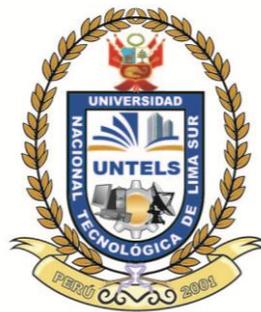


**UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS Y ADMINISTRACIÓN DE**  
**EMPRESAS**  
**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN FINANCIERA Y SU INFLUENCIA EN LA**  
**ENTREGA DE LÍNEAS DE CRÉDITO EN EL BANCO AZTECA DEL PERÚ,**  
**2014**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO**  
**EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER:**  
**ABEL JESÚS JAÚREGUI AGUILAR**

**VILLA EL SALVADOR**

**2015**

## **DEDICATORIA:**

El presente trabajo está dedicado a mis padres, por el ejemplo que me brindan cada día en mi vida; a mis hermanos, por toda la ayuda que me dieron en estos años de mi vida universitaria y a los diferentes docentes que me enseñaron.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi alma máter por haberme brindando las herramientas y el conocimiento necesario para mi desarrollo profesional.

Un agradecimiento especial al Dr. Frank Escobedo, que siempre me dio el apoyo y dirección en la realización de este proyecto de investigación como asesor para obtener mi título profesional.

## ÍNDICE

	Pag
Introducción	1
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>
1.1. Descripción de la realidad problemática	3
1.2. Justificación de la investigación	5
1.3. Delimitación de la investigación	7
1.3.1. Espacial	7
1.3.2. Temporal	7
1.4. Formulación del problema	7
1.4.1. Problema general	7
1.4.2. Problemas específicos	7
1.5. Objetivos	8
1.5.1. Objetivo general	8
1.5.2. Objetivos específicos	8
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>
2.1. Antecedentes	9
2.2. Bases teóricas	14
2.2.1. Gestión	14
2.2.2. Gestión financiera	15
2.2.2.1. Planificación financiera	15
A. Recaudación de efectivo	16
B. Pronostico de ventas	16
C. Presupuesto de compras	17
2.2.2.2. Organización financiera	18
A. Departamentalización	18
B. Cultura organizacional	19
C. Estructura financiera	19
2.2.2.3. Dirección financiera	20
A. Toma de decisiones	21
B. Comunicación	21
C. Motivación.	22
2.2.2.4. Control financiero	22
2.2.3. Políticas de créditos	23
2.2.4. Líneas de crédito	24
2.2.4.1. Descripción de la línea de crédito	24
A. Definición	24
B. Forma de Promoción	24
C. Pago	25
D. Tasa de interés	25
E. Procedimiento	26

F. Funciones y responsabilidades	26
2.2.4.2. Capacidad de pago	27
A. Definiciones	27
B. Órgano facultado	27
C. Calculo de la capacidad de pago	28
D. Sobregiro de la capacidad de pago	28
E. Aumento de la capacidad de pago	29
F. Procedimiento de capacidad de pago	29
G. Funciones y responsabilidades	30
2.2.4.3. Requisitos	30
A. Referencias personales	31
B. Identificación oficial	31
C. Comprobante de domicilio	31
D. Comprobante de propiedad	32
E. Comprobante de ingresos	35
F. Restricciones	37
G. Procedimiento de ingreso de información al ADN	38
2.2.4.4. Fiador solidario	39
A. Requisitos	40
B. Tramites del fiador solidario	41
C. Restricciones	42
D. Procedimiento	42
E. Funciones y responsabilidades	44
2.2.4.5. Línea de crédito rápido y fácil	45
2.2.4.6. Autorización de línea de crédito	48
A. Consulta al Buero de crédito	48
B. Calificación en RCC	48
C. Investigación de crédito	50
D. Investigación por actualización de ingresos	51
E. Vigencia de la investigación	51
F. Resultado de investigación	52
G. Liberación	53
H. Restricciones	54
I. Procedimiento de investigación y liberación	55
J. Funciones y responsabilidades	56
2.2.5. Disposición	56
2.2.5.1. Crédito al consumo	56
A. Definiciones	56
B. Requisitos	57
C. Enganche	57
D. Garantías	58
E. Plazos	59
F. Reglas de consumo para clientes conocidos de 1,2 y 3 años	59

G. Autorización	60
H. Surtimiento de bienes de consumo	60
I. Restricciones	61
J. Procedimiento de crédito de consumo	61
K. Funciones y responsabilidades	63
2.2.5.2. Préstamos personales	63
A. Requisitos generales	63
B. Requisitos por tipo de cliente	63
C. Prestamos con investigación	64
D. Plazos	65
E. Garantías mobiliarias	66
F. Surtimiento de un préstamo personal	66
G. Cancelación de préstamos personales	66
H. Bonificación por pago total anticipado	67
I. Restricciones	68
J. Procedimiento de ingreso de información	69
K. Responsabilidades	71
2.2.5.3. Garantías	71
A. Bienes en garantía mobiliaria	71
B. Bienes en garantía mobiliaria no validos	72
C. Datos de bienes en garantía	72
D. Cálculo del valor de bienes en garantía	73
E. Investigación de bienes en garantía	73
F. Anexo de bienes	73
G. Restricciones	74
H. Procedimiento para ingreso de garantías	74
2.2.5.4. Recompra	75
A. Autorización de recompras	75
B. Recompras permitidas	75
C. Restricciones	76
D. Funciones y responsabilidades	76
2.2.6. Marco conceptual	77

### CAPÍTULO III

3.1. Descripción de la empresa	79
3.1.1. Visión y misión de la empresa	81
A. Visión	81
B. Misión	81
3.1.2. FODA	82
3.1.3. Principales valores	82
A. Honestidad	82
B. Inteligencia	82
C. Ejecución	83
3.1.4. Organigrama en estudio de la empresa	84

3.1.5. Enfoque del Banco Azteca en el Perú	85
3.1.6. Descripción de productos	86
A. Guardadito	86
B. Inversión azteca	86
C. Guardakids	86
D. Crédito al consumo	87
E. Préstamos personales	87
F. Tarjeta Azteca	87
G. Transferencia de dinero	87
H. Venta de seguros	88
I. Compra de divisas	88
3.2. Descripción del proyecto	89
3.3. Modelo de gestión financiera basado en políticas	92
3.4. Revisión y consolidación de resultados	93
3.4.1. Revisión de resultados	93
3.5. Proceso de gestión financiera en el Banco Azteca del Perú	100
3.6. Deficiencias de la gestión financiera basado en políticas que se solucionaran con el modelo planteado	103
Conclusiones	106
Recomendaciones	108
Bibliografía	109
Anexos	111

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo nos habla de la importancia de la gestión financiera basado en políticas en la entrega de líneas de crédito, por eso comenzamos a explicar que la gestión financiera es de gran ayuda para las familias peruanas, más aun cuando hablamos de las que pertenecen al NSE C y D debido a que estas carecen de intuición financiera. El crédito puede ser un componente esencial para las personas, siempre y cuando conozcan el manejo del dinero.

La principal barrera para acceder a los créditos pareciera ser las garantías, por ello para las personas pertenecientes a la base de la pirámide se les harían difícil solicitar algún tipo de crédito, debido a que ellos tendrían menores ingresos o porque tendrían problemas de titulación de propiedad, por consiguiente se les cobrarían un porcentaje más de interés.

Si es que alguna vez uno de nosotros optaría por solicitar un préstamo, primero lo que tiene que hacer, es pedir toda la información correspondiente al tipo de crédito que desea y si es necesario solicitarlos en varias entidades para así realizar una comparación de los gastos y costos que ocasionaría pedir un crédito.

Solicitar un crédito no es el problema, lo malo es que algunas de las personas que lo solicitan carecen de conocimiento financiero, es decir, no saben en qué, cómo y dónde invertir; más aún lo utilizan para diferentes tipos de vanidades, esto no les dará algún tipo de solvencia para enfrentar el pago de las diferentes cuotas pactadas, llevándolos a una posible deuda que no podrán pagar.

Las diferentes circunstancias que tendrían los clientes del Banco Azteca del Perú al solicitar un crédito, no debe ser mal aprovechados para realizar malas prácticas en la entrega de créditos, solo por llegar a las metas pactadas de la agencia, ocasionando con esto el aumento del nivel de sobreendeudamiento del cliente. Es por ello que la gestión financiera y las políticas de crédito son el pilar de todo banco al momento de otorgar algún tipo

de crédito a las personas, por eso podemos decir que la gestión financiera basado en políticas influye en la entrega de líneas de crédito del Banco Azteca del Perú, por eso se realizara un modelo de proceso de la entrega de crédito en esta entidad, y nos daremos cuenta que tan importante es para los ejecutivos financieros, gerentes y hasta los clientes respetar dichas normas.

La estructura que hemos seguido en esta investigación se compone de 3 capítulos. El Primer Capítulo comprende el Planteamiento del Problema, el Segundo Capitulo el desarrollo del marco teórico y el tercer capítulo corresponde al desarrollo del proyecto.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Las finanzas en las familias es un asunto muy importante para saber manejar nuestro dinero, qué hacer con nuestros ahorros, qué seguro contratar y cuál crédito nos conviene; las finanzas personales no deben ser un dolor de cabeza, sino deben ser prácticas diarias de sobrevivencia. El sector socioeconómico C y D son el público objetivo donde en un gran porcentaje de estos carecen de un conocimiento financiero, los pobladores solicitan un crédito sin saber que este es permanente para ser usado en cualquier momento y debe ser cubierto en los plazos en que se indique en los cronogramas de pago (línea de crédito) para ser usado según su necesidad; según la vaga información pedida y brindada por los ejecutivos financieros los clientes no saben cuánto es la tasa de interés cobrado, el dinero barato siempre será una tentación y las personas que solicitan un crédito deben estar bien empapados del tema y si no lo están es porque no aprendieron el valor del dinero y toman conciencia de esto hasta que se ven abrumados por las deudas. Presupuestar y pagar las deudas no es un proceso fácil para aquellas personas que tienen muchas deudas o que nunca aprendieron acerca de la administración de dinero.

Sobregirarse puede provocar un mal crédito, no porque el banco otorgue una línea de crédito al usuario no significa que este lo deba utilizar en su totalidad, sino dependiendo de su capacidad de pago que pueda tener; cuando un límite de crédito se excede, los pagos en cada periodo aumentarán. Lo mejor es comprobar siempre el disponible, y permanecer por debajo de él. Normalmente una Línea de Crédito ocasiona el pago de intereses sobre el monto que se haya utilizado, aunque dependiendo del caso, también puede originar comisiones por su utilización y por seguros asociados.

Las necesidades de los clientes se ven reflejadas por los requerimientos de la ocasión, pero también se distinguen por la demanda de un adecuado servicio, fluida información, comodidad, rapidez, autorrealización, etc., pero los pobladores de la base de la pirámide al solicitar un crédito, por su inexperiencia dejan pasar muchos puntos en alto con tal de obtener el crédito lo más pronto posible, y lo recomendable es desarrollar una comparación entre los costos, gastos y beneficios entre los bancos conjuntamente de un plan financiero donde se evalúe tanto los ingresos y egresos, hasta cuándo y con cuánto dinero se cuenta mensualmente para enfrentar la deuda que piensa adquirir.

Las diferentes experiencias que viven los usuarios del NSE C y D no son los más esperados debido a su ineficiente cultura financiera, para ser un buen consumidor bancario y obtener un buen historial crediticio no es necesario tener estudios, sino saber darle un uso adecuado al dinero y para lograr esto en algunas circunstancias necesitan un ejemplo a seguir para resolver sus problemas económicos. Pedir ayuda profesional puede ser la clave para que los individuos eliminen sus deudas y mejoren sus finanzas en el futuro.

Uno de los bancos con mayor índice de morosidad es el Banco Azteca del Perú, tal vez causado por el mal manejo de las políticas de crédito que realizan los trabajadores y no por el Nivel Socioeconómico

dirigido, es por ello que se pretende estudiar de que manera influye la gestión financiera basado en las políticas para la entrega de Líneas de Crédito del Banco Azteca del Perú y evitar el sobreendeudamiento masivo de la población para así minimizar el índice de morosidad del banco.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El Banco Azteca del Perú al no practicar una política salarial y de ascensos, los diferentes colaboradores que pasan por el banco lo hacen de una manera momentánea, esto conlleva a las malas prácticas al otorgar un crédito a una persona; todos los colaboradores deben tener bien en claro las políticas de crédito del banco, ya que por un largo lapso de tiempo no lo han tenido presente, y han estado realizando sus labores como mejor les parezca, ocasionando diversas irregularidades, como quejas, denuncias, multas hasta estafas.

Debido por las distintas consecuencias ocasionadas por las diversas razones del mal uso de las políticas las diferentes personas ya no quieren obtener un crédito por las diferentes experiencias vividas.

La obtención de un crédito en el Banco Azteca para la gran mayoría es lo último que harían, esto es debido a la gran tasa de interés que cobran, pero estos no ven los beneficios que les otorga este banco, si solo utilizarían cinco minutos de su tiempo para analizar la información, se darían cuenta que es la única entidad financiera que otorgan un crédito en menos de 24 horas, que les otorga una tarjeta de crédito sin cobro de mantenimiento y además no les cobra intereses durante los 14 primeros días después de haber realizado la compra (no valido para retiro de efectivo). En cuanto a los préstamos lo recomendable es solicitarlo por un corto tiempo.

La gestión financiera basado en las políticas es el análisis y toma de decisiones sobre las necesidades teniendo en cuenta ciertas reglas, esto nos servirá para lidiar con las ineficiencias que provoca un crédito mal otorgado ayudando a concientizar al trabajador y al cliente de lo que se debe lograr, para no ocasionar que el usuario se sobregire y pueda lograr el inicio de un historial para una posterior ampliación de línea de crédito.

Las políticas de crédito son útiles para gestionar los diferentes recursos para llegar a la meta trazada sin ocasionar anomalías perjudicando a la empresa; debido a que son el faro del barco, todos en él lo ven y saben hacia donde van, donde está el puerto, y cuando lleguen volverán a partir, guiados por otro faro y hacia un nuevo puerto.

Los diferentes gerentes involucrados en la aprobación de un crédito deben capacitar a su gente debido a que siempre habrá irregularidades, los gerentes coordinarán los esfuerzos y conocimientos de su grupo de trabajo, juntos decidirán como solucionar el problema y midiendo diariamente el avance corrigiendo inmediatamente la desviación y eliminando sus causas; con esto los colaboradores realizaran sus labores eficientemente.

Debido a ello la aplicación de la Gestión Financiera basado en políticas para la entrega de Líneas de Crédito permitirá que todos los colaboradores del Banco Azteca del Perú estén direccionados hacia un mismo fin, logrando así la satisfacción plena del cliente, y la reducción de pérdidas a la entidad.

### **1.3. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **1.3.1. Espacial**

- ✓ El lugar donde se realizó este proyecto fue en el Banco Azteca del Perú en el área de créditos.

#### **1.3.2. Temporal**

- ✓ Comprende el período entre enero a diciembre de 2014

### **1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.4.1. PROBLEMA GENERAL**

- ✓ ¿De qué manera las políticas de gestión financiera influye en la entrega de líneas de crédito del Banco Azteca del Perú?

#### **1.4.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ✓ ¿De qué manera las políticas de planificación financiera influye en la entrega de Líneas de Crédito del Banco Azteca del Perú?
- ✓ ¿De qué manera las políticas de organización financiera influye en la entrega de Líneas de Crédito del Banco Azteca del Perú?
- ✓ ¿De qué manera las políticas de dirección financiera influye en la entrega de Líneas de Crédito del Banco Azteca del Perú?
- ✓ ¿De qué manera las políticas de control financiera influye en la entrega de Líneas de Crédito del Banco Azteca del Perú?

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. OBJETIVO GENERAL.**

- ✓ Explicar la influencia de las políticas de gestión financiera en la entrega de líneas de crédito del Banco Azteca del Perú.

### **1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- ✓ Explicar la influencia de las políticas de planificación financiera en la entrega de líneas de crédito del Banco Azteca del Perú.
- ✓ Explicar la influencia de las políticas de organización financiera en la entrega de líneas de crédito del Banco Azteca del Perú.
- ✓ Explicar la influencia de las políticas de dirección financiera en la entrega de líneas de crédito del Banco Azteca del Perú.
- ✓ Explicar la influencia de las políticas de control financiera en la entrega de líneas de crédito del Banco Azteca del Perú.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES

No se ha encontrado trabajos investigativos similares al tema objeto de estudio, pero se encontró investigaciones relacionadas.

*Montes Chino Aurelia Amelia en su investigación aporta la siguiente información<sup>1</sup>:*

A pesar del riesgo que implica no tener claramente delineada una política de crédito, existen muchos negocios que están tan preocupados por incrementar las ventas, que permiten que el personal de estos departamentos de ventas sean los que determinen que clientes califican para autorizarles una línea de crédito y el plazo, esto es muy poco recomendable ya que el personal implicado en las ventas se convierte en juez y parte, sin embargo podría funcionar esta práctica si a los vendedores se les conceden comisiones sobre la venta efectivamente realizada o recuperada, es decir: hasta que el cliente haya pagado su compra, significa que la comisión será calculada sobre cobranza y hasta entonces pagar la comisión al vendedor.

---

<sup>1</sup> Montes Chino Aurelia A. **La administración del departamento de crédito y cobranzas en empresas farmacéuticas**. [Tesis de Maestría]. México Distrito Federal: Universidad Iberoamericana; 2005.

En su investigación intentó comprobar una vez más la aplicación de la administración en todos los ámbitos de los negocios, particularmente en el departamento de crédito y cobranzas, comprobó que aplicando el proceso administrativo se puede mejorar el desempeño organizacional, se logran objetivos plenamente cuantificables aplicando los principios de cada fase que involucra la planeación, la organización, la dirección y el control, tomar decisiones en cada fase, es el rol del administrador (en su papel de gerente de este departamento).

*Morales Guerra María lidia en su investigación aporta la siguiente información<sup>2</sup>:*

Las instituciones financieras son autónomas para las definiciones de sus políticas comerciales y crediticias, ante lo cual los criterios que aplican para realizar las evaluaciones de las empresas y personas, para efectos de evaluar la clientela en toda su gama de productos, son de su exclusiva responsabilidad.

El análisis de créditos se considera un arte, ya que no hay esquemas rígidos y que por el contrario es dinámico y exige creatividad por parte del Departamento de Riesgos. Sin embargo, es importante dominar las diferentes técnicas de análisis de créditos y complementarla con una buena cuota de experiencia y buen criterio, así mismo, es necesario contar con la información necesaria y suficiente que permita minimizar el número de incógnitas para poder tomar la decisión correcta.

Las políticas de crédito de una empresa establecen los lineamientos para determinar si se otorga un crédito a un cliente y por cuanto se le debe conceder. La empresa no solo debe ocuparse en establecer las normas de crédito, sino en aplicar correctamente tales normas al tomar decisiones. Las normas de crédito de una empresa definen criterios básicos para la concesión de un crédito a un cliente,

---

<sup>2</sup> Morales Guerra María lidia. **La administración del riesgo de crédito en la cartera de consumo de una institución bancaria.** [Tesis]. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala; 2007.

como la reputación crediticia, referencias de crédito, periodos de pago, proporcionar una base cuantitativa para establecer y reforzar los patrones de crédito.

*Hidalgo Benito Elsa Violeta en su investigación aporta la siguiente información<sup>3</sup>:*

Al evidenciar la importancia de contar con un sistema de control interno en la gestión de créditos y cobranzas, el mismo que influirá favorablemente en la ética, prudencia y transparencia de éste, en el marco de las normas de control interno, los nuevos paradigmas de gestión y control institucional; con lo cual se va a obtener información oportuna y razonable para una adecuada gestión en el área de créditos y cobranzas evitando o reducir pérdidas e incrementar los ingresos por los créditos otorgados y cobranzas efectuadas.

La planificación del Control Interno comporta el desarrollo de una estrategia global en base al objetivo y alcance del encargo y la forma en que se espera que responda la organización de la empresa, lo que permitirá una buena administración en el área de créditos y cobranzas; quedando probado que la adopción oportuna de medidas preventivas que adopten las empresas en estudio, permitirá mejorar los controles sobre créditos otorgados y acciones de cobranza.

La Dirección de Control interno tiene como misión gerenciar, administrar y planificar el sistema de control interno concebido como el principal instrumento de gestión, para medir y evaluar la eficiencia y eficacia de los diferentes procesos, encaminados al cumplimiento de objetivos y metas previstos en la misión para contribuir a la transparencia de la gestión, lo que favorecerá notablemente en el manejo de los ingresos de efectivo en las empresas, quedando probado

---

<sup>3</sup> Hidalgo Benito Elsa Violeta. **Influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre- prensa digital en Lima-Cercado.** [Tesis]. Perú-Lima. Universidad San Martín de Porres: 2010.

que la eficiente y eficaz Dirección del Control Interno favorecerá el manejo de los ingresos de efectivo en el área de créditos y cobranzas.

EL Control Interno es un plan de organización donde se establecen las políticas y procedimientos que persigue la entidad con el fin de salvaguardar los recursos con que cuenta, verificar la exactitud y veracidad de la información para promover la eficiencia en las operaciones y estimular la aplicación de las políticas para el logro de metas y objetivos programados; quedando probado que el establecimiento de procedimientos efectivos de control interno mantendrá la coherencia y armonía entre las acciones propias de la función administrativa de la entidad de forma articulada con los objetivos, las estrategias y las políticas generadas por el subsistema del control estratégico, contribuyendo de esta manera a salvaguardar los activos en la empresa.

*Maza Barbecho Norma Isabel, Ortega Vicente Johana Cecilia en su investigación aporta la siguiente información<sup>4</sup>:*

Las políticas de crédito de una institución no evidencia necesariamente la buena gestión financiera de su cartera pues uno de los principales problemas que atraviesa la institución nombrada en la investigación es el alto nivel de morosidad en sus dos líneas de crédito, como consecuencia del incremento de la cartera improductiva particularmente de los créditos de consumo, que siendo los más importantes dentro de la cartera, registran niveles preocupantes de morosidad a comparación con el resto del segmento; a pesar de que la institución cuenta con un reglamento de créditos y cobranzas, se evidencia que existe una deficiente gestión en el seguimiento y recuperación en las operaciones de créditos otorgados, provocando que se acumule la cartera que no genera rendimientos y afectando a la calidad de la misma. Con respecto en la recuperación de cartera existen

---

<sup>4</sup> Maza Barbecho Norma Isabel, Ortega Vicente Johana Cecilia. **Estudio de la gestión de riesgos en la cartera de créditos, influencia en la liquidez y propuesta de mejoramiento en la cooperativa "COOPAC AUSTRO LTDA"**. [Tesis]. Cuenca – Ecuador: Universidad de Cuenca; 2014.

otros factores desfavorables, como la rotación constante del personal generando inestabilidad y discontinuidad en el seguimiento de operaciones de gestiones anteriores, esto porque el personal está en la cooperativa hasta encontrar mejores oportunidades laborales.

*Nohelia Cardona Ramírez, Lina María Molina Rojas en su investigación aporta la siguiente información<sup>5</sup>:*

Las ventas son el motor de la empresa y hacen parte del crecimiento absoluto de la compañía, pero no solo se deben medir por su rentabilidad, sino por la eficiencia en el recaudo de las ventas a plazos, que indica que hubo un buen estudio de crédito y que la política de cobros es efectiva. Reducir las cuentas por cobrar es una de las estrategias utilizadas para aumentar el capital de trabajo neto y aumentar el activo.

Un modelo integral permite la integración de estrategias, políticas, áreas y procesos de la compañía basándose en un enfoque sistémico, donde lo importante es la relación entre los componentes del sistema permitiendo que las empresas comprendan como la cartera contribuye a que el margen operativo del negocio se incremente, ayudando a que la rentabilidad sobre la inversión compense el costo de capital y satisfaga las expectativas de los dueños generando valor económico agregado. El área de cartera en las empresas, se analiza como un motor generador de capital de trabajo operativo y como uno de los principales elementos del flujo de caja libre. Lo que se pretende es que analicen todos los factores que la afectan y se establezcan políticas y procedimientos para prevenir el surgimiento de capital ocioso, que aumenta los costos y disminuye las utilidades esperadas por la gerencia y los dueños.

---

<sup>5</sup> Nohelia Cardona Ramírez, Lina María Molina Rojas. **Modelo integral de gestión financiera de cartera para el sector real.** [Tesis doctoral]. Medellín – Colombia: Universidad de Medellín; 2006.

## **2.2. BASES TEÓRICAS.**

### **2.2.1. GESTIÓN**

Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajador solo no podría alcanzar.<sup>6</sup>

### **2.2.2. GESTIÓN FINANCIERA.**

La gestión financiera de la empresa le corresponde analizar las necesidades de recursos financieros, su coste y la forma más conveniente de obtenerlos así como estudiar y decidir respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.<sup>7</sup>

#### **2.2.2.1. PLANIFICACIÓN FINANCIERA.**

Según Weston y Brigham, la planificación financiera implica la proyección de las ventas, el ingreso y los activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia así como la determinación de los recursos que se necesitan.<sup>8</sup>

Asimismo Lusthaus Charles, la planificación financiera es la capacidad de la organización de pronosticar sus futuras necesidades monetarias. La planificación financiera de una organización debe incluir

---

<sup>6</sup> John M. Ivancevich, Peter Lorenzi, Philip B. Crosby, Steven J. Skinner. Gestión: calidad y competitividad. Madrid: MacGraw Hill Interamericana; 1996.p. 12.

<sup>7</sup> Andrés de Pablo López. Gestión financiera. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces; 2010.p. 15

<sup>8</sup> Weston J, Brigham E. Fundamentos de Administración financiera. México: MacGraw Hill Interamericana; 1994.p. 413

sus necesidades financieras de corto y largo plazo, junto con sus necesidades de efectivo.<sup>9</sup>

Finalmente Van Horne James y Wachwicz John, expone que la planificación financiera consiste en evaluar la situación financiera presente de una empresa y ponderar las oportunidades con respecto a ellas, para de esta forma planear su futuro.<sup>10</sup>

Tomando en cuenta las definiciones anteriores podemos decir que la planeación financiera es una herramienta de dirección que implica la capacidad de pronosticar necesidades financieras de corto y largo plazo; evaluando la presente situación y ponderando las oportunidades financieras para que de esta forma se planee el futuro.

## **A. RECAUDACIÓN DE EFECTIVO**

Sobre la recaudación de efectivo, Besley y Birgham la definen como el conjunto de actividades realizadas por una empresa para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes. Cada gerente debe desarrollar un sistema para cobrar las cuentas vencidas a los clientes morosos.<sup>11</sup>

Asimismo, Ortiz A, la define como la recolección de dinero que realiza la organización para dar cumplimiento a las obligaciones que esta contrae, esta es la manera

---

<sup>9</sup> Lusthaus C, Andrien M, Anderson G, Carden F. Evaluación organizacional. Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo; 2002.p. 70-72.

<sup>10</sup> Van Horne J, Wachwicz J. Fundamentos de administración financiera. México: Pearson Educación; 2002.

<sup>11</sup> Besley, S. y Birgham, E. Fundamentos de Administración Financiera. Cengage Learning. USA: Thomson Editores; 2008.p. 43

en la que la empresa cuenta con la liquidez para poder invertir una vez abarcadas todas las erogaciones.<sup>12</sup>

## **B. PRONÓSTICO FINANCIERO**

Según Lawrence J Gitman, el pronóstico de ventas no es más que la predicción de las ventas de la empresa durante un periodo dado, con base en datos externos y/o internos; se utiliza como la entrada clave para el proceso de planeación financiera a corto plazo. El pronóstico de ventas se podría basar en un análisis de datos externos, internos o una combinación de los dos.<sup>13</sup>

Asimismo Longenecker J nos dice que el pronóstico de ventas es una predicción de cuanto de un producto o servicio se puede vender dentro de un mercado dado un periodo definido.<sup>14</sup>

## **C. PRESUPUESTO DE COMPRAS**

Para Burbano J. indica que los pronósticos de compras tienen el soporte de las cantidades requeridas de cada insumo y de las políticas gerenciales trazadas en torno a los inventarios, y deben proporcionar criterios sobre los volúmenes de insumos que habrán de adquirirse, el momento oportuno para ejecutar la acción de compra y el valor de los bienes por adquirir.<sup>15</sup>

Asimismo Heredia Nohora dice que el presupuesto de compras es el responsable de la planeación de las

---

12 Ortiz, A. Gerencia Financiera y Diagnóstico Financiero. Colombia: Editorial McGraw Hill; 2005.

13 Lawrence J Gitman. Principio de administración financiera. México: Pearson Educación; 2003.p. 99.

14 Longenecker J, Petty J, Palich L, Hoy F. Administración de pequeñas empresas. Usa: Cengage learning; 2000.p. 155

15 Burbano J. Presupuestos: enfoque de gestión, planificación y control de recursos. México: McGraw Hill. 2005

adquisiciones en la organización, de su eficiente desempeño depende que el flujo de producción se a continúo y se responda a las necesidades de suministros identificadas en el presupuesto de producción, se cuente con las unidades suficientes para cubrir los pedidos y se cumpla con las metas establecidas de ventas.<sup>16</sup>

#### **2.2.2.2. ORGANIZACIÓN FINANCIERA.**

Según Chávez Jack, la organización financiera plantea un análisis de la parte operacional de las finanzas, al considerar los fines que persiguen las cifras; al encasillar en fondo de una forma adecuada, instrumentamos la plataforma que guía la actividad financiera.<sup>17</sup>

Según Chiavenato Idalberto, la organización como función administrativa y parte del proceso administrativo significa estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones.<sup>18</sup>

Tomando en cuenta las definiciones mencionadas anteriormente podemos decir que la organización financiera comprende los estudios económicos necesarios para lograr, con un mínimo de inversiones, la máxima productividad, preparando e integrando los recursos y los órganos encargados de su administración.

---

<sup>16</sup> Heredia Nohora. Gerencia de compras: La nueva estrategia competitiva. Colombia: Ecoe Ediciones. 2013.p.201.

<sup>17</sup> Chavez Jack. Finanzas teoría aplicada para las empresas. Ecuador: Adya – Yala; 2003.p. 89.

<sup>18</sup> Chiavenato Idalberto. Administración. México: MacGraw Hill Interamericana; 2009.p. 202

## **A. DEPARTAMENTALIZACIÓN**

La departamentalización según Robbins Stephen, es el fundamento mediante el cual se agrupa las tareas.<sup>19</sup>

Según Hernández Carlos la departamentalización es la fase del análisis administrativo que se ocupa de analizar el trabajo como un todo, pero estableciendo las diferencias implícitas en materia de especialización y complejidad que de hecho existen entre todas las partes o componentes del trabajo. La departamentalización se basa en el objetivo, propósitos y funciones generales de la organización y da origen al organigrama de la empresa o de la institución.<sup>20</sup>

## **B. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Robbins Stephen dice que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de las otras, representando una percepción común a todos los miembros de la empresa.<sup>21</sup>

Según Amorós Eduardo, una cultura organizacional surge cuando los integrantes comparten conocimientos y suposiciones conforme descubren o desarrollan formas de hacer frente a los aspectos de adaptación externa e integración interna.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Robbins Stephen. Administración. México: Pearson Educación; 2005.p. 235.

<sup>20</sup> Hernández Carlos. Análisis administrativo. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia; 2007.p. 72

<sup>21</sup> Robbins Stephen. Fundamentos del comportamiento organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana; 1998.p. 255.

<sup>22</sup> Amorós Eduardo. Comportamiento organizacional. Perú: USAT; 2007.p. 232.

## **C. ESTRUCTURA FINANCIERA**

Pérez Juan dice que la estructura financiera de una empresa es la forma en que se distribuye el capital empleado según su origen y su plazo.<sup>23</sup>

Según Besley y Brigham, la estructura financiera está representada por la mezcla de valores que la empresa emplea para financiar sus activos, es decir, la combinación de deudas y capital contable utilizada para financiar una empresa.<sup>24</sup>

### **2.2.2.3. DIRECCIÓN FINANCIERA.**

Según Fernández José, la dirección financiera de la empresa ha ido desplegando su poderosa importancia como herramienta de gestión, tanto en lo tocante a las decisiones de inversión y financiación, como en lo referente a las políticas de dividendos y de retribución del capital.<sup>25</sup>

Según Iborra Juan, la dirección financiera se encarga de la toma de decisiones sobre la captación y administración de fondos financieros de la empresa. Es decir, se encarga de las decisiones de financiación de la empresa y de las decisiones de inversión en la empresa.<sup>26</sup>

Según Chiavenato Idalberto, la dirección constituye un proceso interpersonal que determina las relaciones entre los individuos que está relacionada con la actuación sobre las personas de la organización. En el

---

<sup>23</sup> Pérez Juan. Control de la gestión empresarial. España: Esic. 2008.p. 289.

<sup>24</sup> Besley y Brigham. Fundamentos de la gestión financiera. USA: Thomson Learning; 2006.p. 125.

<sup>25</sup> Fernández José. Finanzas y ética. España: Cofas; 2004.p. 35

<sup>26</sup> Iborra Juan. Fundamentos de dirección de empresas. España: Parainfo; 2006.p. 340.

nivel institucional, se denomina dirección; en el nivel intermedio, se denomina gerencia; en el nivel operacional recibe el nombre de supervisión de primera línea.<sup>27</sup>

Dirección es un proceso donde se debe saber dirigir las personas, pues los empleados apoyan para el logro de los objetivos que se han plantado en la gestión financiera emprendida, la dirección financiera permite administrar los activos y pasivos, planificar las finanzas, presupuestar el capital y financiar la empresa. Por otro lado se encarga de la toma de decisiones de captación y administración de fondos financieros de la empresa.

## **A. TOMA DE DECISIONES**

Para Chiavenato Idalberto, toma de decisiones es un proceso de análisis y elección entre las alternativas disponibles de cursos de acción que las personas deben asumir con la intención de alcanzar los objetivos establecidos.<sup>28</sup>

Un hecho importante para la toma de decisiones es saber la existencia de variables controlables (empleados, capital publicidad, objetivos, costos) y variables no controlables (población, competencia, inflación) por la organización.

La toma de decisiones es una parte de las cuatro funciones gerenciales. Por esta razón los gerente (cuando planean, organizan, dirigen y controlan) se definen como quienes toman las decisiones. De hecho,

---

<sup>27</sup> Chiavenato Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. México: MacGraw Hill Interamericana; 2002.p. 482

<sup>28</sup> Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México: MacGraw Hill Interamericana; 2004.p. 300.

podemos decir que toma decisiones es sinónimo de gerencia.<sup>29</sup>

## **B. COMUNICACIÓN**

La comunicación es un proceso dinámico y de influencia recíproca, donde el receptor también tiene la oportunidad de modificar el punto de vista del emisor. Es la posibilidad de que cualquier corriente informativa que aparece en la empresa, ya sea ascendente, descendente o colateral, pueda surgir adecuadamente y llegar correctamente hasta el último interesado y destinatario.<sup>30</sup>

Se entiende por comunicación el conjunto de señales emitidas (por la empresa) a través de un canal y mediante un código que es conocido y descodificado por el receptor al que se envía y gracias al cual es posible el proceso de feedback o retroalimentación.<sup>31</sup>

## **C. MOTIVACIÓN**

Para María Martínez la motivación juega un papel esencial para explicar este interrogante, junto a otras variables como la amplitud, la percepción, la percepción del rol, la experiencia, etc. La motivación es la motivación es la mejor arma para potenciar el rendimiento de los colaboradores.<sup>32</sup>

Asimismo Chiavenato Edilberto dice que motivación es el impulso que lleva a la persona actuar de

---

<sup>29</sup> Robbins S, Coulter M. Administración. México: Pearson Educación; 2005.p. 139.

<sup>30</sup> Martínez María. La gestión empresarial. España: Ediciones Díaz Santos; 2013.p. 3.

<sup>31</sup> La comunicación empresarial. España: Vértice; 2008.p. 5.

<sup>32</sup> Martínez María. La gestión empresarial. España: Ediciones Díaz Santos; 2013.p. 25

determinada manera, es decir, que da origen a un comportamiento específico.<sup>33</sup>

#### **2.2.2.4. CONTROL FINANCIERO.**

Según Weston y Brigham el control financiero se refiere a la fase en el cual se implementan los planes financieros; el control trata del proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar la adherencia a los planes y la oportuna modificación de los mismos debida a cambios imprevistos.<sup>34</sup>

Según Chiavenato Idalberto, La función administrativa de control se relaciona con la manera como se deben alcanzar los objetivos a través de la actividad de las personas que componen la organización. El control financiero sirve para que todo funciones de manera correcta, en el momento adecuado.<sup>35</sup>

El control financiero es la función administrativa que se refiere a la relación interpersonal del administrador con el empleado para alcanzar los objetivos financieros trazados y la modificación de posibles fallas en el proceso.

---

<sup>33</sup> Chiavenato Idalberto. Administración. México: MacGraw Hill Interamericana; 2009.p. 300.

<sup>34</sup> Weston J, Brigham E. Fundamentos de Administración financiera. México: MacGraw Hill Interamericana; 1994.p. 413

<sup>35</sup> Chiavenato Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. México: MacGraw Hill Interamericana; 2002.p. 637

### 2.2.3. POLÍTICAS DE CRÉDITO

Según Weston y Brigham las políticas de crédito son un conjunto de decisiones que incluyen el periodo de crédito de una empresa, las normas de crédito, los procesamientos de cobranza y los descuentos ofrecido.<sup>36</sup>

Las políticas de estudio del crédito, en el análisis de un crédito deben tenerse en cuenta dos variables principales: las características generales del negocio o la persona a la que se espera conceder el préstamo y aspectos de tipo financiero relacionados con la empresa y los socios que la conforman.

Las políticas financieras permiten la coordinación entre las unidades organizativas y reducen la cantidad de tiempo que los gerentes emplean en la toma de decisiones.

### 2.2.4. LÍNEAS DE CRÉDITO.<sup>37</sup>

#### 2.2.4.1. DESCRIPCIÓN DE LA LÍNEA DE CRÉDITO

##### A. DEFINICIÓN

La línea de crédito, es el crédito que Banco Azteca Perú da al cliente de acuerdo a su capacidad de pago, para comprar productos y servicios.

**Importante:** la línea de crédito no es topada a un producto o servicio en específico, se calcula la capacidad de pago del cliente y sobre esta se topa.

---

<sup>36</sup> Weston J, Brigham E. Fundamentos de Administración financiera. México: MacGraw Hill Interamericana; 1994.p. 413

<sup>37</sup> Banco Azteca del Perú. Manual de crédito de Banco Azteca del Perú. Archivo Central. 2012.p. 4-44.

## **B. FORMAS DE PROMOCIÓN.**

La línea de crédito se promueve a través de:

- ❖ Las agencias y oficinas especiales con él:
  - ✓ Ejecutivo de cuenta.
  - ✓ Vendedor.
  
- ❖ Cambaceo del Jefe de Crédito y Cobranza.

## **C. PAGO**

La amortización:

- ❖ Es fijo.
  
- ❖ Puede ser, de acuerdo a lo que el cliente elija:
  - ✓ Semanal, cada 7 días a partir del día de la compra.
  
  - ✓ El cliente puede elegir pagar de manera quincenal o mensual, para lo cual deberá mantener cuotas adelantadas depende de qué manera desea realizar sus pagos (quincenal o mensual)

Mínimo semanal es de s/.7 para la primera compra, en las compras siguientes el abono semanal puede ser menor a esta cantidad.

Se debe autorizar en máximo 24 horas

## D. TASA DE INTERES

La tasa de **interés** e:

- ❖ Esta expresada de forma efectiva anual.
- ❖ Varía de acuerdo al tipo de pedido y plazo solicitados.
- ❖ No incluye intereses por atraso.
- ❖ Es sobre saldos insolutos.

## E. PROCEDIMIENTO

El Ejecutivo de Cuenta realiza lo siguiente:

**Tabla 1 Procedimiento de lo que hace el ejecutivo de cuenta.**

Paso	Acción	
1	Recibe al Cliente y promueve el crédito.	
2	¿El cliente está interesado en el crédito que Banco Azteca ofrece?	
	Si	No
	Continúa el paso 3	Informa al cliente que puede comprar al contado o apartado. Fin del proceso.
3	Informa al Cliente: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Que es la capacidad de pago.</li> <li>❖ Los requisitos para solicitar la línea de crédito.</li> <li>❖ Los beneficios de la línea de crédito.</li> <li>❖ Como son los pagos.</li> </ul> Continúa con el procedimiento de Solicitud de Crédito.	

**Fuente: Banco Azteca del Perú**

## F. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

**Tabla 2: Funciones y responsabilidades**

Funciones	Responsabilidades
<b>Ejecutivo de cuenta</b>	
Promover el crédito.	Informar al cliente los beneficios del crédito de Banco Azteca.

**Fuente: Banco Azteca del Perú**

## 2.2.4.2. CAPACIDAD DE PAGO

### A. Definiciones

**La capacidad de pago** es la cantidad de dinero semanal del Cliente para comprar un producto o servicio, que depende del ingreso mensual familiar del Cliente.

**Ingreso mensual familiar:** Es la suma de los ingresos del cliente que solicita el crédito más los de sus Obligados Solidarios.

**Obligados Solidarios:** Es una persona física que:

- ❖ Aporta ingresos comprobables para aumentar la capacidad de pago del Cliente.
- ❖ Viva en el mismo domicilio.
- ❖ Puede ser su conyugue, padre e hijos.
- ❖ Se compromete a pagar el crédito en caso de cumplimiento del Cliente cuando firma el contrato del crédito.

### B. Órgano Facultado

Sólo el órgano facultado está autorizado para realizar cambios a los criterios y políticas del sistema que modifica la capacidad de pago, dichas modificaciones deben quedar asentadas en un acta. Este órgano está conformado por el Gerente General, el Gerente de Riesgos y el Gerente de Crédito y Cobranza.

### C. Calculo de la capacidad de pago

Para calcular la capacidad de pago del cliente se considera un 5% del Ingreso Neto Mensual Familiar.

El **Ingreso Familiar Máximo Comprobable** que se toma en cuenta es de s/.5000 y el ingreso familiar

**Tabla 3: Ingreso máximo familiar**

Tipo de ingreso	Monto máximo que se registra en sistema
Comprobable	s/.5000
No comprobable	s/.1100

Fuente: Banco Azteca del Perú

**Tabla 4: Calculo de capacidad de pago**

Caso	Total de ingresos	Capacidad de Pago semanal
1	1300	5%x1300=65
2	1100	5%x1100=55
3	2600	5%x2600=130
4	5000	5%x5000=250

Fuente: Propio

#### D. Sobregiro de la Capacidad de Pago

Cuando un Cliente topa su capacidad de pago, puede sobregirar dicha capacidad de acuerdo a los siguientes montos:

Capacidad de Pago = CP

**Tabla 5: Calculo de sobregiro de capacidad de pago**

Perú	CP => s/.50	CP < s/.50
Sobregiro	S/.10	20% de su CP actual

Fuente: Propio

#### E. Aumento de la capacidad de pago

La Capacidad de Pago se aumenta:

- ❖ Con la actualización de ingresos del Cliente, mínimo después de 6 meses de la última actualización.

❖ Por el pago constante y puntual de un abono MAYOR al que le corresponde pagar al Cliente, durante 20 semanas, sin:

- ✓ Atrasarse más de 1 semana, durante las 20 semanas.
- ✓ Dar más de 1 adelanto mayor al abono constante que ha pagado durante 20 semanas.

### F. Procedimiento de aumento de capacidad de pago

El Ejecutivo de Cuenta realiza lo siguiente:

**Tabla 6: Procedimiento**

Paso	Acción
1	Recibe al Cliente interesado en conocer su capacidad de pago.
2	Pregunta cuál es el ingreso mensual familiar. Ver política de Requisitos
3	Suma los ingresos y multiplícalos por 0.05 para conocer la capacidad de pago semanal del Cliente.
4	Indica al Cliente cual es la capacidad de pago. Fin del procedimiento.

**Fuente: Banco Azteca del Perú**

### G. Funciones y responsabilidades

**Tabla 7: Funciones y Responsabilidades**

Funciones	Responsabilidades
<b>Ejecutivo de cuenta</b>	
Informar al cliente respecto a su capacidad de pago.	Orientar al cliente sobre cómo aprovechar su capacidad de pago.

Fuente: Propia

### 2.2.4.3. Requisitos

Los requisitos del crédito son:

- ❖ Ser persona natural mayor de 18 años y menor de 75 años.
- ❖ Tener cualquier ocupación.
- ❖ Presentar en original y entregar copia legible de:
  - ✓ Identificación oficial vigente.
  - ✓ Comprobante de domicilio.
  - ✓ Comprobante de propiedad o arraigo de domicilio, de trabajo o fiador.
  - ✓ Comprobante de ingresos, en su caso.
- ❖ Los Mineros, deben presentar aval.

#### A. Referencias personales

El ejecutivo de cuenta debe solicitar al cliente 2 referencias personales:

- ❖ Familiares o conocidos que no vivan en el mismo domicilio.
- ❖ Capturar su domicilio o el número de teléfono de dichas referencias.

Cuando no se registra el teléfono, se debe registrar la dirección de la referencia personal del cliente.

#### B. Identificación Oficial

Los documentos válidos como **Identificación Oficial** son:

- ❖ Documento nacional de identidad (DNI) vigente del solicitante y conyugue en caso de ser casado.
- ❖ Carné de extranjería y pasaporte vigente para extranjeros residentes en Perú.

El nombre del cliente se debe registrar tal y como aparecen en la identificación oficial.

### **C. Comprobante de Domicilio**

Los documentos válidos como **Comprobante de Domicilio** son:

- ❖ Último recibo de agua.
- ❖ Último recibo de luz.
- ❖ Último recibo de teléfono fijo.
- ❖ Último recibo de servicios de televisión de paga, cable.
- ❖ Recibo de impuesto predial del año en curso, a nombre del cliente o la sociedad conyugal.
- ❖ Documento de Identificación Oficial, cuando el Cliente vive en el mismo domicilio que consigna en el documento.
- ❖ Certificado domiciliario emitido por la autoridad correspondiente o declaración Jurada de domicilio, solo en lugares donde se compruebe que no existen servicios.

Todos los documentos tienen que estar pagados y al corriente, en su caso.

El domicilio del Cliente que se registra en la solicitud debe ser el mismo que aparece en el Comprobante de Domicilio.

**Nota:** Queda prohibido otorgar Líneas de Crédito a Clientes invasores, sin servicios, ni documentos, como “casa en esteras”.

#### **D. Comprobante de Propiedad**

Los documentos válidos como **Comprobante de Propiedad** son:

- ❖ Recibo de pago del impuesto predial del año en curso, a nombre del cliente o a la sociedad conyugal.
- ❖ Escritura Pública notariada.
- ❖ Copia literal de propiedad **(con antigüedad no debe ser mayor a 3 meses)**
- ❖ Título de Propiedad expedido por COFOPRI.
- ❖ Contrato de compra venta elevado a Escritura Pública.
- ❖ Autoevalúo de la Propiedad (PU y HR)
- ❖ Constancia de Posesión.
  - ✓ En hoja Membretada, con la firma del Alcalde y sellada, con los datos del domicilio.
  - ✓ Emitida por las Municipalidades, Gobierno Regional competente.
  - ✓ Complementada con recibos de servicios a nombre del cliente y/o sociedad conyugal.
  - ✓ Con vigencia de 3 meses de emisión, mínimo.

La propiedad debe estar:

- ❖ Ubicada dentro de la misma Ciudad, en donde el cliente solicita el crédito y debe habitar en ella.
- ❖ A nombre del cliente o la sociedad conyugal.

**Notas:**

- ❖ No se aceptan las Constancias de Posesión emitidas por Asociaciones Civiles.
- ❖ Todos los documentos tienen que estar pagados y al corriente, en su caso.
- ❖ No se aceptan comprobantes de Propiedad los Contratos de compra venta legalizados, Contratos simples de compra venta ni las Minutas de compra venta con firmas legalizadas.

Las alternativas para cuando NO presenta comprobante de propiedad son:

**Alternativa 1:**

Comprobar arraigo en su domicilio mínimo de 2 años con alguno de los siguientes documentos que este a su nombre o del cónyuge:

- ❖ Contrato de arrendamiento original, notariado.
- ❖ Recibo de pago de arrendamiento original.

**Alternativa 2:**

Comprobar arraigo en su trabajo mínimo de 2 años con alguno de los siguientes documentos que este a su nombre:

- ❖ 3 últimas boletas de pago (**anterior y actual para validar antigüedad**), deben mostrar fecha de ingreso, tener sello original y firma.

#### **Alternativa 3:**

Presentar Escrituras a nombre de un familiar directo como cónyuge, hijos o padres, ya fallecido y su acta de defunción.

#### **Alternativa 4:**

Presentar Fiador Solidario (**Viva en el mismo domicilio**)

- ❖ Identificación Oficial.
- ❖ Comprobante de Domicilio.
- ❖ Comprobante de Propiedad o comprobante de Ingresos, en su caso.

Todos los documentos tienen que estar pagados y al corriente.

### **E. Comprobante de ingresos**

Los documentos válidos como comprobante de ingreso son:

- ❖ Últimas 3 boletas de pago sellado o membretado por la empresa, si posee ingresos fijos mensuales.
- ❖ Últimos 3 estados de cuenta mensuales de su cuenta sueldo.
- ❖ Recibos por honorarios por los 3 últimos meses y copia RUC.
- ❖ Declaración Jurada de Impuesto a la Renta de cuarta categoría de los últimos dos años.

- ❖ Copia de tres últimos pagos por IGV/RUS/RES a la SUNAT y Copia de RUC.
- ❖ Último recibo de pago de pensión por Jubilación Laboral (no aplica pago de pensión alimentaria)
- ❖ Última Declaración Jurada de Impuesto a la Renta personal.
- ❖ Último Certificado de Retenciones de Quinta Categoría.
- ❖ Últimos 5 estados de cuenta de banco en caso de ser diferentes a los pagos de sueldo.

**Importante:** Ingreso máximo permitido como Comprobante de ingresos s/.5000.

Si no presenta algunos de los documentos de la relación anterior se tienen las siguientes alternativas:

#### **Alternativa 1**

Si no tiene comprobante de ingresos el ingreso máximo permitido es de s/.1100

**Tabla 8: Cálculo de ingresos**

Caso	El Cliente registra ingresos:		El sistema calcula la capacidad de pago topando los ingresos a:		Total
	Comprobables	No comprobables	Comprobables	No comprobables	
1	0	900	0	900	s/.900
2	0	2500	0	1100	s/.1100
3	1600	900	1600	0	s/.1600
4	2200	900	2200	0	s/.2200

Fuente: Propia

### **Alternativa 2**

Presentar los 6 últimos recibos de transferencias de dinero y de acuerdo a la frecuencia de los recibos calcular el ingreso mensual promedio. Debe presentar transferencias recibidas con un periodo máximo de 3 meses de antigüedad. **Y las fechas no deben tener más de 45 días de diferencia.**

El máximo ingreso permitido por esta alternativa es s/.2100

### **Alternativa 3**

Si no tiene comprobante de ingresos y desea que se le autorice un monto mayor al límite permitido, tiene que presentar original y copia legible del comprobante de ingresos del Aval / Fiador solidario mínimo por el monto deseado.

### **Ejemplo:**

- ❖ El cliente tiene ingresos no comprobables por s/1400.
- ❖ El Aval / Fiador solidario tiene que presentar comprobante de ingresos por s/.1400 o más.

## F. Restricciones

Está prohibido que el ejecutivo de cuenta:

- ❖ Registre información incorrecta o ficticia en ADN.
- ❖ No valide que la información registrada en la solicitud de crédito coincida con los documentos del cliente.
- ❖ Levante o libere una capacidad de pago a un Cliente que:
  - ✓ Ya cuente con una.
  - ✓ Sea mayor de 75 años.

## G. Procedimiento de ingreso de a información al ADN

**Tabla 9: Procedimiento de ingreso de los requisitos al ADN**

Paso	Acción	
1	<b>El Ejecutivo de Cuenta</b> Promueve la línea de crédito.	
	¿El cliente desea solicitar su línea de crédito?	
	Si	No
	Continúa en el Paso 2	Ofrece otros productos. Fin del procedimiento
2	¿La solicitud se promueve fuera del Punto de Venta?	
	Si	No
	Continúa en el procedimiento de cambaceo de la línea de crédito.	Continúa en el paso 3
3	Registra en ADN los datos de la Solicitud de la Línea de crédito como aparecen en los documentos que el cliente presenta. Registra las 2 huellas del cliente y toma su fotografía.	
4	Captura los datos generales del Cliente	
5	Captura la dirección del cliente: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Calle.</li> <li>❖ Numero exterior.</li> <li>❖ Numero interior, en su caso.</li> <li>❖ Urbanización.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Provincia.</li> <li>❖ Departamento.</li> </ul>	
6	<p>Solicita al Cliente las calles que rodean su domicilio y las digita en los campos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Calle de enfrente.</li> <li>❖ Calle izquierda.</li> <li>❖ Calle derecha.</li> <li>❖ Calle atrás.</li> </ul>	
7	Registra en el ADN los datos Laborales y Económicos del Cliente, Solidarios / aval, en su caso	
8	<p>Registra en el ADN las 2 referencias personales del cliente.</p> <p>Digita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Nombre y segundo nombre.</li> <li>❖ Apellido paterno y materno, apellido de casada, en su caso.</li> <li>❖ Parentesco</li> <li>❖ Teléfono, extensión, en su caso.</li> <li>❖ Dirección, en su caso.</li> <li>❖ Tiempo de conocerlo.</li> </ul>	
9	<p>Solicita al cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El nombre de una persona Mayor de Edad que proporcione los datos del Cliente, en caso de que este no se encuentre en su domicilio durante las visita.</li> <li>❖ La fecha y la hora de la visita.</li> </ul>	
10	Revisa y registra en ADN los documentos que el cliente entrega.	
11	Consulta al Buró de Crédito Interno	
12	¿El Cliente aparece en la lista de Clientes no sujetos de Crédito?	
	Si	No
	<p>Informa al cliente que se rechazó su solicitud porque no es una persona sujeta a crédito.</p> <p>Fin de procedimiento</p>	Continúa en el paso siguiente
13	<p>Recaba en el contrato de crédito la firma de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El Cliente.</li> <li>❖ Los Obligados Solidarios, en su caso.</li> <li>❖ El Aval / fiador Solidario, en su caso.</li> </ul>	
14	Entrega al Cliente el aviso de visita que imprime de ADN y le informa que el Jefe de Crédito y Cobranza lo va a visitar en menos de 24 horas.	
15	Digitaliza los documentos que el Cliente entrega.	

Fuente: Banco Azteca del Perú.

#### **2.2.4.4. Fiador solidario**

Es una persona natural que se compromete a pagar el crédito en caso de incumplimiento del cliente.

Puede ser Fiador Solidario de:

- ❖ Toda la línea de crédito para cumplir con el requisito de comprobante de:
  - ✓ Propiedad.
  - ✓ Ingresos.
- ❖ Un pedido de préstamo personal.

#### **A. Requisitos**

Los requisitos para ser fiador solidario son:

- ❖ Ser persona natural
- ❖ Ser mayor de edad y menor de 75 años de edad.
- ❖ Vivir :
  - ✓ En la ciudad en la que se tramita la línea de crédito.
  - ✓ En el domicilio registrado en el comprobante de propiedad, en su caso.
  - ✓ Solo puede ser aval de máximo 3 líneas de crédito, en caso de que sus ingresos le permita avalarlas.
- ❖ Presentar y entregar copia legible de comprobante de:

**Tabla 10: Tabla de requisitos**

Documento	Para Aval de :	
	La línea de crédito	Préstamo Personal
Identificación Oficial con fotografía firma	✓	✓
Domicilio	✓	✓
Propiedad	Como una alternativa cuando el Cliente no tiene comprobante de propiedad	Presentar el comprobante de propiedad o de ingresos
ingresos	Como una alternativa cuando el Cliente no tiene comprobante de ingresos	

Fuente: Banco Azteca del Perú

El Fiador Solidario de un préstamo personal puede ser el mismo que el de la línea de crédito.

El Fiador Solidario NO puede:

- ❖ Presentar Garantías Mobiliarias.

- ❖ Presentar como Fiador Solidario a un Cliente del que este es Fiador Solidario; ejemplo, si la Esposa es Fiador Solidario de su Esposo, la Esposa no puede presentar a su Esposo como Fiador Solidario.

- ❖ Ser considerado como Obligado Solidario, ejemplo:

- ✓ Si la Esposa en un matrimonio pide un crédito y se consideran los ingresos del Esposo para su capacidad de pago, el Esposo no puede ser Fiador Solidario.

- ✓ Si el Esposo en un matrimonio pide un crédito y se consideran los ingresos de la Esposa

para su capacidad de pago, la Esposa no puede ser Fiador Solidario.

## **B. Trámites del fiador solidario**

El Fiador Solidario tiene que:

- ❖ Cumplir con los requisitos.
- ❖ Registrar 2 huellas y su fotografía en el sistema ADN.
- ❖ Firmar el Contrato y Pagare de la línea de crédito.

## **C. Restricciones**

Está prohibido que el Ejecutivo de Cuenta:

- ❖ Informe al Cliente que:
  - ✓ Cuando tiene Garantías Mobiliarias el Fiador Solidario puede presentarlas.
  - ✓ El Fiador Solidario de un préstamo personal tiene que ser diferente al Fiador Solidario de una línea de crédito, en caso de que el Cliente ya tenga.
- ❖ Registre a un Fiador Solidario:
  - ✓ Que no cumple con los requisitos.
  - ✓ A más de 3 **Líneas de crédito**.

## D. Procedimiento

**Tabla 11: Procedimiento de ingreso de fiador**

Paso	Acción			
1	Informa al Cliente: Cuando tiene que presentar Fiador Solidario. Los requisitos del Fiador Solidario.			
2	Registra los datos de la solicitud de línea de crédito. Ver procedimiento de requisitos			
3	¿Se requiere capturar datos del Fiador Solidario?			
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>           Captura datos del Fiador Solidario:            ❖ Personales.            ❖ Económicos.            Continúa en paso 4         </td> <td>Fin del procedimiento</td> </tr> </tbody> </table>	Si	No	Captura datos del Fiador Solidario: ❖ Personales. ❖ Económicos. Continúa en paso 4
Si	No			
Captura datos del Fiador Solidario: ❖ Personales. ❖ Económicos. Continúa en paso 4	Fin del procedimiento			
4	Registra los datos Personales del Fiador Solidario: ❖ Apellido Paterno. ❖ Apellido Materno. ❖ Nombre (s). ❖ Parentesco con el solicitante. ❖ Edad ❖ Estado Civil. ❖ Domicilio. ✓ Calle. ✓ Número Exterior. ✓ Número Interior, en su caso. ✓ Urbanización. Provincia. ✓ Departamento ❖ Teléfono. ✓ Prefijo telefónico. ✓ Número. ✓ Extensión, en su caso ❖ Ingresos. ❖ Tipo de Propiedad: casa, terreno o negocio.			
5	Selecciona digita los datos Económicos del Fiador Solidario: ❖ Nombre de la Empresa. ❖ Domicilio del empleo del Cliente. ✓ Calle. ✓ Número Exterior. ✓ Número Interior, en su caso. ✓ Urbanización ✓ Provincia.			

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Departamento.</li> <li>✓ Teléfono.</li> <li>✓ Prefijo de teléfono.</li> <li>✓ Número.</li> <li>✓ Extensión, en su caso.</li> <li>❖ Tipo de Trabajo.</li> <li>❖ Tipo de Contrato.</li> <li>❖ Puesto que desempeña.</li> <li>❖ Nombre del Jefe inmediato.</li> <li>❖ Antigüedad en el empleo, en años</li> </ul>				
6	Verifica que los datos coincidan con los documentos del Fiador Solidario y da clic en "Guardar" para grabar la información.				
7	<p>Solicita al Cliente colocar 5 veces el índice derecho e izquierdo en el Lector de Huella Digital.  Resultado: ADN:  Registra las huellas.  Abre el bloque de fotografía.</p> <p>¿ADN registro las huellas digitales?</p> <table border="1"> <tr> <td>Si</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>Continúa en el paso 8.</td> <td> Solicita al Cliente que coloque otro dedo en el Lector de Huella Digital.  Resultado: ADN:  Registra la huella.  Abre el bloque de fotografía. </td> </tr> </table>	Si	No	Continúa en el paso 8.	Solicita al Cliente que coloque otro dedo en el Lector de Huella Digital. Resultado: ADN: Registra la huella. Abre el bloque de fotografía.
Si	No				
Continúa en el paso 8.	Solicita al Cliente que coloque otro dedo en el Lector de Huella Digital. Resultado: ADN: Registra la huella. Abre el bloque de fotografía.				
8	Acciona la cámara. <b>Resultado:</b> ADN registra la imagen. Continúa en el Procedimiento de Solicitud.				

Fuente: Banco Azteca del Perú

## E. Funciones y responsabilidades

**Tabla 12: Funciones y responsabilidades**

Funciones	Responsabilidades
Ejecutivo de Cuenta	
Registrar el Fiador Solidario del Cliente en la solicitud de línea de crédito.	Verificar que el Fiador Solidario cumple con los requisitos para serlo.

Fuente: Propia

### 2.2.4.5. LÍNEA DE CRÉDITO RÁPIDO Y FÁCIL

La Línea de Crédito Rápido y Fácil cuenta con los siguientes requisitos, características y beneficios para el Cliente:

**Tabla 13: Requisitos de línea de crédito rápido y fácil**

Requisitos	Características	Beneficios
Presentar en original y entregar copia legible de: ✓ Identificación oficial. ✓ Comprobante de domicilio.	✓ Capacidad de pago <b>máxima</b> reconocida es de <b>S/37</b> ✓ Otorga una Tarjeta Azteca Instantánea, que podrá utilizarse en Canales Propios, de terceros y en cualquier establecimiento que acepte Mastercard. ✓ El Crédito Rápido y Fácil se otorga a Clientes con o sin presupuesto, ofreciendo en ambos casos la opción de una Línea de Crédito Tradicional, presentando todos los requisitos. ✓ En caso de que el presupuesto del Cliente sea mayor a S/37, se otorga una Línea de Crédito Tradicional	✓ No es necesario que tenga arraigo domiciliario, laboral, comprobar propiedad o aval. ✓ Aplica para Consumo y Préstamos Personales montos menores. ✓ Cuanto con retiro de efectivo en ventanilla, con la Tarjeta Azteca que se entrega. ✓ La investigación del Crédito es más ágil ya que el Cliente presenta únicamente los 2 documentos básicos (Identificación Oficial y Comprobante de Domicilio)

Fuente: Banco Azteca del Perú.

#### Importante:

- ❖ El Comprobante de Domicilio debe estar a nombre del Cliente o su Cónyuge.
- ❖ La Identificación Oficial puede ser considerada como comprobante de domicilio, si y solo si la dirección del domicilio registrado es el mismo donde vive actualmente el Cliente.
- ❖ El Cliente podrá presentar comprobantes por montos superiores pero el sistema solo le deberá reconocer una capacidad de pago máxima de S/.37.

- ❖ Esta opción de Rápido y Fácil, sigue el proceso normal para el otorgamiento de la Línea de Crédito:
  - ✓ Captura de la Solicitud (Datos Generales, Referencias e Ingresos)
  - ✓ Investigación.
  - ✓ Autorización.
  - ✓ Liberación.
  - ✓ Disposición.
- ❖ **Nota:** Los ingresos del Cliente se deben registrar, independientemente de que presente o no el comprobante de ingresos (con o sin comprobante)
- ❖ Este tipo de línea, tiene una cobertura máxima de seguro de vida de s/2.

### **Para Préstamos Personales:**

Si es Rápido y Fácil, aplica lo siguiente:

- ❖ El préstamo se otorga:
  - ✓ Sin Aval.
  - ✓ Sin Garantías.
  - ✓ Sin Comprobante de Arraigo (laboral o domicilio)
- ❖ Debe presentar **únicamente** Identificación Oficial y Comprobante de domicilio.
- ❖ **No se envía doble autorización** por parte de GCC.
- ❖ El Abono Semanal del Préstamo debe ser de s/37 o menos.

❖ En caso de que el Cliente quisiera disponer de **mayor capacidad de pago**, se le ofrecen las siguiente opciones:

✓ Capacidad de Pago de acuerdo a sus ingresos: Se tendrá que levantar una solicitud de “Liberar Capacidad de Pago”, para lo cual el Cliente debe cubrir todos los requisitos de la Línea de Crédito, incluyendo:

- ✓ Comprobante de arraigo o sus alternativas.
- ✓ Comprobante de ingresos en su caso o sus alternativas.
- ✓ Investigación del JCC.

Una vez autorizada, el Cliente podrá disponer de toda su Capacidad de Pago.

- ✓ Abonar por 20 semanas consecutivas el monto de capacidad de pago que quiere para su Línea de Crédito, este monto debe ser siempre el mismo y no presentar atrasos durante el periodo.
- ✓ Cuando el Cliente ha pagado por 52 semanas, se libera automáticamente la Capacidad de pago de acuerdo al ingreso capturado desde el origen.

## 2.2.4.6. AUTORIZACIÓN DE LA LÍNEA DE CRÉDITO

**Tabla 14: Agentes involucrados en la autorización de la línea de crédito**

Política aplicable a:	Agencia / Oficina especial – Perú.	
Propósito:	Normar y controlar la autorización de la línea de crédito.	
Dirigido a:	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Gerente de Crédito y Cobranzas.</li> <li>❖ Jefe de Crédito y Cobranzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Gerente de Agencia / Oficina Especial.</li> <li>❖ Ejecutivo de Cuenta.</li> </ul>

Fuente: Banco Azteca del Perú

### A. Consulta al Buró de Crédito

Todos los Cliente nuevos se deben consultar en el Buró de Crédito interno al igual que el Aval y Cónyuge.

Si el Cliente aparece en la lista de personas no sujetas a crédito, se debe informas al Cliente y terminar con la solicitud de línea de crédito

### B. Calificación en RCC

Cómo aplicar las calificaciones en la evaluación de cada uno de los participantes del crédito.

#### ❖ CLIENTE

**Tabla 15: Calificación en RCC del Cliente**

Calificación	Calificación ADN	Acción
0 NOR	NORMAL	Procede hasta 70%
1 CPP	EXCEPCIÓN	Procede hasta 30%
2 DEF	EXCEPCIÓN	Procede bajo investigación
3 DUD	RECHAZO	No procede
4 PER	RECHAZO	No procede

Fuente: Banco Azteca del Perú

## ❖ CÓNYUGE / SOLIDARIO

Únicamente en el caso en que aporten ingresos al crédito del titular

**Tabla 16: Calificación en RCC del cónyuge/solidario**

Calificación		Calificación ADN	Acción
0	NOR	NORMAL	Procede hasta 70%
1	CPP	EXCEPCIÓN	Procede hasta 30%
2	DEF	EXCEPCIÓN	Procede bajo investigación
3	DUD	RECHAZO	No procede
4	PER	RECHAZO	No procede

Fuente: Banco Azteca del Perú.

## ❖ AVAL

### ✓ CRÉDITO DE CONSUMO

Solo se revisará el historial de pagos del Aval en el buró interno del Sistema Regional de Créditos.

### ✓ PRÉSTAMOS PERSONALES

**Tabla 17: Calificación en RCC del aval.**

Calificación		Calificación ADN	Acción
0	NOR	NORMAL	Procede
1	CPP	EXCEPCIÓN	Procede
2	DEF	EXCEPCIÓN	Procede
3	DUD	RECHAZO	No procede
4	PER	RECHAZO	No procede

Fuente: Banco Azteca.

## IMPORTANTE:

Estos criterios se aplican únicamente en la evaluación en RCC.

En los casos que el evaluado procede como participante del crédito deberá ser complementado con el resultado de la visita de investigación en el domicilio y con la revisión de su histórico de pagos y buró interno en el Sistema Regional de Crédito

### **C. Investigación de Crédito**

El Jefe de Crédito y Cobranza debe:

- ❖ Investigar al Cliente en:
  - ✓ El interior de su domicilio
  - ✓ En un horario de 9:00 am a 7:00 pm.
- ❖ Evaluar al Cliente, con base en:
  - ✓ Arraigo domiciliario y de trabajo, en su caso.
  - ✓ Condiciones de vida.
  - ✓ Consulta de buró de crédito.
  - ✓ Tipo de trabajo.
  - ✓ Ingresos comprobables.
- ❖ Validar que las Garantías Mobiliarias que el Cliente que presenta coincidan con los datos que se registra, en su caso.
- ❖ Rendir en máximo de 24 horas a partir del registro de la solicitud.
- ❖ En caso que el Cliente no se encuentre, la investigación se efectúa solo si hay una persona mayor de edad que proporcione los datos.

**Nota:** La región de influencia de JCC es de 30 Kilómetros a la redonda, esto determina la zona adecuada de cobranza del Cliente.

#### **D. Investigación por Actualización de Ingresos**

El Ejecutivo de Cuenta debe:

- ❖ Solicitar la Investigación de aumento de Ingresos sólo si la última actualización del Cliente tiene 6 meses o más.
- ❖ Informar al Cliente que la activación de la Línea de Crédito es la primera actualización de sus ingresos.
- ❖ Digitalizar el comprobante de Ingresos para que se detone la investigación.

El Jefe de Crédito y Cobranza efectúa una Investigación de Actualización de Ingresos.

#### **E. Vigencia de la Investigación**

Se debe investigar otra vez al Cliente cuando:

- ❖ Cambia de domicilio o ingresos.
- ❖ Tiene más de 24 meses sin usar su línea de crédito.
- ❖ Tiene 13 semanas de atraso consecutivas en un pedido y se pone al corriente porque desea hacer una recompra.
- ❖ Después de haber sido autorizado en 45 días la LCR no fue liberada.

#### **F. Resultado de la Investigación**

Los estatus de la solicitud de Crédito son:

**Tabla 18: Estatus de solicitud de crédito.**

Estatus	Cuando
Autorizada	La evaluación de 12 puntos o más y todos los documentos están completos: Autorizada a menor préstamo. Autorizada a menor capacidad de pago.
Rechazada	El Cliente no es apto para un Crédito en Banco Azteca: ❖ Cliente indeseable. ❖ Cliente insolvente. ❖ Edad insuficiente. ❖ Zona de Riesgo. ❖ Soborno. ❖ Cliente con negociación. ❖ No dejaron entrar al domicilio.
Mal Hecha No Rescatable	❖ Encuesta. ❖ El Cliente no quiere.
Solicitud duplicada	❖ Cuenta en RMD. ❖ Cuenta en legal o más de 55 semanas. ❖ Línea de crédito duplicada.
Condicionada	❖ Al Cliente le falta presentar: Comprobante de Propiedad. Comprobante de Ingresos. Aval / Fiador. ❖ Cambiar Aval / Fiador. ❖ Comprobar arraigo. ❖ Menor capacidad de pago.

Fuente: Banco Azteca del Perú

### **Autorización de la Línea de Crédito**

La Línea de Crédito se autoriza:

- ❖ Si el resultado de la investigación es de 12 puntos o más.
- ❖ Por él:
  - ✓ Jefe de Crédito y Cobranza.
  - ✓ Gerente de Crédito y Cobranza cuando es un:
    - Préstamo personal

## **G. Liberación**

El Gerente de Agencia / Oficina Especial, para liberar la Línea de Crédito del Cliente debe verificar que:

- ❖ Los datos de la solicitud de la Línea de Crédito coincidan con los datos de los documentos que el Cliente entrega.
- ❖ Que el expediente del Cliente este completo y digitalizado.

El Ejecutivo de Cuenta debe liberar la Línea de Crédito cuando el Gerente de Agencia / Oficina Especial esté ausente, pero este a su regreso debe dar el visto bueno en ADN.

## **H. Restricciones**

Está prohibido que el:

- ❖ Jefe de Crédito y Cobranza:
  - ✓ Investigue al Cliente fuera de su domicilio o en el domicilio del empleo o en cualquier otro domicilio que no corresponda al de la Investigación.
  - ✓ Rinda las Investigaciones sin visitar el domicilio del Cliente.
  - ✓ Preste su contraseña.
  - ✓ Llene la investigación de crédito con datos ficticios.
  - ✓ Autorice líneas de crédito a Clientes que no cumplan los requisitos.

- ❖ Gerente de Agencia / Oficina Especial / Ejecutivo de Cuenta libere líneas de crédito:
- ✓ Que tengan expediente incompletos.
- ✓ Sin revisar que los datos de la solicitud de línea de crédito coincidan con los datos de los documentos que Cliente entrega.

### I. Procedimiento de investigación y liberación

Tabla 19: Procedimiento de investigación y liberación

Paso	Acción	
1	Jefe de Créditos y Cobranza Visita al Cliente en su domicilio para: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Evaluar al Cliente.</li> <li>❖ Revisar sus documentos originales.</li> <li>❖ Validar las garantías que presenta el Cliente, en su caso.</li> </ul>	
2	Registra los datos de la investigación.	
3	Informa al Cliente que acuda a la Sucursal para conocer el resultado de la investigación.	
4	Rinde el resultado de la Investigación antes de 24 horas en la Tienda de Servicios Financieros.	
5	Gerente de Crédito y Cobranza Autoriza la línea de crédito de préstamos personales y de consumo que sobrepasen el monto de autorización del Jefe de Crédito y Cobranza.	
6	Ejecutivo de Cuenta Recibe del Cliente y verifica el estatus de su solicitud de línea de Crédito en ADN.	
7	De acuerdo al estatus de su Solicitud:	
	Estatus de la Solicitud	Informa al cliente:
	Autorizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Puede disponer de su Línea de Crédito.</li> <li>❖ Regrese en 15 días para recoger su Tarjeta Azteca.</li> </ul>
	Condicionada	Cumpla con la condición, para que su crédito se autorice.
Rechazada	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Su crédito esta rechazado y cuáles son los motivos.</li> <li>❖ Puede utilizar la opción de apartado</li> </ul>	
7	Gerente de Agencia / oficina Especial / Ejecutivo de Cuenta	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Verifica que los datos de la solicitud de crédito coincidan con los documentos del cliente.</li> <li>❖ Verifica que el expediente este completo y digitalizado.</li> <li>❖ Libera en el sistema ADN, la línea de crédito.</li> </ul> <p>Da clic en el nombre del Cliente para liberar la línea de crédito  <b>Continúa en el procedimiento de Disposición de Línea de Crédito.</b></p>
--	---

Fuente: Banco Azteca del Perú

## J. Funciones y responsabilidades

Tabla 20: Funciones y responsabilidades

Funciones	Responsabilidades
<b>Gerente de Agencia / Oficina Especial / Ejecutivo de Cuenta</b>	
Liberar la línea de crédito.	Revisar los requisitos que debe cumplir el Cliente para autorizar el Crédito.
<b>Jefe de Crédito y Cobranza</b>	
Investigar al Cliente en su domicilio.	Evaluar al Cliente y/o Fiador Solidario en su caso para autorizar, rechazar o condicionar el Crédito.
<b>Gerente de Crédito y Cobranza</b>	
Dar la doble autorización.	Validar que el Cliente es sujeto de crédito.

Fuente: Propia

### 2.2.5. Disposición

#### 2.2.5.1. Crédito al Consumo

##### A. Definiciones

**Bienes de Consumo** son productos que se venden en las Oficinas Especiales que incluyen:

- ❖ Electrónica.
- ❖ Línea Blanca.
- ❖ Muebles.
- ❖ Enseres menores.

- ❖ Telefónica y cómputo.
- ❖ Motos.
- ❖ Insumos automotrices.

**Duraderos (Hardgoods):** son los bienes de consumo que son recuperables para efectos de cobranza.

**No duraderos (Softgoods):** Son los bienes de consumo que no pueden recuperarse para efectos de cobranza.

## **B. Requisitos**

Los requisitos para usar un crédito de bienes de consumo son:

- ❖ Tener capacidad de pago disponible.
- ❖ No tener pedidos activos con atrasos.
- ❖ Pagar el enganche, en su caso.
- ❖ Presentar Garantías Mobiliarias, en su caso.

## **C. Enganche**

- ❖ El porcentaje de enganche, en caso de que su Capacidad de Pago no le alcance y quiera acceder a un plazo determinado, es de partir del 5%.
- ❖ En motos e insumos automotrices el enganche para la:
  - ✓ Primera disposición es 10%
  - ✓ Recompra no se pide.

## D. Garantías

Para los créditos de bienes de consumo el Cliente tiene que:

- ❖ Firmar el anexo de Bienes.
- ❖ Dejar garantías de acuerdo al tipo de producto que compra:

**Tabla 21: Garantías**

Tipo de Producto	Bien Adquirido
Electrónica.	✓
Línea Blanca.	✓
Muebles.	✓
Enseres menores.	✓
Motos.	✓
Insumos Automotrices.	✓
Bienes no duraderos.	✓

Fuente: Propia

Para Clientes de recompra no se piden garantías adicionales.

Los créditos que requieren Garantías Mobiliarias adicionales se deben solicitar en la Agencia / Oficina Especial Origen.

## E. Plazos

Los siguientes plazos corridos aplican para todos los productos en Canales Propios excepto telefonía.

**Tabla 22: Tabla de plazos de productos de canales propios menos telefonía**

Plazo en semanas	13	26	39	43	47	52	65	78	91	104
------------------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Fuente: Banco Azteca del Perú

Los plazos que aplican para telefónica son:

**Tabla 23: tabla de plazos de productos de telefonía**

Plazo en	Semanas	13	26	39	43	47	52
----------	---------	----	----	----	----	----	----

Fuente: Banco Azteca del Perú

#### **F. Reglas de Consumo para Clientes Conocidos de 1, 2 y 3 años**

El cliente contará con un sobregiro en su capacidad de pago de acuerdo a la siguiente tabla

**Tabla 24: Sobregiro de capacidad de pago**

	Electrónica	Motos	Telefonía
Perú	s/.8	s/.25	s/.4

Fuente: Propia

#### **G. Autorización**

El Jefe de Crédito y Cobranza autoriza sólo la primera vez que el Cliente solicita la línea de crédito. Esta autorización es válida para las siguientes disposiciones, siempre que:

- ❖ La investigación este vigente.
- ❖ El Cliente no tenga atrasos.
- ❖ El monto y el tipo de producto sólo requieran de esta autorización.

## H. Surtimiento de bienes de consumo

Los bienes de consumo se surten cuando el:

- ❖ Crédito este autorizado.
- ❖ ADN reconoce la huella o el PIN del Cliente en un máximo de 3 intentos.
- ❖ Cliente:
  - ✓ Firma el voucher.
  - ✓ Paga el 100% del enganche, en su caso.

Los vouchers que firma el Cliente por cada disposición se:

- ❖ Deben digitalizar.
- ❖ Resguardan en el bunker, hasta su envío en el paquete operativo al Archivo central.

## I. Restricciones

Está prohibido que el Ejecutivo de cuenta:

- ❖ Informe al cliente requisitos diferentes a esta política para disponer del crédito.
- ❖ Autorice la disposición del crédito sin recabar la firma del Cliente en el Voucher.
- ❖ No digitalice los vouchers firmados por el Cliente.
- ❖ Archive los vouchers firmados en el expediente de crédito o el paquete operativo

## J. Procedimiento de crédito de consumo

**Tabla 25: Procedimiento de crédito de consumo**

Paso	Acción	
1	<b>Ejecutivo de Cuenta</b> Recibe del Cliente interesado en comprar a crédito. Informa al Cliente los requisitos del crédito.	
	¿El Cliente tiene línea de crédito?	
	Si	No
	Continúa en el paso 2	Indica al cliente que tiene que solicitar su línea de crédito Continúa en el procedimiento de requisitos.
2	Elabora el presupuesto de ventas	
	¿El producto requiere registrar Garantías Mobiliarias?	
	Si	No
	Registra en ADN las Garantías Mobiliarias. Continúa en el paso 3.	Verifica que la línea de crédito este liberada por el Gerente. Indica al cliente que acuda a caja a registrar su huella y pagar el enganche, en su caso. Continúa en el paso 6.
3	Imprime en ADN el Anexo de bienes en 1 tanto y recaba la firma del Cliente para anexarlo al Expediente de Crédito.	
4	Imprime en ADN el Aviso de Visita. Entrega al Cliente el Aviso de Visita.	
5	Informa al Cliente que: ❖ El Jefe de Crédito y Cobranza lo va visitar en su domicilio para validar que las Garantías Mobiliaria sean reales. ❖ Regrese en 24 horas para saber si su crédito se autorizó.	
6	<b>Cajero</b> Recibe al Cliente y le solicita su ticket de Presupuesto de Venta a Crédito.	
7	Solicita al Cliente que coloque su dedo en el lector de huella.	
	¿El ADN reconoce la huella del Cliente en máximo 3 intentos?	
	Si	No
	Continúa en el paso 8	Solicita al Cliente digite su NIP
8	Registra en ADN el pago de enganche del Cliente, en su caso.	
9	Imprime de ADN el Voucher 2 tantos. Solicita la firma del Cliente en el Voucher, el que tiene la leyenda “Banco”	
10	Entrega al Cliente el Voucher, el que tiene la leyenda “Cliente” y le informa que pase con el Vendedor para surtir su pedido y después con el Ejecutivo de Cuenta para la entrega de su hoja de resumen y	

	cronograma de pagos.
11	Entrega al Ejecutivo de Cuenta o al gerente de Agencia / Oficina Especial el voucher firmado para que lo digitalice.
12	Ejecutivo de Cuenta Recibe al Cliente después de que el Vendedor le surte el Crédito.
13	Imprime en ADN la hoja de resumen y el cronograma de pagos. <b><u>Resultado:</u></b> El ADN imprime en 2 tantos: ❖ La hoja de resumen. ❖ El cronograma de pagos.
14	Solicita la firma del Cliente en 1 tanto de los documentos y el otro tanto s e lo entrega.
15	Digitaliza el voucher firmado y lo regresa al Cajero Principal.
16	Integra al Expediente la documentación firmada por el Cliente.
17	Cajero Principal Archiva el voucher firmado en el bunker. Fin del procedimiento.

Fuente: Banco Azteca del Perú

## K. Funciones y responsabilidades

Tabla 26: Funciones y responsabilidades en el consumo

Funciones	Responsabilidades
<b>Ejecutivo de cuenta</b>	
Informar al Cliente los requisitos del crédito al consumo.	Validar que le Cliente cumpla con los requisitos para disponer del crédito al consumo. Solucionar e informar al Cliente cualquier duda que tenga acerca de su disposición.
<b>Vendedor</b>	
Promover la venta a crédito de los productos del Punto de Venta.	Atender al Cliente que solicita una disposición de su línea de Crédito para un Consumo en canales propios.

Fuente: Banco Azteca del Perú

## 2.2.5.2. PRÉSTAMOS PERSONALES

### A. Requisitos Generales

Los requisitos para obtener un préstamo personal son:

- ❖ Tener capacidad de pago disponible.
- ❖ Tener línea de crédito activa y liberada.
- ❖ Solicitarlo en el Punto de Venta Origen.

### B. Requisitos por tipo de Cliente

**NOTA:** El Cliente nuevo o conocido que presente 4 o más semanas de atraso consecutivas no podrá surtir préstamos mayores. Para poder surtirlos, tendrá que cumplir las siguientes condiciones:

- ❖ Estar al corriente para que su línea de crédito se desbloquee.
- ❖ Debe esperar 4 semanas, a partir de la fecha en la que se puso al corriente, para surtir otro préstamo personal de montos mayores.

### Importante

- ❖ Sin importar que Tipo de Cliente, puede tener varios préstamos personales vigentes siempre y cuando se tenga capacidad de pago disponible y se cumplan las reglas del cuadro anterior.
- ❖ Cuando un Cliente conocido solicita un préstamo pero nunca ha tenido uno, el monto máximo del préstamo es con base los años que tiene como Cliente, no se pide aval, garantías y no se realiza investigación, de acuerdo a lo que se muestra en la tabla anterior.

## **C. Préstamos con investigación**

Aplica para Clientes Nuevos.

Aplica para Clientes Conocidos cuando quieren un préstamo de monto mayor al que se tiene permitido con base a Capacidad de Pago máxima utilizada.

### **❖ Préstamos de Montos Menores**

Los préstamos de montos menores son las disposiciones de efectivo que se realizan con la tarjeta azteca y préstamos personales con presupuestos hasta el monto de s/.1500 y sus características son las siguientes:

- ✓ Aplica para clientes conocidos y nuevos.
- ✓ Se debe tener línea de crédito activa y liberada.
- ✓ No requiere presentar aval, ni garantías.
- ✓ El monto mínimo a retirar por línea de crédito es de s/.20 y el monto máximo es de s/1500, estos montos están sujetos a la capacidad de pago disponible del cliente.
- ✓ El cliente puede tener “n” cantidad de préstamos menores si y solo si la suma de estos sea de s/.1500

### **❖ Préstamos con Investigación y Doble Autorización**

Para Clientes Nuevos y Clientes Conocidos que solicitan un préstamo mayor al que pueden acceder con base a su capacidad de pago utilizada, el Préstamo debe autorizarse en el ADN por el:

- ✓ Jefe de Cobranza y Crédito.
- ✓ Gerente de Cobranza y Crédito.

#### **D. Plazos**

Los plazos para Préstamos Personales son:

- ❖ 13 semanas.
- ❖ 26 semanas.
- ❖ 39 semanas.
- ❖ 52 semanas.
- ❖ 65 semanas.
- ❖ 78 semanas.

#### **E. Garantías Mobiliarias (aplica a Préstamos con Investigación)**

El Cliente Nuevo debe presentar garantías mobiliaria de **1 a 1 veces el monto**, ejemplo:

- ❖ Solicita un Préstamo Personal por: s/.12000.
- ❖ Debe registrar garantías mobiliarias por s/.12000.

También aplica para Clientes Conocidos cuando requieren un monto mayor al que pueden acceder por su Capacidad de Pago utilizada.

#### **F. Surtimiento de un Préstamo Personal**

Los Préstamos personales sólo se surten:

Quando está autorizado en el ADN.

En efectivo.

Con el Ejecutivo de Cuenta, cuando:

- ✓ El Cliente presenta Identificación Oficial con fotografía y firma.
- ✓ El ADN reconozca la huella del Cliente en un máximo de 3 intentos.

En caso de atraso de acuerdo a lo siguiente:

Sin ninguna semana de atraso, se surte el mismo día

### G. Cancelación de Préstamos Personales

La cancelación de Préstamos Personales solo aplica el mismo día en que se surte el Préstamo al Cliente.

### H. Bonificación por pago total anticipado

Cuando el Cliente se presenta para pagar el total de un Préstamo Personal antes de plazo convenio se:

- ✓ Aplica el pago total anticipado.
- ✓ Cuando el pedido es liquidado antes de 14 días se cobrarán 2 semanas de interés.

**Tabla 27: Requisitos LCR**

Requisitos LCR sin presupuesto y con presupuesto de Préstamo Personal					
Cliente Características	LCR		Préstamos Personales		
	Línea de Crédito Tradicional	Línea de Crédito Rápido y Fácil	Rápido y Fácil	Préstamos Menores de s/.500 a s/.1500	Préstamos Mayores de s/1600 a s/.15500
Reglas de Negocio		Capacidad de Pago	Capacidad de Pago	Monto de Préstamo	Monto de Préstamo
Identificación Oficial	Si	Si	Si	Si	Si
Comprobante de Domicilio	Si	Si a nombre de cliente o cónyuge	Si a nombre de cliente o cónyuge	Si	Si
Comprobante Arraigo o Propiedad	Si	No	No	Si	Si

Ingresos	Si no puede comprobar se calcula con la calidad de vida	No es necesario, pero en la investigación se debe comprobar que el titular tenga ingresos para hacer frente al crédito		Si no puede comprobar se calcula con la calidad de vida	Si no puede comprobar se calcula con la calidad de vida
Aval	Si fuese necesario	No	No	No, el JCC o GCC pueden condicionar	Si
Garantías	No	No	No	No	Si
Capacidad Semanal	De acuerdo a sus Ingresos	Capacidad se bloque a s/.37	Capacidad se bloque a s/.37	De acuerdo a sus ingresos	De acuerdo a sus ingresos
Recompra	Si	Antes debe realizarse la liberación de la capacidad de pago o convertirse en cliente conocido		En cualquier momento a las restricciones	En cualquier momento a las restricciones

Fuente: Banco Azteca del Perú.

## I. Restricciones

❖ Está prohibido que el Ejecutivo de Cuenta:

Promocione un préstamo personal si el Cliente no:

- ✓ Está al corriente en sus pagos.
- ✓ Presenta los documentos completos que se solicitan para las garantías mobiliarias, en su caso.
- ✓ Firma el anexo de bienes y pagare.

## J. Procedimiento de ingreso de información.

**Tabla 28: Procedimiento de préstamo personal**

Paso	Acción
1	Ejecutivo Recibe al Cliente, le explica las características y los requisitos de los Préstamos Personales, según el tipo de Cliente que es, Nuevo o Conocido con su antigüedad correspondiente.
2	Pregunta al Cliente si desea un Préstamo Personal ¿El Cliente desea un Préstamo Personal? Si No Continúa al Paso 3 Ofrece otro producto Fin de Procedimiento.
3	¿Cliente Nuevo o Conocido que requiere un monto mayor de acuerdo a su capacidad de pago? Si No Informa al Cliente que para continuar con el trámite del Préstamo Personal presente: ❖ Un Aval que cumpla con los requisitos para serlo. ❖ Los datos de los productos que sirva de garantía. Continúa en el paso 4 Continúa en el paso 5
4	Convierte en el ADN el presupuesto del préstamo personal en Pedido.
5	Informa al Cliente que: ❖ Va a recibir una visita de investigación para validar que las garantías mobiliarias que registra son reales, en su caso. ❖ Regrese en 24 horas para saber si su Préstamo está autorizado.
6	Solicita al Cliente que firme el anexo de Bienes, en su caso. Entrega al Cliente el Aviso de Visita.
7	Recibe al Cliente que desea saber si su crédito está autorizado. ¿El Préstamo está rechazado? Si No Informa al Cliente los motivos de Rechazo. Fin de Procedimiento Continúa en el paso 8
8	¿El Préstamo está autorizado o el Cliente cumple con la Condición? Si No Continúa en el paso 9. Informa al Cliente que tiene que cumplir con la condición para que su crédito se autorice. Regresa al paso 7.
9	Autoriza la entrega del Préstamo Personal, revisando en el ADN que existan las firmas electrónicas de autorización del: ❖ Jefe de Cobranza y Crédito. ❖ Gerente de Cobranza y Crédito.
10	<b>Ejecutivo</b>

	Solicita al Cliente su identificación oficial vigente con fotografía y firma. ¿El cliente presenta Identificación Oficial con fotografía y firma?
	Si
	No
	Continúa en el paso 11
	Informa al Cliente que presente una Identificación Oficial con fotografía para continuar.
11	Valida en ADN que la huella del Cliente coincida con la que Banco Azteca, tiene registrada. <b>Resultado:</b> Imprime en ADN: ❖ Pagare en 2 tantos. ❖ Reporte de pasos Cubiertos, en 1 tanto.
12	Informa al Cliente que para el surtimiento de su Préstamo debe pasar a caja.
13	Firma el: ❖ Reporte de pasos Cubiertos. Recaba firma del Cliente en 1 tanto del Pagaré, el que dice la leyenda “Banco”.
14	Entrega al cliente una copia de: ❖ Pagaré. ❖ Reporte de pasos Cubiertos.
15	<b>Ejecutivo</b> Anexa al Expediente del Cliente el Pagaré el que tiene la leyenda Banco e informa al Cliente que acuda a caja para el surtimiento.
16	<b>Cajero</b> Solicita al Cliente su identificación oficial vigente con fotografía y firma ¿El Cliente presenta Identificación Oficial con fotografía y firma?
	Si
	No
	Continúa en el paso 17
	Informa al Cliente que presente una Identificación Oficial con fotografía y firma para continuar. Regresa al paso 16.
17	Valida en ADN que la huella del Cliente coincida con la que Banco Azteca, tiene registrada. Registrada en ADN el surtimiento del Préstamo Personal. <b>Resultado:</b> Imprime en ADN: ❖ Nota de entrega. ❖ Calendario de Pagos.
18	Recaba firma del Cliente en 1 tanto de la Nota de Entrega y del Voucher, el que dice la leyenda “Banco”.

Fuente: Banco Azteca del Perú.

## K. Responsabilidades

Informar al cliente los beneficios y los requisitos del préstamo personal.

Revisar en el ADN que están las firmas electrónicas para autorizar el préstamo.

### 2.2.5.3. Garantías

#### A. Bienes en Garantía Mobiliaria

Son productos de línea blanca y electrónica con menos de 5 años de uso que garanticen el crédito, en caso de incumplimiento de pago al cliente.

Los productos que se aceptan como bienes en Garantía Mobiliaria son:

**Tabla 29: Bienes para Garantía prendaria**

Línea Blanca	Electrónica
❖ Refrigeradores.	❖ Micro y Mini Componentes.
❖ Lavadoras.	❖ Radio Grabadoras.
❖ Lava vajillas.	❖ Video Grabadores.
❖ Centros de lavado.	❖ Modulares.
❖ Hornos de Microondas.	❖ Televisores.
❖ Secadoras de ropa.	❖ DVD.
❖ Aspiradoras.	

Fuente: Propia

Las Garantías Mobiliarias son del Cliente no del Fiador Solidario.

#### B. Bienes en Garantía Mobiliaria No Validos

Los productos que **NO** son válidos como Bienes en Garantía Mobiliaria son:

- ❖ Estufas.

- ❖ Aires acondicionados.
- ❖ Computo.
- ❖ Telefonía y celulares.
- ❖ Motos.
- ❖ Bicicletas y juguetes.
- ❖ Muebles y juguetes.
- ❖ Muebles y enseres menores.
- ❖ Pequeños electrodomésticos.
- ❖ Artículos deportivos.

### **C. Datos de Bienes en garantía**

La información o factura de los bienes en garantía debe incluir los siguientes datos:

- ❖ Marca.
- ❖ Modelo.
- ❖ Número de serie.
- ❖ Antigüedad.
- ❖ Características.

### **D. Cálculo del Valor de Bienes en Garantía**

Se debe determinar el valor de los bienes en garantía con base en el:

- ❖ Precio del bien sin:
  - ✓ IGV.
  - ✓ Intereses o financiamiento.
- ❖ Tiempo de uso del producto o valor de depreciación.

## **E. Investigación de Bienes de Garantías**

El Jefe de Créditos y Cobranza debe investigar al Cliente en el interior de su domicilio para:

- ❖ Validar los datos de los bienes en garantía que el cliente presenta.
- ❖ Registrar el número de serie el modelo de la garantía correcta.
- ❖ Registrar nuevas garantías, en su caso.

El cliente tiene 7 días a partir de que se le solicite un cambio de garantías, para presentarlas, pues de lo contrario, la disposición que solicita se rechaza.

## **F. Anexo de Bienes**

El Cliente debe firmar el Anexo de Bienes en donde se:

- ❖ Indica los bienes que deja en garantía.
- ❖ Compromete a mantenerlos en buen estado en su domicilio hasta que se liquide el Crédito.

## **G. Restricciones**

Está prohibido que el Ejecutivo de Cuenta registre bienes en garantía:

- ❖ Falsos.
- ❖ Del Fiador Solidario.
- ❖ Con más de 5 años de antigüedad.

## H. Procedimiento para ingreso de garantías

**Tabla 30: Procedimiento de ingreso de garantías**

Paso	Acción								
1	Recibe al cliente que desea un Préstamo Personal o un crédito al consumo que requiera Garantías Mobiliarias.								
2	Revisa que los datos de la solicitud de crédito estén correctos.								
	¿Se requiere capturar datos de Garantías Mobiliarias?								
	<table border="1"> <tr> <td>Si</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>Continúa en el paso 3.</td> <td>Fin del Procedimiento.</td> </tr> </table>	Si	No	Continúa en el paso 3.	Fin del Procedimiento.				
Si	No								
Continúa en el paso 3.	Fin del Procedimiento.								
3	<p>De acuerdo con los datos de las garantías que indica el Cliente selecciona o digita:</p> <table border="0"> <tr> <td>❖ El departamento y enter.</td> <td>❖ Sub Clase y enter.</td> </tr> <tr> <td>❖ Sub departamento y enter.</td> <td>❖ Modelo y enter.</td> </tr> <tr> <td>❖ Clase y enter.</td> <td>❖ Número de serie y enter.</td> </tr> <tr> <td>❖ Marca y enter.</td> <td>❖ Antigüedad y enter.</td> </tr> </table> <p><b><u>Resultado:</u></b> El Sistema ADN despliega el valor de las Garantías de acuerdo a los datos registrados.</p>	❖ El departamento y enter.	❖ Sub Clase y enter.	❖ Sub departamento y enter.	❖ Modelo y enter.	❖ Clase y enter.	❖ Número de serie y enter.	❖ Marca y enter.	❖ Antigüedad y enter.
❖ El departamento y enter.	❖ Sub Clase y enter.								
❖ Sub departamento y enter.	❖ Modelo y enter.								
❖ Clase y enter.	❖ Número de serie y enter.								
❖ Marca y enter.	❖ Antigüedad y enter.								
4	Agrega las garantías que sumen monto solicitado.								
5	<p>Informa al cliente que va a recibir una visita de investigación en su domicilio para validar que los datos de las garantías estén correctos. Continúa, según sea el caso en el Procedimiento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Crédito de consumo.</li> <li>❖ Préstamos Personales.</li> </ul>								

**Fuente: Banco Azteca del Perú**

### 2.2.5.4. Recompra

Se considera cuando el cliente hace una nueva disposición de su línea de crédito

#### A. Autorización de recompras

Para autorizar una recompra a clientes atrasados, se deben cumplir las siguientes condiciones:

Tabla 31: Condiciones para autorizar una recompra

Clientes con atrasos de	Se autoriza la recompra
2 hasta 13 semanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cuanto pone su cuenta al corriente.</li> <li>❖ Con el 100% de su capacidad de pago que le quede disponible, en su caso.</li> <li>❖ Su investigación</li> </ul>
14 hasta 5 semanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cuando pone su cuenta al corriente.</li> <li>❖ Con investigación.</li> </ul>

Fuente: Banco azteca del Perú

### B. Recompras permitidas

No hay límite en las recompras o pedidos que puede hacer el cliente, el límite está dado por su capacidad de pago disponible.

Ejemplo: para un cliente que tiene una capacidad de pago semanal de S/.2500.

Tabla 32: Recompras permitidas

	Capacidad de pago semanal	
	Utilizada	Disponible
Inicial	0	2500
Pedido 1	1000	1500
Pedido 2	1500	0

Fuente: Propia

### C. Restricciones

Está prohibido que el ejecutivo de cuenta:

- ❖ Indique a los clientes con atraso que pueden hacer recompras sin que paguen su deuda y se pongan al corriente.
- ❖ Informe al cliente que las cancelaciones después de entrega aplican como pedidos saldados y por lo tanto la siguiente compra se considera recompra.

## D. Funciones y responsabilidades

Tabla 33: Funciones y responsabilidades

<b>Funciones</b>	<b>Responsabilidades</b>
<b>Ejecutivo de cuenta</b>	
Informar al cliente las condiciones de la recompra.	Conservar su cartera de clientes activa y sin atrasos.

Fuente: Banco Azteca del Perú.

### 2.3. MARCO CONCEPTUAL

- **ADN:** Sistema de Administración de Negocios.
- **BAZ:** Banco Azteca del Perú.
- **Cambaceo:** Proceso de venta que se realiza de casa en casa o de negocio en negocio. En las grandes empresas se practica el cambaceo para abrir o ampliar el mercado de un producto a lugares recónditos de la población.
- **Comprobar arraigo:** es verificar la el vínculo de más de 2 años con respecto de alguna cuestión.
- **DUI:** Documento Único de identidad
- **Ejecutivo de Cuenta:** también llamado ejecutivo financiero.
- **GCC:** gerente de crédito y cobranzas
- **Jefe de Crédito y Cobranza (JCC):** persona encargada de la investigación de la solicitud de crédito.
- **LCR:** línea de crédito.
- **NSE:** El nivel o estatus socioeconómico es una medida total económica y sociológica combinada de la preparación laboral de una persona y de la posición económica y social individual o familiar en relación a otras personas, basada en sus ingresos, educación, y empleo. Al analizar el nivel socioeconómico de una familia se analizan, los ingresos del hogar, los niveles de educación, y ocupación, como también el ingreso combinado, comparado con el individual, y también son analizados los atributos personales de sus miembros.
- **Políticas de dividendos:** es un plan de acción que deberá seguirse siempre que se decida en torno a la distribución de dividendos.
- **Política salarial:** Es un conjunto de principios que ayudaran ala orientación y filosofía de la organización, en lo que se refiere a la

administración remuneraciones. Toda política salarial es dinámica porque tiene que ir cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se pueden presentar dentro y fuera de la empresa. Toda política salarial debe tomar en cuenta el sistema de recompensa al personal como: beneficios sociales, estímulos e incentivos de acuerdo al desempeño de los empleados; estabilidad en la empresa, oportunidades de crecimiento.

- **Préstamos personales menores:** son aquellos préstamos de un monto o igual a 1600
- **Préstamos personales mayores:** son aquellos préstamos de un menor o igual a 1600
- **Proceso administrativo:** El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc, con los que cuenta la empresa.
- **RMD:** registro de mercadería en el depósito.
- **Saldos insolutos:** es el monto que todavía no se pagó de la deuda original.
- **Sobrendeudamiento:** Sobrepasar el límite del crédito autorizado o los fondos de una cuenta bancaria.
- **SRN:** Sistema Regional de Crédito.
- **Staff:** Conjunto de personas que forman un cuerpo o equipo de estudio, información o asesoramiento en una empresa u organización.

## **CAPÍTULO III**

### **3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

Banco Azteca es un banco joven que nació en octubre del 2002, ante la oportunidad derivada del bajo nivel de bancarización en México. El banco está orientado al sector de menores ingresos, que representa un 70% de la población no atendida por los bancos tradicionales. Una gran ventaja desde el inicio de operaciones fue la experiencia de más de 50 años de Grupo Elektra en el otorgamiento de crédito a dicho sector.

Grupo Salinas, es una de las empresas más importantes de México, que cuenta con TV Azteca, Iusacell, Unefon, Salinas y Rocha, y Elektra, entre otras. En particular, la División Financiera del grupo está conformada por Banco Azteca, Seguros Azteca, Afore Azteca y Círculo de Crédito.

El banco cuenta con más de 1,400 sucursales, que representa la tercera red en México, cuenta con más de 15 millones de clientes y ha desarrollado una de las infraestructuras tecnológicas más sofisticadas de la banca.

Para cubrir eficientemente el alto número de operaciones requeridas por la banca masiva, se ha implementado una operación con:

- Uso de tecnología de punta para el manejo de grandes volúmenes de operación
  - ✓ 13,000 créditos autorizados diariamente
  - ✓ 7.3 millones de operaciones semanales
- Otorgamiento de crédito en 24 horas.
- 1,420 Sucursales, abiertas de 9 a.m. a 9 p.m., los 365 días del año, atendidas por un equipo de 17,093 empleados
- Introducción de procesos innovadores en la banca
  - ✓ Huella digital en apertura de cuentas
  - ✓ Fotografía de clientes
  - ✓ Digitalización masiva de expediente

Desde su creación, el banco ha registrado un fuerte crecimiento que muestra la gran necesidad de servicios financieros del sector popular, tanto en la captación, como en la colocación. Asimismo, la oferta de productos y servicios financieros se ha ampliado continuamente.

Banco Azteca cuenta con una amplia vocación de apoyo a micro y pequeños empresarios, diseñando productos para cubrir sus necesidades desde los niveles de más bajos ingresos: Empresario Azteca, Micronegocio Azteca, Punto Azteca, AbasTCT y Pymes Azteca.

La expansión internacional de Banco Azteca es una de las más dinámicas de la banca en el mundo, estamos haciendo historia al propiciar la bancarización de los sectores populares en toda América Latina, con condiciones similares a las de México.

- Elektra ya cuenta con presencia en Perú, Guatemala, Honduras, El Salvador y Panamá.
- En Panamá, Banco Azteca tiene cerca de dos años de operación.
- Se han obtenido las licencias bancarias en Guatemala y Honduras, donde próximamente se iniciarán las operaciones del banco.
- Asimismo, se han solicitado licencias bancarias en Perú, El Salvador, Brasil, Argentina, Uruguay

### **3.1.1. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA**

#### **A. Visión**

Desarrollar productos y servicios financieros sencillos y accesibles para mejorar el nivel de vida de nuestros clientes.

#### **B. Misión**

Ser una agrupación financiera líder mediante la prestación de servicios financieros altamente competitivos que nos permitan satisfacer en menor tiempo y costo las necesidades de nuestros clientes. Desarrollar procesos innovadores y usar tecnología de punta para lograr mayor eficiencia en todos los canales de atención al cliente. Generar constante crecimiento y desarrollo de nuestro personal a través de un mayor compromiso en la obtención de resultados y una excelente calidad de servicio. Lograr la maximización de rentabilidad de nuestro capital para el sano crecimiento a futuro. Contribuir decisivamente al desarrollo de una mayor oferta de servicios financieros en el Perú.

### 3.1.2. Análisis FODA



Fuente: Banco Azteca

### 3.1.3. Principales valores

#### A. Honestidad

Ser honesto es ser íntegro. Implica una congruencia entre lo que uno siente, piensa, dice y hace. La honestidad permite establecer una relación de confianza y respeto indispensables para trabajar en equipo. La lealtad a la empresa va de la mano con la honestidad.

#### B. Inteligencia

El trabajo nos une en Banco Azteca del Perú, pero es un trabajo que debe ser inteligente. La inteligencia es la capacidad para comprender, aprender y asociar ideas. Requiere destreza y habilidad para adaptarse a situaciones nuevas o para encontrar soluciones a problemas. Hay distintos tipos de inteligencia. Debemos identificarlas y aprovecharlas, pero debemos saber

también que el esfuerzo de equipo se frustra cuando se trabaja con gente tonta. Nuestro trabajo exige equipos que transmitan energía y se comprometan con un esfuerzo común y claro.

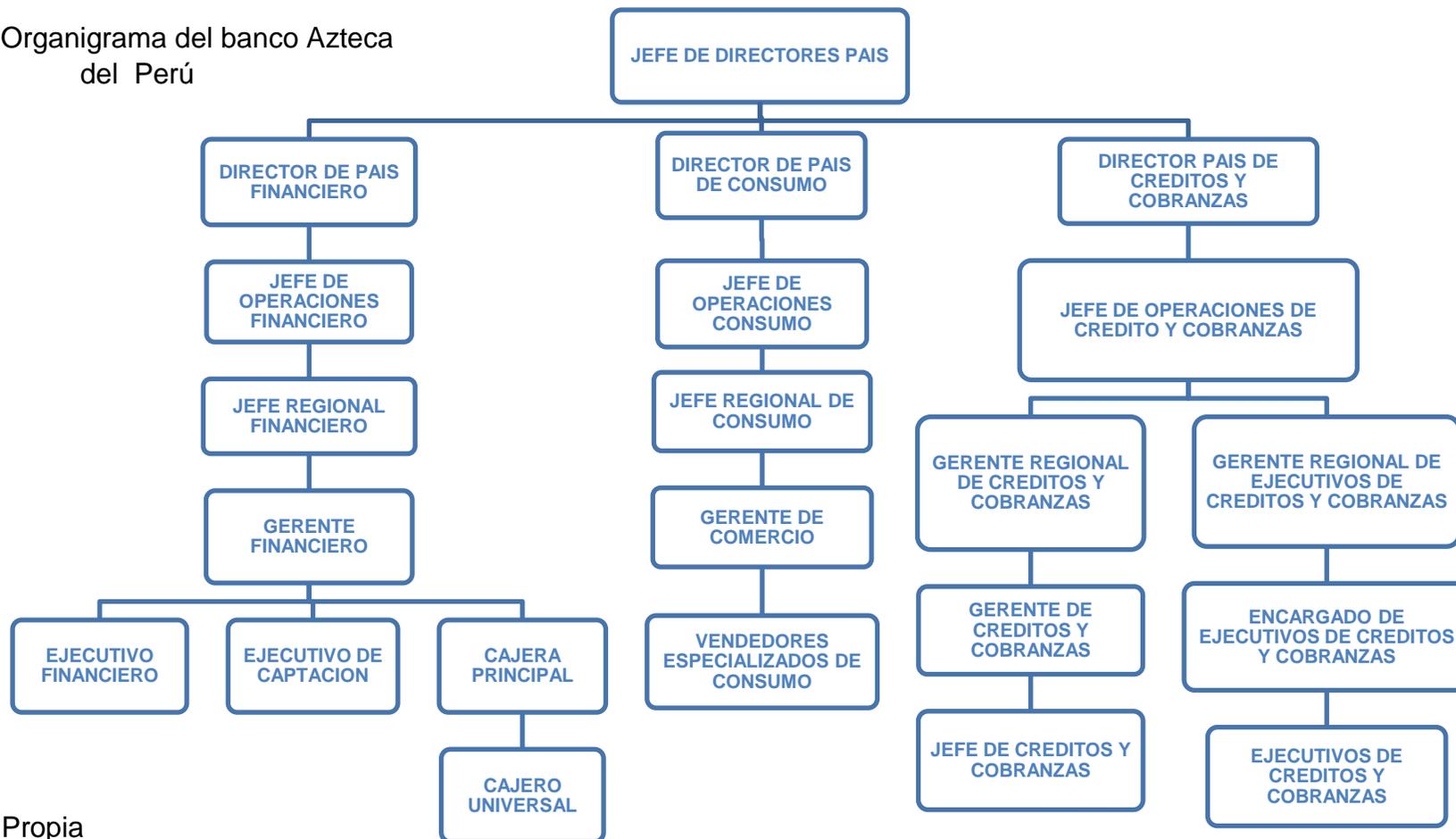
### **C. Ejecución**

Ejecutar es ofrecer resultados. El trabajo personal debe estar orientado a cumplir objetivos concretos y debemos hacernos responsables de ellos. Necesitamos comprometernos para cumplir nuestras asignaciones a tiempo, cumpliendo con presupuesto asignado y con calidad. Sólo así podremos crear la confianza y el respeto mutuo que exige el trabajo en equipo.

### 3.1.4. ORGANIGRAMA EN ESTUDIO DE LA EMPRESA

El organigrama presentado corresponde al área de crédito netamente.

Figura 1: Organigrama del banco Azteca del Perú



Fuente: Propia

### **3.1.5. Enfoque de Banco Azteca en el Perú**

El modelo de negocio de Banco Azteca se enfoca principalmente en los sectores económicos de menores ingresos, es decir los sectores C y D, segmentos que tienen un mayor nivel de riesgo, lo que nos conlleva asumir mayores gastos operativos, costos financieros y provisiones comparados con otras entidades que se enfocan en segmentos de mejor calificación crediticia; además de aplicar una política activa de castigo de cartera, lo cual se ve compensado con el spread financiero.

Al 31 de Diciembre de 2011, el Banco Azteca se encuentra instalado en 17 departamentos del Perú, cuenta con 120 oficinas, de las cuales, Lima y Callao concentran el 48% con 58 oficinas, seguida de La Libertad con 11 oficinas y Piura con 9 oficinas.

Aprovechando la capacidad instalada y la facilidad de sus ubicaciones, el Banco cuenta con oficinas en el interior de las Tiendas Elektra, siendo un total de 62 Tiendas Elektra a nivel nacional, las cuales albergan oficinas del Banco dentro de sus instalaciones.

### **3.1.6. Descripción de Productos**

La captación de recursos se realiza a través de los siguientes productos:

#### **A. Guardadito**

Es una cuenta de ahorro que no cobra comisiones en mantenimientos, movimientos, ni montos mínimos, en soles se abre con un monto mínimo de S/. 15.00, en dólares se abre con un saldo mínimo de US\$ 5.00.

## **B. Inversión Azteca**

Consiste de una inversión que ofrece las mejores tasas de interés del mercado según el plazo elegido, premia los plazos de permanencia. A mayores plazos mayores réditos. Se puede abrir con un monto mínimo de S/. 250 o US\$ 100.

## **C. Guardakids**

Es una cuenta de ahorro diseñada especialmente para el segmento infantil, se abre con S/.1 y no cobra comisiones. Adicional a ello se capta recursos por conceptos de Nomina Interna y CTS para empleados del grupo y Cuenta Socio para empleados internos y familiares del grupo

Ahora bien, en lo que se refiere a la colocación de créditos, cabe señalar que esta función se realiza principalmente a través de los siguientes productos:

## **D. Crédito al Consumo**

Es un préstamo ofrecido por Banco Azteca a aquellos clientes que quieran financiar sus compras al crédito de productos en Tiendas Elektra y tiendas asociadas a nivel nacional. Los pagos son realizados semanalmente por el cliente y se pueden realizar en cualquier sucursal a nivel nacional.

## **E. Préstamos Personales**

Es un préstamo ofrecido por Banco Azteca a aquellos clientes que necesiten dinero para utilizarlo en cualquier necesidad u ocasión. Es muy sencillo obtener y se autoriza en sólo 24 horas.

#### **F. Tarjeta Azteca**

Es el medio de pago de la línea de crédito que Banco Azteca ofrece a sus clientes, para que tengan acceso a los productos que se comercializan en canales internos y en miles de establecimientos afiliados a MasterCard. Esta Tarjeta no cobra ningún tipo de comisión y sus pagos son semanales.

Adicional a nuestros productos de Captación y Colocación, se realizan actividades de:

#### **G. Transferencias de Dinero**

Banco Azteca brinda el servicio de envío y recepción internacional y nacional de dinero en todas sus sucursales con los siguientes operadores:

- ❖ Dinero Express
- ❖ Money Gram
- ❖ Dolex

#### **H. Venta de Seguros Azteca (Vida Fácil)**

Es un beneficio adicional que podrán adquirir los clientes al momento de realizar cualquiera compra a crédito u obtengan un préstamo personal en las tiendas de Elektra, Banco Azteca y canales a terceros, con un aporte adicional a partir de 2 soles semanales, se puede solicitar el seguro Vida Fácil. Esta póliza cubre fallecimiento y ofrece doble indemnización en caso de muerte accidental.

#### **I. Compra y Venta de Divisas**

Banco Azteca también brinda el servicio de compra y venta de Dólares y Euros.

### 3.2. DESCRIPCION DEL PROYECTO

Este proyecto consiste en la presentación del modelo de gestión financiera, con lo que se busca es otorgar buenos créditos, para lograr lo que se busca será necesario respetar las políticas crediticias del banco. El siguiente modelo está elaborado para lograr nuestro objetivo general que es determinar la influencia de la gestión financiera basado en políticas para la entrega de líneas de créditos del Banco Azteca del Perú, para ello se elaborará un prototipo crediticio; para realizar una gestión financiera efectiva, se debe realizar lo siguiente:

#### ***Planificar y lograremos este proceso a través de lo siguiente:***

Pronosticar ventas: en este caso nos referimos a la captación de ahorros y a la colocación de una línea de crédito, esta fase es fundamental pues una cuota debe ser creíble y alcanzable para alcanzarla sin necesidad de infringir las políticas, ni engañar al cliente al momento de otorgar una línea de crédito, como por ejemplo decirle que el seguro de vida es la misma del seguro del desgravamen.

Presupuesto de compras: los diferentes gerentes tienen un presupuesto, el cual debe ser utilizado de la mejor manera al comprar los diferentes insumos como papelería, insumos de limpieza entre otros para que puedan realizar su trabajo efectivamente los diferentes colaboradores sin necesidad de realizarla erróneamente; como todos sabemos un pagare, contrato y un cronograma de pagos debe estar firmado y con su respectiva huella digital del cliente sin tener ninguna macha ni enmendadura y mucho menos estar impresa en una hoja reciclada.

Recaudación de efectivo: los diferentes depósitos y cobros deben de acuerdo a lo estipulado en las políticas del banco para no infringir lo normado en la SBS; con respecto a los cobros deben estar sujetas a ciertos lineamientos como por ejemplo para que un cliente vuelva a

solicitar un crédito debe pasar un día calendario y haber pagado más del 90% de las cuotas antes de hacer la recompra.

***Organizar y lograremos este proceso a través de lo siguiente:***

Departamentalización: debido a que ya tienen un organigrama estipulado, solo se debe respetar el nivel de jerarquía que posee cada uno de los colaboradores dentro del banco, es decir el gerente debe respetar y hacer respetar las funciones que tienen con sus colaboradores y viceversa.

Cultura organizacional: cada uno de los colaboradores deben tener presente los diferentes valores de que tiene el banco y si los colaboradores no los practican los gerentes deben capacitar sobre el tema, sobre las creencias y hábitos que tengan los colaboradores deben ser constructivos que a la larga ayudarán al proceso del crédito.

Estructura financiera: el costo de la deuda deberá ser más bajo que el rendimiento del capital, porque es menos riesgoso. En este caso como nos encontramos en un banco diremos que el costo de dar un crédito debe ser más bajo que el rendimiento de dar un crédito.

***Direccionar y lograremos este proceso a través de lo siguiente:***

Toma de decisiones: las diferentes decisiones que se deben realizar son con respecto a las variables controlables organización (empleados, capital, publicidad, objetivos, costos) y no controlables (población, competencia, inflación) por la organización; si ninguna de ellas no sirve o dificulta en el trabajo del grupo de trabajo se cambia definitivamente si fuese controlable o se maneja si es no controlable.

Comunicación: la comunicación de los empleados dentro de la entidad debe ser horizontal (entre colaboradores de la misma línea de jerarquía) y vertical (entre jefe y subordinado) para que el mensaje sea entendido de la mejor manera para así evitar malos entendidos; lo

importante es aprender a entenderse con los otros y a funcionar adecuadamente en situaciones sociales, por eso la comunicación puede ser verbal (palabras, tono de nuestra voz) o no verbal (cartas, memorandos, oficios, entre otros).

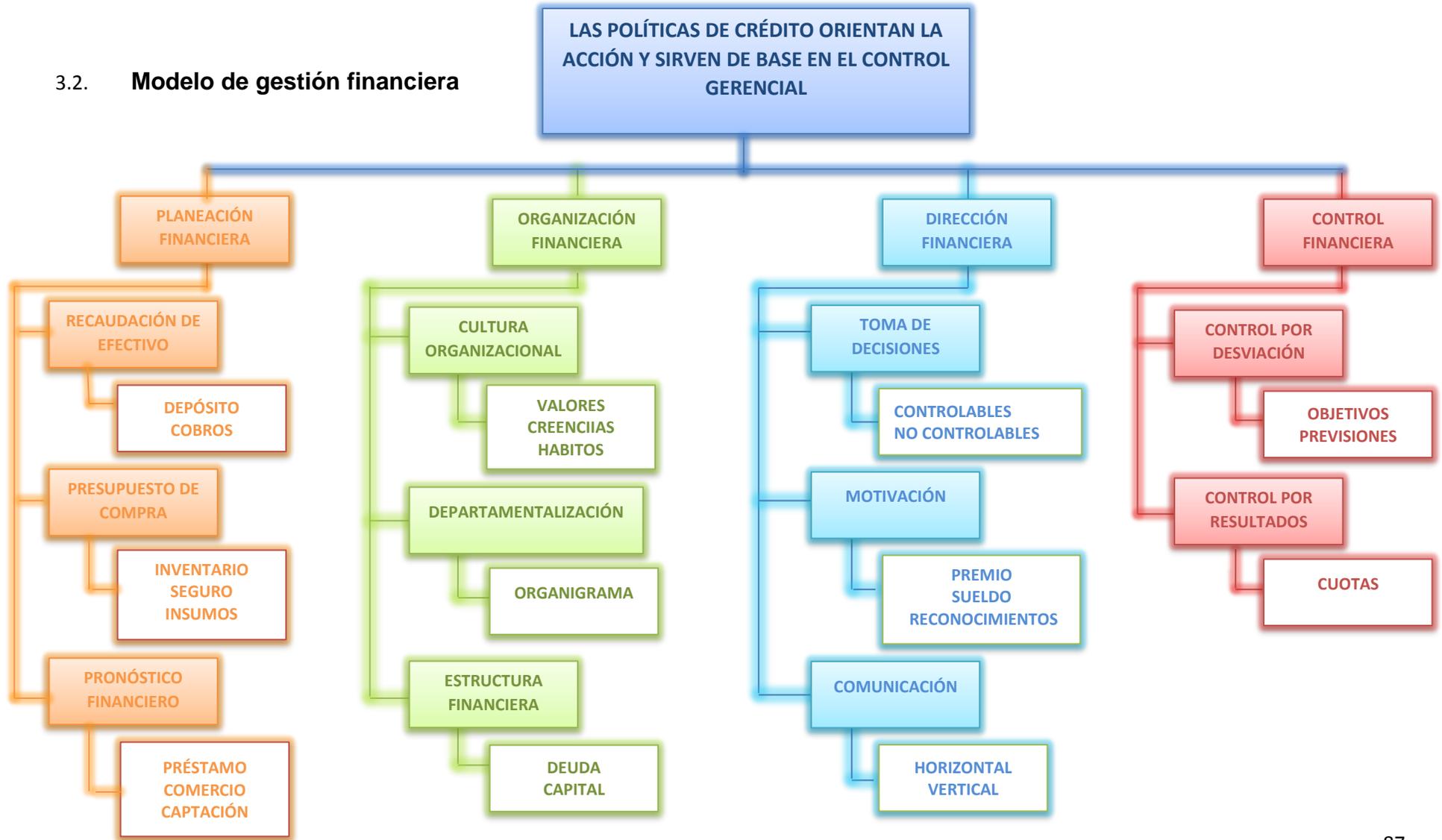
Motivación: los diferentes colaboradores de la entidad deben estar impulsados para llegar a las diferentes metas trazadas y para esto su sueldo debe estar acorde a las funciones realizadas por ellos, deben tener un premio por llegar y sobrepasar las metas trazadas; además sus jefes inmediatos deben darles un reconocimiento público por su desempeño.

***Controlar y lograremos este proceso a través de lo siguiente:***

Control por desviaciones: Se da cuando la realidad manifiesta un valor distinto al previsto y se evita mediante la mejora de las fuentes de información; o cuando no se alcanza el objetivo planteado por una incorrecta formulación del mismo se evita mediante la modificación de los mismos.

Control por resultados: se analiza comparando a las cifras llegadas con el objetivo planteado, se sanciona al responsable cuando no se llega a ello; para esto el gerente debe realizar bien su trabajo y no delegar la mayoría de sus funciones y peor aún no realizarlas en su totalidad.

3.2. Modelo de gestión financiera



Fuente: Propia

### 3.3. REVISIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS

La encuesta fue realizada a diferentes trabajadores en el área de crédito donde es una población de 167 personas donde la muestra es 136 (ver anexo 2)

#### 3.1.1. REVISION DE RESULTADOS

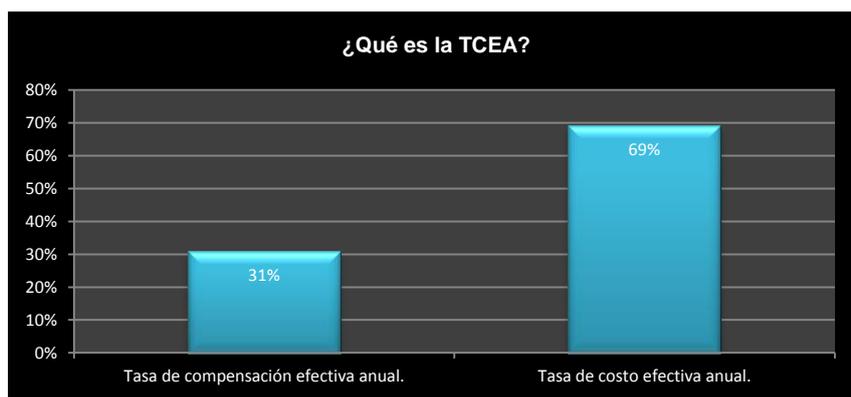
##### PREGUNTA 1

**Tabla 34**  
Dígame UD ¿Qué es la TCEA?

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Tasa de compensación efectiva anual.	42	31%
Tasa de costo efectiva anual.	94	69%
Total	100	100%

Fuente: Propia

##### Gráfica 1



Fuente: Propia

Del total de empleados encuestados, el 69% considera que la TCEA es la tasa de costo efectiva mientras que el 31 % considera que es la tasa compensación efectiva anual.

##### PREGUNTA 2

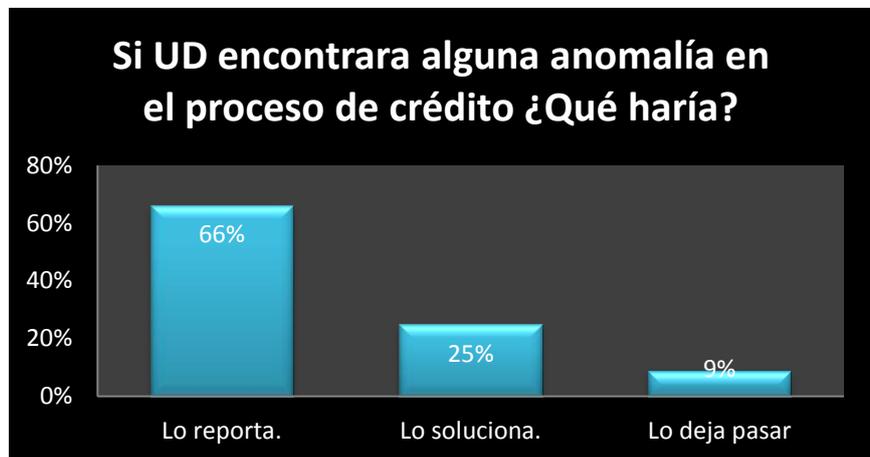
**Tabla 35**

Si UD encontrara alguna anomalía en el proceso de crédito  
¿Qué haría?

ESCALA	CANTIDAD	PONCENTAJE
Lo reporta.	90	66%
Lo soluciona.	34	25%
Lo deja pasar	12	9%
Total	100	100%

Fuente: Propia

**Gráfica 2**



Fuente: Propia

Del total de empleados encuestados, el 66% considera que reportaría el incidente, mientras que el 25% lo soluciona y solo el 9% lo dejaría pasar.

### Pregunta 3

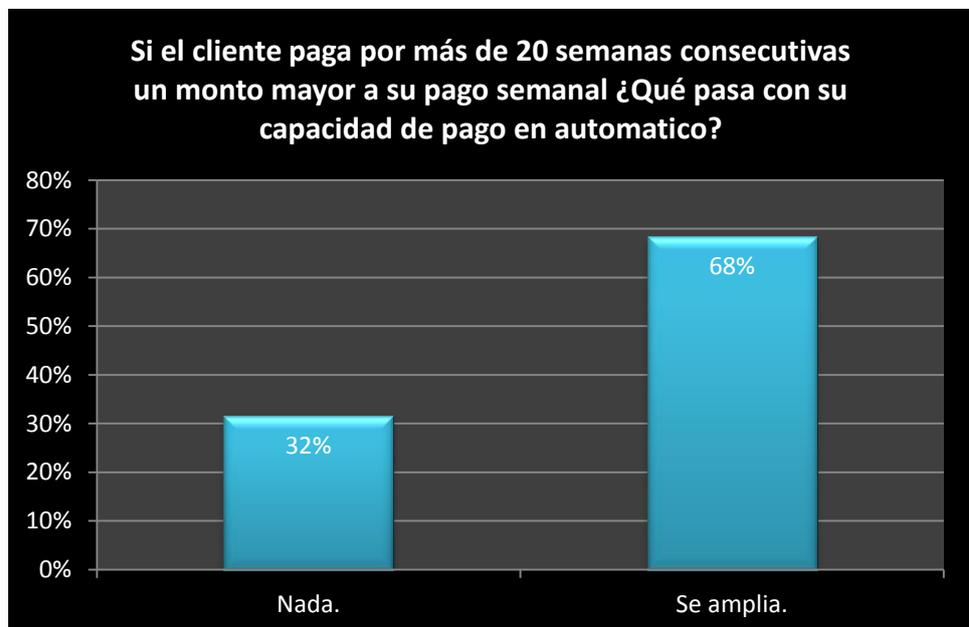
**Tabla 36**

Si el cliente paga por más de 20 semanas consecutivas un monto mayor a su pago semanal ¿Qué pasa con su capacidad de pago?

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Nada.	43	32%
Se amplia.	93	68%
Total	136	100%

Fuente: Propia

**Gráfica 3**



**Fuente: Propia**

Del total de empleados encuestados, el 68% considera que la capacidad de pago se aumenta en automático mientras que el 32 % manifiesta que la capacidad de pago no sufre ninguna alteración.

#### **Pregunta 4**

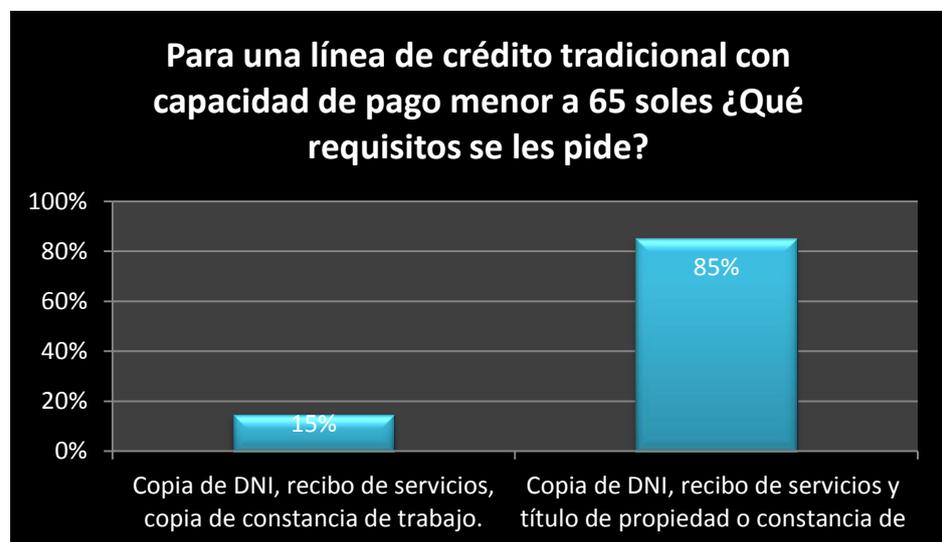
**Tabla 37**

Para una línea de crédito tradicional con capacidad de pago menor a 65 soles  
¿Qué requisitos se les pide?

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Copia de DNI, recibo de servicios, copia de constancia de trabajo.	20	15%
Copia de DNI, recibo de servicios y título de propiedad o constancia de	116	85%
Total	136	100%

Fuente: Propia

**Gráfica 4**



Fuente: Propia

Del total de empleados encuestados, el 85% considera que los requisitos para una línea tradicional con capacidad de pago menos a 65 son: Copia de DNI, recibo de servicios y título de propiedad o constancia de ingresos; mientras que el 15% considera que los requisitos son: Copia de DNI, recibo de servicios, copia de constancia de trabajo, mientras que el 32 % manifiesta que la capacidad de pago no sufre ninguna alteración.

**PREGUNTA 5**

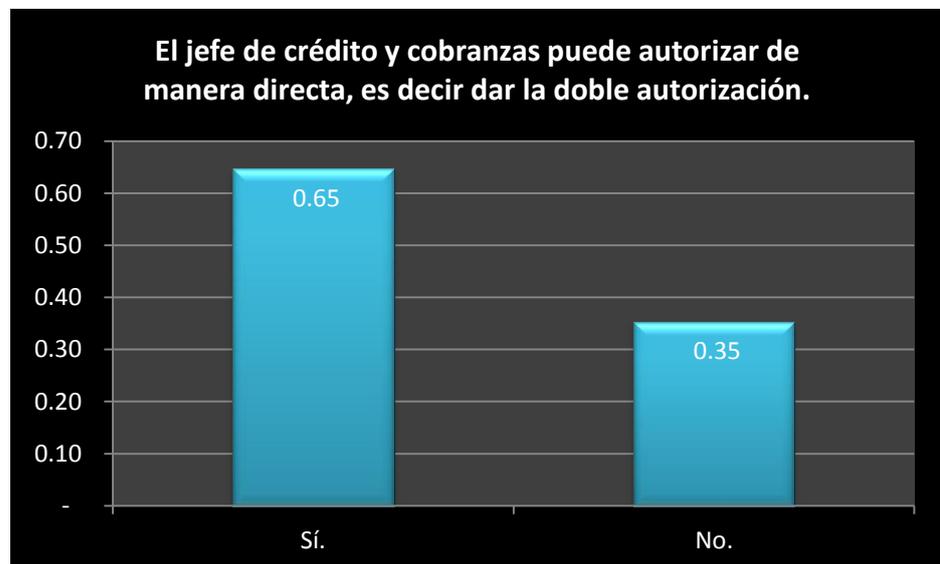
**Tabla 38**

El jefe de crédito y cobranzas puede autorizar de manera directa, es decir dar la doble autorización.

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí.	88	0.65
No.	48	0.35
Total	136	100%

Fuente: Propia

**Gráfica 5**



**Fuente: Propia**

Del total de empleados encuestados, el 85% considera que los JCC pueden autorizar de manera directa es decir de manera, mientras que el 15% considera que no lo pueden hacer.

**PREGUNTA 6**

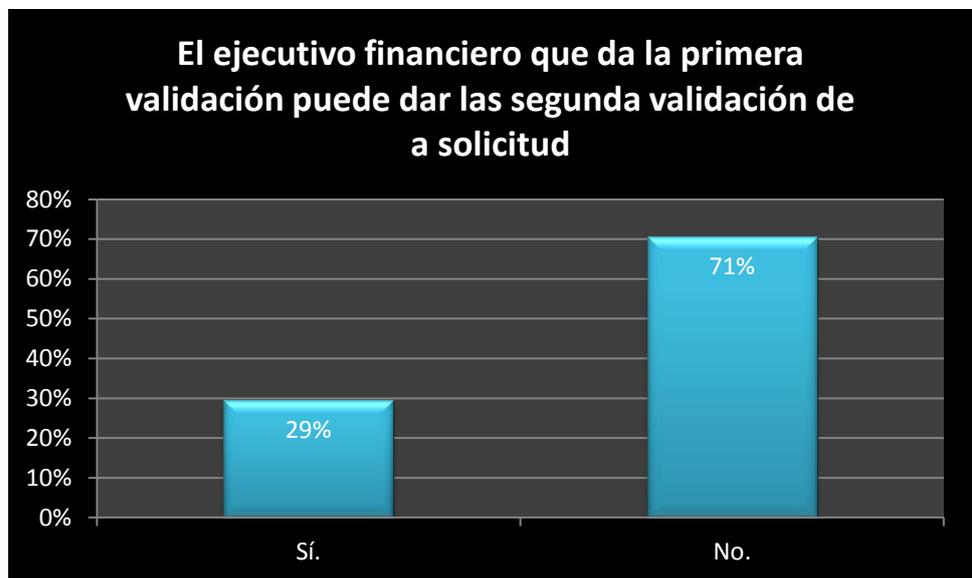
**Tabla 39**

El ejecutivo financiero que da la primera validación puede dar las segunda validación de a solicitud.

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí.	40	29%
No.	96	71%
Total	136	100%

Fuente: Propia

Gráfica 6



Fuente: Propia

Del total de empleados encuestados, el 71% considera que el ejecutivo financiero puede dar la segunda validación, mientras que el 29% considera que no lo pueden hacer.

## PREGUNTA 7

Tabla 40

Responsabilidad del \_\_\_\_\_ es cuando se ingresa información falsa de la solicitud.

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Ejecutivo financiero.	96	71%
Jefe de crédito y cobranzas.	10	7%
Gerente financiero.	20	15%
Total	136	100%

Fuente: Propia

Gráfica 7

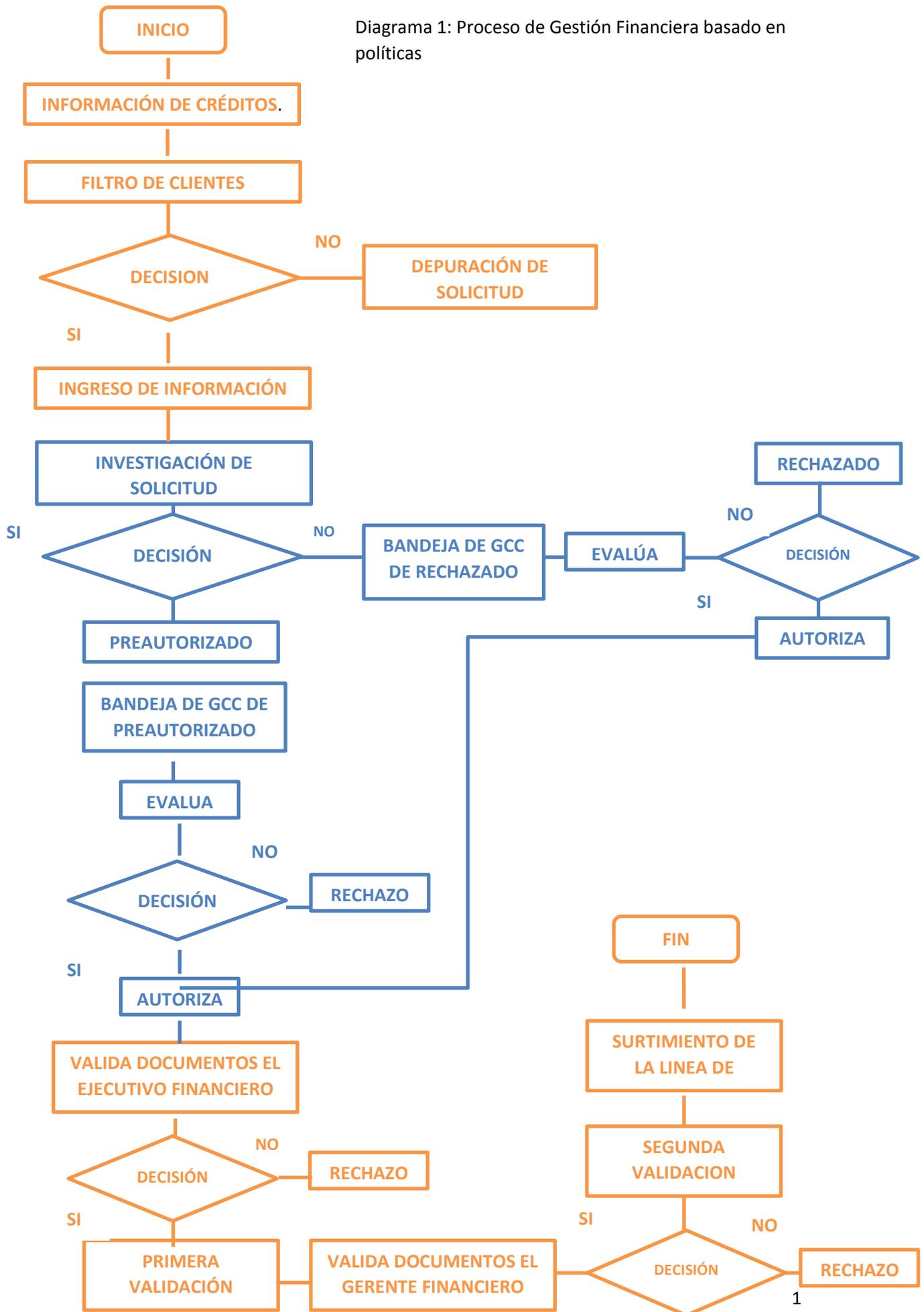


Fuente: Propio

Del total de empleados encuestados, el 71% considera que el ejecutivo financiero tiene la responsabilidad por ingresar solicitud falsa al sistema, mientras que el 7% considera que la responsabilidad es del JCC y el 15% el gerente financiero.

### 3.1. PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA EN EL BANCO AZTECA DEL PERÚ

Diagrama 1: Proceso de Gestión Financiera basado en políticas





Una vez analizado la información levantada se plantea el siguiente las siguientes fases del proceso:

**Recepción de solicitud de crédito:** la carta de presentación del cliente debe estar totalmente llena sin dejar espacios en blanco para no ocasionar algún tipo de problema de información en el transcurso del proceso.

**Filtro de solicitud de clientes:** el estudio de la solicitud de crédito utilizando las políticas de crédito nos permite eliminar gran parte de problemas de créditos mal otorgados, es por ello que el ejecutivo financiero debe tener en cuenta la aplicación de las diferentes normas crediticias del Banco Azteca, estas se deben cumplir en su totalidad.

**Decisión:** la determinación que tendrá la persona encargada del primer filtro de los clientes, debe tener la firmeza suficiente para mantenerse con su decisión, para no flaquear de esta y desistir de la evaluación; debido a los diferentes inconvenientes que pueden tener por rechazar a la solicitud de crédito.

- ✓ Si se acepta se ingresa la información en el sistema ADN.
- ✓ Si se rechaza la solicitud se debe depurar la solicitud de crédito.

**Ingreso de información:** al ingresar la información de una solicitud, solo ingresan la información de la solicitud de créditos pasantes del filtro de manera cuidadosa, sin adulterar alguna información, para no ocasionar posteriores problemas.

**Investigación:** esta etapa es de gran importancia debido que en la mayoría de los créditos bastaría solo la autorización del JCC teniendo este la gran responsabilidad de evaluar en el campo la solicitud, debe respetar las políticas de créditos, sin infringir ninguna de estas. Es el jefe de crédito y cobranzas la persona que dará la capacidad de pago dependiendo de los ingresos del cliente.

Si la decisión es afirmativa la solicitud pasaría en su gran mayoría en la bandeja de pre autorizados del GCC, para que el gerente de créditos lo autorice posteriormente.

Si su decisión es negativa la solicitud pasaría en automático en la bandeja rechazado del gerente de crédito y cobranzas. El GCC tendrá la posibilidad de autorizar o definitivamente rechazar estas solicitudes de créditos previamente de una segunda investigación.

Si la solicitud de crédito es autorizada, ya sea por el JCC o el GCC pasaría en la bandeja de sucursal para su posterior validación de documentos.

**Primera validación:** en la primera validación se debe solicitar al cliente los documentos originales y en copia, pedidos anteriormente. En esta etapa los ejecutivos deben dar la validación de estos documentos sin alterarlos. Si encontraran alguna anomalía en el transcurso del proceso, se procede a pre cancelación de la línea de crédito autorizada. En el caso que la solicitud este con normalidad se procede a dar la validación de ejecutivo financiero.

**Segunda validación:** en la segunda validación el gerente financiero debe solicitar al cliente los documentos originales y en copia, pedidos anteriormente. En esta etapa el gerente financiero o el encargado de sucursal deben dar la validación de estos documentos sin falsear información. Si encontrara alguna anomalía en el transcurso del proceso, se procede a la cancelación de la línea de crédito autorizada. En el caso que la solicitud este con normalidad se procede a dar la validación de gerente financiero.

**LCR liberado:** después de dar la doble validación a la solicitud ya se puede dar uso de la línea de crédito. Pero si se encontrase alguna anomalía se puede proceder en la anulación de esta, antes del surtimiento.

**Surtimiento de la línea de crédito:** en esta etapa el ejecutivo procede a la formalización del crédito, es decir, a la firma del pagare, contrato y cronograma de pago.

#### **3.4. DEFICIENCIAS DE LA GESTIÓN FINANCIERA BASADO EN POLÍTICAS QUE SE SOLUCIONARÁN CON EL MODELO PLANTEADO.**

Si antes del inicio del proceso de crédito, se explicara al cliente las tasas de interés, beneficios, se evitarían muchos problemas por reclamos posteriores; ya sean por un mal cobro, por la elevada tasa de interés cobrada o el tiempo pactado del crédito; estas situaciones se evitarían si cumplieran con las políticas de créditos.

Las diversas malas prácticas son iniciadas por el mal filtro de la solicitud de créditos, o por el ingreso de solicitudes ya rechazadas anteriormente por el simple hecho de llegar a la meta pedida. Las solicitudes observadas se deben depurar no guardar para ingresarlos posteriormente para que un JCC nuevo realice la investigación.

El ingreso de una solicitud de créditos en el sistema ADN debe realizarlo el ejecutivo financiero personalmente y no brindar acceso a cualquier personal al sistema para el ingreso de la información de la solicitud, este acto se prohíbe y se sanciona.

Si el gerente financiero capacitara a sus ejecutivos, estos no cometerían ninguna anomalía en el filtro e ingreso de información en el sistema.

Después del ingreso de la solicitud de créditos, el área encargada de evaluar la petición del cliente es la gerencia de créditos y cobranzas. En automático en el sistema aparece a que JCC le corresponde evaluar la solicitud, este lo realizará mediante el estudio y verificación de los requisitos requeridos; en el caso que la solicitud sea aprobada, se

otorgará la capacidad de pago correspondiente al ingreso del cliente. El JCC no debe infringir ninguna de las normas debido a que es el que pre autoriza la solicitud, si lo hiciera infringiría las políticas, por consiguiente se le abre un proceso administrativo.

Luego de la pre autorización, el gerente de créditos y cobranzas procede a dar la autorización de la línea de crédito previamente haber analizado la pre autorización del JCC mediante las políticas de crédito.

Después de la autorización de la solicitud el ejecutivo financiero procede a verificar los requisitos en original dependiendo de las políticas. Este es una tarea muy importante porque en caso que el cliente no pagara su crédito el área de cobro legal pediría el expediente original a la sucursal de origen para su posterior cobro, es por eso que los requisitos deben estar de acuerdo como las políticas de crédito lo solita. Si el expediente está acorde a lo solicitado el ejecutivo financiero procedería a dar la primera validación de la solicitud, tomando huella y foto al cliente de acuerdo a lo estipulado en las políticas.

Luego de la primera validación, el gerente financiero o encargado de sucursal debe verificar el expediente ya validado por el ejecutivo financiero, si en el caso faltase algún documento, rechazará la solicitud hasta que el expediente esté completo. Si el gerente o encargado de sucursal verifica y está conforme con la solicitud procede a dar la segunda validación del expediente.

El encargado de sucursal no debe ser el mismo ejecutivo financiero que da la primera validación, porque no se puede ser juez y parte a la misma vez.

Posteriormente a las dos validaciones la solicitud de crédito ya está liberada para que sea usada por el cliente.

De acuerdo al proceso de crédito realizado y a la explicación de cada una de la fases, se determina que la gestión financiera basado en

políticas influyen en la entrega de una línea de crédito en todo el proceso, de tal forma que si los empleados del Banco respetaran el manual de Políticas de Créditos se llegaría ampliar con cliente nuevos potenciales.

## CONCLUSIONES

### GENERAL:

El Banco Azteca y Elektra en el mundo de la propiedad corresponden al Grupo Salinas, el Grupo Salinas es una empresa mexicana, por tanto el Banco Azteca gestiona bajo una amalgama de política y legal de ambos países que resulta de cierta forma complicada el diseño de una política de gestión financiera coherente puesto que las operaciones en Perú tiene que realizarse en el marco normativo de la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP los mismos que son reportados en su principal en México para su aprobación cuyas disposiciones de su central se convierten en limitaciones de gestión financiera del Banco Azteca en el Perú.

### ESPECÍFICOS:

1. En el aspecto operativo la realización de las actividades del proceso financiero se ha venido realizando con personal que carecen de las competencias necesarias para gestionar organizaciones de este tipo lo que ha generado disminución de clientes como se puede demostrar con los anexos.
2. Desde el punto de vista de gestión organizacional el Banco Azteca cuenta con el área de *CRÉDITO Y COBRANZAS* encargado de la evaluación de créditos y su cobro en el campo, y el área *FINANCIERO* encargado de la captación de los clientes. El área Financiero gestora del primer filtro no cumple con la rigurosidad en la exigencia de los requisitos de acceso al crédito en su preocupación de lograr la cuota e incrementar sus haberes. Por su parte el área de Crédito y Cobranzas deja pasar y no cumple con las exigencias para evaluar un cliente lo cual posteriormente genera problemas en la cobranza.
3. La gestión de dirección es bicéfala porque cuenta con el Gerente Financiero y con el Gerente de Crédito y Cobranzas ambos dependiendo de la dirección en México recibiendo instrucciones e informando de sus acciones

en su principal ambos preocupados en el logro de sus cuotas respectivamente generando en reiteradas oportunidades discordancias y conflictos lo cual resta efectividad en su gestión.

4. Existe deficiencia de gestión de control a partir de la etapa de registro de las acciones en la comparación de los estándares con lo actuado y en la forma de las medidas correctivas en tiempo real, lo cual a su vez es percibido en su control en México cuando manden a un funcionario a pedir la marcha operativa lo cual lo realizan una vez al año.

## **RECOMENDACIONES**

### **GENERAL:**

Reestructurar la organización del Banco Azteca incluyendo un gerente general en Perú cuya autoridad dependan la Gerencia Financiera y la Gerencia de Créditos y Cobranzas, con ello la actualización de políticas de gestión bancaria.

### **ESPECÍFICOS:**

1. Implementar y gestionar adecuadamente la programación diaria general.
2. Reestructurar el Banco Azteca considerando una gerencia general como ente rector de las sucursales en Perú encargado de los roles de ejecución, las unidades de apoyo encargado de las funciones de carácter asistencial y auxiliar; de considerarse imprescindible también implementar unidades de carácter asistencial asesor y finalmente implementar unidades para la gestión en el control, todo esto en el marco del principio funcional organizacionalmente aceptado.
3. Se debe modificar la compensación de los colaboradores e incluir el tema de cobranzas, además el gerente debe ayudarse con los reconocimientos y premios para los trabajadores se sientan motivados a realizar su trabajo de manera eficiente.
4. Se recomienda implementar el modelo de gestión PHVA (Modelo DEMING de las normas de la calidad que la configura el ISO 14000)

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Amorós Eduardo. Comportamiento organizacional. Perú: USAT; 2007.
- ❖ Banco Azteca del Perú. Manuel de crédito de Banco Azteca del Perú. Archivo Central. 2012.
- ❖ Besley y Brigham. Fundamentos de la gestión financiera. USA: Thomson Learning; 2006.
- ❖ Burbano J. Presupuestos: enfoque de gestión, planificación y control de recursos. México: McGraw Hill. 2005.
- ❖ Chavez Jack. Finanzas teoría aplicada para las empresas. Ecuador: Adya – Yala; 2003.
- ❖ Chiavenato Idalberto. Administración. México: MacGraw Hill Interamericana; 2009.
- ❖ Chiavenato Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. México: MacGraw Hill Interamericana; 2002.
- ❖ Fernández Jose. Finanzas y ética. España: Cofas; 2004.
- ❖ Heredia Nohora. Gerencia de compras: La nueva estrategia competitiva. Colombia: Ecoe Ediciones. 2013.
- ❖ Hernández Carlos. Análisis administrativo. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia; 2007.
- ❖ Hitt Michael. Administración. México: Pearson Educacion; 2006.
- ❖ Iborra Juan. Fundamentos de dirección de empresas. España: Parainfo; 2006.
- ❖ Lawrence J Gitman. Principio de administración financiera. México: Pearson Educación; 2003.

- ❖ La comunicación empresarial. España: Vértice; 2008.
- ❖ Longenecker J, Petty J, Palich L, Hoy F. Administración de pequeñas empresas. Usa: Cengage learning; 2000.
- ❖ Lusthaus C, Andrien M, Anderson G, Carden F. Evaluación organizacional. Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo; 2002.
- ❖ Martínez María. La gestión empresarial. España: Ediciones Díaz Santos; 2013.
- ❖ Ortiz, A. Gerencia Financiera y Diagnóstico Financiero. Colombia: Editorial McGraw Hill; 2005.
- ❖ Pérez Juan. Control de la gestión empresarial. España: Esic. 2008.
- ❖ Robbins S, Coulter M. Administración. México: Pearson Educación; 2005.
- ❖ Robbins Stephen. Fundamentos del comportamiento organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana; 1998.
- ❖ Van Horne J, Wachwicz J. Fundamentos de administración financiera. México: Pearson Educación; 2002.
- ❖ Weston J, Brigham E. Fundamentos de Administración financiera. México: MacGraw Hill Interamericana; 1994.

## ANEXOS

### ANEXO I

<b>GERENTE REGIONAL</b>		<b>3</b>
<b>GERENTE FINANCIERO</b>	13	13
<b>EJECUTIVO FINANCIERO</b>	4	52
<b>GERENTE DE CRÉDITOS Y COBRANZA</b>	11	11
<b>JEFES DE CRÉDITOS Y COBRANZA</b>	8	88
		<b>167</b>

Si se desconoce la proporción esperada, se tendría que utilizar el criterio conservador ( $p=q=0.5$ ), lo cual maximiza el tamaño de muestra de la siguiente manera:

- ❖  $Z = 1.96$  (ya que la seguridad es del 95%)
- ❖  $N =$  Población.
- ❖  $p =$  Proporción esperada (en este caso  $50\% = 0.5$ )
- ❖  $q = 1 - p$  (en este caso  $1 - 0.5 = 0.5$ )
- ❖  $d =$  Precisión (en este caso deseamos un 5%) quedando como resultado:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$$n = \frac{210 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (210 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 136.006474$$

Es decir 136 habitantes.

## ANEXOS II

### ENCUESTA SOBRE LA INFLUENCIA DE LA GESTIÓN FINANCIERA BASADO EN POLÍTICAS DE CRÉDITO.

1. Dígame UD ¿Qué es la TCEA?
  - a. Tasa de compensación efectiva anual.
  - b. Tasa de costo efectiva anual.
  
2. Si UD encontrara alguna anomalía en el proceso de crédito ¿Qué haría?
  - a. Lo reporta.
  - b. Lo soluciona.
  
3. Si el cliente paga por más de 20 semanas consecutivas un monto mayor a su pago semanal ¿Qué pasa con su capacidad de pago?
  - a. Nada.
  - b. Se amplía.
  
4. Para una línea de crédito tradicional con capacidad de pago menor a 65 soles ¿Qué requisitos se les pide?
  - a. Copia de DNI, recibo de servicios, copia de constancia de trabajo.
  - b. Copia de DNI, recibo de servicios y título de propiedad o constancia de ingresos.
  
5. El jefe de crédito y cobranzas puede autorizar de manera directa, es decir dar la doble autorización.
  - a. Sí.
  - b. No.
  
6. El ejecutivo financiero que da la primera validación puede dar la segunda validación de a solicitud.
  - a. Sí.
  - b. No.
  
7. Responsabilidad del \_\_\_\_\_ es cuando se ingresa información falsa de la solicitud.
  - a. Ejecutivo financiero.
  - b. Jefe de crédito y cobranzas.
  - c. Gerente financiero.

## ANEXO III

JUEVES 13 DE MARZO DEL 2014 | 15:27

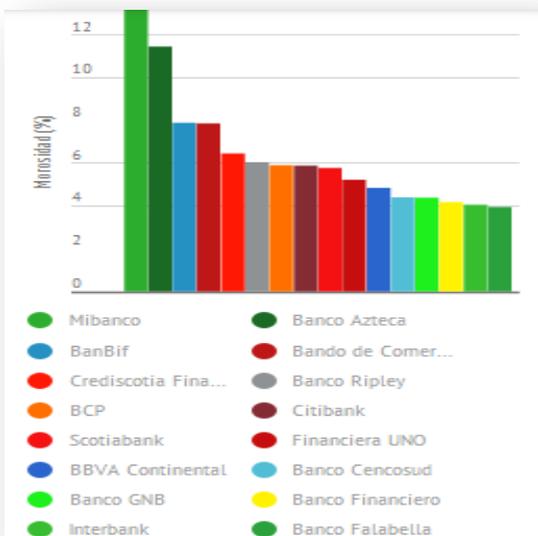
Tarjetas: ¿Qué bancos tienen a los clientes más incumplidos?

La morosidad de tarjetas de crédito más alta es la de Mibanco, con 13,24%, y la más baja es la del Banco Falabella, con 3,94%

Enero de este año fue el mes en el que la [morosidad](#) en [tarjetas de crédito](#) en los [bancos peruanos](#) y las entidades financieras llegó a un récord histórico de 6,19% según la [Asociación de Bancos del Perú](#) (Asbanc). Pero ¿qué entidades tienen a los peores y a los mejores pagadores?

De acuerdo con datos de la [Superintendencia de Banca, Seguros y AFP](#) (SBS), la entidad del [sistema financiero](#) que tuvo el **mayor porcentaje de clientes** con retrasos en sus pagos fue [Mibanco](#), cuya compra por parte de [Financiera Edyficar](#) -del grupo [Credicorp](#)- fue [aprobada por la SBS](#) hace unos días. En el primer mes del año, el **13,26%** de sus préstamos mediante tarjetas de crédito tuvo retrasos.

Le sigue el **Banco Azteca**, con 11,46% de sus préstamos retrasados y **BanBif**, con el 7,89%.

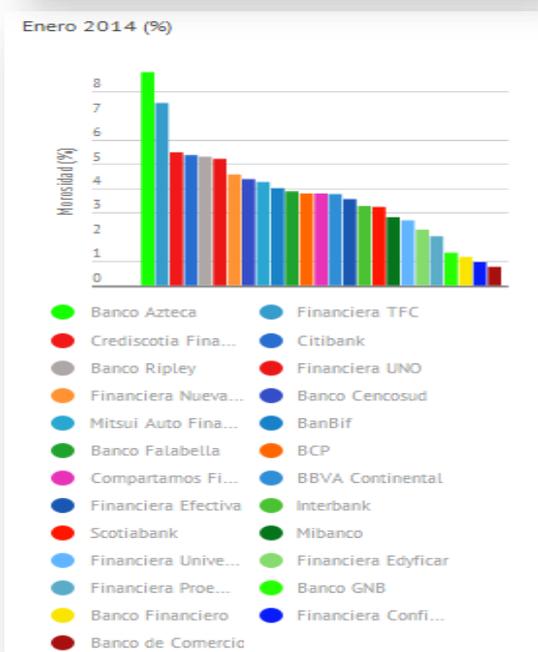


### Morosidad de tarjetas de crédito

En el otro extremo se encuentran el Banco Financiero, Interbank y Banco Falabella, que registraron **las tres morosidades más bajas** del sistema en enero del 2014: 4,19%, 4,05% y 3,94%, respectivamente.

### OTRA MIRADA

Otro escenario es cuando miramos el total de la **cartera de créditos de consumo** de los bancos y las entidades financieras en ese mismo mes. En este grupo se considera tanto las deudas de tarjetas de crédito como los **préstamos a personas naturales** -incluyendo los vehiculares- y los leasings.



### Morosidad de créditos de consumo

En este listado vuelve a aparecer el Banco Azteca entre los primeros lugares con 8,82%, seguido por dos financieras: TFC y Crediscotia.

En el extremo de los bancos que tienen mejores pagadores (aunque también una menor participación de mercado que sus competidores) están el **Banco de Comercio**, **Financiera Confianza** y el **Banco Financiero**, con morosidades **por debajo del 1,18%**.



# Mira a quién le compras



El Registro "Mira a quién le compras" contiene información sobre las sanciones aplicadas por nuestra institución a empresas o proveedores, desde enero de 2011, conforme a lo dispuesto por el artículo 119° de la Ley N° 29751, Código de Protección y Defensa del Consumidor, donde se establece que el INDECOPI debe llevar un registro de infracciones y sanciones.

Esta información estará publicada por un periodo de cuatro años, contados a partir de la fecha en que culmina el proceso de sanción.

Contamos con tres opciones de búsqueda: Simple, Avanzada y Ranking de las empresas más sancionadas, por rubro.

Te invitamos a hacer uso de este registro, ingresando el nombre de la empresa o razón social.

Búsqueda simple

Búsqueda avanzada

Ranking de  
proveedores  
sancionados

## Ranking de proveedores sancionados

Sector Económico SISTEMA FINANCIERO BANCARIO

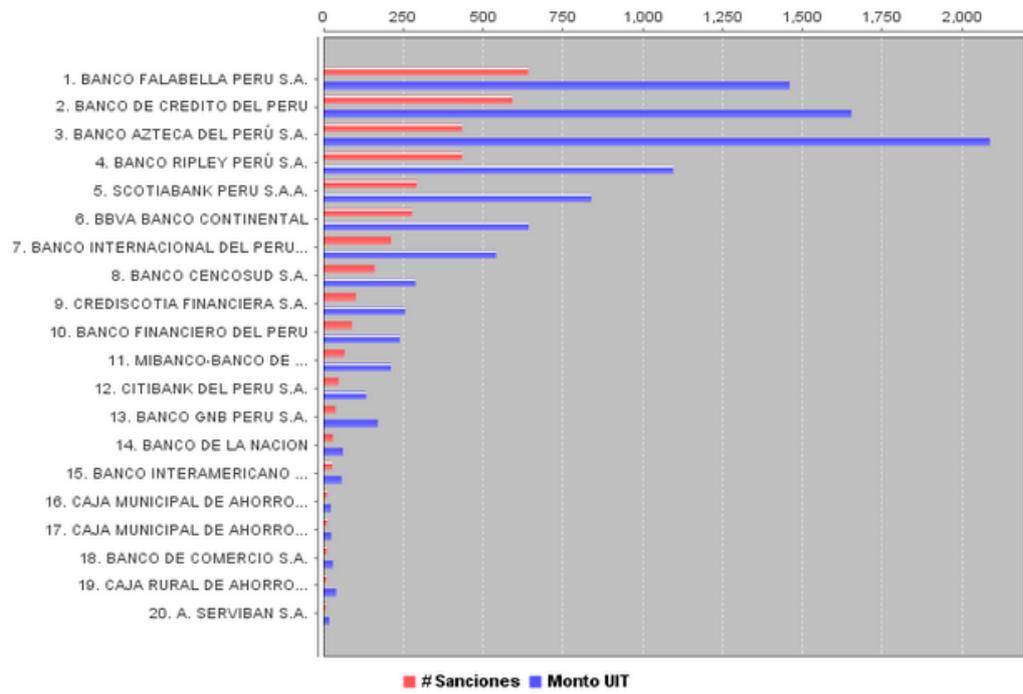
Seleccione una opción  Por Nº de Sanciones  Por Monto UIT

Buscar

### 20 Registros encontrados

Nº	Razón Social	Nombre Comercial	Sector Económico	Total de Sanciones	Monto UIT
1	BANCO FALABELLA PERU S.A.	BANCO FALABELLA	SISTEMA FINANCIERO BANCARIO	641	1459.81
2	BANCO DE CREDITO DEL PERU	BANCO DE CRÉDITO DEL PERU	SISTEMA FINANCIERO BANCARIO	591	1653.80
3	BANCO AZTECA DEL PERÚ S.A.		SISTEMA FINANCIERO BANCARIO	434	2087.09
4	BANCO RIPLEY PERÚ S.A.	BANCO RIPLEY	SISTEMA FINANCIERO BANCARIO	434	1094.95
5	SCOTIABANK PERU S.A.A.		SISTEMA FINANCIERO BANCARIO	292	839.65
6	BBVA BANCO CONTINENTAL	BBVA CONTINENTAL	SISTEMA FINANCIERO BANCARIO	278	642.73
7	BANCO INTERNACIONAL DEL PERU S.A.A. - INTERBANK	BANCO INTERNACIONAL DEL PERÚ	SISTEMA FINANCIERO BANCARIO	212	540.79
8	BANCO CENCOSUD S.A.		SISTEMA FINANCIERO BANCARIO	181	288.53
9	CREDISCOTIA FINANCIERA S.A.		SISTEMA FINANCIERO BANCARIO	102	256.30
10	BANCO FINANCIERO DEL PERU	BANCO FINANCIERO	SISTEMA FINANCIERO BANCARIO	90	239.21
11	MIBANCO-BANCO DE LA MICROEMPRESA S.A.	MIBANCO	SISTEMA FINANCIERO BANCARIO	66	210.90
12	CITIBANK DEL PERU S.A.	CITIBANK	SISTEMA FINANCIERO BANCARIO	48	134.55
13	BANCO GNB PERU S.A.	BANCO GNB	SISTEMA FINANCIERO BANCARIO	39	170.60
14	BANCO DE LA NACION	BANCO DE LA NACION	SISTEMA FINANCIERO BANCARIO	30	61.50
15	BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS S.A.	BIF	SISTEMA FINANCIERO BANCARIO	28	57.50
16	CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DE SULLANA S.A.	CAJA MUNICIPAL DE SULLANA S.A	SISTEMA FINANCIERO BANCARIO	12	23.50
17	CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE AREQUIPA S.A.		SISTEMA FINANCIERO BANCARIO	12	24.75
18	BANCO DE COMERCIO S.A.	Banco de Comercio	SISTEMA FINANCIERO BANCARIO	11	30.10
19	CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO CHÁVIN S.A.A.		SISTEMA FINANCIERO BANCARIO	10	40.50
20	A. SERVIBAN S.A.	A. SERVIBAN S.A.	SISTEMA FINANCIERO BANCARIO	7	19.00

### Ranking de proveedores sancionados





## ANEXO V

### Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A.

Informe de Clasificación

Contacto:

Héctor Gaudry

[hgaudry@equilibrium.com.pe](mailto:hgaudry@equilibrium.com.pe)

Hernán Regis

[hregis@equilibrium.com.pe](mailto:hregis@equilibrium.com.pe)

511- 616 0400



# BANCO AZTECA DEL PERÚ S.A.

Lima, Perú

27 de marzo de 2015

Clasificación	Categoría	Definición de Categoría
Entidad	B	La Entidad posee buena estructura financiera y económica y cuenta con una buena capacidad de pago de sus obligaciones en los términos y plazos pactados, pero ésta es susceptible de deteriorarse levemente ante posibles cambios en la entidad, en la industria a que pertenece o en la economía.
Depósitos a plazo (hasta un año)	EQL 2.pe	Buena calidad. Refleja buena capacidad de pago de capital e intereses dentro de los términos y condiciones pactados.
Depósitos a plazo (más de un año)	BBB+.pe	Refleja adecuada capacidad de pagar el capital e intereses en los términos y condiciones pactados. La capacidad de pago es más susceptible a posibles cambios adversos en las condiciones económicas que las categorías superiores.

"La clasificación que se otorga a los presentes valores no implica recomendación para comprar, vender o mantener los valores en cartera"

----- Información en Millones de S/. -----					
	Dic.14	Dic.13		Dic.14	Dic.13
Activos:	1,169.91	1,140.88	Utilidad:	16.59	10.79
Pasivos:	1,057.29	1,044.84	ROAE*:	15.9%	12.0%
Patrimonio:	112.63	96.04	ROAA*:	1.4%	1.0%

\*Indicadores Anualizados

**Historia:** Entidad →B+ (31.10.08), ↓B (21.12.09).  
Depósitos de Corto Plazo →EQL 2+.pe (31.10.08), ↓ EQL 2.pe (21.12.09).  
Depósitos de Largo Plazo →A.pe (31.10.08), ↓ BBB+.pe (21.12.09).

Para la presente evaluación se han utilizado los Estados Financieros Auditados del Banco Azteca del Perú S.A. al 31 de diciembre de 2011, 2012, 2013 y 2014. Adicionalmente, se utilizó información adicional proporcionada por la Entidad. Las categorías otorgadas a las entidades financieras y de seguros se asignan según lo estipulado por la Res. SBS 18400-2010/Art.17.

**Fundamento:** Tras la evaluación y análisis correspondiente, el Comité de Clasificación de Equilibrium decidió ratificar la categoría de B como Entidad al Banco Azteca del Perú S.A. (en adelante BAZ o el Banco), así como las categorías EQL 2.pe y BBB+.pe otorgadas a sus depósitos de corto y largo plazo, respectivamente. Dicha decisión considera el respaldo patrimonial que le brinda su principal accionista, Grupo Elektra, el mismo que pertenece al Grupo Salinas (Salinas Pliego), uno de los grupos económicos más importantes de México. Cabe indicar que a la fecha del presente informe Grupo Elektra, S.A.B. de C.V. ostenta una clasificación de Ba3 (long term rating), con perspectivas estables, otorgada por Moody's Investors Service. También, es de resaltar el compromiso del accionista con el crecimiento del Banco, el mismo que se observa en el compromiso de no repartir dividendos en los próximos 03 ejercicios, capitalizando íntegramente los resultados. Asimismo, favorece a la clasificación otorgada, la política conservadora de constitución de provisiones de BAZ, considerando el elevado riesgo que conlleva el otorgamiento de préstamos de consumo, ostentando niveles de cobertura por encima de los registrados en promedio en la banca múltiple y las entidades de consumo<sup>1</sup>. No menos importante resultan los holgados indicadores de liquidez que

mantiene la Entidad, cumpliendo con la adecuación a los nuevos requerimientos establecidos por el regulador. No obstante lo anterior, limita al Banco el poder contar con una mayor clasificación, el progresivo deterioro de la calidad de cartera de colocaciones observado desde periodos previos y que es consecuencia de ciertas deficiencias presentadas en la originación de créditos de ejercicios anteriores; deterioros que se han acrecentado por el sobreendeudamiento de los clientes en el sistema y la desaceleración que afectó a la economía local en el ejercicio analizado. Ligado a lo anterior, se consideró el fuerte nivel de castigos que realizó el Banco durante el ejercicio analizado, equivalente al 21.58% de su cartera de colocaciones, nivel no observado en periodos anteriores y por encima al registrado en el sistema. Asimismo, se ha considerado la reducción en la cartera de colocaciones, propiciada principalmente por la reducción de los créditos de libre disponibilidad. También, se tomó en cuenta la elevada participación que registra la cartera atrasada sobre el patrimonio de BAZ (51.73%), que si bien se ha disminuido frente al 58.21% registrado en el 2013, se mantiene muy por encima del sector consumo (15.65%), más aun considerando el perfil de riesgo de su cliente objetivo.

Banco Azteca es una subsidiaria del Grupo Elektra de México que mantiene como objetivo de negocio el financiamiento de créditos de consumo a través de su red

<sup>1</sup> Banco Ripley, Banco Azteca, Banco Cencosud, Banco Falabella, Financiera Efectiva, Financiera Uno.

de agencias propias y de su tienda vinculada Elektra. Al cierre del ejercicio 2014, el Banco operaba a nivel nacional con 173 oficinas y 3,317 colaboradores.

Al 31 de diciembre de 2014, el resultado neto de BAZ se ubicó en S/.16.59 millones luego de un incremento de 53.78% en relación a la utilidad neta registrada en el mismo periodo del ejercicio anterior. Dicha mejora obedeció al dinamismo de los ingresos financieros (+23.37%) y al recorte en los gastos operativos (-5.68%), elementos que permitieron contrarrestar el mayor gasto financiero (+10.01%), el mayor gasto por provisiones por incobrabilidad de créditos (+60.27%), y el mayor gasto relativo por impuesto a la renta como consecuencia de la Ley N°30296, que conllevó a recalcular el impuesto a la renta diferido. De esta manera, el margen neto del Banco se situó en 2.83% a la fecha analizada (2.27% al 31 de diciembre de 2013). Es de mencionar que si bien la cartera de créditos del Banco experimentó una contracción anual de 5.83%, los ingresos por intereses derivados de las colocaciones crecieron en 22.98% motivados por los intereses generados por el producto tarjetas de crédito. En relación al gasto financiero es importante mencionar que si bien el gasto por intereses por obligaciones con el público disminuyó (-1.22%) como consecuencia de la estrategia de reducción de tasas pasivas aplicada por el Banco durante el año, el gasto se incrementó producto del Contrato de Colaboración Empresarial que BAZ mantiene con Elektra desde febrero 2013 y que resultó en un gasto de S/.57.47 millones en el ejercicio analizado (S/.45.82 millones al 2013). Es de resaltar el mayor peso que ha ganado el gasto en provisiones en relación a los ingresos totales, pasando de absorber de 26.88% a 43.08% del total debido al significativo deterioro de la calidad de cartera del Banco. Lo anterior fue en parte compensado por una mejora en el ratio de eficiencia (gastos operativos / ingresos financieros), el cual pasó de 40.65% a 31.08%, debido a que en el ejercicio 2014 el Banco ya no registró gastos asociados al producto Préstamos Comunitarios que se implementó en el ejercicio 2012 y requirió significativas inversiones de personal y gastos operativos asociados.

En relación al portafolio de colocaciones brutas, este redujo su participación dentro de los activos del Banco de 55.30% a 50.78%, lo que se explica por la disminución en sus saldos debido al fuerte nivel de castigos que realizó el Banco durante el año y que ascendió a S/.163.54 millones, equivalentes al 21.58% de su cartera de créditos (7.83% al 31 de diciembre de 2013). Cabe precisar que el castigo de créditos se dio principalmente en préstamos de libre disponibilidad como una medida de sinceramiento de cartera, toda vez que se arrastraban cosechas no esperadas de ejercicios previos. Producto de la contracción de la cartera de créditos y al incremento de la cartera atrasada (+4.22%), el ratio de morosidad del Banco se elevó de 8.86% a 9.81%, ubicándose muy por encima de los indicadores promedios observados en la banca múltiple y las entidades de consumo (2.47% y 4.47%, respectivamente). El incremento de la cartera atrasada está relacionado no solo a la cosecha de malos créditos otorgados en periodos anteriores, sino también

al sobreendeudamiento de los clientes en el sistema y la desaceleración de la economía local. Asimismo, de considerar los créditos refinanciados, el ratio de morosidad del Banco se eleva a 10.04%; mientras que al adicionar los castigos, el ratio de mora real asciende a 29.46%, nivel no observado en periodos previos y por encima del indicador promedio de las entidades del sector consumo (14.99%). Si bien se registró un deterioro en la cartera problema (atrasados + refinanciados + reestructurados), la cobertura que le otorgan las provisiones a esta mejoró pasando de 222.60% a 263.76%, esto como consecuencia de la conservadora política de constitución de provisiones que mantiene el Banco debido al mayor riesgo asociado del segmento consumo. Cabe destacar que el indicador de cobertura problema del Banco se ubica por encima del registrado en promedio por las entidades de consumo (161.68%); asimismo, dentro de su política conservadora, luego de la desactivación de la regla procíclica, el Banco reasignó dichas provisiones como voluntarias.

Por el lado del fondeo, los depósitos del público continúan siendo la principal fuente de financiamiento de los activos del Banco, registrando una participación de 88.21% al cierre del ejercicio 2014, superior a la observada en el periodo previo (87.66%) debido al dinamismo de las captaciones de ahorro y a plazo. Es de señalar que a pesar de la estrategia de disminución de tasas pasivas aplicada por el Banco, las captaciones continúan creciendo a mayor ritmo que las colocaciones, hecho que impacta directamente en el margen financiero bruto del Banco.

En relación a la solvencia, el Banco fortaleció su patrimonio efectivo mediante la capitalización del 100% de utilidades generadas en el ejercicio 2013 y el acuerdo de capitalización del íntegro de utilidades del ejercicio 2014. De esta manera, el patrimonio efectivo creció de manera interanual en 15.30%, alcanzando los S/.120.21 millones; hecho que aunado a la contracción de la cartera de colocaciones, conllevó a una mejora del ratio de capital global de 12.81% a 16.44%.

Por el lado de liquidez, el Banco continuó ostentando indicadores holgados y por encima de la media del sistema de banca múltiple, esto como consecuencia del elevado nivel de activos líquidos que mantiene dentro de su balance, hecho que se refleja en que el 52.54% de los activos del Banco corresponden a fondos disponibles.

Equilibrium considera que el Banco mantiene a la fecha varios retos, siendo el principal de ellos la mejora en la calidad de su cartera de créditos. Para ello será importante no solo reajustar medidas en la originación, otorgamiento y cobranza de créditos, sino también dinamizar la cartera de colocaciones a fin no mermar la generación del Banco. Lo último tiene que ver también con una mejor estructura de balance, en la cual tanto las colocaciones como las captaciones evolucionen al mismo ritmo, situación que no se ha venido dando en el Banco. Finalmente, Equilibrium continuará monitoreando los indicadores financieros del Banco Azteca con el propósito de que la clasificación otorgada refleje apropiadamente la situación del Banco.

**Fortalezas**

1. Respaldo del accionista principal Grupo Elektra, perteneciente al Grupo Salinas.
2. Políticas conservadoras de cobertura de cartera.
3. Adecuados niveles de liquidez.

**Debilidades**

1. Deterioro en la calidad de sus activos, reflejado en el aumento sostenido de la morosidad y castigos.
2. Recurrente incremento de la participación de la cartera atrasada sobre el patrimonio del Banco.
3. Contracción del principal activo generador, la cartera de créditos.

**Oportunidades**

1. Potencial de crecimiento en el NSE C y D por la reducida bancarización.
2. Acceso a diversas fuentes de fondeo a través del mercado de capitales.
3. Diversificación de productos.

**Amenazas**

1. Mayor competencia y consecuente reducción de márgenes en el segmento de Banca de consumo.
2. Riesgo de sobre-endeudamiento.
3. Desaceleración de la economía.

## BANCO AZTECA DEL PERÚ CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

El Banco Azteca se constituyó el 03 de setiembre de 2007 bajo las leyes y regulaciones de la República del Perú, con un aporte de capital inicial de S/.26 millones.

El 24 de enero de 2008, la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS) mediante Resolución SBS N° 146-2008 autorizó el funcionamiento del Banco Azteca del Perú S.A. (BAZ), subsidiaria del Grupo Elektra de México.

### Accionistas

A la fecha de análisis, el accionariado del Banco Azteca es el siguiente:

Accionistas	%
Grupo Elektra S.A.B. de C.V.	99.1%
Elektra del Perú S.A.	0.9%
TOTAL	100%

### Directorio

Al 31 de diciembre de 2014, el Directorio del BAZ se encuentra conformado por los siguientes miembros:

Cargo	Nombre
Presidente	Sara Soriano de Teresa
Director	Gabriel Roqueñi Rello
Director	Rodrigo Pliego Abraham
Director	Luis Niño de Rivera Lajous
Director Independiente	Jorge Bellot Castro
Director Residente	Julio Cesar Cáceres Alvis
Director Residente	Leoncio Velázquez Sánchez

Fuente: SMV / Elaboración: *Equilibrium*

Cabe señalar que durante el ejercicio bajo análisis, se dieron algunos cambios en la composición del Directorio del Banco. En este sentido, el señor Luis Niño de Rivera Lajous dejó el cargo de Presidente del Directorio asumiendo la posición la señora Sara Soriano de Teresa.

### Gerencia

A la fecha del presente informe, la administración del Banco está en manos de los siguientes funcionarios:

Cargo	Nombre
Gerente General	Julio Cesar Cáceres Alvis
Gerente de Cumplimiento Normativo	Ricardo Giancarlo Bardales Castillo
Gerente de Servicios Financieros	Jacaranda Lizbeth Flores Aragón
Gerente de Adm. De Riesgos	Luis Emilio Girio Alva
Gerente de Tesorería	Manuel Axel Gonzales Núñez
Gerente Operaciones	Eduardo Carlos Mostajo Merino
Gerente de RRHH	Rocío Elizabeth Verona Delgado
Gerente de Administración	Arturo Pedro Villanueva Lama

Fuente: SMV / Elaboración: *Equilibrium*

Dentro de los cambios ocurridos durante el 2014, se encuentra nuevamente la modificación del Auditor Interno, ingresando el señor Johnny Paz. Asimismo,

Guillermo Castrejón dejó la Gerencia de Créditos y de Cobranzas, asumiéndola Jacaranda Flores. Por otro lado, Axel Gonzales ingresó a la Gerencia de Tesorería en reemplazo de Johnny Lévano.

## GRUPO ELEKTRA

Grupo Elektra S.A., la cual forma parte del Grupo Salinas, es una entidad líder de servicios financieros y comercio especializado en Latinoamérica. A la fecha de análisis, Moodys Investros Service asigna la clasificación de Ba3 (*long term rating*) al Grupo Elektra, S.A.B. de C.V., manteniéndola con perspectivas estables.

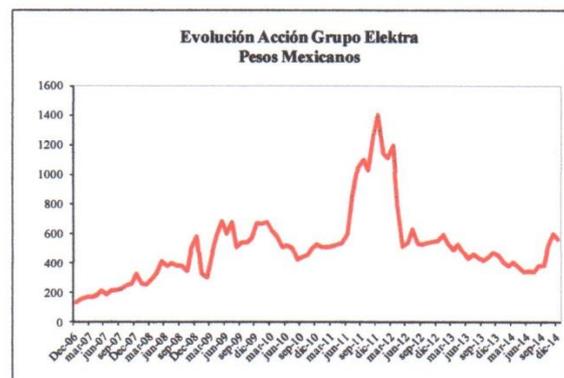
El Grupo Elektra cuenta con dos segmentos de negocio: el financiero y el comercial. El negocio financiero está conformado por tres subsidiarias principalmente: Banco Azteca, Seguros Azteca y Afore Azteca (AFP). Actualmente, el negocio financiero tiene operaciones en México, Panamá, Guatemala, Honduras, Perú, Brasil y El Salvador. El negocio comercial opera en México, Guatemala, Honduras, Perú, El Salvador, Panamá, Argentina y Brasil. Grupo Elektra se dirige a la clase media latinoamericana (sectores C+ y D) ofreciendo electrónica, línea blanca, electrodomésticos, muebles, motocicletas, autos, llantas, teléfonos celulares, computadoras, transacciones electrónicas de dinero, y otros servicios.

A continuación se presentan la evolución de las principales cifras del Grupo Elektra.

(Millones de US\$)	2011	2012	2013	2014
Activo Total	12,625	13,323	13,415	13,288
Patrimonio Total	4,778	3,585	3,517	3,713
Ingresos	3,718	5,624	5,420	5,025
EBITDA	592	927	742	643

Fuente: [www.grupoelektra.com.mx](http://www.grupoelektra.com.mx) / Elaboración: *Equilibrium*

Si bien la cotización de la acción del Grupo Elektra en la Bolsa de Valores Mexicana (BMV) registró una importante apreciación durante el año 2011, se observa que a la fecha el precio de la misma se ha visto reducido. Lo anterior se atribuye al retiro e ingreso, después de un juicio a la BMV, de la acción en el cálculo del IPC (Índice de precios y cotizaciones) según la Gerencia del Banco.



Elaboración: *Equilibrium*/ Fuente: Reuters

## Negocios

El negocio financiero de Grupo Elektra comprende todas las subsidiarias y operaciones del Grupo que ofrecen productos y servicios financieros al consumidor. Este negocio toma ventaja de las sinergias que representa la red de empresas de Grupo Salinas, con más de 50 años de experiencia de otorgar crédito y su amplia red de distribución de aproximadamente 2,000 puntos de venta. Los productos que ofrece son: crédito de consumo, préstamos personales, depósitos de ahorro e inversión, tarjeta de débito, tarjeta de crédito, seguros, afore, información crediticia y Empresario Azteca.

El negocio comercial del Grupo Elektra opera a través de cuatro formatos de tienda diferentes, en los cuales se ofrecen mezclas específicas de productos diseñados para atender a mercados objetivos bien definidos. Los cuatro formatos son (i) tiendas Elektra tradicionales, (ii) tiendas Mega Elektra, (iii) tiendas Salinas & Rocha y (iv) Bodega de Remates.

Creado por el empresario Ricardo B. Salinas, el Grupo Salinas no cuenta con posiciones accionarias, más bien, opera como un foro de desarrollo administrativo y de toma de decisiones para los líderes de las compañías que forman el grupo, TV Azteca, Azteca América, Grupo Elektra, Banco Azteca, Seguros Azteca, Afore Azteca, Grupo Iusacell y Azteca Internet.

Además de su participación en las compañías, Grupo Salinas creó Fundación Azteca, Fundación Azteca América y Fomento Cultural, organizaciones sin fines de lucro.



La estrategia de Grupo Elektra para la expansión de sus operaciones en el Perú consiste en replicar el modelo mexicano (tanto de tienda Elektra como Banco Azteca) en países con similares características demográficas.

## BANCO AZTECA PERÚ

### Mercado Objetivo y Competencia

Las operaciones del BAZ se encuentran orientadas a los segmentos socioeconómicos C+ y D, conformado por personas naturales en su mayoría jornaleros y empleados cuyos ingresos se producen de manera semanal.

BAZ tiene como competidores a las empresas financieras y bancos que cuentan con unidades especializadas en el financiamiento de créditos de consumo y cuyas operaciones se dirigen a los segmentos socioeconómicos C y D. En este sentido, es posible reconocer como compe-

tidores a Financiera Efectiva (Tiendas EFE y Curacao), Banco Ripley, Banco Falabella, Mibanco, Financiera Crediscotia y el Banco Cencosud.

BAZ ofrece dos tipos de préstamos con las siguientes características:

### Consumo

Corresponde a préstamos para consumo de artículos para el hogar. Se caracteriza por la rapidez y facilidad de adquirirlo mediante garantía prendaria (la garantía debe ser 1:1 para cubrir el importe del préstamo). Se fija a plazo fijo semanal de acuerdo a la capacidad de pago del cliente.

### Personal

Corresponde a dinero en efectivo. Se deberá contar con garantía prendaria y aval (la garantía debe ser 1.5:1, aval es obligatorio). A plazo fijo semanal de acuerdo a la capacidad de pago del cliente.

El enfoque de negocio del Banco está en la banca de consumo para sectores de bajos ingresos, incorporando la creación de productos a la medida de sus clientes, apoyándose en la experiencia del Banco Azteca en México. El éxito de su modelo radica en altos márgenes, requiriendo sin embargo de elevados costos y gastos de administración con el fin de mantener niveles de morosidad adecuados dados los sectores a los que se dirige. Asimismo, es necesario contar con una masa crítica importante de clientes para lo cual se requiere de una plataforma informática especializada adecuada para este segmento.

### Modelo Operativo

En vista que el modelo está enfocado en la banca de consumo de sectores de bajos y medianos ingresos, el Banco cuenta con una amplia red de agencias ubicadas principalmente en las zonas periféricas de Lima y en las principales provincias del Perú. Al 31 de diciembre de 2014, el Banco cuenta con 173 oficinas en 21 departamentos, de los cuales Lima y Callao cuentan con 80 oficinas, seguido por La Libertad (21 oficinas), Arequipa (11 oficinas) y Piura (10 oficinas).

Cabe señalar igualmente que el Banco aprovecha la infraestructura de las tiendas Elektra, por lo que 67 de sus agencias se encuentran ubicadas dentro de una tienda.

### Plataforma Tecnológica

Para asegurar una administración eficiente de los servicios y productos bancarios, Banco Azteca ha desarrollado e instalado sistemas de información utilizando el sistema Administrador de Negocios (ADN) que sirve para la operación del crédito en las sucursales, el sistema SAP para la administración del presupuesto y control de plantilla de personal. El sistema TAS sirve para la operación de la Tesorería y M-Risk es el sistema de riesgo computarizado que permite la integración automatizada de recursos de información, incluyendo información histórica, factores de riesgo y exposición en cada una de las áreas de negocios, sistema que reporta diariamente información relacionada con el mercado, riesgos de crédito y liquidez del negocio.

115

Estos sistemas están conectados por medio de una interfase con ALNOVA que es el *Core Banking System* en el que corren las operaciones del Banco. Adicionalmente a estos sistemas, cuenta con una red satelital que permite el flujo de información de manera inmediata con *fire-walls* instalados en diferentes capas de los sistemas.

Banco Azteca tiene como propósito establecer una adecuada separación de funciones. En este sentido, a fin de propiciar un ambiente de control interno, las funciones de contraloría interna se han asignado a diversas áreas, todas ellas independientes de las unidades de negocio: Administración y finanzas, Sistemas, Control Operativo, Contraloría Normativa, Administración Integral de Riesgos y Auditoría Interna.

#### **Proceso de Otorgamiento de Créditos**

El procedimiento de calificación de un cliente para el otorgamiento de créditos está diseñado para que se efectúe en un plazo no mayor a 24 horas, tomando en consideración la capacidad de pago del cliente de acuerdo a sus ingresos mensuales. La veracidad de la información debe corroborarse mediante la visita de un jefe de cartera tanto a la vivienda del cliente como a la del fiador.

Los pagos de los préstamos son fijos y de manera semanal. Si transcurren tres días después de su fecha de pago, se considera que el crédito está vencido y se procede a cobrar por "sistemas de interés moratorio semanal" sobre el pago vencido.

Para la evaluación crediticia se incorpora información sobre deudas con el sistema financiero, cruzando información a través de centrales de riesgo, evaluando criterios de sobre-endeudamiento familiar tanto del cliente como del aval.

Con relación al seguimiento de la cartera, trimestralmente se revisan las deudas de aquellos clientes cuyo saldo sea de por lo menos S/.1,000. Asimismo, se realiza seguimiento a aquellos deudores con potenciales problemas de sobre-endeudamiento que incluyen no sólo llamadas por teléfono, sino también visitas domiciliarias y/o reducción de las líneas de crédito.

#### **Constitución de Provisiones y Clasificación de Cartera**

La política de constitución de provisiones que maneja el Banco se realiza de forma semanal. Si bien los créditos están condicionados a la existencia de garantías en prenda que cubra 1 ó 1.5 veces el capital, según sea el caso, dado que dichas garantías no se inscriben en registros públicos, la provisión que se considera es aquella correspondiente a préstamos de consumo sin garantías reales.

#### **Riesgo Crediticio**

La Unidad de Administración integral de Riesgos (UAIR) es responsable de llevar a cabo la identificación, medición, monitoreo, limitación, control y divulgación de los distintos tipos de riesgo: de mercado, liquidez, crédito, operacional y otros a los que está expuesta la Institución. Esta unidad es independiente de las áreas de negocio y de registro, a fin de evitar conflicto de inter-

eses y asegurar una adecuada separación de responsabilidades.

El objeto principal es definir los objetivos, políticas, procedimientos, metodologías y acciones necesarias para llevar a cabo la identificación, medición, vigilancia, limitación, control, información y revelación de los distintos tipos de riesgo a los que se encuentra expuesta la institución.

La Unidad de Administración Integral de Riesgos reporta directamente al Directorio y al Comité de Riesgos, manteniendo independencia de las áreas de negocio y de registro de la Institución a fin de evitar conflictos de intereses y asegurar una adecuada separación de actividades y responsabilidades.

El Comité de Créditos está integrado por el Gerente General, Gerente Riesgos, Gerente de Crédito Normativo y Auditor Interno (invitado). Este comité está obligado a sesionar por lo menos una vez al mes.

#### **Riesgo de Mercado**

El control y monitoreo del riesgo de mercado está a cargo de la Unidad de Administración Integral de Riesgos. Banco Azteca del Perú, S.A. utiliza el Modelo de Simulación Histórica (metodología interna) y el Paramétrico (metodología regulatoria), éste último de acuerdo a los requerimientos de la SBS.

Para el caso del modelo paramétrico, Banco Azteca utiliza el vector de precios y curvas de deuda soberana que publican los distintos sistemas electrónicos y de negociación local (SBS, BVL y PIP – proveedor internacional de Precios con residencia en México).

El Comité de Riesgos tiene la función de mantener a la institución dentro de los parámetros de exposición de riesgo de mercado, así como vigilar la adecuación de capital y liquidez del Banco. Este Comité está integrado por el Gerente General, Gerente de Riesgos, el responsable de la unidad de negocios involucrado en la toma de riesgos y el Auditor Interno.

#### **Riesgo de Liquidez**

El control y monitoreo del riesgo de liquidez está a cargo de la Unidad de Administración integral de Riesgos. Las medidas utilizadas para el control del riesgo de liquidez son el *gap* de liquidez, ratios de liquidez, escenarios de estrés y planes de contingencia.

El Comité de Activos y Pasivos tiene la función de mantener a la institución dentro de los parámetros de exposición de riesgo de mercado, así como vigilar los niveles de capitalización y liquidez del Banco. Este Comité está integrado por el Gerente General, Gerente de Riesgos, Gerente de Crédito Normativo, Gerente de Administración, Finanzas y Tesorería y Gerente de Producto y Mercadeo.

#### **Riesgo Operativo**

La UAIR en correspondencia con las áreas involucradas categoriza los riesgos por líneas de negocio y determinan los factores de riesgo así como los indicadores de seguimiento *Key Risk Indicators* (KRI). A cada factor de riesgo se le asigna una probabilidad de ocurrencia e

impacto económico de acuerdo con una escala de montos previamente definidos considerando el juicio experto de los responsables de los procesos. De esta forma se construye la matriz de riesgos y el score de riesgo absoluto. Mensualmente, el Banco realiza un seguimiento a los KRI's, comparándose contra los controles internos con el objetivo de medir su efectividad y ejecución.

La matriz de riesgo tiene como objetivo mostrar gráficamente el riesgo absoluto (*Score* de Riesgo) de cada uno de los factores de riesgos y de esta forma poder priorizar los riesgos de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia y a su pérdida o impacto económico. A través de la matriz de riesgos, se evalúa cada uno de los factores de riesgos de los procesos operativos localizándose en una de las cuatro zonas de riesgo y de esta forma poder determinar las acciones a seguir en el tratamiento del riesgo así como el orden de atención. Entre las acciones a seguir están: mitigación, transferencia o aceptación ya que existen riesgos que por su impacto o probabilidad de ocurrencia su importancia será menor respecto a otro con un impacto económico mayor para la Institución.

Con el establecimiento de controles internos, se pretende reducir el riesgo absoluto y contar con una medida de riesgo residual que se refleje en la migración de los factores de riesgo hacia zonas con una menor probabilidad de ocurrencia, impacto económico o ambos.

Parte fundamental en la gestión del riesgo operativo es el establecimiento de controles internos de mitigación, los cuales son evaluados de acuerdo con dos características: la efectividad en la disminución del riesgo y su nivel de ejecución ya que no solo es importante establecer controles sino medir si estos son aplicados en la práctica dentro de los procesos operativos. En este sentido, cabe mencionar que actualmente el BAZ usa el método estándar de medición de riesgo. Cabe mencionar que actualmente el Banco usa el método básico para la medición de los requerimientos de patrimonio efectivo. En este sentido, dado el incremento en el factor de ajuste por riesgo operativo en julio 2014, BAZ no habría registrado impactos considerables.

#### **Prevención de Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo**

BAZ cuenta con un manual de prevención de lavado de activos y del financiamiento del terrorismo en donde están establecidos los mecanismos y criterios de prevención con relación al cliente y a los trabajadores del Banco. La revisión y evaluación del sistema de prevención está a cargo del Oficial de Cumplimiento que cuenta con nivel jerárquico de gerente y dedicación exclusiva.

Si bien durante el 2014 no se implementaron nuevos procedimientos de detección de operaciones inusuales, el Banco viene utilizando un sistema de monitoreo, mejorando el reporte de alertas y campos que permiten realizar un mejor seguimiento.

En opinión del Oficial de Cumplimiento, el sistema de prevención de lavado de activos se ha fortalecido, presentando indicadores de mejora respecto al 2012 con relación a la capacitación de personal, mejora del sistema de monitoreo de operaciones y mayor conocimiento

del cliente. Asimismo, se continuó con el seguimiento a las observaciones de auditoría interna y de la SBS.

Durante el ejercicio 2014, se continuó mejorando los procesos de automatización de formularios PLD con la finalidad de atender a las recomendaciones del ente regulador.

## **ANÁLISIS DE LA ECONOMÍA**

### **Economía Mundial**

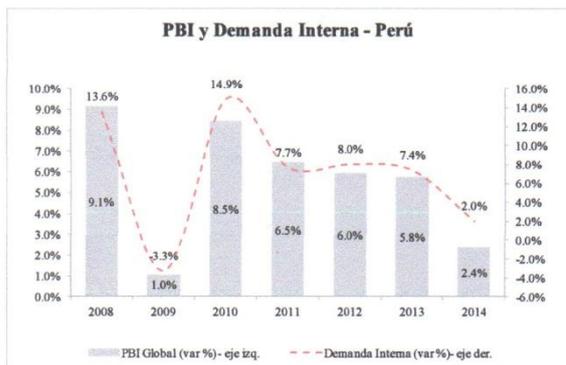
El año 2014 marcó el tercer año consecutivo de desaceleración de la economía mundial, alcanzando un crecimiento de 3.1%, el mismo que fue liderado principalmente por la recuperación de Estados Unidos que superó los percances climáticos del primer trimestre y logró sendos niveles de crecimiento en el segundo (4.6%) y tercer trimestre (5.0%) explicados por la expansión del consumo privado, exportaciones y gasto gubernamental.

Por otro lado, durante el tercer trimestre de 2014 China registró su menor crecimiento trimestral en cinco años (7.3%), intensificándose las señales de desaceleración hacia el cierre de 2014. Por su parte, la economía japonesa presentó una nueva contracción económica en el tercer trimestre de 2014, mientras que la Eurozona continuó con una leve recuperación sustentada en la actividad de las economías más importantes.

Para el 2015 el BCRP espera un repunte del crecimiento mundial hasta 3.5% sustentado en la recuperación de Estados Unidos y los mejores resultados de las economías emergentes, así como el reciente cambio de enfoque del BCE hacia un mayor gasto de los países de la Eurozona y la reducción en la tasa de interés en China. Sin embargo, riesgos tales como la caída abrupta en el precio del petróleo y el efecto negativo en las economías exportadoras de dicho producto, los riesgos de deflación de la Eurozona y Japón y una mayor desaceleración de la economía China podrían corregir a la baja la estimación de crecimiento del BCRP para el presente año.

### **Economía Peruana**

La economía peruana registró una tasa de crecimiento del PBI de 2.4% durante el 2014. Si bien esta cifra marca 16 años de crecimiento ininterrumpido, destaca la desaceleración de la economía vista durante los últimos años. El menor dinamismo en el 2014 se sustenta en el ajuste de la tasa de crecimiento del consumo en relación a otros ejercicios, en la caída de la inversión privada (en respuesta al retroceso de los términos de intercambio) y en la reducción del gasto público ante las demoras en la ejecución de programas de inversión de los Gobiernos Regionales y locales. De igual manera, los factores climáticos negativos afectaron el crecimiento de los sectores agropecuario y pesca.



Fuente: BCRP / Elaboración: Equilibrium

Para el 2015, los analistas estiman un crecimiento de 4.8% pero con sesgo a la baja, sustentado en la recuperación de los sectores primarios, la reducción del precio del petróleo, los grandes proyectos de infraestructura y las medidas fiscales adoptadas.

En el plano cambiario, la cotización del Dólar Estadounidense se situó en S/2.968 al cierre de 2014, registrando una depreciación de la moneda local de 6.4%. En lo que va del 2015, el tipo de cambio mantiene presiones al alza y se estima estaría cerrando el año en S/3.20 producto del déficit externo y la incertidumbre en el ajuste de la tasa de la Reserva Federal de Estados Unidos.



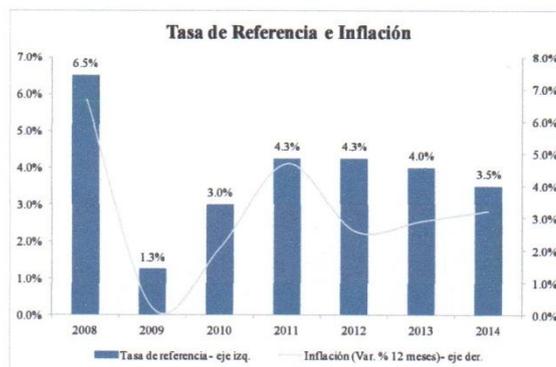
Fuente: BCRP / Elaboración: Equilibrium

### Política Monetaria

El índice de precios al consumidor (IPC) registró una variación anual de 3.2% al cierre de 2014, cifra que se encuentra por encima del rango meta del BCRP y del nivel presentado en el 2013 (2.9%). El incremento de precios en los rubros de alimentos y bebidas (4.8%) minimizaron el retroceso en los precios de combustibles y electricidad. De acuerdo a las estimaciones del BCRP, la inflación en el 2015 convergería a 2.0% producto de la menor expectativa de inflación y la moderación de la inflación importada, así como la recuperación de la brecha producto y los menores precios de los combustibles.

Con respecto a los instrumentos de política, la tasa de interés de referencia del BCRP inició el 2014 en un nivel de 4.00%, sufriendo dos recortes de 0.25% en julio y septiembre para situarse en 3.50% al cierre del ejercicio 2014. Posteriormente, en el mes de enero de 2015 se realizó una nueva reducción, resultando en una tasa de referencia de 3.25%. Este recorte responde a la expecta-

tiva de menores presiones de demanda futuras y al objetivo de reactivar la economía peruana que se encuentra por debajo de su nivel de crecimiento potencial.



Fuente: BCRP / Elaboración: Equilibrium

En línea con los cambios en la tasa de interés de referencia, el BCRP decidió reducir la tasa de encaje medio hasta 8.0%. Asimismo, se redujo el requerimiento mínimo en cuenta corriente para los fondos de encaje de 3.0% a 2.0%. Estas medidas lograron liberar S/11,608 millones de liquidez al sistema financiero. A fin de lograr una mayor desdolarización del crédito, el BCRP aplicará encajes adicionales –a realizarse en junio del 2015– a los créditos en la moneda americana.

## ANÁLISIS FINANCIERO

### Participación de Mercado

Al finalizar el ejercicio 2014, el Banco ocupa la décimo cuarta posición dentro del sistema bancario local en cuanto a colocaciones directas, y la décimo tercera ubicación respecto del total de captaciones.

Participación Sist. Bancario	Banco Azteca Perú			
	2011	2012	2013	2014
Créditos Directos	0.25%	0.37%	0.37%	0.31%
Depósitos Totales	0.28%	0.46%	0.56%	0.56%
Patrimonio	0.36%	0.38%	0.38%	0.38%

Fuente: SBS / Elaboración: Equilibrium

Cabe señalar que el segmento objetivo del Banco corresponde a los créditos de consumo, segmento donde ocupa la octava posición dentro del sistema bancario con una participación de 2.92% sobre el total de colocaciones no revolventes (3.97% al 31 de diciembre de 2013).

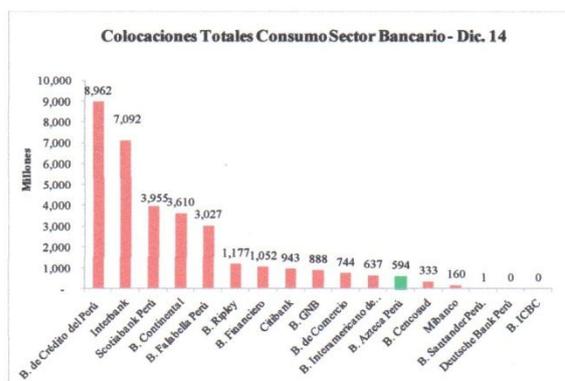
### Activos y Calidad de Cartera

Al cierre del ejercicio de 2014, los activos de BAZ sumaron S/1,169.43 millones, luego de un crecimiento de 2.55% respecto del periodo 2013. Dicho incremento se sustentó principalmente en los mayores fondos disponibles provenientes de depósitos en el BCRP así como por inversiones en Certificados de Depósitos Negociables del BCRP, contrarrestando de esta manera la contracción de la cartera de colocaciones brutas.

En relación a los fondos disponibles, su crecimiento interanual de 20.14% se explica por los mayores depósitos en el BCRP, en línea con el crecimiento de las cap-

taciones del Banco y a un mayor saldo de exceso de encaje legal. Asimismo, sumaron los certificados bancarios del BCRP adquiridos en mayo de 2014, cuyo monto ascendió a S/.18.99 millones, instrumentos con los que el Banco no contaba en el ejercicio anterior. De esta manera, los fondos disponibles incrementaron su participación dentro del activo del Banco de 44.84% a 52.54% durante el periodo analizado.

Respecto a las colocaciones brutas, éstas se redujeron en 5.83% en los últimos 12 meses totalizando S/.594.14 millones, reducción asociada al significativo castigo de créditos (S/.163.54 millones) por créditos mal colocados. De esta manera, la participación de la cartera de colocaciones brutas dentro del activo del Banco se redujo de 55.30% a 50.78%, pasando a representar la segunda partida más importante detrás de los fondos disponibles.



Fuente: SBS / Elaboración: Equilibrium

En cuanto a la estructura de las colocaciones, BAZ mantiene como segmento objetivo los créditos de consumo, donde el 94.97% de los mismos está relacionado a préstamos de libre disponibilidad (consumo no revolvente). Es de mencionar que a través del contrato de asociación que el Banco mantiene con Tiendas Elektra, éste realiza colocaciones destinadas a financiar compras de artefactos dentro de la red de tiendas, las mismas que representan un promedio del 20% del total de colocaciones.

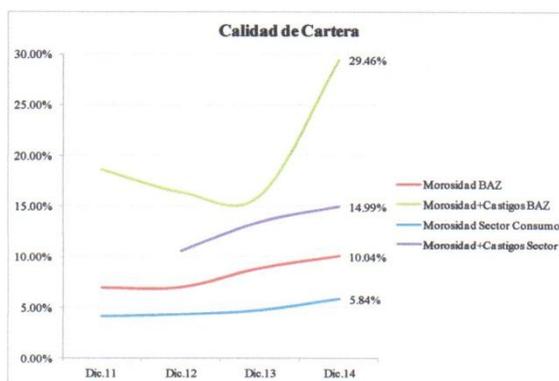
En cuanto a las operaciones por departamento, Lima registra la mayor participación tanto en colocaciones (40.71%), así como en captaciones (76.28%), sin mayor variación en relación al periodo anterior.

Por el lado de la morosidad, los créditos vencidos y en cobranza judicial representaron el 9.81% del total de colocaciones brutas del Banco, superior al indicador de 8.86% registrado al 31 de diciembre de 2013, esto producto del avance en 4.22% de la cartera atrasada (vencidos + judiciales). El crecimiento de la cartera atrasada tiene que ver con las cosechas de desembolsos del ejercicio anterior y del principio de 2014, cuyas deficiencias se hallan en la originación del crédito.

Hasta el ejercicio 2013, BAZ se caracterizaba por no refinanciar créditos; no obstante, durante el ejercicio 2014, el Banco estableció un plan piloto para el refinanciamiento de créditos, el mismo que no presentó el desempeño esperado procediendo a la desactivación de

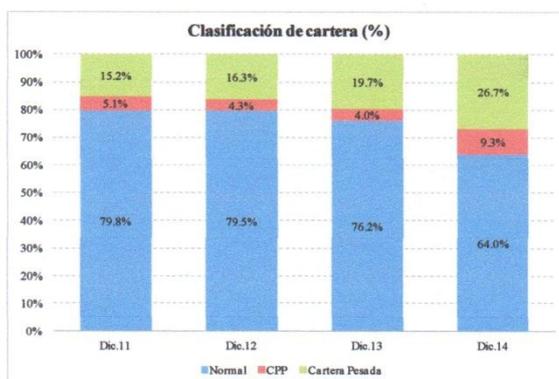
aquel plan. Sin embargo, al 31 de diciembre de 2014, los créditos refinanciados ascendieron a S/.1.41 millones, con lo cual el ratio de morosidad de la cartera problema (atrasados + refinanciados + reestructurados), se ubicó en 10.04%, muy por encima del indicador promedio registrado en la banca múltiple y las entidades de consumo (3.49% y 5.84%, respectivamente).

Es de señalar que el ejercicio 2014 fue un año de sinceramiento de cartera para el Banco, motivo por el cual el nivel de castigos incrementó significativamente, pasando a representar de 7.83% a 21.58% de la cartera bruta de colocaciones. En ese sentido, al calcular el ratio de morosidad real (incluye castigos), el indicador del Banco asciende a 29.46%, nivel no observado en periodos anteriores (16.00% al 31 de diciembre de 2013).



Fuente: SBS / Elaboración: Equilibrium

Respecto de la clasificación de la cartera según el riesgo del deudor, los créditos crítica (incluye créditos clasificados como deficiente, dudoso y pérdida) se incrementó de 19.72% a 26.73% durante el periodo analizado. En ese sentido, BAZ ha realizado cambios internos en las gerencias correspondientes así como la incorporación de una nueva persona a cargo de la gerencia de negocios y cobranzas, a fin de mejorar la calidad de la cartera así como reducir la morosidad a través de la mejor gestión de cobranza e incremento de colocaciones. En línea con lo anterior, se espera que BAZ mejore sus controles y herramientas de asignación y recuperación de créditos con el fin de minimizar las pérdidas potenciales que pudieran ocurrir.



Fuente: SBS / Elaboración: Equilibrium

Producto de que el segmento objetivo del Banco, consumo no revolvente, no está asociado a la constitución de garantías reales, las necesidades de realizar provisio-

nes son mayores. En este sentido, BAZ mantiene una política conservadora sobre provisiones constituidas, las mismas que a la fecha de análisis otorgan una cobertura de 263.76% a la cartera problema. Asimismo, es importante mencionar que en noviembre de 2014 la SBS desactivó la regla procíclica (Circular B-2224-2014), las cuales fueron reasignadas por el Banco como provisiones voluntarias.



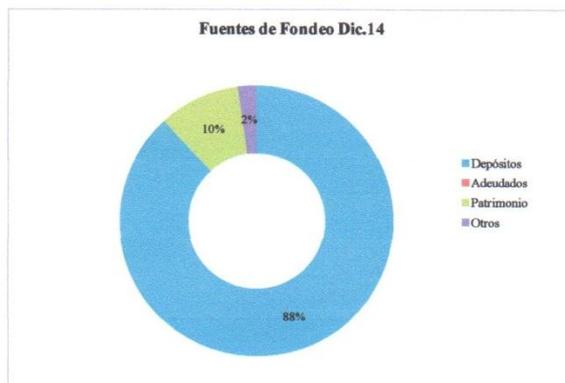
Fuente: Elaboración: Equilibrium/SBS

### Pasivos y Estructura de Fondo

En relación al fondeo, BAZ mantiene una estructura concentrada en los depósitos del público, principalmente a plazo, los cuales financiando el 88.21% del total de activos a la fecha analizada (87.66% al 31 de diciembre de 2013). Es de mencionar que los depósitos totales exhibieron un crecimiento interanual de 3.18%, sustentados fundamentalmente en el dinamismo de las captaciones de ahorro y a plazo, en línea con las atractivas tasas pasivas que ofrece el Banco para este tipo de productos en relación al sistema bancario, esto a pesar de disminuciones aplicadas a dichas tasas en el ejercicio 2014.

Cabe señalar que los fondos del público captados por el Banco se concentran fundamentalmente en depósitos a plazo (88.05%), seguidos de los depósitos de ahorro (8.95%), a la vista (1.51%) y CTS (1.50%). Es de mencionar que los depósitos del Banco representan 1.74 veces su cartera de colocaciones brutas, cifra que incrementó en relación al ejercicio anterior (1.59 veces en el 2013) producto del dinamismo de los depósitos y la contracción de la cartera de préstamos.

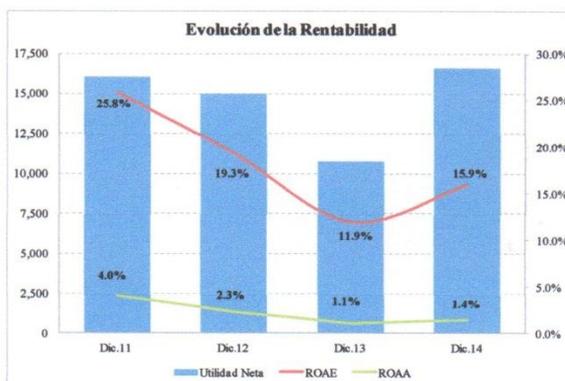
La segunda partida más importante en el fondeo del Banco es el patrimonio neto, cuya participación pasó de 8.42% a 9.63% luego de un crecimiento de 17.27% sustentando principalmente en la capitalización íntegra de la utilidad del ejercicio 2013.



Fuente: Elaboración: Equilibrium/SBS

### Rentabilidad y Eficiencia

Al 31 de diciembre de 2014, el resultado neto de BAZ ascendió a S/.16.59 millones, nivel superior en 53.78% al registrado en el mismo periodo del ejercicio anterior. La mayor utilidad lograda se sustentó en los mayores ingresos financieros generados por la cartera de créditos, aportando también la reducción de los gastos operativos.



Fuente: SBS / Elaboración: Equilibrium

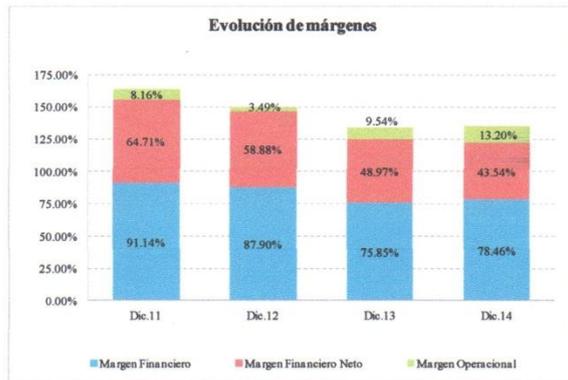
En relación a los ingresos financieros del Banco, éstos crecieron 23.37% en relación al cierre del ejercicio 2013, aumento que se sustenta fundamentalmente en la expansión de 22.98% de los ingresos por intereses y comisiones por créditos, esto a pesar de la contracción de 5.83% de la cartera de colocaciones brutas. Es de precisar que la evolución favorable de los ingresos por intereses se sustentó en los ingresos provenientes del producto tarjetas de crédito, toda vez que los desembolsos a este segmento crecieron en 27.62% interanual.

Por el lado de los gastos financieros, éstos exhibieron un aumento de 10.01% interanual, evolución que se sustenta íntegramente en el mayor gasto asociado al Contrato de Colaboración Empresarial (+25.44%) que el Banco mantiene con Tiendas Elektra desde febrero de 2013, y que ascendió a S/.57.47 millones al 31 de diciembre de 2014. Es de mencionar que durante el ejercicio analizado, el Banco logró reducir el gasto por intereses por obligaciones con el público (-1.22%) producto de la estrategia de reducción de tasas pasivas aplicada.

Lo anteriormente señalado conllevó a una mejora del margen bruto, el cual pasó de 75.85% a 78.46%; no obstante, el mayor gasto en provisiones para incobrabilidad de créditos (+60.27%) conllevó a que el margen

financiero neto descienda a 43.54% (48.97% a diciembre de 2013). Es de señalar que en línea con el deterioro de la calidad de cartera, el gasto realizado por provisiones pasó de absorber de 26.88% a 43.08% del total de ingresos del Banco, nivel no observado en periodos previos.

Respecto de los gastos operativos, éstos exhibieron un recorte de 5.68% interanual, con lo cual el ratio de eficiencia del Banco (gastos operativos / ingresos financieros) mejoró pasando de 40.65% a 31.08%. Cabe mencionar que en el ejercicio 2012 el Banco implementó un producto de Préstamos Comunitarios, el cual requirió de un importante gasto operativo (tanto personal como gastos generales); no obstante, dado que los resultados no fueron los esperados, durante el segundo semestre de 2013 se decidió no continuar con su desarrollo. Lo anterior explica el menor gasto operativo que registró el Banco en el periodo analizado, toda vez que durante el periodo analizado ya no se contaba con gastos operacionales relacionados a dicho producto.



Fuente: SBS / Elaboración: Equilibrium

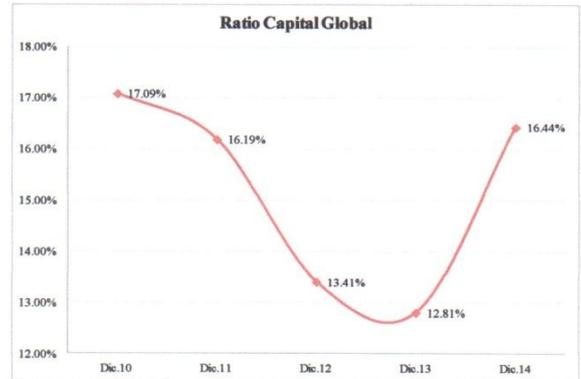
Con la mejora en el indicador de eficiencia, el Banco logró un margen operacional de 13.20% (9.54% a diciembre de 2013). Es de mencionar que al cierre del ejercicio 2014, el Banco registró un importante saldo en otras provisiones, considerando un gasto de S/.16.99 por castigos de operaciones en trámite con antigüedad mayor a 30 días, concepto por el cual no registró gasto en el ejercicio anterior. Asimismo, producto de Ley N°30296, que conllevó a recalcular el impuesto a la renta diferido, el Banco registró un mayor gasto por impuesto a la renta, el mismo que pasó de absorber de 1.69% a 3.52% del total de ingresos.

Dicho todo lo anterior, el margen neto del Banco se situó en 2.83%, ligeramente por encima del 2.27% registrado al 31 de diciembre de 2013. En relación a los indicadores de rentabilidad tanto el retorno anualizado del activo promedio (ROAA) como el retorno anualizado sobre el patrimonio promedio (ROAE) se incrementaron de 1.11% a 1.44% y de 11.90% a 15.90%, respectivamente.

#### Solvencia

Al 31 de diciembre de 2014, el patrimonio efectivo de BAZ ascendió a S/.120.21 millones, luego de un crecimiento de 15.30% respecto del registrado en el mismo periodo del ejercicio anterior. Dicho fortalecimiento se explica por la capitalización del 100% de las utilidades

generadas en el ejercicio 2013, así como por el acuerdo de capitalización por el íntegro de las utilidades del ejercicio 2014. De esta manera, el ratio de capital global del Banco se incrementó de 12.81% a 16.44%, hecho que también estuvo favorecido por la contracción de la cartera de créditos.



Fuente: Elaboración: Equilibrium/SBS

Según lo manifestado por la Gerencia, el Banco mantiene un compromiso de no repartir dividendos por los próximos 03 ejercicios, en los cuales se podría realizar un nuevo incremento de capital en caso los accionistas lo consideren necesario.

Es de considerar sobre los indicadores de solvencia, el incremento del deterioro de la cartera atrasada sobre el patrimonio, la misma que si bien se reduce de 58.2% a 51.7% como consecuencia de mayores créditos castigados, todavía se encuentra muy por encima del promedio de la banca múltiple (9.19%) y del promedio de entidades financieras de consumo (18.06%). No obstante lo anterior, este indicador es contrarrestado por la política conservadora de provisiones que mantiene BAZ, lo cual le permite registrar un compromiso patrimonial neto de -86.8% (cartera atrasada - provisiones / patrimonio), siendo uno de los más altos del sistema.

#### Liquidez y Calce de Operaciones

Al 31 de diciembre de 2014, los fondos disponibles del Banco ascendieron a S/.614.62 millones registrando un crecimiento de 20.14% en relación al 2013. Dicho incremento se sustentó en las inversiones realizadas en Certificados de Depósitos del BCRP por un importe de S/.18.99 millones, lo cual responde a la estrategia de tesorería del banco en busca de rentabilizar sus excedentes en el corto plazo minimizando su exposición al riesgo. Es de mencionar que dentro los fondos disponibles, el 86.58% de los recursos conforman el encaje legal (considera también exceso de encaje y depósitos overnight).

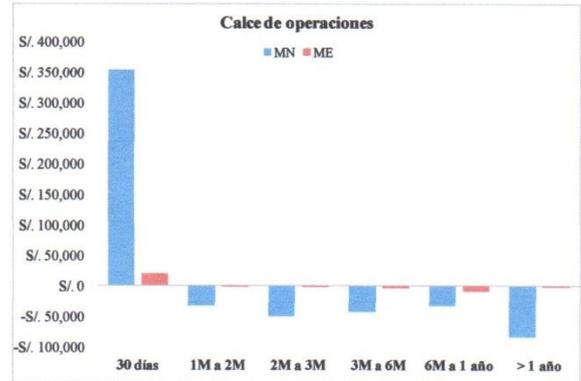
En relación a la liquidez por monedas, el Banco ha registrado holgados indicadores situándolos por encima de lo visto por el sistema, esto debido a la importante suma de depósitos a plazo que mantiene en el tramo de corto plazo (66.08%). Así, al 31 de diciembre de 2014, el ratio de liquidez en moneda local ascendió a 87.79% desde 60.86% registrado al cierre de 2013, superando el ratio mostrado por el promedio de la banca múltiple (24.38%) y el ratio mínimo exigido por el regulador (8.0%).

Por su parte, el indicador de liquidez en moneda extranjera registró una disminución al ubicarse en 97.48% desde 109.55% registrado en el 2013. No obstante, el ratio de liquidez en moneda extranjera presentado por BAZ, supera el ratio promedio de la banca múltiple (54.70%) así como el ratio mínimo requerido por el regulador (20.0%).

En tanto, como consecuencia de las inversiones en instrumentos soberanos de BAZ, el ratio de inversiones líquidas se ubicó en 73.75% para moneda local y 35.37% para moneda extranjera. Adicionalmente, el ratio de cobertura de liquidez (RCL) en moneda nacional se situó en 540.48% y en moneda extranjera 871.05%.

Por el lado del calce entre activos y pasivos según los plazos de vencimientos, BAZ presenta una brecha positiva en el tramo de 0 a 30 días, el mismo que supera la cobertura que otorga el capital efectivo en 2.94 veces para moneda nacional y 0.18 veces en moneda extranjera. Asimismo, se registran brechas negativas para los demás tramos cortos debido a las inversiones de corto plazo en CDBCRP así como en los tramos mayores a 1

año producto de las mayores captaciones de depósitos a plazo fijo. No obstante de las brechas negativas y en línea con el Plan de Contingencia de Riesgo de Liquidez, las mismas pueden ser cubiertas con las posiciones en corto plazo que mantienen en fondos disponibles.



Fuente: Elaboración: Equilibrium/SBS

Cabe mencionar que el Banco cuenta con líneas de crédito aprobadas con instituciones financieras y de la banca local con el objetivo de mitigar los riesgos ante posible escenario adversos que pueda afrontar.

**BANCO AZTECA**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
(En Miles de Nuevos Soles)

ACTIVOS	dic-11	%	dic-12	%	dic-13	%	dic-14	%	Var % Dic 13 / Dic 12	Var % Dic 14 / Dic 13
Caja	33,284	7.12%	78,981	9.75%	88,039	7.72%	56,394	4.82%	-35.94%	11.47%
Depósitos en el BCRP	95,102	20.35%	173,077	21.36%	418,666	36.70%	532,149	45.49%	27.11%	141.90%
Depósitos en bancos del país y del exterior	6,311	1.35%	4,143	0.51%	4,582	0.40%	6,792	0.58%	48.23%	10.60%
Otros Depósitos	29	0.01%	50	0.01%	280	0.02%	299	0.03%	6.98%	459.00%
<b>Total Caja y Bancos</b>	<b>134,706</b>	<b>28.83%</b>	<b>256,251</b>	<b>31.62%</b>	<b>511,567</b>	<b>44.84%</b>	<b>595,634</b>	<b>50.91%</b>	<b>16.43%</b>	<b>99.64%</b>
Inv. Financ. Negoc. y a Vencimiento, Neto de Prov.	6,990	1.50%	0	0.00%	0	0.00%	18,987	1.62%	-	-
<b>Fondos Disponibles</b>	<b>141,696</b>	<b>30.32%</b>	<b>256,251</b>	<b>31.62%</b>	<b>511,567</b>	<b>44.84%</b>	<b>614,622</b>	<b>52.54%</b>	<b>20.14%</b>	<b>99.64%</b>
<b>Colocaciones</b>										
Tarjetas de Crédito	10,509	2.25%	14,961	1.85%	21,051	1.85%	26,866	2.30%	27.62%	40.70%
Préstamos	287,638	61.56%	473,165	58.39%	553,946	48.55%	507,599	43.39%	-8.37%	17.07%
<b>Colocaciones Vigentes</b>	<b>298,147</b>	<b>63.81%</b>	<b>488,126</b>	<b>60.24%</b>	<b>574,997</b>	<b>50.40%</b>	<b>534,465</b>	<b>45.68%</b>	<b>-7.05%</b>	<b>17.80%</b>
Créditos Vencidos y en Cobranza Judicial	22,069	4.72%	36,455	4.50%	55,904	4.90%	58,265	4.98%	4.22%	53.35%
Créditos Refinanciados y Reestructurados	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1,410	0.12%	-	-
<b>Cartera Problema</b>	<b>22,069</b>	<b>4.72%</b>	<b>36,455</b>	<b>4.50%</b>	<b>55,904</b>	<b>4.90%</b>	<b>59,676</b>	<b>5.10%</b>	<b>6.75%</b>	<b>53.35%</b>
<b>Colocaciones Brutas</b>	<b>320,215</b>	<b>68.53%</b>	<b>524,581</b>	<b>64.74%</b>	<b>630,901</b>	<b>55.30%</b>	<b>594,141</b>	<b>50.78%</b>	<b>-5.83%</b>	<b>20.27%</b>
<b>Menos:</b>										
Provisiones para Colocaciones	48,559	10.39%	86,028	10.62%	124,440	10.91%	157,402	13.45%	26.49%	44.65%
Rendimiento devengado	1,761	0.38%	3,981	0.49%	0	0.00%	0	0.00%	-	-100.00%
<b>Colocaciones Netas</b>	<b>273,417</b>	<b>58.52%</b>	<b>442,535</b>	<b>54.61%</b>	<b>506,461</b>	<b>44.39%</b>	<b>436,739</b>	<b>37.33%</b>	<b>-13.77%</b>	<b>14.45%</b>
Intereses, Comisiones y Cuentas por Cobrar	11,809	2.53%	20,271	2.50%	5,942	0.52%	8,283	0.71%	39.38%	-70.69%
Inv. Financieras Permanentes. Neto de Prov.	121	0.03%	135	0.02%	148	0.01%	148	0.01%	0.00%	9.45%
Activo Fijo Neto	10,470	2.24%	33,663	4.15%	47,116	4.13%	40,792	3.49%	-13.42%	39.97%
Otros Activos	29,745	6.37%	57,442	7.09%	69,641	6.10%	69,329	5.93%	-0.45%	21.24%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>467,258</b>	<b>100.00%</b>	<b>810,297</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,140,876</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,169,913</b>	<b>100.00%</b>	<b>2.55%</b>	<b>40.80%</b>

	dic-11	%	dic-12	%	dic-13	%	dic-14	%	Var % Dic 13 / Dic 13	Var % Dic 14 / Dic 12
<b>PASIVOS</b>										
<b>Depósitos y Obligaciones</b>										
Depósitos a la Vista	7,947	1.70%	11,553	1.43%	13,857	1.21%	15,111	1.29%	9.05%	19.94%
-Obligaciones del Público	7,947	1.70%	11,553	1.43%	13,857	1.21%	15,111	1.29%	9.05%	19.94%
-Sistema Financiero y Org. Internac.	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	-	-
Depósitos de Ahorro	40,861	8.74%	55,008	6.79%	70,288	6.16%	89,428	7.64%	27.23%	27.78%
-Obligaciones con el Público	40,861	8.74%	55,008	6.79%	70,288	6.16%	89,428	7.64%	27.23%	27.78%
-Sistema Financiero y Org. Internac.	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	-	-
<b>Depósitos a la Vista y Ahorro</b>	<b>48,808</b>	<b>10.45%</b>	<b>66,561</b>	<b>8.21%</b>	<b>84,145</b>	<b>7.38%</b>	<b>104,539</b>	<b>8.94%</b>	<b>24.24%</b>	<b>26.42%</b>
Cuentas a Plazo de Oblig. Con el Público	286,323	61.28%	567,980	70.10%	861,899	75.55%	880,073	75.23%	2.11%	51.75%
Certificados Bancarios y de Depósitos	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	-	-
Depósitos a Plazo del Sist. Financ. Y Org. Int.	5,209	1.11%	3,099	0.38%	0	0.00%	0	0.00%	-	-100.00%
<b>Depósitos a Plazo</b>	<b>291,532</b>	<b>62.39%</b>	<b>571,079</b>	<b>70.48%</b>	<b>861,899</b>	<b>75.55%</b>	<b>880,073</b>	<b>75.23%</b>	<b>2.11%</b>	<b>50.92%</b>
Compensación por Tiempo de Servicio y Otros	7,455	1.60%	10,851	1.34%	14,266	1.25%	14,959	1.28%	4.86%	31.47%
Depósitos Restringsidos	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	-	-
Otras Obligaciones	25,690	5.50%	34,968	4.32%	39,803	3.49%	32,391	2.77%	-18.62%	13.83%
<b>Total Depósitos y Obligaciones</b>	<b>373,485</b>	<b>79.93%</b>	<b>683,459</b>	<b>84.35%</b>	<b>1,000,113</b>	<b>87.66%</b>	<b>1,031,962</b>	<b>88.21%</b>	<b>3.18%</b>	<b>46.33%</b>
Fondos Interbancarios	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	-	-
<b>Total Emisiones</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Deudas Bancos y Corresponsales	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	-	-
Otros Pasivos	22,517	4.82%	40,494	5.00%	41,472	3.64%	21,107	1.80%	-49.11%	2.42%
Provisiones, CTS y Contingentes	984	0.21%	1,096	0.14%	3,255	0.29%	4,219	0.36%	29.62%	196.94%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>396,986</b>	<b>84.96%</b>	<b>725,049</b>	<b>89.48%</b>	<b>1,044,840</b>	<b>91.58%</b>	<b>1,057,288</b>	<b>90.37%</b>	<b>1.19%</b>	<b>44.11%</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>										
Capital Social	47,404	10.15%	47,404	5.85%	68,656	6.02%	79,444	6.79%	15.71%	44.83%
Capital Adicional y Ajustes al Patrimonio	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	-	-
Reservas	6,237	1.33%	16,592	2.05%	16,592	1.45%	16,591	1.42%	0.00%	0.00%
Resultados Acumulados	574	0.12%	6,276	0.77%	0	0.00%	0	0.00%	-	-100.00%
Utilidad / Pérdida del Ejercicio	16,057	3.44%	14,975	1.85%	10,788	0.95%	16,589	1.42%	53.77%	-27.96%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>70,272</b>	<b>15.04%</b>	<b>85,248</b>	<b>10.52%</b>	<b>96,036</b>	<b>8.42%</b>	<b>112,625</b>	<b>9.63%</b>	<b>17.27%</b>	<b>12.65%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>467,258</b>	<b>100.00%</b>	<b>810,297</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,140,876</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,169,914</b>	<b>100.00%</b>	<b>2.55%</b>	<b>40.80%</b>

**BANCO AZTECA**

**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES**

En miles de Nuevos Soles

	dic-11	%	dic-12	%	dic-13	%	dic-14	%	Var % Dic 14 / Dic 13	Var % Dic 13 / Dic 12
<b>Ingresos Financieros</b>	<b>236,253</b>	<b>100.00%</b>	<b>353,165</b>	<b>100.00%</b>	<b>475,130</b>	<b>100.00%</b>	<b>586,183</b>	<b>100.00%</b>	<b>23.37%</b>	<b>34.53%</b>
Intereses por Disponible	2,066	0.87%	3,894	1.10%	8,101	1.70%	9,486	1.62%	17.10%	108.02%
Intereses por Inversiones	55	0.02%	65	0.02%	43	0.01%	2,379	0.41%	5428.93%	-33.91%
Intereses y Comisiones por Créditos	232,744	98.51%	348,138	98.58%	466,987	98.29%	574,318	97.98%	22.98%	34.14%
Diferencia de Cambio	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	-	-
Otros	1,388	0.59%	1,068	0.30%	0	0.00%	0	0.00%	-	-100.00%
<b>Gastos Financieros</b>	<b>20,939</b>	<b>8.86%</b>	<b>42,734</b>	<b>12.10%</b>	<b>114,757</b>	<b>24.15%</b>	<b>126,245</b>	<b>21.54%</b>	<b>10.01%</b>	<b>168.54%</b>
Intereses y Comisiones por Oblig. Con el Público	18,387	7.78%	32,237	9.13%	63,320	13.33%	62,545	10.67%	-1.22%	96.42%
Intereses por Depósitos del Sistema y Org. Int.	390	0.17%	267	0.08%	22	0.00%	0	0.00%	-100.00%	-91.66%
Intereses por Comisiones por Adeudos y Obl. Fin.	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	-	-
Pérdidas por Inversiones en Subsidiarias, Asociadas	0	0.00%	0	0.00%	45,817	9.64%	57,473	9.80%	25.44%	-
Primas al Fondo de Seguro de Depósito	1,605	0.68%	2,507	0.71%	4,730	1.01%	5,467	9.93%	15.58%	88.67%
Diferencia de Cambio	557	0.24%	0	0.00%	867	0.18%	760	0.13%	-12.34%	-
Otros	0	0.00%	7,723	2.19%	0	0.00%	0	0.00%	-100.00%	493.24%
<b>MARGEN FINANCIERO BRUTO</b>	<b>215,315</b>	<b>91.14%</b>	<b>310,431</b>	<b>87.90%</b>	<b>360,373</b>	<b>75.85%</b>	<b>459,938</b>	<b>78.46%</b>	<b>27.63%</b>	<b>16.09%</b>
Provisiones para créditos directos	62,426	26.42%	102,494	29.02%	127,722	26.88%	204,703	43.08%	60.27%	24.61%
Provisiones por incobrabilidad de créditos	62,426	26.42%	102,494	29.02%	157,403	33.13%	229,910	48.39%	46.06%	53.57%
Recupero de cartera castigada	20,611	8.72%	22,366	6.33%	29,681	6.25%	25,207	5.31%	-15.07%	32.71%
Recuperos de provisión	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	-	-
<b>MARGEN FINANCIERO NETO</b>	<b>152,889</b>	<b>64.71%</b>	<b>207,937</b>	<b>58.88%</b>	<b>232,651</b>	<b>48.97%</b>	<b>255,235</b>	<b>43.54%</b>	<b>9.71%</b>	<b>11.89%</b>
Ingresos Netos por Servicios Financieros	9,882	4.18%	7,450	2.11%	5,804	1.22%	4,314	0.74%	-25.67%	-22.10%
<b>Gastos Operativos</b>	<b>143,482</b>	<b>60.73%</b>	<b>203,044</b>	<b>57.49%</b>	<b>193,139</b>	<b>40.65%</b>	<b>182,173</b>	<b>31.08%</b>	<b>-5.68%</b>	<b>-4.88%</b>
Personal y Directorio	72,255	30.58%	100,683	28.51%	129,826	27.32%	124,396	21.22%	-4.18%	28.95%
Generales	71,227	30.15%	102,362	28.98%	63,313	13.33%	57,776	9.86%	-8.74%	-38.15%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>19,289</b>	<b>8.16%</b>	<b>12,343</b>	<b>3.49%</b>	<b>45,316</b>	<b>9.54%</b>	<b>77,375</b>	<b>13.20%</b>	<b>70.75%</b>	<b>267.14%</b>
Ingresos / Gastos No Operacionales	18,527	7.84%	19,252	5.45%	-5,216	-1.10%	-8,006	-1.37%	53.49%	-127.09%
Otras Provisiones y Depreciaciones	13,965	5.91%	8,706	2.47%	21,286	4.48%	32,175	5.49%	51.16%	144.50%
<b>UTILIDAD / PERDIDA ANTES DE IMP. Y REI</b>	<b>23,851</b>	<b>10.10%</b>	<b>22,889</b>	<b>6.48%</b>	<b>18,814</b>	<b>3.96%</b>	<b>37,194</b>	<b>6.35%</b>	<b>97.70%</b>	<b>-17.80%</b>
Participación de los Trabajadores	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	-	-
Impuesto a la Renta	7,794	3.30%	7,913	2.24%	8,026	1.69%	20,605	3.52%	156.72%	1.43%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>16,057</b>	<b>6.80%</b>	<b>14,976</b>	<b>4.24%</b>	<b>10,788</b>	<b>2.27%</b>	<b>16,589</b>	<b>2.83%</b>	<b>53.78%</b>	<b>-27.97%</b>

PRINCIPALES INDICADORES	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14	Banca Múltiple	EFC (*) 2014
<b>Liquidez</b>						
Disponible / Depósitos a la Vista	17.83	22.18	36.92	40.67	0.64	353.64
Disponible / Depósitos Totales	0.38	0.37	0.51	0.60	0.35	0.48
Colocaciones Neta / Depósitos Totales	0.73	0.65	0.51	0.42	0.22	1.15
Fondos Disponibles / Total Activo	0.30	0.32	0.45	0.53	1.00	0.26
Liquidez MN %	36.40%	53.39%	60.86%	87.79%	24.38%	-
Liquidez ME %	102.78%	92.08%	109.55%	97.48%	54.70%	-
Ratio Inversiones Liquidadas (RM) MN	NA	NA	NA	73.75%	-	-
Ratio Inversiones Liquidadas (RM) ME	NA	NA	NA	35.37%	-	-
Ratio Cobertura Liquidez (RCL) MN	NA	NA	NA	540.48%	-	-
Ratio Cobertura Liquidez (RCL) ME	NA	NA	NA	871.05%	-	-
<b>Endeudamiento</b>						
Ratio de capital global	16.19%	13.41%	12.81%	16.44%	14.13%	-
Total Pasivo / Total Patrimonio	5.65	8.51	10.88	9.39	8.87	4.70
Total Pasivo / Total Activo	0.85	0.89	0.92	0.90	0.90	0.82
Colocaciones Brutas / Patrimonio	4.55	6.15	6.57	5.28	6.59	4.04
Cartera Atrasada / Patrimonio	31.40%	42.76%	58.21%	51.73%	9.19%	18.06%
cartera vencida/Patrimonio	31.40%	42.76%	58.21%	51.73%	16.25%	15.65%
Compromiso Patrimonial	-37.7%	-58.2%	-71.4%	-86.77%	-3.80%	-14.56%
<b>Calidad de Activos</b>						
Cartera Atrasada / Colocaciones Brutas	6.89%	6.95%	8.86%	9.81%	2.47%	4.47%
Cartera Atrasada + Refinanc. / Colocaciones Brutas	6.89%	6.95%	8.86%	10.04%	3.49%	5.84%
Morosidad con castigos	18.59%	16.37%	16.00%	29.46%	5.08%	14.98%
Provisiones / Cartera Atrasada	220.0%	236.0%	222.6%	270.15%	165.00%	211.31%
Provisiones / Cartera Atrasada + Refinanciada	220.0%	236.0%	222.6%	263.8%	116.51%	161.68%
<b>Rentabilidad</b>						
Margen Financiero Bruto	91.1%	87.9%	75.8%	78.5%	75.1%	84.8%
Margen Financiero Neto	64.7%	58.9%	48.0%	43.5%	58.3%	59.3%
Margen Neto	6.8%	4.2%	2.3%	2.8%	23.1%	7.6%
ROAE	25.82%	19.26%	11.90%	15.90%	19.47%	13.03%
ROAA	4.03%	2.34%	1.11%	1.44%	1.93%	2.37%
Gastos Operativos / Activos	30.7%	25.1%	16.9%	15.6%	3.1%	13.7%
Componente Extraordinario de Utilidades	18.527	19.252	-5.216	-8.006	164.415	N/A
Rendimiento de Préstamos	72.7%	66.4%	74.0%	96.7%	10.1%	39.5%
Costo de Depósitos	5.0%	4.8%	6.3%	6.1%	1.3%	4.6%
Margen de Operaciones	8.2%	3.5%	9.5%	13.2%	74.2%	11.5%
<b>Eficiencia</b>						
Gastos personal / Colocaciones Brutas	22.6%	19.2%	20.6%	20.9%	2.4%	8.5%
Gastos operativos / Ingresos Financieros	60.7%	57.5%	40.6%	31.1%	38.3%	47.8%
Gastos operativos / Margen Financiero Bruto	66.6%	65.4%	53.6%	39.6%	51.0%	56.3%
Gastos personal / Ingresos Financieros	30.8%	28.5%	27.3%	21.2%	19.9%	21.2%
<b>Otros Indicadores e Información Adicional</b>						
Ingresos de intermediación	234,865	352,097	475,130	586,183	20,835,494	2,395,573
Costos de Intermediación	18,777	32,504	63,343	62,545	5,090,892	348,538
Utilidad Proveniente de la Actividad de Intermediación	216,089	319,593	411,788	523,638	15,744,601	2,047,035
Número de Personal	1,635	2,975	3,135	3,317	56,696	10,447
Número de Oficinas	121	167	174	173	1,879	549
Castigada anualizados	45,999	59,075	53,593	163,539	3,071,990	640,275
Castigos LTM / Coloc Brutas + Castigos LTM	12.56%	10.12%	7.83%	21.59%	1.59%	9.72%
Clientes	295,988	397,558	435,818	432,174	3,701,046	2,965,351
Crédito Promedio	1,082	1,320	1,448	1,375	52,182	2,006

EFC (\*): Banco Ripley, Banco Azteca, Banco Cenosud, Banco Falabella, Financiera Efectiva, Financiera Uno

ANEXO VI

APERTURA DEL 27 - 04 - 2015

Cartera Por Tienda								
SELECCIONA CARTERA		GLOBAL		PRODUCTO: TODOS		SUBPRODUCTOS: TODOS		
Semana	Cuentas	%	Saldo Total	%	Saldo Atraso	%	Saldo Moratorio	%
Semanas Adelantadas	3476	12.77	3,959,948	13.55	-44	0.00	0	0.00
1 Semana De Atraso	2633	9.67	2,486,280	8.50	0	0.00	0	0.00
2 Semana De Atraso	2643	9.71	2,374,154	8.12	57,598	0.38	2	0.00
Sub Total	8752	32.16	8,820,383	30.16	57,598	0.38	2	0.00
3 Semana De Atraso	1307	4.80	1,168,925	3.99	53,182	0.35	11	0.00
4 Semana De Atraso	812	2.98	693,892	2.37	48,842	0.32	716	0.00
5 Semana De Atraso	572	2.10	440,703	1.50	42,157	0.27	1,470	0.00
6 Semana De Atraso	369	1.35	315,733	1.08	35,623	0.23	1,782	0.00
7 Semana De Atraso	265	0.97	208,968	0.71	30,047	0.19	1,849	0.00
8 Semana De Atraso	235	0.86	195,873	0.67	35,628	0.23	2,661	0.01
9 Semana De Atraso	202	0.74	167,972	0.57	31,932	0.21	3,012	0.01
10 Semana De Atraso	207	0.76	172,994	0.59	36,824	0.24	3,798	0.01
11 Semana De Atraso	214	0.78	193,916	0.66	43,485	0.28	5,210	0.01
12 Semana De Atraso	178	0.65	142,343	0.48	38,825	0.25	4,495	0.01
13 Semana De Atraso	177	0.65	152,221	0.52	39,038	0.25	5,462	0.02
14 Semana De Atraso	175	0.64	154,390	0.52	42,221	0.27	6,903	0.02
Sub Total	4713	17.32	4,007,937	13.71	477,809	3.16	37,375	0.14
15 Semana De Atraso	142	0.52	122,472	0.41	37,899	0.25	6,516	0.02
16 Semana De Atraso	112	0.41	102,726	0.35	32,617	0.21	6,248	0.02
17 Semana De Atraso	114	0.41	76,402	0.26	25,636	0.16	5,811	0.02
18 Semana De Atraso	133	0.48	113,376	0.38	41,789	0.27	9,224	0.03
19 Semana De Atraso	106	0.38	93,282	0.31	42,926	0.28	10,114	0.03
20 Semana De Atraso	98	0.36	105,093	0.35	38,671	0.25	9,893	0.03
21 Semana De Atraso	102	0.37	91,505	0.31	39,188	0.25	9,813	0.03
22 Semana De Atraso	99	0.36	91,552	0.31	45,554	0.30	12,908	0.04
23 Semana De Atraso	97	0.35	65,406	0.22	37,269	0.24	10,588	0.04
24 Semana De Atraso	102	0.37	76,833	0.26	39,096	0.25	13,303	0.05
25 Semana De Atraso	138	0.50	141,866	0.48	73,105	0.48	22,349	0.08
26 Semana De Atraso	118	0.43	104,014	0.35	50,748	0.33	16,993	0.06
27 Semana De Atraso	145	0.53	137,675	0.47	66,446	0.43	26,436	0.10
28 Semana De Atraso	108	0.39	93,140	0.31	54,596	0.36	20,563	0.07
29 Semana De Atraso	113	0.41	95,386	0.32	51,323	0.33	21,100	0.08
30 Semana De Atraso	124	0.45	122,343	0.41	74,254	0.49	31,246	0.11
31 Semana De Atraso	116	0.42	143,680	0.49	81,163	0.53	33,390	0.12
32 Semana De Atraso	122	0.44	130,547	0.44	79,295	0.52	35,679	0.13
33 Semana De Atraso	130	0.47	135,196	0.46	82,724	0.54	38,514	0.14
34 Semana De Atraso	110	0.40	133,454	0.45	76,578	0.50	38,490	0.14
35 Semana De Atraso	112	0.41	132,857	0.45	85,955	0.56	42,597	0.16
36 Semana De Atraso	81	0.29	109,161	0.37	72,286	0.47	36,264	0.13
Sub Total	2522	9.26	2,417,977	8.27	1,229,127	8.12	458,051	1.74
Max De 35 Semanas Atr	11222	41.24	13,977,861	47.82	13,355,289	88.32	25,717,016	98.10
Total	27209	100.00	29,224,159	100.00	15,119,824	100.00	26,212,446	100.00
Sin Visita En 7 Dias	15266	56.10	17,688,636	60.52	14,727,282	97.40	26,168,070	99.83
Nueva Adonadas	141	0.51	71,716	0.24	37,775	0.24	19,420	0.07
Vencidas	9789	35.97	11,448,696	39.17	11,448,636	75.71	24,313,185	92.75
Inactivas	14834	54.51	17,244,647	59.00	14,598,667	96.55	26,141,334	99.72
En Localizacion	1	0.00	32	0.00	32	0.00	32	0.00
Credimax	13350	49.06	12,752,853	43.63	522,045	3.45	36,784	0.14
RDI	13482	49.58	15,459,618	52.90	13,586,047	89.85	23,617,911	90.10
Legal	366	1.34	1,008,223	3.44	1,008,223	6.66	2,551,576	9.73

APERTURA DEL 07 - 05 -2015

Cartera Por Tienda										
SELECCIONA CARTERA	GLOBAL		PRODUCTO:	-- TODOS --		SUBPRODUCTOS:	-- TODOS --			
Semana	Cuentas	%	Saldo Total	%	Saldo Atraso	%	Saldo Moratorio	%		
Semanas Adelantadas	3525	12.96	4,069,155	13.87	-44	0.00	0	0.00	0	
Semana De Atraso	2992	11.00	2,742,817	9.35	0	0.00	0	0.00	0	
Semana De Atraso	2246	8.26	2,140,730	7.30	51,231	0.33	7	0.03	7	
Total	5765	32.23	8,952,702	30.53	51,231	0.33	7	0.03	7	
Semana De Atraso	1239	4.55	1,076,674	3.67	51,085	0.33	8	0.03	8	
Semana De Atraso	761	2.79	671,911	2.29	43,290	0.28	790	0.27	790	
Semana De Atraso	535	1.96	459,594	1.56	42,191	0.27	1,694	0.21	1,694	
Semana De Atraso	365	1.34	265,388	0.90	33,362	0.21	1,952	0.23	1,952	
Semana De Atraso	304	1.11	255,106	0.87	36,607	0.23	2,495	0.22	2,495	
Semana De Atraso	252	0.92	206,875	0.70	34,688	0.22	2,831	0.20	2,831	
Semana De Atraso	181	0.66	154,950	0.52	31,471	0.20	2,876	0.22	2,876	
Semana De Atraso	211	0.77	166,057	0.56	34,921	0.22	4,147	0.31	4,147	
Semana De Atraso	188	0.69	146,623	0.50	34,684	0.22	4,104	0.27	4,104	
Semana De Atraso	190	0.69	190,643	0.65	47,832	0.31	6,484	0.26	6,484	
Semana De Atraso	179	0.65	148,504	0.50	41,604	0.27	6,153	0.26	6,153	
Semana De Atraso	172	0.63	152,795	0.52	39,839	0.26	6,266	0.26	6,266	
Total	4577	16.83	3,895,125	13.28	470,580	3.09	39,805	0.21	39,805	
Semana De Atraso	123	0.45	108,835	0.37	33,268	0.21	6,184	0.28	6,184	
Semana De Atraso	166	0.61	138,493	0.47	43,679	0.28	9,031	0.20	9,031	
Semana De Atraso	100	0.36	92,275	0.31	31,741	0.20	6,518	0.21	6,518	
Semana De Atraso	117	0.43	99,416	0.30	33,294	0.21	7,161	0.29	7,161	
Semana De Atraso	141	0.51	104,807	0.35	44,556	0.29	10,507	0.26	10,507	
Semana De Atraso	89	0.32	94,562	0.32	40,166	0.26	10,366	0.25	10,366	
Semana De Atraso	106	0.38	91,290	0.31	39,029	0.25	11,787	0.33	11,787	
Semana De Atraso	98	0.36	95,506	0.32	39,882	0.26	10,017	0.31	10,017	
Semana De Atraso	103	0.37	97,691	0.33	47,150	0.31	14,160	0.28	14,160	
Semana De Atraso	82	0.30	81,369	0.27	43,920	0.28	14,054	0.38	14,054	
Semana De Atraso	110	0.40	64,926	0.22	37,464	0.24	12,455	0.42	12,455	
Semana De Atraso	112	0.41	113,134	0.38	58,897	0.38	20,793	0.42	20,793	
Semana De Atraso	123	0.45	123,899	0.42	64,474	0.42	23,388	0.35	23,388	
Semana De Atraso	141	0.51	108,158	0.36	54,102	0.35	21,453	0.43	21,453	
Semana De Atraso	97	0.35	115,488	0.39	66,246	0.43	27,964	0.38	27,964	
Semana De Atraso	119	0.43	101,523	0.34	58,001	0.38	24,681	0.47	24,681	
Semana De Atraso	121	0.44	120,711	0.41	72,841	0.47	32,921	0.43	32,921	
Semana De Atraso	103	0.37	108,743	0.37	65,655	0.43	28,490	0.55	28,490	
Semana De Atraso	136	0.50	144,967	0.49	84,915	0.55	41,698	0.56	41,698	
Semana De Atraso	114	0.41	130,973	0.44	85,267	0.56	40,886	0.50	40,886	
Semana De Atraso	122	0.44	119,609	0.40	77,014	0.50	39,103	0.57	39,103	
Semana De Atraso	105	0.38	150,179	0.51	87,674	0.57	47,779	0.79	47,779	
Total	2528	9.29	2,396,755	8.17	1,209,247	7.95	461,724	1.00	461,724	
De 35 Semanas Atr	11318	41.62	14,077,224	48.00	13,467,660	88.61	26,102,520	98.00	26,102,520	
Visite En 7 Dias	27168	100.00	29,321,807	100.00	15,198,719	100.00	26,604,058	100.00	26,604,058	
Tarifa Abonadas	15176	55.81	17,664,956	60.24	14,801,649	97.36	26,546,880	99.00	26,546,880	
Tarifa Abonadas	143	0.52	71,829	0.24	39,000	0.25	20,391	0.08	20,391	
Tarifa Abonadas	9926	36.50	11,615,932	39.61	11,615,873	76.42	24,711,839	92.00	24,711,839	
Tarifa Abonadas	15020	55.24	17,386,324	59.29	14,694,269	96.68	26,523,216	99.00	26,523,216	
Localizacion	1	0.00	32	0.00	32	0.00	32	0.00	32	
Localizacion	13218	48.61	12,745,513	43.46	502,798	3.30	38,498	0.14	38,498	
Localizacion	13604	50.03	15,564,984	53.06	13,884,567	90.03	23,980,042	90.00	23,980,042	
Localizacion	365	1.34	1,007,845	3.43	1,007,845	6.63	2,579,225	9.00	2,579,225	