

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“MODELO DE GESTIÓN DE CARTERA VENCIDA
PARA DISMINUIR LA PROVISIÓN Y OPTIMIZAR
LA RENTABILIDAD FINANCIERA EN UNA
AGENCIA DE CAJA AREQUIPA”

Trabajo de suficiencia profesional para optar al título
profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Marcelo Andree Quicaño Diaz

Asesor:

Mg. Fiorela del Rosario Morán Romero

<https://orcid.org/0000-0003-3898-5944>

Lima - Perú

2026

INFORME DE SIMILITUD

Marcelo Quicaño

Informe SP final

- Quick Submit
- Quick Submit
- Asesores

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid::1:3453017090

Fecha de entrega
5 ene 2026, 12:05 p.m. GMT-5

Fecha de descarga
5 ene 2026, 12:17 p.m. GMT-5

Nombre del archivo
TSP_-_AVANCE_03-01-2026_MLT.docx

Tamaño del archivo
701.1 KB

49 páginas

7361 palabras

41.201 caracteres

15% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Fuentes principales

- 14% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 6% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

Este Trabajo de Suficiencia Profesional está dedicado a mi madre Eva, por su amor incondicional, por creer en mí, en mis habilidades, y por ofrecerme diversas oportunidades sin restricciones; a mi padre Marcos, por sus enseñanzas y principios; a mi hermano Marco Antonio, por estar a mi lado en los momentos difíciles y apoyarme en mi desarrollo profesional; a mi hermana Jaqui, por festejar cada uno de mis éxitos; y a mi tía Mayita, por su amor incondicional. También, a esos amigos que aparecieron en los momentos clave de mi vida para darme el impulso necesario y seguir adelante. A todos ellos, con aprecio y gratitud, va dedicado este trabajo.

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento principal va dirigido a Dios por haberme otorgado la fortaleza y la determinación que han sido esenciales para finalizar esta fase clave de mi formación profesional. Además, quiero expresar mi profundo reconocimiento a mi familia por su apoyo incondicional, comprensión y aliento a lo largo de este camino académico y profesional.

De manera particular, agradezco a Compartamos Financiera, la entidad que marcó mi primera incursión en el ámbito de las microfinanzas, donde obtuve el conocimiento y las bases que me capacitan hoy en día como analista de créditos competente. También doy gracias a Caja Arequipa por ofrecerme la posibilidad de seguir mi desarrollo profesional, mejorando mis habilidades en la administración de cartera, análisis crediticio y recuperación de créditos.

Agradezco igualmente a una persona especial que, a través de su apoyo constante, consejos acertados y palabras inspiradoras, ayudó a que este proceso se desarrollara con mayor confianza y tenacidad.

Por último, quiero expresar mi gratitud a mis jefes y colegas, quienes, con su orientación y experiencia, jugaron un papel importante en mi aprendizaje y desarrollo profesional. También reconozco a la Universidad Privada del Norte y a mi asesora que me guiaron durante este trayecto, por sus enseñanzas, asesoría y alta exigencia académica, elementos cruciales para completar este Trabajo de Suficiencia Profesional.

Finalmente, doy las gracias a mí mismo por la tenacidad, el esfuerzo y la perseverancia demostrados en este proceso, por no haberme rendido frente a los obstáculos y por persistir con firmeza en la búsqueda de mis metas profesionales.

Tabla de contenidos

Contenido

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO.....	4
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
RESUMEN EJECUTIVO	9
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. Contexto del sector y de la empresa	10
1.2. Problema identificado.....	10
1.3. Justificación del trabajo.....	10
1.4. Objetivo general	11
1.5. Objetivos específicos	11
1.6. Alcance.....	11
1.7. Metodología.....	12
1.8. Limitaciones	12
1.9. Estructura del informe.....	12
1.10. Organigrama	13
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 Antecedentes del problema	15
2.2. Bases teóricas.....	15
2.2.1. Riesgo de crédito.....	15
2.2.2. Cartera vencida	16
2.2.3. Morosidad en las microfinanzas	16
2.2.4. Provisión crediticia	17

2.2.5. Rentabilidad financiera.....	17
2.2.6. Gestión de cartera vencida	17
2.3. Conceptos básicos del concepto.....	18
2.4. Bases normativas	19
2.4.1. Ley General del Sistema Financiero (Ley N° 26702).....	19
2.5. El modelo teórico propuesto.....	20
2.6. Limitaciones teóricas	20
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	21
3.1 Proceso de ingreso a la empresa	21
3.2 Personas involucradas en el proyecto laboral.....	22
3.3 Funciones desempeñadas como Analista de Créditos Superior	23
3.4 Identificación del problema	24
3.5 Diagnóstico de la cartera asignada	25
3.6 Estrategia y metodología aplicada.....	26
3.7 Herramientas y modelos utilizados	28
3.7.1 Modelos y criterios aplicados	34
3.8 Resultados obtenidos de la experiencia	35
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	37
4.1 Resultados de la gestión de la cartera crediticia	37
4.2 Evolución del saldo y composición de la cartera.....	38
4.3 Resultados del seguimiento y control de la mora	39
4.4 Impacto en la rentabilidad y gestión de la agencia.....	42
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
REFERENCIAS.....	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Evolución del índice de morosidad de la cartera asignada</i>	38
Tabla 2 <i>Distribución de la cartera por tipo de crédito</i>	39
Tabla 3 <i>Saldo de la cartera asignada</i>	39
Tabla 4 <i>Distribución de la mora por tramo de atraso (días</i>	40
Tabla 5 <i>Estrategias aplicadas según tramo de mora</i>	41
Tabla 6 <i>Herramientas tecnológicas utilizadas en la gestión de cartera</i>	41
Tabla 7 <i>Frecuencia de seguimiento según nivel de riesgo</i>	42
Tabla 8 <i>Resultados de la gestión de cobranza</i>	43
Tabla 9 <i>Documentos y formatos utilizados en el proceso</i>	43
Tabla 10 <i>Comparación de indicadores antes y después de la intervención</i>	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Organigrama institucional de Caja Arequipa</i>	14
Figura 2 <i>Reporte de mora generado en el sistema BANTOTAL</i>	29
Figura 3 <i>Seguimiento de la mora por tramos mediante el aplicativo MISTI</i>	30
Figura 4 <i>Registro fotográfico de visita de campo mediante el aplicativo TIME</i>	31
Figura 5 <i>Resumen de mora por analista / créditos vigentes y judiciales</i>	33

RESUMEN EJECUTIVO

La experiencia profesional se desarrolló en Caja Arequipa, una entidad del sistema de microfinanzas en Perú, donde se trabajó en el ámbito de gestión crediticia como analista de créditos. El ambiente de trabajo se centró en la evaluación, monitoreo y recuperación de la cartera asignada, que presentaba niveles de morosidad que afectaban las provisiones y la rentabilidad de la agencia. El principal desafío enfrentado fue el aumento de la cartera morosa, evidenciado por retrasos frecuentes y fallas en el monitoreo oportuno de los créditos. Para abordar esta situación, se llevó a cabo un diagnóstico exhaustivo de la cartera, considerando su estructura compuesta por créditos estructurados, de inclusión y de consumo, además de segmentar según los niveles de morosidad. Se utilizó un método de seguimiento especializado, aplicando herramientas institucionales como el sistema BANTOTAL, la aplicación MISTI para la gestión de cobros y seguimiento de morosidad, así como el sistema TIME para registrar visitas en el campo con pruebas fotográficas y georreferenciación. Como resultado de la estrategia implementada, se alcanzó una disminución de la morosidad de aproximadamente 3.2%, manteniendo un crecimiento controlado de la cartera que llegó a un saldo de S/ 3,200,000, lo que mejoró los indicadores de recuperación y el control del riesgo crediticio. Esta experiencia permitió aplicar y mejorar habilidades profesionales en análisis financiero, gestión de riesgos, toma de decisiones, trabajo colaborativo y el empleo de herramientas tecnológicas, contribuyendo a un desempeño efectivo en la administración de la cartera morosa.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Contexto del sector y de la empresa

El sector de las microfinanzas en Perú ha experimentado un avance constante en años recientes, fundamentales para promover la inclusión financiera y el crecimiento económico.

La experiencia laboral se lleva a cabo en la agencia Independencia de Caja Arequipa, reconocida como una de las más grandes de la entidad. Esta oficina da servicio a 3 184 clientes activos y maneja una cartera de créditos con un saldo de S/ 45 001 294. El aumento en las colocaciones eleva la exposición al riesgo de impagos, lo que hace necesario reforzar los procedimientos de evaluación, seguimiento y recuperación de préstamos.

1.2. Problema identificado

Al finalizar diciembre de 2025, la agencia de Independencia de Caja Arequipa reporta una tasa de impagos superior a 30 días de 5,31 %, comparada con el 8,27 % registrado al culminar julio de 2025, el cual indica una notable mejora en la administración de los préstamos. Sin embargo, el índice de impago sigue afectando las reservas y la rentabilidad económica de la entidad. Este resultado refleja progresos en la gestión de la cartera de créditos; no obstante, la tasa de impago sigue teniendo un efecto adverso sobre las reservas y la rentabilidad económica de la entidad, lo que subraya la necesidad de mejorar las estrategias para manejar los créditos morosos.

1.3. Justificación del trabajo

El diseño de un plan para manejar deudas pendientes es crucial debido a su efecto directo en la salud financiera y en la eficacia operativa de la organización.

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional se basa en la experiencia personal del autor como Analista de Créditos Superior en la agencia Independencia de Caja Arequipa, encargado de manejar una cartera de aproximadamente S/ 3 200 000 correspondiente a 180

clientes. Al momento de su llegada, la cartera tenía un índice de morosidad cercano al 8% y una pérdida acumulada de alrededor de S/ 1 000 000, un escenario que presentó un desafío operativo significativo. Mediante acciones de seguimiento, supervisión y recuperación, se consiguió bajar la morosidad en un 3. 2% y potenciar el crecimiento sostenido de la cartera, experiencia que respalda la propuesta del modelo presentado.

1.4. Objetivo general

- Diseñar un modelo de gestión de cartera vencida orientado a disminuir la provisión y optimizar la rentabilidad financiera de una agencia de Caja Arequipa.

1.5. Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de la cartera vencida en la agencia.
- Identificar las causas que originan el incremento de la morosidad.
- Evaluar los procesos y herramientas de seguimiento y cobranza utilizados actualmente.
- Diseñar el modelo de gestión de cartera vencida para optimizar la provisión.
- Proponer estrategias de implementación del modelo en la agencia.

1.6. Alcance

El proyecto se lleva a cabo en la agencia Independencia de Caja Arequipa y se enfoca en el manejo de la cartera en mora entre 2023 y 2024. El proyecto contempla la evaluación del estado de la cartera en mora, la creación de un modelo de gestión para la misma y el desarrollo de estrategias operativas que se implementen en la agencia, con el propósito de mejorar el control sobre los incumplimientos de pago y fortalecer la gestión del riesgo crediticio a corto y mediano plazo.

1.7. Metodología

La investigación actual utiliza un método mixto, combinando aspectos tanto del enfoque cuantitativo como cualitativo. En la parte cuantitativa, se examinan diferentes indicadores financieros y de crédito relacionados con la cartera en atrasos, incluyendo el índice de impagos, el monto de provisiones y el cambio en el saldo de la cartera. Desde la perspectiva cualitativa, se lleva a cabo un análisis detallado de los procedimientos de evaluación, monitoreo y recupero de deudas, así como de la experiencia profesional del autor en la administración de créditos.

Las fuentes de información más relevantes utilizadas abarcan los informes internos de la agencia Independencia de Caja Arequipa, documentos reguladores de la institución, orientaciones proporcionadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, además de la observación directa que proviene de la experiencia laboral.

1.8. Limitaciones

- La investigación presenta algunas restricciones ligadas a la accesibilidad de los datos internos facilitados por la entidad, así como a influencias externas como modificaciones en la regulación del SBS, variaciones económicas o cambios en el comportamiento del consumidor.
- Además, se detectan limitaciones vinculadas al tiempo para llevar a cabo mejoras, la elevada carga operacional del trabajo, la resistencia al cambio entre los empleados y la escasez de herramientas tecnológicas.

1.9. Estructura del informe

El presente informe se estructura en cinco capítulos. El primer capítulo aborda la introducción y la problemática planteada. El segundo presenta el marco teórico y conceptual relacionado a la cartera vencida. El tercer capítulo desarrolla la descripción de la empresa.

El cuarto capítulo expone los resultados del análisis situacional y presenta el modelo de gestión diseñado. Finalmente, el quinto capítulo incluye las conclusiones y recomendaciones orientadas a la implementación y mejora continua del proceso.

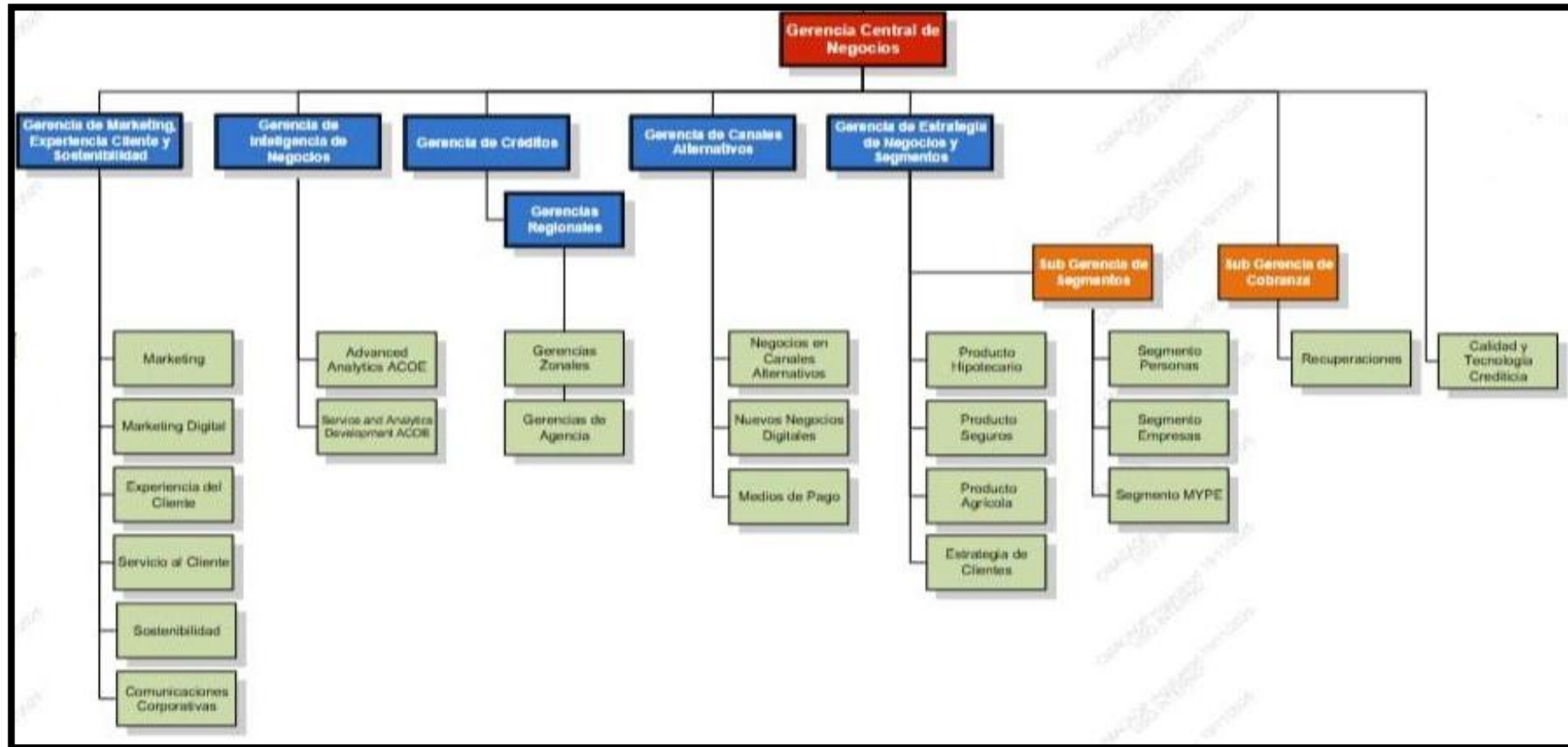
1.10. Organigrama

Caja Arequipa posee una organización dirigida por la Asamblea General de Accionistas y el directorio. La experiencia profesional se lleva a cabo en la Gerencia Central de Negocios, en particular en la Gerencia de Créditos. A nivel operativo, las sucursales operan a través de grupos de créditos conformados por analistas que gestionan las carteras asignadas. En este ámbito se encuentra el autor de esta investigación, quien ocupa el puesto de Analista de créditos en la sucursal Independencia, reportando al jefe de Créditos de su agencia y siendo responsable de analizar, dar seguimiento y controlar la cartera crediticia asignada, así como realizar acciones de cobranza y supervisar el riesgo crediticio.

En la **figura 1** se presenta el organigrama institucional que muestra la estructura jerárquica de Caja Arequipa y la ubicación del área donde se desarrolla la presente investigación.

Figura 1

Organigrama institucional de Caja Arequipa



Nota: Adaptado de Caja Arequipa, sitio web institucional (2025).

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del problema

En años recientes, el endeudamiento en el sistema microfinanciero de Perú ha evidenciado una tendencia ascendente debido a factores económicos, sociales y regulatorios, que han afectado directamente la rentabilidad de las entidades. Varias investigaciones subrayan que la cartera vencida es uno de los factores más significativos en el aumento de las provisiones y, por ende, en la reducción del rendimiento financiero de las instituciones microfinancieras.

Desde el punto de vista nacional, Toledo (2020) muestra que la morosidad representa uno de los desafíos más críticos para el sistema microfinanciero, ya que impacta la liquidez, exige el aumento de las reservas y pone en riesgo la viabilidad de las cajas municipales. Asimismo, Periche-Delgado et al. (2020) indican que las deudas en las cajas rurales y municipales se ven afectadas por circunstancias microeconómicas desfavorables, lo que se manifiesta en una disminución del portafolio de créditos.

Mamani et al. (2022) resaltan que sucesos macroeconómicos como la pandemia de COVID-19 provocaron un impacto adverso en los indicadores de rentabilidad del sistema financiero, a causa del deterioro de la cartera de créditos y la necesidad de robustecer las provisiones para enfrentar el riesgo crediticio en ascenso.

Estos antecedentes confirman la necesidad de introducir modelos de gestión de cartera decrecientes orientados a reducir los provisionamientos y mejorar la rentabilidad financiera en instituciones como Caja Arequipa.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Riesgo de crédito

Se entiende por riesgo de crédito la probabilidad de que el cliente no cumpla con sus obligaciones financieras. Según Periche-Delgado et al. (2020), este riesgo es un factor

crítico en la estabilidad de las instituciones de microfinanzas porque afecta directamente la liquidez y el capital regulatorio. Cuanto mayor es el riesgo crediticio, mayor es la necesidad de provisiones, lo que afecta la capacidad operativa y la rentabilidad.

2.2.2. Cartera vencida

La cartera vencida está compuesta por un conjunto de préstamos cuyo pago ha excedido los plazos establecidos. Toledo, E. (2020) enfatiza que la cartera de insolvencia es uno de los indicadores más importantes en el análisis de la situación financiera de las instituciones microfinancieras, porque su aumento amenaza la capacidad de recuperación y aumenta las necesidades de ahorro.

2.2.3. Morosidad en las microfinanzas

El incumplimiento refleja el porcentaje de préstamos vencidos y que se consideran un riesgo crítico en las microfinanzas. Según Periche-Delgado et al. (2020), la morosidad está influenciada por factores microeconómicos como la recesión económica, la informalidad y la baja capacidad de ahorro de los microempresarios. En el campo de las microfinanzas, Greicy et al. (2020) sostienen que un alto nivel de criminalidad afecta directamente la gestión financiera y limita la formación de capital de trabajo necesario para las operaciones crediticias.

Según Barboza et al. (2023), estudiaron el impacto de la morosidad en las carteras crediticias sobre los beneficios económicos de una institución microfinanciera mediante el análisis fundamental con proyección de estados financieros, la sensibilización del indicador de rentabilidad y la formulación de escenarios macroeconómicos que contemplan aumentos en el coste del financiamiento de créditos. A pesar de que el modelo de negocio es bastante sólido para poder enfrentar aumentos persistentes en la morosidad, los resultados evidencian el impacto negativo en la rentabilidad debido a elevados niveles

de morosidad. Para optimizar su rendimiento y fomentar la inclusión financiera, es esencial reforzar las tácticas operativas e impulsar la investigación en el sector de microfinanzas de Costa Rica y América Latina.

2.2.4. Provisión crediticia

Las provisiones son una reserva financiera para cubrir pérdidas por deudas incobrables. Toledo, E (2020) sugiere que la morosidad obliga a las instituciones de microfinanzas a generar altos niveles de ahorro, lo que se traduce en mayores costos operativos y una disminución inmediata de la rentabilidad. La acumulación es regulada por la Banca, Seguros y AFP (SBS), que fija las tasas de acumulación según la clasificación de los deudores.

2.2.5. Rentabilidad financiera

La rentabilidad se refiere a la capacidad de una institución para obtener ganancias. Según Mamani et al. (2022), indicadores como el ROA y el ROE se ven directamente afectados por el aumento de los préstamos morosos, ya que los mayores costes de provisiones reducen los beneficios financieros netos. Por tanto, una adecuada gestión de los créditos vencidos tiene un efecto positivo en la recuperación de la rentabilidad.

2.2.6. Gestión de cartera vencida

La gestión de la cartera vencida incluye estrategias preventivas y correctivas orientadas a reducir la morosidad. Greicy et al. (2020) sostienen que un modelo de gobernanza eficaz incluye:

- Análisis de riesgos
- Seguimiento frecuente
- Mecanismos de alerta temprana
- Segmentación de clientes

- Estrategias de cobranza diferenciadas

La literatura reciente coincide en que una gestión adecuada reduce la necesidad de ahorro y mejora la calidad de la cartera, lo que incide positivamente en la rentabilidad (Expertone Model, 2022).

2.3. Conceptos básicos del concepto.

- Microfinanzas:

Son servicios financieros destinados a pequeñas empresas y personas con bajos ingresos que no tienen acceso a la banca tradicional. Su propósito es fomentar la inclusión financiera, impulsar el crecimiento económico local y asegurar la viabilidad de los pequeños emprendedores ofreciendo préstamos, opciones de ahorro y otros productos financieros.

- Cartera vencida:

Es el grupo de créditos que han excedido el tiempo de pago acordado. Este indicador es fundamental para entender el riesgo crediticio, ya que su aumento impacta la liquidez, incrementa las reservas y afecta negativamente la rentabilidad de las entidades de microfinanzas.

- Riesgo de crédito:

Se refiere a la posibilidad de sufrir pérdidas financieras debido al incumplimiento de los compromisos económicos por parte de los prestatarios. En el ámbito de las microfinanzas, este riesgo está determinado por factores económicos, sociales y por la gestión interna de la institución.

- Incumplimiento (morosidad):

Es el porcentaje de préstamos no pagados en comparación con la totalidad de la cartera de créditos. Este es uno de los principales parámetros utilizados para valorar la calidad de la cartera y el rendimiento del sector de créditos.

- Reservas (provisiones):

Son fondos que las entidades financieras establecen para enfrentar eventuales pérdidas por créditos que no se puedan recuperar. Su monto está regulado por la SBS y varía según la calificación del deudor y el nivel de riesgo que se haya asumido.

- Rentabilidad:

Es la habilidad de una entidad para generar ganancias a partir de sus activos y capital, evaluada a través de indicadores como el ROA y el ROE. Un alto nivel de morosidad disminuye la rentabilidad al aumentar los costos relacionados con las provisiones.

- Gestión de cartera:

Implican una serie de acciones diseñadas para mantener y mejorar la calidad de la cartera de créditos mediante la evaluación, monitoreo, control y recuperación de los préstamos otorgados.

2.4. Bases normativas

2.4.1. Ley General del Sistema Financiero (Ley N° 26702)

Regula el funcionamiento, riesgos y requisitos de supervisión de las entidades financieras, incluidas las cajas municipales de ahorro.

2.4.2. Reglas de la SBS

- Decisión VBS no. 11356-2008: Clasificación de deudores
- Resolución SBS no. 14354-2009: Ahorro para préstamos
- Manual de contabilidad para empresas del sistema financiero
- estándares mínimos de gestión del riesgo crediticio

Estas normas establecen criterios para la clasificación, entrega, seguimiento y reporte de préstamos morosos.

2.5. El modelo teórico propuesto.

En el modelo propuesto se recomienda el uso de estrategias preventivas (evaluación crediticia, segmentación de riesgos, seguimiento temprano) y correctivas (negociaciones, reestructuraciones, cobranzas internas y externas) para reducir la necesidad de provisiones.

Este modelo articula variables como riesgo crediticio, moras, provisiones y rentabilidad, permitiendo optimizar el desempeño financiero de una agencia. Que, además, se sugiere el uso de tácticas preventivas y correctivas destinadas a disminuir la morosidad y las provisiones crediticias. Entre las tácticas preventivas se incluyen una evaluación crediticia exhaustiva, la clasificación de clientes de acuerdo con su nivel de riesgo, el establecimiento de alertas tempranas y el monitoreo continuo de la cartera.

Por otro lado, las tácticas correctivas abarcan la renegociación de deudas, la reprogramación, la reestructuración y la implementación de métodos de cobranza diferenciada, tanto interna como externa, en función del perfil del cliente.

Este modelo conecta elementos como riesgo crediticio, morosidad, provisiones y rentabilidad financiera, lo que permite mejorar el rendimiento financiero y la sostenibilidad de la agencia de estudio.

2.6. Limitaciones teóricas

- Faltan estudios recientes que se centren específicamente en las cajas municipales.
- Cambios constantes en la regulación del entorno financiero.
- Factores macroeconómicos impredecibles (inflación, desaceleración, efectos postpandemia).
- Restricciones de acceso a información privilegiada por motivos de confidencialidad.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1 Proceso de ingreso a la empresa

El autor ingresó a Caja Arequipa el 01 de julio de 2024, ocupando el puesto de Analista de Créditos Experto y comenzando su trabajo en la agencia San Martín de Porres (SMP). En esta fase inicial, estuvo involucrado en los procesos de evaluación de créditos, seguimiento de la cartera y control del riesgo crediticio, lo que facilitó su adaptación a las políticas, normas internas y procedimientos establecidos por la institución.

Después de alrededor de ocho meses, en marzo de 2025, el autor fue promovido al cargo de Analista de Créditos Superior, que es el nivel más alto en la línea de analistas de crédito de Caja Arequipa. Esta promoción fue el resultado del cumplimiento de metas operativas, el correcto manejo de su cartera y su destacado desempeño en la gestión crediticia.

Luego, a partir del 01 de julio de 2025, el autor fue trasladado a la agencia Independencia, debido a la demanda de analistas en esa oficina, su conocimiento previo del área y su buen rendimiento en la agencia de origen. En esta nueva posición, se encargó de una cartera crediticia más compleja, lo que requirió un análisis inicial y diagnóstico de los créditos asignados.

Al momento de comenzar en la agencia Independencia en julio de 2025, la cartera que se le asignó tenía un saldo de aproximadamente S/ 2 408 000, conformada por 148 clientes, y un índice de morosidad mayor a 30 días del 4.68%. Tras implementar acciones de seguimiento, control y recuperación crediticia, la cartera tuvo un crecimiento constante y una mejora en su calidad, logrando al final de noviembre de 2025 un saldo aproximado de S/ 3 200 000, con alrededor de 180 clientes activos, y una reducción en el índice de

morosidad mayor a 30 días a 4.5%, lo que demuestra una mejora en la gestión y control del riesgo crediticio.

3.2 Personas involucradas en el proyecto laboral

En el desarrollo de la experiencia laboral, participaron varios actores importantes en el proceso de crédito y en la recuperación de la cartera. Primero, el Analista de Créditos encargado de la cartera, quien tiene la tarea de evaluar, seguir y controlar los créditos que se otorgan, además de proponer medidas preventivas y correctivas ante posibles riesgos de incumplimiento.

Luego, participa el Comité de Créditos de la agencia, que está formado por tres asesores de crédito, los cuales revisan y dan su opinión técnica sobre las solicitudes que se reciben. También se encuentra el Analista de Créditos Senior (jefe de Créditos), quien aprueba las operaciones de crédito hasta S/ 5,000 y también da conformidad técnica a las evaluaciones realizadas.

Para operaciones mayores de S/ 5,000 y hasta S/ 35,000, la aprobación es responsabilidad del Gerente de Agencia, pero debe contar con la conformidad del Comité de Créditos y del Analista de Créditos Senior. En el caso de créditos que superan S/ 35,000, la aprobación se eleva al Gerente Zonal, quien puede autorizar operaciones hasta S/ 150,000, según las políticas internas de Caja Arequipa.

Es relevante aclarar que los créditos que se aprueban son responsabilidad compartida, tanto el asesor que propone como los funcionarios involucrados en la evaluación y aprobación son responsables de la gestión del riesgo y del seguimiento. Además, cuando hay retrasos en los pagos de los créditos, se mantiene una coordinación constante con el Área de Recuperaciones y Cobranza de Caja Arequipa, cuyos agentes ofrecen apoyo especializado

en el manejo de la morosidad, ayudando en la recuperación de créditos vencidos y en el control del riesgo crediticio.

3.3 Funciones desempeñadas como Analista de Créditos Superior

Durante su experiencia laboral, el autor tuvo roles estrechamente relacionados con la administración total de la cartera de créditos que le fue asignada, abarcando las fases de análisis, supervisión, manejo de riesgos y recuperación de préstamos.

Primero, se realizó una evaluación de crédito para los clientes, que incluyó el estudio del historial crediticio a través del buró de crédito, la comprobación de ingresos mediante extractos bancarios y documentos de respaldo, así como la verificación del negocio y residencia del cliente a través de visitas in situ, siguiendo las directrices internas de Caja Arequipa. Estas evaluaciones facilitaron la determinación de la capacidad de pago y el nivel de riesgo de cada crédito.

Además, se llevó a cabo un monitoreo constante de la cartera asignada, utilizando los sistemas internos de gestión de crédito de Caja Arequipa (BANTOTAL), lo que permitió observar el comportamiento de pago de los clientes, controlar los vencimientos, clasificar los créditos y detectar rápidamente las alertas de morosidad. Este seguimiento se efectuó con diferentes frecuencias según el grado de atraso, dando prioridad a los clientes con retrasos iniciales para prevenir el deterioro de la cartera.

Como parte de la gestión del riesgo crediticio, se identificaron oportunamente a los clientes con mayor posibilidad de impago, tomando en cuenta factores como retrasos frecuentes, reducción de ingresos y sobreendeudamiento. Con base en esto, se llevaron a cabo acciones preventivas, tales como reprogramaciones, recordatorios de pago y asesoría financiera, así como medidas correctivas de cobranza que incluyeron llamadas telefónicas,

visitas presenciales y coordinación con el Área de Recuperaciones para aquellos créditos con mayor atraso.

Asimismo, se generaron informes regulares sobre el seguimiento y la recuperación, que fueron presentados al Comité de Créditos y a la Jefatura de Créditos, detallando cómo iba la morosidad, el crecimiento de la cartera y las acciones llevadas a cabo para recuperar créditos vencidos. Estas tareas ayudaron a reducir la tasa de morosidad, manteniéndola bajo control a pesar del aumento en el saldo y el número de clientes gestionados.

3.4 Identificación del problema

Al tomar el control de la cartera de créditos en la agencia Independencia en julio de 2025, esta tenía un saldo aproximado de S/ 2,400,000, correspondiente a 148 clientes, con una tasa de morosidad superior a 30 días del 4.68%. Además, la cartera había acumulado pérdidas cerca de S/ 1,000,000, causadas por créditos en mal estado que se habían llevado a instancias judiciales, lo que impactaba negativamente la rentabilidad de la cartera.

Al finalizar noviembre de 2025, la tasa de morosidad mayor a 30 días se redujo a 4.5%; sin embargo, a diferencia de periodos anteriores, esta disminución ocurrió en un ambiente de crecimiento sostenido de la cartera, que alcanzó un saldo cercano a S/ 3,200,000 y un total de 180 clientes activos.

Este resultado muestra una verdadera mejora en la gestión de la cartera, ya que la disminución de la morosidad se obtuvo al mismo tiempo que aumentaba el número de clientes y el saldo administrado, gracias a acciones efectivas para recuperar créditos vencidos, un seguimiento adecuado y un control del riesgo crediticio, y no solo por la eliminación de créditos en problemas o judicializados.

Por lo tanto, el problema identificado se enfocó en la necesidad de establecer una gestión de recuperación efectiva que permita mantener el crecimiento de la cartera al mantener bajos niveles de morosidad, mejorando así la rentabilidad y la calidad crediticia de la agencia.

3.5 Diagnóstico de la cartera asignada

El análisis de la cartera asignada facilitó la comprensión de la realidad del portafolio de créditos que se estaba gestionando. Este portafolio estaba formado por aproximadamente 180 clientes, con un total de S/ 3,200,000, mostrando retrasos frecuentes en los pagos y una alta proporción de deudas en créditos que habían superado los 30 días de vencimiento, lo que evidenciaba un potencial deterioro de la cartera.

Respecto a la composición de la cartera, se determinó que estaba mayormente integrada por créditos MYPE, los cuales se clasificaron según el nivel de respaldo financiero del cliente. La distribución fue la siguiente: 60% eran créditos estructurados, destinados a clientes que poseían vivienda, 30% eran créditos inclusivos, ofrecidos a aquellos que no contaban con casa propia, y 10% correspondían a créditos de consumo. Esta clasificación permitió observar diferencias notables en el nivel de riesgo, y se notó que los créditos inclusivos eran los más expuestos a incumplimientos.

La evaluación de los atrasos, llevada a cabo con el sistema interno de gestión crediticia BANTOTAL, permitió categorizar a los clientes según el grado de retraso, revelando una concentración elevada de saldos en los créditos con morosidad de más de 30 días, además de una repetición de atrasos en clientes con un historial de pagos inestables.

Además, se detectaron fallas en el seguimiento adecuado de la cartera, sobre todo en las etapas tempranas de la morosidad, así como una escasa clasificación del riesgo crediticio

en la práctica, lo que complicaba la implementación de medidas preventivas específicas según el tipo de crédito y el perfil del cliente.

Este examen permitió resaltar la necesidad de mejorar el seguimiento de la cartera, aplicar una gestión diferenciada según los diferentes niveles de morosidad y tipos de crédito (estructurado e inclusivo), así como fortalecer el control del riesgo crediticio, estableciendo así las bases para la formulación de estrategias enfocadas en la recuperación de créditos en mora y en el mejoramiento del desempeño del portafolio.

3.6 Estrategia y metodología aplicada

A partir del análisis de la cartera asignada, se implementó una estrategia de manejo del riesgo crediticio que se centra en la atención especializada a los clientes, priorizando los préstamos con un riesgo más alto y llevando a cabo acciones preventivas y correctivas en la cobranza, con la meta de disminuir la morosidad y fomentar la cultura de pago.

La metodología utilizada se fundamentó en la clasificación de la cartera según los períodos de morosidad y el tipo de crédito (estructurado e inclusivo), empleando como herramientas clave el sistema interno de gestión de créditos BANTOTAL y el teléfono corporativo asignado, que contaba con la aplicación MISTI. Esta aplicación, propia de Caja Arequipa, permite el monitoreo integral de la cartera, la gestión de créditos y la documentación de acciones relacionadas con la morosidad y la cobranza.

A través de la aplicación MISTI, se logró un seguimiento constante de la cartera, facilitando la realización directa de llamadas a los clientes, el registro obligatorio de todas las gestiones telefónicas y la trazabilidad de las acciones realizadas. Además, la metodología de seguimiento se organizó de acuerdo con los periodos de morosidad, estableciendo procedimientos claros y estandarizados:

Morosidad de 1 a 8 días: contacto telefónico utilizando el teléfono corporativo, con registro obligatorio de la gestión en la aplicación MISTI.

Morosidad de 9 a 15 días: visita presencial al negocio o domicilio del cliente para identificar la causa del retraso y fijar compromisos de pago.

Morosidad de 16 a 30 días: visitas conjuntas del analista responsable y el Analista de Créditos Senior (jefe de Créditos) para evaluar opciones de regularización del crédito.

Morosidad de 31 a 60 días: visitas presenciales realizadas por el analista responsable y el Analista Senior, con entrega de cartas impresas notificando el retraso y coordinación directa con el Área de Cobranza o Área de Recuperaciones.

Las visitas de campo realizadas como parte del proceso de seguimiento y cobranza debían contar obligatoriamente con registros fotográficos, los cuales se tomaban a través del aplicativo TIME, un recurso vinculado a la aplicación MISTI. Cada visita registrada incluía evidencia fotográfica y la geolocalización precisa del lugar donde se realizó la gestión, lo que permitía validar la visita efectuada y facilitar la posterior ubicación del cliente por otros gestores de cobranza o del Área de Recuperaciones.

Además, se dio prioridad a los créditos inclusivos y a aquellos de mayor monto, dada su mayor exposición al riesgo, aplicando reprogramaciones y reestructuraciones controladas tras una evaluación de la capacidad de pago actual del cliente. Todas las acciones de seguimiento, incluyendo llamadas, visitas, evidencias fotográficas y acuerdos de pago, se registraron tanto en las aplicaciones MISTI y TIME como en el sistema BANTOTAL, lo que permitía un control continuo de la gestión realizada y la elaboración de informes periódicos que se presentaban a la Jefatura de Créditos y al Comité de Créditos.

El uso de esta estrategia y enfoque ayudó a reforzar el manejo del riesgo crediticio, facilitar el monitoreo adecuado de la cartera y establecer las bases para disminuir el índice de morosidad y el desarrollo constante del portafolio de crédito.

3.7 Herramientas y modelos utilizados

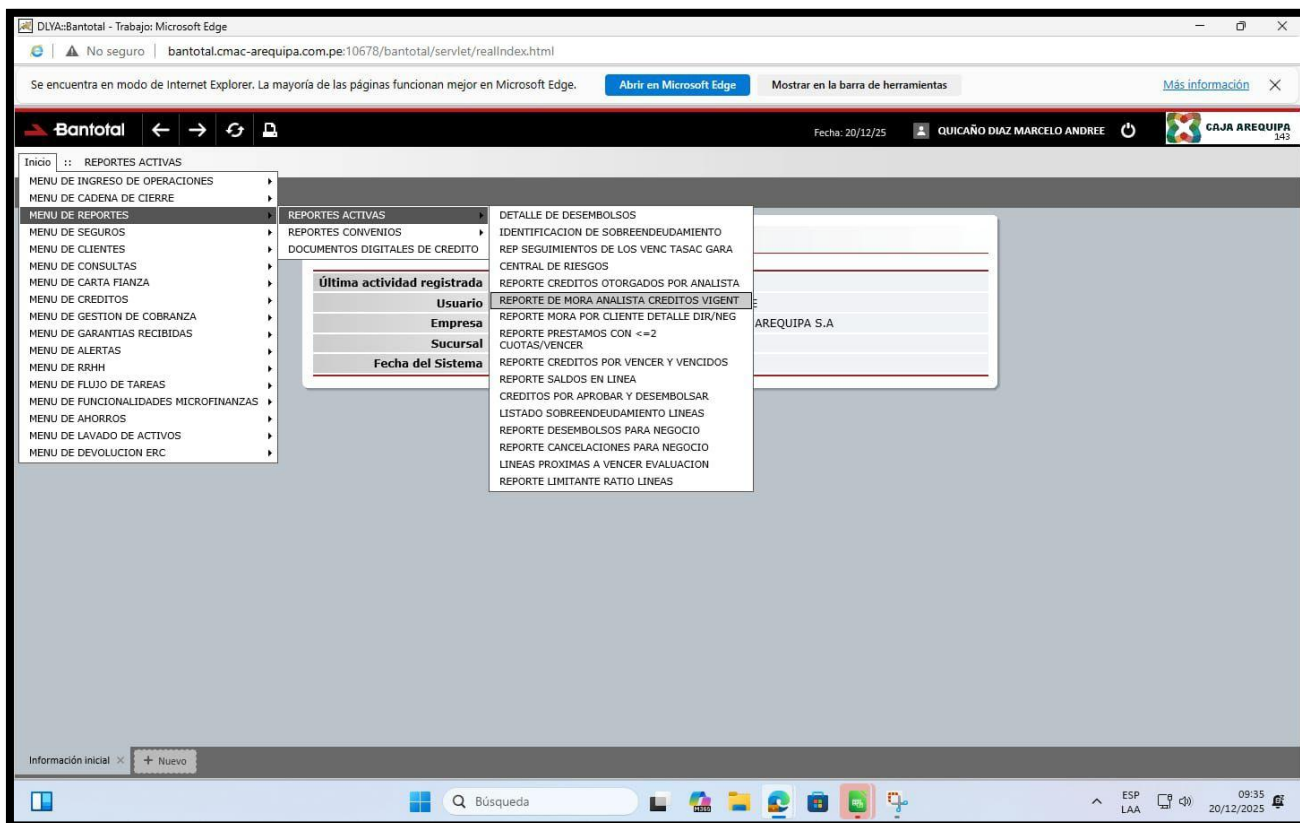
Para el avance de la práctica profesional se emplearon recursos institucionales y esquemas de gestión de créditos propios de Caja Arequipa, dirigidos hacia la evaluación, monitoreo y supervisión del riesgo crediticio de la cartera asignada. Entre las principales herramientas tecnológicas e institucionales empleadas se encuentran:

- **BANTOTAL**, el sistema interno de administración de créditos de Caja Arequipa se utiliza para el registro de transacciones crediticias, supervisión de fechas de vencimiento, control de pagos, clasificación de créditos según el nivel de morosidad y la elaboración de informes sobre el seguimiento de la cartera.

En la **Figura 2** se muestra el acceso y generación del reporte de mora a través del sistema BANTOTAL, utilizando las credenciales institucionales aprobadas. Desde el módulo de administración de créditos se recibe el informe diario sobre cuentas con atraso, organizado por períodos de incumplimiento, lo que facilita la identificación de los clientes morosos y la priorización adecuada de las actividades de seguimiento y recaudación.

Figura 2

Reporte de mora generado en el sistema BANTOTAL



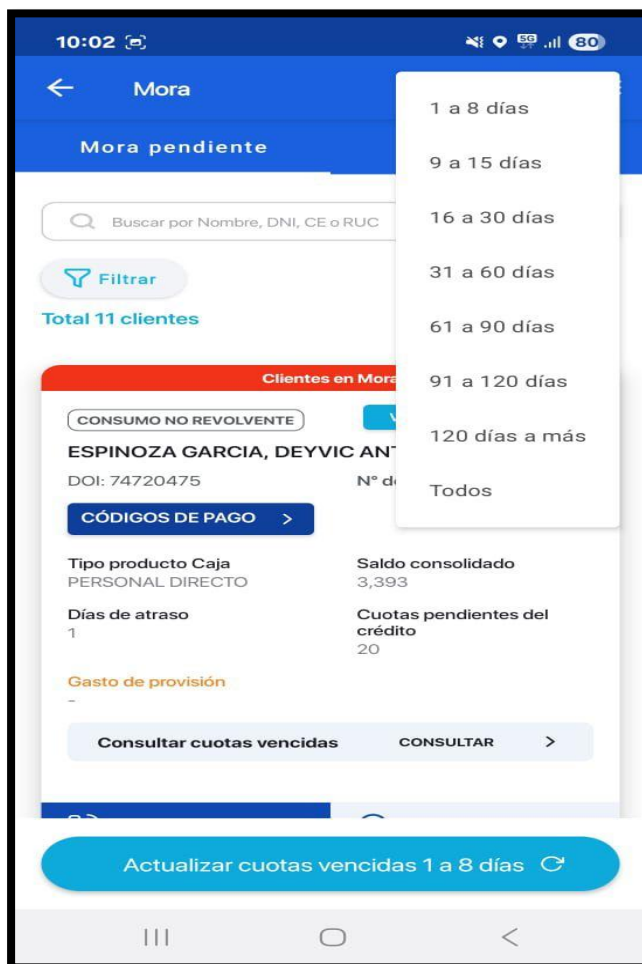
Nota. Captura de pantalla del sistema BANTOTAL, uso interno de Caja Arequipa (2025).

- **Aplicación MISTI**, instalada en el dispositivo corporativo asignado, se utiliza para la gestión completa de la cartera, registrando y controlando de forma obligatoria las llamadas telefónicas, así como la supervisión de la morosidad y la cobranza, además de dar seguimiento a clientes según el nivel de atraso.

En la **Figura 3** se muestra el uso del aplicativo MISTI, encuentra en el dispositivo móvil de la empresa, la cual facilita el monitoreo de la cartera con pagos atrasados según diferentes intervalos de tiempo.

Figura 3

Seguimiento de la mora por tramos mediante el aplicativo MISTI



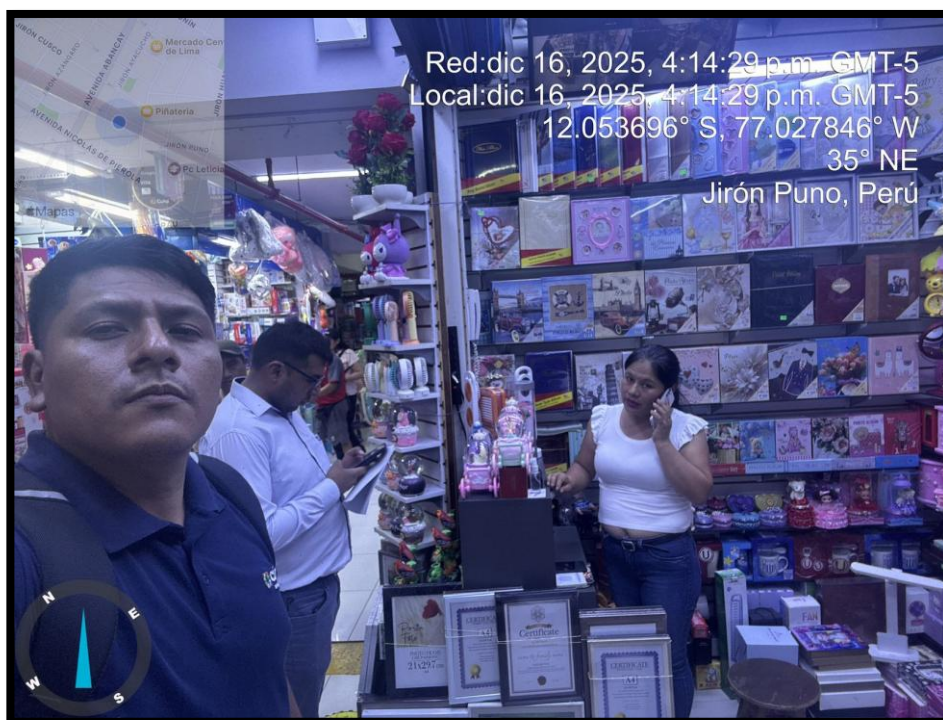
Nota. Captura de pantalla del aplicativo MISTI instalado en el teléfono corporativo de Caja Arequipa (2025).

- **Aplicativo TIME**, relacionada con la aplicación MISTI, se usa para respaldar las visitas en el campo a través de registros fotográficos y la localización geográfica, lo cual ayuda a verificar la gestión realizada y facilitar que otros gestores de cobranza o del Área de Recuperaciones puedan encontrar al cliente más adelante.

En la **Figura 4** se presenta una fotografía registrada mediante el aplicativo TIME durante una visita de campo llevada a cabo junto al Gerente de la Agencia, ya que el cliente tenía un retraso de 35 días y se encontraba en estado de crédito impago. La fotografía contiene datos geográficos, la fecha, la hora y el lugar preciso, lo que ayuda a respaldar y verificar la acción presencial realizada en el proceso de recuperación del crédito.

Figura 4

Registro fotográfico de visita de campo mediante el aplicativo TIME



Nota. Fotografía obtenida a través del aplicativo TIME instalado en el teléfono corporativo de Caja Arequipa (2025)

- **Hoja de ruta de mora**, es un instrumento operativo que muestra a diario a los clientes con retrasos, su nivel de morosidad, cantidad pendiente y acciones que deben realizarse, lo que permite organizar y priorizar las gestiones de cobro de manera efectiva.
- **Reporte diario de mora**, enviado por correo institucional, incluye la información actualizada de los clientes con atraso, y sirve como la base principal para el seguimiento diario y la programación de llamadas y **visitas**.

En la **Figura 5** se presenta el resumen diario de mora por analista, generado mediante el sistema BANTOTAL, que une los datos de créditos activos y en proceso judicial. Este informe ayuda a reconocer el grado de deuda por cada encargado de la cartera, simplificando la supervisión, la priorización de acciones y la toma de decisiones adecuadas en el seguimiento y recuperación.

Figura 5

Resumen de mora por analista / créditos vigentes y judiciales

AGENCIA	ANALISTA	CUENTA	PRODUCTO SBS	TITULAR	DNI	DISTRITO	TELEFONO	TIPO CREDITO	DIAS DE ATRASO	SALDO CAPITAL - MONEDA ORIGEN	MONTO DEUDA - 1ra CUOTA ATRASO	MONTO DEUDA - 2da CUOTA ATRASO	FECH. ULT. PAGO	NRO. CUOTAS PAGADAS
INDEPENDEN MQ	ICANOD	4559409	MICROEMPRESAS	HERRERA MAJINO ANDREA	62734948	INDEPENDEN	987400142	PJM	213	-1474.76	568.41	544.04	30/05/25	5
INDEPENDEN MQ	ICANOD	4485596	MICROEMPRESAS	MARTINEZ MAYURI DE AHUANARI JE	40770760	INDEPENDEN	921478620	PJM	190	-585.84	394.48	380.19	02/06/25	10
INDEPENDEN MQ	ICANOD	2399550	PEQUEÑA EMPRESA	GARCIA SALAZAR JOSE	77072789	COMAS	946187394	PJM	179	-85471.74	6636.71	6519.69	25/06/25	2
INDEPENDEN MQ	ICANOD	1823223	MICROEMPRESAS	CARDENAS LOYOLA JOSE	43553450	INDEPENDEN	987450101	PJM	177	-3703.85	518.11	498.45	11/06/25	1
INDEPENDEN MQ	ICANOD	1117654	CONSUMO NO REVOLV	CERDAN ANGULO BERENIZ	27169559	INDEPENDEN	932721016	PJM	117	-39587.4	1237.12	1610.92	29/08/25	14
INDEPENDEN MQ	ICANOD	3531436	PEQUEÑA EMPRESA	GARCIA OGOÑA HERMINIA	10632197	LOS OLIVOS	994116572	Normal	91	-26517.99	1729.2	1724.14	24/06/25	5
INDEPENDEN MQ	ICANOD	4279868	MICROEMPRESAS	TAPAYURI ARIRAMA TANIA	48168457	INDEPENDEN	966867672	Normal	79	-2618.15	493.19	481	16/07/25	8
INDEPENDEN MQ	ICANOD	2886488	PEQUEÑA EMPRESA	URRUCHI VARGAS IVAN	42102700	RIMAC	940469442	Refinan.	77	-21243.5	924.01	902.34	27/11/25	2
INDEPENDEN MQ	ICANOD	1977299	MICROEMPRESAS	CHUQUI FLORES PEDRO	07184189	COMAS	998558726	PJM	56	-1439.56	558.02	541.02	20/12/25	21
INDEPENDEN MQ	ICANOD	5175776	MICROEMPRESAS	PEREZ VILLANUEVA MARIBEL	42641374	RIMAC	931233918	Normal	47	-694.22	205.34	197.98	03/10/25	2
INDEPENDEN MQ	ICANOD	4704973	PEQUEÑA EMPRESA	GALVEZ RICALDE SUSANA	08251915	LOS OLIVOS	913153802	Normal	40	-1914.09	559.06	536.22	20/10/25	8
INDEPENDEN MQ	ICANOD	3727385	PEQUEÑA EMPRESA	LUJAN AMANTE ELIAS	10735846	COMAS	950616332	Normal	23	-51595.91	3477.89	0	19/11/25	5
INDEPENDEN MQ	ICANOD	5215345	MICROEMPRESAS	ANDRADE PAREDES VICTOR	07441879	SAN MARTIN	920524779	Normal	18	-1420.8	404.34	0	03/11/25	2
INDEPENDEN MQ	ICANOD	5177976	CONSUMO NO REVOLV	IPARRAGUIRRE VELASQUEZ ZULY	74718034	INDEPENDEN	985476875	Normal	18	-267.67	103.19	0	06/11/25	3
INDEPENDEN MQ	ICANOD	2747377	MICROEMPRESAS	CAUTI ZAVALA ERY	41245453	CARABAYLLO	938350454	Normal	17	-862.11	200.73	0	19/11/25	1
INDEPENDEN MQ	ICANOD	4608822	MICROEMPRESAS	VACAS MENDOZA ROBERTO	09791918	INDEPENDEN	975047887	Normal	15	-2500	276.3	0	/ /	0
INDEPENDEN MQ	ICANOD	1624304	MICROEMPRESAS	PAREDES LEGUIA HECTOR	06784993	INDEPENDEN	987456123	Normal	10	-13821.86	580.56	0	03/12/25	20
INDEPENDEN MQ	ICANOD	4489102	MICROEMPRESAS	RIVERA PACHECO LUZ	76518086	INDEPENDEN	904340445	Normal	5	-4648.92	508.16	0	17/11/25	1
INDEPENDEN MQ	ICANOD	4913461	CONSUMO NO REVOLV	SALDARRIAGA SOTO CARLOS	77709175	SAN MARTIN	987161456	Normal	5	-359.27	196.76	0	28/11/25	4
INDEPENDEN MQ	ICANOD	4988950	PEQUEÑA EMPRESA	CURI CUSIHUAMAN ROSA	46887982	PUNTE PIED	974858735	Normal	5	-87731.4	3977.51	0	25/11/25	8
INDEPENDEN MQ	ICANOD	3937104	MICROEMPRESAS	JIMENEZ HUAMAN FREDESVINDA	16786207	INDEPENDEN	987456120	Normal	4	-1651.65	314.52	0	22/11/25	6
INDEPENDEN MQ	ICANOD	5235415	CONSUMO NO REVOLV	VILCAPOMA GUTIERREZ DIEGO	72992241	CALLAO	958194954	Normal	4	-866.18	107.43	0	12/11/25	2
INDEPENDEN MQ	ICANOD	1592574	MICROEMPRESAS	SOTO ROJAS ALAN	43011358	INDEPENDEN	946590751	Normal	3	-388.67	399.77	0	17/11/25	11
INDEPENDEN MQ	ICANOD	3943497	PEQUEÑA EMPRESA	ROMERO ALFARO EDUARDO	07177684	SAN MARTIN	987451236	Normal	3	-31960.45	2556.66	0	22/11/25	10
INDEPENDEN MQ	ICANOD	4779592	MICROEMPRESAS	BENITES MOSCOL JORGE	75584972	COMAS	922456058	Normal	2	-1997.95	276.81	0	22/11/25	3
INDEPENDEN MQ	ICANOD	3202532	PEQUEÑA EMPRESA	MENDEZ CHAUCA LINDSAY	42393255	INDEPENDEN	994599732	Normal	2	-10390.59	1148.43	0	30/11/25	26
INDEPENDEN MQ	ICANOD	4292992	PEQUEÑA EMPRESA	DE LA PEÑA BENDEZU LUIS	76309603	EL AGUSTINO	902851756	Normal	1	-53700.73	3131.88	0	25/11/25	3
INDEPENDEN MQ	ICANOD	4174351	CONSUMO NO REVOLV	ESPINOZA GARCIA DEYVIC	74720475	LOS OLIVOS	987456123	Normal	1	-3392.83	219.18	0	20/11/25	16

Nota. Captura de pantalla del reporte diario de mora generado en el sistema BANTOTAL, correspondiente a créditos vigentes y judiciales de Caja Arequipa (2025).

- **Correo “Mi Bonito”**, es una herramienta institucional que ayuda a identificar a los clientes prioritarios que requieren atención, vinculando el logro de metas de cobranza y seguimiento con la activación de bonificaciones, facilitando así el enfoque en créditos estratégicos para mejorar el rendimiento individual y de la agencia.
- **Formatos internos de gestión**, como las fichas de seguimiento de clientes, registros de visitas, acuerdos de pago e informes de morosidad, han permitido documentar cada acción realizada y asegurar la trazabilidad en el proceso de gestión de créditos.

3.7.1 Modelos y criterios aplicados

En lo que respecta a los modelos y criterios empleados, se implementaron los siguientes:

- Un modelo de evaluación de crédito, que se fundamentó en el examen del historial crediticio (buró de crédito), la confirmación de ingresos, la capacidad de pago, la estabilidad del negocio y el respaldo de patrimonio, diferenciando entre créditos estructurados e inclusivos.
- Un modelo de seguimiento por segmentos de mora, que definió acciones diversas según el grado de retraso del cliente, lo que permitió priorizar recursos y enfocar la gestión en los créditos con mayor riesgo.
- Indicadores de riesgo crediticio, como la tasa de morosidad, la frecuencia de atrasos y la concentración de deuda en créditos vencidos, que se utilizaron para facilitar decisiones y elaborar informes dirigidos a la Jefatura de Créditos y al Comité de Créditos.
- La implementación de estas herramientas y modelos hizo posible llevar a cabo una gestión crediticia organizada, con un control constante de la

cartera, documentación comprobada de las gestiones realizadas y una toma de decisiones adecuada orientada a reducir la morosidad y mejorar el rendimiento del portafolio crediticio.

3.8 Resultados obtenidos de la experiencia

Como resultado de la implementación de estrategias para la gestión y el seguimiento de la cartera asignada, se observó una mejora notable en los índices de morosidad y recuperación de créditos. Al inicio de la gestión, la cartera tenía un porcentaje de morosidad alrededor del 8%, siendo los retrasos principalmente en los créditos MYPE y de consumo, con más de 30 días de vencimiento. Después de llevar a cabo acciones de control y cobranza, se logró disminuir la morosidad hasta un 4.5% al final de noviembre de 2025, lo que implica una reducción de 3.2 puntos porcentuales.

La cartera estuvo integrada por 180 clientes, con un saldo total cercano a S/ 3,200,000, distribuido de la siguiente manera: 60% en créditos estructurados MYPE, 30% en créditos inclusivos MYPE y 10% en créditos de consumo. A pesar de la depuración y el control de la morosidad, se mantuvo un crecimiento constante de la cartera, conservando tanto el saldo total como la base de clientes, lo que señala una gestión adecuada del riesgo crediticio.

Los resultados alcanzados fueron producto de la segmentación de clientes según su nivel de morosidad, el uso de herramientas institucionales como la aplicación Misti y el programa Time, el seguimiento a través de llamadas telefónicas, visitas de campo con evidencia fotográfica y registros georreferenciados, así como la colaboración con el área de cobranza y recuperación para casos más riesgosos. Además, el empleo de la hoja de ruta de morosidad, los informes diarios de seguimiento y el correo institucional Mi Bonito

facilitaron la priorización de clientes críticos y reforzaron la gestión tanto preventiva como correctiva.

En conjunto, estas medidas ayudaron a mejorar los indicadores de recuperación, a fortalecer la cultura de pago de los clientes y a optimizar la rentabilidad de la agencia, alineándose con los objetivos estratégicos de Caja Arequipa y demostrando la eficacia de la gestión llevada a cabo durante la experiencia profesional.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1 Resultados de la gestión de la cartera crediticia

Como resultado de la aplicación de las estrategias de seguimiento, control del riesgo y cobranza implementadas durante la experiencia profesional, se obtuvo una mejora significativa en los principales indicadores de desempeño de la cartera asignada. La gestión estuvo enfocada en la reducción de la morosidad, el fortalecimiento del seguimiento por tramos de atraso y el crecimiento sostenido del saldo de cartera, manteniendo niveles de riesgo controlados.

Al inicio del periodo de intervención, la cartera presentaba un índice de morosidad cercano al **8%**, asociado principalmente a deficiencias en el seguimiento oportuno y a la concentración de atrasos mayores a 30 días. Luego de la aplicación de la metodología establecida, se logró reducir la morosidad en **3.2 puntos porcentuales**, evidenciando una mejora progresiva en el comportamiento de pago de los clientes y una recuperación más eficiente de los créditos vencidos.

En la **tabla 1** presenta la variación del índice de morosidad de la cartera antes y después de la implementación de las estrategias de seguimiento y cobranza, evidenciando la mejora obtenida en la gestión del riesgo crediticio.

Tabla 1*Evolución del índice de morosidad de la cartera asignada*

Periodo de análisis	Índice de morosidad (%)
Situación inicial	8.00%
Situación final	4.80%
Variación	-3.20%

Nota. Elaboración propia con información del sistema BANTOTAL – Caja Arequipa.

4.2 Evolución del saldo y composición de la cartera

Durante el periodo de análisis, la cartera asignada alcanzó un saldo aproximado de **S/ 3,200,000**, conformada por alrededor de **180 clientes activos**. La composición de la cartera mostró una concentración mayoritaria en créditos MYPE, segmentados de acuerdo con el nivel de formalidad y respaldo patrimonial del cliente.

En términos porcentuales, la cartera estuvo distribuida de la siguiente manera: **60% créditos estructurados**, correspondientes a clientes MYPE con casa propia; **30% créditos inclusivos**, dirigidos a clientes MYPE sin vivienda propia; y **10% créditos de consumo**. Esta segmentación permitió aplicar estrategias diferenciadas de seguimiento y cobranza, priorizando los tramos con mayor exposición al riesgo crediticio.

En la **tabla 2** muestra la composición de la cartera asignada según el tipo de crédito, permitiendo identificar la concentración de los créditos MYPE estructurados, inclusivos y de consumo.

Tabla 2

Distribución de la cartera por tipo de crédito

Tipo de crédito	Clientes	Porcentaje (%)	
Créditos estructurados	108	60%	
Créditos inclusivos	54	30%	
Créditos de consumo	18	10%	
Total	180	100%	

Nota. Créditos estructurados e inclusivos corresponden a créditos MYPE.

En la **tabla 3** resume los principales indicadores generales de la cartera gestionada, incluyendo el número de clientes, el saldo total y el promedio de colocación por cliente.

Tabla 3

Saldo de la cartera asignada

Indicador	Valor
Número de clientes	180
Saldo total (S/)	3,200,000
Promedio por cliente (S/)	17,778

Nota. Elaboración propia a partir de reportes internos.

4.3 Resultados del seguimiento y control de la mora

La implementación de un seguimiento sistemático por tramos de atraso, apoyado en el uso del sistema **BANTOTAL**, la aplicación móvil **MISTI** y el aplicativo **TIME** para visitas de campo, permitió mejorar la trazabilidad de las gestiones realizadas y fortalecer el control interno del proceso de cobranza.

Los clientes con mora temprana (1 a 8 días) fueron gestionados principalmente mediante contacto telefónico, registrando todas las llamadas en el aplicativo MISTI. Para los tramos de 9 a 15 días se realizaron visitas presenciales al negocio o domicilio del cliente, mientras que los créditos con atrasos de 16 a 30 días fueron atendidos mediante visitas conjuntas con el Analista de Créditos Senior. En los casos de mora de 31 a 60 días, se efectuaron visitas con notificación escrita, en coordinación con el Área de Recuperaciones y Cobranza.

Estas acciones permitieron una **mejor recuperación de créditos vencidos**, la reducción de atrasos recurrentes y una mayor disciplina de pago por parte de los clientes, especialmente en los créditos MYPE.

En la **tabla 4** detalla la cantidad de clientes según el tramo de mora, facilitando la identificación de los niveles de atraso y la priorización de las acciones de cobranza.

Tabla 4

Distribución de la mora por tramo de atraso (días)

Tramo de mora (días)	Clientes	Porcentaje (%)	
1 – 8 días	72	40%	
9 – 15 días	45	25%	
16 – 30 días	36	20%	
31 – 60 días	27	15%	
Total	180	100%	

Nota. Información obtenida del seguimiento de cartera.

En la **tabla 5** describe las estrategias de seguimiento y cobranza implementadas de acuerdo con el número de días de atraso, evidenciando la aplicación de una metodología diferenciada por nivel de riesgo.

Tabla 5

Estrategias aplicadas según tramo de mora

Tramo de mora	Estrategia principal
1 – 8 días	Llamadas telefónicas registradas en MISTI
9 – 15 días	Visita presencial al negocio o domicilio
16 – 30 días	Visita conjunta con Analista Senior
31 – 60 días	Visita con carta impresa y coordinación con Recuperaciones

Nota. Elaboración propia según procedimientos internos.

En la **tabla 6** identifica las principales herramientas tecnológicas empleadas durante la experiencia profesional y su función dentro del proceso de evaluación, seguimiento y recuperación de créditos.

Tabla 6

Herramientas tecnológicas utilizadas en la gestión de cartera

Herramienta	Función principal
BANTOTAL	Gestión integral de créditos
MISTI	Llamadas, seguimiento y cobranza
TIME	Registro fotográfico y georreferenciación
Correo institucional	Reportes diarios y alertas

Nota. Sistemas institucionales de Caja Arequipa.

En la **tabla 7** presenta la periodicidad de seguimiento aplicada a los clientes de acuerdo con su nivel de riesgo crediticio, fortaleciendo el control preventivo de la cartera.

Tabla 7

Frecuencia de seguimiento según nivel de riesgo

Nivel de riesgo	Frecuencia de seguimiento
Bajo	Mensual
Medio	Quincenal
Alto	Semanal

Nota. Segmentación aplicada a la cartera asignada.

4.4 Impacto en la rentabilidad y gestión de la agencia

La mejora en los indicadores de morosidad y el crecimiento controlado del saldo de cartera contribuyeron directamente a la **optimización de la rentabilidad de la agencia**, al reducir las provisiones por créditos de alto riesgo y mejorar la calidad de los ingresos financieros. Asimismo, el uso de reportes diarios de mora, la hoja de ruta de seguimiento y los reportes de clientes prioritarios enviados por correo institucional permitió focalizar esfuerzos en los créditos con mayor impacto económico y operativo.

En conjunto, los resultados obtenidos evidencian que la aplicación de una metodología estructurada de evaluación, seguimiento y cobranza, sustentada en herramientas tecnológicas institucionales y procedimientos claros, permitió fortalecer la gestión del riesgo crediticio y mejorar el desempeño general de la cartera asignada.

En la **tabla 8** resume los principales resultados obtenidos tras la aplicación de la estrategia de cobranza, destacando la reducción de la morosidad y la mejora en la recuperación de créditos.

Tabla 8

Resultados de la gestión de cobranza

Indicador	Resultado
Reducción de mora (%)	3.20%
Incremento del saldo (S/)	3,200,000
Mejora en recuperación	Alta

Nota. Resultados obtenidos tras la implementación de la estrategia.

En la **tabla 9** enumera los documentos y formatos internos utilizados para el seguimiento, control y registro de las gestiones de cobranza realizadas.

Tabla 9

Documentos y formatos utilizados en el proceso

Documento / Formato	Uso
Hoja de ruta de mora	Seguimiento diario
Carta de notificación	Mora mayor a 30 días
Reporte diario de mora	Control y priorización
Reporte “Mi Bonito”	Gestión de clientes clave

Nota. Formatos internos de Caja Arequipa.

En la **tabla 10** compara los principales indicadores de la cartera antes y después de la intervención, permitiendo visualizar de forma clara el impacto de las acciones implementadas.

Tabla 10*Comparación de indicadores antes y después de la intervención*

Indicador	Antes	Después
Morosidad (%)	8.00%	4.80%
Saldo de cartera (S/)	2,900,000	3,200,000
Clientes activos	165	180

Nota. Elaboración propia con información del sistema BANTOTAL.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. El análisis de la cartera asignada permitió establecer que la morosidad se concentró principalmente en créditos MYPE estructurados e inclusivos, lo que indica deficiencias en la segmentación del riesgo crediticio y el seguimiento oportuno de los clientes. Este análisis cumplió con el objetivo específico de evaluar la situación actual de la cartera inexistente y permitió comprender el porqué del deterioro de la cartera.
2. El desarrollo e implementación de un modelo de gestión de cartera vencida basado en el seguimiento, el control sistemático y el uso de herramientas tecnológicas institucionales como Bantotal, Misti y el aplicativo Time permitieron fortalecer el proceso de seguimiento y control de cartera, lo que mejoró la eficiencia de las operaciones de cobranza.
3. La gestión de estrategias diferenciadas según el nivel de las deudas, a través de llamadas telefónicas, visitas personales y coordinación con el área de cobranza, arrojó resultados concretos, que se reflejaron en una reducción de alrededor de 3.2% en la morosidad y un aumento continuo del saldo de la cartera a S/ 3,200,000, lo que contribuye directamente a la optimización de la rentabilidad financiera.
4. Los resultados obtenidos muestran la viabilidad del modelo de gestión propuesto y e reafirma la importancia de la relación del analista de créditos en la sostenibilidad financiera de la institución, integrando principios técnicos, seguimiento constante y toma de decisiones oportunas en la gestión de la cartera.

5. Durante el desarrollo de la experiencia profesional se emplearon competencias claves del analista de créditos, tales como el análisis financiero, evaluación del riesgo crediticio, proyección del seguimiento de cartera, aplicación de herramientas tecnológicas y gestión coordinada con áreas internas, evidenciando que la correcta aplicación de estas competencias es determinante para prevenir el deterioro de la cartera y mejorar los indicadores de gestión.

- **Lecciones aprendidas de la experiencia profesional**

La experiencia profesional permitió interiorizar la importancia de realizar diagnósticos oportunos y segmentados de cartera para aplicar estrategias de gestión adecuadas según el nivel de riesgo de cada cliente. También se conoció que el uso disciplinado de las herramientas tecnológicas institucionales y el registro adecuado de los procedimientos de incumplimiento son esenciales para asegurar la trazabilidad y continuidad del seguimiento crediticio.

A nivel profesional, esta experiencia fortaleció competencias como la toma de decisiones bajo presión, la gestión efectiva del tiempo, el análisis crítico del riesgo crediticio y la colaboración con otras áreas de la institución. Finalmente, se confirmó la convicción de que el analista de crédito juega un papel estratégico en la rentabilidad y sostenibilidad de la entidad financiera, siendo responsable no sólo del crecimiento de la cartera, sino también de su calidad.

Recomendaciones

1. Se sugiere estandarizar el modelo de gestión de cartera vencida que se ha aplicado para que pueda ser replicado en otras agencias de Caja Arequipa, dándole prioridad al seguimiento por tramos de morosidad y al uso obligatorio de herramientas como Bantotal, Misti y Time.
2. Incrementar la capacitación continua de los analistas de crédito en gestión de moras, cobranza preventiva y uso eficiente de herramientas tecnológicas, con el fin de minimizar el riesgo de incumplimiento y mejorar la calidad de la cartera.
3. Establecer alertas tempranas automáticas desde el sistema Bantotal y la aplicación Misti para detectar clientes que presenten signos de riesgo antes de que caigan en mora vencida, permitiendo así realizar acciones preventivas a tiempo.
4. Fomentar una mayor coordinación entre los departamentos de crédito, cobranza y recuperación, en especial para clientes con retrasos superiores a 30 días, asegurando intervenciones conjuntas que reduzcan la probabilidad de judicialización.
5. Recomendar el uso obligatorio de registros fotográficos y georreferenciados de las visitas en campo a través de la aplicación Time, dado que facilita la localización del cliente, mejora la continuidad de la gestión y refuerza la transparencia del proceso de cobranza.

REFERENCIAS

- Barboza Navarro, D., Solórzano-Thompson, J., & Paniagua-Molina, J. (2023). Efecto de la morosidad sobre la rentabilidad en una institución microfinanciera. *Revista de Investigación en Finanzas*, 9(2), 45–62.
<https://www.redalyc.org/journal/6998/699875484006/>
- Greicy, S., Periche-Delgado, G., Rentería-Juárez, L., & Mendoza-Mendoza, L. (2020). La morosidad ante el confinamiento por COVID-19 en una caja rural. *Revista de Ciencias Empresariales*, 6(1), 23–38.
<https://www.redalyc.org/journal/5860/586066112004/>
- Mamani, R., Pérez, J., & Huamán, S. (2022). Impacto del COVID-19 en la rentabilidad del sector bancario peruano. *Revista de Economía y Finanzas*, 14(3), 77–94.
<https://www.redalyc.org/journal/257/25773955005/>
- Martínez, V. (2020). Alerta bancaria: La pandemia del crédito podría duplicarse por la pandemia. *El Mundo*.
<https://www.elmundo.es/economia/2020/05/19/5ec2b9ddfddffde338b45b3.html>
- Modelo Expertone. (2022). Modelo para disminuir la morosidad de la cartera crediticia. *Revista de Gestión Financiera*, 8(2), 101–118.
<https://www.redalyc.org/journal/6219/621977178003/>
- Pardo, O. (2020). Perfil de riesgo de crédito para una cooperativa en Villavicencio a partir de un modelo logit. *Universidad & Empresa*, 22(38), 237–259.
<http://www.scielo.org.co/pdf/unem/v22n38/2145-4558-unem-22-38-237.pdf>
- Toledo, E. (2020). La morosidad como riesgo crítico en el sistema financiero. *Revista de Estudios Financieros*, 12(1), 15–29.
<https://www.redalyc.org/journal/4237/423780670007/>