



## FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA GESTIÓN DEL  
DEPARTAMENTO DE CONTROL DE OPERACIONES EN LA FINANCIERA

CREDINKA S.A., 2021

**Línea de investigación:**

**Desarrollo Empresarial**

Suficiencia Profesional para Optar el Título Profesional de Licenciada en  
Administración de Empresas

**Autora:**

Morales Olivera, Prissila Geraldine

**Asesor:**

Montero Chepe, Jorge Enrique  
(ORCID: 0000-0001-6810-4031)

**Jurado:**

Dávila Silvia, Reyna  
Calderón Carhuaz, Rubén Nilton  
Chávez Calderón, Cesar Hildebrando

Lima - Perú

2023



## Reporte de Análisis de Similitud

Archivo:

[1A Morales Olivera Prissila Geraldine Título Profesional 2022.docx](#)

Fecha del Análisis:

07/09/2022

Operador del Programa  
Informático:

GABRIEL ISAAC ENRIQUEZ QUEREVALU

Correo del Operador del  
Programa Informático:

genriquez@unfv.edu.pe

Porcentaje:

2 %

Asesor:

MONTERO CHEPE, JORGE ENRIQUE

Título:

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA GESTIÓN DEL  
DEPARTAMENTO DE CONTROL DE OPERACIONES EN LA FINANCIERA  
CREDINKA S.A., 2021

Enlace:

<https://secure.arkund.com/old/view/137098541-951287-981348#q1bKLVayijbSMY7VUSrOTM/LTMtMTsxLTIWyMtAzMDQ0NjcwNzA1NzExND A3sggFAA==>

Jefe de la Oficina de Grados  
y Gestión del Egresado:



Firma

**TITO HEBER JAIME BARRETO**



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

**VRIN** | VICERRECTORADO  
DE INVESTIGACIÓN

Facultad De Administración

**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE  
LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE  
OPERACIONES EN LA FINANCIERA CREDINKA S.A.,  
2021**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: DESARROLLO EMPRESARIAL**

**Suficiencia Profesional para Optar el Título Profesional de Licenciada  
en Administración de Empresas**

**Autora**

Morales Olivera, Prissila Geraldine

**Asesor**

Montero Chepe, Jorge Enrique

ORCID: 0000-0001-6810-4031

**Jurado**

Dávila Silvia, Reyna

Calderón Carhuaz, Rubén Nilton

Chávez Calderón, Cesar Hildebrando

Lima - Perú

2023

## Índice

Índice .....	2
Índice de Tabla .....	3
Índice de Figura .....	4
Resumen .....	5
Abstract .....	6
I. Introducción .....	7
1.1 Trayectoria del autor .....	7
1.2 Descripción de la Empresa .....	11
1.2.1 Razón Social:.....	11
1.2.2 Localización: .....	11
1.2.3 Página web: .....	11
1.2.4 Reseña Histórica.....	11
1.2.5 Organización de la Empresa.....	13
1.3 Organigrama de la Empresa .....	16
1.4 Áreas y Funciones desempeñadas .....	17
II. Descripción de una actividad específica .....	20
2.1 Descripción del Cargo o Puesto de Analista de Control de Operaciones	
20	
2.2 Descripción del proceso y actividades .....	25
III. Aportes más destacables de la empresa / institución .....	40
IV. Conclusiones.....	44
V. Recomendaciones.....	45
VI. Referencias .....	46

## Índice de Tabla

Tabla 1. Actividades del procedimiento de elaboración de los Anexos 17-A y 17-B.....	29
Tabla 2. Actividades del procedimiento de afectación de cuentas pasivas. ....	34

## Índice de Figura

Figura 1. Organigrama de Financiera Credinka. ....	16
Figura 2. Flujograma proceso de elaboración de los Anexos 17-A y 17-B.....	28
Figura 3. Flujograma ingreso a la plataforma para cargar el CTS desde la página web de Credinka. ....	32
Figura 4. Flujograma ingreso a la plataforma AYNi satélites para descarga de planilla CTS por usuarios internos. ....	33
Figura 5. Flujograma Procedimiento de afectación de cuentas pasivas.....	41

## Resumen

El presente estudio tiene como finalidad analizar la evaluación del sistema de control interno de la gestión del departamento de control de operaciones en la financiera Credinka S.A., 2021. La investigación fue descriptiva, con un enfoque cualitativo y un diseño no experimental. Los datos fueron recolectados mediante la observación y el análisis documental. Los resultados permitieron: (1) La descripción de cada una de los procesos y actividades llevados a cabo por la entidad financiera para controlar de manera efectiva el área de Operaciones, (2) La identificación de los aportes o valor agregado brindado por el Analista de Control de Operaciones para el correcto funcionamiento de la mencionada área operativa, y (3) La definición de las estrategias aplicadas desde el Departamento de Control de Operaciones, para mejorar la gestión de control de la operatividad de los productos pasivos, los cuales comprenden las cuentas de ahorro el depósito a plazo, las cuentas CTS y la cuenta de remuneración. Se concluye sobre la importancia del sistema de control de gestión en la Financiera, para consolidar la mejora continua de sus procesos relacionados con la atención al cliente, la captación de depósitos y la concesión de préstamos.

**Palabras claves:** sistema de control, control interno, control de operaciones, productos pasivos.

## **Abstract**

The purpose of this study is to analyze the evaluation of the internal control system of the management of the operations control department at Credinka S.A., 2021. The research was descriptive, with a qualitative approach and a non-experimental design. The data were collected through observation and documentary analysis. The results allowed: (1) The description of each of the processes and activities carried out by the financial institution to effectively control the Operations area, (2) The identification of the contributions or added value provided by the Operations Control Analyst for the proper functioning of the mentioned operational area, and (3) The definition of the strategies applied from the Operations Control Department, to improve the management of control of the operation of passive products, which include savings accounts, time deposits, CTS accounts and the remuneration account. It is concluded on the importance of the management control system in the Financiera, to consolidate the continuous improvement of its processes related to customer service, deposit taking and loan granting.

**KeyWords:** Control system, internal control, operations control, passive products.



## I. Introducción

A continuación, se describen los aspectos fundamentales de la organización Financiera Credinka, así como la trayectoria profesional desarrollada en la misma, describiendo además la estructura formal de la organización. El propósito de esta sección es el de establecer el contexto en el que las competencias profesionales aplicadas contribuyeron a la atención de las problemáticas departamentales que han sido resueltas, Se consideran específicamente la trayectoria del autor, la descripción de la empresa, el organigrama de la persona, así como las tareas y funciones desempeñadas.

### 1.1 Trayectoria del autor

- **Datos personales:**

- DNI: 71282838.
- Fecha de nacimiento: 27 de febrero de 1994.
- Estado civil: Soltera.
- Domicilio: Psj. Santa Rosa 157 Km 11 Comas.
- Correo Electrónico: [prissila\\_20\\_94@hotmail.com](mailto:prissila_20_94@hotmail.com)

- **Estudios superiores:**

- Bachiller en Administración de Empresas. Universidad Nacional Federico Villarreal. 2013 – 2017.
- Especialización en Finanzas Corporativas. Universidad ESAN. Junio 2020 – marzo 2021.

- **Seminarios/conferencias/certificaciones**

- Especialista en Excel Empresarial. UNI. 2019-2020.
- Curso Créditos y Cobranzas. CIBERTEC. Julio 2020 – Setiembre 2020.
- Programa de entrenamiento ejecutivo-prevención y detección de fraude.

- Advanced Risk Services. 23 HORAS (febrero, 2019).
- Curso Gestión Financiera. ESAN. Junio 2020 – agosto 2020.
- Curso Análisis de Riesgo Crediticio. ESAN. Agosto 2020 – octubre 2020
- Curso Reestructuración Organizacional y Reorganización de Personal. ESAN. Agosto 2020 – octubre 2020.
- Curso Gestión de Riesgos bancarios. ESAN. Octubre 2020 – diciembre 2020.
- Curso Liderando la Toma de Decisiones con Finanzas. ESAN. Enero 2021 – marzo 2021.

- **Experiencia laboral**

- Analista de Control de Operaciones. FINANCIERA CREDINKA. 07/01/2020 – 31/10/2021. Cumpliendo las siguientes funciones:
  - ✓ Analizar la gestión de control de la administración de garantías, control de la ejecución de créditos y control de la operatividad de los productos pasivos y servicios no financieros que ofrece la Financiera, generando las alertas ante un incumplimiento de los procesos, normativos y/o estándares establecidos a fin de generar oportunidades para la mejora y retroalimentación efectiva.
  - ✓ Elaborar reportes, informes e indicadores que requiera la jefatura, órganos de control externos e internos o que se requiera por normativa vigente, remitiéndolos en a la periodicidad indicada.
  - ✓ Realizar el mantenimiento de los parámetros de créditos y tasa de interés pasiva en coordinación con la jefatura.
  - ✓ Atender peticiones y consultas canalizadas por la Unidad de Soporte Operativo y Supervisor Zonal de Operaciones con el debido sustento y/o validaciones.

- ✓ Analizar la integridad de información de la base de datos de los clientes registrados en el sistema y proponer acciones de mejora.
  - ✓ Dar respuesta a requerimientos internos y externos de información sobre estados de cuenta pasiva y activa de clientes.
  - ✓ Revisar y analizar la casuística e información que derive de la aplicación de los controles a los procesos y la operatividad en la gestión de garantías, la ejecución de créditos y de los productos pasivos y servicios no financieros en las agencias.
- Analista de Control de Pasivos y Servicios No Financieros. FINANCIERA CREDINKA. 16/07/2017 – 06/01/2020. Desarrollando las siguientes funciones:
- ✓ Control de operatividad de los productos pasivos y servicios no Financieros generando las alertas de incumplimiento de procesos y/o normativas.
  - ✓ Participación en las pruebas operativas y capacitación al personal de Agencia para la implementación del sistema Topaz Microfinance.
  - ✓ Analizar la integridad de información de la base de datos de los clientes registrados en el sistema.
  - ✓ Atender peticiones y consultas canalizadas por la Unidad de Soporte Operativo y Supervisores Zonales de Agencia.
  - ✓ Elaborar los reportes, informes e indicadores dentro del ámbito de sus funciones que requiera la jefatura inmediata.
  - ✓ Realizar sondeos sobre las oportunidades de mejora y debilidades en la ejecución de los procesos relacionados a gestión de productos pasivos y servicios no financieros e informar a la jefatura inmediata.
  - ✓ Dar respuesta a requerimientos internos y externos de información sobre estados de cuenta pasiva y activa de clientes

de la Financiera.

- Analista de Operaciones Centrales. FINANCIERA CREDINKA 01/01/2017 – 15/07/2017. Responsable de las siguientes funciones:
  - ✓ Controlar las actividades y transacciones operativas de las oficinas de atención en la Financiera, así como identificar y alertar el incumplimiento de lo establecido a fin de generar oportunidades para la mejora.
  - ✓ Controlar y actualizar los resultados de los indicadores de gestión de la Unidad de Operaciones Centrales.
  - ✓ Revisar el informe de operaciones inusuales y extornos y solicitar a la Unidad de Soporte Operativo gestione con el Jefe de Operaciones la información requerida para los sustentos.
  - ✓ Monitorear diariamente la entrega de los resúmenes contables de las oficinas de atención, validando que se cuente con los sustentos necesarios acorde las normativas vigentes.
  - ✓ Preparar los informes y reportes que sean requeridos por el Jefe de Operaciones Centrales.
  
- Asistente Par Time de Operaciones Centrales. FINANCIERA CREDINKA. 15/08/2016 – 31/12/2016. Encargada de las siguientes funciones:
  - ✓ Actualizar los resultados de los indicadores de gestión de la Unidad de operaciones centrales.
  - ✓ Revisar los movimientos diarios de las oficinas de atención a fin de identificar las operaciones inusuales que se puedan presentar y los extornos realizados.
  - ✓ Revisar diariamente los resúmenes contables de cada agencia, validando que se cuente con los sustentos necesarios acorde las normativas vigentes.
  - ✓ Derivar al departamento de Contabilidad el resumen contable y sus sustentos revisados dentro del horario establecido.

- ✓ Mantener actualizados y ordenados los archivos físicos y virtuales de la Unidad de Operaciones centrales.
- ✓ Preparar los informes y reportes que sean requeridos por el Analista de Operaciones Centrales.

## **1.2 Descripción de la Empresa**

### **1.2.1 Razón Social:**

Financiera Credinka, S.A.

### **1.2.2 Localización:**

Urb. Quispicanchi J8, Av. De la Cultura, Cusco.

### **1.2.3 Página web:**

[www.credinka.com](http://www.credinka.com)

### **1.2.4 Reseña Histórica**

Financiera Credinka se fundó el 12 de febrero de 1994. Su objetivo era ofrecer productos y servicios financieros asequibles y fiables para mejorar la calidad de vida de la población rural y contribuir al desarrollo de la economía local y nacional.

Como tal, está diseñada como una institución especializada en microfinanzas, con un enfoque en los préstamos a las micro y pequeñas empresas. Facilita el acceso al sistema financiero a las personas con bajos ingresos.

Sus inicios, fueron como Caja Rural de Ahorro y Crédito Quillabamba en la región de Cusco, convirtiéndose en una de las más reconocidas en la región. En 2007, la empresa amplió sus operaciones a otras regiones del sur y el centro de Perú, esto con el ingreso de DIVISO Grupo Financiero como accionista mayoritario. En los años subsiguientes, Credinka contó con el respaldo de sus clientes y la buena labor de su gestión.

En 2013 y 2014 se incorporaron nuevos accionistas a Credinka: el

primero es Danish Microfinance Partners K/S, un fondo de inversión creado por el gobierno danés para promover la actividad económica en países emergentes con un entorno favorable a las microfinanzas; el segundo es Accion Gateway Fund, una organización internacional líder en microfinanzas con más de 40 años de experiencia en la industria financiera peruana. El fondo se centra en el crecimiento de las comunidades marginadas de Perú y en el potencial para incorporar a miles de nuevos clientes al sistema financiero formal.

Luego, en 2015, Credinka tuvo la oportunidad de fortalecerse y consolidarse como una de las principales instituciones financieras del país al fusionarse con la Financiera Nueva Visión, acción aprobada por la Agencia de Bancos, Seguros y AFP. Igualmente, Credinka en ese año decidió adquirir la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca, lo que le permitió expandirse hacia el norte en ciudades como Trujillo, Chiclayo y Cajamarca.

En 2017, Credinka llevó a cabo su primera oferta pública de certificados de depósito por valor de S/ 10 MM y, debido a la gran demanda de estos instrumentos la financiera pudo realizar en el 2018 una segunda oferta pública de certificados de depósito por un valor de S/ 13,7 MM. Ambas emisiones se realizaron en el marco del I Programa de Depósitos Negociables aprobado por S/ 100 MM.

En diciembre de 2018, con el apoyo de nuestros principales accionistas, trabajamos con el Departamento de Banca, Regulación de Seguros y AFP para obtener la aprobación de la ejecución anticipada del Plan de Adecuación para 2019, 2020, 2021 y 2022. También hemos abierto ocho nuevas agencias en las provincias de Arequipa, Moquegua, Ica, Huancavelica y Tacna.

Financiera Credinka cuenta con más de 90 puntos de atención en 15 regiones del país, con un total de 1.126 empleados y 155.041 clientes. Cabe señalar que la solidez financiera de la empresa ha sido verificada por una agencia especializada en clasificación de riesgos, que la define como una entidad solvente y estable. Además, el Banco es miembro

del Fondo de Protección de Depósitos (FSD) y de la Asociación Peruana de Instituciones Microfinancieras (ASOMF).

Cada día, Credinka se preocupa por el éxito de sus operaciones, mejorando la cartera de productos y servicios financieros y no financieros que ofrece, centrándose en la innovación, la transformación digital, la seguridad, el servicio al cliente, la asistencia y la sostenibilidad. En la financiera, se cree firmemente que las actividades de las micro y pequeñas empresas son un importante motor de crecimiento en un país, de allí el compromiso de orientar y asesorar a nuestros clientes sobre cómo hacer crecer sus negocios.

Nuestro objetivo es seguir creciendo y nuestro compromiso es seguir contribuyendo al desarrollo de todos los peruanos facilitando los proyectos de nuestros clientes y reconociendo su esfuerzo.

### **1.2.5 Organización de la Empresa**

La financiera Credinka S.A, tiene como esencia de su filosofía organizacional, el siguiente enunciado “Somos una empresa especializada en créditos para las micro y pequeñas empresas. Desde hace 26 años mantenemos nuestro compromiso con la inclusión financiera y con nuestro propósito de llevar acceso financiero para el desarrollo de las comunidades al interior de nuestro país”.

- **Misión de la Empresa**

“Creces, Crecemos”.

- **Visión de la Empresa**

“Ser una de las principales instituciones financieras líder en micro finanzas en el Perú”.

- **Objetivos Estratégicos**

En 2019, Financiera Credinka ha definido cinco objetivos estratégicos que recogen y mantienen la esencia de las metas fijadas en el año anterior. Con este nuevo enfoque, las actividades se coordinan agrupándolas bajo sus respectivos objetivos estratégicos,

con el fin de lograr un desarrollo equilibrado.

Los objetivos son los siguientes: (1) Personal idóneo, (2) Procesos eficientes, (3) Transformación digital, (4) Optimización de portafolios de productos, y finalmente, (5) Fortalecer el valor patrimonial de forma sostenible.

- **Valores de la Empresa**

- Confianza.
- Innovación.
- Trabajo en equipo.
- Pasión.

- **Políticas de la Empresa**

En la financiera Credinka S.A, la aplicación de prácticas de gestión correctas y transparentes es un aspecto importante de la filosofía organizativa. Para ello, se han definido una serie de políticas y normas que rigen el comportamiento de los miembros de la organización y su relación con las partes interesadas externas y la sociedad en general. Las siguientes políticas y directrices resumen los principios básicos para lograr la transparencia en el gobierno corporativo:

- Reglamento del Comité de Buen Gobierno Corporativo: la finalidad de este Comité, aprobado el 21 de enero de 2016, es promover el buen gobierno corporativo en Financiera Credinka, así como el nombramiento y la retribución del Consejo de Administración, la Comisión Ejecutiva y la alta dirección de la entidad. Establece su deber de asistir a la Asamblea General y al Consejo de Administración en sus funciones.

Como parte de esta filosofía de gestión, la financiera Credinka cuenta con un canal de denuncias ([denuncia@credinka.com](mailto:denuncia@credinka.com)) a través del cual los empleados y el personal externo pueden reportar incidentes que puedan poner en riesgo los intereses de



la empresa y/o de sus empleados.

- Código de Principio de Buen Gobierno Corporativo: es un documento normativo que se aplica a todos los Directivos, Gerentes y colaboradores de Credinka. Su objetivo es contribuir a la reputación e integridad de la institución y fomentar la confianza de los clientes, manteniendo una gestión eficaz y teniendo en cuenta las exigencias de las distintas partes interesadas.
- Código de Conducta Ética y Capacidad Profesional: es un documento normativo que se aplica a los directores, gerentes, empleados y representantes autorizados. Su objetivo es establecer valores institucionales, principios, deberes y normas éticas que rijan y guíen a todos los empleados en el buen funcionamiento y la ejecución diaria de sus actividades empresariales, con el fin de alcanzar estándares éticos cada vez más elevados, y para garantizar el buen funcionamiento de los sistemas de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo.
- Política de Directores Independientes: es una política aplicable a la sociedad, cuya finalidad es cumplir con los principios de buen gobierno corporativo de las empresas peruanas de las que forma parte la Financiera Credinka. Entre estos principios se encuentra el de nombrar un número suficiente de directores que puedan ejercer un juicio independiente en asuntos que impliquen posibles conflictos de intereses, para lo cual se puede considerar la participación de accionistas no controladores.

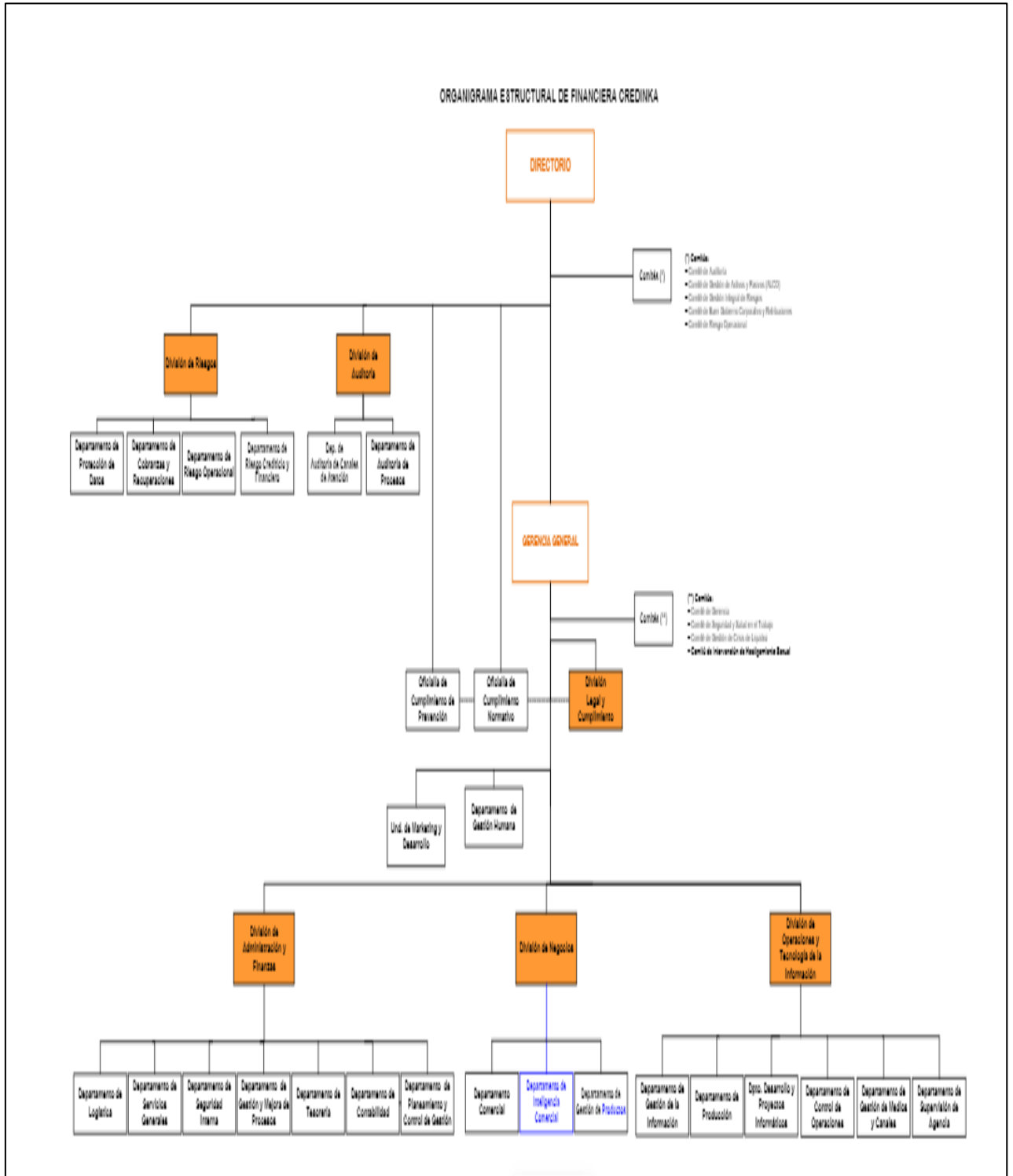
Sobre el ejercicio de esta filosofía empresarial, Credinka ha sido reconocida por sus buenas prácticas de gobierno corporativo en los Premios al Buen Gobierno Corporativo 2016 organizados por la Bolsa de Valores de Lima (BVL) y Ernst & Young (EY). Este premio anima a la

financiera, a seguir reforzando la cultura de buen gobierno corporativo, compartida con los empleados, gerentes y directores, quienes contribuyen a diario al cumplimiento de las políticas organizacionales, generando confianza y mejorando nuestra reputación.

### 1.3 Organigrama de la Empresa

La Financiera Credinka, cuenta con una estructura jerárquica integrada por: (1) Directorio, compuesto por un presidente, un vicepresidente, dos directores independientes y tres directores titulares, (2) Gerencia General, (3) Divisiones administrativas, con un gerente de administración y finanzas, un gerente de negocios, un gerente de Operaciones y Tecnología de Información, un gerente legal y cumplimiento, un gerente de riesgos, y finalmente, un gerente de auditoría. En la figura 1, se puede ver el organigrama de la empresa. En esta estructura, el personal de la empresa, adquiere la siguiente distinción:

- **Personal de Dirección:** es aquel que ejerce la representación general de la empresa frente a otros trabajadores o terceros, en este último caso, sea que los sustituya o comparta funciones de administración y control. En Credinka este personal son los directores y gerencia general.
  - **Personal de Confianza:** es el que labora en el día a día con el personal directivo, sin existir mandos intermedios de por medio. Este tipo de personal maneja información confidencial o reservada y tiene acceso a secretos industriales. En Credinka estos son: Gerentes de primera línea, Oficial de Cumplimiento Normativo y Jefe de Marketing y Desarrollo.
  - **Colaboradores:** es el personal que labora en la empresa y pertenece a la planilla de pagos de la misma.
- Figura 1. Organigrama de Financiera Credinka.



Fuente: Manual de Organización y Funciones de Financiera Credinka (2021<sup>a</sup>, p.6).

## 1.4 Áreas y Funciones desempeñadas

Como institución financiera centrada en la fluidez de las operaciones, Credinka ha definido una estructura organizativa con una jerarquía adecuada. Asimismo, ha definido de manera formal y precisa las áreas y funciones que corresponden a cada departamento en su estructura organizativa mediante el Manual de Organización y Funciones aprobado en 2021.

La finalidad de este manual, es definir la estructura orgánica y funcional de las unidades de Credinka, mostrar la relación entre los niveles jerárquicos y funcionales internos y externos, y orientar al personal en el desarrollo de sus tareas asignadas.

Las funciones generales de las unidades orgánicas de acuerdo a la estructura de Credinka, son las siguientes:

- **Órganos de Gobierno:** son los órganos de más alta autoridad que tienen la misión de guiar y conducir a la institución al logro de los objetivos trazados. Estos órganos son la Junta General de Accionistas y Directorio. Entre sus funciones se encuentran (a) Definir la misión y visión de la institución, (b) Formular las políticas y estrategias a seguir por las diferentes unidades orgánicas, y (c) Evaluar el cumplimiento y aprobación de los objetivos.
- **Órgano de Dirección:** es el órgano ejecutivo de mayor jerarquía, ejercido por el Gerente General. Sus funciones son: (a) Llevar una óptima gestión comercial, económica, financiera y administrativa, (b) Gestionar eficientemente las operaciones y actividades que realice la institución, y (c) Impulsar el cumplimiento de las políticas establecidas por los órganos de gobierno.
- **Órgano de Control:** son las unidades encargadas del control sobre las operaciones y funcionamiento de la empresa, específicamente, las siguientes funciones: (a) Medir y controlar el cumplimiento de los planes, la eficiencia y efectividad de los procesos y procedimientos, (b) Recomendar nuevas medidas que

permitan corregir las desviaciones generadas con el fin de asegurar el logro de los objetivos trazados, y (c) Proporcionar el aseguramiento de la prevención y control de riesgos a los que está expuesta la institución, implementando las medidas pertinentes. Estos órganos son: Oficina de Cumplimiento Normativo, Oficina de Cumplimiento de Prevención, División de Auditoría, y División de Riesgos.

- **Órganos de Asesoramiento:** son las unidades encargadas de atender los asuntos legales y regulatorios de la empresa. Estos son la División Legal, adicional a la Oficina de Cumplimiento Normativo y la Oficina de Cumplimiento de Prevención, con quienes comparte algunas funciones. Las funciones de este órgano, son: (a) Prestar servicios de asesoramiento y asistencia a los órganos de gobierno y demás órganos, (b) Emitir opinión y generar insumos para la toma de decisiones de las diferentes unidades organizativas.
- **Órganos de Soporte o Apoyo:** son las unidades organizativas que brindan apoyo, integradas por la Unidad de Marketing y Desarrollo, y el Departamento de Gestión Humana. Sus funciones son: (a) Brindar soporte a los otros niveles administrativos de forma oportuna y eficiente, (b) Permitir el correcto funcionamiento de la institución, y (c) Prevenir, programar y cubrir de manera oportuna todos los aspectos relacionados con las actividades de la empresa.
- **Órganos de Línea:** son unidades orientadas a la generación de negocios rentables, entre sus funciones se pueden mencionar: (a) Ejecutar y supervisar de manera eficiente todas las actividades y servicios de la empresa, (b) Ejecutar y manejar adecuadamente los recursos empleados en el funcionamiento organizacional, y (c) Garantizar la rentabilidad y generación de ingresos que permitan cubrir los gastos operativos o inversión, asumiendo riesgos razonables.

## II. Descripción de una actividad específica

### 2.1 Descripción del Cargo o Puesto de Analista de Control de Operaciones

En la organización funcional del Departamento de Control de Operaciones, adscrita a su vez, a la División de Operaciones y Tecnologías de la Información, se encuentra el puesto de Analista de Control de Operaciones.

Según la Descripción del Puesto de Analista de Control de Operaciones aprobado en el año 2020, la persona que desempeñe esta labor en la empresa debe reunir una serie de características y competencias que definen el perfil profesional requerido, estas son:

- **Formación Académica:** se requiere una persona titulada a nivel universitario o técnico, o bien, sea bachiller en Economía, Administración de Empresas, Administración Bancaria, Finanzas, Ingeniería Industrial u otras carreras afines al puesto.
- **Experiencia Profesional:** es necesario que la persona postulante al cargo posea una experiencia comprobada de dos (2) años en cargos similares del sistema financiero.
- **Competencias:** constituyen una serie de habilidades y capacidades que ha desarrollado una persona para el ejercicio profesional que ha decidido realizar. En el caso del analista de control de operaciones, estas competencias necesarias son:
  - Liderazgo, iniciativa y proactividad.
  - Vocación de servicio al cliente, con orientación comercial.
  - Capacidad para resolución de situaciones difíciles.
  - Facilidad de palabra y comunicación en general.
  - Capacidad para trabajo en equipo y bajo presión.
  - Alto sentido de responsabilidad, confiabilidad, orden, transparencia y ética personal.

- Capacidad para adaptarse a situaciones de cambio.
- **Conocimientos:** constituyen la información aprendida por una persona, en función de considerar su valor en el perfil profesional que desarrolla en una organización. En este caso particular, el conocimiento requerido de manera indispensable para ocupar el puesto de analista, es:
  - Manejo de herramientas Ms Office a nivel intermedio

De igual manera, para poder postularse y llega a ocupar este puesto de analista de control de operaciones en la empresa Credinka, es importante que la persona reúna estos tres requisitos adicionales: (1) No registrar antecedentes penales ni judiciales, (2) Contar con calificación crediticia 100% normal. Y (3) Tener disponibilidad para viajar.

Por otra parte, es importante acotar que la persona que desempeñe el puesto de analista de control de operaciones, debe reportar sus funciones y actividades al Jefe de Control de Operaciones, quién se constituye en su jefe inmediato. El analista, no tiene personal subordinado bajo su cargo y supervisión.

Las funciones, que desempeñe el analista de control de operaciones, se distinguen en función general y funciones específicas, presentadas a continuación:

- **Función General:**
  - Analizar la gestión de control de la administración de las garantías, control de la ejecución de créditos, administración de cartas fianzas y control de la operatividad de los productos pasivos y servicios no financieros que ofrece la Financiera Credinka, creando alertas por incumplimiento de los procesos, normativas y/o estándares establecidos, a fin de generar oportunidades para la mejora y retroalimentación efectiva.

- **Funciones Específicas:**

- Revisar y analizar la casuística e información procedente de la aplicación de controles de procesos y operatividad en la gestión de garantías, la ejecución de créditos, la administración de cartas fianza y de los productos pasivos y servicios no financieros en las agencias informando los resultados al Jefe de Control de Operaciones.
- Analizar el proceso de gestión de las garantías desde su creación hasta su finalización, para identificar oportunidades de mejora, gestionar las reclamaciones de crédito y de garantía, y alertar al Jefe de Control de Operaciones de cualquier deficiencia o riesgo identificado.
- Elaborar y presentar recomendaciones al Jefe de Control de Operaciones. para mejorar los procesos operativos relacionados con la gestión de garantías, ejecución de créditos, administración de cartas fianza y gestión de productos pasivos y servicios no financieros.
- Elaborar y consignar en la periodicidad indicada, los reportes, informes e indicadores dentro del ámbito de sus funciones y la normativa vigente.
- Verificar la integridad de la información contenida en los informes, reportes e indicadores de controles de gestión de garantías y de gestión de productos pasivos y servicios no financieros, e informar de los resultados al Jefe de Control de Operaciones.
- Coordinar con los Administradores de Agencia el requerimiento de información nueva o de actualización de los peritos tasadores, de acuerdo con la normativa vigente y solicitar su registro en el sistema.
- Realizar el registro de notarios y peritos valuadores, según la normativa vigente.



- Proporcionar la documentación actualizada requerida por los peritos tasadores al Jefe de Control de Operaciones para su revisión semestral.
- Realizar el mantenimiento de los parámetros de créditos y tasa de interés pasiva en coordinación con el Jefe de Control de Operaciones.
- Reportar sobre la calidad de los controles establecidos de los expedientes para el desembolso de operaciones activas y sus respaldos, en coordinación con el Jefe de Control de Operaciones.
- Dar seguimiento y actualizar en el sistema la vigencia de los contratos de convenios para descuento por planilla, verificando en coordinación con la jefatura de producto convenio, que estos se encuentren vigentes.
- Realizar seguimiento de la vigencia de las garantías hasta el levantamiento/finalización de las mismas.
- Atender peticiones y consultas canalizadas por la Unidad de Soporte Operativo/Supervisores Zonal de Operaciones dentro del ámbito de sus funciones con el debido sustento y/o validaciones.
- Responder a las consultas internas y externas de información sobre estados de cuenta pasiva y activa de clientes de Credinka.
- Analizar y proponer a su jefatura inmediata, indicadores de control para la supervisión de procesos de ejecución y revisión de expedientes de operaciones activas y procesos para la inclusión de otros tipos de garantías a requerimiento de la División de Negocios.
- Proponer nuevos indicadores de gestión para el control de garantías para la cobertura de créditos y para la revisión de estados de cuenta activos para la emisión de constancias de no adeudo.

- Coordinar con los Supervisores Zonales de Operaciones la consolidación de la información de los procesos de control de garantías y desembolso para la elaboración de la presentación mensual al Jefe de Control de Operaciones, Gerente de Operaciones y Tecnologías de la Información.
- Atender peticiones y consultas canalizadas por la Unidad de Soporte Operativo/Supervisores Zonales de Operaciones dentro del ámbito de sus funciones.
- Analizar la integridad de información de la base de datos de los clientes registrados en el sistema y proponer acciones de mejora a la jefatura inmediata.
- Enviar información del reporte Crediticio de Operaciones a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) verificando la integridad de la data de clientes, información consignada en el sistema, así como, proponer acciones para reducir errores que se hubieran presentado en coordinación con Jefe de Control de Operaciones.
- Participar en las pruebas derivadas de los RDI de la Unidad de Pasivos y Servicios no Financieros, así como realizar el seguimiento a la implementación de los mismos.
- Consolidar la información y supervisar el envío de los informes mensuales que se consignarán de manera virtual y/o física según lo solicitado por el cliente.
- Requerir y enviar reportes para el Fondo de Seguro de Depósitos (FSD).
- Gestionar los perfiles y requerimientos de acceso a usuarios del aplicativo al Registro Nacional de Identificación y Estado civil (RENIEC).
- Realizar y cumplir con las actividades necesarias para salvaguardar la gestión integral de riesgos desde su lugar de

trabajo.

- Cumplir con lo establecido en los documentos normativos vigentes, correspondientes a sus procesos, así como proponer mejoras y controles para los mismos.
- Conocer y cumplir las normativas internas que rigen la Gestión de Riesgo Operacional, Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio Reglamento Interno de Trabajo, Código de Conducta Ética y Capacidad Profesional, Sistema de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo y otros que disponga la Alta Dirección.
- Realizar un uso adecuado de las cuentas de acceso a los sistemas, servicios y bienes asignados a su cargo, cumpliendo con la confidencialidad de la información a la que tiene acceso, aún cuando se haya dejado de laborar en Credinka.
- Colaborar con la mejora continua y en el control de los riesgos identificados en los procesos donde se encuentran involucrados.
- Realizar otras actividades propias del cargo que le sean asignadas por el supervisor inmediato.

## **2.2 Descripción del proceso y actividades**

En referencia al ámbito de actuación del Analista de Control de Operaciones definido de manera clara y formal en las funciones establecidas en la Descripción del puesto, para fines de este informe se seleccionó la función de gestión de control de la operatividad de los productos pasivos, los cuales comprenden:

- Cuentas de ahorro: es un producto financiero ofrecido por los bancos que le permite a las personas ahorrar su dinero de forma segura. Los fondos depositados están disponibles de inmediato y obtienen una rentabilidad fija durante un periodo de tiempo que

depende de la cantidad ahorrada. Para Credinka esta cuenta permite realizar operaciones de depósito y retiro simplificando el manejo de tus finanzas personales y familiares con fines de consumo o inversión futura de una forma segura. Se estipula, de acuerdo a lo establecido por el FSD que el monto máximo de cobertura para el periodo del trimestre marzo 2021- mayo 2021 es de S/104,377.00, monto reajutable en forma trimestral.

- Depósito a plazo: es una operación financiera que consiste en entregar una cantidad de dinero a una institución financiera para que obtenga intereses durante un periodo de tiempo determinado, es decir, se recibe un rendimiento financiero fijo o variable a cambio de mantener ciertos fondos bloqueados durante un lapso de tiempo establecido. En Credinka se contempla que el lapso para este tipo de producto es (a) Personas naturales a partir de 60 días, y (b) Personas jurídicas a partir de 31 días. De igual manera, se considera lo estipulado por el FSD que el monto máximo de cobertura para el periodo del trimestre marzo 2021- mayo 2021 es de S/104,377.00, suma que es reajutable en forma trimestral.
- Cuentas CTS (Compensación por Tiempos de Servicio): son depósitos o cotizaciones a las que cada trabajador tiene derecho por ley como prestación social durante su relación laboral con la empresa. Posee una calidad de beneficio social de previsión de contingencias que origina el cese en el trabajo y de promoción al trabajador y a su familia. Según el FSD el depósito coberturado para el periodo del trimestre marzo 2021- mayo 2021 es de S/104,377.00 como monto máximo de cobertura, suma que es reajutable en forma trimestral.
- Cuenta de remuneración: también llamada cuenta nómina o sueldo, es una cuenta abierta por un agente pagador a nombre de un beneficiario designado para permitir el pago de la remuneración; en otras palabras, es una cuenta abierta por un

empleador para depositar el salario de una persona de forma regular. En Credinka, este producto está diseñado especialmente para el abono de la remuneración mensual, y se sigue el lineamiento del FSD que estipula el monto máximo de cobertura para el periodo del trimestre marzo 2021- mayo 2021 de S/104,377.00, suma que es reajutable en forma trimestral.

Ahora bien, a fin de responder al propósito de gestionar y controlar estos productos pasivos, existen una serie de actividades que el Analista de Control de Operaciones debe llevar a cabo de manera eficiente. En este sentido, es necesario acotar que en el periodo 2020, de acuerdo a la Memoria Anual de Credinka, el Departamento de Mejora de Procesos se centró directamente en los procesos que repercutían en el cliente, examinando cada actividad para determinar dónde existían lagunas o vacíos. Procesos como “la atención al cliente, la captación de depósitos y la concesión de préstamos” se vieron afectados, en consecuencia, se examinaron las actividades que añadían valor a los procesos, fueron ajustados formatos y se propusieron ajustes del sistema para seguir mejorando el servicio al cliente. en los procesos (Credinka, 2021b).

De lo antes descrito, la gestión de control de los productos pasivos es fundamental, debido a que fueron identificados como áreas clave y necesarias para la mejora continua y satisfacción de los clientes de Credinka.

A continuación, se presentan tres (3) actividades consideradas clave en los procesos de mejora de la prestación, gestión y control de los productos pasivos ofrecidos por la empresa:

- **Elaboración de los Anexos 17-A y 17-B:** Informar al FSD el monto de respaldo en cada una de las imposiciones cubiertas del cliente en Credinka de manera mensual, trimestral y semestral, datos exigidos para mantener afianzado los depósitos de los

clientes. El anexo 17-A, denominado Control de Imposiciones cubiertas por el FSD es el documento mediante el cual Credinka informa al FSD sobre el monto sujeto a cobertura en forma mensual, Mientras que el anexo 17-B, Hoja de Control de Pago de Primas al FSD, es el documento empleado por Credinka para informar el importe a pagar por los depósitos cubiertos por el FSD. A continuación, se presenta el flujograma de procesos de cada uno de estos anexos, a fin de visualizar cada una de las actividades inmersas en el proceso de elaboración de:

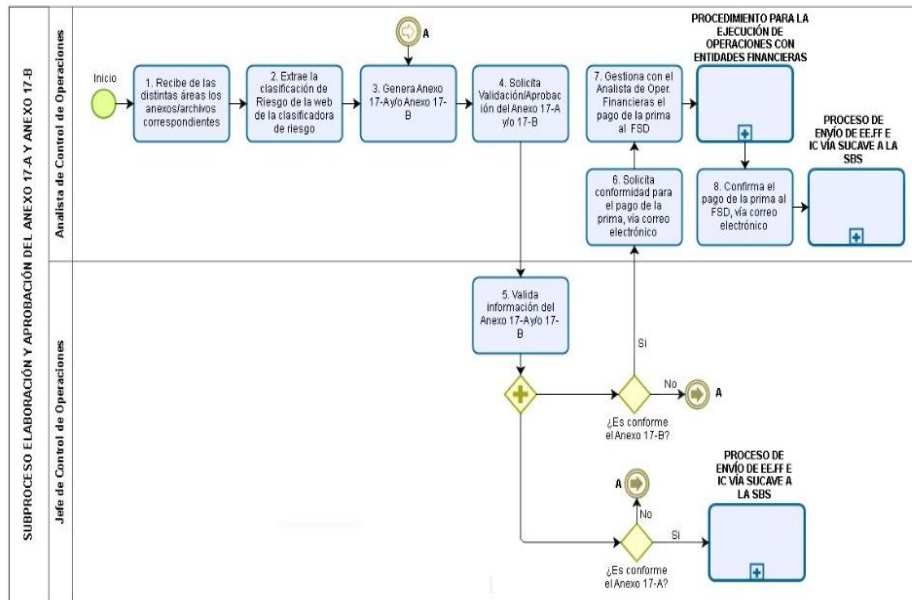


Figura 2. Flujograma proceso de elaboración de los Anexos 17-A y 17-B.

Fuente: Credinka (2021c).

Como se puede visualizar en el flujograma existe una serie de actividades que lleva a cabo el Analista de Control de operaciones para llevar a cabo la elaboración de estos anexos, los cuales posteriormente deben ser validados por el Jefe de Control de Operaciones. A continuación, en la siguiente tabla se detallan las ocho (8) actividades vinculadas al procedimiento de elaboración de los anexos, así como el responsable y los lineamientos a considerar:

Tabla 1. Actividades del procedimiento de elaboración de los Anexos 17-A y 17-

N°	Responsable	Actividad	Lineamientos
1	Analista de Control de Operaciones	Recibe de las distintas áreas los anexos/archivos correspondientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El primer día de cada mes recibe, vía correo electrónico, la documentación correspondiente de las siguientes áreas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Departamento de Gestión de la Información (Jefe de la Gestión de la Información): Detalle del FSD (formato xlsx) contentivo de la dará de los clientes que mantienen una cuenta de depósito vigente y cancelada en el mes del reporte y tienen la condición de coberturados por el FSD.</li> <li>- Unidad de Seguimiento de Portafolio: enviará información o detalle de vinculados.</li> <li>- Departamento Gestión Humana (Analista de Compensación y Beneficios): consignará la relación de colaboradores actualizada como máximo hasta el tercer día hábil de cada mes (primeras horas del día), con los siguientes datos: Nombre, DNI, Categoría (Gerencia, Colaborador, Part time).</li> </ul> </li> </ul>
2		Extrae la clasificación de Riesgo de la Web de la clasificadora de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinará con la Unidad de Riesgo de Mercado y Gestión de Capital obtener la información de las clasificadoras de riesgo con las que trabaja Credinka.</li> <li>• Ingresará a las páginas web de las clasificadoras de riesgos con la que trabaja la empresa y extraer la menor</li> </ul>

			clasificación.
3		Genera Anexo 17-A y/o Anexo 17-B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según Guía instructiva para la elaboración y envío de anexos</li> <li>• Cumplir los plazos para la elaboración de los anexos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anexo 17-A: plazo máximo 05 días útiles de cada mes.</li> <li>- Anexo 17-B: plazo máximo 10 días útiles cada tres meses.</li> </ul> </li> </ul>
4		Solicita Validación / Aprobación del Anexo 17-A y/o 17-B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canal: correo electrónico.</li> <li>• El correo irá dirigido al Jefe de Control de Operaciones.</li> <li>• Con el importe sujeto a cobertura en soles y en dólares obtenidos en el Anexo 17-A y con el importe de la cobertura del trimestre se realiza el cálculo de la prima, la cual se actualiza mensualmente.</li> </ul>
5	Jefe de Control de Operaciones	Valida información del Anexo 17-A y/o 17-B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anexo 17-A: Validará los montos de la prima, límite de cobertura, el orden de las cuentas a coberturar según lo estipulado en la Resolución 0657-99-SBS.</li> <li>• Anexo 17-B: Validará el monto sujeto a cobertura mensual (mes 01, mes 02, mes 03).</li> <li>• Será responsabilidad del Jefe de Control de Operaciones la revisión y/o actualización de los criterios enmarcados en los documentos normativos internos según los requerimientos de la SBS.</li> </ul>
6		Solicita conformidad para el pago de la prima vía correo electrónico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El correo irá dirigido al Gerente de Operaciones y tecnología de la información, Contador General y Gerente General con copia al Jefe de Control de Operaciones.</li> </ul>
7	Analista de Control de Operaciones	<p>Gestiona con el Analista de Operaciones Financieras el pago de la prima al FSD.</p> <p>Inicia el Procedimiento para la Ejecución de Operaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deberá copiar al Jefe de Logística y Gerente de Operaciones y TI en la coordinación de pago de la prima.</li> <li>• En Analista de Control de Pasivos y Servicios No Financieros será el responsable de realizar el seguimiento para que el pago se realice dentro de los 10 días hábiles siguientes a la expiración de los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre.</li> </ul>



		con Entidades Financiera.	
8		Confirma el pago de la prima al FSD, vía correo electrónico.  Inicia el subproceso de Envío de Información al FSD.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El correo irá dirigido al Jefe de Control de Pasivos y Servicios No financieros.</li> <li>• El anexo 17-A y 17-B se presentará a los Departamentos de Contabilidad y Riesgo de Mercado y Liquidez como fecha máxima especificada en Reporte de EE.FF e Información Complementaria a las Entidades Regulatorias.</li> <li>• El correo a considerar para el envío al FSD es: <a href="mailto:fsd@sbs.gob.pe">fsd@sbs.gob.pe</a>.</li> <li>• Los sustentos son: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Print de pantalla de confirmación de envío por el software SUCAVE (Sub Módulo de Captura y Validación Externa).</li> <li>- Imagen de la transferencia al FSD.</li> </ul> </li> <li>• Los documentos (físico y virtual) a archivar son: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cargo de la carta presentada al FSD.</li> <li>- Un ejemplar de los Anexos o Reportes presentados al FSD.</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: Credinka (2021c).

- **Abono de CTS y registro de intangible:** Los abonos en la Financiera Credinka se realizan de forma manual y cada periodo se está implementando nuevos procesos para que el flujo sea digital. De allí que, para este periodo de mayo 2021 se ha implementado una plataforma que permite a los empleadores subir su información, permitiendo a los analistas extraer dicha información y abonar de manera masiva.

Este procedimiento digital, ha sido propuesto en el “Plan Maestro del Proyecto” elaborado por Richard Pérez en el año 2020 en su cargo de Supervisor de Proyectos TI. La finalidad del mencionado plan es la implementación de una plataforma que permita al cliente acceder al servicio de cargar la planilla de sus trabajadores para el abono de CTS.

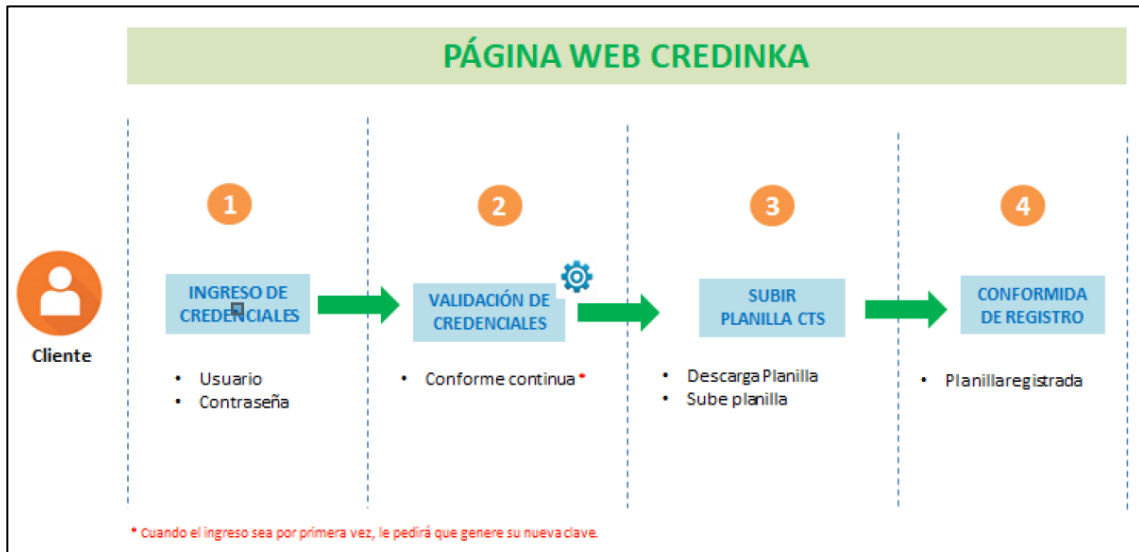
El procedimiento es simple y consiste en las siguientes actividades:

- Ingreso de usuario a la plataforma: se realiza mediante la habilitación en la página web de Credinka, a través del menú “Transparencia y Atención al Cliente, click en la opción de “Empresas”, y se despliega una pantalla donde el cliente debe llenar los datos de acceso como son: usuario, contraseña y código captcha. Una vez ingresada la información, se procede a validar los datos el usuario, de no estar correcta las credenciales se mostrará un mensaje indicado que los datos son incorrectos. De estar conforme se procederá ingresar a la página principal.
- Subir plantilla abono CTS: el usuario podrá ingresar la plantilla a cargar para la CTS, para ello se debe tener en cuenta lo siguiente: (a) Ingresar al menú CTS y a la opción “Abono e intangible”, (b) Se mostrará la plantilla EXCEL la cual deberá descargar el usuario, (c) Descargada la planilla el usuario deberá ingresar la información en dicha planilla EXCEL, datos como: Periodo CTS (Mes - Año), Número de cuenta, Moneda de Cuenta, y Lista de Empleados, (d) Una vez ingresada la información en el archivo EXCEL, el usuario procederá a subir el archivo al sistema, para ello seleccionará el archivo y marcará la opción Subir, y finalmente, (e) El sistema procederá a validar los datos del archivo, de estar correcto se mostrará un mensaje indicando que el archivo ha sido subido satisfactoriamente, caso contrario se mostrará los motivos de error y no permitirá subir el archivo.
- Validación duplicado número de cuenta: Al ingresar los datos de la cuenta a debitar de la empresa, no ser la misma registrada en Credinka le mostrará el mensaje respectivo del error y no le permitirá registrar.
- Generar Consolidado Carga CTS: Para visualizar la información consolidada de los clientes que han registrado

la planilla para el abono de CTS, se implementará una opción dentro de la Plataforma AYNI Satélites: (a) Módulo: CTS Empresas, (b) Menú: CTS, y (c) Opción: Consolidado Carga CTS. Posterior a esta opción, se mostrará una pantalla con los siguiente tres filtros (1) Empresa, (2) Período, y (3) año. La aplicación de estos filtros, dependerá del interés del analista en los datos, mostrándose una lista de empresas que han cargado su información para dicho periodo, pudiendo realizar lo siguiente: (1) Exportar Detalle: el detalle por cada empresa de la información que cargo, y (2) Exportar Todo: un consolidado de la información cargada por todas las empresas.

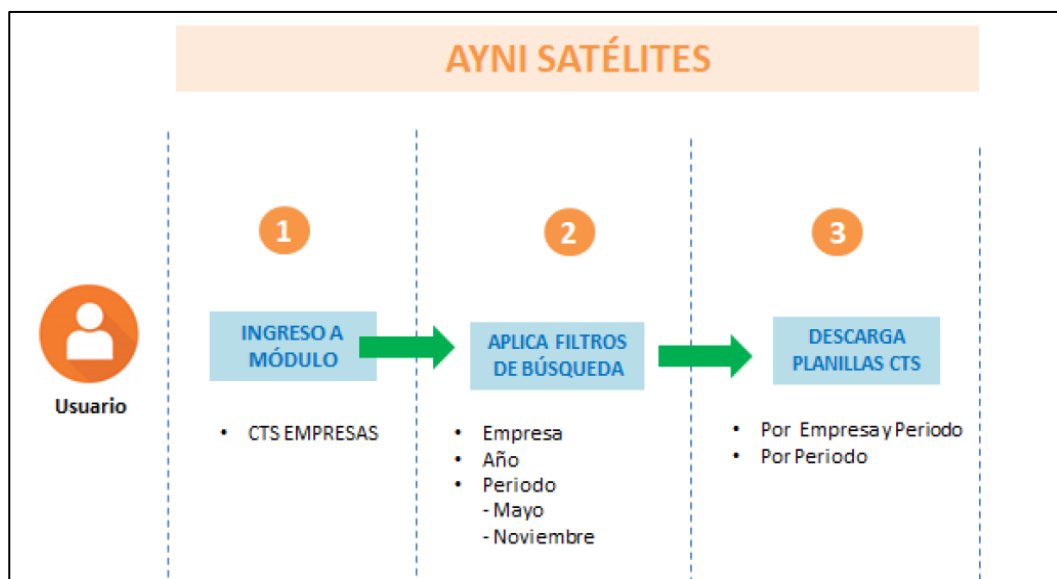
A manera de síntesis, se presentan el flujograma de los pasos a seguir por el cliente externo y el cliente interno (usuario) de esta plataforma, pudiendo encontrar una guía para la utilización optima del sistema, así como de los datos recopilados en la misma para los procesos a que hubiese lugar, como es el cargo y abono de la CTS.

Figura 3. Flujograma ingreso a la plataforma para cargar el CTS desde la página web de Credinka.



Fuente: Pérez (2020).

Figura 4. Flujograma ingreso a la plataforma AYNI satélites para descarga de planilla CTS por usuarios internos.



Fuente: Pérez (2020).

- **Procedimiento de afectación de cuentas pasivas para cancelar crédito en mora:** El sistema actual que utiliza la Financiera de manera automática solo permite afectar cuentas que no se encuentren bloqueadas o retenidas entonces desde hace tres años se elaboró este proceso, en un manual de procedimiento aprobado en el año 2020, se detallan las actividades y lineamientos generales que permiten la afectación de las cuentas bloqueadas y retenidas y de esa manera reducir la mora de la Financiera, cada año se ha ido optimizando el reporte de dónde el analista de control de operaciones, extrae la información.

En este manual, se define la afectación de cuentas como el cobro que se realiza de las cuentas de cierre o sus fiadores (cuenta de ahorro o cuenta de Depósito a Plazo Fijo) por las cuotas en mora que mantiene el cliente (Credinka, 2020b).

Las actividades que integran este procedimiento o subproceso, se explican en la tabla 2, donde se puede enumerar el orden de cada una de las acciones que se deben realizar, la persona responsable del mismo, así como los lineamientos y aclaratorias importantes a considerar para la ejecución de dichas actividades.

Es importante acotar que el Analista de Medios y Canales, tiene una responsabilidad puntual establecida en la actividad N°19, la cual, contempla que este debe revisar, reportar y ejecutar la afectación, para ello, primero debe realizar la verificación en el sistema que el cliente no haya cancelado su cuota.

De igual modo, se presenta el Diagrama de Procesos o flujograma de proceso (Figura 5), a fin de visualizar de manera gráfica y sistémica cada una de las actividades que son necesarias en la ejecución del procedimiento de afectación de cuentas pasivas.

Tabla 2. Actividades del procedimiento de afectación de cuentas pasivas.

N°	Responsable	Actividad	Lineamientos
1		<p>Inicio</p> <p>Al inicio del día: Ingresar al sistema y extraer el reporte de los créditos en mora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La revisión del reporte de los créditos vencidos se realizará todos los días (laborables).</li> </ul>
2	Analista de Control de Pasivos y Servicios No Financieros.	<p>Verifica si el cliente tiene saldo en sus cuentas pasivas para afectar la cuota en mora.</p> <p>¿Tiene saldo en la cuenta? SI, ir a la actividad 5. NO, ir al "Proceso para la Gestión de Cobranza de Cartera Vencida".</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se considerará aplicar la afectación desde el primer día de mora.</li> <li>• Se afectará la cuenta pasiva, siempre que registre saldo suficiente para cancelar el pago parcial de cuota atrasada (monto a pagar &gt; S/50).</li> <li>• El orden de prioridad para afectar las cuentas pasivas es, primero garantía, en segundo, ahorro y por último DPF.</li> <li>• Solo se aplicará para cuentas mancomunadas indistintas.</li> <li>• Se considerará para los DPF, lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se afectará como máximo al tercer día de mora (calendario) siempre y cuando este dentro del mes. Cabe mencionar que para el último día (laborable) del mes se afecta a todos los DPF, sin importar los días máximos de afectación.</li> <li>- Se aplicará el pago del crédito en mora con fecha valuta al día siguiente de la fecha de vencimiento.</li> <li>- Si la fecha de vencimiento, es un día sábado, se considerará el lunes como fecha valuta y si cae un día feriado, se considerará el día siguiente hábil.</li> </ul> </li> </ul>
3		<p>Verifica el monto de la cuota vencida, los días de atraso e identifica si el tipo de cuenta a afectar es una garantía.</p> <p>¿La cuenta pasiva es una garantía? SI, ir a la actividad 4.</p>	

		NO, ir a la actividad 6.	
4		Envía la lista de cuentas a afectar por correo.	
5	Analista de Control de Operaciones	Revisa y valida la garantía asociada al crédito y confirma por correo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valida que el saldo de la cuenta que se encuentra en garantía, tenga saldo para que cubra la cuota(s) (parcial o total) y que la garantía no corresponda a una carta fianza.</li> <li>• El plazo para enviar la confirmación será hasta las 10:30 am.</li> </ul>
6		Desbloquea / libera la cuenta a afectar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si está bloqueado/retenido a nivel de cuenta, liberará la cuenta.</li> </ul>
7		<p>Verifica si el cliente está bloqueado por Régimen Reforzado (RF).</p> <p>¿Está bloqueado por RF?</p> <p>SI, ir a la actividad 8. NO, ir a la actividad 9.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificará si está bloqueado en el Sistema como Régimen Reforzado con Observaciones (Bases Internas PLAFT) para solicitar al Departamento de PLAFT por correo el desbloqueo respectivo, para los casos de Clientes PEP y actividades de alto riesgo no se requiere enviar correo ya que estos clientes no se encuentran bloqueados.</li> <li>• En caso de tener otro tipo de bloqueo en el sistema (solo abono, solo cargos o total) a nivel de cliente, se solicitará al Jefe de Control de Pasivos y Servicios No Financieros, el desbloqueo.</li> </ul>
8	Analista de Control de Pasivos y Servicios No Financieros	Solicita al buzón de PLAFT el desbloqueo del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitará el desbloqueo enviando un correo al buzón <a href="mailto:diligencia_reforzada_preencionlaft@credinka.com">diligencia_reforzada_preencionlaft@credinka.com</a> indicando el motivo del desbloqueo, DOI y Nombre y apellidos del cliente.</li> </ul>
9		<p>A la confirmación del desbloqueo:</p> <p>Identifica el tipo de cuenta pasiva a afectar.</p> <p>¿El depósito a afectar es DPF?</p> <p>SI, ir a la actividad 10. NO, (Cta. Ahorros), ir a la</p>	

		actividad 18.	
10		<p>Revisar la fecha de vencimiento del DPF.</p> <p>¿Fecha de vencimiento coincide con la fecha de afectación del DPF?  SI, ir a la actividad 12.  NO, ir a la actividad 11.</p>	
11		Modifica en el sistema la tasa de precancelación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se modifica la tasa (manteniendo la tasa, interés que se acordó con el cliente al momento de apertura del DPF), debido a que se va a realizar una cancelación anticipada del depósito.</li> </ul>
12		Envía la lista de DPF a afectar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envía la lista, incluyendo la siguiente información: Agencia, N° de Crédito, N° de cuenta, tasa, datos del cliente, N° de cuotas aplicar, fecha valuta, fecha de cancelación, monto de garantía, instrucción para la cuenta de ahorros (aperturar nueva cita, ahorros, abonar a la cuenta, ahorros existentes).</li> </ul>
13	Analista de Soporte Operativo	Canaliza la instrucción a las agencias que corresponda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deriva la instrucción vía correo al Jefe de Operaciones.</li> </ul>
14	Jefe de Operaciones	Ejecuta orden de afectación y confirma por correo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los pasos a realizar son: <ul style="list-style-type: none"> <li>Cancelar el DPF en efectivo exonerando el ITF.</li> <li>El monto resultante producto de la cancelación (incluye interés) debe ser ingresado en ventanilla al motivo contable 119.</li> <li>Se amortiza la deuda vencida con fecha valor (de acuerdo a la fecha de última amortización o día 01 del mes) por el monto que indique el sistema con el motivo 119.</li> <li>Mediante una nota de abono, se abona el remanente a la cuenta de ahorros recientemente aperturada con el motivo contable 128.</li> </ul> </li> </ul>
15	Analista de Soporte Operativo	Consolida las afectaciones realizadas y	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuando no se pudo realizar la afectación (cuando el cliente se dirigió a agencia para pagar la cuota pendiente el mismo día de la</li> </ul>

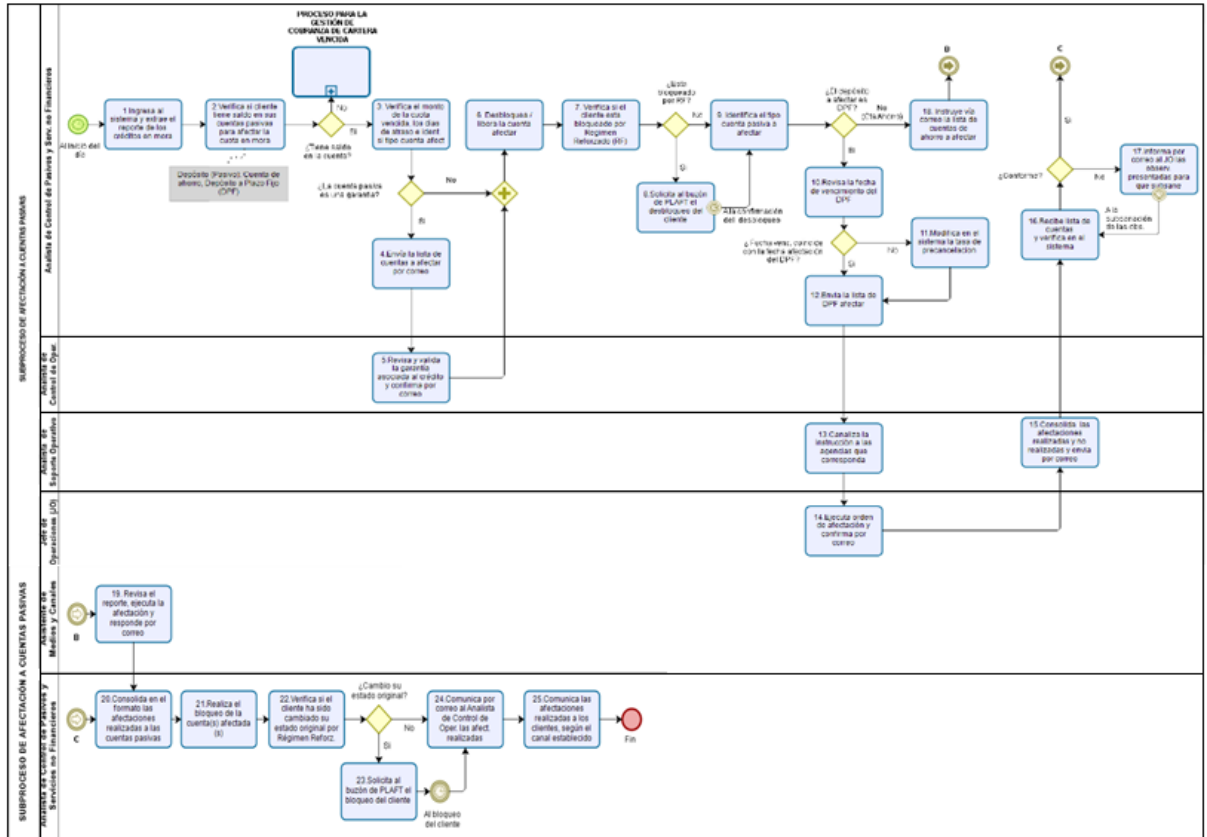


		no realizadas, y se envía por correo.	afectación), deberá enviar los sustentos respectivos.
1 6	Analista de Control de Pasivos y Servicios No Financieros	Recibe lista de cuentas y verifica en el sistema.  ¿Conforme? SI, ir a la actividad 20. NO, ir a la actividad 17.	
1 7		Informa, por correo al Jefe de Operaciones, las observaciones presentadas para que subsane.  A la subsanación de la observación, ir a la actividad 16.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las observaciones que se puede presentar son: No afectó a la cantidad de cuotas que se han instruido.</li> </ul>
1 8		Instruye vía correo la lista de cuentas de ahorro a afectar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envía correo al buzón <a href="mailto:procesamiento-operativo@credinka.com">procesamiento-operativo@credinka.com</a> incluyendo la siguiente información: N° de cuenta, datos del cliente, tipo de cuenta, N° de cuotas aplicar, fecha valuta, fecha de cancelación, motivo de retención/bloqueado, saldo disponible.</li> </ul>
1 9	Asistente de Medios y Canales	Revisa el reporte, ejecuta la afectación y responde por correo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Previo a la afectación, deberá verificar en el sistema que el cliente no haya cancelado su(s) cuota(s).</li> <li>Ejecuta la instrucción con el motivo 127(cargo) y 199(amortización) e indicará por correo electrónico, la lista de cuentas afectadas, montos afectados y adjunta comprobantes del pago de la cuota (caja y cliente).</li> </ul>
2 0	Analista de Control de Pasivos y Servicios No Financieros	Consolida en el formato las afectaciones realizadas de las cuentas pasivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registrará información de las cuentas en el formato FCK-FOR-GCO-051 Afectación Manual de Depósitos por Créditos en Mora.</li> </ul>
2 1		Realiza el bloqueo de la cuenta(s) afectada(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vuelve a su estado inicial, las cuentas que han sido desbloqueadas/liberadas.</li> </ul>

2 2		<p>Verifica si el cliente ha sido cambiado a su estado original por Régimen Reforzado.</p> <p>¿Cambio su estado original</p> <p>SI, ir a la actividad 23. NO, ir a la actividad 24.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si ha sido desbloqueado el cliente por otros tipos (solo abono, solo cargos o total) que no sea por Régimen Reforzado, se solicitará el bloqueo al Jefe Control de Pasivos y Servicios No Financieros.</li> </ul>
2 3		<p>Solicita al buzón de PLAFT el bloqueo del cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el cliente ha sido desbloqueado por Régimen Reforzado con Observaciones, se solicita al buzón <u>diligencia reforzada_prevencionlaft@credinka.com</u> que vuelva a bloquear.</li> </ul>
2 4		<p>Comunica por correo al Analista de Control de Operaciones las afectaciones realizadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviará correo, adjuntando el formato FCK-FOR-GCO-051 Afectación Manual de Depósitos por Créditos en Mora, máximo al cierre del día.</li> <li>• En relación a ese formato, el Analista de Control de Operaciones, informa al Jefe de Operaciones para que en el sistema cree una nueva cuenta de garantía con el saldo (solo si tuviese un saldo a favor) y asocie al crédito vigente.</li> </ul>
2 5		<p>Comunica las afectaciones realizadas a los clientes, según el canal establecido.</p> <p>FIN del subproceso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El canal establecido, son los medios de comunicación directos especificados en el contrato de otorgamiento de crédito.</li> <li>• En el caso se comunique mediante carta de afectación, el responsable será el Administrador de Agencia/Responsable de Agencia, para el cual coordinará con el Asesor de Negocios, para que envíe la carta a los clientes y confirmará la entrega de la carta de afectación, adjuntando el cargo de entrega al cliente, en la carpeta compartida que se tiene con el Departamento de Control de Operaciones.</li> <li>• El formato de las cartas a utilizar son FCK-FOR-GCO-092 Comunicado Carta de Afectación de Cuenta-Fiador, FCK-FOR-SOP-093 Comunicado Carta de Afectación de Cuenta-Titular.</li> </ul>

Fuente: Credinka (2020b).

Figura 5. Flujoograma Procedimiento de afectación de cuentas pasivas



Fuente: Credinka (2020b).

### **III. Aportes más destacables a la empresa**

El aporte o valor agregado brindado en el cumplimiento de las funciones y responsabilidades como Analista de Control de Operaciones, se enmarcan en el ejercicio profesional del mismo, pues se ha podido poner en práctica las competencias que todo Licenciado en Administración debe reunir, en especial atención, aquellas vinculadas con la función administrativa de control, siguiendo los parámetros y lineamientos oficiales de Credinka. De este modo, los principales aportes son los siguientes:

- 1 Se propuso, para el procedimiento de envío de Estado de Cuenta, la elaboración de formularios en línea a través de los cuales el Jefe de Operaciones de cada agencia cuando tenga un requerimiento de envío de estado de cuenta deberá llenar el formulario en línea y la información se exporta a un Excel online, lo cual facilita el tiempo de respuesta del Analista de Operaciones, quién ya no tendrá que revisar cada carpeta compartida de las agencias, sino que ingresa directamente al Excel en línea y exporta la información y agrega al consolidado final, el cual en la actualidad es de aproximadamente de 1,500 clientes. Ese procedimiento se realiza los cinco días de cada mes.

Con este aporte, se respondió a las fallas en el control de la información referida a los requerimientos de estado de cuenta de los clientes, pues se presentaban mes a mes, inconvenientes con las agencias dado que algunas indican que si han tenido requerimiento de clientes pero al ingresar a la carpeta compartida por estas, la misma no tenía información, o bien, agencias que señalaban no tenían requerimiento pero en efecto si lo tenían, identificadas estas falencias y para evitar inconvenientes con los clientes, se procedía ingresar en las carpetas de cada una de las agencias a nivel nacional y confirmar si o no tenía requerimientos pero dicha revisión tomaba mayor tiempo para elaborar el consolidado, recordando que entre las actividades del Analista de

Control de Operaciones se encuentra: Registro de datos requeridos en el formato, validación de la información de los estados de cuenta de los clientes, así como del envío del Estado de Cuenta a los clientes por medio virtual, esto es, correo electrónico para emitir el respectivo conformidad del mismo.

- 2 En referencia a la actividad sobre el Informe de faltante de expedientes pasivos reportados en el mes por las agencias así como de las cuentas que han realizado movimientos después de un año, los cuales deben ser emitidos para el área de Riesgo Operacional, existían debilidades en el registro y control de la información, provocando el incumplimiento en las fechas estipuladas de entrega, básicamente producto de que las agencias registraban sus expedientes faltantes en una plantilla Excel muy amplia, esto a su vez, hacía el registro muy complicado y tardío, por lo cual, desde la perspectiva de los analista, se sugirió la implementación o el uso de formularios dónde solo llenan la información necesaria y se exporta a un Excel, para luego el analista exportar el consolidado de faltantes en el mes e informar al área de riesgo operacional.
- 3 Para el proceso de afectación de cuentas pasivas para amortizar el crédito en mora, el cual se realiza de manera automática y presenta una limitante al no permitir afectar cuentas que no se encuentren bloqueadas o retenidas, el mismo debe realizarse de manera manual, y entre sus actividades se encuentra la emisión de comunicación a los clientes, la cual se realizaba mediante cartas en físico pero, esta modalidad generaba un gasto a la financiera y también se tenía inconveniente con la direcciones dado su lejanía. Ante esta realidad, se aportó en coordinación con el área de marketing y gerencia, que la comunicación se realizará mediante llamada telefónica a través del call center, elaborándose para tal fin, un speech (discurso) el cual fue aprobado. De igual modo, se elevó la solicitud de creación de un buzón para que

aquellos clientes con correos electrónicos, puedan ser informados por este medio.

- 4 Se validó la mejora en el procedimiento de Elaboración de los Anexos 17A y 17B, pues el mismo se realizaba de manera manual y tomaba mucho tiempo realizar las validaciones y generar el reporte, por lo cual, junto con el área de sistemas se ha ido mejorando y disminuyendo el trabajo manual al corregir la base de datos, originando que solo mensualmente el analista deba generar unas tablas dinámicas y copiar los datos a una plantilla para la generación del reporte, lo que se traduce, en la optimización del tiempo, los recursos y el procedimiento en general.
- 5 Se ha validado los cambios implementados a nivel de sistema, conjuntamente con el departamento de sistemas, en referencia al proceso de Abono de CTS y registro de intangible. Estos, se realizaban de manera manual, pero en búsqueda de mejora continua en los procesos, Credinka para el periodo de mayo 2021, implementó una plataforma que permite a los empleadores subir su información y al analista de control de operaciones, poder extraer esa información y abonar de manera masiva.

Con este aporte, se pudo validar y comprobar que, la implementación de esta plataforma, ha mejorado el registro, control y uso de la información de los clientes, pues esta plataforma realiza validaciones vinculadas por ejemplo en que las cuentas estén digitadas correctamente, las cuentas pertenezcan a los clientes registrados, la moneda sea la correcta; por mencionar algunos aspectos. El uso de esta plataforma ha permitido mejorar la capacidad de respuesta de la financiera Credinka ante las solicitudes por parte de los clientes, las cuales se realizaban vía correo electrónico, dado el volumen de dichas solicitudes, muchas de ellas no eran procesadas o se hacía en un tiempo inadecuado.

Desde la perspectiva del analista de control de operaciones, le ha facilitado la realización del procedimiento de abono, pues exporta desde la plataforma todos los registros en un solo formato Excel, y procede a notificar al área encargada, la realización de un abono masivo.

- 6 Finalmente, se puede destacar el aporte relacionado con la fiscalización, vigilancia y validación de la integridad de la información de la base de datos de los clientes registrados en el sistema, considerando los lineamientos institucionales y normativos.

#### **IV. Conclusiones**

Una vez culminado el presente informe, se puede llegar a las siguientes conclusiones o reflexiones finales:

- a. El Sistema de Control Interno de la Gestión es importante en toda organización, pues permite el monitoreo de cada uno de sus procesos, en búsqueda de identificar y atender cualquier desviación presentada en su funcionamiento, no cónsono con lo planificado.
- b. En la financiera Credinka, el Sistema de Control de su gestión es clave, de allí que desde el Departamento de Mejora de Procesos se examina de manera constante cada uno de ellos, a fin de identificar posibles deficiencias o falencias que repercutan en el buen funcionamiento de la empresa.
- c. La financiera Credinka, en pro de mejorar sus procesos y brindarles a sus clientes el mejor servicio, ha realizado mejoras en sus procesos relacionados con la atención al cliente, la captación de depósitos y la concesión de préstamos.
- d. El Departamento de Control de Operaciones, cónsono con la visión gerencial de la financiera Credinka, ha promovido y validado diversas estrategias de mejoras vinculadas a la función de gestión de control de la operatividad de los productos pasivos, los cuales comprenden las cuentas de ahorro el depósito a plazo, las cuentas CTS y la cuenta de remuneración.
- e. El Analista de Control de Operaciones, cumple un rol importante en el correcto funcionamiento del Departamento, cumpliendo no solo, con un perfil profesional sino con el compromiso de mejorar los procedimientos y actividades que lleva a cabo, a fin de propiciar una mayor eficiencia y eficacia en cada uno de los mismos.
- f.



## V. Recomendaciones

Desde una mirada investigativa e institucional, se puede enunciar algunos aspectos que deben considerarse para la financiera Credinka, con especial atención, al funcionamiento del Departamento de Control de Operaciones. Estas son:

- a. Realizar un diagnóstico de los procesos que se llevan a cabo en el Departamento de Control de Operaciones, y definir aquellos procedimientos y actividades que pueden ser automatizadas, para optimizar el tiempo productivo.
- b. Consolidar el uso de las herramientas digitales para la comunicación e interacción con los clientes, tanto externos como internos, considerando la situación pandémica actual con el Covid-19 y las tendencias mundiales de digitalización y simplificación de trámites administrativos.
- c. Optimizar el registro, acceso, uso y calidad de la información de las bases de datos de sus clientes, respondiendo a requerimientos o estándares en sus sistemas de trabajo tradicionales hacia sistemas digitales, que faciliten la automatización de datos valiosos para la toma de decisiones gerenciales y funcionales.
- d. Definir un sistema de Control Interno, considerando la transición del funcionamiento tradicional a un funcionamiento digital, que permita minimizar el impacto y costos asociados con la adaptación humana y técnica ante este cambio.
- e. Consolidar una cultura organizacional, donde el comportamiento, actitudes y accionar de sus trabajadores se enmarquen en las políticas, códigos y filosofía organizacional de Credinka, fundamentada en el buen funcionamiento corporativo y en prácticas de gestión correctas y transparentes, cónsonas al sistema financiero peruano.

## VI. Referencias

- Credinka (2021<sup>a</sup>). Manual de Organización y funciones de Financiera Credinka. Aprobada en Sesión de Directorio N° 238-2021. Código: FCK-MAN-GMP-002-V21.
- Credinka (2021<sup>b</sup>). Memoria Anual 2020. Financiera Credinka Bicentenerio.
- Credinka (2021<sup>c</sup>). Procedimiento de Gestión de Anexos (17-A, 17-B) y Reporte N° 11. Aprobado el 1304.2021. Código: FCK-PRO-SOP-014.V05.
- Credinka (2020<sup>a</sup>). Descripción del Puesto de Analista de Control de Operaciones. Aprobado en fecha 10.01.20. Código: FCK-DES-COP-005-V03.
- Credinka (2020<sup>b</sup>). Procedimiento de Afectación de Cuentas Pasivas para pago de créditos en mora. Aprobado en fecha 13.01.20. Código: FCK-PRO-SOP-020.
- Credinka (2016). Código de Principio de Buen Gobierno Corporativo. Código: FCK-MAN-PCE-003.
- Credinka (2015). Código de Conducta ética y capacidad profesional. Aprobado en Sesión de Directorio N° 109-2016. Código: FCK-MAN-TAL-003.V01.
- Credinka (2014). Política de Directores Independientes. Aprobado en Sesión de Directorio N°445-2014. Código: CRE-MAN-ASE-005.V02.
- Pérez, R. (2020). Plan Maestro del Proyecto. PM00093 – Registro Planilla CTS Clientes. Credinka. Documento elaborado en el ejercicio de su cargo como Supervisor de Proyectos TI.