



# UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ECONOMÍA



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL:

---

**EXPERIENCIA LABORAL EN AREAS ADMINISTRATIVAS EN LA CAJA  
MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO CUSCO S.A. EDIFICIO INSTITUCIONAL  
DE CUSCO-PERIODO 2020-2022.**

---

**Línea de la Investigación: Métodos Cuantitativos y Financieros**

**PRESENTADO POR:**

Bach. David Peña Cantero

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0756-0811>

**Para optar el título profesional de Economista**

Asesora:

Mgt. Rocio Paullo Tisoc

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5433-9494>

**CUSCO – PERÚ**

**2023**



### Metadatos

Datos del autor	
Nombres y apellidos	DAVID PEÑA CANTERO
Número de documento de identidad	71468992
URL de Orcid	<a href="https://orcid.org/0009-0006-0756-0811">https://orcid.org/0009-0006-0756-0811</a>
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	ROCIO PAULLO TISOC
Número de documento de identidad	43975833
URL de Orcid	<a href="https://orcid.org/0000-0002-5433-9494">https://orcid.org/0000-0002-5433-9494</a>
Datos del jurado	
Presidente del jurado (jurado 1)	
Nombres y apellidos	Carlos Axel Serna Gongora
Número de documento de identidad	23812083
Jurado 2	
Nombres y apellidos	Margarita Miranda Acuña
Número de documento de identidad	7324740
Jurado 3	
Nombres y apellidos	Ricardo Castro Ponce de León
Número de documento de identidad	<a href="#">23818383</a>
Jurado 4	
Nombres y apellidos	María Jesús Carrillo Segovia
Número de documento de identidad	<a href="#">31361250</a>
Datos de la investigación	
Línea de investigación de la Escuela Profesional de Economía	Métodos Cuantitativos y Financieros



## Informe de revisión de similitud con turnitin

.....  
Mgt. Rocío Paullo Tisoc  
ASESORA

# EXPERIENCIA LABORAL EN AREAS ADMINISTRATIVAS EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO CUSCO S.A. EDIFICIO INSTITUCIONAL DE CUSCO-PERIODO 2020- 2022.

por DAVID PEÑA CANTERO

---

Fecha de entrega: 15-nov-2023 12:46p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2229174446

Nombre del archivo: SUFICIECIA\_PROFESIONAL\_CORREGIDO\_al\_14-11-2023.docx (4.19M)

Total de palabras: 14506

Total de caracteres: 76968



# UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ECONOMÍA



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL:

---

EXPERIENCIA LABORAL EN AREAS ADMINISTRATIVAS EN LA CAJA  
MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO CUSCO S.A. EDIFICIO INSTITUCIONAL  
DE CUSCO-PERIDO 2020-2022.

---

Línea de la Investigación: Métodos Cuantitativos y Financieros

**PRESENTADO POR:**

Bach. David Peña Cantero

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0756-0811>

**Para optar el título profesional de Economista**

Asesora:

Mgt. Rocio Paullo Tisoc

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5433-9494>

**CUSCO – PERÚ**

**2023**

Mgt. Rocio Paullo Tisoc  
ASESORA



EXPERIENCIA LABORAL EN AREAS ADMINISTRATIVAS EN LA  
CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO CUSCO S.A.  
EDIFICIO INSTITUCIONAL DE CUSCO-PERIDO 2020-2022.

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://www.cmac-cusco.com.pe:8050">www.cmac-cusco.com.pe:8050</a> Fuente de Internet	8%
2	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	4%
3	<a href="http://www.smv.gob.pe">www.smv.gob.pe</a> Fuente de Internet	2%
4	<a href="http://andina.pe">andina.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="http://repositorio.uandina.edu.pe">repositorio.uandina.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="http://doc.contraloria.gob.pe">doc.contraloria.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://www.seal.com.pe">www.seal.com.pe</a> Fuente de Internet	<1%

*R. Rosafuentes*



## Digital Receipt

This receipt acknowledges that Turnitin received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author: DAVID PEÑA CANTERO  
Assignment title: EXPERIENCIA LABORAL EN AREAS ADMINISTRATIVAS EN LA C...  
Submission title: EXPERIENCIA LABORAL EN AREAS ADMINISTRATIVAS EN LA C...  
File name: SUFICIECIA\_PROFESIONAL\_CORREGIDO\_al\_14-11-2023.docx  
File size: 4.19M  
Page count: 81  
Word count: 14,506  
Character count: 76,968  
Submission date: 15-Nov-2023 12:46PM (UTC-0500)  
Submission ID: 2229174446





## AGRADECIMIENTOS

A mi querida Universidad Andina del Cusco que me brindo los conocimientos que ahora aplico en el mundo laboral.

A mi asesora Mgt. Rocio Paullo Tisoc, asesora del presente informe de experiencia profesional, por su paciencia, dedicación, orientación y apoyo en el desarrollo del mismo.

A los docentes de la Escuela Profesional de Economía, que formaron las competencias teóricas y prácticas que son la base para poder desempeñarme profesionalmente.

A Caja Cusco, por brindarme la oportunidad de hacer una línea de carrera desde practicante profesional e ir creciendo profesionalmente y ascendiendo con el pasar de los años.

David Peña Cantero



## DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios,  
que me regala todo lo que tengo hoy en día,  
un trabajo, una familia maravillosa y salud  
para seguir adelante.

Dedico a mi madre, por darme la  
oportunidad de estudiar en una universidad  
particular sacrificando muchas cosas, a mi  
esposa e hijos que me inspiran a superarme  
a diario para poder ser un buen esposo y  
padre.

David Peña Cantero





## RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia Profesional, es un reporte de la experiencia profesional obtenida en más de tres años consecutivos de trabajo en la Caja Municipal de Crédito y Ahorro S.A., en el cargo como Asistente de Gerencia Central de Negocios, puesto estratégico, de gestión y control; en los que se demuestra la capacidad teórica y práctica obtenida por nuestra Universidad y las competencias profesionales obtenidas en la formación y el mundo laboral.

El cargo asumido como Asistente de Gerencia Central de Negocios (de febrero 2020 a la fecha), el principal objetivo consiste en brindar un soporte especializado a la Gerencia Central de Negocios, realizando las coordinaciones respectivas con equipos multidisciplinarios para la entrega de la información y el análisis respectivo para la toma de acuerdos a nivel Gerencial y/o de Directorio. Se realiza el seguimiento, supervisión, control e implementación de las disposiciones emitidas por el Gerente Central para contribuir en la ejecución y cumplimiento de los objetivos y metas institucionales

El presente trabajo de suficiencia profesional se encontraran 3 capítulos, el primero “Aspectos Generales de la Institución”, donde se dará a conocer a Caja Cusco, de manera detallada revisando sus indicadores y el entorno que afecta a sus resultados, en el segundo capítulo “Descripción de las actividades profesionales”, se detallara las actividades realizadas en los 3 años consecutivos de trabajo como asistente de Gerencia Central de Negocios y por último en el tercer capítulo veremos los “Resultados” obtenidos tanto a nivel Institucional como personal, donde se describirá las dificultades, logros y aporte del bachiller a la empresa.

De esta manera se ha podido concretizar una experiencia profesional muy valiosa en el sistema financiero, gracias al aporte realizado a la institución se han podido alcanzar metas y logros de Caja Cusco, que es la empresa más grande de la Región Cusco.



## ABSTRACT

The present work on Professional Sufficiency is a report of the professional experience obtained in more than three consecutive years of work at the Caja Municipal de Crédito y Ahorro S.A., in the position as Assistant to Central Business Management, a strategic, management and control; in which the theoretical and practical capacity obtained by our University and the professional skills obtained in training and the world of work are demonstrated.

The position assumed as Assistant to Central Business Management (from February 2020 to date), the main objective is to provide specialized support to the Central Business Management, carrying out the respective coordination with multidisciplinary teams for the delivery of information and respective analysis for making agreements at the Management and/or Board level. Monitoring, supervision, control and implementation of the provisions issued by the Central Manager are carried out to contribute to the execution and fulfillment of institutional objectives and goals.

This work on professional proficiency will contain 3 chapters, the first "General Aspects of the Institution", where Caja Cusco will be made known, in detail reviewing its indicators and the environment that affects its results, in the second chapter "Description of professional activities", the activities carried out in the 3 consecutive years of work as an assistant to Central Business Management will be detailed and finally in the third chapter we will see the "Results" obtained both at an Institutional and personal level, where the difficulties, achievements and contribution of the high school graduate to the company.



**In this way, a very valuable professional experience has been achieved in the financial system, thanks to the contribution made to the institution, goals and achievements of Caja Cusco have been achieved, which is the largest company in the Cusco Region.**



## INDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	2
<b>DEDICATORIA</b> .....	13
<b>RESUMEN</b> .....	14
<b>ABSTRACT</b> .....	15
<b>Capítulo I: Aspectos Generales de la Institución</b> .....	24
<b>1.1. Datos generales de la institución</b> .....	24
<b>1.2. Actividad principal de la institución (giro empresarial)</b> .....	24
<b>1.3. Reseña histórica.</b> .....	25
<b>1.3.1. Periodo de 1990 a 1996</b> .....	25
<b>1.3.2. Periodo de 1997 a 1999</b> .....	26
<b>1.3.3. Periodo de 2000 a 2005</b> .....	26
<b>1.3.4. Periodo de 2006 a 2010</b> .....	27
<b>1.3.5. Periodo de 2011 a 2015</b> .....	28
<b>1.3.6. Periodo de 2016 a 2019</b> .....	28
<b>1.3.7. Periodo de 2020 a 2022</b> .....	29
<b>1.4. Organigrama de la Institución.</b> .....	31
<b>1.5. Visión, Misión, Propósito y Valores</b> .....	32
<b>1.5.1. Visión</b> .....	32
<b>1.5.2. Misión</b> .....	32



1.5.3.	Propósito .....	32
1.5.4.	Valores.....	32
1.6.	Bases legales .....	33
1.7.	Resultados obtenidos de la institución.....	33
1.7.1.	Principales Resultados 2022 .....	34
1.7.2.	Principales Indicadores.....	35
1.7.3.	Rentabilidad.....	35
1.8.	Entorno Económico.....	37
1.8.1.	Inflación.....	38
1.8.2.	Tipo de Cambio.....	39
1.8.3.	Tasa de Referencia .....	40
1.9.	Sistema Financiero Peruano .....	41
1.9.1.	Colocaciones del Sistema Financiero.....	41
1.9.2.	Captaciones del Sistema Financiero .....	42
1.10.	Sistema Microfinanciero .....	42
1.10.1.	Colocaciones del Sistema Microfinanciero .....	42
1.10.2.	Captaciones del Sistema Microfinanciero .....	43
2.	Capítulo II: Descripción de las actividades profesionales.....	44
2.1.	Fecha de Ingreso y Duración de Actividades Profesionales .....	44
2.2.	Descripción del área donde se realizaron las actividades profesionales.....	44
2.2.1.	Gerencia Central de Negocios:.....	44
2.3.	Descripción del cargo y actividades profesionales realizadas .....	45



2.3.1.	Descripción del Cargo .....	45
2.3.2.	Actividades profesionales realizadas como AGCN: .....	46
2.3.1.	Enfoque de las actividades profesionales. ....	49
2.3.2.	Alcance de las actividades profesionales. ....	49
2.3.3.	Entregables de las actividades profesionales .....	50
2.4.	Aspectos técnicos de la actividad profesional.....	54
2.4.1.	Metodología.....	54
2.4.2.	Técnicas .....	55
2.4.3.	Instrumentos .....	55
2.4.4.	Equipos y materiales utilizados en el desarrollo de las actividades.....	56
2.5.	Ejecución de las actividades profesionales .....	56
2.5.1.	Programa y cronograma de actividades realizadas .....	56
2.5.2.	Proceso y secuencia operativa de las actividades profesionales.....	57
3.	Capítulo III: Resultados .....	60
3.1.	Resultados finales de las actividades realizadas. ....	61
3.1.1.	Resultados obtenidos en el Año del 2020.....	61
3.1.2.	Resultados obtenidos en el Año del 2021.....	67
3.1.3.	Resultados obtenidos en el Año del 2022.....	68
3.2.	Logros Alcanzados.....	70
3.2.1.	Logros alcanzados generales año 2020 .....	70
3.2.2.	Logros alcanzados generales año 2021 .....	70
3.2.3.	Logros alcanzados generales año 2022 .....	71



<b>3.3. Dificultades encontradas</b> .....	72
<b>3.4. Planteamiento de mejoras</b> .....	74
<b>3.4.1. Metodologías propuestas</b> .....	74
<b>3.5. Aporte del Bachiller en la Empresa y/o Institución</b> .....	79
<b>Conclusiones</b> .....	82
<b>Recomendaciones</b> .....	86
<b>Referencias</b> .....	89
<b>Anexos</b> .....	90



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1. Gestión de Caja Cusco en los últimos años .....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 2. Principales Indicadores de Caja Cusco .....</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 3. Comparativo del indicador de Utilidad con las entidades micro financieras... 36</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 4. Reportes, anexos e Informes realizados por el AGCN.....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 5. Muestra de documentos atendidos en el año 2020 .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 6. Muestra de documentos atendidos en el año 2021 .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 7. Muestra de documentos atendidos en el año 2022 .....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 8. Equipos y materiales utilizados en el desarrollo de las actividades.....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 9. Cronograma de Actividades realizadas.....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 10. Comparativo de Crecimiento de Saldo de Colocaciones a nivel Sistema de Cajas Municipales del Año 2019 y 2020 .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 11. Comparativo de Crecimiento de Mora Contable a nivel Sistema de Cajas Municipales del Año 2019 y 2020 .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 12. Colocaciones de programas de gobierno por departamento .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 13. Rangos de Desembolsos de colocación de Programas de Gobierno.....</b>	<b>64</b>
<b>Tabla 14. Crecimiento Mensual de Colocaciones de Recursos Propios y Programas de Gobierno de Set-19 a Dic-20 .....</b>	<b>66</b>
<b>Tabla 15. Comparativo de Crecimiento de Saldo de Colocaciones a nivel Sistema de Cajas Municipales del Año 2020 y 2021 .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla 16. Comparativo de Crecimiento de Mora Contable a nivel Sistema de Cajas Municipales del Año 2020 y 2021.....</b>	<b>68</b>
<b>Tabla 17. Comparativo de Crecimiento de Saldo de Colocaciones a nivel Sistema de Cajas Municipales del Año 2021 y 2022 .....</b>	<b>69</b>





**Tabla 18. Comparativo de Crecimiento de Mora Contable a nivel Sistema de Cajas**

**Municipales del Año 2021 y 2022..... 69**



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1. Organigrama de Caja Cusco año 2022 .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 2. Indicadores de Rentabilidad.....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 3. Evolución del PBI del 2010 al 2022 .....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 4. Evolución del PBI del 2010 al 2022 .....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 5. Evolución del Promedio del Tipo de Cambio del 2019 al 2022.....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 6. Evolución de la Tasa de Referencia de la Política Monetaria .....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 7. Colocaciones del Sistema Financiero .....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 8. Captaciones del Sistema Financiero.....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 9. Colocaciones del Sistema Microfinanciero.....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 10. Captaciones del Sistema Microfinanciero. ....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 11. Organigrama Gerencia Central de Negocios. ....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 12. Recepción de correspondencia interna .....</b>	<b>57</b>
<b>Figura 13. Atención de correspondencia de la Gerencia Central .....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 14. Elaboración y control de actas de sesión de Comité de Gerencia .....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 15. Mapa del Perú por departamentos donde se concentró la colocación de Programas de Gobierno.....</b>	<b>64</b>
<b>Figura 16. Saldo y Porcentaje de participación de Programas de Gobierno en Caja Cusco en el 2020.....</b>	<b>65</b>
<b>Figura 17. Crecimiento Mensual de Colocaciones de Recursos Propios y Programas de Gobierno de Set-19 a Dic-20 .....</b>	<b>65</b>
<b>Figura 18. Evolución de Número de Clientes de Dic-19 a Dic-20 .....</b>	<b>66</b>
<b>Figura 19. Evolución de la Mora Contable Con y Sin Programas .....</b>	<b>78</b>



## Capítulo I: Aspectos Generales de la Institución

### 1.1. Datos generales de la institución

- Tipo de contribuyente : Sociedad Anónima
- Nombre Comercial : Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. –  
CMAC CUSCO S.A.
- RUC : 20114839176
- Ubicación : Av. La cultura nro. 1624 urb. Chachacomayoc Cusco –  
Cusco - Wanchaq
- Representante legal : Walter Nieri Rojas Echevarria
- Cargo : Gerente Central de Negocios
- Inicio de actividades : 28/03/1988
- Número de trabajadores : 3,657 trabajadores declarados al 2022
- Actividad(es) económica(s) : Principal - 6419 - otros tipos de intermediación  
monetaria

### 1.2. Actividad principal de la institución (giro empresarial)

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A o Caja Cusco, es una empresa pública con personería Jurídica de derecho privado, que fue creada bajo el ámbito del Decreto Ley N° 23039 del 14 de mayo de 1980, con autorización de funcionamiento mediante Resolución S.B.S. N° 218-88 del 22 de marzo de 1988. (CAJA CUSCO, 2021)



El propósito principal de Caja Cusco es apoyar a segmentos socioeconómicos que tienen acceso limitado a la banca tradicional, impulsando el desarrollo de la pequeña y microempresa, fomentando el ahorro en la población y otorgando créditos a las PYME, contribuyendo con la descentralización financiera y democratización del crédito. (CAJA CUSCO, 2021)

### **1.3. Reseña histórica.**

Caja Cusco, inició sus operaciones el 28 de marzo de 1988 en su local institucional de la Calle Afligidos N° 118, con la Asesoría Técnica del Convenio Perú Alemania GTZ y un capital inicial de 100 mil dólares otorgados por el Consejo Provincial del Cusco, presidido entonces por el Ing. Carlos Chacón Galindo.

Inicialmente, sus operaciones se concentraron en la atención de los créditos prendarios y en el año 1989, la Superintendencia de Banca y Seguros autorizó la captación de ahorros del público en sus modalidades de Ahorro Corriente y Plazo Fijo, así como la compra-venta de moneda extranjera. (CAJA CUSCO, 2021)

#### **1.3.1. Periodo de 1990 a 1996**

**En 1990**, Caja Cusco obtiene autorización para operar y otorgar créditos no prendarios, cumpliendo de esta forma con los objetivos institucionales: fomentar la Pequeña y Microempresa, constituyéndose desde entonces en líder en la atención créditos PYMES. En 1994, Caja Cusco adquiere el local ubicado en Portal Espinar N° 146, donde instala su O Principal, dejando el anterior para el funcionamiento de la Agencia Afligidos. Caja Municipal Cusco cierra este periodo con 33 trabajadores. (CAJA CUSCO, 2021)



### **1.3.2. Periodo de 1997 a 1999**

**En 1997**, Caja Cusco puso mayor énfasis en apoyar al sector agropecuario y al sector turismo con créditos a mediano plazo, igualmente tuvo notable impulso la atención de créditos personales e institucionales como también el crédito automotriz. Es importante resaltar el incremento de depositantes con personería jurídica, lo cual garantizó mayores tiempos de permanencia de los activos líquidos.

**En 1998 -1999**, la Superintendencia de Banca y Seguros autoriza la apertura de la Agencia de Sicuani. Ese mismo año, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco se convierte en Sociedad Anónima y se produce el traslado de la Oficina Especial de Calle Nueva a la Avenida Garcilaso. Así mismo Caja Cusco, emprendió Programas de Capacitación para su personal, con incidencia directa en la gestión de la empresa. Se cierra este periodo con un total de 89 trabajadores. (CAJA CUSCO, 2021)

### **1.3.3. Periodo de 2000 a 2005**

**En el año 2000**, con autorización de la Superintendencia de Banca y Seguros se apertura la Agencia Andahuaylas, logrando una mayor expansión de sus servicios financieros.

**En el año 2001** Se procedió a la interconexión de las Agencias a nivel de Cusco, Abancay y Andahuaylas, se implementó la Plataforma de clientes preferenciales (créditos automáticos), logrando la calificación de la SBS como empresa financiera de Primer Nivel, Grupo I, Nivel I. se cierra este periodo con 123 trabajadores.

**En el año 2002**, la Superintendencia de Banca y Seguros autoriza la apertura de la Agencia Calca, cuyos servicios estaban orientados principalmente a la colocación de créditos PYME, Agrícola y Crédito Institucional en el Valle Sagrado de los Incas. Caja



Cusco continuó con el apoyo a los emprendedores a través del financiamiento a las Asociaciones de Comerciantes y Grupos Organizados obteniendo un impacto positivo muy importante dentro de este segmento de mercados atendidos por Caja Cusco (Asociación de Comerciantes El Molino, El Paraíso, entre otros.). **En el año 2003** se apertura la Agencia Juliaca.

**En el año 2004**, se inaugura la Agencia Puerto Maldonado y el local propio de la Agencia Abancay, con lo cual Caja Cusco cuenta con una Oficina Principal y 09 agencias distribuidas en Cusco, Abancay, Andahuaylas, Sicuani, Urubamba, Juliaca y Puerto Maldonado logrando un importante posicionamiento en el sur del Perú.

**En el año 2005**, Caja Cusco alcanza los 268 trabajadores. Se obtiene el Premio a la Excelencia en Microfinanzas, reconocimiento del BID, como finalista dentro de las tres mejores Instituciones Microfinancieras de América Latina y el Caribe y Reconocimiento de la Clasificadora de Riesgos “Micro Rate” como la empresa más eficiente dentro de las 40 Instituciones Microfinancieras Latinoamericanas. (CAJA CUSCO, 2021)

#### **1.3.4. Periodo de 2006 a 2010**

Adquirimos un local propio en Puerto Maldonado (Madre de Dios) e inauguramos las agencias San Sebastián , Izcuchaca (Cusco) y La Negrita (Arequipa). En el mismo periodo, destacamos nuestro ingreso al mercado de la capital con la apertura de las agencias Miraflores, Nicolás de Piérola, Ate Vitarte y San Juan de Lurigancho (Lima). Durante el 2008 obtuvimos el “Premio Nacional a la Calidad”, en la categoría “Plata”, otorgado por la Sociedad Nacional de Industrias , y por primera vez, el “Premio a la Microempresa PREMIC”, otorgado por el City Bank y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. (CAJA CUSCO, 2022)



### **1.3.5. Periodo de 2011 a 2015**

Durante este periodo inauguramos las agencias de San Martín de Porres (Lima), Tacna (Tacna), San Camilo (Arequipa), Puquio (Ayacucho), Av. Ejército (Cusco), San Martín (Juliaca, Puno) y las oficinas especiales de San José (Juliaca, Puno) y Uripa (Apurímac). Durante el 2012 fuimos incluidos en el ranking de las 500 empresas más grandes del Perú, por la Revista América Economía, y obtuvimos el premio “Cinco Diamantes” por transparencia de la Información.

En el año 2013 iniciamos operaciones en nuestra nueva Sede Institucional en Av. La Cultura, a donde se traslada la Oficina Principal. Con motivo de nuestro 25 Aniversario, Caja Cusco presenta su primera publicación, el libro “Por la Ruta del Barroco. (CAJA CUSCO, 2022)

### **1.3.6. Periodo de 2016 a 2019**

En este periodo iniciamos operaciones en las agencias de Ica y Nazca (Ica), Pedregal, Ciudad Municipal y Mall Cayma (Arequipa), Huancavelica (Huancavelica), Huancayo, El Tambo, Chupaca y Chilca (Junín), Huachipa, Montenegro, Cantogrande, San Isidro, Huaycán, Puente Piedra y Magdalena (Lima), San Juan Bautista y Huanta (Ayacucho), Combapata, Acomayo, Kiteni y Ocongate (Cusco), Ciudad Nueva (Tacna) y Azángaro (Puno). En el 2017 mejoramos nuestra clasificación de riesgo, otorgada por Class & Asociados, pasando de la categoría B a B+, la clasificación más alta a la que puede acceder una Caja Municipal y nos convertimos en la primera Caja en número de seguidores en la red social Facebook, con 123,200 fans. Nuestro presidente de Directorio, Ing. Fernando Ruiz Caro Villagarcía, asumió la presidencia de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, siendo el primer Director de nuestra entidad en ocupar dicho cargo. (CAJA CUSCO, 2022)



### 1.3.7. Periodo de 2020 a 2022

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

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

Finalmente, obtuvimos la autorización de la Superintendencia de Banca Seguros y AFP para la implementación de Tarjetas de Crédito, convirtiéndonos en la primera Caja Municipal autorizada.

**Durante el 2021**, nuestro trabajo se enfocó en estrategias para impulsar la reactivación económica en los emprendedores peruanos, por ello se creó el programa Turismo Emprende Ya, en alianza con Centrum PUCP que tuvo la finalidad de capacitar a mil emprendedores desde un enfoque responsable y sostenible, a fin de reactivar el sector económico más golpeado por la pandemia.





Asimismo, inauguramos nuestro Centro de Innovación Wayki, que cuenta con ambientes que permiten a los colaboradores desarrollar sus ideas y sentir la libertad de crear bajo sus propias metodologías.

Como parte del compromiso con nuestro entorno, presentamos el libro “Cusco en la Historia” que, a través de textos cortos, nos ofrece una mirada global de la historia de esta milenaria e histórica ciudad.

Además, iniciamos operaciones en los distritos de Oropesa (Cusco), Jesús María (Lima), Jauja, Tarma, Satipo (Junín), Yanacancha (Pasco), Tingo María (Huánuco) y Tarapoto (San Martín), para estar más cerca de los emprendedores peruanos.

Otro hito importante fue el ingreso al selecto grupo de empresas que participan como emisores en el mercado de valores, para lo que, se llevó a cabo el tradicional campanazo en la Bolsa de Valores de Lima.

**En el año 2022**, iniciamos el año incrementando nuestra puntuación dentro de la certificación «Great Place to Work» que nos certifica como una empresa empleadora que brinda una experiencia de trabajo de calidad y estándares internacionales a nuestros más de 2,900 colaboradores.

Por otra parte, debido a los notables avances en nuestra aplicación Wayki App, recibimos el premio Platinum Perú en la categoría de Inclusión Financiera extendido por la organización FINTECH AMÉRICAS 2022.

Celebramos nuestro 34 aniversario entregando más de 16 millones de soles a la Municipalidad del Cusco para la ejecución de obras producto de nuestras utilidades generadas durante el 2021. Posteriormente, el Directorio de nuestra institución eligió como su nuevo presidente al Arq. Guido Walter Bayro Orellana, en reemplazo del Ing.



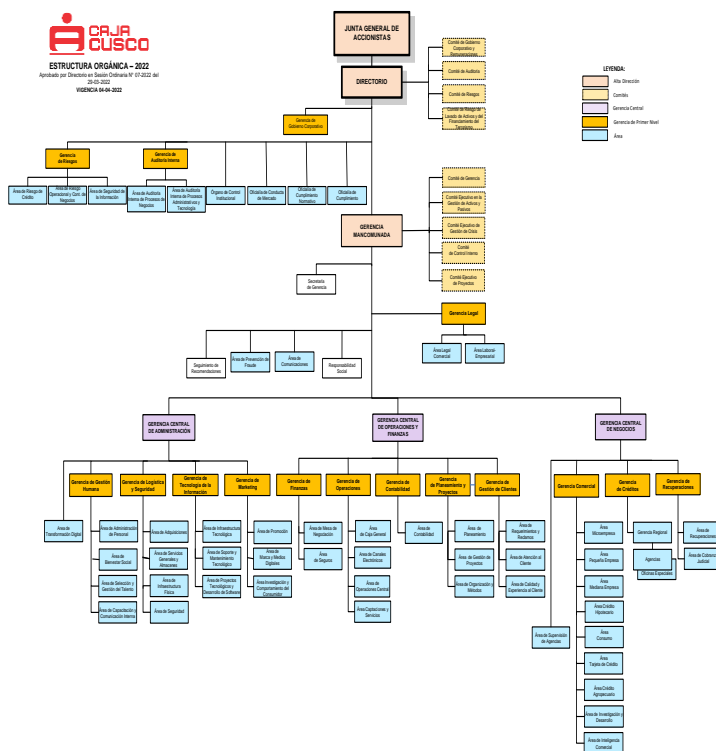
Fernando Ruiz Caro Villagarcía, quien culminó un periodo de cinco años presidiendo la alta dirección de nuestra institución.

Y como parte de nuestro Plan de Expansión Tahuantinsuyo, en el 2022 iniciamos operaciones en los distritos de Ate Ceres (Lima), Huancané (Puno), Jacobo Hunter, Selva Alegre (Arequipa), Chiclayo (Lambayeque), Chachapoyas (Amazonas), Oxapampa (Pasco), Trujillo (La Libertad), Pomacanchi (Cusco), además llegamos a Cajamarca con una agencia y sumamos nuevas agencias en Huancayo y Tacna.

Por otra parte, lanzamos al mercado la primera tarjeta de crédito para emprendedores y a fines de año, presentamos el libro “El Valle Sagrado de los Incas”. (CAJA CUSCO, 2023)

### 1.4. Organigrama de la Institución.

Figura 1. Organigrama de Caja Cusco año 2022



Nota. Fuente del Catálogo de Organigramas 2022



## 1.5. Visión, Misión, Propósito y Valores

### 1.5.1. Visión

“Innovamos las microfinanzas para impulsar la creatividad y el crecimiento de los peruanos”. (CAJA CUSCO, 2023)

### 1.5.2. Misión

“Ser la microfinanciera más innovadora y rentable, satisfaciendo las necesidades de los peruanos con calidad y vocación de servicio”. (CAJA CUSCO, 2023)

### 1.5.3. Propósito

“Contribuir con el progreso de los emprendedores, que son el motor y motivo de nuestro Perú” (CAJA CUSCO, 2023)

### 1.5.4. Valores

#### **Integridad**

“Firmeza y transparencia en las decisiones y comunicaciones mostrando coherencia en sus acciones y voluntad para hacer lo correcto.” (CAJA CUSCO, 2023)

#### **Superación**

“Empeño por lograr la experiencia procurando calidad en su trabajo, manteniendo sus compromisos y mostrando determinación y emprendimiento en las responsabilidades a cargo.” (CAJA CUSCO, 2023)



## Cooperación

“Conciencia de pertenecer a un equipo y respeto por sus integrantes compartiendo funciones y responsabilidad para el logro de resultado comunes.”

(CAJA CUSCO, 2023)

### 1.6. Bases legales

- Ley N° 26702; Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP y sus modificatorias.
- Ley N° 29523 “Ley de Mejora de la Competitividad de las cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú.
- Decreto Supremo N° 157-90 EF, Normas Legales de la actividad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito.
- Resolución de la Superintendencia de Banca y Seguros AFPs-11356-2008

### 1.7. Resultados obtenidos de la institución.

Como se puede apreciar en la tabla 1, la Gestión de Caja Cusco en los últimos tuvo un crecimiento de exponencial que lo lleva hacer la empresa más grande la Región del Cusco; como se puede observar con respecto a las colocaciones desde el año 2016 al año 2022, se tuvo un crecimiento de 156%.



**Tabla 1. Gestión de Caja Cusco en los últimos años**

Detalle/Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
N° Personal*	1,959	2,150	2,444	2,708	2,714	3,107	3,657
N° de Agencias	84	91	94	100	104	112	124
Créditos (Millones S/)	1,980	2,336	2,714	3,101	4,120	4,600	5,077
Depósitos (Millones S/)	1,812	2,146	2,607	3,047	3,334	3,505	4,079
N° de Clientes de Ahorros	406,641	478,441	564,460	690,379	759,449	878,001	1,041,650
N° de Clientes de Créditos	157,233	214,837	259,707	306,058	306,370	349,042	407,058
Utilidad Neta (Millones S/)	57,430	63,378	72,380	78,114	11,554	37,338	51,397
N° de Regiones	12	12	12	12	13	15	19
Ranking 500 empresas**	307	246	243	169	235	235	-
N° de ATM	95	97	111	122	128	130	131
Clasificación de riesgo	B	B+	B+	B+	B+	B+	B+

\*Incluye personal por intermediación laboral y practicantes

\*\*Ranking publicado al año siguiente.

Nota. Elaboración propia con información de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's

### 1.7.1. Principales Resultados 2022

Los resultados obtenidos al 2022 mostraron un crecimiento notable de las utilidades, que se ubicaron en S/ 51.4 millones con un retorno sobre el patrimonio promedio de 8.49%, gracias a la expansión de las colocaciones con recursos propios en 19.8%, al ingreso a 12 nuevos mercados y a 4 nuevos departamentos (Lambayeque, Cajamarca, Amazonas y La Libertad), consolidando el crecimiento de nuestra cobertura de mercado.

La calidad de la cartera total tuvo un ajuste en los niveles de morosidad al cierre de 2022, presentando un indicador de mora de 4.56% y una reducción en el gasto de provisiones de 5.61% respecto al 2021.

En cuanto a clientes, registra un crecimiento de más de 221 mil nuevos clientes de ahorros y créditos durante el año 2022, mejorando el ticket promedio de la cartera de créditos. La clasificación de riesgo se mantiene en B+, la más alta calificación para las Cajas Municipales, gracias a los buenos resultados e indicadores de gestión. (CAJA CUSCO, 2023)



### 1.7.2. Principales Indicadores

Como se muestra en la tabla 2, a partir de la pandemia, los principales indicadores se vieron afectados producto de la pandemia COVID 19, que obligo a Caja Cusco a realizar mayores provisiones, disminuir el ROE y el ROA.

**Tabla 2. Principales Indicadores de Caja Cusco**

PRINCIPALES INDICADORES DE CAJA CUSCO		2018	2019	2020	2021	2022
SOLVENCIA	Ratio de Capital Global (%)	14.84	14.31	13.84	15.02	13.77
	Pasivo Total / Capital Social y Reservas (Nº de veces)	6.87	6.99	9.14	8.6	8.89
CALIDAD DE ACTIVOS *	Créditos Atrasados /Créditos Directos (%)	4.44	4.54	2.29	3.15	4.56
	Provisiones / Créditos Atrasados (%)	151.23	148.24	257.06	210.77	130.88
	Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	5.72	5.84	3.42	4.04	5.62
EFICIENCIA Y GESTIÓN	Gastos de Operación Anualizados / Margen Financiero Total Anualizado (%)	58.22	58.64	65.7	59.25	62.03
	Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Promedio (%)	17.71	17.36	12.4	12.34	13.5
	Depósitos / Créditos Directos (%)	96.06	98.25	80.92	76.2	80.33
RENTABILIDAD	Retorno sobre Patrimonio (ROE %)	16.06	15.29	2.09	6.55	8.49
	Retorno sobre Activo (ROA %)	2.43	2.24	0.27	0.74	0.92

*Nota. Elaboración propia con información de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's*

### 1.7.3. Rentabilidad

La utilidad al cierre de diciembre del 2022, alcanzó una utilidad de 51 millones, registra un crecimiento de más de S/ 14 millones respecto del año anterior (37 millones), resultando en un ROE de 8.49% y un ROA de 0.92% a diciembre 2022. “El ritmo de recuperación de los indicadores está alineado con la recuperación económica de los clientes y su sostenibilidad en el mediano plazo.” (CAJA CUSCO, 2023)

“Sin embargo, la estrategia en el corto y mediano plazo está enfocada en buscar eficiencia y mejora de los márgenes brutos y financieros que permitan alcanzar resultados sobre nuestro potencial.” (CAJA CUSCO, 2023)

Como se puede observar en la tabla 3, la Caja Municipal Cusco, tuvo un gran impacto en sus utilidades a raíz del COVID 19 reduciendo sus utilidades de 78,1 millones de soles en 2019 a obtener solo 11,5 millones de soles, este impacto se produjo



principalmente en las facilidades que brindo la Caja, especialmente en el congelamiento de 2 cuotas que beneficio al 100% de sus clientes de créditos.

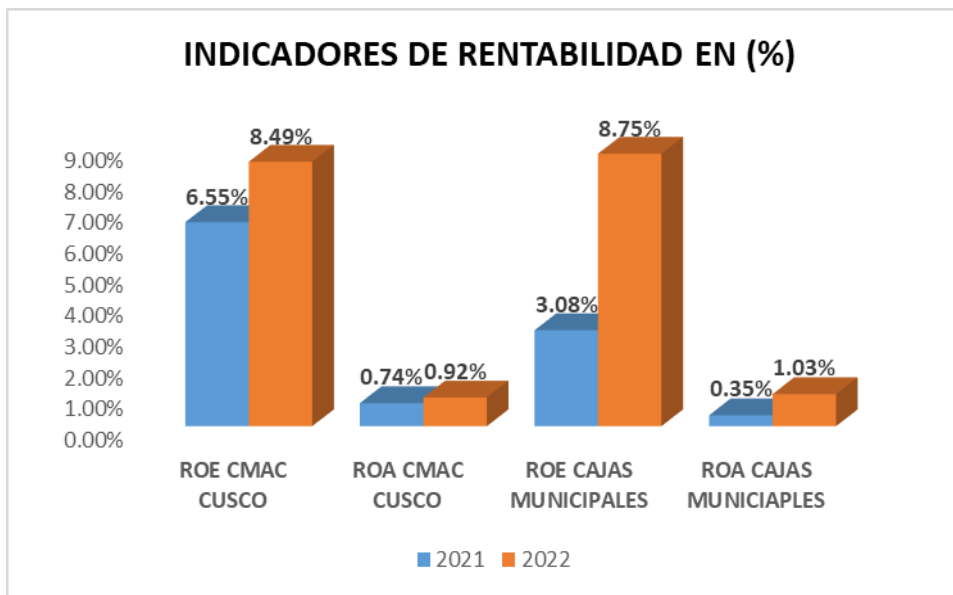
**Tabla 3. Comparativo del indicador de Utilidad con las entidades micro financieras.**

ENTIDADES FINANCIERAS	2018	2019	2020	2021	2022	Variacion 2022/2021
<b>II. Sistema No Bancario</b>	725,944	847,338	-131,994	131,862	670,875	539,013
Crediscotia Financiera	247,953	266,952	-174,609	36,988	175,142	138,154
Compartamos Financiera	77,083	97,953	-34,940	35,223	109,724	74,501
Financiera Confianza	33,382	45,602	14,255	3,155	42,810	39,654
Financiera Credinka	-17,952	55	5	-50,861	-35,977	14,884
CMAC Arequipa	127,006	138,797	35,311	74,834	100,825	25,991
CMAC Cusco	<b>72,380</b>	<b>78,114</b>	<b>11,554</b>	<b>37,388</b>	<b>51,397</b>	<b>14,009</b>
CMAC Del Santa	-1,867	-3,720	-4,971	-3,559	-530	3,029
CMAC Huancayo	97,636	102,799	33,018	52,245	85,166	32,921
CMAC Ica	22,922	26,601	12,209	14,764	21,489	6,725
CMAC Maynas	6,417	6,527	1,006	6,102	6,141	39
CMAC Paita	130	-355	-1,407	-2,317	536	2,853
CMAC Piura	65,290	65,495	19,903	35,799	82,196	46,397
CMAC Sullana	-45,513	1,139	-26,276	-49,940	-22,811	27,130
CMAC Tacna	10,812	-4,102	-1,915	-25,351	7,148	32,499
CMAC Trujillo	30,558	34,010	5,042	13,028	44,747	31,718
CMCP Lima	-9,746	1,614	168	-32,316	358	32,674
CRAC Los Andes	10,793	-9,495	-19,524	-9,665	2,514	12,179
EDPYME Credivisión	-1,339	-647	-823	-3,657		3,657

*Nota. Elaboración propia con información de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's*

En la figura 2 podemos observar un comparativo del año 2021 y 2022 indicadores de Rentabilidad que si el ROE (Rentabilidad Financiera) y el ROA (Rentabilidad frente a las Inversiones), donde se observa que para el año 2022 tanto a nivel Caja Cuso y Sistema de Cajas Municipales existe una recuperación.

**Figura 2. Indicadores de Rentabilidad.**



*Nota. Elaboración propia con información de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's*

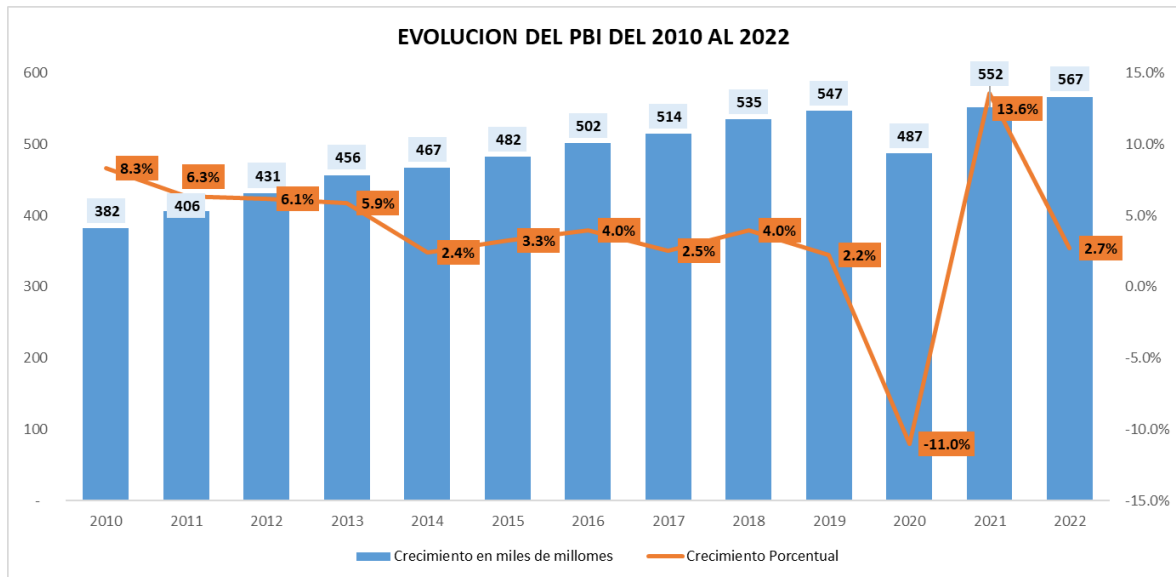
### 1.8. Entorno Económico.

En el año 2022 se puede apreciar un resultado económico del 2.7%, que fue inferior al promedio de crecimiento de las dos últimos 20 años que en promedio es un 4.6%, principalmente explicado por un entorno desfavorable de inestabilidad política, y la agudización de conflictos sociales en diciembre. “Los sectores que más contribuyeron en el resultado anual fueron servicios (alojamiento, restaurantes, transporte y almacenamiento), comercio, agropecuario, construcción y otros servicios. Por otro lado, el sector minería e hidrocarburos tuvo un reducido crecimiento de 0.35%, explicado principalmente por el conflicto político y social, que impactó a la actividad minera a lo largo del 2022.” (CAJA CUSCO, 2023)

Como se observa en la figura 3 la evolución del PBI del año 2010 y 2022, tuvo un decrecimiento porcentual en el año 2022 de -11%, esto debido fundamentalmente a la paralización del país a raíz de las políticas de confinamiento dispuestas por el Gobierno Nacional, si bien es cierto en el año 2021 hubo un crecimiento exponencial de 13.6 %, para el año 2022 se volvió a tener un crecimiento solo del 2.7%.



Figura 3. Evolución del PBI del 2010 al 2022



Nota. Elaboración propia con información de Banco Central de Reserva del Perú-BCRP

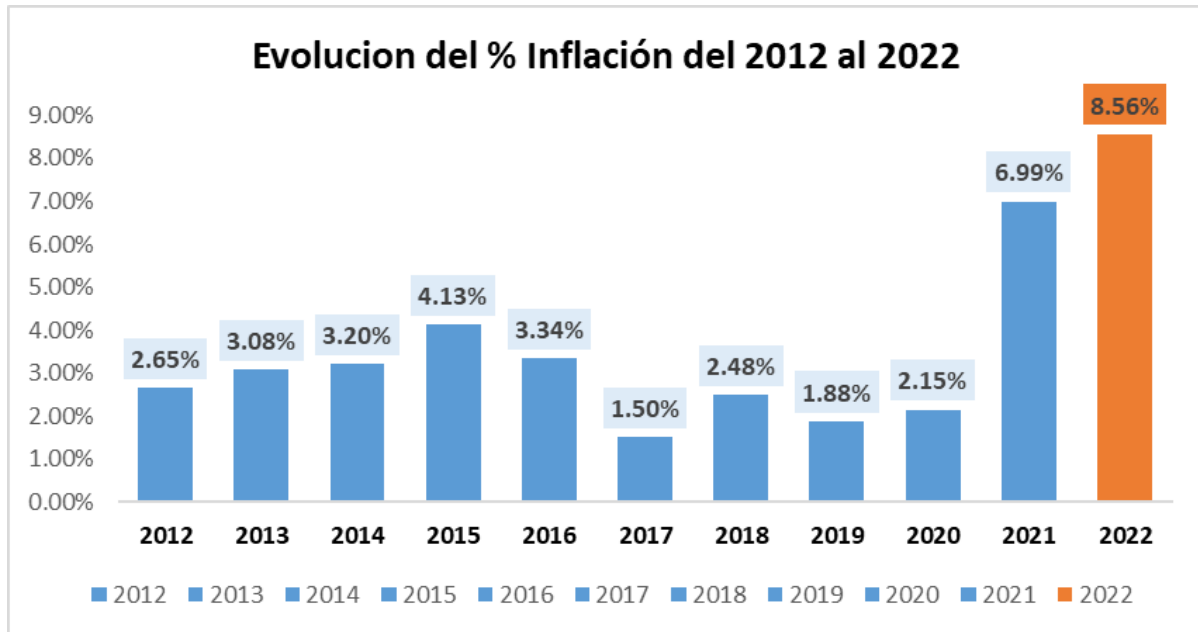
### 1.8.1. Inflación.

En la figura 4, se puede observar la inflación nacional de 2022 registró el nivel más alto de las dos últimas décadas, superando ampliamente el rango meta de inflación establecido por el BCRP y pasando de 6.99% en diciembre de 2021 a 8.56% al mismo periodo de 2022. Este último resultado está explicado por el incremento de precios de alimentos, bebidas, transportes, comunicaciones, restaurantes y hoteles, asociado principalmente a factores internacionales. El resultado mensual de diciembre fue afectado, en parte, por los conflictos sociales (bloqueo de vías) en el centro y sur del país; lo cual provocó el desabastecimiento de mercados, y en consecuencia el incremento de precios. (CAJA CUSCO, 2023)

La crisis política generada en los últimos meses del año 2022, producto del cambio de gobierno a raíz del autogolpe de estado del ex Presidente Pedro Castillo Terrones, impacto a todo el país y principalmente a la Caja Municipal Cusco, dado que las paralizaciones, cierres de carretera, protestas, entre otros fueron más intensas y prolongadas en el Macro Sur, justamente donde la Caja Cusco es líder.



Figura 4. Evolución del PBI del 2010 al 2022



Nota. Elaboración propia con información de Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI

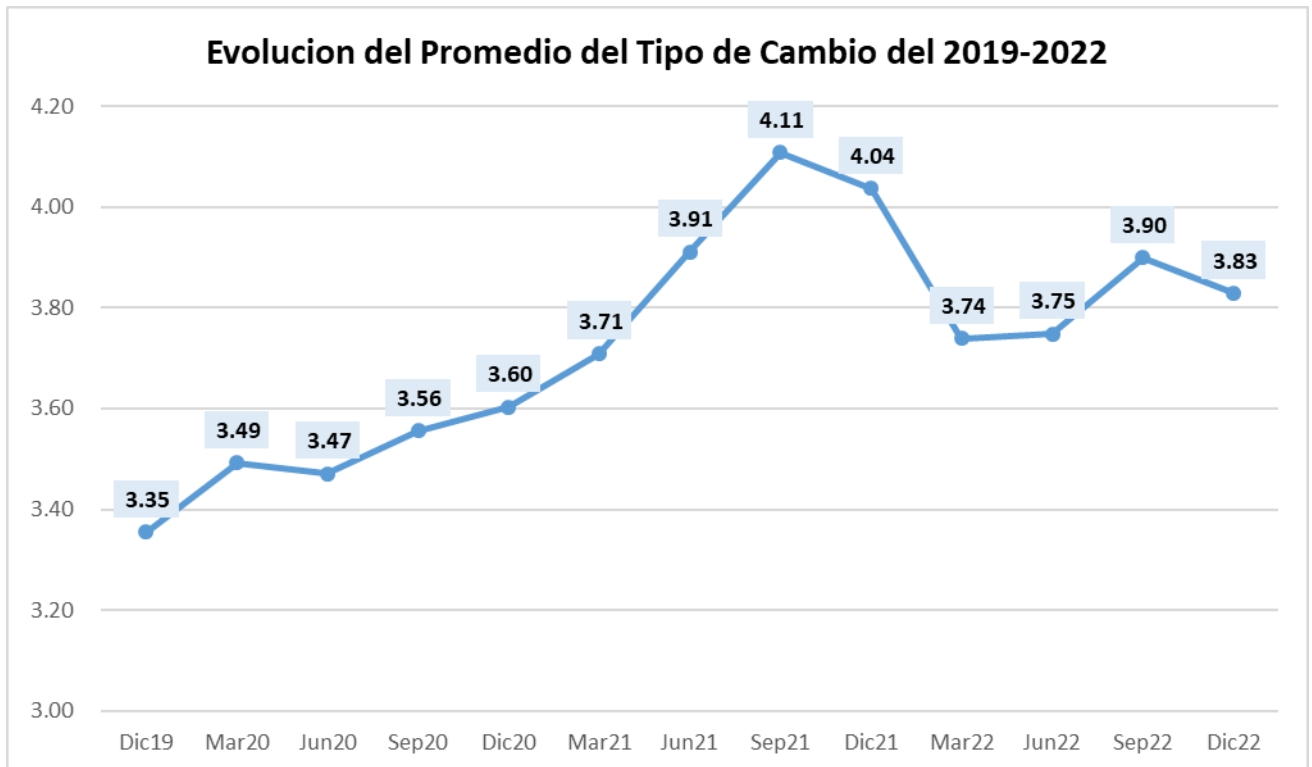
### 1.8.2. Tipo de Cambio.

Como se Observa en la figura 5 en el 2022, existió una alta volatilidad del tipo de cambio, alcanzando el pico más alto de 3.98 en octubre y en diciembre fue de 3.83, explicado principalmente por factores internos como son la inestabilidad política y factores externos como la tasa de referencia entre otros.

Cabe mencionar que producto de los conflictos sociales, el sector turismo fue el más afectado, donde se cancelaron paquetes turísticos y el país venía siendo catalogado como no apto para ser visitado, la imagen de nuestro país que fue construido a lo largo de los años se vio afectado y recuperar dicho prestigio será una tarea que tiene ser priorizada por nuestras autoridades.



Figura 5. Evolución del Promedio del Tipo de Cambio del 2019 al 2022



Nota. Elaboración propia con información de Banco Central de Reserva del Perú-BCRP

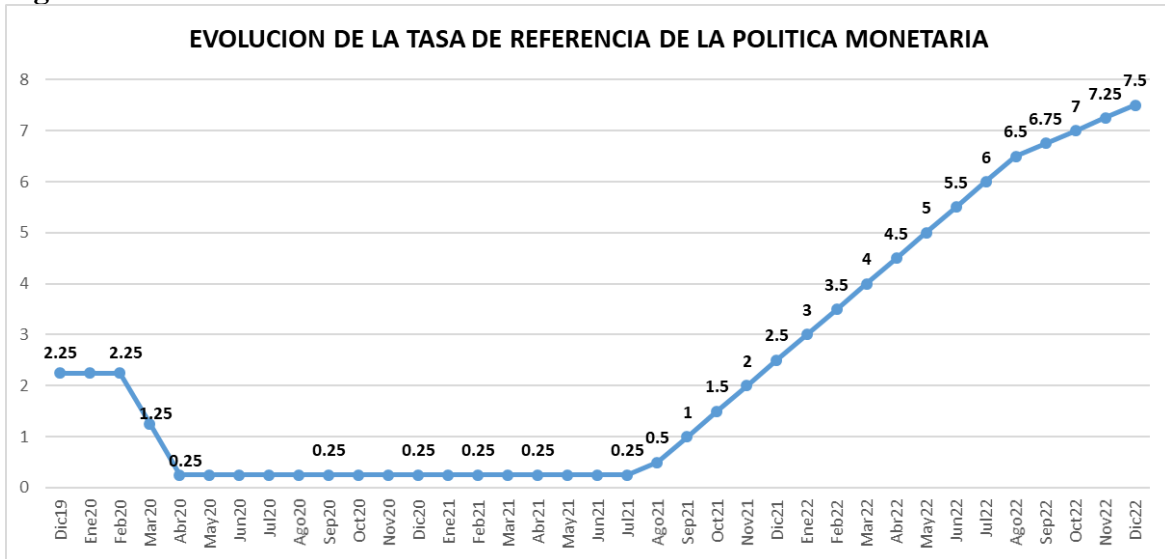
### 1.8.3. Tasa de Referencia

Como se observa en la figura 6, el BCRP, a partir de agosto de 2021, inició el retiro del estímulo monetario, luego de haber mantenido la tasa de referencia de política monetaria en su mínimo histórico de 0.25% entre marzo 2020 y julio 2021. Así, la tasa de referencia pasó de 0.25% en julio 2021 a 7.50% en diciembre de 2022, decisiones que fueron tomadas por el BCRP con el objetivo de controlar el incremento de precios y de esa manera preservar la estabilidad monetaria. (CAJA CUSCO, 2023)

Caja Cusco a partir de octubre del 2022, toma la decisión de incrementar las tasas de interés activa (Créditos), dado que el dinero conseguido por los ahorristas se volvió cada vez más caro, de tener depósitos de plazo fijo de TREA 3% a 4%, se incrementó a una TREA del 8%.



Figura 6. Evolución de la Tasa de Referencia de la Política Monetaria



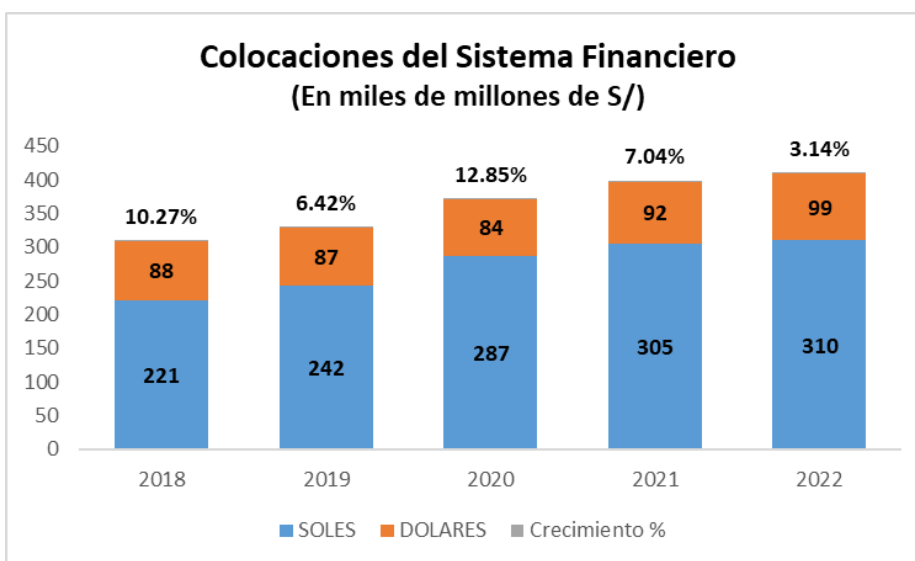
Nota. Elaboración propia con información de Banco Central de Reserva del Perú-BCRP

### 1.9. Sistema Financiero Peruano

#### 1.9.1. Colocaciones del Sistema Financiero

Al cierre de diciembre de 2022, las colocaciones del sistema financiero tuvieron un crecimiento de S/409.3 mil millones con una variación frente al año anterior de 3.14%, este incremento corresponde a S/ 5.71 mil millones en soles y S/ 6.75 mil millones de créditos en dólares.

Figura 7. Colocaciones del Sistema Financiero



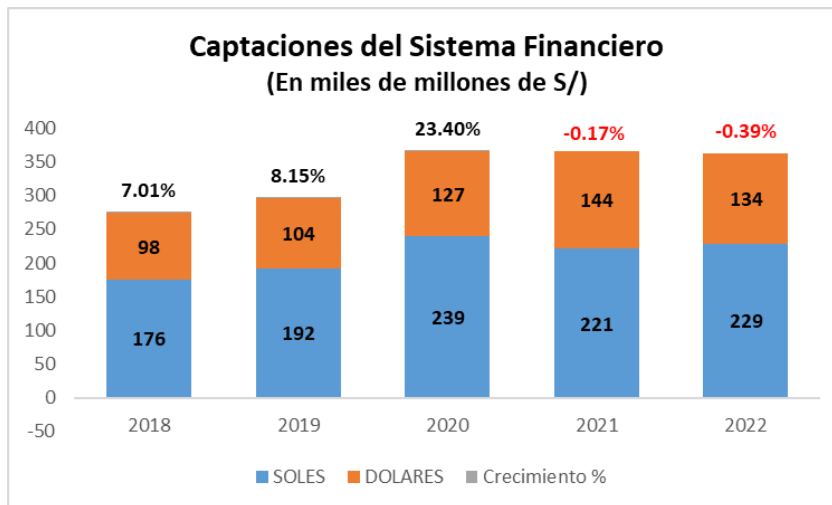
Nota. Elaboración propia con información de Banco Central de Reserva del Perú-BCRP



### 1.9.2. Captaciones del Sistema Financiero

Al cierre de diciembre de 2022, las captaciones del sistema financiero se incrementaron en S/ 363.5 mil millones con una variación frente al año anterior de -0.39%. Las captaciones en soles se incrementaron en S/ 229.5 mil millones (63.1%), mientras que los S/ 134.1 mil millones restantes fueron en dólares (36.9%).

**Figura 8. Captaciones del Sistema Financiero**



*Nota. Elaboración propia con información de Banco Central de Reserva del Perú-BCRP*

### 1.10. Sistema Microfinanciero

“El sistema microfinanciero peruano está conformado por un banco especializado en microfinanzas (Mibanco), cinco empresas financieras (Compartamos, Confianza, Credinka, Qapaq y Proempresa), el sistema de cajas municipales, cajas rurales y dos empresas de créditos (Alternativa y Credivisión1).” (CAJA CUSCO, 2023)

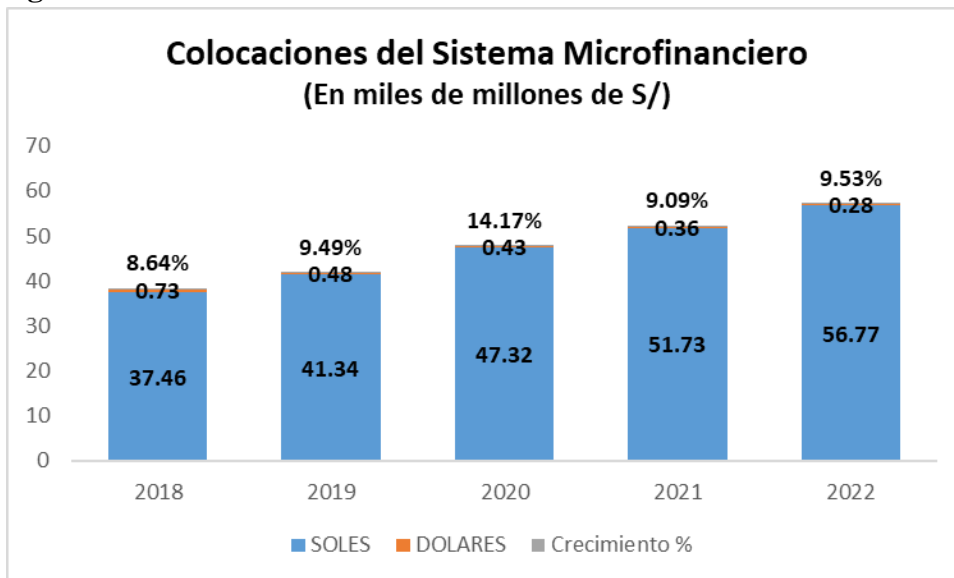
#### 1.10.1. Colocaciones del Sistema Microfinanciero

Como se observa en la figura 9, las colocaciones del Sistema Microfinanciero a pesar del COVID 19 y la crisis social y política, presenta un crecimiento sostenible en el tiempo, esto explicado principalmente que el sector al que atiende las microfinanzas



son a nuestros microempresarios que tienen que reinventarse y seguir produciendo porque de eso depende el que lleven el pan a la mesa de sus familias, ellos no pueden esperar que el gobierno les solucione sus problemas, emprenden y buscan la manera de generar ingresos.

**Figura 9. Colocaciones del Sistema Microfinanciero.**

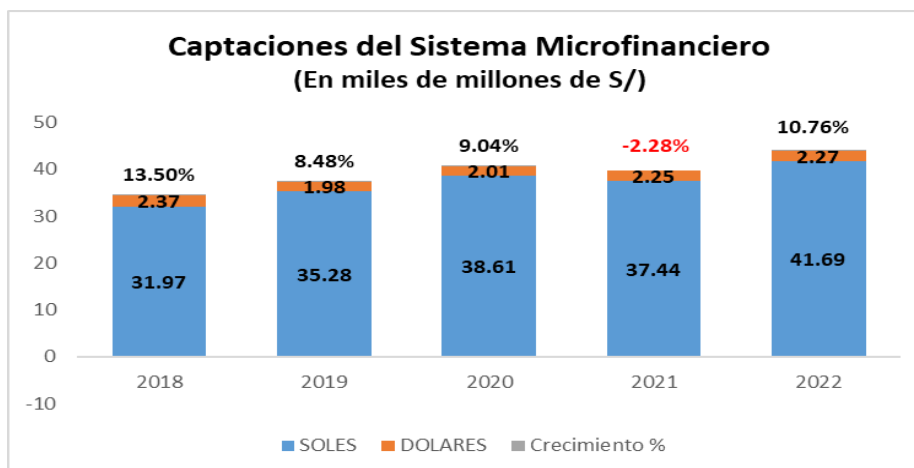


Nota. Elaboración propia con información de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's

### 1.10.2. Captaciones del Sistema Microfinanciero

Como se observa en la figura 10, las captaciones a nivel microfinanciero tuvieron un ligero decrecimiento del -2,28%, sin embargo, para el año 2022 se puede apreciar un crecimiento del 10.76%.

**Figura 10. Captaciones del Sistema Microfinanciero.**



Nota. Elaboración propia con información de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's



## Capítulo II: Descripción de las actividades profesionales

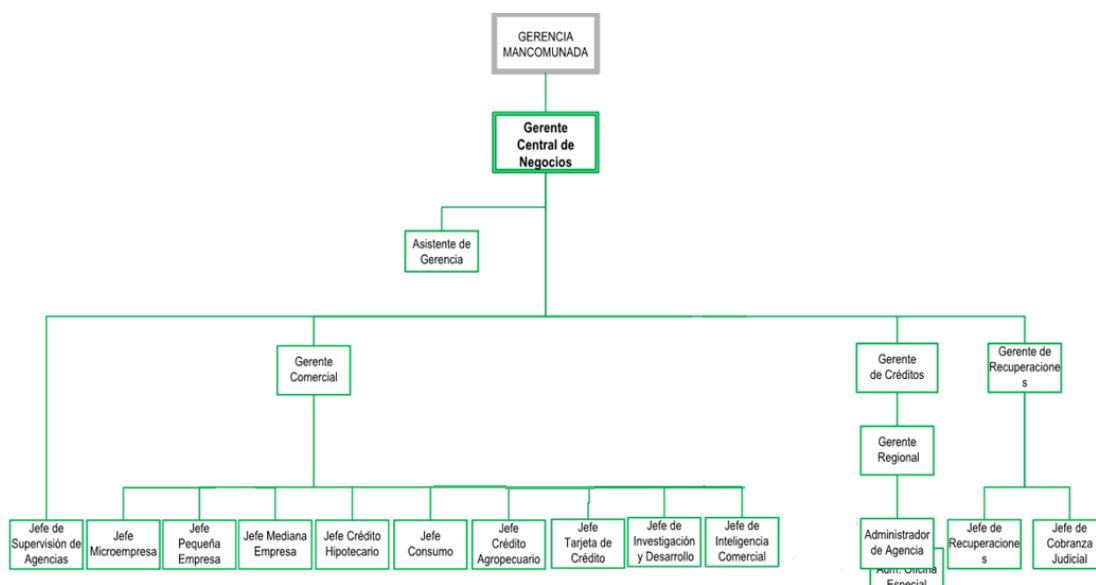
### 2.1. Fecha de Ingreso y Duración de Actividades Profesionales

A partir del 03 de febrero del 2020 a la fecha 15/09/2023 (3 años 7 meses), me desempeño en el cargo de Asistente de Gerencia Central de Negocios (e) en la Gerencia Central de la CMAC CUSCO S.A., cabe precisar que en la Caja, vengo laborando desde diciembre del 2016, donde realice mis prácticas profesionales de diciembre 2016 a junio 2017, posterior a ello trabajé por intermediación laboral (de julio 2017 a mayo 2018) como apoyo en la Sub Gerencia Comercial en el Control de Calidad de Cartera, y a partir de junio del 2018 ingresé a planilla de Caja Cusco en el puesto de Asistente de Control de Calidad de Cartera hasta enero del 2020, encontrándome muy satisfecho por las oportunidades y línea de carrera que vengo realizando por más de 7 años de trabajo consecutivo.

### 2.2. Descripción del área donde se realizaron las actividades profesionales

#### 2.2.1. Gerencia Central de Negocios:

Figura 11. Organigrama Gerencia Central de Negocios.



Nota. Fuente catálogo de organigramas 2020 CMAC CUSCO S.A.



- 1) La Gerencia Central de Negocios en la CMAC CUSCO principalmente se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas al proceso de colocaciones de créditos a clientes, evaluando, verificando, controlando y consolidando el negocio.
- 2) Gestiona la aprobación de políticas, normas, procedimientos necesarios para el control de la gestión de créditos, evaluando y viabilizando la aprobación de los proyectos de normativa institucional o procedimientos relacionados con el otorgamiento, seguimiento y recuperación de los créditos concedidos por la CAJA CUSCO S.A.
- 3) Gestiona y controla el cumplimiento de los objetivos y metas en saldo capital, número de clientes, índice de mora, rentabilidad y productividad de la cartera de la CAJA CUSCO S.A., que permitan generar valor agregado a la Institución.
- 4) Dirige y controla la implementación de las estrategias de la gestión de créditos, recuperaciones y cobranzas, así como evaluar y monitorear su eficacia y eficiencia, realizando el control de resultados obtenidos en cada una de sus Gerencias y Áreas.
- 5) Dirige y controla el avance y desarrollo de los proyectos de innovación y estratégicos de Caja Cuso S.A.
- 6) Gestiona el desempeño de la Gestión Legal y Gestión de Personas.

### **2.3. Descripción del cargo y actividades profesionales realizadas**

#### **2.3.1. Descripción del Cargo**

- **Cargo** : Asistente de Gerencia Central de Negocios (AGCN)





- **Unidad Orgánica** : Gerencia Central
- **Dependencia Jerárquica Lineal** : Gerencia Central de Negocios
- **Dependencia Jerárquica Funcional** : Gerencia Central de Negocios
- **Periodo** : 03-02-2020 a la Fecha (15-09-2023).

### 2.3.2. Actividades profesionales realizadas como AGCN:

- 1) Brindar soporte especializado a la Gerencia Central, en el análisis de la información que genera la Gerencia, para la aprobación de Gerencia Mancomunada o del Directorio, así como a otras entidades públicas y privadas.
- 2) Analizar y verificar documentos e informes económicos, financieros, contables y de gestión empresarial, emitiendo opiniones de mejora continua; además recopilar, organizar y proveedor de información necesaria para soportar la toma de decisiones de la Gerencia Central.
- 3) Supervisar efectiva, directa y oportunamente el cumplimiento de las funciones de los Gerentes de Línea que dependen de la Gerencia Central, a fin de cumplir con las metas establecidas y el logro de los objetivos institucionales.
- 4) Supervisar, coordinar y hacer seguimiento de los proyectos estratégicos a cargo de la Gerencia Central, para el cumplimiento de las actividades técnicas y administrativas de la institución.
- 5) Disponer y supervisar las acciones para la implementación oportuna de las recomendaciones emitidas por los órganos de auditoría y órganos de supervisión y control, manteniendo permanentemente informado al Gerente Central acerca del tema.



- 6) Coordinar la implementación de los acuerdos de Directorio que involucre a la Gerencia Central y Gerentes de Línea, haciendo seguimiento de su ejecución, y proponiendo, junto con los Gerentes y según sea el caso, acciones de alerta y/o correctivas cuando se requieran para asegurar su cumplimiento.
- 7) Coordinar y hacer seguimiento del cumplimiento de los documentos de gestión, tales como Plan Operativo Institucional y Plan Estratégico Institucional e informar a la Gerencia Central sobre el avance y desarrollo de las actividades relacionadas con el cumplimiento de los objetivos y metas previstas.
- 8) Supervisar el cumplimiento, control y seguimiento de las medidas adoptadas por la Gerencia Central, como implementación de acuerdos de Comité de Gerencia, Comité de Riesgos, Comité de Auditoría y demás Comités en los que participe la Gerencia Central.
- 9) Coordinar y participar en las reuniones dispuestas por la Gerencia Central, tomando nota de los acuerdos adoptados para su implementación; además desarrollar reuniones de coordinación con las Gerencias de Primer Nivel, para la discusión de problemas y ofrecer recomendaciones o soluciones, de acuerdo a las disposiciones y en representación de la Gerencia Central.
- 10) Revisar la documentación remitida al Gerente Central, cuidando su confidencialidad, atendiendo y derivando a quien corresponda su atención, proponiendo, junto con los Gerentes de Línea, según sea el caso, acciones de alerta y/o correctivas cuando se requieran para asegurar su cumplimiento.
- 11) Participar en las sesiones de Comité de Gerencia Central como Secretario de Actas, debiendo elaborar las actas y que las redacciones de los acuerdos respondan fehacientemente a los acuerdos adoptados.



- 12) Coordinar la elaboración de reglamentos, manuales y directivas de las áreas que están a cargo de la Gerencia Central; además proporcionar información sobre la gestión que sea solicitada por Gerentes de línea, Jefaturas, Órganos de Control y Supervisión, previa coordinación con el Gerente Central.
- 13) Elaborar y presentar los reportes a las entidades de control que sean responsabilidad exclusiva de la Gerencia Mancomunada.
- 14) Consolidar los Informes de Gestión Trimestral de la Gerencia Mancomunada y remitir a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs dentro de los plazos requeridos y en los medios establecidos.
- 15) Revisar la documentación remitida al Gerente Central, cuidando su confidencialidad, atendiendo y derivando a quien corresponda su atención, proponiendo, junto con los Gerentes de Línea, según sea el caso, acciones de alerta y/o correctivas cuando se requieran para asegurar su cumplimiento.
- 16) Cumplir las disposiciones contenidas en el Código de Conducta y Ética Organizacional de la Caja Cusco, Reglamento Interno de Trabajo y la normativa interna relacionada con la Gestión Integral de Riesgos, Sistema de Alertas, Prevención de Fraudes, Prevención del Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo, Gestión de Continuidad de Negocios y Seguridad de la Información, Conducta de Mercado, Cumplimiento Normativo, Tratamiento de Datos Personales y otros documentos normativos vigentes, aplicables a su puesto de trabajo.
- 17) Guardar estricta confidencialidad y reserva sobre información privilegiada a la que tiene acceso, al gestionar información crítica y estratégica de alto nivel.



- 18) Convocar a las reuniones al personal dispuestas por la Gerencia Central, participando en dichas actividades, tomando nota de los acuerdos adoptados para su implementación.
- 19) Cumplir con otras funciones inherentes al cargo, que su superior inmediato le encargue.

### **2.3.1. Enfoque de las actividades profesionales.**

El enfoque de la actividad profesional como Economista, en el cargo asumido como Asistente de Gerencia, principalmente es un cargo de asesor y/o consultor, que brinda un soporte especializado a la Gerencia Central de Negocios de la CMAC CUSCO S.A., contribuyendo y generando valor a la gestión integral de la Empresa, analizando la información financiera, los indicadores de gestión y supervisando que se dé cumplimiento a las disposiciones emitidas por la Gerencia Central, esto a fin de poder mejorar los resultados de la empresa, alcanzando de esta manera los objetivos Institucionales.

Es muy importante la formación adquirida dentro de nuestra universidad, gracias a las capacidades adquiridas de análisis que ayudan en las actividades diarias, que son fundamentales para el asesoramiento que se brinda en finanzas, diseñando y proponiendo alternativas de solución a las problemáticas que se presentan de manera interna y/o externa.

### **2.3.2. Alcance de las actividades profesionales.**

El alcance del puesto de Asistente de Gerencia Central, es amplio, abarca en su totalidad a todos los funcionarios de la empresa, dado que se actúa en representación de la Gerencia Central y se coordina con todas las Gerencias de Línea y Jefaturas dentro de la organización, coordinando con equipos multidisciplinarios a fin de dar cumplimiento



a las metas, objetivos y/o disposiciones emitidas por los Directivos y/o Gerentes Centrales.

### 2.3.3. Entregables de las actividades profesionales

Dentro de los entregables como Asistente de Gerencia Central de Negocios, principalmente se tiene los siguientes documentos, detallados en la tabla 4, que se encuentra líneas abajo, que principalmente constituyen reporte mensuales que son publicados por la Superintendencia de Banca y Seguros, donde se reportan los principales indicadores de Gestión de Negocios, también existen los informes que son requeridos de manera mensual y/o periódica, en cuyos informes se detallan la gestión realizada en un determinado periodo de tiempo.

**Tabla 4. Reportes, anexos e Informes realizados por el AGCN**

N°	REPORTES, ANEXOS E INFORMES	PERIODICIDAD	DETALLE
1	ANEXO 2- CRÉDITOS DIRECTOS SEGÚN TIPO DE GARANTÍA	MENSUAL	Anexo que se envía a la SBS para su publicación respectiva, se muestran los créditos por tipo de crédito y el tipo de garantía que tiene cada crédito.
2	ANEXO 3-STOCK Y FLUJO CREDITICIO POR TIPO DE CRÉDITO Y SECTOR ECONÓMICO	MENSUAL	Anexo que se envía a la SBS para su publicación respectiva, se muestran los créditos por tipo de crédito y sector económico
3	REPORTE 6 A- TASAS DE INTERES ACTIVAS SOBRE SALDOS	MENSUAL	Reporte remitido a la SBS, donde se muestran los saldos de colocaciones por tipo de crédito con su Tasa Promedio Ponderada
4	REPORTE 6 D- TASAS DE INTERES ACTIVAS DE OPERACIONES DIARIAS	MENSUAL	Reporte remitido a la SBS, donde se muestran los desembolsos mensuales con su Tasa Promedio Ponderada.
5	REPORTE 14- CRÉDITOS SEGÚN DIAS DE INCUMPLIMIENTO	MENSUAL	Reporte remitido a la SBS, donde se muestran los créditos por tipo y según su días de atraso
6	INFORME DE GESTION DE LA GERENCIA CENTRAL DE NEGOCIOS	TRIMESTRAL	Informe que se temite al Directorio, donde se detalla la gestión realizada en el trimestre, donde contiene indicadores, logros y perspectivas para el próximo trimestre
7	INFORMES DE PRODUCTIVIDAD	MENSUAL	De manera mensual se reporta al Directorio los indicadores de productividad del personal de Negocios.
8	INFORMES PARA DIRECTORIO	A SOLICITUD	Según requerimiento, por acuerdos de Directorio , se cumple con alcanzar la información solicitada y/o la implementación respectiva.
9	INFORMES PARA COMITÉ DE GERENCIA	A SOLICITUD	Según requerimiento del Comité de Gerencia, se cumple con alcanzar la información solicitada Y/o implementación respectiva.
10	ENTREGA DE REQUERIMIENTO DE INFORMACION DE CLASIFICADORA MOODYS ASOCIADOS	SEMESTRAL	Recopilación de información de más de 100 requerimientos realizados por la Clasificadora, debiendo coordinar con todas las áreas administrativas para la entrega respectiva.

Nota. Elaboración propia.



Cabe mencionar que dentro de las funciones de Asistente de Gerencia Central, se encuentra la recopilación y análisis de información requerida por la Gerencia Central para la toma de decisiones, así como la atención de la documentación que ingresa al despacho, en ese entender como una muestra de los documentos que se gestionan diariamente (de 5 a 8 documentos diarios), en las tablas líneas abajo se detalla el tipo de informes que son gestionados, analizados previo a su aprobación, y posterior a ello, se realiza el seguimiento para su implementación de ser el caso; en ese entender se muestra un listado por años:

**Tabla 5. Muestra de documentos atendidos en el año 2020**

ÍTEM	MUESTRA DE INFORMES QUE SE REVISAN Y ANALIZAN ANTES DE SU APROBACION	FECHA	TIPO	ESTATUS
1	ACTUALIZACIÓN DIRECTIVA DE REPROGRAMACIONES ESPECIALES	18/03/2020	NORMATIVO	IMPLEMENTADO
2	INFORME DE GESTIÓN I TRIMESTRE GERENTES DE LÍNEA Y GERENTES REGIONALES	15/04/2020	INFORMATIVO	IMPLEMENTADO
3	PROPUESTA ESTRATEGIAS POS CUARENTENA - GERENCIA COMERCIAL	06/05/2020	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
4	INICIO DEL PROYECTO TARJETA DE CRÉDITO	10/05/2020	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
5	PARTICIPACIÓN DEL PROGRAMA REACTIVA	07/06/2020	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
6	PROPUESTA CAMPAÑA REACTÍVATE CON CAJA CUSCO	10/06/2020	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
8	IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES SBS VISITA 2020	11/12/2020	INFORMATIVO	IMPLEMENTADO
9	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN JEFATURA AGROPECUARIO	12/08/2020	INFORMATIVO	IMPLEMENTADO
10	DIRECTIVA DE CRÉDITOS "PROGRAMA REACTIVA PERÚ" - PROYECTO	11/09/2020	NORMATIVO	IMPLEMENTADO
11	MEJORAS CAMPAÑA - REACTÍVATE CON CAJA CUSCO	08/10/2020	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
12	PROPUESTA MODERNIZACIÓN - PRODUCTO LÍNEA DE CRÉDITO AUTOMÁTICA LCA	08/10/2020	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
13	AJUSTES MODELO DE INCENTIVOS OCTUBRE 2020	08/10/2020	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
14	PROPUESTA DE DESIGNACIÓN DE LÍDERES EN PROYECTOS DE CRÉDITOS ANTE WAYKI APP	10/11/2020	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
15	ACTUALIZACIÓN GUÍA METODOLÓGICA DE COMITÉ DE CRÉDITOS	15/12/2020	NORMATIVO	IMPLEMENTADO
16	ACTUALIZACIÓN MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITOS	16/12/2020	NORMATIVO	IMPLEMENTADO
17	MODIFICACIÓN PARCIAL REGLAMENTO GENERAL DE CRÉDITOS	16/12/2020	NORMATIVO	IMPLEMENTADO

*Nota. Elaboración propia.*

Como se puede observar en el año 2020, este año fue en particular uno de los más difíciles en los 6 años que se viene laborando en la entidad, dado que el COVID 19 produjo cambios importantes en nuestra institución, se tuvo que implementar el trabajo remoto, donde casi el 90% del personal administrativo empezó a trabajar desde sus casas, quedando solo personal esencialmente necesario para trabajar de manera física, dentro de este grupo el cargo de Asistente de Gerencia Central.

Para realizar las coordinaciones necesarias se hizo la compra de licencias de ZOOM, a todos los Gerentes Centrales, Gerentes de Línea, Gerentes Regionales y al Asistente de Gerencia de Negocios, esto a fin de poder realizar las convocatorias y reuniones diarias para poder atender a la red de agencias a nivel nacional y emitir las disipaciones y directrices gerenciales.



En resumen el año 2020, fue un año en que cada mes se requirió adaptarse a la nueva realidad, donde tuvimos que dar distintas facilidades a nuestros clientes para que no cayesen en mora y deterioraran su calificación, que a su vez perjudicaría los indicadores de gestión, es por ello que la Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs, optó por emitir resoluciones de reprogramaciones individuales y reprogramaciones unilaterales, las mismas que fueron herramientas necesarias para la continuidad de la cadena de pago de los clientes.

Otro hecho de importancia fue la participación activa de Caja Cusco, en los programas de Gobierno, principalmente en el Reactiva I y Reactiva II, brindando a sus clientes créditos con tasas de crédito nunca antes vistas, subvencionadas por el gobierno y que cuentan con una garantía en caso de default, contribuyendo así con la reactivación económica de la Región y del País.

**Tabla 6. Muestra de documentos atendidos en el año 2021**

ÍTEM	MUESTRA DE INFORMES QUE SE REVISAN Y ANALIZAN ANTES DE SU APROBACION	FECHA	TIPO	ESTATUS
1	PROPUESTA CAMPAÑA REACTÍVATE CON CAJA CUSCO 2. CRÉDITOS MYPE Y CONSUMO	12/01/2021	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
2	PROPUESTA CAMPAÑAS COMERCIALES 2021	30/01/2021	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
3	NUEVAS REPROGRAMACIONES COVID 19 – 2021	31/01/2021	NORMATIVO	IMPLEMENTADO
4	ACTUALIZACIÓN ESTRATEGIA IMPLEMENTACIÓN TARJETA CRÉDITO	02/02/2021	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
5	IMPLEMENTACIÓN CAMPAÑA CREDI AL TOQUE	11/02/2021	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
6	PROCEDIMIENTOS DE RECATEGORIZACIÓN ORDINARIA PARA ANALISTAS DE CRÉDITOS	17/02/2021	NORMATIVO	IMPLEMENTADO
7	PROPUESTA DE PLAN DE INCENTIVOS – SÁBADO LIBRE PARA IMPULSAR LAS COLOCACIONES	22/02/2021	NORMATIVO	IMPLEMENTADO
8	ESTRATEGIAS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DE CRÉDITOS CARTERA PROGRAMAS DE GOBIERNO	24/03/2021	NORMATIVO	IMPLEMENTADO
9	PROPUESTA AMPLIACIÓN - CAMPAÑA REACTÍVATE CON CAJA CUSCO 2.	31/03/2021	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
10	REGLAMENTO GENERAL DE CRÉDITOS - PROYECTO MODIFICACIÓN	08/04/2021	NORMATIVO	IMPLEMENTADO
11	PROPUESTA COMERCIAL PROGRAMA FAE TURISMO II	14/04/2021	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
12	PROPUESTA COMERCIAL PROGRAMA FAE AGRO II	14/04/2021	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
13	DIRECTIVA DE REPROGRAMACIÓN DE CRÉDITOS "PROGRAMA DE GARANTÍAS COVID-19"	20/04/2021	NORMATIVO	IMPLEMENTADO
14	INFORME GESTIÓN TRIMESTRE I - 2021- GERENTES DE LINEA- GERENTES REGIONALES	23/04/2021	INFORMATIVO	IMPLEMENTADO
15	DIRECTIVA DE CRÉDITOS "PROGRAMA REACTIVA PERÚ" – PROYECTO DE ACTUALIZACIÓN	13/05/2021	NORMATIVO	IMPLEMENTADO
16	DIRECTIVA DE OPERACIONES ACTIVAS, PASIVAS Y SERVICIOS EN LA WAYKI APP-MODIFICACIÓN.	27/05/2021	NORMATIVO	IMPLEMENTADO
17	OBSERVACIÓN RESPECTO A IMPLEMENTACIÓN DE TASA MORATORIA MÁXIMAS- LEY ANTI USURA N° 31143	02/06/2021	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
18	PROPUESTA DE REPROGRAMACIÓN ESPECIAL DE CRÉDITOS COVID 19	02/07/2021	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
19	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL TRATAMIENTO DE CLIENTES CON DIFICULTADES TEMPORALES PARA EL PAGO DE CRÉDITOS EN EL MARCO DE UNA DECLARATORIA DE ESTADO DE EMERGENCIA	09/07/2021	NORMATIVO	IMPLEMENTADO
20	INFORME DE GESTIÓN – II TRIMESTRE 2021- GERENTES DE LINEA- GERENTES REGIONALES	25/07/2021	INFORMATIVO	IMPLEMENTADO
21	COMUNICACIONES REALIZADAS – REPROGRAMACIONES EN LOTE OFICIOS MÚLTIPLES. SBS N° 13613 Y N° 06302	31/08/2021	INFORMATIVO	IMPLEMENTADO
22	PROPUESTA DESEMBOLSO DEL PILOTO WAYKI CASH – LÍNEA DE CRÉDITO, CON LA CAMPAÑA ACTÍVATE CON TU LCA. CLIENTES AUTOMÁTICOS – LCA	23/09/2021	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
23	PROPUESTA TALLER DE ACTUALIZACIÓN DE REGLAMENTO, MANUAL GENERAL DE CRÉDITOS Y CAMPAÑAS VIGENTES	29/10/2021	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
24	CONTRATACIÓN DEL SERVICIO INTEGRAL DE ENTREGA DE TARJETAS, PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ESTADOS DE CUENTA DE TARJETA DE CRÉDITO	29/11/2021	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
25	REQUERIMIENTO DE PERSONAL PRODUCTOS WAYKI -CRÉDITOS	03/12/2021	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
26	DIRECTIVA DE EXCEPCIONES DE CRÉDITOS – PROYECTO DE MODIFICACIÓN.	23/12/2021	NORMATIVO	IMPLEMENTADO

Nota. Elaboración propia.



Como se muestra en la tabla 6, en el año 2021 después del primer año de la pandemia y con la llegada de las vacunas y liberación del confinamiento del gobierno, se empezó a plantear estrategias a fin de poder reactivar y mejorar los indicadores, es así que se sigue participando de los programas de gobierno como es el FAE Turismo y FAE Agro, se impulsa la colocación de créditos digitales, el gobierno dispone la reprogramación del programa Reactiva Perú y nuevamente se tiene que realizar distintas coordinaciones de las áreas operativas a fin de poder atender a los clientes que requieren de una reprogramación de Programas de Gobierno,

El efecto del COVID 19 aún sigue vigente, el personal constantemente viene saliendo con descansos médicos, se continua con el trabajo remoto, los créditos con recursos propios, de clientes que aún no han recuperado su capacidad de pago tienen que volverse a reprogramar y se tiene que seguir dando facilidades a los clientes, para que no entren en default.

**Tabla 7. Muestra de documentos atendidos en el año 2022**

ÍTEM	MUESTRA DE INFORMES QUE SE REVISAN Y ANALIZAN ANTES DE SU APROBACION	FECHA	TIPO	ESTATUS
1	PROPUESTA DE AJUSTE EN LOS PESOS DE LAS VARIABLES QUE COMPONEN EL CÁLCULO DE REMUNERACIÓN VARIABLE EN ANALISTAS DE CRÉDITOS	01/02/2022	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
2	ACTUALIZACIÓN DE MOF ALINEADO AL PROYECTO TARJETA DE CRÉDITO	22/02/2022	NORMATIVO	IMPLEMENTADO
3	PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS DE LAS JEFATURAS DE PRODUCTO PARA EL AÑO 2022	25/02/2022	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
4	RENOVACIÓN PILOTO: WAYKI CASH CONSUMO	29/03/2022	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
5	PROPUESTA CAMPAÑA "CRÉDITO EMPRENDIENDO EL ÉXITO DE LA MUJER PERUANA".	12/04/2022	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
6	SUSPENSIÓN TEMPORAL DE COBRO DE GASTO POR CUSTODIA DE JOYAS	12/04/2022	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
7	ESTADO DEL PROYECTO DE "TARJETA DE CRÉDITO"	20/04/2022	INFORMATIVO	IMPLEMENTADO
8	PROPUESTA CAMPAÑAS COMERCIALES 2022	27/04/2022	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
9	CONDICIONES PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO AMPLIADO Y PARALELO PARA CRÉDITOS REPROGRAMADOS POR EMERGENCIA SANITARIA	29/04/2022	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
10	ESTRATEGIAS DE MEJORA PARA EL MODELO DE GESTIÓN DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS PARA VIVIENDA	10/05/2022	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
11	NUEVAS CONDICIONES LA REPROGRAMACIÓN DE CRÉDITOS	23/05/2022	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
12	PROPUESTA DE PARTICIPAR CAJA CUSCO EN PROGRAMA CATALYZE - USAID	08/06/2022	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
13	PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE CRÉDITOS - PROYECTO	27/07/2022	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
14	PROPUESTA DE AJUSTE EN EL MODELO DE INCENTIVOS (RECOMENDACIONES SBS)	25/08/2022	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
15	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS A DIRECTORES, TRABAJADORES Y VINCULADOS DE LA CAJA CUSCO – PROYECTO DE MODIFICACIÓN.	15/09/2022	NORMATIVO	IMPLEMENTADO
16	INFORME REPROGRAMACIONES FAE TURISMO SOLICITO APROBACIÓN DE CONDICIONES Y REQUISITOS REPROGRAMACIONES FAE TURISMO SEGÚN DU N° 004-2022	16/09/2022	INFORMATIVO	IMPLEMENTADO
18	ESTRATEGIA DE COLOCACIÓN "GANA CON LOS CRÉDITOS HIPOTECARIOS"	06/10/2022	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
19	PROPUESTA INTEGRAL PARA EL DESARROLLO DE LA APP COMERCIAL PARA ANALISTAS DE CRÉDITOS.	19/10/2022	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
20	ESTRUCTURA ORGÁNICA Y PUESTOS DE LA GERENCIA COMERCIAL AÑO 2023	28/10/2022	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
21	DIRECTIVA DE CRÉDITOS PIGNORATICIOS – PROYECTO DE MODIFICACIÓN.	24/11/2022	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
22	PROPUESTA DE INCREMENTO DE TASA CRÉDITOS HIPOTECARIOS	29/11/2022	PROPUESTA	IMPLEMENTADO
23	DESEMBOLSO DE CRÉDITOS CONSUMO NO REVOLVENTE DESCUENTO POR PLANILLA HASTA S/ 50 MIL Y MYPE HASTA 20 MIL SOLES MEDIANTE WAYKI APP	07/12/2022	PROPUESTA	IMPLEMENTADO

Nota. Elaboración propia.





El año 2022, ya se puede considerar post pandemia, el personal se encuentra vacunado y el personal que trabajaba en remoto vuelve a las oficinas, se reinicia las actividades principales y proyectos que estuvieron paralizados por dar prioridad en atender los requerimientos y necesidades producto de la pandemia, es así que se reinicia con fuerza el proyecto de tarjeta de crédito y en agosto del 2022 se realiza el lanzamiento de nuestra primera tarjeta de crédito, siendo la Caja Cusco la primera a nivel Cajas Municipales.

## **2.4. Aspectos técnicos de la actividad profesional**

### **2.4.1. Metodología**

#### **a. Tipo de Investigación**

Investigación básica, (Martel Carranza, Mehdi Hadi, Huayta Meza, Rojas León, & Arias Gonzáles, 2023): Este tipo de investigación no resuelve ningún problema ni ayuda a resolverlo, sirve de base teórica para otros tipos de investigación. Mediante el presente trabajo de suficiencia, se da a conocer los indicadores a nivel macro que permiten la óptima gestión de la Gerencia Central de Negocios de la Caja Municipal Cusco.

#### **b. Nivel de la investigación**

El tipo de nivel de investigación es descriptiva (Lifeder, 2020): “Se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando. Para Mario Tamayo y Tamayo (1994) define la investigación científica como “registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente”.



El presente estudio describe el ejercicio profesional como bachiller de Economía realizado dentro de una entidad financiera y como los conocimientos adquiridos dentro de nuestra universidad son utilizados con el fin de lograr los objetivos institucionales de la Caja Municipal del Cusco.

#### **2.4.2. Técnicas**

Para el presente trabajo de suficiencia profesional se empleó la técnica de recolección de datos secundarios, quiere decir que la información que se utilizó es aquella que ya ha sido recopilada previamente por alguna institución u organismo. En ese sentido, se usó principalmente la base de datos de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's (SBS, s.f.) : Es el organismo encargado de la regulación y supervisión de los sistemas financiero, de seguros, privado de pensiones y cooperativo de ahorro y crédito, así como de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Su objetivo primordial es preservar los intereses de los depositantes, de los asegurados y de los afiliados al SPP. La SBS es una institución de derecho público cuya autonomía funcional está reconocida por la Constitución Política del Perú. Sus objetivos, funciones y atribuciones están establecidos en la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, Ley N° 26702.

#### **2.4.3. Instrumentos**

Para el presente trabajo de suficiencia profesional se utilizó como herramientas el análisis documental que Según (SALOMON, 2019) : “Análisis documental, observación documental y análisis de contenido suelen utilizarse de distintas maneras entre los investigadores para referirse al abordaje de los documentos en los estudios historiográficos.



Los instrumentos de investigación documental son todas aquellas herramientas utilizadas para recolectar la información en esta clase de estudios. Por su parte, la investigación documental es un tipo de indagación basado en la revisión de documentos escritos y no escritos que guarden relación con el propósito del estudio.

De igual forma se utilizó la Observación , según (Díaz, 2011) : “Consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso de investigación; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.”, dado que al trabaja directamente con la Alta Gerencia he podido desarrollar mis habilidades blandas y duras para el desempeño de mis funciones, dado que, como asistente de gerencia, represento al Gerente Central en diversas actividades operativas.

#### 2.4.4. Equipos y materiales utilizados en el desarrollo de las actividades

**Tabla 8. Equipos y materiales utilizados en el desarrollo de las actividades**

N°	EQUIPO /MATERIA	CATIDAD	U.M	COSTO		OBSERVACION
				UNITARIO	TOTAL	
1	EQUIPO DE COMPUTO/LAPTOP	1	Und.	S/2,500	S/2,500	
2	IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	1	Und.	S/698	S/698	
3	DISPOSITIVO USBB DE 32 GIGAS	1	Und.	S/50	S/50	
4	CONEXIÓN A INTERNET	4	Und.	S/80	S/240	Pago de manera mensual
	TOTAL			S/3,328	S/3,488	

*Nota. Elaboración propia.*

#### 2.5. Ejecución de las actividades profesionales

##### 2.5.1. Programa y cronograma de actividades realizadas

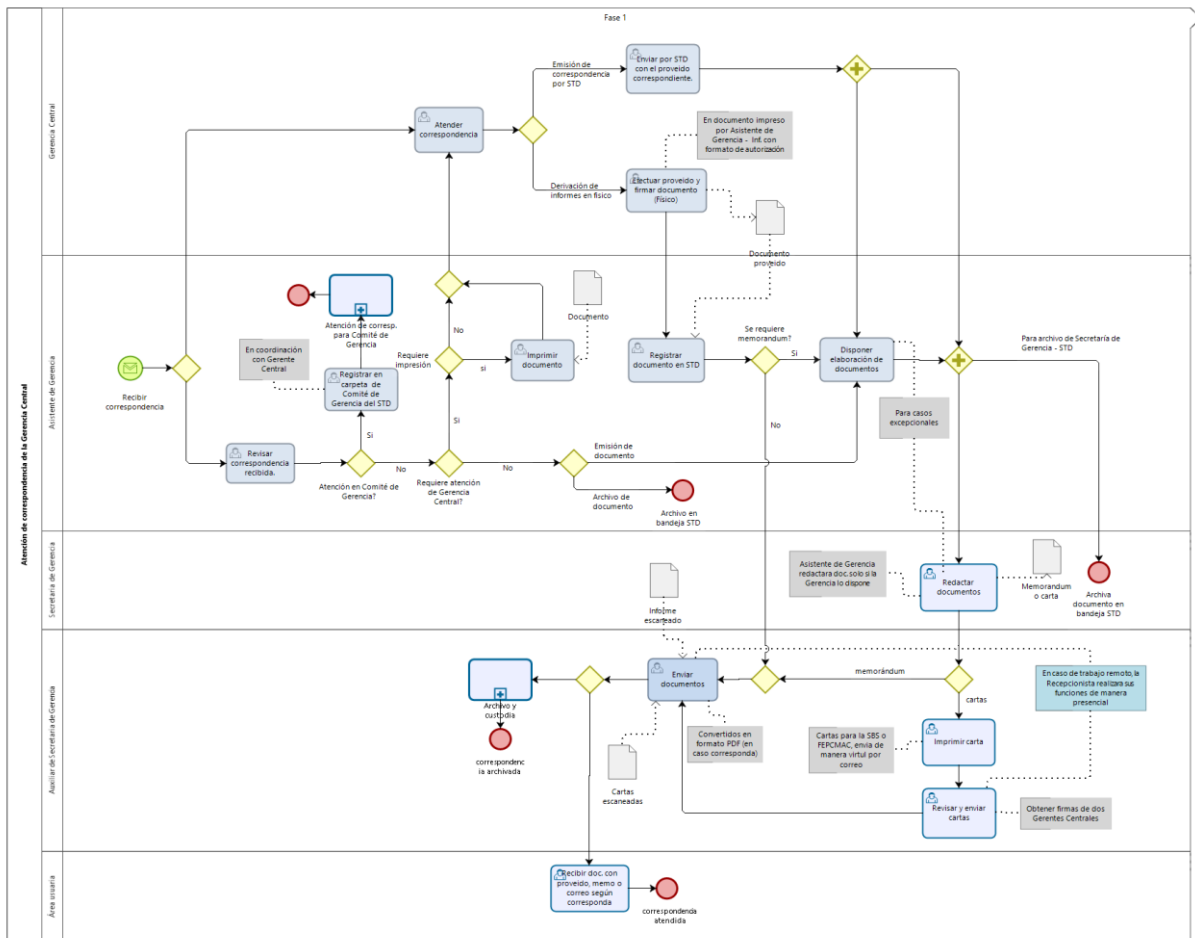
En la tabla 9, se muestra el cronograma de actividades que se realiza de manera mensual y/o trimestral.





De igual forma en la figura 13, se puede apreciar en el flujo, quien revisa, analiza y da gestión a los documentos que ingresan a la Gerencia Central, es el asistente de Gerencia, es por ello que uno de sus principales funciones es brindar un soporte especializado, es así que se da la facultad de poder atender los documentos que llegan a la Gerencia Central y actuar en su representación.

Figura 13. Atención de correspondencia de la Gerencia Central

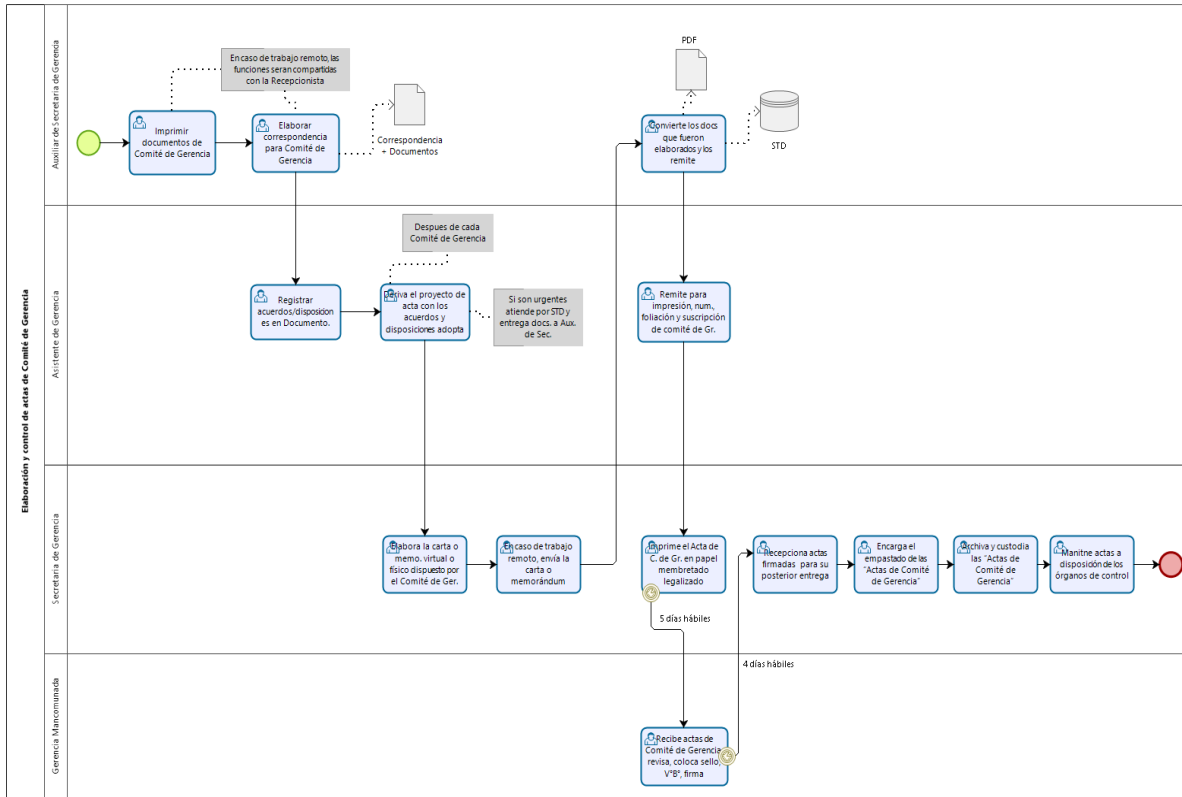


Nota. Fuente: Manual de Procedimientos de Secretaría de Gerencia- CMAC CUSCO

Con respecto a la elaboración y actas de Comité de Gerencia, el asistente de Gerencia, es el secretario de dichos comités, cabe mencionar que aquí es donde se toman las decisiones a nivel Gerencia Mancomunada, donde se aprueban generalmente las directrices que guiarán a la empresa.



Figura 14. Elaboración y control de actas de sesión de Comité de Gerencia



Nota. Fuente Manual de Procedimientos de Secretaria de Gerencia- CMAC CUSCO



### Capítulo III: Resultados

Para empezar, desde que asumo el cargo de Asistente de Gerencia Central de Negocios en febrero del 2020, viniendo anteriormente del Cargo de Asistente de Control de Calidad de Cartera en la CMAC Cusco, el principal reto que se dio fue la pandemia del COVID 19 que empezó en el mes de marzo del 2020, que generó un gran impacto dentro de la Institución, dado que teníamos que tomar decisiones y estrategias que soporten el riesgo que se daba día a día, por ejemplo: Activar el trabajo remoto a casi el 90 % del personal administrativo , solo un 10% entre Gerentes Centrales, Gerentes de Línea y Jefaturas, trabajan de manera presencial con el personal esencial, dentro de dicho personal se encontraba mi cargo, que siempre tuvo que trabajar de manera presencial para poder dar el soporte a la Gerencia Central, en la toma de decisiones.

A raíz de la pandemia, el flujo de efectivo de nuestros clientes estuvo paralizado en su gran mayoría, por lo que se tuvo que tomar decisiones difíciles, dentro de ellas el congelamiento de 2 cuotas a todos nuestros clientes, las reprogramaciones individuales y unilaterales, todo esto a fin de no perjudicar al cliente, empeorando su calificación crediticia y volverlo no sujeto a crédito por su historial.

Otro ejemplo claro es como existía restricciones de libre movilización se tomó la decisión de pagar a los analistas la remuneración variable promedio, en los meses que era inevitable que pudieran realizar su trabajo de manera efectiva.

La participación de los Programas de Gobierno, siendo Caja Cusco la pionera del Sistema de Cajas, siendo la que tuvo mayor participación en las colocaciones de dicho programa.



En fin, a pesar de la coyuntura que se vivió en pre-pandemia, pandemia y post pandemia, mi persona se mantuvo en el cargo de Asistente de Gerencia Central, brindando el soporte necesario a la Gerencia Central de Negocios, que dio como resultado un crecimiento sostenible y superar la crisis coyuntural, generada por la pandemia que se dio en estos últimos años.

### **3.1. Resultados finales de las actividades realizadas.**

Dentro de las actividades realizadas, se encuentra la atención de la documentación que ingresa para la atención de la Gerencia Central de Negocios, que es diariamente gestionada y atendida, para esta labor se tiene que leer y analizar los documentos, para poderlos diligenciar al área que corresponda, disponiendo la atención y/o implementación de lo solicitado en estos documentos, de esta manera se da el soporte de manera especializada liberando la carga operativa del Gerente Central, documentos que ameritan necesariamente de su atención son seleccionados y de igual forma gestionados de manera conjunta.

Es gracias a esta labor y al seguimiento de los acuerdos tomados por la alta Dirección que se ha logrado los resultados a nivel macro que se detallan a continuación:

#### **3.1.1. Resultados obtenidos en el Año del 2020.**

En el año 2020, la Caja Cusco, alcanzó una colocación de créditos de 1019 millones de soles, que representa un crecimiento de 32.87%, siendo la Caja con mayor crecimiento a nivel del Sistema de Cajas Municipales, mi contribución en este crecimiento se da gracias a las gestiones realizadas a los documentos para atención de la Gerencia Central de Negocios, en las programaciones de reuniones mensuales y semanales con el equipo de Negocios, para transmitir las directrices de la Gerencia





Central de Negocios, realizando para ello estadísticas y presentaciones que dieron lugar al crecimiento exponencial que se dio.

**Tabla 10. Comparativo de Crecimiento de Saldo de Colocaciones a nivel Sistema de**

**Cajas Municipales del Año 2019 y 2020**

CMAC	N° de Agencias	Dic-19	Dic-20	Crecimiento Dic 20 /Dic 19		Participación %
				S/.	%	
Arequipa	174	5,276,947	5,661,638	↑ 384,691	↑ 7.29%	21.70%
Huancayo	174	4,505,270	5,039,946	↑ 534,676	↑ 11.87%	19.31%
Piura	196	3,860,279	4,173,728	↑ 313,450	↑ 8.12%	15.99%
<b>Cusco</b>	<b>106</b>	<b>3,100,861</b>	<b>4,120,109</b>	<b>↑ 1,019,248</b>	<b>↑ 32.87%</b>	<b>15.79%</b>
Sullana	77	2,238,025	2,687,204	↑ 449,179	↑ 20.07%	10.30%
Trujillo	82	1,707,026	1,739,806	↑ 32,780	↑ 1.92%	6.67%
Ica	43	1,100,635	1,271,335	↑ 170,700	↑ 15.51%	4.87%
Tacna	31	810,580	742,878	↓ -67,702	↓ -8.35%	2.85%
Maynas	24	402,327	433,794	↑ 31,467	↑ 7.82%	1.66%
Paita	13	114,645	121,974	↑ 7,329	↑ 6.39%	0.47%
Del Santa	10	95,311	103,055	↑ 7,744	↑ 8.12%	0.39%
<b>Sistema</b>	<b>930</b>	<b>23,211,905</b>	<b>26,095,467</b>	<b>↑ 2,883,563</b>	<b>↑ 12.42%</b>	<b>100%</b>

Nota. Elaboración propia con información de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's

Al cierre de diciembre del 2020, con respecto a la mora contable, la Caja Cusco, ocupó el segundo puesto, controlando significativamente el deterioro de los clientes, aplicando las estrategias de reprogramación individual y reprogramación unilateral a nuestros clientes, dado que por la Pandemia COVID 19, el normal flujo de pago de los clientes fue afectado y se tenía que dar distintas facilidades a nuestros clientes.

**Tabla 11. Comparativo de Crecimiento de Mora Contable a nivel Sistema de Cajas**

**Municipales del Año 2019 y 2020**

CMAC	Dic -19	Dic-20	VARIACIÓN Dic 20 / Dic 19
Huancayo	2.86	2.26	↓ -0.60
<b>Cusco</b>	<b>4.54</b>	<b>2.29</b>	<b>↓ -2.25</b>
Arequipa	4.71	3.20	↓ -1.51
Ica	5.46	4.34	↓ -1.12
Trujillo	6.05	6.57	↑ 0.52
Maynas	6.93	5.07	↓ -1.86
Piura	8.47	6.99	↓ -1.48
Tacna	10.98	10.94	↓ -0.04
Paita	17.72	13.96	↓ -3.76
Sullana	17.43	11.08	↓ -6.35
Del Santa	22.49	21.45	↓ -1.04

Nota. Elaboración propia con información de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's



En el año 2020, como se mencionó anteriormente se creció 1019 millones de los cuales 836 millones fueron a través de la colocación de los Programas de Gobierno que representa el 82% del crecimiento total del año 2020, principalmente las colocaciones fueron del Programa Reactiva Perú.

**Tabla 12. Colocaciones de programas de gobierno por departamento**

DEPARTAMENTO	SALDO PROGRAMAS	%
CUSCO	401,967	48.0%
MADRE DE DIOS	23,236	2.8%
PUNO	106,486	12.7%
AREQUIPA	87,707	10.5%
MOQUEGUA	9,723	1.2%
TACNA	41,828	5.0%
APURÍMAC	57,484	6.9%
AYACUCHO	23,226	2.8%
LIMA	47,644	5.7%
ICA	4,547	0.5%
HUANCAVELICA	5,122	0.6%
JUNÍN	25,100	3.0%
HUÁNUCO	2,757	0.3%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>836,827</b>	<b>100.0%</b>

*Nota. Elaboración propia con información de la CMAC CUSCO S.A.*

Mencionar también que el 48% de las colocaciones de programas de Gobierno se concentró en el departamento de la ciudad del Cusco, siendo dicho departamento el más afectado por la pandemia dado que el Turismo fue afectado por la pandemia, con la cancelación de paquetes y la afluencia del Turista tanto nacional como internacional.

**Figura 15. Mapa del Perú por departamentos donde se concentró la colocación de**

**Programas de Gobierno**



*Nota. Elaboración propia con información de la CMAC CUSCO S.A.*

De manera visual en la figura 15, se puede observar la participación de la colocación de programas de Gobierno a nivel nacional.

**Tabla 13. Rangos de Desembolsos de colocación de Programas de Gobierno.**

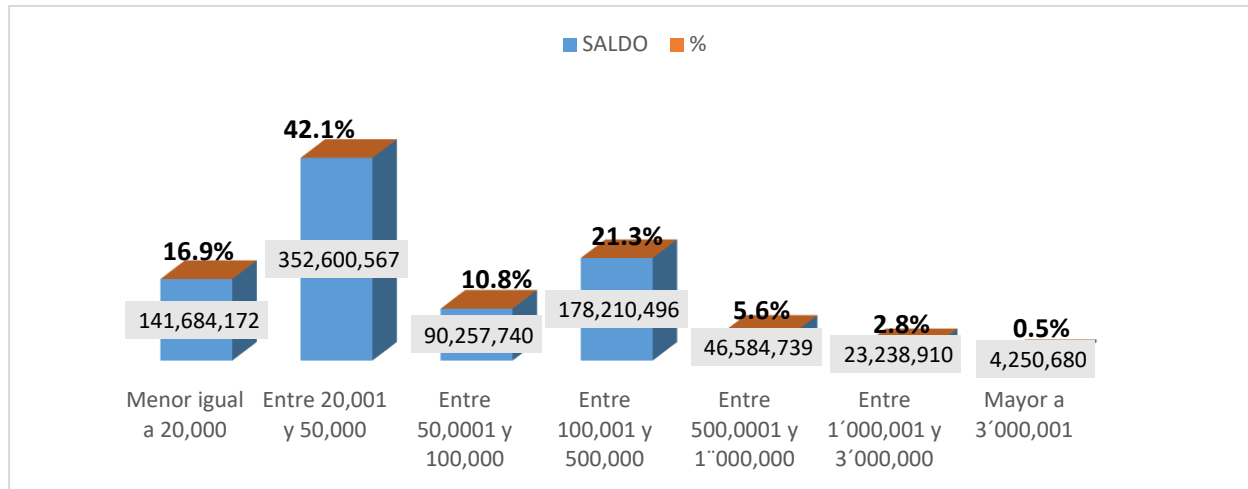
SEGMENTO SALDO	N° DE CRÉDITOS	SALDO	% EN SALDO	% EN N° DE CRÉDITOS
Menor igual a 20,000	10,584	141,684,172	16.9%	43.5%
Entre 20,001 y 50,000	11,547	352,600,567	42.1%	47.5%
Entre 50,0001 y 100,000	1,228	90,257,740	10.8%	5.0%
Entre 100,001 y 500,000	891	178,210,496	21.3%	3.7%
Entre 500,0001 y 1'000,000	67	46,584,739	5.6%	0.3%
Entre 1'000,001 y 3'000,000	15	23,238,910	2.8%	0.1%
Mayor a 3'000,001	1	4,250,680	0.5%	0.0%
<b>Total general</b>	<b>24,333</b>	<b>836,827,303</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

*Nota. Elaboración propia con información de la CMAC CUSCO S.A.*

Dentro de las colaciones de Programas de Gobierno en cuanto a número de créditos se tiene que el 91% de las colocaciones, fueron créditos menores e iguales a 50 mil soles, esto a fin de minimizar el riesgo de NO pago de los programas de Gobierno.

**Figura 16. Saldo y Porcentaje de participación de Programas de Gobierno en Caja**

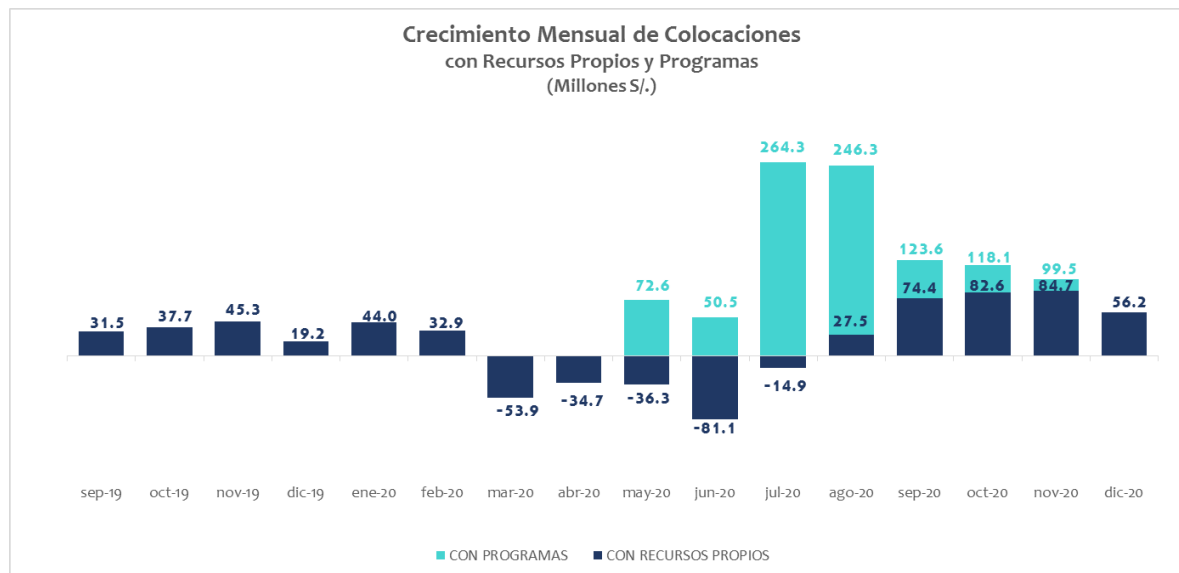
Cusco en el 2020



Nota. Elaboración propia con información de la CMAC CUSCO S.A.

De igual forma al cierre del año 2020, Caja Cusco dentro de las colocaciones de Programas de Gobierno el 59 % este concentrado en montos desembolsados menores a 50 mil soles.

**Figura 17. Crecimiento Mensual de Colocaciones de Recursos Propios y Programas de Gobierno de Set-19 a Dic-20**



Nota. Elaboración propia con información de la CMAC CUSCO S.A.

Como se apreció en la figura 17, las colocaciones de la Caja Cusco, de setiembre 2019 a febrero del 2020 en promedio era de 35 millones de crecimiento, cuando empezó la pandemia en marzo del 2020, se puede ver una evidente caída en las



colocaciones, esto debido al confinamiento y paralización de la economía, es por ello que en mayo del 2020, Caja Cusco es pionera en la colocación de Programas de Gobierno y a partir del mes de agosto del 2020, con el lanzamiento de la Campaña Interna Reactívatelo con Caja Cusco, empezamos a recuperar el crecimiento de cartera de créditos recursos propios.

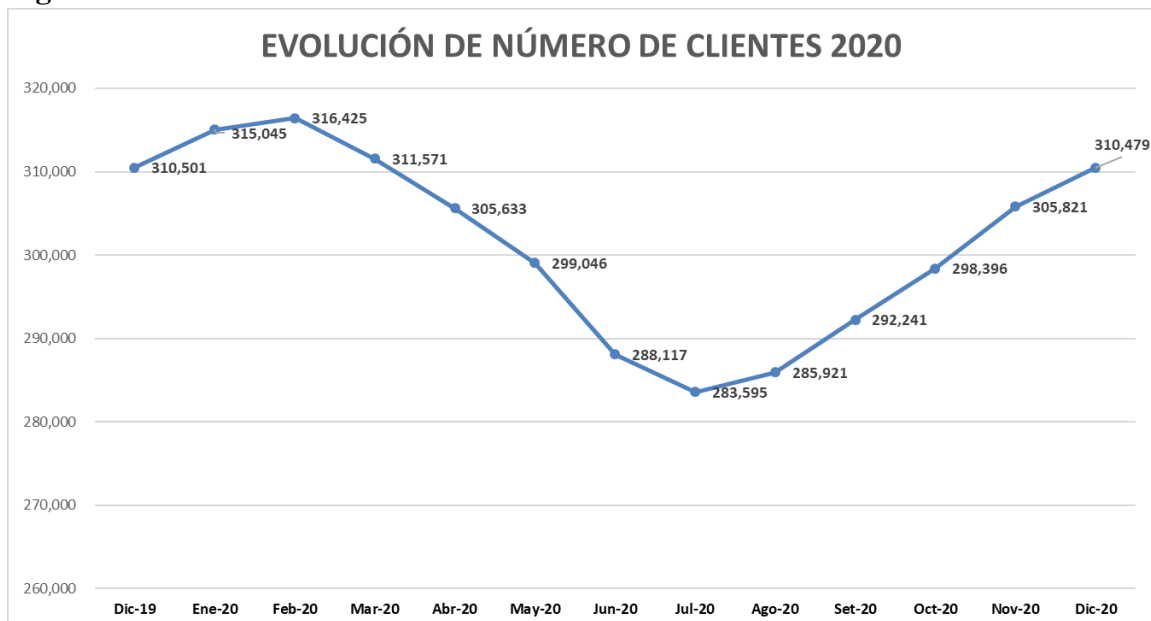
**Tabla 14. Crecimiento Mensual de Colocaciones de Recursos Propios y Programas de Gobierno de Set-19 a Dic-20**

	Miles(S/.)												
	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Saldo Colocaciones	3,100,861	3,144,812	3,177,699	3,123,819	3,089,119	3,161,674	3,212,175	3,476,493	3,722,759	3,846,312	3,964,372	4,063,897	4,120,109
Crecimiento Mensual	19,150	43,951	32,887	-53,879	-34,700	72,554	50,501	264,318	246,266	123,553	118,060	99,525	56,212
Colocaciones Programas						108,855	131,552	279,179	218,807	49,147	35,451	14,856	-
Crecimiento Mensual sin Programas	19,150	43,951	32,887	-53,879	-34,700	-36,301	-81,051	-14,861	27,459	74,406	82,609	84,669	56,212

Nota. Elaboración propia con información de la CMAC CUSCO S.A.

En la tabla 14, se puede observar como hubieran cerrado nuestros indicadores de colocación, si no se hubiera participado de los programas de gobierno.

**Figura 18. Evolución de Número de Clientes de Dic-19 a Dic-20**



Nota. Elaboración propia con información de la CMAC CUSCO S.A.

Es importante mencionar la recuperación de clientes de Caja Cusco, que debido a la pandemia tuvo el pico más bajo en julio del 2020 y con las estrategias planteadas a diciembre del 2020, cerramos con un número muy similar al del cierre de año 2019.



### 3.1.2. Resultados obtenidos en el Año del 2021.

En el año 2021, la Caja Municipal Cusco, alcanzo un crecimiento en la colocación de créditos de 479,449 millones de soles, que representa un crecimiento de 11.64%, gracias a dicho crecimiento Caja Cusco en el año 2021 se posiciona como la tercera Caja a nivel Saldo de Colocaciones.

**Tabla 15. Comparativo de Crecimiento de Saldo de Colocaciones a nivel Sistema de Cajas Municipales del Año 2020 y 2021**

CMAC	N° de Agencias	Dic-20	Dic- 21	Crecimiento Dic - 20 /Dic- 21		Participación %
				S/.	%	
Arequipa	183	5,655,818	6,539,724	↑ 883,906	↑ 15.63%	22.60%
Huancayo	180	5,039,947	6,004,211	↑ 964,265	↑ 19.13%	20.75%
<b>Cusco</b>	<b>110</b>	<b>4,120,109</b>	<b>4,599,558</b>	↑ 479,449	↑ 11.64%	<b>15.90%</b>
Piura	201	4,173,728	4,453,849	↑ 280,121	↑ 6.71%	15.39%
Sullana	76	2,687,247	2,576,970	↓ - 110,277	↓ -4.10%	8.91%
Trujillo	83	1,739,806	2,027,532	↑ 287,726	↑ 16.54%	7.01%
Ica	48	1,271,335	1,447,448	↑ 176,113	↑ 13.85%	5.00%
Tacna	30	742,878	607,970	↓ - 134,907	↓ -18.16%	2.10%
Maynas	23	433,794	456,402	↑ 22,608	↑ 5.21%	1.58%
Paita	13	121,974	134,102	↑ 12,128	↑ 9.94%	0.46%
Del Santa	10	103,055	88,155	↓ - 14,900	↓ -14.46%	0.30%
<b>Sistema</b>	<b>957</b>	<b>26,089,692</b>	<b>28,935,921</b>	↑ 2,846,229	↑ 10.91%	<b>100%</b>

*Nota. Elaboración propia con información de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's*

Como se muestra en la tabla 16, el comparativo de Crecimiento de Mora Contable frente al año 2021, la Caja Cusco se posiciona en el tercer puesto con el Indicador de mora, con un índice muy similar a los presentados por el primer y segundo lugar.



**Tabla 16. Comparativo de Crecimiento de Mora Contable a nivel Sistema de Cajas**

**Municipales del Año 2020 y 2021**

CMAC	Dic-20	Dic- 21	VARIACIÓN Dic 20 / Dic 21
Huancayo	2.26	3.09	0.83
Arequipa	3.20	3.12	-0.08
<b>Cusco</b>	<b>2.29</b>	<b>3.15</b>	0.86
Ica	4.34	4.38	0.04
Maynas	5.07	4.78	-0.29
Trujillo	6.57	6.33	-0.24
Piura	6.99	6.44	-0.55
Tacna	10.94	9.75	-1.19
Sullana	11.08	12.22	1.14
Paíta	13.96	14.13	0.17
Del Santa	21.45	18.81	-2.64

*Nota. Elaboración propia con información de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's*

**3.1.3. Resultados obtenidos en el Año del 2022.**

En el año 2022, la Caja Municipal Cusco, alcanzo un crecimiento en la colocación de créditos de 477,836 millones de soles, que representa un crecimiento de 10.39%, al cierre del año 2022, Caja Cusco se mantiene en el tercer puesto, sin embargo, Caja Piura reduce la brecha y en el año 2023 supera a Caja Cusco, esto debido a que cuenta con más Agencias a Nivel Nacional en comparación con Caja Cusco.

**Tabla 17. Comparativo de Crecimiento de Saldo de Colocaciones a nivel Sistema de Cajas Municipales del Año 2021 y 2022**

CMAC	N° de Agencias	Dic 21	Dic 22	Crecimiento Dic 21 /Dic 22		Participación %
				S/.	%	
Arequipa	194	6,539,724	7,630,604	↑ 1,090,880	↑ 16.68%	23.36%
Huancayo	197	6,004,211	7,209,962	↑ 1,205,750	↑ 20.08%	22.07%
<b>Cusco</b>	<b>123</b>	<b>4,599,558</b>	<b>5,077,393</b>	<b>↑ 477,836</b>	<b>↑ 10.39%</b>	<b>15.54%</b>
Piura	201	4,453,849	5,064,110	↑ 610,261	↑ 13.70%	15.50%
Sullana	76	2,576,970	2,341,330	↓ - 235,640	↓ -9.14%	7.17%
Trujillo	90	2,027,532	2,403,783	↑ 376,251	↑ 18.56%	7.36%
Ica	49	1,447,448	1,599,233	↑ 151,785	↑ 10.49%	4.90%
Tacna	30	607,970	639,071	↑ 31,101	↑ 5.12%	1.96%
Maynas	24	456,402	471,593	↑ 15,191	↑ 3.33%	1.44%
Paita	13	134,102	140,042	↑ 5,940	↑ 4.43%	0.43%
Del Santa	10	88,155	89,671	↑ 1,516	↑ 1.72%	0.27%
<b>Sistema</b>	<b>1,007</b>	<b>28,935,921</b>	<b>32,666,792</b>	<b>↑ 3,730,871</b>	<b>↑ 12.89%</b>	<b>100%</b>

Nota. Elaboración propia con información de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's

**Tabla 18. Comparativo de Crecimiento de Mora Contable a nivel Sistema de Cajas Municipales del Año 2021 y 2022**

CMAC	Dic-21	Dic 22	VARIACIÓN Dic 21 /Dic 22
Huancayo	3.09	3.45	↑ 0.37
Arequipa	3.12	4.30	↑ 1.18
<b>Cusco</b>	3.15	4.56	↑ 1.41
Trujillo	6.33	5.08	↓ - 1.24
Maynas	4.78	5.21	↑ 0.43
Del Santa	18.81	5.58	↓ - 13.23
Ica	4.38	5.71	↑ 1.33
Piura	6.44	6.37	↓ - 0.07
Paita	14.13	6.47	↓ - 7.66
Tacna	9.75	8.43	↓ - 1.32
Sullana	12.22	13.17	↑ 0.94

Nota. Elaboración propia con información de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's

Como se observa en la tabla 18, Caja Cusco, vuelve a ocupar el tercer lugar a nivel mora Contable.





### 3.2. Logros Alcanzados

#### 3.2.1. Logros alcanzados generales año 2020

- Formulación de estrategias comerciales y estrategias de recuperación para el año 2021.
- Implementación de crédito digitales – Wayki Consumo.
- Contratación de procesadora con Unibanca, definición funcional y desarrollo de la infraestructura de comunicación para tarjeta de crédito.
- Lograr los 4,000 mil millones de colocaciones el 21 de noviembre del 2020.
- Finalización del 100% de desembolsos de los programas de Gobierno propuestos.
- Formulación de las metas de créditos para el año 2021.
- Evaluación de desempeño de las Regiones y Agencias a nivel Nacional.

#### 3.2.2. Logros alcanzados generales año 2021

- Formulación del Plan de expansión 2022-2023.
- Formulación de las metas de créditos para el año 2022
- Plan de trabajo de las Gerencias Regionales, Gerencias de Línea.
- Formulación de estrategias comerciales y estrategias de recuperación año 2022.
- Implementar la campaña plazo fijo al instante.
- Actualizar la normativa de créditos y campañas estratégicas.



- Ocupar el “Tercer Lugar” en saldo de colocaciones a Nivel Cajas Municipales superando a Caja Piura, con un crecimiento de 479 millones.
- Consolidar el “Tercer Lugar” con un crecimiento de 42,775 clientes contando con el 49% de clientes exclusivos.
- Mantener uno de los indicadores más bajos de mora con 3.15%, a nivel Sistema de Cajas.
- “Primer Lugar”, el indicador más bajo de Cartera de Alto Riesgo con 4.04%.
- En el año 2021 se redujo el ticket promedio a S/13,020
- Se realizó la evaluación de desempeño de Gerentes Regionales y Administradores de Agencia.
- Se realizó el Plan de trabajo del 2022 de las Gerencias de Línea y Gerencias Regionales.

### **3.2.3. Logros alcanzados generales año 2022**

- Implementación de la nueva Área de Inteligencia Comercial.
- Lograr un crecimiento histórico de clientes de 58,143, posicionando el “Tercer Lugar” en clientes desde el 2017, teniendo un crecimiento similar a Caja Arequipa que cuenta con 71 agencias más que nosotros.
- Crecimiento histórico en colocaciones de recursos propios de S/758 millones, que cubrió el repago de programas de gobierno por S/ 281 millones, teniendo un crecimiento neto de S/477 millones manteniendo el “Tercer Lugar”.



- Disminución de la Mora Contable en el último trimestre cerrando con 4.56% y sin programas de gobierno con 3.01%, pese a la coyuntura política que vive el país desde diciembre del 2022.
- Alcanzar una recuperación del 42.83% de la Cartera Programas de Gobierno al cierre de diciembre del 2022.
- Reducción del porcentaje de la Cartera Reprogramada de recursos propios de un 14.9% dic-21 a un 5.2% a dic-22.
- En el último trimestre, se logró incrementar la TEA desembolso mensual a 22.83% con una variación de +1.66%.
- Impulsar las colocaciones créditos, con Tarjeta de Crédito en las Regiones Cusco, Arequipa y Lima

### 3.3. Dificultades encontradas

#### 3.3.1. COVID 19

A raíz de COVID 19, en el año 2020 se tomó la decisión de que gran parte del personal realice sus labores en trabajo remoto, el problema está que existía colaboradores que se aprovechan de dicho beneficio para no realizar sus labores de manera eficiente, como se mencionó anteriormente el 90% del personal Administrativo fue enviado a sus casas para realizar Trabajo Remoto y evitar contagios masivos, teniendo en cuenta que diariamente se reportaban casos positivos de COVID 19 y que en ese entonces no se contaba con la vacuna, la incertidumbre de no tener mapeado cuanto duraría el confinamiento y el estrés que generaba a todo el personal, fue la principal preocupación por parte de la Alta Dirección, que priorizo la salud de



sus colaboradores y de nuestros clientes, lo que se ve reflejado en los resultados obtenidos en dichos meses como se mostró en la figura 17, en los meses de marzo, abril del 2020 se presentó un decrecimiento en las colocaciones.

El COVID 19, generó que la cadena de pagos de los clientes se quiebre y al estar paralizada la economía, nuestros clientes no tenían de donde generar ingresos para el cumplimiento de sus pagos.

Se incrementó las renunciaciones, licencias con y sin goce de haber, se identificó personal considerado como de “Riesgo”, que necesariamente tenían que trabajar de manera remota, las mujeres embarazadas de igual forma al ser consideradas como personal de Riesgo, tenían que trabajar de manera remota, impactando principalmente al área de Negocios, dado que los analistas realizan trabajo de campo y el trabajo remoto no calzaba con el normal desempeño de sus funciones.

### **3.3.2. Incremento de recomendaciones de áreas o entes reguladores**

Cuando se realizaba la coordinación de la implementación de recomendaciones de los distintos entes de control con las Gerencias de Línea a cargo, el problema radicaba en que ingresaban más recomendaciones de las que se implementaban, lo que generaba que el stock de recomendaciones sea cada vez mayor y esto se debía a que en el día a día a raíz del COVID 19, se presentaban distintas implementaciones que requerían la prioridad del caso y se dejaban de lado las recomendaciones, dado que no se contaba con los recursos necesarios para poder implementar tanto las recomendaciones como los requerimientos que surgían a raíz del COVID 19, para poner un ejemplo, la SBS emitía una resolución que otorgaba la facilidad a los clientes de solicitar una reprogramación, en ese sentido se tenía que poner todos los recursos necesarios en poder implementar a nivel normativo y sistema dicha resolución.



### 3.3.3. El incumplimiento de pagos de los clientes programas de gobierno

En el año 2020 y 2021, Caja Cusco pionera a Nivel del Sistema de Cajas Municipales en la participación de la colocación de programas de Gobierno, en su pico más alto, la colocación de créditos fue de S/852 millones de soles, logrando no romper la cadena de pagos de los clientes, brindando a las micro y pequeñas empresas liquidez, para el pago de sus trabajadores y/o reactivación de sus negocios que se vieron afectados por la pandemia COVID19, sin embargo a pesar de que se brindaron este tipo de créditos con tasas de interés nunca antes vistas de hasta 1% anual y al colocar este tipo de créditos no cubría nuestros costos operativos que están por encima del 4%; posterior a ello el gobierno brindo facilidades para poder reprogramar dichos créditos, lo que significó una logística y una nueva carga operativa a toda nuestra institución porque al realizar una reprogramación de programas de gobierno que no cubren nuestros costos operativos significaba horas hombres que no nos generaría utilidades, sin embargo a pesar de todo lo mencionado, la respuesta de algunos clientes no fue la esperada, dado que al terminar su periodo de gracia , los clientes morosos empezaron a incumplir con sus pagos alegando que es dinero del gobierno y que no pagarían, lo que se ve reflejado en nuestros indicadores del último trimestre del 2022 donde nuestro indicador de mora se ve afectado principalmente por la mora de programas de gobierno.

## 3.4. Planteamiento de mejoras

### 3.4.1. Metodologías propuestas

**Con respecto al COVID 19**, los meses en los que se tuvo mayor repercusión frente a nuestros indicadores fueron los meses de marzo y abril del 2020, como se pudo observar en el Grafico N°17, nuestras colocaciones se redujeron en - 53.9 millones y -



34.7 millones respectivamente, es por ello que desde la Gerencia Central se tomaron las siguientes estrategias:

- a) Congelamiento de 2 cuotas a todos nuestros clientes de créditos, para no romper la cadena de pagos, como se puede mostrar en la noticia (Perú21, 2020), claramente Caja Cusco, fue empático con sus clientes, realizando el congelamiento de 2 cuotas que impactaría en las utilidades de la empresa, sin embargo se puso como prioridad la salud de nuestros clientes internos y externos, es por ello que en los meses de marzo y abril se consideró para el pago de nuestros analistas de crédito y personal de negocios en general considerar el promedio de los 6 últimos meses, adicionalmente estos 2 meses de congelamiento nos daban el tiempo suficiente para poder implementar a nivel sistema, las reprogramaciones masivas que se venían, cabe mencionar que en ese entonces no se tenía proyectado cuanto duraría la pandemia.
- b) Participación de colocaciones de Programas de Gobierno, como se muestra en la noticia de (Diario del Cusco, 2020) , Caja Cusco, siempre estuvo al servicio de sus clientes y es por ello que pionera a nivel Sistema de Cajas Municipales, destino sus recursos humanos en la colocación de Programas de Gobierno que en si no generaban un retorno esperado, pero si evitaba el rompimiento de la cadena de pago de los clientes, o que estos quebraran, dado que el Gobierno con las Medidas de confinamiento generaron que muchos microempresarios se vean forzados a cerrar sus locales, de igual forma las personas por voluntad propia cerraron diversos negocios a fin de salvaguardar su salud, el libre tránsito fue restringido y solo personas que contaran con un pase laboral podían circular por las calles.



- c) Implementación del trabajo remoto, en esta nueva realidad generada por el COVID 19, como se mencionó anteriormente la Caja Cusco como muchas otras empresas , empezaron a optar por el trabajo remoto, pues no podía existir aglomeración de personas en las oficinas puesto que esto generaba el contagio masivo y no se contaba con las vacunas, lo que generaba un riesgo latente, por ello se implementó el trabajo remoto a través del Global System, que consistía en poder conectarse de una computadora o laptop personal, a la computadora que se encontraba en las instalaciones de Caja Cusco, de esta manera cumplir con las funciones y trabajos encomendados, esta implementación la utilizo en el pico más alto en promedio un 90% de los trabajadores Administrativos (Personal de las Gerencias de Contabilidad, Comercial, Riesgos, UAI, Gestión Humana, Marketing, Tecnología de la Información , entre otros) y solo el personal de Negocios (Créditos y Ahorros) seguían con el trabajo presencial, y el 10 % del personal esencial que requería realizar sus labores de manera presencial (Gerentes Centrales, Gerentes de Línea, Jefaturas de Área, Asistente de Gerencia, entre otros).
- d) Implementación de las reprogramaciones individuales y unilaterales de acuerdo a las resoluciones emitidas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's, en el año 2020, 2021 y 2022, se emitieron una serie de resoluciones que disponían y regulaban las reprogramaciones, esto con el fin de no romper la cadena de pago de los clientes y a su vez no afectar en los indicadores de riesgo de las entidades financieras, es así que a lo largo de este tiempo se hicieron distintas implementaciones a nivel normativo y en sistema para la implementación de estas disposiciones, a su vez de manera operativa a través de nuestro personal de negocios se dio todas las facilidades a nuestros clientes



para que no cayesen en mora y pudieran recuperar el flujo de efectivo que tenían antes de la pandemia.

**Con respecto al incremento de recomendaciones de áreas o entes reguladores**, en la Caja Cusco, se tiene entes reguladores internos (Gerencia de Riesgos, Gerencia de Auditoría Interna, Órgano de Control Institucional y Supervisión de Agencias) que son áreas que ayudan a identificar deficiencias en procesos y/o personas a fin de poder corregir y/o mejorar lo encontrado en sus respectivas evaluaciones; a su vez forma los entes reguladores externos como son la Superintendencia de Banca y Seguros y Auditoría Externa, realizan su evaluación de manera anual, para supervisar el correcto funcionamiento de dicha entidad.

Tanto los entes internos y externos emiten recomendaciones y observaciones que deben ser implementadas en un determinado tiempo, lo que pude observar en mi experiencia es que las recomendaciones se venían acumulando por falta de seguimiento y/o recursos para su implementación, es por ello que en año 2021 se crea el puesto de Coordinador de Recomendaciones, personal a dedicación exclusiva para realizar el seguimiento de principio a fin de las recomendaciones hasta su implementación, dándole la autoridad desde la Gerencia Central, de informar periódicamente los avances y en caso de incumplimiento tomar las medidas correctivas pertinentes, es así que este personal que continuamente coordina con los Asistente de Gerencia, lograron reducir significativamente la cantidad de recomendaciones, cabe mencionar que en el año 2022 este cargo se recategoriza y se convierte en Jefe de Gobierno Corporativo.

Por ultimo con respecto al **incumplimiento de pagos de clientes programas de gobierno**, los créditos programas de gobierno en un principio fueron créditos otorgados con un periodo de gracia de hasta 12 meses y con un plazo de 24 meses, esto quiere decir

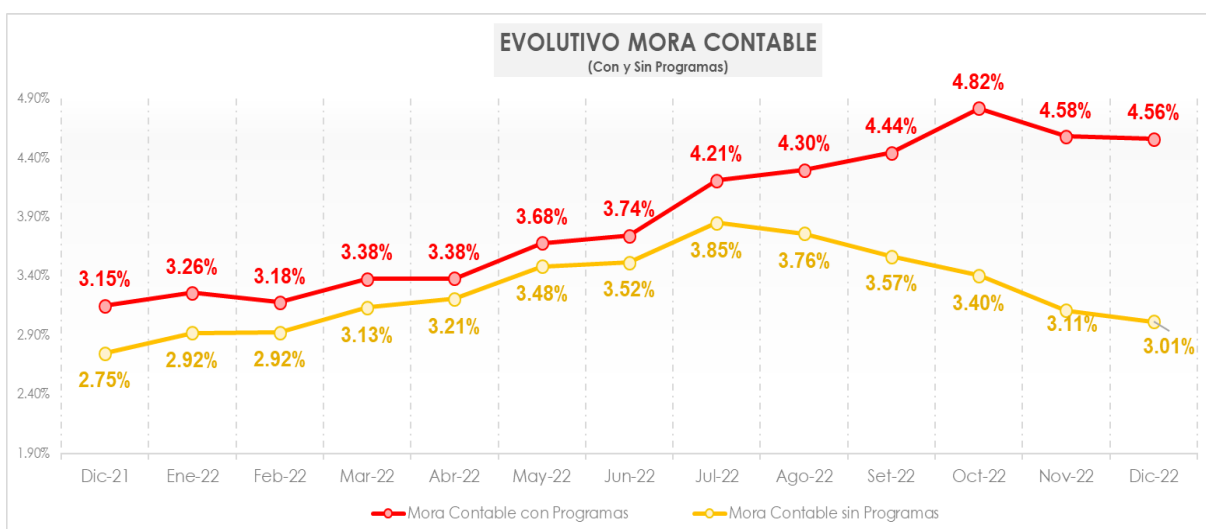




que un principio los créditos tenían una vigencia total de 36 meses, ¿Qué sucedió cuando termino el periodo de gracia?, pues los clientes aún no habían recuperado su capacidad de pago , puesto que la pandemia continuaba y a su vez muchos clientes optaron por no pagar, alegando que era dinero del estado y no de la entidad; el gobierno por su parte lanzo la reprogramación de créditos programas de gobierno, otorgándoles otros 12 meses de gracia, es así que para nosotros represento una carga operativa y nuevamente una implementación dado que en ese entonces contábamos con más de 20 mil clientes con este tipo de cartera, sin embargo nuevamente Caja Cusco impulsado en el servicio al cliente, brindo estas facilidades.

En el año 2022 al vencer el periodo de gracia de las reprogramaciones se pudo observar el verdadero comportamiento de los clientes de la cartera programas de gobierno y se pudo reflejar en nuestros indicadores de morosidad como se muestra en el Grafico N°19, donde realizando una diferencia entre la mora contable de recursos propios y programas de gobierno, al cierre del año 2022 se puede notar una diferencia de 1.55%, este porcentaje fue el impacto que generó la mora contable de Programas de Gobierno.

**Figura 19. Evolución de la Mora Contable Con y Sin Programas**



Nota. Elaboración propia con información de la CMAC CUSCO S.A.



Como se tenía previsto, este tipo de cartera se encuentra coberturada y se viene realizando las gestiones necesarias para el honramiento de los créditos programas de gobierno que caen en default, para este procedimiento se implementó tanto a nivel sistemas y normativamente el procedimiento necesario, para solicitar el honramiento de dichos créditos.

### **3.5. Aporte del Bachiller en la Empresa y/o Institución**

Desde diciembre del 2016 a la fecha que vengo trabajando en Caja Cusco, he podido aportar a la empresa con mi trabajo y esmero diario que ha dado frutos en los constantes ascensos y aumentos de sueldo que he venido percibiendo en estos años, puntualmente el aporte brindado a la empresa se resume en:

1. Ser co creador de la plantilla de pequeña, mediana empresa para la evaluación de créditos a partir de 300,000 soles, con esta herramienta semiautomatizada se puede evaluar a través del Excel las distintas plantillas requeridas para la evaluación de este tipo de créditos.
2. Iniciar con las capacitaciones grabadas, cuando trabaje en la Gerencia Comercial se implementó las capacitaciones grabadas; donde se grababa la voz y la pantalla siguiendo paso a paso los procedimientos a seguir en un determinado producto Y/O CAMPAÑA.
3. Implementación de la automatización del módulo de Garantías, para la determinación de que una garantía sea considerada como preferida o no preferida a nivel sistema, gracias a esta mejora se puede identificar a nivel reportería, que créditos cumplen con las condiciones para ser considerada como garantía preferida y cuáles no, de esta manera ser más eficientes en el manejo de las provisiones específicas.



4. Creación de reportes de seguimiento y control de productos y campañas, donde se puede observar el saldo, clientes, mora, tasa de interés, prima riesgo, entre otros indicadores de gestión que ayudan en el seguimiento y toma de decisiones.
5. Ser el soporte técnico del Gerente Central de Negocios, revisando la documentación que ingresa a despacho y realizando la gestión respectiva para la atención de los documentos.
6. Realizar el seguimiento permanente de los acuerdos y disposiciones tomadas a nivel gerencial para el cumplimiento de objetivos institucionales.
7. Actuar como representante del Gerente Central para la entrega de información oportuna, de requerimientos efectuados, implementación de recomendaciones entre otros, de las áreas de control y supervisión; así como del Directorio.
8. En plena pandemia haber laborado de manera presencial al 100%, brindando el soporte especializado a la Gerencia Central de Negocios, para brindar soluciones inmediatas a los diferentes requerimientos y/o necesidades presentadas a raíz de la coyuntura que se vivió, como ejemplo: Implementación a nivel normativo y sistemas de las reprogramaciones individuales y unilaterales, participación de las colocaciones de programas de gobierno, la adecuación del trabajo remoto del personal administrativo, gestionando reuniones virtuales constantes a través de la plataforma ZOOM, para tener contacto con nuestro personal y no perder la continuidad del negocio, implementación de mecanismos a fin de evitar el contacto físico (expedientes virtuales, aprobación con firma digital, entre otros).
9. Elaboración de presentaciones gerenciales para la aprobación de temas estratégicos tratados en Directorio,



10. Ser reconocido por el Directorio y Gerencia Central en el 2022, por el compromiso y desempeño realizado en el 2021, que ayudo al cumplimiento de objetivos y metas de Caja Cusco.



## Conclusiones

Como mencione a principios de este trabajo de suficiencia profesional, en Caja Cusco, he podido realizar una línea de carrera que vino desde practicante profesional a ser un personal de planilla y lograr alcanzar un puesto de nivel jefatura como es el de Asistente de Gerencia Central a lo largo de estos años trabajando desde diciembre del 2016 a la fecha, he podido observar de cerca como la institución donde laboró ha crecido de manera exponencial en estos últimos años, como se mostró en la tabla 1, al cierre del año del 2016 las colocaciones se eran 1980 millones, al cierre del año 2022 alcanzó los 5,077 millones en colocaciones, lo que significa que en los últimos 6 años Caja Cusco creció un 156% de manera sostenible en el tiempo.

Como se pudo observar en los indicadores mostrados en los cuadros y figuras del presente trabajo de suficiencia profesional, Caja Cusco ha demostrado que a pesar de la coyuntura que se vivió por el COVID19, gracias a la gestión realizada y toma de decisiones oportunas y acertadas, pudo no solo superar esta crisis mundial sino obtener resultados favorables, demostró ser una Caja que no solo se preocupa de la rentabilidad o bienestar propio, sino que se puso de lado de los clientes al darles 2 meses de congelamiento de deudas, facilidades de reprogramación de cuotas, evoluciono sus canales tradicionales (atención en agencias) a canales digitales, atención de manera remota, se adaptó y evoluciono, pues de no hacerlo, estaríamos con indicadores negativos y/o cerrando oficinas y teniendo perdida; al contrario Caja Cusco con un sólido plan de Expansión en los últimos años viene teniendo presencia no solo en el Macro Sur donde somos líderes sino en este 2023 concretaremos la presencia a nivel Nacional contando al menos con una agencia en cada una de las regiones del Perú, al cierre de setiembre del 2023, contamos con más de 130 agencias a nivel nacional.

Teniendo en cuenta que nadie estaba preparado para una crisis generada por la pandemia y a su vez con un Gobierno que restringía el libre tránsito de las personas, ocasionando que los



microempresarios, tuvieron que cerrar temporalmente o permanentemente sus negocios, Caja Cusco, demostró ser una Caja Humana, brindando facilidades para no romper la cadena de pagos de los clientes, otorgándoles créditos de programas de gobierno, que ayudaron a subsistir empresas que no lo hubieran hecho sin este tipo de programas, de esta manera se fidelizó a los clientes, sin embargo no todos respondieron como se esperaba; clientes que se les dio créditos con programas de gobierno, al momento de vencer su periodo de gracia y tenían que pagar sus cuotas (saldo + intereses), empezaron a incumplir con sus compromisos de pago e indicaron que este era dinero del estado y que no estaban obligados a pagar, es así que nuestros indicadores internos con respecto a la mora contable se vieron afectados, sumado a que el gobierno propicio la reprogramación de estos créditos, los clientes empezaron a solicitar las reprogramaciones, lo que significó una labor operativa adicional para nuestra empresa que tenía que atender a más de 20 mil clientes que solicitaban este beneficio, siendo los créditos programas de gobierno, un crédito en pro de ayudar a nuestros clientes dado que no generaba un buen margen de rentabilidad por ser la tasa de interés activa muy baja que ni cubrían la carga operativa que generaba.

Caja Cusco, gracias a las decisiones y directrices brindadas por la alta Gerencia, donde mi persona como Asistente de Gerencia Central da el soporte necesario, hemos podido brindar soluciones y respuestas inmediatas a fin de poder sobrellevar la pandemia y no solo eso, fuimos capaces de seguir creciendo a nivel nacional, ser la primera Caja Municipal en obtener la autorización para otorgar tarjetas de Crédito e implementar dicho proyecto, ser reconocidas a nivel internacional y nacional con distintos premios que se muestran en las imágenes líneas abajo:



2023





Puedo concluir que Caja Cusco, es una entidad que ayuda a la población en general en cumplir sus sueños, a través del financiamiento a microempresarios y emprendedores que a veces no tienen acceso al Sistema Financiero, logrando así la bancarización, dando la oportunidad de crecer y con respecto a ser uno de los mejores lugares donde he podido trabajar, que me ha dado la oportunidad de crecer profesionalmente y poder hacer una línea de carrera que inicio desde practicante profesional, y es el caso de muchos de los colaboradores que se encuentran fidelizados con esta hermosa empresa que te da lo necesario para hacer un trabajo eficiente y diligente.





## Recomendaciones

1. Recomendaría no solo a Caja Cusco sino a nivel general con la experiencia adquirida en distintas áreas y haber trabajado con distintos equipos multidisciplinarios dentro de Caja Cusco, que para poder llevar adelante un proyecto nuevo, primero se debe realizar talleres de integración que puedan generar compromiso de todos los involucrados en el proceso de implementación, dado que he podido notar que al existir áreas especializadas y/o gerencias que se dedican a un determinado proceso y/o actividad, al momento del desarrollo del proyecto, existe una ineficiencia en el cumplimiento de tiempos o respuestas para poder atender los requerimientos que surgen, en ese entender me parece de suma importancia, que antes de iniciar con un proyecto se realice dichos talleres y se defina claramente las responsabilidades y tiempos, para que este claro en caso de incumplimiento se adopten las medidas correctivas pertinentes a fin de alinear a las personas y cumplir con los objetivos propuestos.
2. De igual forma una recomendación debería ser, así como existen los mecanismos para sancionar una determinada falta, debería existir una política de reconocimientos al generar actividades que generen valor a la empresa, o al cumplimiento de metas y o fechas establecidas en un determinado proyecto, esto con el fin de incentivar a los colaboradores a ser más eficientes y responsables porque serán reconocidas de manera monetaria o de forma pública.
3. He podido notar que, al existir un organigrama definido por Gerencias, Jefaturas, Analistas, Asistentes, Auxiliares, entre otros, muchas veces justamente el trabajo del eslabón más débil no viene siendo reconocido, cuando muchas veces la carga laboral y/o tareas justamente son asignadas a dicho eslabón, siendo el “líder” el que se lleva los aplausos, en ese entender, recomendaría que se creen mecanismos para que la labor de los más “pequeños” pueda ser



visualizado y reconocido , trabajen de una manera más transversal donde puedan participar tanto los líderes como los colaboradores que hacen el trabajo operativo.

4. Si algo ha demostrado la pandemia, es que el futuro está en la digitalización, si bien es cierto Caja Cusco, evoluciono y se adaptó al cambio, sistematizando procesos, creando su aplicativo en celular, entre muchos procesos que ahora son digitales, esto no es suficiente, porque aún seguimos teniendo procesos manuales y engorrosos que quitan celeridad en la atención de nuestros clientes, y nos quitan competitividad, es por ello que este aspecto se tiene mucho por mejorar.
5. El trabajo remoto no fue perfecto, pero dejo muchas enseñanzas y una de ellas es que si funciona, en pandemia como mencione anteriormente más del 90 % del personal administrativo fue enviado a sus hogares a realizar el trabajo remoto, para que no exista la aglomeración de personas y el contagio masivo por el COVID 19, a pesar de ello se siguió realizando todas las operaciones de forma normal, quizás no a la misma velocidad pero si se pudo lograr una operatividad razonable y aceptable, sin embargo a pesar de haberse , comprobado que dicho trabajo SI funciona, de forma paulatina y al terminó del estado de emergencia, se exigió el retorno de las labores presenciales dentro de las oficinas de la Caja Cusco, retrocediendo “a la normalidad”, en ese sentido recomendaría a las empresas en general que con una supervisión correcta el trabajo remoto si funciona, porque hoy vivimos en una era digital y uno puede realizar sus labores con una conexión a internet en cualquier parte del mundo y muchas empresas ya optaron por la continuidad de dicho trabajo , sin embargo al ser tradicionales, nos resistimos al cambio y no queremos evolucionar a esta era digital.
6. Las personas que lideran actualmente las empresas, que son de las generaciones correspondientes a “Los Baby Boomer de 1949 a 1968 y la Generación X de 1969 a 1980”,



tienen el pensamiento tradicional de “Ponte la camiseta”, que explicado en palabras simples creen que una persona comprometida es aquella que se queda hasta tarde (fuera de la hora de trabajo) en la oficina; sin embargo las nuevas generaciones: “Los Millenials de 1981 a 1993 y la Generación Z de 1994 a 2010”, ya no tienen este tipo de pensamiento que ya se encuentra desfasado; es por ello que recomendaría medir si efectivamente las personas que se quedan hasta tarde son más eficientes de las personas que hacen el esfuerzo de terminar sus tareas de manera más eficiente y salir a su hora, pues tienen que aprovechar el tiempo para realizar otro tipo de actividades ya sea de capacitación, óseo, familia, entre otros; porque una persona que no tiene un horario definido y dedica más tiempo al trabajo y descuida las otras actividades, demuestra claramente su desorden y falta de compromiso consigo mismo, particularmente soy de las pocas personas que se va a su hora, cumpliendo plenamente con mis labores.

7. Finalmente agradecer a mi universidad por darme la oportunidad de graduarme por este tipo de modalidad, de poder sustentar el trabajo realizado por tres años consecutivos y recomendar que este tipo de modalidad sea más difundida y aplicada, pues muchos estudiantes, como mi persona, empiezan primero a trabajar antes de poder sacar su título profesional y por la carga laboral y el día a día se hace cada vez más difícil poder concretizar este importante paso para conseguir el título profesional, que luego se vuelve en un impedimento para seguir ascendiendo.



## Referencias

- CAJA CUSCO. (11 de noviembre de 2021). *CAJA CUSCO*. Obtenido de CAJA CUSCO Web Site: <http://www.cmac-cusco.com.pe/memoria-institucional>
- CAJA CUSCO. (16 de noviembre de 2022). *CAJA CUSCO*. Obtenido de CAJA CUSCO Web Site: [http://www.cmac-cusco.com.pe:8050/userfiles/files/Memoria2021\(1\).pdf](http://www.cmac-cusco.com.pe:8050/userfiles/files/Memoria2021(1).pdf)
- CAJA CUSCO. (14 de Julio de 2023). *CAJA CUSCO*. Obtenido de CAJA CUSCO Web Site: [http://www.cmac-cusco.com.pe:8050/userfiles/pdf/MEMORIA%20ANUAL%202022%20STD%20\(2\).pdf](http://www.cmac-cusco.com.pe:8050/userfiles/pdf/MEMORIA%20ANUAL%202022%20STD%20(2).pdf)
- Diario del Cusco. (24 de Junio de 2020). Caja Cusco congela dos cuotas de créditos sin intereses para aliviar a clientes por cuarentena. CUSCO, CUSCO, CUSCO.
- Díaz, S. J. (2011). *LA OBSERVACION*. MEXICO: UNAM.
- Lifeder. (27 de Agosto de 2020). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
- Martel Carranza, C. P., Mehdi Hadi, M. M., Huayta Meza, F. T., Rojas León, C. R., & Arias Gonzáles, J. L. (2023). *Métolodogía de la Investigación*. Puno: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.
- Perú21. (6 de Abril de 2020). Caja Cusco congela dos cuotas de créditos sin intereses para aliviar a clientes por cuarentena. Lima, Lima, Perú.
- SALOMON, A. C. (2019). *Análisis documental, observación documental y análisis de contenido*. PROMETEO.
- SBS. (s.f.). *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's*. Obtenido de <https://www.sbs.gob.pe/la-sbs-y-sus-mandatos>