

adecuen a lo dispuesto en la Política de Créditos Castigados. Asimismo, deberá presentar y coordinar con la Gerencia la remisión de la documentación respectiva a la SBS para la obtención de las constancias de irrecuperabilidad, manteniendo los documentos sustentatorios debidamente archivados.

- 4.6. Supervisar el cuadro contable de los créditos castigados y condonados en forma mensual.
- 4.7. Verificar en forma trimestral y mediante muestra aleatoria, que los expedientes propuestos a castigo con deuda mayor a 3 UIT, cuenten con la respectiva constancia de búsqueda registral de bienes actualizada a la fecha que fueron propuestos para castigo, debiendo dejar constancia mediante informe dirigido a gerencia que se ha cumplido con realizar la verificación aleatoria indicada anteriormente.
- 4.8. Informar trimestralmente a la Gerencia Mancomunada sobre las agencias con mayor número de créditos castigados, precisando el número de clientes y saldo de capital.
5. Es responsable de evaluar los créditos que cumplan con las condiciones de ser transferidos de acuerdo a la política de transferencia y adquisición de cartera cuándo la Gerencia mancomunada lo solicite.
6. Es responsable como Dueño de Proceso, previa designación de la Gerencia, para lo cual debe cumplir lo siguiente:
 - 6.1. Cumplir con el rol de dueño del proceso de gestión de controversias y asesoría legal y las funciones indicadas en el Manual de Diagnóstico de Procesos - IV. Roles y responsabilidades del dueño de proceso.
7. Es responsable del control del vencimiento de los contratos de servicios que soportan los procesos a su cargo, de tal modo que remitan en forma oportuna al Área de Logística la documentación necesaria para iniciar la contratación respectiva.

8. Es responsable de la supervisión de la emisión del memorando de adjudicación de bienes, ya sea por dación en pago o por ejecución judicial, de acuerdo al Reglamento de bienes adjudicados, para lo cual realiza las siguientes funciones:
 - 8.1. Impulsar las acciones necesarias para vender los bienes adjudicados o recibidos en pago de créditos.
 - 8.2. Evaluar las propuestas de compra de bienes adjudicados que presentan los clientes y elevar un informe a la Gerencia de créditos para su aprobación o denegación.
 - 8.3. Dar visto bueno a los informes de culminación de venta de bienes adjudicados y presentarlos a la Gerencia de Créditos.
 - 8.4. Supervisar la elaboración de actas del comité de venta de bienes adjudicados.
 - 8.5. Supervisar la realización de los inventarios de los bienes adjudicados a nivel de CMAC PIURA S.A.C.
9. Es responsable de informar a la Gerencia de Créditos sobre las gestiones realizadas por su área, para lo cual realiza las siguientes funciones:
 - 9.1. Presentar un informe mensual a la Gerencia de Créditos respecto a la cobranza total
de créditos en los diferentes tramos de atraso de 1 a 30 días, de 31 a 60 y de 60 a más días de atraso, judiciales, castigados y transferidos, asimismo explicar las variaciones en cuanto a las recuperaciones y evolución de la cartera morosa que gestione. El informe deberá tener como mínimo la siguiente estructura:
 - Capacidad operativa: N° de gestores de recuperaciones por agencia.
 - Costo incurrido con dicha capacidad operativa.
 - Importe de las cobranzas realizadas en forma consolidada por agencia.
 - Número de actividades de cobranza generadas por los gestores de

recuperaciones y número de glosas de cobranza cerradas en el módulo de recuperaciones.

- Evolución de la morosidad mensual
- Venta mensual de bienes adjudicados
- Conclusiones y recomendaciones.

9.2. Evaluar el desempeño, productividad y cumplimiento de metas asignadas al personal a su cargo. Así mismo verificar el cálculo de incentivos del personal de recuperaciones que emite el sistema SOFIA y los que se calculan en forma manual.

9.3. Coordinar con el Área de Organización y Métodos la implementación de registros, controles y procesos para un mejor desarrollo de las actividades de recuperaciones a su cargo y contribuir con la identificación, comunicación y mitigación de los riesgos, especialmente el riesgo crediticio y el riesgo operacional.

9.4. Coordinar con el Área de Sistemas la emisión y remisión de listados para la elaboración de estadísticas e informes para la Gerencia de Créditos, el Área de Contabilidad y otras Áreas y Unidades de la CMAC PIURA S.A.C. o de las autoridades, organismos reguladores, supervisores y contralores.

9.5. Atender a los clientes, revisando sus sugerencias, absolviendo sus consultas y/o dando trámite oportuno a sus reclamos conforme a las normas internas sobre el particular.

10. Es responsable de la gestión integral de riesgos (GIR) en el ámbito de las actividades propias de su puesto, para lo cual realiza las siguientes funciones:

10.1. Conocer y aplicar en las actividades a su cargo el Manual de Gestión Integral de Riesgos.

10.2. Identificar los eventos reales (hechos) o potenciales que representen alguna posibilidad de pérdida financiera o de reputación (riesgos). Asimismo deberá

- identificar los eventos que contribuyan de manera efectiva (oportunidad) o dificulten (riesgos) el logro de los objetivos asignados y de los institucionales.
- 10.3. Aplicar y respetar estrictamente en las actividades a su cargo los niveles de tolerancia al riesgo crediticio, operacional, reputacional y otros vinculados o derivados aplicables a su ámbito de acción.
- 10.4. Aplicar las disposiciones establecidas por el Directorio y la Gerencia sobre el tratamiento que se debe dar a los riesgos y contribuir con una efectiva y eficiente gestión integral de los riesgos: crediticio, operacional, de reputación y otros (mercado: tasa de interés, tipo de cambio, precio del oro; liquidez; legal; estratégico), relacionados al logro de los objetivos de calidad y crecimiento de la cartera de créditos a su cargo.
- 10.5. Informar a su jefe inmediato, a través de los círculos de calidad o comités de crédito, y a través de los registros implementados para tal efecto, los eventos de pérdida que haya identificado que estén vinculados al riesgo crediticio, operacional o de reputación.
- 10.6. Asegurar la consistencia entre las operaciones y los niveles de tolerancia al riesgo definidos aplicables a su ámbito de acción.
- 10.7. Asumir, ante su jefe inmediato y ante la Gerencia Mancomunada, los resultados de la gestión de riesgos correspondiente a las actividades y a la cartera de créditos en recuperación a su cargo.
- 10.8. Comunicar inmediatamente a la UAI, a través de los medios de comunicación establecidos (correo electrónico o teléfono o informe escrito o en persona) las actividades ilícitas o fraudulentas que ha ya identificado conforme al Manual de Control y Administración de posibles fraudes o prácticas cuestionables.
- 10.9. Revisar los riesgos de los procesos en los que participa el área a su cargo, así como

sus respectivos controles, por lo menos una vez al año.

11. Es responsable de la Gestión del Riesgo Operacional en el ámbito de las actividades propias de su puesto, para lo cual realiza las siguientes funciones:

11.1. Reportar los eventos de riesgo y pérdida de los cuales tome conocimiento en el desarrollo de sus funciones, mediante el Sistema de Gestión de Riesgo Operacional, el cual se encuentra en la sección Aplicaciones del Sistema colaborativo Infoline.

11.2. Asegurarse que los riesgos operacionales en el ámbito de sus funciones sean identificados, mitigados y controlados, aportando criterios razonables para su gestión.

11.3. Alertar a su jefe inmediato respecto de controles que no funcionan adecuadamente, tanto en el ámbito de sus funciones como en la interacción con otros procesos.

11.4. Gestionar adecuadamente los riesgos operacionales del proceso que desarrolla, aplicando las políticas y procedimientos establecidos para su cumplimiento de manera prudente, adecuada y oportuna, en pro de mejorar la calidad y atención a nuestros clientes, tanto internos como externos.

11.5. Participar activamente en las capacitaciones y foros sobre riesgo operacional a los cuales sea convocado.

12. Es responsable como Gestor de Riesgo Operacional, previa designación de la Gerencia, de cumplir con las siguientes funciones:

12.1. Cumplir con las funciones indicadas en el Manual de Gestión de Riesgo Operacional – Capítulo Funciones y Responsabilidades de las Unidades de Administración de Riesgos Operacionales – sección Gestores de Riesgo Operacional.

13. Es responsable del Control Interno, para lo cual realiza las siguientes funciones:

- 13.1. Control interno previo y simultáneo, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la CMAC PIURA S.A.C. y los procedimientos establecidos en los planes, reglamentos, manuales y disposiciones internas (institucionales), los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección.
- 13.2. Control interno posterior como responsable superior del personal a su cargo, en calidad de ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas.
14. Es responsable de la prevención y gestión de riesgos de lavado de activos y del financiamiento del terrorismo en el ámbito de las actividades propias de su puesto, para lo cual realiza la siguiente función:
 - 14.1. Cumplir con las normas establecidas en el Manual de Prevención y Gestión de Riesgos de Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo en el ámbito de su competencia, así como preservar el cumplimiento del Código de Conducta.
15. Es responsable de la continuidad del negocio en el ámbito de las actividades propias de su puesto, para lo cual realiza las siguientes funciones:
 - 15.1. Respetar los lineamientos generales de la gestión de continuidad del negocio.
 - 15.2. Informar oportunamente al jefe de seguridad y continuidad los eventos e incidentes relacionados con la continuidad del negocio.
16. Es responsable de la seguridad de la información en el ámbito de las actividades propias de su puesto, para lo cual realiza las siguientes funciones:
 - 16.1. Cumplir con lo establecido en las políticas, normas y procedimientos referentes a la Seguridad de la Información.

- 16.2. Registrar oportunamente los eventos e incidentes relacionados con la Seguridad de la Información, a través del Módulo de gestión de eventos e incidentes del sistema SOFIA.
 - 16.3. Denunciar las irregularidades o la realización de prácticas cuestionables referentes a la gestión de seguridad de la información a los órganos de control correspondientes, o de ser el caso a la Gerencia Mancomunada.
17. Es responsable de la planificación, organización, dirección y supervisión de las actividades del área a su cargo, para lo cual realiza las siguientes funciones:
- 17.1. Aplicar las disposiciones contenidas en la sección V NORMAS INTERNAS DE GESTIÓN del MOF Principios de Organización.
 - 17.2. Autorizar los gastos de caja chica de acuerdo al Reglamento aprobado para tal efecto y en estricta aplicación de las Normas de Austeridad en la Ejecución del Presupuesto de Gastos.
 - 17.3. Llevar en perfecto orden los libros de control, las cuentas y arqueos, así como custodiarlos adecuadamente.
 - 17.4. Proponer al Administrador de Agencia y a la Gerencia Mancomunada innovaciones y mejoras en el otorgamiento y recuperación de los créditos.
 - 17.5. Fomentar reuniones de trabajo a nivel del Área de Recuperaciones y exigir la participación activa del personal a su cargo. Así mismo debe fomentar y respaldar las actividades programadas con la finalidad de lograr la integración, camaradería y confraternidad entre el personal de la CMAC PIURA S.A.C.
 - 17.6. Asistir a las reuniones que convoque la Gerencia Mancomunada.
 - 17.7. Participar como miembro en los comités o equipos de trabajo a los que sea convocado, de acuerdo a las normas legales e internas vigentes.

- 17.8. Ejecutar la evaluación semestral de desempeño al personal a su cargo. Para el caso del personal que labora fuera de las agencias del departamento de Piura, coordinar los aspectos administrativos de la evaluación (puntualidad, trabajo en equipo, etc.) con el Administrador de Agencia.
- 17.9. Emitir los informes verbales o escritos que solicite la Gerencia u otra Área o Unidad de la CMAC PIURA S.A.C.
- 17.10. Coordinar con las diversas áreas administrativas, operativas y de control a fin de obtener o entregar en forma oportuna la información necesaria para el normal desarrollo de las operaciones y en cumplimiento de los requerimientos y obligaciones legales, contractuales, de control, regulación y supervisión internos y externos.
- 17.11. Revisar y atender la correspondencia en general que llegue al área a su cargo.
- 17.12. Mantener debidamente actualizados los archivos y expedientes con la documentación producto de la realización de sus labores.
- 17.13. Respetar la prohibición acerca de la existencia de borrones o enmendaduras en los documentos internos y externos, así como la prohibición de realizar operaciones por cuenta propia a nombre de terceros.
- 17.14. Planificar el abastecimiento de equipos, herramientas, insumos, materiales y servicios para un período mínimo de seis meses a fin de que el personal a su cargo desempeñe sus funciones sin inconvenientes, realizando los requerimientos de materiales, insumos, equipos, bienes y servicios necesarios para el normal desarrollo del área a su cargo.
- 17.15. Es responsable de la existencia, buen uso, mantenimiento, conservación y distribución de los bienes y servicios asignados al área a su cargo.

- 17.16. Utilizar adecuadamente, y en estricta observancia de los manuales de usuario respectivos y de la política de seguridad de información, los sistemas informáticos y los módulos a los que tengan acceso para el buen desempeño de sus funciones.
- 17.17. Desarrollar otras funciones y responsabilidades que le asigne dentro del ámbito de su competencia funcional la Gerencia.



Apéndice B: MOF Gestor de Recuperaciones

Estructura del Puesto

Unidad orgánica: Área de Recuperaciones Denominación del puesto: Gestor de
Recuperaciones

Código de puesto: CMP-REC-MOF-006

Depende Funcional: Jefe de Recuperaciones

Depende Administrativa: Administrador de Agencia

Línea de coordinación: Gerentes Regionales

Abogados

Jefes y Sub jefes de CPE Asesores de Finanzas

Asistente Administrativo de Recuperaciones

Requisitos del Puesto

- a. Poseer idoneidad técnica.- Referida a la aptitud técnica de la persona, la misma que debe guardar relación, al menos, con los siguientes requisitos:
 1. Contar con secundaria completa o los estudios técnicos o universitarios sin concluir, o
 2. Contar con estudios profesionales universitarios concluidos que demuestren que la persona posee los conocimientos en materias de administración, contabilidad, economía, banca, finanzas, ingeniería o materias afines. Contar con la Constancia de Egresado o el Grado Académico de Bachiller o el Título Profesional.
 3. Contar con una trayectoria profesional apropiada para el cargo, entendiéndose por ella la experiencia en actividades especializadas en evaluación crediticia y recuperaciones, banca, finanzas, relacionadas con su profesión, en el sistema financiero, en empresas o instituciones nacionales o extranjeras vinculadas con dicho sistema y orientadas al mismo nicho de mercado de las microfinanzas, y/o

experiencia como Asistente o Auxiliar en puestos similares, o en áreas operativas o administrativas, de preferencia en la CMAC PIURA S.A.C.

- b. Poseer idoneidad moral.- Está relacionada con la inexistencia de antecedentes negativos de gestión o de haber sido sancionado administrativa o penalmente, así como con la ausencia de incumplimientos de pagos de naturaleza comercial, financiera y tributaria en los últimos cinco años o con la inexistencia de otros actos que implican deshonestidad y/ o conductas dolosas. Asimismo, se requiere que mantenga en el sistema financiero la clasificación crediticia de *normal* en todos sus créditos y un nivel de endeudamiento acorde con su real capacidad de pago.
- c. Competencias genéricas: Compromiso con el impacto del negocio, enfoque al cliente interno y externo, orientación al logro de resultados, trabajo en equipo, e iniciativa y proactividad.

Función Genérica

Realizar la cobranza administrativa de los créditos vencidos, sobrevividos, castigados y transferidos asignados a su cartera, y de ser el caso proponer la condonación.

Funciones Específicas y Responsabilidades

1. Es responsable de la operatividad y calidad del servicio, para lo cual realiza las siguientes funciones:
 - 1.1. Ofrecer un servicio rápido y eficiente, con un trato amable a los clientes internos y externos. La calidad del servicio y la eficiencia de su trabajo será la mejor herramienta para mejorar la calidad de la cartera, recuperar clientes y prestigiar a la institución.
 - 1.2. Utilizar eficientemente las herramientas de información con las que cuenta la CMAC PIURA S.A.C. y que se haya puesto a su disposición con la finalidad de

evaluar clientes del tramo asignado o (sobrevencidos o judiciales) y así poder plantear una solución rápida para la recuperación del crédito.

1.3. Identificarse ante los clientes de su cartera y público en general, proporcionando su nombre completo y mostrando su carné de identificación (fotocheck); ello permitirá ser ubicado posteriormente en la Agencia u Oficina donde desarrolla sus funciones.

2. Es responsable de la cobranza administrativa de créditos, para lo cual realiza las siguientes funciones:

2.1. Generar diariamente la hoja de ruta según la cartera asignada y determinar la acción a ejecutar (mínimo 15 actividades diarias de cobranza), para su realización de las actividades creadas en el trabajo de campo. Una vez realizadas las gestiones de cobranza, debe registrar las glosas de cobranza en el módulo de recuperaciones y/o aplicativo móvil.

2.2. Realizar una evaluación profesional socio-económica del cliente, previa (en oficina) de la posición crediticia del crédito. En tal sentido, evaluará al cliente, su cónyuge y avales a efectos de ver su situación en el sistema financiero, ello a través de las centrales de riesgo externa (SENTINEL) e interna (posición de clientes - SOFIA, comentarios - SGC), para tener un criterio más claro y ofrecer al cliente alternativas de negociación.

2.3. Realizar visitas de cobranza al domicilio o negocio y llamadas telefónicas, para persuadir al cliente renuente a que cumpla oportunamente con sus pagos y/o acuerdo de pagos.

2.4. Ofrecer un buen trato a los clientes en general, incidiendo más en los clientes de su cartera a efectos que se motive y mantenga un diálogo fluido que propicie una negociación efectiva tendiente a recuperar el crédito, mediante el pago conforme a las condiciones originales o coordinando la refinanciación del mismo con el Área

de Créditos, siempre y cuando el caso lo amerite y esté acorde a las políticas de la CMAC PIURA S.A.C.

- 2.5. Evaluar y registrar diariamente los resultados de las acciones de cobranza ejecutadas en orden cronológico para su aprobación e ingreso en el módulo de recuperaciones.
 - 2.6. Emplear todos los recursos de cobranza en coordinación con el Abogado y hacer todo lo posible para lograr el reembolso, debiendo evaluar una posible refinanciación o envío a cobranza judicial o castigo del crédito, según lo que determine las políticas internas de la CMAC PIURA S.A.C.
 - 2.7. Coordinar y ejecutar las acciones de cobranza (visitas, llamadas, notificaciones, búsquedas registrales, etc.) tendientes a que los clientes con acuerdos de pago reanuden los mismos.
 - 2.8. Establecer acuerdos de pago según las nuevas posibilidades de pago del cliente para créditos que por diversas razones no se les ha iniciado un proceso de cobranza judicial.
 - 2.9. Hacer el seguimiento sobre el cumplimiento de los acuerdos de pago de los clientes por los créditos que se le hayan asignado para su cobranza, así como de los acuerdos de pagos de la cartera asignada.
 - 2.10. Efectuar las acciones de cobranza en el marco de las disposiciones legales vigentes sobre el tema, especialmente en lo relacionado con la Ley de Protección al Consumidor y las disposiciones internas.
3. Es responsable de la cobranza administrativa de algunos créditos en estado judicial, declarados inactivos o en abandono por el Área de Asesoría legal o cuando la Gerencia de Créditos lo determine.

4. Es responsable de la cobranza de créditos castigados y transferidos asignados a su cartera y de realizar el proceso de condonación en los casos que corresponda, para lo cual realiza las siguientes funciones:
 - 4.1. Realizar visitas de cobranzas al domicilio o negocio de los clientes de la cartera de créditos castigados y transferidos para proponer alternativas de pago, tales como compromiso de pago de cuotas mensuales y/ o propuesta de pago único solicitando la condonación del saldo deudor.
 - 4.2. Presentar a su jefe inmediato las propuestas para acuerdo de pago, producto de las solicitudes de los clientes y evaluación es realizadas a estos, el mismo que puede terminar en un castigo y/o condonación de parte del crédito.
 - 4.3. Redactar informes para dar respuesta a los clientes que presenten solicitudes de acuerdos de pago, condonaciones o información en créditos que le hayan sido asignados para tal efecto.
5. Es responsable de apoyar y promocionar la venta de bienes adjudicados, en coordinación con el Asistente de Recuperaciones.
6. Es responsable de la gestión integral de riesgos (GIR) en el ámbito de las actividades propias de su puesto, para lo cual realiza las siguientes funciones:
 - 7.1. Conocer y aplicar, en las actividades a su cargo, el Manual de Gestión Integral de Riesgos.
 - 7.2. Identificar los eventos reales (hechos) o potenciales que representen alguna posibilidad de pérdida financiera o de reputación (riesgos). Asimismo deberá identificar los eventos que contribuyan de manera efectiva (oportunidad) o dificulten (riesgos) el logro de los objetivos asignados y de los institucionales.
 - 7.3. Aplicar y respetar estrictamente en las actividades a su cargo los niveles de tolerancia al riesgo crediticio, operacional, reputacional y otros, vinculados o

derivados y aplicables a su ámbito de acción.

- 7.4. Aplicar las disposiciones establecidas por el Directorio y la Gerencia sobre el tratamiento que se debe dar a los riesgos y contribuir con una efectiva y eficiente gestión integral de los riesgos: crediticio, operacional, de reputación y otros (mercado: tasa de interés, tipo de cambio, precio del oro; liquidez; legal; estratégico), relacionados a sus actividades y al logro de los objetivos asignados y de la CMAC PIURA S.A.C.
- 7.5. Informar a su jefe inmediato, a través de los círculos de calidad, informes escritos y a través de los registros implementados para tal efecto, los eventos de riesgo y de pérdida que haya identificado que enfrenta la CMAC PIURA S.A.C. (crédito, reputación, operacional, legal, de mercado, estratégico) o gestionados en las actividades a su cargo.
- 7.6. Asumir, ante su jefe inmediato, los resultados de la gestión de riesgos correspondiente a las actividades a su cargo.
- 7.7. Comunicar inmediatamente a la UAI, a través de los medios de comunicación establecidos (correo electrónico o teléfono o informe escrito o en persona), las actividades ilícitas o fraudulentas que ha ya identificado, conforme al Manual de Control y Administración de posibles fraudes o prácticas cuestionables.
8. Es responsable de la Gestión del Riesgo Operacional en el ámbito de las actividades propias de su puesto, para lo cual realiza las siguientes funciones:
 - 8.1. Reportar los eventos de riesgo y pérdida de los cuales tome conocimiento en el desarrollo de sus funciones, mediante el Sistema de Gestión de Riesgo Operacional, el cual se encuentra en la sección Aplicaciones del Sistema colaborativo Infoline.
 - 8.2. Asegurarse que los riesgos operacionales en el ámbito de sus funciones sean

- identificados, mitigados y controlados, aportando criterios razonables para su gestión.
- 8.3. Alertar a su jefe inmediato respecto de controles que no funcionan adecuadamente, tanto en el ámbito de sus funciones como en la interacción con otros procesos.
 - 8.4. Gestionar adecuadamente los riesgos operacionales del proceso que desarrolla, aplicando las políticas y procedimientos establecidos para su cumplimiento de manera prudente, adecuada y oportuna, en pro de mejorar la calidad y atención a nuestros clientes, tanto internos como externos.
 - 8.5. Participar activamente en las capacitaciones y foros sobre riesgo operacional a los cuales sea convocado.
9. Es responsable de la prevención y gestión de riesgos de lavado de activos y del financiamiento del terrorismo en el ámbito de las actividades propias de su puesto, para lo cual realiza la siguiente función:
- 9.1. Cumplir con las normas establecidas en el Manual de Prevención y Gestión de Riesgos de Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo en el ámbito de su competencia, así como preservar el cumplimiento del Código de Conducta.
10. Es responsable de la seguridad de la información en el ámbito de las actividades propias de su puesto, para lo cual realiza las siguientes funciones:
- 10.1. Cumplir con lo establecido en las políticas, normas y procedimientos referentes a la gestión de la Seguridad de la Información.
 - 10.2. Registrar oportunamente los eventos e incidentes relacionados con la seguridad de la información a través del Módulo de Gestión de Eventos e Incidentes del sistema SOFIA.

10.3. Denunciar las irregularidades o la realización de prácticas cuestionables referentes a la gestión de seguridad de la información a los respectivos órganos de control o, de ser el caso, a la Gerencia.

11. Es responsable de la continuidad del negocio en el ámbito de las actividades propias de su puesto, para lo cual realiza las siguientes funciones:

11.1. Respetar los lineamientos generales de la gestión de continuidad del negocio.

11.2. Informar oportunamente a su jefe inmediato superior los eventos o incidentes relacionados con la continuidad del negocio.

Otras Funciones y Responsabilidades

- Aplicar las disposiciones contenidas en la sección V NORMAS INTERNAS DE GESTIÓN del MOF – Principios de Organización y Funciones, en lo que corresponda a las funciones, obligaciones y responsabilidades atribuibles a todos los trabajadores de la institución, excepto las que expresamente se refieran a los jefes, administradores o gerentes.
- Reemplazar, en su ausencia, a otros Gestores de Recuperaciones, previa designación de la Gerencia.
- Proponer a la Gerencia de Créditos y al Jefe de Recuperaciones innovaciones y mejoras en el proceso de recuperación de créditos.
- Participar en las reuniones de trabajo a nivel del Área de Recuperaciones y coordinadamente con otras áreas de la CMAC PIURA S.A.C. Así mismo debe fomentar y respaldar las actividades programadas con la finalidad de lograr la integración, camaradería y confraternidad entre los trabajadores de la CMAC PIURA S.A.C.

- Asistir a las reuniones a las que sea convocado por la Gerencia, el Jefe de Recuperaciones o el Administrador de Agencia.
- Participar como miembro en los comités a los que sea convocado, de acuerdo a las normas legales e internas vigentes.
- Deberá sustentar verbal o por escrito los informes que solicite la Gerencia Mancomunada, el Jefe de Recuperaciones, el Administrador de Agencia u otra Área o Unidad de la CMAC PIURA S.A.C.
- Coordinar con las diversas áreas administrativas, operativas y de control a fin de obtener o entregar en forma oportuna la información necesaria para el normal desarrollo de las operaciones y en cumplimiento de los requerimientos y obligaciones legales, contractuales, de control, regulación y supervisión internos y externos.
- Mantener debidamente actualizados los archivos y expedientes con la documentación producto de la realización de sus labores.
- Planificar el abastecimiento de equipos, herramientas, insumos, materiales y servicios para un período mínimo de seis meses a fin de desempeñar sus funciones sin inconvenientes, realizando los requerimientos correspondientes para un normal desarrollo de sus actividades.
- Realizar un buen uso, mantenimiento, conservación y distribución de los bienes y servicios asignados a su cargo.
- Utilizar adecuadamente, en estricta observancia de los manuales de usuario respectivos y de la política de seguridad de información, los sistemas informáticos y los módulos a los que tengan acceso para el buen desempeño de sus funciones.
- Observar estrictamente la prohibición acerca de la existencia de borradores o

- enmendaduras en los documentos internos y externos, así como la prohibición de realizar operaciones por cuenta propia a nombre de terceros.
- Realizar otras actividades propias de su puesto que le sean encomendadas.



Apéndice C: Acciones para la Recuperación de Créditos

Los créditos se recuperarán de acuerdo a su vencimiento y siguiendo las siguientes etapas:

1.1 Cobranza preventiva-clientes con créditos al día (15 a 5 días antes de su vencimiento):

Las acciones deben ser para que el cliente se mantenga puntual e impedir que continúe aumentando la morosidad, es llevado a cabo por los asesores de finanza de acuerdo al nivel de riesgo que se identifique, serán los siguientes.

1. No gestionar: se aplica cuando el riesgo es bajo, tienen semejanza con el perfil de los clientes que pagan puntual las cuotas y están al día con sus pagos.
2. Recordatorio de pago: se realizará a aquellos clientes que posean un riesgo medio y que aunque no presenten retrasos en sus pagos, se le necesita hacer un recordatorio por un medio de una llamada, mensajes de texto o de forma presencial a su domicilio o sitio de trabajo en caso de no poder ser localizado a través del teléfono.
3. Cobranza preventiva suave: se destina a aquellos clientes que poseen alto riesgo de no pagar la próxima cuota, por ello, se debe contactar al cliente para hacer un recordatorio e indagar si existe algún evento que pueda ocasionar el impedimento del próximo pago y de ser este el caso reprogramar el cronograma, manteniendo el mismo plazo.

1.2 Cobranza según días de vencimiento

Se busca reducir los importes de créditos vencidos y el índice de mora a un nivel aceptable, según los objetivos de estas políticas.

1. De 01 a 30 días de mora:

- a. Identificar causas de morosidad (01 a 03 día de mora): una vez caiga el cliente en morosidad, el asesor de finanzas debe llamar o visitar al cliente para saber

la causa del atraso, conocer si será breve para reprogramar el crédito o se prolongará debido al deterioro de su capacidad de pago.

- b. Seguimiento de morosidad (04 a 08 días de mora): el Sub Jefe o Jefe de créditos CPE evalúa el seguimiento realizado por el asesor de finanzas para saber si se identificó la causa del atraso y ver según su capacidad de pago si procede o no la reprogramación. Cuando un cliente presente un atraso en promedio de 8 días o menos de forma consecutiva y se observe que paga cuotas menores o iguales a las pactadas se debe realizar una reprogramación o refinanciación.
- c. Evaluar acciones para reducir la morosidad (09 a 30 días de mora): Para los deudores no minoristas (corporativos, gran y mediana empresa) el atraso no debe superar los 15 días y para los minoristas (pequeña, microempresa y de consumo) el plazo no debe ser mayor a 30 días. En base a esto, el Administrador de Agencia evalúa las acciones realizadas en el punto anterior y procede a lo siguiente:
 - i. Visitar para hacer entrega de los avisos de vencimiento con el cargo de recepción para que el cliente lo firme y así archivarlo en el expediente de cobranza administrativa.
 - ii. Requerimiento de pago de las cuotas que se deben del crédito.
 - iii. Tomando en cuenta el criterio mora promedio y que la mora de la cuota sea mayor a 8 días al momento de hacer la operación se procede a sugerir la reprogramación o refinanciación del crédito.

Excepto en casos donde se observe falta de capacidad o voluntad de pago, desaparición o reducción a niveles de subsistencia y existan garantías reales, se podrá enviar a cobranza judicial

2. De 31 a 60 días de mora:

- a. Gestión de cobranza de créditos vencidos: se debe informar cuales acciones de las etapas anteriores no se pudieron realizar por factores ajenos a ellos, concretando a través de visitas a los clientes, los requerimientos de pagos de las cuotas del crédito; para evitar que la deuda siga creciendo realizar la reprogramación o refinanciación y en casos donde el cliente presente garantías mobiliarias derivar al abogado para hacer la debida incautación a través de la solicitud del requerimiento judicial que también puede ser presentado por el Asesor de Fianzas, la cual hace efectiva al momento en que el juez emita la orden. La incautación debe hacerse luego de 45 a 60 días de atraso.

3. De 61 a más días de mora: el gestor de recuperaciones o asesor de finanzas continua con las gestiones de cobranza donde debe notificar a los clientes con carta de cobranza, evaluar aquellos casos en los que no han respondido a la gestión de cobranza realizada para identificar a aquellos que cuenten con garantías inscritas en registros públicos y cumplan con las condiciones para realizar la demanda judicial. Por último, suscribir acuerdos de pago con aquellos créditos en los que no es posible su recuperación a través de la vía judicial.

3.1 Créditos con saldo de capital mayor de 3 UIT (demanda judicial): se debe remitir el expediente al Área de Asesoría Legal para llevar a cabo las acciones correspondientes.

- 3.1.1 Acciones de cobranza judicial: el abogado es el encargado de iniciar la cobranza judicial con una demanda y de acuerdo al tipo de garantía del crédito se verá el proceso a seguir.

3.1.2 Acciones de cobranza o negociaciones extrajudicial: sin afectar el proceso judicial iniciado, el abogado deberá visitar al cliente para acordar el pago parcial o total de la deuda en plazos menos al del proceso judicial.

3.1.3 Suspensión del proceso judicial: cuando el cliente ha asumido el compromiso de pago, el abogado debe vigilar que así sea y si surge un incumplimiento se reanuda el proceso judicial para recuperar la deuda. En el caso de que un cliente haya disminuido su capacidad de pago y no posea bienes que puedan servir para recuperar o que venga cumpliendo con sus pagos y tenga morosidad mayor a 60 días y con un saldo capital mayor a 3 UIT se deberá hacer un informe para no iniciar las acciones judiciales.

3.1.4 El abogado podrá remitir los créditos con procesos judiciales al Área de Recuperaciones para su cobranza, cuando se haya cumplido la sentencia y no se haya recuperado toda la deuda, se remataron las garantías reales y aun quede saldo deudor, cuando el crédito no presente actividad procesal por un período de un año y cuando los procesos estén en estado de abandono o archivados en el poder judicial.

3.2 Créditos con saldo capital menor a 3 UIT: el Área de Recuperaciones será la responsable de la cobranza de créditos vencidos que no se hayan podido recuperar por la vía judicial procurando la recuperación total, aquí se debe determinar la cantidad de lo que se pueda cobrar según la situación actual de pago o la incobrabilidad total o parcial de la deuda y así informarlo a la Gerencia Mancomunada con la propuesta de pago, castigo o condonación de la misma.

Apéndice D: Condicionantes para el Pago de Remuneración Variable a Asesores del Área de Créditos

Cientes y Saldo Mínimo

El saldo y número de clientes mínimo en el mes anterior al mes en evaluación que debe tener el asesor para poder estar sujeto a comisión en el mes en evaluación, se define según tipo:

| TABLA MINIMO DE SALDOS Y CLIENTES POR TIPO DE ASESOR | | |
|--|--------------------|------------------|
| Tipo de asesor | Número de clientes | Saldo de cartera |
| Microempresa | 20 | 90,000 |
| Pequeña empresa | 10 | 100,000 |
| Mediana y gran empresa | 5 | 100,000 |
| Consumo | 20 | 90,000 |
| Micro y pequeña empresa (MYPE) | 15 | 100,000 |
| Pequeña y mediana (PYME) | 8 | 100,000 |
| Micro empresa y consumo (MYCO) | 20 | 90,000 |

Esta condición no aplica a los asesores rotados de zona que harán cartera desde cero, por un lapso de 6 meses.

Condicionantes de Venta y Riesgo

Parámetros de pago indicadores de venta

Para beneficiar a mayor número de asesores se ajustó los siguientes parámetros:

| Condiciones | Parámetro | Valor | |
|-----------------------------|---------------------|-------|--|
| Condición general | Incremento de saldo | >0 | Esta condición no se considera para los asesores de finanzas con carteras óptimas. |
| Condición general | Promedio de venta | 50% | Si el cumplimiento promedio (simple) de la meta de ventas es inferior al límite pierde incentivo por Venta y Riesgo . |
| Condición específica | Dos indicadores al | 60% | Si el cumplimiento de logro de los tres indicadores de venta es inferior al mínimo exigido pierde incentivo por venta . |
| | Un indicador al | 10% | |

Las condiciones generales penalizan todo el incentivo, sin opción a que el asesor pueda comisionar y la condición específica penaliza solo el incentivo por venta, con opción a que el asesor pueda comisionar solo el incentivo por riesgo en caso cumplierse.

Parámetros de pago indicadores de riesgo

Para beneficiar a un mayor número de asesores se ajustaron los siguientes parámetros:

| Condiciones | Parámetro | Valor | |
|-----------------------|----------------------------|-------------|---|
| Condición general | % Tasa de alto riesgo | $\leq 8\%$ | Los valores de ambas variables son temporalmente por 6 meses, luego se bajara el parámetro gradualmente |
| Condición general | % Tasa mora 8 días | $\leq 7\%$ | |
| Condición específica | % Tasa de alto riesgo | $\leq 5\%$ | |
| | % Tasa mora 8 días | $\leq 5\%$ | |
| | % TPN | $\geq 50\%$ | |
| Indicador Alto riesgo | Incluye castigados del mes | | |

Las condiciones generales penaliza todo el incentivo (venta y riesgo), sin opción a que el asesor pueda comisionar.

La condición específica penaliza solo el incentivo por riesgo, con opción a que el asesor pueda comisionar solo el incentivo por venta en caso cumplierse.

Límites de Tasa de Riesgo

Caso excepcional. En caso de que el asesor este en el límite permitido en la tasa mora 8 días y supere el límite permitido de tasa de alto riesgo, se evaluara este último la disminución mensual del indicador, y se pagará como tope máximo de venta un porcentaje de la comisión generada por los tres indicadores de venta, según la siguiente tabla:

| TABLA PAGO VENTAS MÁXIMO SUPERA LIMITE DE TASA DE ALTO RIESGO | | | | |
|---|----------------------------------|--------------|--------------|-------|
| Concepto | Disminución mensual de variables | | | |
| | <10% | >=10% y <15% | >=15% y <20% | >=20% |
| % pago de incentivo de venta | 0% | 20% | 25% | 30% |

Para evaluar la reducción solo se considera la cartera transferida y no comisionaría incentivo por riesgo (comisión por tasa de mora 8 días y tasa de pago normal).

Tablas de la TEA Ponderada Rentable por Tipo de Asesor:

FORMULA:

$$\text{TEA ponderada} = \frac{\text{Sumatoria créditos} (\text{Saldo rentable} * \text{Tasa interes})}{\text{Sumatoria Saldo rentable}}$$

Según sea la TEA del asesor, se pondera la comisión final generada por cumplimiento de sus indicadores, considerar las tablas de TEAs por tipo de asesor:

ASESORES MICROEMPRESA

| Condición TEA (%) | Resultado |
|-------------------|------------------------------------|
| < 32% | 20% del incentivo por indicadores |
| > = 32% y < 35% | 30% del incentivo por indicadores |
| > = 35% y < 40% | 40% del incentivo por indicadores |
| >= 40% y <45 | 60% del incentivo por indicadores |
| >= 45% y <50 | 80% del incentivo por indicadores |
| >= 50 | 100% del incentivo por indicadores |

ASESORES PEQUEÑA

| Condición TEA (%) | Resultado |
|-------------------|------------------------------------|
| < 13% | 20% del incentivo por indicadores |
| > = 13% y < 20% | 50% del incentivo por indicadores |
| > = 20% y < 30% | 75% del incentivo por indicadores |
| >= 30% | 100% del incentivo por indicadores |

ASESORES MEDIANA EMPRESA

| Condición TEA (%) | Resultado |
|-------------------|------------------------------------|
| < 9% | 20% del incentivo por indicadores |
| > = 9% y < 13% | 50% del incentivo por indicadores |
| > = 13% y < 15% | 75% del incentivo por indicadores |
| >= 15% | 100% del incentivo por indicadores |

ASESORES CONSUMO

| Condición TEA (%) | Resultado |
|-------------------|------------------------------------|
| < 25% | 20% del incentivo por indicadores |
| > = 25% y < 35% | 50% del incentivo por indicadores |
| > = 35% y < 40% | 75% del incentivo por indicadores |
| >= 40% | 100% del incentivo por indicadores |

ASESORES MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE)

| Condición TEA (%) | Resultado |
|-------------------|------------------------------------|
| < 18% | 20% del incentivo por indicadores |
| > = 18% y < 25% | 50% del incentivo por indicadores |
| > = 25% y < 35% | 75% del incentivo por indicadores |
| >= 35% | 100% del incentivo por indicadores |

ASESORES PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME)

| Condición TEA (%) | Resultado |
|-------------------|------------------------------------|
| < 12% | 20% del incentivo por indicadores |
| > = 12% y < 15% | 50% del incentivo por indicadores |
| > = 15% y < 20% | 75% del incentivo por indicadores |
| >= 20% | 100% del incentivo por indicadores |

ASESORES MICRO EMPRESA Y CONSUMO (MYCO)

| Condición TEA (%) | Resultado |
|-------------------|------------------------------------|
| < 30% | 20% del incentivo por indicadores |
| > = 30% y < 40% | 50% del incentivo por indicadores |
| > = 40% y < 45% | 75% del incentivo por indicadores |
| >= 45% | 100% del incentivo por indicadores |

Consideración Último Rango para Indicadores de Incremento de Saldo y Clientes

Los asesores de todos los tipos cuyo volumen de cartera y volumen de clientes estén por encima del óptimo, tendrán una meta igual a su base de saldos y clientes, por tanto, deberán mantener dichos montos para estar sujeto a comisión según se muestra en las tablas de alcance de cada tipo.

e. Riesgo: % Tasa de mora ocho días

| Tamaño de cartera S/. | Meta % mora >8 días | Cumplimientos de % Tasa mora 8 días | | | | | | | |
|--------------------------|---------------------------|-------------------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | <1.5 1% | >=1.5 1% <2.01 % | >=2.01 % <2.51 % | >=2.51% <3.01% | >=3.01% <3.51% | >=3.51% <4.01% | >=4.01% <4.51% | >=4.51% <5.01% |
| 0 - 500,000 | 2.50% | 100% | 100% | 100% | 80% | 50% | 0% | 0% | 0% |
| 500,000.01 - 1,000,000 | 3.00% | 100% | 100% | 100% | 100% | 80% | 50% | 0% | 0% |
| 1,000,000.01 - 1,500,000 | 3.50% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 80% | 50% | 0% |
| 1,500,000.01 - 2,000,000 | 4.00% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 80% | 50% |
| 2,000,000.01 a 2,500,000 | 4.50% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 80% |
| 2,500,000.01 a Más | 5.00% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

f. Riesgo: % Tasa de pago puntual

| Rango Tasa pago normal | % Pago |
|------------------------|--------|
| >=60% | 100% |
| >=55% - <60% | 80% |
| >=50% - <55% | 50% |
| <50% | 0% |