

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE INGENIERÍA ECONÓMICA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA ECONÓMICA



INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL

“GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS COLOCACIONES EN
LA AGENCIA TÚPAC AMARU DE EDPYME RAÍZ S.A.,
PERÍODO 2011”

Presentado por el BACHILLER **FRANCISCO JAVIER MAYTA
VALDIVIA**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO ECONOMISTA

PROMOCIÓN 2005
PUNO - PERÚ
2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE INGENIERÍA ECONÓMICA

INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL

“GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS COLOCACIONES EN
LA AGENCIA TÚPAC AMARU DE EDPYME RAÍZ S.A.,
PERÍODO 2011”

Presentado por:

FRANCISCO JAVIER MAYTA VALDIVIA

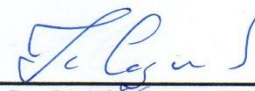
Para optar el título de:

INGENIERO ECONOMISTA

APROBADO POR EL JURADO DICTAMINADOR:

PRESIDENTE

:



Dr. OLAGUIVEL LOZA, Félix

PRIMER JURADO

:



M. Sc. HUARACHI COILA, Luis

SEGUNDO JURADO

:



M. Sc. FLORES LUJANO, Faustino

DIRECTOR DE TESIS

:



Ing. HUAITALLA HUAMAN, Hugo

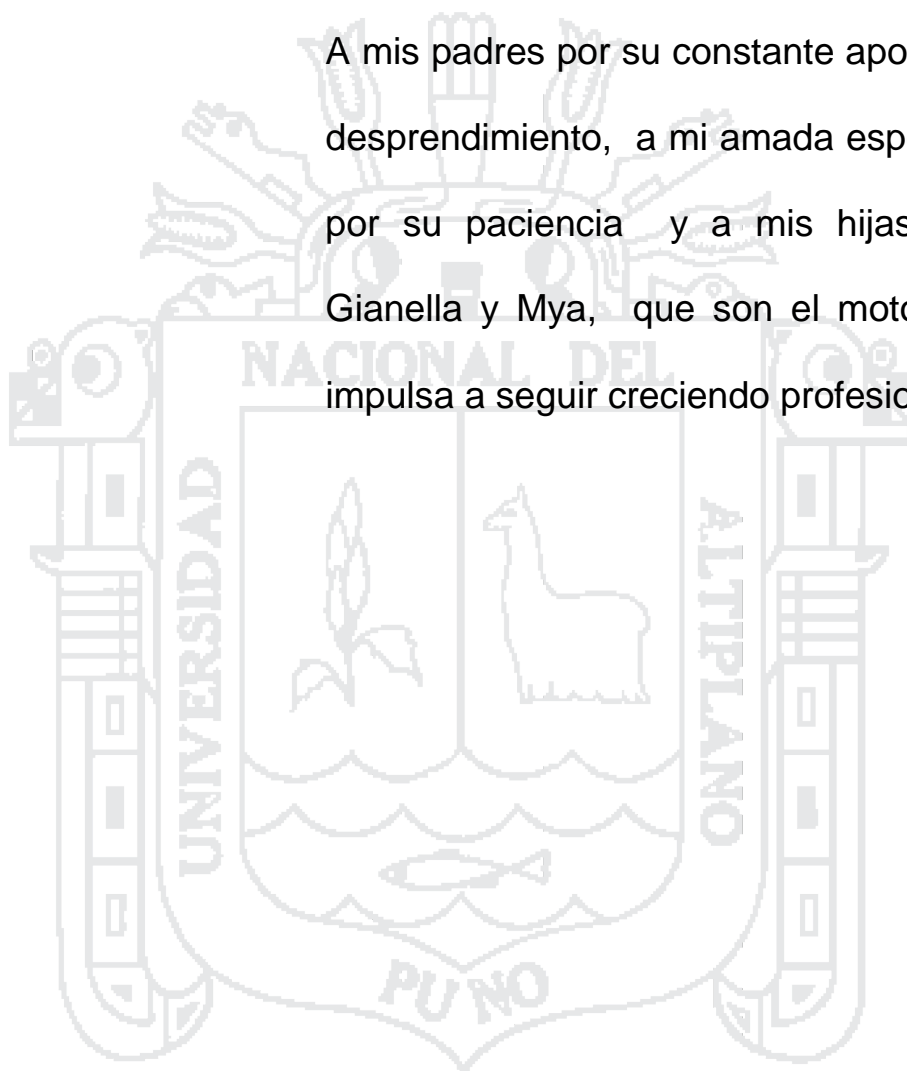
Área: Economía de las empresas y mercados

Tema: Organización y gestión de las Pymes

DEDICATORIA

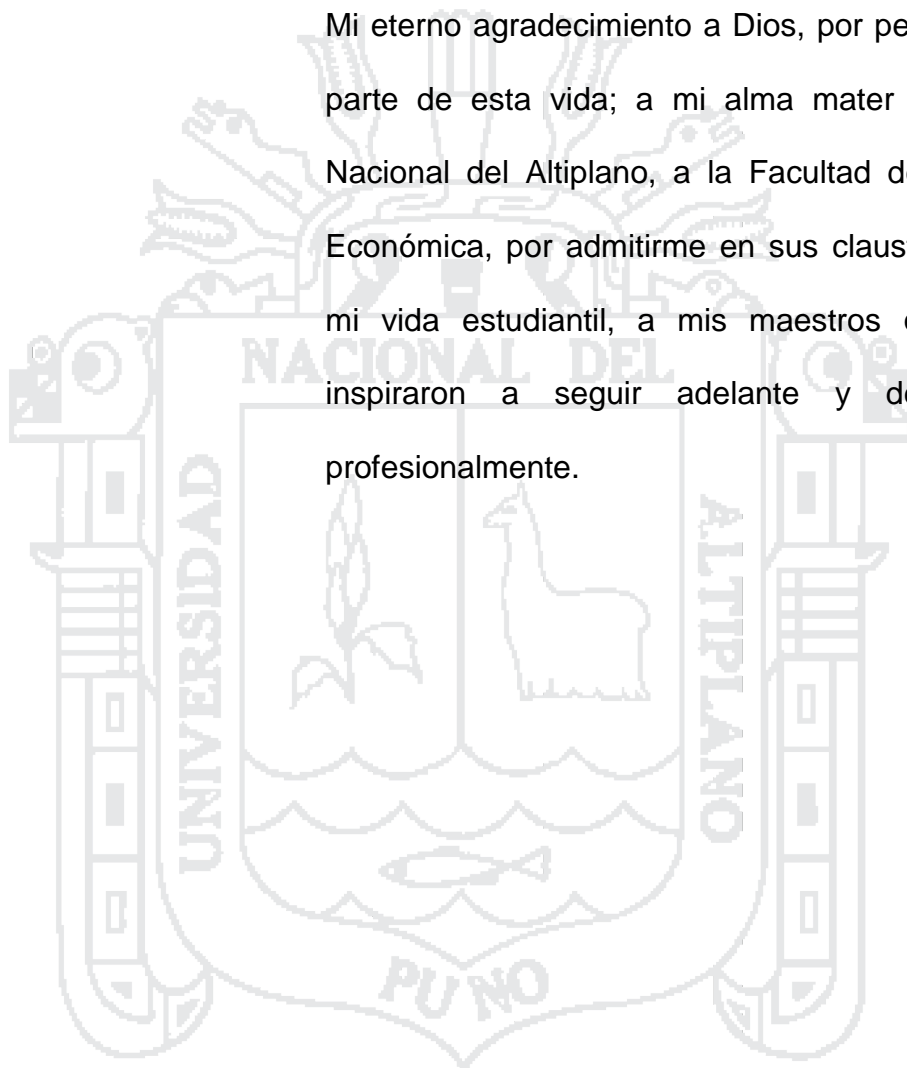
A mis padres por su constante apoyo moral y desprendimiento, a mi amada esposa Eliana por su paciencia y a mis hijas Mariana, Gianella y Mya, que son el motor que me impulsa a seguir creciendo profesionalmente.

Javier



AGRADECIMIENTO

Mi eterno agradecimiento a Dios, por permitirme ser parte de esta vida; a mi alma mater Universidad Nacional del Altiplano, a la Facultad de Ingeniería Económica, por admitirme en sus claustros durante mi vida estudiantil, a mis maestros quienes me inspiraron a seguir adelante y desarrollarme profesionalmente.



ÍNDICE

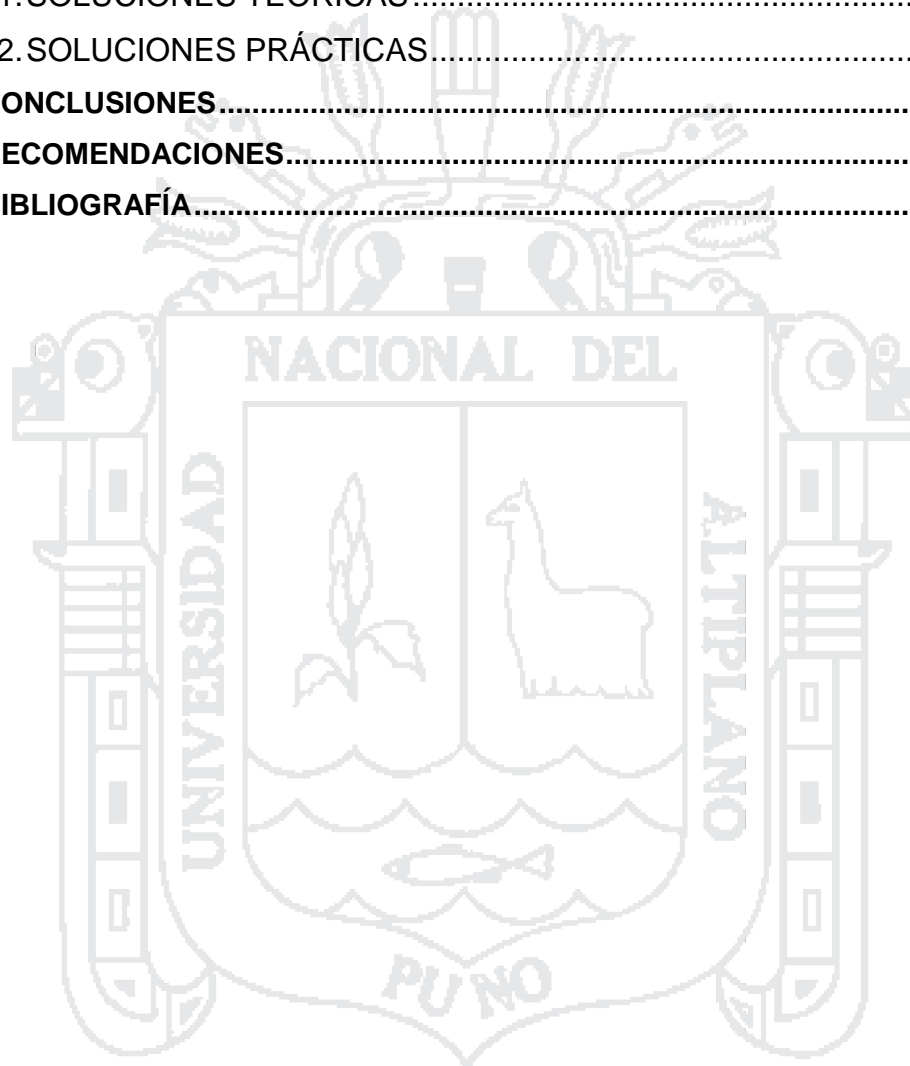
LISTA DE TABLAS	
LISTA DE FIGURAS	
LISTA DE SIGLAS	
RESUMEN.....	11
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I	
REPORTE DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL	
1.1 LISTADO DE CARGOS Y BREVE DESCRIPCIÓN DE LABORES.....	16
1.2 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN MOTIVO DE ESTUDIO.....	36
1.2.3. VISIÓN, MISIÓN.	38
1.3 ORGANIZACIÓN.....	38
1.4 UBICACIÓN.....	44
1.5 OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....	45
1.6 OBJETIVOS FUNCIONALES.....	48
CAPÍTULO II	
EXPOSICIÓN ANALÍTICA DEL INFORME PROFESIONAL	
2.1. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA Y PROBLEMÁTICA SOBRE EL TEMA DEL INFORME.....	49
2.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA OBJETO DE ESTUDIO.....	50
2.3. OBJETIVOS DEL INFORME PROFESIONAL.....	51
2.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	51
2.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	51
2.4. ANTECEDENTES, MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DEL INFORME.....	52
2.5 MÉTODO DEL INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL.....	71
2.6 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y RESULTADOS.....	74
2.6.1. COLOCACIONES.....	74
2.6.2 Evaluación de colocaciones de la agencia Túpac Amaru respecto al POA.....	77
2.6.3 Evaluación de colocaciones de Edpyme Raíz respecto al sistema financiero.....	78

2.6.5 Factores que Ayudan a Incrementar las Colocaciones en las Diferentes Instituciones y Agencias.....	101
2.6.6 EVALUACIÓN DE OTROS INDICADORES DE GESTION	103

CAPÍTULO III

SOLUCIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS PLANTEADAS

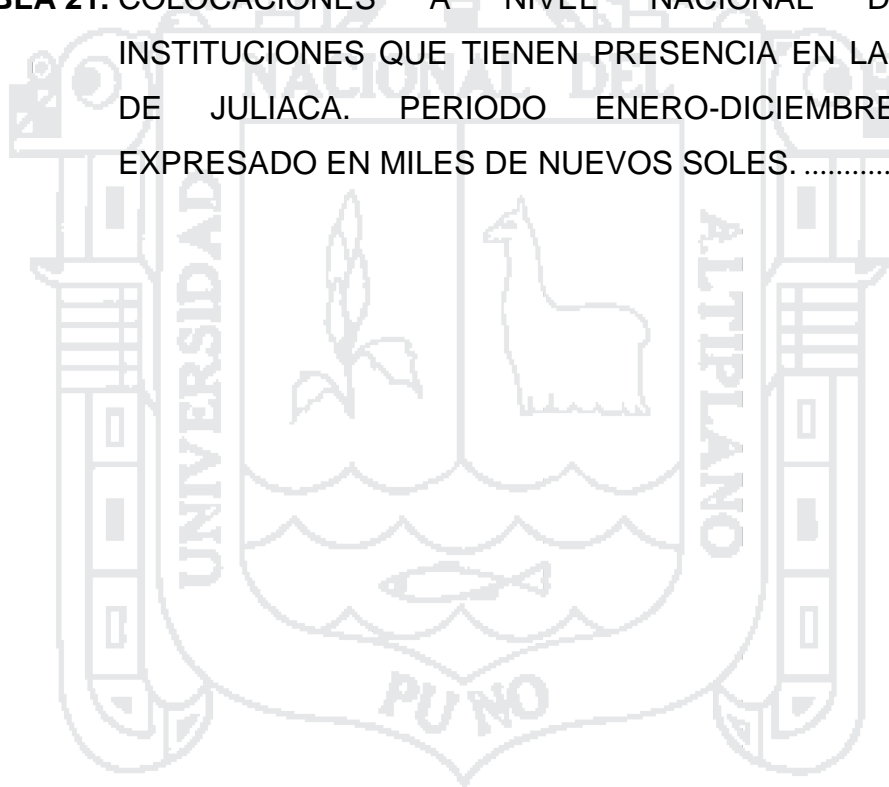
3.1. SOLUCIONES TEÓRICAS.....	104
3.2. SOLUCIONES PRÁCTICAS.....	105
4. CONCLUSIONES.....	113
5. RECOMENDACIONES.....	115
6. BIBLIOGRAFÍA.....	117



LISTA DE TABLAS

TABLA 1. AUTONOMÍA DE APROBACIÓN DE CRÉDITOS EDPYME RAÍZ -2012.....	42
TABLA 2. INDICADORES DE RENTABILIDAD Y COBERTURA EDPYME RAÍZ.....	47
TABLA 3. RANGOS DE CALIFICACIÓN PARA MEDIR DESEMPEÑO ..	73
TABLA 4. COLOCACIONES TÚPAC AMARU PERIODO ENERO-DIC. 2011	75
TABLA 5. PLAN OPERATIVO ANUAL DE COLOCACIONES 2011 AGENCIA TÚPAC AMARU.....	76
TABLA 6. COLOCACIONES DE LA AGENCIA TÚPAC AMARU RESPECTO AL POA.....	77
TABLA 7. CRECIMIENTO DE EDPYMES POR AGENCIA EN JULIACA A PERIODO ENERO-DICIEMBRE 2011	79
TABLA 8. TASA DE CRECIMIENTO MENSUAL DE EDPYMES	80
TABLA 9. CRECIMIENTO DE COLOCACIONES RAÍZ.....	80
TABLA 10. CRECIMIENTO DE CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO POR AGENCIAS EN JULIACA, PERIODO ENERO-DICIEMBRE 2011	83
TABLA 11. CRECIMIENTO DE CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO CONSOLIDADO EN JULIACA PERIODO ENERO-DICIEMBRE 2011	83
TABLA 12. TASA DE CRECIMIENTO DE C.M.A.C. PERIODO ENERO-DIC. 2011	84
TABLA 13. CRECIMIENTO DE FINANCIERAS POR AGENCIA EN JULIACA ENERO-DIC. 2011	87
TABLA 14. CRECIMIENTO DE FINANCIERAS CONSOLIDADO EN JULIACA ENERO-DICIEMBRE 2011.....	87
TABLA 15. CRECIMIENTO DE COLOCACIONES A NIVEL DE FINANCIERAS	88
TABLA 16. CRECIMIENTO DE CAJAS RURALES DE AHORRO Y CRÉDITO ENE-DIC. 2011	90

TABLA 17. TASA DE CRECIMIENTO CAJAS RURALES DE AHORRO Y CRÉDITO ENERO-DIC. 2011	91
TABLA 18. CRECIMIENTO A NIVEL DE AGENCIAS MIBANCO PERIODO ENERO-DIC.2011.....	93
TABLA 19. MONTO NETO Y TASA DE CRECIMIENTO MENSUAL, DE LAS INSTITUCIONES QUE OPERAN EN LA CIUDAD DE JULIACA PERIODO ENERO DICIEMBRE 2011	95
TABLA 20. COLOCACIONES DE LAS INSTITUCIONES QUE OPERAN EN LA CIUDAD DE JULIACA –PERIODO ENERO-DICIEMBRE 2011	97
TABLA 21. COLOCACIONES A NIVEL NACIONAL DE LAS INSTITUCIONES QUE TIENEN PRESENCIA EN LA CIUDAD DE JULIACA. PERIODO ENERO-DICIEMBRE 2011, EXPRESADO EN MILES DE NUEVOS SOLES.....	100



LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO PERUANO	39
FIGURA 2. ORGANIGRAMA ANALÍTICO DE AGENCIAS	40
FIGURA 3. OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE EDPYME RAÍZ 2012-2016	46
FIGURA 4. EVOLUCIÓN DE COLOCACIONES AGENCIA TÚPAC AMARU ENERO DICIEMBRE 2011	75
FIGURA 5. EVOLUCIÓN DE COLOCACIONES DE LA AGENCIA TÚPAC AMARU Y POA 2011	78
FIGURA 6. EVOLUCIÓN DE COLOCACIONES EDPYME PERIODO ENERO DICIEMBRE 2011	81
FIGURA 7. PARTICIPACIÓN DE MERCADO	82
FIGURA 8. EVOLUCIÓN DE COLOCACIONES DE LAS CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO PERIODO ENERO DICIEMBRE 2011	85
FIGURA 9. PARTICIPACIÓN DE MERCADO	86
FIGURA 10. PARTICIPACIÓN DE MERCADO A NIVEL DE EDPYMES	89
FIGURA 11. EVOLUCIÓN DE LAS COLOCACIONES A NIVEL DE CAJAS RURALES PERIODO ENERO-DICIEMBRE 2011	92
FIGURA 12. PARTICIPACIÓN DE MERCADO A NIVEL DE CAJAS RURALES A DICIEMBRE 2011	92
FIGURA 13. CRECIMIENTO A NIVEL DE AGENCIAS MIBANCO PERIODO ENERO-DICIEMBRE 2011	94
FIGURA 14. PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LAS INSTITUCIONES DE JULIACA A DICIEMBRE 2011	96
FIGURA 15. PARTICIPACIÓN DE MERCADO A NIVEL NACIONAL DE LAS INSTITUCIONES QUE OPERAN EN LA CIUDAD DE JULIACA A DICIEMBRE 2011	99
FIGURA 16. PROCESO CREDITICIO	107

LISTA DE SIGLAS

BCR: Banco Central de Reserva del Perú

CPP: Con Problemas Potenciales

EDPYME: Entidad de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa

POA: Planeamiento Operativo de la Agencia

RRHH: Recursos Humanos

SBS: Superintendencia de Banca y Seguros

SF: Sistema Financiero



RESUMEN

El informe de experiencia profesional tiene como propósito: determinar las principales características de la actividad profesional realizada en las empresas financieras Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. y Edpyme Raíz S.A. El tipo de estudio es descriptivo, debido a que se realiza un reporte de actividades profesionales y una exposición analítica del informe profesional y también soluciones teóricas y prácticas planteadas. De las soluciones teóricas destaca el hecho de que desde el área de RRHH, tienen que realizar una selección de personal exhaustiva con el fin de disminuir la rotación de personal, ya que los nuevos funcionarios que ingresan a la institución conlleva un proceso de adiestramiento y adaptación a la forma de trabajar en la institución, por tanto es productivo después de algunos meses. En cuanto a Rotación de personal, tienen que disminuir la rotación de personal, y se otorgue un mensaje claro a los funcionarios de Negocios y asesores de negocios de que se valora su presencia en la institución, para lo cual es de suma importancia seleccionar óptimamente al personal que laborara en la institución, ya que todos deben estar en sintonía para el logro de la meta. Se concluye manifestando que la Agencia Túpac Amaru, ha cumplido plenamente su Plan Operativo Anual, y por lo tanto ha llegado las metas establecidas para la agencia, por lo tanto ha cumplido los fines de Raíz en lo que respecta a colocaciones, sin embargo si la comparamos el crecimiento que ha tenido con el sistema financiero, si bien es cierto no está en los últimos, sin embargo hay instituciones que han tenido un crecimiento muchísimo mayor, como es la Caja Arequipa, Crediscotia financiera, Mibanco y Edyficar, son estas instituciones competencia directa de la Edpyme Raíz, y han logrado crecimiento superior a Raíz.

Palabras clave: Financiera, competencia, caja, productividad, profesional.



ABSTRACT

The report of professional experience aims to: determine the main characteristics of professional activity in financial companies Municipal Savings and Credit Cusco S.A. and Edpymes Root S.A. The type of study is descriptive, because a report of professional activities and analytical presentation of professional report and also raised practical and theoretical solutions is performed. Of the theoretical solutions it highlights the fact that since the HR have to make a selection of comprehensive staff in order to reduce staff turnover, as new officers entering the institution involves a process of training and adaptation to the way of working in the institution, so it is productive after a few months. As for turnover, they have to decrease staff turnover, and a clear business officials and business advisors message that their presence is valued in the institution is granted, for which is paramount optimally select the personnel working in the institution, and that all should be tuned to achieve the goal. It concluded by stating that the Agency Tupac Amaru, has fully complied with its Annual Operating Plan, and therefore has met the targets set for the agency therefore has met the late Root regard to placements, but if we compared the growth that has taken the financial system, although it is true it is not in the past, however there are institutions that have had a much greater growth, as is the Arequipa Box, financial Crediscotia, Mibanco and Edyficar, are these institutions Edpyme direct competition from the root, and have achieved more than root growth.

Keywords: Financial, competition, safety, productivity, professional.

INTRODUCCIÓN

El presente informe profesional: “GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS COLOCACIONES EN LA AGENCIA TÚPAC AMARU DE EDPYME RAÍZ S.A., PERÍODO 2011”, plantea como propósito: identificar aspectos significativos durante la etapas de gestión y evaluación de la entidad mencionada, durante el periodo 2011. Es un estudio exploratorio, analítico e interpretativo estructurado del siguiente modo:

En el capítulo I, se enfatiza el reporte de la actividad profesional, especificando objetivamente el listado de cargos y breve descripción de labores, la descripción de la institución motivo de estudio, el planteamiento de la visión y misión, la organización de la institución, la ubicación, y los objetivos institucionales como funcionales.

En el capítulo II, se enfatiza la exposición analítica del informe profesional con una descripción problemática, con la identificación del problema objeto de estudio, el planteamiento de objetivos tanto general como específico. A todo ello se complementa con el planteamiento de antecedentes, marco teórico, método de estudio, análisis de información y resultados, y evaluación.

En el capítulo III, se da cuenta del planteamiento de soluciones teóricas y prácticas de modo claro, objetivo y sencillo. Abordando aspectos relacionados a la propia experiencia en la institución mencionada.

Finalmente en el capítulo IV y V, se presenta las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos, complementando y consolidando la información vertida en los anteriores capítulos.



CAPÍTULO I

REPORTE DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

1.1 LISTADO DE CARGOS Y BREVE DESCRIPCIÓN DE LABORES

Desde el año 2005 hasta la fecha he laborado en 2 instituciones de Microfinanzas, Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. y EDPYME Raíz S.A. desempeñando trabajos relacionados con nuestra carrera profesional, los cuales se detallan a continuación:

1.1.1 ANALISTA DE CREDITOS

Desde Agosto 2005, hasta 22 de Diciembre 2005, he laborado como practicante de Analista de créditos en la Institución Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, donde las principales funciones eran apoyar a un analista de mayor experiencia en todas las labores y procesos de los créditos.

A partir del 23 de Diciembre 2005, hasta Mayo 2007, he laborado como Analista de créditos IV y posteriormente como analista de créditos III, en la misma Institución. Desempeñando labores de Promoción, Evaluación, colocación y recuperación de créditos en la cartera que la institución me encomendó.

1.1.2 FUNCIONARIO DE NEGOCIOS II

Desde Junio 2007, hasta Junio 2012, he laborado en la Edpyme Raíz S.A. desempeñando diferentes funciones, cargos y responsabilidades que se detallan a continuación, el cargo de Funcionario de Negocios II, desde Junio 2007 hasta Mayo 2008

Funciones generales

- Gestionar en forma eficiente la cartera de créditos, logrando indicadores óptimos de rentabilidad, calidad de cartera de créditos, crecimiento integral, fidelización de clientes y cumplir con las políticas, reglamentos, procedimientos y normas vigentes.
- Efectuar actividades de promoción de los productos y servicios financieros, estar presente en las campañas de Raíz y participar activamente en las actividades de venta directa planificadas en la Agencia.
- Identificar y proponer al Administrador las oportunidades de negocio que faciliten el crecimiento y la diversificación del riesgo de la cartera de crédito de RAÍZ

Funciones Específicas.

- Realizar la prospección de clientes y promoción de los créditos que ofrece la Institución.
- Brindar información completa y transparente respecto a los requisitos, tasas, plazos y todas las condiciones relacionados a los productos y servicios brindados por RAÍZ.
- Visitar los negocios y domicilios del solicitante de crédito, con el fin de validar la información vertida por el solicitante, recopilar la información necesaria para realizar una evaluación exhaustiva de la unidad empresarial, detectar los riesgos y estimar adecuadamente la capacidad y voluntad de pago del cliente.
- Verificar el correcto llenado de los formatos que intervienen en la evaluación del crédito, así como las encuestas que determine la empresa.
- Revisar la documentación presentada por los clientes y fedatearla de ser el caso.
- Guardar reserva de la información de los clientes.
- Sistematizar la información cuantitativa y cualitativa y calificar las solicitudes de crédito y refinanciamiento de acuerdo con las normas y políticas generales de crédito y los procedimientos de crédito.
- Proponer y sustentar las operaciones de crédito y refinanciamiento acorde a lo establecido en las normativas internas.
- Orientar al cliente durante todo el proceso crediticio hasta culminar con el desembolso de la operación.

- Administrar la cartera, buscando la fidelización de los clientes y la rentabilidad económica para RAÍZ.
- Realizar el seguimiento a los clientes de su cartera para identificar y atender sus necesidades financieras oportunamente.
- Ejecutar las acciones de cobranza de los créditos de su cartera con problemas de recuperación, según normativa vigente y registrar las gestiones realizadas en el sistema.
- Orientar de manera adecuada al cliente en cualquier trámite que desee realizar en RAÍZ.
- Elaborar los informes que sean requeridos de acuerdo a lo establecido en la normativa de cobranza.
- Evaluar el riesgo cambiario, la vinculación, el mercado y realizar la actualización cuando corresponda.
- Actualizar toda la información recopilada en el periodo exigido según normativa interna.
- Realizar informes de seguimiento post desembolso según normativa interna.
- Participar activamente en el cumplimiento del Plan Estratégico y Plan Operativo de la organización.
- Cumplir con las normativas establecidas referentes a la atención de clientes y usuarios externos.
- Brindar un adecuado servicio de calidad al cliente interno y externo.
- Brindar una información veraz sobre los productos y servicios que ofrece RAÍZ, así como del proceso de otorgamiento de crédito.

- Atender las inquietudes de clientes o usuarios externos de manera oportuna, brindando información veraz y transparente respecto a las características de los productos que ofrece RAÍZ.
- Informar a los clientes el estado de su solicitud o estado de deuda cuando sea solicitado.
- Orientar al público en el acceso a la información y/o atención por el personal competente.
- Cumplir con los procesos y exigencias establecidas acorde a la normativa relacionada con transparencia de la información y procesos de negocios, así como en materia de Protección al Consumidor, Atención al usuario y demás disposiciones establecidas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP(SBS).
- Comunicar de manera INMEDIATA al Administrador y al FSO, la visita recibida de Representantes de la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (SBS), INDECOPI, Auditores Externos y cualquier otra entidad pública o privada que tenga que ver con temas de protección al consumidor.
- Cumplir con lo establecido en los documentos normativos vigentes correspondientes a sus procesos, así como, proponer mejoras y controles para los mismos. Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo que sean asignadas por el inmediato superior.

RESPONSABILIDADES

- Es responsable principal del proceso de otorgamiento de créditos, tanto de la captación de clientes nuevos o recurrentes, evaluación y colocación, como del seguimiento del deudor para el pago de las cuotas con menos de 30 días de atraso.
- Cumplir con las metas programadas. Mantener actualizada la información del expediente de créditos (Estados Financieros, tasaciones, informes semestrales y otros indicados en las normativas vigentes).
- Ser responsable de la veracidad y calidad de la información y documentación que presenta para la aprobación de créditos. promover el sano crecimiento de su cartera.
- Velar por la calidad y claridad de las propuestas de crédito que presente.
- Conocer y cumplir con las normas, políticas y procedimientos de créditos y cobranzas establecidos por RAÍZ.
- Conocer y cumplir las políticas y procedimientos que rigen la Gestión de Riesgo Operacional, Sistema de Gestión de Seguridad de Información, Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, Sistema de Gestión de Continuidad de Negocios, Sistema de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, Reglamento Interno de Trabajo y Código de Conducta.
- Participar activamente en las capacitaciones y campañas de concientización, así como en las actividades de prevención referidos a Seguridad, comunicando oportunamente los incidentes que se presenten en su ambiente laboral.
- Ser responsable de la confidencialidad de la información a la que tiene

acceso tanto en los negocios de la empresa así como en el ámbito administrativo.

- Colaborar con la mejora continua y en el control de los riesgos identificados en los procesos donde se encuentran involucrados.
- Es responsable del buen uso y mantenimiento de los bienes asignados a su cargo.¹

1.1.3 FUNCIONARIO DE NEGOCIOS I

Ocupe el cargo de Funcionario de Negocios I, Desde Junio 2008 hasta noviembre 2009.

Funciones generales

- Todas las funciones generales detalladas en el cargo de Funcionario de Negocios II, adicionalmente las funciones que se detallan a continuación.
- Apoyar a otros colaboradores orientándolos al logro de los objetivos de la agencia u oficina a la que pertenecen.

Funciones específicas

- Realiza todas las funciones detalladas en el cargo de Funcionario de Negocios II, adicionalmente las funciones que se detallan a continuación.
- Aprobar créditos según nivel de autonomía designado por la Gerencia en función de sus resultados y registrar las gestiones que realice en el sistema.

¹ MOF, funcionario de negocios II, COD.FFU-AGE-005

- Generar y custodiar la clave de acceso a la agencia u oficina a la cual pertenece.
- Realizar informes de seguimiento post desembolso según normativa interna.
- Participar activamente en el cumplimiento del Plan Estratégico y Plan Operativo de la organización.

RESPONSABILIDADES

- Es responsable principal de todo lo mencionado en el cargo de Funcionario de Negocios II.²

1.1.4 COORDINADOR DE AGENCIA

Desde Noviembre 2009 hasta Mayo 2011, ocupe el cargo de Coordinador de créditos, desempeñando las siguientes funciones generales, específicas y principales responsabilidades.

Funciones generales

- Participar activamente en las actividades de planeamiento operativo de la Agencia alineado al cumplimiento del POA.
- Identificar debilidades de evaluación de los Funcionarios de Negocio y proponer acciones correctivas que ayuden a mejorar las debilidades observadas y lograr un mejor desempeño en el desarrollo de sus labores.

² MOF, funcionario de negocios I, COD,FFU-AGE-004

- Visitar los negocios y domicilios del solicitante de crédito pre y/o post desembolso, en cumplimiento de la gestión de Supervisión de acuerdo a lo establecido, con la finalidad de verificar la información de la propuesta contenida en el expediente de crédito.
- Acompañar y supervisar el desempeño de los Funcionarios de Negocios.
- Verificar el cumplimiento de las normas y políticas crediticias así como la razonabilidad de las propuestas de crédito que le presentan para su aprobación.

Funciones específicas

- Aprobar, observar o denegar las propuestas de crédito presentadas por los Funcionarios de Negocios, en el marco de su autonomía y dentro de los límites y condiciones establecidas por Edpyme Raíz.
- Es responsable de que los expedientes que aprueba en el marco de su autonomía cumplan las políticas y normas exigidas por RAÍZ y cuenten con los requisitos establecidos en la normativa interna de la Institución.
- Presidir los Comités de Créditos a su cargo.
- Proponer y sustentar las operaciones de préstamos y refinanciamientos al Administrador de Agencia cuando su autonomía lo requiera.
- Recomendar el bloqueo de la autonomía de los Funcionarios de Negocios por observaciones que pongan en riesgo la calidad de la cartera de créditos.
- Coordina con el Administrador los créditos que se presentarán en el comité de calidad de cartera.

- Asumir el rol de secretario y participa activamente en el comité de calidad de cartera.
- Monitorea que los Funcionarios cumplan con los acuerdos del comité de calidad de cartera.
- Conocer y cumplir la normativa de cobranza.
- Informar al Administrador de la Agencia y a la Jefatura de Recursos Humanos cuando se identifiquen conductas o prácticas contrarias con los valores de la institución y que sean opuestos a lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo.
- Cumplir las metas de supervisión de acuerdo a lo establecido en las normas.
- Velar por que el personal encargado brinde asesoría u orientación al cliente o usuario externo con relación a las operaciones y servicios que brinda la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir los procesos y exigencias de la normativa relacionadas con la Transparencia de la información, Protección al Consumidor, Sistema de Atención al Usuario y demás disposiciones establecidas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).
- Brindar un buen servicio al cliente interno y externo.
- Atender las inquietudes de clientes o usuarios externos de manera oportuna, brindando información veraz y transparente dentro y fuera de las Agencias u Oficinas de RAÍZ.
- Orientar al público en el acceso a la información y/o atención por el personal competente.
- Comunicar de manera inmediata al Administrador y al FSO, la visita recibida de Representantes de la Superintendencia de Banca y Seguros

y AFP (SBS), INDECOPI, Auditores Externos y cualquier otra entidad pública o privada que tenga que ver con temas de protección al consumidor.

- Asumir las funciones y responsabilidades del Administrador en los casos de recibir una encargatura de Administrador por parte de RRHH.
- Asegurar el adecuado desempeño de los Funcionarios de Negocios y del personal de soporte que se encuentren bajo su responsabilidad.
- Cumplir con lo establecido en los documentos normativos vigentes correspondientes a sus procesos, así como, proponer mejoras y controles para los mismos.

RESPONSABILIDADES

- Responsable de las aprobaciones de créditos que se encuentran dentro de su autonomía y de la calidad de la cartera de los créditos que supervisa.
- Velar porque los comités de calidad de cartera se realicen en las fechas y horarios establecidos.
- Velar por el cumplimiento de los acuerdos del comité de calidad de cartera.
- Ser responsable del cumplimiento de metas programadas, de crecimiento y calidad de cartera de los Funcionarios de Negocios asignados.
- Contribuir con el logro de las metas de Rentabilidad de la agencia.
- Ser responsable de la veracidad y calidad de la información que contiene la propuesta de créditos y los expedientes de los solicitantes que visita y supervisa en el campo antes de la aprobación del crédito.

- Promover el sano crecimiento de la cartera de los Funcionarios de Negocios a su cargo.
- Conocer y cumplir con las normas, políticas y procedimientos de créditos establecidos.
- Conocer y cumplir las políticas y procedimientos que rigen la Gestión de Riesgo Operacional, Sistema de Gestión de Seguridad de Información, Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, Sistema de Gestión de Continuidad de Negocios, Sistema de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, Reglamento Interno de Trabajo y Código de Conducta.
- Participar activamente en las capacitaciones y campañas de concientización, así como en las actividades de prevención referidos a Seguridad, comunicando oportunamente los incidentes que se presenten en su ambiente laboral.
- Ser responsable de la confidencialidad de la información a la que tiene acceso tanto en los negocios de la empresa así como en el ámbito administrativo. La confidencialidad debe cumplirse aun cuando el trabajador haya dejado de laborar en RAÍZ.
- Colaborar con la mejora continua y en el control de los riesgos identificados en los procesos donde se encuentran involucrados.
- Es responsable del buen uso y mantenimiento de los bienes asignados a su cargo.
- Promover la integración de los colaboradores contribuyendo a generar un buen clima laboral³.

³ MOF, Coordinador de agencia, COD,FFU-AGE-003

1.1.5 ADMINISTRADOR DE AGENCIA

Desde Junio 2011, hasta junio 2012, he desempeñado el cargo de administrador de Agencia, realizando las siguientes funciones generales, específicas y asumiendo las siguientes responsabilidades

Funciones generales

- Gestiona el equipo de colaboradores que integran una Agencia u Oficina Especial a su cargo, en caso tuviera a cargo a un Coordinador dirige su gestión y/o acompaña la gestión del equipo de colaboradores a cargo del Coordinador; con la finalidad de cumplir los objetivos y metas establecidos en el POA.
- Monitorea el desempeño de su equipo de trabajo.
- Asegurar el cumplimiento de las políticas, reglamentos, normas y procedimientos de créditos y de cobranzas, con la finalidad de contar con una adecuada gestión de la cartera.

Funciones específicas

- Analizar y proponer a su Jefe Zonal las metas, de acuerdo a la particularidad de su zona y capacidades de sus FN; a fin de estimar las metas del POA; asimismo, proponer al Jefe Zonal el Plan de Negocios de su Agencia u Oficina Especial.
- Revisar el POA aprobado y propone a su Jefe Zonal las metas mensuales e individuales por FN y por cada grupo a su cargo.
- Socializar las estrategias y objetivos del POA y el Plan de Negocios de la Agencia u Oficina Especial a su cargo.

- Controlar que la carga laboral de la cartera de los FN no afecten su crecimiento ni la calidad de la cartera.
- Organizar el trabajo con su equipo de colaboradores con el fin de lograr el cumplimiento del POA y Plan de Negocio.
- Establecer el seguimiento del nivel de cumplimiento en forma diaria para los FNs y en forma semanal para los Coordinadores, FSO y de todo el personal a su cargo.
- Presentar informes a su Jefe Zonal señalando el desempeño de su Agencia u Oficina Especial, el origen de las desviaciones, las nuevas metas.
- Organizar y preparar el desarrollo de las campañas promocionales previstas en el plan de Negocios, monitoreando el cumplimiento de su avance e identificando, administrando y comunicando los riesgos que en el transcurso de la campaña pueda observar.
- Proponer al Jefe Zonal el programa de vacaciones del personal a su cargo cuidando de garantizar el cumplimiento del POA y Plan de Negocios; asimismo, asegurando que el personal que toma vacaciones administre los efectos del repago e incumplimiento de metas antes de su salida vacacional.
- Asegurar que el personal a su cargo cumpla con las obligaciones de aprobación, promoción, evaluación y recuperación de cartera.
- Aprobar o denegar las operaciones de crédito que correspondan a su nivel de autonomía y efectuar las recomendaciones que correspondan a las operaciones crediticias del nivel de autonomía del Jefe Zonal,

Subgerencia de Negocios, Gerencia de Negocios, Gerencia General o el Directorio, cumpliendo con el sistema de supervisión de la empresa.

- Convocar y dirigir los comités de crédito, asegurando que se cumpla la normativa vigente y responsabilizándose por la aprobación o denegación de las solicitudes de créditos presentadas.
- Aprobar o rechazar la solicitud de excepciones presentada para su aprobación de acuerdo a la autonomía otorgada sobre la administración de los mismos.
- Organizar las acciones de cobranza de la cartera atrasada que se encuentre bajo la responsabilidad de los FNs y supervisar su cumplimiento.
- Supervisar el proceso de constitución y levantamiento de las garantías preferidas.
- Supervisar que el desembolso de los créditos se realicen cumpliendo las normas internas vigentes.
- Controlar que las colocaciones de los FN se desarrollen dentro de las zonas y micro zonas asignadas por RAÍZ.
- Elaborar los informes para el levantamiento de garantías de los créditos cancelados y garantizar que la información de clientes de créditos comerciales estén actualizadas.
- Garantizar que la información y documentación de clientes con créditos clasificados como Mediana empresa correspondientes a su agencia estén actualizadas.

- Controlar que el trabajo del personal de la Agencia u Oficina Especial cumpla con los estándares de servicio y atención de clientes, establecido por RAÍZ.
- Participar activamente en las coordinaciones que realiza el Jefe Zonal con el Jefe de Cobranza sobre el uso y disponibilidad de los recursos de la Agencia u Oficina Especial.
- Participar en las reuniones mensuales que realice el Jefe Zonal con los Procuradores de Cobranza.
- Participar activamente en las reuniones de mejora de procesos.
- Asegurar la exposición de tarifarios y otros dispuestos por los entes de supervisión dentro del marco de Transparencia de la Información.
- Coordinar las labores administrativas y de operaciones, a fin de garantizar las condiciones que permitan el desarrollo de las actividades de la Agencia u Oficina Especial, relacionadas con el manejo de efectivo, la conservación y el uso de los bienes asignados, el manejo y custodia de los títulos valores, garantías, expedientes de crédito y otra documentación oficial de la empresa.
- Presentar candidatos potenciales al Jefe Zonal para los procesos de reclutamiento, participar en las entrevistas y apoyar con referencias sobre buenas y malas prácticas.
- Acompañar al nuevo colaborador a fin de confirmar las capacidades que posee para realizar su trabajo; establecer la brecha con la calidad del trabajo esperado y preparar informe detallado para el Jefe Zonal.
- Organizar las acciones que promuevan un buen clima organizacional.

- Organizar con el Jefe Zonal reuniones individuales mensuales para evaluar los resultados de desempeño del personal a su cargo.
- Medir los cambios en el desempeño del personal con observaciones e informar sobre la efectividad de las medidas adoptadas para lograr los cambios requeridos.
- Identificar las debilidades en el desempeño del FSO, establecer los correctivos e informar al Jefe Zonal.
- Controlar que los pedidos y uso de los recursos de la Agencia u Oficina Especial se administren con eficiencia.
- Supervisar la cartera aprobada en el ámbito de su autonomía y el cumplimiento de las visitas de supervisión de sus subordinados directos con autonomía de aprobación.
- Asegurar en coordinación con el Jefe Zonal, una adecuada administración del riesgo operacional y de crédito, estableciendo prácticas y límites que administren los riesgos de la Agencia u Oficina Especial a su cargo, dentro de las normas y políticas de la empresa.
- Cumplir con el desarrollo del comité de calidad de cartera de acuerdo a lo establecido y realizar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos adoptados.
- Monitorear la mora por cosecha y la maduración de la cartera vencida de los funcionarios y aprobada por los coordinadores, identificar las causas del deterioro de la cartera e informando al Jefe Zonal las acciones correctivas.

- Transmitir a su personal la importancia de cumplir con las estrategias de servicio y fidelización de clientes y controlar que se aplique en la Agencia u Oficina Especial.
- Presentar a su Jefe Zonal y a Recursos Humanos el informe de desempeño del periodo de prueba del nuevo colaborador; así como los informes de desempeño que Recursos Humanos lo solicite, para el caso de FNs, se deberá establecer las capacidades de evaluación del nuevo FN.
- Presentar a su jefatura inmediata los avances y los resultados alcanzados y las brechas que existen con el plan de negocios.
- Cumplir y hacer cumplir las normas relacionadas con las actividades para la apertura y cierre de la Agencia y disponibilidad de caja chica así como aprobar la rendición de las mismas.
- Cumplir y hacer cumplir las medidas relacionadas con la seguridad de la Agencia, coordinación para uso de claves - llaves y la operatividad de los dispositivos de seguridad.
- Cumplir con lo establecido en los documentos normativos vigentes correspondientes a sus procesos, así como, proponer mejoras y controles para los mismos.
- Supervisar las labores del personal a su cargo, asegurando el cumplimiento de los documentos normativos vigentes relacionados a sus funciones y a las disposiciones de las entidades supervisoras.
- Asegurar que todo el personal a su cargo haya recibido inducción y capacitación en los documentos normativos vigentes relativos a las funciones de su cargo.

- Velar por que el personal a su cargo brinde un servicio de calidad, asesoría u orientación al cliente o usuario externo en la agencia, y cuando corresponda tome las medidas correctivas.
- Cumplir y hacer cumplir los procesos y exigencias de la normativa relacionadas con la Transparencia de la información, Protección al Consumidor, Sistema de Atención al Usuario y demás disposiciones establecidas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).
- Comunicar de manera inmediata al Oficial de Atención al Usuario y/o la Asistente del Oficial de atención al Usuario la visita recibida en agencia de representantes de la Superintendencia de Banca y Seguros, INDECOPI, Auditores Externos y cualquier otra entidad pública o privada que tenga que ver con temas de protección al consumidor. Atender el requerimiento de la entidad visitante de acuerdo a lo instruido por OAU en coordinación con el FSO.
- Otorgar información oficial (dentro del ámbito de su competencia) durante la visita de los representantes de la Superintendencia de Banca y Seguros, INDECOPI, Auditores Externos y cualquier otra entidad pública o privada que tenga que ver con temas de protección al consumidor.
- Atender en coordinación con el FSO de corresponder, los requerimientos de información y/o documentación de la Superintendencia Banca y Seguros y AFP (SBS), INDECOPI, Auditores Externos y cualquier otra entidad pública o privada que tenga que ver con temas de protección al consumidor, de acuerdo a las indicaciones del Oficial de Atención al Usuario y/o la Asistente del Oficial de atención al Usuario.

RESPONSABILIDADES

- Es responsable de la rentabilidad de su Agencia u Oficina Especial a su cargo, para ello debe gestionar en forma eficiente, cumpliendo con el POA y Plan de Negocios a través de sus indicadores de crecimiento, calidad de cartera, calidad de servicio y rentabilidad de negocios.
- Ejercer la representación de la empresa dentro de su jurisdicción en los términos de las facultades que se le han conferido para tal efecto.
- Ser responsable de la inducción del personal a su cargo y coordinar con el Dpto. de Recursos Humanos, para lograr el adiestramiento del colaborador en su puesto de trabajo; así como para las capacitaciones que ellos necesiten.
- Asegurar el conocimiento y aplicación de las políticas y normativos por el personal a su cargo sobre el proceso de otorgamiento de créditos, garantías, cobranzas, Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo.
- Cumplir las metas de colocaciones, recuperación y supervisión de créditos, en el marco de las disposiciones legales establecidas para el sistema financiero y políticas de EDPYME RAÍZ.
- Asegurar la consistencia entre las operaciones y los niveles de tolerancia al riesgo definidos aplicables a su ámbito de acción.
- Conocer y cumplir las políticas y procedimientos que rigen la Gestión de Riesgo Operacional, Sistema de Gestión de Seguridad de Información, Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, Sistema de Gestión de Continuidad de Negocios Sistema de Prevención de Lavado de Activos

y Financiamiento del Terrorismo, Reglamento Interno de Trabajo y Código de Conducta.

- Participar activamente en las capacitaciones y campañas de concientización, así como en las actividades de prevención referidos a Seguridad, comunicando oportunamente los incidentes que se presenten en su ambiente laboral.
- Ser responsable de la confidencialidad de la información a la que tiene acceso tanto en los negocios de la empresa así como en el ámbito administrativo. La confidencialidad debe cumplirse aun cuando el trabajador haya dejado de laborar en RAÍZ.
- Asumir los resultados de la gestión de riesgos correspondiente a su unidad organizacional ante su Gerencia.
- Responsable de los activos de información de la agencia a su cargo.
- Es responsable del buen uso de las cuentas de accesos a los sistemas, servicios y bienes asignados a su cargo, así como el mantenimiento de este último⁴.

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN MOTIVO DE ESTUDIO

1.2.1 Base Legal

- Ley N° 26702 - Ley general del sistema financiero y del sistema de Seguros y Orgánica de la superintendencia de Banca y Seguros.
- Resolución SBS N° 808-2003 - Reglamento para la Evaluación y clasificación de deudores y las exigencias de Provisiones normas modificatorias.

⁴ MOF, Administrador, COD, FFU-AGE-012

- Ley N° 28587 "Ley complementaria a la Ley de Protección al Consumidor en materia de servicios financieros.
- Resolución SBS 1765 - 2005 "Reglamento de Transparencia de Información y Disposiciones aplicables a la contratación con Usuarios del Sistema Financiero".
- Dispositivos Legales que norman el sistema financiero, así como las normas emitidas por Banco Central de Reserva, Superintendencia de Banca y Seguros y acuerdos de Directorio, Estatutos de EDPYME RAÍZ.
- Directiva N° NP 005 - V01.01 "normas y políticas de Control Interno" EDPYME RAÍZ.
- Resolución SBS 445 - 2000 Normas especiales sobre vinculación y grupo económico.
- Resolución SBS N° 41-2005 Reglamento para la administración del riesgo cambiario crediticio⁵.

1.2.2 DESCRIPCION Y CARACTERISTICAS DE EDPYME RAIZ.

Edpyme Raíz, fue creada el 24 de Marzo de 1999, partida electrónica Nro. 11087709, del registro de personas jurídicas de la ciudad de Lima, es autorizado por la SBS, mediante resolución Nro. 083999, e inicia operaciones el día 20 de Septiembre del mismo año. Actualmente tiene presencia a nivel nacional, Lima, centro del Perú, Norte y Sur del Perú, con

⁵ Edpyme Raíz (2012), reglamento de créditos, COD: OCR-RGL-001

más de 42 Puntos entre agencias y oficinas especiales, EDPYME RAIZ, pertenece a la ONG Solaris-Intervida.

1.2.3. VISIÓN, MISIÓN.

a) VISIÓN

“Contribuimos al progreso de las familias emprendedoras, acompañando su desarrollo con servicios microfinancieros”

b) MISIÓN.

“Brindamos servicios microfinancieros para ayudar al desarrollo del empresario de la pequeña y micro empresa.”⁶

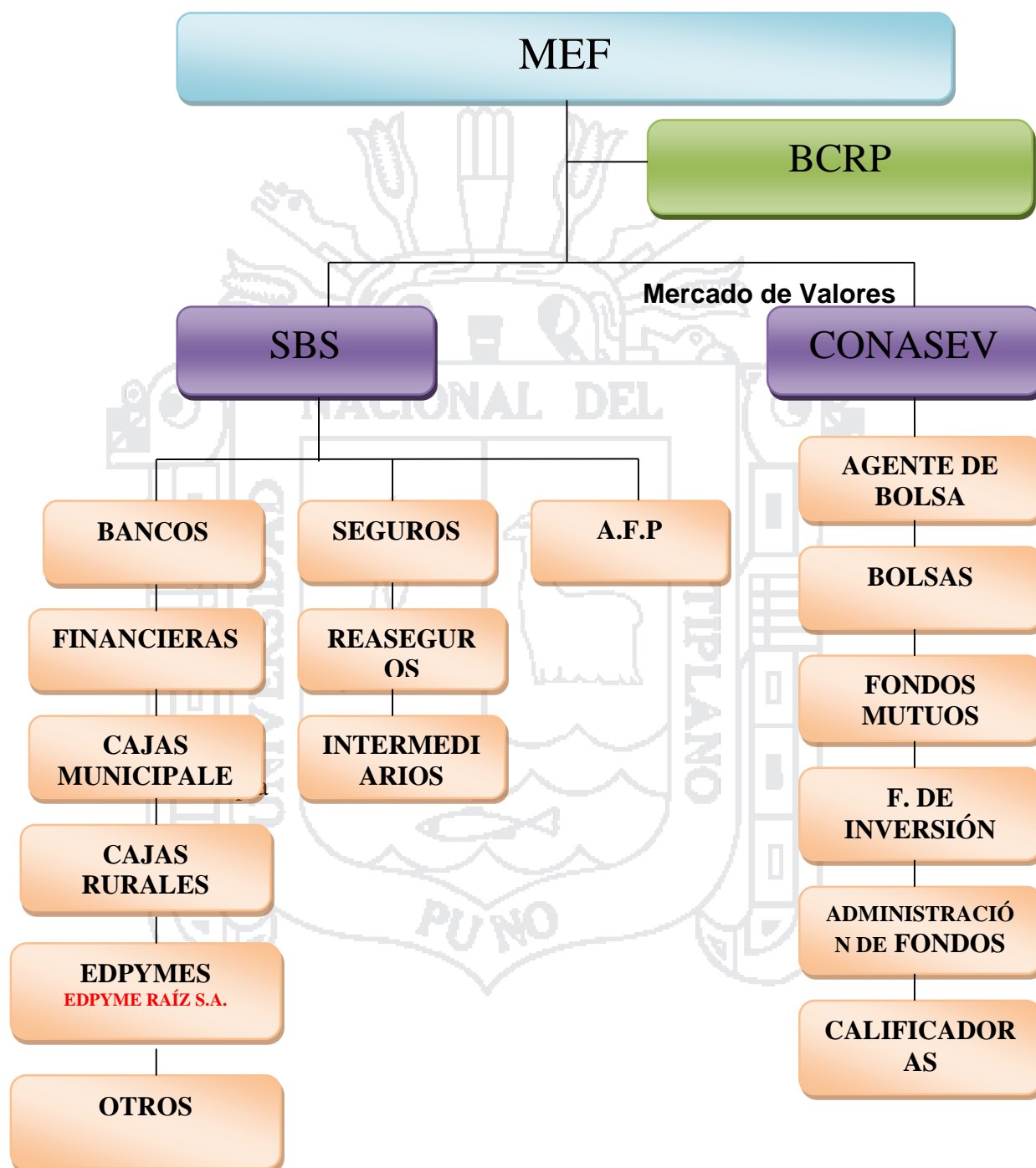
1.3 ORGANIZACIÓN

A continuación se detalla el organigrama de la institución, y también el organigrama de la Agencia.

⁶ Edpyme Raíz, Plan estratégico de la institución.

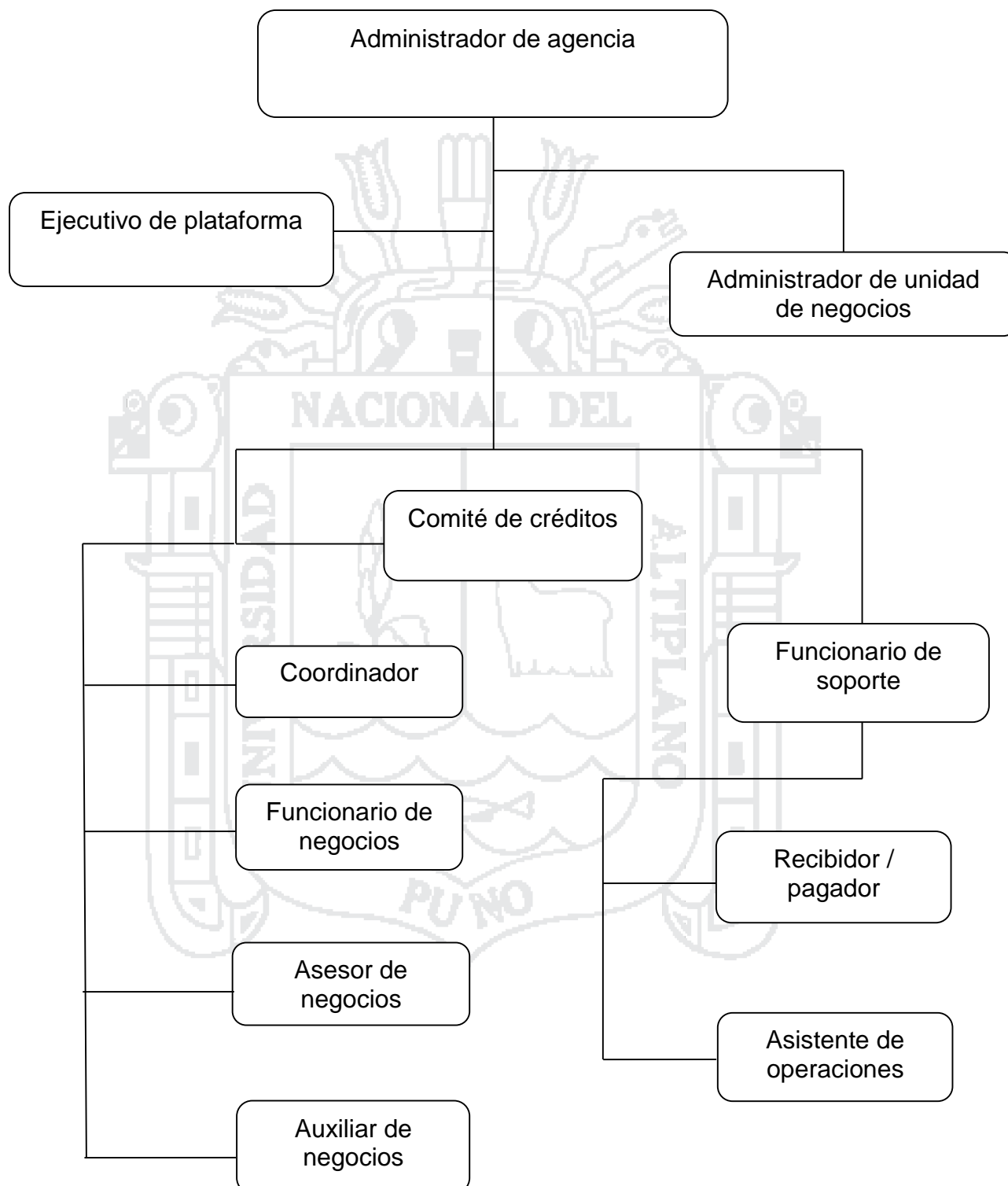
FIGURA 1.

ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO PERUANO



Fuente: SBS
Elaboración: Propia

FIGURA 2.
ORGANIGRAMA ANALÍTICO DE AGENCIAS



Fuente: Edpyme Raíz
Elaboración: Propia

La Institución de Edpyme Raíz, está conformado y organizado según el ORGANIGRAMA descrito líneas arriba, el Directorio que está conformado

por 7 integrantes, Gerencia General, seguido por la división de negocios, división de tecnologías e información, y división de finanzas, el área en el cual se involucra el otorgamiento de créditos es la división de negocios, y lo conforma la gerencia de Negocios, seguido por el S.G.Negocios, Jefe Zonal, administrador de agencia, y sus subordinados directos, Coordinador de créditos, funcionarios de negocios, asesores de negocios, funcionario de soporte operativo y auxiliar de negocios.

1.3.1. DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA AGENCIA TUPAC AMARU DE EDPYME RAIZ.

La Agencia Túpac Amaru, de la Edpyme Raíz, así como la institución misma, está regulado y supervisado por la Súper Intendencia de Banca Seguros y AFPs, (SBS), y sus normas y reglamentos que la rigen, la Institución es una personería jurídica de derecho privado, goza de autonomía para elaborar sus políticas de créditos, reglamento de créditos, enmarcados en los lineamientos establecidos por la SBS,

La agencia representa al vecindario del ámbito del Distrito de Juliaca y cuya finalidad es la de promover las colocaciones de créditos a los diferentes sectores económicos de la ciudad, específicamente a los pequeños medianos y microempresarios, generando una cartera sostenida en el tiempo, y brindando un servicio de calidad que ayude a fidelizar a nuestros clientes y estas a su vez puedan crear una imagen positiva de la institución.

Tiene como objetivo contribuir al plan estratégico de la institución RAIZ, logrando el crecimiento de la cartera vigente, expandiendo la base de clientes, gestionando adecuadamente los indicadores de mora, y generar

rentabilidad en el corto, mediano y largo plazo, y propiciando el desarrollo económico sostenido de sus clientes.

La Agencia Túpac Amaru de Edpyme Raíz, así como las demás agencias de la institución, sus niveles de aprobación están enmarcados dentro del reglamento de créditos, otorgando autonomía de aprobación de acuerdo al siguiente detalle.

TABLA 1.

AUTONOMÍA DE APROBACIÓN DE CRÉDITOS EDPYME RAÍZ -2012

INSTANCIA DE APROBACION	AUTONOMIA DE APROBACION (1)	
	Sin Garantía Preferida (2)	Con garantía preferida (2)
Directorio	Hasta el Limite Legal	
Gerente General	No aplica	Hasta s/ 300,000
Gerencia de Negocios	Hasta s/ 100,000	Hasta s/ 200,000
Sub Gerente de Negocios	Hasta s/ 70,000	Hasta s/ 140,000
Jefe Zonal	Hasta s/ 50,000	Hasta s/ 70,000
Administrador de Agencia / Oficina Especia	Hasta s/ 35,000	Hasta s/ 35,000
Coordinador (3)	Hasta s/ 10,000	Hasta s/ 10,000
Funcionario de Negocios Autorizado (4)	Hasta s/ 3,500	Hasta s/ 3,500

Fuente : Reglamento de créditos de Edpyme Raíz

Elaboración: Propia.

(1) No incluyen ITF

(2) Montos Expresados en Nuevos Soles o su equivalente en Moneda Extranjera

(3) Casos específicos, autorizados expresamente, podrán aprobar hasta s/20000

(4) Puede auto aprobar sus créditos hasta el monto de s/ 3,500, previa autorización de gerencia de Negocios

Actualmente posee 24 Funcionarios, con un tamaño de cartera total de S/ 38, 500,000.00 y su mora aproximada se encuentra en 3.5%, y el número de clientes asciende a 4100 clientes.

Los principales productos que ofrece son:

- **Capital de trabajo.**

Son aquellos créditos que se otorgan a las personas naturales y jurídicas y cuyo destino es el mejoramiento o la ampliación de sus actividades económicas, preferentemente de corto plazo y destinados principalmente a:

- La adquisición de materiales, insumos o productos.
- El pago de mano de obra.
- Atender oportunidades de comercialización o producción.

- **Activo Fijo.**

Créditos otorgados a personas naturales o jurídicas con la finalidad de financiar necesidades de inversión destinados a:

- La adquisición, repotenciación y mantenimiento de activos fijos muebles.
- La adquisición, construcción, remodelación, ampliación o mejoramiento del local donde opera el negocio (bien inmueble).

- **Multipropósito**

Son aquellos créditos dirigidos a las personas naturales con ingresos como independientes o dependientes con la finalidad de atender necesidades diversas, en el caso de independientes necesidades diferentes al financiamiento de sus actividades de comercio producción o prestación de servicios.

- **Mejoramiento de Vivienda**

Son aquellos créditos dirigidos a las personas naturales (Independientes o dependientes) con la finalidad de atender necesidades de construcción, remodelación, ampliación o mejoramiento de sus viviendas, sin que sea obligatoria la hipoteca de dicho inmueble.

- **Compra de deuda.**

Son aquellos créditos destinados a personas naturales o jurídicas con la finalidad de sustituir sus créditos con otra institución financiera.

Solo se reemplazaran las deudas provenientes de financiamiento de capital de trabajo y/o activo fijo a clientes A1.

- **Créditos especiales.**

- Proyectos especiales.
- Créditos al personal.
- Créditos para la adquisición de bienes adjudicados o en recuperación.
- Créditos de campaña o para segmentos específicos.⁷

1.4 Ubicación

La Agencia principal de EDPYME RAIZ, se encuentra ubicado en la ciudad de Lima, calle los Cisnes 222, del distrito de San Isidro, y agencia Túpac Amaru se encuentra ubicado en el distrito de Juliaca, Provincia de

⁷ Edpyme Raíz, Reglamento de créditos, Código: OCR-RGL-001

San Román Dpto. de Puno, en el Jirón Gonzales Prada Esq. Jirón Huancané
Nro. 702, a una cuadra del mercado internacional Túpac Amaru

1.4.1 Población

De acuerdo al último censo del año 2007, la población del Distrito de Juliaca es de 225146 habitantes, Del total de la población distrital 96.3% se encuentra concentrada en el medio urbano dedicadas a las actividades producción manufactura y servicio, el 3.7% se encuentra distribuida en el ámbito rural, dedicadas básicamente a las actividades primarias.

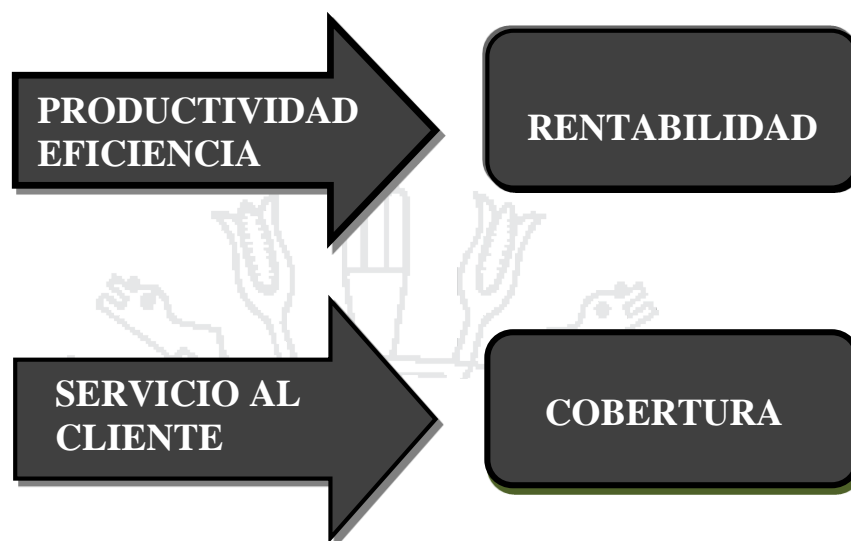
Población por sexo, la población masculina está integrada por 110861 (49.2%) habitantes y 114,285 (50.8%) por la población femenina; cifra que nos muestra que la población femenina supera ligeramente a la población masculina

1.5 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Los objetivos institucionales están enmarcados en dos lineamientos, **RENTABILIDAD y COBERTURA**, para alcanzar el objetivo de rentabilidad se deben gestionar los objetivos medios de productividad y eficiencia. Del mismo modo para alcanzar el objetivo de cobertura, la gestión debe lograr el objetivo de servicio al cliente.

FIGURA 3.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE EDPYME RAÍZ 2012-2016



Fuente: Edpyme Raíz, Plan Estratégico 2012-2016
Elaboración: Propia

Productividad

Gestión Orientada a obtener el rendimiento óptimo del talento de la empresa.

Eficiencia

Estructura organizacional que facilite el logro de los objetivos estratégicos y que oriente su accionar a la atención adecuada del servicio al cliente.

Rentabilidad

Generar un valor suficiente y un posicionamiento adecuado que le garantice a la empresa el logro de los Objetivos Estratégicos.

Servicio al Cliente

Establecer y mantener relaciones de largo plazo con el cliente objetivo, asesorando y acompañando al cliente en su desarrollo con productos y servicios adecuados.

Cobertura

Priorizar nuestra atención al cliente objetivo definido en la visión y misión de RAÍZ.⁸

TABLA 2.
INDICADORES DE RENTABILIDAD Y COBERTURA EDPYME RAÍZ

RENTABILIDAD		COBERTURA	
DOC.	Objetivos de Rentabilidad	COD.	Indicadores de Alcance
OR-01	ROA	OCA-01	Part. En Colocaciones
OR-2	ROE	OCA-02	Numero de clientes
OR-3	ROS	OCA-03	Apalancamiento
DOC.	Objetivos de Productividad	COD.	Indicadores de Profundidad
OP-01	Product. * Analista (miles)	OCP-01	Participacion en MYPEs
OP-02	Product. * Analista (client)	OCP-02	Credito promedio
DOC.	Objetivos de Eficiencia	OCP-03	Cliente Micro
OE-01	Eficiencia * trabaj. (miles)	OCP-04	Cliente Pequeña
OE-02	Eficiencia * trabaj. (client)	OCP-05	Cientes Micro + Pequeña
OE-03	Gasto Adm./Ingreso financi	OCP-06	Credito promedio Micro
OE-04	Gasto Adm./Colocaciones	OCP-07	Crédito Promedio Pequeña
OE-05	Apalancamiento	OCP-08	Crédito Promedio Consumo
OE-06	Tasa Interes Cartera	OCP-09	Crédito Promedio Hipotec.
OE-07	Tasa Interes Captaciones	OCP-10	Cartera Micro
OE-08	Tasa de Interes Adeudados	OCP-11	Cartera Pequeña
OE-09	Tasa de Interes Depositos	OCP-12	Cartera Micro + Pequeña
OE-10	Tasa de Inte. Valores circulac.	OCP-13	Cientes Mdos Emergentes
OE-11	Cartera Atrasada	OCP-14	Cartera Mdos Emergentes
OE-12	Cartera Refinanciada	COD.	Objetivo de Servicio
OE-13	Cartera Pesada	OS-01	Impacto en población
OE-14	Cartera Castigada	OS-02	Nivel de satisfaccion cliente
OE-15	Morosidad Global	OS-03	Cientes Mujeres
OE-16	Cobertura Cartera Pesada		

Fuente: Edpyme Raíz, Plan estratégico 2012-2016

Elaboración: Propia

⁸ Edpyme Raíz, Plan estratégico 2012-2016

1.6 OBJETIVOS FUNCIONALES

Los Objetivos funcionales de la institución son las siguientes.

- Incrementar el tamaño de cartera, teniendo cada vez mayor participación en colocaciones, y que estén sean sostenidas en el tiempo.
- Mantener o reducir los índices de mora, a través de una buena evaluación, seguimiento y control.
- Incrementar la rentabilidad y cobertura de las agencias, atendiendo mercados emergentes y de inclusión.
- Incrementar la calidad de servicio a los clientes de la institución, en todas sus etapas del otorgamiento de crédito.
- Fidelizar a los clientes a través del mutuo apoyo, Empresa-Cliente, Cliente-empresa, satisfaciendo plenamente las expectativas.
- Capacitar a los funcionarios que trabajan en la Institución, para que pueda aportar mayor valor.

CAPÍTULO II

EXPOSICIÓN ANALÍTICA DEL INFORME PROFESIONAL

2.1. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA Y PROBLEMÁTICA SOBRE EL TEMA DEL INFORME

Desde siempre, las Instituciones financieras, entre ellas los Bancos, Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, Cajas Rurales, Edpymes, Financieras, e inclusive las cooperativas de ahorro y crédito, se han enfrascado en una competencia agresiva para captar el mayor número de clientes y lograr la mayor participación posible en el mercado de colocaciones, y con el ingreso de nuevas Instituciones financieras al mercado de Juliaca, dicha competencia se ha hecho más intensa con el paso de los años, por un lado está el deseo de crecer Mes a Mes en saldo total de cartera vigente, y por otro lado está el riesgo de sobreendeudamiento ya que la accesibilidad a los servicios financieros se ha vuelto muy flexible, y el objetivo de mantener indicadores de Morosidad Óptimos o que se encuentren por debajo de la competencia y del sistema financiero, por tanto el incremento de cartera (colocaciones) y reducción de la mora se han vuelto prioridades en la gestión, y son parte de los objetivos que persigue la institución. Y existen “algunas” instituciones financieras que se gestionan eficientemente y cumplen sus objetivos de rentabilidad, crecimiento sostenido de la cartera, e indicadores de Mora óptimos o dentro del promedio del sistema,

sin embargo existen otras instituciones que no han crecido al mismo ritmo que las demás, inclusive sus indicadores de mora se han incrementado significativamente-

Todo esto se traduce en los siguientes hechos.

- a) Algunas instituciones financieras no cumplen sus metas establecidas en el POA, colocaciones.
- b) El crecimiento de cartera no se cumplen de acuerdo a lo programado.
- c) El riesgo de sobre endeudamiento está latente, lo que implica mayores provisiones a la cartera.

Estas son las razones por la que se plantea la realización del presente informe denominado “Gestión y evaluación de Colocaciones en la Agencia Túpac Amaru y Edpyme Raíz Juliaca, durante el periodo Enero –Diciembre 2011”, con la finalidad de dar a conocer el comportamiento de las variables y recomendar algunas alternativas para mejorar la gestión de periodos futuros.

2.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA OBJETO DE ESTUDIO.

El presente informe busca analizar cuál es el desempeño de la agencia comparados con su Plan Operativo Anual, y con el sector, dentro del ámbito de Juliaca, y determinar la importancia de algunos factores que ayudan a incrementar un mayor saldo de colocaciones, crecimiento de clientes, dentro de la política y reglamento de créditos de la institución. Para facilitar la formulación del problema objeto de estudio se plantea algunas interrogantes a nivel general así como preguntas específicas que a continuación se detallan:

A nivel general:

¿Cuál es la gestión de las colocaciones en la Ag. Túpac Amaru y su incidencia en el logro de los objetivos y metas durante el periodo Enero-Diciembre 2011?

Por otro lado se puede señalar algunos problemas específicos para desarrollar en forma detallada el informe de experiencia profesional, los cuales se detallan a continuación.

- a) ¿Cuáles son los indicadores que miden la eficacia en la gestión de resultados de la Agencia Túpac Amaru, durante el periodo Enero-Diciembre 2011?
- b) ¿Cuál es el desempeño de la Agencia Túpac Amaru en comparación del sistema financiero de Juliaca durante el periodo Enero-Diciembre 2011?
- c) ¿Cuáles son los factores que ayudan a incrementar un mayor saldo de colocaciones en la Agencia Tupa Amaru y el sistema financiero?

2.3. OBJETIVOS DEL INFORME PROFESIONAL.

2.3.1. OBJETIVO GENERAL

Describir la gestión de resultados y medir el desempeño de la Agencia Túpac Amaru durante el periodo Enero-Diciembre 2011, a la vez recomendar acciones con el fin de incrementar las colocaciones en periodos futuros.

2.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Determinar el grado de “eficacia” de las colocaciones, en el cumplimiento de las metas establecidas, comparados con el POA.

- b) Analizar el desempeño de la agencia Túpac Amaru comparados con el sistema financiero de Juliaca durante el periodo 2011.
- c) Analizar y conocer los factores que ayudan a incrementar las colocaciones en la Ag. Túpac Amaru.

2.4. ANTECEDENTES, MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DEL INFORME

2.4.1. ANTECEDENTES

En lo que respecta a antecedentes del presente informe se pueden ver que no existen muchos estudios a nivel de tesis en lo que respecta a gestión y evaluación de las colocaciones y mora en las instituciones financieras, pero se ha encontrado estudios de temas relacionados, los cuales son los siguientes:

Callo (2007) señala que los niveles de rechazo de los créditos clientes potencialmente riesgosos señala, rechazo por evaluación de campo: 60%, negocio no le pertenece, información falsa de la situación conyugal, cliente no demuestra antigüedad del negocio requerido, negocio no existe negocio no tiene documentación, otros, el 22% desiste del crédito, y 18% no se encontró al cliente en más de dos visitas, y el otro motivo de rechazo es la evaluación financiera : Ratios financieros desfavorables, patrimonio negativo, exedente negativo, sobreendeudamiento. Y concluye que el 83% de los rechazos se debe a la evaluación de campo y un 17% a la evaluación financiera.

Ascencio (2012), en su informe de experiencia profesional señala, que la tasa de interés elevada de la institución de Raíz, influye en el cumplimiento de metas, también los procesos crediticios y requisitos complicados, eleva el número de créditos denegados y desistidos, y por ultimo señala que impacta directamente en el cumplimiento de metas, la estacionalidad de los mercados y los meses de mayor y menor movimiento comercial.

Aguilar (2004), Realiza el análisis del financiamiento de la pequeña y microempresa, presentando el análisis de oferta y demanda en la zona, y las características que cada una de estas tienen. Y destacándose que las principales diferencias entre la pequeña y microempresa está en la cantidad de trabajadores que cada microempresa o pequeña empresa tiene, el valor de los activos que poseen y su estructura, también analiza la accesibilidad o no a las fuentes de financiamiento, finalmente indaga sobre si el crédito mejora o no la situación de la unidad empresarial.

2.4.2. MARCO TEÓRICO

- **Cartera Atrasada:** Es la suma de los créditos vencidos y en cobranza judicial.
- **Cartera de Alto Riesgo:** Es la suma de los créditos reestructurados, refinanciados, vencidos y en cobranza judicial.
- **Cartera Pesada:** Es la suma de los créditos directos e indirectos con calificaciones crediticias del deudor de deficiente, dudoso y pérdida.
- **Créditos Directos:** Es la suma de los créditos vigentes, reestructurados, refinanciados, vencidos y en cobranza judicial. Los créditos en moneda nacional incluyen también los de valor de actualización constante. Para

convertir los créditos en moneda extranjera se utiliza el tipo de cambio contable de fin de periodo.

- **Créditos Castigados:** Créditos clasificados como pérdida, íntegramente provisionados, que han sido retirados de los balances de las empresas. Para castigar un crédito, debe existir evidencia real de su irrecuperabilidad o debe ser por un monto que no justifique iniciar acción judicial o arbitral.

Créditos por Categoría de Riesgo del Deudor:

- **Créditos en Categoría Normal:** En el caso de los créditos corporativos, a grandes empresas y a medianas empresas, corresponde a los créditos de los deudores que presentan una situación financiera líquida, con bajo nivel de endeudamiento patrimonial y adecuada estructura del mismo con relación a su capacidad de generar utilidades; y cumplen puntualmente con el pago de sus obligaciones. En el caso de los créditos a pequeñas empresas, a microempresas y de consumo, corresponde a los créditos de los deudores que vienen cumpliendo con el pago de sus cuotas de acuerdo a lo convenido o con un atraso de hasta 8 días calendario. Para los créditos hipotecarios para vivienda, comprende los créditos de los deudores que vienen cumpliendo con el pago de sus créditos de acuerdo a lo convenido o con un atraso de hasta 30 días calendario.
- **Créditos en Categoría CPP (Con Problemas Potenciales):** En el caso de los créditos corporativos, a grandes empresas y a medianas empresas corresponde a los créditos de los deudores que presentan una buena situación financiera y rentabilidad, con moderado

endeudamiento patrimonial y adecuado flujo de caja para el pago de las deudas por capital e intereses, aunque su flujo de caja podría debilitarse para afrontar los pagos; o registran incumplimientos ocasionales y reducidos en el pago de sus créditos que no exceden los 60 días calendario. En el caso de los créditos a pequeñas empresas, a microempresas y de consumo, comprende los créditos de los deudores que registran atraso en el pago entre 9 y 30 días calendario. En los créditos hipotecarios para vivienda, corresponde a los créditos de los deudores que muestran atraso entre 31 y 60 días calendario.

- **Créditos en Categoría Deficiente:** En el caso de los créditos corporativos, a grandes empresas y a medianas empresas comprende los créditos de los deudores que presentan una situación financiera débil y un flujo de caja que no le permite atender el pago de la totalidad del capital e intereses de las deudas, cuya proyección del flujo de caja no muestra mejoría en el tiempo y presenta alta sensibilidad a cambios en variables significativas, y que muestran una escasa capacidad de generar utilidades; o registran atraso en el pago de sus créditos entre 61 y 120 días calendario. En el caso de los créditos a las pequeñas empresas, a microempresas y de consumo se consideran los créditos a los deudores que registran atraso en el pago entre 31 y 60 días calendario. En los créditos hipotecarios para vivienda, comprende los créditos de los deudores que muestran atraso en el pago de sus créditos entre 61 y 120 días calendario.
- **Créditos en Categoría Dudoso:** En el caso de los créditos corporativos, a grandes empresas y a medianas empresas comprende

los créditos de los deudores que presentan un flujo de caja insuficiente, no alcanzando a cubrir el pago de capital ni de intereses, y que muestran una situación financiera crítica con un alto nivel de endeudamiento patrimonial; o que registran atrasos mayores entre 121 y 365 días. En el caso de los créditos a pequeñas empresas, a microempresas y de consumo se consideran los créditos de los deudores que registran atraso en el pago de 61 a 120 días calendario, mientras que en los créditos hipotecarios para vivienda corresponde a los créditos de los deudores que muestran atraso entre 121 y 365 días calendario.

- **Créditos en Categoría Pérdida:** En el caso de los créditos corporativos, a grandes empresas y a medianas empresas comprende los créditos de los deudores que presentan un flujo de caja que no alcanza a cubrir sus costos, se encuentran en suspensión de pagos, en estado de insolvencia decretada; o registran atrasos mayores a 365 días. En el caso de los créditos a pequeñas empresas, a microempresas y de consumo considera los créditos de los deudores que muestran atraso mayor a 120 días calendario, mientras que en los créditos hipotecarios para vivienda comprende los créditos de los deudores que muestran atraso en el pago de más de 365 días calendario.

Créditos por Tipo:

Los créditos se clasifican en ocho tipos de crédito tomando en consideración los siguientes criterios: nivel de ventas anuales del deudor, nivel de endeudamiento en el sistema financiero (SF) y destino del crédito.

- **Créditos Corporativos:** Créditos otorgados a personas jurídicas con ventas anuales mayores a S/. 200 millones en los dos últimos años, de acuerdo a los estados financieros anuales auditados más recientes. Adicionalmente, se consideran como corporativos a los créditos soberanos, a los créditos concedidos a bancos multilaterales de desarrollo, a entidades del sector público (incluyendo gobiernos locales y regionales), a intermediarios de valores, a empresas del sistema financiero, a los patrimonios autónomos de seguro de crédito y a fondos de garantía constituidos conforme a Ley.
- **Créditos a Grandes Empresas:** Créditos otorgados a personas jurídicas con ventas anuales mayores a S/. 20 millones pero no mayores a S/. 200 millones en los dos últimos años, o a deudores que hayan mantenido en el último año emisiones de instrumentos representativos de deuda en el mercado de capitales.
- **Créditos a Medianas Empresas:** Créditos otorgados a personas jurídicas que tienen un endeudamiento total en el sistema financiero (SF) superior a S/. 300 mil en los últimos seis meses y no cumplen con las características para ser considerados como corporativos o grandes empresas. Incluye también los créditos otorgados a personas naturales que tengan un endeudamiento total en el SF (sin incluir créditos hipotecarios para vivienda) superior a S/. 300 mil en los últimos seis

meses, siempre que parte de dicho endeudamiento corresponda a pequeñas empresas o a microempresas.

- **Créditos a Pequeñas Empresas:** Créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el SF (sin incluir créditos hipotecarios para vivienda) es superior a S/. 20 mil pero no mayor a S/. 300 mil en los últimos seis meses.
- **Créditos a Microempresas:** Créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento en el SF (sin incluir créditos hipotecarios para vivienda) es no mayor a S/. 20 mil en los últimos seis meses.
- **Créditos de Consumo:** Créditos otorgados a personas naturales con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial.
- **Créditos Hipotecarios para Vivienda:** Créditos otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, siempre que tales créditos se otorguen amparados con hipotecas debidamente inscritas. También incluyen los créditos para la adquisición o construcción de vivienda propia que, por tratarse de bienes futuros, bienes en proceso de independización o inscripción, no es posible constituir sobre ellos la hipoteca individualizada.

Préstamos: Moda Créditos según Situación:

- **Créditos Vigentes:** Créditos otorgados en sus distintas modalidades, cuyos pagos se encuentran al día, de acuerdo con lo pactado. La transferencia de los créditos no pagados se realiza de acuerdo a lo señalado en la definición de créditos vencidos.
- **Créditos Refinanciados:** Son los créditos que han sufrido variaciones de plazo y/o monto respecto al contrato original, las cuales obedecen a dificultades en la capacidad de pago del deudor.
- **Créditos Reestructurados:** Son los créditos, cualquiera sea su modalidad, sujeto a la reprogramación de pagos aprobada en el proceso de reestructuración, de concurso ordinario o preventivo.
- **Créditos Vencidos:** Son los créditos que no han sido cancelados o amortizados por los obligados en la fecha de vencimiento y que contablemente son registrados como vencidos. En el caso de los créditos corporativos, a grandes empresas y a medianas empresas, corresponde al saldo total de los créditos con atraso mayor a 15 días. En los créditos a pequeñas empresas y microempresas, corresponde al saldo total de los créditos con atraso mayor a 30 días. En los créditos de consumo, hipotecario para vivienda, arrendamiento financiero y capitalización inmobiliaria, corresponde a las cuotas impagas si el atraso es mayor a 30 días y menor a 90 días y al saldo total del crédito si el atraso supera los 90 días. En el caso de sobregiros en cuenta corriente, se considerará como crédito vencido a partir del día 31 de otorgado el sobregiro.

- **Créditos en Cobranza Judicial:** Corresponde a los créditos cuya recuperación se encuentra en proceso judicial.
- **Gastos de Administración:** Comprenden los gastos de personal, de directorio, por servicios recibidos de terceros, impuestos y contribuciones y gastos diversos de gestión incurridos, que se registran sobre una base acumulativa.
- **Gastos de Operación:** Comprenden los gastos de administración más los gastos de depreciación y amortización.
- **Gastos Financieros:** Incluye las siguientes cuentas: Intereses por Depósitos con el Público, Intereses por Fondos Interbancarios, Intereses por Depósitos de Empresas del Sistema Financiero y Organismos Financieros Internacionales, Intereses por Adeudos y Obligaciones Financieras, Intereses por Valores, Títulos y Obligaciones en Circulación, Comisiones y otros cargos por obligaciones financieras, el saldo negativo de la diferencia entre ingresos y gastos por diferencia en cambio y las cargas financieras diversas.
- **Gastos por Servicios Financieros:** Incluye las siguientes cuentas: Gastos por cuentas por pagar, Gastos por operación contingentes, Gastos por servicios financieros diversos y Gastos por costo de ventas de bienes y servicios.
- **Ingresos Financieros:** Incluye las siguientes cuentas: Intereses por Disponible, Intereses y Comisiones por Fondos Interbancarios, Intereses por Inversiones, Intereses y Comisiones por Créditos, el saldo positivo de la diferencia entre ingresos y gastos por diferencia en cambio, y otros ingresos financieros.

- **Número de Deudores:** Corresponde a las personas naturales o jurídicas que mantienen créditos en una empresa del sistema financiero. Para efectos de su cálculo se considera dos dimensiones: a nivel entidad, donde el número total de deudores puede no ser igual a la suma de personas por tipo de crédito, en tanto que una persona puede tener más de un tipo de crédito y a nivel de sub sistema, donde se consolida la información de cada tipo de entidad, es decir, considera al deudor como único aún si éste tiene créditos de diferentes tipos y en diferentes empresas del sistema financiero.
- **Número de Oficinas:** Corresponde al número de oficinas de la entidad que captan depósitos y/o colocan créditos, en el país o en el extranjero.
- **Riesgo de Crédito:** La posibilidad de pérdidas por la incapacidad o falta de voluntad de los deudores, contrapartes, o terceros obligados para cumplir sus obligaciones contractuales registradas dentro o fuera de balance.
- **Riesgo de Mercado:** Posibilidad de pérdidas en posiciones dentro y fuera de balance derivadas de fluctuaciones de los precios de mercado.
- **Riesgo de Operación:** La posibilidad de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, o eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo
- **Utilidad Neta:** Comprende el resultado obtenido por la empresa al final del periodo contable o ejercicio que surge del Estado de Ganancias y Pérdidas.⁹

⁹ Glosario de términos, del sistema financiero, SBS.

2.4.3. MARCO CONCEPTUAL

- **Análisis Financiero:** Es el proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de una empresa. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes tasas, tendencias indicadores y estados financieros complementarios, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la empresa, ayudando a los administradores, inversionistas a tomar sus respectivas decisiones.
- **Cartera:** La cartera es aquella que se utiliza para denominar las inversiones de las instituciones financieras en general. Se emplea para indicar valores, acciones, bonos, etc. Son llevados en los libros de dicha institución Es el total de los préstamos que deben los prestatarios y que la institución espera recibir en pago.
- **Cartera de Créditos:** Es la parte del activo constituido por los documentos en cartera y en general por todos los créditos. colocaciones que se efectúo. Esta se utiliza para el control y así conocer la situación crediticia de la institución.
- **Crédito:** El crédito es un préstamo en dinero otorgado por una institución financiera a persona física o jurídica de la pequeña y micro empresa, o mediana empresa, en caso de la Edpyme.
- **Actividad Económica:** Proceso que permite la generación de riqueza, mediante la producción, prestación de servicios o comercialización de productos.
- **Cliente:** Persona física o jurídica que de manera ocasional o permanente solicita los productos o servicios de la EDPYME.

- **Colocaciones:** Las colocaciones son los créditos o préstamos concedidos en diversas formas previo al cumplimiento de ciertos requisitos (Edpyme Raíz, 2010).¹⁰
- **Comisiones:** Según el artículo 6º de la Resolución. SBS 1765-2005 "las comisiones constituyen retribuciones por operaciones de servicios adicionales y/o complementarios a las operaciones contratadas por los usuarios o clientes, que hayan sido previamente acordados y efectivamente prestados por la empresa" (SBS, 2005).¹¹
- **Cronograma de pagos:** El Cronograma de Pagos es parte de la información presentada en la Hoja Resumen, y muestra al detalle los conceptos que se deben pagar para cancelar el préstamo, así como las fechas en las que se debe hacer efectivo tales pagos. También, permite visualizar como el saldo deudor va disminuyendo conforme se amortiza la deuda. Tal como veremos más adelante, el cronograma de pagos que EDPYME RAIZ S.A. le entrega a sus clientes, tiene 11 columnas (García, 2010).¹²
- **EDPYME:** Entidad para el Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa, que contribuye a promover la consolidación y desarrollo sustentable de la pequeña empresa (Edpyme Raíz, 2011).¹³
- **Entidad Financiera:** Es la institución que se encarga del diseño, asesoramiento, organización y dirección de un préstamo sindicado o de la colocación y aseguramiento de una emisión de valores.

¹⁰ Edpyme Raíz, Reglamento de créditos, COD-OCR-RGL-001

¹¹ Reglamento de transparencia de la información, Resolución SBS 1765-2005, Artículo 6

¹² Capacitación financiera 2010, Econ. Simon Garcia Gutierrez.

¹³ Ley general del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la SBS. LEY 26702

- **Estados Financieros:** Son reportes contables que presentan, en forma sistemática y ordenada, los diversos aspectos de la situación financiera de la empresa, de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados. Tales como el Balance General, Los Estados de pérdidas y Ganancias, etc. Las entidades están obligadas a preparar los estados financieros de acuerdo a las normas establecidas por la comisión Nacional Supervisor de Empresas y Valores CONASEV.
- **Estado de Ganancias y Pérdidas:** Es un estado financiero, que muestra cómo se han generado utilidades, cuáles han sido los ingresos y los gastos. Esta información es de vital importancia para cubrir uno de los principales objetivos de los estados financieros: Estimar la capacidad de la empresa para generar flujo de efectivo sobre la base de los recursos existentes.
- **Evaluación:** Evaluación exhaustiva de la unidad empresarial, con la finalidad de detectar los riesgos y estimar adecuadamente la capacidad y voluntad de pago.
- **Factores:** Entendemos por factores a aquellos elementos que pueden condicionar una situación, volviéndose los causantes de la evolución o transformación de los hechos. Un factor es lo que Contribuye a que se obtengan determinados resultados al caer sobre él la responsabilidad de la variación o dé los cambios.
- **Garantía:** Seguridad o colateral que se ofrece para el cumplimiento de una obligación, ya sea por tercera persona o mediante un bien. Es todo aquello en cuanto obliga a su cumplimiento. Mediante una garantía se obliga el cumplimiento de una obligación que puede ser simple o real.

- **Hoja Resumen:** Según el artículo 15° de la Resolución SBS 17652005 "la Hoja Resumen muestra el detalle de las tasas de interés compensatoria y moratoria, las comisiones y los gastos que serán de cuenta del cliente y resume algunas de las obligaciones contraídas por el cliente y/o por la empresa que sean relevantes para ambas partes". Mencionándose además, "que deberá ser entregada al cliente para su lectura".
- **Interés:** Pago por el uso de dinero. Es el rendimiento de un capital colocado a tiempo y tasa determinado.
- **Intermediación Financiera:** a actividad habitual consiste en la captación de fondo bajo cualquier modalidad, y su colocación en forma de créditos o inversiones.
- **Microempresa:** Son las unidades económicas de característica familiar, cuyas necesidades de financiamiento, son para capital de trabajo. Son las que urgen de corregir sus ingresos ofreciendo sus productos y servicios a precios que apenas cubren sus costos, debido a la ausencia del registro contable, tienden a confundir el capital de trabajo con los ingresos.
- **Préstamo:** Uso del dinero ajeno, a cambio del pago de intereses. Entrega de un capital a una persona que sume la obligación de devolverlo a quien se lo presto, junto con los intereses acordados.
- **Promoción de Crédito:** promocionar los servicios crediticios y seleccionar a los clientes potenciales. La promoción es un Plan Integral de Marketing de corta duración, destinado a lograr objetivos específicamente delimitados por la empresa.

- **Ratios Financieros:** Constituyen las herramientas del análisis financiero, más conocidas y utilizadas. Expresan la relación matemática entre una cantidad y otra; sin embargo a pesar de su sencillez, su interpretación es una cuestión más compleja porque es para el investigador y el analista es un instrumento clave en la toma de decisiones.
- **Ratios de Gestión:** Permite evaluar los efectos de la decisión y las políticas seguidas por la empresa en la utilización de sus fondos, en lo referente a cobros, ventas al crédito inventarios, etc.
- **Ratios de Liquidez:** Mide la capacidad con la que cuentan las empresas para saldar sus obligaciones con terceros en el corto plazo.
- **Ratios de Solvencia:** A partir de ellos se mide la capacidad de endeudamiento de las empresas, y explican el respaldo de los activos corrientes y no corrientes, del cual disponer para afrontar sus obligaciones, es decir pasivo corriente y no corriente.
- **Rentabilidad:** Mide la rentabilidad resultante de la actividad empresarial, sin considerar la dimensión familiar, es decir, sin considerar otros ingresos, otros egresos y el pago de cuotas cuando el destino ha sido diferente ante la actividad empresarial. Capacidad de generar suficiente utilidad para tener ganancia aun después de descontar el costo del dinero (interés) (Edpyme Raíz, 2012).¹⁴
- **Riesgo:** Posibilidad que el rendimiento efectivo obtenido de una inversión financiera sea menor que el rendimiento esperado. Desde el punto de vista más entendible el riesgo es simplemente un mal

¹⁴ Edpyme Raíz, Guía Metodológica de Evaluación Crediticia. Directiva Nro. G-028-V01.01

resultado. También es a la probabilidad que ocurra algún evento desfavorable.

- **Riesgo Crediticio:** El riesgo crediticio está asociado a una determinada probabilidad de incumplimiento de pago por parte de los prestatarios. El riesgo siempre está presente en una operación de crédito.
- **Saldo Capital:** Llamado también Saldo deudor o Monto Afecto. Representa lo que aun adeuda el cliente a una determinada fecha. Este saldo va disminuyendo conforme se amortiza la deuda. El saldo capital se ubica en la cuarta columna del cronograma de pagos que EDPYME RAIZ S.A. les entrega a sus clientes. El primer saldo capital consignado en el cronograma es igual al monto del préstamo otorgado. Posteriormente, los siguientes saldos se calculan deduciendo las amortizaciones efectuadas por el cliente, tal como veremos más adelante en el ejemplo. El saldo capital deudor se toma como base imponible para calcular los intereses de cada periodo.
- **Seguimiento:** efectuar un permanente control de la morosidad y visitar a los clientes para incrementar la relación comercial y a! mismo tiempo detectar futuros problemas potenciales.
- **Seguro de Desgravamen:** El seguro de desgravamen representa el pago que el cliente debe efectuar a una compañía de seguros, a fin de asegurar el saldo adeudado ante la ocurrencia de un suceso desfavorable, muerte accidental. Se cobra en cada cuota, y se calcula (tal como veremos más adelante) aplicando la tasa de desgravamen al saldo capital deudor. Se registra en la séptima columna del cronograma

de pagos que EDPYME RAIZ S.A les entrega a sus clientes (García, 2010).¹⁵

- **Sistema Financiero:** El conjunto de empresas que debidamente autorizadas operan en la intermediación financiera. Incluye las subsidiarias que requieren de la autorización de la Superintendencia para constituirse.
- **Superintendencia:** Superintendencia de Banca y Seguros, ente regulador del Sistema Financiero.
- **Tarifario:** Es un listado que contiene información sobre las tasas de interés, comisiones y gastos que aplica la entidad financiera por sus productos y servicios. El artículo 10° de la Resolución SBS 1765-2005 establece que "las empresas deberán difundir la información sobre dichos conceptos al interior de sus oficinas de atención al público y en su página web".
- **Tasa Costo Efectivo Anual TCEA:** Es una tasa expresada en términos efectivos anuales, que expresa, lo que realmente le cuesta a un cliente los fondos que obtiene como préstamo. Es decir, incluye no solo la tasa de interés pactada para la operación, sino también, todos los pagos que debe hacer el cliente cada vez que paga una cuota. De acuerdo al artículo 17° de la Resolución SBS 1765-2005 "la Tasa de Costo Efectivo es aquella que permite igualar el valor actual de todas las cuotas y demás Pagos que serán efectuados por el cliente con el monto que efectivamente ha recibido en préstamo"

¹⁵ Capacitación financiera 2010, Econ. Simón García Gutierrez

- **Tasa Compensatoria y Tasa Moratoria:** En el Perú la tasa aplicable a las operaciones activas y pasivas se denomina Tasa de interés Convencional Compensatorio. Se llama tasa porque se expresa en porcentaje. Es convencional porque se devenga exclusivamente por pacto entre las partes. Es Compensatorio porque "compensa", al dueño de los recursos por el hecho de desprenderse de su dinero por cierto periodo de tiempo, y por asumir los riesgos de no recuperarlo. **La Tasa Moratoria** es aquella que se computa y cobra a partir de la fecha en que el deudor incurre en mora, sin perjuicio del cobro del interés convencional compensatorio o legal pactado, y se cobra sobre el saldo del capital impago". Además, si "la devolución del préstamo se efectúa por cuotas, el cobro del interés moratorio procede únicamente sobre la parte correspondiente al capital de las cuotas vencidas e impagadas, mientras subsista esa situación". El **artículo 1242** del Código Civil Peruano, Decreto Legislativo 295 (24-07-84) define que "el interés es compensatorio cuando constituye la contraprestación por el uso del dinero o de cualquier otro bien; y es moratorio cuando tiene por finalidad indemnizar la mora en el pago".
- **Transparencia de la información:** De acuerdo al artículo 3º de la Resolución SBS 1765-2005 "la transparencia de información es un mecanismo que busca mejorar el acceso a la información de los usuarios y público en general, con la finalidad de que éstos puedan, de manera responsable, tomar decisiones informadas con relación a las

operaciones y servicios que desean contratar y/o utilizar con las empresas" (SBS, 2005).¹⁶

- **Tasa de interés:** Representa el valor del dinero en el tiempo, es decir, lo que cuesta obtener dinero ajeno por un determinado periodo de tiempo. En el Perú, la Resolución SBS 1765-2005 en su artículo 4º establece que "las tasas de interés... deben ser expresadas en forma de tasa efectiva anual (TEA)...., debiéndose considerar para tal efecto que se trata de un año de 360 días".
- **Tasa Fija:** significa que el crédito mantendrá un interés fijo a lo largo del período del préstamo, es decir las cuotas son pactadas de antemano y son inamovibles sin importar lo que ocurra.
- **Tasa Variable:** quiere decir que el crédito tendrá un interés variable a lo largo del período del préstamo, es decir variar hasta el término del préstamo (SBS, 2000).¹⁷
- **Riesgo Moral:** Riesgo Moral está referido al aspecto cualitativo, a la posibilidad de no pago de la obligación a causa de las antecedentes, referencias laborales, personales, cliente con capacidad de pago y sin embargo no posee la voluntad para asumir la obligación.
- **Impacto:** La sostenibilidad de una empresa dedicada al negocio de las microfinanzas, esta soportado por tres pilares, Rentabilidad, Cobertura e Impacto, esta última se refiere específicamente al bienestar social que produce el otorgamiento de un préstamo.

¹⁶ Reglamento de transparencia de la información, Resolución SBS 1765-2005.

¹⁷ Ley de Banca y seguros 2000.

2.5 MÉTODO DEL INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL

2.5.1 MÉTODOS UTILIZADOS

Los métodos generales que se utilizaron en el presente informe de experiencia profesional son los siguientes:

- a) **Método Analítico.**- Que consiste en la descomposición de un todo en sus elementos y caracteres, el análisis fue conducido sistemáticamente a través de varias etapas, comenzando con la observación de los hechos que ha despertado nuestro interés, nos referimos a la evaluación de resultados de la gestión, luego pasando a un análisis de los hechos (información), hasta llegar al procesamiento de la información y análisis.
- b) **Método Descriptivo.**- Permite buscar los conocimientos para explicar, discutir, analizar y ordenar los datos e información, con el fin de conocer las características del objeto de análisis, asimismo el método descriptivo permite el acopio de la información sobre el objeto de estudio, para la interpretación correcta en base a los datos, ello supone tener contacto directo con el problema.
- c) **Método Inductivo.**- Con este método se observa cada uno de las variables a partir de las condiciones que lo hacen particular o singular, de manera que analizando podemos llegar a conclusiones generales.

2.5.2. TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para el análisis de la información se utilizarán algunas técnicas que señala la evaluación por resultados, y está ligado al cumplimiento de metas, en monto de colocaciones, tasa de crecimiento mensual, rotación de personal, y otros indicadores.

- Indicadores de colocaciones

Indicadores de Eficacia de colocaciones para la agencia Túpac

Amaru

Para evaluar, la eficacia de las colocaciones, se relaciona la ejecución real de los saldos mensuales de la agencia Túpac Amaru, respecto al POA, calculamos el cumplimiento durante el periodo Enero-Diciembre 2011, de acuerdo a las siguiente formula

$$IE(COL) = \frac{\text{Montocolocado2011}}{\text{MontodelPOA2011}}$$

Indicadores de eficacia de colocaciones, de Edpyme Raíz, respecto al sistema financiero.

Para evaluar la eficacia de las colocaciones de Edpyme Raíz, respecto al sistema financiero, se valora a la institución del sistema financiero de Juliaca que logro el mayor saldo en colocaciones en el periodo Enero-Diciembre 2011, adicionalmente a la institución que logro el mayor

porcentaje en tasa de crecimiento mensual, aunque esta última no es tan objetiva ni valorada por el sistema, ya que mucho depende del saldo inicial para obtener el mayor o menor tasa de crecimiento.

- **Índice de rotación de personal.**

Mide el porcentaje de personas que han salido de la entidad y han sido reemplazados por otro, respecto al número promedio total anual de personal activo

$$IRP = \frac{N^{\circ} \text{ de Egresos}}{\text{Promedio de Personal}} \times 100$$

- **Rangos de calificación**

Para la calificación de los resultados obtenidos en los indicadores de eficacia, se utilizan los siguientes rangos:

TABLA 3.

RANGOS DE CALIFICACIÓN PARA MEDIR DESEMPEÑO

RANGOS ¹	CALIFICACION
>=110%	Muy Bueno
100% – 109%	Bueno
0.90% – 0.99%	Regular
0.80% – 0.89%	Malo

Fuente: RRHH Raiz.

Elaboración: Propia.

1) Se refiere al cumplimiento metas

2.5.3. TÉCNICAS DE RECOPIACION DE DATOS

2.5.3.1 Técnicas para la Obtención de Información.

Se utilizara la observación de datos secundarios de las estadísticas de la SBS, durante los 12 meses del año 2011, mediante la revisión y comparación con el Plan Operativo Anual.

La utilización de esta técnica, constituye la más confiable, ya que la información se encuentra en la página Web, de la SBS. y se utiliza el periodo Enero-Diciembre 2011.

2.6 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y RESULTADOS

2.6.1. COLOCACIONES

El saldo Mes a Mes, colocado durante el periodo 2011, se refleja en el cuadro líneas abajo.

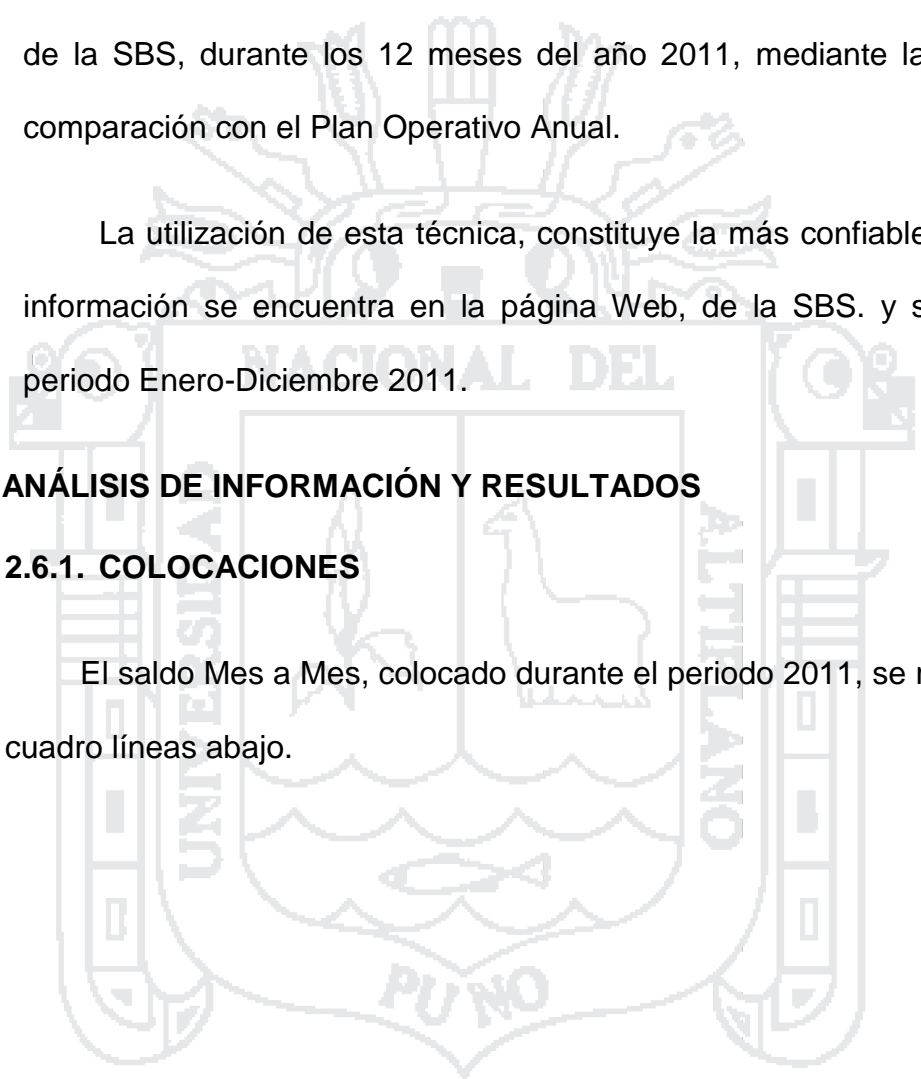


TABLA 4.

COLOCACIONES TÚPAC AMARU PERIODO ENERO-DIC. 2011

(En miles de nuevos soles)

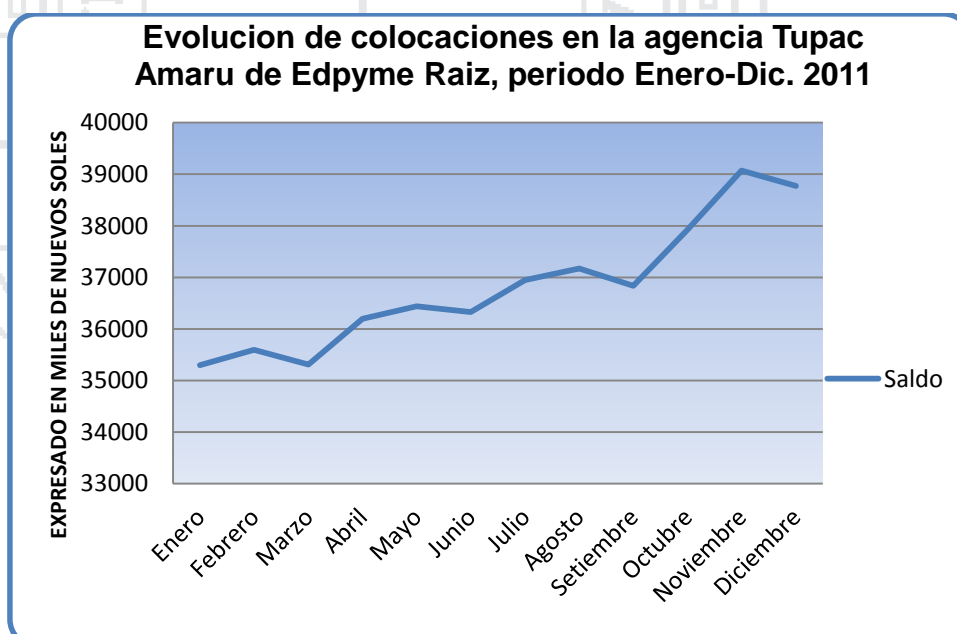
Mes	Saldo
Enero	35300
Febrero	35594
Marzo	35313
Abril	36200
Mayo	36438
Junio	36329
Julio	36951
Agosto	37171
Setiembre	36836
Octubre	37921
Noviembre	39070
Diciembre	38773

Fuente: Estadísticas. de la SBS.

Elaboración: Propia

FIGURA 4.

EVOLUCIÓN DE COLOCACIONES AGENCIA TÚPAC AMARU ENERO DICIEMBRE 2011



Fuente: Elaboracion propia, en base a las estadísticas de la SBS.

Del cuadro anterior se puede apreciar que las colocaciones en la Ag.

Túpac Amaru de Edpyme Raíz, en los primeros meses tuvo un crecimiento

relativamente bajo, recuperándose a mediados de año, con el logro de mayores colocaciones, durante el año la agencia ha tenido un crecimiento total de s/ 3,473,000.00.

A continuación se describe el POA, para la agencia Túpac Amaru para el periodo 2011.

TABLA 5.
PLAN OPERATIVO ANUAL DE COLOCACIONES 2011 AGENCIA TÚPAC AMARU
(En miles de nuevos soles)

Mes	Saldo
Enero	35300
Febrero	35100
Marzo	34900
Abril	35400
Mayo	35700
Junio	36100
Julio	36400
Agosto	36700
Setiembre	37000
Octubre	37400
Noviembre	37800
Diciembre	38000

Fuente: Edpyme Raíz
Elaboración: Propia

2.6.2 Evaluación de colocaciones de la agencia Túpac Amaru respecto al POA.

En la determinación del cumplimiento del POA, comparamos las colocaciones logradas en la Agencia Túpac Amaru Mes a Mes, durante el periodo Enero-Diciembre 2011, con lo exigido en el Plan Operativo Anual para la Agencia, de acuerdo a los indicadores de eficacia, La ejecución de las colocaciones durante el periodo Enero-Diciembre 2011, respecto al POA (Pla Operativo Anual) muestra un indicador de eficacia de 1.01, 101% de cumplimiento del Plan Operativo lo que significa que se cumplió plenamente las metas establecidas, tal como se puede observar en el cuadro, por lo tanto de acuerdo a la evaluación de desempeño se obtiene una calificación de bueno.

TABLA 6.

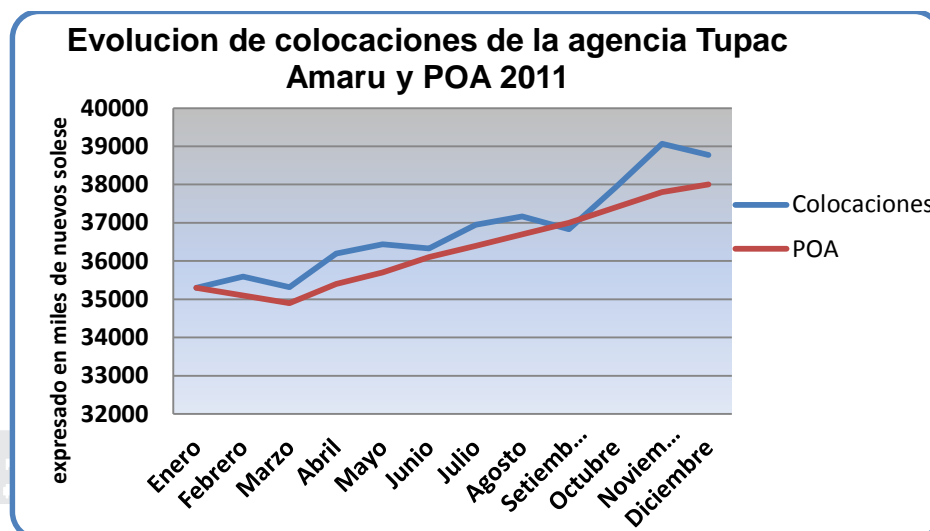
COLOCACIONES DE LA AGENCIA TÚPAC AMARU RESPECTO AL POA

(En miles de nuevos soles)

Mes	Col.	POA	cump=(COL/POA)*100
Enero	35300	35300	100%
Febrero	35594	35100	101%
Marzo	35313	34900	101%
Abril	36200	35400	102%
Mayo	36438	35700	102%
Junio	36329	36100	101%
Julio	36951	36400	102%
Agosto	37171	36700	101%
Setiembre	36836	37000	100%
Octubre	37921	37400	101%
Noviembre	39070	37800	103%
Diciembre	38773	38000	102%
Cumplimiento promedio			101%

Fuente : Elaboración propia, en base a las estadísticas de la SBS y POA Agencia

FIGURA 5.
EVOLUCIÓN DE COLOCACIONES DE LA AGENCIA TÚPAC AMARU Y POA
2011



Fuente: Epyme Raíz y estadísticas SBS.
Elaboracion: Propia

Concluimos que la Agencia Tupac Amaru, ha cumplido plenamente con lo establecido en su Plan Operativo Anual.

2.6.3 Evaluación de colocaciones de Edpyme Raíz respecto al sistema financiero.

La presente evaluación se realiza a través de la evolución de las demás entidades financieras, comparamos el crecimiento que ha tenido cada una de estas instituciones que operan en la ciudad de Juliaca, como Edpymes, Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, Cajas Rurales, Financieras, adicionalmente incluimos a Mibanco, aunque no corresponde ya que pertenece a la banca múltiple, sin embargo es interesante saber su comportamiento, ya que el nicho de mercado al cual atiende es la misma que la institución motivo de estudio en la ciudad de Juliaca.

Específicamente se compara el crecimiento que ha tenido cada una de estas instituciones, en su afán de lograr la mayor participación de mercado posible. A continuación describimos a las Edpyme.

TABLA 7.

CRECIMIENTO DE EDPYMES POR AGENCIA EN JULIACA A PERIODO ENERO-DICIEMBRE 2011

(en miles de nuevos soles)

Institución	Nueva Visión	Raíz	Solidaridad
Mes			
Enero	17332	86339	4238
Febrero	17903	88644	4595
Marzo	18270	85278	4843
Abril	18403	87090	4956
Mayo	18982	88115	4764
Junio	19007	88279	4632
Julio	19178	90851	4870
Agosto	19314	92595	5229
Setiembre	20085	94191	5520
Octubre	20470	97137	5508
Noviembre	20920	100715	5604
Diciembre	20948	101271	5475

Fuente: Estadísticas de la SBS.
Elaboración: Propia

Del cuadro líneas arriba se describe lo siguiente, Edpyme Raíz ha tenido un crecimiento en saldo de Enero a Diciembre de s/ 14,932,000.00, Edpyme Nueva Visión un crecimiento de s/ 3,616,000.00, y Edpyme solidaridad ha crecido en saldo de s/ 1,237,000.00, a nivel de Edpymes se puede apreciar claramente a la institución que ha tenido un mayor saldo en colocaciones en el periodo descrito.

La tasa de crecimiento mensual que han tenido las instituciones en mención son las siguientes.

TABLA 8.

TASA DE CRECIMIENTO MENSUAL DE EDPYMES

(En miles de nuevos y porcentual)

Mes	Juliaca	Túpac	Juliaca	San José	Túpac	Juliaca
Enero	10032	7300	42725	8314	35300	4238
Febrero	10353	7550	44563	8487	35594	4595
Marzo	10381	7889	41084	8881	35313	4843
Abril	10396	8007	41532	9358	36200	4956
Mayo	10605	8377	42069	9608	36438	4764
Junio	10453	8554	42116	9834	36329	4632
Julio	10374	8804	43248	10652	36951	4870
Agosto	10159	9155	44189	11235	37171	5229
Setiembre	10398	9687	45424	11931	36836	5520
Octubre	10373	10097	46516	12700	37921	5508
Noviembre	10383	10537	47800	13845	39070	5604
Diciembre	10333	10615	48094	14404	38773	5475

TABLA 9.

CRECIMIENTO DE COLOCACIONES RAÍZ

(En miles de nuevos soles)

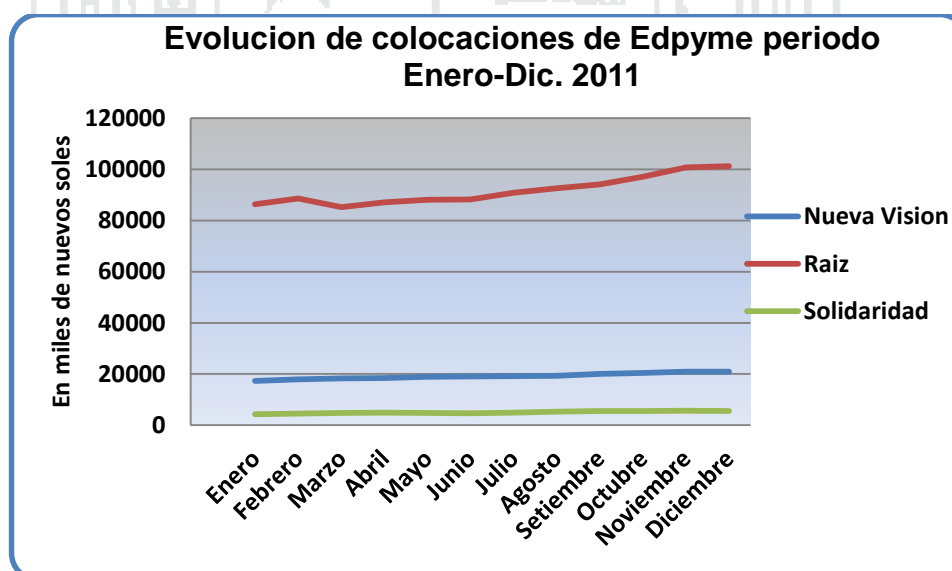
Crecimiento de colocaciones Raíz		
Fecha	Mes	Saldo
ene-11	1	86,339
dic-11	12	101,271
Tasa de Crecimiento Mensual:		1.5 %
Crecimiento de colocaciones Nueva Visión		
Fecha	Mes	Saldo
ene-11	1	17,332
dic-11	12	20,948
Tasa de Crecimiento Mensual:		1.7 %
Crecimiento de colocaciones Solidaridad		
Fecha	Mes	Saldo
ene-11	1	4,238
dic-11	12	5,475
Tasa de Crecimiento Mensual:		2.4 %

Fuente: Estadísticas de la SBS.

Elaboración: Propia

Del cuadro anterior se deduce lo siguiente, Edpyme Raíz, tuvo un crecimiento de 1.5% mensual, Edpyme Nueva Visión, tasa de crecimiento de 1.7% mensual, y Edpyme Solidaridad, tuvo un crecimiento de 2.4% mensual, si bien es cierto que Solidaridad tiene el mayor porcentaje de crecimiento mensual, sin embargo para el saldo de cartera que posee que es muy pequeño, esto es significativamente bajo, ya que a mayor saldo de cartera, impactar en la tasa de crecimiento mensual es más exigente, y a menor saldo de cartera impactar en la tasa de crecimiento mensual es menos exigente y requiere de menor saldo de colocaciones.

FIGURA 6.
EVOLUCIÓN DE COLOCACIONES EDPYME PERIODO ENERO DICIEMBRE
2011

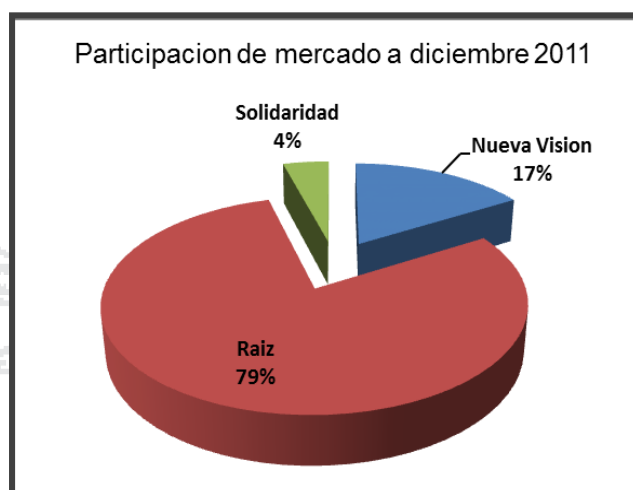


Fuente: Estadísticas de la SBS.
Elaboración: Propia

Y la participación de mercado a nivel de Edpymes es la siguiente.

FIGURA 7.

PARTICIPACIÓN DE MERCADO



Fuente: Estadísticas de la SBS.
Elaboración: Propia

En participación de mercado a nivel de Edpymes, Raíz posee el 79% del mercado en Juliaca con un saldo de s/ 101,271,000.00, Edpyme nueva visión tiene una participación del 17% equivalente a s/ 20,948,000.00, y por ultimo Edpyme Solidaridad que posee el 4% del mercado, equivalente a s/ 5,475,000.00, a nivel de Edpymes se puede destacar fácilmente quien es el líder en participación de mercado.

Ahora si comparamos con las cajas Municipales, se puede apreciar lo siguiente.

TABLA 10.

**CRECIMIENTO DE CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO POR
AGENCIAS EN JULIACA, PERIODO ENERO-DICIEMBRE 2011**

MES	AREQUIPA				CUSCO		PIURA	TACNA	
	Juliaca	Túpac	S. José	Merc.	Juliaca	Túpac	Juliaca	Juliaca	Túpac
Enero	111632	41964	13975	7999	44512	13500	5764	25243	8230
Febrero	113382	42686	14516	8176	45026	13704	5784	25850	8378
Marzo	114617	43027	15123	8392	45485	13782	6241	25935	8802
Abril	116493	43844	15709	8972	44610	13523	6671	26186	8899
Mayo	118751	44678	15904	9344	44121	13274	6972	25946	8994
Junio	118819	45197	16449	9569	43272	13106	7318	26075	9310
Julio	121602	46329	17209	10360	42829	13299	7961	26544	9920
Agosto	123939	47486	17884	10604	42750	13023	8636	27281	9879
Setiembre	125272	48032	18553	11124	42893	13343	9196	28367	10140
Octubre	126645	48548	19158	11527	43011	13434	9274	29188	10471
Noviembre	125507	49835	19774	11460	43438	13972	9696	29549	10964
Diciembre	127049	51743	20887	11857	44641	13667	10034	29861	11286

Fuente: Elaboración propia, en base a las estadísticas de la SBS.

**TABLA 11. CRECIMIENTO DE CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y
CRÉDITO CONSOLIDADO EN JULIACA PERIODO ENERO-DICIEMBRE
2011**

INSTITUCIONES	AREQUIPA	CUSCO	PIURA	TACNA
MES				
Enero	175570	58012	5764	33473
Febrero	178760	58730	5784	34228
Marzo	181159	59267	6241	34737
Abril	185018	58133	6671	35085
Mayo	188677	57395	6972	34940
Junio	190034	56378	7318	35385
Julio	195500	56128	7961	36464
Agosto	199913	55773	8636	37160
Setiembre	202981	56236	9196	38507
Octubre	205878	56445	9274	39659
Noviembre	206576	57410	9696	40513
Diciembre	211536	58308	10034	41147

Fuente: Elaboración propia, en base a las estadísticas de la SBS.

Del cuadro anterior se puede apreciar que las Cajas Municipales que operan en la ciudad de Juliaca han tenido un crecimiento de Saldo en: Caja Arequipa s/ 35,966,000.00, Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco s/ 296,000.00, Caja Piura s/ 4,270,000.00, y por ultimo Caja Tacna que tuvo un crecimiento de s/ 7,764,000.00. A nivel del saldo colocado se puede apreciar quien es el líder en la ciudad, Caja Arequipa sin lugar a dudas.

TABLA 12.

TASA DE CRECIMIENTO DE C.M.A.C. PERIODO ENERO-DIC. 2011

Crecimiento de colocaciones Caja-AQP		
Fecha	Mes	Saldo
ene-11	1	175,570
dic-11	12	206,576
Tasa de Crecimiento Mensual:		1.49 %
Crecimiento de colocaciones CMAC-CUSCO		
Fecha	Mes	Saldo
ene-11	1	58,012
dic-11	12	58,308
Tasa de Crecimiento Mensual:		0.05 %
Crecimiento de colocaciones CMAC-TACNA		
Fecha	Mes	Saldo
ene-11	1	33,473
dic-11	12	41,147
Tasa de Crecimiento Mensual:		1.89 %
Crecimiento de colocaciones CMAC-PIURA		
Fecha	Mes	Saldo
ene-11	1	5,764
dic-11	12	10,034
Tasa de Crecimiento Mensual:		5.17 %

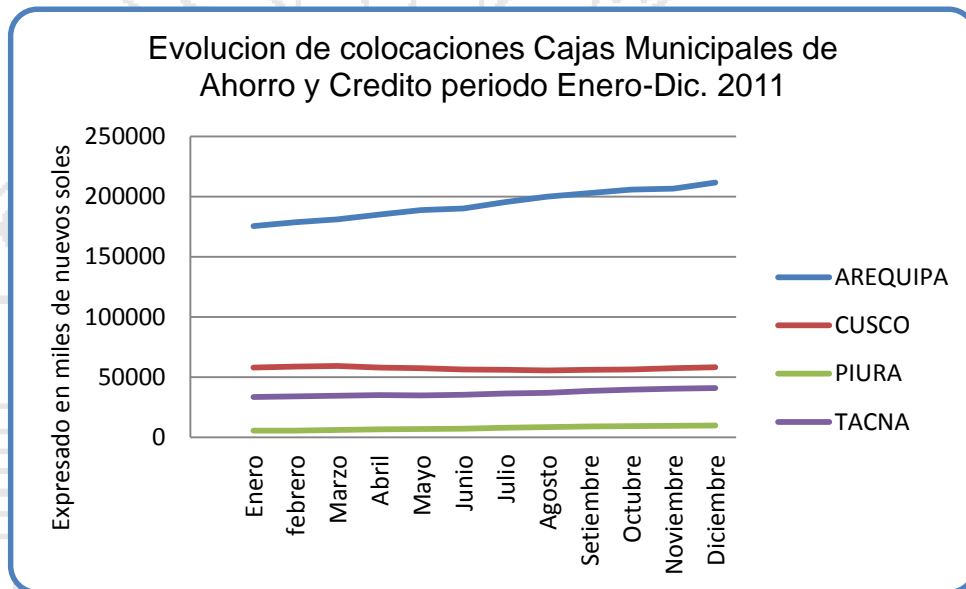
Fuente: Estadísticas de la SBS

Elaboración: Propia

Del cuadro líneas arriba, se describe lo siguiente, Caja Arequipa, tuvo una tasa de crecimiento mensual de 1.49%, Caja municipal cusco ha tenido

una tasa de crecimiento mensual de 0.05%, Caja Tacna, 1.89%, y por ultimo Caja Piura, una tasa de crecimiento mensual de 5.17%. La institución con la menor tasa de crecimiento es Caja Cusco.

FIGURA 8.
EVOLUCIÓN DE COLOCACIONES DE LAS CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO PERIODO ENERO DICIEMBRE 2011

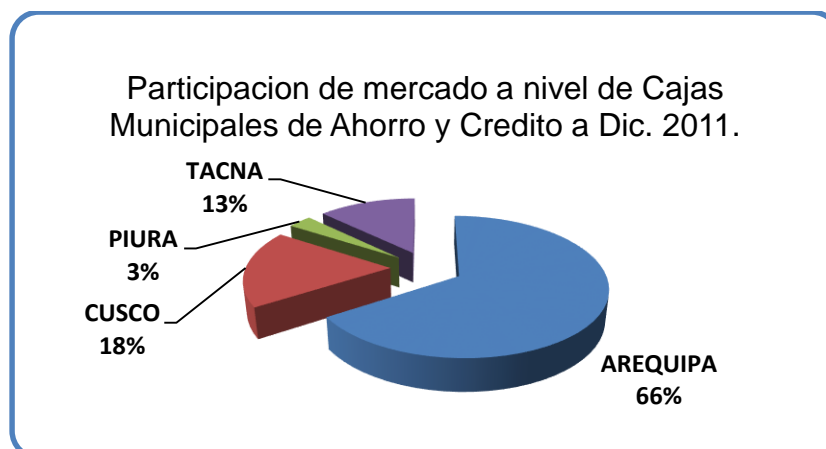


Fuente: Elaboracion propia, en base a las estadísticas de la SBS.

Del cuadro anterior se puede deducir lo siguiente, la Caja Arequipa, es la institución que tiene el mayor crecimiento a nivel de Cajas Municipales. El nivel de participación de mercado a nivel de cajas municipales es la siguiente.

FIGURA 9.

PARTICIPACIÓN DE MERCADO



Fuente: Elaboración propia, en base a las estadísticas de la SBS.

La participación de las cajas municipales a nivel de Juliaca, es la que se refleja en el cuadro líneas arriba, caja Arequipa, tiene una participación del 66% del mercado a nivel de cajas, equivalente a s/ 211,536,000.00, caja cusco esta en segundo lugar, con una participación del 18% equivalente a s/ 58,308,000.00, en tercera ubicación se encuentra caja Tacna con el 13% equivalente a s/ 41,147,000.00, y por ultimo caja Piura que tiene el 3% del mercado a nivel de cajas municipales, equivalente a s/ 10,034,000.00.

Y las financieras, en las cuales se encuentran Crediscotia y Edyficar el crecimiento que han tenido ambas instituciones son como la que se detalla líneas abajo.

TABLA 13.

**CRECIMIENTO DE FINANCIERAS POR AGENCIA EN JULIACA ENERO-
DIC. 2011**

(En miles de nuevos soles)

Agencia MES	Crediscotia	Edyficar		
		Juliaca	Túpac Amaru	Mercedes
Enero	40380	29905	39187	16105
Febrero	42599	30417	39806	16248
Marzo	44293	31767	40601	16265
Abril	46189	32740	41866	16970
Mayo	47845	33542	42805	18138
Junio	49872	34434	44036	18749
Julio	51528	35362	45112	19911
Agosto	52873	35940	46214	18264
Setiembre	54677	37390	48002	19495
Octubre	56781	37958	49595	20507
Noviembre	60302	38969	52894	21998
Diciembre	62213	40305	55922	22724

Fuente: Elaboración propia, en base a las estadísticas de la SBS

TABLA 14.

**CRECIMIENTO DE FINANCIERAS CONSOLIDADO EN JULIACA ENERO-
DICIEMBRE 2011**

(En miles de nuevos soles)

MES	CREDISCOTIA	EDYFICAR
Enero	40380	85197
Febrero	42599	86471
Marzo	44293	88633
Abril	46189	91576
Mayo	47845	94485
Junio	49872	97219
Julio	51528	100385
Agosto	52873	100418
Setiembre	54677	104887
Octubre	56781	108060
Noviembre	60302	113861
Diciembre	62213	118951

Nota : En el mes de Octubre Edyficar -Túpac transfiere A San José Cartera Vigente

Fuente: Elaboración propia en base a las estadísticas de la SBS

Del cuadro líneas arriba se describe lo siguiente, Edyficar ha tenido un crecimiento de s/ 33,754,000.00, desde el mes de enero a diciembre, y Crediscotia financiera tuvo un crecimiento en saldo de s/ 21,833,000.00. a nivel de financieras, Edyficar ha acumulado un saldo mayor al de Crediscotia.

La tasa de crecimiento de ambas instituciones es como se detalla en el cuadro líneas abajo.

TABLA 15.

CRECIMIENTO DE COLOCACIONES A NIVEL DE FINANCIERAS

(En miles de nuevos soles)

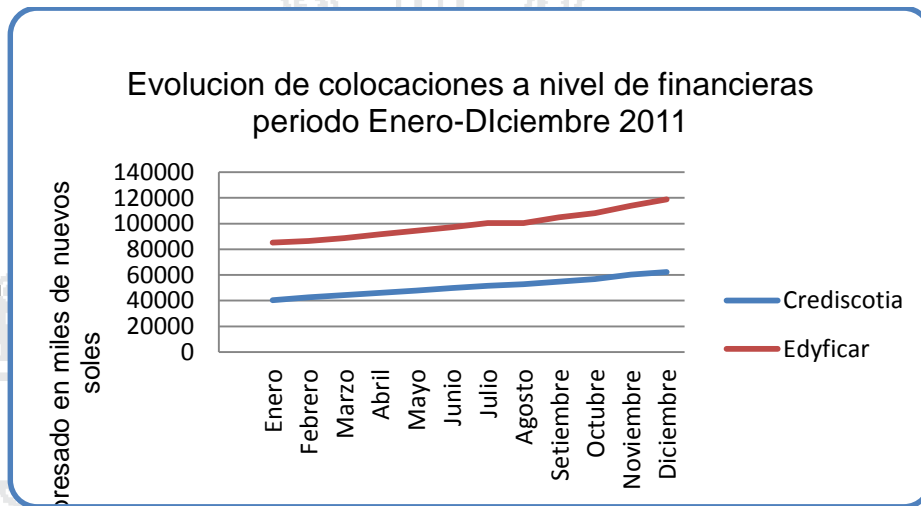
Crecimiento de colocaciones Edyficar		
Fecha	Mes	Saldo
ene-11	1	85,197
dic-11	12	118,951
Tasa de Crecimiento Mensual:		3.08 %
Crecimiento de colocaciones Crediscotia		
Fecha	Mes	Saldo
ene-11	1	40,380
dic-11	12	62,213
Tasa de Crecimiento Mensual:		4.01 %

Fuente: Elaboración propia, en base a las estadísticas de la SBS

La tasa de crecimiento mensual que han tenido las financieras que operan en la ciudad de Juliaca son las siguientes, Edyficar 3.08% mensual,

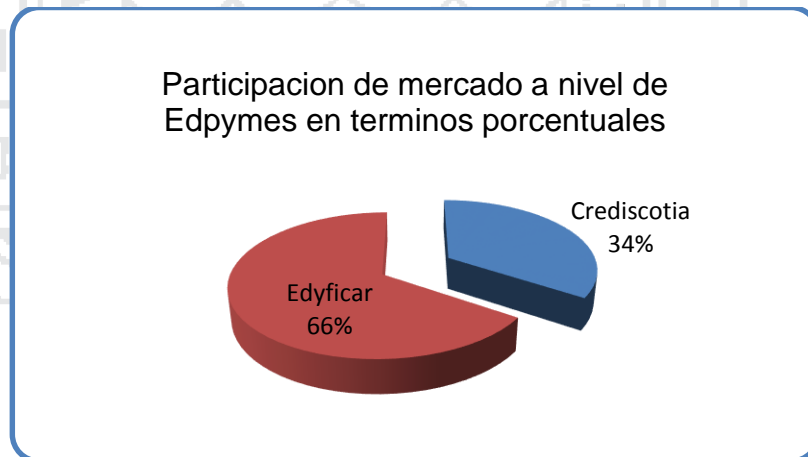
Crediscotia financiera, ha tenido una tasa de crecimiento mensual de 4.01%, que realizando para todo el año, son indicadores sumamente buenos.

FIGURA 10.
EVOLUCIÓN DE COLOCACIONES A NIVEL DE FINANCIERAS PERIODO ENERO-DICIEMBRE 2011



Fuente : Elaboracion propia, en base a las estadisticas de la SBS.

FIGURA 11.
PARTICIPACIÓN DE MERCADO A NIVEL DE EDPYMES



Fuente: Elaboracion propia, en base a las estadisticas de la SBS.

A nivel de las financieras que se encuentran en Juliaca, financiera Edyficar posee el 66% de participación de mercado, equivalente a s/ 118,951,000.00, seguido por financiera Crediscotia, con el 34% del mercado, equivalente a s/ 62,213,000.00, en la ciudad de Juliaca en lo que se refiere

a financieras, tienen presencia solamente las dos instituciones que se ha descrito.

En lo que respecta a Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, las colocaciones mensuales se describen líneas abajo.

TABLA 16.

CRECIMIENTO DE CAJAS RURALES DE AHORRO Y CRÉDITO ENE-DIC.

2011

(En miles de nuevos soles)

Institución	Nuestra Gente	los Andes
Enero	6350	10585
Febrero	7087	11170
Marzo	7485	11350
Abril	7792	12557
Mayo	7828	12943
Junio	7663	13992
Julio	7589	14536
Agosto	7467	15163
Setiembre	7307	15674
Octubre	7155	16442
Noviembre	6981	17235
Diciembre	6489	18453

Fuente: Elaboración propia en base Estadísticas a la SBS

Del cuadro anterior se describe lo siguiente, Caja los Andes, en saldo de enero a diciembre ha logrado un crecimiento de s/ 7,868,000.00, y caja nuestra gente ha tenido un crecimiento de s/ 139,000.00, se puede apreciar que Caja los Andes ha crecido mucho más que nuestra gente.

Y la tasa de crecimiento mensual de ambas Cajas Rurales de ahorro y Crédito es la siguiente.

TABLA 17.

**TASA DE CRECIMIENTO CAJAS RURALES DE AHORRO Y CRÉDITO
ENERO-DIC. 2011**

(En miles de nuevos soles y porcentual)

Crecimiento de colocaciones los Andes		
Fecha	Mes	Saldo
ene-11	1	10,585
dic-11	12	18,453
Tasa de Crecimiento Mensual:		5.18 %
Crecimiento de colocaciones Nuestra Gente		
Fecha	Mes	Saldo
ene-11	1	6,350
dic-11	12	6,489
Tasa de Crecimiento Mensual:		0.20 %

Fuente: Estadísticas de la SBS

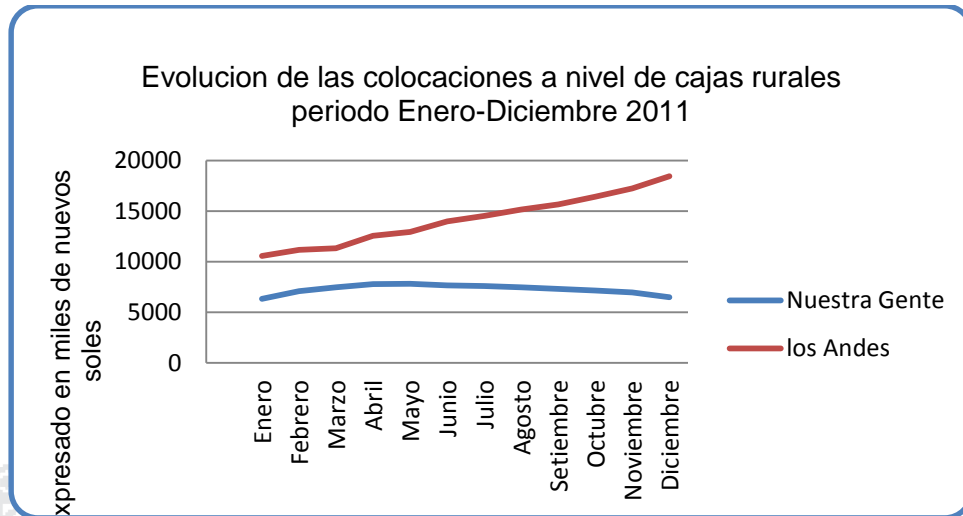
Elaboración: Propia

Caja los Andes ha logrado una tasa de crecimiento mensual de 5.18%, y caja rural nuestra gente realmente ínfimo, una tasa de crecimiento mensual de 0.20%.

En el siguiente cuadro, se puede apreciar claramente la evolución de las colocaciones de ambas instituciones.

FIGURA 12.

**EVOLUCIÓN DE LAS COLOCACIONES A NIVEL DE CAJAS RURALES
PERIODO ENERO-DICIEMBRE 2011**



Fuente: Estadísticas de la SBS
Elaboración: Propia

FIGURA 13.

**PARTICIPACIÓN DE MERCADO A NIVEL DE CAJAS RURALES A
DICIEMBRE 2011**



Fuente: Elaboración propia, en base a las estadísticas de la SBS

A nivel de cajas rurales de ahorro y crédito tienen presencia en la ciudad de Juliaca, caja los andes y caja nuestra gente, donde la mayor participación de mercado posee caja los andes con una participación del

74% equivalente a s/ 18, 453,000.00 y caja nuestra gente tiene una participación del 26%, equivalente a s/ 6, 489,000.00.

Y por ultimo incluimos a Mibanco, se debe mencionar que Mibanco pertenece a la banca múltiple y la comparación no es tan objetiva, sin embargo se le incluye en la presente porque el nicho de mercado que atiende es la misma, que la institución motivo de estudio.

TABLA 18.

CRECIMIENTO A NIVEL DE AGENCIAS MIBANCO PERIODO ENERO-DIC.2011

(Miles de nuevos soles)

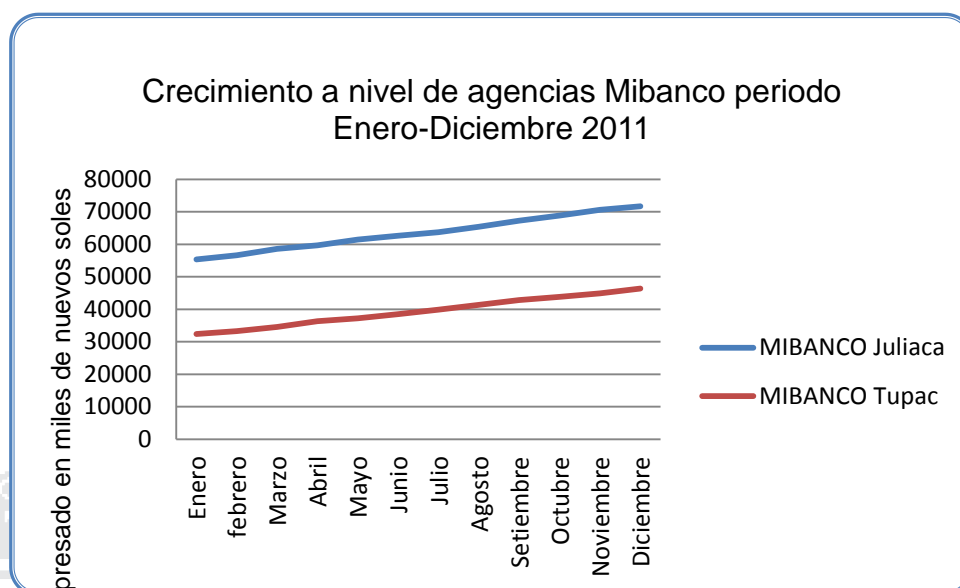
Institución	MIBANCO	
	Juliaca	Túpac
Enero	55336	32387
Febrero	56596	33234
Marzo	58587	34576
Abril	59669	36294
Mayo	61496	37167
Junio	62644	38464
Julio	63740	39843
Agosto	65363	41385
Setiembre	67274	42791
Octubre	68816	43784
Noviembre	70605	44921
Diciembre	71671	46382

Fuente: Elaboración propia, en base a la SBS.

En lo que respecta a Mibanco en Juliaca posee dos agencias a Diciembre 2011, la que se encuentra ubicado en el centro comercial Nro. 2, y la que se encuentra en el mercado Túpac Amaru, la agencia Juliaca ha crecido en saldo el monto de s/ 16,335,000.00 y la agencia Túpac Amaru en un monto de s/ 13,995,000.00.

FIGURA 14.

**CRECIMIENTO A NIVEL DE AGENCIAS MIBANCO PERIODO ENERO-
DICIEMBRE 2011**



Fuente: Elaboración propia, en base a las estadísticas de la SBS.

El crecimiento que ha tenido Mibanco a nivel de institución en Juliaca es de 2.74% mensual.

2.6.3.1 Conclusión de colocaciones de Edpyme Raíz, respecto al sistema financiero.

Para realizar la presente evaluación, calculamos el crecimiento neto que ha logrado cada una de las instituciones que operan en la ciudad de Juliaca, y su respectiva tasa de crecimiento mensual.

TABLA 19.

**MONTO NETO Y TASA DE CRECIMIENTO MENSUAL, DE LAS
INSTITUCIONES QUE OPERAN EN LA CIUDAD DE JULIACA PERIODO
ENERO DICIEMBRE 2011**

(En miles de nuevos soles y porcentaje)

Institución	Monto Neto	Tasa Mensua
Edpyme Raíz	14932	1.5
Ed. Nueva Visión	3616	1.7
Edpyme Solidaridad	1238	2.4
Cmac-Arequipa	35966	1.49
Cmac-Cusco	296	0.05
Cmac-Piura	4270	5.17
Cmac-Tacna	7674	1.89
Fin. Crediscotia	21833	4.01
Financiera Edyficar	33754	3.08
Crac-Nuestra gente	139	0.2
Crac-los Andes	7868	5.18
Mibanco	30330	2.74

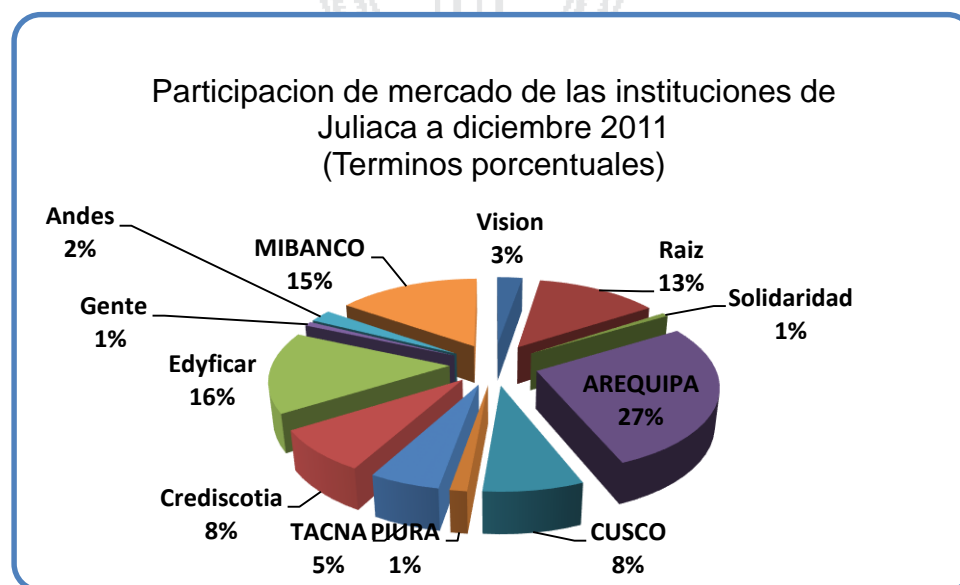
Fuente: Elaboración propia, en base a las estadísticas de la SBS.

En lo que respecta a monto neto de crecimiento, Caja Municipal de Arequipa, ha logrado el saldo más elevado del sistema financiero de Juliaca, y la institución que ha tenido el menor crecimiento neto es Caja Nuestra gente, con apenas s/ 139,000.00 Edpyme Raíz se ubica en la quinta posición del Ranking de colocaciones más elevadas del sistema financiero de Juliaca.

En lo que respecta la tasa de crecimiento mensual Caja los Andes es la institución que ha logrado el mayor crecimiento, y la institución con la menor tasa de crecimiento mensual es Caja Cusco. Edpyme Raíz se ubica en la octava posición, como ya mencionamos anteriormente, este criterio no

es tan objetiva para medir el verdadero impacto en el saldo, ya que mucho depende del saldo inicial con el cual se encuentra la institución.

FIGURA 15.
PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LAS INSTITUCIONES DE JULIACA A DICIEMBRE 2011



Fuente: Elaboración propia, en base a las estadísticas de la SBS.

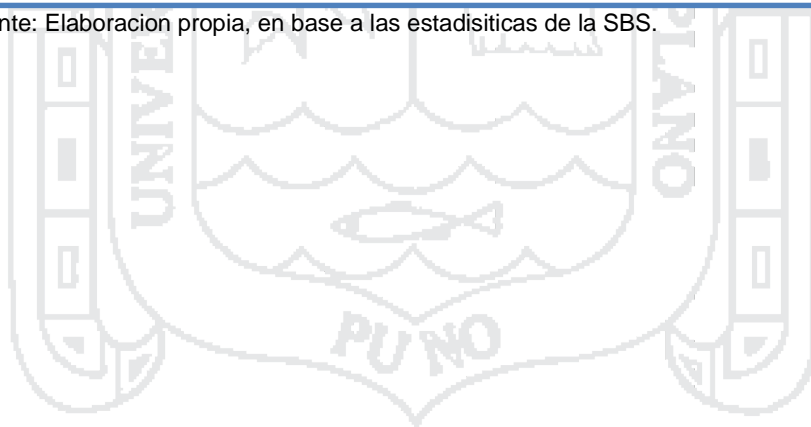


TABLA 20.

COLOCACIONES DE LAS INSTITUCIONES QUE OPERAN EN LA CIUDAD DE JULIACA –PERIODO ENERO-DICIEMBRE

2011

Insti.	Nueva Visión	Raiz	Solidaridad	AREQUIPA	CUSCO	PIURA	TACNA	Crediscotia	Edyficar	Nuestra Gente	los Andes	MIBANCO
En.	17332	86339	4238	175570	58012	5764	33473	40380	85197	6350	10585	87723
Feb.	17903	88644	4595	178760	58730	5784	34228	42599	86471	7087	11170	89830
Mar.	18270	85278	4843	181159	59267	6241	34737	44293	88633	7485	11350	93163
Ab.	18403	87090	4956	185018	58133	6671	35085	46189	91576	7792	12557	95963
May.	18982	88115	4764	188677	57395	6972	34940	47845	94485	7828	12943	98663
Jun.	19007	88279	4632	190034	56378	7318	35385	49872	97219	7663	13992	101108
Jul.	19178	90851	4870	195500	56128	7961	36464	51528	100385	7589	14536	103583
Ag.	19314	92595	5229	199913	55773	8636	37160	52873	100418	7467	15163	106748
Set.	20085	94191	5520	202981	56236	9196	38507	54677	104887	7307	15674	110065
Octu.	20470	97137	5508	205878	56445	9274	39659	56781	108060	7155	16442	112600
Nov.	20920	100715	5604	206576	57410	9696	40513	60302	113861	6981	17235	115526
Dic.	20948	101271	5475	211536	58308	10034	41147	62213	118951	6489	18453	118053

Fuente: Elaboración propia, en base a las estadísticas de la SBS.

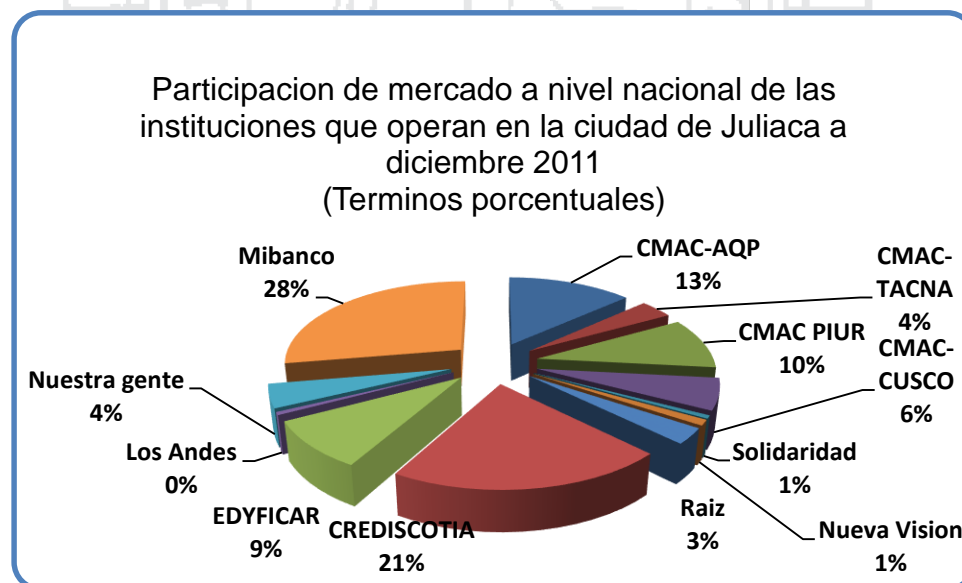
El nivel de participación de mercado que tiene cada una de las instituciones en la ciudad de Juliaca, es la que se encuentra en la figura descrita líneas arriba, se puede apreciar claramente que el líder a nivel de todas las instituciones de microfinanzas que operan en la ciudad es la Caja Arequipa, que tiene el 27% de mercado, que equivale a s/ 211,536,000.00, seguido por financiera Edyficar con el 16% del mercado equivalente a s/ 118,951,000.00 en tercer lugar se encuentra Mibanco que tiene el 15% del mercado equivalente a s/ 118,053,000.00 en cuarto lugar se encuentra Raíz, que tiene el 13% del mercado, equivalente a s/ 101,271,000.00 en quinta posición se ubica Crediscotia financiera que posee el 8% del mercado con un saldo equivalente a s/ 62,213,000.00, en sexta posición se encuentra ubicado Caja municipal Cusco con el 8% del mercado con un saldo equivalente a s/ 58,308,000.00, en séptima posición se encuentra ubicado Caja Tacna, que posee el 5% del mercado en Juliaca, con saldo equivalente a s/ 41,147,000.00 octava posición se encuentra Edpyme nueva visión con el 3% del mercado, con un saldo equivalente a s/ 20,948,000.00 en novena posición se encuentra en caja los andes con el 2% del mercado con un saldo de s/ 18,453,000.00 en el decimo lugar se encuentra ubicado caja nuestra gente que tiene el 1% del mercado con un saldo de s/ 6,489,000.00 y en ultima posicion se encuentra ubicado Edpyme solidaridad que tiene 1% del mercado con un saldo de s/ 5,475,000.00.

2.6.4 Breve descripción de la situación en colocaciones de las instituciones que operan en la ciudad de Juliaca, a nivel nacional.

A continuación describimos el crecimiento que han tenido las instituciones financieras que operan en la ciudad de Juliaca a nivel nacional, y la participación de mercado a diciembre 2011.

La presente comparación se realiza para tener una apreciación mas clara de la envergadura y tamaño de las instituciones

FIGURA 16.
PARTICIPACIÓN DE MERCADO A NIVEL NACIONAL DE LAS INSTITUCIONES QUE OPERAN EN LA CIUDAD DE JULIACA A DICIEMBRE 2011



Fuente: Elaboración propia, en base a las estadísticas de la SBS.

TABLA 21.

**COLOCACIONES A NIVEL NACIONAL DE LAS INSTITUCIONES QUE TIENEN PRESENCIA EN LA CIUDAD DE JULIACA.
PERIODO ENERO-DICIEMBRE 2011, EXPRESADO EN MILES DE NUEVOS SOLES.**

Institucion	CMAC- AQP	CMAC- TACNA	CMAC PIUR	CMAC- CUSCO	Solid.	Nueva Vision	Raíz	CREDI	EDYFICAR	Los Andes	Nuestra gente	Mibanco
Mes												
Enero	1588960	437462	1267339	743679	73687	156186	401984	2398642	1014854	54144	727597	3644213
Febrero	1631227	445807	1297517	760438	76130	156454	405691	2478008	1040903	56620	742726	3674237
Marzo	1672158	454905	1330941	781621	78681	155874	408678	2573049	1069889	58162	753105	3738093
Abril	1707237	462079	1349814	789561	79647	154966	409108	2659019	1091100	58945	757745	3782240
Mayo	1737861	465089	1370125	804848	78907	154858	411204	2737901	1114223	60055	762506	3835346
Junio	1760709	473244	1380290	813953	79270	151517	416047	2787366	1136893	62655	767414	3867161
Julio	1796482	483308	1386904	825404	79992	150878	420355	2829555	1158678	66470	765569	3874519
Agosto	1836007	494084	1402153	835246	82461	151835	421355	2867855	1185001	70633	767032	3914085
Setiembre	1876924	509861	1427675	858339	83088	157124	429381	2906303	1221764	74416	780146	3990707
Octubre	1915525	521593	1446617	867336	84454	161081	435358	2980330	1264431	77489	778535	4059714
Noviembre	1978823	532489	1478279	884036	86721	162640	447221	3098897	1322747	81239	788525	4135526
Diciembre	2021426	540492	1470443	902673	89413	161700	449114	3173438	1366323	85640	674447	4186817

Fuente: elaboración propia en base a las estadísticas de la SBS.

2.6.5 Factores que Ayudan a Incrementar las Colocaciones en las Diferentes Instituciones y Agencias.

De los cuadros anteriores se puede apreciar que no todas las instituciones crecen al mismo ritmo, algunas lograron hasta un crecimiento del 43% con respecto al año anterior y otras crecieron inferior al 1%, después de analizar las características de cada Agencia en la ciudad de Juliaca y la experiencia de quien elabora el presente informe se puede deducir lo siguiente.

- Cultura Organizacional, si bien es cierto que cada institución tiene su propia cultura, no está impregnado en cada uno de sus trabajadores. Especialmente en las instituciones que no han crecido al mismo ritmo de las demás.
- Experiencia Laboral, Los funcionarios que tienen mayor experiencia laboral realizan un mayor número de movimientos de crédito y logran medir con mayor aproximación el riesgo de la operación.
- Políticas de Créditos, algunas instituciones tienen políticas y reglamento muy restrictivo y exigente en los requisitos para el otorgamiento de créditos. Que dificultan las colocaciones, más aun que en la ciudad de Juliaca, la característica de los microempresarios, es una tendencia a la informalidad y es preciso que el funcionario de Negocios asesore gradualmente para que su cliente con el pasar del tiempo se formalice y tribute al estado.

- Nro. de Personal, Es posible hacer economías de escala en un Banco, sin embargo en microfinanzas simplemente no es factible, ya que las características de los microcréditos no lo permite, son créditos de montos de un promedio de s/ 5000.00 y el funcionario tiene que administrar un determinado tamaño de cartera para que produzca rentabilidad. Adicionalmente la fuerza de ventas (promotores), es muy importante ya que su trabajo aporta en incrementar clientes nuevos para la institución.
- Procesos, de los créditos tienen que tener el camino más rápido, sin que ello signifique incrementar el riesgo de la operación, sin embargo en un mercado competitivo, donde la gran mayoría de clientes ya se encuentran bancarizados y poseen un historial que los respalda, es necesario agilizar el desembolso de dicha operación.
- Capacidades del personal, Algunos funcionarios tienen características de lograr y cumplir con sus metas establecidas, sin embargo otros funcionarios siempre están aproximándose o simplemente no cumplen con sus metas, tal vez porque tienen paradigmas negativos arraigados en si, por lo tanto es necesario brindarles capacitación, en las diferentes áreas en donde tal vez muestra cierta debilidad.

2.6.6 EVALUACIÓN DE OTROS INDICADORES DE GESTION

Indicador de Genero (mujeres en la entidad)

Mide el grado de participación de la mujer en la entidad, medido a través del total de mujeres trabajando en la entidad con respecto al total de empleados de la entidad, el cual nos muestra que la participación de la mujer en Raiz es la siguiente

$$IG = \frac{10}{38} \times 100 = 26.34\%$$

Rotación de Personal

El indicador de rotación de personal relaciona el número de personas que salen de la entidad con respecto al número de personas promedio en la entidad, en el caso de la Agencia. Túpac Amaru, dejaron de laborar 9 compañeros de los 38 que existen. Que es igual al 26% el cual es altísimo.

$$IRP = \frac{09}{38} \times 100 = 23.68\%$$

CAPÍTULO III

SOLUCIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS PLANTEADAS

3.1. SOLUCIONES TEÓRICAS

Las soluciones teóricas planteadas para superar los inconvenientes presentados en gestión de resultados de la Agencia, y a nivel de Raíz son las siguientes.

- RRHH, tiene que realizar una selección de personal exhaustiva con el fin de disminuir la rotación de personal, ya que los nuevos funcionarios que ingresan a la institución conlleva un proceso de adiestramiento y adaptación a la forma de trabajar en la institución, por tanto es productivo después de algunos meses.
- Se tiene que respetar la línea de carrera en la institución, ya que el quebrantamiento de ello en cualquiera de las etapas impacta enormemente en la motivación y decisiones del personal, por que al final quienes hacen la misión o logran el crecimiento de la cartera son los que están en el campo (funcionarios, promotores y demás).

- Existen funcionarios en un porcentaje mínimo que tienen la característica de expresarse en forma negativa de otro compañero sin que esté presente, es de importancia que el administrador identifique quien es, ya que es uno de los factores que dependerá que el clima laboral sea el apropiado y la gente se encuentre motivada para el cumplimiento de sus metas.
- La compensación económica y el reconocimiento, tiene que ser directamente proporcional al esfuerzo realizado. Y los ascensos y méritos tienen que ser premiados al funcionario que logra resultados tanto en eficacia y eficiencia.

3.2. SOLUCIONES PRÁCTICAS

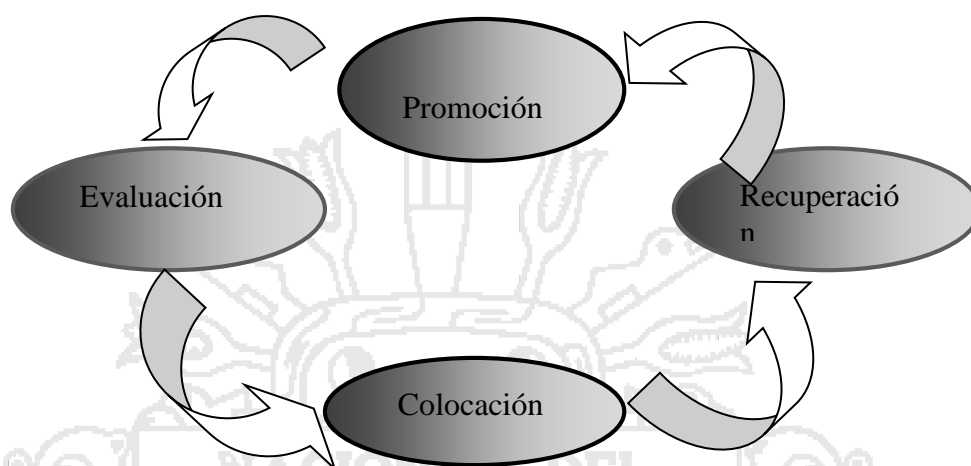
El objetivo es mejorar la gestión de resultados de la Agencia. Se tiene que brindar y dar el mensaje a los trabajadores de que laboran en una institución donde se valora su presencia y se le otorga estabilidad laboral, especialmente a los funcionarios de menor rango (analistas de crédito y promotores) ya que ellos ejecutan la visión de los Jefes o líderes de la institución.

- Rotación de personal, tienen que disminuir la rotación de personal, y se otorgue un mensaje claro a los funcionarios de Negocios y asesores de negocios de que se valora su presencia en la institución, para lo cual es de suma importancia seleccionar óptimamente al personal que laborara en la institución, ya que todos deben estar en sintonía para el logro de la meta.

- Expansión, como ya comentamos anteriormente en microfinanzas no es posible hacer economías de escala, es necesario si es parte de los objetivos de la institución el crecimiento de la cartera, incrementar Nro de evaluadores así como la fuerza de ventas promotores, a la vez que esto este acompañado de una capacitación constante especialmente a los asesores de Negocios, ya que deben tener la capacidad de perfilar un crédito sin que sea rechazado.
- **PROCESO CREDITICIO**
- En la etapa de promoción, evaluación, colocación y recuperación de créditos, si bien es cierto el reglamento de créditos y las políticas son a nivel de toda la institución, sin embargo es necesario que existan algunas directivas y excepciones a la norma, de acuerdo a la realidad de cada zona, para que los clientes de riesgo mínimo, puedan calificar para la operación.
- Los funcionarios de mayor experiencia y, con indicadores de gestión óptimos deberían contar con autonomía de aprobación hasta un monto determinado con el fin de agilizar la operación.
- La tasa de interés que cobra la institución, tiene que ser de acuerdo al mercado, si quiere lograr un crecimiento acelerado al igual que las instituciones de mayor colocación.
- En la etapa de promoción, evaluación, colocación y recuperación de créditos, se sugiere las siguientes acciones para lograr una mayor efectividad en cada etapa.

FIGURA 17.

PROCESO CREDITICIO



Fuente: Gómez, 2010.

- **Promoción**, En esta etapa el promotor de créditos o el mismo evaluador, tienen la función de dar a conocer los productos y servicios que la institución tiene a disposición de los clientes se ha observado en muchas circunstancias que quien ofrece el crédito no tiene la suficiente habilidad para cerrar el acuerdo con el cliente, o tiene desconocimiento del producto que realmente pretende vender, o bien carecen de determinación para lograr sus metas, se sugiere que al momento de la venta del producto o promoción de créditos, el promotor tiene que estar capacitado en tres áreas.
- Conocimiento del producto en general, entre ellas esta los montos, plazos de acuerdo al destino del préstamo, tasa efectiva anual, requisitos exactos de acuerdo al tipo de actividad a atender, y especialmente debido a la característica de nuestros clientes a veces carecen de documentación por lo que es imprescindible que el

promotor de créditos conozca las normas y el reglamento de créditos, para dar viabilidad a algunos clientes que si bien no tienen documentos, sin embargo poseen otras fortalezas que respaldan el préstamo propuesto.

- Capacidad de Negociación y venta, cuando ofrecen un préstamo, es recomendable que los asesores de negocios tienen que ser capacitados en ventas, expresión corporal, rompimiento del hielo, escuchar y sentir la necesidad del cliente, tener la seguridad del producto que ofrecen.
- Aspecto personal, En primer lugar el promotor de créditos pertenece a una institución financiera al cual representa, pues es muy importante que se identifique de manera formal, (chaleco de la institución, Fotocheck), ya que estos ofrecen seguridad al cliente, además que en muchas ocasiones es la primera vez que entrevistamos a dicho cliente y si no nos identificamos plenamente será más reacio a escucharnos y a brindar información valiosa que se requiere para la venta del producto.
- **Evaluación**, La etapa de evaluación es muy importante así como las demás, ya que de ella dependerá medir el riesgo de la operación, y por tanto la calidad de cartera del funcionario de negocios y el impacto positivo o negativo que tenga en la agencia. En esta fase hay muchísimos factores a tener en cuenta, desde el aspecto cuantitativo hasta el cualitativo, capacidad y voluntad de pago que muchos

analistas de crédito conocen muy bien, sin embargo describiremos algunos factores adicionales que también son importantes a la hora de calcular el riesgo crediticio.

- Monto del préstamo, Es demasiado importante acertar en este punto, ya que si le otorgamos un monto mayor o menor, habrá serio riesgo en la recuperación, si le otorgamos un monto mayor a su capacidad de pago, tendrá dificultades en devolver el capital mas el interés compensatorio, en muchas carteras se puede apreciar que muchísimos clientes pagan con retraso, sin embargo tienen toda la voluntad para honrar sus obligaciones, pero sus ingresos no le permiten pagar oportunamente y mes a mes, cierran en mora, si bien es cierto que no es la totalidad de clientes que están en retraso por este factor, si es un gran porcentaje de la mora vencida, y si le otorgamos un monto menor al solicitado, también es de riesgo, ya que podría no cumplir su plan de inversión, o lo podría destinar a otro fin que no lo había planeado con anterioridad.
- Tipo de actividad y ubicación, Actualmente algunas actividades en la ciudad de Juliaca, se han visto afectados seriamente por algunas políticas de gobierno, como en el caso de las mineras que restringieron su actividad a causa de la contaminación del medio ambiente, y los clientes dedicados a este negocio y vinculados a instituciones financieras tuvieron problemas de pago, y podríamos describir muchísimos negocios mas de alto riesgo. Es muy importante analizar las **“EXPECTATIVAS”**, de las actividades a financiar, la esperanza que

tiene dicho negocio para el futuro, y también la ubicación de los clientes, generalmente los que tienen un punto fijo son de menor riesgo a los que viajan constantemente a excepción de las actividades de servicio.

- **Colocación**, en la etapa de colocación de créditos, es la fase cuando el crédito ya se encuentra aprobado y esta lista para el desembolso, en esta etapa es muy importante cumplir con los siguientes aspectos y sugerencias.
- Es necesario cultivar relaciones de negocio de largo plazo con el cliente y vender una imagen positiva de la institución, las personas que tengan contacto en esta etapa del proceso crediticio, tienen que brindar la calidad del servicio que esta merece, especialmente el área de operaciones donde cliente firma todos los contratos y pagares, en caja donde le hacen efectivo el dinero prestado, y será esta última imagen la que le permitirá al cliente tener una apreciación más completa de la institución con quien tienen relación crediticia.
- Tiempo de espera, algunos funcionarios comunican al cliente de que su préstamo ya se encuentra aprobado cuando aún no lo está o tiene pendiente algunos detalles mínimos, sin embargo, a la hora del desembolso en algunas circunstancias se produce retrasos inesperados de distinta índole, ya sea en la aprobación de créditos, en el tratamiento de alguna excepción, u otro factor ajeno al control de la agencia, precisamente esto genera malestar en el cliente, ya que el

tiempo de espera se prolonga más de lo previsto, y a pesar que esta situación lo solucionan, sin embargo el cliente ya tiene un malestar que será difícil cambiar, por esta razón se recomienda comunicar al cliente de su respectivo desembolso, una vez que se encuentra plenamente aprobado, y el expediente y los documentos que corresponden se encuentren en ventanilla listo para proceder.

- La mayor cantidad de desembolsos se produce por la tarde, ya sea por cultura de cliente o del funcionario encargado de la operación, y por las mañanas tanto el área de operaciones y a quienes corresponde viabilizar la operación tienen mayor disponibilidad de tiempo, es recomendable que se busque un equilibrio, para que la mayor cantidad de desembolsos no se traslade para la tarde.
- **Recuperación**, En microfinanzas así como en toda operación de crédito, implica un riesgo asociado a la posibilidad de no recuperar el préstamo otorgado, ya sea todo el capital, el interés compensatorio o parte capital y parte del interés compensatorio, el hecho de que no se recupere en su totalidad el capital otorgado, más el respectivo interés compensatorio ya conlleva a que hubo pérdidas en la operación. y existen factores que ayudan a administrar y medir los riesgos en cada operación. Si bien es cierto que algunos créditos ingresan a la cartera pesada o de riesgo, sin embargo si la institución posee buenos gestores de cobranza, la probabilidad de que estos créditos de alto riesgo conlleven a una situación de pérdida serán mucho menores, en esta

fase del proceso crediticio, se recomienda y sugiere las siguientes acciones.

- Cuando un cliente muestra dificultades en el pago de sus cuotas, es recomendable mantener buenas relaciones cliente-empresa, para que pueda otorgarnos prioridad en el pago de las obligaciones.
- Si es muy reacio al pago, es recomendable otorgarle facilidades de pago y descuentos como incentivo para la cancelación, ya que es preferible recuperar al menos el capital del préstamo, que perderlo todo.
- Seguimiento, Algunos clientes cuando tiene deteriorado su capacidad de pago y prácticamente esta disminuye, cliente priorizara al funcionario de la institución que tenga mejores relaciones o le haga un mayor seguimiento, sin que esto implique un acoso o presión donde dañe la imagen del prestatario, ya que por más que sea moroso, cliente merece respeto.
- Campañas, Las campañas de descuento especialmente para los clientes muy reacios al pago han sido efectivas, ya que cuando cliente tiene deteriorado su capacidad de pago esta no necesariamente significa que esta sin dinero, y cuando se le ofrece la oportunidad o el incentivo de realizar el descuento respectivo a su deuda, entonces tiene la opción de obtener tranquilidad por la deuda, cancelando en su totalidad.

4. CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados Concluimos, Lo siguiente.

- La Agencia Túpac Amaru, ha cumplido plenamente su Plan Operativo Anual, y por lo tanto ha cumplido con las metas establecidas para la agencia, por lo tanto ha cumplido los fines de Raíz en lo que respecta a colocaciones, sin embargo si la comparamos el crecimiento que ha tenido con el sistema financiero, si bien es cierto no está en los últimos, sin embargo hay instituciones que han tenido un crecimiento muchísimo mayor, como es la Caja Arequipa, Crediscotia financiera, Mibanco y Edyficar, son estas instituciones competencia directa de la Edpyme Raíz, y han logrado crecimiento superior a Raíz.
- Del análisis realizado en el presente trabajo, se concluye que no todas las instituciones crecen al mismo ritmo, algunas instituciones inclusive, se diferencian demasiado, Claro Ejemplo esta, Caja Nuestra Gente, y Caja Cusco, prácticamente en lo que se refiere al periodo enero-diciembre 2011, no han logrado un crecimiento optimo, lo más que han gestionado es mantener la cartera, por lo tanto en lo que se refiere a participación de mercado ha disminuido.

Y por otra parte están las instituciones que han crecido por encima de las demás instituciones financieras, como es Caja Arequipa, prácticamente lidero el crecimiento en la ciudad de Juliaca, seguido por Edyficar, Mibanco, Crediscotia financiera.
- Y por último, las políticas de crédito, reglamento de créditos, cultura organizacional, número de trabajadores, numero de agencias, proceso

crediticio, capacidad y experiencia de los trabajadores, compensación económica, tienen un impacto directo en la forma en que la institución se desenvuelve en un mercado altamente competitivo.



5. RECOMENDACIONES

Para incrementar las colocaciones a nivel de la agencia y también en las instituciones que no tienen un crecimiento a la par de las demás, se recomienda y sugiere las siguientes acciones.

- Recursos Humanos.

- Es necesario realizar una selección exhaustiva del personal y así evitar rotación de personal y por tanto brindar tranquilidad a los funcionarios de la institución.
- Clima laboral tiene que ser el adecuado para el normal desenvolvimiento del personal en las labores encomendadas, por lo que es necesario que, los jefes de la institución, especialmente el administrador y los superiores a esta tienen que demostrar imparcialidad con todos sus subordinados.
- La línea de carrera de la institución tiene que ser sólida y transparente, y estar claramente definido y que se cumpla efectivamente.
- Las políticas de ascenso, tiene que ser de acuerdo a los méritos logrados, y no ser restrictiva, ya que una política de ese tipo, lograra que exista fuga de funcionarios, como viene sucediendo en algunas de las instituciones, las expectativas de crecimiento tienen que estar vivas.

- Brindar capacitación (diplomados y cursos) a los funcionarios de mayor experiencia, especialmente a los pilares de la organización, para que estos puedan transmitir a los más jóvenes y de menos experiencia la cultura organizacional de la empresa.
- La compensación económica tiene que ser de acuerdo a la oferta y demanda del mercado, y tiene que estar ligado a la productividad del funcionario de negocios.

- EXPANSION

En microfinanzas es imposible hacer economías de escala, ya sea por los montos de préstamo a otorgar, numero de clientes por cartera, así como los procesos de sus operaciones, por lo tanto si una institución quiere acelerar su participación en el mercado, tiene que realizar una serie de inversiones, para lograr su expansión, se sugiere las siguientes acciones.

- Incrementar el número de agencias y oficinas especiales de atención al público, para poder captar mayor cantidad de clientes y que estos a la vez posean la infraestructura necesaria para operar. Y su tecnología crediticia tiene que estar disponible en el lugar que aperturan sus oficinas.
- Incrementar número de funcionarios o evaluadores de crédito, así como la fuerza de ventas, que son los asesores de créditos.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, O. (2004). *Financiamiento de la pequeña y microempresa*. Puno: Sagitario.
- Ascencio, G. (2012). *Análisis de la experiencia del cumplimiento de metas de desembolso crediticio en Edpyme Raíz, agencia Puno Julio a Diciembre 2009*. Instructivo anual: Edpyme Raíz.
- Callo, H. (2007). *Razones de rechazos de créditos en el banco del trabajo*. Lima: San Marcos.
- Edpyme Raíz, F. (2012). *Guía Metodológica de Evaluación Crediticia*. Juliaca: Directiva Nro. G-028-V01.01.
- Edpyme Raíz, F. (2011). *Ley general del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la SBS*. Lima: LEY 26702.
- Edpyme Raíz, F. (2010). *Reglamento de créditos*. Lima: COD-OCR-RGL-001.
- Edpyme Raíz (2003), Normas y procedimientos para la apertura de oficinas en el país. Directiva Nro 003/2003-L.
- Edpyme Raíz (2007), Procedimiento para la calificación de cartera de créditos. Directiva Nro. P-025-VO1-01.
- Edpyme Raíz (2008), Guía metodológica de evaluación crediticia. Directiva G-028-V01.01.
- Edpyme Raíz (2009), Políticas generales de créditos. Directiva Nro. NP-003-V03.03.
- Edpyme Raíz (2012), Reglamento de créditos. Código: OCR-RGL-001.
- Edpyme Raíz (2009), Procedimiento para la prevención de lavado de activos y/o financiamiento del terrorismo. Directiva Nro. P-008-V02.04.
- Edpyme Raíz (2008), Procedimiento de garantías. Directiva Nro P-047-V01.01.

Edpyme Raíz (2009), Reglamento del comité de créditos. Directiva Nro. R-004-V05.01

Edpyme Raíz (2009), Guía de cobranzas. Directiva Nro. G-037-V02.01.

Edpyme Raíz (2009), Manual de Organización y funciones. COD.MOF-001-V08.01.

Edpyme Raíz (2011), Planeamiento estratégico 2012-2016.

García, S. (2010). *Capacitación financiera*. Juliaca: FHF.

SBS. (2000). *Ley de Banca y seguros*. Lima: El Peruano.

SBS. (2005). *Reglamento de transparencia de la información*. Lima: Resolución SBS 1765-2005, Artículo 6.

