

# UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO - ADMINISTRATIVAS

### PROGRAMA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



### “INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE CRÉDITOS EN LAS PEQUEÑAS Y MICROEMPRESAS COMO ANALISTA DE CRÉDITOS DE LA CAJA MUNICIPAL DE AREQUIPA: 2008 - 2012”

TRABAJO INFORME PRESENTADO POR  
EL BACHILLER EN INGENIERÍA  
COMERCIAL:  
JUAN CARLOS GONZALES CRUZ

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL  
DE INGENIERO COMERCIAL

AREQUIPA - PERÚ  
2012



*Dedicado a mi Madre y a mi Padre,  
por haber hecho posible que desarrolle  
mis estudios en la Universidad  
Católica Santa María.*

## INTRODUCCIÓN

El presente informe esta elaborado bajo una metodología descriptiva de la experiencia profesional al haber cumplido mas de tres años laborando como analista de créditos en diferentes Cajas Municipales en la ciudad de Arequipa.

El propósito del presente informe es detallar, describir y desarrollar las labores realizadas por el analista de créditos de la Caja Municipal Arequipa, en el proceso del otorgamiento del crédito y la evaluación de micro y pequeñas empresas, para así determinar la importancia del cargo que desempeño, ya que el analista de créditos constituye uno de los pilares mas importantes de la empresa, para la generación de utilidades, como para el crecimiento en el mercado de la empresa.

Se desarrolla un ejemplo practico para el mejor entendimiento de la evaluación económico financiera a medida que se la describen las actividades del analista de créditos, como también se detalla el entorno en el que se desempeña como el sistema financiero y el sistema de Cajas Municipales.

El propósito fundamental de este informe es para poder optar el titulo profesional de Ingeniero Comercial con mención en finanzas, ya que me vengo desarrollando en el ámbito de estudios al cual me dedique en la Universidad Católica Santa María.

## ÍNDICE

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**INTRODUCCION**

**CAPÍTULO I**

1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO .....	1
1.1 TÍTULO DEL INFORME.....	1
1.2 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO .....	1
1.2.1 CAMPO, ÁREA Y LÍNEA.....	1
1.2.2 TIPO DE INFORME .....	1
1.2.3 DESCRIPCIÓN .....	1
1.2.4 INTERROGANTES BÁSICAS.....	5
1.3 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN .....	6
1.4 OBJETIVOS DEL INFORME.....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.5 MARCO TEÓRICO.....	7
1.5.1 CONCEPTOS BÁSICOS .....	7
1.5.1.1 SISTEMA FINANCIERO PERUANO Y BASE LEGAL SOBRE LA CUAL OPERA .....	7
1.5.1.2 SISTEMA FINANCIERO BANCARIO Y NO BANCARIO	8
1.5.1.3 CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO Y BASE LEGAL.....	8
1.5.1.4 ANALISTA DE CRÉDITOS .....	9
1.5.1.5 MICROCRÉDITO.....	9
1.5.1.6 MONTO DEL CRÉDITO.....	9
1.5.1.7 ESTADO DEL CRÉDITO .....	10
1.5.1.8 PUNTUALIDAD EN EL PAGO DEL CRÉDITO .....	10
1.5.1.9 RELACIÓN CREDITICIA A LARGO PLAZO .....	10
1.5.2 BASE TEÓRICA.....	11
1.5.2.1 IMPORTANCIA DE LA LABOR PROFESIONAL DEL ANALISTA DE CRÉDITOS .....	11

1.5.2.2	PROMOCIÓN DE PRODUCTOS CREDITICIOS Y CAPTACIÓN DE CLIENTES. ....	12
1.5.2.3	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN CREDITICIA.....	12
1.5.2.4	ADMINISTRACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS ...	12
1.5.2.5	RECUPERACIÓN Y COBRANZA DE CARTERA CREDITICIA .....	13
1.5.2.6	IMPORTANCIA DEL CRÉDITO.....	13
1.5.2.7	FINANCIAMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS Y MICROCRÉDITO.....	14
1.6	PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	14
1.6.1	TÉCNICA E INSTRUMENTO .....	14
1.6.2	CAMPO DE VERIFICACIÓN.....	15
1.6.2.1	UBICACIÓN ESPACIAL.....	15
1.6.3	TEMPORALIDAD.....	15
1.6.4	UNIDAD DE ANÁLISIS .....	15
1.6.5	ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	15
1.6.6	RECURSOS NECESARIOS .....	16
1.6.6.1	RECURSOS HUMANOS .....	16
1.6.6.2	RECURSOS MATERIALES .....	16
1.6.6.3	RECURSOS FINANCIEROS .....	16
1.6.7	CRONOGRAMA DEL TRABAJO INFORME .....	17

## CAPÍTULO II

2.	DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO PERUANO.....	18
2.1	BASELEGAL.....	18
2.2	CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS Y ENTES REGULADORES .....	18
2.2.1	CONCEPTO .....	18
2.2.2	CARACTERÍSTICAS .....	19
2.2.3	ENTES REGULADORES Y DE CONTROL DEL SISTEMA FINANCIERO ...	19
2.3	SISTEMA FINANCIERO BANCARIO.....	20
2.4	SISTEMA FINANCIERO NO BANCARIO.....	20
2.5	EVOLUCIÓN DEL SISTEMA BANCARIO.....	21
2.6	INDICADORES ECONÓMICOS DEL SISTEMA FINANCIERO PERUANO.....	23
2.6.1	CRÉDITOS DIRECTOS POR TIPO .....	23
2.6.2	CRÉDITOS DIRECTOS POR SECTOR ECONÓMICO .....	24
2.6.3	CRÉDITOS DIRECTOS POR UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	26

2.6.4 MOROSIDAD POR TIPO DE CRÉDITO.....	28
--	----

### CAPITULO III

3. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE CAJAS MUNICIPALES EN EL PERÚ Y EL MERCADO DE MICROCRÉDITO EN AREQUIPA .....	30
3.1 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE CAJAS MUNICIPALES EN EL PERÚ.....	30
3.1.1 BASE LEGAL.....	30
3.1.2 EL SISTEMA DE CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO DEL PERÚ.....	31
3.1.3 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO DEL PERÚ .....	32
3.1.4 OBJETIVOS .....	35
3.1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	35
3.1.4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	35
3.1.5 ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO DEL PERÚ .....	36
3.1.6 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS CAJAS MUNICIPALES ....	38
3.1.6.1 ASPECTOS INSTITUCIONALES.....	38
3.1.6.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS CRÉDITOS A LAS MICROEMPRESAS EN LAS CAJAS MUNICIPALES .....	40
3.1.7 FACTORES QUE EXPLICAN EL ÉXITO DE LAS CAJAS MUNICIPALES, SUS PRINCIPALES PROBLEMAS Y PERSPECTIVAS .....	41
3.2 EL MERCADO DE MICROCRÉDITO EN AREQUIPA .....	43
3.2.1 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE MICROCRÉDITO EN AREQUIPA .....	43
3.3 LA CAJA MUNICIPAL DE AREQUIPA .....	45
3.3.1 DATOS GENERALES .....	45
3.3.2 OBJETO SOCIAL .....	46
3.3.2.1 MISIÓN.....	46
3.3.2.2 VISIÓN. ....	46
3.3.2.3 EXPANSION Y CRECIMIENTO.....	46
3.4 EL SECTOR DE LAS MICROEMPRESAS URBANAS EN AREQUIPA .....	47

## CAPITULO IV

4. DESCRIPCIÓN DE LABORES REALIZADAS EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO AREQUIPA S.A .....	49
4.1.1 PROMOCIÓN DE PRODUCTOS CREDITICIOS A MERCADOS OBJETIVOS ..	49
4.1.2 CAPTACIÓN DE CLIENTES POTENCIALES .....	50
4.2 EL ANÁLISIS Y LA EVALUACIÓN DEL CRÉDITO .....	53
4.2.1 VERIFICACIÓN DOCUMENTARIA .....	54
4.2.2 EJECUCIÓN DE LA VISITA .....	56
4.2.3 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	57
4.2.4 BUSCAR REFERENCIAS Y DATOS DEL SOLICITANTE O CLIENTE POTENCIAL .....	59
4.2.5 EVALUACIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA DEL SOLICITANTE.....	61
4.2.5.1 BALANCE GENERAL.....	61
A) ACTIVO CORRIENTE.....	61
B) ACTIVO NO CORRIENTE .....	68
C) PASIVO CORRIENTE.....	71
D) PASIVO NO CORRIENTE.....	72
E) PATRIMONIO .....	73
4.2.5.2 ESTADO DE RESULTADOS.....	73
4.2.6 REVISIÓN GENERAL DEL EXPEDIENTE.....	81
4.2.7 CRUCE DE INFORMACIÓN .....	82
4.2.8 FORMULACIÓN DE PROPUESTA .....	83
4.2.9 REGISTRA EN ACTAS.....	84
4.2.10 OTORGAMIENTO DE CRÉDITO O DESEMBOLSO .....	84
4.3 LA ADMINISTRACIÓN DE CARTERA CREDITICIA .....	86
4.3.1 DEFINICIÓN .....	86
4.3.2 VARIABLES DE LA CARTERA CREDITICIA .....	86
4.3.3 ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CARTERA CREDITICIA .....	87
4.4 PROCEDIMIENTO DE RECUPERACIÓN CREDITICIA .....	92
RESULTADOS.....	97
CONCLUSIONES .....	102
RECOMENDACIONES .....	103
BIBLIOGRAFÍA .....	104

ANEXOS .....	106
ANEXO N° 1: BALANCE - ACTIVO CORRIENTE .....	107
ANEXO N° 2: BALANCE - ACTIVO NO CORRIENTE.....	108
ANEXO N° 3: BALANCE - PASIVO/PATRIMONIO .....	109
ANEXO N° 4: BALANCE – INVENTARIO .....	110
ANEXO N°5: INVENTARIO – COSTEO.....	111
ANEXO N° 6: INVENTARIO - COSTOS DE PRODUCCION.....	112
ANEXO N° 7: VENTAS – PRODUCCION .....	113
ANEXO N° 8: VENTAS - COSTOS OPETATIVOS .....	114
ANEXO N° 9: GASTOS FAMILIARES - SALDO DISPONIBLE - CRUCE DE INFORMACION .....	115
ANEXO N°10: MATRIZ FODA DE LA PLANEACION DEL ANALISTA DE CREDITOS	116
ANEXO N°11: CUADRO DE CARTERA CREDITICIA.....	117

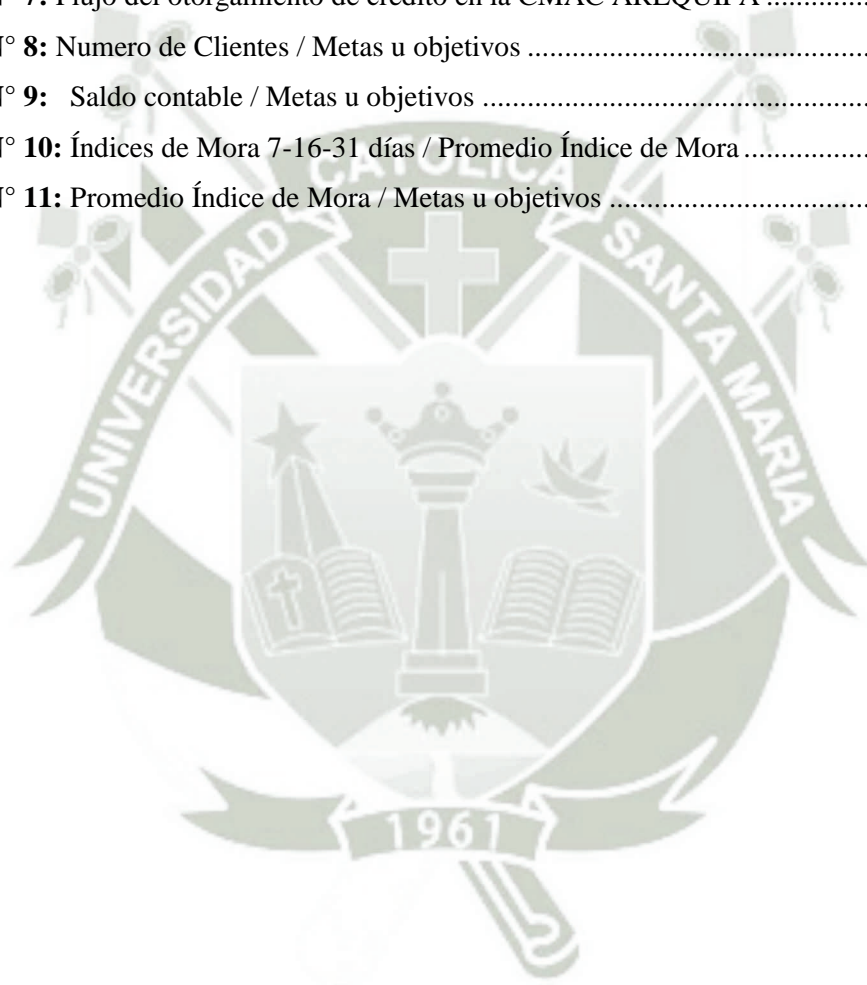


## ÍNDICE

Cuadro N° 1: Cronograma Plan de Informe.....	17
Cuadro N° 2: Sistema Financiero: Créditos Directos Por Ubicación Geográfica 2012.....	27
Cuadro N° 3: Balance General – Disponible.....	61
Cuadro N° 4: Balance General – Cuentas Por Cobrar.....	61
Cuadro N° 5: Balance General – Adelanto A Proveedores.....	62
Cuadro N° 6: Balance General – Inventario, Productos Terminados.....	63
Cuadro N° 7: Balance General – Inventario, Materia Prima.....	64
Cuadro N° 9: Inventario – Costeo, Producto 1.....	65
Cuadro N° 9: Inventario – Costeo de Producción, Producto 1.....	65
Cuadro N° 10: Inventario – Costeo De Producción, Producto 1.....	66
Cuadro N° 11: Inventario – Costeo, Producto 2.....	66
Cuadro N° 12: Inventario – Costeo De Producción, Producto 2.....	67
Cuadro N° 13: Inventario – Costeo, Producto 3.....	67
Cuadro N° 14: Inventario – Costeo De Producción, Producto 3.....	68
Cuadro N° 15: Balance General – Inventario, Productos en Proceso.....	68
Cuadro N° 16: Balance General – Inmuebles.....	69
Cuadro N° 17: Balance General – Maquinaria y Equipo.....	70
Cuadro N° 18: Balance General – Maquinaria y Equipo.....	71
Cuadro N° 19: Balance General – Cuentas por Pagar.....	71
Cuadro N° 20: Balance General – Anticipo de Clientes.....	72
Cuadro N° 21: Balance General – Prestamos.....	72
Cuadro N° 22: Balance General – Patrimonio.....	73
Cuadro N° 23: Estado de Resultados – Ventas Producto 1.....	74
Cuadro N° 24: Estado de Resultados – Ventas Producto 2.....	75
Cuadro N° 25: Estado de Resultados – Ventas Producto 3.....	76
Cuadro N° 26: Estado de Resultados - Costo de Producción.....	77
Cuadro N° 27: Estado de Resultados – Costos Operativos.....	79
Cuadro N° 28: Estado de Resultados – Gastos Familiares.....	80
Cuadro N° 29: Saldo Disponible – Ratio de Cobertura.....	81
Cuadro N° 30: Cruce de información – Compra de Insumos / Prod. 3.....	82
Cuadro N° 31: Matriz FODA o Diagnostico Situacional de la Cartera Crediticia.....	89
Cuadro N° 32: Matriz de Resultados de la Cartera de Crediticia.....	97

## ÍNDICE DE GRAFICOS

<b>Gráfico N°:</b> Organigrama de la Caja Municipal de ahorro y Crédito Arequipa 2011 ...	4
<b>Grafico N° 2:</b> SISTEMA FINANCIERO: Número de Empresas .....	21
<b>Gráfico N° 3:</b> SISTEMA FINANCIERO: Activos en millones de soles .....	22
<b>Gráfico N° 4:</b> SISTEMA FINANCIERO: Evolución De Créditos Por Tipo – 2012.....	23
<b>Gráfico N° 5:</b> SISTEMA FINANCIERO: Evolución Por Sector Económico – 2012.....	25
<b>Gráfico N° 6:</b> SISTEMA FINANCIERO: Morosidad Por Tipo de Crédito – 2012 .....	28
<b>Gráfico N° 7:</b> Flujo del otorgamiento de crédito en la CMAC AREQUIPA .....	85
<b>Gráfico N° 8:</b> Numero de Clientes / Metas u objetivos .....	98
<b>Gráfico N° 9:</b> Saldo contable / Metas u objetivos .....	99
<b>Gráfico N° 10:</b> Índices de Mora 7-16-31 días / Promedio Índice de Mora .....	101
<b>Gráfico N° 11:</b> Promedio Índice de Mora / Metas u objetivos .....	101



## CAPÍTULO I

### I. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

#### 1.7 TÍTULO DEL INFORME

“INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE CRÉDITOS EN LAS PEQUEÑAS Y MICROEMPRESAS COMO ANALISTA DE CRÉDITOS DE LA CAJA MUNICIPAL DE AREQUIPA: 2008 - 2011”.

#### 1.8 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

##### 1.8.1 CAMPO, ÁREA Y LÍNEA

- a) Campo: Ciencias Económico - Administrativas.
- b) Área: Ingeniería Comercial.
- c) Línea: Microfinanzas.

##### 1.8.2 TIPO DE INFORME

Se trata de un informe descriptivo. En efecto, se va a describir detalladamente todas y cada una de las actividades realizadas por mi persona durante el periodo laboral desde el año 2008 hasta el año 2012.

##### 1.8.3 DESCRIPCIÓN

La Caja Municipal de Arequipa es reconocida como una Institución sólida y con respaldo, **sustentada** en el compromiso del equipo que lo conforma por su alto grado de profesionalismo basado en sus valores éticos y morales, orientada a la obtención de resultados y la satisfacción del cliente. Esto se logra con funcionarios motivados y con una cultura organizacional que se desenvuelve en un ambiente de mejora continua. Actualmente son 1612 los trabajadores que conforman esta institución, creciendo constantemente gracias al fuerte crecimiento que ha experimentado durante los últimos 15 años, cuya cobertura se amplía cada vez a más ciudades en el país con el objetivo de mejorar el servicio a sus clientes.

Sin embargo, queda claro que son los analistas de créditos los que tienen un fuerte contacto con los pequeños y microempresarios, que son la razón de ser de esta gran institución de microfinanzas.

En ese sentido, la Caja Municipal de Arequipa cuenta con analistas de créditos calificados, a quienes se les otorga funciones específicas para el análisis y evaluación de las necesidades de financiamiento de las pequeñas y microempresas que pertenecen a los distintos sectores económicos. Es política de la Caja Municipal de Arequipa brindar constante capacitación a los analistas de créditos, incrementando las horas de capacitación. Este esfuerzo tiene como único fin estimular el desarrollo de una cultura de liderazgo de calidad superior para favorecer el logro del máximo potencial y efectividad de su equipo de trabajo, consolidando a su vez un proceso sostenido en el mejoramiento de la calidad de atención a sus clientes y en el servicio personalizado que caracteriza su gestión empresarial.

Ahora bien, es relevante señalar que el analista de créditos es un especialista en el otorgamiento de créditos y es responsable de la promoción, evaluación y recuperación del crédito. La aprobación del crédito se da a través de un Comité. Por lo tanto, en la parte de la promoción requiere de un alto nivel de preparación en marketing, ventas, trato al cliente, etc.

Con respecto a la fase de evaluación, requiere conocer el entorno, las variables macro y micro, de aspectos contables para desarrollar el balance, flujos de caja, procesos de producción, procesos de comercialización, almacenamiento, márgenes de rentabilidad, conocimiento de ratios, etc. Asimismo, en el proceso de recuperación del crédito requiere conocer de aspectos legales, técnicas de recuperación de créditos, entre otros aspectos. Las funciones desempeñadas como analista de créditos están orientadas a realizar todo el proceso de evaluación de créditos:

- a) La promoción de productos crediticios y captación de clientes.
- b) El análisis y evaluación de créditos
- c) La administración de cartera crediticia por parte del analista de créditos
- d) El proceso de recuperación y cobranza de cartera crediticia.

Adicionalmente, el analista de créditos debe tener vocación y mucha sensibilidad social, capacidad para desarrollar sus sentidos, ser analítico, observador, ordenado, creativo e innovador, profesionalista, con condiciones para trabajar bajo presión de metas y en equipo, y con

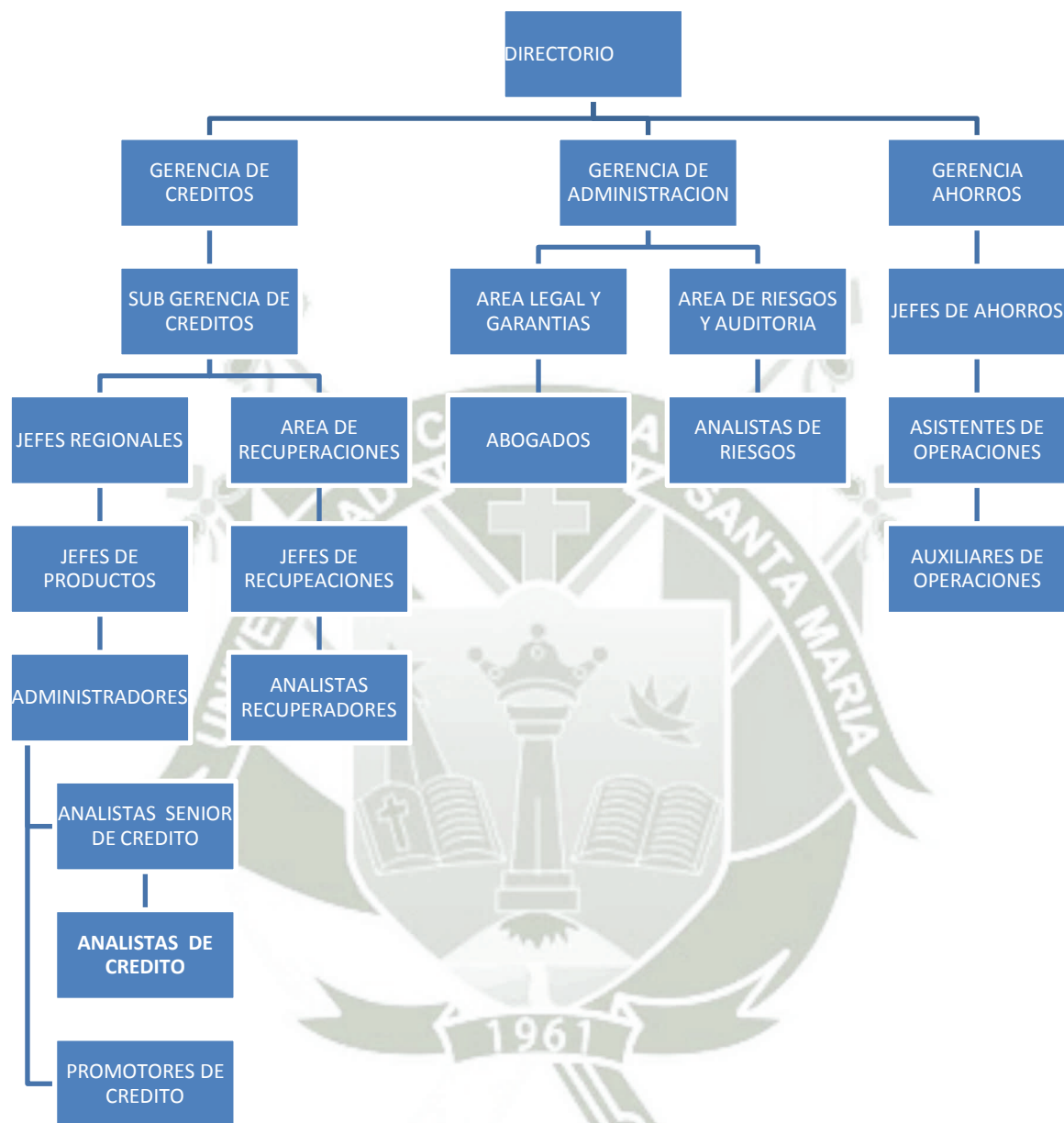
responsabilidad, disciplina, honestidad y compromiso. El analista es un fedatario, una persona de confianza y que debe gozar de mucha credibilidad.

En otro orden de cosas, con respecto a la descripción de mi puesto de trabajo y las oficinas en las cuales laboré y sigo laborando hasta la actualidad, debo señalar lo siguiente:

- i. Fui analista de créditos en la Agencia San Camilo de la Caja Municipal de Arequipa, ubicada en el Distrito Arequipa, desde el 19 de junio de 2008 hasta el 1 de octubre de 2009, en el módulo de atención de créditos.
- ii. Fui analista de créditos en la Agencia La Merced de la Caja Municipal Cusco, ubicada en el Distrito Arequipa, desde el 2 de octubre de 2009 hasta el 31 de noviembre de 2011, en la Oficina de Crédito Comercial.
- iii. Fui analista de créditos en la agencia Cayma de la Caja Municipal de Arequipa, ubicada en el Distrito de Cayma, desde el 5 de diciembre de 2011 hasta la actualidad, en el módulo de atención de créditos.

Por otro lado, con fines de poder ubicar con mayor claridad el cargo que el analista de créditos desempeña dentro de la Caja Municipal de Arequipa, se muestra el siguiente grafico que es un organigrama medular de la Caja Municipal de Arequipa, donde se puede apreciar las instancias básicas e inmediatas a quien el analista de créditos debe reportar su trabajo día a día, así también se muestra la gerencia mancomunada, que son los pilares de las operaciones de ahorro y crédito de la empresa, nos muestra también el equipo de trabajo, con el que el analista de créditos debe trabajar diariamente en el proceso del otorgamiento de créditos. A continuación se presenta el organigrama que ilustra este hecho:

**GRÁFICO N°1 – Organigrama de la Caja Municipal de ahorro y Crédito Arequipa. - 2011.**



**Fuente:** Elaboración Propia.

Se puede observar en el organigrama anterior, lo siguiente:

- a) Los jefes de productos reportan a la Gerencia de Créditos.
- b) Los jefes regionales reportan a los jefes de productos
- c) Los administradores de agencias reportan a los jefes regionales.
- d) Finalmente, **los analistas de créditos**, como es mi caso, reportan a los administradores de agencias y analistas de créditos senior.

En este contexto, con la finalidad de poder conocer más de cerca el trabajo técnico que realiza el analista de créditos, se describirá detalladamente el proceso de otorgamiento de créditos que realiza el analista de créditos en la Caja Municipal de Arequipa.

#### 1.8.4 INTERROGANTES BÁSICAS

- a) ¿Cómo realiza el analista de créditos la promoción de los productos crediticios de la Caja Municipal de Arequipa?
- b) ¿Cuál es el procedimiento que aplica el analista de créditos de la Caja Municipal de Arequipa para llevar a cabo la captación de clientes?
- c) ¿Cómo es el proceso y cuáles son los criterios técnicos que aplica el analista de créditos de la Caja Municipal de Arequipa para realizar el análisis y la evaluación de créditos?
- d) ¿Cómo es el proceso y cuáles son los criterios técnicos que aplica el analista de créditos de la Caja Municipal de Arequipa para administrarla cartera de créditos?
- e) ¿Cuál es el procedimiento que debe seguir el analista de créditos de la Caja Municipal de Arequipa para realizar la cobranza de los créditos y su respectiva recuperación?

## 1.9 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

El presente informe es relevante y se justifica por las siguientes razones:

- La labor y la eficiencia de los analistas de créditos de la Caja Municipal de Arequipa para realizar la evaluación de créditos, así como los resultados obtenidos en la devolución de los mismos, son factores que contribuyen de forma significativa para poder mantener la calidad de la cartera de créditos de la institución, lo cual es fundamental para garantizar la sostenibilidad financiera y para optimizar los resultados económicos y financieros.
- El proceso de evaluación de créditos realizado por los analistas de créditos permite abordar y determinar las posibilidades, limitaciones y potencialidades reales de los pequeños y microempresarios para poder acceder a créditos en condiciones adecuadas y la respectiva devolución de los mismos.

## 1.10 OBJETIVOS DEL INFORME

### 1.10.1 OBJETIVO GENERAL

Describir el proceso de evaluación de créditos en las pequeñas y microempresas que realiza el analista de créditos en la Caja Municipal de Arequipa.

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Describir detalladamente la promoción de productos crediticios orientados a las MYPES y la captación de clientes que realiza el analista de créditos en la Caja Municipal de Arequipa.
- b) Explicar el proceso de análisis y evaluación de créditos que realiza el analista de créditos en la Caja Municipal de Arequipa.
- c) Describir y explicar la administración de cartera crediticia que realiza el analista de créditos en la Caja Municipal de Arequipa.
- d) Explicar el proceso de recuperación y cobranza de cartera crediticia que realiza el analista de créditos en la Caja Municipal de Arequipa.

## 1.5 MARCO TEÓRICO

### 1.5.1 CONCEPTOS BÁSICOS

#### 1.5.1.1 SISTEMA FINANCIERO PERUANO Y BASE LEGAL SOBRE LA CUAL OPERA<sup>1</sup>

El sistema financiero peruano está conformado por el conjunto de Instituciones bancarias, financieras y demás empresas e instituciones de derecho público o privado, debidamente autorizadas por la Superintendencia de Banca y Seguros, que operan en la intermediación financiera (actividad habitual desarrollada por empresas e instituciones autorizada a captar fondos del público y colocarlos en forma de créditos e inversiones).

La base legal del sistema financiero peruano es la siguiente:

- Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.
- Reseña de la Ley 11356-2008, Basilea II, Reglamento para la Evaluación y Clasificación de los deudores y las exigencias de las Provisiones y Normas Modificadorias.

Los entes reguladores y de control del sistema financiero peruano son los siguientes:<sup>2</sup>

- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP):** Encargado de regular la moneda y el crédito del sistema financiero.
- La Superintendencia de Banca y Seguros (SBS):** Organismo de control del sistema financiero nacional que controla a las empresas bancarias, financieras, de seguros y a las demás personas naturales y jurídicas que operan con fondos públicos.
- La Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV):** Institución Pública del sector Economía y Finanzas, cuya finalidad es promover el mercado de valores, velar por el adecuado manejo de las empresas y normar la contabilidad de las mismas.

---

<sup>1</sup> [www.sbs.gob.pe](http://www.sbs.gob.pe)

<sup>2</sup> [www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)

- d) Superintendencia de Administración de Fondos de Pensiones (SAFP):** Al igual que la SBS, es el organismo de Control del Sistema Nacional de AFP.

### **1.5.1.2 SISTEMA FINANCIERO BANCARIO Y NO BANCARIO**

El sistema financiero bancario está constituido por el conjunto de instituciones bancarias del país. En la actualidad el sistema financiero Bancario está integrado por el Banco Central de Reserva, el Banco de la Nación y la Banca Comercial y de Ahorros.

El sistema financiero no bancario está constituido por las financieras (instituciones que captan recursos del público y cuya especialidad consiste en facilitar las colocaciones de primeras emisiones de valores, operar con valores mobiliarios y brindar asesoría de carácter financiero), las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (entidades financieras que captan recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a las pequeñas y microempresas), las Entidades de Desarrollo a la Pequeña y Microempresa (instituciones cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento preferentemente a los empresarios de la pequeña y microempresa) y las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (entidades que captan recursos del público y cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento preferentemente a los empresarios de la pequeña y microempresa del sector agrario).

### **1.5.1.3 CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO Y BASE LEGAL SOBRE LA CUAL OPERAN**

Según la Ley 26702, artículo N° 282, inciso 4, las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito son instituciones financieras que captan recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a las pequeñas y microempresas. Están orientadas al financiamiento y prestación de servicios de los segmentos de la población que no han podido acceder a la banca tradicional. Estas instituciones financieras combaten la usura y profundizan y descentralizan el sistema financiero en el Perú. La base legal de las Cajas Municipales se encuentra en el D.S. N° 157-90 EF, que es la norma que regula el funcionamiento de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, así como la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero, del Sistema de Seguros y AFP, y por la Ley Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

#### 1.5.1.4 ANALISTA DE CRÉDITOS

El analista de créditos es un profesional especializado en el otorgamiento de crédito, cuyas funciones son:

- a) La promoción de productos crediticios y captación de clientes.
- b) El análisis y evaluación de créditos.
- c) La administración de cartera crediticia por parte del analista de créditos.
- d) El proceso de recuperación y cobranza de cartera crediticia.

#### 1.5.1.5 MICROCRÉDITO

El microcrédito es el suministro de crédito en pequeña escala a empresas y familias que tradicionalmente se han mantenido al margen de la banca convencional (**Gulli, 1999**), pero que está limitado por las regulaciones financieras vigentes y las condiciones del sistema financiero (**Zeitinger, 2007**).

#### 1.5.1.6 MONTO DEL CRÉDITO

Es la cuantía del crédito al que tiene acceso el prestatario (microempresario). El monto de crédito que recibe el microempresario guarda relación directa con su capacidad de pago, la cual es determinada en las evaluaciones crediticias que realizan los analistas de crédito (**Zeitinger, 2008**). El monto de crédito recibido refleja de alguna manera la capacidad de pago del prestatario que la institución financiera ha determinado.

### **1.5.1.7 ESTADO DEL CRÉDITO**

Este indicador refleja qué capacidad de pago tiene el prestatario con respecto al monto de crédito que recibe de una institución financiera. El crédito puede estar en estado:

#### **- Normal**

Cuando el cliente está cumpliendo a cabalidad con la devolución del crédito en los términos y condiciones establecidas entre la institución financiera y el prestatario.

#### **- Atrasado**

Este crédito presenta deficiencias en la capacidad de pago del deudor o sus codeudores, que comprometan el normal recaudo de la obligación en los términos convenidos, aunque no en forma significativa.

#### **- Refinanciado**

Se considera crédito refinanciado al financiamiento directo, cualquiera sea su modalidad, respecto del cual se producen variaciones de plazo y /o monto del contrato original y que obedecen a dificultades de pago del deudor.

### **1.5.1.8 PUNTUALIDAD EN EL PAGO DEL CRÉDITO**

Se refiere al hecho de que el prestatario (microempresario) realiza la devolución de cada cuota del crédito en los plazos y fechas exactas que corresponden al calendario de pagos del crédito. Este indicador contribuye a mejorar los antecedentes de crédito del prestatario, posibilitando el acceso a mayores montos de crédito, y reflejando al mismo tiempo, capacidad de pago por parte del prestatario.

### **1.5.1.9 RELACIÓN CREDITICIA A LARGO PLAZO**

Esta relación se establece cuando el prestatario (microempresario) ha recibido crédito varias veces en la misma institución financiera, generando un clima de confianza entre la institución financiera y el cliente. La relación crediticia se mide básicamente por el número de veces que han sido sujetos de crédito los prestatarios (microempresarios).

## 1.5.2 BASE TEÓRICA

### 1.5.2.1 IMPORTANCIA DE LA LABOR PROFESIONAL DEL ANALISTA DE CRÉDITOS

La formación de analistas de créditos constituye una actividad importante dentro de las instituciones de microfinanzas, ya que permanentemente están involucrados con el riesgo y la toma de decisiones, necesitan no sólo captar y retener clientes, sino fundamentalmente medir el riesgo de un crédito y tener habilidad negociadora para poder establecer relaciones crediticias con los clientes. Es por ello que es necesario que este personal sea adecuadamente formado en tecnología crediticia de microfinanzas, en competencias de gestión de negocios, técnicas de ventas y en cultura organizacional.

La importancia de la labor del analista de créditos radica en:

- a) El conocimiento que tiene sobre los aspectos relevantes de la gestión especializada del riesgo crediticio en instituciones de microfinanzas.
- b) El conocimiento que tiene sobre los factores relevantes en el flujo del negocio (proceso y metodología).
- c) La capacidad que tiene para profundizar en la evaluación y obtención de información para la construcción del nivel de ingresos y egresos de la unidad económica.
- d) La capacidad que tiene para identificar y evaluar los factores de riesgo, tanto internos como externos.

Es muy importante resaltar la atribución del analista de créditos en los procesos que demanda el cliente, tanto para colocar como para recuperar los créditos, extendiendo así su relación con el cliente a través de un circuito financiero completo.

### **1.5.2.2 PROMOCIÓN DE PRODUCTOS CREDITICIOS Y CAPTACIÓN DE CLIENTES**

Es la oferta de los diversos productos crediticios que las instituciones financieras (incluyendo las IMF) desarrollan para financiar las actividades económicas y de consumo de sus clientes. Así por ejemplo, los créditos MYPE están orientados a financiar a las pequeñas y microempresas.

Comprende básicamente la captación de los empresarios que administran pequeñas y microempresas para que sean clientes de dicha institución financiera. Esta etapa es la segunda parte de la promoción de créditos. Luego de haber dado a conocer los productos crediticios, se identifica a los clientes potenciales interesados en los diferentes productos en ahorros.

Este proceso puede ser de orden individual de acuerdo a la promoción y el trato directo con el cliente potencial, como también puede ser de orden masivo mediante cartas de invitación y otros. Esta etapa básicamente se refiere al interés en el crédito y el convencimiento del analista para generar o satisfacer una necesidad de dinero.

### **1.5.2.3 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN CREDITICIA**

Comprende el análisis del grado de endeudamiento en el sistema financiero, el análisis del comportamiento de pagos del cliente, la medida de riesgo crediticio, riesgo operativo y riesgo de mercado del cliente, el análisis del entorno interno y externo del negocio, el análisis de la capacidad de pago según estados de resultados, el análisis de la voluntad de pago del prestatario, el análisis de las garantías presentadas y la visita de campo.

### **1.5.2.4 ADMINISTRACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS**

La administración de la cartera de créditos por parte del analista de créditos comprende el manejo de un determinado número de clientes por analista, el seguimiento de los mismos, la administración de saldos de capitales de créditos otorgados, y el mantenimiento y crecimiento de dichos saldos, así como el mantenimiento y crecimiento del número de clientes que tienen deudas vigentes en la cartera crediticia.

### 1.5.2.5 RECUPERACIÓN Y COBRANZA DE CARTERA CREDITICIA

La recuperación y cobranza de la cartera crediticia por parte del analista de créditos comprende la ponderación de las cobranzas y pagos, las visitas y notificaciones de mora, las refinanciaciones, etc.

### 1.5.2.6 IMPORTANCIA DEL CRÉDITO

**Arango (2007)** señala que con el crédito se hace factible el mejor aprovechamiento económico de aquellas existencias de bienes que no se encuentran en el circuito económico, y cuya expresión monetaria son aquellos importes que como sobrantes de caja, ahorros, etc., son depositados en los bancos y acreditados en cuenta corriente. El sentido económico del crédito reside en que por medio del mismo el aprovechamiento de la existencia económica de bienes es fomentado extraordinariamente, llegando a ser tanto más perfecto cuanto más facilita este crédito una organización bien desarrollada del sistema bancario. Sin dicho crédito quedarían periódicamente improductivas grandes existencias de bienes debido a las oscilaciones de la necesidad de capital que tienen las explotaciones.

El crédito es fundamental para el progreso de la economía. En toda economía existen necesidades, pero no los recursos (como el capital financiero) para satisfacerlas. Es por ello que surge el crédito, un mecanismo para proveer esos recursos. Si bien los consumidores se proveen de muchas cosas, el lado más importante del crédito está en la parte productora de los satisfactores. Las instituciones de crédito son las encargadas de financiar (dar crédito) para llevar adelante procesos productivos.

Las empresas, gracias a los créditos, pueden realizar proyectos e inversiones que les permitan mejorar su producción y sus ingresos, que, en últimas, también son ingresos para los países.

El crédito de por sí está mejor representado como la confianza que el banco deposita en el prestatario para que pague un préstamo. El uso responsable del crédito facilita realizar gastos de consumo e inversión por encima de lo que permiten los ingresos corrientes (**Zeitinger, 2008**). Sin embargo, el monto de financiamiento que una familia, una empresa o una economía recibe siempre está asociado a su capacidad de pagar sus deudas. Es por ello que la cuantía del crédito otorgado debe responder a la verdadera capacidad y voluntad de pago del prestatario.

### 1.5.2.7 FINANCIAMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS Y LA FUNCIÓN DEL MICROCRÉDITO

Una política de microcréditos debería permitir la creación de microempresas focalizadas en este tipo de actividades, al tiempo que su desarrollo. Consecuentemente, tal y como recoge el informe de la Organización Mundial del Comercio (2008), “el sector de microempresas con potencial exportador puede considerarse un sector en el que el microcrédito podría introducirse a gran escala”. Lo que ocurre es que el apoyo decidido por parte de las instituciones de microfinanzas a las microempresas puede contribuir de manera significativa en el propósito que tienen de exportar bienes o servicios al exterior. La consolidación del sector de microempresas, así como el mejoramiento del acceso al crédito formal que tienen, podría permitir incrementar sustancialmente los niveles de empleo e ingresos que generan estas empresas (**Organización Mundial del Comercio (2008)**).

Ahora bien, **Márquez (2006)** plantea una tipología de microempresas, considerando la rentabilidad, escala, entre otras variables, que dan cuenta de la heterogeneidad del sector. Como idea central señala que el microcrédito puede fortalecer y ayudar a consolidar distintas lógicas económicas, según el tipo de microempresas.

## 1.6 PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

### 1.6.1 TÉCNICA E INSTRUMENTO

Se utilizará la técnica de observación documental, por la vía de recopilación de información sobre las labores propias del analista de Créditos de la Caja Municipal de Arequipa, para la obtención de la información necesaria para realizar el informe. Se hará uso de manuales de funciones y reglamentos, políticas internas de las actividades de la Caja Municipal de Arequipa.

Por lo tanto, como instrumento se utilizará la ficha de observación documental.

- a. **Datos Estadísticos:** Instrumentos básicos para la conformación de los índices y su recolección, y será a través de medios virtuales (Internet), así como documentos físicos ya establecidos por alguna institución del Estado.

- b. **Indicadores económicos:** Indicadores del entorno económico, riesgo crediticio, tasas de morosidad en el sistema financiero, créditos directos por sector económico, etc.

## 1.6.2 CAMPO DE VERIFICACIÓN

### 1.6.2.1 UBICACIÓN ESPACIAL

- a. **Ámbito Geográfico:** Arequipa Metropolitana.
- b. **Ámbito Funcional:** A Nivel De La Caja Municipal De Arequipa.

## 1.6.3 TEMPORALIDAD

El trabajo informe que corresponde al ámbito de la Caja Municipal de Arequipa corresponde al periodo des del año 2008 – hasta el año 2012.

## 1.6.4 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis es la Caja Municipal de Arequipa.

## 1.6.5 ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El acceso a la información es directo. Se hará uso de archivos informáticos, informes y documentos de la CMAC Arequipa para poder realizar el informe. Se organizará la información de forma ordenada, de acuerdo al orden de los objetivos del trabajo informe.

Se recurrirá al uso de manuales de funciones y reglamentos y políticas internas de las actividades que realiza la Caja Municipal de Arequipa. La recolección de datos es directa, es decir, de primera línea.

Además, otras fuentes de búsqueda adicionales son: bibliotecas, revistas y libros especializados en el tema, anuarios estadísticos, Instituto Nacional de Estadística e Informática, a fin de obtener la mayor cantidad y mejor calidad de información que nos lleve al análisis objetivo del tema materia presente del presente estudio. Para la recolección de datos utilizaremos:

a) Elaboración de fichas bibliográficas e interpretativas.

b) Análisis e interpretación de resultados.

### **1.6.6 RECURSOS NECESARIOS**

#### **1.6.6.1 RECURSOS HUMANOS**

El trabajo será realizado únicamente por el mismo solicitante al título profesional.

#### **1.6.6.2 RECURSOS MATERIALES**

- Computadora
- Impresora
- Fotocopiadora
- Escritorio
- Bolígrafos, lápices.
- Servicio de Internet.
- Revistas
- Libros
- Diarios

#### **1.6.6.3 RECURSOS FINANCIEROS**

Toda la elaboración del informe será financiado con recursos propios.

### 1.6.7 CRONOGRAMA DEL TRABAJO INFORME

**Cuadro N° 1:** Cronograma Plan de Informe

TIEMPO	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
ACTIVIDAD	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseño del proyecto de Informe.	.	.	.	.	.	.	.	.								
Elaboración del borrador del Informe.									.	.	.	.	.	.	.	.
Presentación del borrador del Informe.																.



## CAPÍTULO II

### II.- DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO PERUANO

#### 2.7 BASE LEGAL

- a. Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.
- b. Reseña de la Ley 11356-2008, Basilea II, Reglamento para la Evaluación y Clasificación de los deudores y las exigencias de las Provisiones y Normas Modificatorias.

#### 2.2 CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS Y ENTES REGULADORES

##### 2.2.1 CONCEPTO<sup>3</sup>

El sistema financiero esta conformado por el conjunto de Instituciones bancarias, financieras y demás empresas e instituciones de derecho público o privado, debidamente autorizadas por la Superintendencia de Banca y Seguro, que operan en la intermediación financiera (actividad habitual desarrollada por empresas e instituciones autorizada a captar fondos del público y colocarlos en forma de créditos e inversiones. Los mercados financieros están afectados por las fuerzas de oferta y demanda, y colocan a todos los vendedores en el mismo lugar, haciendo así más fácil encontrar posibles compradores. En finanzas, los mercados financieros facilitan:

- El aumento del capital (en los mercados de capitales).
- La transferencia de riesgo (en los mercados de derivados).
- El comercio internacional (en los mercados de divisas).

En otras palabras, los mercados financieros son usados para reunir a aquellos que quieren capital con aquellos que lo tienen. Normalmente, esto se realiza cuando un prestatario emite un vale al acreedor, con el cual le asegura que devolverá el préstamo.

---

<sup>3</sup> [www.sbs.gob.pe](http://www.sbs.gob.pe)

Estos vales son títulos valores que pueden ser libremente comprados o vendidos. Además, cuando el agente le presta dinero a un prestatario, el prestamista esperará alguna compensación adicional, al monto prestado, en forma de intereses o dividendos.

### 2.2.2 CARACTERÍSTICAS

- **Amplitud:** Esta relacionado con el número de títulos financieros que se negocian en un mercado financiero, mientras más títulos se negocien más amplio será el mercado financiero.
- **Libertad:** No existen barreras en la entrada o salida del mercado financiero.
- **Flexibilidad:** Los precios de los activos financieros pueden cambiar ante un cambio que se produzca en la economía.
- **Transparencia:** Es la posibilidad que tenemos de obtener la información fácilmente y que esta sea verídica. Se puede decir que un mercado financiero será más transparente cuando más fácil sea obtener información y que esta a su vez este regulada de tal manera que estemos seguros que esta es verdadera.

### 2.2.3 ENTES REGULADORES Y DE CONTROL DEL SISTEMA FINANCIERO<sup>4</sup>

- 1) **Banco Central de Reserva del Perú (BCRP):** Encargado de regular la moneda y el crédito del sistema financiero.
- 2) **Superintendencia de Banca y Seguros (SBS):** Organismo de control del sistema financiero nacional, controla en representación del estado a las empresas bancarias, financieras, de seguros y a las demás personas naturales y jurídicas que operan con fondos públicos. La Superintendencia de Banca y Seguros es un órgano autónomo, cuyo objetivo es fiscalizar al Banco Central de Reserva del Perú, Banco de la Nación e instituciones financieras de cualquier naturaleza. La función fiscalizadora de la superintendencia puede ser ejercida en forma amplia sobre cualquier operación o negocio.
- 3) **Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV):** Institución Pública del sector Economía y Finanzas, cuya finalidad es promover el mercado de valores, velar por el adecuado manejo de las empresas y normar la contabilidad de las

---

<sup>4</sup>[www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)

mismas. Tiene personería jurídica de derecho público y goza de autonomía funcional administrativa y económica.

- 4) *Superintendencia de Administración de Fondos de Pensiones (SAFP)*: Al igual que la SBS, es el organismo de Control del Sistema Nacional de AFP.

### 2.3 SISTEMA FINANCIERO BANCARIO

Este sistema está constituido por el conjunto de instituciones bancarias del país. En la actualidad el sistema financiero Bancario está integrado por el Banco Central de Reserva, el Banco de la Nación y la Banca Comercial y de Ahorros. A continuación examinaremos cada una de éstas instituciones.

- a. *Banca comercial*: Instituciones financieras cuyo negocio principal consiste en recibir dinero del público en depósito o bajo cualquier otra modalidad contractual, y en utilizar ese dinero, su propio capital y el que obtenga de otras cuentas de financiación en conceder créditos en las diversas modalidades, o a aplicarlos a operaciones sujetas a riesgos de mercado.
- b. *Las sucursales de los bancos del exterior*: Son las entidades que gozan de los mismos derechos y están sujetos a las mismas obligaciones que las empresas nacionales de igual naturaleza.

### 2.4 SISTEMA FINANCIERO NO BANCARIO

- a. *Financieras*: Lo conforman las instituciones que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en facilitar las colocaciones de primeras emisiones de valores, operar con valores mobiliarios y brindar asesoría de carácter financiero.
- b. *Cajas Municipales De Ahorro Y Crédito (CMAC)*: Entidades financieras que captan recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a las pequeñas y micro-empresas.

- c. **Entidades De Desarrollo a La Pequeña Y Micro Empresa – EDPYMES:** Instituciones cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento preferentemente a los empresarios de la pequeña y micro-empresa.
- d. **Cajas Rurales De Ahorro Y Crédito (CRAC):** Son las entidades que captan recursos del público y cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento preferentemente a los empresarios de la pequeña y micro-empresa.

## 2.5 EVOLUCIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO Y AUMENTO DEL NÚMERO DE COLOCACIONES Y OPERACIONES

Hasta marzo del año 2011 el sistema financiero estaba compuesto por 60 entidades financieras, así mismo las Cajas Municipales se han mantenido durante los últimos años.

A continuación se presentan cuadros por número de empresas y Activos en millones de soles, dentro del Sistema Financiero Peruano, donde notaremos los cambios en los detalles mencionados a través de comparaciones anuales teniendo como base el mes de marzo del 2009.

**Grafico N°2: SISTEMA FINANCIERO: Número de Empresas.**

Sistema Financiero: Número de Empresas				
	Mar-09	Mar-10	Mar-11	Mar-12
Empresas bancarias	15	15	15	15
Empresas financieras	4	8	10	10
Instituciones microfinancieras no bancarias	36	34	33	35
Cajas municipales (CM)	13	13	13	13
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	10	10	10	11
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	13	11	10	11
Empresas de arrendamiento financiero	5	4	2	2
<b>SISTEMA FINANCIERO</b>	<b>60</b>	<b>61</b>	<b>60</b>	<b>62</b>

**Fuente:** www.sbs.gob.pe.- Superintendencia de Banca y Seguros. Marzo de 2012.

El número de empresas financieras se han incrementado en los últimos años, , como resultado del crecimiento económico y el nuevo ingreso de una caja rural en octubre del 2011 INCASUR, que es anexa del grupo INCA, y del ingreso de una nueva EDPYME a marzo del presente año, siendo esta INVERSIONES LA CRUZ, que se suma a las otras diez que ya existían dentro del sistema financiero, así mismo podemos observar un decrecimiento en las Empresas de Arrendamiento Financiero, que en los últimos años han cerrado por el ofrecimiento de bancos, cajas municipales y demás de productos de arrendamiento financiero quitando mercado a estas entidades, además se puede apreciar el constante crecimiento de empresas financieras en los últimos años debido al constante crecimiento del Perú.

Al 31 de marzo de 2012, el saldo de activos del sistema financiero fue S/. 231 021 millones (US\$ 86 622 millones), 12,22% por encima del saldo de marzo de 2011. Las empresas bancarias explican el 88,73% de los activos con un saldo de S/. 204 976 millones, lo que significa un incremento de 10,96% respecto de lo registrado a marzo de 2011. De igual modo, los activos de las empresas financieras, que participan con el 3,85%, se incrementaron en 4,41% respecto al año anterior. En tanto, las instituciones microfinancieras no bancarias representan el 7,24% de los activos, siendo las cajas municipales las de mayor participación (5,49% del total de activos).<sup>5</sup>

**Grafico N°3: SISTEMA FINANCIERO: Activos en millones de soles.**

Sistema Financiero: Activos (En millones de S/.)				
	Mar-09	Mar-10	Mar-11	Mar-12
Empresas bancarias	149 670	151 070	184 737	204 976
Empresas financieras	2 351	4 303	6 297	8 904
Instituciones microfinancieras no bancarias	10 262	12 169	14 648	16 732
Cajas municipales (CM)	7 426	9 175	11 075	12 692
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	1 482	1 915	2 402	2 786
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	1 354	1 079	1 172	1 254
Empresas de arrendamiento financiero	1 520	728	174	409
<b>SISTEMA FINANCIERO</b>	<b>163 804</b>	<b>168 270</b>	<b>205 855</b>	<b>231 021</b>

**Fuente:** www.sbs.gob.pe.- Superintendencia de Banca y Seguros. Marzo de 2012.

<sup>5</sup> www.sbs.gob.pe.- Evolución Del Sistema Financiero a - Marzo de 2012.

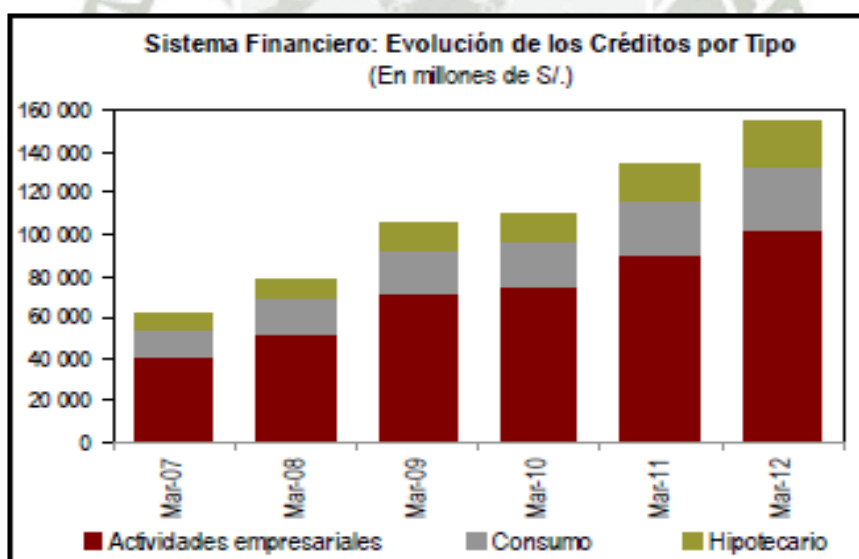
## 2.6 INDICADORES ECONÓMICOS DEL SISTEMA FINANCIERO PERUANO

### 2.6.1 CRÉDITOS DIRECTOS POR TIPO

En el sistema financiero en atención a la resolución SBS 11356-2008, aplicada a partir de Julio del año 2010, los créditos se re clasifican en 8 nuevas categorías extendiendo la clasificación de las mismas en variables de los cuatro grandes grupos anteriores considerados en la resolución de SBS N° 808 del año 2003, créditos de consumo, hipotecarios, MES y Comerciales (Actividades Empresariales) los cuales se mantienen para el detalle explicativo en el cuadro numero 4.

Los créditos para actividades empresariales registraron un incremento anual de 12,56% a marzo de 2012, alcanzando un saldo de S/. 101 930 millones. Asimismo, los créditos de consumo y los hipotecarios registraron saldos de S/. 31 238 millones (+18,93% de variación anual) y S/. 21 001 millones (+22,68%), respectivamente, con participaciones de 20,26% y 13,62% en la cartera de créditos., con respecto a marzo del 2011 y 2012.

**Gráfico N° 4 – SISTEMA FINANCIERO: Evolución De Créditos Por Tipo - 2012.**



**Fuente:** www.sbs.gob.pe.- Superintendencia de Banca y Seguros, Evolución del Sistema Bancario Marzo 2012.

Al cierre del primer trimestre de 2012, los créditos corporativos se ubicaron en S/. 25 732 millones (16,69% del total de colocaciones), los créditos a grandes empresas en S/. 22 540 millones (14,62%) y a las medianas empresas en S/. 26 343 millones (17,09%). Asimismo, los créditos a las pequeñas empresas alcanzaron los S/. 18 503 millones (12,00%) y a las microempresas los S/. 8 812 millones (5,72%).

Definitivamente el incremento de los créditos por pequeñas y micro empresas es potencial, causa efecto de la participación en el mercado de nuevas empresas que a raíz del crecimiento económico en los últimos años del Perú, comienzan a diversificar su fuente de ingresos, es decir, personas naturales que ha tomado la decisión de contar con un negocio propio y que necesitan financiamiento han determinado requerir un financiamiento mínimo menos de los S/. 20000 nuevos soles, para generar nuevas fuentes de ingresos individuales o familiares del tipo independiente. Así mismo las empresas y personas que ya contaban con créditos dentro del sistema financiero, han detallado incrementar sus operaciones mediante nuevos financiamientos que tienen que ver desde los S/. 20 000 hasta los S/ 300 000 nuevos soles, siendo así recategorizadas por su nivel de endeudamiento hacia arriba o abajo según su movimiento crediticio. Son estas que mantienen una rotación mayor de financiamiento por los montos antes mencionados, es por eso que en el presente informe se da amplitud al financiamiento de las mismas.

## 2.6.2 CRÉDITOS DIRECTOS POR SECTOR ECONÓMICO

Al cierre del segundo trimestre de 2012, el saldo de las colocaciones a los sectores comercio, transporte, almacenamiento y comunicaciones, minería, agricultura y ganadería y construcción se incrementó en S/. 3 849 millones con relación a marzo de 2011. Los créditos dirigidos a comercio subieron en S/. 3 122 millones (+14,03%), a transporte, almacenamiento y comunicaciones en S/. 102 (+1,17%), a agricultura y ganadería en S/. 435 millones (+10,25%), a construcción en S/. 352 millones (+13,39%); mientras que los créditos dirigidos a la minería se redujeron en S/. 162 millones (-3,81%)<sup>6</sup>.

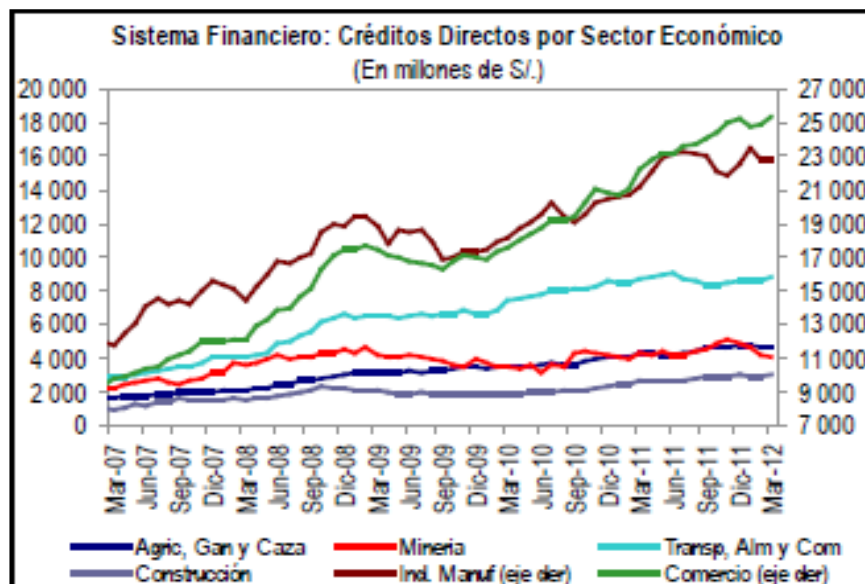
En tanto, en el mismo periodo el saldo de créditos a la industria manufacturera se incrementó en S/. 1 656 millones (+7,82%). Cabe señalar que, las colocaciones en moneda extranjera para este sector

---

<sup>6</sup> www.sbs.gob.pe.- Evolución Del Sistema Financiero a - Marzo de 2012.

fueron más dinámicas que las de moneda nacional (12,60% vs. 9,32%). en un escenario de debilitamiento del dólar y apreciación de la moneda nacional<sup>7</sup>.

**Gráfico N° 5 – SISTEMA FINANCIERO: Evolución Por Sector Económico - 2012.**



**Fuente:** www.sbs.gob.pe.- Superintendencia de Banca y Seguros, Evolución del Sistema Bancario Marzo 2012.

Entre los principales incrementos se encuentran el Sector de la Industria Manufacturera y de Comercio; este primero a pesar de un descenso importante de S/. 650 millones de soles en lo que refiere al periodo de Marzo, Mayo y Junio del año 2011, a causa principal de la coyuntura política por elecciones presidenciales, que mantuvieron a los Industriales y comerciales en incertidumbre los meses respectivos, estos continúan con una tendencia positiva de crecimiento en lo que a colocaciones (Créditos) se refiere.

En los periodos anteriores el incremento obedece a una demanda masiva de financiamiento a menor costo ya que las tasas de interés en soles bajaron progresivamente por el decremento del riesgo país y el Spread entre la tasa de interés en dólares y la devaluación de esa moneda fue aun positivo.

<sup>7</sup> www.sbs.gob.pe.- Evolución Del Sistema Financiero a - Marzo de 2012.

### 2.6.3 CRÉDITOS DIRECTOS POR UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Durante los últimos años, específicamente cerca de la última década se ha vivido un crecimiento económico importante dentro del país, podemos de alguna manera distinguir un crecimiento que aun cuenta para los próximos años con proyecciones disparejas en todos los departamentos del Perú, más aun en esta década la distribución y manejo de los mismos recursos presupuestales y naturales para el crecimiento de cada uno de estos han sido mal empleados, de la misma forma la inversión publica y privada en el 2011 y 2012, se encuentra en crecimiento pero con la misma mala distribución de muchos factores que hacen que algunos de estos departamentos del Perú crezcan más y aceleradamente, frente a otras que lo hacen de forma lenta, esto puede ser corroborado en el flujo crediticio y de depósitos por departamentos, ya que el crédito constituye una parte fundamental del capital para el crecimiento económico del país.

Al 31 de marzo de 2012, el 72,3% del saldo de créditos directos del sistema financiero se concentró en los departamentos de Lima y Callao, alcanzando un total de S/. 109 211 millones, 94,2% del cual correspondió al sistema bancario. Siguió en importancia los departamentos del norte (Lambayeque, La Libertad y Ancash) y del sur (Ica y Arequipa) con participaciones de 6,8% y 5,2%, respectivamente. En el otro extremo, las regiones del centro del país (Huancavelica, Ayacucho y Apurímac) contaron con la menor participación en los créditos del sistema financiero (0,7%).

Siguieron en importancia los departamentos del norte (Lambayeque, La Libertad y Ancash) y del sur (Ica y Arequipa) con participaciones de 6,9% y 4,9%, respectivamente. En el otro extremo, las regiones del centro del país (Huancavelica, Ayacucho y Apurímac) contaron con una participación de tan sólo 0,7%, aunque registraron uno de los mayores crecimientos respecto a junio del año anterior, de 28,7%. El mayor crecimiento se registró en la zona de Cusco, Puno y Madre de Dios y en la zona Loreto y Ucayali, donde los créditos se incrementaron en 29,4% y 29,1 respectivamente.

A continuación en el siguiente cuadro vamos a apreciar una comparación de participación y crecimiento de créditos directos por ubicación geográfica desde seis periodos anteriores:

**Cuadro N° 2 – SISTEMA FINANCIERO: Créditos por Zona Geográfica - 2012.**

Créditos Directos del Sistema Financiero por Ubicación Geográfica (En millones de Nuevos Soles)									
Ubicación geográfica	Mar-06	Mar-07	Mar-08	Mar-09	Mar-10	Mar-11	Mar-12	Particip. Mar-12 (%)	Crecim. Mar-12/ Mar-11 (%)
Tumbes y Piura	1 273	1 587	2 060	2 961	3 273	4 103	4 765	3,2	16,1
Lambayeque, La Libertad y Ancash	3 000	3 838	5 119	7 279	7 642	8 924	10 330	6,8	15,7
Cajamarca, Amazonas y San Martín	724	1 066	1 430	2 035	2 297	2 832	3 514	2,3	24,1
Loreto y Ucayali	534	715	974	1 313	1 392	1 762	2 233	1,5	26,8
Huánuco, Pasco y Junín	764	1 011	1 448	2 147	2 415	3 090	3 786	2,5	22,5
Lima y Callao	39 409	44 455	55 501	76 067	78 620	93 768	109 211	72,3	16,5
Ica y Arequipa	2 173	2 830	3 316	4 480	5 122	6 430	7 893	5,2	22,8
Huancavelica, Ayacucho y Apurímac	157	213	334	558	699	902	1 071	0,7	18,8
Moquegua y Tacna	485	650	864	1 004	1 163	1 437	1 768	1,2	23,1
Cusco, Puno, Madre de Dios	916	1 218	1 709	2 455	2 918	3 740	4 655	3,1	24,5
Extranjero	1 937	2 983	2 860	2 853	2 299	3 933	1 749	1,2	-55,5
<b>Total Sistema Financiero*</b>	<b>51 373</b>	<b>60 566</b>	<b>75 616</b>	<b>103 151</b>	<b>107 840</b>	<b>130 921</b>	<b>150 976</b>	<b>100,0</b>	<b>15,3</b>

**Fuente:** www.sbs.gob.pe.- Superintendencia de Banca y Seguros, Evolución del Sistema Bancario Marzo 2012.

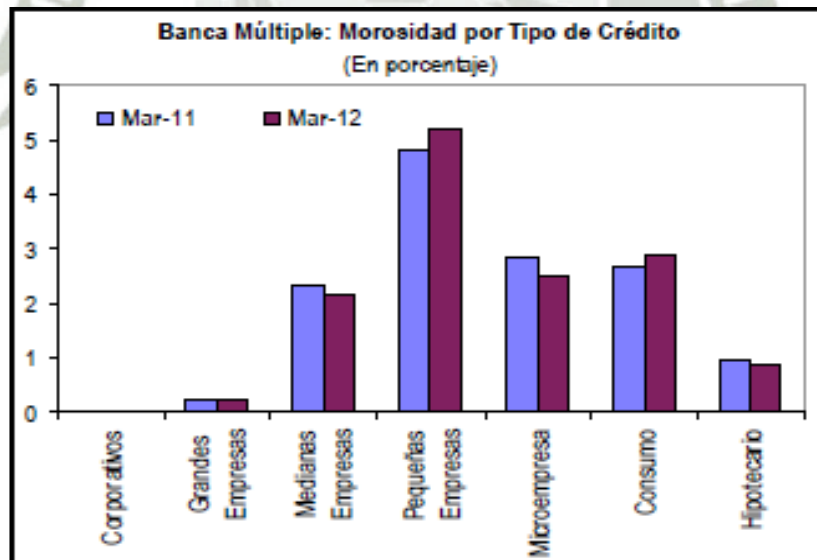
A través del cuadro podemos apreciar lo mencionado en la primera parte de este título, el cual presenta variantes importantes con respecto al crecimiento por tipo de créditos directos, siendo en todos los casos de manera positiva, pero diferenciando la participación de algunos departamentos frente a otros, los crecimientos mas significativos se muestran en los departamentos de Cusco, Puno y Madre de Dios, los cuales han duplicado su crecimiento en un año con respecto a Junio del 2010, y Lambayeque, libertad y Ancash, mantenido su crecimiento y participación, así mismo Ica y Arequipa muestran un crecimiento significativo en los dos últimos años.

Podemos apreciar en el cuadro anterior, de esta manera es importante aclarar que la participación a Junio del 2011 entre estos dos departamentos obedece a S/. 6778 Millones de nuevos soles sosteniendo un 4.9%, siendo solamente menos de un tercio de esta la participación la cuota del departamento de Ica; viendo así que en departamento de Arequipa tendría una gran actividad e importante situación frente a otras localidades, no solo por el manejo de sus recursos, sino también por la geografía que tiene ya que la minería y otras actividades son netamente de la zona.

#### 2.6.4 MOROSIDAD POR TIPO DE CRÉDITO

A través de las directivas, marcos regulatorios, leyes, etc. que la Superintendencia de Banca y Seguros ha argumentado en los últimos años, se ha podido mejorar de alguna manera la perspectiva de calidad de cartera en lo que a mora se refiere, es así que la ley 11356-2008, ha logrado estructurar mejor la calificación del deudor, para regular así mejor las variables y requerimientos para otorgamiento de créditos por grado de endeudamiento a los deudores, marcando límites entre los mismos, esto ha logrado una disminución importante en la morosidad por tipo de crédito es así que en el segundo trimestre de 2012, los créditos a las actividades empresariales registraron un ratio de morosidad de 1,45%, mayor en 0,11 a lo reportado en marzo de 2011. En tanto, el mismo indicador para los créditos hipotecarios se ubicó en 0,88%, inferior al 0,96% registrado en marzo de 2011; mientras que, el ratio de morosidad de los créditos de consumo aumentó en 0,26 puntos porcentuales en el último año hasta alcanzar el valor de 2,90% producto del crecimiento laboral y productos financieros adecuados a estos.

**Gráfico N° 6: SISTEMA FINANCIERO: Morosidad Por Tipo de Crédito - 2012.**



**Fuente:** www.sbs.gob.pe.- Superintendencia de Banca y Seguros, Evolución del Sistema Bancario Marzo 2012.

Así mismo a junio de 2011, desde una perspectiva más global según la ley 11356-2008 SBS, la morosidad de los créditos corporativos fue 0,00%, la de grandes empresas fue 0,25%, de medianas empresas fue 2,19%, de pequeñas empresas fue 5,21% y de microempresas fue 2,49%, concentrándose un incremento de morosidad en la cartera de pequeñas empresas y créditos de consumo a causa del sobreendeudamiento de las mismas, por efectos de la oferta crediticia del mercado, y la competencia entre la banca múltiple, EDPYMES, CRACS, CMACS financieras etc.



## CAPITULO III

### DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE CAJAS MUNICIPALES EN EL PERÚ Y EL MERCADO DE MICROCRÉDITO EN AREQUIPA

#### 3.5 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE CAJAS MUNICIPALES EN EL PERÚ

##### 3.5.1 BASE LEGAL

- 1) D.S. N° 157-90 EF. Norma que regula el funcionamiento de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito.

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC' s) se rigen por el Decreto Supremo 157-90-EF y por la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero, del Sistema de Seguros y AFP, y por la Ley Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, en lo relativo a los factores de ponderación de riesgos, capitales mínimos, patrimonios efectivos, límites y niveles de provisiones establecidos en garantía de los ahorros del público. Asimismo, la Ley N° 26702 exige la Conversión de las CMAC' s en Sociedades Anónimas, sin el requisito de la pluralidad de accionistas.

El Decreto Supremo 157-90-EF establece que los órganos de gobierno de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito son el Directorio y la Gerencia. El Directorio de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito está integrado por siete miembros: tres representantes de la Municipalidad, un representante de la Iglesia Católica, un representante de la Cámara de Comercio, un representante de COFIDE y un representante de los pequeños comerciantes o productores.

El Directorio no tiene facultades ejecutivas y ejerce la representación institucional de la CMAC-AREQUIPA. El Directorio designa a los miembros de la Gerencia mancomunada por periodos de cuatro años renovables; asimismo, designa al Oficial de Cumplimiento, Jefe de la Unidad de Riesgos y Jefe del Órgano de Control Institucional.

Conforme a lo dispuesto en el segundo párrafo del Art. 11 de la Ley de Municipalidades – 27972, “los Regidores no pueden ejercer funciones ni cargos ejecutivos o administrativos, sean de carrera o de confianza, ni ocupar cargos de miembros de directorio, gerente u otro, en la misma municipalidad o en

las empresas municipales o de nivel municipal de su jurisdicción. Todos los actos que contravengan esta disposición son nulos y la infracción de esta prohibición es causal de vacancia en el cargo de regidor”.

La Gerencia Mancomunada, integrada por tres gerentes tiene a su cargo la representación legal de la CMAC-Piura, siendo la única unidad ejecutiva responsable de su marcha económica, financiera y administrativa y de conducirla de manera eficiente y competitiva. Las trece Cajas Municipales de Ahorro y Crédito que existen en el Perú conforman la Federación Peruana de Cajas Municipales (FEPCMAC).

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito se sujetan a las normas de supervisión de la Superintendencia de Banca y Seguros, a la regulación del Banco Central de Reserva, a la fiscalización de la Contraloría General de la República y a las normas de carácter presupuestario del Ministerio de Economía y Finanzas.

- 2) Circular SBS CM – 0312-2003, Información mínima requerida para el otorgamiento, seguimiento, control y evaluación y clasificación del deudor.
- 3) Resolución SBS N° 808-2003, Reglamento para la Evaluación y Clasificación de los deudores y las exigencias de las Provisiones y Normas Modificadorias.

### **3.1.2 EL SISTEMA DE CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO DEL PERÚ**

En el Perú, el sistema de microfinanzas está avanzando rápidamente gracias al desarrollo de instituciones cada vez más profesionales y sostenibles como es el caso de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC).

Hoy en día, se reconoce ampliamente el apoyo directo de las Cajas Municipales a miles de emprendedores, pequeñas y medianas empresas operando en zonas tradicionalmente excluidas de la banca comercial. Esta situación consolida aún más la misión de cada CMAC de contribuir a la inclusión financiera y al desarrollo de las poblaciones en los segmentos de menores ingresos.

El esfuerzo de las CMAC se fundamenta en su capacidad de atender a sus clientes con una mayor oferta de productos y servicios financieros y de ofrecer una mayor variedad de canales de atención.

### 3.1.3 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO DEL PERÚ

El sistema de Cajas Municipales fue creado por iniciativa del gobierno de Alemania en 1983, sobre la base del sistema cajas de ahorro de aquel país, contando para ello con el apoyo técnico y orientación de la Agencia de Cooperación Alemana GTZ (**Tello, 1995**). El apoyo inicial se concentró en la Caja Municipal de Piura, la primera del sistema (fundada en 1982), extendiéndose rápidamente a otras Cajas Municipales, sobre todo a raíz de la firma de un convenio de cooperación entre la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ) y la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) para la elaboración de un proyecto de ley que regulara el funcionamiento del sistema y que posteriormente resultó en el Decreto Supremo No. 191-86-EF de 198612. Actualmente, el sistema está compuesto por las siguientes Cajas Municipales de Ahorro y Crédito:

- a) Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa
- b) Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura
- c) Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo
- d) Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cuzco
- e) Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo
- f) Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica
- g) Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Maynas
- h) Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Paita
- i) Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Pisco
- j) Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa
- k) Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana
- l) Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna
- m) Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Chincha

En particular, el Sistema de Cajas Municipales, como su nombre lo indica, ofrece servicios de ahorro y crédito y son organizaciones sin fines de lucro, propiedad de los Concejos Provinciales.

Por otro lado, la tecnología financiera de las Cajas Municipales tiene las siguientes características básicas: (i) **el principio de gestión**, por el cual dichas entidades se encuentran dirigidas no por una sola persona, sino por un comité de gerencia, que usualmente está compuesto por más de dos personas hasta un máximo de seis; (ii) **el principio de supervisión**, el comité de gerencia está supervisado por un comité de vigilancia, como auditor permanente de la gestión del comité directivo; (iii) **el principio de**

**autonomía**, que busca disminuir las influencias políticas o política partidaria, al ser sus directivos elegidos como representantes de diferentes grupos de la comunidad y no con criterio político.

Estas características han sido implementadas de una u otra manera en el Sistema de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de Perú y, de acuerdo con el criterio comúnmente aceptado, parecen haber resultado en experiencias exitosas en el sistema nacional. Así tenemos que el principio de gestión alemán ha sido plenamente instaurado en el sistema nacional, a través del requisito de gerencia colegiada que obliga a una "doble firma" y por el cual ningún único individuo tiene poder de gestión unilateral. Por su parte, el principio de supervisión se ha traducido en la creación de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, entidad que audita externamente a las diferentes Cajas y vela por el cumplimiento de las normas de la SBS. Finalmente, el principio de autonomía se expresa en el hecho que el Comité Directivo de cada caja municipal está integrado por grupos representativos de la comunidad, usualmente la iglesia, el sector privado y regidores municipales, de tal modo que se minimice el uso de las Cajas con fines políticos.

Desde el inicio de sus operaciones, el sistema de Cajas Municipales ha experimentado un crecimiento importante en el nivel de sus operaciones, aunado a una mejora significativa en la calidad de las mismas. Adicionalmente, su desempeño económico-financiero ha evolucionado favorablemente, ya que por ejemplo, a pesar de ser un sistema relativamente joven, presenta indicadores de solvencia, calidad de activos, eficiencia y rentabilidad, comparables a los de las instituciones financieras tradicionales. Es importante señalar que estos resultados se han obtenido atendiendo preferentemente a agentes económicos descentralizados pequeños y medianos, convirtiéndose en una de las experiencias más importantes de su género en América Latina. Al constituirse como una alternativa atractiva de servicios financieros para pequeños y medianos agentes económicos, ha contribuido de manera importante con el desarrollo de los ámbitos geográficos en donde operan.

Las Cajas Municipales constituyen las entidades más importantes en el financiamiento de la microempresa en el Perú. Durante los últimos 10 años han multiplicado sus colocaciones, logrando elevados niveles de eficiencia, productividad y rentabilidad, sin requerir de subsidio alguno, y con plena cobertura de costos, mostrando así una clara sostenibilidad financiera. Han experimentado un desarrollo financiero favorable desde 1996: han estado operando en condiciones de mercado, sin subsidios y han generado una rentabilidad impresionante. Un análisis de su evolución de 1996 al 2007 revela que los principales factores que explican la sostenibilidad de las Cajas Municipales incluyen la racionalización de los costos de operación a través de una creciente productividad y medidas de control de costos, una buena calidad de portafolio y un grado razonable de apalancamiento. Además, tiene

tecnologías financieras (y ni que decir de su tecnología crediticia) adaptables al segmento de mercado y de clientes que atiende.

La experiencia de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito es vital para entender a ciencia cabal qué es la industria microfinanciera y cómo articularla con el desarrollo del país. La existencia de las Cajas ha sido muy positiva en la promoción y desarrollo del empresario vinculado a la pequeña y microempresa. No debemos olvidar que las Cajas Municipales inician formalmente el microcrédito en nuestro país. Son las pioneras de las microfinanzas.

Los principios institucionales de las Cajas Municipales son los siguientes:

- 1) **Integridad:** Es actuar ética e intachablemente, con probidad y rectitud.
- 2) **Honestidad:** Es actuar siempre con base en la verdad y la justicia dando a cada quien lo que le corresponde incluida ella mismo.
- 3) **Responsabilidad:** Es cumplir con las funciones, metas y objetivos de la empresa en estricto cumplimiento y observancia de los procesos y procedimientos internos y externos y los valores.
- 4) **Compromiso Con El Cliente Y La Organización:** Es demostrar insistentemente su determinación a dar lo mejor de sí y su negación a rendirse ante los obstáculos, alineándose intelectual y emocionalmente a los valores y objetivos de la organización.
- 5) **Respeto:** Es aceptar y comprender tal y como son los demás, su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra. Actuar o dejar actuar, procurando no perjudicar a uno mismo ni a los demás, de acuerdo con sus derechos, con su condición y con sus circunstancias.

### 3.1.4 OBJETIVOS

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) del Perú representan una herramienta de descentralización del crecimiento económico a través de la democratización del crédito, privilegiando la bancarización de los sectores de menores recursos económicos. Las CMAC tienen como misión posibilitar el acceso al crédito sobre la base del ahorro de los sectores que no logran acceder al mercado bancario tradicional. En 1989 se colocaron los primeros créditos a las PYMES, y actualmente ese segmento de mercado resulta ser muy atractivo para la banca tradicional, por su alta rentabilidad y sobre todo, porque las grandes empresas (segmento al que está dirigido el sistema bancario) cuentan con otros mecanismos para agenciarse de recursos financieros a menor costo que los ofrecidos por el sistema financiero, como por ejemplo, fondeos a través del mercado de capitales.

Las CMAC buscan cubrir una necesidad de la población, consistente en la capitalización crediticia, acceso a financiamiento según sus necesidades y limitaciones de pago. Sin embargo, a partir de la dación de la Ley 26702, se aceleró su transformación a sociedad anónima, quiebre importante en la visión y conducción de tales entidades, ampliándose el ámbito de operaciones para las CMAC, con preferencia en el mercado microfinanciero.

Además, se ha introducido el concepto de apertura de su accionariado, de modo que se permitiera el ingreso de socios ajenos al Estado para facilitar su control y administración, cambios que han modificado la esencia de tales entidades, al punto que actualmente se las considera empresas rentables que representan los intereses de la sociedad, quedando atrás el rol de entidades subsidiarias o de fomento.

#### 3.1.4.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal de las CMAC es fomentar la descentralización financiera y la democratización del crédito.

#### 3.1.4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú son los siguientes:

**1) *Autonomía financiera***

Incrementar sostenidamente los depósitos de ahorros, con la finalidad de financiar las colocaciones y garantizar la autonomía financiera de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito.

**2) *Maximizar activos rentables***

Incrementar sostenidamente las colocaciones para atender la amplia demanda crediticia insatisfecha de pequeñas y microempresas (PYMES) y las familias.

**3) *Apoyo crediticio a las PYMES***

Incrementar la participación de los créditos PYMES en la cartera total de colocaciones, con una adecuada diversificación por sectores económicos, por zonas geográficas y por monedas.

**4) *Eficiencia en la gestión crediticia***

Mantener una cartera sana sobre la base de una administración eficiente del riesgo crediticio.

**5) *Racionalización de los costos operativos***

Incrementar los niveles de eficiencia a través del uso racional de los recursos financieros, materiales y la optimización de los recursos humanos.

**6) *Margen operacional adecuado***

Incrementar el patrimonio con niveles de rentabilidad y capitalización adecuados, que soporte el crecimiento sostenido de las operaciones activas y pasivas.

**3.1.5 ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO DEL PERÚ**

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) se rigen por el Decreto Supremo 157-90-EF y por la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero, del Sistema de Seguros y AFP, y por la Ley Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, en lo relativo a los factores de ponderación de riesgos, capitales mínimos, patrimonios efectivos, límites y niveles de provisiones establecidos en

garantía de los ahorros del público. Asimismo, la Ley N° 26702 exige la Conversión de las CMAC en Sociedades Anónimas, sin el requisito de la pluralidad de accionistas.

El Decreto Supremo 157-90-EF establece que los órganos de gobierno de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito son el Directorio y la Gerencia. El Directorio de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito está integrado por siete miembros: tres representantes de la Municipalidad, un representante de la Iglesia Católica, un representante de la Cámara de Comercio, un representante de COFIDE y un representante de los pequeños comerciantes o productores.

El Directorio no tiene facultades ejecutivas y ejerce la representación institucional de las CMAC. El Directorio designa a los miembros de la Gerencia mancomunada por periodos de cuatro años renovables; asimismo, designa al Oficial de Cumplimiento, Jefe de la Unidad de Riesgos y Jefe del Órgano de Control Institucional. Conforme a lo dispuesto en el segundo párrafo del Art. 11 de la Ley de Municipalidades – 27972, “los Regidores no pueden ejercer funciones ni cargos ejecutivos o administrativos, sean de carrera o de confianza, ni ocupar cargos de miembros de directorio, gerente u otro, en la misma municipalidad o en las empresas municipales o de nivel municipal de su jurisdicción. Todos los actos que contravengan esta disposición son nulos y la infracción de esta prohibición es causal de vacancia en el cargo de regidor”.

La Gerencia Mancomunada, integrada por tres gerentes tiene a su cargo la representación legal de las CMAC, siendo la única unidad ejecutiva responsable de su marcha económica, financiera y administrativa y de conducirla de manera eficiente y competitiva.

Las doce Cajas Municipales de Ahorro y Crédito que existen en el Perú conforman la Federación Peruana de Cajas Municipales (FEPCMAC). El órgano máximo de la FEPCMAC es la Asamblea General, que está integrada por tres representantes de cada una de las trece CMAC existentes, siendo ellos: el Alcalde, el Presidente de Directorio y un Gerente de cada CMAC miembro.

La Asamblea General se reúne una vez al año y elige en votación secreta al Presidente y a los miembros del Comité Directivo de la FEPCMAC. El Comité Directivo está conformado por el Presidente de la FEPCMAC y seis directores, cargos que se distribuyen en igual proporción entre los presidentes de Directorio y los gerentes elegidos. Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito se sujetan a las normas de supervisión de la Superintendencia de Banca y Seguros, a la regulación del Banco Central de Reserva, a la fiscalización de la Contraloría General de la República y a las normas de carácter presupuestario del Ministerio de Economía y Finanzas.

### 3.1.6 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS CAJAS MUNICIPALES

Las CMAC constituyen los intermediarios de microcrédito de mayor gravitación y han alcanzado los logros más significativos en eficiencia y productividad, presentando al mismo tiempo una alta rentabilidad y la mejor calidad de cartera, ya que sus préstamos vencidos representan apenas el 5,02% de su portafolio total en junio del 2008. De esta manera, las Cajas han demostrado tener el mayor potencial para atender las necesidades financieras del grupo meta. Es por ello que la opción más prometedora para ampliar significativamente a corto y mediano plazo el financiamiento a la microempresa, es impulsar decisivamente el desarrollo de las CMAC.

#### 3.1.6.1 ASPECTOS INSTITUCIONALES

En mayo de 1980 se promulgó el DL 23 039 que creó las CMAC, como entidades financieras reguladas que podían establecerse fuera del área metropolitana de Lima-Callao, con el objetivo de impulsar la descentralización y brindar servicios financieros a los sectores desatendidos por la banca tradicional. Se encuentran regidas por la Ley General del Sistema Financiero de diciembre de 1996.

De esta manera, las CMAC constituyen empresas con personalidad jurídica propia de derecho, propiedad exclusiva del respectivo consejo provincial, que tiene autonomía económica, financiera y administrativa. Sin embargo, la nueva norma legal mencionada determina que las CMAC se organizarán como sociedades anónimas y podrán incorporar accionistas del sector privado.

El comité directivo y la gerencia constituyen los órganos de gobierno de las CMAC. El primero, ejerce la representación institucional de la entidad, formula y aprueba sus políticas y supervisa su implementación, careciendo de facultades ejecutivas- esta integrado por siete miembros, tres designados por la municipalidad y cuatro representantes: de la Iglesia, COFIDE, la Cámara de Comercio y el gremio de pequeños empresarios. De esta forma el comité directivo reúne a los representantes del propietario, que son minoritarios de la sociedad civil, para generar así un equilibrio de fuerzas y evitar la politización en una estructura institucional única dentro de las empresas públicas. Con ello, se ha intentado limitar la influencia de las municipalidades. A su vez, la gerencia, integrada por dos o tres personas, tiene a su cargo la representación legal de la CMAC y asume las funciones ejecutivas, actuando en forma mancomunada.

Las CMAC se integran en la Federación Peruana de Cajas Municipalidades de Ahorro y Crédito (FEPMAC), que tienen bajo su responsabilidad las tareas de coordinación, representación, asesoramiento, capacitación y supervisión en el sistema. La federación, con el apoyo de la GTZ, ha

empeñado un importante papel asegurando la capacitación del personal, la uniformidad de las operaciones y de su soporte informático, una estrecha supervisión de la gestión y un asesoramiento permanente de las CMAC.

A su vez, con el apoyo de la cooperación Técnica Alemana (GTZ), las operaciones de las CMAC han experimentado un rápido desarrollo desde 1993, dentro de un contexto muy favorable, creado por la estabilidad macroeconómica y el crecimiento. Sólo en el periodo 1992 – 1997, sus activos totales pasaron de 9.4 millones de dólares a 121.4 millones de dólares. Este notable dinamismo se explica en lo fundamental por el desenvolvimiento de las colocaciones, que en el mismo periodo se incrementaron de 5.6 millones de dólares a 81.3 millones de dólares, destacando las canalizadas a la microempresa. Esta ampliación de las operaciones activas refleja el dinamismo de la demanda de crédito de estas pequeñas unidades económicas, impulsada por la recuperación económica y el éxito de las CMAC en penetrar este segmento del mercado financiero que no ha sido tradicionalmente atendido por los intermediarios financieros formales.

Para cumplir con sus objetivos de apoyar a la descentralización financiera y ampliar el acceso al crédito, las CMAC han orientado alrededor del 67% de sus activos a las colocaciones que incluyen:

- a) Crédito a la microempresa (destinado a atender las necesidades de capital de trabajo y adquisición de activos fijos de estas unidades económicas).
- b) Crédito personal (orientado al financiamiento del consumo de sectores asalariados de ingresos medios y bajos).
- c) Crédito pignoraticio (que se otorga contra la garantía de una joya de oro y plata, para permitir a los sectores de ingresos medios o bajos enfrentar con rapidez una emergencia o aprovechar una oportunidad de negocio).

Asimismo, es importante destacar que el notable crecimiento de las colocaciones de las CMAC ha sido acompañado del mantenimiento de una adecuada calidad del portafolio crediticio.

La expansión de los activos de las CMAC se apoya en el incremento de las captaciones de depósitos, constituyendo la fuente de fondos más significativa, como reflejo de la imagen de solidez y confianza creada en los diferentes mercados regionales. A su vez, las líneas de crédito captadas se han incrementado significativamente, asumiendo cada vez más relevancia. Las CMAC han podido así captar la creciente corriente de fondos otorgada por el sector público y los organismos multilaterales,

destinada al crédito de la microempresa. Destaca especialmente el financiamiento otorgado por COFIDE.

### **3.1.6.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS CRÉDITOS A LAS MICROEMPRESAS EN LAS CAJAS MUNICIPALES**

Los créditos a las microempresas tienen una importancia central para las CMAC. En ese sentido, han desarrollado con gran dinamismo sus colocaciones al sector de la pequeña y microempresa. La ampliación de estas colaciones se explica por la convergencia de tres factores fundamentales:

- a) En primer lugar, la dinámica demanda de crédito, generada a partir de 1993 por la significativa recuperación económica, que elevó las ventas y necesidades de capital de trabajo de las microempresas que habían perdido buena parte de su liquidez en la recesión e hiperinflación de 1988 – 1992. Posteriormente, se hizo presente una demanda de financiamiento para la ampliación y renovación de los activos fijos de estas pequeñas unidades económicas.
- b) En segunda instancia, las CMAC pudieron incrementar notablemente su captación de depósitos y líneas de crédito, especialmente del BID (Banco Interamericano de Desarrollo), disponiendo así de una creciente corriente de recursos para la intermediación, estimulada por la mayor estabilidad macroeconómica y la reforma financiera.
- c) En tercer lugar, gracias a los programas de reforzamiento institucional y del desarrollo de una tecnología financiera adecuada, implementados en cooperación con la GTZ, las CMAC contaban con la capacidad institucional para enfrentar los desafíos del rápido crecimiento de los créditos a la microempresa

### **3.1.7 FACTORES QUE EXPLICAN EL ÉXITO DE LAS CAJAS MUNICIPALES, SUS PRINCIPALES PROBLEMAS Y PERSPECTIVAS**

Un conjunto de factores clave explican el éxito de las CMAC. En primer lugar, en los años 90 el Perú disfrutó un período de rápido crecimiento y estabilidad macroeconómica que fue muy favorable para la profundización financiera. Adicionalmente, una reforma financiera, la liberalización de las tasas de interés y una adecuada regulación del mercado de microfinanzas, fueron también muy importantes para el desarrollo de las CMAC.

En segundo lugar, estas instituciones hicieron un claro esfuerzo para fundamentar su desarrollo en la movilización institucional de depósitos, a manera de promover la intermediación financiera a un nivel regional, asegurándose de esta manera los incentivos para una administración prudente del riesgo involucrado en todo crédito, ya que la administración de éstas instituciones tenía que lidiar con la presión e influencia de los depositantes locales.

En tercer lugar, esta estructura institucional de las CMAC incluyó como factor central una clara limitación de la influencia del propietario municipal y un Consejo de Directores equilibrado con la presencia de los principales inversionistas en la sociedad civil local, quienes tienen la mayoría de las curules en el consejo. De esta forma las CMAC tienen una estructura institucional única entre las empresas públicas que indudablemente les ayudó a promover, al mismo tiempo, la sostenibilidad financiera y la orientación en el tipo de beneficiarios de sus actividades de crédito.

Por último, el papel de la cooperación internacional también fue central para el éxito de estas entidades. El apoyo de largo plazo de la GTZ y del BID en el campo de la asistencia técnica, entrenamiento y reforzamiento institucional, fue de importancia estratégica para crear la capacidad de crecimiento y buenos incentivos estructurales de las CMAC.

Retrospectivamente, ello constituyó una excelente decisión para proporcionar los principales subsidios en forma de cooperación técnica, la misma que evitó distorsiones en los mercados financieros que pudieran ser causadas por becas o préstamos blandos. Sin embargo, el reciente éxito de las CMAC no debería esconder los problemas de mediano y largo plazo a resolver para alcanzar una nueva etapa de desarrollo. Los principales problemas y riesgos que enfrentan estas instituciones incluyen:

- a) Asegurar la ampliación de su capital base de manera que diversifiquen operaciones, introduzcan nuevos productos y ganen acceso a los mercados locales de capital. Como resultado de su difícil situación financiera, los propietarios municipales no están posibilitados para proveer el capital fresco necesario para las CMAC; aún más, los gobiernos locales insistirán en la distribución máxima de dividendos, debilitando así la capitalización a través de la opción de reinversión de utilidades.

- b) Superar la rigidez de la administración como empresas públicas teniendo que sujetarse a procedimientos muy engorrosos que tienden a generar desventajas en los mercados financieros competitivos.
- c) Crear una buena y estable estructura de gobierno y reducir los peligros de presiones políticas y clientelares que pudieran incrementarse cuando las operaciones de las CMAC se vuelvan más importantes.

La posibilidad de la privatización de las CMAC pudiera contribuir a resolver estos retos. En primer lugar, la incorporación de nuevos accionistas podría ayudar a ampliar la base de capital, facilitando así el crecimiento y diversificación de operaciones de las CMAC y su acceso a los mercados locales de capital, reforzando simultáneamente su posición competitiva. En segundo lugar, la privatización contribuiría a establecer una mejor estructura de gobierno y reforzaría la administración profesional de estos intermediarios, reduciendo de esta manera los riesgos de politización y de corrupción. Por último, la influencia de control de inversores privados tendería a estimular innovaciones y a incrementar la eficiencia con el apoyo de su conocimiento técnico e incentivos de control de costos.

Indudablemente, la consistentemente alta rentabilidad de las CMAC incrementaría el interés entre los inversores privados para participar en la privatización. Los resultados favorables obtenidos en las empresas públicas privatizadas en Perú en la última década también contribuirían a este resultado.

La nueva Ley sobre el Sistema Financiero dio lugar a la posibilidad de incorporar accionistas privados en las CMAC. Para promover su acceso, se estableció un comité especial por parte de la Superintendencia de Bancos<sup>22</sup>. Con el apoyo del BID, fue llevado al cabo un estudio para realizar un diagnóstico de las CMAC y una primera evaluación, así como para recomendar una estrategia para la privatización. El debate ha empezado en los municipios acerca de los méritos de este proceso y acerca de las diferentes estrategias a ser adoptadas.

Sin embargo, la incorporación de inversionistas privados en las CMAC pudiera enfrentar resistencia de varias partes. En primer lugar, muchos defienden la propiedad pública como único camino efectivo de mantener la misión social de esos intermediarios así como su orientación regional.

En segundo lugar, algunos directores y administradores de las CMAC pudieran oponerse al proceso por el miedo de perder sus actuales medios de influencia y su trabajo; de manera similar algunos trabajadores pudieran sentir que su lugar de trabajo pudiera correr peligro con el cambio de propiedad. De ahí que no se anticipa que será fácil alcanzar consenso entre los municipios para privatizar todas las CMAC de una sola vez. Muy probablemente habrá opiniones divergentes de algunas Cajas; sin embargo, continuarán con la privatización. El éxito de estas primeras experiencias será de decisiva importancia para el resto.

## 3.2 EL MERCADO DE MICROCRÉDITO EN AREQUIPA

### 3.2.1 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE MICROCRÉDITO EN AREQUIPA

El mercado de microcrédito en Arequipa es el más avanzado del Perú y se sitúa al final de la segunda de las etapas mencionadas. Para analizar en forma más detallada la estructura de los mercados micro financieros y sus repercusiones sobre las presiones competitivas, resulta interesante explorar el caso de Arequipa. “La ciudad de Arequipa cuenta con el mercado más maduro de microcrédito en el Perú, dado que por el lado de la demanda de financiamiento se registra una amplia presencia de microempresas dotadas de una adecuada cultura crediticia y un buen nivel de información, que muchas veces se encuentran concentradas en mercadillos y ferias, lo que facilita la comunicación y reduce los costos operativos de otorgarles préstamos” (Portocarrero y Byrne, 2004).

El mayor grado de desarrollo del mercado de microcrédito en Arequipa se refleja en la diferenciación significativa de las tasas de interés del microcrédito por tamaño de las operaciones y riesgo del cliente, en la flexibilización de los requerimientos de garantías y requisitos de documentos -se otorgan créditos hasta por 5714 dólares americanos con el respaldo de una simple declaración jurada de patrimonio-, en la tendencia a alargar los plazos del préstamo, en el incremento de los montos financiados y en la frecuencia de los clientes compartidos por dos o tres entidades, así como en la extendida práctica de otorgar financiamientos para que un cliente cancele su deuda con una institución de microfinanzas y se convierta en cliente exclusivo de otra, con lo que se beneficia de una menor tasa.

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa es la más antigua institución de microfinanzas en el mercado y concentra una parte importante del total del saldo de colocaciones netas en Arequipa. Dispone, además, de una sólida base patrimonial y una estructura de costos óptima para desarrollar el crédito a las pequeñas y microempresas, lo que la consolida como el líder de este mercado.

Las diferencias entre las estructuras de costos de estos sistemas se encuentran no sólo en la composición organizacional que determinan las normas impuestas por la Superintendencia de Banca y Seguros para cada tipo de institución, sino, fundamentalmente, por la forma de organización que adopta cada entidad para otorgar créditos. Se puede decir que las disposiciones que establece la Superintendencia de Banca y Seguros en cuanto a las obligaciones y límites que cada tipo de sistema debe cumplir inciden básicamente en la manera de captar recursos, mientras que las elecciones internas en cuanto a la combinación de los factores de producción inciden en la forma de la función de producción.

De los sistemas participantes se puede decir que la CMAC Arequipa utiliza una tecnología crediticia basada en un conjunto de acciones de promoción, de análisis de la capacidad y voluntad de pago, de seguimiento y de recuperación para cada cliente, a cargo de sus analistas de créditos. En este proceso, el analista realiza un examen de los estados financieros de la unidad económica del prestatario y determina así- en caso de que exista capacidad de pago- el monto y el plazo que calce con el resultado del análisis. Los estados financieros son construidos por los analistas mediante la recolección de información de las visitas al mismo negocio y a la unidad familiar, mientras que la voluntad de pago es determinada por el historial crediticio y las consultas a personas relacionadas con prestatarios.

Esta tecnología crediticia es considerada como una de las más adecuadas en el sector de las microfinanzas debido a los buenos resultados que ha alcanzado en diversos países y representa una combinación de altos costos operativos con bajos niveles de morosidad, en relación con la banca múltiple. Sin embargo, con el crecimiento de la cartera y la acumulación de experiencia de los analistas, se observa un nivel moderado de costos operativos con bajos indicadores de morosidad, por lo que se alcanza una tecnología de producción altamente eficiente.

Por otro lado, desde sus inicios las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, como es el caso de la CRAC Caja Sur, han orientado sus créditos preferentemente al sector agrícola, por lo que atienden préstamos en promedio mayores que los que corresponden a las PYME de las áreas urbanas y con tecnologías de crédito basadas en evaluaciones estandarizadas, que mayormente no recogen el flujo real del cliente.

Recientemente, estas instituciones están diversificando su portafolio hacia la microempresa, por lo que están incorporando una tecnología crediticia adecuada para este producto.

Por su parte, las Entidades de Desarrollo para las Pequeñas y Microempresas (EDPYMES) son muy heterogéneas y se observa que muchas utilizan metodologías heredadas de las organizaciones no gubernamentales, que han probado ser poco eficientes para reducir el riesgo crediticio, tal como lo evidencia el indicador de morosidad del sistema del 7,57%. Sin embargo, también se encuentran en este sistema instituciones de microfinanzas que aplican adecuadamente una tecnología crediticia apropiada.

El Banco del Trabajo y Financiera Solución separan las labores de promoción y evaluación en agentes de ventas (promotores) y analistas de créditos, respectivamente. En esta metodología se da gran importancia a las tareas que están destinadas a atraer a los clientes, por lo que se encuentra un equipo conformado mayoritariamente por la fuerza de ventas.

### **3.3 LA CAJA MUNICIPAL DE AREQUIPA**

#### **3.3.1 DATOS GENERALES**

La Caja Municipal de Arequipa es una institución financiera líder dentro del sistema de cajas municipales del Perú, creada con el objetivo de brindar servicios de micro intermediación financiera, descentralizando y profundizando el crédito principalmente en aquellos sectores de la población que no contaban con acceso a la banca tradicional.

La Caja Municipal de Arequipa se constituyó como asociación sin fines de lucro por Resolución Municipal Nro. 1529 del 15 de julio de 1985 al amparo del Decreto Ley Nro. 23039 otorgándose la Escritura Pública de constitución y estatuto el 12 de febrero de 1986 ante el notario público Dr. Gorky Oviedo Alarcón; y está inscrita en los Registros Públicos de Arequipa en el rubro “A” ficha 1316, de personas jurídicas. Su único accionista desde su constitución es la Municipalidad Provincial de Arequipa.

Su funcionamiento fue autorizado por Resolución de la Superintendencia de Banca y Seguros N° 042-86 del 23 de enero de 1986, la misma que le confiere como ámbito geográfico de acción las provincias del departamento de Arequipa, además de comprender todo el territorio nacional, iniciando operaciones el 10 de marzo de 1986.

En estos 27 años de impecable trabajo, la Caja Municipal de Arequipa, cuenta con más de 188,089 clientes en créditos y con 343,657 en ahorros, ofreciendo productos y servicios financieros para todas las necesidades de la población, lo que la ha convertido en indiscutible líder de la categoría.

### **3.3.2 OBJETO SOCIAL**

Tiene por objeto captar recursos del público, teniendo especialidad en realizar operaciones de financiamiento preferentemente a las micro y pequeñas empresas, realizar operaciones que se describen en el D.S. 157-90-EF, así como todas aquellas operaciones que le permite la Ley 26702 – Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

#### **3.3.2.1 MISIÓN**

“Brindar servicios de intermediación microfinanciera de calidad y con compromiso hacia sus clientes y trabajadores”

#### **3.3.2.2 VISIÓN**

“Ser la empresa líder en la prestación de servicios microfinancieros”

#### **3.3.2.3 EXPANSIÓN Y CRECIMIENTO**

Durante el ejercicio 2011, la CMAC Arequipa ha continuado con una expansión significativa a través de la apertura de nuevas agencias, cajeros automáticos y cajeros corresponsales, lo que permitió una mayor cobertura de atención y de mercado; así mismo en agosto del año 2012 se proyecta una nueva imagen diferenciada de cajas municipales del resto del Perú, con mejores servicios, una estructura organizacional mas eficiente y la misma actitud de siempre.

Es así que al 30 de noviembre de 2011, la CMAC Arequipa cuenta con 73 agencias a nivel nacional, de las cuales 21 se ubican en Arequipa, y las oficinas restantes en los departamentos de Apurímac, Ayacucho, Cusco, Huanuco, Ica, Junín, Lima, Madre de Dios, Moquegua, Puno, Tacna y Ucayali. Adicionalmente cuenta con 16 locales compartidos con el Banco de la Nación, 111 cajeros automáticos y 376 cajeros corresponsales, los que permiten a los clientes de la CMAC Arequipa disponer de un servicio de consulta de saldos.

### 3.4 EL SECTOR DE LAS MICROEMPRESAS URBANAS EN AREQUIPA.

Los procesos de crecimiento y desarrollo del sector de las microempresas urbanas en la ciudad de Arequipa están articulados a los procesos de migración e inserción urbana y empresarial que ha experimentado un importante segmento poblacional que proviene del mundo andino, especialmente de comunidades campesinas (**Escobedo, 1999 y Portocarrero, 2004**). Es más, el estilo de vida migrante peruano está impregnado en la forma en que este tipo de empresarios administran sus pequeñas empresas, que es un hecho que se ha verificado en un amplio estudio de casos aplicado a microempresarios que operan en los principales centros urbanos de nuestro país, incluyendo la ciudad de Arequipa (**Tello, 1995**).

Sin embargo, es importante tomar en cuenta que durante los últimos años se ha comenzado a percibir una influencia de un contexto urbano sobre los estilos de vida y el propio funcionamiento de las microempresas que operan en espacios urbanos, tal como es el caso de la ciudad de Arequipa. “La influencia de un contexto urbano es mas intensa para los descendientes de los microempresarios de origen andino que viven y administran microempresas en espacios urbanos, como es el caso de la ciudad de Arequipa, debido a que no tienen un sistema de valores tan arraigado como sí lo tienen sus progenitores” (**Portocarrero, 2004**). A pesar de este hecho, hay un conjunto de valores centrales que siguen siendo recreados en las ciudades, como es el caso de Arequipa.

El sector de las microempresas en la ciudad de Arequipa tiene una composición que refleja una mayor concentración en las actividades de comercio. En efecto, en el sector comercio de la ciudad de Arequipa están concentradas aproximadamente el 61% de microempresas, en el sector producción el 27% y en el sector servicios el 12%. Este hecho tiene directa vinculación con la composición de la cartera de créditos de las instituciones de microfinanzas. Así por ejemplo, el 62% de las colocaciones de la CMAC Arequipa para el año 2004 fueron otorgadas a microempresas que pertenecen al sector comercio. Además, esto ocurre porque, entre otras razones, el nivel de rentabilidad promedio es mayor

en la actualidad en comparación a las actividades que se desarrollan en los sectores de producción y servicios, es más fácil cambiar de giro de negocio, etc.

La ciudad de Arequipa en la actualidad ha logrado ingresar a la segunda etapa de la evolución del mercado de microcrédito (**Potocarrero y Byrne, 2004**). En esta segunda etapa se produce la consolidación de las primeras empresas, en cuanto a reducción de costos, aumento de la rentabilidad y una sólida participación, lo cual invita al ingreso de nuevas entidades y conforma un mercado liderado por las primeras empresas, que ejercen el poder de mercado manteniendo altas tasas de interés, pero con un producto más desarrollado y homogéneo. Sin embargo, se espera que en el largo plazo se pueda ingresar a la tercera etapa de la evolución del mercado de microcrédito (la última de estas etapas), en la cual predominará un mercado competitivo, con nuevas estrategias de crecimiento y orientadas a atraer a los clientes de los rivales. Además, la saturación del mercado forzará a la competencia en precios, lo que se traduce, finalmente, en la caída de la tasa de interés.



## CAPITULO IV

### DESCRIPCIÓN DE LABORES REALIZADAS EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO AREQUIPA S.A.

#### 4.1 PROMOCIÓN DE PRODUCTOS CREDITICIOS Y CAPTACIÓN DE CLIENTES POTENCIALES.

En la Caja Municipal Arequipa, el analista de créditos debe iniciar con la promoción y la captación de clientes nuevos que estén afectos al crédito según centrales de riesgo, para lo cual el analista debe conocer el cada uno de los productos, para así conseguir clientes potenciales, es por eso que esta etapa es la iniciación del proceso crediticio ya que necesariamente el analista debe publicitar los mismos, y dar a conocer a los clientes el beneficio de cada uno de estos, así mismo en esta etapa hay que diferenciar dos tiempos, la promoción de productos crediticios propiamente dicha y la captación de clientes los cuales seguidamente describiremos.

##### 4.4.1 PROMOCIÓN DE PRODUCTOS CREDITICIOS A MERCADOS OBJETIVOS.

Esta es la primera tarea que desempeña en analista de créditos en de la Caja Municipal de Arequipa, la cual consiste en escoger una zona geográfica determinada, que sea de preferencia comercial, (mercados, galerías, puntos de venta, etc., para dar a conocer la gama de productos crediticios que ofrece la empresa, así mismo esta etapa, tiene la particularidad de estar llena de información brindada de manera publicitaria, ya sean estos afiches, trípticos, etc, y de manera imperante el conocimiento del analista de todos estos productos, ya que algunos de estos podrían ser la mejor opción del cliente potencial que necesita dinero para su negocio.

A continuación clasificaremos estos productos en dos grupos, por los planes de inversión específicamente para el negocio y por los planes de inversión fuera del negocio:

1. *Créditos con planes de inversión específicamente para el negocio:*
  - a) Créditos para Activo Fijo: Compra de maquinaria, terreno o inmueble netamente para el funcionamiento del negocio, ya sea para el rubro de producción, comercio o servicio.
  - b) Créditos para Capital de trabajo: Compra de mercadería, insumos, adelanto a proveedores, como también para pagar créditos que fueron destinados para el mismo fin.
2. *Créditos con planes de inversión fuera del negocio:*
  - a) Créditos Hipotecarios de Vivienda:
  - b) Créditos de construcción, ampliación, remodelación de vivienda sin garantía real.
  - c) Créditos por convenio, para un determinado número de socios afianzados en un plan de inversión, con un objetivo común.

Dentro de las dos categorías antes detalladas es necesario comentar que los créditos por campañas están comprendidos en estos grupos, ya que tienen los mismos planes de inversión antes descritos, que pueden ser para créditos con planes de inversión netamente para el negocio y para fuera del negocio también, ya que estos se dan solo temporadas, como la navidad, fiestas patrias, temporada escolar, día de la madre etc.

#### **4.1.2 CAPTACIÓN DE CLIENTES POTENCIALES.**

Esta etapa es el segundo tiempo luego de la promoción de créditos, y es que luego que haber dado a conocer los productos crediticios, identificamos al cliente potencial interesado en alguno de estos productos en base a la necesidad que tiene y/o el plan de inversión que tenga planeado realizar, así estos clientes se convierten en nuestros clientes potenciales, con un plan de inversión definido y la necesidad de dinero para cumplir con ello.

Hay que comprender que este proceso puede ser de orden individual de acuerdo a la promoción y el trato directo con el cliente potencial, como también puede ser de orden masivo mediante cartas de invitación y otros, básicamente esta etapa se refiere al interés en el crédito y el convencimiento del analista para generar o satisfacer una necesidad de dinero.

Así mismo si se trata de una necesidad común de un conjunto de personas agrupadas en una asociación, se trata directamente con los representantes de ellos, ofreciendo la mejor opción

para la realización del proyecto o si tienen necesidad de capital, teniendo como garante a la propia asociación.

*1) Requisitos:*

Esta etapa comprendida dentro de la promoción y captación de clientes, ya que al momento de haber identificado el plan de inversión o necesidad del cliente potencial, se procede a indicar los documentos y requisitos que van a ser posteriormente evaluados en la siguiente etapa del proceso, así mismo estos documentos y requisitos son determinantes en el otorgamiento del crédito, puesto que tienen un grado de importancia en relación al negocio o movimiento del negocio o ingreso con que cuente el cliente potencial, estos pueden ser comprenden:

- a) Ser peruano de nacimiento.
- b) Mayoría de edad.
- c) Antigüedad en el Negocio: Generalmente se consideran como mínimo de 6 a 12 meses de funcionamiento o antigüedad en el negocio.
- d) Historial o calificación crediticia de ser el caso: Se refiere al comportamiento o calificación crediticia en el Sistema Financiero: Este punto es muy importante ya que se consideran los últimos 6 meses de calificación en 100% normal, según la clasificación del deudor, comprendida en la resolución 11356-2008, de la Superintendencia del Banca y Seguros del Sistema Financiero, (S.B.S.), lo que nos da un alcance sobre la voluntad de pago del cliente en un periodo determinado de tiempo. Esta condición es excluyente, según la calificación del deudor en el sistema financiero pasando desde la condición normal, problemas potenciales, deficiente, dudoso y perdida, es así que nos muestra la condición real del cliente o pagador que ha solicitado el crédito, y es la condición más importante sino la principal en lo que se refiere al otorgamiento del préstamo.
- e) Garantías: en relación a las garantías, es muy importante determinar si el cliente tiene la suficiente garantía para poder acceder al crédito en cuestión, tales como que tenga casa propia, o en su defecto cuente con avales que se encuentren bien calificados en el

sistema financiero y que garanticen al cliente con su casa propia, así mismo esta puede ser de tipo garantía real.

- f) Nivel de Endeudamiento: Están condición es también determinante aunque no excluyente para el otorgamiento del crédito ya que existe un nivel de endeudamiento por cada tipo de rubro que existe en el mercado y a los cuales se dedican los clientes, es decir algunos de estos, clientes que cuentan con créditos en otras entidades, bien pueden ser estas tarjetas de crédito, préstamos para planes de inversión de activo fijo y de capital de trabajo, que no hayan sido invertidos en el negocio y que además hayan pasado el nivel de endeudamiento permitido, son considerados como clientes sobre endeudados, por lo cual es importante analizar bien el fin de estos préstamos que no fueron propiamente para la empresa o negocio. Así también en las centrales de riesgo podemos observar que los periodos en que el cliente se ha endeudado, ha mantenido una deuda coherente con su capacidad de pago o bajado su deuda, teniendo un sin incrementos sustanciales sin sustento.
- g) Nivel de formalización tributaria: Este requerimiento es de orden relativo ya uno de los principales objetivos de la Caja Municipal Arequipa generar el acceso al crédito a micro y pequeñas empresas que no están formalizadas y que funcionan muchas de ellas fuera de este orden aun siendo estas personas jurídicas.
- h) Realización de actividades del negocio dentro de la zona geográfica donde opera la CMAC Arequipa.

## 2) *Documentos:*

Luego después de haber cumplido con los requisitos antes especificados, debemos recepcionar la documentación necesaria para analizarla.

- a) DNI titular y conyugue de ser el caso.
- b) Documento de casa propia; pueden ser: minuta de compra venta, título de propiedad, constancia de posesión, etc.
- c) Documentos del negocio; estos pueden ser boletas de compra de insumos, registro de ventas, PDT's, licencia de funcionamiento, contratos de alquiler, etc.
- d) Recibos por honorarios en caso de ser independientes.
- e) Recibos de pago de otras instituciones financieras de ser el caso.

- f) RUC de ser el caso.
- g) Minuta de Constitución notarial y registral, vigencia de poderes de persona jurídica, de ser el caso
- h) Documentos de Avaluos: DNI's Aval y conyugue del Aval, documento de casa propia y de ser el caso.
- i) Recibos de servicios (agua o luz), de local comercial y/o vivienda, de preferencia el último mes cancelado.
- j) Y otros documentos complementarios que acrediten ingreso independiente.

Todos los documentos antes detallados constituyen vital importancia en la etapa inicial del otorgamiento de crédito ya que según estos procederemos a pasar al siguiente nivel, es decir a la evaluación propiamente dicha del crédito a otorgar.

Estos documentos tienen que ser entregados en su totalidad en el caso de ser un cliente potencial nuevo para la CMAC AREQUIPA, y cuando el cliente ya es recurrente dichos documentos tienen que ser renovados el caso de caducidad y en caso de re préstamos.

El analista de créditos en esta etapa de las tareas que propiamente realiza, debe de utilizar sus habilidades innatas, así como demostrar su preparación universitaria en el caso de promoción, ventas y marketing, que ha adquirido a través de sus estudios como ingeniero comercial, cabe mencionar que esta tarea no tiene parámetros posibles de medición para llegar al objetivo que es que el cliente potencial contrate el crédito en el momento de la promoción y la captación, es decir no existe un formato o procedimiento que acredite que lo hecho para promocionar y captar al cliente haya sido de la mejor manera, sino solo la medición de el resultado final.

#### **4.2 EL ANÁLISIS Y LA EVALUACIÓN DEL CRÉDITO.**

En la CMAC Arequipa existen procedimientos, políticas y condiciones las cuales son determinantes en el otorgamiento del crédito a las micro y pequeñas empresas, estos aspectos son muy importantes a considerar ya que el analista de créditos debe manejar estas herramientas en el día a día, ya que constituyen un valor notable en el análisis pudiendo ser este de orden cualitativo o cuantitativo. En la etapa de el análisis y la evaluación del crédito, vamos observar las diferentes labores que realiza el analista de créditos, cada una de estas labores nos permitirán conocer al cliente y al negocio, según sea el caso, realizando visitas insitúo al domicilio y al lugar del negocio, como por ejemplo, cruzando información fundamental del negocio relacionado con la

documentación necesaria, así mismo en el análisis y la evaluación del crédito a otorgar, encontrando detalles particulares del funcionamiento del crédito o la forma de trabajo del cliente, es importante recalcar que procederemos a realizar evaluaciones numéricas y cualitativas, en este ultimo caso, el analista debe poner en práctica algunas cualidades propias del análisis, como por ejemplo ser perceptivo, precavido, desconfiado, con agudeza para captar cualquier tipo de detalle que sea determinante en el crédito que se va a otorgar. A continuación se detalla el procedimiento para el otorgamiento del crédito, del cual podemos desglosar los siguientes aspectos a tomar en cuenta:

#### **4.2.1 VERIFICACIÓN DOCUMENTARIA.**

En la etapa previa según la promoción de los productos crediticios y la captación del cliente, el analista de créditos recepciona los documentos mencionados, que el cliente potencia ha facilitado de manera rápida y espontánea. Es así que en esta etapa del procedimiento el analista de créditos verifica y analiza dicha documentación, para así determinar el comportamiento y funcionamiento del negocio y como el cliente maneja información física y detallada el movimiento de su negocio, es también muy importante el análisis a documentos que tengan que ver directamente con la garantía presentada para el crédito a otorgar, como por ejemplo la veracidad de los papeles de la casa, direcciones estipuladas en los recibos de servicios, si están son similares a lo declarado por el cliente potencial para ubicar su domicilio, en caso de atrasos.

El analista de créditos ya con la documentación necesaria para el crédito; procede al análisis de la misma, es decir observar fechas de pago, costos, apuntes, anotes, documentos que evidencien la antigüedad del negocio, contratos de compra y venta de mercadería, contratos de alquileres si fuera el caso, etc. A continuación detallaremos los puntos mas importantes en cuanto al análisis documentario se refiere:

- a) DNI titular y conyugue de ser el caso: Verificamos nombres, apellidos, direcciones, fechas de nacimiento y fecha de caducidad del mismo.
- b) Documento de casa propia: Estos pueden ser, minuta de compra venta, título de propiedad, constancia de posesión, etc. Es así que verificamos la antigüedad de la vivienda, la dirección estipulada, la veracidad de los mismos, los nombres de los propietarios que consigna y las firmas relacionadas a la legalización de alguno de estos documentos.

- c) Documentos del negocio: Estos pueden ser boletas de compra de insumos, registro de ventas, PDT's, licencia de funcionamiento, contratos de alquiler, etc. De la misma forma el primer análisis es la veracidad de los mismos, ya que la veracidad podemos comprobarla de diferentes formas, como por ejemplo en el caso de contratos de alquiler verificamos las fechas consignadas en el documentos y las firmas de quienes participan en dicho documento, esto mediante una consulta RENIEC, donde observaremos si las del documento son similares o idénticas a las mostradas en esta herramienta del estado que el analista usa para lograr un resultado mas agudo sobre la veracidad del contrato de alquiler.
- d) El analista analiza también los resultados de los periodos tributados si estos concordaran con lo declarado por el cliente, si existieren casos de evasión de impuestos y si esta evasión genera algún tipo de riesgo en el compromiso de pago del cliente potencial. De igual forma para todo documento presentado el analista de créditos debe obligatoriamente revisar las fechas de los documentos, ya que muchos de estos podrían ya no ser validos para el crédito que se solicita.
- e) Recibos por honorarios en caso de ser independientes: De igual forma se verifican la veracidad de los mismos, y se analiza las fechas de los mismos, como también la numeración que registra cada uno de ellos y la consulta de RUC vigente de el empleador que utiliza el servicio de emisor del recibo por honorario.
- f) Recibos de pago de otras instituciones financieras de ser el caso: En el caso de que el cliente potencial mantenga un historial crediticio en el sistema financiero con otras entidades, es primordial solicitar en la documentación necesaria los recibos de pago o cronogramas de pago, de los prestamos vigentes con los que cuenta el cliente potencial, ya que estos nos permitirán saber la cuota que pagan y las fechas de pago de los mismos, adicionalmente el analista de créditos podrá verificar si estos han sido cancelados en sus fechas de pago previstas o si han generado retrasos y mora que podría ser un indicador de la calidad del deudor que solicita el crédito, podemos también observar los saldos, plazos y tasas de interés, de los créditos que pueda mantener el cliente potencial. Muchas veces el analista de créditos solicita tal documentación para analizar la capacidad de pago del cliente a grandes rasgos, ya que sumando las cuotas de esta documentación nos precisa el monto que el cliente potencial reserva para hacer sus pagos.

- g) RUC de ser el caso: Generalmente el analista de créditos debe preguntar a los clientes potenciales si cuentan con un RUC, y si este se encuentra vigente y activo, en el caso que si tuvieran RUC, mediante una consulta de RUC podemos verificar la antigüedad de las operaciones del negocio y la fecha de actividad del negocio, teléfonos, direcciones, y los documentos tributarios que esta permitido a emitir. Hay que tener en cuenta que este requisito documentario es fundamental para las personas jurídicas, ya que mediante esta consulta podemos observar las deudas coactivas y el representante legal que se inscribió en SUNAT.
- h) Minuta de Constitución notarial y registral, vigencia de poderes de persona jurídica, de ser el caso: El analista de créditos, recibe esta documentación y verifica las firmas estipuladas en el documento así como los DNI's que se presentan, generalmente el analista de créditos puede recurrir a el área legal de la empresa, para que los profesionales en materia legal puedan dar su validez de este tipo de documentos.
- i) Documentos de Avales: DNI's Aval y conyugue del Aval, documento de casa propia y de ser el caso.
- j) Recibos de servicios (agua o luz), de local comercial y/o vivienda, de preferencia el último mes cancelado.

#### **4.2.2 EJECUCIÓN DE LA VISITA.**

##### *1) Visita a la Vivienda o Domicilio:*

El analista de créditos luego de haber recepcionado la documentación necesaria para el crédito que se solicita, procede a preguntar las referencias del lugar de la vivienda o domicilio, además de la dirección estipulada en los documentos de domicilio y sugiere una visita al cliente potencial, esta visita generalmente es en acuerdo del analista de créditos y el cliente potencial, sin embargo esta tiene que ser inopinada, para verificar insitúo si realmente vive en la dirección que el cliente potencial menciona y si la familia y vecinos lo conocen viviendo en esa misma vivienda.

## 2) *Visita al lugar del Negocio:*

De la misma forma el analista de créditos debe realizar la visita inopinada al lugar del negocio para comprobar el funcionamiento del mismo y referenciar el comportamiento del cliente con respecto a su negocio y si este tiene la antigüedad que la CMAC Arequipa lo requiere para el otorgamiento del crédito, para luego dar paso a la recopilación de datos e información.

### 4.2.3 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

#### 1) *Centrales de riesgo:*

Las centrales de riesgo, son herramientas o bases de datos, donde podemos apreciar muchas cualidades del cliente potencial si es que este tuviera historial crediticio, una de estas y la más importante es la voluntad de pago, ya que de manera cualitativa nos permite saber que el cliente mantiene una regularidad en sus compromisos de pagos a través de un tiempo determinado, y aun así este pudiera haber tenido problemas en sus pagos, pudo recuperarse y seguir pagando, mejorando su calificación de deudor con el tiempo. Las Centrales de riesgo pueden ser privadas o públicas en cualquiera de los casos antes mencionados.

#### 2) *Consulta en bases de datos de Registro Públicos y RENIEC:*

Estas herramientas nos dan datos extras sobre las condiciones del cliente potencial, ya que aquí vamos a apreciar, direcciones, estados civiles, propiedad sobre inmuebles o vehículos, acumulación patrimonial, etc. De la misma manera para las personas jurídicas, podemos averiguar el manejo de estas empresas, así como si la representatividad legal se encuentra vigente y si existen cambios sustanciales en la empresa o cambios en el patrimonio registrado y cambios en la razón social, que pudieran ser determinantes en el otorgamiento del crédito.

Esta información se tiene que confrontar, con los datos que el cliente potencial nos brinda, y si es que estos datos son congruentes con la condición que nos mencionan. En esta etapa el analista tiene que ser bastante intuitivo, ya que los clientes potenciales siempre por defecto obvian datos que pueden ser representativos para el otorgamiento o no del crédito, un ejemplo claro pudiera ser la condición de estado civil del cliente, porque puede estar con una condición de casado en la consulta de RENIEC, y el cliente solicita un préstamo,

mencionando estar soltero o que se encuentra separado, lo cual no lo exime de presentar la documentación necesaria para que prevalezca la condición que menciona, o de incluir en el crédito a su conyugue ya que la ley es clara en el aspecto crediticio y la CMAC Arequipa es clara en sus políticas del otorgamiento de créditos a la unidad familiar.

Así mismo, en las personas jurídicas por ejemplo; es el incremento de patrimonio que no se encuentra inscrito a nombre de la empresa, pero que funciona para la empresa, es decir, esta a través de préstamos adquirió maquinaria, pero no fue inscrita en el aumento del patrimonio en SUNARP, o que simplemente se compró a nombre de una persona natural, siendo un caso de excepción de este ejemplo las EIRL, otro ejemplo a diferencia de las EIRL, es la participación de capital en las empresas, ya que alguno de los socios podría estar comprometido o mal calificado según las anteriores herramientas, que vinculan un riesgo al crédito en proceso de evaluación.

### 3) *Consulta de datos en centrales de SUNAT:*

Una herramienta muy importante es la consulta que se hace a SUNAT, ya que muestra a personas naturales y jurídicas, las cuales pueden tener, deudas coactivas, cambios en las direcciones del contribuyente, número de empleados, teléfonos, y si el contribuyente se encuentra activo o inactivo; información que definitivamente es importante en el proceso crediticio; si bien la CMAC Arequipa tiene como objetivo el sector formal e informal, en este segundo sector, existen casos de microempresas en las que el analista tiene que interpretar la realidad del mercado donde estas desempeñan sus actividades, puesto que algunas de estas empresas o clientes potenciales tienen deudas de contribuciones al estado o evasión de impuestos, sin embargo tienen un historial crediticio impecable y manejan prestamos de montos elevados, pagando estos de forma puntual, encentrándose en la mayoría de los casos sin sobreendeudamiento, por lo cual la información que brinda el fisco podría ser tratada de manera relativa, dejando al analista la decisión acertada para continuar con el proceso del otorgamiento del crédito. Más allá del tema de contribuciones el analista detecta también por ejemplo en las personas naturales y jurídicas el riesgo de la no contribución o la voluntad de pago de impuestos, el movimiento de direcciones con las que se ha registrado, esto puede ser tomado como la facilidad de evasión en caso de cobranza, entre otros.

4) *Otras fuentes de información:*

Muchas entidades privadas y públicas, remiten su base de datos de clientes en problemas de pago o también llamados morosos, a las centrales de riesgo, para presionar en el pago de sus obligaciones contraídas y que no fueron cumplidas en su momento, es el caso del por ejemplo el Banco de materiales, entidades de comunicación y tiendas comerciales no reguladas por el sistema financiero. Mediante esta herramienta se mide de alguna manera la voluntad de pago del cliente que pretende hacerse de un crédito, y es también función del analista de créditos, tomar esta información y tratarla de la mejor manera para el interés de la CMAC Arequipa, el cliente y el sistema financiero.

5) *Base de datos externas:*

Esta información se encuentra comprendida en la base de datos, o en el sistema de créditos informático con el que cuenta la CMAC Arequipa, ya que esta herramienta nos alerta de las condiciones de los deudores y los solicitantes, en el entorno legal y policial, por ejemplo puede existir la posibilidad que el cliente potencial se encuentre intervenido por el delito de lavado de activos, o investigado por algún crimen o simplemente está tipificado como cliente políticamente expuesto, sobre todo para personas naturales y si estas pudieran ser jurídicas, nos muestran la relación de estas con personas naturales las cuales pueden estar en este tipo de investigación.

#### **4.2.4 BUSCAR REFERENCIAS Y DATOS DEL SOLICITANTE O CLIENTE POTENCIAL.**

1) *Información del cliente en el negocio:*

Referencias de antigüedad del cliente en su centro de trabajo, por parte de personas que lo conozcan, estas pueden ser positivas o negativas, lo cual nos da una idea de cómo el cliente realiza sus actividades en el día a día y la frecuencia con que mantiene el negocio vigente, por ejemplo una persona con negocio propio (venta de fruta) que no asiste frecuentemente a su negocio es una referencia negativa, como puede ser también que tenga malas relaciones con sus compañeros de trabajo y pueda ser de carácter conflictivo en el centro del trabajo.

### 2) *Información de clientes de proveedores:*

El analista debe obtener información de la forma de trabajo del cliente y su relación con estas fuentes que son directas y que nos mostraran su capacidad para afrontar por ejemplo deudas a corto plazo, como compra de mercadería o materia prima y el pago de las mismas, es decir por ejemplo pudiera estar retrasado con pagos a proveedores o si sus cuentas por cobrar tienen una rotación lenta por la forma de entregar productos o mercadería del cliente, así mismo esta información no es determinante para la aprobación del crédito así como la negación del mismo, sino que muestra una parte importante de como el cliente trabaja todos los días y si pudiera existir riesgo alguno en esta forma de trabajo que afecte directamente al pago del crédito que se va a otorgar, dándonos a conocer de un cliente que paga con retrasos. Otro ejemplo claro es que si el crédito va a ser destinado para capital de trabajo y el cliente mantiene un stock de mercadería sin rotar y pagos atrasados a los proveedores, podría esta información ayudar a denegar el crédito que se solicita ya que puede existir un riesgo alto para el pago de cuotas futuras.

### 3) *Información de Bancos:*

El analista con experiencia debe obtener referencias del cliente que ha solicitado el crédito, de otras entidades con las que tiene relación también, esta información puede ser obtenida por una llamada telefónica y otros medios como el correo electrónico, y se da en caso que el cliente cuente con un historial crediticio en el sistema financiero con otras entidades, esta información nos muestra la voluntad y la puntualidad de pago del cliente, que no se muestra necesariamente en las centrales de riesgo, puesto que estas no son en tiempo real, sino que están atrasadas al menos en un mes calendario a más, así podemos saber su promedio de días de atraso, si es puntual o si tuvo algún retraso a causa de algún motivo en específico, o si es que el cliente que ha pagado mal pretende limpiar su calificación de moroso en otra entidad cubriendo la deuda con un crédito de otra entidad. Esta información es determinante en algunos casos, previniendo mora y quizás una estafa financiera que pudiera ser perjudicial para la entidad financiera y el analista de créditos.

#### 4.2.5 EVALUACIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA DEL SOLICITANTE.

La evaluación económica financiera es uno de los puntos más importantes del proceso de evaluación crediticia, ya que el analista de créditos al momento de realizar la dicha evaluación, necesita utilizar sus conocimientos contables y financieros para poder generar desde la información prestada, estados financieros básicos que ayuden a mostrar el movimiento del negocio como son el balance general y el estado de pérdidas y ganancias. A continuación procederé a explicar los siguientes puntos de la evaluación económica financiera, basado en un ejemplo de una pequeña empresa en el rubro de producción de ropa y accesorios.

##### 4.2.5.1 Balance General.

###### A) Activo Corriente.

###### 1) *Disponible:*

El analista de créditos pregunta al cliente, si cuenta con dinero en efectivo, teniendo que verificar el mismo, este también puede estar en cuentas bancarias que es acreditado mediante extractos de las mismas, el cual se refiere a la cantidad de dinero con que el cliente potencial pueda contar para sus operaciones diarias que el negocio requiere, este puede ser en moneda nacional y moneda extranjera.

**Cuadro N° 3: Balance General – Disponible.**

DISPONIBLE	
EFFECTIVO	6700
CAPITAL	26200
<b>TOTAL</b>	<b>32920</b>

**Fuente:** Elaboración propia 2012.

###### 2) *Cuentas por cobrar:*

El analista de Créditos, según la documentación y la visita debe de corroborar el dinero que el cliente tiene por cobrar, producto de ventas al crédito a sus clientes y que van a ser pagados en un periodo de tiempo.

**Cuadro N° 4: Balance General – Cuentas por Cobrar.**

<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	
Despacho mercadería Tacna	4500
Despacho mercadería Juliaca	3000
<b>TOTAL</b>	<b>7500</b>

**Fuente:** Elaboración propia 2012.

3) *Adelanto a Proveedores:*

En la evaluación económica - financiera, el analista debe de preguntar, verificar y revisar, si el cliente realiza pagos por adelantado a sus proveedores, con el fin de asegurar su mercadería, materia prima o insumos, para la elaboración de sus productos o la venta de los mismos, manteniendo siempre un stock de variedad, calidad y cantidad para ofrecer a sus clientes.

**Cuadro N° 5: Balance General – Adelanto a Proveedores.**

<b>Adelanto a Proveedores</b>	
Rollos de Algodón - Lima	3000
<b>TOTAL</b>	<b>3000</b>

**Fuente:** Elaboración propia 2012.

4) *Inventario:*

En analista de créditos al momento de la visita en la evaluación económica financiera, toma detalle de la mercadería, de productos terminados, materia prima, insumos y productos en proceso, con los que cuenta el cliente en sus almacenes, y que posteriormente se van a transformar en productos terminados para la venta de los mismos.

Así el analista de créditos detalla la cantidad, el artículo, el precio unitario de compra y el precio unitario de venta, generando un costo final, que se consignara en el balance, sumándose al activo corriente.

Así de la misma manera, después de hacer el listado de los productos principales que produce el cliente, se realiza el listado de la materia prima e insumos que serán parte del producto final y que se pueden medir por unidades, metros, kilos, etc. A continuación se detalla el inventario de materia prima en relación al ejemplo del mismo cliente productor textil.

**Cuadro N° 6: Balance General – Inventario, Productos terminados.**

PRODUCTOS TERMINADOS					
UNI	ITEM	Precio Costo	Precio Venta	TOTAL	CR
300	MORRALES	11.4	25	3417	46%
500	BILLETERA DE TELA	3.5	7.5	1756	47%
600	POLOS PIQUE MEDIO	11.8	25	7086	47%
<b>TOTAL</b>				<b>12259</b>	

**Fuente:** Elaboración propia 2012.

A continuación en el cuadro numero siete se muestra también el inventario, relacionado a la materia prima, donde veremos los principales insumos con que cuenta el cliente para producir los morrales, las billeteras y los polos pique, este listado es labor del analista de créditos y se toma como fuente la versión del cliente, sobre las etapas de producción basada en los costos en cada una de estas etapas.

Otras fuentes de información de las cuales se puede armar el inventario pueden ser boletas de compra de insumos y el proceso de producción textil de los diferentes productos que ofrece el cliente, es necesario saber el valor o precio promedio de los insumos en el mercado para no caer en sobre valuaciones o sub. valuaciones de los insumos descritos en el inventario.

**Cuadro N° 7: Balance General – Inventario, Materia Prima.**

MATERIA PRIMA				
UNI	ITEM	Precio Costo	Precio Venta	TOTAL
7	Rollo de Algodón pique	450	0	3150
150	Canvas mts	10.5	0	1575
200	Cierre	0.6	0	120
200	mica	0.3	0	60
50	Forro Tslan	2.6	0	130
10	Conos de Hilo	6	0	60
240	Reguladores	1	0	240
1000	Pega - Pega	0.12	0	120
	otros			200
<b>TOTAL</b>				<b>5655</b>

**Fuente:** Elaboración propia 2012.

En el momento de que el analista de créditos realiza el inventario en su totalidad y tratándose del ejemplo de productos textiles que se esta presentando en relación a la evaluación económico financiera, es cuando nos percatamos de que existen productos que se encuentran en proceso de producción, para lo cual el analista de créditos debe realizar y conocer el proceso productivo de los productos mas representativos, las etapas y el tiempo del mismo.

Estos productos se deben detallar en el inventario porque forman parte de capital invertido, sin dejar de tener en cuenta que estos productos tienen un costo y se encuentran en cierta parte del proceso productivo, por lo cual el analista de créditos procede a realizar un costeo de los productos mas representativos, basados en las etapas de producción, determinando así cual es el costo de los productos hasta ese momento y el costo de producción total que es el costo de producción entre el precio de venta final del producto.

En el siguiente cuadro se muestra la relación antes mencionada o formula del costo de producción.

**Cuadro N° 8: Formula de Costo de producción.**

<b>COSTO DE PRODUCCION/ REPOSICION =</b>	<b>COSTO DE PRODUCCION</b>
	<b>PRECIO DE VENTA</b>

**Fuente:** Elaboración propia 2012.

A continuación se presenta el cuadro de costeo de los productos textiles, según las etapas de producción y el costo de los insumos invertidos hasta ese momento, teniendo como primer producto los morrales.

**Cuadro N° 9: Inventario – Costeo de Producción, Producto 1.**

<b>COSTEO</b>			
<b>PRODUCTO</b>	<b>PV</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
<b>MORRALES</b>	S/. 25	1	25
<b>INSUMO</b>	<b>Q</b>	<b>PRECIO</b>	<b>TOTAL</b>
CANVAS	0.5	10.5	5.25
CIERRES	2	0.6	1.2
FORRO TSLAN	0.5	2.6	1.3
CINTA RIBETE	2	0.1	0.2
REGULADOR	1.4	1	1.4
PEGA-PEGA	2	0.12	0.24
HILO	-	-	0.2
ETIQUETA x1/4 millar	-	-	0.1
ESTAMPADO	-	-	1
OTROS	-	-	0.5
		<b>TOTAL</b>	<b>11.39</b>

**F**

**Fuente:** Elaboración propia 2012.

Como Podemos apreciar en el cuadro anterior, se muestra el costeo de los producto 1 – morrales, con respecto al ejemplo del negocio de producción textil, que se presenta este costo se registra en el inventario según la etapa de producción en que se encuentra, para el producto 1 - morrales el costo se encuentra en la etapa del armado, es decir antes de la unión con los hilos respectivos, por lo cual el costo o la suma de todos estos insumos para listar los productos de morrales , hasta

esta etapa de la producción es de, S/. 9.6 nuevos soles; posteriormente en base al costeo de producción, se elabora un cuadro comparativo para hallar el costo de producción porcentual utilizando la formula del cuadro numero ocho, que para el caso del producto 1 seria de la siguiente manera:

**Cuadro N° 10: Formula del Costeo de Producción, Producto 1.**

CR	S/.	11.39
Costo Doc.	S/.	11.39
Precio Venta	S/.	25.00
<b>Costo Producción</b>		<b>46%</b>

**Fuente:** Elaboración propia 2012.

A continuación el costeo de producción del producto 2, billeteras de tela:

**Cuadro N° 11: Inventario – Costeo de Producción, Producto 2.**

<b>COSTEO</b>			
<b>PRODUCTO</b>	<b>PV</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
BILLETERA DE TELA	S/. 7.50	5	37.5
<b>INSUMO</b>	<b>Q</b>	<b>PRECIO</b>	<b>TOTAL</b>
1 M DE TELA	1	7.5	7.5
TELA INTERNA FORRO	1	4	4
MICA	5	0.3	1.5
<b>CIERRE + LLAVE</b>	<b>5</b>	<b>0.1</b>	<b>0.5</b>
PEGA PEGA	5	0.1	0.5
CINTAS OXFORD	5	0.01	0.05
BORDADO	5	0.7	3.5
Otros + HILO x1/4 millar		0.01	0.01
		<b>TOTAL</b>	<b>17.56</b>

**Fuente:** Elaboración propia 2012.

De la misma manera para el producto 2 - billeteras de tela, denotamos que se encuentran en la etapa de enmicado (puesta de mica, cierre y llave) que es la puesta de micas de plástico al interior del producto siendo el precio hasta esta etapa de S/. 2.6 nuevos soles por costo unitario,

por lo cual el analista de créditos en base al costeo de producción, debe elaborar nuevamente un cuadro comparativo para hallar el costo de producción porcentual utilizando la formula del cuadro numero ocho, que para el caso del producto 2 seria de la siguiente manera:

**Cuadro N° 12: Formula del Costeo de Producción, Producto 2.**

Costo Unitario	S/. 3.51
Costo x 5 UNI	S/. 17.56
Precio Venta	S/. 37.50
<b>Costo Producción</b>	<b>47%</b>

**Fuente:** Elaboración propia 2012.

A continuación el cuadro de costeo de del producto numero 3 – Polos pique.

**Cuadro N° 13: Inventario – Costeo de Producción, Producto 3.**

<b>COSTEO</b>			
<b>PRODUCTO</b>	<b>PV</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
POLOS PIQUE MEDIO	S/. 25	85	S/. 2,125
	1 ROLLO	21KG	450
<b>INSUMO</b>	<b>Q</b>	<b>PRECIO</b>	<b>TOTAL</b>
ROLLO PIQUE 20/1	1	450	450
BOTONESx 1 millar	85	0.10	8.5
CUELLO PUÑO	85	1.00	85.0
Cinta y liga x Doc	85	0.30	25.5
Estampado	85	1.50	127.5
Bordado x doc	85	1.50	127.5
HILO ETIQUETA, BOLSA ETC	85	0.25	21.3
otros (pegado bot, ojales)		2.00	2.0
		<b>TOTAL</b>	<b>847</b>

**Fuente:** Elaboración propia 2012.

Por ultimo la producción de los polos pique, que se encuentran en la etapa de estampado siendo el costo de S/. 8.19 nuevos soles, por lo cual procedemos a inventariar los productos antes mencionados en base a sus respectivos costeos quedando el cuadro de productos en procesos de la siguiente manera.

**Cuadro N° 14: Formula del Costeo de Producción, Producto 3.**

Costo Unitario	S/. 9.97
Costo x 85 UNI	S/. 847
Precio Venta	S/. 2,125
<b>Costo Producción</b>	<b>40%</b>

**Fuente:** Elaboración propia 2012.

Por lo cual, en el siguiente cuadro se consolida los costeos de los tres productos antes mencionados, mostrando el porcentaje de avance por producto y el costo hasta por la etapa del proceso en el momento de la evaluación económico financiera.

**Cuadro N° 15: Balance General – Inventario, Productos en Proceso.**

<b>PRODUCTOS EN PROCESO</b>				
UNI	ITEM	Precio Costo	% Producto	TOTAL
200	MORRALES	9.6	Armado	1918
250	BILLETERA DE TELA	2.6	Enmicado	650
264	POLOS PIQUE MEDIO	8.19	Estampado	2162
<b>TOTAL</b>				<b>4730</b>

**Fuente:** Elaboración propia 2012.

**B) Activo no corriente.**

*1) Inmuebles:*

Al momento de la visita a la vivienda el analista de créditos, verifica si el negocio funciona en mismo lugar, y aprovisiona una parte del valor de inmueble en el balance, dependiendo del uso y tamaño del negocio, este valor puede ser determinado por el analista de créditos o ser referido por una tasación de un perito valuador si se tratara de una garantía real, así mismo si en el caso de que el cliente realice su negocio o su actividad empresarial en otro lugar que no sea la vivienda, el analista deberá hacer la visita respectiva a dicho lugar y también se aprovisionar un monto de dinero para el balance, que este relacionado con el valor de mercado de los predios a considerar en el balance.

La consideración de estos valores están referidos a la inversión que el cliente ha realizado en infraestructura para el mejoramiento de su local comercial, ampliación de almacenes, adquisición de un puesto o punto de venta en algún mercado, de la misma forma de manera especial se considera también las infraestructuras de la vivienda, ya que esta puede ser utilizada esta, como almacenes, así también la misma podría generar una renta, como el en caso de un negocio netamente de alquileres, y si no fuera el caso, la misma el analista de créditos podría considerar un porcentaje del valor real de la inversión o valor de esa infraestructura; aun así esta no rentara; porque ya como se mencionó antes, los clientes de las micro y pequeñas empresas utilizan sus negocios para construir viviendas.

**Cuadro N° 16: Balance General – Inmuebles.**

INMUEBLES	
Taller de Producción	\$25,000
<b>TOTAL</b>	<b>67725</b>

**Fuente:** Elaboración propia 2012.

2) *Maquinaria y Equipo:*

En el momento de la evaluación económico financiera el analista de créditos debe realizar un listado de instrumentos, herramientas, equipos, maquinarias, los cuales son parte negocio y representan un activo indispensable, para la realización de actividades ya sea en el rubro de comercio, producción o servicio. El analista de créditos también valoriza la maquinaria y el equipo que considera dentro de la evaluación económico financiera asignando un valor específico, este valor y/o precio debe estar en relación con los precios y valores de mercado de la maquinaria y este equipo que se lista, es decir el valor considerado en el balance debe ser congruente con la inversión hecha por el cliente al momento de su compra del activo, sin dejar de aprovisionar un monto real precisando la depreciación de las mismas por el tiempo en que funcionan o han sido adquiridas.

En los diferentes rubros de negocios que existen el ámbito comercial, productivo o de servicios, la maquinaria y el equipo constituyen un papel de suma importancia, y estos solo deben ser relacionados con el ámbito del negocio, el analista de crédito debe discernir, cuáles de estos no deberían ser considerados en el balance y la lista de activos propiamente dicha, es decir, artefactos y equipos relacionados a la vida diaria del cliente, como lavadora, tv, juegos de dormitorio, juegos de sala, etc.,

Así mismo el analista de créditos en el momento de generar la lista de maquinaria y equipos, no considera maquinaria obsoleta que ya no pertenece al negocio.

**Cuadro N° 17: Balance General – Maquinaria y Equipo.**

MAQ Y EQUIPO			
UNIDADES	DETALLE DE MAQUINARIA Y EQUIPO	Costo UNI	TOTAL
1	Maquina ZIGZAG Revestidota	1600	1600
6	Maquinas RECTAS	1200	7200
2	Maquinas Remalladoras	1250	2500
1	Maquinas de tres costuras	2500	2500
1	Maquina estampadora	2400	2400
2	Maquina de ojales	450	900
3	Tijeras	7	21
-	OTROS ()	-	200
<b>TOTAL</b>			<b>17321</b>

**Fuente:** Elaboración propia 2012.

### 3) Muebles:

El analista de créditos de la CMAC Arequipa considera también una lista de muebles, que son propios del desenvolvimiento del negocio, y que son soporte de la maquinaria y el equipo, o de almacenamiento, así mismo el analista de créditos considera un valor y/o precio para contabilizar efectivamente la lista antes mencionada, estos valores o precios deben ser de manera congruente con precios y/o valores de mercado de cada uno de ellos.

A continuación se detalla el listado de los muebles y enseres en relación al ejemplo de negocio textil que se viene explicando.

**Cuadro N° 18: Balance General – Muebles.**

<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
<b>UNIDADES</b>	<b>DETALLE DE MUEBLES Y ENSERES</b>	<b>Costo UNI</b>	<b>TOTAL</b>
2	Mesa de trabajo	200	400
10	Sillas	15	150
1	Almacenero de hilos	50	50
		<b>TOTAL</b>	<b>550</b>

**Fuente:** Elaboración propia 2012.

**C) Pasivo Corriente**

*1) Cuentas por Pagar:*

En el pasivo, el analista de créditos de la CMAC AQP aprovisiona cuentas por pagar de corto plazo, como por ejemplo cuentas por pagar a los proveedores, y otras cuentas por pagar, tal como tarjetas de crédito empresariales, préstamos en efectivo por pagar dirigidos a capital de trabajo, todos estos dirigidos a la inversión o gasto del negocio, así mismo, el analista coloca en esta parte del balance otras cuentas por pagar como servicios recibidos o deudas adquiridos en cuotas que hayan sido contraídas para la compra de activos, maquinarias o muebles a corto plazo.

**Cuadro N° 19: Balance General – Cuentas por Pagar.**

<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	
Tarjeta de Negocios BCP	2500
Servicios Contables	300
<b>TOTAL</b>	<b>2800</b>

**Fuente:** Elaboración propia 2012.

2) *Anticipo de Clientes:*

En esta parte del balance el analista de créditos aprovisiona pagos en efectivo de clientes que han adquirido mercadería en el caso de negocios de tipo comercio o producción, como también anticipo en efectivo de clientes que han contratado un servicio a una fecha futura determinada.

**Cuadro N° 20: Balance General – Anticipo de Clientes.**

<b>ANTICIPO DE CLIENTES</b>	
12xDoc Polos Pique 50%	1800
Servicios Contables	350
<b>TOTAL</b>	<b>2150</b>

**Fuente:** Elaboración propia 2012.

**D) Pasivo No Corriente**

1) *Prestamos:*

El analista de créditos, en esta cuenta aprovisiona las deudas de entidades financieras que hayan sido destinadas para pagar en el largo plazo, como por ejemplo adquisición de inmuebles, maquinaria y equipo, o que hayan tenido un plan de inversión de largo alcance y que en el tiempo generen algún tipo de renta de la inversión utilizada.

**Cuadro N° 21: Balance General – Prestamos.**

<b>PRESTAMOS</b>	
MI BANCO 36M (Ampliación Taller)	35000
CREDISCOTIA 24M (Adquisición de maquina)	15000
<b>TOTAL</b>	<b>50000</b>

**Fuente:** Elaboración propia 2012.

## E) Patrimonio

### 1) *Patrimonio:*

El analista de créditos debe representar el patrimonio por la diferencia entre los activos, que pueden ser activos de fácil realización o activos no corrientes y las obligaciones de corto plazo y largo plazo representadas por préstamos y cuentas por pagar, así mismo en el momento de la evaluación económico financiera el analista de créditos debe considerar el capital social conformado por participaciones de socios si se tratase de una persona jurídica.

En la CMAC Arequipa el patrimonio es representativo del monto del crédito a otorgar, basado en la relación contable pasivo/patrimonio, que es el ratio base para determinar la cantidad de dinero que vamos a otorgar, según el reglamento vigente de la CMAC Arequipa.

**Cuadro N° 22: Balance General – Patrimonio.**

<b>PATRIMONIO</b>	<b>96210</b>
-------------------	--------------

**Fuente:** Elaboración propia 2012.

### 4.2.5.2 ESTADO DE RESULTADOS.

#### 1) *Ingresos por ventas y servicios:*

En la etapa de la determinación de ingresos, el analista de créditos debe realizar una evaluación según el tipo de negocio que se presente, así mismo determina la cantidad de ventas o ingresos de forma real, mediante fuentes de información otorgadas por el cliente y que son la base de operaciones del negocio, esta puede ser, cuadernos, suma de facturas, boletas, PDT's, etc.

La evaluación de ingresos también se obtiene de la observación del movimiento del negocio, mediante la versión propia del cliente en relación al detalle de sus actividades y el cruce de información, con las fuentes de ingreso antes mencionadas, llegando a valores representativos del rubro del negocio y valores que son similares entre la versión del cliente y las fuentes de ingresos del negocio.

Por ejemplo en el caso de un negocio de servicios, podrá evaluarse la frecuencia de realización de los mismos, y adjuntarse documentación basada que demuestre que el flujo de servicios es el que detalla el prestador de servicios, en el caso de un rubro de comercio, podrá el analista de

créditos generar un flujo de ingresos mensuales mediante las ventas detalladas de los días buenos y malos que pudiera ocurrir dentro de una semana.

A continuación se detalla el ingreso de nuestro ejemplo en el caso de un negocio con el rubro textil y que se basa netamente en la producción, es por eso que el analista en este caso evalúa la capacidad instalada, tiempos de producción y costo de producción, todo esto en relación a la cantidad de producción que se pueda generar dentro del periodo mensual.

**Cuadro N° 23: Estado de Resultados – Ventas Producto 1.**

<b>MORRALES</b>					
<b>UNI x día</b>	<b>DIAS X SEM</b>	<b>UNI x SEM</b>	<b>UNI x MES (4)</b>	<b>Precio Venta</b>	<b>TOTAL</b>
10	5	50	250	S/. 25.00	S/. 6,250
<b>Personal</b>	2	trabajadores			
<b>Prod x Per tiempo x UNI</b>	5	unidades			
<b>total hrs.</b>	1.2	min/horas			
<b>total UNI x día</b>	6	horas día			
	10	unid x Per			

**Fuente:** Elaboración propia 2012.

La labor del analista de créditos consiste en determinar la producción mensual para hallar los ingresos mensuales, es así que para la hallar el ingreso por producción de morrales se determina el numero de trabajadores que van a realizar este trabajo, y posteriormente se considera el tiempo expresado en horas en que el personal produce una unidad, obteniendo así la capacidad de producción por persona dentro de las ocho horas de trabajo al día y la cantidad de unidades que este trabajador podría producir en el día.

A continuación se detalla también el ingreso por la producción de billeteras de tela que es el segundo producto mas representativo del negocio y que su producción es mas rentable frente a otros productos. Aquí también el analista de créditos debe de generar un esquema informativo

para determinar la capacidad de producción y el tiempo de producción de las unidades por día, por trabajador y por semana para así hallar finalmente el ingreso mensual.

Se tiene que tener en cuenta que el analista de créditos debe realizar este proceso durante la evaluación económica financiera, en el menor tiempo posible ya que la oportunidad del negocio depende de la rapidez del otorgamiento del crédito es así que tenemos:

**Cuadro N° 24: Estado de Resultados – Ventas Producto 2.**

<b>BILLETERA DE TELA</b>						
UNI x día	DIAS X SEM	UNI x SEM	UNI x MES (4)	Precio Venta	TOTAL	
20	5	100	500	S/. 3.51	S/.	<b>1,755</b>
<b>Metros tela</b>		1 Mts				
<b>UNI x mts tela</b>		4 Mts				
<b>Personal</b>		1 trabajadores				
<b>Prod x Per UNI x Per día tiempo x UNI total hrs</b>		5 Mts de tela 20 unidades 0.3( 23' min) 7.5 horas día				

**Fuente:** Elaboración propia 2012.

De la misma manera que para hallar el ingreso por producción mensual de este producto, billeteras de tela, el analista de créditos debe de generar un esquema que permita hallar la venta mensual, es así que para el caso de este producto se debe determinar la cantidad de insumos utilizada para tal propósito y la cantidad de unidades a producir de este insumo principal que son los metros de tela, es decir que de un metro de tela con que contamos según el cuadro podemos producir cinco unidades, el personal encargado de su producción es solo una persona, el cual produce cuatro metros de tela por día, resultándonos veinte unidades producidas por día, estas a su vez multiplicadas por los días a la semana que se trabaja, por las cuatro semanas del mes y por el precio de venta, así obtendremos la venta total del mes por producción.

A continuación se detalla el ingreso por la producción de polos pique talla mediana que es el tercer producto mas representativo del negocio sino el mas importante y que su producción es la mas rentable frente a otros productos; nuevamente aquí también el analista de créditos debe de generar un nuevo esquema informativo basado en la compra del insumo principal que es el algodón pique, el cual esta determinado por rollo, esto para determinar la capacidad de producción y el tiempo de producción de las unidades por día, por trabajador y por semana para así hallar finalmente el ingreso mensual.

**Cuadro N° 25: Estado de Resultados – Ventas Producto 3.**

<b>POLOS PIQUE</b>					
<b>UNI x día</b>	<b>DIAS X SEM</b>	<b>UNI x SEM</b>	<b>UNI x MES (4)</b>	<b>Precio Venta</b>	<b>TOTAL</b>
12	6	72	432	S/. 25.00	<b>S/. 10,800</b>
<b>Rollo Algodón</b>					
		1 Rollo			
<b>Kg. x Rollo ALG</b>		21 Kgr			
<b>UNI X Rollo ALG</b>		85 unidades			
<b>Personal</b>		2 trabajadores			
<b>Prod x Per</b>		6 unidades			
<b>UNI x Día</b>		12 unidades			
<b>tiempo x UNI</b>		0.7 min/horas			
<b>total hrs.</b>		8.4 min/horas			

**Fuente:** Elaboración propia 2012.

El analista de créditos debe de realizar un nuevo esquema o proyección de la producción por días hasta llegar al ingreso mensual de producir polos con algodón pique, así que para el caso de este producto se debe determinar la cantidad de insumo principal utilizado en la producción del polo pique o producto final, con la compra mensual de este insumo (Rollo de algodón pique), mensualmente, es así que un rollo de algodón que pesa 21 Kg., nos alcanza para la producción de 85 unidades en promedio, los trabajadores son dos los que pueden producir una docena de estos por día, 6 unidades por trabajador, teniendo un promedio de producción de 42 minutos por

unidad, llegando a producir una docena al 60% de la producción por día, multiplicado por los días a la semana y multiplicado por el precio de venta.

2) *Costo por Ventas/Producción:*

En la evaluación económico financiera, el costo está relacionado a producción y al comercio, es decir el analista de créditos, aprovisiona un valor según la relación porcentual entre del precio de compra y el precio de venta, cuando este se trata de un negocio de comercio, ya que esta relación se obtiene del promedio de precios obtenidos en el inventario de productos a comercializar. En cambio cuando se trata de un costo de producción el analista de créditos realiza un costeo, que pueda indicar la cantidad de insumos que componen un producto final, este costeo ya se ha detallado en la realización del listado del inventario.

**Cuadro N° 26: Estado de Resultados - Costo de Producción.**

<b>COSTO DE REPOSICION MORRALES</b>	
Costo Unitario	S/. 11.39
Costo Unitario	S/. 11.39
Precio Venta	S/. 25.00
<b>Costo Producción</b>	<b>46%</b>
<b>COSTO DE REPOSICION BILLETERAS</b>	
Costo Unitario	S/. 3.51
Costo x 5 UNI	S/. 17.56
Precio Venta	S/. 37.50
<b>Costo Producción</b>	<b>47%</b>
<b>COSTO DE REPOSICION POLOS PIQUE</b>	
Costo Unitario	S/. 9.97
Costo x 85 UNI	S/. 847
Precio Venta	S/. 2,125
<b>Costo Producción</b>	<b>40%</b>

**Fuente:** Elaboración propia 2012.

### 3) *Costos/Gastos Operativos:*

Existen negocios en los cuales el analista de créditos aprovisionara los costos/gastos operativos de acuerdo al movimiento y gestión de las empresas o clientes que se van a evaluar; en esta parte de la evaluación económico financiera podemos considerar los siguientes puntos:

- a) **Tributos:** El valor de pagos que el cliente realiza mensualmente a la SUNAT.
- b) **Transporte:** El gasto o costo de fletes, transporte de materiales e insumos, también el transporte propio del cliente por comprar y/o otras gestiones que tengan que ver con el negocio.
- c) **Alquileres:** El analista de créditos en este punto debe considerar el alquiler de almacenes para guardar mercadería si no tuviera un local del almacenamiento propio, se puede considerar también el alquiler de maquinaria y vehículos que tengan que ver en el comercio, los servicios y la producción, que tengan relación con el negocio que se esta evaluando.
- d) **Agua, luz, teléfono:** En este punto se aprovisiona los gastos corrientes de servicios básicos que tengan que ver en el desempeño de las actividades del negocio y que se puedan medir mediante fuentes de información de los mismos como recibos, y estados de cuenta de telefonía etc.
- e) **Pagos de deudas:** Mediante este punto se aprovisionan las deudas de otras entidades financieras que se encuentran activas o que el cliente viene pagando regularmente y se demuestra en su historial crediticio, estas cuotas pueden ser de préstamos de corto y largo plazo que tengan que ver con las actividades del negocio, en este punto no se consideran las deudas hipotecarias ya que son consideradas como deudas de consumo.
- f) **Otros:** En el punto de otros, el analista debe aprovisionar costos/gastos que tengan que ver netamente con la operatividad del negocio, en el caso de la producción se puede aprovisionar todo aquel gasto que no tenga que ver con el producto final como por ejemplo empaques, personal (mano de obra) que no sea a destajo, el mantenimiento de equipos y maquinarias, e imprevistos.

A continuación vamos a detallar el resumen de los costos/gastos operacionales del negocio textil que se esta desarrollando:

**Cuadro N° 27: Estado de Resultados – Costos Operativos.**

<b>COSTOS OPERATIVOS</b>			
<b>ITEM</b>	<b>UNI/SEM</b>	<b>S/.</b>	<b>TOTAL</b>
PERSONAL	5	550	2750
CONTADOR		50	50
TRANSPORTE COMPRAS	4	100	400
TRIBUTOS PERSONA NATURAL			50
FLETE	4	80	320
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA			350
TELEFONO LUZ			50
BCP			280
MI BANCO			1620
CREDISCOTIA			1925
BOLSAS, EMBALAJE Y OTROS			200
		<b>TOTAL</b>	<b>S/. 7,995</b>

**Fuente:** Elaboración propia 2012.

#### 4) *Gastos Familiares:*

El analista de créditos de la CMAC Arequipa debe realizar por ultimo en la evaluación económica financiera un presupuesto simple de los gastos familiares, del cliente representados por las necesidades más básicas como el alimento, la educación, etc.; para así determinar un valor entero de los gastos en casa y del cual se pueda descontar de la utilidad operativa, y así llegar a el saldo neto, que es el monto resultante de la evaluación que ha hecho el analista de créditos, este saldo es muy importante por que nos permitirá saber la real capacidad de pago del cliente para afrontar sus obligaciones financieras.

En este presupuesto de los gastos familiares, se debe tomar en cuenta el ámbito geográfico dentro de la ciudad de arequipa, para determinar los gastos por ejemplo de alimentación, que se toman solo por experiencia del analista de créditos; es decir por ejemplo al momento de la evaluación

económico financiera en el presupuesto de gasto familiares, para aprovisionar la alimentación de una familia o cliente, que reside en el cono norte de arequipa será muy diferente a la familia o cliente que habita en el centro de la ciudad o en el cono sur de la ciudad, de la misma forma para aprovisionar la educación, los servicios como luz y agua, transporte, teléfono etc., el analista deberá conocer la realidad de las zonas antes mencionadas realizando las visitas respectivas y preguntando cada una de estas variables.

**Cuadro N° 28: Estado de Resultados – Gastos Familiares.**

<b>GASTOS FAMILIARES</b>	ALIMENTACION	500
	EDUCACION	350
	TRANSPORTE	150
	ALQUILER	0
	TELEFONO	30
	AGUA	15
	LUZ	100
	CUOTAS DE CONSUMO	0
	OTROS	50
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 1,195</b>	

**Fuente:** Elaboración propia 2012.

También este presupuesto sirve para aprovisionar cuotas de préstamos de consumo (cuotas de líneas tarjetas de crédito comerciales, préstamos personales en efectivo y deudas no reguladas por el sistema financiero y cuotas prestamos hipotecarios de vivienda), los cuales

#### 4.2.6 REVISIÓN GENERAL DEL EXPEDIENTE.

El analista de créditos de la CMAC AQP, posteriormente de la evaluación económica financiera, procede a hacer una revisión general del expediente, y pone a consideración los parámetros para la evaluación económica financiera, estos parámetros son ratios, calificaciones al cliente, directivas internas por tipo de clientes etc., dentro de las cuales podemos nombrar los ratios de rentabilidad los cuales pueden ser hallados de los estados financieros antes descritos, de igual manera pueden referirse a la relación de cuota y saldo disponible, que según el tipo de crédito ya sea este de capital de trabajo o para activo fijo pueden ser diferentes.

En nuestro ejemplo anterior de producción textil, según la evaluación económico financiera, nos arroja el saldo disponible que es la diferencia de la utilidad operativa y los gastos familiares, este saldo disponible debe tener una cobertura al 80% de la cuota que el cliente va a pagar, ya que el crédito que se va a otorgar es de S/. 10 000 nuevos soles, el plazo de es 12 meses y la tasa de interés anual es del 37.672, se debe tener en cuenta que el crédito que solicita el cliente tiene como destino capital de trabajo, es así que tenemos el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 29: Saldo Disponible – Ratio de Cobertura.**

<b>SALDO DISPONIBLE</b>		<b>S/. 1,640</b>		
<b>RATIO COBERTURA</b>		<b>80%</b>	<b>S/. 1,312</b>	
<b>MONTO</b>	<b>PLAZO</b>	<b>TEA</b>	<b>TEM</b>	<b>CUOTA</b>
<b>10000</b>	<b>12M</b>	<b>37.672</b>	<b>2.7</b>	<b>S/. 987</b>

**Fuente:** Elaboración propia 2012.

Por consiguiente según la evaluación económico financiera, el saldo disponible de la misma cobertura al 80% el valor de la cuota del crédito para capital de trabajo que se le va a entregar, ya que la cuota para este monto de crédito será S/. 987 nuevos soles. Así mismo el analista de créditos debe asegurarse que los formatos del crédito para micro y pequeñas empresas se hayan adjuntado en su totalidad, y que las políticas y directivas para créditos de la CMAC Arequipa se cumplan de acuerdo al tipo de crédito o producto que se va a otorgar, como por ejemplo si se tratase de un producto de crédito micro PYME, es necesario cumplir con una mayor antigüedad que la normal, 18 meses como mínimo en el negocio.

#### **4.2.7 CRUCE DE INFORMACIÓN.**

Para determinar si la información brindada por el cliente así como si la evaluación económico financiera es óptima y se encuentra dentro de los parámetros respectivos operativos, es necesario que el analista de créditos de la CMAC Arequipa, realice el cruce de información pertinente que consiste en usar herramientas técnicas como son ratios de cuentas por cobrar, de rotación de inventario, del volumen de ventas con respecto al porcentaje de compras, así también las relación entra la utilidad y el patrimonio, que son algunas de las herramientas con que el analista de

créditos cruza la información y comprueba que los detalles brindados de la operatividad del negocio son los adecuados y si además son veraces.

A continuación describimos el cruce de información para el producto número 3, polos pique de acuerdo a la cantidad de insumos para esta producción.

**Cuadro N° 30: Cruce de información – Compra de Insumos / Prod. 3**

ROLLO	KG	UNI	PRODUCCION / UNI x MES	UNI DE ROLLOS
1	20	85	250	2.9
	<b>Precio UNI</b>	<b>UNI DE ROLLOS</b>	<b>COMPRAS S/.</b>	<b>% DE COMPRAS</b>
	450	2.9	1323.5	31%

**Fuente:** Elaboración propia 2012.

Para el cuadro anterior observamos que la fuente para cruzar la información que es determinante en el flujo de las ventas, ya que son las compras de materia prima que se realizan mensualmente, esto de acuerdo a la cantidad o el volumen de insumos que debería comprarse para poder satisfacer la producción de prendas textiles en el caso del producto 3 – polos pique.

Así según el cuadro número 30, se puede determinar lo siguiente: el cliente debería de comprar al menos 2.9 unidades de rollos mensualmente para satisfacer la producción promedio de 85 unidades semanales de polos pique, esto representa el 31% del valor de sus compras netamente para este producto ya que las compras totales o inversión total en este producto viene a ser de S/. 4306 nuevos soles, de los cuales debería destinar S/. 1323.5 nuevos soles para cubrir la producción del producto número 3, en este caso si el cliente solo compraría 2 unidades por mes no podría satisfacer la producción mensual que permita generar ingresos para cumplir con sus trabajadores o con sus obligaciones de corto plazo, por lo tanto aquí notamos la capacidad productiva mínima del cliente que permite saber si la información brindada ha sido mal orientada o en todo caso si la producción es menor, afectando así la capacidad de pago del cliente y generando riesgos en el otorgamiento del préstamo.

#### **4.2.8 FORMULACIÓN DE PROPUESTA.**

Luego de haber realizado la revisión general del expediente y el análisis respectivo de la evaluación económico financiera, el analista de créditos realiza la propuesta del monto del crédito, el plazo y tasa de interés; esta propuesta debe estar ligada al análisis económico y la viabilidad del crédito según las directivas de la CMAC Arequipa.

La propuesta significa la aceptación del crédito o el rechazo del mismo según sustentos técnicos, así como pueden ser de carácter cualitativo, como por ejemplo malas referencias del cliente, esta propuesta se realiza bajo la supervisión de un comité de créditos, donde los analistas de créditos realizan propuestas para cada uno de los créditos y donde el analista senior de créditos, propone aprueba o rechaza los créditos presentados en el día, si la propuesta del a analista senior es insuficiente para la resolución del crédito, pasara para su aprobación o rechazo a un nivel superior como por ejemplo el administrador de la agencia para su aprobación o rechazo, esto puede ser por diferentes causas, una de ellas podría ser la mala calificación de endeudamiento en el sistema del cliente, el sobreendeudamiento, el número de entidades con las que trabaja el cliente o un monto superior de crédito que no este permitido por una política de escalonamiento.

#### **4.2.9 REGISTRA EN ACTAS.**

El analista de créditos registra la resolución de las propuestas de créditos de los otros analistas, así como la resolución de quien aprueba o rechaza dicho crédito en un acta diaria de créditos, esta es de manera física, así como de manera virtual, donde se pone las características de dicho crédito, el plazo, el monto, el producto crediticio, la capacidad de pago, etc. Es importante el registro en actas de los créditos propuestos y resueltos y el ingreso al sistema de los mismos, ya que constituyen un valor esencial y estadístico, que es base para el análisis cualitativo, y de características específicas del número de clientes y créditos que son presentados día a día.

#### **4.2.10 OTORGAMIENTO DE CRÉDITO O DESEMBOLSO.**

El proceso del otorgamiento del crédito llego a su fin cuando el analista de crédito, comunica al cliente la resolución de su crédito, y procede a remitir su expediente al área de desembolso, en el cual el cliente recibe el dinero por parte de un auxiliar de operaciones, quien a su vez tiene la labor de brindar los formatos para las firmas, como son los pagarés y contratos del crédito a otorgar.

En cada una de las tareas realizadas durante la evaluación económico financiera, es vital que el analista de créditos aporte de manera eficiente el análisis aprendido en su formación universitaria, ya que de esta preparación es base para que las labores del analista de créditos sean realizadas de la mejor manera, ya que nuevamente al momento de realizar el análisis económico financiero no existe un manual de cómo obtener la información, mas si un procedimiento de los pasos a seguir para el otorgamiento del crédito.

Es importante recomendar el uso de un manual evaluativo al menos de el cruce de información para así medir la veracidad de la información económico financiera, ya que por el tipo de negocios se complica de alguna manera el determinar un orden de evaluación para todos los rubros de negocio. A continuación se muestra la labor del analista de créditos en el proceso del otorgamiento de créditos.





### 4.3 LA ADMINISTRACIÓN DE CARTERA CREDITICIA.

#### 4.3.1 DEFINICIÓN.

La Cartera crediticia es el conjunto de deudas por cobrar, préstamos o colocaciones del analista de créditos que pertenecen a clientes que han solicitado los mismos para diferentes planes de inversión.

#### 4.3.2 VARIABLES DE LA CARTERA CREDITICIA.

La Cartera crediticia cuenta con tres variables importantes donde la gestión del analista de créditos se ve reflejada a través del tiempo y el cumplimiento de metas establecidas en cada una de estas variables, así tenemos las siguientes:

1) *Saldo Contable:*

El saldo contable es el monto o valor expresado en miles de nuevos soles que el analista de créditos ha colocado en el sistema financiero y que son los saldos de capital mas intereses generados por estos préstamos que han sido otorgados a los clientes para un plan de inversión específico.

2) *Número de Clientes:*

Son el número de personas que se encuentran con deudas de corto y largo plazo dentro de la cartera crediticia, estos pueden ser clientes nuevos, recurrentes, preferenciales, refinanciados, etc.

El numero de clientes puede variar en relación a las cancelaciones de prestamos que se encuentran en las ultimas cuotas o que simplemente realicen una cancelación adelantada, cabe también nombrar que son la base de la cartera crediticia, ya que generan varios prestamos para un solo cliente según su capacidad de pago, como así también pueden generar el retraso en los pagos.

3) *Morosidad de cartera crediticia:*

Es el retraso de los personas o clientes que mantienen deudas vigentes frente a la CMAC Arequipa, estos retrasos pueden medirse de acuerdo al a cantidad de días demorados que se

encuentren los clientes de las fechas de pago, pueden ser, de 7 días a mas, de 16 días a mas, de 31 días a mas y de 80 días a mas.

Este índice de morosidad se calcula de la diferencia del saldo de capital en mora de los días antes mencionados entre el saldo total de la cartera crediticia, por lo cual el índice de morosidad va a ser expresado porcentualmente.

#### **4.3.3 ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CARTERA CREDITICIA.**

A continuación vamos a observar las etapas en las que el analista de créditos gestiona el mantenimiento, crecimiento y recuperación de la cartera crediticia, en saldo contable, numero de clientes e índice de morosidad y las tareas o estrategias para cumplir con cada una de estas etapas, que a la larga producirán resultados para llegar a las metas establecidas mensualmente para cada una de las variables de la cartera crediticia antes mencionada.

A continuación se desarrollara estas etapas de acuerdo a las tres variables detalladas anteriormente, asignado valores a la cartera crediticia como por ejemplo:

- Saldo Contable : 3 167 984 millones de nuevos soles
- Numero de Clientes: 453 Clientes
- Índice de Morosidad: 2.98%

Así mismo determinaremos las metas u objetivos a cumplir con en cada una de estas variables, en el crecimiento, el mantenimiento y la recuperación.

- Saldo Contable : 50 000 nuevos soles de crecimiento mensual
- Número de Clientes: 7 clientes nuevos mensuales.
- Índice de Morosidad: 5.00% de limite de morosidad permitida.

Es así que con la base de las variables establecidas y las metas por cumplir, el analista de créditos debe realizar un plan efectivo que mensualmente que cubra las expectativas detalladas en cada una de las variables, por lo cual las etapas para la administración de esta cartera serán vitales para el cumplimiento de las metas u objetivos.

Es así que las etapas son las siguientes:

*1) Planeación.*

Una de las labores de el Analista de créditos de la CMAC Arequipa, es realizar una adecuada planeación de las estrategias que va a poner en practica para lograr los objetivos propuestos, es así que previamente debe realizar un análisis estadístico o diagnostico situacional de la cartera crediticia a través del tiempo, es decir el analista de créditos debe de conocer algunas o las características mas importantes y especiales de la cartera crediticia, como por ejemplo, la cartera puede tener una reacción diferente en temporadas de campaña, donde los re pagos podrían ocasionar bajas en el saldo contable, como también tener la característica de aumentar el índice de mora en temporadas de verano y etc., características que podrían afectar sustancialmente el desenvolvimiento de la cartera crediticia.

Luego de este diagnostico situacional donde se ha determinado la realidad del comportamiento de la cartera crediticia, se tiene que diseñar las estrategias para lograr los objetivos propuestos, el analista debe plasmar este análisis y diagnostico así como las estrategias en un cuadro FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), de la cartera crediticia, donde pueda lograr generar soluciones a corto plazo que sean efectivas para revertir variables negativas si fuera el caso.

A continuación se muestra el diagnostico antes mencionado, es así que tenemos la siguiente matriz:

**Cuadro N° 31: Matriz FODA o Diagnostico Situacional de la Cartera Crediticia.**

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1.-Saldo Contable Positivo en nuevos soles 2.-Nivel de morosidad por debajo del limite permitido 3.-Numero de Clientes importante para la rotacion de los mismos 4.-Mayor porcentaje de prestamos Microempresas 5.-Menor porcentaje de prestamos Pequeñas empresas	2.-Informalidad a clientes microempresa 3.-Mas del 50% de clientes con endeudamiento en mas de 3 entidades 4.- Lineas de Credito Automaticas.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS "FO"	ESTRATEGIAS "DO"
1.-Incremento de numero de Clientes por campañas. 2.-Incremento de saldo contable por campañas. 3.-Crecimiento constante del mercado	1.- El analista de creditos debe aprovechar el numero de clientes de la cartera crediticia para referirse de clientes nuevos y captarlos aprovechando las campañas, tasas de intereses alta de la competencia y asi incrementar el saldo positivo y el numero de clientes de la cartera 2.- El analista de creditos al contar con una cartera de mayor porcentaje de prestamos a microempresas debe de promocionar la formalizacion de los mismos para minizar riesgos de deudas impagas.	1.- Generar, promocionar, publicitar la formalidad tributaria de los microempresarios para lograr reducciones de tasas de interes. 2.- Educar mediante el dialogo y ejemplos a los clientes para contar con las menos entidades financieras posibles, y asi puedan acceder a mejoras crediticias, esto puede ser aprovechado por el analista para mejorar la calidad de la cartera crediticia y captar nuevos clientes mediante el crecimiento constante del
4.-Mayor porcentaje de intereses de la competencia		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS "FA"	ESTRATEGIAS "DA"
1.- Competencia con Bancos, Financieras y otras CMAC's 2.- Entorno Economico (Fluctuacion de precios, politica fiscal, tasa de Inflación, ahorro, tipo de cambio) 3.-Entorno legal (El Gobierno puede decretar inmovilizaciones de dinero a rubros conexos al lavado de activos) 4.- Estafadores 5.- Otros	1.- Seguir con la oferta de creditos en tasas de moneda nacional, para asi evitar las fluctuaciones del tipo de cambio 2.- Mantener el mayor porcentaje de prestamos a microempresas para asi evitar fluctuaciones importantes referidas a indices de inflacion y precios, y que son menos vulnerables al entorno legal, como el lavado de activos por ejemplo 3.- Utilizar como herramienta el amplio numero de clientes para evitar y referirse de personas con intenciones de fraude, que puedan afectar el saldo positivo de la cartera crediticia	1.- El analista de Creditos debe de lograr monitoriar o supervizar de alguna manera las lineas aumaticas para que tengan un destino de negocio y asi evitar morosidad y que las fluctuaciones afecten a la cartera crediticia por creditos que no fueron destinados para planes de inversion referidos al negocio. 2.- Analizar a los clientes expuestos al sobreendeudamiento (entidades financieras) de mejor manera para evitar fluctuaciones, competencia y estafas

**Fuente:** Elaboración propia 2012.

La planeación de estrategias del analista de créditos debe ser la base preponderante para cumplir con los objetivos señalados es así que el analista de créditos utilizara las oportunidades y fortalezas, de su persona como de la cartera crediticia para poder cumplir con estos objetivos como son el cumplimiento y crecimiento de S/. 50 000 nuevos soles, que el analista debe colocar mensualmente aprovechando las oportunidades de clientes nuevos, en campañas escolares, de fiestas patrias y navidad, clientes que tengan la necesidad de habidos de prestamos de corto y clientes que tengan la necesidad de prestamos a largo plazo con planes de inversión para el negocio.

Es por eso que el analista de créditos realiza la labor de promoción nuevamente dentro del manejo de la cartera crediticia, visitando nuevos mercados o lugares geográficos donde microempresarios no tengan acceso al crédito, esto de la misma manera funcionará para cumplir con el segundo objetivo que es el crecimiento y mantenimiento del nuercero de clientes de la cartera crediticia.

## 2) *Organización.*

El analista de créditos de la CMAC Arequipa, debe organizar la cartera crediticia de modo que la labor del mismo sea de manera eficiente y efectiva al momento del otorgamiento de re prestamos y de nuevos prestamos también, es así que organiza la cartera por tipos de clientes que pueden ser estos micro o pequeñas empresas, clientes preferenciales o automáticos que tengan líneas de crédito para capital de trabajo.

Dentro de la organización de la cartera crediticia el analista también puede segmentar a los clientes por zonas geográficas, días de atraso promedio o que hayan avanzado mas del 50% de su deuda.

Al realizar esta organización de la cartera crediticia surgen estrategias nuevas para cumplir con los objetivos o metas planeadas, como podrían ser la visita de clientes automáticos de saldo cero, para así incrementar las colocaciones del analista de créditos y cumplir con el objetivo del crecimiento del saldo contable de manera mensual, de igual manera la organización de la cartera crediticia permite conocer aun mas de las características de la misma por lo cual se podrían gestionar estrategias infinitas para lograr el cumplimiento de las metas, siempre y cuando las condiciones favorables se mantengan constantes, es por eso que el analista utiliza también la organización para listar las estrategias dentro de un horario de trabajo el cual le permita gestionar visitas de los clientes recurrentes y nuevos, como atender al publico en general de la misma manera, o realizar labores de cobranza, todas que permitan mantener lo márgenes positivos de la cartera crediticia.

### 3) *Integración.*

El analista de créditos debe de articular las estrategias, herramientas y bases de la planeación para la administración de la cartera crediticia, así como la organización de la misma con el personal que tenga el mismo objetivo común, ya que de acuerdo al organigrama de la CMAC Arequipa, existe además de el analista de créditos un grupo de personas que integran el comité de créditos (otros analistas), como también promotores de créditos y personal de operaciones que el analista debe de integrar para mantener los márgenes establecidos de la cartera crediticia ya que estas son propiamente activos de la CMAC Arequipa.

Por ejemplo en la planeación de estrategias para la administración de la cartera crediticia notamos que existe un numero importante de clientes que pueden referir nuevos clientes, los cuales tienen necesidades de financiamiento, estos ya clientes nuestros se pueden organizar por zonas geográficas, donde es labor del analista de créditos contactar y referir en dichos lugares a los clientes nuevos, contando con el apoyo de personal calificado para esta etapa del otorgamiento de crédito como son la promoción y la captación de clientes nuevos para la CMAC Arequipa.

Si bien el cumplimiento de los objetivos de la cartera crediticia es labor exclusiva del analista de créditos es primordial, que el personal antes mencionado se integre con los objetivos comunes, como el del mantenimiento de la calidad de la cartera crediticia, ya que pudieran existir situaciones que puedan afectar la misma, como cancelaciones adelantadas, estafas, o riesgos operativos, sistemáticos o de mercado, que afecten directamente la operatividad y desenvolvimiento de la cartera, como la caída en saldo contable o la disminución en numero de clientes que restarían para el cumplimiento de los objetivos.

### 4) *Dirección.*

La dirección es parte esencial de la administración y consiste en el manejo global de directivas que la CMAC Arequipa tiene para la administración de la cartera crediticia; ya que no existe personal que el analista de créditos debe dirigir, es mas bien que el analista de créditos mantiene un lineamiento o dirección de la cartera de clientes, donde lo mas importante es señalar los horizontes de largo plazo para lograr objetivos determinantes en la calidad de la cartera crediticia.

Podemos referir la dirección dentro de la cartera crediticia como el hacia donde se quiere llevar la misma y es determinante por la influencia del analista de créditos, ya que según el manejo del mismo podría convertirse en una cartera comercial, de créditos con montos altos para personas jurídicas o mas bien una cartera PYME, de clientes micro o personas naturales con negocios que aspiran generar mas ingresos para mejorar su calidad de vida o simplemente subsistir, cabe recalcar que el analista senior y administrados son el personal que dirige e influye en la dirección que debe tomar la cartera crediticia.

#### 5) Control y seguimiento

El analista de créditos realiza un monitoreo o control y seguimiento de los créditos otorgados, así como de las variables de la cartera crediticia como son el monitoreo en el numero de clientes y saldo contable y niveles de morosidad.

Entonces el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos de la cartera crediticia dentro de un contexto amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos de los clientes, esto significa el control a los mismos, y que hayan cumplido su plan de inversión y el destino de los créditos, como para capital de trabajo o activo fijo.

Este control es clave para el éxito y cumplimiento de metas de la cartera crediticia, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales de los clientes a quienes se les ha otorgado algún tipo o producto crediticio.

#### **4.4 PROCEDIMIENTO DE RECUPERACIÓN CREDITICIA.**

En el momento del desembolso, el auxiliar de operaciones procede a otorgar el efectivo, previamente la firma de los participantes de el crédito, es así que los mismos firman los papeles comerciales llamados pagares y contratos del crédito así como una hoja de resumen donde especifica las condiciones del crédito, también es obligatorio hacer entrega del calendario de pagos del crédito, firmado de la misma manera por el titular del crédito y personas acompañen, como conyugues o avales.

Cuando los clientes a quienes se les ha otorgado los créditos, no cumplen debidamente con su calendario de pagos es que el analista de créditos pone en práctica el procedimiento de recuperación de créditos, esta tarea es desarrollada aun cuando los niveles de morosidad están por debajo de los niveles permitidos, puesto que aunque el cliente haya presentado una garantía del patrimonio, o la de bienes concretos (a través de hipoteca o prenda) y se encuentre atrasado, ello no quiere decir que pueda tener cuotas atrasadas o vencidas, que afecten directamente al promedio de pagos de la cartera crediticia.

*1) Causas de la morosidad.*

Existen varias causas, que generen que el analista de créditos ponga en práctica el procedimiento de recuperación de créditos, entre estas causas tenemos:

a) El incumplimiento de los planes de inversión por parte de los clientes: En el procedimiento para el otorgamiento de crédito, se detalla el plan de inversión que los clientes van a realizar estas son específicamente para capital de trabajo o activo fijo, o compras de deuda de otras instituciones financieras que hayan sido destinadas al negocio bajo las mismas condiciones, si estos planes de inversión no han sido cumplidos, destinando el crédito en otro tipo de inversión, como compra de inmuebles, artefactos o destinado el dinero a terceros o a un tipo de negocio desconocido para el cliente, donde por inexperiencia podría fracasar, lo que hace cabida a que exista un riesgo alto de que el pago del crédito no se concrete con normalidad.

b) El no seguimiento y control del analista de crédito: El analista de crédito puede cometer el error de no hacer seguimiento a los planes de inversión de los clientes y controlar los mismos, es decir tiene que ver también con el compromiso del analista de créditos con la cartera crediticia y los clientes.

c) Enfermedades y problemas familiares: Los clientes por el tipo de rubro que desempeñan podrían estar expuestos a enfermedades las cuales pueden debilitar la operatividad diaria del cliente y su capacidad para afrontar sus deudas de corto plazo, así también al momento de la visita o en el momento de referenciar al cliente el analista de créditos debe detallar la calidad de vida y convivencia familiar, que puede ser determinante en el crédito exceptuando un análisis financiero, ya que si el cliente tiene problemas familiares puede que no cumpla su compromiso de pago.

d) Factores comerciales, legales y ambientales: Comúnmente el análisis de los créditos que hace el analista de créditos tiene que ver con la capacidad de previsión y el detalle de cada rubro de negocio, para lo cual el mismo debe tratar de conocer en su totalidad el movimiento de los negocios por zonas geográficas y determinar así cuales son los factores predominantes para que los clientes no cumplan sus pagos con puntualidad, como son factores comerciales, que pueden ser referidos a la oferta y demanda del mercado, de índole legal, como el no financiamiento a negocios no permitidos por la ley y ambientales que también podrían mermar la capacidad de pago de los clientes.

En caso de impago a causa de los factores antes detallados, el analista de créditos pone en práctica el procedimiento de recuperación de la cartera crediticia, que así que tenemos lo siguiente:

2) *Mora Preventiva.*

El analista de créditos realiza llamadas telefónicas y envía mensajes de texto o mails a clientes que tengan un promedio de días atrasos considerables, haciéndoles recuerdo que su fecha de pago se encuentra próxima a vencer y que tienen que acercarse a cumplir con la misma, evitando así pasar a la próxima etapa del procedimiento de recuperación crediticia.

3) *Para clientes con promedio de 7 días de retraso.*

De igual manera el analista de créditos realiza las llamadas telefónicas, mensajes de texto y mails, adicionalmente se envía cartas de notificación de retraso (carta numero 1), mediante un servicio de entrega a estos clientes, recordándoles que su fecha de pago ha sido vencida, es necesario recordar también el monto de la deuda global, el monto de la cuota a pagar y los días que se encuentra retrasado para así facilitar el pago de la manera mas rápida posible.

4) *Para clientes con promedio de 16 días de retraso.*

El analista de créditos además de las llamadas telefónicas, mensajes de texto y mails, realiza la visita respectiva al domicilio y negocio, junto al analista senior el cual tomara detalle de la visita de mora realizada, todo esto para tener conocimiento de los motivos del retraso en los pagos y para verificar la operatividad del negocio, adjuntando una carta de requerimiento de pago (carta numero 2), donde estipula la deuda global, el monto de la cuota a pagar y los días que se encuentra retrasado, como si existiera caso omiso, se le reporta a las centrales de riesgo.

5) *Para clientes con promedio de 31 días de retraso.*

El analista de créditos además de las llamadas telefónicas, mensajes de texto y mails, realiza la visita respectiva al domicilio y negocio, junto con el administrador de la agencia ya detallando los motivos del retraso en los pagos, adjuntando una notificación o carta PRE judicial (carta numero 3), donde estipula la deuda global, el monto de la cuota a pagar y los días que se encuentra retrasado, como si existiera caso omiso, se le reporta a las centrales de riesgo y el inicio de acciones legales en contra del cliente para exigir el pago, dentro de las 24 horas siguientes.

El analista de créditos para los clientes con promedio de retrasos de 31 días a más, debe ofrecer una solución al retraso de los pagos, mediante la reprogramación del crédito si fuese el caso y cumpla con el requerimiento para este tipo de arreglo, así mismo puede remitir el expediente del cliente al área legal de la empresa para el protesto de los pagares y contratos firmados por el mismo, ante las centrales de riesgo y la cámara de comercio de la ciudad de Arequipa,

6) *Para clientes con promedio de 61 días de retraso.*

El analista de créditos además de haber realizado las tareas de cobranza como son las llamadas telefónicas, mensajes de texto y mails, visitas respectivas al domicilio y negocio, junto con el analista senior y administrador de la agencia, las cartas y notificaciones respectivas, debe ofrecer una solución, o un compromiso de arreglar la situación de retraso, esto mediante la opción de refinanciamiento del crédito, que el proceso del alargamiento del plazo del crédito para así, las cuotas sean mínimas y el cliente pueda cumplir con pagar el préstamo en su totalidad. El no cumplimiento de este compromiso de pago puede incurrir en hacer efectiva la carta numero 3, notificación o carta PRE judicial.

7) *Para clientes con promedio de 81 días de retraso.*

El analista de créditos después de haber agotado las instancias de cobro respectivas como visitas, cartas y notificaciones, procede a remitir el expediente y los papeles comerciales al área legal, realizando un informe del deterioro de la capacidad de pago del cliente y el detalle de las observaciones en cada visita realizada al domicilio y negocio; para que así este área se ocupe de la recuperación judicial con o sin demanda al cliente, o ejecutar las garantías necesarias para recuperar el monto del préstamo otorgado.



## RESULTADOS.

A partir de las labores realizadas por el analista de créditos de la CMAC Arequipa, detalladas en el capítulo anterior podemos analizar los siguientes resultados a través de un periodo de tiempo determinado, siendo el mes base el mes de junio del año 2011, hasta la actualidad, es así que se elabora un cuadro donde se puedan observar los crecimientos y mantenimientos en las variables de saldo, número de clientes y mora, con respecto a las metas de las mismas variables, el cuadro que se observa a continuación nos permitirá analizar de manera adecuada si las estrategias de el analista de créditos fueron oportunas y efectivas para revertir debilidades y amenaza hacia la cartera crediticia, es así que tenemos:

**Cuadro N° 32: Matriz de Resultados de la Cartera de Crediticia.**

GCJC	SALDO			CLIENTES			MORA					
	MESES	SALDO	META	CRECI.	Nº	META	CREC.	< 7	< 16	< 31	%	META
Jun-11	2500000	2550000	-50000	360	367	-7	117351	80541	38141	3.15%	5%	-1.85%
Jul-11	2525000	2600000	-75000	365	374	-9	127351	75541	33720	3.14%	5%	-1.86%
Ago-11	2614457	2650000	-35543	380	381	-1	107351	80541	29299	2.83%	5%	-2.17%
Sep-11	2648967	2700000	-51033	382	388	-6	117351	75126	24878	2.81%	5%	-2.19%
Oct-11	2746040	2750000	-3960	392	395	-3	124492	82897	20457	2.89%	5%	-2.11%
Nov-11	2796092	2800000	-3908	404	402	2	125496	77431	24878	2.86%	5%	-2.14%
Dic-11	2871392	2850000	21392	410	409	1	137041	76919	25329	2.95%	5%	-2.05%
Ene-12	2873403	2900000	-26597	413	416	-3	161582	71908	20918	3.11%	5%	-1.89%
Feb-12	2932034	2950000	-17966	421	423	-2	207029	66696	26339	3.59%	5%	-1.41%
Mar-12	2991447	3000000	-8553	431	430	1	248574	54695	11918	3.66%	5%	-1.34%
Abr-12	3089667	3050000	39667	442	437	5	123089	53151	22439	2.34%	5%	-2.66%
May-12	3167984	3100000	67984	444	444	0	108234	68665	37927	2.56%	5%	-2.44%
Jun-12	3262757	3150000	112757	453	451	2	123678	80615	37403	2.84%	5%	-2.16%

**Fuente:** Elaboración propia 2012

A continuación el analista de créditos realiza un análisis sobre el cumplimiento de los objetivos en el periodo de junio del año 2011, hasta junio del año 2012, a través del análisis de cada una de las variables.

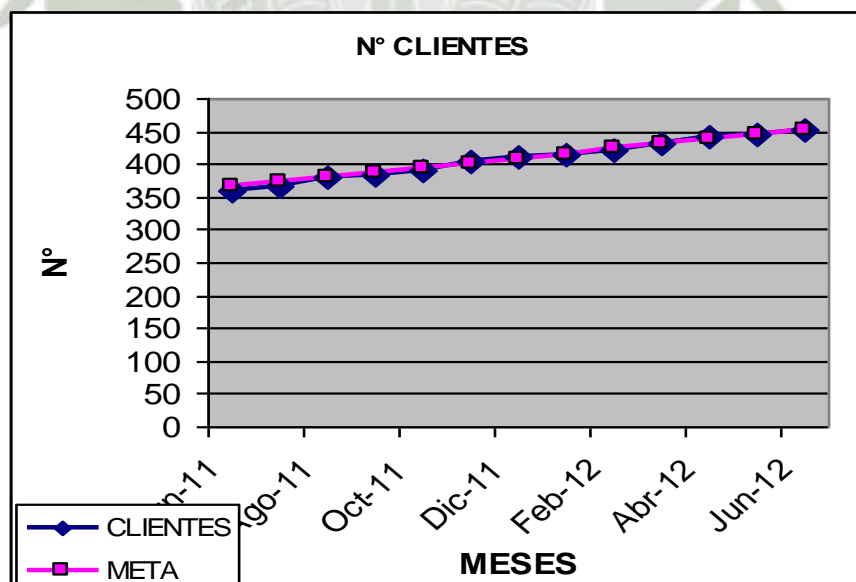
### 1) RESULTADOS EN LA GESTIÓN EN NUMERO DE CLIENTES.

El analista de créditos ha desarrollado diferentes estrategias para el cumplimiento de los objetivos de esta variable, como son la promoción y captación de nuevos clientes referidos de clientes recurrentes en zonas geográficas determinadas, este objetivo exige un crecimiento mínimo de 7 clientes nuevos por mes, a partir del mes de junio del 2011 hasta la actualidad notamos que en ninguno de los meses anteriores se ha cumplido; esto incumplimiento de metas puede tener como causas diferentes factores internos y externos, como podrían ser que la estrategia realizada por el analista no fue la adecuada, o que simplemente los meses de menor crecimiento se debieron a cancelaciones adelantadas producto del crecimiento de la disponibilidad de dinero o la competencia.

Sin embargo observamos una tendencia moderada que hace seguimiento con la meta establecida, en la cual no existen variaciones considerables en el periodo de tiempo considerado, salvo los primeros meses donde se nota una tendencia de decrecimiento por debajo de la meta en numero de clientes que se exige.

A continuación se muestra la tendencia del cuadro de número de clientes con respecto a las metas desde el mes de junio del año 2011, hasta la actualidad.

**Grafico N° 8: Numero de Clientes / Metas u objetivos**



**Fuente:** Elaboración propia 2012.

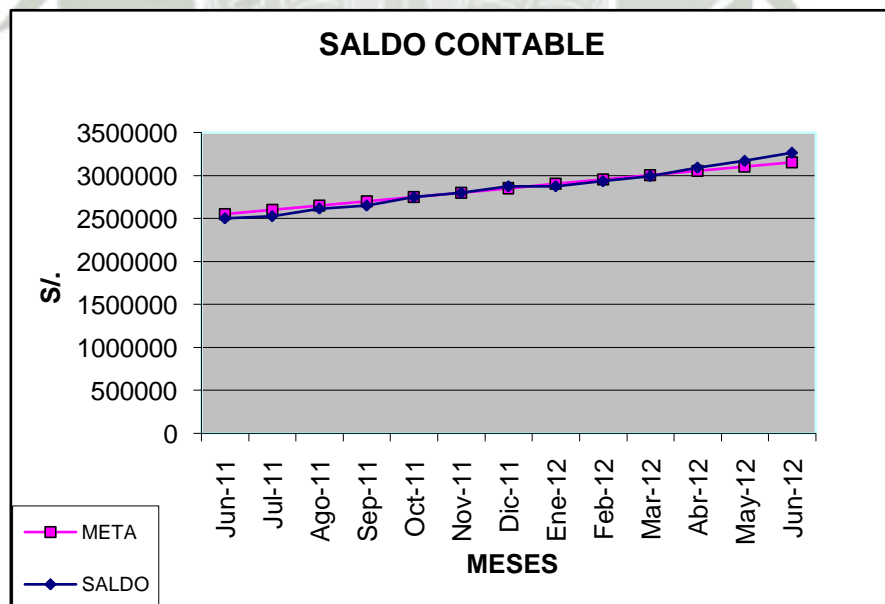
## 2) RESULTADOS EN LA GESTIÓN EN SALDO CONTABLE.

De la misma manera para la variable de saldo contable el analista de créditos ha desarrollado diferentes estrategias para el cumplimiento de los objetivos de esta variable, a través de la captación de nuevos clientes es lógico que el saldo contable mantenga una tendencia de crecimiento, pero esta lógica no ocurre en mayor medida en la administración de esta cartera crediticia, ya que el analista ha cumplido parcialmente o no ha cumplido las metas de número de clientes y mantiene una línea de crecimiento por debajo de las metas por consiguiente el saldo contable debería también decrecer como una consecuencia de la variable del número de clientes.

Una explicación clara de esta ocurrencia en la cartera crediticia podría deberse a que el analista al cumplir parcialmente los objetivos de número de clientes haya colocado, más préstamos de montos altos dirigidos a clientes de pequeñas empresas, por lo cual mantiene la tendencia de crecimiento en saldo de contable con respecto a la meta exigida de crecimiento S/. 50 000 nuevos soles mensuales, aun cuando muestre un crecimiento mínimo en la primera variable.

A continuación se muestra la tendencia del cuadro de saldo contable con respecto a las metas desde el mes de junio del año 2011, hasta la actualidad.

**Gráfico N°9: Saldo contable / Metas u objetivos**



**Fuente:** Elaboración propia 2012.

### 3) RESULTADOS EN LA GESTIÓN DE RECUPERACIÓN DE LA CARTERA CREDITICIA.

Para la variable de índices de morosidad y cobrazas, la gestión del analista de créditos ha sido efectiva de manera que el promedio de los clientes con días de atraso de 7, 16,31 días se encuentra por debajo de los límites permitidos.

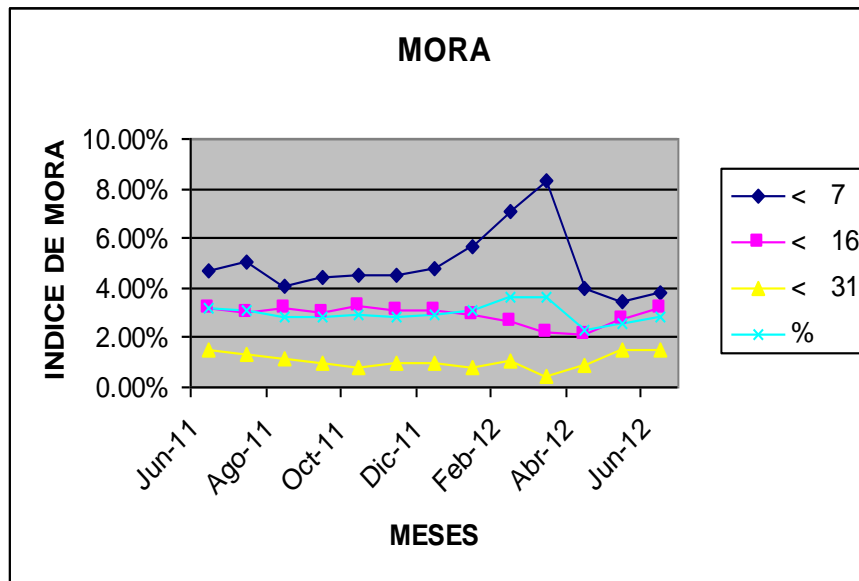
Es muy importante analizar cada uno de estos índices de mora ya que analizados individualmente nos muestran la gestión de cobranzas del analista de créditos pudiendo ser engañosa para los fines del mantenimiento de la cartera crediticia, podemos notar que el índice de mora con respecto a los clientes con promedio de 7 días de atraso, es de 4.95% en el periodo de tiempo desde junio del año 2011 hasta la fecha, siendo la meta en esta variable de mantenimiento del 5% promedio de mora mensual, por lo cual nos muestra una tendencia creciente y al límite de la meta permitida, esto podría comprometer el mantenimiento de la cartera crediticia y generar pérdidas a la CMAC Arequipa y al analista de créditos.

Se observa que los índices de clientes en mora con promedio de días de atraso de 16 y 31 días, no son considerables siendo estos de 2.91% y 1.09% respectivamente, mostrando una tendencia similar a través del tiempo, que ayudan a mantener el índice de mora por debajo del límite permitido (5%), ya que el porcentaje final en mora se calcula del promedio de días de atraso de clientes de 7,16.31 días.

El porcentaje promedio de las tres variables en mora de clientes con retrasos de 7,16 y 31 días es de 2.98% con respecto al saldo contable vigente, es importante al observar esta circunstancia, generar nuevas estrategias de cobranza para los clientes que tienen retrasos entre uno y quince días, como visitas más frecuentes o notificaciones más frecuentes para no tener una distorsión importante en el promedio de los índices en mora, así mismo una clara estrategia es considerar un incremento al tiempo dedicado a la mora preventiva, ya que por muchas causas como el olvido, mala organización de pagos y la rutina, el cliente podría dejar de pagar en las fechas señaladas en su calendario de pagos.

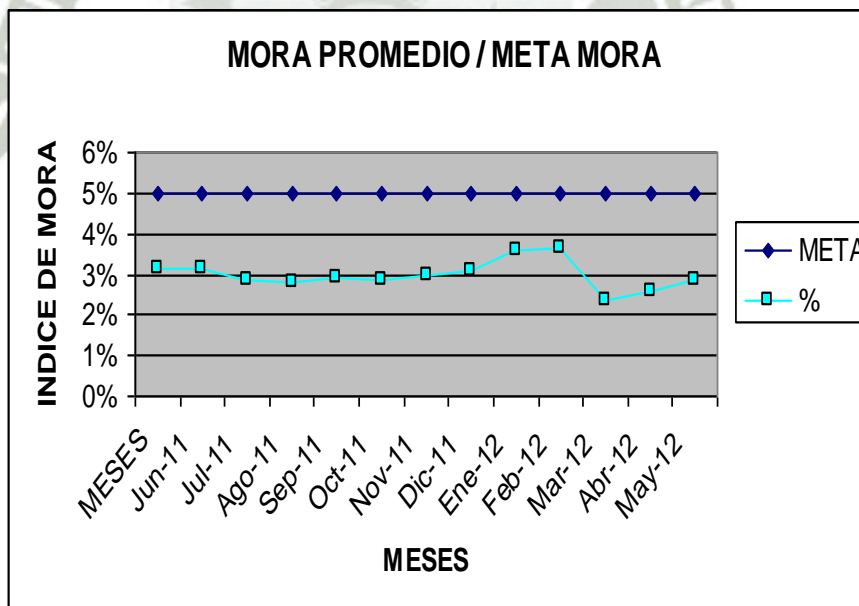
A continuación se muestra la tendencia del cuadro de índices de mora e con respecto a los clientes con retrasos de 7, 16, y 31 días, como también del promedio con respecto a la meta, desde el mes de junio del año 2011, hasta la actualidad.

**Grafico N°10: Índices de Mora 7-16-31 días / Promedio Índice de Mora.**



**Fuente:** Elaboración propia 2012.

**Grafico N°11: Promedio Índice de Mora / Metas u objetivos**



**Fuente:** Elaboración propia 2012

## CONCLUSIONES

1) A través de este informe se ha podido detallar las labores o tareas realizadas por el analista de créditos en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa, siendo las siguientes:

- La promoción de productos crediticios y captación de clientes.
- El análisis y evaluación de créditos
- La administración de cartera crediticia por parte del analista de créditos
- El proceso de recuperación y cobranza de cartera crediticia.

Donde desarrollando cada una de estas labores se ha logrado responder las interrogantes básicas estipuladas, así como el alcance de los objetivos específicos y generales del plan de informe.

2) Se puede concluir que el analista de créditos aporta los conocimientos adquiridos en su preparación universitaria, hacia sus labores dentro del proceso del otorgamiento crediticio, A través de estos conocimientos, el analista organiza, vende, analiza, administra y recupera, mejorando en el día a día este proceso.

3) El analista de créditos en sus labores cotidianas observa serias deficiencias de comunicación en la manera de realizar el proceso de evaluación crediticia, ya que si bien en el manual de procedimiento de la CMAC Arequipa, obedece los pasos a seguir, no estipula como se debe realizar cada uno de estos, es decir no existe una base estándar evaluativa que pudiera permitir homogeneizar las evaluaciones económico financieras de todos los analistas.

4) A través de este informe también se puede concluir que el analista de créditos, sostiene una sobrecarga de tareas al momento de llevar a cabo el procedimiento de otorgamiento de créditos, ya que existe tiempo limitado para cada una de estas tareas.

5) Se puede determinar también la importancia de las labores y funciones del analista de créditos, en el proceso del otorgamiento del crédito a micro y pequeñas empresas dentro de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa.

### RECOMENDACIONES.

- 1) Se recomienda mejorar los criterios de evaluación económica financiera a los clientes, para permitir mayor rapidez, eficiencia y efectividad al momento del proceso del otorgamiento de crédito, a través de manuales y procedimientos de evaluación y captación de clientes.
- 2) Se recomienda capacitación permanente en materia económica y legal a los analistas de créditos, de modo que el análisis de los clientes sea rápido y efectivo, de la misma manera la capacitación en realidad microfinanciera, para tener conocimiento del mercado al cual se esta dedicando, esto es importante puesto que su cargo es la base de la generación de utilidades a la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa.
- 3) Se recomienda realizar programas de integración entre el personal que tiene que ver con el proceso del otorgamiento de crédito, como son analistas de crédito, analistas senior de crédito, promotores de crédito y auxiliares de operaciones.
- 4) Delegar tareas del analista de créditos a través de áreas de desarrollo, ventas y plataforma de atención al cliente, para evitar sobrecarga de tareas y minimizar tiempo en el proceso del otorgamiento de créditos, debiendo acompañar este proceso, de un canal de comunicación efectivo entre estas áreas con el analista de créditos.

**BIBLIOGRAFÍA**

1. **ADAMS, DALE W. Y DELBERT A. FITCHETT (1992).** Informal finance in Low-Income Countries, Boulder, Colorado: Westview Press.
2. **ARANGO, EDUARDO (2007).** El crédito y su importancia. Universidad Nacional de Colombia.
3. **BEKERMAN, MARTA (2004).** Microcréditos: una estrategia contra la exclusión. Primera edición. Editorial Norma. Buenos Aires, Argentina.
4. **BONILLA, WILLIAM (1999).** “Microfinanzas y pobreza: Sostenibilidad versus alcance: El caso de Financiera Calpia, El Salvador. Segundo Foro Interamericano de la Microempresa. Buenos Aires, Argentina, 24-26 de junio de 1999.
5. **CHONG, ALBERTO y SCHROTH, ENRIQUE (1993).** Cajas Municipales: Microcrédito y pobreza en el Perú. CIUP, DESCO, GRADE, IEP.
6. **ESCOBEDO ZEGARRA, WILLY (1999).** “Microfinanzas y pobreza: Sostenibilidad versus alcance”. El caso de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa, Perú. II Foro Interamericano de la Microempresa. Buenos Aires, Argentina, 24-26 de junio de 1999.
7. **FIGUEROA, ELÍAS (1999).** “Microfinanzas y pobreza: El caso de FONCAP, Argentina. II Foro Interamericano de la Microempresa. Buenos Aires, Argentina, 24-26 de junio de 1999.
8. **GONZÁLEZ VEGA et al (2002).** El Reto de las Microfinanzas en América Latina: la visión actual. Segunda edición. Corporación Andina de Fomento. Caracas, Venezuela.
9. **GULLI Y CHRISTEN (2008).** “Capacidad empresarial, acceso al crédito y crecimiento de las microempresas”. Unidad de Microempresa, Departamento de Desarrollo Sostenible, Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C.
10. **JANSSON, DAVID (2008).** La demanda legítima de crédito. Publicado en la Universidad de Cambridge, Inglaterra.

11. **LOAYZA BORJA, JHON (2007).** Alcance e impacto del microcrédito formal en la situación de pobreza y bienestar de unidades domésticas lideradas por microempresarios. Tesis presentada para obtener el grado de doctor en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Sustentada en marzo de 2008.
12. **MORDUCH, JONATHAN (1998).** Does Microfinance Really Help the Poor: New Evidence from Flagship Programs in Bangladesh. HIID, Harvard University (draft).
13. **ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO (2008).** ¿Cuáles son las microempresas que tienen potencial exportador?
14. **PORTOCARRERO MAISCH, FELIPE (1999).** Microfinanzas en el Perú: Experiencias y perspectivas. Lima. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Primera edición.
15. **STAUFFENBERG y PÉREZ FERNÁNDEZ (2005).** “Informe sobre el estado de las microfinanzas en América Latina”. Banco Mundial.
16. **VELA, EDUARDO (2005).** La función del microcrédito formal. Universidad de Buenos Aires.
17. **VILLARÁN DE LA PUENTE, FERNANDO (2007).** El mundo de la pequeña empresa. Primera edición. MINCETUR.
18. **ZEITINGER, CLAUSS PETER (2007).** El mundo de la microempresa en América Latina. Publicado por la IPC de Alemania.
19. **ZEITINGER, CLAUSS PETER (2008).** Condiciones esenciales para generar un impacto positivo del microcrédito en el bienestar de las microempresas. Publicado por la IPC de Alemania.



### ANEXO N° 1 : BALANCE - ACTIVO CORRIENTE

<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	
<b>DISPONIBLE</b>	
EFFECTIVO	6720
CAPITAL	26200
<b>TOTAL</b>	<b>32920</b>
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	
Despacho mercaderia Tacna	4000
Despacho mercaderia Juliaca	3000
<b>TOTAL</b>	<b>7000</b>
<b>Adelanto a Proveedores</b>	
Rollos de Algodón - Lima	3000
<b>TOTAL</b>	<b>3000</b>
<b>INVENTARIO</b>	
PRODUCTOS TERMINA	12259
MATERIA PRIMA	5655
PROD EN PRO	4730
<b>TOTAL</b>	<b>22644</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>65564</b>

## ANEXO N° 2 : BALANCE - ACTIVO NO CORRIENTE

### ACTIVO CORRIENTE

#### INMUEBLES

Taller de Produccion	\$25.000
<b>TOTAL</b>	<b>67725</b>

#### MAQ Y EQUIPO

UNIDADES	DETALLE DE MAQUINARIA Y EQUIPO	Costo Uni	TOTAL
1	Maquina ZIGZAG Rebestidora	1600	1600
6	Maquinas RECTAS	1200	7200
2	Maquinas Remalladoras	1250	2500
1	Maquinas de tres costuras	2500	2500
1	Maquina estampadora	2400	2400
2	Maquina de ojales	450	900
3	Tijeras	7	21
-	OTROS ()	-	200
<b>TOTAL</b>			<b>17321</b>

#### MUEBLES Y ENSERES

UNIDADES	MUEBLES Y ENSERES	Costo Uni	TOTAL
2	Mesa de trabajo	200	400
10	Sillas	15	150
1	Almacenero de hilos	50	50
<b>TOTAL</b>			<b>550</b>

<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>85596</b>
----------------------------------	--------------

<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>151160</b>
---------------------	---------------

ANEXO N° 3:

<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	
Tarjeta de Negocios BCP	2500
Servicios Contables	300
<b>TOTAL</b>	<b>2800</b>
<b>ANTICIPO DE CLIENTES</b>	
12xDoc Polos Pique 50%	1800
Servicios Contables	350
<b>TOTAL</b>	<b>2150</b>
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>4950</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
<b>PRESTAMOS</b>	
MI BANCO 36M (Ampliacion Taller)	35000
CREDISCOTIA 24M (Adquisicion de maquina)	15000
<b>TOTAL</b>	<b>50000</b>
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>50000</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>54950</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>96210</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>151160</b>

## ANEXO N° 4 : BALANCE - INVENTARIO

PRODUCTOS TERMINADOS					
UNI	ITEM	Precio Costo	Precio Venta	TOTAL	CR
300	MORRALES	11,4	25	3417	46%
500	BILLETERA DE TELA	3,5	7,5	1756	47%
600	POLOS PIQUE MEDIO	11,8	25	7086	47%
<b>TOTAL</b>				<b>12259</b>	

MATERIA PRIMA					
UNI	ITEM	Precio Costo	Precio Venta	TOTAL	
7	Rollo de Algodón pique	450	0	3150	
150	Canvas mts	10,5	0	1575	
200	Cierre	0,6	0	120	
200	mica	0,3	0	60	
50	Forro Tslan	2,6	0	130	
10	Conos de Hilo	6	0	60	
240	Reguladores	1	0	240	
1000	Pega - Pega otros	0,12	0	120	
<b>TOTAL</b>				<b>5655</b>	

PRODUCTOS EN PROCESO					
UNI	ITEM	Precio Costo	% Producto	TOTAL	
200	MORRALES	9,6	Armado	1918	
250	BILLETERA DE TELA	2,6	Enmicado	650	
264	POLOS PIQUE MEDIO	8,19	Estampado	2162	
<b>TOTAL</b>				<b>4730</b>	

<b>TOTAL INVENTARIO</b>	<b>22644</b>
-------------------------	--------------

**ANEXO N°5 : INVENTARIO - COSTEO**

<b>COSTEO</b>			
PRODUCTO	PV	Cantidad	Total
MORRALES	S/. 25	1	25
INSUMO	Q	PRECIO	TOTAL
CANVAS	0,5	10,5	5,25
CIERRES	2	0,6	1,2
FORRO TSLAN	0,5	2,6	1,3
CINTA RIBETE	2	0,1	0,2
REGULADOR	1,4	1	1,4
PEGA-PEGA	2	0,12	0,24
HILO	-	-	0,2
ETIQUETA x1/4 millar	-	-	0,1
ESTAMPADO	-	-	1
OTROS	-	-	0,5
<b>TOTAL</b>			<b>11,39</b>

CR	S/.	11,39
Cost xDoc	S/.	11,39
Precio Venta	S/.	25,00
<b>Costo Producci</b>		<b>46%</b>

<b>COSTEO</b>			
PRODUCTO	PV	Cantidad	Total
BILLETERA DE TELA	S/. 7,50	5	37,5
INSUMO	Q	PRECIO	TOTAL
1 M DE TELA	1	7,5	7,5
TELA INTERNA FORRO	1	4	4
MICA	5	0,3	1,5
CIERRE + LLAVE	5	0,1	0,5
PEGA PEGA	5	0,1	0,5
CINTAS OXFORD	5	0,01	0,05
BORDADO	5	0,7	3,5
Otros + HILO x1/4 millar	1,000	0,01	0,01
<b>TOTAL</b>			<b>17,56</b>

Costo Unitario	S/.	3,51
Cost x 5 UNI	S/.	17,56
Precio Venta	S/.	37,50
<b>Costo Producci</b>		<b>47%</b>

<b>COSTEO</b>			
PRODUCTO	PV	Cantidad	Total
POLOS PIQUE MEDIO	S/. 25	85	S/. 2.125
	1 ROLLO	21KG	450
INSUMO	Q	PRECIO	TOTAL
ROLLO PIQUE 20/1	1	450	450
BOTONESx 1 millar	85	0,10	8,5
CUELLO PUÑO	85	1,00	85,0
Cinta y liga x Doc	85	0,30	25,5
Estampado	85	1,50	127,5
Bordado x doc	85	1,50	127,5
HILO ETIQUETA, BOLSA ETC	85	0,25	21,3
otros (pegado bot, ojales)	1,000	2,00	2,0
<b>TOTAL</b>			<b>847</b>

Costo Unitario	S/.	9,97
Cost x 85 UNI	S/.	847
Precio Venta	S/.	2.125
<b>Costo Producci</b>		<b>40%</b>

## ANEXO N°6 : INVENTARIO - COSTOS DE PRODUCCION

COSTO DE REPOSICION =	<b>COSTO DE PRODUCCION</b>
	PRECIO DE VENTA

COSTO DE REPOSICION MORRALES	
Costo Unitario	S/. 11,39
Costo Unitario	S/. 11,39
Precio Venta	S/. 25,00
<b>Costo Producc</b>	<b>46%</b>
COSTO DE REPOSICION BILLETERAS	
Costo Unitario	S/. 3,51
Cost x 5 UNI	S/. 17,56
Precio Venta	S/. 37,50
<b>Costo Producc</b>	<b>47%</b>
COSTO DE REPOSICION POLOS PIQUE	
Costo Unitario	S/. 9,97
Cost x 85 UNI	S/. 847
Precio Venta	S/. 2.125
<b>Costo Producc</b>	<b>40%</b>

## ANEXO N°7 : VENTAS - PRODUCCION

### VENTAS

#### MORRALES

Uni x día	DIAS X SEM	Uni x Sem	Uni x MES (4)	Precio Venta	TOTAL
10	5	50	250	S/. 25,00	S/. 6.250

Personal	2	trabajadores
Prod x Per	5	unidades
tiempo x uni	1,2	min/horas
total hrs	6	horas dia
total unixdia	10	unid x per

6

#### BILLETERA DE TELA

Uni x día	DIAS X SEM	Uni x Sem	Uni x MES (4)	Precio Venta	TOTAL
20	5	100	500	S/. 3,51	S/. 1.755

Metros tela	1	mts
Uni x mts tela	4	mts
Personal	1	trabajadores
Prod x Per	5	mts de tela
Uni x Per dia	20	unidades
tiempo x uni	0,3	min/horas
total hrs	7,5	horas dia

#### POLOS PIQUE

Uni x día	DIAS X SEM	Uni x Sem	Uni x MES (4)	Precio Venta	TOTAL
12	6	72	432	S/. 25,00	S/. 10.800

Rollo Algodón	1	Rollo
Kg x Rollo ALG	21	Kgr
UniXRollo ALG	85	unidades
Personal	2	trabajadores
Prod x Per	6	unidades
Uni x Dia	12	unidades
tiempo x uni	0,7	min/horas
total hrs	8,4	min/horas

TOTAL VENTAS POR PRODUCCION

S/. 18.805

## ANEXO N°8 : VENTAS - COSTOS OPETATIVOS

### VENTAS

MORRALES	6250
BILLETERAS	1755
POLOS PIQUE	10800
<b>SI.</b>	<b>18.805</b>

### CR

MORRALES	46%	2848
BILLETERAS	47%	822
POLOS PIQUE	40%	4306
<b>SI.</b>		<b>7.975</b>

<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>SI. 10.830</b>
-----------------------	-------------------

COSTOS OPERATIVOS			
ITEM	UN/SEM	SI.	TOTAL
PERSONAL	5	550	2750
CONTADOR		50	50
TRANSPORTE COMPRAS	4	100	400
TRIBUTOS PERSONA NATURAL			50
FLETE	4	80	320
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA			350
TELEFONO LUZ			50
BCP			280
MI BANCO			1620
CREDISCOTIA			1925
BOLSAS, EMABALAJE Y OTROS			200
<b>TOTAL</b>			<b>SI. 7.995</b>

<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>SI. 2.835</b>
---------------------------	------------------

## ANEXO N°9 : GASTOS FAMILIARES - SALDO DISPONIBLE - CRUCE DE INFORMACION

### GASTOS FAMILIARES

ALIMENTACION	500
EDUCACION	350
TRANSPORTE	150
ALQUILER	0
TELEFONO	30
AGUA	15
LUZ	100
CUOTAS DE CONSUMO	0
OTROS	50
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 1.195</b>

<b>SALDO DISPONIBLE</b>	<b>S/. 1.640</b>
-------------------------	------------------

<b>RATIO</b>	<b>80%</b>	<b>S/. 1.312</b>
--------------	------------	------------------

MONTO	PLAZO	TEA	TEM	CUOTA
10000	12M	37,672	2,7	S/. 987

ROLLO	KG	UNI	PROD UN X MES	UNI DE ROLLOS
1	20	85	250	2,9
	<b>Precio UNI</b>	<b>UNI DE ROLLO</b>	<b>COMPRAS S/.</b>	<b>% DE COMPRAS</b>
	450	2,9	1323,5	31%

## ANEXO N°10 : MATRIZ FODA DE LA PLANEACION DEL ANALISTA DE CREDITOS

116

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1.-Saldo Contable Positivo en nuevos soles 2.-Nivel de morosidad por debajo del limite permitido 3.-Numero de Clientes importante para la rotacion de los mismos 4.-Mayor porcentaje de prestamos Microempresas 5.-Menor porcentaje de prestamos Pequeñas empresas	2.-Informalidad a clientes microempresa 3.-Mas del 50% de clientes con endeudamiento en mas de 3 entidades 4.- Lineas de Credito Automaticas.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS "FO"	ESTRATEGIAS "DO"
1.-Incremento de numero de Clientes por campañas. 2.-Incremento de saldo contable por campañas. 3.-Crecimiento constante del mercado 4.-Mayor porcentaje de intereses de la competencia	1.- El analista de creditos debe aprovechar el numero de clientes de la cartera crediticia para referirse de clientes nuevos y captarlos aprovechando las campañas, tasas de intereses alta de la competencia y asi incrementar el saldo positivo y el numero de clientes de la cartera crediticia. 2.- El analista de creditos al contar con una cartera de mayor porcentaje de prestamos a microempresas debe de promocionar la formalizacion de los mismos para minizar riesgos de deudas impagas.	1.- Generar, promocionar, publicitar la formalidad tributaria de los microempresarios para lograr reducciones de tasas de interes. 2.- Educar mediante el dialogo y ejemplos a los clientes para contar con las menos entidades financieras posibles, y asi puedan acceder a mejoras crediticias, esto puede ser aprovechado por el analista para mejorar la calidad de la cartera crediticia y captar nuevos clientes mediante el crecimiento constante del mercado.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS "FA"	ESTRATEGIAS "DA"
1.- Competencia con Bancos, Financieras y otras CMAC's 2.- Entorno Economico (Fluctuacion de precios, politica fiscal, tasa de Inflación, ahorro, tipo de cambio) 3.-Entorno legal (El Gobierno puede decretar inmovilizaciones de dinero a rubros conexos al lavado de activos) 4.- Estafadores 5.- Otros	1.- Seguir con la oferta de creditos en tasas de moneda nacional, para asi evitar las fluctuaciones del tipo de cambio 2.- Mantener el mayor porcentaje de prestamos a microempresas para asi evitar fluctuaciones importantes referidas a indices de inflacion y precios, y que son menos vulnerables al entorno legal, como el lavado de activos por ejemplo 3.- Utilizar como herramienta el amplio numero de clientes para evitar y referirse de personas con intenciones de fraude, que puedan afectar el saldo positivo de la cartera crediticia	1.- El analista de Creditos debe de lograr monitoriar o supervizar de alguna manera las lineas aumaticas para que tengan un destino de negocio y asi evitar morosidad y que las fluctuaciones afecten a la cartera crediticia por creditos que no fueron destinados para planes de inversion referidos al negocio. 2.- Analizar a los clientes expuestos al sobreendeudamiento (entidades financieras) de mejor manera para evitar fluctuaciones, competencia y estafas

# UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO - ADMINISTRATIVAS

### PROGRAMA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



## “INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE CRÉDITOS EN LAS PEQUEÑAS Y MICROEMPRESAS COMO ANALISTA DE CRÉDITOS DE LA CAJA MUNICIPAL DE AREQUIPA:2008 - 2011.”

Plan de Informe presentado por el Bachiller en  
Ingeniería Comercial:

**JUAN CARLOS GONZALES CRUZ**

Para Optar el Título Profesional de Ingeniero  
Comercial, con especialidad en finanzas.

**AREQUIPA - PERÚ**

**2012**

## PLAN DE INFORME

### I. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

#### 1.1 TÍTULO DEL INFORME

“INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE CRÉDITOS EN LAS PEQUEÑAS Y MICROEMPRESAS COMO ANALISTA DE CRÉDITOS DE LA CAJA MUNICIPAL DE AREQUIPA: 2008 - 2011.”

#### 1.2 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

##### 1.2.1 CAMPO, ÁREA Y LÍNEA

d) Campo: Ciencias Económico - Administrativas.

e) Área: Ingeniería Comercial.

f) Línea: Microfinanzas.

##### 1.2.2 TIPO DE INFORME

Se trata de un informe descriptivo. En efecto, se va a describir detalladamente todas y cada una de las actividades realizadas por mi persona durante el periodo laboral desde el año 2008 hasta el año 2011.

##### 1.2.3 DESCRIPCIÓN

**La Caja Municipal de Arequipa** es reconocida como una Institución sólida y con respaldo, sustentada en el compromiso del equipo que lo conforma por su alto grado de profesionalismo basado en sus valores éticos y morales, orientada a la obtención de resultados y la satisfacción del cliente. Esto se logra con funcionarios motivados y con una cultura organizacional que se desenvuelve en un ambiente de mejora continua. Actualmente son 1612 los trabajadores que conforman esta institución, creciendo constantemente gracias al fuerte crecimiento que ha experimentado durante los últimos

15 años, cuya cobertura se amplía cada vez a más ciudades en el país con el objetivo de mejorar el servicio a sus clientes.

Sin embargo, queda claro que son los analistas de créditos los que tienen un fuerte contacto con los pequeños y microempresarios, que son la razón de ser de esta gran institución de microfinanzas. En ese sentido, la Caja Municipal de Arequipa cuenta con analistas de créditos calificados, a quienes se les otorga funciones específicas para el análisis y evaluación de las necesidades de financiamiento de las pequeñas y microempresas que pertenecen a los distintos sectores económicos. Es política de la Caja Municipal de Arequipa brindar constante capacitación a los analistas de créditos, incrementando las horas de capacitación. Este esfuerzo tiene como único fin estimular el desarrollo de una cultura de liderazgo de calidad superior para favorecer el logro del máximo potencial y efectividad de su equipo de trabajo, consolidando a su vez un proceso sostenido en el mejoramiento de la calidad de atención a sus clientes y en el servicio personalizado que caracteriza su gestión empresarial.

Ahora bien, es relevante señalar que el analista de créditos es un especialista en el otorgamiento de créditos y es responsable de la promoción, evaluación y recuperación del crédito. La aprobación del crédito se da a través de un Comité. Por lo tanto, en la parte de la promoción requiere de un alto nivel de preparación en marketing, ventas, trato al cliente, etc.

Con respecto a la fase de evaluación, requiere conocer el entorno, las variables macro y micro, de aspectos contables para desarrollar el balance, flujos de caja, procesos de producción, procesos de comercialización, almacenamiento, márgenes de rentabilidad, conocimiento de ratios, etc. Asimismo, en el proceso de recuperación del crédito requiere conocer de aspectos legales, técnicas de recuperación de créditos, entre otros aspectos.

Ahora bien, las funciones desempeñadas como analista de créditos están orientadas a realizar todo el proceso de evaluación de créditos:

- e) La promoción de productos crediticios y captación de clientes.
- f) El análisis y evaluación de créditos

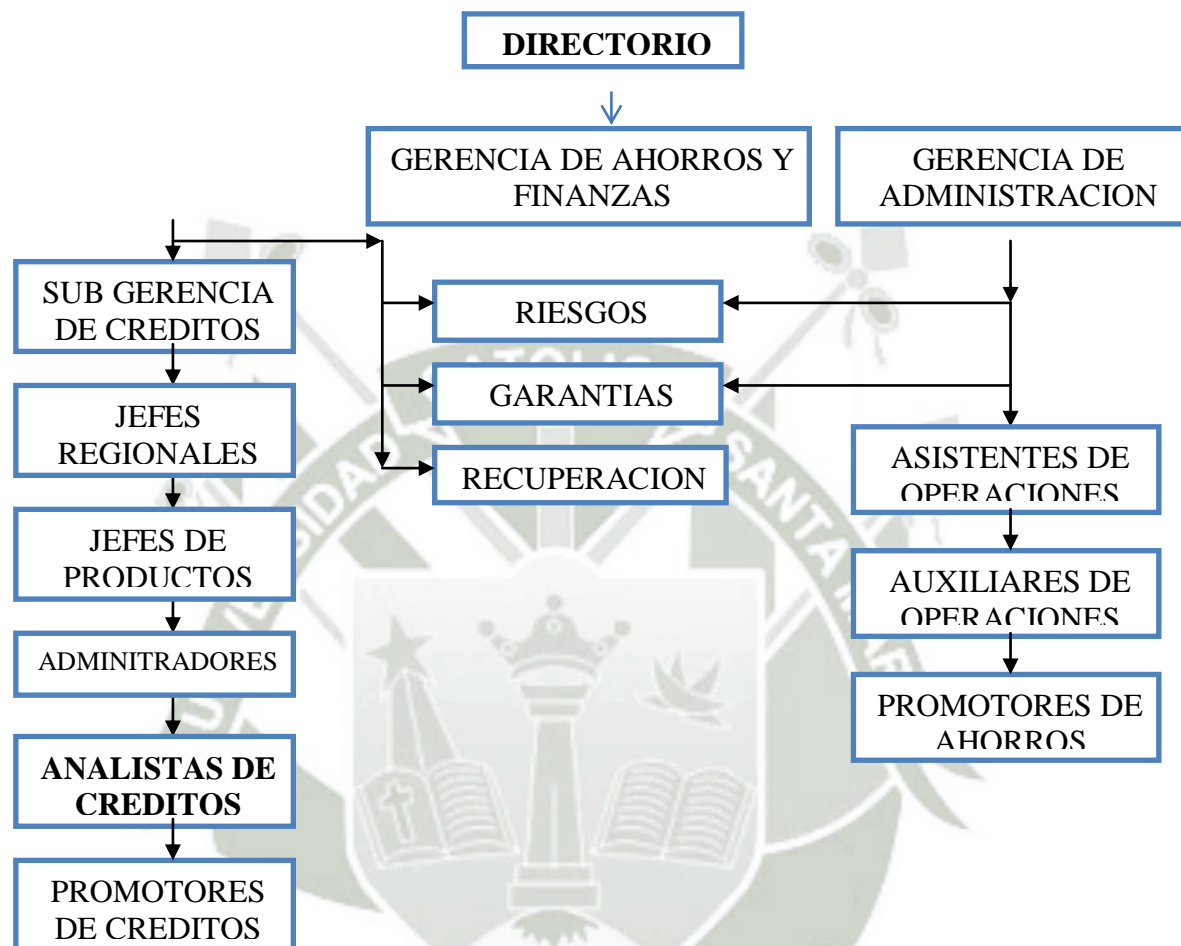
- g) La administración de cartera crediticia por parte del analista de créditos
- h) El proceso de recuperación y cobranza de cartera crediticia.

Adicionalmente, el analista de créditos debe tener vocación y mucha sensibilidad social, capacidad para desarrollar sus sentidos, ser analítico, observador, ordenado, creativo e innovador, profesionalista, con condiciones para trabajar bajo presión de metas y en equipo, y con responsabilidad, disciplina, honestidad y compromiso. El analista es un fedatario, una persona de confianza y que debe gozar de mucha credibilidad.

En otro orden de cosas, con respecto a la descripción de mi puesto de trabajo y las oficinas en las cuales laboré y sigo laborando hasta la actualidad, debo señalar lo siguiente:

1. Fui analista de créditos en la Agencia San Camilo de la Caja Municipal de Arequipa, ubicada en el Distrito Arequipa, desde el 19 de junio de 2008 hasta el 1 de octubre de 2009, en el módulo de atención de créditos.
2. Fui analista de créditos en la Agencia La Merced de la Caja Municipal Cusco, ubicada en el Distrito Arequipa, desde el 2 de octubre de 2009 hasta el 31 de noviembre de 2011, en la Oficina de Crédito Comercial.
3. Fui analista de créditos en la Agencia Cayma de la Caja Municipal de Arequipa, ubicada en el Distrito de Cayma, desde el 5 de diciembre de 2011 hasta la actualidad, en el módulo de atención de créditos.

Por otro lado, con fines de poder ubicar con mayor claridad el cargo que ocupó dentro de la Caja Municipal de Arequipa, así como al jefe inmediato a quien reporto las actividades laborales que realizó, a continuación se muestra un organigrama que ilustra este hecho:



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar:

- b) Los jefes de productos reportan a la Gerencia de Créditos.
- b) Los jefes regionales reportan a los jefes de productos
- c) Los administradores de agencias reportan a los jefes regionales.
- d) Finalmente, **los analistas de créditos**, como es mi caso, reportan a los administradores de agencias.

En este contexto, con la finalidad de poder conocer más de cerca el trabajo técnico que realiza el analista de créditos, se describirá detalladamente el proceso de evaluación de créditos que realiza el analista de créditos en la Caja Municipal de Arequipa.

#### 1.2.4 INTERROGANTES BÁSICAS

- f) ¿Cómo realiza el analista de créditos la promoción de los productos crediticios de la Caja Municipal de Arequipa?
- g) ¿Cuál es el procedimiento que aplica el analista de créditos de la Caja Municipal de Arequipa para llevar a cabo la captación de clientes?
- h) ¿Cómo es el proceso y cuáles son los criterios técnicos que aplica el analista de créditos de la Caja Municipal de Arequipa para realizar el análisis y la evaluación de créditos?
- i) ¿Cómo es el proceso y cuáles son los criterios técnicos que aplica el analista de créditos de la Caja Municipal de Arequipa para administrarla cartera de créditos?
- j) ¿Cuál es el procedimiento que debe seguir el analista de créditos de la Caja Municipal de Arequipa para realizar la cobranza de los créditos y su respectiva recuperación?

### **1.3 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN**

El presente informe es relevante y se justifica por las siguientes razones:

- La labor y la eficiencia de los analistas de créditos de la Caja Municipal de Arequipa para realizar la evaluación de créditos, así como los resultados obtenidos en la devolución de los mismos, son factores que contribuyen de forma significativa para poder mantener la calidad de la cartera de créditos de la institución, lo cual es fundamental para garantizar la sostenibilidad financiera y para optimizar los resultados económicos y financieros.
- El proceso de evaluación de créditos realizado por los analistas de créditos permite abordar y determinar las posibilidades, limitaciones y potencialidades reales de los pequeños y microempresarios para poder acceder a créditos en condiciones adecuadas y la respectiva devolución de los mismos.

### **1.4 OBJETIVOS DEL INFORME**

#### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Describir el proceso de evaluación de créditos en las pequeñas y microempresas que realiza el analista de créditos en la Caja Municipal de Arequipa.

#### **1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Describir detalladamente la promoción de productos crediticios orientados a las MYPES y la captación de clientes que realiza el analista de créditos en la Caja Municipal de Arequipa.
- b) Explicar el proceso de análisis y evaluación de créditos que realiza el analista de créditos en la Caja Municipal de Arequipa.
- c) Describir y explicar la administración de cartera crediticia que realiza el analista de créditos en la Caja Municipal de Arequipa.
- d) Explicar el proceso de recuperación y cobranza de cartera crediticia que realiza el analista de créditos en la Caja Municipal de Arequipa.

## 1.5 MARCO TEÓRICO

### 1.5.1 CONCEPTOS BÁSICOS

#### 1.5.1.1 SISTEMA FINANCIERO PERUANO Y BASE LEGAL SOBRE LA CUAL OPERA<sup>8</sup>

El sistema financiero peruano está conformado por el conjunto de Instituciones bancarias, financieras y demás empresas e instituciones de derecho público o privado, debidamente autorizadas por la Superintendencia de Banca y Seguros, que operan en la intermediación financiera (actividad habitual desarrollada por empresas e instituciones autorizada a captar fondos del público y colocarlos en forma de créditos e inversiones).

La base legal del sistema financiero peruano es la siguiente:

- Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.
- Reseña de la Ley 11356-2008, Basilea II, Reglamento para la Evaluación y Clasificación de los deudores y las exigencias de las Provisiones y Normas Modificatorias.

Los entes reguladores y de control del sistema financiero peruano son los siguientes:<sup>9</sup>

- e) **Banco Central de Reserva del Perú (BCRP):** Encargado de regular la moneda y el crédito del sistema financiero.
- f) **La Superintendencia de Banca y Seguros (SBS):** Organismo de control del sistema financiero nacional que controla a las empresas bancarias, financieras, de seguros y a las demás personas naturales y jurídicas que operan con fondos públicos.

---

<sup>8</sup> [www.sbs.gob.pe](http://www.sbs.gob.pe)

<sup>9</sup> [www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)

- g) La Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV):** Institución Pública del sector Economía y Finanzas, cuya finalidad es promover el mercado de valores, velar por el adecuado manejo de las empresas y normar la contabilidad de las mismas.
- h) Superintendencia de Administración de Fondos de Pensiones (SAFP):** Al igual que la SBS, es el organismo de Control del Sistema Nacional de AFP.

### **1.5.1.2 SISTEMA FINANCIERO BANCARIO Y NO BANCARIO**

El sistema financiero bancario está constituido por el conjunto de instituciones bancarias del país. En la actualidad el sistema financiero Bancario está integrado por el Banco Central de Reserva, el Banco de la Nación y la Banca Comercial y de Ahorros.

El sistema financiero no bancario está constituido por las financieras (instituciones que captan recursos del público y cuya especialidad consiste en facilitar las colocaciones de primeras emisiones de valores, operar con valores mobiliarios y brindar asesoría de carácter financiero), las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (entidades financieras que captan recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a las pequeñas y microempresas), las Entidades de Desarrollo a la Pequeña y Microempresa (instituciones cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento preferentemente a los empresarios de la pequeña y microempresa) y las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (entidades que captan recursos del público y cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento preferentemente a los empresarios de la pequeña y microempresa del sector agrario).

### **1.5.1.3 CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO Y BASE LEGAL SOBRE LA CUAL OPERAN**

Según la Ley 26702, artículo N° 282, inciso 4, las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito son instituciones financieras que captan recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a las pequeñas y microempresas. Están orientadas al financiamiento y prestación de servicios de los segmentos de la población que no han podido acceder a la banca tradicional. Estas

instituciones financieras combaten la usura y profundizan y descentralizan el sistema financiero en el Perú. La base legal de las Cajas Municipales se encuentra en el D.S. N° 157-90 EF, que es la norma que regula el funcionamiento de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, así como la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero, del Sistema de Seguros y AFP, y por la Ley Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

#### 1.5.1.4 ANALISTA DE CRÉDITOS

El analista de créditos es un profesional especializado en el otorgamiento de crédito, cuyas funciones son:

- e) La promoción de productos crediticios y captación de clientes.
- f) El análisis y evaluación de créditos.
- g) La administración de cartera crediticia por parte del analista de créditos.
- h) El proceso de recuperación y cobranza de cartera crediticia.

#### 1.5.1.5 MICROCRÉDITO

El microcrédito es el suministro de crédito en pequeña escala a empresas y familias que tradicionalmente se han mantenido al margen de la banca convencional (**Gulli, 1999**), pero que está limitado por las regulaciones financieras vigentes y las condiciones del sistema financiero (**Zeitinger, 2007**).

#### 1.5.1.6 MONTO DEL CRÉDITO

Es la cuantía del crédito al que tiene acceso el prestatario (microempresario). El monto de crédito que recibe el microempresario guarda relación directa con su capacidad de pago, la cual es determinada en las evaluaciones crediticias que realizan los analistas de crédito (**Zeitinger, 2008**). El monto de crédito recibido refleja de alguna manera la capacidad de pago del prestatario que la institución financiera ha determinado.

### **1.5.1.7 ESTADO DEL CRÉDITO**

Este indicador refleja qué capacidad de pago tiene el prestatario con respecto al monto de crédito que recibe de una institución financiera. El crédito puede estar en estado:

#### **- Normal**

Cuando el cliente está cumpliendo a cabalidad con la devolución del crédito en los términos y condiciones establecidas entre la institución financiera y el prestatario.

#### **- Atrasado**

Este crédito presenta deficiencias en la capacidad de pago del deudor o sus codeudores, que comprometan el normal recaudo de la obligación en los términos convenidos, aunque no en forma significativa.

#### **- Refinanciado**

Se considera crédito refinanciado al financiamiento directo, cualquiera sea sumodalidad, respecto del cual se producen variaciones de plazo y /o monto del contrato original y que obedecen a dificultades de pago del deudor.

### **1.5.1.8 PUNTUALIDAD EN EL PAGO DEL CRÉDITO**

Se refiere al hecho de que el prestatario (microempresario) realiza la devolución de cada cuota del crédito en los plazos y fechas exactas que corresponden al calendario de pagos del crédito. Este indicador contribuye a mejorar los antecedentes de crédito del prestatario, posibilitando el acceso a mayores montos de crédito, y reflejando al mismo tiempo, capacidad de pago por parte del prestatario.

### **1.5.1.9 RELACIÓN CREDITICIA A LARGO PLAZO**

Esta relación se establece cuando el prestatario (microempresario) ha recibido crédito varias veces en la misma institución financiera, generando un clima de confianza entre la institución financiera y el cliente. La relación crediticia se mide básicamente por el número de veces que han sido sujetos de crédito los prestatarios (microempresarios).

## 1.5.2 BASE TEÓRICA

### 1.5.2.1 IMPORTANCIA DE LA LABOR PROFESIONAL DEL ANALISTA DE CRÉDITOS

La formación de analistas de créditos constituye una actividad importante dentro de las instituciones de microfinanzas, ya que permanentemente están involucrados con el riesgo y la toma de decisiones, necesitan no sólo captar y retener clientes, sino fundamentalmente medir el riesgo de un crédito y tener habilidad negociadora para poder establecer relaciones crediticias con los clientes. Es por ello que es necesario que este personal sea adecuadamente formado en tecnología crediticia de microfinanzas, en competencias de gestión de negocios, técnicas de ventas y en cultura organizacional.

La importancia de la labor del analista de créditos radica en:

- e) El conocimiento que tiene sobre los aspectos relevantes de la gestión especializada del riesgo crediticio en instituciones de microfinanzas.
- f) El conocimiento que tiene sobre los factores relevantes en el flujo del negocio (proceso y metodología).
- g) La capacidad que tiene para profundizar en la evaluación y obtención de información para la construcción del nivel de ingresos y egresos de la unidad económica.
- h) La capacidad que tiene para identificar y evaluar los factores de riesgo, tanto internos como externos.

Es muy importante resaltar la atribución del analista de créditos en los procesos que demanda el cliente, tanto para colocar como para recuperar los créditos, extendiendo así su relación con el cliente a través de un circuito financiero completo.

### **1.5.2.2 PROMOCIÓN DE PRODUCTOS CREDITICIOS Y CAPTACIÓN DE CLIENTES**

Es la oferta de los diversos productos crediticios que las instituciones financieras (incluyendo las IMF) desarrollan para financiar las actividades económicas y de consumo de sus clientes. Así por ejemplo, los créditos MYPE están orientados a financiar a las pequeñas y microempresas.

Comprende básicamente la captación de los empresarios que administran pequeñas y microempresas para que sean clientes de dicha institución financiera. Esta etapa es la segunda parte de la promoción de créditos. Luego de haber dado a conocer los productos crediticios, se identifica a los clientes potenciales interesados en los diferentes productos en ahorros.

Este proceso puede ser de orden individual de acuerdo a la promoción y el trato directo con el cliente potencial, como también puede ser de orden masivo mediante cartas de invitación y otros. Esta etapa básicamente se refiere al interés en el crédito y el convencimiento del analista para generar o satisfacer una necesidad de dinero.

### **1.5.2.3 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN CREDITICIA**

Comprende el análisis del grado de endeudamiento en el sistema financiero, el análisis del comportamiento de pagos del cliente, la medida de riesgo crediticio, riesgo operativo y riesgo de mercado del cliente, el análisis del entorno interno y externo del negocio, el análisis de la capacidad de pago según estados de resultados, el análisis de la voluntad de pago del prestatario, el análisis de las garantías presentadas y la visita de campo.

### **1.5.2.4 ADMINISTRACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS**

La administración de la cartera de créditos por parte del analista de créditos comprende el manejo de un determinado número de clientes por analista, el seguimiento de los mismos, la administración de saldos de capitales de créditos otorgados, y el mantenimiento y crecimiento de dichos saldos.

### 1.5.2.5 RECUPERACIÓN Y COBRANZA DE CARTERA CREDITICIA

La recuperación y cobranza de la cartera crediticia por parte del analista de créditos comprende la ponderación de las cobranzas y pagos, las visitas y notificaciones de mora, las refinanciaciones, etc.

### 1.5.2.6 IMPORTANCIA DEL CRÉDITO

**Arango (2007)** señala que con el crédito se hace factible el mejor aprovechamiento económico de aquellas existencias de bienes que no se encuentran en el circuito económico, y cuya expresión monetaria son aquellos importes que como sobrantes de caja, ahorros, etc., son depositados en los bancos y acreditados en cuenta corriente. El sentido económico del crédito reside en que por medio del mismo el aprovechamiento de la existencia económica de bienes es fomentado extraordinariamente, llegando a ser tanto más perfecto cuanto más facilita este crédito una organización bien desarrollada del sistema bancario. Sin dicho crédito quedarían periódicamente improductivas grandes existencias de bienes debido a las oscilaciones de la necesidad de capital que tienen las explotaciones.

El crédito es fundamental para el progreso de la economía. En toda economía existen necesidades, pero no los recursos (como el capital financiero) para satisfacerlas. Es por ello que surge el crédito, un mecanismo para proveer esos recursos. Si bien los consumidores se proveen de muchas cosas, el lado más importante del crédito está en la parte productora de los satisfactores. Las instituciones de crédito son las encargadas de financiar (dar crédito) para llevar adelante procesos productivos.

Las empresas, gracias a los créditos, pueden realizar proyectos e inversiones que les permitan mejorar su producción y sus ingresos, que, en últimas, también son ingresos para los países.

El crédito de por sí está mejor representado como la confianza que el banco deposita en el prestatario para que pague un préstamo. El uso responsable del crédito facilita realizar gastos de consumo e inversión por encima de lo que permiten los ingresos corrientes (**Zeitinger, 2008**). Sin embargo, el monto de financiamiento que una familia, una empresa o una economía recibe siempre está asociado a su capacidad de pagar sus

deudas. Es por ello que la cuantía del crédito otorgado debe responder a la verdadera capacidad y voluntad de pago del prestatario.

### **1.5.2.7 FINANCIAMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS Y LA FUNCIÓN DEL MICROCRÉDITO**

Una política de microcréditos debería permitir la creación de microempresas focalizadas en este tipo de actividades, al tiempo que su desarrollo. Consecuentemente, tal y como recoge el informe de la Organización Mundial del Comercio (2008), “el sector de microempresas con potencial exportador puede considerarse un sector en el que el microcrédito podría introducirse a gran escala”. Lo que ocurre es que el apoyo decidido por parte de las instituciones de microfinanzas a las microempresas puede contribuir de manera significativa en el propósito que tienen de exportar bienes o servicios al exterior. La consolidación del sector de microempresas, así como el mejoramiento del acceso al crédito formal que tienen, podría permitir incrementar sustancialmente los niveles de empleo e ingresos que generan estas empresas (**Organización Mundial del Comercio (2008)**).

Ahora bien, **Márquez (2006)** plantea una tipología de microempresas, considerando la rentabilidad, escala, entre otras variables, que dan cuenta de la heterogeneidad del sector. Como idea central señala que el microcrédito puede fortalecer y ayudar a consolidar distintas lógicas económicas, según el tipo de microempresas.

## **II. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL**

### **2.1 TÉCNICA E INSTRUMENTO**

Se utilizara la técnica de observación documental, por la vía de recopilación de información sobre las labores propias del analista de Créditos de la Caja Municipal de Arequipa, para la obtención de la información necesaria para realizar el informe. Se hará uso de manuales de funciones y reglamentos, políticas internas de las actividades de la Caja Municipal de Arequipa.

Por lo tanto, como instrumento se utilizará la ficha de observación documental.

**Datos Estadísticos:** Instrumentos básicos para la conformación de los índices y su recolección, y será a través de medios virtuales (Internet), así como documentos físicos ya establecidos por alguna institución del Estado.

**Indicadores económicos:** Indicadores del entorno económico, riesgo crediticio, tasas de morosidad en el sistema financiero, créditos directos por sector económico, etc.

## 2.2 CAMPO DE VERIFICACIÓN

### 2.2.1 UBICACIÓN ESPACIAL

**ÁMBITO GEOGRÁFICO:** Arequipa Metropolitana.

**ÁMBITO FUNCIONAL:** A nivel de la Caja Municipal de Arequipa.

### 2.2.2 TEMPORALIDAD

El trabajo informe que corresponde al ámbito de la Caja Municipal de Arequipa corresponde al periodo 2008 – 2011.

### 2.2.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis es la Caja Municipal de Arequipa.

## 2.3 ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El acceso a la información es directo. Se hará uso de archivos informáticos, informes y documentos de la CMAC Arequipa para poder realizar el informe. Se organizará la información de forma ordenada, de acuerdo al orden de los objetivos del trabajo informe.

Se recurrirá al uso de manuales de funciones y reglamentos y políticas internas de las actividades que realiza la Caja Municipal de Arequipa. La recolección de datos es directa, es decir, de primera línea.

Además, otras fuentes de búsqueda adicionales son: bibliotecas, revistas y libros especializados en el tema, anuarios estadísticos, Instituto Nacional de Estadística e Informática, a fin de obtener la mayor cantidad y mejor calidad de información que nos lleve al análisis objetivo del tema materia presente del presente estudio. Para la recolección de datos utilizaremos:

- a) Elaboración de fichas bibliográficas e interpretativas.
- b) Análisis e interpretación de resultados.

## **2.4 RECURSOS NECESARIOS**

### **2.4.1 RECURSOS HUMANOS**

El trabajo será realizado únicamente por el mismo solicitante al título profesional.

### **2.4.2 RECURSOS MATERIALES**

Computadora

Impresora

Fotocopiadora

Escritorio

Bolígrafos, lápices.

Servicio de Internet.

Revistas

Libros

Diarios

### **2.4.3 RECURSOS FINANCIEROS**

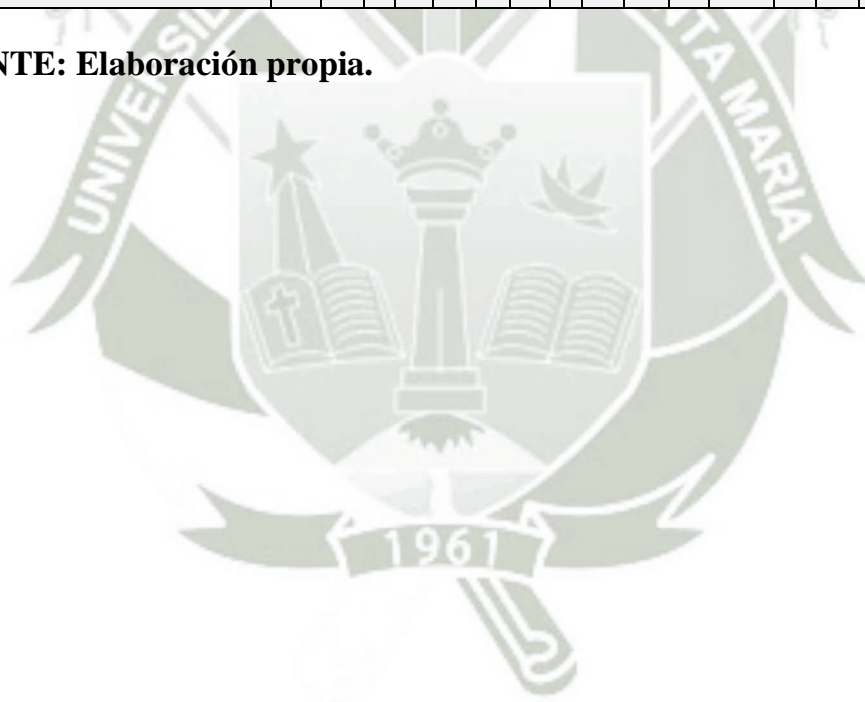
Toda la elaboración del informe será financiado con recursos propios.

## 2.5 CRONOGRAMA DEL TRABAJO INFORME

### DE MARZO A JUNIO DE 2012

TIEMPO	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
ACTIVIDAD	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseño del proyecto de Informe.	.	.	.	.	.	.	.	.								
Elaboración del borrador del Informe.									.	.	.	.	.	.	.	.
Presentación del borrador del Informe.																.

**FUENTE: Elaboración propia.**



## BIBLIOGRAFÍA

20. **ADAMS, DALE W. Y DELBERT A. FITCHETT (1992).** Informal finance in Low-Income Countries, Boulder, Colorado: Westview Press.
21. **ARANGO, EDUARDO (2007).** El crédito y su importancia. Universidad Nacional de Colombia.
22. **BEKERMAN, MARTA (2004).** Microcréditos: una estrategia contra la exclusión. Primera edición. Editorial Norma. Buenos Aires, Argentina.
23. **BONILLA, WILLIAM (1999).** “Microfinanzas y pobreza: Sostenibilidad versus alcance: El caso de Financiera Calpia, El Salvador. Segundo Foro Interamericano de la Microempresa. Buenos Aires, Argentina, 24-26 de junio de 1999.
24. **CHONG, ALBERTO y SCHROTH, ENRIQUE (1993).** Cajas Municipales: Microcrédito y pobreza en el Perú. CIUP, DESCO, GRADE, IEP.
25. **ESCOBEDO ZEGARRA, WILLY (1999).** “Microfinanzas y pobreza: Sostenibilidad versus alcance”. El caso de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa, Perú. II Foro Interamericano de la Microempresa. Buenos Aires, Argentina, 24-26 de junio de 1999.
26. **FIGUEROA, ELÍAS (1999).** “Microfinanzas y pobreza: El caso de FONCAP, Argentina. II Foro Interamericano de la Microempresa. Buenos Aires, Argentina, 24-26 de junio de 1999.
27. **GONZÁLEZ VEGA et al (2002).** El Reto de las Microfinanzas en América Latina: la visión actual. Segunda edición. Corporación Andina de Fomento. Caracas, Venezuela.

28. **GULLI, HEGE (1999).** Microfinanzas y Pobreza: ¿Son válidas las ideas preconcebidas?. Unidad de Microempresa, Departamento de Desarrollo Sostenible, Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C.
29. **GULLI Y CHRISTEN (2008).** “Capacidad empresarial, acceso al crédito y crecimiento de las microempresas”. Unidad de Microempresa, Departamento de Desarrollo Sostenible, Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C.
30. **JANSSON, DAVID (2008).** La demanda legítima de crédito. Publicado en la Universidad de Cambridge, Inglaterra.
31. **LOAYZA BORJA, JHON (2007).** Alcance e impacto del microcrédito formal en la situación de pobreza y bienestar de unidades domésticas lideradas por microempresarios. Tesis presentada para obtener el grado de doctor en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Sustentada en marzo de 2008.
32. **MORDUCH, JONATHAN (1998).** Does Microfinance Really Help the Poor: New Evidence from Flagship Programs in Bangladesh. HIID, Harvard University (draft).
33. **ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO (2008).** ¿Cuáles son las microempresas que tienen potencial exportador?
34. **PORTOCARRERO MAISCH, FELIPE (1999).** Microfinanzas en el Perú: Experiencias y perspectivas. Lima. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Primera edición.
35. **STAUFFENBERG y PÉREZ FERNÁNDEZ(2005).** “Informe sobre el estado de las microfinanzas en América Latina”. Banco Mundial.
36. **VELA, EDUARDO (2005).** La función del microcrédito formal. Universidad de Buenos Aires.
37. **VILLARÁN DE LA PUENTE, FERNANDO (2007).** El mundo de la pequeña empresa. Primera edición. MINCETUR.

38. **ZEITINGER, CLAUSS PETER (2007).** El mundo de la microempresa en América Latina. Publicado por la IPC de Alemania.
  
39. **ZEITINGER, CLAUSS PETER (2008).** Condiciones esenciales para generar un impacto positivo del microcrédito en el bienestar de las microempresas. Publicado por la IPC de Alemania.

