

PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Diagnóstico Operativo Empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

San Cristóbal de Huamanga

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Edward Miguel Paredes Garibay

Emerson Tineo Prado

Paolo Eric Vivanco Ramos

Asesor: Sandro Sánchez Paredes

Santiago de Surco, noviembre 2017

Agradecimientos

Agradecemos de manera muy especial a nuestro Asesor, MBA Sandro Sánchez Paredes, por el acompañamiento y exigencia constante para ver culminado el presente trabajo, agradecer a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga por acceder a contribuir con el presente trabajo, y agradecer a nuestros profesores y compañeros del MBA Gerencial Ica V, por brindar su apoyo incondicional en el desarrollo del presente.

Dedicatorias

Dedicamos el presente, a cada una de nuestras familias, madres, padres, hermanos, esposas, hijos e hijas, por su comprensión y su muy valioso e incondicional apoyo que fueron nuestro principal soporte para afrontar un reto más en nuestra formación profesional.



Resumen Ejecutivo

El principal objetivo del presente es realizar un diagnóstico operativo empresarial con la finalidad de que a partir de dicho diagnóstico, se identifiquen aspectos de mejora y se propongan acciones o estrategias que beneficien a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga. La presente tesis se divide en quince capítulos en donde se abarca la descripción de los procesos estratégicos y operativos, el análisis de dichos procesos, y se contempla las propuestas de mejoras de acuerdo a la situación actual.

Los capítulos de la tesis abarcan aspectos como descripción y funcionalidad de la CACSCH, el planeamiento y diseño de ubicación, dimensionamiento de planta, planeamiento y diseño de productos, procesos, planta, trabajo y planeamiento agregado, así como describir la gestión de proceso productivo y programación, gestión de costos, gestión de logística, gestión de calidad, gestión de mantenimiento y gestión de la cadena de suministro.

A partir de la descripción de los aspectos mencionados se propone en cada capítulos mejoras en función a las herramientas que se utilizan para mejorar y optimizar tiempos y costos todo ello con el fin último de generar rentabilidad en la CACSCH. La implementación de las propuestas establecidas dependerá de la alta gerencia, cabe recalcar que las propuestas están establecidas en función a costo-beneficio.

La implementación de las diferentes propuestas de mejora CACSCH, tal como se presenta en cada capítulo del presente DOE, tendrán una inversión de S/ 758,213.98, generando beneficios de S/ 1'038,847.90 en soles y ahorro en tiempo de 5h 37min en el proceso de otorgamiento de crédito, y 40 horas de ahorro en traslado de analistas y socios, así como se ahorrará tiempo de 1 día con 1 hora y 30 min para créditos hipotecarios, así como se reforzará el aseguramiento de calidad de cartera.

Abstract

The main objective of this thesis is to perform a business operational diagnosis (DOE) in order to identify aspects for improvement and to propose actions or strategies that benefit the San Cristobal de Huamanga Savings and Credit Cooperative (CACSCH). This thesis is divided into fifteen chapters that include the description of strategic and operational processes, the analysis of strategic processes, and the proposals for improvements according to the current situation.

The thesis chapters include aspects such as the description and functionality of the CACSCH, the planning and design of the location, the sizing of the plant, the planning and design of its products, processes, plant, work and aggregate planning, as well as the description of the management of the productive process and its programming, the cost management, the logistics management, the quality management, the maintenance management and the supply chain management.

Based on the description of the mentioned aspects, in each chapter, it is proposed improvements according to the tools used to improve and to optimize times and costs with the purpose of generation of profits in the CACSCH. The implementation of the established proposals is in charge of senior management. It should be emphasized that the proposals are established based on cost-benefit.

The implementation of the different improvement proposals in CACSCH, as presented in each chapter of this DOE, would have a capital investment of S/ 758,213.98, generating profits of S/ 1'038,847.90 and reductions in time of 5h 37min in the process of granting credit, and the reduction of 40 hours in transfers of analysts and partners, as well as a reduction of 1 day with 1 hour and 30 minutes for mortgage loans, as well as the reinforcement of the portfolio quality assurance.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	xi
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1 Introducción	1
1.2 Descripción de la Empresa.....	1
1.3 Productos Ofrecidos por la CACSCH.....	5
1.3.1. Productos activos – créditos	5
1.3.2. Producto pasivos – ahorros.....	9
1.4. Ciclo Operativo de la CAC San Cristóbal de Huamanga.....	11
1.5 Clasificación según sus Operaciones Productivas	15
1.6 Matriz del Proceso de Transformación	16
1.7 Relevancia de la Función de Operaciones.....	17
1.8 Conclusiones	17
Capítulo II: Marco Teórico.....	19
2.1. Mapa de Literatura del Diagnóstico Operativo Empresarial de la CACSCH.....	19
2.2. Hitos de las Operaciones Productivas	19
2.2.1 Ciclo operativo de la empresa	19
2.2.2 Diagrama de entrada-proceso-salida	19
2.2.3 Clasificación según sus operaciones productivas	21
2.2.4 Matriz del proceso de transformación	21
2.3. Ubicación y Dimensionamiento de la Planta Productiva	21
2.3.1 Dimensionamiento de planta	21
2.3.2 Ubicación de la planta	22
2.4. Planeamiento y Diseño del Producto	22

2.5. Planeamiento y Diseño del Proceso	24
2.6. Planeamiento y Diseño de Planta	27
2.7. Planeamiento y Diseño del Trabajo	32
2.8. Planeamiento Agregado	33
2.9. Programación de Operaciones Productivas	37
2.10. Gestión Logística.....	39
2.11. Gestión de Costos.....	40
2.12. Gestión y Control de Calidad	43
2.13. Gestión del Mantenimiento	47
2.14. Cadena de Suministro.....	48
Capítulo III: Ubicación y Dimensionamiento de la Planta	53
3.1. Dimensionamiento de la Planta del Centro de Negocios de la CACSCH	53
3.2. Ubicación de Planta.....	56
3.2.1 Centro de negocios	56
3.2.2 Oficina principal (oficinas administrativas)	56
3.3. Propuesta de Mejora.....	58
3.4. Conclusiones	62
Capítulo IV: Planeamiento y Diseño del Producto	64
4.1. Secuencia del Planeamiento y Aspectos a Considerar	64
4.2. Aseguramiento de la Calidad del Diseño	68
4.3. Propuesta de Mejora.....	69
4.4. Conclusiones	75
Capítulo V: Planeamiento y Diseño del Proceso	76
5.1. Mapeo de los Procesos	76
5.1.1. Procesos estratégicos del proceso de otorgamiento de crédito.....	76

5.1.2. Actividades del proceso crediticio.....	77
5.2. Diagrama de Actividades de los Procesos Operativos (D.A.P)	77
5.3. Problemas Presentados.....	79
5.4. Herramientas para Mejorar los Procesos.....	82
5.5. Propuesta de Mejora.....	83
5.6. Conclusiones	86
Capítulo VI: Planeamiento y Diseño de Planta.....	87
6.1. Distribución de Planta	87
6.2. Análisis de la Distribución de Planta	87
6.3. Propuestas de Mejora	93
6.4. Conclusiones	97
Capítulo VII: Planeamiento y Diseño del Trabajo	100
7.1 Planeamiento del Trabajo.....	100
7.2 Diseño del Trabajo	100
7.3 Propuesta de Mejora.....	107
7.4 Conclusiones	111
Capítulo VIII: Planeamiento Agregado.....	113
8.1 Estrategias Utilizadas en el Planeamiento Agregado	113
8.2 Análisis del Planeamiento Agregado	114
8.3 Pronósticos y Modelación de la Demanda	117
8.4 Propuesta de Mejoras	125
8.5 Conclusiones	130
Capítulo IX: Programación de Operaciones Productivas.....	131
9.1 Optimización del Proceso Productivo	131
9.2 Programación	132

9.3 Gestión de la Información	134
9.4 Propuesta de Mejora.....	135
9.5 Conclusiones	142
Capítulo X: Gestión Logística.....	145
10.1 Diagnóstico de la Función de Compras y Abastecimiento	145
10.2 La Función de los Almacenes	147
10.3 Inventarios.....	147
10.4 La Función de Transporte	148
10.5 Definición de los Principales Costos Logísticos	148
10.6 Propuestas de Mejoras.....	149
10.7 Conclusiones	150
Capítulo XI: Gestión de Costos	151
11.1 Costeo por Órdenes de Trabajo.....	154
11.2 Costeo Basado en Actividades	156
11.3 El Costeo de Inventarios	157
11.4 Propuestas de Mejora	157
11.5 Conclusiones	159
Capítulo XII: Gestión y Control de Calidad	161
12.1 Gestión de Calidad	161
12.2 Control de Calidad	164
12.3 Propuesta de Mejora.....	166
12.4 Conclusiones	172
Capítulo XIII: Gestión del Mantenimiento	173
13.1. Mantenimiento Correctivo	173
13.2. Mantenimiento Preventivo	174

13.3. Propuestas de Mejoras.....	175
13.4. Conclusiones	175
Capítulo XIV: Cadena de Suministro	177
14.1 Definición del Producto	177
14.2 Descripción de las Empresas que Conforman la Cadena de Abastecimiento	177
14.3 Descripción del Nivel de Integración Vertical, Tercerización	180
14.4 Describir las Estrategias del Canal de Distribución	180
14.5 Propuestas de Mejoras.....	181
14.6 Conclusiones	182
Capítulo XV: Conclusiones y Recomendaciones.....	184
15.1. Conclusiones Finales.....	184
15.2. Recomendaciones Finales	187
Referencias.....	190
Apéndice A: Mapa de Distribución de Agencias de la CACSCH a Nivel Nacional.....	195
Apéndice B: Relación de Analistas de Crédito del Centro de Negocios.....	196
Apéndice C: Ficha de Producto Actual CrediCampaña Navidad.....	197
Apéndice D: Ficha Propuesta de Producto Credicampaña Navidad 2017	200
Apéndice E: Proyecciones de Recursos al 2019 (Activos)	203
Apéndice F: Proyecciones de Gastos e Ingresos de la CACSCH al 2019.....	204
Apéndice G: Balance General a Setiembre 2017 de la CACSCH	205
Apéndice H: Estados Financieros a Setiembre 2017 de la CACSCH	205

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Requisitos para Asociarse a la CACSCH</i>	7
Tabla 2	<i>Decisiones de Diseño y Utilización en Operaciones</i>	26
Tabla 3	<i>Cómo Afectan las Decisiones de la Cadena de Suministro a la Estrategia</i>	50
Tabla 4	<i>Ejemplos de Decisiones de la Cadena de Suministro</i>	50
Tabla 5	<i>Evolución de Colocaciones del Centro de Negocios</i>	54
Tabla 6	<i>Productos Crediticios Campaña de la CACSCH</i>	55
Tabla 7	<i>Proyección del Saldo de Cartera de Crédito al 2019 – Centro de Negocios</i>	55
Tabla 8	<i>Factores Cualitativos de Ubicación del Centro de Negocios</i>	58
Tabla 9	<i>Costos y Gastos de la Agencia Principal (incluye Centro de Negocios y Oficina Administrativa)</i>	58
Tabla 10	<i>Analistas de Crédito por Tipo de Créditos</i>	59
Tabla 11	<i>Productividad del Centro de Negocios y Mercado Financiero</i>	60
Tabla 12	<i>Remantes de la Agencia Principal de la CACSCH (Incluye Centro de Negocios y Oficinas Administrativas)</i>	61
Tabla 13	<i>Factores que Influyen en la Decisión de la Ubicación de la Planta</i>	62
Tabla 14	<i>Ficha Técnica del Producto Credicampaña (Extracto de las Condiciones que Propondrá Modificaciones según el Análisis Correspondiente)</i>	65
Tabla 15	<i>Participación de la CACSCH a Nivel de Cooperativas (SalDOS de Créditos)</i>	66
Tabla 16	<i>Participación de Empresas Financieras en el Mercado Ayacuchano</i>	67
Tabla 17	<i>Índice de Mora de Producto Campaña Navidad 2016</i>	69
Tabla 18	<i>Objetivo Producto Credicampaña Navidad 2017</i>	69
Tabla 19	<i>Propuesta de Mejora Ficha Técnica del Producto Navidad 2017 - Modificaciones</i>	70
Tabla 20	<i>Tasa Pasiva y % de Gastos de Administración para Establecer TEA Mínima</i>	71

Tabla 21 <i>Proyección de Ingreso Anual con Tasa Propuesta para Monto de</i> <i>S/ 10'000,000</i>	71
Tabla 22 <i>Proyección de Ingreso Mensual con Tasa Propuesta para Monto de</i> <i>S/ 15'000,000</i>	73
Tabla 23 <i>Propuesta de Premios para Mejores Administradores</i>	73
Tabla 24 <i>Propuesta de Premios para Mejores Analistas de Crédito</i>	74
Tabla 25 <i>Inversión y Beneficios de la Propuesta de Producto Credicampaña Navidad</i> <i>2017</i>	74
Tabla 26 <i>Colocaciones por Tipo de Crédito a Diciembre 2016 (% Concentración)</i>	78
Tabla 27 <i>Ahorro y Beneficios de la Eliminación de Actividades Innecearias</i>	85
Tabla 28 <i>Personal de Negocios en el Centro de Negocios de la CACSCH</i>	93
Tabla 29 <i>Costo/Beneficio de Propuestas de Mejora en Diseño de Planta</i>	99
Tabla 30 <i>Estructura de Tipo de Analista e Indicadores de Gestión</i>	101
Tabla 31 <i>Gestión de Cartera de Crédito del Centro de Negocios a Marzo 2017, según</i> <i>Categoría de Analistas de Crédito</i>	102
Tabla 32 <i>Número de Analistas de Crédito que Bonificaron Durante el 2017</i>	103
Tabla 33 <i>Criterio de Evaluación para Bono (Crecimiento de Cartera + Morosidad)</i>	103
Tabla 34 <i>Asignación de Meta en Saldo de Colocaciones por Tramos (S/)</i>	104
Tabla 35 <i>Asignación de Meta en Recuperación de Mora por Tramos (S/)</i>	105
Tabla 36 <i>Establecimiento Meta de Número de Operaciones (Paso a)</i>	109
Tabla 37 <i>Establecimiento de Meta en Crecimiento de Colocaciones (Paso b)</i>	110
Tabla 38 <i>Establecimiento de Meta en Reducción de Mora (Paso c)</i>	110
Tabla 39 <i>Ponderación Final (Paso d)</i>	110
Tabla 40 <i>Ubicación de Puntaje y Monto de Bonificación (Paso e)</i>	110
Tabla 41 <i>Inversión – Beneficio en el Planeamiento y Diseño del Trabajo</i>	112

Tabla 42	<i>Evolución de Colocaciones por Agencias a Marzo 2017</i>	120
Tabla 43	<i>Proyección del Saldo de Cartera de la CACSCH</i>	122
Tabla 44	<i>Proyección del Saldo de Cartera de la Oficina Principal – Centro de Negocios</i>	123
Tabla 45	<i>Proyección del Saldo de Cartera Atrasada de la CACSCH</i>	123
Tabla 46	<i>Proyección del Saldo Vencido de la Agencia Principal</i>	123
Tabla 47	<i>Evolución de Indicadores Relevantes de la CACSCH al Cierre de 2016</i>	124
Tabla 48	<i>Proyección de Principales Indicadores de la CACSCH</i>	124
Tabla 49	<i>Inversión – Beneficio en el Planeamiento Agregado de la Agencia Principal</i>	129
Tabla 50	<i>Programación de Crecimiento de Cartera al 2019 – CACSCH</i>	133
Tabla 51	<i>Programación de Crecimiento de Cartera al 2019 – Centro de Negocio</i>	133
Tabla 52	<i>Programación de Colocaciones – Proyección 2017 al 2019 a Nivel de Agencias</i>	134
Tabla 53	<i>Horarios de Actividades Durante el Día</i>	138
Tabla 54	<i>Participación y Monto de Ganancia por Tipo de Crédito Microempresa</i>	140
Tabla 55	<i>Necesidades de los Socios Para este Segmento de Mercado</i>	141
Tabla 56	<i>Optimización Tiempo / Ahorro de la CACSCH en el Proceso de Otorgamiento de Créditos</i>	143
Tabla 57	<i>Inversión – Beneficio en el la Gestión de Logística de la CACSCH</i>	150
Tabla 58	<i>Cuadro de Adquisiciones Programadas para el Año 2017</i>	152
Tabla 59	<i>Estados de Resultados del Centro de Negocios de la CACSCH</i>	155
Tabla 60	<i>Costeo ABC Aplicado por Producto</i>	158
Tabla 61	<i>Tiempos de Atención para un Crédito de S/ 5,000 (Actualmente en la CACSCH)</i>	162
Tabla 62	<i>Saldo de Cartera en Atraso del Centro de Negocios</i>	164

Tabla 63 <i>Proyección de Saldo de Cartera Atrasada del Centro de Negocios</i>	165
Tabla 64 <i>Propuesta de Ahorro en Tiempo del Proceso de Otorgamiento de Crédito</i>	167
Tabla 65 <i>Índice de Morosidad por Agencia</i>	169
Tabla 66 <i>Índice de Morosidad por Agencia</i>	169
Tabla 67 <i>Clasificación de Agencias según Semaforización</i>	170
Tabla 68 <i>Resumen de Propuestas de Mejora Inversión/Beneficio/Ahorro de la CACSCH</i>	189



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga. .6	6
<i>Figura 2.</i> Ciclo Operativo de la Empresa – C.A.C. San Cristóbal de Huamanga. 11	11
<i>Figura 3.</i> Diagrama Entrada – Proceso – Salida de la C.A.C. San Cristóbal de Huamanga. . 14	14
<i>Figura 4.</i> Clasificación según sus operaciones productivas de la CACSCH. 15	15
<i>Figura 5.</i> Matriz del Proceso de transformación de la CACSCH..... 16	16
<i>Figura 6.</i> Mapa de literatura de DOE – CACSCH. 20	20
<i>Figura 7.</i> Matriz proceso-producto..... 27	27
<i>Figura 8.</i> Decisiones en la organización del trabajo..... 30	30
<i>Figura 9.</i> Jerarquía de las necesidades de Maslow. 31	31
<i>Figura 10.</i> Modelo de diseño del trabajo de Hackman-Oldham 32	32
<i>Figura 11.</i> Factores de la productividad. 34	34
<i>Figura 12.</i> Flujograma de plan agregado..... 36	36
<i>Figura 13.</i> Clasificación de costos directos/indirectos y variables/fijos en un banco. 41	41
<i>Figura 14.</i> Proceso de operaciones productivas. 43	43
<i>Figura 15.</i> Modelo de un SGC basado en procesos según la Norma ISO 9001:2015..... 45	45
<i>Figura 16.</i> Administración de la Calidad Total. 47	47
<i>Figura 17.</i> Proceso de empuje y arrastre para Dell. 51	51
<i>Figura 18.</i> La integración vertical puede ser hacia adelante o hacia atrás. 52	52
<i>Figura 19.</i> Ubicación del centro de negocios y de la oficina administrativa. 57	57
<i>Figura 20.</i> Traslado de Socios para el proceso de otorgamiento de crédito..... 62	62
<i>Figura 21.</i> Diagrama del proceso de otorgamiento de crédito. 78	78
<i>Figura 22.</i> Diagrama de Actividades de los Procesos Operativos (D.A.P) 80	80
<i>Figura 23.</i> Diagrama de causa – efecto (Ishikawa). 83	83
<i>Figura 24.</i> Propuesta de mejora del D.A.P. 84	84

<i>Figura 25.</i> Distribución de planta – centro de negocios 1er Piso (261.9m2).....	88
<i>Figura 26.</i> Distribución de planta – centro de negocios 2do Piso.....	89
<i>Figura 27.</i> Proceso de otorgamiento de crédito de la CACSCH.....	92
<i>Figura 28.</i> Relación de actividades de Muther de la CACSCH.....	94
<i>Figura 29.</i> Hoja de trabajo para la vinculación de relación de actividades de Muther para la CACSCH.....	95
<i>Figura 30.</i> Hoja de trabajo del patrón de distribución para el proceso de otorgamiento de crédito de la CACSCH.....	95
<i>Figura 31.</i> Relación de cercanías y ranking para el proceso de otorgamiento de crédito de la CAC San Cristóbal de Huamanga.....	96
<i>Figura 32.</i> Propuesta de distribución de planta (1er piso) – centro de negocios.....	97
<i>Figura 33.</i> Propuesta de distribución de planta (2do piso) – centro de negocios.....	97
<i>Figura 34.</i> Diseño de trabajo (organigrama área de créditos) en el centro de negocios.....	105
<i>Figura 35.</i> Organigrama propuesta del área de créditos en el centro de negocios.....	108
<i>Figura 36.</i> Estructura de planificación de la CACSCH.....	113
<i>Figura 37.</i> Esquema metodológico del planeamiento de la CACSCH.....	114
<i>Figura 38.</i> Planificación y relaciones del área de créditos.....	115
<i>Figura 39.</i> Evolución de las colocaciones en S/.....	118
<i>Figura 40.</i> Evolución de las colocaciones S/.....	118
<i>Figura 41.</i> Colocaciones por tipo de crédito a marzo 2017.....	119
<i>Figura 42.</i> Colocaciones por agencias (S/)......	120
<i>Figura 43.</i> Tendencia de la morosidad.....	121
<i>Figura 44.</i> Evolución de índice de morosidad de la CACSCH a marzo 2017.....	121
<i>Figura 45.</i> Proyección de la cartera de crédito según plan estratégico.....	126
<i>Figura 46.</i> Desempeño real de la cartera de crédito.....	126

<i>Figura 47.</i> Proyección de saldo de cartera (S/) del centro de negocio.	127
<i>Figura 48.</i> Desempeño real de la cartera de crédito del centro de negocio.....	127
<i>Figura 49.</i> Macroproceso de otorgamiento de crédito.....	133
<i>Figura 50.</i> Relación de vinculación de las áreas de créditos.	136
<i>Figura 51.</i> Pilares de la metodología de gestión efectiva de la CACSCH.	136
<i>Figura 52.</i> Ejemplo de agenda mensual – cronograma de actividades.....	137
<i>Figura 53.</i> Colocación por tipo de crédito a marzo 2017 de la CACSCH.	139
<i>Figura 54.</i> Causa-efecto de la pérdida de participación de créditos tipo microempresa.	141
<i>Figura 55.</i> Proceso de otorgamiento de crédito y oportunidad de mejoras.	142
<i>Figura 56.</i> Estructura de costos directos, indirectos, variables y fijos del proceso de otorgamiento de crédito.	153
<i>Figura 57.</i> Remanentes de la CACSCH a marzo 2017.	156
<i>Figura 58.</i> Tiempos (minutos) del proceso de otorgamiento de crédito.....	163
<i>Figura 59.</i> Desempeño de la cartera atrasada a marzo 2017 del centro de negocios.	165
<i>Figura 60.</i> Proyección de cartera atrasada del Centro de Negocios.....	166
<i>Figura 61.</i> Metodología de trabajo del área de contraloría de crédito.....	171
<i>Figura 62.</i> Diagrama Pareto aplicable a la recuperación de cartera morosa.	171
<i>Figura 63.</i> Cadena de suministros de la CACSCH.....	178

Capítulo I: Introducción

1.1 Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo fundamental realizar un diagnóstico operativo empresarial en la que se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, en adelante para el presente trabajo se denominará CACSCH. Se realiza en 15 capítulos: la introducción del trabajo en donde se desarrolla la parte descriptiva de la organización, el marco teórico, la ubicación y dimensionamiento de la planta, el planeamiento y diseño de los productos, planeamiento y diseño del proceso, planeamiento y diseño de planta, planeamiento y diseño del trabajo, planeamiento agregado, programación de operaciones productivas, gestión logística, gestión de costos, gestión y control de calidad, gestión del mantenimiento, cadena de suministro, y conclusiones y recomendaciones.

Se utiliza diversas herramientas de gestión que permitirán dar mayor sustento al análisis de la situación actual de la organización para proponer alternativas de mejoras en su proceso. Con respecto a la CACSCH es una cooperativa que se constituye sin propósito de lucro, y procura mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua de sus asociados o miembros quienes lo conforman, el servicio inmediato de éstos y el mediato de la comunidad, la CACSCH es un actor más dentro del mercado financiero peruano conjuntamente con los Bancos, cajas municipales, financieras, cooperativas entre otros.

La CACSCH fue fundada el 16 de enero de 1960 en la ciudad de Ayacucho, con una presencia de más de 57 años en el mercado Ayacuchano y en las regiones presentes a través de sus agencias u oficinas, demostrando crecimiento y solidez, dedicada a brindar productos financieros competitivos y servicios de calidad que buscan permanentemente satisfacer las necesidades de los socios, contribuyendo a su crecimiento, y bienestar económico y social.

1.2 Descripción de la Empresa

Según el D.S. N° 074-90-TR una cooperativa es una organización que se constituye

sin propósito de lucro, y procura mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua de sus asociados o miembros quienes lo conforman, el servicio inmediato de éstos y el mediato de la comunidad. Asimismo una cooperativa es una necesidad nacional y de utilidad pública, es un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia y a la realización de la justicia social, el Estado es quien garantiza el libre desarrollo del Cooperativismo y la autonomía de las organizaciones cooperativas, las cooperativas se basan en principios y valores cooperativos.

Según la FENACREP (2017), la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga está supervisada por la (FENACREP), que es una organización de integración cooperativa, fundada el 10 de abril de 1959, que realiza actividades de representación, defensa, educación, asistencia técnica a las cooperativas y, desde 1993, supervisa a las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú [COOPAC]. La FENACREP se encuentra bajo la supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], conforme al numeral 6 de la Vigésimo Cuarta Disposición Final y Complementaria de la Ley 26702. El Movimiento Cooperativo de Ahorro y Crédito del Perú está conformado por 159 instituciones que sirven a más de un millón 600 mil socios y a sus familias en todo el país.

Según el portal web de la organización, la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga (2017a), fue fundada el 16 de enero de 1960 en la ciudad de Ayacucho, con una presencia de más de 57 años en el mercado Ayacuchano y en las regiones presentes a través de sus agencias u oficinas, demostrando crecimiento y solidez, dedicada a brindar productos financieros competitivos y servicios de calidad que buscan permanentemente satisfacer las necesidades de los socios, contribuyendo a su crecimiento, y bienestar económico y social. Busca la modernización, y la mejora continua con el objetivo de brindar la mejor imagen corporativa realizando cambios que generarán mejoras a nivel

institucional y profesional que beneficiarán finalmente a todos los socios quienes la constituyen.

Asimismo, según la Memoria Anual 2016 de la CAC San Cristóbal de Huamanga (2017b), la Cooperativa es una asociación de personas y no de capitales, este distintivo lo caracteriza como una alternativa apoyada en una doctrina de valores y principios de apoyo y atención al sector más necesitado representado por aquel segmento de los pequeños empresarios, personal dependiente e independiente a través de los diferentes servicios prestados como créditos y depósitos coadyuvando al bienestar personal, familiar de los socios y de la población en general.

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal tiene presencia nacional (ver Apéndice A), a través de sus 19 agencias en siete regiones las cuales son: Ayacucho (Oficina Principal, Jesús Nazareno, San Juan Bautista, Huanta, San Francisco, Puquio, Huancasancos, y Pampa Cangallo), Junín (Huancayo), Ica (Chincha e Ica), Lima (Ate, Jesús María y San Juan de Lurigancho), Huancavelica (Acobamba), Apurímac y Cusco (Cusco y Pichari). El portal web de la CACSCH (2017a) muestra la misión, visión, principios cooperativos y valores de la organización tal como se detalla:

Misión. Brindar productos y servicios financieros de calidad para contribuir en el bienestar de nuestros socios y promover el desarrollo de los colaboradores.

Visión. Ser la mejor Cooperativa para el desarrollo social y económico a nivel nacional.

Principios Cooperativos: Según Memoria Anual 2016 de la CACSCH (2017b), el conjunto de creencias, actitudes, reglas de conducta personal y organizacional enmarcan y determinan el comportamiento de todos los que conforman la Cooperativa en la forma de trabajo y de interrelación con los socios, reflejándose en las acciones diarias, las mismas que se traducen los valores éticos e institucional de: Honestidad, Ayuda Mutua, Responsabilidad,

Democracia, Transparencia, Integridad, Eficiencia, Respeto, Igualdad, Equidad, Solidaridad, Trabajo en equipo, Calidad de servicio, Productividad, Proactividad y Puntualidad.

Valores Organizacionales. Según el Plan Operativo 2017 de la CAC San Cristóbal de Huamanga (2017c), los valores que promueven a través de los Directivos, Funcionarios y demás colaboradores son:

1. Ayuda Mutua. Entendiéndose que el desarrollo individual, sólo puede lograrse en colaboración entre los socios.
2. Confianza. Es la seguridad de que todos los empleados, directivos y administradores de la Cooperativa, actúan de manera ética y transparente.
3. Democracia: Las decisiones colectivas son adoptadas por todos los socios mediante participación directa y activa de sus representantes.
4. Igualdad. Todos los socios y trabajadores tienen las mismas oportunidades y derechos.
5. Solidaridad. Colaboración mutua entre los socios.
6. Equidad. Uso de la imparcialidad para reconocer el derecho de cada uno.
7. Calidad. Seguridad de contar con productos que cubran las necesidades de los socios de manera oportuna y con excelencia en el servicio.
8. Responsabilidad. Obligación de todos los que conforman la cooperativa de cumplir con las funciones y responsabilidades asignadas.
9. Cooperación. Todos quienes forman la cooperativa saben y reconocen que el logro de los objetivos es a través del trabajo en conjunto.
10. Seguridad. Todos quienes conforman a cooperativa garantizan que los servicios que presta la CACSCH se ejecute aplicando una gestión de riesgos.
11. Responsabilidad Social. Compromiso con la sociedad y su desarrollo.
12. Preocupación por los demás. Bienestar de todos en común.

13. Honestidad. Valor de decir la verdad, ser decente, razonable y justo en busca de los beneficios de la Cooperativa.

14. Transparencia.

Organigrama. Según el Plan Estratégico 2016-2019 de la CACSCH (2017d), el organigrama de la CACSMM se constituye en diferentes niveles (ver Figura 1), el órgano máximo es la Asamblea de Delegados, luego se encuentra la conformación por el consejo de Administración y consejo de vigilancia, el primero dedicado a la ejecución de la actividad social, comercial y operativa; el segundo a cargo de velar por el patrimonio de la cooperativa y su correcto uso. El Consejo de Administración tiene como reporte directo a la Gerencia General que a su vez tiene como respaldo a la Gerencia de Administración, Gerencia de Créditos y Recuperaciones, y la Gerencia de Finanzas y Operaciones.

Para acceder a cualquier producto es necesario asociarse a la CACSCH, ya que sin ser socio no se puede acceder a cualquier producto o servicio que ofrezca la CACSCH. Los productos y servicios ofrecidos por la CACSCH están dirigidos tanto a adultos, menores de edad y personas jurídicas, cada uno tiene requisitos específicos para poder asociarse. Uno de los requisitos más importante e indispensable son los aportes, que es el dinero que como socio deposita en su cuenta, asimismo el aporte es el capital social de una cooperativa de ahorro y crédito. Para ser socio de la CACSCH se tiene que contar con los siguientes requisitos, que se detallan en la Tabla 1.

1.3 Productos Ofrecidos por la CACSCH

1.3.1. Productos activos – créditos

El portal web de la CACSCH (2017f) muestra tanto los productos activos como pasivos de la CACSCH, en donde se detalla las condiciones.

Créditos Destinados a Ingresos Independientes (Negocios).

1. Credi Negocio. Crédito dirigido a persona natural y jurídica quienes realizan

Tabla 1

Requisitos para Asociarse a la CACSCH

Requisitos para Adultos	Requisitos para Menores de Edad	Requisitos para Personas Jurídicas
Copia vigente de recibo de Servicios (luz, agua o teléfono) Cuota de Inscripción S/5.00 Tarjeta de socio S/ 5.00 Aporte inicial S/ 10.00 Fondo de Previsión Social S/ 35.00 Total S/ 55.00	Copia simple de DNI Copia simple de DNI del apoderado (padre o madre) Copia vigente de recibo de Servicios (luz, agua o teléfono) Cuota de Inscripción S/ 5.00 Tarjeta de socio S/ 5.00 Aporte inicial S/ 5.00 Fondo de Previsión Social S/ 15.00 Total S/ 30.00	Carta de solicitud de Inscripción Copia de Acta de Constitución Copia del Acuerdo de la designación del representante legal. Copia de DNI de los representantes. Copia de Ficha RUC Vigencia de Poder en original. Copia de la Escritura Pública de la Empresa. Declaración Jurada de contar con Oficial de Cumplimiento en la SBS (acorde a la actividad comercial de la empresa) Otros requisitos de acuerdo al giro del negocio. Cuota de Inscripción S/ 10.00 Tarjeta de socio S/ 5.00 Aporte inicial S/ 15.00 Pago mínimo apertura de cuenta corriente S/ 120.00 Total S/ 150.00

Nota. Adaptado de “Afilación” por CACSCH, 2017e (<http://www.sch.pe/index.php/afiliacion/requisitos#requisitos-para-persona-juridica>).

actividades que generan ingresos, el socio tiene que acreditar como mínimo seis meses de antigüedad en el negocio, tiene que contar con una cuenta de ahorro libre a plazo fijo, propio o terceros. La T.E.M. fluctúa desde 1.6 % y los montos a otorgar el préstamo desde S/ 1000 a S/ 70 000 soles.

2. Credi Campaña. Crédito dirigido para personas que tiene negocios, con plazo máximo de 18 meses con un monto máximo de S/ 50 000 a una T.E.M. de 1.2%, enfocado en incrementar tu capital de trabajo y/o compra de un activo fijo.
3. Credi Motorcacsch. Préstamo dirigido para la adquisición del vehículo, lo cual está financiado hasta el 90% con una garantía mobiliaria del vehículo a adquirir, se financia hasta \$ 10 000 dólares al tipo de cambio vigente, con un plazo máximo de 60 meses.
4. Crédito VIP. Dirigido a socios que tengas sus aportes puntuales por más de 24

- meses, los montos fluctúan desde los S/1,000.00 a S/ 150,000.00, desde un T.E.M. de 1%, con calificación 100% normal en el sistema financiero y debe de contar con una garantía líquida hasta el 95% a depósito plazo fijo y/o contar con una garantía real inscrita a favor de la CACSCH.
5. Crédito Empresarial. Dirigido a persona natural y/o jurídica, con una antigüedad mayor a 12 meses con T.E.M. desde 1.6% con plazos desde 3 a 48 meses, con monto de S/ 70 000.00 hasta S/ 300 000 y debe de contar con una cuenta de ahorro libre a plazo fijo propio o de terceros.
 6. Financieras – IFIS. Dirigidos a personas jurídicas que realicen actividades financieras, con buen historial y reputación, con una T.E.M. de 1.5% (negociable), con préstamos desde S/100 000.00 nuevos soles hasta el 5% del patrimonio efectivo de la cooperativa, con plazo desde 3 a 60 meses.
 7. Crédito Crecer. Dirigido a personas naturales o jurídicas que cuenten con ingresos propios, desde S/ 500 n.s. hasta S/20 000 n.s. con plazos de 3 a 48 meses a una T.E.M. de 2.2%.
 8. Crédito Empresarial. Dirigido a Persona Natural o Jurídica que realicen actividades generadoras de ingresos, cuyo endeudamiento no sea mayor a S/ 300,000 n.s. en el sistema financiero. Desde un 1.5% T.E.M., con montos de S/ 20 000.00 n.s. hasta el 5% del patrimonio efectivo de la cooperativa, con plazo de 3 a 60 meses.
 9. Caseritas. Dirigido a Grupos Solidarios (Persona Natural sólo mujeres), con T.E.M. desde el 3% con montos de S/500 n.s. a S/ 3000 n.s, con plazos de 4 a 12 meses como máximo.

Créditos Destinados al rubro Agrícola

1. Crédito Rural. Créditos otorgados para la agricultura y ganadería, con un monto mínimo de S/ 500 hasta S/ 20 000, pagaderos como máximo hasta un año. Con

destino a la compra de mercadería, insumos, pago de mano de obra, alquiler de maquinaria y otros; se financia el 100% del requerimiento del socio.

2. Crédito Fácil Challa. Dirigido a personas naturales o jurídicas, con operaciones individual de crédito rural – Agrícola, con una T.E.M. de 2.8%, desde 3 a 6 meses, con monto desde S/ 300 n.s. hasta el 95% de tu depósito.

Créditos Destinados a Ingresos Dependientes (Dependientes).

1. Crédito Mi Vivienda. Dirigido a persona natural dependiente o independiente con buen historial crediticio. Estabilidad de ingresos no menor a 02 años en el giro principal de sus ingresos, con 1.3% T.E.M. con montos de S/ 20 000.00 n.s hasta el 5% del patrimonio efectivo de la cooperativa, con plazos de 3 a 48 meses.
2. Full Personal. Dirigido a persona natural, jurídica, o a personas que trabajen de manera independiente o dependiente (contratado o nombrado) no menor de seis meses laborales en una Empresa Pública o Privada. Con T.E.M desde 1.5%, con montos de S/ 300 n.s. hasta S/300 000 n.s.

Créditos con garantía líquida (Aporte o depósitos)

1. Crédito Cubierto. Dirigido a personas naturales o jurídicas, con una T.E.M. de 1%, prestamos desde S/100 nuevos soles hasta un 90% del aporte.
2. Credi Max. Dirigido a personas naturales o jurídicas Prestamos desde S/ 300 n.s. hasta un 95%de sus deposito, con plazos de 1 a 36 meses a una T.E.M. de 1.5%.

A Diciembre 2016 la CACSCH cerró con una cartera de Crédito Total de S/ 219'468,564 mientras que a Abril de 2017 la cartera de Crédito Total cerró en S/ 216'933,878, teniendo una disminución de S/ 2'534,686, en lo que va del año 2017 al cierre de abril de 2017.

1.3.2. Producto pasivos – ahorros

1. Ahorro Normal. Destinado a Persona Natural y Personas Jurídicas con tasas de interés en Persona Natural de 1.10% y Persona Jurídica 0.60%.

2. Ahorro a Plazo Fijo. Llamado en la C.A.C. San Cristóbal de Huamanga como Ganamax. Ahorra en nuevos soles o en dólares.
3. Ahorro Infantil. Llamado como Mi Primera Cuenta de Ahorro. Producto cuyo segmento de mercado es para menores de edad, no hay límite de edad mínima. Gana los mismos intereses que el tipo de ahorro normal y con libre disponibilidad de sus ahorros.

1.4. Ciclo Operativo de la CAC San Cristóbal de Huamanga

La CACSCH es una entidad de intermediación financiera que opera sólo entre sus asociados, el intermediario financiero entre los socios que depositan tanto su aporte (que es el tipo de fondeo con menor costo de una cooperativa) y su ahorro, este último llamando captaciones, dichos depósitos son dirigidos a los socios que cuentan con diferentes necesidades que son satisfechas con productos crediticios.

En cuanto al ciclo operativo de la CAC San Cristóbal de Huamanga se describirá sólo el Proceso de Otorgamiento de Créditos. Actualmente la Cooperativa ofrece 15 productos crediticios los cuales tienen destinos o segmentos definidos tales como destino para negocios, para gastos personales o de consumo, u otras necesidades entre ellos está (crédito vivienda, agrícola, entre otros).

En la Figura 2 se presenta el Hito 1: Ciclo Operativo de la Empresa, se enfoca en el proceso de otorgamiento de crédito, debido a que es una de las actividades medulares de la organización, y es el proceso que abarca mayor vinculación y coordinación entre las áreas de soporte de la organización tales como logística, recursos humanos, marketing, entre otros, para tener finalmente otorgar créditos a socios deficitarios. Tal como se mencionó el ciclo operativo está delimitado de acuerdo al ciclo operativo del otorgamiento de crédito donde el producto terminado son los créditos desembolsados a nombre de los socios que cuentan con diferentes necesidades de financiamiento, dicho a la logística de entrada que es donde parte

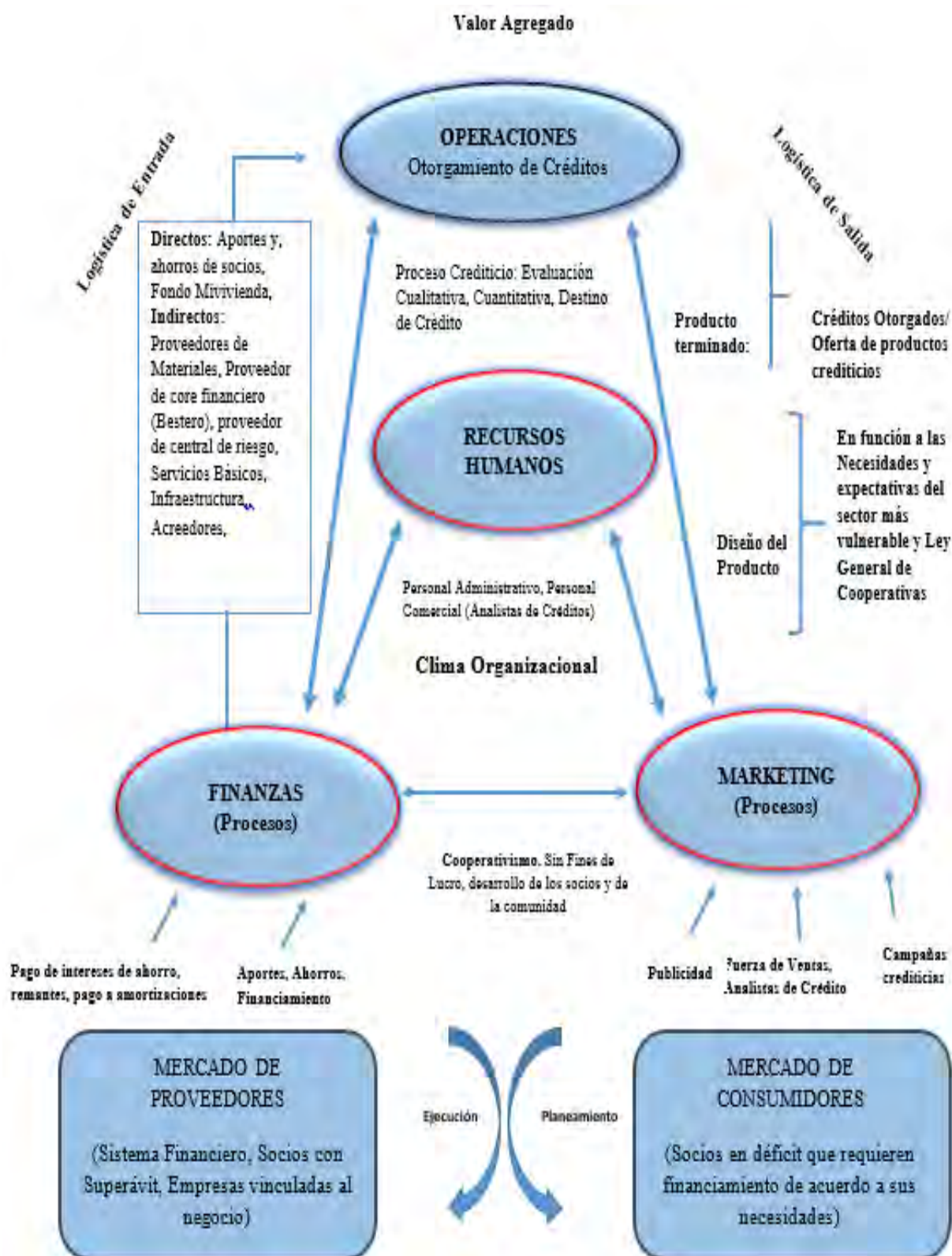


Figura 2. Ciclo Operativo de la Empresa – C.A.C. San Cristóbal de Huamanga. Adaptado de “Administración de las Operaciones Productivas: Un enfoque en Procesos para la Gerencia” por F.A.D’Alessio, 2012, p.7. México D.F., México: Pearson

todo el proceso operativo, existe tanto el insumo directo que son los socios que solicitan un crédito debido a que cuentan con necesidad de financiamiento y también son los aportes y ahorros que depositan los socios superavitarios, asimismo existe logística de entrada de insumo indirecta que está conformada por los proveedores de materiales, el sistema Besterp, los proveedores de servicios básicos y proveedores de centrales de riesgo, infraestructura, préstamos o financiamiento de terceros (quienes reciben a favor una tasa de interés por el financiamiento realizado).

Las finanzas de la Cooperativa está representada por el Área de Finanzas la cual se encarga de llevar el monitoreo del *spread* financiero, que resulta del calce entre las tasas pasivas y las tasas activas que la cooperativa ofrece a sus asociados o potenciales socios. Asimismo es la responsable de monitorear la maximización de beneficios que son resultados de los fondos de la institución que se muestra a través de captación de ahorros y aportes, los financiamientos de acreedores y la inversión de dichos montos en la colocación de créditos.

Respecto a las operaciones netamente llamados los créditos que se otorgan, se tiene que tener en cuenta que todo proceso crediticio comprende desde la promoción y prospección de un crédito, hasta el otorgamiento de dicho crédito dentro de ese proceso necesariamente tiene que actuar la evaluación de crédito, que consiste en una evaluación integral de aspecto cualitativo, cuantitativo y destino de crédito, la operación no termina en el otorgamiento de crédito debido a que se tiene que realizar un seguimiento periódico de los créditos desembolsados. Este proceso lo realizan los analistas de crédito quienes conforman los Recursos Humanos (la oficina de Gestión y Desarrollo Humano es la encargada de gestión al personal) y, conjuntamente, con el personal administrativo y vinculado al proceso de desembolso son el área de riesgos para la opinión según montos de crédito, el personal de operaciones para el desembolso de créditos y el personal de admisión para el recojo de información.

Para cerrar el círculo del ciclo operativo de otorgamiento de crédito la Oficina de Marketing es vital debido a que es la encargada de difundir los productos y servicios crediticios que ofrece la Cooperativa, encargada de posicionar a la CACSCH en la mente de los socios y potenciales socios que necesiten de sus beneficios, asimismo tiene como tarea el estudio de mercado, estudio de tendencias de necesidades de financiamiento, entre otras.

El área de Marketing siempre tiene que ir de la mano con el área de Finanzas para sustentar que lo realmente proyectado tiene el apoyo tanto económico y financiero, esto apoyado y coordinado con el área de crédito que está a cargo del Core de negocios de la CACSCH. Por último mencionar que el ciclo operativo si bien está enfocado a generar rentabilidad está tiene que ir en beneficio de sus asociados debido a que es una organización sin fines de lucro que tiene la finalidad que sus asociados o el mercado de consumidores se desarrollen.

Diagrama Entrada-Proceso-Salida de Créditos de la CACSCH. Las actividades del proceso de transformación de la CACSCH se muestran en la Figura 3, diagrama de Entrada, Proceso y Salida de Créditos, esta se realiza en base al suministro de Materia Prima que en este caso viene de manera directa los socios que cuentan con necesidades de financiamiento, adicional a ello se encuentran los insumos indirectos que son los servicios básicos, infraestructura tecnológica (Sistema Besterp), formaterías de créditos y papelería en general, mientras que el producto terminado son los créditos otorgados dirigidos a satisfacer necesidades de negocios, agrícolas o de consumo tanto de socios como Persona Natural o Jurídica, el Servicio de Postventa es importante en este sector debido a que los analistas de crédito deben realizar seguimiento constante de los socios a quienes le otorgaron un crédito sea este seguimiento para recuperar créditos que cayeron en retrasos o para generar mayores operaciones sean de productos crediticios o de ahorros.

Dentro del proceso de transformación participa el diseño con el que se rige el

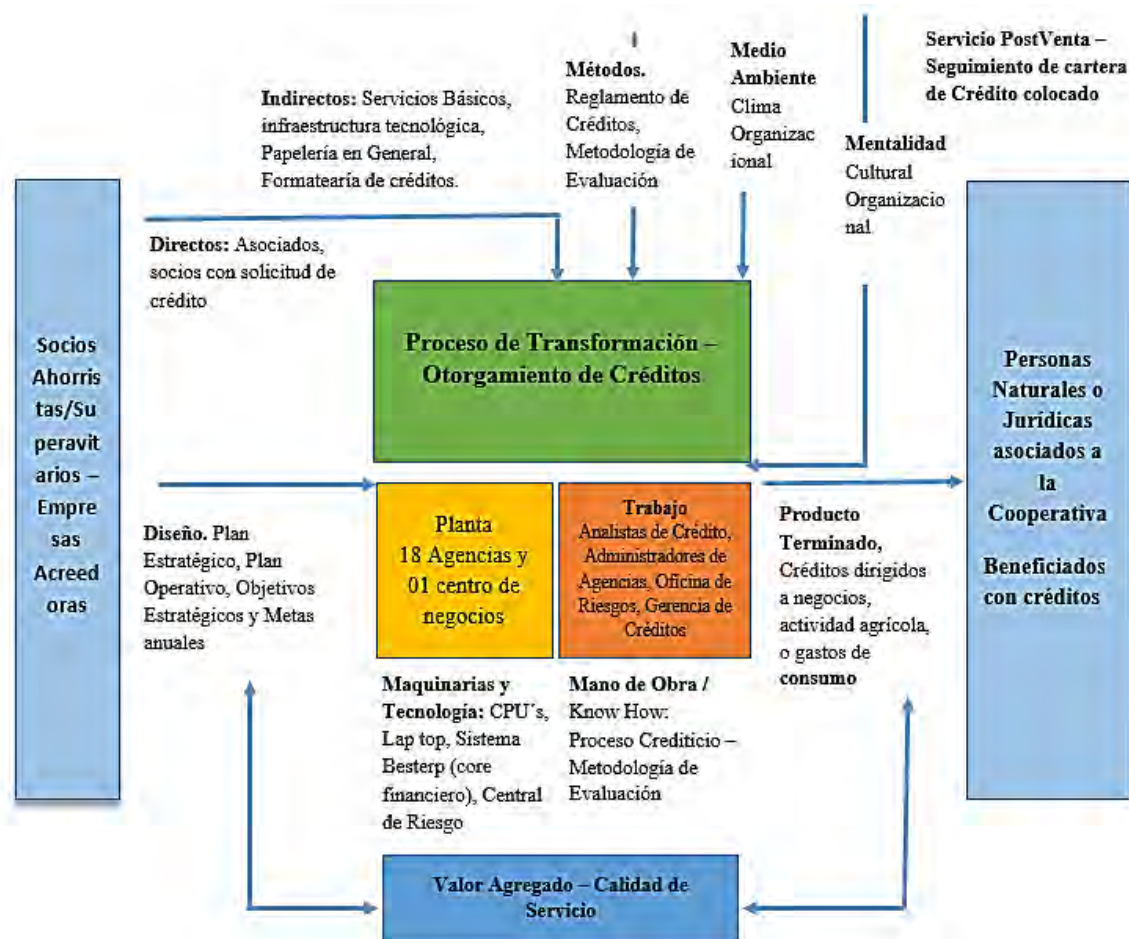


Figura 3. Diagrama Entrada – Proceso – Salida de la C.A.C. San Cristóbal de Huamanga. Adaptado de “Administración de las Operaciones Productivas: Un enfoque en Procesos para la Gerencia” por F. D’Alessio, 2012, p. 9. México D.F., México: Pearson

otorgamiento de crédito que está conformado con el establecimiento del Plan Estratégico 2016-2019 y Plan Operativo de la CACSCH, el proceso está conformado por el otorgamiento de crédito que se apoya en la planta que en la Cooperativa vendría a ser 18 agencias con las que cuenta más la Oficina de Negocios que es parte de la oficina principal con la que cuenta, adicional a ello se cuenta con la Mano de Obra que en la CACSCH está conformado por los Analistas de Crédito, Coordinadores de Crédito, Administradores de Agencia y todo el personal vinculado al proceso de otorgamiento de crédito, la cooperativa cuenta con el *know how* del proceso crediticio que está plasmado en su Reglamento de Crédito y demás directivas, este *know how* está complementado con el sistema Besterp que se acopla a las

necesidades para agilizar el proceso de otorgamiento de crédito. En cuanto a los métodos la Cooperativa cuenta con el Reglamento de Crédito, en el ambiente se trata de fomentar un adecuado clima laboral reforzándolo con una base sólida de valores que darán la cultura organizacional.

1.5 Clasificación según sus Operaciones Productivas

Si bien el dinero es un producto tangible lo que ofrece la Cooperativa es un servicio de intermediación financiera, en donde se traslada generalmente tanto los aportes y ahorros de los socios que tienen excedentes, al financiamiento de los socios con necesidades de financiamiento, todo el proceso se realiza de acuerdo al Reglamento de Créditos con la que se rige todo proceso crediticio en la CACSCH. Teniendo en cuenta que es un servicio lo que ofrece la CACSCH, se clasifica según su operación productiva (proceso crediticio) como una empresa de servicios-Seguridad (ver Figura 4), tal como lo mencionó D'Alessio (2012) quien dijo que las operaciones de servicio de entidades financieras son Servicios – Seguridad – Protección debido a que hay una protección de alguien o de algo, en este caso de los socios ahorristas y aportantes.



Figura 4. Clasificación según sus operaciones productivas de la CACSCH. Adaptado de “Administración de las Operaciones Productivas: Un enfoque en Procesos para la Gerencia,” por F.A.D’Alessio, 2012, p.26. México D.F., México: Pearson

1.6 Matriz del Proceso de Transformación

La Cooperativa dentro de la matriz del proceso de transformación (ver Figura 5), se considera con frecuencia de producción intermitente, y como volumen de producción como serie debido a que el volumen de productos es mayor (solicitudes de crédito), y que según D'Alessio (2012), se requieren recursos más especializados en caso de la Cooperativa se requiere con analistas de crédito capacitados con respecto al proceso crediticio y que se cuenta con un sistema en este caso Besterp. Asimismo el tiempo de preparación o evaluación en este caso es mayor, mientras que las órdenes o solicitudes de crédito aunque no son tan prioritizadas urgen de ser atendidos para cubrir necesidades y oportunidades de los socios. Las corridas de producción son mayores por las constantes solicitudes de crédito que llegan al área de créditos y que se necesita de analistas de créditos capacitados.

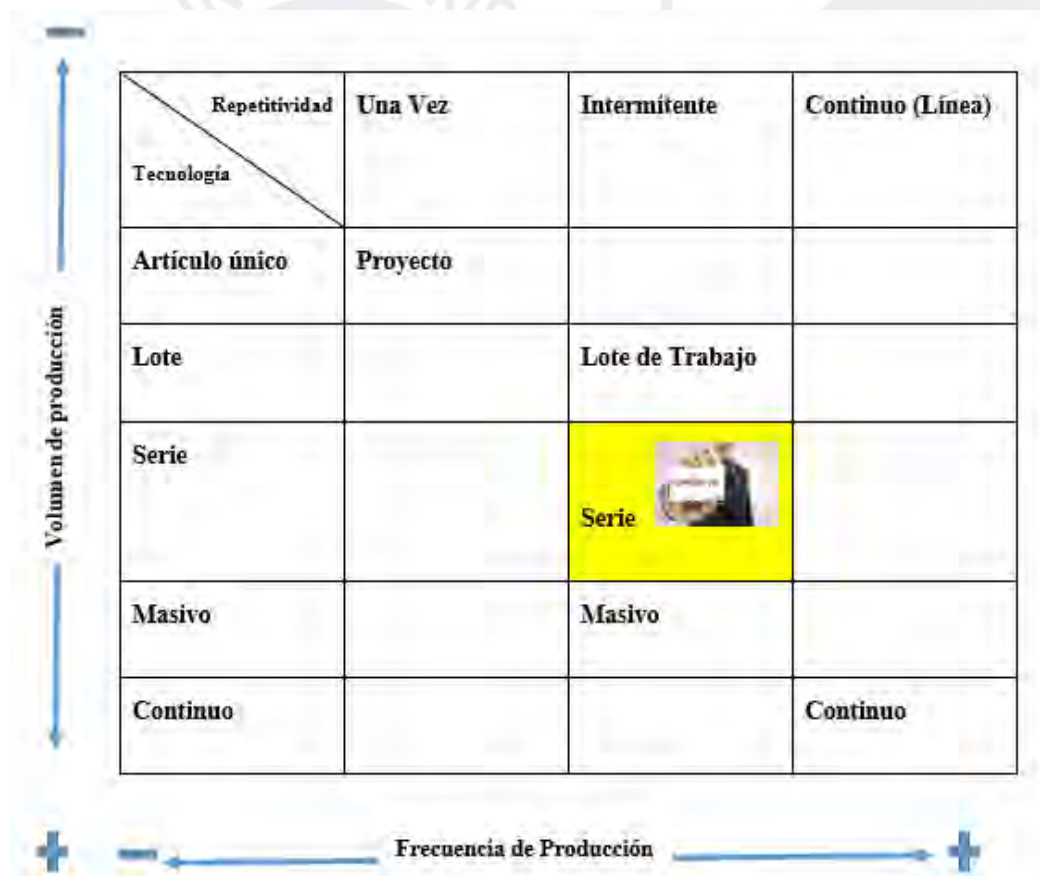


Figura 5. Matriz del Proceso de transformación de la CACSCH.

Adaptado de “Administración de las Operaciones Productivas: Un enfoque en Procesos para la Gerencia,” por F.A.D’Alessio, 2012, p.29. México D.F., México: Pearson

1.7 Relevancia de la Función de Operaciones

En la Cooperativa San Cristóbal el Core de negocio son las operaciones crediticias para ello existen tres áreas cruciales para el desarrollo de dicha operación crediticia, una de ellas es el área de admisión quienes son el primer filtro para el recojo de información de un socio que requiere de un financiamiento, dicha área depende de la Oficina de Operaciones y Servicios, a quienes lo reportan en primer instancia, otra de las operaciones vinculadas es la función de operaciones que son los que finalmente entregarán el dinero o el crédito aprobado, por último y más importante es el área de crédito que se maneja a través de la Gerencia de Créditos, representando por los analistas de crédito. Por ello estas tres áreas agrupadas en dos Gerencias, que es tanto la Gerencia de Operaciones y Servicios y la Gerencia de Créditos, son la más importantes y que tienen que estar alineados de acuerdo a la visión, misión, y objetivos de la cooperativa.

Otras de las relevancias de la función de las operaciones del otorgamiento de créditos es que a través de ella se pueden optimizar las ganancias, asimismo una buena admisión de créditos logrará generar una menor provisión por morosidad, una adecuada cartera con calidad es la que rentabiliza finalmente las operaciones de una entidad financiera, por último se tiene que reforzar el proceso de otorgamiento de crédito con un excelente política de calidad brindado por todos los colaboradores de la organización.

1.8 Conclusiones

En base a la información evidenciada en el presente Capítulo I se observó un crecimiento económico y financiero sólido de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga en los últimos años. Asimismo se observó que si bien se tiene una buena estructura financiera los resultados no son los óptimos deseados. En los posteriores capítulos se detallarán las actividades que generan o no valor a la entidad.

Asimismo, de acuerdo al ciclo operativo, se muestra que existen aún mejoras a este

ciclo, por ejemplo en la Cooperativa el área de Marketing no envía datos de inteligencia comerciales tales como socios potenciales exclusivos para la cooperativa, o socios que no tienen crédito en la cooperativa pero que pagan puntuales en otras entidades. Es necesario y recomendable que se implemente el área de inteligencia comercial, así como desarrollar I+D tanto de procesos como de productos, el área de inteligencia comercial debe estar en coordinación con el sistema Besterp y con las empresas de centrales de riesgo que generan distinta información respecto a inteligencia comercial. Otro de los puntos a mejorar es que se tiene que tener un plan de inversión en caso exista un exceso de liquidez, a través ya sea por impulsar nuevos productos crediticios, u otro tipo de inversión que debe ser estudiado entre la plana gerencial.

Con respecto tanto al ciclo operativo del otorgamiento de crédito y clasificación de las operaciones de la CACSH se evidenció que es una organización de servicios dedicados al otorgamiento de créditos con la finalidad de generar cada vez mayor a los socios. Con respecto al diagrama de entrada-proceso-salida es necesario reforzar el *core* financiero que es el sistema besterp, ya que debería de mostrar reportes oportunos, relevantes, entendibles y sencillos para la toma de decisiones de las diversas gerencias, asimismo es necesario reforzar el tema de evaluación crediticia para todo el personal de créditos a través de un reglamento de créditos y metodología de evaluación que sea entendible y aplicados por todos. Por último, es necesario evaluar los factores que puedan influir las proyecciones establecidas, a través de escenarios de estrés entre otros.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1. Mapa de Literatura del Diagnóstico Operativo Empresarial de la CACSCH

Para el presente trabajo de Diagnóstico Operativo Empresarial de la CACSCH se desarrolló el mapa de literatura donde se muestra los distintos autores y aportes a cada tema tratado en el presente trabajo desarrollado (ver Figura 6).

2.2. Hitos de las Operaciones Productivas

Los cuatro hitos de las operaciones productivas específicamente del proceso de otorgamiento de crédito de la CACSCH (2017b) se desarrollaron en función a la literatura, mostrado por D'Alessio (2012), que desarrolló cuatro hitos:

2.2.1 Ciclo operativo de la empresa

Toda organización está constituida por tres columnas básicas que operan integralmente, estas son: finanzas (encargada de conseguir recursos económicos), operaciones (encargado de transformar los insumos en producto final – créditos) y marketing (encargado de investigar los mercados, proyectar demanda, y desarrollar las cuatro P: producto, precio, promoción y plaza). Estas tres columnas cuentan con el soporte de los recursos humanos (activo más importante de una entidad financiera) y enlazados con la logística (encargado de dotar de materiales).

2.2.2 Diagrama de entrada-proceso-salida

Es el proceso de transformación de insumos hasta contar con el producto final (oferta de créditos). El producto final es el que recibirá el cliente. Esta se tiene que ofrecer conjuntamente con el valor agregado. Los procesos están conformados por planta (activos productivos/tecnología) y trabajo (mano de obra/conocimientos) y reciben, para su puesta en marcha, materiales: directos (insumos) e indirectos; todo esto dentro de un ambiente laboral que incluye la cultura y el clima organizacional.

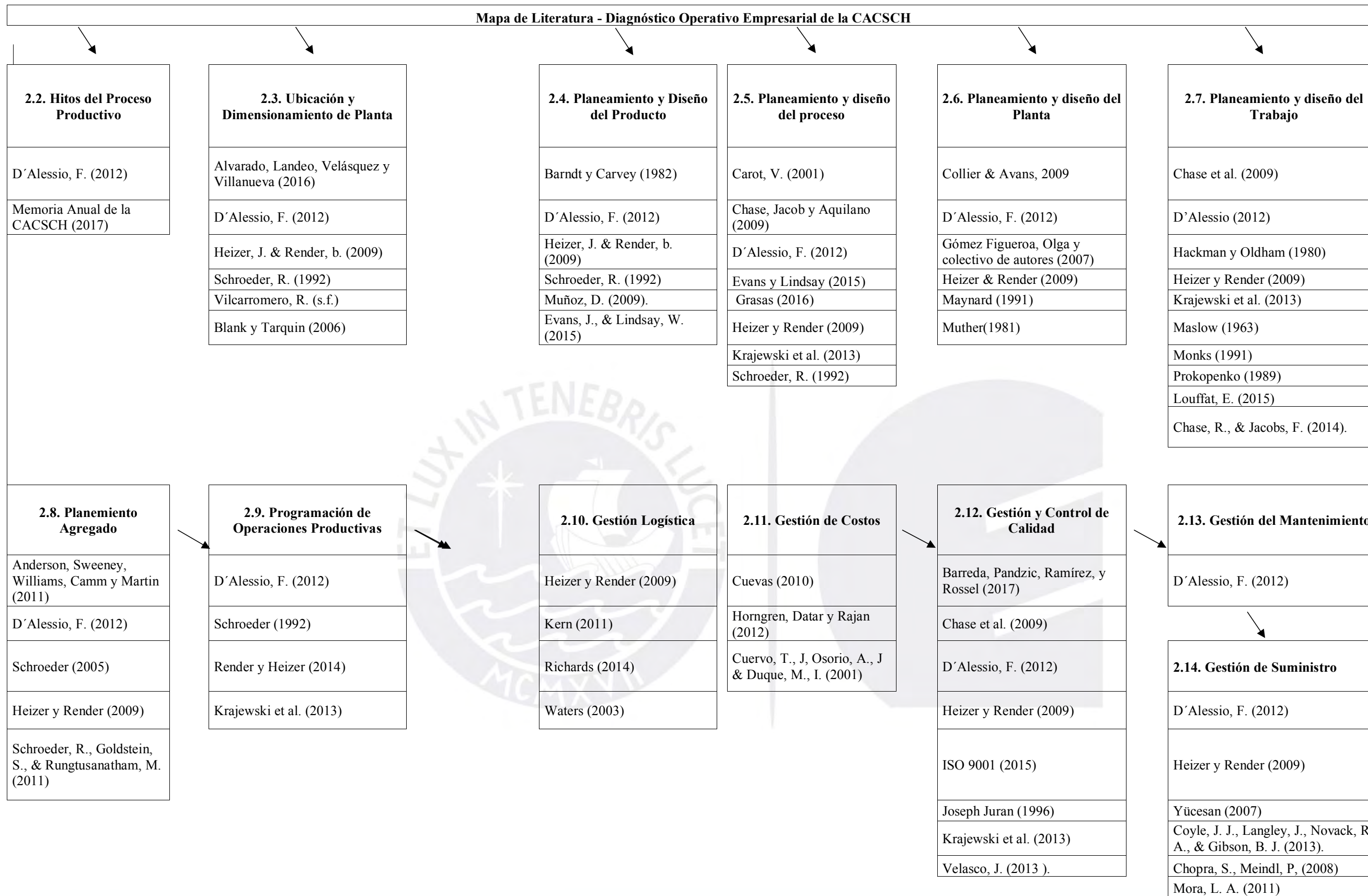


Figura 6. Mapa de literatura de DOE – CACSCH.

2.2.3 Clasificación según sus operaciones productivas

Las operaciones de producción de servicios como el otorgamiento de créditos son aquellos que no están asociados con propiedades físicas del producto, y tienen relaciones directas con la persona que recibe el proceso. Se tiene que añadir valor en estos procesos.

2.2.4 Matriz del proceso de transformación

En primer lugar se tiene que clasificar a las empresas por sus operaciones, establecer si producen bienes o servicios, las que producen servicios pueden ser logística, de seguridad o de bienestar.

2.3. Ubicación y Dimensionamiento de la Planta Productiva

Schroeder (1992) mencionó que las decisiones importantes sobre instalaciones afectan el éxito competitivo y es una decisión estratégica. Para las instalaciones siempre se tiene que tener en consideración la cantidad de capacidad. Asimismo hay dos estrategias para la ampliación de las instalaciones: adelantarse a la competencia o esperar y ver. Según D'Alessio (2012), la planta de producción de servicios es más sensible a su ubicación y dimensionamiento, porque a través de ella pasa el cliente.

2.3.1 Dimensionamiento de planta

Las decisiones sobre el dimensionamiento de una planta se tiene que considerar distintas variables para optimizar el dimensionamiento pensando en el futuro de la organización según D'Alessio (2012), la dimensión de la planta es de importancia ya que se decide el máximo nivel de producción de la empresa. De acuerdo con Vilcarromero, (s.f.), entre las variables mencionadas por D'Alessio se encuentra:

- El nivel de la demanda (pronóstico)
- Gama de productos
- tecnología del proceso
- Grado de integración vertical

- Tipo de maquinaria
- Rendimiento del recurso humano
- Capacidad financiera
- Comportamiento de la competencia
- Costo de atención y distribución
- Costo de construcción y operación es bajo comparado con el costo de la falta de Capacidad.
- Ubicación de la planta.

2.3.2 Ubicación de la planta

Tal como describió D'Alessio (2012), las decisiones de ubicación son críticas y se resumen en dos variables que son factores relacionados al costo (costo del terreno, costo de edificio, costo de equipos, costo de transporte de materia primas, costo de servicios, impuestos y seguros, y costos laborales) y factores no relacionados al costo porque son intangibles (calidad, cantidad de la mano de obra, comunidad amigable, voluntad colectiva, clima social, reacción de la competencia, reglamentos gubernamentales, calidad de vida y tipos de sindicalización). Las inversiones no deben realizar como gastos aislados, sino como parte de un coordinado plan para lograr ventajas, según Heizer y Render, (2009), para realizar una inversión y proyectar su recuperación en el tiempo, según Blank y Tarquin (2006), se tiene que tener en cuenta el flujo de efectivo, el valor presente considerando el costo de oportunidad, siempre se cuenta con un flujo negativo inicial y se espera flujos positivos en sus proyecciones mensuales y anuales, los inversionistas tienen que identificar en cuanto tiempo el flujo dará mayores resultados que lo invertido.

2.4. Planeamiento y Diseño del Producto

Toda compañía requiere lanzar productos acorde al mercado, requiere mejorar e innovar sus productos ofrecidos, para ser competitivos en el mercado, ya que el producto es

fundamental en el desarrollo de una organización. D'Alessio (2012) mencionó que las organizaciones que no innovan productos se enfrentan a diversos riesgos ya que los cambios en las necesidades y gustos de los consumidores, las nuevas tecnologías, la reducción del ciclo de vida de los productos y el incremento de la competencia hacen que los productos sean vulnerables a esos cambios.

La estrategia de diseño de productos que satisfagan a los clientes es la que proporciona ventaja competitiva, por lo que se debe mantener contacto con los clientes y responder al mercado, a través de productos desarrollados con recursos y competencias para esta tarea. Asimismo, según Schroeder (1992) las decisiones sobre los productos afectan a cada una de las áreas de toma de decisiones de operaciones, por lo que las decisiones sobre los productos deben coordinarse entre las áreas vinculadas a ella, y poder integrar el diseño de producto así como su operatividad. La secuencia para el planeamiento y diseño del producto, según D'Alessio (2012) y Schroeder (1992), son:

1. Generación de la idea, evaluar las necesidades y condiciones del mercado para presentar ideas de productos que satisfagan necesidades.
2. Selección del producto, seleccionar la mejor propuesta de idea de producto.
3. Diseño preliminar, desarrollar el mejor diseño del producto considerando factibilidad, viabilidad, sostenibilidad y sustentabilidad entre otros.
4. Construcción del prototipo, contar con un prototipo que hacer pruebas con ello para tener un aseguramiento de calidad.
5. Pruebas, hacer pruebas con el prototipo con el que se cuenta, pero introducido en el mercado para identificar grado de aceptación.
6. Diseño definitivo del producto (bienes o servicios), con un potencial de aceptación por el mercado y feedback de los potenciales clientes, se tendrá que elaborar el diseño final del producto, estableciendo procesos concretos.

Para definir un producto, de acuerdo a D'Alessio (2012), y Barndt y Carvey (1982), debe considerarse aspectos y variables como: Características del producto (atributos y variables); tecnología a utilizar, conocimiento el personal para producirlo (know how), normativas existentes, posibilidades de fabricación con procesos conocidos; confiabilidad, mantenibilidad, y costo (tanto para la empresa así como los costos percibidos por los socios-tasa de interés), asimismo se deben considerar variables como impulso del mercado, interfuncional ya que requiere de la cooperación entre mercadotecnia, operaciones y otras funciones, y lo más fundamental es el aseguramiento de calidad del producto que requieren todo cliente. Todo ello adaptándose a las necesidades del cliente. Los principales problemas que se detectan en el proceso de planeamiento de diseño del producto son: si se cuenta con la infraestructura adecuada, las máquinas adecuadas, si se cuenta con la mano de obra especializada, si existe el personal suficiente para atender el nuevo producto entre otros factores. De acuerdo con D'Alessio (2012), todas las limitaciones se podrán superar o minimizar los riesgos al máximo, contando con un adecuado proceso de planeamiento.

Para un diseño de servicio, según Heizer y Render (2009), los servicios tienen características únicas, ya que el cliente participa en el proceso de diseño, el proveedor de servicio puede tener un menú de posibilidades entre las cuales el cliente elige. Las áreas más vinculadas en el proceso de diseño de productos son investigación y desarrollo, operaciones, marketing y ventas quienes deben trabajar coordinadamente. Según Muñoz (2009), “el diseño del producto debe basarse en los atributos que pueda ofrecer un producto, y en el valor agregado que se pueda ofrecer con respecto a un servicio ofertado” (p. 35). Las empresas el día de hoy se tiene que enfocarse a ofrecer productos innovadores para que sean más competitivos en un mercado cada vez más competitivos.

2.5. Planeamiento y Diseño del Proceso

Grasas (2016) mencionó que los procesos o actividades transforman elementos de

entrada o inputs (materia prima, insumos, materiales, información o clientes) en salidas (productos final, bienes servicios, etc.), y para este proceso de transformación se utilizan los recursos y competencias con las que cuenta la empresa. Para Chase, Jacob y Aquilano (2009) seleccionar un proceso es una decisión estratégica, que articula diversos factores y criterios como volumen de producción, flexibilidad del proceso, recursos, entre otros.

Para contar con productos de calidad sean bienes o servicios se tiene que asegurar la implementación adecuada y de calidad de los procesos de transformación en todo el proceso productivo, por ello Krajewski, Malhorta, y Ritzman (2013) mencionaron que “una vez que realmente se conoce el proceso se puede mejorar, y el mejoramiento de los procesos sigue, se les haga reingeniería o no. Siempre hay una forma de hacerlo” (p.109). Otro factor a tener en cuenta, según Carot (2001), “es que la calidad y la productividad no son incompatibles, este concepto nace como respuesta a la necesidad de satisfacer las necesidades cada vez más exigentes del mercado sin afectar la calidad del producto” (p. 3). Lo que se tiene que buscar es incrementar la productividad y a la vez mantener la calidad ofrecida a los clientes. Otro punto importante con que debe de contar con herramientas como la estadística.

Según Evans y Lindsay (2015) “la estadística es esencial no solo para los directores de las empresas, sino también que es vital para todo colaborador, desde el director hasta el operario, quien necesitará de esta herramienta para poder controlar las operaciones; con la estadística se podrá entender el porqué de las variaciones dentro de un proceso.” (p. 274)

La estadística en es una herramienta fundamental en toda organización ya que ayuda tanto al personal como a los directivos a tomar decisiones que contribuyan a la consecución de los objetivos propuesto por la organización. Según Chase y Jacobs (2014), el despliegue de la función de la calidad (QFD), también llamado la casa de la calidad, toma como referencia la voz del cliente, para que tenga cabida en la especificación del diseño de un

producto, “es un proceso que ayuda a integrar las necesidades del cliente con el diseño técnico de las características del proceso productivo” (p. 103). Para un adecuado diseño de producto se tiene que tomar el factor importante de las preferencias de los clientes, e integrar las necesidades de los clientes para ofrecer un bien o servicio que sea competitivo en el mercado.

D’Alessio (2012) mencionó que el objetivo del planeamiento y diseño del proceso consiste en desarrollar un sistema de trabajo que permita producir los bienes y servicios, optimizando tiempo y costos durante la vida económica del producto. El diseño del proceso depende tanto de la capacidad de planta, diseño del producto, planeamiento de los recursos, disposición de las instalaciones (layout), la determinación de las tareas y su secuencia, y determinación del tipo de proceso, determinación de máquina, entre otras. Schoeder (1992) mencionó que existen cinco categorías de tomas de decisiones que se relacionan con las decisiones de diseño (Proceso, Capacidad, Inventarios, Fuerza de Trabajo y Calidad), la Tabla 2 representa la relación de las diferentes categorías frente las decisiones de diseño.

Tabla 2

Decisiones de Diseño y Utilización en Operaciones

Categoría de decisiones	Decisiones de diseño (estrategia)	Decisiones de uso (táctica)
Proceso	Selección de tipo de proceso Selección de equipo Determinación del tamaño de las instalaciones	Análisis del flujo del proceso Provisión del mantenimiento del equipo Decisión sobre el tiempo extra
Capacidad	Determinación de la ubicación de las instalaciones Fijación de los niveles de la fuerza de trabajo	Subcontratistas programación
Inventarios	Fijación del nivel general de inventarios Diseño de control de inventarios Decisión de donde conserva el inventario	Decidir cuánto y cuando ordenar
Fuerza de trabajo	Diseño de puestos Selección del sistema de compensación Diseño de reglamento de trabajo	Supervisión Establecimiento de estándares de trabajo
Calidad	Establecimiento de estándares de calidad Definición de la organización para la calidad	Decisión sobre la cantidad de inspecciones Control de calidad para cumplir con las especificaciones

Nota. Adaptado de “*Administración de Operaciones: Toma de decisiones en la Función de operaciones*”, por Schroeder, R. 1992, p. 18. Ed. Mc Graw-Hill/Interamericana de México.

En la Figura 7 se muestra la matriz de procesos y productos, definido por Chase et al. (2009) que identificaron los procesos en función del volumen de producción requerida y el grado de personalización del producto, el cual va desde un producto único, como en el caso de un proyecto, hasta productos masivos como proceso de línea de ensamble o línea continua.

Según Heizer y Render (2009) hay cuatro estrategias en los procesos, las cuales son: (a) enfoque en el proceso; (b) enfoque repetitivo; (c) enfoque en el producto, y (d) personalización. En el caso de la Cooperativa San Cristóbal de Huamanga, que es una empresa de servicios, se ubica en la estrategia de enfoque de productos, poca variedad de producto y alto volumen de atención.

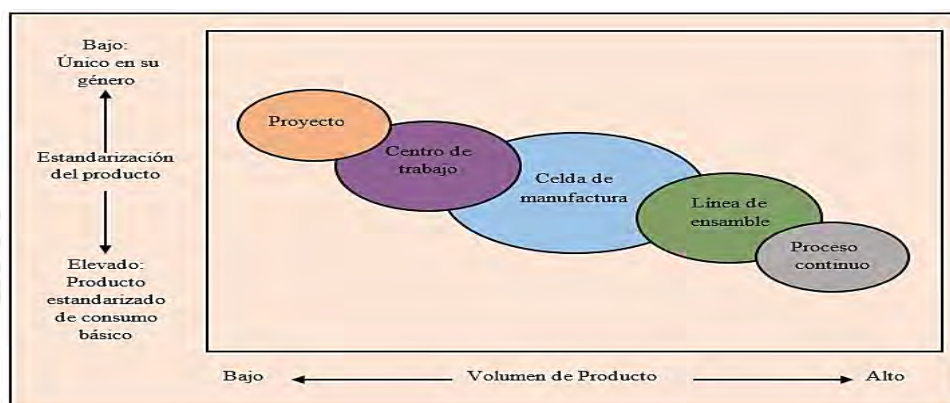


Figura 7. Matriz proceso-producto.

Adaptado de *Administración de Operaciones. Producción y cadena de suministros*, por Chase et al., 2009, p. 161.

2.6. Planeamiento y Diseño de Planta

Muther (1981) señaló que una buena distribución de planta trae consigo muchas ventajas para la empresa, tanto en términos económicos por la reducción de los costos operativos, como en la mejora de las condiciones laborales y en la optimización de procesos. Mientras que Heizer y Render (2009) señalaron que el requerimiento de menos trabajadores; mayor área de trabajo abarcada por los trabajadores; menor movimiento de materiales y personas; y mejor comunicación dependerán del diseño y una buena distribución de planta.

Collier y Evans (2009) mencionaron que la distribución de planta hace referencia al arreglo específico de las instalaciones físicas. Es necesario su estudio siempre que: (a) se

construye una planta nueva, (b) existe un cambio significativo en la demanda o el volumen de salida en una planta existente, (c) un producto nuevo, sea bien o servicio, es introducido al mercado, y (d) se incorporan diferentes procesos, nuevos equipos y tecnología.

La distribución de planta comprende la disposición física de las posibilidades industriales, que incluye la coordinación efectiva tanto de los espacios necesarios para movimientos de material, almacenaje, mano de obra indirecta y toda otra actividad auxiliar o servicio, como el que se precisa para el personal y equipo de trabajo propiamente dicho (Maynard, 1991). Para la planeación de distribución de planta, según D'Alessio (2012) es importante tener dos consideraciones: una de ellas el planeamiento estratégico de marketing, principalmente la proyección de las ventas, y la otra consideración es la identificación de procesos involucrados, representado mediante el Diagrama de Actividades del Proceso [DAP]. Teniendo en cuenta algunos factores como el tamaño (peso y volumen) de materiales y productos a gestionar. El planeamiento de distribución se divide en cuatro fases: Localización, Distribución general del conjunto, plan detallado de la distribución, Control de movimientos físicos.

Según D'Alessio (2012), para el diseño de una planta es necesario aplicar el diagrama de relaciones entre actividades, “que tiene por objetivo establecer vínculos importantes entre varias combinaciones de dos operaciones y ver por ejemplo por donde tienen lugar los mayores movimientos de material” (p. 179). Luego de establecer las actividades y sus respectivas relaciones se procede a confrontarse entre sí dichas actividades, calificando su relación de contigüidad (calificación y razón de cercanía).

La calificación de cercanía puede tener los valores A, E, I, O, U y X, que significan respectivamente absolutamente necesario, especialmente importante, importante, ordinario de cercanía, no importante e indeseable. Mientras que las razones de cercanía pueden tomar los valores de 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9, cada uno corresponde respectivamente a uso de registros

comunes, compartir personal, compartir espacio, grado de contacto personal, grado de contacto documentario, secuencia del flujo de trabajo ejecutar trabajo similar, uso del mismo equipo y posibles situaciones desagradables. Con la información arrojada por el diagrama de relaciones se puede determinar cuáles son las actividades que deben quedar más próximas, para tener una gestión eficiente y eficaz de materiales y mano de obra, y se determina que actividad no debería de estar.

2.7. Planeamiento y Diseño del Trabajo

El objetivo de un planeamiento y diseño de trabajo es establecer una adecuada estructura de puestos de trabajo donde los colaboradores tengan establecido detalladamente sus funciones y tengan las condiciones adecuadas para desarrollar dichas funciones generando mayor producción. Chase et al. (2009) mencionaron que el planeamiento y diseño del trabajo es determinar todas las características necesarias para que los colaboradores puedan cumplir sus funciones, de tal manera que se logren los objetivos de la empresa y se satisfagan las expectativas o necesidades del personal.

Según Louffat (2015) “la cultura y el clima organizacional influyen poderosamente en el comportamiento del personal de una empresa” (p. 268). La cultura y el clima organizacional son factores importantes en una organización ya que se basan en normas y criterios que deben de tomar para el diseño adecuado de las funciones a tomar en cuenta por los trabajadores. D’Alessio (2012) definió que el planeamiento y diseño de trabajo comprende cuatro fases que deben ejecutarse por parte de la gerencia: (a) diseño del trabajo, (b) satisfacción en el trabajo, (c) métodos de trabajo y economía de movimiento, y (d) medición del trabajo. El diseño del trabajo se realiza después de que el diseño del producto, proceso y planta se hayan establecido adecuadamente. En la Figura 8 se muestra que para que el diseño de trabajo sea claro se debe detallar preguntas como: quién es el responsable, qué se debe realizar, dónde se debe realizar, cuándo se deben efectuar, el porqué de esa labor, y

cómo se debe realizar (Chase et al. 2009).



Figura 8. Decisiones en la organización del trabajo.

Tomado de *Administración de Operaciones. Producción y cadena de suministros*, por Chase et al., 2009, p. 187.

En relación al planeamiento y diseño del trabajo algunos componentes o principales aspectos que deben tenerse en cuenta son (D'Alessio, 2012; Chase et al., 2009; Heizer & Render, 2009):

La especialización laboral. Es la división del trabajo en tareas únicas y que requieren de competencias específicas de los colaboradores. Esto genera ventajas como procesos más rápidos, aprendizajes más rápidos, menos pérdida de tiempo, reducción de costos de mano de obra, mayor especialización, entre otras. Sin embargo, la alta especialización puede generar también desventajas, como alta rotación, la desmotivación del personal, disminución de calidad que repercutirá en la productividad.

Ampliación o enriquecimiento del trabajo. Es la rotación de trabajo que permite pasar a un colaborador de un trabajo especializado a otro. Si la rotación es a funciones que requieren de habilidades similares, se denomina ampliación horizontal. Por el contrario, si la rotación es de funciones básicas a funciones que incluyen planeación, control y/o supervisión, se conoce como ampliación vertical. La aplicación de ambas enriquece el trabajo que finalmente mejora la calidad del trabajo.

Componentes psicológicos o socio-técnicos. Para establecer puestos de trabajo se tiene que considerar también las necesidades psicológicas de los colaboradores, para ello estos tienen que cumplir ciertos requerimientos psicológicos. El diseño de puestos debe considerar los siguientes principios: Variedad de habilidades, identidad del trabajo, importancia del trabajo, autonomía y retroalimentación. Estos principios permiten que se mejore la calidad y la productividad.

Ergonomía del trabajo. Tiene como objetivo establecer una relación entre el operario, los procesos, las máquinas, y el ambiente donde se desarrolla ciertas labores. Es fundamental tener en cuenta aspectos de seguridad y salud en el trabajo, tales como posturas adecuadas y cómo se deben utilizar los diferentes sentidos (principalmente vista, tacto, y oído) en la realización del trabajo, y aspectos del entorno que puedan afectar a la salud y seguridad del personal, como la iluminación, el ruido, la temperatura y vibración. El diseño del trabajo busca la optimización del trabajo con un balance de simplicidad, especialización y satisfacción. En relación a la satisfacción en el trabajo, es importante tener en consideración la jerarquía de las necesidades humanas que estableció Maslow (1963) (ver Figura 9); ello para identificar qué necesidad tiene el personal, y definir el tipo de motivación que permita mantener al colaborador satisfecho y con óptimas condiciones.



Figura 9. Jerarquía de las necesidades de Maslow.
Adaptado de *Motivación y personalidad*, por Maslow, 1963.

Por otro lado Hackman y Oldham (1980) presentaron un modelo de trabajo en el que explican las propiedades motivacionales del diseño del puesto considerando los componentes técnicos y humanos (ver Figura 10).

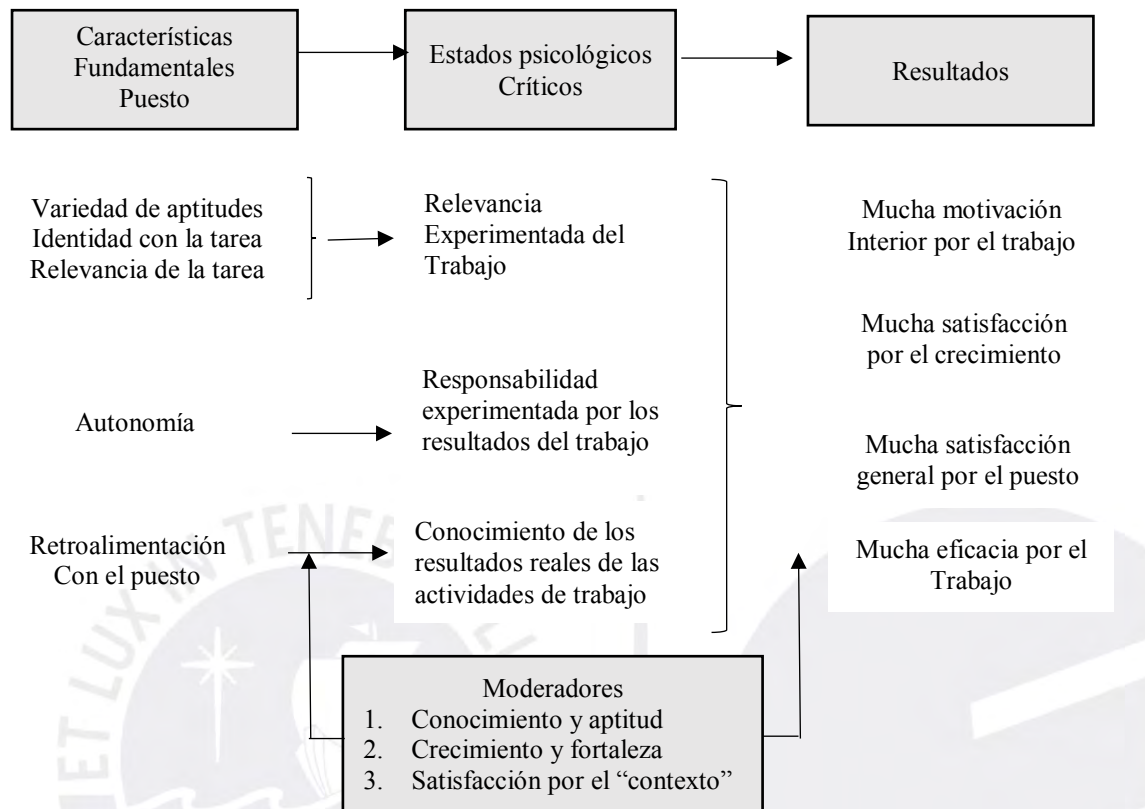


Figura 10. Modelo de diseño del trabajo de Hackman-Oldham

Tomado de *Administración de las operaciones productivas: un enfoque en procesos para la gerencia*, por Hackman y Oldham, 1980, citado en D'Alessio, 2012, p. 202. Lima, Perú: Pearson Educación.

En relación a los métodos de trabajo y economía de movimientos, constituye el registro y examen crítico de modos existentes y proyectos para realizar un trabajo, tiene como finalidad en lograr la economía del movimiento; la optimización del uso de las manos y de los movimientos del cuerpo; el mejor uso y disposición de herramientas de trabajo, flujo de materiales, ubicación de máquinas y colaboradores, entre otras. Entre las principales herramientas de análisis que se pueden mencionar son: diagrama de actividades (diagrama hombre-máquina), que relaciona movimientos de hombre y máquinas; gráfica de operaciones,

que muestra los movimientos detallados del colaborador; y gráfica SIMO, que muestra los movimientos que efectúa el operario con cada mano e incorpora el tiempo de cada uno de ellos (D'Alessio, 2012). Son aspectos importantes para un adecuado diseño de trabajo en la organización ya que se necesita de detallar labores, establecer parámetros, coordinación entre las áreas, y así cumplir con las tareas encomendadas.

Según D'Alessio (2012) con respecto a la medición del trabajo, determina y controla los tiempos que emplea un colaborador en desarrollar una tarea específica. Los propósitos de la medición de trabajo son: (a) Evaluación del comportamiento del trabajador, (b) planeación de necesidades de la fuerza de trabajo, (c) planeación a la capacidad, (d) fijación de precios, (e) control de costos, (f) programación de operaciones, y (g) establecimiento de incentivos salariales. Las principales herramientas para hacer la medición del trabajo son: estudios de tiempos, muestreo del trabajo, tiempos estándares, tiempos predeterminados y experiencia histórica (Chase et al., 2009; Heizer & Render, 2009; Monks, 1991; Krajewski et al., 2013).

Finalmente, con respecto a la productividad, según D'Alessio (2012) se busca conseguir una óptima gestión de la productividad que es la base de la competitividad. Las organizaciones con poca productividad tienen pocas posibilidades de ser competitivas. Mientras que Prokopenko (1989) definió la productividad como la relación entre la producción realizada y los recursos utilizados para obtenerla, es la relación entre los resultados obtenidos con relación a los recursos usados y al tiempo que lleva conseguirlo. Asimismo la productividad de la empresa depende de diferentes factores, tales como los mostrados en la Figura 11.

2.8. Planeamiento Agregado

Según D'Alessio (2012) el planeamiento agregado establece límites de tiempo operacional, los regímenes de producción, niveles de consumo, horas de trabajo, horas-máquinas, y las cantidades necesarias de materiales. El planeamiento estratégico tiene como

finalidad seleccionar el régimen de producción y estrategias que satisfagan la demanda de la manera más económica, con las limitantes como la capacidad, recursos, tiempo, entre otros, y todo ello en función a las metas organizacionales de producción, y que según Schroeder (2005) el factor costo es la manera de cómo generar estrategias apropiadas en planeamiento agregado, costos tales como: costos de contratación y despido, costos de tiempos extras y tiempos de parada, costos de subcontrataciones, costos de mano de obra eventuales, costos de inventarios faltantes o sobrantes.

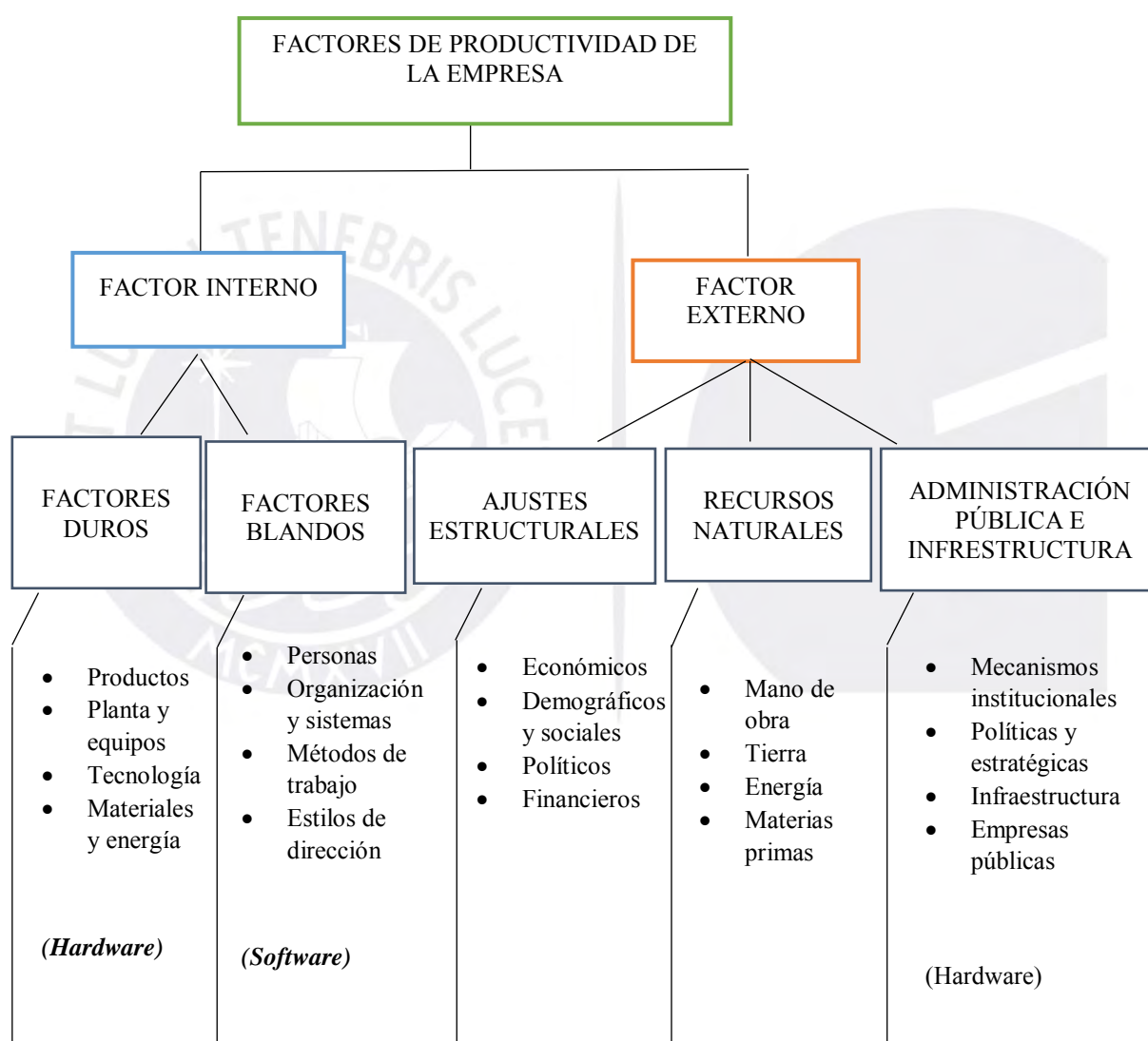


Figura 11. Factores de la productividad.

Tomado de *Administración de las operaciones productivas: un enfoque en procesos para la gerencia*, por Prokopenki, 1989, citado en D'Alessio, 2012, p. 202. Lima, Perú: Pearson Educación.

Asimismo D'Alessio (2012) mencionó que todo planeamiento agregado se basa en objetivos estratégicos, teniendo en consideración el servicio al cliente, inventarios, fuerza de trabajo, costos, entre otros. Adicional a ello existen variables que deben manejarse en el planeamiento agregado tales como: variables modificadoras de la demanda (precio diferencial, publicidad y promociones, trabajo pendiente o reservaciones, desarrollo de productos complementarios, y variables modificadores de la oferta (uso de inventario para nivelación, postergación del exceso de demanda, tamaño de la fuerza laboral, producción con sobretiempos, subcontratos, capacidad instalada, entre otros.

El planeamiento agregado es una actividad de responsabilidad de operaciones, que requiere coordinación con otras áreas de la organización tales como con: finanzas (presupuesto), marketing (oferta futura), recursos humanos (contratación, despidos, etc.), logística (insumos, almacenes, distribución, manipulación entre otros, tal como se muestra en la Figura 12, el flujograma del plan agregado, donde muestra la coordinación que se tiene que realizar las distintas actividades de la organización para generar el plan agregado de las operaciones productivas.

Las estrategias del planeamiento agregado van en función a las variaciones de las demandas, estas estrategias pueden adoptar tres formas: (a) Estrategia Conservadora, que se basa solo en los pedidos, donde los productos son cambiantes, es una estrategia pull, donde jalan datos del mercado para utilizar una estrategia, esta estrategia adecúa los niveles de producción a los niveles de la demanda (por ende la demanda de fuerza de trabajo); (b) Estrategia Moderada, se basa en mantener la fuerza laboral según el requerimiento de la demanda, es constante la fuerza laboral, tanto en casos si la demanda aumenta o disminuye, teniendo holguras o sobrantes en algunos casos ello puede garantizar la calidad; y (c) Estrategia Agresiva, la empresa opta por producir para atender la demanda y tener inventarios que enfrenten los cambios de la demanda fluctuante, mantiene la fuerza laboral y la tasa de

producción es constante.

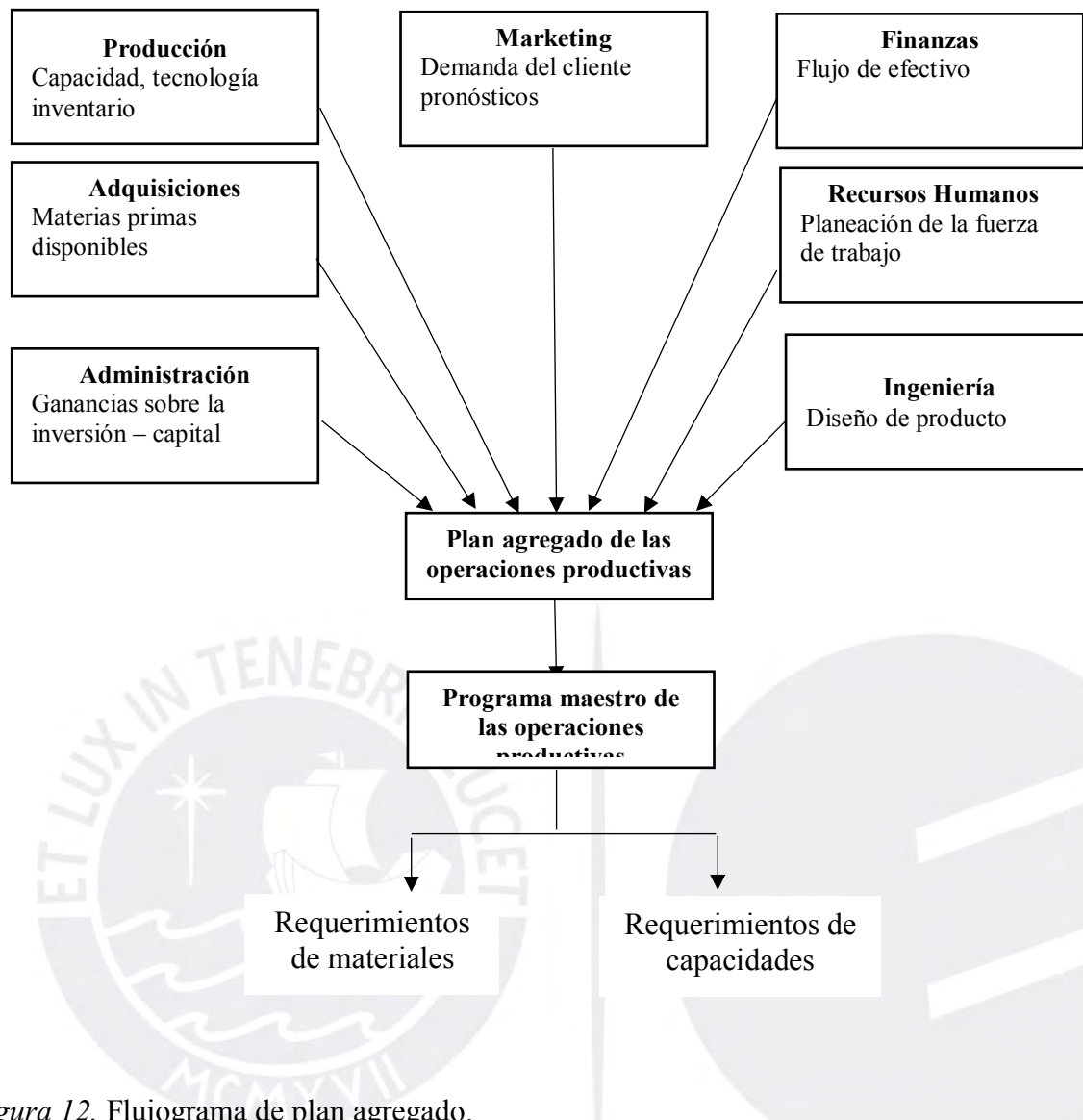


Figura 12. Flujograma de plan agregado.

Tomado de *Administración de las operaciones productivas: un enfoque en procesos para la gerencia*, por Heizer y Render, 2014 citado en D'Alessio, 2012, p. 226. Lima, Perú: Pearson Educación.

Otra apreciación de planeamiento agregado, según Schroeder, Goldstein y Rungtusanatham (2011), con una estrategia perfectamente nivelada, el tamaño de la fuerza de trabajo y la tasa de producción a tiempo regular es constante. “Cualquier variación en la demanda debe absorberse mediante el uso de inventarios, tiempo extra, trabajadores temporales, subcontrataciones, acuerdos corporativos o cualquiera de las opciones que influyen en la demanda.” (p.182)

Según Anderson, Sweeney, Williams, Camm y Martin (2011), para la elaboración de pronósticos de la demanda existen métodos cualitativos y cuantitativos. Los métodos cualitativos sugeridos por los autores consisten en cuatro métodos:

- Método Delphi: consiste en realizar encuestas a expertos de manera independiente, el objetivo es tener coincidencias de las opiniones emitidas.
- Juicio Experto: Se consulta a expertos, quienes en consenso identifican y determinan opiniones respecto a alguna variable.
- Redacción de escenarios: Consiste en hacer supuestos y determinar los resultados de dichos supuestos. Cada escenario determina subjetivamente su probabilidad para tomar las decisiones en base a ello.
- Enfoques intuitivos: Este método se emplea para generación de ideas.

Los métodos cuantitativos sugeridos consisten en:

- Método de suavización: Este método se emplea para series de tiempo estables, que no tienen tendencia, ciclos o estacionalidad.
- Proyección de la tendencia: Para series de tiempo con tendencia a largo plazo.
- Proyección de tendencia ajustada por influencia estacional: Para series de tiempo con tendencia, muestran una estacionalidad que puede tener ciclos anuales, o patrones repetitivos cada cierto tiempo.

2.9. Programación de Operaciones Productivas

Según D'Alessio (2012) es la puesta en marcha de la planificación, ya tomado las decisiones sobre las instalaciones, capacidad, recursos humanos, plan agregado y programa de asignación de tareas específicas de personal, materiales y maquinaria. La programación de operaciones productivas está relacionado con el tiempo para ejecutar las operaciones productivas una vez asignado recursos como equipos, mano de obra, materiales, y espacios. Una adecuada programación de operaciones utiliza de maneras eficientes los activos,

reduciendo costos y generando mayor rentabilidad, servicios más rápidos en favor a los clientes y finalmente se traduce en ventaja competitiva.

Existen normalmente tres objetivos en una programación de operaciones productivas, según Schroeder (1992), el costo, el programa y el desempeño, y la suma de los costos de los proyectos es el costo del programa que incluye costos directos y costos indirectos, estos costos van de la mano de los costos que se cubren con la mano de obra, materiales, y algunos servicios de apoyo.

Existen cuatro criterios de programación, según Render y Heizer (2014): disminuir al máximo el tiempo de terminación, incrementar al máximo la utilización, disminuir al mínimo el inventario de trabajo en proceso y disminuir al mínimo el tiempo de espera del cliente. Para ellos se cuentan con técnicas de programación que deben ser sencillas, simples, claras, entendibles, fáciles de ejecutar, flexibles y realistas. Hay dos enfoques para realizar la programación:

- Gráfica de Gantt: muestra con facilidad cargas de trabajo y tiempos de ocio. Es fácil de manejar, de visualizar y permite vigilar los trabajos en proceso.
- Método de asignación: implica asignar tareas a los recursos, con el objetivo de maximizar o minimizar cierta variable, con la condición de que un trabajo debe ser realizado por una sola máquina o estación de trabajo. Es útil para sistemas complejos ya que utiliza la programación lineal para la asignación.

Todo trabajo en función al tiempo de atención y al número de trabajadores debe tener en cuenta, reglas como el método de valuación de inventarios: PEPS, primeros productos en entrar al inventario primero en ser vendido, UEPS, últimos productos en entrar son los primeros que se venden, y el costo promedio, en donde se calcula el costo promedio unitario de cada producto, este método se tiene que trasladar al proceso de transformación de productos, para optimizar tiempos.

Krajewski et al. (2013) mencionaron que en secuenciación de operaciones existen dos maneras de medir el desempeño:

- Tiempo de Flujo: Se mide el tiempo que pasa un trabajo determinado en todo el proceso de transformación. En donde se incluye el tiempo de espera, tiempo de preparación y tiempo de procesamiento.
- Tiempo de Retardo: Es el exceso del tiempo que un trabajo o actividad sobrepasando la fecha u la hora de entrega establecida.

2.10. Gestión Logística

La gestión logística cumple un rol estratégico, según Kern (2011), es necesario enfocar la gestión de logística desde el nivel táctico con el cual a partir de ello contar con ahorros tanto en la gestión de proveedores y materiales. Una compañía puede negociar con los proveedores precios de materiales, equipos entre otros, siempre y cuando la empresa cuente con estructura solvente, tenga recursos calificados que ayuden a lograr objetivos estratégicos. Es necesario contar con planes de contingencia en caso de desabastecimiento de materiales que sean limitantes en un proceso productivo.

Según Richards (2014) la gestión de inventarios y almacenes es determinante ya que facilitan el aumento de la productividad, reducción de costos y rotación de inventario, ello con la finalidad de que el servicio al cliente mejore y garantice seguridad en los colaboradores dentro de las instalaciones de la compañía. Asimismo determinó que existen seis principios básicos de la gestión de almacén: exactitud, control de costos, limpieza, eficiencia, seguridad y protección. La tecnología y la sistematización de la gestión logística es determinante en la actualidad para generar competitividad en el mercado.

La eficiente gestión de costos logísticos contribuye al éxito de la empresa, según Waters (2003), acompañado con la innovación y sistematización apoyará a minimizar costos y gastos. Las funciones del inventario, según Heizer y Render (2009) son: desunir o separar

varias partes del proceso de producción, separar a la empresa de las fluctuaciones en la demanda y proporcionar un inventario de bienes que ofrezca variedad a los clientes., tomar ventaja de los descuentos por cantidad, y protegerse contra la inflación y los cambios a la alza en los precios. Existen también técnicas aplicables que incluyen: Buena selección de personal, capacitación y disciplina, control estricto de los envíos entrantes, y control efectivo de todos los bienes salientes de la instalación.

2.11. Gestión de Costos

Toda empresa tiene como objetivo generar rentabilidad generando mayor valor a los clientes y minimizando costos, el minimizar costos implica contar con un sistema contable que vaya de la mano con los procesos de producción y sea un soporte técnico para lograr los objetivos de toda organización.

Según Horngren, Datar y Rajan (2012), define al costo como un sacrificio de recursos que se asigna para lograr un objetivo. El costo (directo e indirecto) por lo general es la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes o servicios. El costo real es que se ha incurrido (algo realizado) y difiere del costo presupuestado porque es el costo que se pronostica a futuro.

Cuevas (2010) mencionó que los sistemas contables se dividen en tres componentes: (a) Contabilidad Financiera, que se enfoca en los estados financieros de la empresa, que brinda información gerencial a accionistas, gerencia y agentes gubernamentales, (b) Contabilidad Gerencial o Administrativa, que tiene por propósito planear, controlar y usar de manera adecuada los recursos de la empresa. Muestra información que facilita la toma de decisiones, (c) Contabilidad de costos, es la manera de cómo se determinan y proyectan los costos de la empresa, con el fin de soportar las decisiones gerenciales de la empresa.

Otro aspecto importante y va cambiando en el transcurso del tiempo es la contabilidad tradicional la cual mencionó Cuervo, Osorio, y Duque (2001), que durante el último siglo la

contabilidad tradicional ha ido evolucionando debido a la falta de información que permitiera a los directivos apoyar y priorizar estrategias dentro de la organización. Enfocado a la identificación de mejoras basadas en el diseño de costeo ABC/ABM, para lo cual el costeo basado en las actividades (ABC) “permite mejorar el costo de cualquier objetivo de costo y a entender e identificar los procesos mediante los cuales los recursos son consumidos a través de la cadena de valor de la organización.” (p.152)

Hornngren et al. (2012) mencionaron que los costos de periodo o de operación son reflejados en el estado de resultados, costos tales como marketing, distribución y servicio al cliente utilizados con la expectativa de beneficiar los ingresos en ese período. En caso de compañías de servicios tales como la CAC San Cristóbal de Huamanga no existe costos inventariables, todos los costos del estado de resultados son costos del período. En la Figura 13, se muestra el ejemplo de costos del periodo o gastos de operación, en combinaciones de clasificaciones de costos directos/indirectos y variables/fijos en un banco.

Asignación del objeto de costos

		Costos Directos	Costos Indirectos
Patrón de comportamiento de los costos	Costos Variables	Objetivo de costos: Número de créditos hipotecarios. Ejemplo: Tarifas que se pagan a la compañía inmobiliarias en cada créditos hipotecarios	Objetivos de costos: Número de Créditos hipotecarios. Ejemplo: Gastos de correo pagados por el envío de documentos de créditos hipotecarios a abogados y propietarios de viviendas
	Costos Fijos	Objetivo de costos: Número de Créditos hipotecarios. Ejemplo: Sueldo que se paga a los ejecutivos del departamento de créditos hipotecarios para el desarrollo de nuevos productos en créditos hipotecarios	Objetivos de costos: Número de créditos hipotecarios. Ejemplo: Costo para el banco por el patrocinio del torneo anual de golf

Figura 13. Clasificación de costos directos/indirectos y variables/fijos en un banco. Adaptado de *Contabilidad de costos. Enfoque gerencial*, por Hornngren et al., 2012, p. 38.

La asignación de los costos, según Horngren et al. (2012), se basan en dos sistemas generales, el costeo por órdenes de trabajo (costo de unidad de producto de características similares que se agrupan en una orden de trabajo), y el costeo por procesos (orientado a grandes cantidades de productos similares, y los costos se acumulan en los procesos de transformación de las empresas). Es decisión de las compañías decidir por utilizar el sistema de costeo por orden de trabajo, por procesos o combinación de ambos. Las empresas deben determinar si usan ya sea el sistema de costeo por orden de trabajo.

Una de las mejores herramientas es el costeo basado en actividades (ABC), que según Horngren et al. (2012), mejorará un sistema de costeo al identificar actividades individuales como los objetos de costos fundamentales. (Una actividad es una tarea que tiene un propósito específico), para ello los sistemas ABC identifican las actividades de todas las funciones de la cadena de valor, calculan los costos de las actividades individuales y asignan los costos a los objetos de costos necesarios para producir cada producto o servicio. Cuevas (2010) mencionó que en el costeo ABC “los recursos se asignan primero a las actividades; después, los costos de las actividades se asignan a los objetivos de costo según su uso.” (p. 352)

Según Horngren et al. (2012), las empresas de servicios encuentran mucho valor en el sistema de costeo ABC, ya que la mayoría de sus costos son indirectos, ya que en un banco los costos directos son muy pocos como cuando un banco hace un préstamo y cuando un representante hace una llamada call center, la capacidad del sistema ABC para asignar los costos indirectos a los objetos de costos, mediante identificación de las actividades y los generadores de costos. Los Bancos pueden calcular los costos de varias actividades como la realización de transacciones en cajeros automáticos, apertura y cancelación de cuentas, gestión de hipotecas, procesamiento de tarjetas, entre otros.

Toda asignación de materiales directos e indirectos, mano de obra y costos indirectos de fabricación deben establecerse de forma precisa y oportuna. La gestión de costos es una

herramienta de apoyo en la toma de decisiones, porque ayuda a tener un detalle de costo-rentabilidad por cada compra o fabricación que se haga, adicional a ello ayuda a controlar el desempeño de los procesos identificando oportunidades, reduciendo costos, para ayudar a la compañía generar mayor valor.

2.12. Gestión y Control de Calidad

Según Heizer y Render (2009) la administración de la calidad ayuda a construir estrategias exitosas de diferenciación, bajo costo y capacidad de respuesta rápida. Asimismo las mejoras en la calidad ayudan a que las empresas aumenten las ventas y reduzcan los costos, contribuyendo en el aumento de la rentabilidad. El mejoramiento de la calidad permite reducir costos, optimizar productividad, minimizar desperdicios, optimizar tiempos. La falta de calidad afecta a toda la organización desde el proveedor hasta el cliente. El control de calidad tiene que ejecutarse en todo el proceso de operaciones productivas (ver Figura 14).

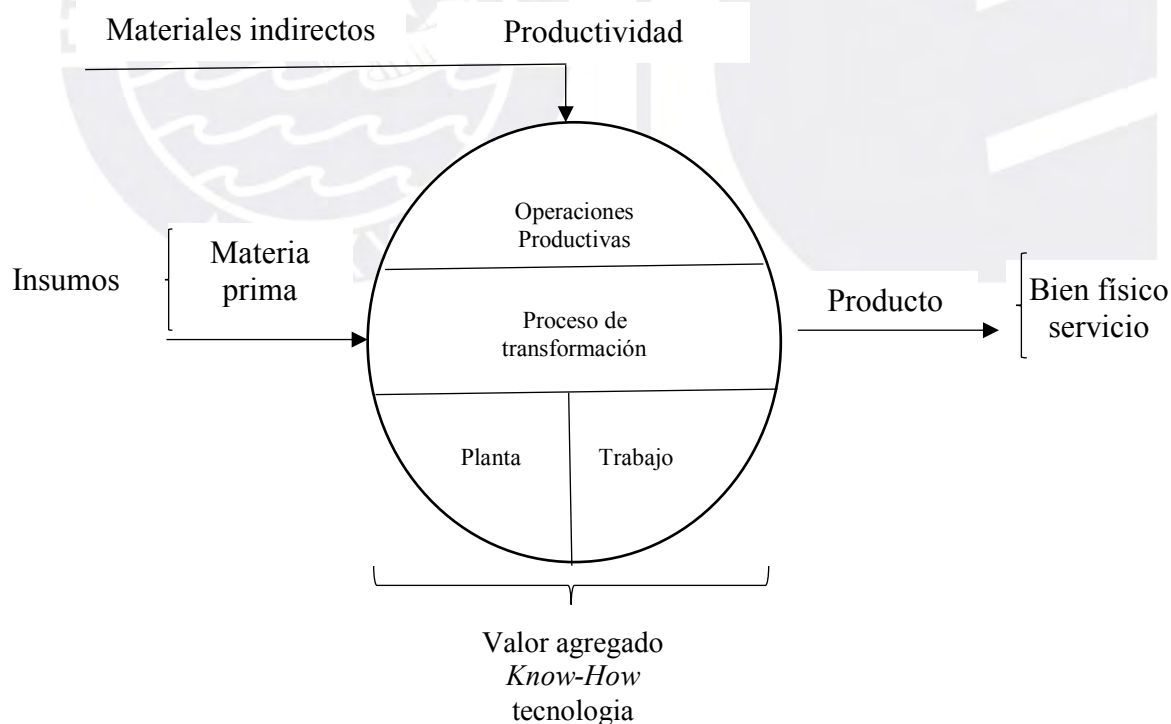


Figura 14. Proceso de operaciones productivas.

Tomado de *Administración de las operaciones productivas: un enfoque en procesos para la gerencia*, por D'Alessio, 2012, p. 353. Lima, Perú: Pearson Educación.

Según mencionaron Chase et al. (2009), la calidad está definida principalmente por dos características: calidad del diseño (características de un producto o servicio) y calidad del proceso (minimización de defectos), y para asegurar dichas características las empresas deben de implementar los procesos necesarios que permitan gestionar la calidad. Para ello Juran (1996) mencionó que para gestionar la calidad se requieren tres procesos (trilogía de Juran): (a) planificación de la calidad, (b) control de calidad y (c) mejora de la calidad.

Según Velasco (2013) sostuvo que existen varias técnicas que el diseñador puede utilizar para asegurarse de que el diseño realizado satisfaga las necesidades del cliente, que el producto tendrá pocas probabilidades de fallar y que las características definidas no darán lugar a un encarecimiento del costo sin la correspondiente prestación de un aumento de valor. Para lo cual se debe de tomar las siguientes técnica como: QFD, Quality Function Deployment, la cual es una metodología que permite traducir, con concreción y fidelidad, los requerimientos de calidad del cliente en características de calidad del producto, y con ellas el proceso de fabricación ; y el AMFE, Análisis Modal de Fallos y Efectos, el cual va referido a una técnica analítica utilizada por los ingenieros de productos como medio para asegurar que, en lo posible, se hayan tenido en cuenta y hayan sido tratados los modos de fallo potencial y sus causas correspondientes

Según Barreda, Pandzic, Ramírez, y Rossel (2017), estos tres procesos forman parte del modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) por la International Organization for Standardization en la norma ISO 9001:2015; dado que, esta sigue la metodología “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” (PHVA). Este modelo, según se muestra en la Figura 15, al ser implementado como una decisión estratégica en la empresa, “puede ayudar a una organización a mejorar su desempeño global y constituye un componente integral de las iniciativas de desarrollo sostenible.” (Organización Internacional de Normalización, ISO, 2015).

Los principales beneficios del modelo SGC, según D'Alessio (2012), son: (a) mejora la calidad del producto y del diseño, (b) mejora de la calidad del proceso, (c) permite la reducción de deshechos, quejas y devoluciones, (d) mejora la utilización de los recursos obteniendo una mayor productividad, (e) aumenta la satisfacción de los trabajadores y la creación de una cultura de la calidad, (f) aumente la confianza de los clientes y (g) mejora la imagen y credibilidad de la empresa.

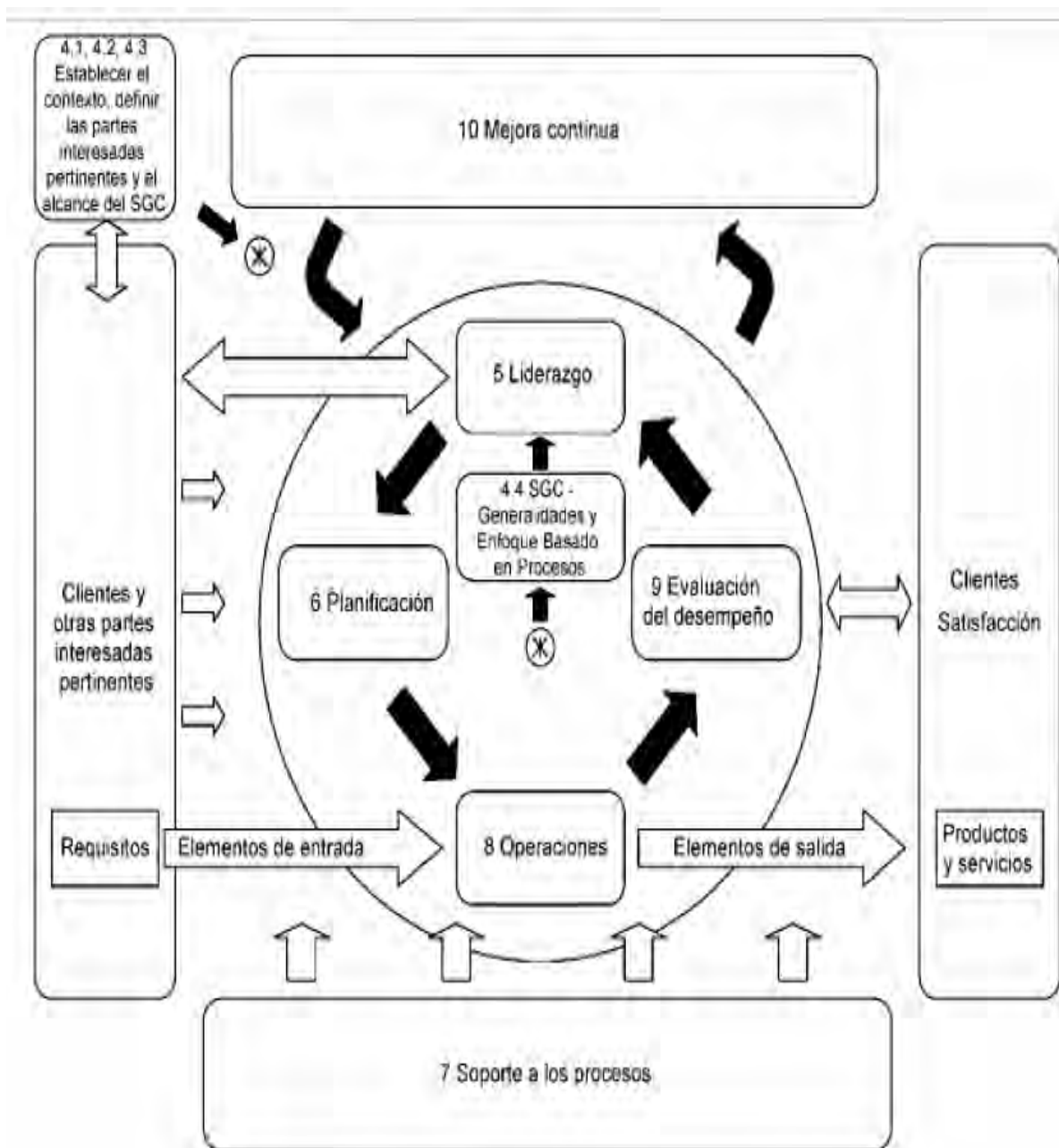


Figura 15. Modelo de un SGC basado en procesos según la Norma ISO 9001:2015. Tomado de "ISO 9001:2015," por Organización Internacional de Normalización, 2015.

Para efectuar un adecuado control de la calidad, diversos autores (D'Alessio, 2012; Heizer & Render, 2009; Krajewski et al., 2013) resaltaron que existen diferentes herramientas, tales como:

- Hoja de verificación de datos: Para obtener datos en los que se deben especificar los detalles de un problema determinado.
- Diagramas Causa-Efecto: Permiten determinar las causas reales y potenciales de un problema, las causas relacionadas con la maquinaria, los insumos, el personal, los procesos, el ambiente laboral, la cultura organizacional y los aspectos económicos de un problema determinado.
- Diagramas de Flujo: Muestra la secuencia de actividades de un proceso, para realizar un control posterior de dichas actividades y tener establecidos dicho flujos.
- Diagramas de Pareto: Para determinar y priorizar los problemas que más impactan en los procesos. El 80% de los problemas surgen del 20% de las causas.
- Gráficos de tendencia: Indica cómo evoluciona una variable en el tiempo, de tal manera que se puede identificar la tendencia de la misma.
- Histograma: se emplean para mostrar con qué frecuencia sucede un determinado evento, ayuda a generar límites de control y permiten visualizar el patrón de comportamiento de los datos.
- Diagramas de dispersión: permiten observar y evaluar la relación entre dos variables una dependiente y la otra independiente.
- Gráficas de control: se utilizan para evaluar la calidad de un proceso en el tiempo, se fija estándares de control.

Las herramientas descritas pueden emplearse de manera independiente o conjunta para permitir la identificación causas de problemas en la calidad que finalmente aportarán en la mejora de procesos. Todos los conceptos de calidad mencionados, según D'Alessio (2012),

toman mayor importancia cuando éstas se integran a la gestión del justo a tiempo (JIT), control total de la calidad (TQC), y del mantenimiento productivo total (TPM). La Administración de la Calidad Total (TQM) se visualiza en la Figura 16.

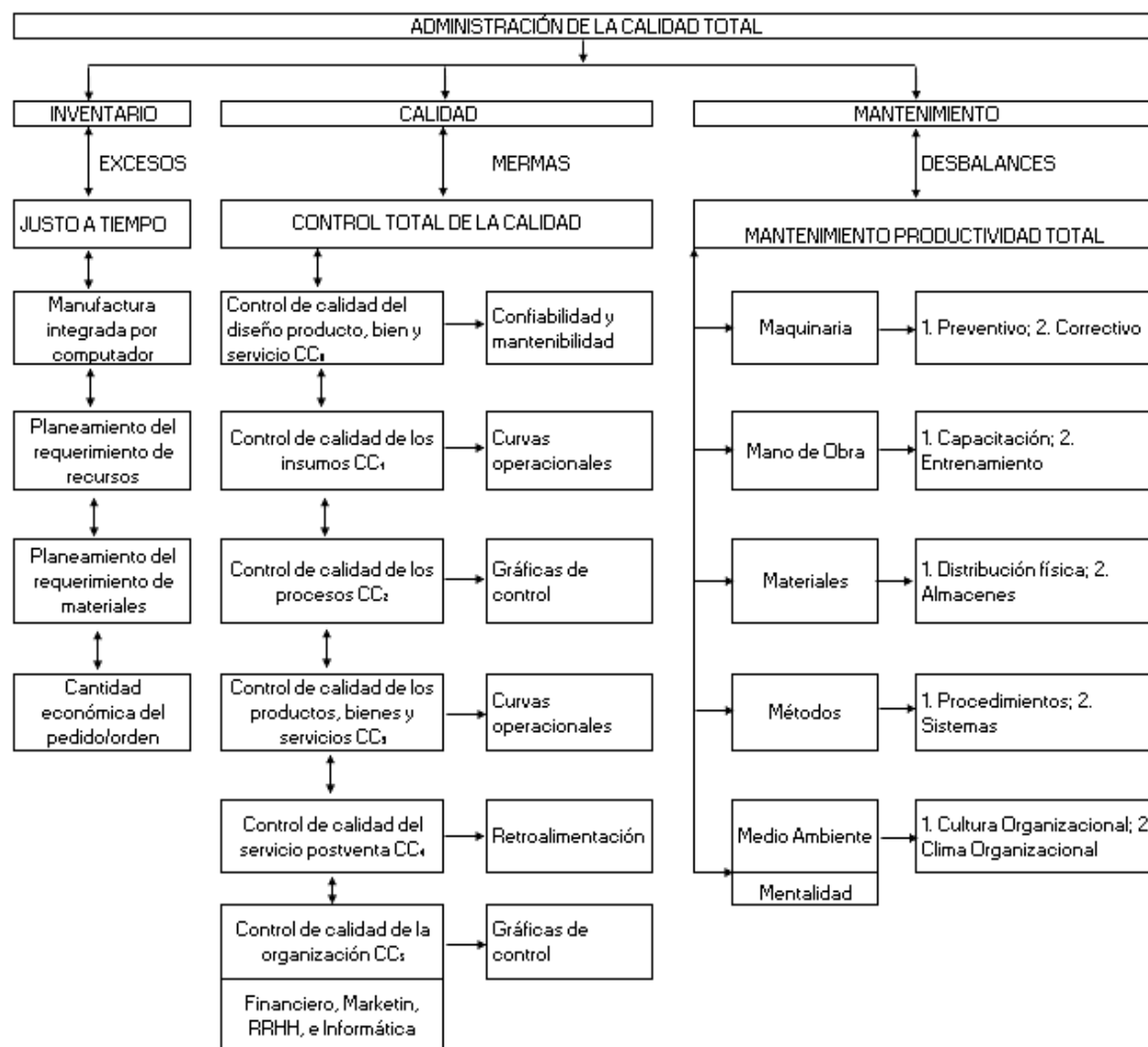


Figura 16. Administración de la Calidad Total.

Tomado de *Administración de las operaciones productivas: un enfoque en procesos para la gerencia*, por D'Alessio, 2012, p. 371. Lima, Perú: Pearson Educación.

2.13. Gestión del Mantenimiento

Según D'Alessio (2012) el mantenimiento es una inversión, que va asociado de manera directa a la generación de valor, participa en el proceso que es la actividad esencial del negocio o razón de ser de la empresa. El mantenimiento es un recurso que genera valor para la empresa, por el valor agregado que aporta a los procesos. Hay dos tipos de actividades

de mantenimiento: (a) Mantenimiento preventivo: consiste en tener un adecuado funcionamiento de los activos productivos y minimizar la probabilidad de falla, mediante mantenimiento predictivo, programado, mejorativo e integral. Es un costo indirecto, y (b) Mantenimiento correctivo: que se ejecuta después de la ocurrencia de una falla, son acciones no programadas que se realizan luego de una avería, con la finalidad de restaurar un sistema a su nivel óptimo de desempeño. Realmente no es un mantenimiento sino una reparación y es un gasto.

Para todo proceso de mantenimiento, según D'Alessio, se debe de tener en consideración los equipos a disposición, equipo preparado, suministro de materiales, personal y entrenamiento, información técnica, facilidades físicas de la planta, transporte y manipulación, y plan de mantenimiento.

El objetivo del mantenimiento, entre otros, es de alargar el tiempo de vida de equipos, reducir las depreciaciones, evitar paradas imprevistas, no programadas de la producción, eliminar mermas, eliminar altos costos, reducir los altos costos de inventarios, reducir costos de terceros, no contar con una adecuada gestión del mantenimiento tiene consecuencias operacionales (paradas imprevistas, incumplimiento de acuerdos) y no operacionales (gastos de reparación), consecuencias de seguridad, consecuencias logísticas y consecuencias tecnológicas (depreciación de maquinarias) (D'Alessio, 2012).

2.14. Cadena de Suministro

Para Heizer y Render (2009) la administración de la cadena de suministro es la integración de las actividades que requieren la dotación de materiales y servicios, para que pasen por un proceso de transformación que dará bienes intermedios y productos terminados, que serán entregados al cliente. Dichas actividades pueden ser compras y subcontrataciones que establezcan relaciones con proveedores y distribuidores. Asimismo la cadena de suministro comprende determinar: (a) proveedores de transporte; (b) transferencias de

créditos y efectivos; (c) proveedores; (d) distribuidores; (e) cuentas por pagar y cobrar; (f) almacenamiento e inventarios; (g) cumplimiento de pedidos, y (h) compartir información del cliente, pronósticos e inventarios.

La finalidad es tener una cadena de suministros que maximice valor para el cliente final, una adecuada cadena de valor hará que se personalice los productos, reduzcan costos y haya una rápida capacidad de respuestas en el mercado. Según Yücesan (2007) la gestión de la cadena de suministro es un factor de valor que facilita la toma de decisiones estratégicas. El diseño de la cadena es un proceso dinámico que incluye activos, organizaciones y competencias para lograr una ventaja competitiva.

Mora (2011) sostuvo que la por gestión de la cadena de suministro se entiende “la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales de negocio dentro de una empresa en particular y a lo largo de todas las implicadas en la cadena de aprovisionamiento, con el propósito de mejorar el rendimiento a largo plazo tanto de cada unidad de negocio como de la cadena global. (p.192)

Para asegurar que la cadena de suministro sea parte de la estrategia de la empresa, según Heizer y Render (2009), se tiene que tener en cuenta aspectos como los mostrados en la Tabla 3, en donde las actividades de los administradores de la cadena de suministro incluyen contabilidad, finanzas, marketing y operaciones. Se muestra que si quiere aplicar una estrategia de bajo costo el proveedor tiene que cumplir con la demanda al más bajo costo.

Mientras que D’Alessio (2012) mencionó que una cadena de suministro está formada por diferentes actores tales como: proveedores, transportistas, fabricantes, almacenistas, operadores logísticos, distribuidores, instaladores, vendedores que tienen participación en los procesos de producción y distribución. La administración de la cadena de suministro (supply chain management, SCM) abarca todo el proceso de transformación de bienes y servicios, y que en la administración de la cadena de suministro existen decisiones respecto al flujo de

información, insumos, productos y fondos que permitirán tener na mayor rentabilidad. Estas decisiones se basan en tres categorías, tal como se muestra en la Tabla 4, estas categorías son: estrategias o diseño de la cadena de suministro, planeación de la cadena de suministro, y operación de la cadena de suministro.

Tabla 3

Cómo Afectan las Decisiones de la Cadena de Suministro a la Estrategia

	Estrategia de bajo costo	Estrategia de respuesta	Estrategia de diferenciación
Meta del proveedor	Cumplir con la demanda al costo más bajo posible (por ejemplo, Emerson Electric, Taco Bell)	Responder con rapidez a cambios en requerimientos y demanda para minimizar la falta de inventarios (por ejemplo, Dell Computers)	Compartir la investigación de mercado, desarrollar conjuntamente productos y alternativas (por ejemplo Benetton)
Criterio de selección primario	Selección principalmente por el costo	Selección principalmente por capacidad, rapidez y flexibilidad	Selección principalmente por habilidad para el desarrollo de productos
Características del proceso	Mantener un alto promedio de utilización	Invertir en capacidad adicional y procesos flexibles	Usar procesos modulares que se presten para implementar la personalización masiva
Características del inventario	Minimizar el inventario en toda la cadena para bajar el costo de mantener inventarios	Desarrollar un sistema de respuesta, con inventarios de seguridad posicionados para asegurar el suministro	Minimizar el inventario en la cadena para evitar la obsolescencia
Características del tiempo de entrega	Acortar el tiempo de entrega mientras el costo no se incremente	Fuerte inversión para reducir el tiempo de entrega de producción	Fuerte inversión para reducir el tiempo de entrega de desarrollo
Características del diseño de productos	Maximizar el desempeño y minimizar el costo	Usar diseños de producto que conduzcan a tiempos de preparación menores y a un aumento rápido de la producción	Usar diseños modulares para posponer la diferenciación del producto el mayor tiempo posible

Nota. Tomado de Principios de administración de operaciones, por Heizer y Render, 2009, p. 435.

Tabla 4

Ejemplos de Decisiones de la Cadena de Suministro

Área de decisión	Nivel de Decisión		
	Estrategia	Planeación	Operativa
Ubicación de las instalaciones	Número, tamaño y ubicación de almacenes, plantas y terminales		
Inventarios	Ubicación de inventarios y políticas de control	Niveles de inventario de seguridad	Cantidades y tiempos de reabastecimiento
Transporte	Selección del modo	Arrendamiento estacional del equipo	Asignación de ruta, despacho
Procesamiento de pedidos	Ingreso de pedidos, transmisión y diseño del sistema de procesamiento		Procesamiento de pedidos, cumplimiento de pedidos atrasados
Servicio al cliente	Establecimiento de estándares	Regales de prioridad para pedidos de clientes	Celeridad en las entregas de pedidos
Almacenamiento	Manejo de la Selección de equipos, diseño de la distribución	Opciones de espacio estacional y utilización de espacio privado	Selección de pedidos y reaprovisionamiento
Compras	Desarrollo de relaciones proveedor-comprador	Contratación, selección de vendedores, compras adelantadas	Liberación de pedidos y rapidez de suministros

Nota. Tomado de Administración de las operaciones productivas: un enfoque en procesos para la gerencia, D'Alessio, 2012, p. 494.

Los procesos de cadena de suministro, según D'Alessio (2012) se pueden dividir en cuatro etapas: (a) el pedido del cliente; (b) el reabastecimiento; (c) la fabricación; y (d) el abasto de insumos, y hay dos maneras de configurar y operar la cadena de suministro estos sistemas son push y pull, el sistema push (empuje) produce bienes antes de que ocurra la demanda del cliente establecidos con pronósticos de ventas tiene como ventaja tener la disponibilidad de inventarios. Mientras que el sistema pull (arrastre) es la ejecución del proceso que se inicia en respuesta a un pedido del cliente donde ya se conoce la demanda, si bien está restringida por la capacidad de inventario, se puede obtener una reducción de costos y se asegura que el cliente reciba la tecnología más nueva; los sistemas *push* y *pull* (ver Figura 17).

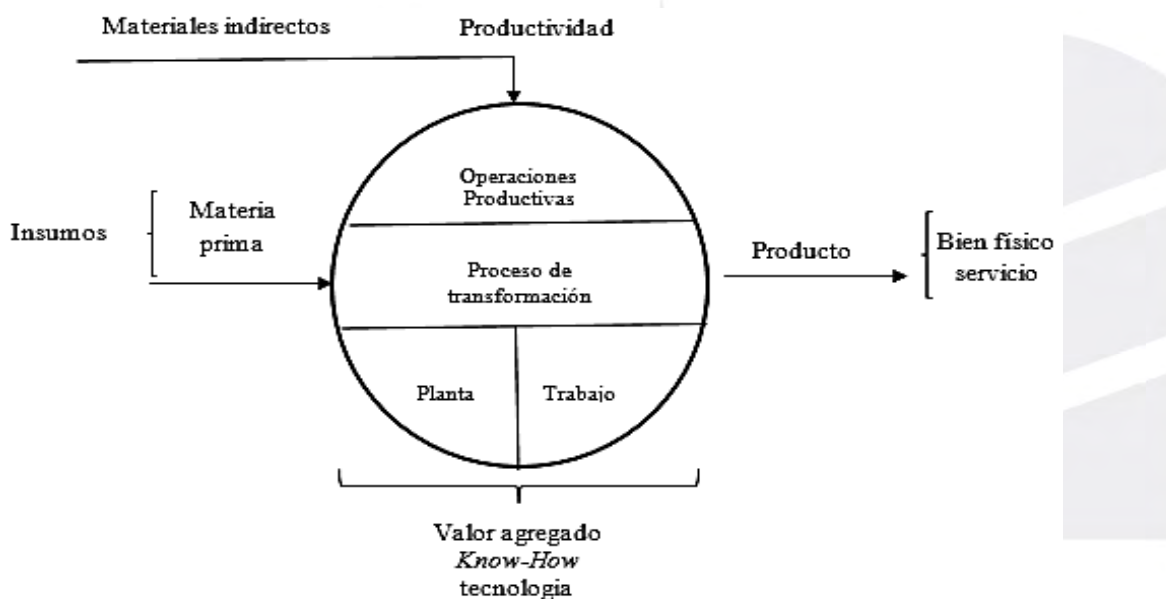


Figura 17. Proceso de empuje y arrastre para Dell.
Adaptado de *Administración de las operaciones productivas: un enfoque en procesos para la gerencia*, por D'Alessio, 2012, p. 495.

Según Heizer y Render (2009) existen dentro de la cadena de suministro las decisiones hacer o comprar, ello con la finalidad de elección entre producir internamente un componente o servicio o comprar de proveedores, o existen decisiones de *outsourcing*, asimismo existen diferentes estrategias en cuanto a la cadena de suministros como contar con

muchos proveedores (se decide con respecto a costos) o pocos proveedores (se puede trabajar a largo plazo alineando a los objetivos de la organización), estrategia de integración vertical, en donde se desarrolla la habilidad de producir bienes o servicios en lugar de comprar (ver Figura 18).

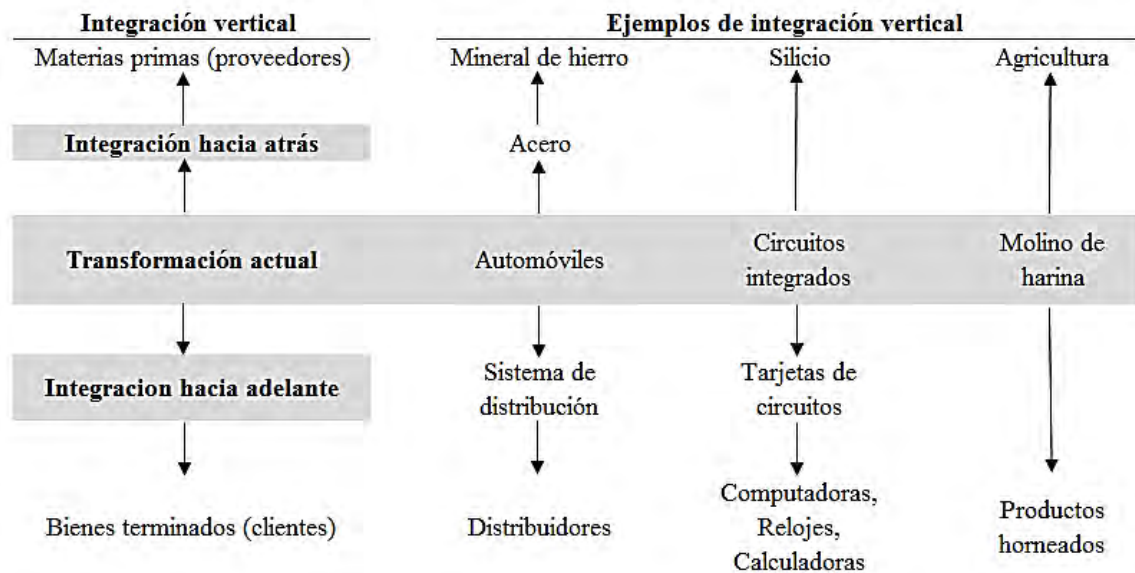


Figura 18. La integración vertical puede ser hacia adelante o hacia atrás. Tomado de "Principios de administración de operaciones," por Heizer y Render, 2009, p. 440.

Hoy en día existen diversas herramientas que ayudan a contar con mayor información, ello para basarse en las decisiones de compra o en las decisiones que mejoren la cadena de suministros, y ayudan a realizar transacciones en línea y más rápidas. Una implementación adecuada de la cadena de suministro ayuda a reducir costos, contar con un mejor control, optimizar recursos, entre otros.

Otro punto importante en la cadena de suministro es el almacén, según Coyle, Langley, Novack y Gibson (2013) los almacenes son un punto neurálgico en el proceso productivo. Según sea el tipo de almacén designado para la operación, este afectará a los costos finales de producción. También nos pone como ejemplo la funcionalidad de un almacén de techo alto equipado con anaqueles, versus uno de techo bajo (p.233).

Capítulo III: Ubicación y Dimensionamiento de la Planta

Para el presente capítulo se toma como objeto de estudio la Agencia Principal de la CACSCH, que incluye dos locales una exclusiva para el área de créditos (Centro de Negocios), y la otra destinada para oficinas administrativas (Centro Administrativo). Se tomará en cuenta sólo el Centro de Negocios, debido a que cuenta con la mayor cartera de crédito de la CACSCH teniendo un saldo de S/ 57'312,931 que representa el 26% de toda la cartera de crédito, y por la concentración de cifras similares tanto de número de socios, captaciones, entre otras operaciones, por lo que amerita hacer una evaluación con mayor detalle del Centro de Negocios que viene a hacer parte de la agencia principal. Cabe señalar que las plantas del centro de negocios y la planta de oficinas administrativas se encuentran en diferentes lugares a una cuadra de distancia, la planta del centro de negocios se ubica en el Jr. 28 de julio primera cuadra, mientras que las Oficinas Administrativas se encuentran en la Plaza de Armas de la ciudad de Ayacucho.

3.1. Dimensionamiento de la Planta del Centro de Negocios de la CACSCH

El Centro de Negocios de la CACSCH cuenta con cuatro pisos, el primer piso está destinado para la atención del área de créditos (segmento comercial y agropecuario), y área de recuperaciones. En el segundo piso se encuentra el área de créditos (segmento consumo), la gerencia de créditos y la oficina del consejo de administración. En el tercer piso se encuentra la oficina de comité de educación, la oficina de comité electoral, oficina de asesoría legal, oficina de auditoría interna. En el cuarto piso se encuentra la oficina de auditoría integral (jefatura), dos oficinas en donde se desarrollan los comités de crédito y por último se encuentra el archivo general de la CACSCH. A continuación se analiza si realmente el dimensionamiento del Centro de Negocios es el adecuado de acuerdo a las variables planteados por D'Alessio (2012); Heizer (2009); Alvarado, Landeo, Velásquez y Villanueva (2016), Schroeder (1992) :

Pronóstico de la demanda. Para tomar decisiones sobre las instalaciones de la planta del Centro de Negocios se debe tener en consideración que actualmente el centro de negocios según el Plan operativo 2017 de la CACSCH (2017c), cuenta con un saldo de colocaciones de S/ 56'115,225 a marzo 2017 (ver Tabla 5), que constituye el 26% de la cartera total de la CACSCH, dicha cartera viene gestionándose por 24 analistas de crédito quienes están segmentados como analistas comerciales, agropecuario y consumo (ver Apéndice B – Relación de Analistas de Crédito del Centro de Negocios), cada analista de crédito de acuerdo a su categoría gestiona un tope máximo tanto de número y monto a gestionar, teniendo un índice de productividad por agencia en los últimos seis meses de un promedio de 10 operaciones uno de los menores índices de mercado financiero, por lo que el número de analistas, cartera de colocaciones y dimensionamiento de planta justifica la capacidad de planta del Centro de Negocios.

Tabla 5

Evolución de Colocaciones del Centro de Negocios

Agencia	Dic-16	Ene-17	Feb-17	Mar-17	Disminución a Dic-2016
Principal/Centro de Negocios	57'312,931	55'931,778	56'052,360	56'115,225	-1'197,706

Nota. Adaptado de *Informe Económico a marzo 2017*, por Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga [CACSCH], 2017g.

Asimismo se hace un análisis de las variaciones de la demanda y su impacto en el dimensionamiento de la Planta del Centro de Negocios: La demanda excede la capacidad. Se da en meses de mayor movimiento económico como campaña navideña, época escolar, día de la madre, fiestas patrias, para estas situaciones la CACSCH cuenta con productos especiales (ver Tabla 6), dichos productos tratan de aprovechar al máximo la demanda de esos períodos, aprovechando mismos espacios (centro de negocios) y mismos recursos (24 analistas, máquinas, sistemas, etc.).

Tabla 6

Productos Crediticios Campaña de la CACSCH

Campaña Crediticia	Vigencia
Campaña escolar	Febrero-Abril
Campaña Fiestas Patrias	Mayo - Agosto
Campaña Navideña	Octubre – Diciembre

Capacidad excede a la demanda. En el actual mercado financiero es una situación poco probable ya que se cuenta con una competencia cada vez más creciente, sin embargo la CACSCH cuenta con la estrategia de rotar a su personal de crédito a sus diferentes agencias, según la necesidad de la situación, de la agencia y de la institución, en caso la capacidad exceda a la demanda. Ajustes a las demandas estacionales, la CACSCH realiza dos veces al año la escuela de analistas la cual proporciona un universo de nuevos talentos quienes se incorporan de acuerdo a las necesidades de cada agencia.

El centro de negocios tiene como pronóstico de la demanda, según el Plan Estratégico 2016-2019 de la CACSCH (2017d), incrementar el monto de colocaciones (ver Tabla 7), y con respecto al dimensionamiento de planta no se cuenta con mayores dificultades debido a que se puede tener un mejor aprovechamiento del mismo, porque existe espacio para ampliar los servicios orientados al otorgamiento de crédito, sin embargo es necesario aplicar otras estrategias para incrementar la productividad de producción de los analistas de crédito que es una debilidad en comparación con los número de otras agencias.

Tabla 7

Proyección del Saldo de Cartera de Crédito al 2019 – Centro de Negocios

Agencia	Dic-17	Dic-18	Dic. 19
Principal	66'342,965	81'118,710	99'185,486

Nota. Tomado del Plan Estratégico 2016 – 2019, de la CACSCH, 2017d

El centro de negocios actualmente cuenta con una cartera de S/ 56'115,225 y la proyección al cierre de 2017 es de S/ 66'342,965. Por lo que para llegar a la meta establecida se necesitará de dotar más analistas de créditos, siempre y cuando la cartera sobrepase la

capacidad de gestión de los analistas y que el índice de productividad sea competitivo a nivel del mercado, por consiguiente sería apropiado una vez agotado las condiciones, ampliar la capacidad de planta.

3.2. Ubicación de Planta

Para realizar el análisis de la ubicación de la planta y determinar si la ubicación es la correcta o no, se hará el análisis del factor cualitativo en función a las variables del actual centro de negocios y se desarrollará el análisis del factor cuantitativo en función a la comparación de la planta Oficina Administrativa y el Centro de Negocios.

3.2.1 Centro de negocios

Ubicado en el Jr. 28 de Julio 113 – 117 (ver Figura 19), a pocos metros de la plaza de Armas de la ciudad de Ayacucho, local propio ubicado en zona estratégica - centro de la ciudad, de fácil acceso para los socios o potenciales socios, la planta cuenta con cuatro niveles, en el primer y segundo piso se encuentra el área de créditos, y las oficinas administrativas ubicadas en el tercer y cuarto piso.

Una de las debilidades es que la planta no cuenta con el área de admisión, por lo que los potenciales socios que requieran de financiamiento tiene que ir necesariamente a la Oficina Administrativa (donde se encuentran las oficinas de admisión y operaciones), que se encuentra a una distancia de casi una cuadra para primero asociarse, y luego volver al centro de negocios para seguir su proceso de otorgamiento de créditos, adicional a ello, una vez aprobado un crédito el socio tiene que regresar a la oficina principal ya que en el centro de negocios no hay el área de desembolso esto puede resultar perjudicial para los socios, por un tema de seguridad, a pesar que sea se encuentre en el centro histórico de la ciudad.

3.2.2 Oficina principal (oficinas administrativas)

Ubicado en Portal Unión N° 032-033 – Plaza Mayor de la ciudad de Ayacucho (ver Figura 19), se encuentra en la misma plaza de armas de la ciudad de Ayacucho. Una de las

desventajas al igual que el centro de negocios es que si bien cuenta con el área de admisión e informes y operaciones dentro de su infraestructura, estos dos están separados del área de créditos, por lo que dificulta el proceso de otorgamiento de crédito. Para determinar si la ubicación de planta del centro de negocios de la CACSCH es la más ventajosa o no, se evaluará en función a factores cualitativos y factores cuantitativos y decidir finalmente si la ubicación es la apropiada o no.

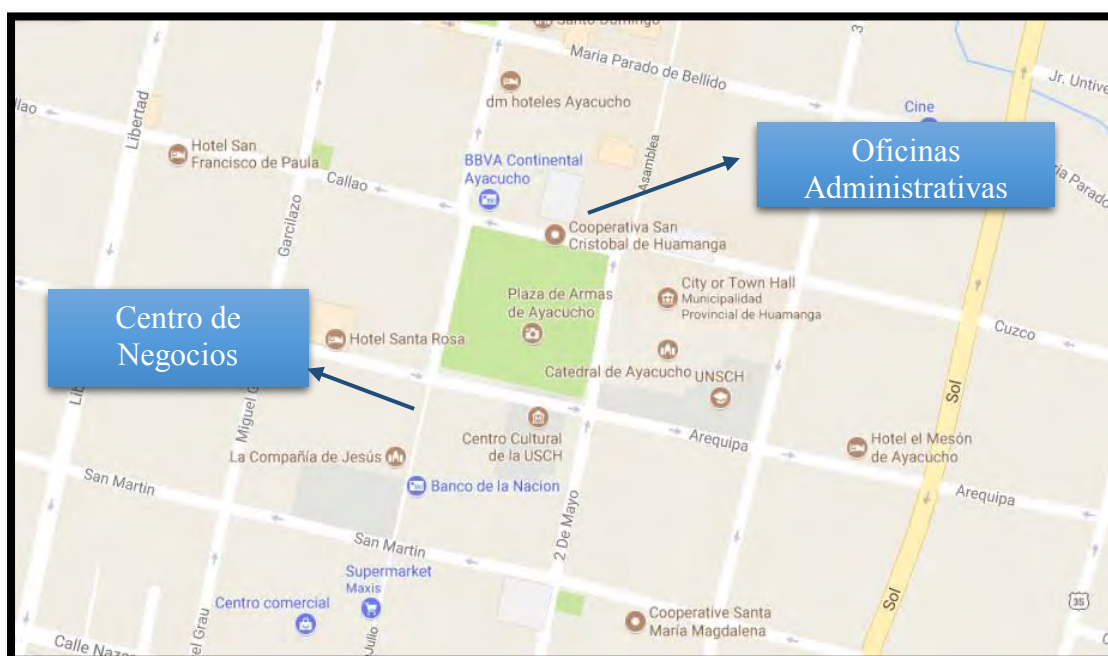


Figura 19. Ubicación del centro de negocios y de la oficina administrativa. Adaptado de *Satélite*, por Google Maps, 2017 (<https://www.google.com.pe/maps/@-13.1607377,-74.2262006,18z?hl=en&hl=en>).

Factores cualitativos. Dichos factores constituyen un conjunto de variables (ver Tabla 8) que determinan si una ubicación es la adecuada o no, en este caso se analiza los factores cualitativos del centro de negocios.

Factores cuantitativos. Se analiza los factores cuantitativos del actual centro de Negocios, en función a los costos que generan la ubicación (ver Tabla 9). La gran ventaja de la actual ubicación del centro de negocios es que hay un gran ahorro por costos de alquiler ya que el local es propio.

Tabla 8

Factores Cualitativos de Ubicación del Centro de Negocios

FACTORES DE UBICACIÓN	
Proveedores	Proximidad cercana, debido a que los proveedores se encuentran dentro del centro histórico.
Proximidad con los clientes	Ventajosa por estar dentro del centro de la ciudad.
Disponibilidad y calidad de mano de obra	La ciudad de Ayacucho cuenta con un universo de talento humano disponible y capacitado.
Incentivos tributarios/prohibiciones	No existe incentivo tributario.
Influencias climáticas	Temporada de lluvias (Noviembre-Marzo)
Mercados, competencia	Las agencias de las entidades financieras se encuentran en la zona céntrica.
Medios de transporte	Zona altamente transitada de fácil acceso.
Servicios básicos de energía y agua	Se cuenta con todos los servicios básicos
Posibilidades publicitarias	Presencia en el centro de la ciudad.

Nota. Adaptado de la *Memoria Anual 2016*, por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, 2017d.

Tabla 9

*Costos y Gastos de la Agencia Principal (incluye Centro de Negocios y Oficina**Administrativa)*

Factores Relacionados al Costo – Julio 2017	
Descripción	Costos
Gastos de Personal	S/ 1'750,805
Gastos de Directivos	S/ 152,244
Gastos por servicios recibidos de terceros	S/ 1'689,493
Impuestos y contribuciones	S/ 293,334
Gastos de Actividades Asociativas	S/ 2'112,933
Gastos de Administración	S/ 5'998,810

Nota. Tomado de *Reporte Besterp. Estado de Resultado al 31 de julio*, por la agencia principal de la CACSCH, 2017h

Con respecto a Costos y Gastos de la Agencia Principal, solamente en el centro de negocios se ahorra mensualmente S/ 20,000 por concepto de alquiler y anualmente S/ 240,000, ya que el local es propio.

3.3. Propuesta de Mejora

Dimensionamiento. El actual dimensionamiento del Centro de Negocios es el apropiado para una adecuada atención a los socios de la cooperativa, y que aún cuenta con espacio por explotar, por lo que en cuanto al dimensionamiento de planta del Centro de Negocios no se cuenta con alguna propuesta de mejora. Sin embargo el principal motivo de no aprovechar el dimensionamiento de planta es el bajo rendimiento de la productividad de

los 24 analistas de créditos, ya que al cierre de junio de 2017 se cuenta con un avance de S/ 56'115,225 siendo las metas planteadas de crecimiento de cartera para el cierre del año 2017 de S/ 66'342,965 y al cierre del año 2019 de S/ 99'185,486, por lo que es necesario implementar estrategias para incrementar la productividad, dichas estrategias se verán en el capítulo de diseño de procesos y de trabajo. Si bien las proyecciones hacen denotar un incremento del personal e incremento en el dimensionamiento de planta, esta no se puede dar mientras no se logre maximizar la productividad.

La gama de productos. El centro de negocios está constituido por 24 analistas de créditos segmentados según productos crediticios (ver Tabla 10), producto comercial constituido por 10 analistas, producto agropecuario constituido por tres analistas, y producto consumo constituido por siete analistas de crédito. De acuerdo a la cartera de créditos, productividad y número de analistas de crédito, se considera que el dimensionamiento de planta actualmente es el adecuado.

La tecnología de procesos. La CACSCH cuenta con el sistema Besterp la cual tiene una versión más avanzada que de las otras entidades competencia en el sector cooperativo, el sistema hace que el proceso de otorgamiento de crédito se más simple reduciendo suministros y papelería al mismo tiempo espacio.

Tabla 10

Analistas de Crédito por Tipo de Créditos

N° de Analistas	Productos
14 Analistas Comerciales	Destinados a Negocio: Credicampañas, Credinegocio, Credi Motorcacsch, crédito VIP, etc.
3 Analistas Agropecuario	Destinados a actividades agropecuarias: Crédito rural
7 Analistas Consumo	Destinados a gastos personales: créditos consumo y convenio
24 Analistas	

Nota. Tomado del Informe Económico Financiero a marzo 2017, por la CACSCH, 2017g.

El grado de integración vertical. La CACSCH cuenta con integración vertical bajo, debido a que no requiere de mayor insumos o materia prima, ya que todo el proceso operativo se trata de desarrollar en el sistema Besterp (Sistema informático que se terceriza),

aprovechando mejor la capacidad de planta.

El tipo de maquinaria utilizar. Cada analista de crédito y personal administrativo cuenta con una CPU asignado a cada uno, todos los CPU no tienen fecha de fabricación mayor a 3 años. Uno de los problemas es la asignación de impresoras que lo utilizan todo un área provocando demoras en traslados, por lo que se recomienda contar con impresoras por ambiente evaluando producción y necesidad. La capacidad financiera para la inversión: Una de las ventajas del dimensionamiento de la planta del centro de negocios es que el local es propio y se ubica en una de las principales calles de la ciudad de Huamanga, por lo que ahorra un promedio mensual de S/ 20,000 en gastos de alquiler.

El rendimiento del recurso humano. Para el rendimiento del recurso humano se tomó en cuenta la productividad de los analistas de crédito del centro de negocios (ver tabla 11), según dichas cifras y en comparación con las principales competencias en el mercado Ayacuchano como es la CACSMM y Mibanco. La productividad está por debajo del promedio del mercado, por lo que no justifica la cantidad de analistas para la gestión de la actual cartera del centro de negocios.

Tabla 11

Productividad del Centro de Negocios y Mercado Financiero

Meses	Promedio de Productividad de Entidades Financieras en Huamanga		
	CACSCH	Mibanco	CACSMM
Enero	9	15	12
Febrero	9	17	12
Marzo	10	19	13
Abril	10	17	13
Mayo	9	18	14
Junio	9	19	12
Julio	10	17	14
Agosto	11	17	13

El probable comportamiento de la competencia. La mayoría de la competencia cuenta con locales en el centro de la ciudad, por lo que la ubicación no genera ventaja competitiva, pero sí comparativas por ser local propio. Rentabilidad del local. Con respecto a

la rentabilidad y tomando como base el ingreso neto o remante por agencia, se tiene que el remante de la Agencia Principal que incluye el Centro de Negocios y Oficinas Administrativas, arroja resultados negativos en diferentes meses del 2017 (ver Tabla 12). Contar con un local Propio genera un ahorro mensual de S/ 20,000 y un ahorro anual de S/ 240,000, por concepto de no pagar alquileres.

Tabla 12

Remantes de la Agencia Principal de la CACSCH (Incluye Centro de Negocios y Oficinas Administrativas)

Agencia	Dic. 2016	Ene. 2017	Feb. 2017	Mar. 2017	Jun. 2017	Jul. 2017
Agencia Principal*	-S/ 1'456,444	-S/ 131,735	-S/ 326,608	S/ 599,559	-S/ 90,506	-S/ 488,167

*Incluye Centro de Negocios y Oficina Administrativa *Nota.* Tomado de Reportes informativos, por la CACSCH, 2017i.

Limitaciones del Espacio de la infraestructura. Una de las limitaciones principales es que si a futuro y de acuerdo a los pronósticos de la demanda, se requiera mayor analistas de crédito y por ende mayor capacidad de planta, este local no puede ampliar más niveles debido a que se encuentra en zona histórica.

Ubicación. Según el análisis de la Ponderación cualitativa de factores, comparando la ubicación del centro de negocios con la ubicación de la Oficina Administrativa (ver Tabla 13), la ubicación deseable es la de la Oficinas Administrativas ubicado en la plaza de armas de Ayacucho que cuenta con un puntaje de 7.05 en comparación con el puntaje del centro de negocios que es de 6.65.

Al estar separadas la ubicación del Centro de Negocios (Área de Créditos) con la Oficina Administrativa (Admisión y desembolso), hace perjudicial sobre todo en el impacto de calidad de atención al socio (ver Figura 20), ya que si un socio desea un crédito tiene que asociarse en primer lugar en la oficina de Admisión, luego acercarse al Centro de Negocios

para seguir el proceso de otorgamiento de crédito. Por último para el desembolso tiene que volver a la Oficina Administrativa generando pérdidas de tiempo e insatisfacción tanto por los socios como por los analistas de crédito.

Tabla 13

Factores que Influyen en la Decisión de la Ubicación de la Planta

Factor relevante	Peso	Centro de Negocios		Oficina Principal	
		Escala	Valor	Escala	Valor
Mano de Obra	0.10	5	0.50	5	0.50
Valor del Terreno	0.25	7	1.75	9	1.75
Mercado	0.15	7	1.05	7	1.05
Ss Básicos	0.05	5	0.25	5	0.25
Accesos	0.20	6	1.20	8	1.60
Seguridad	0.20	8	1.60	8	1.60
Insumos	0.05	6	0.3	6	0.3
Total			6.65		7.05

Adaptado de Schroeder (1992). Administración de Operaciones. Toma de decisiones en la función de operaciones.

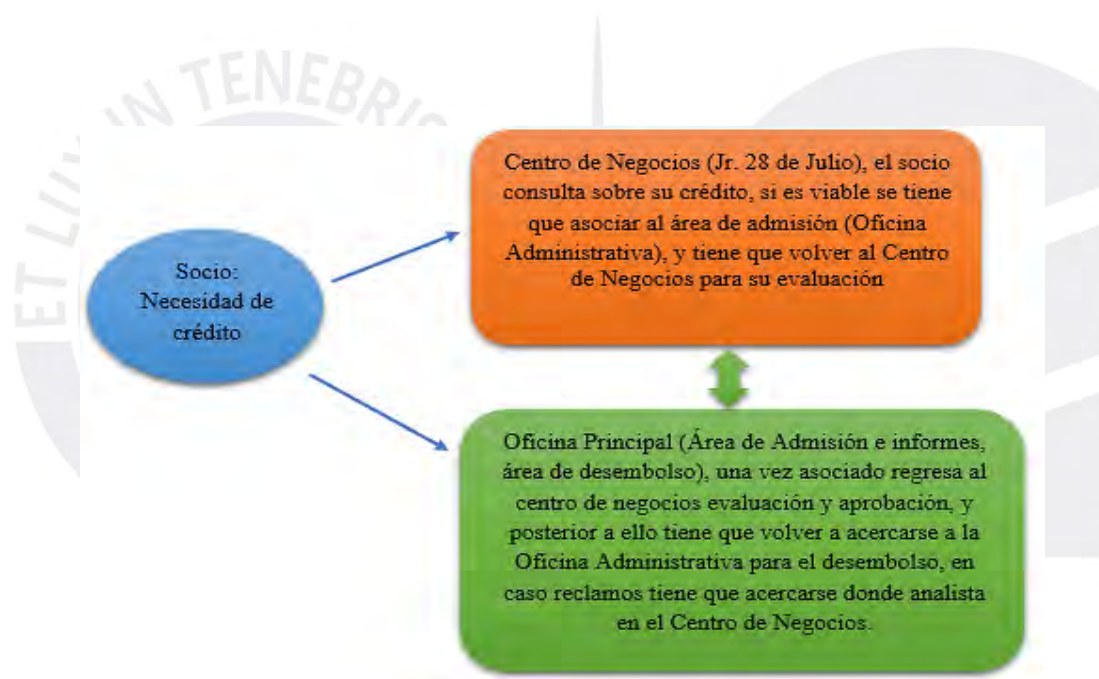


Figura 20. Traslado de Socios para el proceso de otorgamiento de crédito.

3.4. Conclusiones

El actual dimensionamiento del Centro de Negocios es el apropiado para una adecuada atención a los socios de la cooperativa, y que aún cuenta con espacio por explotar, por lo que en cuanto al dimensionamiento de planta del Centro de Negocios no se cuenta con

alguna propuesta de mejora, sin embargo es necesario plantear estrategias para incrementar el rendimiento de productividad de los analistas de crédito que se analizará en los posteriores capítulos, ello en base a la evaluación de indicadores como número de crédito, saldo de cartera y productividad que según cifras mostradas están por debajo de la competencia. .

Con respecto a la ubicación de planta se recomienda continuar en el mismo lugar de ubicación actual (calle peatonal Jr. 28 de Julio), por las ventajas que superponen frente a la competencia, siempre y cuando en que las áreas vinculadas al proceso de otorgamiento de créditos, sean estos créditos, asesoría legal, riesgos, admisión y operaciones no deben estar separadas en distintos ambientes.

No deben estar separadas el área de créditos, operaciones, riesgos, asesoría legal, y admisión, las áreas mencionadas deben mantenerse en una sola planta para la optimización de tiempos y la mejora de calidad de atención a los socios en el proceso de otorgamiento de créditos. El local actual del Centro de Negocios de propiedad de la CACSCH tiene una valorización de S/ 3'000,000 aproximadamente, el cual genera ahorros aproximados mensuales de S/ 20,000, y ahorros anuales de S/ 240,000, ello ayuda a incrementar el ingreso neto de la Oficina Principal (incluye Centro de Negocios y Oficinas Administrativas), actualmente a julio 2017 se cuenta con un ingreso neto negativo de -S/488,167, sin embargo ello se puede reducir con los ahorros por contar con local propio. Por lo que se recomienda continuar en el mismo local por ser propio, haciéndose necesario establecer las oficinas vinculadas al proceso de otorgamiento de crédito dentro de la planta del Centro de Negocio para generar mayor competitividad.

Capítulo IV: Planeamiento y Diseño del Producto

4.1. Secuencia del Planeamiento y Aspectos a Considerar

En el presente capítulo se desarrollará el proceso de diseño del producto campaña Credicampaña Navidad de la CACSCH, debido a que es un producto que se ofrece estacionalmente durante el año con condiciones especiales. A la fecha la CACSCH cuenta con el producto Credicampaña que se promociona tres veces al año, en época de campaña escolar, campaña de fiestas patrias y campaña navideña.

Las condiciones del Producto Credicampaña se encuentran establecidos en la Ficha de Productos de la CACSCH (Ver apéndice C, Ficha de Producto Actual Credicampaña Navidad), en la Tabla 14 se presenta las condiciones las cuales se propone modificaciones que generará valor no sólo al producto sino a toda la Cooperativa. Para realizar un mejor análisis del planeamiento y diseño del producto Credi Campaña de la CACSCH, se describirá la situación actual de algunas variables de las cuales se tienen que tener en consideración para diseñar un producto:

Generación de la idea. Actualmente la CACSCH no cuenta con un estudio de mercado que sustente si el producto Credicampaña es viable y sostenible, sin embargo, este producto es lanzado para estar a la par de las campañas de crédito que lanzan las entidades financieras en el mercado financiero Ayacuchano.

Para lanzar el producto credicampaña se tiene la consideración que se cuenta con personal con *know how* (conocimiento en el proceso de otorgamiento de crédito), así como se cuenta con infraestructura (centro de negocios), y sobre todo infraestructura informática que viene a hacer el Core de negocios (sistema *besterp*, sistema en donde se ingresa datos, evaluación y se realiza el proceso de aprobación de créditos). Asimismo ya se encuentra establecido las áreas de apoyo tanto de marketing, logística entre otras.

Selección del producto. Se debe de tener en cuenta:

Tabla 14

Ficha Técnica del Producto Credicampaña (Extracto de las Condiciones que Propondrá Modificaciones según el Análisis Correspondiente)

Categoría	Descripción												
Producto	Credicampaña de Fiestas Navideñas												
Tipo de Producto	Microempresa, pequeña empresa y consumo no revolvente.												
Destino de Crédito	Capital de Trabajo, adquisición de mercadería, materia prima, M.O. Activo Fijo: Adquisición de maquinarias, equipos, muebles y enseres relacionados con la actividad económica. Consumo: Gastos personales diversos. Para el caso de compra de deuda, se tomará en cuenta el destino original del crédito, debidamente sustentado con documentos pertinentes en el expediente de créditos.												
Parámetros	Para socios nuevos y recurrentes. En caso de socios nuevos, historial de endeudamiento más de 12 meses, mostrando 100% normal y máximo de endeudamiento 3 entidades incluida la CACSCH. Trabajadores dependientes o independientes calificados como socios A1 y A2 en la CACSCH y/o últimos 12 meses en calificación 100% para créditos nuevos máximo endeudamiento 3 entidades incluida la CACSCH.												
Montos	Mínimo: S/ 300.00 Máximo: S/ 50,000.00												
Plazos de Operación	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Capital de Trabajo</th> <th>Activo Fijo</th> <th>Consumo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mínimo</td> <td>3 meses</td> <td>6 meses</td> <td>6 meses</td> </tr> <tr> <td>Máximo</td> <td>18 meses</td> <td>24 meses</td> <td>24 meses</td> </tr> </tbody> </table> <p>Los créditos otorgados para compra de deuda, plazo máximo de 48 meses. Para trabajadores independientes o ingresos por recibo por honorarios, se otorgará hasta el período de vigencia e contrato.</p>		Capital de Trabajo	Activo Fijo	Consumo	Mínimo	3 meses	6 meses	6 meses	Máximo	18 meses	24 meses	24 meses
	Capital de Trabajo	Activo Fijo	Consumo										
Mínimo	3 meses	6 meses	6 meses										
Máximo	18 meses	24 meses	24 meses										
Tasa de Interés	<p>Las autonomías de tasas preferenciales Jefes de Crédito o Administradores: Aprobar hasta 1.5% Gerente de Crédito y Cobranzas: Aprobar hasta 1.2%</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Detalle</th> <th>Plazo</th> <th>TEM MÍNIMA</th> <th>TEM MÁXIMA</th> <th>TASA MORATORIA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Montos desde S/ 300 hasta S/ 50,000</td> <td>Desde 03 hasta 24 meses</td> <td>1.2% (*)</td> <td>2.20% (*)</td> <td>5.00%</td> </tr> </tbody> </table>	Detalle	Plazo	TEM MÍNIMA	TEM MÁXIMA	TASA MORATORIA	Montos desde S/ 300 hasta S/ 50,000	Desde 03 hasta 24 meses	1.2% (*)	2.20% (*)	5.00%		
Detalle	Plazo	TEM MÍNIMA	TEM MÁXIMA	TASA MORATORIA									
Montos desde S/ 300 hasta S/ 50,000	Desde 03 hasta 24 meses	1.2% (*)	2.20% (*)	5.00%									
Depósito	Para acceder mejores tasas. NOTA: Se deberá contar con un aporte mínimo equivalente a 2.5% de monto de crédito, para montos mayores a S/ 10,000 ns. Tener un aporte mínimo, equivalente a 2.0% de a UIT Vigente como socio recurrente.												
Garantía	Garantía de Hipoteca, Garantía Mobiliaria, Garantía Líquida, Garantía No Real, Garantía Personal, Aval												
En Caso de actividades pecuarias	No califica, la edad mínima para el otorgamiento de este crédito es a partir de los 20 años. (No considerar para este producto, dicha actividad es muy riesgosa).												

Nota. Tomado de *Ficha de Producto Credicampaña*, por la CACSCH, 2017, Apéndice C.

Potencial del mercado. La participación del mercado de la CACSCH según la Tabla 15 y Tabla 16 en relación al mercado financiero de Ayacucho en saldos de crédito, presenta una participación de 14.2% en el 2016, y en lo que va el 2017 cuenta con una participación de 13.6%, por lo que innovar y presentar nuevos productos en el mercado se hace necesario para ser competitivo y no perder participación en el mercado. Es importante mencionar que después de la participación de Bancos en Ayacucho que es de 36.71% en el 2017, le sigue la participación de las cooperativas que representa un 29.95% en el mercado Ayacuchano.

Tabla 15

Participación de la CACSCH a Nivel de Cooperativas (Saldos de Créditos)

	2016	2017	Part. M. %	Part. M. %	Crecimiento 2015 al 2016	Crecimiento 2016 al 2017	Crecimiento % 2015	Crecimiento % 2016
CACSM	198,017	196,264	12.8	13.0	(27,455)	(1,753)	-12.2	-0.9
CACSCH	219,469	204,647	14.2	13.6	17,667	(14,822)	8.8	-6.8
CAC Sector Salud de Ayacucho	10,843	11,421	0.7	0.8	2,015	578	22.8	5.3
CAC Fortaleza de Ayacucho	26,557	27,973	1.7	1.9	1,235	1,416	4.9	5.3
CAC Señor de Quinuapata	10,043	10,322	0.6	0.7	1,288	279	14.7	2.8
CAC Virgen de las Nieves	41,390	-	2.7	0.0	9,060	(41,390)	28.0	-100.0
Total	506,319	450,627	32.7	30.0	3,816	(55,692)	0.8	-12.4

Nota. Tomado de *Te interesa conocer sobre*, por la FENACREP, 2017 (<https://www.fenacrep.org/>).

Factibilidad financiera. Para determinar la viabilidad financiera del producto credicampaña, se debe de tener en cuenta los ingresos que generan dicho producto así como los costos, el cual se detallarán en la propuesta del producto.

Tabla 16

Participación de Empresas Financieras en el Mercado Ayacuchano

	2016	2017	Part. M. % 2016	Part. M. % 2017	Crecimiento 2015 al 2016	Crecimiento 2016 al 2017	Crecimiento % 2016	Crecimiento % 2017
Bancos	553,660	552,329	35.75	36.71	39,668	(1,331)	7.7	-0.2
Financieras	115,819	113,621	7.48	7.55	11,333	(2,198)	10.8	-1.9
Cajas Municipales	324,810	336,184	20.48	22.48	65,214	13,374	25.1	4.1
Cajas Rurales	48,202	49,802	3.11	3.31	5,532	1,600	13.0	3.3
Cooperativas	506,319	450,627	32.69	29.95	3,810	(55,629)	0.8	-11.0
Total	1,548,810	1,504,563	100.00	100.0	125,558	(44,247)	8.11	-2.9

Nota. Tomado de *Te interesa conocer sobre*, por la FENACREP, 2017 (<https://www.fenacrep.org/>).

Diseño Preliminar. Consideraciones que se deben de tener en cuenta:

Costos. Se realiza de acuerdo al costo de fondeo direccionado sólo para el producto credicampaña, este costo finalmente se deriva del TEA ponderado de los pasivos, y evaluar si es viable o no presentar una tasa de interés de 1.2%.

Calidad. La calidad del producto se demuestra por el índice de mora del producto credicampaña Navidad 2016, que según la tabla es de 1.65% con un monto desembolsado de S/ 10'544,057.

Limitaciones técnicas y humanas. Una de las limitaciones es la evaluación de riesgo que puedan realizar los analistas de crédito que proponen un crédito, ello se comprobará con el índice de mora del producto, en cuanto a limitación técnica se puede mencionar el soporte de sistemas y de área logística (promoción).

Atributos y variables. El principal beneficio de la campaña es la tasa de interés competitivo. Sin embargo para acceder a dichas tasas se deberá contar con un aporte mínimo equivalente a 2.5% de monto de crédito, para montos mayores a S/ 10,000 ns, y contar con un aporte mínimo, equivalente a 2.0% de a UIT, estas condiciones se deben eliminar porque restan competitividad frente al mercado.

Tecnología. Se cuenta con el sistema *besterp* el cual se adecúa a las necesidades de

los usuarios, es un sistema tercerizado.

Conocimiento del Personal. Los analistas de crédito cuentan con el *know how* del proceso de otorgamiento de crédito, sin embargo siempre es necesario una capacitación de las condiciones, y demás parámetros del producto campaña.

Normativa Existente. Para las condiciones generales se cuenta con el Reglamento General de Créditos establecidos por la CACSCH, así como la Ficha de Producto Credicampaña Navidad 2017.

Confiabilidad – disponibilidad, la disponibilidad para el producto Credi Campaña Navidad 2017 será entre los meses de octubre y diciembre, y la confiabilidad que se otorgarán los créditos bajo las condiciones establecidas.

1. Construcción del prototipo. Actualmente la CACSCH ya cuenta con la ficha de producto el cual establece las condiciones para las propuestas de crédito.
2. Pruebas. Para determinar la aceptación del Producto, se analizará cuanto de saldo cuenta el producto credicampaña y cuanto representa en participación respecto al saldo total de la cartera de crédito. Asimismo en el mercado financiero la mayoría de las entidades financieras presentan productos campaña con similares condiciones y sobre todo con oferta de tasas de interés.
3. Diseño definitivo del producto. Se cuenta con la ficha técnica ya establecido y aprobado por las instancias requeridas que es el producto Credicampaña 2017 en el cual se agrega las propuestas de mejoras.

4.2. Aseguramiento de la Calidad del Diseño

El aseguramiento de la calidad del producto Credi Campaña se tiene que realizar en función al índice de mora el cual maneja el producto, ello se calcula dividiendo el saldo vencido del producto entre el saldo total del producto, el producto Credicampaña cuenta con un índice de mora de 1.65% según cifras mostradas en la Tabla 17. Asimismo el

aseguramiento de calidad del producto va en función al tiempo de atención, donde el promedio óptimo de atención en otras entidades financieras del mercado ayacuchano es de un día. Por lo que la CACSCH deberá de mejorar procesos para reducir el tiempo de atención que actualmente llega hasta dos días.

Tabla 17

Índice de Mora de Producto Campaña Navidad 2016

Producto	Índice de Mora	Monto Colocado
Credicampaña Navidad 2016	1.65%	S/ 10'544,057

4.3. Propuesta de Mejora

De acuerdo a las condiciones mostradas en el presente capítulo se tiene las siguientes propuestas de mejora para el producto Credicampaña:

Objetivo. Se deberá de contar con un objetivo, dicho objetivo estará en función al monto desembolsado en campañas anteriores, por lo que según lo mostrado en la Tabla 18 se deberá de establecer el siguiente objetivo: Objetivo Credicampaña Navidad 2017: Monto desembolsado S/ 15'000,000.

Tabla 18

Objetivo Producto Credicampaña Navidad 2017

Campaña / Credicampaña	Fecha de vigencia	Monto desembolsado
Navidad 2016	01/10/2017 – 31/12/2017	S/ 15'000,000

Mercado Objetivo. Se cuenta con el siguiente mercado objetivo.

Nuevos: Todo socio con ningún crédito en la CACSCH

Vigente: Socios con créditos vigente en la CACSCH.

Destino de Crédito. Se propone separar el producto Credicampaña según el destino de Crédito, por lo que se deberá establecer el Producto Credicampaña en dos presentaciones: Credicampaña Negocios, y Credicampaña Consumo (ver Tabla 19), esto debido a que cada producto tiene particularidades diferente como destinos de crédito diferentes y condiciones de

plazo diferentes y que se podrá medir la mora origen de diferente manera de acuerdo a las condiciones mencionadas. Se propone redireccionar el producto separando en dos destino uno de ellos Credicampaña Negocios y Credicampaña Consumo estableciendo condiciones diferentes como los montos y los plazos.

Tabla 19

Propuesta de Mejora Ficha Técnica del Producto Navidad 2017 - Modificaciones

Categoría	Credi Campaña Negocios	Credi campaña Consumo
Tipo de Producto	Microempresa, pequeña empresa	Consumo no revolvente
Destino de Crédito	Capital de Trabajo y activo fijo	Consumo / Gastos
	Para el caso de compra de deuda, se tomará en cuenta el destino original del crédito.	
Montos	Mínimo: S/ 300.00 Máximo: S/ 50,000.00 (de acuerdo a la garantía presentada)	Mínimo: S/ 300.00 Máximo: S/ 50,000.00 (de acuerdo a la garantía presentada)
Plazos de Operación	Mínimo: 6 meses Máximo: 18 meses No entregar a plazos mayores a los establecidos así sea para compra de deuda.	Mínimo: 6 meses Máximo: 24 meses.

Evaluación de Factibilidad para establecer la Tasa de Interés:

Para contar con una propuesta de cambio en las tasas de interés se tiene que realizar un análisis incluyendo lo siguiente:

- Ratio de Liquidez: De acuerdo a los EEFF publicados por la FENACREP (2017) a Julio 2017 se cuenta con un ratio % relación disponible/depósitos de 32.06 y % activos líquidos/pasivo corto plazo + 10% aportes de 32.06, lo que permite contar con el disponible correspondiente a la meta planteada. Asimismo se debe de contar con una evaluación de las inversiones realizadas de los excedentes en función a la tasa promedio ponderado y de rendimiento ello cruzado con el tiempo que se depositó para las inversiones.
- Tasa Promedio Ponderada Pasiva: Se realizó una aproximación con las tasas pasivos publicadas en la página web de la CACSCH.

- Gastos de Administración. Según datos de la FENACREP (2017) a Julio 2017, y considerando que los gastos de administración incluyen los gastos de personal, gastos de directivos, gastos de servicios recibidos por terceros, impuestos y contribuciones, y gastos de actividades asociativas, lo cual se tiene un saldo de S/ 13'605,800 que representa el 6.01% en relación a la cartera total de crédito al mes de Julio que es de S/ 226'129,184

Teniendo en consideración el ratio de liquidez, promedio de tasa pasiva y ratio de gastos de administración en relación a la cartera total de crédito se obtiene los resultados mostrados en la Tabla 20. Teniendo en consideración el detalle de las tasas se realiza la propuesta de tasa de interés, conforme al simulador presentado en la Tabla 21.

Tabla 20

Tasa Pasiva y % de Gastos de Administración para Establecer TEA Mínima

Plazo (Días)	Tasa Pasiva Aproximada %	Ratio G. Administración %	TEA MIN Propuesto para Campaña %
90 días	4	6.01	10.01
180 días	4.83	6.01	10.84
270 días	5.50	6.01	11.51
360 días	6	6.01	12.01
540 días	6.67	6.01	12.68
720 días	7	6.01	13.01

Nota. Tomado de *Publicaciones*, por CACSCH, 2017j (<http://www.sch.pe/index.php/publicaciones/ahorros> y <https://www.fenacrep.org/>).

Tabla 21

Proyección de Ingreso Anual con Tasa Propuesta para Monto de S/ 10'000,000

Monto Desembolsado	TEA Actual	Margen de Ganancia
10'000,000 (Aprox)	15.3895 (TEM 1.2%)	1'538,946.24
Monto Desembolsado	TEA Propuesto	Margen de Ganancia
10'000,000 (Aprox)	16.7652 (TEM 1.3%)	1'676,517.76
Diferencia de Ganancia entre TEA actual y TEA Propuesta	Se contaría con un incremento de ganancia anual de S/ 137,571.52	Dicho incremento se destinaría un porcentaje a motivar al personal

Propuesta para el plazo propuesto.

- Para Capital de Trabajo y Activo Fijo se plantea considerar como plazo máximo 18 meses, debido a que es un producto campaña cuya retornabilidad tiene que ser en el menor plazo para así tener mayor rotación de cartera.
- Para Consumo: Máximo 24 meses, ya que el destino de crédito es un gasto y no una inversión.

Propuesta para establecer montos: Según el índice de mora del producto

Credicampaña Navidad 2016 no sobrepasa el 2% lo cual asegura que se cuenta con una buena gestión de admisión por lo que se recomienda elevar el Monto Credicampaña Hasta S/ 90,000 y teniendo en consideración los montos de campaña que se ofrecen en otras entidades y competidores cuentan con una oferta de mayores montos.

Propuesta con Respecto a la Garantía: Se tiene que establecer montos para cada garantía ya que una garantía no real como testimonio de compra venta no es tan ejecutable en caso caiga en mora como una copia literal. Por lo que se propone que mayores a S/ 30,000 o S/ 40,000 sea aceptado con testimonio de compra-venta y mayores a esos montos con copia literal, ello debido a que es un producto al cual no todos los socios de la CACSH podrán acceder y por tener requisitos más ácidos.

Ingresos Proyectados: En caso se adopte la tasa de interés mínima propuesta en la presente, en la Tabla 22, se simula las diferencias en el ingreso mensual tanto con la tasa actual y con la tasa propuesta, haciendo la suposición que se colocarán el mismo monto, incrementándose en S/ 15,000 los ingresos mensuales con la nueva tasa propuesta, dicha diferencia se puede destinar a costear premios tanto para los socios como para los ejecutivos de negocio, ello impactará en mayor medida en productividad y en imagen institucional.

Propuesta de Número de Entidades y % de aporte mínimo: Se propone aumentar el número de entidades con las cuales el socio cuenta con crédito (en caso se consideren las

deudas de tarjetas de crédito como número de entidades), esto debido a las condiciones del mercado, que actualmente gran porcentaje de la población cuenta con tarjeta de crédito entre otros. Asimismo se propone que no se establezca un % de aporte mínimo debido a las condiciones de mercado que actualmente es muy competitivo en el Mercado Ayacuchano.

Tabla 22

Proyección de Ingreso Mensual con Tasa Propuesta para Monto de S/ 15'000,000

Campaña Credinavidad 2017					
Campaña	Duración	Meta Desembolsado	TEM Mínimo	Intereses Generados	Observación
Actual Credinavidad 2016	Oct-Dic 2016	15'000,000 (supuesto)	1.20%	S/ 180,000	Se está considerando un aprox. de monto.
Propuesta Credinavidad	Oct-Dic	15'000,000 (supuesto)	1.30%	S/ 195,000	Se considera un aprox. de monto

Propuesta de Premios para Colaboradores y Socios:

- Premios para la mejor Agencia: 1°, 2° y 3° puesto premiar con una cena a todo el equipo integrante a la agencia. (Tope máximo S/ 500.00) = Total S/ 1,500.00
- Premios para los mejores Administradores: 1°, 2° y 3° puesto se premiará bajo el siguiente detalle (ver Tabla 23).
- Premios para Analistas de Crédito: Para los 15 Primeros Analistas de Crédito (ver Tabla 24).

Tabla 23

Propuesta de Premios para Mejores Administradores

Puesto (Administrador de Agencia)	Premios	Subtotal
Primer	S/ 500.00	S/ 500
Segundo	S/ 400.00	S/ 400
Tercero	S/ 300.00	S/ 300
Total		S/ 1,200

Tabla 24

Propuesta de Premios para Mejores Analistas de Crédito

Rango de Analistas	Premios	Subtotal
5 Primeros Puestos	S/ 500.00	S/ 2,500
5 Segundos Puestos	S/ 400.00	S/ 2,000
5 Terceros Puestos	S/ 300.00	S/ 1,500
Total		S/ 6,000.00

Condiciones para acceder a los premios: Para llegar a la meta se tendrá que establecer condiciones como incrementar el saldo de cartera de crédito, no incrementar la mora al cierre del término de la campaña con respecto al mes del cierre de setiembre, incrementar (considerar una meta de crecimiento) en relación a la cartera de crédito, considerar el mantenimiento de la TEA ponderada, y la productividad del analista de crédito.

Premios para los socios: Se deberá de establecer un producto a obsequiar que sea vinculado a la campaña navideña, ejemplo: Champagne, vino, vales de consumo, etc. ello no deberá exceder un presupuesto mayor a S/ 10,000 o según disponga las gerencias respectivas. A manera de resumen se presenta en la Tabla 25, en la que se muestra la inversión y los beneficios que generará el producto credicampaña navidad 2017, según las modificaciones propuestas, para mejorar la competitividad de dicho producto.

Tabla 25

Inversión y Beneficios de la Propuesta de Producto Credicampaña Navidad 2017

	Descripción	Montos
Ingresos Propuesta de tasa mínima de 1.3% y otras condiciones	Por concepto de intereses anuales (se incrementa la ganancia en S/ 137,571.52 con respecto a la otra campaña)	S/ 1'676,517.76
Inversión	Por premios = S/ 18,700 Por folleterías= S/ 15,000 Por Publicidad= S/ 5,000 Conferencias = S/ 1,000 Por materiales=S/ 15,000 Otros Costos (Ss. Básicos, sistemas, costo logísticos, etc.) = S/ 100,000	S/ 154'700
Ganancia	Ingreso Neto (Ingreso – Inversión)	S/ 1'521,817.76

La inversión en la modificación de condiciones del producto credicampaña navidad 2017 es justificable de acuerdo a los ingresos proyectados para el producto, adicional

a ello se tendrá motivado al personal y habrá mayor vínculo de relación con los socios. En el Apéndice D, se muestra cómo quedaría la Ficha propuesta de producto credicampaña navidad 2017, detallando las nuevas consideraciones y condiciones.

4.4. Conclusiones

En el presente capítulo se propone mejoras para el producto Credicampaña Navidad 2017, se determinó que se debe ofrecer este producto campaña para seguir generando participación en el mercado pero con algunas modificaciones, como separar el producto Credicampaña Navidad en dos subproductos uno destinado para negocios y el otro destinado para consumo, esto ayudará a comparar tanto ingresos e índice de mora (calidad de producto) en función a distintos tipos de producto. Cambiar los plazos a otorgar debido a que son productos campaña que deberían de rotar en el menor tiempo posible como máximo a 18 meses en negocios y 24 meses para consumo, se propone aumentar el mínimo de tasa de interés ofrecido, para efectos del presente producto se propone 1.3% como tasa mínimo (de acuerdo al análisis Spread Financiero).

Se propone fomentar la campaña con premios tanto para los socios como para los analistas de crédito, asimismo no considerar el aporte mínimo equivalente a 2.5% de monto de crédito, para montos mayores a S/ 10,000, así como suprimir el monto de aporte depositado equivalente a 2% de la UIT, restringir el producto a actividades pecuarias por su alto riesgo. Se propone también subir el umbral de monto propuesto de S/ 50,000 a S/ 90,000 ello sustentado al índice de mora de 1.65%, cifra de la última campaña, por último flexibilizar las garantías. Dichos cambios generarán aumentos de ingresos anuales de hasta S/ 137,571.52, todo ello en comparación con la campaña anterior, que permitirá costear premios y ser más rentable para la institución, contando con una ganancia neta de S/ 1'521,817.76 restando ingresos menos la inversión realizada en la ejecución del producto campaña que es de S/ 154'700.

Capítulo V: Planeamiento y Diseño del Proceso

5.1. Mapeo de los Procesos

En el presente capítulo se desarrollará el proceso operativo exclusivamente del otorgamiento de créditos, con un análisis del diagrama de actividades y la tecnología empleada para lograr la optimización y control de los procesos.

5.1.1. Procesos estratégicos del proceso de otorgamiento de crédito

El proceso estratégico de otorgamiento de crédito de la CACSCH que se mostró en la Figura 3, se detallaron de forma estratégica el proceso de otorgamiento de crédito que se realiza en base al suministro de Materia Prima que en este caso viene a ser de manera directa los socios que cuentan con necesidades de financiamiento, los insumos indirectos que son los servicios básicos, infraestructura tecnológica (Sistema Besterp), etc., mientras que el producto terminado son los créditos otorgados dirigidos a satisfacer necesidades de financiamiento de socios deficitarios, el Servicio de Postventa por parte de los analistas de crédito deben realizarlo periódicamente a socios a quienes le otorgaron un crédito.

El proceso está conformado por el otorgamiento de crédito que se apoya en la planta, adicional a ello se cuenta con la Mano de Obra que en la CACSCH está conformado por el personal vinculado al proceso de otorgamiento de crédito, la cooperativa cuenta con el know how del proceso crediticio que está plasmado en su Reglamento de Crédito y demás directivas, este know how está complementado con el sistema Besterp que se acopla a las necesidades para agilizar el proceso de otorgamiento de crédito. En cuanto a los métodos la Cooperativa cuenta con el Reglamento de Crédito, para el buen ambiente se trata de fomentar un adecuado clima laboral reforzándolo con una base sólida de valores que darán la cultura organizacional. Los procesos estratégicos o directivos le corresponden al consejo de administración que es el órgano elegido en la asamblea de delegados con la finalidad direccionar la gestión de la CACSCH, el consejo de administración tiene como apoyo a la

gerencia general así como las gerencias de apoyo, ello con la finalidad de contar con una mejor toma de decisiones que llevarán a la CACSCH a generar competitividad.

5.1.2. Actividades del proceso crediticio

Se detalla las actividades generales del proceso de otorgamiento de crédito, las cuales son:

1. **Prospección.** Es el filtro inicial, es el primer contacto con el socio que tiene la necesidad de financiamiento, esta actividad se incluye a las ventas, adicional a la publicidad y promoción.
2. **Evaluación/Admisión.** Una vez aceptada la promoción de crédito se procede al recojo de información de datos de los socios, una vez realizada dicho proceso de admisión de créditos, el proceso de evaluación de crédito se realiza en función a la evaluación cuantitativa, cualitativa y destino de crédito, esta actividad termina en el desembolso de crédito.
3. **Seguimiento.** Una vez desembolsado el crédito el analista de crédito debe de realizar el seguimiento del mismo, a través de visitas a los socios desembolsados, ello con la finalidad de fidelizar a los socios, ofreciendo servicios complementarios de la CACSCH que consoliden una relación a largo plazo Cooperativa-Socio.
4. **Recuperación.** En caso el socio tenga retrasos en los pagos, el analista tiene que realizar el seguimiento del mismo para asegurar la recuperación de todo el crédito otorgado.

5.2. Diagrama de Actividades de los Procesos Operativos (D.A.P)

Para el diagrama de actividades del proceso operativo de otorgamiento de créditos (ver Figura 21) se tomará en cuenta las actividades en los que incurre los créditos calificados como créditos a pequeñas empresas, que son los créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización, prestación de servicios; otorgados a personas naturales o

jurídicas, cuyo endeudamiento total en el Sistema Financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es superior a S/ 20 Mil pero no mayor a S/ 300 Mil por seis meses consecutivos.

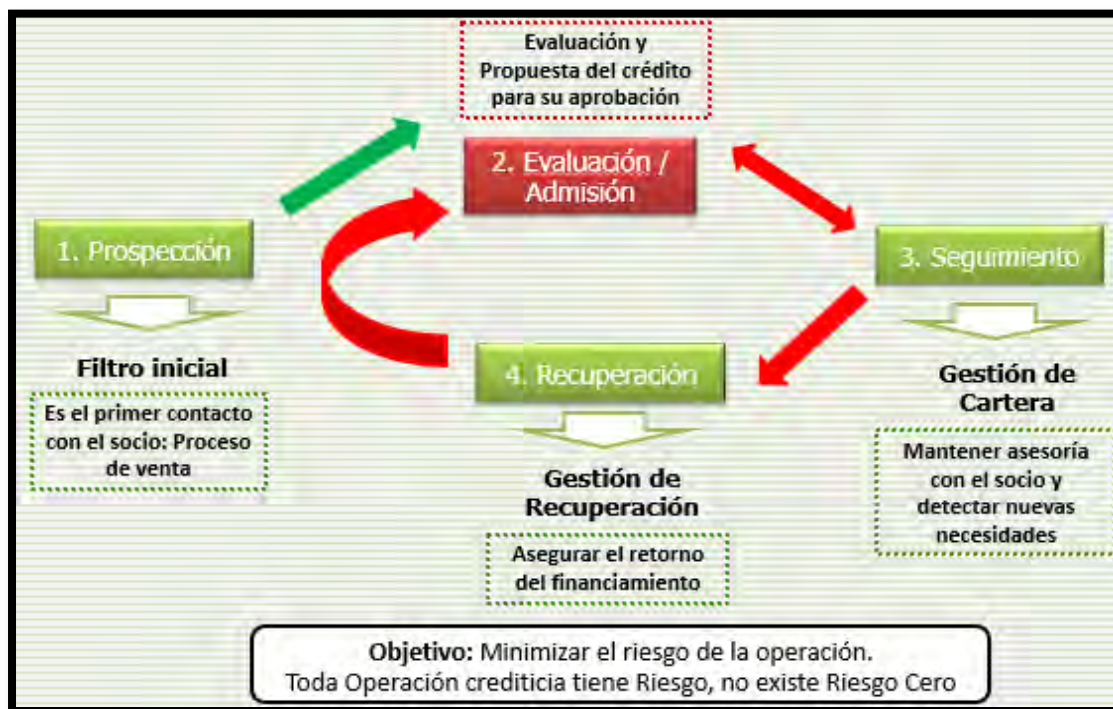


Figura 21. Diagrama del proceso de otorgamiento de crédito.

Asimismo se toma en cuenta las actividades de este tipo de crédito por concentración que esta representa en la estructura de la cartera de la CACSCH (ver Tabla 26), la cual constituye el 29.25% de la concentración total de cartera de créditos de la CACSCH, por lo que justifica analizar las actividades involucradas en créditos calificados como pequeña empresa.

Tabla 26

Colocaciones por Tipo de Crédito a Diciembre 2016 (% Concentración)

Tipo de Crédito	Monto	% de concentración
Consumo no revolvente	S/ 73'011,445	33.26
Pequeña Empresa	S/ 64'222,709	29.25
Microempresa	S/ 46'382,438	21.13
Hipotecarios para vivienda	S/ 73'011,445	8.95
Medianas Empresas	S/ 13'121,273	6.50
Grandes Empresas	S/ 953,234	0.47
	S/ 219'544,412	

Nota. Tomado de Memoria Anual 2016, por la CACSCH, 2017b.

Para el desarrollo de las actividades del proceso de otorgamiento de crédito se tomará como supuesto que existe un potencial socio en la ciudad de Ayacucho que requiere un crédito Credi Negocios de S/ 60,000 a 18 meses para un destino de crédito de compra de mercadería, por lo que el proceso de crédito empezará desde que el socio potencial se acerca a la oficina porque ya fue promocionado y que requiere del crédito. Cabe precisar que para este monto de crédito es necesario la constitución de hipoteca.

Según el Reglamento de crédito de la CACSCH 2017, la evaluación del crédito debe ser eficaz y eficiente para dar respuesta pronta y oportuna sobre las solicitudes de créditos, por lo que el plazo de evaluación de los créditos será de cuarenta y ocho (48) horas y siete días para desembolsar, a partir de la entrega de la totalidad de requisitos solicitados. Se puede concluir a priori que hay cinco actividades que retardan el proceso de otorgamiento de crédito, las cuales se detallan en los siguientes numerales con sus respectivas propuestas de mejora.

5.3. Problemas Presentados

Para la propuesta de un Crédito de S/ 60,000 según el D.A.P. presentado en la figura 22, se cuenta con cinco actividades de espera de tiempos prolongados de las cuales sólo tres pueden ser considerada como aptas, una de ellas es la espera para que el crédito propuesto se sustente en comité de crédito, ya que dicho comité de crédito se tiene que realizar en horas determinados por un tema de orden y porque en dicho comité se detecta riesgos y se propone acciones para minimizarlas, otra actividad es el tiempo de espera en la revisión de expedientes por el área de riesgos, ya que es un proceso que se tiene que realizar de todas maneras, porque es la instancia que identifica de manera más ácida los riesgos vinculados a la operación. Los problemas detectados están en función a los tiempos de espera detectados en el D.A.P. todo ello con la finalidad de generar mayor productividad, que va de la mano con establecer procesos de otorgamiento de crédito ágiles, dichos problemas son:

D.A.P Flujo de Proceso de Otorgamiento de créditos							Operaciones	12
							Transporte	9
							Inspección	1
							Esperas	5
							Almacenamiento	
Recursos Humanos	Tiempo en Minutos	Operación	Transporte	Inspección	Espera	Almacenamiento	Recursos Humanos	
							Consejo	Actual
							Comité de Crédito (CC)	
							Adm. De Agencia (AG)	
							Jefe de Créditos (JC)	
							Analista (AC)	
							Descripción	
AC	5min	●	→	□	□	▽	Contar con los reportes de centrales de riesgo	
AC	1h30m	○	→	□	□	▽	Visita a negocio, vivienda y garantía del socio	
AC	20m	●	→	□	□	▽	Evaluación de acuerdo a la metodología de evaluación	
AC	15m	○	→	□	□	▽	Regreso a Oficina	
AC	1h	●	→	□	□	▽	Ingreso de datos, solicitud y evaluación al sistema Besterp	
AD	20m	○	→	■	□	▽	Visita verificación por parte del Administrador de agencia	
AD	10m	●	→	□	□	▽	Cruce de información por parte del Adm. de agencia.	
AD	15m	○	→	□	□	▽	Regreso a Oficina	
CC	3h	○	→	□	■	▽	Espera para programar comité de crédito	
CC	30min	●	→	□	□	▽	Exposición en comité de crédito, (observaciones o viabilidad)	
CC	5min	○	→	□	□	▽	Devolución de expediente para subsanación de observaciones	
AC	1h	●	→	□	□	▽	Subsanación de Observaciones	
CC	10min	○	→	□	□	▽	Pase de expediente para su firma de comité de crédito	
AL	8h	○	→	□	■	▽	Derivar expediente a asesoría legal (atención según llegada)	
AL	3h	●	→	□	□	▽	Opinión legal	
R	8h	○	→	□	■	▽	Si es favorable la O. L se traslada a Riesgos (atención según llegada)	
R	3h	●	→	□	□	▽	Opinión Riesgos	
JC	15min	○	→	□	□	▽	En caso O. R. sea favorable traslado a Jefatura de Créditos	
JC	1h	●	→	□	□	▽	Revisión de Jefatura de Crédito y aprobación	
AL	10min	○	→	□	□	▽	Traslado de expediente para la elaboración de minuta	
AL	1h	○	→	□	■	▽	Elaboración de Minuta (según llegada)	
AC	5min	○	→	□	□	▽	Devolución de expediente a analistas de crédito para su desembolso	
AC	15min	○	→	□	□	▽	Se traslada el expediente a la Oficina Principal (área de desembolso)	
AC	10min	●	→	□	□	▽	Consultas u observaciones por parte del socio en la Oficina P.	
AC	30min	○	→	□	■	▽	Traslado de socio o de analista para disipar observaciones	
D	25min	●	→	□	□	▽	Recojo de firmas y desembolso de crédito	

4 días y 2 horas aprox.

Figura 22. Diagrama de Actividades de los Procesos Operativos (D.A.P)

- Espera del expediente de crédito para la sustentación en comité de crédito: El promedio de tiempo considerado es de tres horas ya que los comités de créditos se realizan por las tardes, por lo que ocurre un tiempo de espera una vez que el analista de crédito haya culminado la evaluación del crédito. Es imprescindible que se realice esta actividad, por lo que no se puede eliminar pero sí mejorar en el tiempo de espera, estableciendo horarios de comité de créditos.
- Derivar expediente de crédito a la Oficina de Asesoría Legal, y su atención es de acuerdo al orden de llegada de los expedientes, el tiempo promedio de atención es de ocho horas o un día laboral según lo establecido en el reglamento de créditos 2017 de la CACSCH en el mejor de los casos, y para agravar el problema la opinión legal se realiza una vez que el expediente de crédito haya pasado por los niveles previos como es la evaluación y la sustentación por el comité de crédito. Para una propuesta de crédito de S/ 60,000 no se puede eliminar la opinión legal por ser imprescindible, pero sí se puede mejorar los tiempos de espera haciendo que las opiniones legales no sean una vez terminado la evaluación de créditos sino que se emita una opinión independiente al proceso de evaluación de crédito.
- Derivar el expediente de crédito a la Oficina de Riesgos, una vez emitida la opinión legal se procede al envío del expediente a la Oficina de Riesgos para su respectiva opinión, el tiempo de espera promedio es de ocho horas o un día laboral según reglamento de crédito, y en caso se detecte una observación se le comunica al analista de crédito para su subsanación correspondiente, por lo que el tiempo de atención varía de acuerdo a las observaciones y la subsanación de las mismas, otro de los problemas es que la oficina de Riesgos se encuentra ubicada en la Oficina Administrativa y no en el mismo Centro de Negocios.
- Elaboración de minuta, una vez que haya culminado las actividades previas, el Jefe de

Créditos remite el expediente de crédito al analista de crédito quien a su vez lo remite a la Oficina de Asesoría Legal, para su correspondiente elaboración de minuta (debido a que es un crédito con garantía hipotecaria), el tiempo de elaboración de minuta es en promedio una hora, dicha actividad se puede realizar tercerizando con una notaría ya que no es una actividad medular.

- Traslado del analista de crédito del Centro de Negocios a la Oficina Administrativa en caso hubiera consultas por parte de los socios en el proceso de desembolso de crédito, el promedio de demora es de 15 min debido a que el analista tiene que ir a la Oficina Administrativa donde se realiza el desembolso.

5.4. Herramientas para Mejorar los Procesos

Se utilizará el diagrama de causa – efecto o Ishikawa para proponer mejoras (ver Figura 23 diagrama de Ishikawa), se establece que el principal problema es la baja productividad en el proceso de atención del otorgamiento de crédito con respecto a tiempo de esperas innecesarios, debido a que se identificaron cinco actividades de tiempos de espera, las cuales sólo dos de ellas son innecesarios y perjudican el tiempo de atención en el proceso de otorgamiento de crédito.

Según el diagrama de pescado de Ishikawa se identificó como efecto la baja productividad en función a los tiempos muertos que existen en el proceso de otorgamiento de crédito, y que entre las causas principales se encuentra la deficiente planeación de procesos de trabajo, y deficiencias en la coordinación y comunicación entre las áreas, no se cuenta con medición de indicadores de calidad de atención para medir tiempos de atención de solicitudes de créditos en las áreas que participen en el proceso de otorgamiento de crédito (créditos, asesoría legal, riesgos, operaciones, etc.), deficiente distribución de oficinas y/o áreas vinculadas al proceso de otorgamiento de crédito, pocas capacitaciones al personal sea de créditos u otras áreas con la finalidad de agilizar procesos, falta de mantenimiento

preventivos de maquinarias, entre otros.

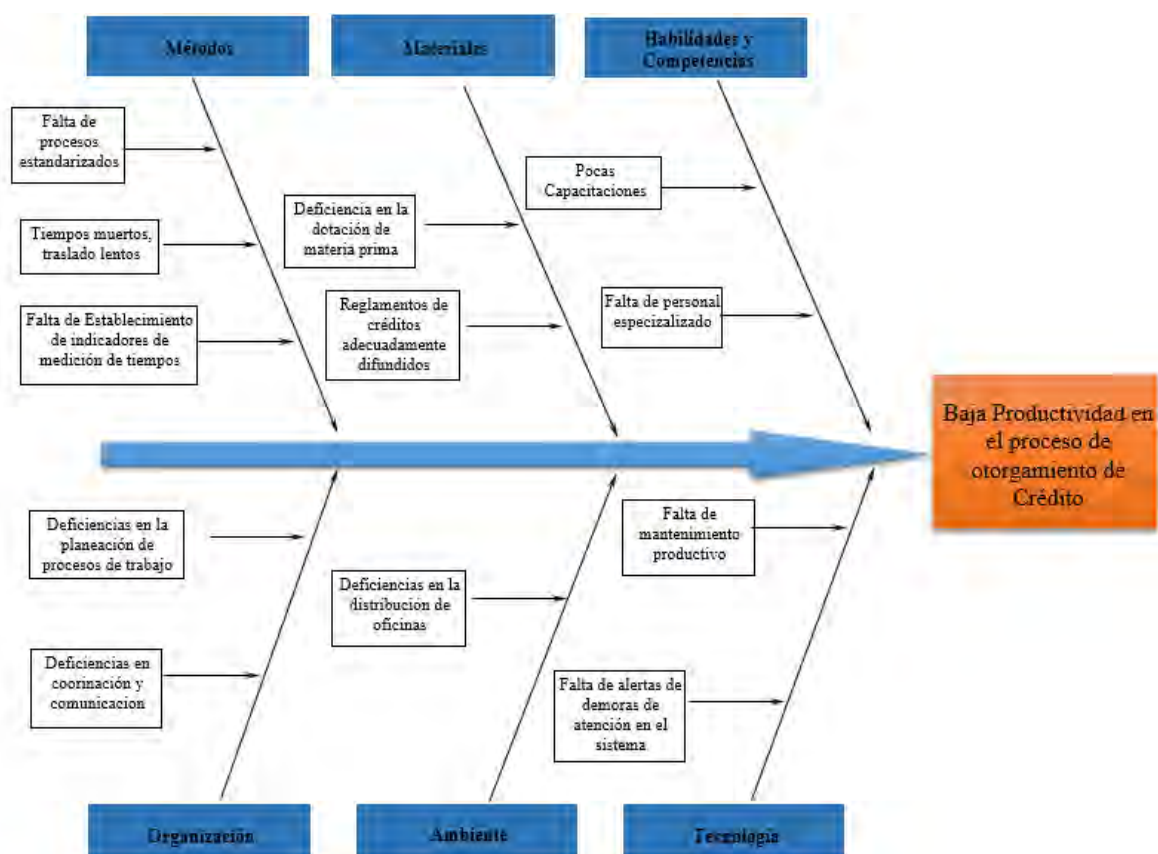


Figura 23. Diagrama de causa – efecto (Ishikawa).

5.5. Propuesta de Mejora

De acuerdo al problema identificado y las causas detectadas, las propuestas de mejora mostradas en la Figura 24, tienen como finalidad reducir los tiempos de espera innecesarios, entre las propuestas de mejora se encuentra:

- Con respecto a tiempos de traslado de expedientes entre oficinas, se recomienda reubicar la oficina de Riesgos, que actualmente se encuentra ubicado en la Oficina Administrativa, al Centro de Negocios, y reubicar de la misma manera el área de desembolso al centro de negocios, con la finalidad de reducir tiempos de traslados de expedientes entre las áreas vinculadas al proceso de desembolso. La reubicación de ambas áreas reduciría un promedio de 30 minutos por operación de créditos, y mejorarían la comunicación y coordinación entre las áreas.

D.A.P Flujo de Proceso de Otorgamiento de créditos							Operaciones	12
							Transporte	9
							Inspección	1
							Esperas	2
							Almacenamiento	
Recursos Humanos	Tiempo en Minutos	Operación	Transporte	Inspección	Espera	Almacenamiento	Actual	Propuesta
							Recurso	
							Consejo	
							Comité de Crédito (CC)	»
							Adm. De Agencia (AG)	
							Jefe de Créditos (JC)	
							Analista (AC)	
							Descripción	
AC	5min	●	➡	□	D	∇	Contar con los reportes de centrales de riesgo	
AC	1h30m	○	➡	□	D	∇	Visita a negocio, vivienda y garantía del socio	
AC	20m	●	➡	□	D	∇	Evaluación de acuerdo a la metodología de evaluación	
AC	15m	○	➡	□	D	∇	Regreso a Oficina	
AC	1h	●	➡	□	D	∇	Ingreso de datos, solicitud y evaluación al sistema Besterp	
AD	20m	○	➡	■	D	∇	Visita verificación por parte del Administrador de agencia	
AD	10m	●	➡	□	D	∇	Cruce de información por parte del Adm. de agencia.	
AD	15m	○	➡	□	D	∇	Regreso a Oficina	
CC	3h	○	➡	□	■	∇	Espera para programar comité de crédito	
CC	30min	●	➡	□	D	∇	Exposición en comité de crédito, (observaciones o viabilidad)	
CC	5min	○	➡	□	D	∇	Devolución de expediente para subsanación de observaciones	
AC	1h	●	➡	□	D	∇	Subsanación de Observaciones	
CC	10min	○	➡	□	D	∇	Pase de expediente para su firma de comité de crédito	
AL	1h	●	➡	□	D	∇	Derivar expediente a asesoría legal (atención según llegada)	
AL	3h	●	➡	□	D	∇	Opinión legal	
R	8h	○	➡	□	■	∇	Si es favorable la O. L se traslada a Riesgos (atención según llegada)	
R	3h	●	➡	□	D	∇	Opinión Riesgos	
JC	15min	○	➡	□	D	∇	En caso O. R. sea favorable traslado a Jefatura de Créditos	
JC	1h	●	➡	□	D	∇	Revisión de Jefatura de Crédito y aprobación	
AL	10min	○	➡	□	D	∇	Traslado de expediente para la elaboración de minuta	
AC	5min	○	➡	□	D	∇	Devolución de expediente a analistas de crédito para su desembolso	
AC	15min	○	➡	□	D	∇	Se traslada el expediente a la Oficina Principal (área de desembolso)	
AC	10min	●	➡	□	D	∇	Consultas u observaciones por parte del socio en la Oficina P.	
D	25min	●	➡	□	D	∇	Recojo de firmas y desembolso de crédito	

3 días y 30min

Figura 24. Propuesta de mejora del D.A.P.

- Con respecto al tiempo de espera para derivar expediente a asesoría legal y su atención, se propone que se debería de realizar dicha opinión sin necesidad de que el crédito esté terminado tanto su evaluación como el visto bueno del comité de crédito, esta opinión se podría realizar independientemente del proceso de evaluación, previa remisión de documentos correspondientes, esta propuesta de mejora ahorraría un día promedio en el proceso de atención.
- Con respecto a la actividad de elaboración de minuta, se propone tercerizar dicha actividad a través de una notaría, así se ahorraría una hora en el proceso de otorgamiento de crédito, adicional a ello el personal que elabora dicha minuta quedará con mayor tiempo libre en realizar otras actividades.

A modo de resumen la propuesta de mejora para este capítulo es el de reducir tiempos de atención, eliminando tiempos de esperas innecesarios, de las cinco actividades de espera identificados, tal como se muestra en la Tabla 27, donde se aprecia que se puede ahorrar tiempo de hasta un día, y una hora y media.

Tabla 27

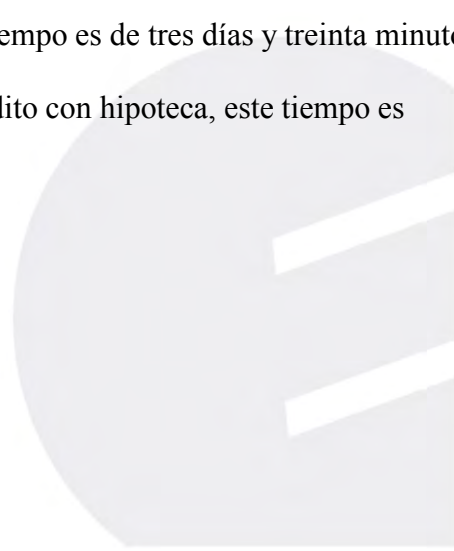
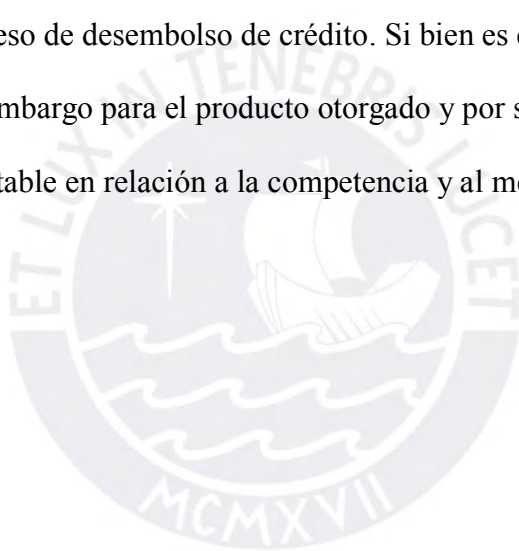
Ahorro y Beneficios de la Eliminación de Actividades Innecesarias

Actividades	Tiempo de duración actual	Propuesta	Ahorro en tiempo
Espera en la programación de Comité de crédito	3 horas	Poner horarios de comité (3 horas)	No se ahorra pero se ordena atención en comité de crédito
Derivar expediente a asesoría legal (atención según llegada)	8 horas	Opinión independiente a la evaluación	8 horas de ahorro
Opinión de riesgos (atención según llegada)	8 horas	Tener en el mismo local el área de riesgos	No se ahorra, pero si existe mayor coordinación.
Elaboración de Minuta (según llegada)	1 hora	Tercerizar en notaria	1 hora de ahorro en tiempo.
Traslado de socio o de analista para disipar observaciones	30 min	Reubicar oficina de desembolso a Centro de Negocios	30 min.
Ahorro en tiempo total			Un día y una hora y media de ahorro de tiempo en atención.

5.6. Conclusiones

Se observa de manera general que existen cinco actividades con tiempos de espera, de los cuales dos de esas actividades son innecesarias y que se pueden eliminar para mejorar tiempos de atención, pasando de cuatro días y dos horas aproximados de atención a tres días y 30 minutos, ahorrando un día y una hora con 30 min.

Entre las propuestas más resaltantes de mejora se encuentra en que el área de asesoría legal debería de emitir su opinión sin necesidad de contar con todo el expediente de crédito culminada su evaluación y visto bueno de comité de crédito, ahorrando un día de atención, se propone eliminar la elaboración de minuta, tercerizando dicha actividad, asimismo se propone reubicar las oficinas de riesgos y operaciones para el ahorro de atención en el proceso de desembolso de crédito. Si bien es cierto el tiempo es de tres días y treinta minutos, sin embargo para el producto otorgado y por ser un crédito con hipoteca, este tiempo es aceptable en relación a la competencia y al mercado.



Capítulo VI: Planeamiento y Diseño de Planta

6.1. Distribución de Planta

La planta del Centro de Negocios de la CACSCH, si bien es cierto se encuentra ubicada en una zona estratégica y céntrica de la ciudad de Ayacucho, sin embargo la construcción y distribución fue realizada de manera empírica teniendo en cuenta como prioridad los requisitos de seguridad, y normas de defensa civil entre otros requisitos, y no hubo prioridad en la planificación de crecimiento a futuro de la CACSCH.

En las Figuras 25 y 26 se muestra la distribución actual de la planta del centro de negocios de la CACSCH (Primer y Segundo piso, que son usadas por el personal de créditos) que cuenta con una superficie referencial de 261.9 m² aproximadamente, la planta actualmente cuenta con cuatro pisos, en el primer piso se encuentra la distribución de 10 módulos para los analistas de crédito negocios, tres módulos de analistas agropecuarios, tres módulos destinado para atención de productos a sola firma y cubierto, tres módulos para el personal de recuperaciones y un módulo para coordinador de crédito. En el segundo piso se encuentra distribuido la oficina de consejo de administración, la oficina de gerencia de negocios y la oficina de créditos consumo, que lo constituyen siete analistas de crédito más su jefe de créditos para dicho producto, en el tercer piso se encuentra las oficinas de comité de educación, comité electoral, Oficina de Asesoría Legal y la oficina de auditoría interna, en el cuarto y último piso se encuentra la jefatura de auditoría integral, dos ambientes para realizar comités de crédito y archivo general de la CACSH, adicional a ello las oficinas de admisión (en donde se inscriben nuevos socios, y la oficina de Riesgos se encuentran en la Oficina Principal, que es otra planta, dichas oficinas participan directamente en el proceso de otorgamiento de créditos.

6.2. Análisis de la Distribución de Planta

Toda distribución de planta tiene como objetivo la mejor disposición de diseño de

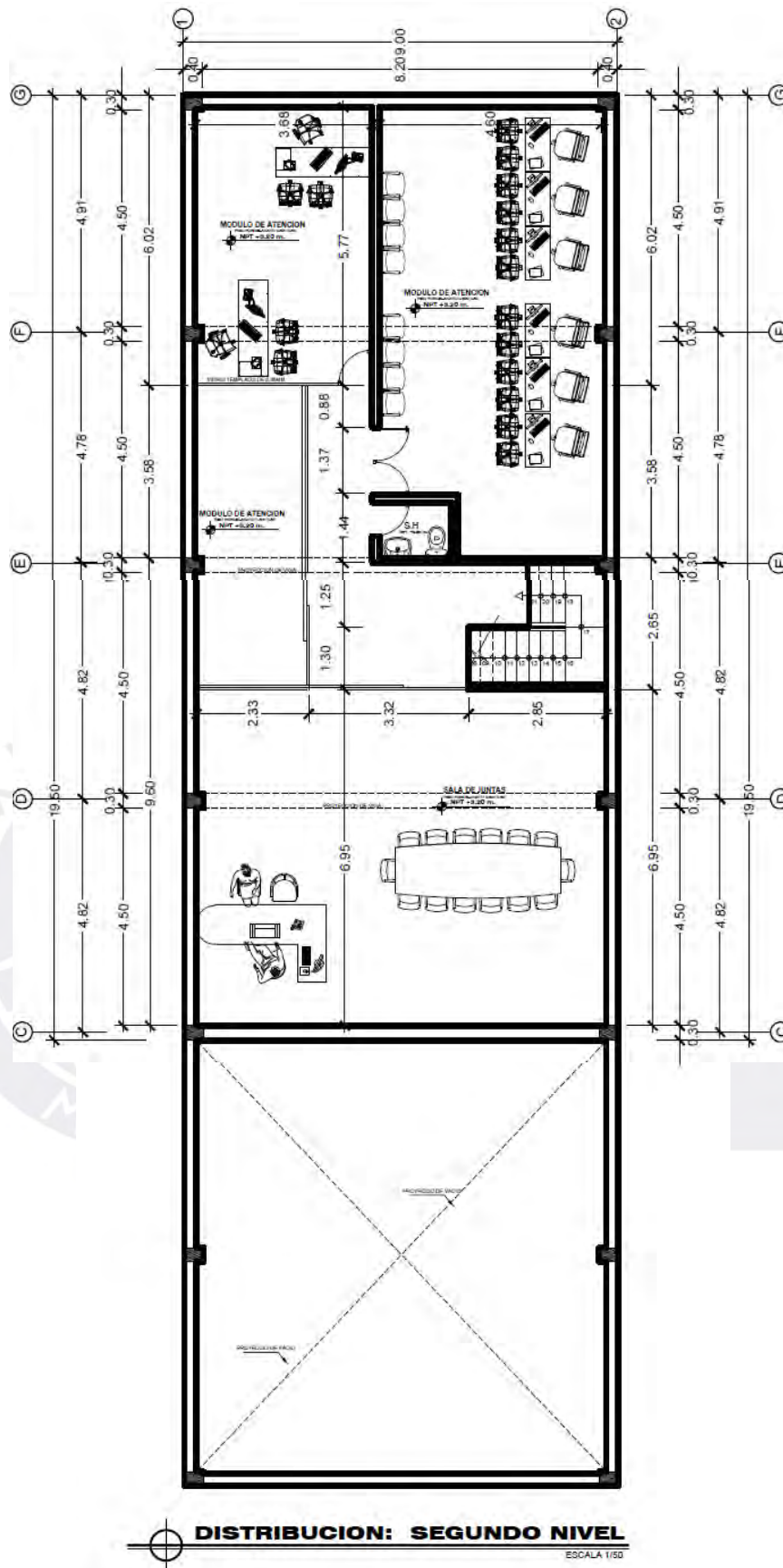


Figura 26. Distribución de planta – centro de negocios 2do Piso.

planta, optimizando áreas, utilización de espacios, utilización de maquinarias, satisfacción de colaboradores, tiempos de transporte entre otros. Para el presente análisis se tomaron en cuenta los principios básicos de distribución de planta propuestos por Muther (citado en D'Alessio, 2012) las cuales son: principio de integración total, principio de la mínima distancia, principio del flujo óptimo, principio del espacio cúbico, principio de la satisfacción y seguridad, y principio de la flexibilidad

Para realizar un análisis de distribución de planta se tiene que identificar cuáles son los problemas que afronta la actual distribución de planta del centro de negocios actualmente, ya que la distribución de las oficinas del centro de negocios se realizó de manera empírica sin un análisis previo de flujos involucrados en el proceso de otorgamiento de créditos. Por ello actualmente en el centro de negocios se cuenta con tiempos perdidos en cuanto a la transportación de expedientes ya que una de las actividades es la revisión de los créditos por parte de la Oficina de Riesgos sin embargo esta Oficina no se encuentra en la planta sino en la Oficina Principal, otro problema también es en lo que respecta al lugar donde se realiza el comité de crédito el cual se encuentra en el último piso lo cual genera tiempos perdidos.

No existe cercanía de las áreas que están involucrados directamente en el proceso de otorgamiento de créditos, área de créditos, área de riesgos, logística, sistemas, área de admisión, y área de desembolsos. Adicional a ello se tiene que considerar que las proyecciones de demanda son crecientes por lo que es necesario prever más espacio para analistas de crédito priorizando espacios para estos en lugar de oficinas administrativas en el centro de negocios.

A continuación se analiza las fases del planeamiento de la distribución de planta del Centro de Negocios de la CACSCH que son:

1. Localización, lugar donde se encuentra la planta.

2. Distribución general del conjunto. Detallar cómo se relacionan las áreas y las actividades.
3. Plan detallado de la distribución, lugar de ubicación de maquinarias, equipo o elemento de servicio.
4. Control de movimientos físicos y emplazamiento de los elementos.

Asimismo se analiza la distribución de planta aplicando los ocho factores propuestos por Muther (citado en D'Alessio, 2012) los cuales son: Material, Maquinaria, Hombre, Movimiento, Espera, Servicio, Edificio, y Cambio, de los factores mencionados se encontraran los principales requisitos y restricciones que deberá de cumplir la nueva propuesta layout.

- Factor material. Se entiende el proceso de transformación de materia prima al producto, pero como es un servicio de otorgamiento de crédito, se describe el proceso y las áreas vinculadas al proceso de otorgamiento de crédito desde la admisión de crédito hasta el desembolso del mismo. Se describe la secuencia de operaciones realizadas sobre el proceso de otorgamiento de crédito (ver Figura 27).
- Factor Maquinaria. Se analiza los tipos y cantidades de maquinarias que se utilizan en el proceso de otorgamiento de créditos. Cada analista de crédito cuenta con una CPU que no pasan de antigüedad mayor a tres años.
- Factor Hombre. Se analiza toda la plantilla relacionada con el proceso de otorgamiento de crédito. En la Tabla 28, se muestra el detalle del número de personal de negocios que laboran en el centro de negocios. El nivel de autonomía para coordinadores de crédito es de S/ 30,000.
- Factor movimiento. Se analizó el flujo de materiales en el centro de negocios en el diagrama de actividades D.A.P. del proceso de otorgamiento de crédito. El flujo debe generar valor al proceso de otorgamiento de crédito por lo que se debe de

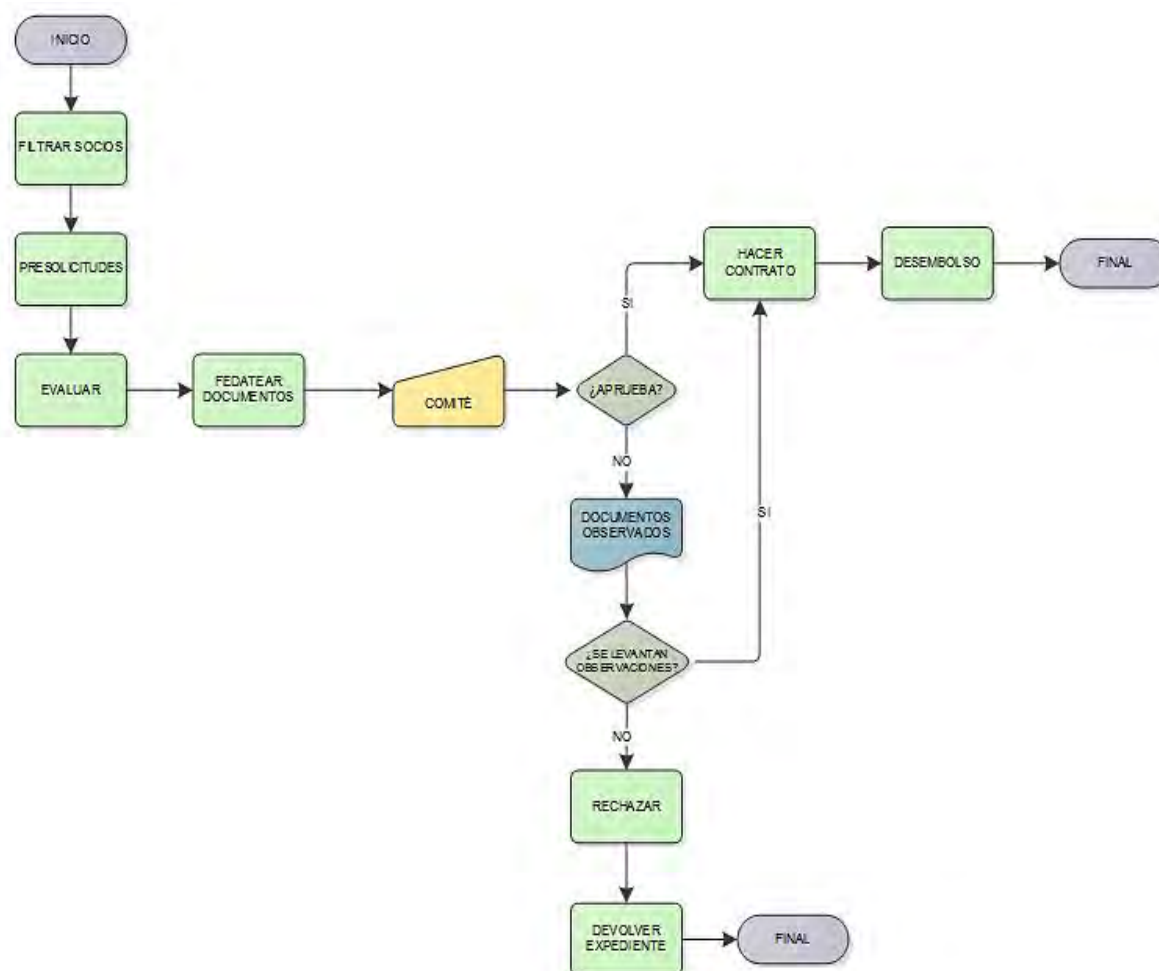


Figura 27. Proceso de otorgamiento de crédito de la CACSCH.

aminorar el tiempo de atención de dicho producto.

- Factor Espera. Se da sobre todo en el tiempo de espera de atención de un expediente de crédito que pasa por la sustentación de su expediente en comité de crédito, así como las opiniones tanto de asesoría legal y de la oficina de riesgos, entre otros procesos.

Factor servicio. Se analiza dos factores:

- Las condiciones ambientales del centro de negocios, donde se confirma que la planta sí cuenta con las condiciones mínimas de esta condición la luminosidad, el ruido es mínimo ya que el centro de negocios se ubica en una calle peatonal donde el ruido del parque automotor es mínimo, asimismo se cuenta con espacio mínimo de distribución de módulos de atención de los analistas.

Tabla 28

Personal de Negocios en el Centro de Negocios de la CACSCH

Tipo de Personal	Cantidad de Personal	Función
Analistas Comerciales	10	Otorgamiento de crédito comerciales
Analistas Agropecuarios	3	Otorgamiento de crédito Agropecuario
Analistas Consumo	7	Otorgamiento de Crédito Consumo
Coordinadores de Créditos	2	Uno que gestiona créditos agropecuarios y comerciales y otro gestiona créditos consumo.
Jefe de Crédito	1	Gestión de 18 agencias a nivel de la CACSCH
Gerente de Créditos	1	Gestión de negocios a nivel de toda la CACSCH

- Otras condiciones como mantenimiento y limpieza del local se cuenta con dichos servicios ya que es fundamental la limpieza y el mantenimiento en este tipo de negocios en donde se tiene que demostrar la solvencia de la empresa.
- Factor Edificio. Se analiza la superficie del edificio. Y se toma en cuenta la forma de la planta, columnas, ventanas, zonas de posible ampliación.
- Factor cambio. Toda distribución de planta así como la propuesta, a futuro se tendrá que ser modificado de acuerdo a las condiciones del mercado y las proyecciones establecidas por la CACSCH.

6.3. Propuestas de Mejora

A partir del análisis se desarrollará mejoras que reducirán el flujo de materiales, ayudando a la empresa a alcanzar el tipo de flujo deseado, principalmente teniendo como objetivo reducir el tiempo de atención de créditos. Para presentar una propuesta de mejora se procede con los siguientes pasos establecidos por Muther (citados en D'Alessio, 2012).

1. Diagrama de relaciones de actividad (ver Figura 28 - Diagrama de Muther). Donde se detalla la relación de áreas que actualmente cuenta la CACSCH y son los que participan en un proceso de otorgamiento de crédito. Se establece la cercanía y lejanía necesaria para cada área, asimismo se ha establecido códigos de cercanía para reflejar la importancia de cada relación.

2. Hoja de trabajo para gráfico de relación de actividad (ver Figura 29 - Hoja de trabajo), es el resumen y vinculación de relación de actividades, con la información de códigos.
3. Patrón de la distribución de áreas o diagrama dimensional de bloques (ver Figura 30). Viene a ser la primera propuesta de distribución y resultado de la gráfica de relación de actividades y la hoja de trabajo.
4. Ranking de relación de cercanía total (TCR) (ver Figura 31). Donde se detalla el resultado obtenido de la relación de cercanía total.

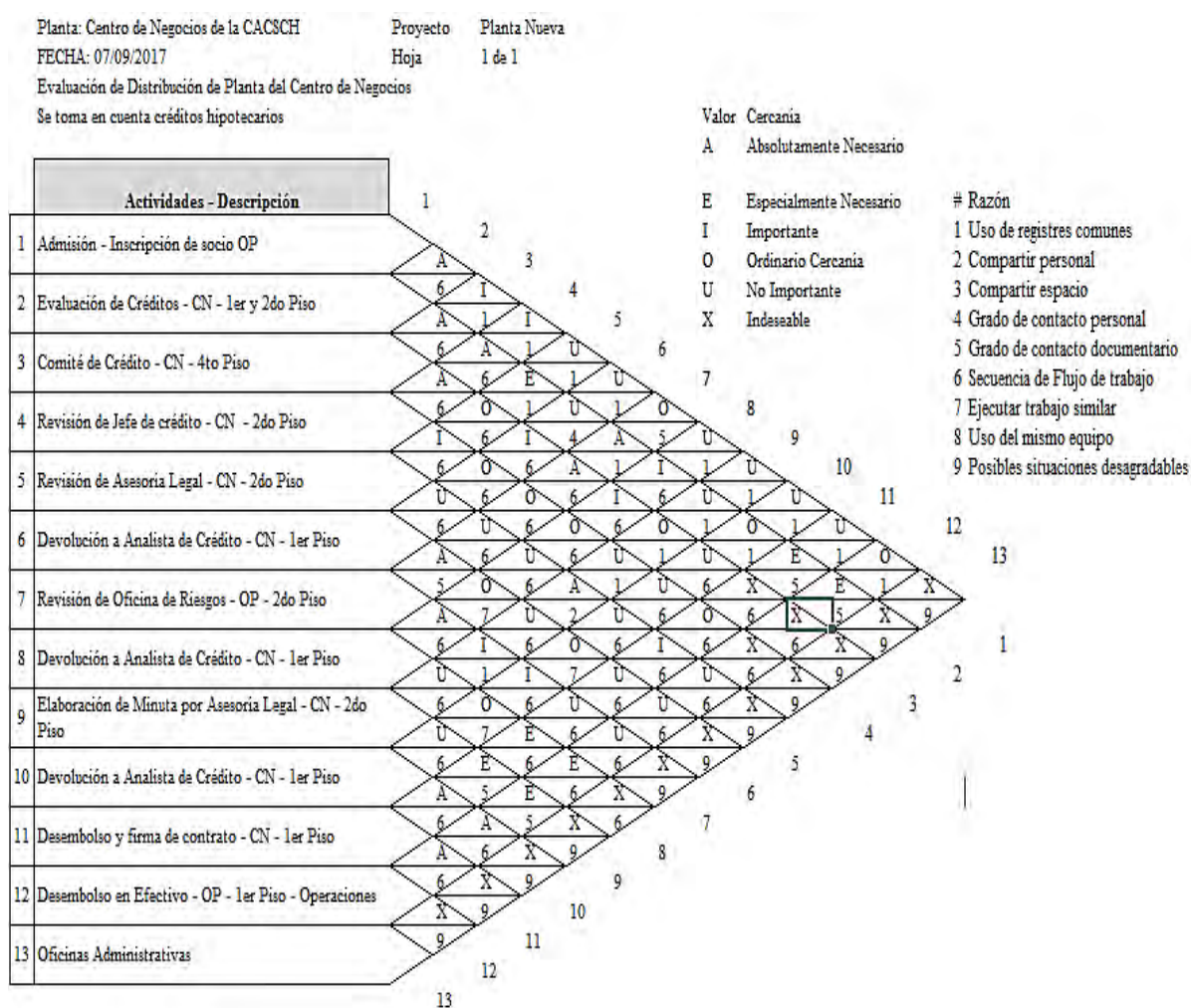


Figura 28. Relación de actividades de Muther de la CACSCH.
 Adaptado de "Administración de las Operaciones Productivas: Un enfoque en procesos para la Gerencia," por D'Alessio, 2012, p. 180. México D.F., México: Pearson

Nº	Actividades - Descripción	GRADO DE VINCULACIÓN					
		A (Absolutamente necesario)	E (Especialmente Necesario)	I (Importante)	O (Ordinario Cercanía)	U (No Importante)	X (Indeseable)
1	Admisión - Inscripción de socio OP	2		3,4	7,12	5,6,8,9,10,11	13
2	Evaluación de Créditos - CN - 1er y 2do Piso	1,3,4,7	5,11,12	8	10	6,9	13
3	Comité de Crédito - CN - 4to Piso	2, 4, 7		1, 6, 8	5,9	10	11, 12, 13
4	Revisión de Jefe de crédito - CN - 2do Piso	2, 3		1, 5	6, 7, 8, 11	9, 10	12, 13
5	Revisión de Asesoría Legal - CN - 2do Piso	9	2	4, 11	3	1, 6, 7, 8, 10, 12	13
6	Devolución a Analista de Crédito - CN - 1er Piso	7	3		4, 8, 10	1, 2, 5, 9, 11, 12	13
7	Revisión de Oficina de Riesgos - OP - 2do Piso	2, 3, 6, 8		9, 10	1, 4	5, 11, 12	13
8	Devolución a Analista de Crédito - CN - 1er Piso	7	11, 12	2, 3	4, 6, 10	1, 5, 9	13
9	Elaboración de Minuta por Asesoría Legal - CN - 2do Piso	5	11, 12	7	3	1, 2, 4, 6, 8, 10	13
10	Devolución a Analista de Crédito - CN - 1er Piso	11, 12		7	2, 6, 8	1, 3, 4, 5, 9	13
11	Desembolso y firma de contrato - CN - 1er Piso	10, 12	2, 8, 9	5	4	1, 6, 7	3, 13
12	Desembolso en Efectivo - OP - 1er Piso - Operaciones	10, 11	2, 8, 9		1	5, 6, 7	3, 4, 13
13	Oficinas Administrativas						1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12

Figura 29. Hoja de trabajo para la vinculación de relación de actividades de Mutter para la CACSCH.

Adaptado de “Administración de las Operaciones Productivas: Un enfoque en procesos para la Gerencia,” por D’Alessio (2012), p. 186. México D.F., México: Pearson

A-2	E-	A-1,3,4,7	E-5,11,12	A-2, 4, 7	E-
1. Área de Admisión-Inscripción X-13		2. Área Evaluación de Crédito X-13		3. Comité de Crédito X-11, 12, 13	
I-13	O-7, 12	I-8	O-10	I-1, 6, 8	O-5, 9
A-2, 3	E-	A-9	E-2	A-7	E-3
4. Oficina Gerencia de Negocios/Revisión Jefe de Crédito X-12, 13		5. Asesoría Legal X-13		6. Traslados - Devolución a Analistas de Crédito X-13	
I-1, 5	O-6, 7, 8, 11	I-4, 11	O-3	I-	O-4, 8, 10
A-2, 3, 6, 8	E-	A-7	E-11, 12	A-5	E-11, 12
7. Área de Riesgos (Oficina Principal) X-13		8. Traslado - Devolución a Analista de Crédito X-13		9. Oficina de Asesoría Legal- Elaboración de Minuta X-13	
I-9, 10	O-1, 4	I-2, 3	O-4, 6, 10	I-7	O-3
A-11, 12	E-	A-10, 12	E-2, 8, 9	A-10, 11	E-2, 8, 9
10. Traslado - Devolución a Analista de Crédito X-13		11. Área de Firmas de Contrato X-3, 13		12. Área de Desembolso en Efectivo (Oficina Principal) X-3, 4, 13	
I-7	O-2, 6, 8	I-5	O-4	I-	O-1
		A-	E-		
		13. Oficinas Administrativas X-1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12			
		I-	O-		

Figura 30. Hoja de trabajo del patrón de distribución para el proceso de otorgamiento de crédito de la CACSCH.

Adaptado de “Administración de las Operaciones Productivas: Un enfoque en procesos para la Gerencia”. D’Alessio (2012), p. 190. México D.F., México: Pearson

5. Distribución de planta propuesta para el Centro de Negocios de la CACSCH. En base a los pasos escritos se presenta la nueva propuesta de distribución de planta del Centro de Negocios de la CACSCH. En este caso se pasa a describir los dos pisos que son ambientes cruciales en la atención del proceso de otorgamiento de crédito (Figura 32 – Distribución 1er piso, Figura 33 – Distribución 2do Piso).

Relación de Cercanía Total - TCR

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total
1	6	9	9	9	9	5	9	9	9	9	9	9	9	101
2	6	6	6	6	6	6	6	6	1	6	6	6	9	70
3	1	6	6	6	6	6	6	6	1	6	6	6	9	65
4	1	6	6	6	6	6	6	6	1	6	6	6	9	65
5	1	1	6	6	6	6	6	6	2	6	6	6	9	61
6	1	4	6	6	6	6	5	7	6	7	6	6	9	69
7	5	1	6	6	6	5	6	6	1	6	6	6	9	63
8	1	6	6	6	6	7	6	6	7	6	6	6	6	69
9	1	1	1	1	2	6	1	6	6	5	5	9	9	44
10	1	1	6	6	6	7	6	7	6	6	6	6	9	67
11	1	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	9	68
12	1	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	9	68
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12

Ranking de Áreas

Ranking	Área	TCR
1	1	101
2	2	70
3	6	69
4	8	69
5	11	68
6	12	68

Ranking	Área	TCR
7	10	67
8	3	65
9	4	65
10	7	63
11	5	61
12	9	44
13	13	12

Figura 31. Relación de cercanías y ranking para el proceso de otorgamiento de crédito de la CAC San Cristóbal de Huamanga.

Adaptado de "Administración de las Operaciones Productivas: Un enfoque en procesos para la Gerencia," por D'Alessio, 2012, p. 191. México D.F., México: Pearson

Propuesta de Distribución Centro de Negocios - CACSCH - 1er Piso



Figura 32. Propuesta de distribución de planta (1er piso) – centro de negocios.

Propuesta de Distribución Centro de Negocios - CACSCH - 2do Piso

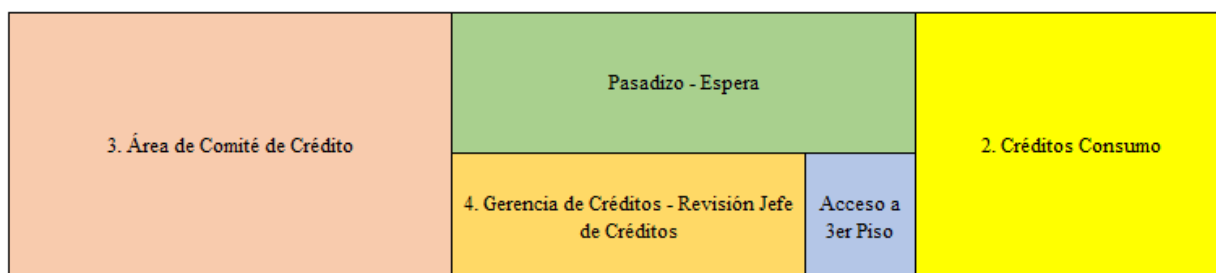


Figura 33. Propuesta de distribución de planta (2do piso) – centro de negocios.

6.4. Conclusiones

Se procedió a proponer la distribución del Centro de Negocios de la CACSCH aplicando *layout*, la propuesta tiene por finalidad reducir los tiempos de atención generando mayor productividad y otorgando mejor satisfacción al socio brindando mejores servicios y rapidez en atención. Dentro de la propuesta se determinó el cambio de diferentes oficinas con la finalidad de aprovechar sobre todo tiempos de atención, la oficina de Admisión que actualmente se encuentra en la Oficina Administrativa ubicado a una cuadra del Centro de Negocios, sea reubicada al centro de Negocios, debido a que si un potencial socio desea un crédito en la CACSCH y va a consultar al Centro de Negocios, donde se atienden los créditos, y en caso el socio acepte las condiciones, en primer lugar se debe de asociar y necesariamente este trámite se realiza en la oficina de admisión por lo que el socio tiene que

ir una cuadra para asociarse y luego regresar en caso requiera seguir el proceso de otorgamiento de crédito.

Otro de los cambios de la propuesta es que se debe de habilitar una caja para los desembolsos en efectivo en el centro de negocio, actualmente en el centro de negocio se hace todo el trámite de otorgamiento de crédito, sin embargo, una vez aprobado el crédito, el socio se debe de acercar al centro de negocios para firmar todos los contratos, pagarés y cronogramas de pago, y tiene que recorrer una cuadra para que reciba el desembolso en efectivo (área de Operaciones en la Oficina Administrativa), esto pone en riesgo sobre todo la seguridad del socio, generando incomodidad y poca satisfacción, adicional a ello en caso el socio cuente con consultas ya en el proceso de desembolso en efectivo y quiera hacer saber a su analista de crédito o bien el socio deberá de volver al centro de negocio o el analista acercarse a la oficina principal, área de operaciones.

Otra de las oficinas que se sugiere su reubicación es el área de riesgos que actualmente se encuentra en la Oficina Principal, ello con la finalidad de pese a contar con su autonomía, tener más contacto con el área de créditos para la agilización y mejora de tiempos de atención, la Oficina de Riesgos tendría que reubicarse en el tercer piso conjuntamente con el área de asesoría legal, en lugar de la oficina de auditoría interna que puede reubicarse en la Oficina Principal.

Otro de los cambios propuestos es que el ambiente donde se realiza los comités de crédito deberían de reubicarse. Actualmente se encuentra en el último piso, la propuesta se basa en que se reubique al segundo piso, en lugar de la oficina de consejo de administración, ello con la finalidad de agilizar y acortar tiempos de movimientos de los analistas, ya que en los comités de crédito los analistas de crédito tienen que trasladarse desde el 1er y 2do piso hasta el cuarto piso, las oficinas que competen en el proceso de otorgamiento de créditos deberían de estar en un solo local agilizando los procesos de desembolso y reduciendo

tiempos, adicional a ello brindando mayor comodidad a los socios y mayor confianza por temas de seguridad.

Según la Tabla 29 y de acuerdo a las propuestas de mejora el principal beneficio en los cambios de ubicación de oficinas será el ahorro en tiempo, ahorro en traslado de inscripción oficina de admisión (6horas mensuales), ahorro en traslado del socio centro de negocio-oficina administrativa 66 horas, ahorros en traslados de expedientes mayor a 66 horas mensuales y ahorro en traslados para comité de crédito en 20 horas.

Tabla 29

Costo/Beneficio de Propuestas de Mejora en Diseño de Planta

Concepto	Valor	
Reubicar un módulo de Admisión		
Costo de habilitación (sistema de redes, electrificación y otros)	S/ 500.00	
Materiales (módulo, papelería, silla entre otros)	S/ 1,000.00	
Ahorro mensual en tiempo de traslado (horas-hombre)		8 Horas de ahorro en traslados
Reubicar módulo de operaciones (desembolso)		
Costo de habilitación (sistema de redes, electrificación y otros)	S/ 500.00	
Materiales (módulo, papelería, silla entre otros)	S/ 1,000.00	
Sistema de Seguridad (caja, costos de traslado de remesas, otros)	S/ 15,000.00	
Ahorro mensual en tiempo de traslado (horas-hombre)		16 horas de ahorro en traslados (mayor seguridad, menos incomodidad)
Reubicar Oficina de Riesgos en lugar de auditoría		
Costo de habilitación (sistema de redes, electrificación y otros)	S/ 1,500	
Materiales (Ambientación, costo de traslados, entre otros)	S/ 2,000.00	
Ahorro mensual en tiempo de traslado (horas-hombre)		Mayor a 8 horas en traslados de opiniones de crédito.
Reubicar Ambiente de Comité en lugar de consejo de Administración		
Costo de habilitación (sistema de redes, electrificación y otros)	S/ 1,500	
Materiales (Ambientación, costo de traslados, entre otros)	S/ 2,000	
Ahorro mensual en tiempo de traslado (horas-hombre)		Promedio de 8 horas mensuales en traslados para comités de crédito
TOTAL	INVERSIÓN = S/ 25,000	AHORRO = 40 horas en traslados de personas (maximizar satisfacción).

Capítulo VII: Planeamiento y Diseño del Trabajo

En el presente capítulo se evalúa el planeamiento y diseño de trabajo de la CACSCH en especial del Centro de Negocios que es nuestro objeto de estudio, si bien en este capítulo se tomará como objeto de estudio sólo el Centro de Negocios, es conveniente recalcar que las políticas de diseño de trabajo son aplicables a todos los colaboradores de la CACSCH que incluyen las 19 agencias más la Oficina Administrativa. Se evaluará los puestos de trabajo, el grado de satisfacción de los mismos y las acciones de motivación que se están aplicando actualmente, a partir de la evaluación se propondrá algunas mejoras que permitan aumentar la productividad y satisfacción de los analistas de crédito en particular.

7.1 Planeamiento del Trabajo

La CACSCH cuenta con la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano, que es el área de gestionar, coordinando con áreas relacionadas a créditos, los aspectos relacionados al personal, tales como diseño de puestos, programa de capacitaciones, programa de incentivos, contratación, entre otros. Actualmente el Centro de Negocios cuenta con 24 analistas de crédito, según la Tabla 10, se describe que 14 analistas son comerciales, tres agropecuarios y siete consumo, los 24 analistas de crédito gestionan una cartera total de S/ 56'115,225 al cierre de marzo 2017. Actualmente la productividad de los analistas del Centro de Negocios es de entre 9 a 11 operaciones promedio por mes, según la Tabla 11, siendo uno de los indicadores más bajos en comparación de otras entidades financieras del mercado ayacuchano. Siendo necesario realizar un análisis sobre todo de la productividad del personal para a partir dar propuestas de mejora, un análisis del por qué motivo se cuenta con bajos indicadores de desempeño y cómo está estructurado el entorno con respecto a aspectos de diseño de puestos de trabajo de los analistas de crédito.

7.2 Diseño del Trabajo

Con respecto a diseño de puesto de trabajo, actualmente se tiene establecido una

estructura de tipo de analista y cuánto debería de gestionar de acuerdo al rango de analista que tiene cada colaborador, tal como se muestra en la Tabla 30, si bien es cierto que se cuenta establecido un tope máximo de cartera a gestionar por categoría esta no se cumple actualmente por un tema de desorganización y coordinación entre las áreas involucradas que en este caso son Créditos y Gestión de Personal, en la Tabla 31 se muestra los actuales saldos que gestión cada analista según categoría haciendo una diferencia con lo planeado.

Tabla 30

Estructura de Tipo de Analista e Indicadores de Gestión

Tipo de Analista	Sueldo Promedio	Cartera Máxima a Gestionar
Analista 3	S/ 2,700	S/ 3'500,000
Analista 2	S/ 2,400	S/ 3'000,000
Analista 1	S/ 2,200	S/ 2'500,000
Junior 2	S/ 1,800	S/ 2'000,000
Junior 1	S/ 1,500	S/ 1'000,000

Como se puede apreciar, existe 10 de 24 analistas que tienen asignado un saldo de cartera mayor a lo establecido según su parámetro de gestión de cartera, ello puede ser contraproducente debido a que los analistas probablemente no se encuentren preparados para gestionar dicha cartera, asimismo genera insatisfacción a los analistas de categorías menores porque gestionan cartera por encima de lo permitido, y otros analistas que tienen una categoría superiores no gestionan el saldo que corresponde, ya que gestionan saldos menores. Se llega a la conclusión que actualmente se cuenta con una desorganización en cuanto a la designación de gestión de saldos de cartera, por falta de coordinación y seguimiento de superiores, perjudicando finalmente al analista de crédito en cualquiera de sus categorías.

Con respecto a la satisfacción del colaborador, actualmente los 24 analistas tienen una tendencia a la insatisfacción debido a muchos factores, pero sobre todo según entrevistas espontáneas realizadas es porque no se cumplen con el plan de incentivos o que no se tiene una estructura de cómo se debe realizar la política de incentivos, así como no tienen

conocimiento qué indicadores tienen que lograr para poder ascender según la línea de carrera establecida en la CACSCH.

Tabla 31

Gestión de Cartera de Crédito del Centro de Negocios a Marzo 2017, según Categoría de Analistas de Crédito

N°	Apellidos y Nombres	Tipo de AC	Cartera Gestionada	Situación
1	Vallejo Silvera Maribel	AC III	4,038,807.00	Por Encima
2	Villar Caritas Katia Isabel	AC II	3,225,470.00	Por Encima
3	Maldonado Valenzuela Edith	AC I	2,632,375.00	Por Encima
4	Gómez Prado Rolando	AC I	1,600,000.00	Por Encima
5	García Nicolás Yisela	AC Junior II	3,635,950.00	Por Encima
6	Aujapuella Arango Karen Sulema	AC Junior I	2,631,830.00	Por Encima
7	Aliaga Quispe Jhonatan Gustavo	AC Junior II	2,831,442.00	Por Encima
8	Maldonado Córdova Edgar Reider	AC I	3,272,433.00	Por Encima
9	Auccasio Mauricio Rudy	AC Junior II	2,306,036.00	Por Encima
10	Tomaylla Cárdenas Ruth Yemima	AC Junior I	3,719,949.00	Por Encima
11	Pérez Capcha Cesar	AC II	3,000,000.00	Normal
12	Fernández Quispe Amelia	AC II	2,513,089.00	Normal
13	Cueto Flores Gladys Reyna	AC I	1,970,167.00	Normal
14	Velásquez Salazar Elizabeth	AC I	2,131,514.00	Normal
15	Peralta Soca Edmundo	AC I	2,405,894.00	Normal
16	Taipe Vicaña Salvador	AC II	2,420,573.00	Normal
17	Vilcatoma Pérez Juan Ricardo	AC I	2,565,243.00	Normal
18	Huamán Huamaní Juan Carlos	AC Junior I	942,830.00	Normal
19	Llantoy Huaranca Coler	AC Junior II	282,945.00	Normal
20	Chocos Sehgelmeble Gustavo	AC Junior II	1,194,140.00	Normal
21	Hinostroza Fernández Yhover	AC Junior I	1,948,045.00	Normal
22	Quispe Ccorahua Jhomer	AC Junior I	1,902,169.00	Normal
23	Calle Loayza Miriam Yeny	AC Junior I	1,200,000.00	Normal
24	Limaco Avendaño Rupert	AC I	1,744,324.00	Normal
Total Centro de Negocios			56,115,225.00	

La tendencia de insatisfacción se basa sobre todo en el plan de incentivos, haciendo un cruce de información, se tiene la Tabla 32, donde se muestra la cantidad de analistas de crédito que obtuvieron bonos a nivel de toda la CACSCH, de los últimos ocho meses del año 2017, en el mejor de los casos sólo bonificaron 11 analistas de los casi 100 analistas de crédito que laboran en la CACSCH (representando un promedio de 10% de analistas que

bonifican cada mes), siendo necesario una reestructura de las políticas de incentivos previo análisis de las causas del por qué no bonifican más analistas.

Tabla 32

Número de Analistas de Crédito que Bonificaron Durante el 2017

MES	N° de Asesores	Monto Total de Bono pagado
ENERO	11	S/ 7,525
FEBRERO	2	S/ 775
MARZO	2	S/ 2,325
ABRIL	2	S/ 1,177
MAYO	1	S/ 500
JUNIO	2	S/ 1,500
JULIO	3	S/ 1,837
AGOSTO	10	S/ 3000

Actualmente el mercado financiero es muy competitivo, por lo que las empresas han empezado la política de compra de talentos, que son profesionales que se desempeñan mejor en las entidades donde laboran, para ello se tiene que flexibilizar la política de salarios enfocándose en el sueldo variable. La CACSCH actualmente tiene aprobado el Reglamento de Incentivos por productividad para el personal vinculados a las oficinas de créditos y recuperaciones para los meses de noviembre y diciembre 2017, ello para incentivar a los analistas de crédito en el último tramo del año. Para el personal de área de crédito el monto de incentivo por productividad, para los Analistas de Crédito, está distribuido en tres tramos, tal como se muestra en la Tabla 33.

Tabla 33

Criterio de Evaluación para Bono (Crecimiento de Cartera + Morosidad)

	Bono Total	Primer Tramo	Segundo Tramo	Tercer Tramo
Crecimiento de Saldo de Cartera (A)	De S/ 500 a S/ 900	S/ 300	S/ 400	S/ 500
Morosidad (B)		S/ 200	S/ 300	S/ 400
Total (A+B)		S/ 500	S/ 700	S/ 900

Si bien la política de tener en cuenta sólo dos indicadores que es crecimiento de cartera y reducción de mora, ello puede ser perjudicial a largo plazo para la entidad, debido a que no se toma indicadores como productividad, o gestión de tasa de interés no se enfoca en la gestión de todos los indicadores, actualmente se toma esta política de incentivo para impulsar a que los analistas de crédito tengan más facilidades en el acceso de obtener el bono, sin embargo el problema detectado en la política de bonificación es la manera de cómo se asignan las metas, tal como se muestra en las Tablas 34 y 35.

Tabla 34

Asignación de Meta en Saldo de Colocaciones por Tramos (S/)

Tipo de Analista	Meta Tramo 1			Meta Tramo 2			Meta Tramo 3		
	Empresaria I	Consumo	Agrícola	Empresarial	Consumo	Agrícola	Empresaria I	Consumo	Agrícola
Junior I	50,000.00	60,000.00	50,000.00	60,000.00	70,000.00	60,000.00	70,000.00	80,000.00	70,000.00
Junior II	95,000.00	115,000.00	95,000.00	115,000.00	130,000.00	115,000.00	130,000.00	150,000.00	130,000.00
Analista I	90,000.00	105,000.00	90,000.00	105,000.00	125,000.00	105,000.00	120,000.00	140,000.00	125,000.00
Analista II	85,000.00	100,000.00	85,000.00	100,000.00	115,000.00	100,000.00	115,000.00	130,000.00	115,000.00
Analista III	80,000.00	90,000.00	80,000.00	90,000.00	105,000.00	90,000.00	105,000.00	120,000.00	105,000.00

Para la asignación de meta se considera la diferencia de saldos tanto de colocaciones y de mora de cada analista de crédito del mes de evaluación en comparación con el mes anterior. Si bien la política de incentivos es para impulsar el crecimiento de cartera y a la vez reducir la morosidad en la CACSCH no se tomaron aspectos como ordenamiento de cartera o distribución de los mismos.

Tal como se identificó en el presente capítulo, hay 10 analistas de crédito que tienen un saldo de cartera asignado por encima del tope establecido, no se tomó en cuenta el nivel de repago por cartera de analista, este factor es fundamental para el establecimiento de metas en colocaciones, debido a ello los analistas consideran en su mayoría que las metas asignadas son demasiadas elevadas peor aún que tienen que llegar al 100% en cualquiera de los tramos para empezar a bonificar.

Tabla 35

Asignación de Meta en Recuperación de Mora por Tramos (S/)

	Tramo 1	Tramo 2	Tramo 3
Reducir o Mantener	\geq S/ 1,000	\geq S/ 3,000	\geq S/ 5,000
Hasta	< S/ 3,000	< S/ 5,000	

Con respecto al diseño de la organización del área de créditos (organigrama) para el seguimiento de trabajo e indicadores financieros, actualmente según la Figura 34, se muestra que el Centro de Negocios no cuenta con Administrador de Agencia tal como sucede en otras agencias, sólo cuenta con dos coordinadores que gestionan la agencia separados en dos equipos, de esta manera es acéfalo la gestión del centro de negocios.

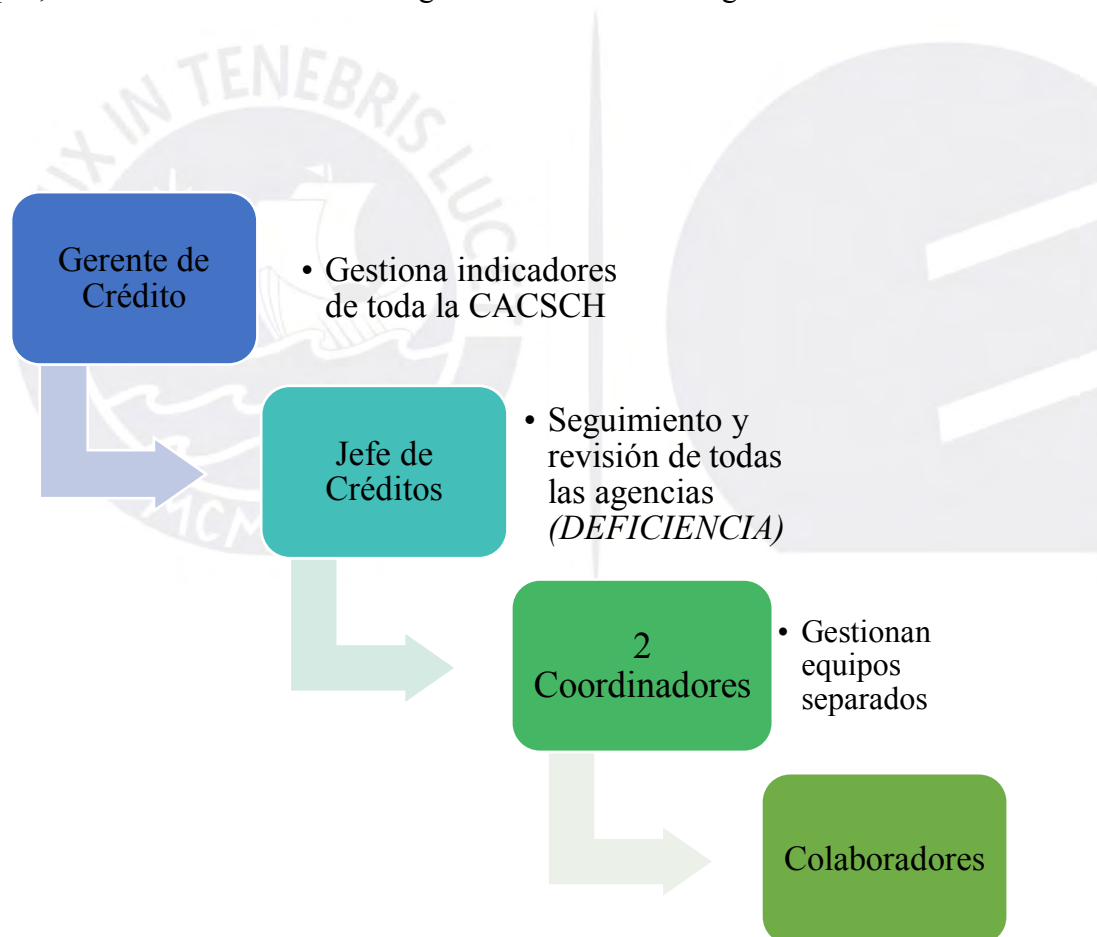


Figura 34. Diseño de trabajo (organigrama área de créditos) en el centro de negocios.

Asimismo se identifica que en lugar de contar con Administrador de Agencia se cuenta con el Jefe de Crédito quien tiene la función de revisar expedientes tanto del Centro de Negocios así como de las otras 18 agencias de la CACSCH, más no cuenta con la función de gestionar, realizar seguimientos, generar estrategias de mejora entre otros por el bien de la agencia y de sus colaboradores, es más al ser Jefe de créditos y al revisar los expedientes de todas las agencias dificulta la gestión o seguimiento de las mismas, por la magnitud de cartera de créditos corresponde hacer un mayor seguimiento sobre todo a las agencias que haga sentir la presencia de la gestión de la oficina principal.

La CACSCH cuenta con un plan de capacitación anual (temas de liderazgo, motivación, coaching, entre otros) enfocado al desarrollo personal de todos los colaboradores de la CACSCH, asimismo la CACSCH ha establecido el programa de escuela de analistas dos veces al año, sin embargo los participantes de dicho programa no siempre se gradúan como analistas de crédito también hubo personas que se establecieron en la parte administrativa, mostrando una debilidad de la estructura de la escuela de analistas. Actualmente se dispuso que todos los días sábados en donde se trabaja hasta mediodía todos los analistas deben permanecer en agencia con el fin de capacitarse en temas de reglamento y directivas relacionados a créditos debido al incremento del índice de mora, y para el ordenamiento sus tareas y actividades.

Con respecto a la ergonomía en el trabajo y seguridad, se cuenta con materiales estándares, todos los mobiliarios, y equipos están en función a los estándares técnicos de ergonomía de trabajo, no teniendo dificultades en este punto. Es importante mencionar que el personal en su mayoría desconocen los elementos estratégicos, tácticos y operativos de la empresa como son: la misión, objetivos, metas y estratégicas de la empresa, básicamente por deficiencias en los niveles de comunicación y constante capacitación, por lo que se tiene que enfocar a que los colaboradores estén alineados a las estrategias de la cooperativa.

7.3 Propuesta de Mejora

Los indicadores de medición del trabajo en la CACSCH actualmente son insuficientes por los resultados mostrados, siendo necesario incorporar otras estrategias que impulsen los indicadores de productividad y clima laboral. Para plantear nuevas estrategias se requiere de la elaboración de ciertos instrumentos como guías o manuales, procedimientos y políticas que ayuden al funcionamiento adecuado. Por lo cual se hace las siguientes propuestas de mejora en función al análisis de la situación actual.

Con respecto a diseño de puesto de trabajo, es necesario reasignar el saldo de cartera de crédito en función a la categoría de analistas (redistribución de cartera), actualmente hay 10 analistas de créditos cuya asignación de cartera está sobrepasando el tope del saldo el cual debe gestionar, esta reasignación debe estar en función sobre todo a la categoría del analista de crédito, (según lo mostrado en la Tabla 30, estructura de categoría de analistas de crédito), una adecuada asignación de saldo de cartera ayudará a los analistas de crédito tener objetivos alcanzable con respecto a su plan de incentivos, ya que el repago de cartera estará en función a la formación del analista de crédito.

Con respecto al diseño de la organización del área de créditos (organigrama) para el seguimiento de trabajo e indicadores financieros. Se recomienda asignar un administrador de Agencia para el Centro de Negocios, debido a que el Jefe de Crédito no debe de gestionar un agencia sólo por el hecho que se encuentre ubicada físicamente en ella, el jefe de créditos tiene funciones distintas al administrador de agencia, el jefe de agencia debe ser el principal apoyo de gerente de créditos y tener un seguimiento más holística en cuanto al seguimiento y gestión de agencias. Asimismo se recomienda que de acuerdo al saldo de cartera de crédito de la CACSCH y ubicación de agencia se contrate otro jefe de crédito ello ayudará a una mejor gestión de cartera (seguimientos post desembolsos, filtros de expedientes con visitas, entre otros. La nueva estructura propuesta se muestra en la Figura 35, la propuesta generará mejor

seguimiento de analistas de crédito e indicadores de gestión.

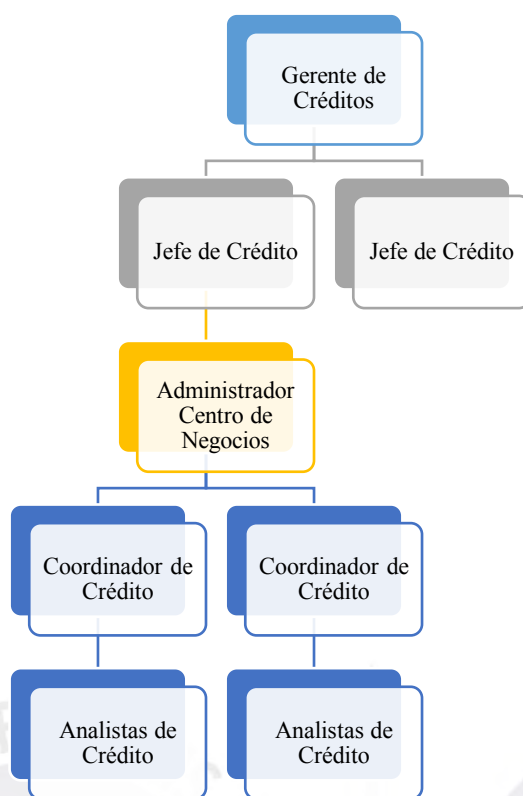


Figura 35. Organigrama propuesta del área de créditos en el centro de negocios.

Con respecto al programa de capacitaciones, se propone toda una metodología de trabajo, que se desarrollará de una manera más amplia en el capítulo IX programación de procesos productivos, sin embargo es preciso mencionar que disponer que los días sábados sean dedicados en capacitaciones de reglamento de créditos y ordenamiento de actividades, es una decisión contraproducente debido a que se elimina horas de atención a los socios generando insatisfacción, asimismo tener muchas horas de capacitación no es la adecuada decisión se debería de establecer capacitaciones de temas puntuales bajo la modalidad de taller ya que todos los analistas de crédito participan en ella.

Tener la escuela de negocios para promocionar nuevos analistas es una estrategia que genera valor en el mercado sin embargo es necesario reforzar dicho programa enfocándose en temas de procesos de otorgamiento de crédito, para que desde ese programa salgan personas con conocimiento claro de evaluación de crédito.

Es necesario implementar el indicador de clima laboral previa evaluación de la situación actual, este indicador facilitará hacer un mayor seguimiento de cómo es el ambiente de trabajo en la CACSCH, con respecto a la satisfacción del personal vinculado a incentivos, se propone en primer lugar no medir los indicadores por separado (establecer metas conjuntas de reducción de mora, incremento de colocación y número de operaciones o productividad), contar con este sistema de incentivo mejorará el desempeño del analista de crédito beneficiando a la CACSCH con el desempeño de los mismos. La propuesta se muestra a continuación (ver Tablas 36, 37, 38, 39, y 40)

Las condiciones para bonificar son: (a) alcanzar el número mínimo de desembolsos mensuales (15 desembolsos) , (b) no disminuir el saldo de cartera total de colocaciones en relación al mes anterior, y (c) no incrementar el saldo de cartera vencida en relación al mes anterior. Cada indicador tendrá un factor considerado.

El procedimiento tendrá cuatro pasos: paso (a) designar un puntaje en función al número de operaciones, (b) designar un puntaje en función al incremento en saldo de la cartera de crédito, paso (c) designar puntaje en función a la reducción de mora en saldos, paso (d) según los puntajes obtenidos en la a, b y c se tendrá un puntaje final de acuerdo a la ponderación, finalmente el paso (e) es de acuerdo a la ponderación final ubicarse en los suelos correspondientes.

Tabla 36

Establecimiento Meta de Número de Operaciones (Paso a)

	Nro. De Operaciones	Puntos
< =	13	0
> =	14	1
> =	15	2
> =	16	3
> =	17	4
> =	18	5

Tabla 37

Establecimiento de Meta en Crecimiento de Colocaciones (Paso b)

	Hasta 1'000,000	> 1'000,000 hasta 2'000,000	> 2'000,000 hasta 2'500,000	> 2'500,001 hasta 3'000,000	> 3'000,000	Puntos
<	30,000	25,000	20,000	15,000	10,000	0
>=	40,000	30,000	25,000	20,000	15,000	1
>=	70,000	55,000	45,000	35,000	25,000	2
>=	100,000	80,000	65,000	50,000	35,000	3
>=	130,000	105,000	85,000	65,000	45,000	4
>=	160,000	130,000	105,000	80,000	55,000	5

Tabla 38

Establecimiento de Meta en Reducción de Mora (Paso c)

	Reducción respecto al mes anterior	Puntos
<	0	0
>=	5,000	1
>=	7,500	2
>=	10,000	3
>=	15,000	4
>=	20,000	5

Tabla 39

Ponderación Final (Paso d)

Factores	Ponderaciones	Calculo	Total
Nº de operaciones	30%	5	1.5
Crecimiento de colocaciones	30%	5	1.5
Mora Mayor a 30 días	40%	5	2
Total			5

Tabla 40

Ubicación de Puntaje y Monto de Bonificación (Paso e)

Saldo de Cartera (S/.)	1	2	3	4	5
Hasta 1'000,000	500	750	1000	1250	1500
> 1'000,000 hasta 2'000,000	500	750	1000	1250	1500
> 2'000,000 hasta 2'500,000	500	750	1000	1250	1500
> 2'500,000 hasta 3'000,000	500	750	1000	1250	1500
> 3'000,000	500	750	1000	1250	1500

Se plantea que tanto los administrativos y jefes de crédito también obtengan bonificación en función al número de administradores o analistas que gestionan, la condición será que bonifiquen el 50% de los administradores o analistas, en función a ello se sacará el 50% del saldo total bonificado por todos los administradores o analistas, monto máximo de bonificación será de S/ 1,500.

7.4 Conclusiones

Para contar con un adecuado diseño organizacional se propone que se realice el ajuste y modificación de la asignación de saldo de cartera de crédito en función a la categoría de los analistas de crédito. Asimismo es necesario fomentar la cultura de la organización a los colaboradores, facilitando para ello acciones de sensibilización, información y capacitación a todos los colaboradores de los lineamientos generales de la CASCH. Se propone también desarrollar un programa integral de clima laboral que permita motivar a los colaboradores proporcionándoles mayor participación y así disminuir la tasa de rotación, ausentismo, etc. Para contar con un mayor índice de satisfacción del personal se propone modificar el sistema de incentivo proponiendo metas más alcanzables de acuerdo a variable experiencia de analista, repagos de la cartera de cada uno entre otros factores.

Se propone también rediseñar la estructura de organigrama del área de créditos en el centro de negocios, se tiene que designar un administrador de agencia del centro de negocios que se encargue exclusivamente de dicha oficina, asimismo se propone incrementar un jefe de crédito para que se tenga un mayor y mejor seguimiento de la gestión de todas las agencias de la CACSCH. Si bien las propuestas en este capítulo no muestran un costo/beneficio actual, dichas cifras se medirán en función a los números en saldo de crecimiento de cartera, reducción de mora y productividad de analista, el beneficio actual sería una mayor satisfacción del personal con respecto al sistema de incentivos y el ordenamiento de la estructura orgánica. La Tabla 41 muestra un análisis de la inversión (simulando que un 50%

de analistas lograran alcanzar bonificar) y qué al lograr esa inversión se alcanzará a lograr las metas de colocaciones, índice de mora y productividad.

Tabla 41

Inversión – Beneficio en el Planeamiento y Diseño del Trabajo

Descripción	Inversión (mensual)	Beneficios	Avance a Julio 2017 (S/)	Meta Dic. 2017 (S/)	Proyección
Bonificación del 50% de analistas de Crédito	S/ 75,000	Incremento de Cartera mensual de S/ / Incremento en la productividad	216'225,273 Prod. 10	275'748,029 Prod. 15	Llegar a 248'919,454.32 Prod. 15
Incremento de personal (Administrador del centro de negocios y un Jefe de Crédito)	S/ 9,500	Reducción de mora y satisfacción de analistas de crédito.	10.26%	4.3%	7.5%
Incremento de personal (Personal especialista en recursos humanos)	S/ 3,000	Satisfacción clima laboral	Insatisfacción	Satisfacción	Satisfacción
Total	Inversión Anual S/ 508,800	Beneficios	Llegar al 87% de la meta en colocaciones, llegar al 74% de la meta en índice de mora y generar satisfacción laboral, mayor control, y otros beneficios en el diseño de trabajo.		

Capítulo VIII: Planeamiento Agregado

8.1 Estrategias Utilizadas en el Planeamiento Agregado

El proceso de planeamiento de la CACSCH, ha ido evolucionando y mejorando año tras año, debido al crecimiento vertiginoso que tuvo la cooperativa, implementando planes institucionales a nivel estratégico y operativo, si bien es cierto la cooperativa cuenta con ambos Planes (ver Figura 36), en el presente capítulo se hará un mayor detalle del planeamiento agregado del área de créditos.



Figura 36. Estructura de planificación de la CACSCH

El plan estratégico 2016-2019 es una herramienta en donde se implementa el alcance de acción de la cooperativa a largo plazo, alineamiento diversos aspectos de la institución como la misión, visión, valores, FODA, entre otros aspectos estratégicos en el cual se basará la funcionalidad de la organización. Mientras que los planes empresariales y operativos son planes a corto plazo en donde se establece las acciones, metas, recursos, entre otros que tendrá que articular la CACSCH. Actualmente la cooperativa tiene establecido un esquema metodológico del planeamiento organizacional, tal como se muestra en la Figura 37.

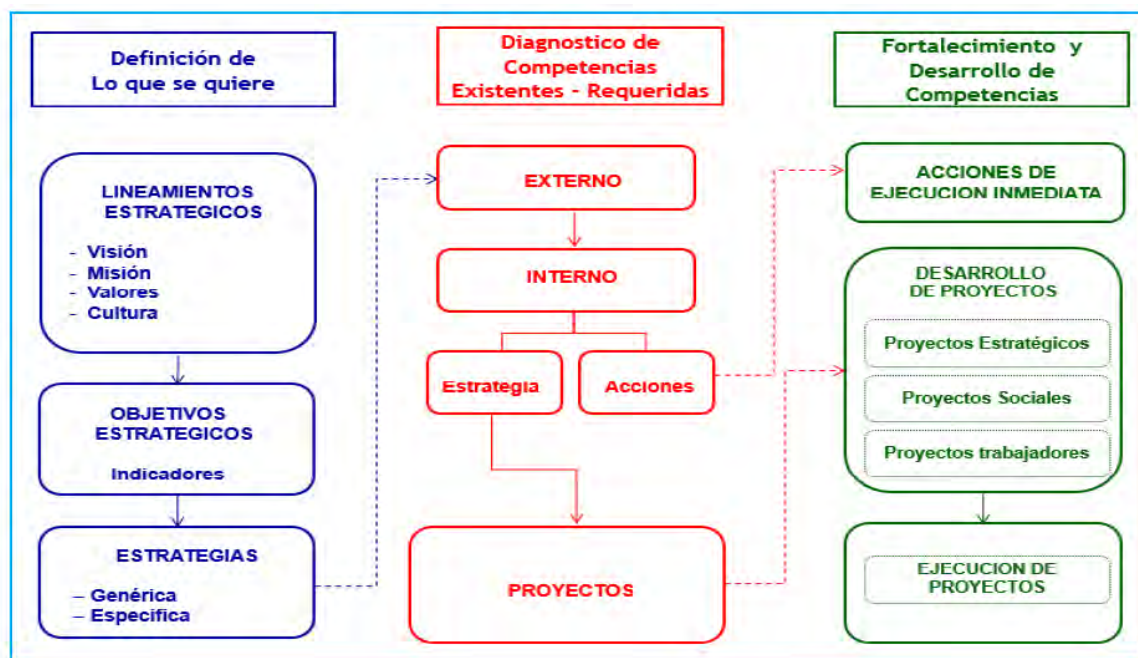


Figura 37. Esquema metodológico del planeamiento de la CACSCH. Tomado de "Plan Operativo 2017," por la CACSCH, 2017c.

La CACSCH viene utilizando la estrategia conservadora, dentro de las tres estrategias que son conservadora, moderada y agresiva, aplica esta estrategia debido a que de acuerdo al comportamiento y datos del mercado, se plantea y diseñan productos que se adecuarán a esos cambios, adicional a ello sus niveles de demanda de créditos va en función a la respuesta del mercado de Ayacucho, minimizando el riesgo de morosidad, que generará un menor costo de provisión de créditos en mora e incremento de personal para las cobranzas, el contar con la estrategia conservadora es un riesgo porque deja de innovar y pierde parte del mercado en su campo de acción.

8.2 Análisis del Planeamiento Agregado

En el presente capítulo se detallará el planeamiento agregado del área de créditos y las áreas relacionadas y con las cuales se coordina para generar ventajas competitivas en el proceso de otorgamiento de créditos con la finalidad de incrementar rentabilidad a la organización a través de la cartera de créditos, reducción de mora, reducción de costos y gastos entre otros.

Para generar productos crediticios el área de créditos debe de coordinar con las distintas áreas de la CACSCH, entre ellos las áreas de sistemas, marketing, logística, planeamiento, riesgos, y área de personal, (ver Figura 38), con la finalidad de establecer proyecciones según las capacidades con las que cuenta dichas áreas, y contar con una respuesta más sólida frente a la demanda.

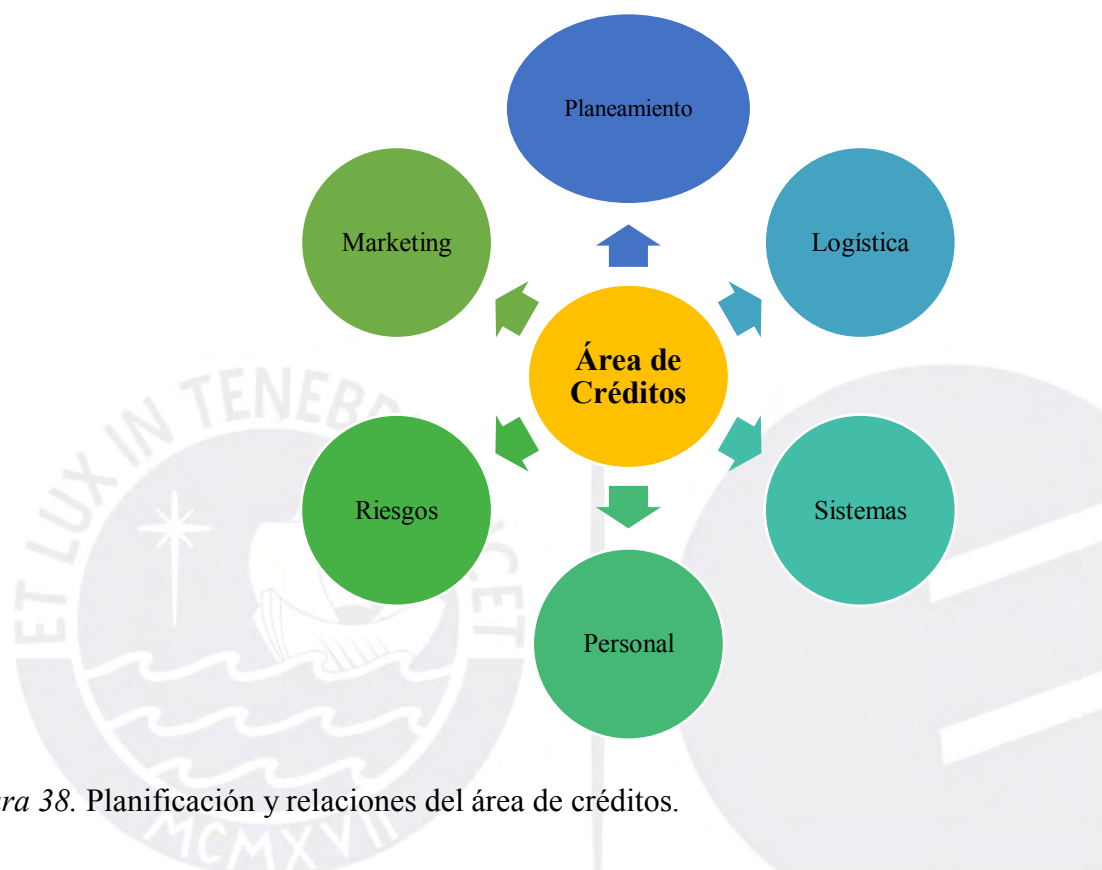


Figura 38. Planificación y relaciones del área de créditos.

Planeamiento. Actualmente el área está enfocada en establecer las bases para contar con los diferentes planes de la organización, como el plan estratégico, plan operativo entre otros, con la finalidad de mejorar aspectos de planificación y procesos en la CACSCH, sin embargo tienen poca participación en la planificación de productos de créditos.

Sistemas. Actualmente el área de sistemas es un área más de soporte técnico, debido a que la CACSCH tiene tercerizado los procesos de sistemas y metodología de trabajo a través de la empresa Besterp que es una plataforma tecnológica en donde se realiza las operaciones de la cooperativa, el área de sistemas apoya al área de créditos según las indicaciones del

usuario de créditos, tales como permitir generar reportes de avances, entre otros, no teniendo acciones de I+D en desarrollo de nuevos productos.

Marketing. El área de marketing actualmente se enfoca en lo que respecta a la promoción y publicidad, no teniendo participación o recursos para ser un área de inteligencia comercial que facilite datos en coordinación con el área de sistemas para los analistas de créditos que faciliten su tarea, datos como potenciales socios, o reportes de socios por cancelar, entre otras que ayuden a mejorar la participación de la CACSCH.

Riesgos. El área de riesgos actualmente apoya tanto en la mitigación de riesgos con las evaluaciones que realiza dicha área, asimismo apoya con información y advertencias de las distintas tendencias del mercado, o manejo interno de la institución, sin embargo actualmente en temas de reporte es necesario contar con agilización de entrega de informe que facilite a la gerencia de créditos establecer acciones que mitiguen los diferentes riesgos.

Personal. Coordinación cercana con respecto al seguimiento del personal en temas de productividad, así como coordinar temas de satisfacción laboral como establecer y comunicar adecuadamente la línea de carrera, plan de incentivos, plan de capacitaciones, entre otros. Dichas actividades según el estudio realizado aún cuenta con aspectos por mejorar, en donde se dio las propuestas de mejora en el capítulo de planeamiento y diseño de trabajo.

Logística. Actualmente el área de logística, apoya al área de créditos en el suministro de diversos materiales, sin embargo es una coordinación post, por lo que se debería de apuntar a tener una coordinación proactiva, y controlada de los distintos suministros, y poder anticipar las necesidades de requerimientos sobre todo del área de créditos.

Adicional a las áreas que mayor involucración se cuenta con el área de créditos existen otros que no son de menor importancia, pero que se debe de tener muy en cuenta tales como auditoría, operaciones, finanzas entre otros, que aportan mejor en un proceso de planificación sobre todo en el área de créditos.

8.3 Pronósticos y Modelación de la Demanda

Para el presente punto, en principio se establecerá cual es el avance y comportamiento de CACSCH en función a su Memoria Anual de la CAC San Cristóbal de Huamanga (2017b) y reportes de gestión hasta marzo del 2017, en donde se detallará las cifras al cierre de 2016, y cifras de avance a marzo de 2017, para posterior a ello y de acuerdo tanto al Plan operativo 2017 y Plan Estratégico 2016 -2019 establecer los pronósticos de la demanda para los próximos años.

Asimismo la CACSCH para establecer pronósticos y modelación de la demanda utiliza sobre todo dos herramientas, uno de ellos el juicio de expertos que lo conforman los gerentes de línea y gerente general, que apoyados en las proyecciones que genera el programa de sistemas de indicadores PERLAS (que es una herramienta compuesta por un sistema que proyecta datos), entre estas dos herramientas es la que establece la planificación la CACSCH para proyectar sobre todo el nivel de la demanda. En la presente se presentará las proyecciones de la demanda para el 2017.

El presente Diagnóstico Operativo Empresarial de la CACSCH se enfoca en el proceso de Otorgamiento de Crédito por lo que el indicador más importante y en el cual se pronosticará la demanda es la cartera de colocaciones, asimismo se tomará como referencia el índice de mora, para tener una mayor amplitud de la gestión de la cartera de crédito. Todos los indicadores están en función al avance de la situación económica y financiera de la CACSCH y en función a cifras al cierre de 2016 proporcionados en la memoria anual de la CACSCH. A continuación se detalla dichos indicadores. Cartera de Colocaciones. La cartera de colocaciones al cierre del 2016 está representado por S/ 219'544,412 con un crecimiento de S/ 17'672,116 (8.75%) frente al ejercicio 2015, tal como se presenta en la Figura 39.

En cuando al avance de la cartera de créditos al cierre de marzo 2017 se cuenta con S/ 216'225,273 que significa una disminución de S/ 3'319,139, tal como muestra la Figura

40. Evolución de colocaciones a marzo 2017, según las proyecciones establecidas por la CACSCH que se mostrarán más adelante en lugar de acercarse a la meta, los indicadores se alejan de ellas, debido a distintos factores que no se tuvieron en cuenta pese a contar con un sistema PERLAS y juicio de expertos quienes fueron los gerentes de línea.



Figura 39. Evolución de las colocaciones en S/. Adaptado de “Memoria Anual 2016,” de la CACSCH, 2017b.



Figura 40. Evolución de las colocaciones S/. Tomado de “Informe Económico Financiero marzo 2017,” por CACSCH, 2017g.

Mientras que en la Figura 41 se muestra la concentración de las colocaciones por tipo de crédito, en donde se muestra que el que cuenta con mayor porcentaje (34%) es el tipo de crédito consumo no revolvente, seguido de pequeña empresa (30%), y el crédito Microempresa (20%), siendo este último tipo de crédito que debería de contar con mayor

participación en la estructura de cartera de la CACSCH, por lo que se debería de aplicar nuevas estrategias para reorientarse al enfoque que realmente dará mayor rentabilidad a la Cooperativa que es la de Microempresa, no sólo por ser más rentable sino que es la base del crecimiento de dicha institución, por el nivel de acercamiento con la población.

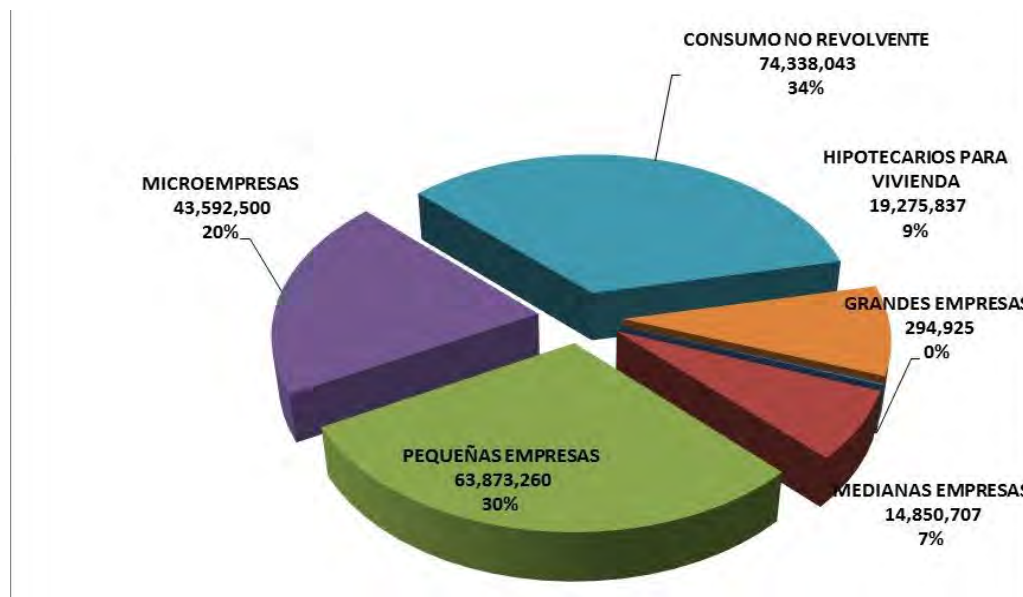


Figura 41. Colocaciones por tipo de crédito a marzo 2017.

Adaptado de “Informe Económico-Financiero a Marzo 2017,” por CACSCH, 2017g.

En la Figura 42, se muestra la participación de la cartera de créditos en sus 18 agencias de la CACSCH más la Oficina de Negocios que es parte de la sede principal, según la figura presentada la Oficina Principal es la que concentra la mayor cartera de cartera teniendo una participación de 26%, es por ello que el presente Diagnóstico Operativo Empresarial se enfocará en la Oficina Principal.

Mientras que el avance a marzo de 2017, según la Tabla 42, (Evolución de colocaciones por agencias), se indica que la Agencia Principal no sólo cuenta con la cartera de créditos más grande de la CACSCH sino también cuenta con uno de los desfases más grandes de la CACSCH, teniendo un desfase a marzo de 2017 de -S/ 1'197,706, por lo que es riesgoso por la magnitud de cartera, por lo que se debería de enfocarse otro tipo de estrategias para esta Agencia Principal.

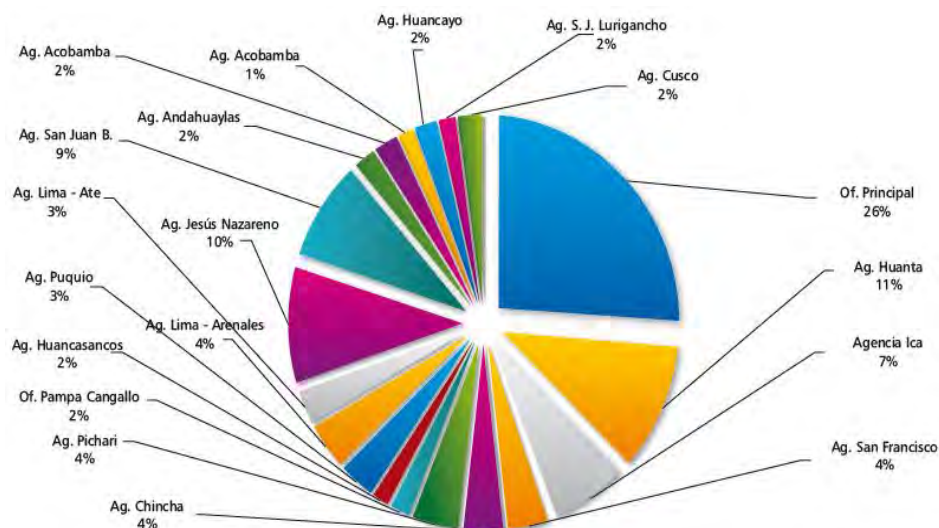


Figura 42. Colocaciones por agencias (S/).
Adaptado de “Memoria Anual 2016,” de la CACSCH, 2017b.

Tabla 42

Evolución de Colocaciones por Agencias a Marzo 2017

Nº	Descripción	Dic. 2016	Ene. 2017	Feb. 2017	Mar. 2017	Variación
1	Principal	57,312,931.00	55,931,778.00	56,052,360.00	56,115,225.00	-1,197,706.00
2	Huanta	24,601,972.00	24,080,398.00	23,575,869.00	23,166,908.00	-1,435,064.00
3	Ica	15,312,989.00	14,985,926.00	15,146,163.00	15,268,846.00	-44,143.00
4	San Francisco	8,560,468.00	8,509,404.00	8,655,883.00	8,720,852.00	160,384.00
5	Chincha	8,017,493.00	7,902,213.00	7,795,516.00	7,672,168.00	-345,325.00
6	Pichari	9,382,989.00	8,593,268.00	8,990,553.00	9,588,989.00	206,000.00
7	Pampacangallo	4,011,499.00	3,984,217.00	3,869,307.00	3,690,339.00	-321,160.00
8	Huancasancos	3,673,365.00	3,633,445.00	3,640,037.00	3,755,336.00	81,971.00
9	Puquio	7,192,426.00	7,031,064.00	7,038,374.00	7,160,307.00	-32,119.00
10	Lima Jesús María	8,795,867.00	8,707,515.00	8,574,538.00	8,482,181.00	-313,686.00
11	Lima Ate	6,459,599.00	6,384,368.00	6,295,342.00	6,198,636.00	-260,963.00
12	Jesús Nazareno	22,199,684.00	21,863,430.00	21,766,953.00	21,588,519.00	-611,165.00
13	San Juan	18,965,644.00	18,699,675.00	18,974,639.00	18,729,556.00	-236,088.00
14	Andahuaylas	4,362,305.00	4,453,791.00	4,674,417.00	4,921,613.00	559,308.00
15	Abancay	3,121,462.00	3,021,623.00	3,115,867.00	3,335,742.00	214,280.00
16	Acobamba	4,807,166.00	4,981,352.00	5,213,437.00	5,355,828.00	548,662.00
17	Huancayo	4,499,358.00	4,360,541.00	4,325,685.00	4,567,922.00	68,564.00
18	S.J. Lurigancho	3,413,138.00	3,360,754.00	3,409,874.00	3,367,390.00	-45,748.00
19	Cusco	4,854,057.00	4,792,054.00	4,616,274.00	4,538,916.00	-315,141.00
TOTAL CACSCH		219,544,412.00	215,276,816.00	215,731,088.00	216,225,273.00	-3,319,139.00
Crecimiento Mensual		4,869,231.00	-4,267,597.00	454,271.00	494,187.00	

Nota. Adaptado de “Informe económico-financiero marzo 2017,” por CACSCH, 2017g.

Tendencia de la Morosidad. La Figura 43 muestra la tendencia del índice de morosidad y el deterioro de la cartera vencida y judicial al 31 de diciembre del 2016 que resultó con una mora de 7.81%, frente al 2015.



Figura 43. Tendencia de la morosidad .
Adaptado de “Memoria Anual 2016,” por CACSCH, 2017b.

Mientras que el avance del índice de morosidad a marzo de 2017, según Figura. 44, muestra un crecimiento de 2.45% con respecto a al cierre de diciembre 2016, por lo que se denota deficiencias tanto en seguimiento de la cartera morosa y debilidades en el proceso de admisión (evaluación) de propuestas de crédito.

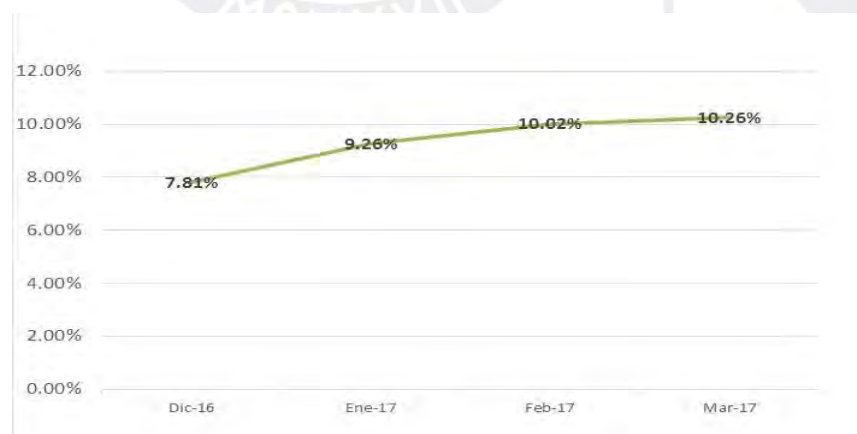


Figura 44. Evolución de índice de morosidad de la CACSCH a marzo 2017.
Adaptado de “Informe Económico-Financiero a marzo 2017,” por CACSCH, 2017g.

Previo a la proyección de pronósticos que se realizó en función a juicio de expertos que estuvo conformado por los gerentes de línea se contó también con el sistema de indicadores financieros llamados PERLAS, que es un conjunto de indicadores financieros, que se agrupan en seis áreas de desempeño financieros, como: protección estructura financiera, rendimientos y costos, liquidez, activos improductivos, y señales expansivas o de crecimiento. Los principales pasos que sigue el método PERLAS es: (a) paso 1: comparación entre la situación actual y la ideal, (b) Proyección financiera de indicadores, y (c) Plan de acción que se plasma fundamentalmente en el plan operativo de cada área de la organización.

Según el Plan Estratégico trabajado por la CACSCH (2017d) la proyección de los principales indicadores para el Plan Estratégico 2016 -2019 se detallan a continuación:

Proyección del Saldo de Cartera. La Tabla 43 proyecta que a diciembre 2017 se cerrará con una cartera de S/ 275'748,029 sin embargo según el avance a marzo 2017, en lugar de incrementar la cartera de créditos existe una disminución de cartera, por lo que pone en discusión la manera de proyección con la que se estimó el crecimiento de cartera. En relación al Centro de Negocios que es la oficina que se tomó para desarrollar el presente Diagnóstico Operativo Empresarial se cuenta con una disminución de cartera, tal como muestra en la Tabla 44. Proyección del Saldo de Cartera atrasada. La tabla 45 que se muestra a continuación proyecta que al cierre del 2019 se tiene proyectado cerrar con S/ 23'787,251 de la cartera atrasada, en términos relativos representa el 5.8% de índice de mora al cierre de 2019.

Tabla 43

Proyección del Saldo de Cartera de la CACSCH

Descripción	2016	Marzo 2017	Dic. 2017	Dic. 2018	Dic. 2019
Cartera de Crédito	219'544,412	216'225,273	275,748,029	336'973,022	412'034,993

Nota. Adaptado de *Plan Estratégico institucional 2016-2019*, por la CACSCH, 2017d.

Tabla 44

Proyección del Saldo de Cartera de la Oficina Principal – Centro de Negocios

Descripción	2016	Avance a Marzo 2017	Dic. 2017	Dic. 2018	Dic. 2019
Cartera de Crédito- Centro de Negocios	57'312,931	56'115,225	66'342,965	81'118,710	99'185,486

Nota. Adaptado del *Plan Estratégico 2016-2019*, por la CACSCH, 2017d.

Tabla 45

Proyección del Saldo de Cartera Atrasada de la CACSCH

Descripción	2016	Marzo 2017	Dic. 2017	Dic. 2018	Dic. 2019
Cartera de Crédito	17'130,526	22'175,785	16'404,723	17'324,360	23'787,251

Nota. Adaptado de *Plan Estratégico institucional 2016-2019*, por la CACSCH, 2017.

En relación al Centro de Negocios que es la oficina que se tomó para desarrollar el presente Diagnóstico Operativo Empresarial se cuenta con un incremento de saldo vencido, tal como muestra en la Tabla 46. Proyecciones de los principales indicadores: En la Tabla 47 se detalla los indicadores de gestión más importantes que muestra la CACSCH, todo ello en base a la Memoria Anual (2016), al cierre de 2016, y cifras de la situación Económica y Financiera (avance al 31 de marzo del 2017) estos indicadores serán la base para tener un pronóstico de demanda al 2019 y sobre todo pronóstico de los ingresos que obtiene la Cooperativa. En la Tabla 48 se muestra la proyección de los principales indicadores de la Cooperativa San Cristóbal de Huamanga.

Tabla 46

Proyección del Saldo Vencido de la Agencia Principal

Descripción	2016	Marzo 2017	Dic. 2017	Dic. 2018	Dic. 2019
Saldo Vencido	1'869,411	2'404,558	2'374,630	2'570,426	3'529,329

Nota. Adaptado de *Plan estratégico institucional 2016-2019*, por de la CACSCH, 2017d.

Tabla 47

Evolución de Indicadores Relevantes de la CACSCH al Cierre de 2016

Descripción	2012	2013	2014	2015	2016
Número de Socios	72,456	84,526	94,038	108,733	122,656
Capital Social	S/ 25,062,054	S/ 29'625,092	S/ 33'526,261	S/ 39'404,792	S/ 45'855,216
Cartera de Captaciones	S/ 97'409,560	S/ 138'484,298	S/ 169'317,388	S/ 196'037,778	S/ 219'544,943
Ingresos Financieros	S/ 20'833,863	S/ 26'319,091	S/ 32'161,172	S/ 38'213,761	S/ 42'374,850
Gastos Financieros	S/ 4'841,125	S/ 7'763,902	S/ 7'375,477	S/ 8'033,495	S/ 9'664,192
Remanentes del Ejercicio	S/ 4'824,076	S/ 1'702,068	S/ 2'027,822	1'562,387	S/ 2'846,965

Nota. Adaptado de *Memoria Anual 2016*, por la CACSCH, 2017b.

Tabla 48

Proyección de Principales Indicadores de la CACSCH

Descripción	2016	2017	2018	2019
Número de Socios	124,845	139,311	153,765	168,224
Depósito de Ahorro	S/ 97'488,766	S/ 123'120,728	S/ 153'478,076	S/ 187'538,736
Depósito de Depósito a Plazo Fijo	S/ 127'766,892	S/ 161'359,647	S/ 201'145,400	S/ 245'784,644
Ingresos Financieros	S/ 47'412,000	S/ 68'274,000	S/ 75'490	S/ 93'976,000
Gastos Financieros	S/ 8'974,000	S/ 13'613,000	S/ 21'727,000	S/ 31'062,000
Provisiones por Incobr. de Créditos	S/ 5'600,000	S/ 6'214,000	S/ 7'029,000	S/ 7'711,000
Gastos Administrativos	S/ 25'613,000	S/ 29'031,000	S/ 33'733,000	S/ 38'820,000
Provisiones por Deprec. y Amortizaciones	S/ 3'760,000	S/ 4'908,000	S/ 5'499,000	S/ 6'702,000
Otros Ingresos y Egresos	S/ 334,000	S/ 340,000	S/ 350,000	S/ 363,000
Remanentes del Ejercicio	S/ 2'100,000	S/ 2'863,000	S/ 3'739,000	S/ 4'859,000

Nota. Adaptado de *Plan estratégico institucional 2016-2019*, por la CACSCH, 2017d.

Planeamiento de Recursos (Programa Maestro). El planeamiento agregado es utilizado no sólo para determinar los pronósticos de la demanda sino también los recursos con los que se debe contar la CACSCH para llegar a cumplir con la demanda pronosticada, según las proyecciones al cierre de Diciembre 2017 se debería de tener un incremento de S/ 9'030,034 con respecto al cierre de diciembre 2016, sin embargo el avance a marzo 2017 se cuenta con una disminución de S/ 1'197,706 en cartera de crédito, la proyección significaba según política de gestión de cartera el incremento de dos a tres de analistas de créditos senior, adicional a ello tener en consideración los materiales con los que trabajaran dichos analistas de crédito entre muebles, suministros, y otros.

Así también la CACSCH cuenta con proyecciones de recursos que permiten el funcionamiento normal, (ver Apéndice E), las proyecciones en el plan estratégico contemplan también las proyecciones tanto de gastos financieros, provisiones, gastos administrativos y otros gastos, la CACSCH está relacionada al giro de ingreso altamente competitivo y lo cual implica estar preparado y contar las herramientas del planeamiento y minimización de riesgos.

8.4 Propuesta de Mejoras

En las proyecciones de demanda definidas por la CACSCH se identificó debilidades como: no se tomó en cuenta la agresividad de la demanda (incrementos de número de agencias de otras financieras), no se tomó en cuenta algunos fenómenos que impactaron en el crecimiento económico del Perú y posterior desaceleración de la economía Ayacuchana, no se tomó en cuenta algunos criterios como productividad de los analistas de crédito, y comportamiento de la cartera de créditos de la CACSCH, criterios como enfoque al tipo de crédito, entre otros que a continuación se detallarán las propuestas de mejora para tener otro enfoque de pronóstico de demanda.

Haciendo una comparación de pronóstico de demanda (ver Figura 45) y avance real

(ver Figura 46), se cuenta con un desfase a diciembre 2016 debido a que según las proyección del Plan Estratégico se debió de cerrar en S/ 226'046,889 sin embargo se cerró en S/ 219'544,412, teniendo un desfase de S/ 6'502,477, y la proyección a diciembre 2017 es cerrar una cartera de crédito con un saldo de S/ 275'748,029 sin embargo a marzo de 2017 se cuenta con un avance real de S/ 216'225,273, contando a la fecha con un desfase de S/ 59'522,756 que en nueve meses hasta el cierre de diciembre 2017 significaría un incremento mensual de S/ 6'613,639 a nivel de toda la CACSCH.

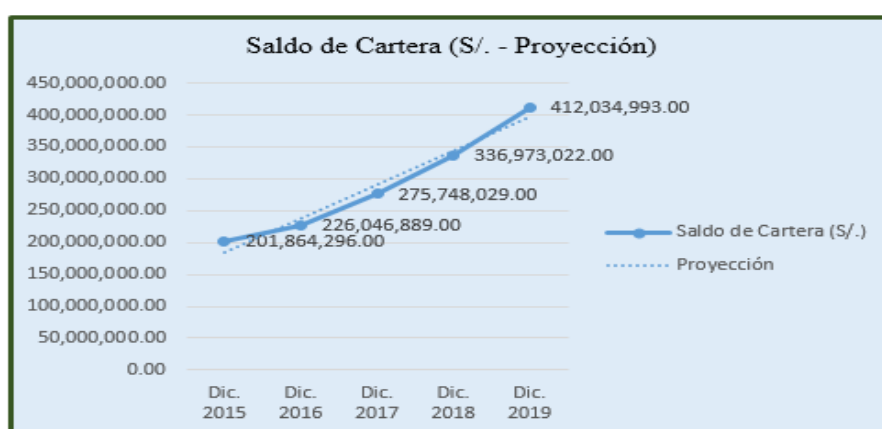


Figura 45. Proyección de la cartera de crédito según plan estratégico.

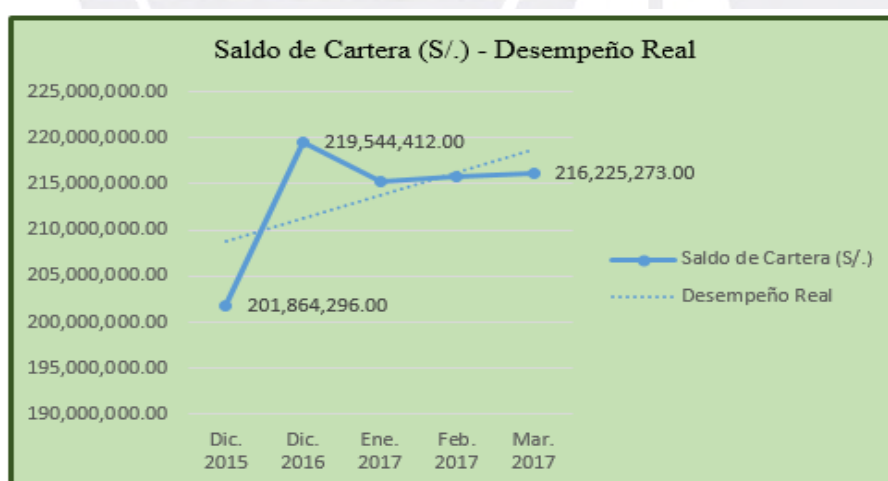


Figura 46. Desempeño real de la cartera de crédito.

A nivel del Centro de Negocios, se detallan en la Figura 47, las proyecciones al cierre de diciembre 2019 y la contrastación con el desempeño real (figura 48), con respecto al cierre

de 2016 se contaba con una proyección de S/ 54'362,559 para el centro de negocio y según cifras reales se logró superar dicha meta con una cifra de cierre real a diciembre 2016 de S/ 57'312,931, superando la meta en S/ 2'950,372, sin embargo la proyección a diciembre 2017 es de S/ 66'342,965 y según el avance real a marzo 2017 se cuenta con una cartera de S/ 56'115,225 teniendo un desfase a marzo de S/ 10'227,740, esto debido a diversos factores externos e internos, variables no considerados en la planificación ni en las estrategias para lograr dichos objetivos.

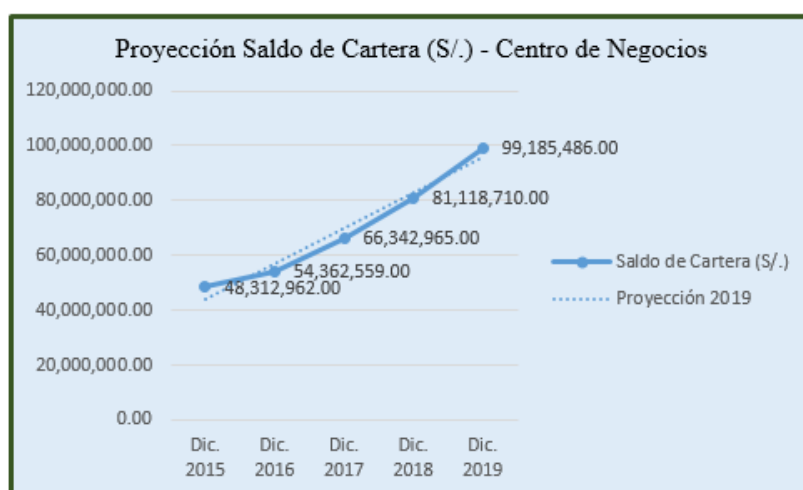


Figura 47. Proyección de saldo de cartera (S/) del centro de negocio.

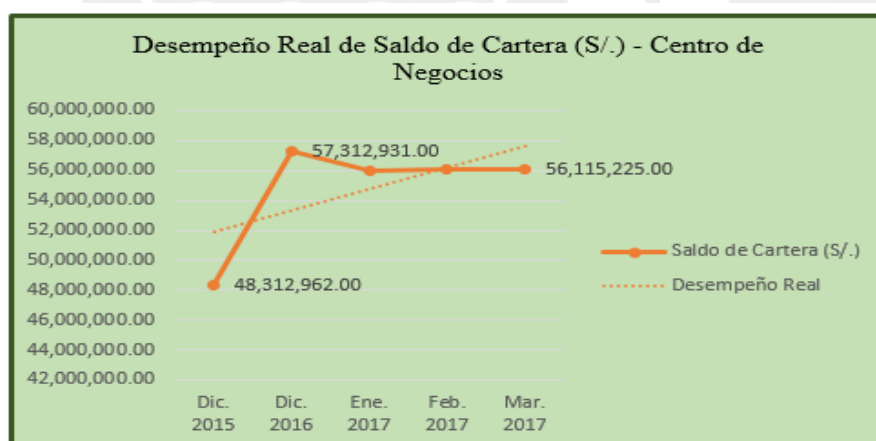


Figura 48. Desempeño real de la cartera de crédito del centro de negocio.

Pese a contar con el sistema PERLAS y juicio de expertos se recomienda tomar en cuenta otros factores que a continuación se detallan, esto se aplica para el centro de negocios, que pueden ser tomados como base para toda la Cooperativa:

- **Crecimiento económico nacional y local.** El desempeño del PBI ha tenido una desaceleración con respecto a las proyecciones que se tomaron en cuenta para el 2017, debido a diversos factores como corrupción, desastres naturales, entre otros.
- **Número de colaboradores en el centro de negocios.** La oficina principal a inicios del 2017 contaba con 22 analistas de créditos, sin embargo a la fecha se cuenta con 20 analistas de créditos, debido a la proyección que se tomó en cuenta para el 2017 se debió contemplar el incremento de tres analistas, ello generaría un incremento enfocado en microempresa que es el segmento de la cooperativa y lograr a la meta establecida.
- **Nivel de productividad.** El Centro de Negocios de la CACSCH cuenta con uno de los indicadores más bajos con respecto a la productividad, teniendo un promedio de 10 operaciones, sin embargo a nivel de la competencia se cuenta con indicadores de productividad no menor a 12 operaciones y en los mejores de los casos llegando a 25 promedio de número de operaciones, para ello se deberá de reestructurar la política de incentivos laborales que fue contemplado en el planeamiento y diseño de trabajo.
- **Repagos de la cartera.** No se tomó en cuenta el nivel de repago de los analistas de crédito para las proyecciones, un analista junior debe contar con una cartera proporcional a su rango, ello debido a la poca experiencia, adicional a ello existen analistas de crédito en donde su cartera sobrepasa los indicadores establecidos para la CACSCH, dichos analistas no pueden tener una meta superior a aquellos analistas que cuentan con una cartera más pequeña, ya que los que cuenta con carteras de crédito más grande deben de enfocarse más en la mora y gestionar la cartera con crecimiento mínimo de cartera pero con calidad de cartera, mientras los analistas con cartera de crédito más pequeñas pueden tener mayor meta de

crecimiento. En conclusión las metas de crecimiento de cartera deben de ir en función al nivel de repago y al nivel de cargo.

- **Competencia.** Se debe contemplar estrategias innovadoras, contar con nuevos productos de crédito con mayores facilidades con respecto a los requisitos, siempre y cuando teniendo en consideración la minimización de riesgos con respecto a la admisión de créditos. Generar nuevos productos como compra de deudas, o productos con rangos de montos bajos destinados para microempresas pero con el mínimo de requisitos, rentabilizará con una elevada tasa de interés que compensará dichas condiciones.
- **Políticas de mejora en admisión de créditos.** Se debe de contemplar una política de capacitaciones con respecto a la tecnología crediticia (Admisión de Crédito).

Asimismo la CACSCH debería de adoptar la estrategia agresiva por la participación intermedia dentro de las entidades financieras, esto garantizaría su continuidad dentro del mercado de créditos y contar con mayor participación en el mercado. Se propone elaborar un pronóstico y modelación de la demanda que permita estar actualizado y cumplir con los objetivos claros, con datos más reales que permitan plantear objetivos alcanzables. En la Tabla 49 se presenta el resumen de propuestas de mejora.

Tabla 49

Inversión – Beneficio en el Planeamiento Agregado de la Agencia Principal

Propuesta de mejora	Inversión	Beneficios	
Asignar metas de acuerdo a los últimos años de crecimiento, repagos, orden de cartera, crecimiento económico.	Se requiere de reordenar la cartera de crédito y realizar un mejor análisis con datos disponibles para complementar con sistema la metodología PERLAS	Incrementar la cartera de crédito para 2017 en S/ 29'375,042, a nivel de la CACSCH y a nivel de la Principal en S/ 7'668,470.17 y reducir índice de mora a 8.00%	Incrementar los ingresos financieros de la CACSCH de S/ 42'374,850 a S/ 48'044,604 e incrementar remanentes a S/ 2'887,748 a nivel de la CACSCH a nivel de la Agencia Principal incrementar ingresos a S/ 12'665.949, y pasando de remanente negativo de -S/ 1'459,444 a S/ 633,297.45
Incrementar 3 analistas de crédito, de 20 a 23 analistas de crédito.	S/ 2,200x 3= S/ 6,600 mensual y la inversión anual por S/ 59,400		
Total Anual	S/ 59,400	S/ 633,297.45	

8.5 Conclusiones

El crecimiento de la cooperativa se ve afectado durante el 2017 por la presencia e incremento de las agencias de otras financieras, y que son más agresivas ya que ofrecen varios servicios. El riesgo de perder al socio es latente en los siguientes años. Para ello **se sugiere** innovar y diversificar los productos crediticios y servicios financieros, teniendo presente el objetivo de responsabilidad social hacia los socios.

El pronóstico de la demanda desarrollado por el sistema PERLAS y juicio de experto no son los métodos más acertados, ello se comprueba con el nivel de desfase que afronta actualmente la CACSCH con respecto a sus proyecciones que se establecieron inicialmente, sin embargo el juicio de expertos es muy importante siempre y cuando teniendo consideraciones que se propone en el presente capítulo, consideraciones como el desempeño del PBI, número de analistas de crédito, nivel de cartera que puede gestionar cada tipo de analistas, repagos, condiciones de la competencia, entre otros.

Es muy importante proyectar el crecimiento de cartera en función al crecimiento con calidad de cartera mejorando la tecnología crediticia, implementando niveles de autonomías de aprobación en función a la mora origen, rediseñando la estructura de la gerencia de créditos, capacitando constantemente al personal en temas de admisión con calidad de cartera, y en temas de calidad de atención entre otros. De acuerdo a las propuestas de mejora como asignar metas de acuerdo a los últimos años de crecimiento, repagos, orden de cartera, crecimiento económico e incrementar tres analistas de crédito, de 20 a 23 analistas de crédito en la agencia principal, contando con una inversión de S/ 59,400 anual y beneficiándose sólo en la Agencia Principal en S/ 633,297.45.

Capítulo IX: Programación de Operaciones Productivas

9.1 Optimización del Proceso Productivo

En el presente capítulo se presenta los factores que se incluyen en la optimización del proceso productivo, que para el presente trabajo es la optimización del proceso de otorgamiento de crédito, y su programación desarrollado en la CACSCH, una vez detallados la situación actual se plantearán algunas propuestas para el mejoramiento de la programación de procesos de otorgamiento de crédito

La optimización de procesos es generar la mayor rentabilidad posible gestionando adecuadamente los recursos con el que cuenta la organización, Asimismo generar rentabilidad significa optimizar recursos aumentando la productividad de operaciones y automatizando procesos, el centro de negocios de la CACSCH, cuenta con 20 analistas de crédito, donde el promedio de productividad en número de operaciones es de 10 operaciones en los últimos seis meses, siendo uno de los índices más bajos a nivel del Sistema Financiero, teniendo en consideración que cuentan con los mismos horarios de atención, ya que el centro de negocios tiene horarios de atención de 8:30 a 1pm y de 3:00 pm a 6:30 pm, jornadas laborales de ocho horas, luego de cierre del local los analistas pueden quedarse el tiempo necesario para que sigan ejecutando sus actividades, sin embargo dicho tiempo no se debe dar por cuestión de orden.

Los motivos de la baja productividad y el desfase de cartera de crédito en relación al cierre de 2016 y en función a la meta de 2017, se deben a diversos factores como: no se cuenta con una planificación ni metodología de trabajo efectivo que aproveche de manera estructurada el tiempo del analista de crédito, no se cuenta con el seguimiento adecuado de los jefes de área de manera escalonada (gerente de crédito a jefe de créditos, de jefe de créditos a coordinador de crédito, y de coordinador de crédito a analistas de crédito), otro de los motivos son los tiempos muertos, debido a que varios procesos no se encuentran

automatizados, ello retarda el tiempo de proceso de otorgamiento de crédito, como en el llenado de solicitudes de créditos, evaluación de crédito, entre otros.

Actualmente la CACSCH no está aprovechando el tiempo ni recursos para optimizar procesos productivos. Todo ello genera las siguientes consecuencias: Duplicidad de tareas, actividades y procesos, tiempos muertos o desaprovechados por no tener estructurado el trabajo anual, mensual y diario, Ineficiencia organizacional, insatisfacción del cliente y del analista de crédito, poca productividad y eficiencia de los colaboradores, no se reduce costos, no se genera rentabilidad ni valor al socio.

9.2 Programación

La programación de actividades o procesos de una organización debe estar estructurada de tal forma que se tenga bien definido como asignar pedidos, personal y tareas, tener una secuencia estructurada de acuerdo a los procesos con los que cuenta, tener un sistema de inventario que alerte los avances de los inventario y llevar un control de las tareas ejecutadas y los motivos de retrasos entre otros.

Debido a que se está enfocando en el proceso productivo de otorgamiento de crédito, se presentará la programación de asignación de meta del saldo de cartera de la CACSCH que cuenta con una programación de proyección hasta el 2019, que está en base a juicio de expertos y en base al sistema PERLAS que realiza proyecciones de principales indicadores.

En la Tabla 50 se presenta la programación del crecimiento de saldo de cartera a nivel de toda la CASCH, la meta de crecimiento de cartera es distribuida entre las 19 oficinas de la Cooperativa, en la Tabla 51, se presenta la asignación de cartera del centro de negocios que es el objeto de estudio para la presente. Sin embargo dicha proyección tiene ciertas limitaciones que se presentó en el capítulo ocho, planeamiento agregado.

Asimismo actualmente la CACSCH no tiene establecido con una metodología que optimice la programación de actividades de los analistas de crédito, ya que no cuentan con

planes que direccionen las tareas diarias, semanales, mensuales, ello perjudica en el desempeño para lograr las metas establecidas, que actualmente se muestra en el desfase que existe en lo que va el 2017 con relación al cierre de diciembre de 2016 así como en función a la meta asignada para el cierre de diciembre 2017.

Tabla 50

Programación de Crecimiento de Cartera al 2019 – CACSCH

Descripción	Dic. 2017	Dic. 2018	Dic. 2019
Saldo de cartera (S/) – CACSCH	275'748,029	336'973,022	412'034,993

Tabla 51

Programación de Crecimiento de Cartera al 2019 – Centro de Negocio

Descripción	Dic. 2017	Dic. 2018	Dic. 2019
Saldo de cartera (S/) – Centro de Negocios	66'342,965	81'118,710	99'185,486

En la Figura 49 se presenta el macroproceso de otorgamiento de crédito en la CACSCH, este macroproceso se aplica para todos los productos de crédito así como para todos los montos que se otorga. En función al macroproceso se define las tareas y actividades que deben desarrollar todos los actores involucrados en el proceso de otorgamiento de crédito, como son: Analistas de Crédito, Coordinador de Crédito, Jefe de Crédito, Gerente de Créditos, staff y también los socios que acceden al crédito, sin embargo la CAC San Cristóbal no cuenta con una metodología de gestión efectiva que involucre optimizar el tiempo al ejecutar las actividades del proceso de otorgamiento de crédito.

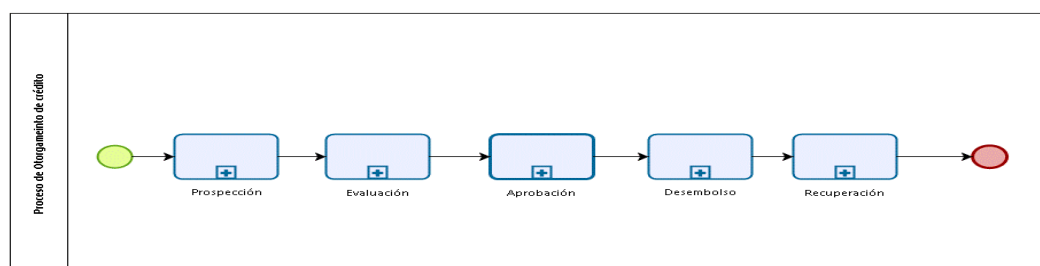


Figura 49. Macroproceso de otorgamiento de crédito.

9.3 Gestión de la Información

La CACSCH ejecuta actividades establecidas en el Plan Operativo Anual que para llegar a la meta del plan estratégico. Para el área de créditos la CACSCH se estableció en el Plan Estratégico y Plan Operativo las metas de crecimiento de cartera de créditos, reducción de índice y saldo de mora para el cierre de diciembre 2017 y cierre de 2019. En la Tabla 50 se mostró la programación del crecimiento de cartera al 2019 a nivel de toda la cooperativa, sin embargo esa proyección se distribuye entre todas las agencias de la CACSCH, como lo muestra en la Tabla 52.

Tabla 52

Programación de Colocaciones – Proyección 2017 al 2019 a Nivel de Agencias

Descripción	Saldo de Cartera		
	Dic. 2017	Dic. 2018	Dic. 2019
Chincha	13'234,547	16'021,969	19'592,119
Huancasancos	4'703,830	5'771,384	7'055,705
Huanta	36'274,443	44'221,251	54'081,133
Ica	27'174,443	32'852,015	40'167,344
Jesús Nazareno	27'923,058	33'982,982	41'545,074
Lima Ate	9'434,605	11'551,726	14'122,128
Lima Jesús María	11'991,710	14'544,077	17'783,571
Pampa Cangallo	6'244,868	7'623,433	9'326,595
Pichari	12'665,282	15'487,140	18'938,224
Principal	66'342,965	81'118,710	99'185,486
Puquio	9'945,794	12'155,011	14'858,913
San Francisco	11'450,234	14'001,162	17'123,799
San Juan	23'905,046	29'105,358	35'586,943
Abancay	2'792,611	3'574,874	4'370,430
Andahuaylas	1'862,378	2'388,279	2'921,462
Cusco	2'562,136	3'293,175	4'024,766
Huancayo	2'954,952	3'804,753	4'650,331
Lurigancho	2'517,290	3'198,035	3'917,035
Acobamba	1'767,449	2'277,688	2'783,936
Total	275'748,029	336'973,022	412'034,993

Asimismo la Figura 21 se mostró el macroproceso de otorgamiento de crédito, que incluye actividades como Prospección, Evaluación, Aprobación, Desembolso y Seguimiento, sin embargo para el presente capítulo se tomará en cuenta específicamente el proceso de otorgamiento de crédito que incluye solamente actividades de Evaluación Aprobación y Desembolso.

9.4 Propuesta de Mejora

La propuesta de mejora para el presente capítulo se enfocará en la creación de metodologías que optimizará las actividades y tareas en función al tiempo con el fin último de optimizar tiempos de atención, y reducir tareas o procedimientos no importantes en el proceso de otorgamiento de crédito. Con las propuestas de mejora se afrontará las actuales estrategias establecidas que no tiene resultados, tal como se muestra los resultados de avance de cartera, que a marzo 2017 la CACSCH cuenta con un desfase de S/ 59'522,756 con respecto a la proyección de 2017 asignado en el Plan Estratégico y Operativo, adicional a ello seguir trabajando como se viene realizando mostrará niveles de productividad con los índices más bajos del mercado financiero, entre otros que finalmente impactan en la insatisfacción del socio.

Establecer una Metodología de Gestión Efectiva.

Es una metodología que describe todas las acciones que un analista de crédito de la CACSCH debe realizar para el logro de sus metas, brindando por ende un mejor servicio a los socios. La metodología se establece en función a cómo debe ser realizada, cuándo debe ser ejecutada, para qué y con qué recursos o herramientas. Una metodología de Gestión permite además facilitar tareas de los equipos de Agencias, estandarizar hábitos, uniformizar las mejores prácticas a seguir, y apoyar al logro de las metas propuestas, con procedimientos detalladas y comunicados, minimizando riesgos.

Toda actividad que se enmarque dentro de la Metodología de Gestión tiene que contar con un grado de vinculación y relación hacia arriba y abajo entre todos los colaboradores de la organización, sea el cargo que tenga, ya que el seguimiento de que se cumpla con esta metodología de gestión requiere de un seguimiento continuo para asegurar el cumplimiento. La Figura 50, muestra la relación que debe de haber entre los distintos puestos para asegurar el cumplimiento de la metodología de gestión. La estructura de la metodología de Gestión

Efectiva de la CACSCH se basa en tres Pilares (ver Figura 51), que son planificación, Ejecución y Seguimiento de crédito, cada pilar tiene acciones que fortalece las actividades del analista de crédito.

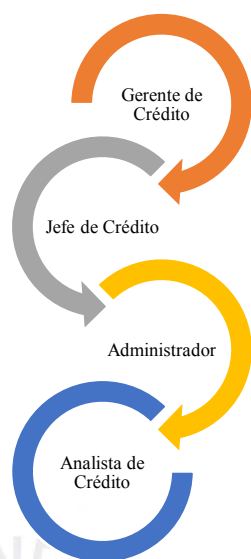


Figura 50. Relación de vinculación de las áreas de créditos.

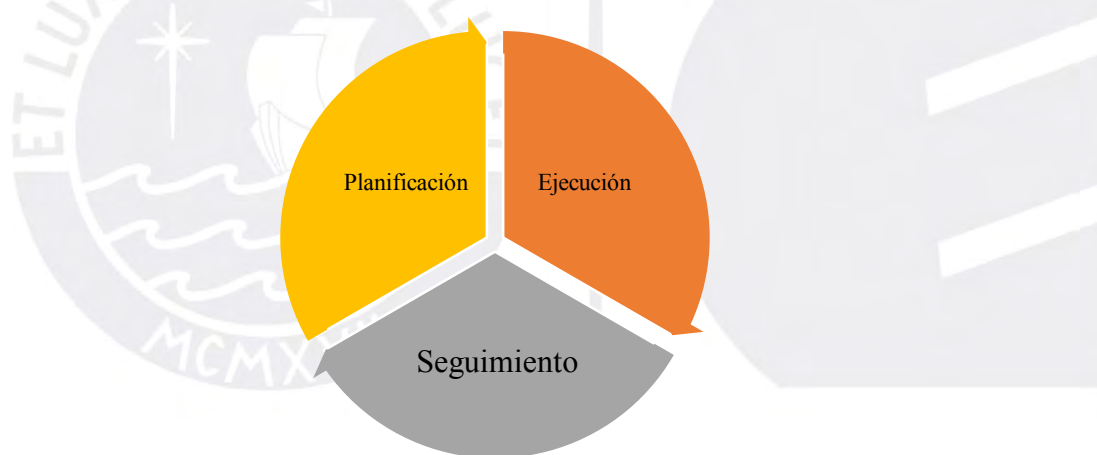


Figura 51. Pilares de la metodología de gestión efectiva de la CACSCH.

Respecto a la Planificación. En esta etapa el analista de crédito deberá definir y organizar su estrategia del mes, para cumplir sus objetivos de crecimiento de cartera, reducción de mora, mejorar tasa ponderada, y número de operaciones. Para ello se debe contar con los siguientes pasos:

1. Reunión de inicio de mes para revisar indicadores de cierre de mes.

2. Definir la Agenda mensual entre todo el equipo del Centro de Negocios (ver Figura 52). En donde se detallarán las actividades mensuales que tienen que realizar, actividades como operativos de mora en conjunto, promoción, ventas, plan de capacitación, y seguimiento a analistas de crédito con oportunidades de mejora (dicha relación saldrá en función a los números obtenidos durante los tres últimos meses), entre otras actividades que se deben de realizar.

Semana 1				
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Reunión Interdiaria		Reunión Interdiaria		
Diagnostico	Diagnostico	Diagnostico		
Definición de plan de Acción	Definición de plan de Acción	Definición de plan de Acción		
Reunión de plan de Acción	Reunión de plan de Acción	Reunión de plan de Acción + validación planificación	Reunión de plan de Acción + validación planificación	
Reunión de Acuerdo Breve	Reunión de Acuerdo Breve	Reunión de Acuerdo Breve	Reunión de Acuerdo Breve	Reunión semanal
Seguimiento interdiario por Adm		Seguimiento interdiario por Adm		Seguimiento interdiario por Adm

Figura 52. Ejemplo de agenda mensual – cronograma de actividades.

Las herramientas con que se deberán contar para esta etapa es de tener hoja de ruta de analista de crédito validado por el administrador de agencia, dicha hoja de ruta debe especificar con un día de anticipación a qué socios se está visitando durante el día de campo, otra de las herramientas es contar con la agenda de actividades mensuales, contar con base de datos actualizados por día respecto al avance diario de indicadores.

Es importante mencionar que para facilitar la tarea de los analistas de crédito, aún no se cuenta con un área de inteligencia comercial, quien pueda otorgar reportes diarios a los analistas de los socios potenciales con necesidades de crédito, reportes como (socios en sus últimas cuotas por pagar, socios con nivel de endeudamiento bajo en el SF, socios con

condiciones para otorgar otro tipo de productos, entre otros), habilitar la reportería generará ventaja.

3. Reunión con el administrador para definir compromisos y plan de acción-

Respecto a la Ejecución. Es la etapa en donde se aplicará todo lo planificado, las actividades que se establecieron de acuerdo a la agenda comercial, verificar el avance de compromisos de los analistas de créditos entre otros. Para esta etapa y para el aprovechamiento del día laboral se debe establecer horarios (ver Tabla 53), horarios como de visita de campo, horarios de comité de crédito, horarios de trabajo de campo entre otros, que ayudarán a optimizar el tiempo a los analistas, dicha propuesta está en función a las mejores prácticas de los analistas de crédito con mejor desempeño en sus indicadores.

Tabla 53

Horarios de Actividades Durante el Día

Descripción	Horarios	Observación
Comité de Crédito	8:30 am a 9:30 aprox	Dependerá del número de casos que se presente
Planificación de Actividades	9:30 am a 10:00 am	Horario a realizar desembolsos del día anterior
Trabajo en campo	10:00 am a 12:00pm	El horario de regreso es siempre y cuando se tenga con propuestas de crédito para trabajar.
Comité de Crédito	3:15 pm a 4:30 pm	Dependerá del número de casos que se presente
Atención a Socios entre otras actividades	4:30am a 6:30 pm	

Es necesario que para que se cumpla con los horarios, se cuenta con el apoyo de diferentes áreas como sistema, para contar con data a ser visitada y que genere reportes actualizados, áreas de operaciones que puedan atender a socios y que se encuentren capacitadas en responder consultas de los mismos en la etapa de desembolso.

Respecto a Seguimiento. El seguimiento de las actividades de la agencia lo tendrá que realizar el administrador del Centro de Negocios con el apoyo con sus dos coordinadores de crédito, asimismo el seguimiento al Administrador de agencia lo realiza el Jefe de Crédito y a

éste último el Gerente de Créditos. El seguimiento y el feedback se deben realizar por medio de reuniones mensuales.

Eliminar o sistematizar procesos que no generan valor y hacen lenta el proceso de otorgamiento de crédito (Evaluación-Aprobación-Desembolso.

Para ese punto se tomará en cuenta los procesos de otorgamiento de crédito para crédito iguales o menores a S/ 5,000.00, ello debido a que la base de la CAC San Cristóbal es y debe ser el otorgamiento de productos microempresas, adicional a ello dichos productos generan mayor rentabilidad por la tasa de interés con el que se coloca, y que este tipo de crédito conforma uno de los mayores índices de participación en la CAC San Cristóbal de Huamanga (ver Figura 53), los créditos microempresa cuenta con un saldo de S/ 43'592,500 que es el 20% de la cartera total.



Figura 53. Colocación por tipo de crédito a marzo 2017 de la CACSCH.

Adaptado de “Informe económico financiero a marzo 2017,” por CACSCH, 2017g.

Tal como se muestra en la Tabla 54, el producto microempresa, por contar con tasas de intereses mayores debido al riesgo, se generará mayores intereses en comparación con otros productos, y es preciso recalcar que la cooperativa debe enfocarse a esos productos por ser su mercado potencial.

Tabla 54

Participación y Monto de Ganancia por Tipo de Crédito Microempresa

Tipo de Crédito	Microempresa		
	Monto colocado	Interés	Ganancia (S/)
2016	46'382,438	2%	927,648
2017 avance	43'592,500	2%	871,850
2017 Proyección	61'836,958	2%	1'236,739
Reducción en comparación 2016	-2'789,938		
Desfase frente a meta 2017	-18'244,458		

Según el avance a marzo 2017 se muestra que la participación del tipo de crédito Microempresa ha bajado de 21.13% a 20%, en la Figura 54 se presenta algunas causas que puedan dar un mejor entendimiento de la pérdida de cartera microempresa. Según el diagrama mostrado la disminución de la participación de la cartera de crédito en producto microempresa se debe a diferentes factores como deficiencias en procesos de otorgamiento de crédito, inexistencia de metodología de gestión por montos, ficha de producto con requisitos no adecuados para monto y mercado, deficiente estructura de incentivo a analista de crédito, generación de tiempos perdidos por la falta de automatización de procesos e inexistencia de metodología de trabajo (en el presente capítulo se abordó y se recomendó cambios para implementar la metodología de trabajo), asimismo se está incrementando la mora en este producto por el bajo control continuo para este producto por ser monto menor, y deficiencias en la admisión de crédito.

Según el diagrama mostrado la disminución de la participación del producto microempresa se debe a diferentes factores como deficiencias en procesos de otorgamiento de crédito, inexistencia de metodología de gestión por montos, ficha de producto con requisitos no adecuados para monto y mercado, deficiente estructura de incentivo, generación de tiempos perdidos por la falta de automatización de procesos e inexistencia de metodología de trabajo, asimismo se está incrementando la mora en este producto por el bajo control por ser monto menor, y deficiencias en la admisión.

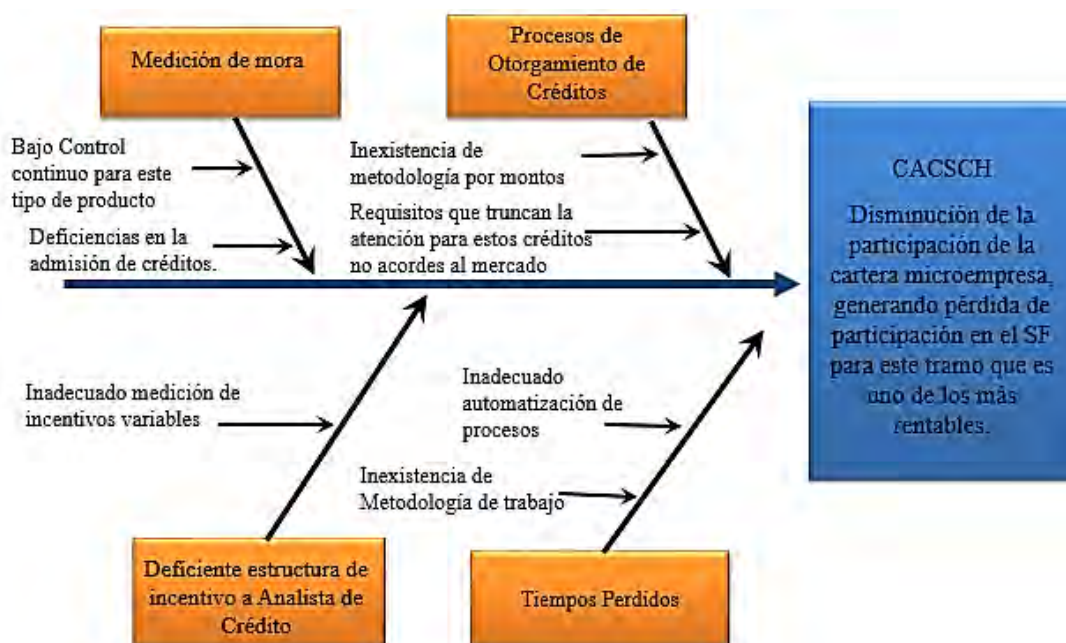


Figura 54. Causa-efecto de la pérdida de participación de créditos tipo microempresa.

Para la propuesta de mejora en el proceso productivo se tomará en cuenta las causas de problemas en los procesos de otorgamiento de crédito entre los cuales están la inexistencia metodología de trabajo, requisitos que truncan la atención rápida para este producto, y sobre todo la propuesta de mejora se enfocará en la poca automatización de procedimientos en el proceso de otorgamiento de crédito ello generando tiempos perdidos y generando participación en este tipo de producto. Para enfocarse en la mejora y automatización de los procedimientos identificaremos las necesidades que afronta este segmento de mercado (tipo de producto microempresa), que son productos de créditos menores a S/ 5,000 (ver Tabla 55).

Tabla 55

Necesidades de los Socios Para este Segmento de Mercado

Necesidad del Socio	Insight
Inclusión bancaria para este tipo de segmento	Acceso rápido y con mayores facilidades
Rapidez en el proceso de otorgamiento de crédito	Mejorar proceso crediticio
Obtener efectivo de manera inmediata	Rapidez, automatización en la atención de créditos
Flexibilidad de requisitos según el mercado y por los montos	Requisitos acorde al mercado y acorde a la situación del socio.

Dichas necesidades de los socios, mostradas en la Tabla 51, se abordan en primer lugar identificando los pasos de procesos de evaluación de crédito con oportunidad de mejoras (ver Figura 55) de acuerdo a ello se presentarán las mejoras con el fin último de optimizar tiempos de atención tal como se muestra a continuación:



Figura 55. Proceso de otorgamiento de crédito y oportunidad de mejoras.

El impacto que generará la automatización de los procedimientos será sobre todo en función a reducción de tiempos/ahorro, en la Tabla 56, en donde se compara los tiempos de atención sin las mejoras de las tareas y el nuevo tiempo que se tendrá con la implementación de automatización de procesos.

9.5 Conclusiones

La propuesta de mejora se basa principalmente en dos puntos: (a) la propuesta de implementar una metodología de gestión para la CACSCH, ello facilitará la planificación, organización, ejecución y seguimiento de las actividades que desarrollarán tanto los analistas de crédito y las actividades como agencia, la implementación de una metodología de trabajo hoy por hoy urge en la cooperativa debido a los tiempos muertos, pérdidas de tiempo entre

Tabla 56

Optimización Tiempo / Ahorro de la CACSCH en el Proceso de Otorgamiento de Créditos

N°	Tareas	Tiempo de ciclo actual	Tiempo de ciclo nuevo
1	Filtrar al socio por celular (generar score)	10 min	5 min
2	Ingresar solicitud en sistema con los filtros de calificación	15 min	5 min
3	Evaluación del crédito en sistema Besterp, ya no en hojas físicas	1 hora	20 min
4	Comité de crédito reducido	1 hora	20 min
5	Aprobar-Observar-Rechazar (según nueva metodología)	Aprox. Desde 10 min a 8 horas (según caso)	Aprox. Desde 10 min a 4 horas (según sea el caso)
6	Desembolsar crédito (formatos predeterminados)	25 min	10 min
		3 horas	1 hora 10 min
Total Ahorro		63% ahorro en tiempo	

Optimización de tiempos. El cuadro mostrado tiene los supuestos que ya el analista de crédito armó todo el expediente, e hizo el trabajo de campo de verificación y evaluación de crédito, actualmente en ese punto también habrá mejoras debido a que se propone una nueva metodología de gestión, adicional a ello en los tiempos establecidos se tiene la suposición que el crédito es aprobado.

otros que están generando desfases en la cartera de crédito, otra de las propuestas es (b) automatizar tareas, actividades y procesos dentro de las actividades de evaluación-aprobación y desembolso. Ello generará optimizar tiempos de atención y posterior satisfacción al socio por la rapidez brindada.

Mejorando el proceso productivo o proceso de otorgamiento de crédito (Evaluación-Aprobación y Desembolso) se ahorrará en un 63% de tiempo en atención a los socios eso significa pasar de 3 horas en procesos manuales a 1 hora y 10 en procesos automatizado, esto generará sobre todo mayor satisfacción al socio, por la rapidez sobre todo en el tipo de producto microempresa, que es el enfoque que están dando las entidades financieras (microcréditos) por generar mayor rentabilidad y mayor participación con respecto a la bancarización de los socios.

Se sugiere implementar las dos propuestas de crédito ello para tener una metodología

de trabajo que ayudará en la planificación, ejecución y seguimiento para el logro de objetivos y metas trazadas e implementar la sistematización en el proceso de otorgamiento de crédito para minimizar tiempos de atención a los socios. Finalmente con este tipo de propuestas se podrá acercar a la meta planificada para el 2017 y en el mejor de los casos llegar a cumplir dichas metas generando así intereses por hasta S/ 1'236,739 según la proyección al cierre de 2017 para este producto de crédito.



Capítulo X: Gestión Logística

En el presente capítulo describe los procesos de logística de la CACSCH, los cuales buscan aumentar la competitividad de la institución, optimizando costos, asegurando el suministro de materias primas necesarias sobre para el Centro de Negocios, y la gestión del inventario. Se analizará la función de compras, almacenes, transporte y los principales costos logísticos para proponer acciones de mejora que contribuirán a que la CACSCH cumpla sus metas y objetivos estratégicos y operativos.

La gestión logística está a cargo de la Oficina de Logística que se encuentra en el local ubicado en el Jr. 02 de mayo tercera cuadra, a tres cuadras de la oficina principal. El principal indicador que muestra la gestión de dicha oficina son los gastos generados por concepto de servicios a nivel de toda la CACSCH y que son mostrados en los estados financieros de la cooperativa.

Según los Estados Financieros de la CACSCH a setiembre de 2017 los gastos de administración sumaban S/ 17'640,097, que representa el 52.7% del ingreso financiero de toda la CACSCH que sumaban a setiembre 2017 el monto de S/ 33'448,943 dicho margen de representación, y en comparación con otras instituciones es demasiado alto, por lo que el enfoque de gestión de la CACSH debe ser de optimizar la gestión logística apuntando en la reducción de costos, optimizando costos de mantenimiento de almacenes, transporte, entre otros relacionados a la gestión logística.

10.1 Diagnóstico de la Función de Compras y Abastecimiento

La CACSCH, tiene un esquema de logística de servicio al cliente y a la organización, ya que el cliente percibe el producto ofrecidos por la organización mediante su servicio y calidad de atención. En este esquema se adquieren diferentes bienes y servicios como materiales de oficinas, paneles publicitarios, sistema Besterp, los cuales suman un volumen de compra anual según requerimiento de las oficinas usuarias.

Los productos adquiridos por la CACSCH, son destinados a la atención de las necesidades de las diferentes unidades de negocios y áreas funcionales, quienes se encargan de la atención de los clientes, para así proveer de materiales a más de 200 personas que laboran en la institución. Las funciones de compras de los materiales adquiridos Ahorro y crédito san Cristóbal de Huamanga, no son tercerizadas. Las funciones de compras están centralizados por el área de logística de la CACSCH quien es el encargo de acumular los requerimientos anuales de las diferentes unidades de gestión de la institución. Ya que mediante estos requerimientos lo que se busca es una mayor atracción de socios a la organización, mediante estrategias de publicitarias, estrategias de tasas de interés, entre otros. Cabe mencionar los servicios que brinda la CACSCH son intangibles ya que lo que se lleva el cliente es la experiencia de la atención de las áreas usuarias. Lo que busca la CACSCH con su área de logística es abastecer a las diferentes oficinas que brindan servicios a los socios lo cual lo representa de la siguiente manera.

- El área de Marketing, es el encargado de elaborar modelos de afiches para entregar a los socios, esto lo hace en coordinación con Logística
- El Área de Negocios, es el encargado de la difusión mediante entrega de afiches y boletines informativos a los socios.
- El Área de Logística, se encarga de la compra de productos de primera necesidad para el armado de las campañas navideñas las cuales se les entrega a los socios quienes son puntuales en sus aportes. Asimismo es el área encargada de dotar todos los materiales para asegurar la continuidad del negocio, a nivel de todas las agencias de la CACSCH.

Es preciso mencionar que el área de logística cuenta con proveedores con los cuales trabajan por un período de tiempo prolongado. En la actualidad solo se mide volumen, precio de compras, e inventarios en stock, no se tiene metas claras en estos indicadores ya que no

tienen una estrategia definida, realizan sus compras con referencia del anterior año.

La planificación de adquisición de materiales de escrito, insumos de tecnológicos, maquinaria, se lleva en forma rutinaria en hojas de Excel, según los requerimientos de las diferentes oficinas de la organización y con la información que se recoge de diferentes fuentes como es el caso del plan anual de adquisición del año pasado 2016; lo cual no existe una estrategia adecuada para optimizar los recursos y disminuir los costos y gastos en adquisición de materiales requeridos por la organización.

10.2 La Función de los Almacenes

La cooperativa de Ahorro y crédito San Cristóbal de Huamanga, cuenta con un almacén ubicado en el Jr. 02 de mayo 3ra cuadra, actualmente no cuentan con un sistema que muestra las entradas y salidas de productos (kardex), ni se cuenta con un sistema especializado que programe vida útil entre otros aspectos importantes de los inventarios, de los materiales de escritorios, maquinaria y enseres de primera necesidad. Según los requerimientos de cada oficina se reparte los materiales. El almacén de los productos, es manejado por el personal propio de la CACSH, y es donde se ubica la oficina de Logística, quien es el encargado de llevar el control de los requerimientos atendidos y por atender de las diferentes áreas de la CACSCH. El objetivo del área logística con respecto a la gestión de almacenes es el de resguardar los materiales de la cooperativa así como los bienes adjudicados en los procesos de recuperación de los créditos, una de las deficiencias del almacén de la CACSCH es que muchos de los productos los cuales se resguardan ya se encuentran caducados por lo que hace inservible su uso, ello perjudica finalmente los almacenes porque hay una ocupación de espacio que no se debe, y no se optimiza los espacios generando costos de mantenimiento.

10.3 Inventarios

La CACSCH, cuenta con Stock, para poder abastecer a sus diferentes unidades, pero

no cuenta con una gestión adecuada de los inventarios, y el impacto de esta situación perjudica, no se cuenta con un control de cuánto cuesta tener los materiales, equipos, máquinas en almacén, ya que estos involucran gastos en mantenimiento, etc. Entre los inventarios que más se utilizan en el proceso de otorgamiento de crédito son: Papelería S/ 35,000 al año, Materiales y suministros de escritorio S/ 15,000 al año, equipos (CPU's, impresoras, etc.) al año se tiene una inversión de S/ 30,000, Motocicleta S/ 56,000, todas las inversiones al año, sin embargo las mermas o deterioros se identifican en materiales y suministros de escritorio, y equipos CPU's, Impresoras, etc., teniendo una pérdida en saldo por concepto de deterioro entre S/ 10,000 a S/ 15,000 soles solamente entre los inventarios descritos en el presente.

10.4 La Función de Transporte

La CACSCH cuenta con el área de logística en donde todos los requerimientos que se hacen en agencias, lo tienen que enviar vía valija desde Ayacucho a todas las 18 agencias de la CACSCH, exceptuando las agencias de Lima donde los costos de materiales son menores y se ahorra en costos, sin embargo no se realiza ese mismo análisis en otras agencias, la inexistencia de este análisis hace que los costos de transportes se aumenten por el mismo hecho de transportar materiales a las agencias.

Adicional a ello existe el transporte de dinero para el abastecimiento del mismo en las diferentes agencias de la cooperativa, dicho transporte es el que genera mayores gastos de comisión por el tema de seguridad y debido que se terceriza con una compañía de servicio, hay tope límites de custodia de dinero en agencias una vez superada esos límites se tienen que remesar por un tema de seguridad.

10.5 Definición de los Principales Costos Logísticos

Como se mencionó los principales costos logísticas son el mantenimiento del almacén y los materiales que no se distribuyen a tiempo a las agencias, asimismo los costos

de transporte por estar enviando los materiales sin previo análisis de costo beneficio en las agencias correspondientes, asimismo se incurre en los costos de control de activos y patrimonio de la CACSCH.

10.6 Propuestas de Mejoras

Realizado el diagnóstico se propone para la gestión de almacén la implementación de un módulo de control de almacenes (kardex sistematizado).

Las bondades de esta serán:

- Obtener información oportuna para realizar una planificación y gestión de compras, almacenaje, mejores condiciones al menor costo posible.
- Control a tiempo real los inventarios la misma que evitara perdidas de inventarios por vencimiento o desuso.
- Permitirá una comunicación fluida de los stocks de todas las áreas la institución.
- Permitirá una mejor asignación de costos a cada una de las unidades de la institución, la misma que al ser contrastada con los rendimientos de las áreas permitirán tener información para la toma de decisiones.

Características del software solicitado:

- Ficha de kardex con los movimientos históricos, ingresos y salidas internas.
- Traslado entre almacenes.
- Control de lotes y fechas de vencimiento, sistema de alerta.
- Control de stock mínimo a nivel de almacén general y almacenes de agencias, considerando criterios de aprovisionamiento y tiempos de entrega del proveedor a la Cooperativa y menores costos entre entregar rápidas y programadas.
- Costear utilización de insumos asignados a cada área.
- Registro proveedores, e histórico de precios ofrecidos y tiempos de entrega.

Tener un sistematizado de control de inventario apoyará en la toma de decisiones en los niveles tácticos y estratégicos así como permitirá tener un seguimiento continuo del movimiento de los mismos. En la Tabla 57 se muestra la inversión y beneficio de las propuestas de mejora.

Tabla 57

Inversión – Beneficio en el la Gestión de Logística de la CACSCH

Propuesta de Mejora	Inversión	Beneficio / Ahorro
Implementación de módulo de atención de inventario y almacén	Valor S/ 0, debido a que se desarrollará en el sistema besterp, a quien se le paga un monto fijo para cualquier desarrollo en la plataforma de sistema	Control de entrada y salida de insumos y suministro, disminuir suministros y papelería con riesgo de deterioro ahorrándose un promedio de
Total	S/ 0.00	Ahorro entre S/ 10,000 y S/ 20,000

10.7 Conclusiones

Es importante implementar un sistema especializado de control de inventarios. Ello ahorrará costos y tiempos (horas hombre). Asimismo mostrará información que servirá de apoyo en la toma de decisiones para los niveles operativos, tácticos y estratégicos. Asimismo se propone implementar un programa de control de los envíos a agencias por transporte en donde se tienen que minimizar los costos ocultos.

Capítulo XI: Gestión de Costos

Según Horngren, Datar y Rajan (2012) el costo es un sacrificio de recursos que se asigna para lograr un objetivo. El costo (directo e indirecto) por lo general es la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes o servicios. El costo real es que se ha incurrido (algo realizado) y difiere del costo presupuestado porque es el costo que se pronostica a futuro.

Toda empresa tiene como objetivo generar rentabilidad agregando valor al cliente, diferenciándose o minimizando costos, en el rubro de servicios a la cual está enfocado la CAC San Cristóbal de Huamanga es necesario ser competitivos en gestión de optimización de costos, esto debido a la alta competencia que ofrece créditos con tasas más bajas, y con menores requisitos, por lo que tener una baja tasa de interés tal como lo tiene la CACSCH en algunos productos, ya no es competitivo, por lo que la estrategia es enfocarse en la optimización de costos.

Actualmente la CAC San Cristóbal de Huamanga no cuenta con un programa que identifique los costos en los que incurre ofrecer los productos crediticios, no hay una planificación con respecto a costos, ni mucho menos un seguimiento y control de los costos, y como consecuencia no se tiene reportes de información gerenciales que ayuden a contar con una toma de decisiones adecuadas, por lo que es necesario e importante tener información de los tipos de costos en los que incurre ofrecer los productos crediticios tanto costos directos como indirectos.

El costeo consta de planificación y asignación de los diferentes materiales o servicios sean directos o indirectos, la CACSCH para esta etapa de planificación cuenta con el Plan de Adquisición Anual 2017, en la Tabla 58, se presenta el cuadro de Adquisiciones Programadas para el año 2017, realizando el análisis correspondiente se puede denotar que dicho Plan fue establecido de acuerdo en función a años anteriores, adicional a ello no cuenta con una

separación por áreas, ya que es un Plan en el cual conjuga todos los requerimientos de las áreas de la CACSCH. En el presente capítulo se propondrá que dichos requerimientos sean específicos por área, enfatizando sobre todo el área de créditos que es el objeto de estudio para el presente, dicha propuesta tiene que estar en función a aspectos de costo/beneficio de los materiales o servicios a adquirir.

Tabla 58

Cuadro de Adquisiciones Programadas para el Año 2017

Cuadro de Adquisiciones Programadas para el año 2017														
Ítem	Detalle	Área solicitante	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Adquisición de telas de uniforme	Recursos Humanos				x								
2	Adquisición de equipo de seguridad informática perimetral	Sistemas				x								
3	Expediente técnico para la construcción de agencia Pichari	Agencia Pichari					x							
4	Adquisición de equipos de cómputo agencias	Sistemas					x							
5	Adquisición de artículos promocionales	Marketing					x							
6	Adquisición de resonancia magnética	Centro Médico					x							
7	Adquisición de software antivirus	Sistemas					x							
8	Adquisición de camioneta institucional	Gerencia					x							
9	Compra de paquetes navideños para socios	Marketing								x				
10	Compra de canastas navideñas de directivos, delegados, empleados y SNP antiguos.	Marketing									x			
11	Adquisición de paquetes escolares	Marketing									x			
12	Compra de bolsas navideñas	Marketing									x			
13	Adquisición de paquetes navideños para socios	Marketing										x		
14	Adquisición de calendarios 2018	Marketing											x	

Nota. Adaptado de "Plan Anual de Adquisiciones," por CACSCH, 2017.

Según lo mostrado, el requerimiento de las adquisiciones no está separado por áreas, ni separadas por actividades que tengan un solo objetivo. Para las empresas financieras que tienen una composición más de variables indirectos es imprescindible de contar con una proyección basado en costo/beneficio, en el proceso de otorgamiento de crédito netamente hay diferentes etapas como se vio en el presente, etapas tales como prospección en donde se necesita materiales de promoción y publicidad, alineados con personal capacitado, y actividades de apoyo como sistemas, operaciones, marketing entre otros, asimismo se encuentra la etapa de evaluación, aprobación y desembolso en donde es necesario contar con costos que involucren suministros, instalaciones adecuadas, apoyadas en áreas como operaciones y en la etapa de seguimiento de la misma manera en costos de suministros, ambientes entre otros. En la Figura 56, se muestra un resumen de los costos que intervienen en el proceso de otorgamiento de crédito, en donde se aprecia los costos directos e indirectos en lo que incurre la CACSCH.

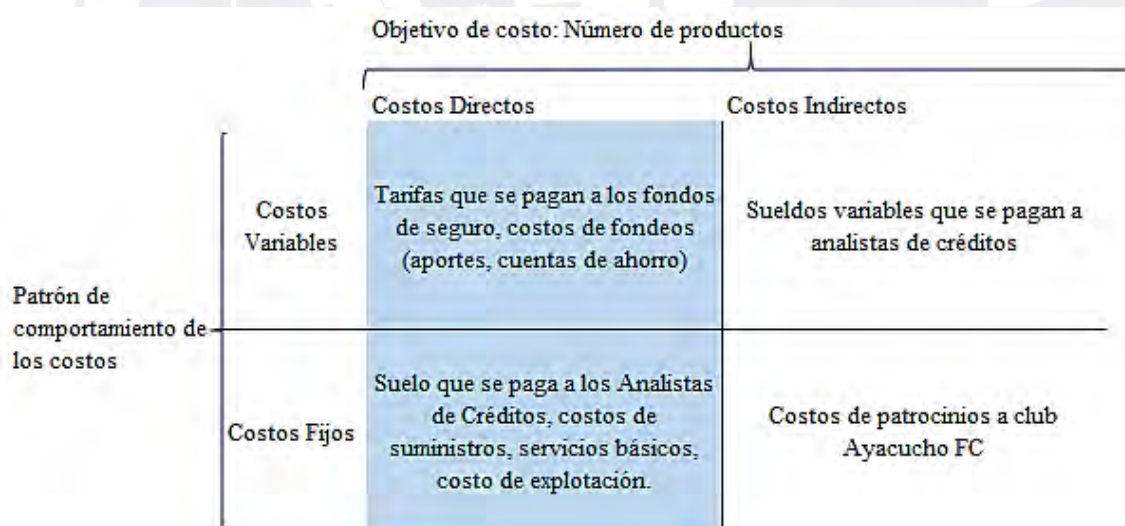


Figura 56. Estructura de costos directos, indirectos, variables y fijos del proceso de otorgamiento de crédito.

Como se mencionó en el presente capítulo la CACSCH no cuenta con una medición de los costos, bajo cualquier forma, en los que incurre los proceso de otorgamiento de crédito, dicha medición sería importante para realizar una comparación sobre todo por tipo de

producto, ya que se tendría una asignación más realista que ayude mejor en la toma de decisión, por lo que es importante contar con reportes y tener una estructura de costos de acuerdo al producto de crédito que se otorga.

11.1 Costeo por Órdenes de Trabajo

Horngren, Datar y Rajan (2012) indicaron que “el objeto de costeo a grandes cantidades de unidades idénticas o similares de un bien o servicio” tendrían un mejor tratamiento con el costeo por órdenes de trabajo, por lo indicado si bien es cierto la CACSCH cuenta con diferentes productos crediticios sin embargo todos los procesos y actividades están estandarizados todavía por lo que si se desea crear un nuevo producto lo realiza en función a los recursos con los que cuenta, bajo ese panorama podemos definir que la CACSCH trabaja bajo la forma de costeo por órdenes de trabajo.

La CACSCH cuenta con una distribución de costeo por orden de trabajo, debido a que cuenta con proyecciones en saldo de cartera y de acuerdo a la proyección establecida se tiene que proyectar también los costos en función a todas sus formas. Por lo que también los costos se deberían de medir en función a las ganancias de los productos de créditos a las cuales se asignan los costos.

En la Tabla 59, se presenta el extracto de los Estados Financieros sólo del Centro de Negocios de la CACSCH, se adjunta Apéndice G y H, donde se muestra el detallado de los estados de balance general y estados financieros de toda la CACSCH, en el extracto de los estados financiero se muestra que la CACSCH aplica los gastos y costos a toda la agencia Centro de Negocios ello de acuerdo a los requerimientos establecidos a inicios de año, esto valida la información que los la CACSCH trabaja en función de costos por órdenes de pedidos. Adicional a ello según las cifras mostradas se ve que el centro de Negocios cuenta con una rentabilidad negativa al cierre de julio 2017, siendo preocupante dicho dato y al tomar consciencia de ello es necesario reformular estrategias con respecto a la gestión de

costo, sin eximir que también se debe gestionar otros aspectos como productividad de número de operaciones o entre otros gastos y costos no relacionados al proceso crediticio.

Tabla 59

Estados de Resultados del Centro de Negocios de la CACSCH

ESTADO DE RESULTADOS - CENTRO DE NEGOCIOS						
	Dic. 2016		Jun. 2017		Jul. 2017	
INGRESO DE LA CACSCH	42,705.00		42,887.00		42,917.00	
RESULTADO						
INGRESOS FINANCIEROS	11,171,238.00	100 %	6,453,529.00	100%	7,531,575.00	100% 11.43
GASTOS FINANCIEROS	2,470,159.00	22%	752,575.00	12%	861,235.00	% 88.56
MARGEN FINANCIERO BRUTO	8,701,079.00	78%	5,700,953.00	88%	6,670,339.00	%
PROVISIONES	351,771.00		448,672.00		513,299.00	81.75
MARGEN FINANCIERO NETO	8,349,308.00	75%	5,252,281.00	81%	6,157,040.00	%
INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	295,804.00		94,847.00		109,970.00	
GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	30,418.00		20,070.00		22,829.00	
MARGEN OPERACIONAL	8,614,694.00	77%	5,327,058.00	83%	6,244,181.00	82.91 % 79.65
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	8,766,041.00	78%	4,804,435.00	74%	5,998,810.00	%
GASTOS DE PERSONAL	1,604,968.00		1,431,366.00		1,750,805.00	
GASTOS DE DIRECTIVOS	281,564.00		125,715.00		152,244.00	
GASTOS POR SERVICIOS RECIBIDOS DE TERCEROS	3,392,346.00		1,428,442.00		1,689,493.00	
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	511,204.00		209,979.00		293,334.00	
GASTOS DE ACTIVIDADES ASOCIATIVAS	2,975,958.00		1,608,933.00		2,112,933.00	
MARGEN OPERACIONAL NETO	-151,347.00	-1%	522,623.00	8%	245,371.00	3.26%
PROVISIONES, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	1,332,655.00		678,296.00		811,409.00	
RESULTADOS DE OPERACIÓN	-1,484,002.00		-155,673.00		-566,038.00	
OTROS INGRESOS Y GASTOS	24,558.00		65,167.00		77,871.00	
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	-1,459,444.00	-13%	-90,506.00	-1%	-488,167.00	6.48%

Nota. Adaptado de *Reporte sistema Besterp – Estados de Resultados del centro de negocios de la CACSCH*, por CACSCH, 2017h.

Según se muestra, al cierre de julio 2017 en el centro de negocios, los costos variables que son los gastos financieros representan el 11.48%, mientras que los costos o gastos fijos representan el 79.85%, siendo una preocupación la composición de la estructura de los costos, Asimismo los ingresos han disminuido considerablemente con respecto al cierre de diciembre 2016, pese a que los gastos de administración aumentaron en

comparación con el mismo mes. El comportamiento tanto de los costos variables como los costos fijos han impactado en el resultado neto del ejercicio del centro de negocio o lo mismo decir en el remanente del centro de negocios. En la Figura 57, se muestra un contraste con los remanentes de toda la CACSCH con datos al cierre de marzo 2017, ello debido a que otras agencias están remontando resultados, sin embargo es necesario redireccionar algunas estrategias para el centro de negocios.

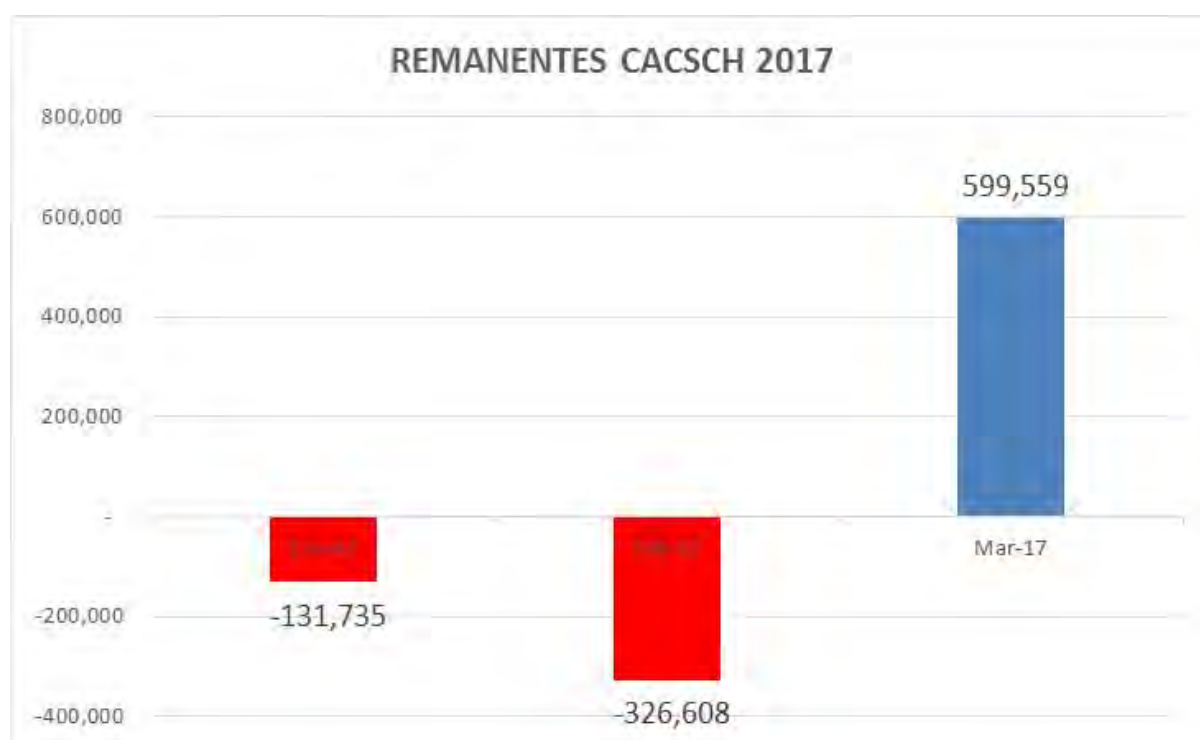


Figura 57. Remanentes de la CACSCH a marzo 2017.
Tomado de “Informe económico-financiero Marzo 2017,” por CACSCH, 2017g.

Los datos mostrados demuestran que es necesario un cambio de estrategia para la gestión de costo, en embargo también es necesario establecer un cambio de estrategias con respecto al ingreso del centro de negocios que en comparación con los ingresos de otras agencias está por debajo.

11.2 Costeo Basado en Actividades

La CACSCH no asigna los costos en función a las actividades o productos, sino lo realiza de manera general en función a los órdenes de trabajo como proyecciones de crédito,

por lo que actualmente no se realiza en función sea por actividades o por tipo de productos que ofrece la CACSCH. Asimismo es importante mencionar que las actividades que realiza la cooperativa son estándares para todos los productos crediticios, por lo que el costeo basado en actividades no aporta mucho en la identificación o en la mejora de gestión de costos, sin embargo es necesario mencionar que si se debería de implementar el costeo de acuerdo a los productos crediticios (número de operaciones por crédito).

11.3 El Costeo de Inventarios

La CACSCH es una organización de prestación de servicios por lo que no genera inventarios sea de materia primas, insumos, productos procesados o productos terminados, sin embargo es preciso mencionar que si bien no existe inventario propiamente del proceso de otorgamiento de crédito si existe inventario de las actividades de apoyo o complementarios al proceso de otorgamiento de crédito, actividades tales como marketing (necesitan inventario de publicidad, merchandising, promoción entre otras afines a marketing), con respecto al personal (uniforme de trabajos), sistemas (computadoras, impresoras), suministros (papelería en general), actividades de promoción (canastas navideñas y paquetes escolares), estos inventarios si bien es cierto son de actividades complementarias al proceso de otorgamiento de crédito son importantes para tal proceso ya que sin dichas actividades dificultaría el proceso de otorgamiento de crédito. La CACSCH cuenta con un almacén ubicado en el Jr. 2 de mayo 2da cuadra en donde custodia dichos inventarios de las actividades de apoyo.

11.4 Propuestas de Mejora

Visto el diagnóstico de la gestión de costeo de la CACSCH, en donde dicha gestión no está dando resultados sobre todo en el centro de negocios, es necesario plantear nuevas estrategias en función a la gestión de costos, si bien es cierto actualmente los costos se aplican por órdenes de trabajo en función a la proyección de las colocaciones de crédito es necesario plantear aplicar la gestión basada por actividades o conocida como costeo ABC.

El planteo de costeo ABC se hace en función a los productos de créditos ofrecidos por el centro de negocios, en la tabla 60, se presenta la proyección del costeo abc por tres productos diferentes pero suponiendo los mismos montos a otorgar, se puede denotar una diferencia marcada con respecto a la aplicación de costeo por producto, mientras que en los productos mipymes (S/ 5,000) los ingresos pueden llegar hasta 976.93 a 24 meses y a S/ 478.93 a 12 meses, el ingreso por el mismo monto pero en el producto campaña credicampaña varía significativamente teniendo ingresos por 83.82 en un año y de 167.78% en 24 meses, peor aún en el producto A sola firma por el mismo monto se llega a tener ingresos por S/ 17.39 a un año y de S/ 34.70.

Tabla 60

Costeo ABC Aplicado por Producto

Producto (Monto y plazo)	Mipymes (S/. 5,000)				Crediveloz (S/. 5,000)				A Sola Firma (S/. 5,000)			
	3 meses	6 meses	12 meses	24 meses	3 meses	6 meses	12 meses	24 meses	3 meses	6 meses	12 meses	24 meses
TEA (tasa activa)	5000 32.00%	5000 32.00%	5000 32.00%	5000 32.00%	5000 15.36%	5000 15.36%	5000 15.36%	5000 15.36%	5000 15.36%	5000 15.36%	5000 15.36%	5000 15.36%
Ingreso	235.86	417.49	792.91	1,591.93	120.26	211.7	397.8	782.78	100.46	176.68	331.37	649.7
TEA (tasa pasiva)	4%	4.83%	6%	7%	4%	4.83%	6%	7%	4%	4.83%	6%	7%
Gastos Adm.	6.01%	6.01%	6.01%	6.01%	6.01%	6.01%	6.01%	6.01%	6.01%	6.01%	6.01%	6.01%
Egreso	80.03	151.81	313.98	615	80.03	151.81	313.98	615	80.03	151.81	313.98	615
Ganancia	155.83	265.68	478.93	976.93	40.23	59.89	83.82	167.78	20.43	24.87	17.39	34.7

Las cifras mostradas según el costeo ABC hace notar que es necesario plantear otro tipo de estrategias como incrementar la participación de los productos mipymes adecuando nuevas condiciones para el mercado, debido a que este producto es que genera mayores ingresos que los otros productos, si bien es cierto los productos como credicampaña y a sola firma permiten ampliar la participación de la CACSCH en el mercado estos no generan la misma rentabilidad que los productos a sola firma, visto este nuevo tipo de costeo, reafirma la

propuesta que se emitió en el capítulo cuatro diseño de producto en donde se propone el aumento de tasa de interés ello para cubrir gastos y costo entre otros.

Con las cifras mostradas es necesario adoptar estrategias como cambios de requisitos para créditos mipymes, o aumentar tasa de interés credicampaña, ello se basará en función a lo que se desea como organización, por ello es importante tener en consideración el costeo ABC para la planificación de asignación de costos y la planificación de proyección de ingresos por el bienestar de la organización.

11.5 Conclusiones

Para una adecuada gestión de costeo se necesita de información relevante y oportuna, enmarcados a la planificación, ejecución y control de costos. Si bien es cierto el sistema de costeo por órdenes de trabajo aplicado en la CACSCH es la adecuada actualmente, debido por la naturaleza del giro de negocio, que es la de prestación de servicios, también es importante mencionar que implementar un sistema de costeo ABC mejorará los indicadores identificando mejor el costeo por cada producto otorgado que finalmente mejorará los resultados de rentabilidad del negocio.

Con respecto al costo por inventario si bien es cierto, dichos inventarios con de actividades de apoyo o complementarias de la actividad del proceso de otorgamiento de crédito es necesario contar también con un sistema ABC que se adecue a dicha gestión de inventario con la finalidad última de minimizar costos, ello a través de planificación y control que deberá ser coordinado entre todas las áreas con la finalidad de tener un objetivo común que es el de incrementar cartera de crédito y generar mayor rentabilidad para la CACSCH.

Un sistema de costeo ABC hará que se tenga una información más detallada y comparables con los ingresos y productos crediticios, ello finalmente servirá de gran ayuda para una mejor toma de decisión. Entre dichas decisiones pueden estar si seguir contemplando un producto o quitarlas del mercado, ello se tendrá que hacer haciendo un

análisis costo/beneficio no sólo en términos monetarios sino en términos cualitativos ya que la CACSCH tiene un enfoque de responsabilidad social.

El costeo ABC determinó que se debe tomar decisiones de gestión de costo en función de productos, por lo que se debe enfocar en estrategias de colocación de los diferentes productos crediticios de la CACSCH, como beneficio se contó que un crédito por un monto de S/ 5,000 puede contar con diferentes ingresos para la CACSCH, en productos Mipymes puede llegar a contar con un ingreso de S/ 976,93 mientras que en el producto credicampaña se llega a tener un ingreso de S/ 167.78 y en el producto a sola firma se llega a un ingreso de sólo 34.7, dichas cifras apoyarán a tomar decisiones que modifiquen la estrategia en la colocación de préstamos y penetración en el mercado.



Capítulo XII: Gestión y Control de Calidad

12.1 Gestión de Calidad

La CACSCH actualmente no cuenta con un área específica encargada de gestionar calidad ni aspectos de mejora institucional, en un acercamiento próximo a gestión de calidad se cuenta con la Oficina de Planeamiento y Desarrollo, sin embargo las funciones de dicha área poco o nada abarcan en temas de gestión y control de calidad, asimismo la CACSCH no tiene implementado certificaciones ISO 9001:2008 ni otras certificaciones concernientes a la gestión y control de calidad.

La gestión de calidad para el presente capítulo se tomará bajo dos enfoques uno de ellos es la calidad ofrecido en el proceso de otorgamiento de crédito y el otro enfoque en función a la calidad de resultados que están mostrando la CACSCH que se acerca más al control de calidad y se detallará en ese punto. Con respecto a la gestión de calidad se toma muy en cuenta el nivel de satisfacción de los socios (para el presente capítulo se tomará en cuenta el nivel de satisfacción dentro del proceso de otorgamiento de crédito), actualmente en la CACSCH no se tiene implementado un sistema de calificación de atención de los analistas de crédito con cada uno de sus socios, calificaciones sobre todo en el nivel de atención en el proceso de otorgamiento de crédito, ni se cuenta con una implementación de medición a los analistas en función a las calificaciones que dan los socios hacia sus analistas de crédito.

Medir satisfacción del cliente es necesario conjugar varios aspectos tantos cualitativos como cuantitativos, por ejemplo la satisfacción del crédito en la rapidez de atención (ver Tabla 61), si se compara dicho tiempo de atención con el tiempo que atiende las otras entidades, actualmente la CACSCH no tendría ventaja competitiva porque el tiempo de atención actualmente para un crédito de S/ 5,000 puede durar hasta dos días sin embargo en otras entidades dichos créditos pueden llegar a ser otorgados en el mismo día que un cliente solicita un crédito.

Tabla 61

Tiempos de Atención para un Crédito de S/ 5,000 (Actualmente en la CACSCH)

Actividades en el proceso de otorgamiento de crédito	Tiempos de actividades	
Filtro de socio	10	min
Solicitud (manual)	15	min
Evaluación en campo por parte de analista	120	min aprox
Verificación por parte de Coordinador de Crédito	60	min aprox
Ingreso de evaluación - expediente	60	min aprox
Comité de Crédito	60	min aprox
Proceso de Aprobación-observación-rechazo	30	min aprox
Proceso de Desembolso de Crédito	25	min aprox
Total (suponiendo que se realiza en el mismo día)	380	min aprox
	6.33	horas aprox

Se indica que el tiempo de atención promedio es de seis horas aproximadamente para atender un crédito de menor cuantía como lo es de S/ 5,000, ello tomando como suposiciones que el socio cuenta con los requisitos establecidos, y tomando en cuenta que no habrá observaciones o recomendaciones al crédito como reforzar con otros tipos de documentos de garantía entre otros, sin embargo este tiempo de atención es en el mejor de los escenarios pero en la CACSCH esta atención puede alargarse por más de ocho horas atendiendo a un socio en dos días, ello en comparación con los tiempos de atención con otras entidades cuyo enfoque es el otorgamiento de créditos de tipo microempresa, la CACSCH queda en desventaja ya que en otras entidades un crédito puede otorgarse en menos de 6 horas y se puede desembolsar el mismo día que el cliente solicita su préstamos.

Para poder proponer aspectos de mejora es necesario identificar que procesos abarcan mayor tiempo de atención, en la Figura 58 se muestra los procesos con mayor y menor tiempos de atención, ello servirá como base para plantear que actividades se pueden mejorar a través de la automatización de procesos o plantear que actividades que no generan valor se puede eliminar dentro del proceso de otorgamiento de crédito.

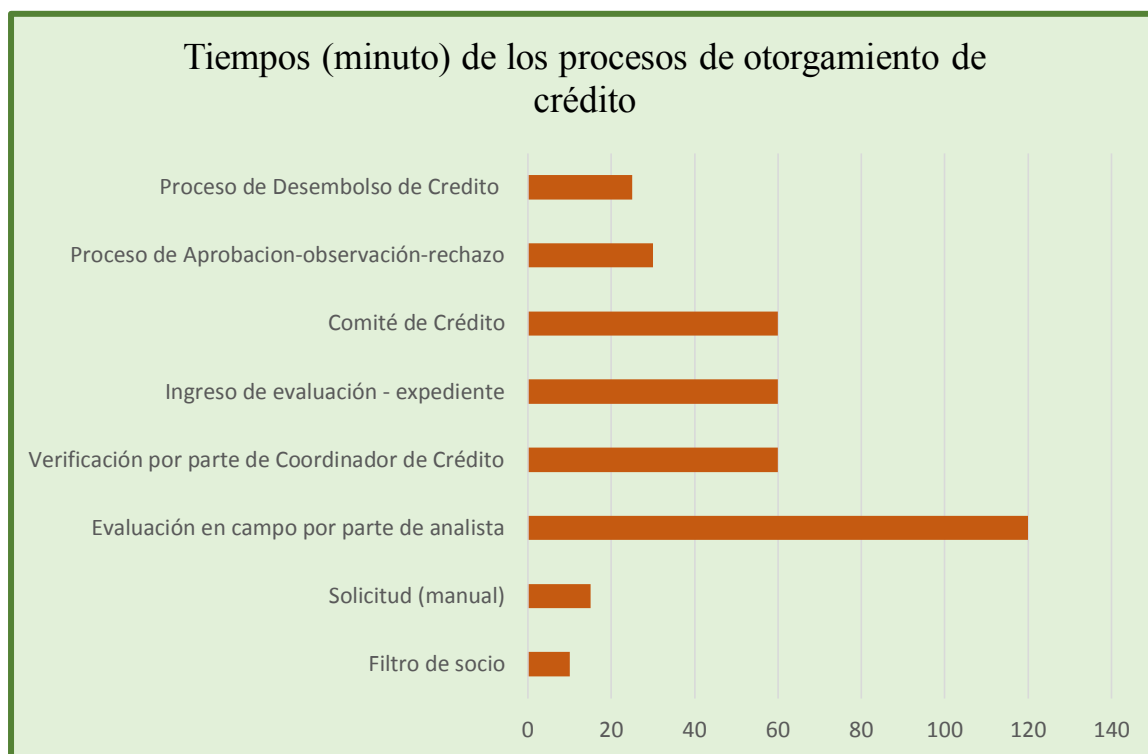


Figura 58. Tiempos (minutos) del proceso de otorgamiento de crédito.

El proceso que toma mayor tiempo es el de evaluación en campo por parte del analista de crédito, sin embargo este proceso es vital debido a que con ello se asegura el proceso de admisión de crédito, sin embargo los otros procesos que toman tiempo son comité de crédito, ingreso de evaluación de crédito y verificación por parte de coordinador o administrador de agencia, dos de estas actividades fueron abordados en el capítulo IX programación de proceso productivo, la verificación por parte de coordinador de crédito para estos tipos de producto de S/ 5,000 deberían de realizarse previo análisis del índice de mora tanto en la agencia y del índice de mora origen del analista quien propone el crédito, se dará mayor alcance de este punto en la propuesta de mejora.

Reducir tiempos de atención y calidad de atención permitirá a la CACSCH una fidelización del socio frente a otras entidades, generando de esta manera ventaja competitiva frente al mercado, hoy por hoy la ventaja competitiva se obtendrá a partir de la base de cómo se interactúa con el cliente (calidad de atención), es más importante para una empresa generar

calidad de atención que rentabilidad, porque calidad de atención significa fidelizar a los socios y tener un ingreso proyectado asegurado a futuro. La innovación tecnológica y financiera (sistematizar procesos, será importante para minimizar tiempos de atención y maximizar calidad de servicio al socio).

12.2 Control de Calidad

Con respecto al control de calidad se enfoca en función a al índice de mora de la CACSCH, actualmente según la Tabla 62, el saldo de cartera atrasada del centro de negocios al cierre de marzo 2017 se incrementó con respecto al cierre de 2016, ello se debe a distintos factores tanto externos (desaceleración del crecimiento económico, fenómeno del niño, entre otros) y factores internos (deficiencias en la admisión de créditos, deficiencias en la evaluación de créditos, inexistencia de un manual de metodología de evaluación, entre otros), todas estas causas tienen como consecuencia que la calidad del producto no sea la aceptable, conciliando con indicador de mora que deben estar en función a las políticas de la SBS y FENACREP.

En la Figura 59, se muestra el crecimiento del saldo de cartera en mora en el centro de negocios, por lo que actualmente urge una planificación y rediseño de estrategias que reduzcan dicho indicador que es el más importante en relación al riesgo, asimismo plantear estrategias de recupero de dicha cartera atrasada.

Tabla 62

Saldo de Cartera en Atraso del Centro de Negocios

Agencia	Dic. 2017	Ene. 2017	Feb. 2017	Mar. 2017
Centro de Negocios	1,869,411.00	2,268,150.00	2,408,695.00	2,404,558.00

Nota. Tomado de *Informe económico-financiero marzo 2017*, por CACSCH, 2017g..

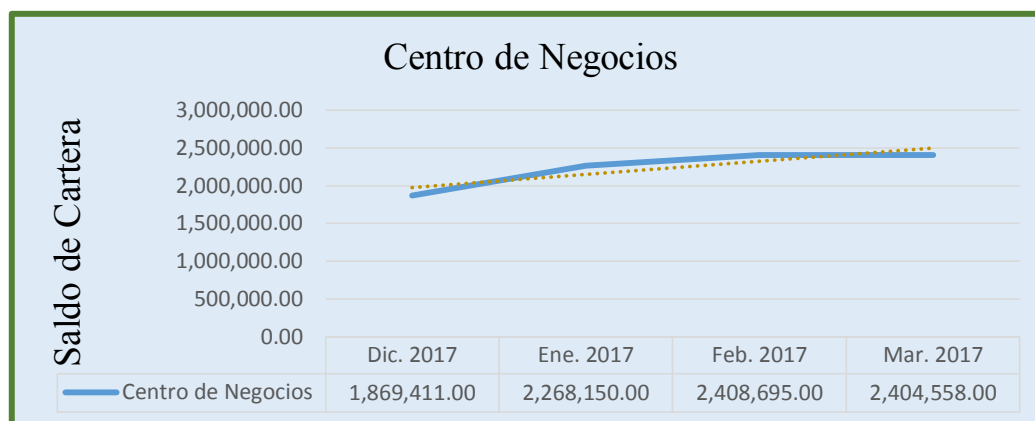


Figura 59. Desempeño de la cartera atrasada a marzo 2017 del centro de negocios.

En contraste con la Tabla 63, donde se muestra la proyección del saldo vencido se denota que existe un desfase con relación de la meta planteada, ya que actualmente el centro de negocio al cierre de marzo 2017 cuenta con un saldo de cartera de S/ 2'404,558, mientras que la meta a marzo era de S/ 1'897,911, generando un desfase de S/ 506,647, preocupando además que la tendencia es a seguir creciendo el saldo de cartera por los distintos factores sean externos e internos, mientras que la tendencia de la proyección era decreciente según las proyección para el 2017 (ver Figura 60).

Tabla 63

Proyección de Saldo de Cartera Atrasada del Centro de Negocios

Centro de Negocios	Cartera Atrasada
Dic. 2017	1,869,411.00
Ene. 2017	1,878,911.00
Feb. 2017	1,888,411.00
Mar. 2017	1,897,911.00
Abr. 2017	1,907,411.00
May. 2017	1,916,911.00
Jun. 2017	1,926,411.00
Jul. 2017	1,935,911.00
Ago. 2017	1,945,411.00
Set. 2017	1,954,911.00
Oct. 2017	1,964,411.00
Nov. 2017	1,973,911.00
Dic. 2017	1,983,808.00

Nota. Tomado del "Plan Operativo 2017," por la CACSCH, 2017c.

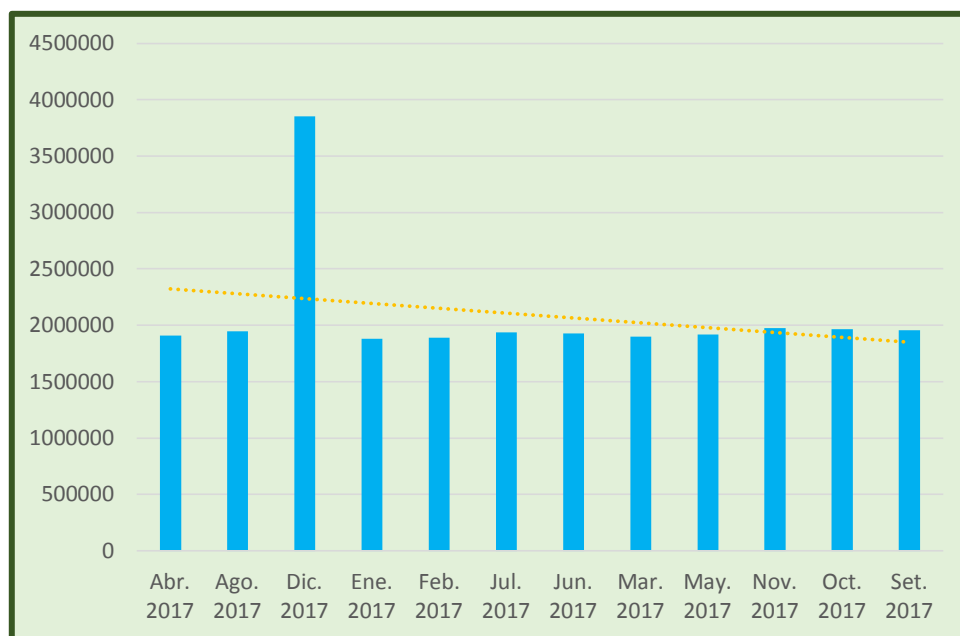


Figura 60. Proyección de cartera atrasada del Centro de Negocios

En base a la información mostrada es necesario abordar nuevas estrategias de mejora tanto correctivas como preventivas que se desarrollarán en el presente capítulo, que deben ser aplicadas no sólo a nivel de la Oficina del Centro de Negocios sino se hace necesario expandir y aplicar a nivel de toda la CACSCH.

12.3 Propuesta de Mejora

Según mencionaron Chase et al. (2009), la calidad está definida, principalmente, por dos características: calidad del diseño (características de un producto o servicio, que para propuestas de mejora se tomará en función al incremento de cartera atrasada que comprende cartera vencida más cartera judicial) y calidad del proceso (minimización de defectos, que para la propuesta de mejora se enfocará en reducción de tiempos de atención), y para asegurar dichas características las empresas deben de implementar los procesos necesarios que permitan gestionar la calidad. Para ello Joseph Juran (1996), mencionó que para gestionar la calidad se requieren tres procesos (trilogía de Juran): (a) planificación de la calidad, (b) control de calidad, y (c) mejora de la calidad, la trilogía de Juran en cuanto a la propuesta de mejora tomará en aspectos de cómo mejorar el índice de mora.

Con respecto a la calidad del proceso y según la Figura 58 (tiempos en minutos que toman los procesos de otorgamiento de crédito), de identificó que el proceso que toma más tiempo es el de evaluación en campo y verificación de socio que solicita el crédito, dicho proceso es indispensable que se realiza para asegurar una buena admisión de crédito y retornabilidad del mismo, sin embargo la verificación por parte de coordinador de crédito o administrador de agencia es un proceso que se puede eliminar siempre y cuando se tome como referencia la mora origen tanto de la agencia como del analista quien propone el crédito, asimismo en la Tabla 64, se muestra las propuestas de mejora aparte de la propuesta de eliminar la verificación de coordinador de crédito o administrador de agencia en créditos iguales o menores a S/ 5,000, la propuesta se basa en minimizar los tiempos de atención sistematizando algunos procedimientos dentro del proceso de otorgamiento de crédito.

Tabla 64

Propuesta de Ahorro en Tiempo del Proceso de Otorgamiento de Crédito

Actividades en el proceso de otorgamiento de crédito	Tiempos de actividades	
Filtro de socio (sistema a través de celular)	5 min	
Solicitud (automatizado)	15 min	
Evaluación en campo por parte de analista	120 min aprox	
Verificación por parte de Coordinador de Crédito (no necesario, según nivel de autonomía)	0 min aprox	
Ingreso de evaluación - expediente (automatizado)	20 min aprox	
Comité de Crédito (Micro-comité de crédito)	20 min aprox	
Proceso de Aprobación-observación-rechazo	30 min aprox	
Proceso de Desembolso de Crédito (automatizado)	10 min aprox	
Total	220 min aprox	
	3.37 horas aprox	Ahorro de 57.97 %

Según la propuesta de valor y en función al comportamiento de la cartera atrasada de la agencia y analista de crédito se propone suprimir las visitas de verificaciones por parte de coordinador de crédito o administrador de crédito, asimismo de acuerdo a la sistematización de filtros en las centrales de riesgo, crear solicitud mediante sistema besterp, hacer la evaluación por dicho sistema, y contar con reportes de contrato, pagaré y cronogramas de

pago preimpresos, se tendrá un ahorro de 57.97% de tiempo con respecto al actual tiempo de atención en el proceso de otorgamiento de crédito, ya que el tiempo de atención disminuirá de 6.33 horas aprox a 3.37 horas, esto hará competitivo a la CACSCH en un mercado tan complicado actualmente, así mismo enfocarse a este tipo de productos como se vio es bastante rentable.

Con respecto al control de calidad se propone los aspectos de mejora en función al índice de mora, por lo que se aplicará la trilogía de Juran que consta de planificación, mejora de calidad y seguimiento de calidad, por lo que la propuesta de mejora se hará en base a tener una medición de mora de agencias y en función a ello plantear autonomías de aprobación, ello debido a que actualmente todas las agencias cuentan con un nivel de aprobación de hasta S/ 30,000 sin embargo según resultados mostrados existen agencias que aumentaron considerablemente el saldo atrasado en ese tramo por lo que se considera variar el nivel de autonomía según el índice de mora y en el mejor de los casos según el índice de mora origen de la persona quien está a cargo de una agencia. A continuación se pasa a detallar los aspectos de mejora para minimizar el saldo deudor.

Planificación: Para poder contar con un nivel de autonomía se debe proceder a la verificación de los índices de mora de cada agencia, a partir de esos datos mostrados en la tabla 65, se plantea contar con un nuevo nivel de autonomías todo ello en función a la calidad de cartera. La evaluación de autonomías se debe de realizar cada seis meses y evaluando la evolución de cada agencia.

De acuerdo a los índices de mora a marzo 2017 se propone establecer una nueva clasificación de autonomías tal como se detalla en la siguiente tabla 66, donde se establecerá una semaforización de tipo de agencias en donde las agencias con semáforo verde tendrán una autonomía de hasta S/ 30,000, en semáforo Amarillo se tiene una autonomía de S/ 20,000 y agencias en semáforo rojo una autonomía de S/ 10,000.

Tabla 65

Índice de Morosidad por Agencia

N°	Agencia	Dic. 2016%	Ene. 2017%	Feb. 2017%	Mar. 2017%
1	Principal	3.26	4.06	4.30	4.29
2	Huanta	7.06	8.48	8.86	9.26
3	Ica	14.75	21.82	26.50	26.24
4	San Francisco	4.57	5.11	5.72	5.44
5	Chincha	12.24	13.09	13.53	13.89
6	Pichari	4.96	6.57	7.44	7.50
7	Pampacangallo	7.26	8.92	10.05	10.88
8	Huancasancos	3.28	3.17	3.17	2.98
9	Puquio	6.17	6.76	7.32	6.51
10	Lima Jesús María	34.16	36.59	38.46	40.05
11	Lima Ate	30.43	33.33	34.34	36.33
12	Jesús Nazareno	5.29	5.75	6.23	6.29
13	San Juan B.	5.08	5.31	5.16	5.73
14	Andahuaylas	1.54	1.69	2.31	2.94
15	Abancay	1.02	1.27	1.22	1.18
16	Acobamba	4.84	5.61	7.82	7.83
17	Huancayo	4.47	7.48	7.40	8.50
18	S.J. Lurigancho	15.12	16.60	18.22	19.79
19	Cusco	8.79	11.16	12.42	14.30
CACSCH		7.81	9.26	10.02%	10.26
Variación Mensual			1.46	0.76	0.24

Nota. Tomado de *Informe económico-financiero marzo 2017*, por la CACSCH, 2017g.

Tabla 66

Índice de Morosidad por Agencia

Clasificación de Autonomías de Agencia

Semaforización	Rango de % de mora > 30 d	Autonomía
	De 0% a 5%	Hasta S/ 30,000
	> a 5% - Hasta 10%	Hasta S/ 20,000
	> a 10%	Hasta S/ 10,000

Asimismo en cuanto a la planificación se debe de implementar un manual de tecnología crediticia, uniformizando criterios de evaluación de créditos de acuerdo al mercado y en función al reglamento de crédito, dicho manual de tecnología crediticia debe capacitarse continuamente y tomar exámenes quincenales ello para que los analistas tengan

identificado dicho manual de tecnología crediticia. No sólo se debe mejorar en aspectos correctivos sino también en preventivas como la implementación de la nueva tecnología crediticia y siendo más ácidos en la evaluación del crédito debido a que el entorno lo justifica (mercado con moderado nivel de endeudamiento). *Ejecución y mejora de calidad:* De acuerdo a los parámetros de las nuevas autonomías se tendrá que realizar una nueva distribución de agencias, tal como se muestra en la Tabla 67, que se muestra a continuación:

Tabla 67

Clasificación de Agencias según Semaforización

Clasificación de Agencias según semaforización.	
Semaforización	Agencias
	Principal, Huancasancos, Andahuaylas, Abancay
	Huanta, San Francisco, Pichari, Puquio, Jesús Nazareno, San Juan B., Acobamba, y Huancayo
	Ica, Chincha, Pampacangallo, Lima Jesús María, Lima Ate, S.J. Lurigancho, Cusco

La medición del nivel de autonomía debe de actualizarse cada seis meses, todo en función al índice de mora, dicho planteamiento hará que en agencias sean más ácidos en la evaluación y enfocarse en el recupero de créditos.

Mejora o seguimiento de calidad: Para mejorar en el control de calidad correctivo se plantea crear el área de contraloría de créditos, dicha área debe contar con un staff de tres personas uno encargado y otros dos de apoyo, dicha cantidad de personal justificable por el monto de cartera que maneja actualmente la CACSCH que al cierre de marzo 2017 es de S/ 216'225,273, área que debe ser autónomo e informar directamente a Gerencia General, identificando sobre todo faltas al reglamentos entre otras faltas, siendo autónomos en proponer sanciones a los analistas de créditos de acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo. En la Figura 61, se detalla la metodología de trabajo del área de contraloría de crédito.

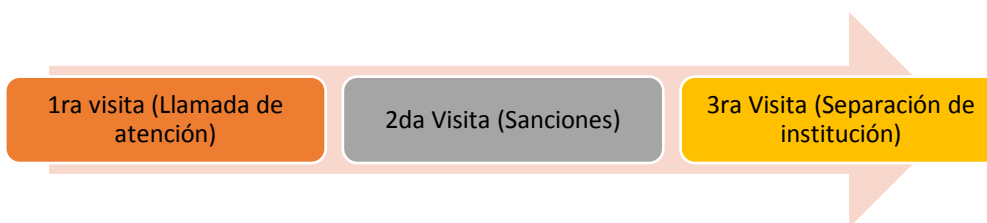


Figura 61. Metodología de trabajo del área de contraloría de crédito

La metodología del área de contraloría se basa en visitas a agencias y revisión de expedientes cada trimestre de año, en caso un analista no logre superar las observaciones detectadas en la primera visita, corresponderá las sanciones de acuerdo a la gravedad de los casos, y en caso no logre superar dichas observaciones para la tercera visita se procederá a la separación del analista de crédito, todo ello dependerá del nivel de gravedad de dichas observaciones, no se exige que en caso exista hechos de dolo se separe automáticamente de la institución, es por ello la necesidad de que el área de contraloría sea autónomo, con la finalidad de contar calidad de cartera de crédito.

Asimismo se plantea utilizar la herramienta Pareto (ver Figura 62), aplicable para la recuperación de créditos, ya que los créditos de montos mayores representan el 20% en saldo y tienen un impacto de 80% de recuperación, en función a la lista de Pareto los jefes de crédito deberán hacer el seguimiento a los administradores de agencia, asimismo los administradores de agencia harán seguimiento a los analistas de crédito.

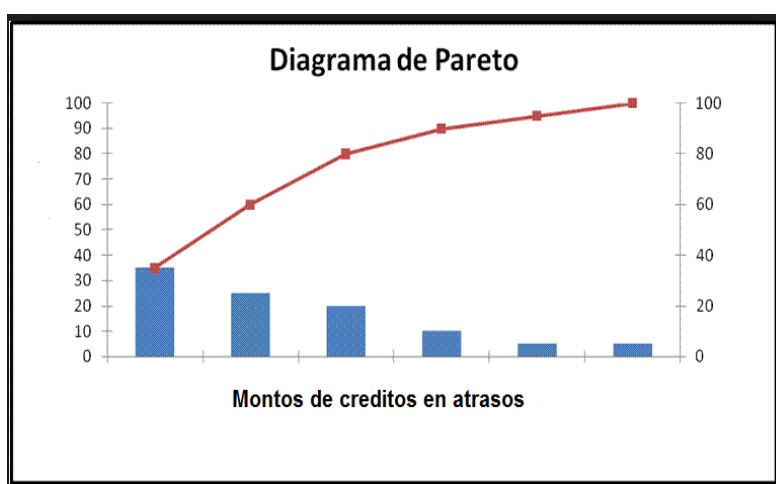


Figura 62. Diagrama Pareto aplicable a la recuperación de cartera morosa.

La inversión para implementar la oficina de contraloría de créditos (entre tres personas, un jefe y dos especialistas), en sueldo mensual es de S/ 7,500 mensual y al año S/ 90,000, el beneficio es bajar el índice de mora y llegar a 7.82% tal como se cerró en diciembre 2016.

12.4 Conclusiones

La CACSCH debería de enfocar la gestión de calidad en función a la calidad de atención a sus socios, y en su maximización de satisfacción de sus socios, para ello debe reducir tiempos de atención a través de la implementación de automatización de procesos, e implementando capacitaciones en calidad de servicios, a la vez de implementar un sistema que califique por parte de los socios el nivel de atención que fue brindado por su analista de crédito.

Con respecto al control de calidad se debe de enfocar en la calidad de cartera, por lo que se recomienda establecer una clasificación de agencias bajo la metodología de semaforización en donde según el nivel de índice de mora se tendrá que clasificar a agencias parametrizando los montos en donde se pueda aprobar por agencias. Así se debe contar con la actualización de nivel de autonomías e implementar una nueva metodología de tecnología crediticia, en temas correctivos de control de calidad se debe implementar el área de contraloría para el seguimiento post desembolsos.

Capítulo XIII: Gestión del Mantenimiento

En el presente capítulo se realizará el diagnóstico de la gestión de mantenimiento de los activos con los que cuenta la CACSCH, a nivel preventivo y correctivo, con la finalidad de recomendar propuestas de mejoras para una adecuada gestión de los activos mobiliarios y tecnológicos que intervienen en el proceso de otorgamiento de créditos. La CACSCH cuenta con la oficina de tecnología de información el cual se encarga de dar soporte técnico y tecnológico al proceso de otorgamiento de crédito, el área está conformado por el jefe de oficina y seis analistas de sistemas de información, asimismo brindan soporte técnico la empresa besterp que gestiona el código fuente del sistema besterp, sistema que soporta todas las operaciones de la CACSCH. El presente capítulo se enfocará en el soporte tecnológico debido a que interviene directamente en el proceso de otorgamiento de crédito y es el core de negocios de la CACSCH.

13.1. Mantenimiento Correctivo

El mantenimiento post o correctivo se realiza al presentarse problemas en el funcionamiento de los equipos de cómputo de la CACSCH. El local de CACSCH donde se ubica el Central de Negocios, cuenta con 55 máquinas de cómputo, donde ingresan y procesan datos de los socios con la finalidad de facilitar el proceso de otorgamiento de crédito, como es el caso de créditos de consumos, comerciales y agropecuarios, el sistema abarcar procesos como ingreso de datos, creación de solicitud de crédito e ingreso de datos para la evaluación de créditos.

Actualmente los equipos de cómputo no pasan de los cuatros años de antigüedad y dicho sea de paso la institución tiene la política de mantener vigentes y operativos los equipos de cómputo por ser una herramienta indispensable, ello en cuando a los activos hardware, mientras en los activos software se cuenta con el sistema Besterp la cual sirve de soporte técnico y tecnológico en el proceso de otorgamiento de crédito, sin embargo aún falta tomar

más énfasis en dicho sistemas para agilizar procesos, todo requerimiento por parte de la institución la empresa que da soporte del sistema besterp lo adecua en función a requerimiento y su sistema, pero actualmente la CACSCH no cuenta con un área de inteligencia comercial que proponga cambios y mejora en los procesos.

El mantenimiento correctivo se da cuando los equipos de cómputo presentes problemas como ataque de virus u otros problemas técnicos, para ello el staff de la oficina de información tecnológico tienen la predisposición de apoyar para la corrección de las mismas y el trabajo fluya de manera normal. Asimismo la oficina de información tecnológica no sólo brinda asistencia tecnológica al centro de negocios sino también a las 19 agencias de toda la CACSCH.

Si bien hay diversos procesos que aún se pueden sistematizar, sin embargo ello dependerá del usuario que en este caso es el área de crédito, no habiendo personal cualificado para esta tarea por la inexistencia de áreas como métodos y procesos o áreas como inteligencia de mercado y mejora continua en la organización.

13.2. Mantenimiento Preventivo

El mantenimiento preventivo de la CACSCH se realiza a través de un plan anual que presenta la oficina de tecnología de información a las áreas pertinentes, quienes aprueban dicho plan anual de mantenimiento de los equipos de cómputo de todas Agencias de la CACSCH. Dicho plan abarca el mantenimiento y actualización de los programas a utilizar para que las maquinas se encuentren operativo en un prolongado tiempo, y mejorar en la atención al socio, asimismo en el plan anual se abarca temas de planes de contingencia en caso de caídas de redes en agencias, dicha tarea es causada por circunstancias ajenas a la instituciones y quienes son los encargados de prevenir son los operadores que brinda dicho servicio, sin embargo es necesario elaborar y aprobar un plan de contingencia para que haya continuidad en el negocio, debido a que actualmente el plan de contingencia de la CACSCH

se encuentra totalmente desfasado. El mantenimiento preventivo planificado se realiza de manera cíclica y estableciendo fechas para cada agencia de la CACSCH.

13.3. Propuestas de Mejoras

En cuanto al mantenimiento correctivo es necesario seguir con la política de predisposición del equipo de la oficina de tecnología de información para solucionar los problemas inmediatos, sin embargo esto se dificulta si los que necesitan de esa atención se encuentran en agencias, para ello es necesario contar con alianzas de proveedores en dichas ciudades donde se encuentren las oficinas de la CACSCH ello con la finalidad de asegurar la continuidad del negocio.

En cuanto al proceso de mantenimiento preventivo se recomienda que la oficina de tecnología de información, realice mantenimiento trimestral a los servidores y equipos de cómputo así como los programas que dan soporte al proceso de otorgamiento de crédito (ingreso de datos, ingreso de solicitudes de crédito, ingreso de evaluación de crédito entre otros), dichas acciones preventivas se tiene que presentar en un plan anual. Implementar un programa de mantenimiento preventivo cuya inversión aproximada será mínima (S/ 3,000) debido a que se cuenta con personal y materiales ahorrará costos de hasta S/ 15,000, debido a que no se incurrirá en gastos posteriores a los deterioros de la maquinaria.

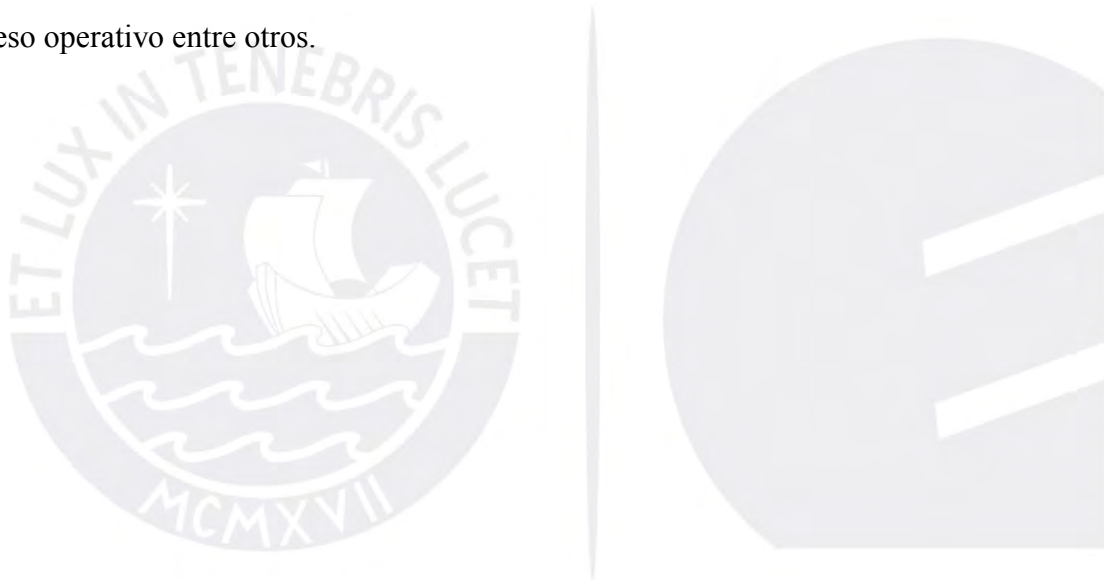
13.4. Conclusiones

La CACSCH, tiene que enfocarse en invertir en el sistema de tecnología por ser el core de negocios y el cual dará ventaja competitiva frente a los otros competidores, invertir en aspectos de innovación al sistema besterp ello se hará contando con personal profesional que mejore procesos en el otorgamiento de créditos y dichas mejoras se deben implementar en el sistema besterp, quienes a su vez ellos modifican de acuerdo al requerimiento del usuario que en este caso viene a ser la CACSCH.

La Oficina de Tecnología de Información, es el encargado de generar los planes de

mantenimientos anuales, y es el encargado del óptimo funcionamiento de los equipos de cómputo y del sistema que brindar de apoyo en el proceso de otorgamiento de crédito con el objetivo de dar calidad de servicio. Los mantenimientos preventivos se realizan cada año, lo cual se recomienda que realice cada semestralmente, para evitar futuras fallas en el sistema y pérdida de información. El mantenimiento se debe dar a nivel de software y hardware en toda la CACSCH.

La CACSCH tiene que establecer alianzas con los proveedores de los equipos de cómputo y proveedores de asistencia técnica a nivel de todas las agencias, asimismo es necesario implementan un plan de contingencias para asegurar la continuidad del negocios superando problemas como funcionamiento de sistema, caída de redes, restricciones en el proceso operativo entre otros.



Capítulo XIV: Cadena de Suministro

14.1 Definición del Producto

El presente diagnóstico se enfocará en el otorgamiento de préstamos a los socios de CACSCH, esencialmente el producto está conformado por los aportes de los socios, prestamos cubiertos, créditos Personales y de negocio (micro y pequeña empresa), para personas naturales como jurídicas. El formato de entrega del servicio es asociarse con un aporte mínimo de S/20 soles mensuales, el cual servirá como un respaldo para las siguientes evaluaciones para acceder a uno de las modalidades de productos crediticios que ofrece a sus socios la CACSCH. La medición del volumen de asociados y de créditos otorgados; se basa en el número de cuentas aperturadas en el mes por cada ejecutivo de Admisión y de los préstamos otorgados por los Analistas de créditos de la CACSCH, las metas son mensuales y esto representa el volumen de asociados.

En los extremos de la cadena de suministro, hacia el lado del usuario final del segmento micro y pequeña empresa, los créditos son desembolsados según la necesidad del socio de CACSCH. Posteriormente se tiene que dar un Servicio de Postventa ya que es importante en este sector debido a que los analistas de crédito deben realizar seguimiento constante de los socios a quienes le otorgaron un crédito sea este seguimiento para recuperar créditos que cayeron en retrasos o para generar mayores operaciones sean de productos crediticios o de ahorros. Las características de los productos de la CACSCH están definidas dentro del Proceso de transformación donde participa el diseño con el que se rige el otorgamiento de crédito que está establecido en función al Plan Estratégico 2016-2019, Plan Operativo de la CACSCH y las políticas de otorgamiento de créditos.

14.2 Descripción de las Empresas que Conforman la Cadena de Abastecimiento

La cadena de suministro de una empresa de servicio financiero, está conformado por los recursos financieros (aportes y ahorros de los socios), infraestructura (zonificación y

ubicación de la CACSCH), Gestión de recursos Humanos (analistas, coordinadores, Administradores y funcionarios de la dirección), Marketing (encargado del estudio de mercado, publicidad y promoción de los productos), Tecnología de la Información (automatización y desarrollo de los procesos crediticios bester). En este proceso se realiza un intercambio continuo de información y materiales a través de toda la cadena. Lo más importante es que las organizaciones entiendan y gestionen su cadena de suministro adecuadamente para conseguir resultados que aporten a su estrategia de la empresa. Chopra y Meindl (2008) señalaron que “las decisiones acerca de ésta tienen un gran impacto en el éxito o el fracaso de cada firma, ya que influyen de manera significativa tanto en los ingresos generados como en el costo incurrido” (p. 20). Mencionando estas consideraciones detallaremos aspectos importantes de la cadena de suministros de la CACSCH.

La cadena de suministro es un factor importante para la organización, la cual se diferencia según el giro de negocio en el cual está representado. En este caso el giro que se está representado es de servicios financieros las cuales se representa en la Figura 63. En donde podemos ver el alcance de la cadena de suministros y ver la interrelación de los integrantes y factores fundamentales para cumplir con los planes estratégicos de la organización.

Procesos de soporte				Infraestructura				
				Suministros				
				Marketing				
				Tecnología de la Información				
Infraestructura	Sistema de Gestión y Control	Riegos	RRHH	Gestión de Recursos Financieros	Captación de socios	Formulación de propuestas	Desembolso Agencia	Gestión de Cobranza de préstamos vigentes
						Evaluación de propuestas	Desembolso en agencia	Gestión de Cobranza de préstamos
						Aprobación	Corresponsalia	Gestión de Cobranza de préstamos judicial
						Acompañamiento de socios	Cobro de repago	
						Seguimiento de préstamos vigentes		

Figura 63. Cadena de suministros de la CACSCH.

La cadena de suministros de la CACSCH, se puede distinguir cinco grupos importantes como:

1. Gestión de Recursos Financieros, donde nos representa la captación de Ahorros y aportes de los socios que esto implica una venta de servicio financiero.
2. Captación socios, donde los Ejecutivos de Admisión de Créditos son los encargados de afiliar a los socios y los de Operaciones son los encargados de la recepción de los depósitos de los aportes y Ahorros.
3. Formulación de Propuestas, es donde el analista de Créditos presenta sus evaluaciones para el otorgamiento del crédito a los socios que tengan una necesidad de financiamiento. Tanto activos y pasivos donde se refleja en el balance de la entidad.
4. Desembolso de crédito, se realiza en la agencia autorizada, los encargados de realizar son los encargados de Operaciones.
5. Gestión de Cobranza de préstamos vigentes, los encargados del servicio post venta son los mismo analistas de créditos con apoyo de los Gestores de recuperación quienes se encargan de hacer seguimiento de la cartera vigente sin mora y las que se encuentra en mora mayores a 15 días, para así evitar el incremento del índice moratorio.

En los grupos de actividades de apoyo influye la infraestructura, suministros, Marketing y tecnología de información. Por otro lado también esta las siguientes actividades como sistema de gestión y control (encargados de las auditorias de las colocaciones y que se cumplan con las políticas de la organización), riesgos (mitigación de riesgos de las operaciones presentadas en comité) y por último Recursos Humanos (encargados de la dotación de personal calificado y motivado en la organización). Estas actividades trabajan en conjunto para la consecución de los objetivos y metas trazados por la organización.

14.3 Descripción del Nivel de Integración Vertical, Tercerización

Dentro de la cadena de CACSCH, se observa que nos existe una integración vertical, ya que su orientación es más lineal, ya que las actividades primarias se interrelacionan de izquierda a derecha, con el apoyo de las áreas de infraestructura, suministro, marketing y tecnología de información ya que son factores importantes para el funcionamiento de la organización.

La cadena de suministro continua con los procesos como: gestión de recursos financieros (ahorros, aportes), captación de socios (admisión), formulación y propuesta (analistas, coordinadores y Administradores), desembolso (operaciones), gestión de cobranza (analistas y gestores), para que así generar mayor margen de las operaciones. En cuanto a la tercerización la CACSCH, lo realiza con el personal de limpieza y de seguridad ya que no intervienen en el flujo del giro de negocio de la organización. Pero actúan como socios estratégicos para una adecuada atención de los clientes internos y externos.

14.4 Describir las Estrategias del Canal de Distribución

La estrategia que busca la CACSCH en el canal de distribución, está alineada a la captación de fondos por parte de los socios tanto de Ahorros y créditos, buscando una atención a un menor tiempo para incrementar el volumen en números de asociados y crecimiento de la cartera de créditos. Esto en la actualidad, se realiza manteniendo un adecuado canal de atención en los establecimiento estratégico donde se ubican las unidades de Negocios quienes son los encargados de la prospección y otorgamiento de créditos, lo cual se busca una atención personalizada con tiempo aproximado de dos días para la presentación en comité, aprobación y posteriormente el desembolso del crédito.

Como se indicó, la matriz principal se encuentra ubicado en la plaza de armas la cual se encuentran los analista de crédito, coordinadores, gerentes de negocios quienes son los encargados de la mano de obra para distribuir sus productos ofrecidos por la CACSCH.

Adicionalmente podemos mencionar que la CACSCH cuenta con 19 agencias en diferentes partes del Perú, encargados de atender las necesidades de sus socios, así incrementando sus pasivos y activos de la organización. El principal problema en la atención al socio son los tiempos de esperas ya que no se cuenta con un adecuado distribución de planta y adecuado proceso de otorgamiento de crédito implementando en el sistema besterp para disminuir los costos que implican la atención tanto en gastos operativos y de crédito ya que para atender un socio fuera de la matriz principal y si sobrepasa el volumen de colocación se tiene que enviar el expediente hasta la ciudad de Ayacucho y devolver nuevamente para su desembolso, esto genera costos de envíos las cuales se pueden evitar con adecuado gestión.

14.5 Propuestas de Mejoras

Como propuestas de mejoras dada la relevancia en el flujo de efectivo que representa la atención en menor tiempo de los socios de la CACSCH a nivel nacional, se propone mantener una orientación horizontal de las actividades primarias y un mayor interrelación con las actividades de apoyo ya que son el soporte de una adecuada captación y atención de los socios a fin de reducir los costos y gastos que ocasiona otorgar un crédito, para esto se tiene que enfocarse en atención a un menor tiempo y mayor automatización de las evaluaciones y aprobaciones según nivel y volumen de crédito.

Otro punto importante a tomar en cuenta es de establecer un adecuado distribución y zonificación del centro de negocios ya que no cuenta con un ambiente adecuado para la atención de inicio a final de los socios, ya que se tiene que trasladar para realizar el desembolso a otro local donde se encuentra el Área de Operaciones la cual quita tiempo para que analista llevar su expediente para el desembolso; cuando debería estar atendiendo a otro socio. Así el tiempo de espera ya no sería de dos días aproximado, sería en un día, por lo cual se recomienda una adecuada estructuración de la unidad de negocios.

Otro punto importante estrategias que incrementen la productividad de los analistas

de crédito, ya que generan costos de Agencia las cuales nos son rentables ya que existen analista con un máximo de cinco a seis desembolsos al mes, cuando la meta es de 20 como mínimo para que la agencia sea sostenible. Ya que según el “plan estratégico institucional que proyecta en el año 2016 – 2017” que los gastos administrativos se han incrementado de 25 MM aproximado a 29 MM, lo cual no compensa con las colocaciones de los analistas, por lo cual se debería implementar estrategias de captación de socios (bonos y comisiones) y así compensar el crecimiento de los remanentes un aproximado de 10% con respecto al año pasado.

14.6 Conclusiones

En cuanto a la cadena de suministro de la CACSCH, es compleja ya que se trata de servicios, y abarca desde la Gestión de Recursos financieros hasta el mantenimiento y recuperación del capital de los socios. Sin embargo se tiene que ampliar el análisis de la cadena según su prospección en función al tipo de crédito para detectar oportunidades de mejoras en los productos ofrecidos por la CACSCH, para así generar mayor rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo, la cual beneficiaría a los socios de la cooperativa.

Las actividades primarias tienen que trabajar en coordinación con las áreas de apoyo, debido a que no existe una adecuada interrelación de estas áreas para una adecuada atención al socio y de calidad. Por lo cual tiene que existir mayor rapidez en la atención de los requerimientos y por ende se incrementara el volumen de colocación de créditos y más asociados.

Se tiene que promover mayores campañas de promoción de los productos y beneficios ofrecidos por CACSCH debido a que no existe mayor representación en los mercado más competitivos como es el caso de Lima y Huancayo según volumen de colocación, solo se centra en Ayacucho, por lo cual se recomienda trabajar con el área de Marketing y Recursos Humanos para que doten de herramientas a los colaboradores en agencias para incrementen

su producción y participación en el mercado para finalmente compensar los gastos administrativos que representa las Agencias. Se tiene que implementar campañas de bonificación y comisiones para los colaboradores ya que ellos son los representantes de la CACSCH frente el mercado nacional, donde interactúan con los posibles socios y socios quienes buscan siempre un trato preferencial y de calidad, sin olvidar el tiempo de atención de los requerimientos.



Capítulo XV: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se detallan las principales conclusiones y recomendaciones obtenidas del desarrollo del presente trabajo de investigación.

15.1. Conclusiones

En el diagrama de la CACSCH de entrada-proceso-salida es necesario capacitar al personal sobre el core financiero que es el sistema *besterp*, ya que debería de mostrar reportes oportunos, relevantes, entendibles y sencillos para la toma de decisiones de las diversas gerencias, asimismo es necesario capacitar sobre la evaluación crediticia para los involucrado en el proceso de créditos a través de un adecuado reglamento de créditos y metodología de evaluación y así sea entendible y aplicado en posteriores proceso de otorgamiento de crédito.

La ubicación de dos áreas como operaciones, crédito, riesgo, asesoría legal y admisión no deberían estar separadas, por lo cual la necesidad de unificación e implementación de una sola planta para una mejor interacción entre las áreas involucradas en el proceso de atención de los requerimientos de los socios.

Se puede concluir que la institución debe de implementar cambios en los plazos a otorgar debido a que son productos campaña que deberían de rotar en el menor tiempo posible, se propone aumentar el mínimo de tasa de interés ofrecido, para efectos del presente producto se propone 1.3% como tasa mínimo (de acuerdo al análisis Spread Financiero, TEA pondera de cartera menos TEA ponderada de pasivos), ello incrementará anuales de hasta S/ 137,571.52, en comparación con campañas anteriores generando ingresos que permitirá costear premios y generar fondeo, permitiendo un autofinanciamiento para el producto campaña.

En cuanto a mejoras de tiempos en atención en función a la reubicación de oficinas, tiempos de espera en emitir opiniones tanto de riesgos como de asesoría legal, eliminar la elaboración de minuta, las propuestas harán que el tiempo de atención de los créditos hasta su

desembolso reduzcan en casi un día con una hora y media, reduciendo el tiempo de atención de cuatro días y dos horas aproximadamente, en tres días y 30 minutos aproximadamente, para así optimizar el proceso de desembolso del crédito.

Es indispensable que se realice cambios en los plazos a otorgar en las campañas de capital de trabajo (fiestas patrias, escolaridad y navidad) y aumentar el mínimo de tasa de interés ofrecido, para efectos del presente producto se propone 1.3% como tasa mínimo (de acuerdo al análisis Spread Financiero, TEA pondera de cartera menos TEA ponderada de pasivos), ello incrementará ingresos anuales de hasta S/ 137,571.52, a comparación de las campañas anteriores lanzadas para los socios.

Se tiene que buscar un adecuado distribución de planta tanto el 1ro, 2do, 3ro y 4to piso de la central de Negocios la cual está ubicado en 28 de julio buscando mayores beneficio en los cambios de ubicación de oficinas y así lograr ahorro en tiempo, los ahorros son en función al tiempo, reubicar el módulo de admisión (ocho horas de ahorro en traslados), reubicar módulo de operaciones (16 horas), reubicar oficina de riesgos en lugar de auditoría (ocho horas), reubicar ambiente de comité en lugar de consejo de administración (ocho horas) ; la cual beneficiara a una mejor atención del socio.

Con respecto a diseño de puesto de trabajo, es necesario reasignar el saldo de cartera de crédito en función a la categoría de analistas quienes tendrán metas mensuales con bonificación según productividad. También los administrativos y jefes de crédito deben obtener bonificación en función al número de administradores o analistas que gestionan, con la condición que bonifiquen el 50% de los administradores o analistas, en función a ello se sacará el 50% del saldo total bonificado por todos los administradores o analistas, monto máximo de bonificación será de S/ 1,500. Esto fomentara el compromiso de todos los actores principales de la cooperativa.

Es muy importante proyectar el crecimiento de cartera en función al crecimiento con

calidad de cartera mejorando la tecnología crediticia, implementando niveles de autonomías de aprobación en función a la mora origen, rediseñando la estructura de la gerencia de créditos, capacitando constantemente al personal en temas de admisión con calidad de cartera. Finalmente buscando incrementar el volumen de colocaciones a S/ 275'748,029, el cual fue propuesto en el plan de estratégico.

La CACSCH debe de implementar una nueva metodología de trabajo que ayudará en la planificación, ejecución y seguimiento para el logro de objetivos y metas trazadas e implementar la sistematización en el proceso de otorgamiento de crédito para minimizar tiempos de atención a los socios. Así poder acercarse a la meta planificada para el 2017 y en el mejor de los casos llegar a cumplir dichas metas generando así intereses por hasta S/ 1'236,739 según la proyección al cierre de 2017 para los productos campañas.

La CACSCH tiene que ordenar su estructura de cartera en el centro de negocios, en función a la categoría de los analistas de crédito, es necesario fomentar un agradable clima laboral, sensibilizar y capacitar a los colaboradores con respecto a los lineamientos generales. Es necesaria una reestructuración del organigrama del área de créditos, importante también la reactivación del plan de incentivos adecuando las metas en función a la estructura de cartera de créditos.

Es muy importante proyectar el crecimiento de cartera en función al crecimiento con calidad de cartera, implementando niveles de autonomías de aprobación en función a la mora origen, implementando contralorías de crédito, capacitando al personal en tecnología crediticia, y en temas de calidad de atención entre otros. 59,400 anual y beneficiándose sólo en la Agencia Principal en S/ 633,297.45.

Es importante implementar una metodología de gestión para la CACSCH, para facilitar la planificación, organización, ejecución y seguimiento de actividades que desarrollan los colaboradores, para optimizar tiempos y fuerza laboral, es necesario contar

con socios estratégicos para minimizar costos de inventarios, transporte, almacenes, etc., y contar con socios estratégicos que ayuden a optimizar las ganancias a nivel de calidad, suministros, marketing, etc.

15.2. Recomendaciones

Las prioridades competitivas de la CACSCH, están orientadas a créditos con tasa competitiva a los socios. Los resultados de la empresa son sólidos en cuanto a los resultados de los últimos años, sin embargo en relación a costos competitivos, la presión es constante por la exposición al mercado financiero regional. Las recomendaciones planteadas se orientan a coadyuvar al logro de las prioridades competitivas y así a la estrategia de la empresa. Del recorrido realizado a través del desarrollo de diagnóstico operativo empresarial destacamos las siguientes recomendaciones.

- Se sugiere que la gerencia general se involucre en la implementación de cada propuesta de mejora, para asegurar que cada una de ellas esté alineada con el plan estratégico y la visión, misión y valores de la empresa.
- Reforzar la implementación y la interiorización por parte del personal de las herramientas de mejora continua y de las buenas prácticas detalladas en los diversos sistemas de gestión incorporados.
- Evaluar las modificaciones que sean necesarias en el organigrama, de tal manera que se facilite la coordinación y comunicación entre las áreas y estas puedan cumplir con sus funciones establecidas.
- Si bien la Cooperativa San Cristóbal de Huamanga se plantea metas de cantidad de horas extras, se recomienda realizar un estudio, para aumentar la eficiencia de personal de créditos. Ya que como se comentó, la productividad del área es limitada en comparación a empresas del sector, y a pesar de ello se generan sobretiempos.

- La cooperativa de Ahorro y crédito San Cristóbal de Huamanga debe procurar explotar las potencialidades del sistema *besterp* que tiene implementado, dado que ello permitirá optimizar la programación de sus operaciones, la gestión de sus recursos, el manejo de indicadores, la generación de informes, entre otros; logrando un ahorro potencial anual de cierta cantidad que permita continuidad y estabilidad en el mercado y la capacitación continuamente al personal en el uso de esta herramienta.
- Se propone fomentar la campaña con premios tanto para los socios como para los analistas de crédito ello en función a un presupuesto, asimismo no considerar el aporte mínimo equivalente a 2.5% de monto de crédito, para montos mayores a S/ 10,000, así como suprimir el monto de aporte depositado equivalente a 2% de la UIT y restringir el producto a actividades pecuarias por su alto riesgo, y por su nivel de índice de morosidad según la cartera gestionada.
- Se recomienda desarrollar un programa integral de clima laboral que permita motivar a los colaboradores proporcionándoles mayor participación y así disminuir la tasa de rotación, ausentismo, aumento de productividad.
- A manera de resumen de los principales beneficios económicos de las recomendaciones listadas a lo largo de presente diagnóstico operativo realizado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito, que es posible obtener un ahorro estimado que permita al año, lo que reafirma la importancia de las operaciones y su buena gestión en el logro de los objetivos estratégicos de las empresas.

Se presenta en la Tabla 68, el resumen de las propuestas de mejora, así como el valor de inversión que se realizará en cada propuesta de mejora y sus beneficios o ahorros que finalmente contemplarán cada propuesta de mejora.

Tabla 68

Resumen de Propuestas de Mejora Inversión/Beneficio/Ahorro de la CACSCH

Capítulo	Propuesta de Mejora	Inversión	Ahorro / Beneficio
Capítulo III – Ubicación y Dimensionamiento de la Planta	Centro de Negocios. Con respecto a dimensionamiento es aceptable el actual dimensionamiento, con respecto a ubicación se recomienda quedarse en el mismo lugar que el actual	La compra del local propio fue de S/ 3'000,000, dicha compra fue realizado hace más de 10 años.	Ahorro por Alquiler Anual S/ 240,000, y presencia promoción en el centro histórico.
Capítulo IV – Planeamiento y Diseño del Producto	CACSCH. Incrementar tasa de interés mínima de 1.2% a 1.3%, modificar condiciones según ficha de producto e invertir en premios.	S/ 69,700	Incremento en ganancia del producto en S/ 137,571.52
Capítulo V – Planeamiento y Diseño del Proceso	Centro de Negocios. Eliminar 2 actividades en el proceso de otorgamiento de crédito y realizar opinión legal	No se cuenta con inversión, sólo aprobar la eliminación de las actividades	Se ahorra un día y 1h con 30 min en atención de créditos con hipoteca.
Capítulo VI – Planeamiento y diseño de planta	Centro de negocios. Reubicar área de admisión, operaciones, riesgos, y ambiente para comité de crédito.	S/ 25,000 en costos de traslados.	Ahorro mensual en tiempo de traslado de socio y analista en el proceso de otorgamiento de crédito: 40 horas
Capítulo VII – Planeamiento y Diseño de Trabajo	CACSCH. Mejorar política de incentivo (incremento del 50% de analistas a bonificar), Incremento de personal (Administrador, y Jefe de Crédito, personal de RRHH)	S/ 508,800 (en pagos de bonos y sueldos de personal contratado).	Llegar al 87% de la meta planteada para el 2017 en colocaciones, satisfacción y mejora en clima laboral.
Capítulo VIII- Planeamiento Agregado	Centro de Negocios. Asignar metas de crecimiento de acuerdo a repagos, orden de cartera, crecimiento económico, etc., incrementar 3 analistas de crédito senior.	S/ 59,400 por concepto de pago por nuevo personal.	Incrementar remanentes en S/633,297.45, pese a que a dic. 2016 cerró en negativo más de un millón.
Capítulo IX – Programación de Operaciones Productivas	Implementar metodología de gestión (planificación, ejecución y seguimiento), sistematizar procesos en el sistema besterp.	Cero costos, debido a que la plataforma de sistemas es un costo fijo.	Se ahorrará 1 hora con 50 min en ingresar datos a sistemas, siendo un 63% de ahorro.
Capítulo X – Gestión Logística	Implementación de módulo de atención de inventario y almacén	Cero costo, ya que se desarrollará en la plataforma besterp.	Ahorro de entre S/ 10,000 a S/ 15,000 promedio de S/ 12,500
Capítulo XI – Gestión de Costos	Implementar costeo ABC por producto de crédito. Monto S/ 5,000 a 12 meses.	Mipymes / Crediveloz / A sola Firma (TEA pasiva) = S/ 313.98	Ganancia Neta: Mipymes S/ 478.93; Crediveloz S/ 83.82; A sola Firma S/ 17.39
Capítulo XII – Gestión y Control de Calidad	Mejora de procesos en otorgamiento de crédito, implementación de metodología de gestión, implementación de contraloría de crédito.	Implementación de metodología cero costo, implementación de contraloría S/ 90,000	Ahorro en tiempo en el proceso de otorgamiento de crédito de 6h y 33 min a 3h y 37min ahorro de 57.97%, y aseguramiento de calidad de cartera, rebaja de índice de mora.
Capítulo XIII – Gestión del Mantenimiento	Implementar programa de mantenimiento preventivo en cuanto a equipos hardware y software	S/ 5,000	Ahorro en desperfectos y gastos de S/ 15,000
Total CACSCH		Inversión S/ 758,213.98	Beneficios = S/ 1'038,847.9 y ahorro en tiempo 5h 37min en tiempos de otorgamiento de crédito, 40 horas en tiempos de traslados, y un día con una hora y 30 min para crédito hipotecarios, así como se reforzará el aseguramiento de calidad de cartera.

Referencias

- Anderson, D., Sweeney, D., Williams, T., Camm, J., & Martin K. (2011). *Elaboración de pronósticos en Métodos cuantitativos para los negocios*. México: Cengage Learning.
- Alvarado, M., Landeo, L., Velásquez, A., & Villanueva, P. (2016). *Diagnóstico Operativo Empresarial – Negociaciones Peruanita SAC*. (Tesis para obtener el grado de magíster en dirección de operaciones productivas). Pontificia Universidad Católica del Perú. Santiago de Surco. Lima.
- Barndt, S. E. & Carvey, D.W. (1982). *Essentials of operations management*. Englewood Cliffs, NJ: Printice Hall.
- Barreda, P. , &., Ramírez, Rossel, R. (2017). *Diagnóstico Operativo Empresarial de la Empresa del Acero S.A.* (Tesis de magíster en Dirección de Operaciones Productivas). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima-Perú.
- Blank, L., & Tarquin, A. (2006). *Ingeniería Financiera. (Sexta Edición)*. México D.F: McGraw-Hill.
- Carot, V. (2001). *Control Estadístico de la Calidad*. Madrid, España: Alfaomega.
- Chase, R., & Jacobs, F. (2014). *Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros (13a edición)*. México DF.México: McGraw-Hill.
- Chase, R., Jacob, R., & Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones. Producción y cadena de suministros*. México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Chopra, S., Meindl, P, (2008) *Administración de la cadena de Suministro: estrategia*,
- Collier, D., & Evans, J. (2009). *Administración de operaciones (5a Edición)*. Mexico: Cengage Learning .
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga (CACSCH). (2017a). *Nosotros*. Recuperado de <http://www.sch.pe/>

- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga (CACSCH). (2017b). *Memoria anual 2016*. Recuperado de <http://www.sch.pe/>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga (CACSCH). (2017c). *Plan operativo anual 2017*. Recuperado de <http://www.sch.pe/>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga (CACSCH). (2017d). *Plan estratégico institucional 2016 – 2019*. Recuperado de <http://www.sch.pe/>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga (CACSCH). (2017e). *Afiliación*. Recuperado de <http://www.sch.pe/index.php/afiliacion/requisitos#requisitos-para-persona-juridica>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga (CACSCH). (2017f). *Inicio*. Recuperado de <http://www.sch.pe/>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga (CACSCH). (2017g). *Informe económico – financiero a marzo 2017*.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga (CACSCH). (2017h). *Reporte Besterp. Estado de resultado al 31 de julio*. Recuperado de <http://www.sch.pe/>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga (CACSCH). (2017i). *Reportes informativos*. Recuperado de <http://www.sch.pe/>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga (CACSCH). (2017j). *Publicaciones*. Recuperado de <http://www.sch.pe/index.php/publicaciones/ahorros> y <https://www.fenacrep.org/>
- Coyle, J. J., Langley, J., Novack, R. A., & Gibson, B. J. (2013). *Administración de la cadena de suministros: una perspectiva logística* (9a ed.). México DF, México.: Cengage Learning.
- Cuervo, T., J, Osorio, A., J., & Duque, M., I. (2001). *Costeo basado en Actividades ABC. Gestion basada en actividades ABM* (2da Edicion). ECO Ediciones

- Cuevas, C. (2010). *Contabilidad de Costos. Enfoque gerencial y de gestión*. México D.F., México: Pearson Educación.
- D'Alessio, F. (2012). *Administración de las operaciones productivas: un enfoque en procesos para la gerencia*. Lima, Perú: Pearson Educación.
- Decreto Supremo N° 074-90-TR. *Texto único Ordenado de la Ley General de Cooperativas*. Lima – Perú. (14 de diciembre de 1990). Educación.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2015). *Administración y control de la Calidad (9a edición)*. México DC. México: Cengage Learning.
- Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP). Recuperado de <https://www.fenacrep.org/>
- Google Maps. (2017). *Satélite*. Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps/@-13.1607377,-74.2262006,18z?hl=en&hl=en>
- Grasas, A. (2016). *Análisis de Procesos. Nota Técnica 69346*. Barcelona, España. Escuela de Alta Dirección y Administración EADA.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesigning*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. México. D.F. México: Pearson Educación.
- Horngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de costos*. Enfoque gerencial. México D.F. México: Pearson Educación.
- Juran, J. M. (1996). *Juran y la calidad por el diseño: Nuevos pasos para planificar la calidad de los bienes y de servicios*. Madrid, España: Díaz de Santos
- Kern, D. (2011). *Essays on Purchasing and Supply Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Krajewski L. J., Malhorta, M.K., & Ritzman, L.P. (2013). *Administración de*

- operaciones: procesos y cadena de suministro*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo* (4a ed.). Buenos Aires, Argentina.: Cengage Learning.
- Maslow, A. H. (1963). *Motivación y personalidad*. Barcelona. España: Sagitario.
- Maynard, H. B. (1991). *Manual de ingeniería y organización industrial*. La Habana, Cuba. Ediciones Revolucionarias.
- Monks, J. G. (1991). *Administración de Operaciones*. México D.F., México: McGraw Hill.
- Mora, L. A. (2011). *Gestión logística integral: Las mejores prácticas en la cadena de suministros*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Muñoz, D. (2009). *Administración de operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios*. Mexico D.F. Mexico: Cengage Learning.
- Muther, R. (1981). *Distribución en planta (4a ed.)*. Barcelona, España: Hispano Europea.
- Organización Internacional de Normalización (2015). *ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Génova, Suiza: Autor. *Planeación y operación (3ra Edición)* México D.F., México: Pearson
- Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad: Manual Práctico*. Ginebra, Suiza: Oficina Internacional del Trabajo.
- Render, B., & Heizer, J.H. (2014). *Principios de administración de operaciones*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Richards, G. (2014). *Warehouse Management: A complete Guide to Improving Efficiency and Minimizing Costs in the Modern Warehouse*. London: Kogan.
- Schroeder, R. (1992). *Administración de Operaciones. Toma de decisiones en la función de operaciones* (3ra Ed.) Ed. Mc Graw-Hill/Interamericana de México.

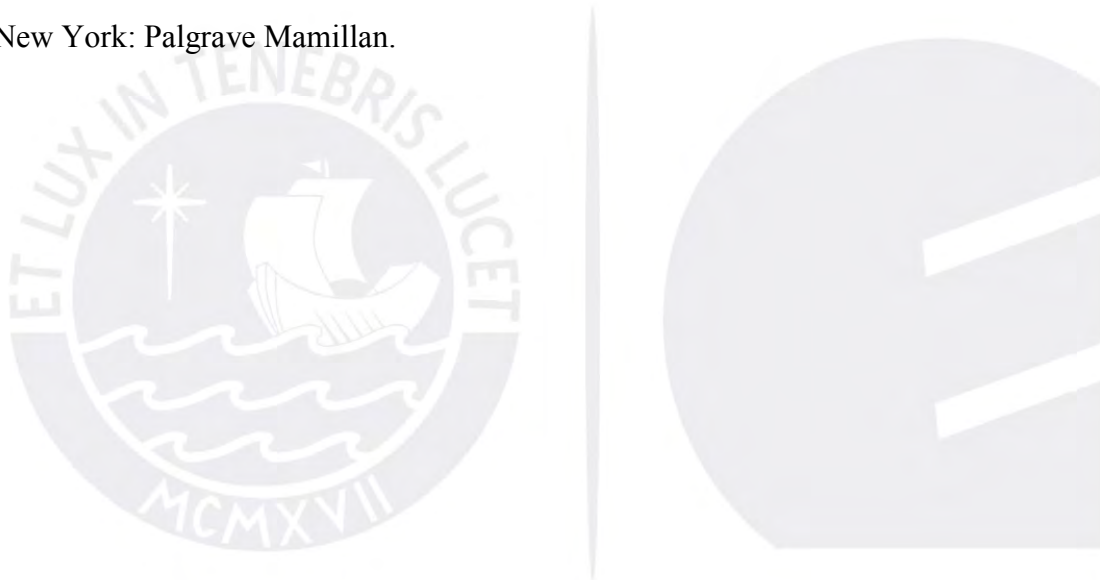
Schroeder, R. G. (1992). *Administración de operaciones. Casos y conceptos contemporáneos* (2ª ed.). México D.F., México: McGraw Hill

Velasco, J. (2013). *Organización de la producción. Distribuciones en planta y mejora de los métodos y tiempos: Teoría y práctica* (3a ed.). Madrid, España: Piramide.

Vilcarromero, R. (s.f.). *Administración de la Producción. Gestión en la producción. Biblioteca Virtual eumed.net*. Ciudad España: Editorial Fundación Universitaria Andaluza.

Waters, C. D. J. (ed.) (2003). *Global Logistics and Distribution Planning: Strategies for Management*. London: Kogan Page Ltd.

Yücesan, E. (2007). *Competitive supply chains: A Value-Based Management Perspective*. New York: Palgrave Mamillan.



Apéndice A: Mapa de Distribución de Agencias de la CACSCH a Nivel Nacional



Apéndice B: Relación de Analistas de Crédito del Centro de Negocios

Nº	Apellidos y Nombres	Fecha de Ingreso	Cargo que desempeña
1	Vallejo Silvera Maribel	01/06/2003	Analista de Crédito III
2	Perez Capcha Cesar	01/03/2007	Analista de Crédito II
3	Fernandez Quispe Amelia	01/12//2008	Analista de Crédito II
4	Cueto Flores Gladys Reyna	01/05/2009	Analista de Crédito I
5	Villar Caritas Katia Isabel	01/11/2009	Analista de Crédito II
6	Maldonado Valenzuela Edith	01/09/2011	Analista de Crédito I
7	Velasque Salazar Elizabeth	06/08/2012	Analista de Crédito I
8	Gomez Prado Rolando	17/12/2012	Analista de Crédito I
9	García Nicolas Yisela	17/12/2012	Analista de Crédito Junior II
10	Peralta Soca Edmundo	26/02/2013	Analista de Crédito I
11	Taipe Vicaña Salvador	15/07/2013	Analista de Crédito II
12	Aujapuella Arango Karen Sulema	05/09/2014	Analista de Crédito Junior I
13	Aliaga Quispe Jhonatan Gustavo	04/12/2014	Analista de Crédito Junior II
14	Vilcatoma Perez Juan Ricardo	12/02/2015	Analista de Crédito I
15	Huamán Huamaní Juan Carlos	18/03/2015	Analista de Crédito Junior I
16	Maldonado Cordova Edgar Reider	03/06/2015	Analista de Crédito I
17	Auccasio Mauricio Rudy	24/08/2015	Analista de Crédito Junior II
18	Llantoy Huaranca Coler	23/11/2015	Analista de Crédito Junior II
19	Chocos Sehgelmeble Gustavo	19/01/2016	Analista de Crédito Junior II
20	Tomaylla Cardenas Ruth Yemima	01/07/2016	Analista de Crédito Junior I
21	Hinostroza Fernandez Yhover	12/12/2016	Analista de Crédito Junior I
22	Quispe Ccorahua Jhomer	02/01/2017	Analista de Crédito Junior I
23	Calle Loayza Miriam Yeny	04/04/2017	Analista de Crédito Junior I
24	Limaco Avendaño Rupert	25/04/2017	Analista de Crédito I

Fuente: Patrón de personal de negocios – Oficina de Personal

Apéndice C: Ficha de Producto Actual CrediCampaña Navidad

Categoría	Descripción												
Producto	Credicampaña de Fiestas Navideñas												
Tipo de Producto	Microempresa, pequeña empresa y consumo no revolvente												
Tipo de Operación	Individual												
Dirigido a:	Personas Naturales y Jurídicas con actividades generadoras de ingresos, cuyo endeudamiento máximo es hasta S/ 300,000.00 en el Sistema Financiero. Trabajadores dependientes e independientes.												
Destino de Crédito	Capital de Trabajo, adquisición de mercadería, materia prima, mano de obra. Activo Fijo: Adquisición de maquinarias, equipos, muebles y enseres relacionados con la actividad económica. Consumo: Gastos personales diversos. Para el caso de compra de deuda, se tomará en cuenta el destino original del crédito, debidamente sustentado con documentos pertinentes en el expediente de créditos.												
Parámetros	Destinado para socios recurrentes y nuevos En caso sean socios nuevos, muestran historial de endeudamiento más de 12 meses sustentados con consultas a centrales de riesgo y/o además adjuntar cronogramas de pago o voucher del cómo pagó, mostrando su historial de calificación 100% normal y máximo endeudamiento 3 entidades incluida la CACSCH. Trabajadores dependientes o independientes calificados como socio A1 y A2 en la CACSCH Y/o últimos 12 meses en calificación 100% para créditos nuevos máximo endeudamiento 3 entidades incluida la CACSCH.												
Montos	Mínimo: S/ 300.00 Máximo: S/ 50,000.00												
Plazos de Operación	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Capital de Trabajo</th> <th>Activo Fijo</th> <th>Consumo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mínimo</td> <td>3 meses</td> <td>6 meses</td> <td>6 meses</td> </tr> <tr> <td>Máximo</td> <td>18 meses</td> <td>24 meses</td> <td>24 meses</td> </tr> </tbody> </table>		Capital de Trabajo	Activo Fijo	Consumo	Mínimo	3 meses	6 meses	6 meses	Máximo	18 meses	24 meses	24 meses
	Capital de Trabajo	Activo Fijo	Consumo										
Mínimo	3 meses	6 meses	6 meses										
Máximo	18 meses	24 meses	24 meses										
	Los créditos otorgados para compra de deuda, plazo máximo de 48 meses. (no exceder los plazos propuestos) Mantener los plazos establecidos NOTA Para trabajadores independientes o ingresos por recibo por honorarios, se otorgará hasta el período de vigencia de su contrato												
	Los intereses compensatorios y moratorios serán aplicados según detalle:												

Tasa de Interés	Detalle	Plazo	TEM MÍNIMA	TEM MÁXIMA	TASA MORATORIA
	Montos desde S/ 300 hasta S/ 50,000	Desde 03 hasta 24 meses	1.2% (*)	2.20% (**)	5.00%

(*) Tasa Efectiva Mensual 1.2% equivalente a 15.3895% de Tasa Efectiva Anual, calculado a 360 días.

(**) Tasa Efectiva Mensual 2.2% equivalente a 29.8407% de Tasa Efectiva Anual calculado a 360 días

Las autonomías de tasas preferenciales

Jefes de Crédito o Administradores: Podrá aprobar hasta 1.5%, a socios nuevos cuyo historial crediticio será 12 meses continuos con calificación 100% normal, cuya garantía sea propio y a socios A1 y A2 de la CACSCH y en ambos casos el número de entidades con las que tenga endeudamiento sea 3 incluida la CACSCH.

Gerente de Crédito y Cobranzas: Aprobar hasta 1.2%

NOTA: Para ambos casos deberá contar con un aporte mínimo equivalente a 2.5% de monto de crédito, para montos mayores a 10,000 nuevos soles.

Depósitos	Tener un aporte mínimo equivalente a 2.0% de la UIT Vigente, como socio recurrente.
Garantía	Garantía de Hipoteca Garantía Mobiliaria Garantía Líquida Garantía no Real Garantía Personal Aval
Formas de Pago	Amortización: Cuota fija y fecha fija. El período de gracia no aplica Frecuencia de pagos: según el tipo de actividad económica. Fechas de vencimiento: Corresponde entre el 5 y 24 de cada mes.
Ampliación	Aplica de campaña a campaña. No se puede cancelar otro producto de la CACSCH con la campaña. No aplica la ampliación de la Campaña NAVICACSCH 2016 a la Campaña Escolar 2017. Se aplica al avance del 50% de sus cuotas programadas de acuerdo al cronograma.
Análisis	Se procesa y propone a través de Analista de Crédito de Coordinar de Créditos.

Requisitos Específicos	<p>Persona Natural o Jurídica debidamente identificados con documentos de identidad vigentes y con poderes debidamente inscritos en los registros públicos.</p> <p>Justificación de ingresos a través de Formularios de pago de impuestos, facturas o boletas de compra y venta, etc. (opcional para este producto).</p> <p>Exclusivo para transportistas, tarjeta de propiedad, SOAT (Legalizado o fedatado por el Analista), permiso de circulación y constancia de asociación de la empresa de transportes (opcional)</p> <p>Exclusivo para personas con puesto propio en mercado, constancia de asociación del mercado.</p> <p>Trabajadores dependientes e independientes.</p> <p>Copia de resolución y otro que determina nombramiento, contrato vigente y/o constancia de trabajo.</p> <p>Copia de DNI vigente de Titular y Cónyuge.</p> <p>Tres últimas boletas de pago, y otros ingresos sustentados documentariamente, recibo por honorarios de los 12 últimos meses necesariamente.</p> <p>Recibo último de servicios.</p> <p>Garantía según Reglamento de Crédito.</p>
Evaluación	<p>El coordinar o Analista de créditos deberá de realizar, en todos los casos una evaluación a la unidad económica, esto en caso de los créditos empresariales y, para las evaluaciones de créditos de consumo, la evaluación se deberá de realizar a la unidad familiar, exigiendo la participación del cónyuge. Para ambos casos en estricto cumplimiento de Manual de Procedimiento de Créditos. (Debería de estar en el reglamento)</p>
Otras consideraciones	<p>Para socios recurrentes se realizará la visita de verificación domiciliaria y del negocio por el analista de crédito o persona responsable del crédito, realizará la toma de las fotografías del inmueble, negocio, recibo de luz o agua y croquis de ubicación. Los aspectos no considerados en la presente ficha serán resueltos por el Gerente General y/o Gerente de Créditos, de acuerdo al establecido en el Reglamento de Créditos.</p>
En caso de actividades pecuarias	<p>No califica, la edad mínima para el otorgamiento de este crédito es a partir de los 20 años. (no considerar para este producto dicha actividad por ser muy riesgosa)</p>

(*) Las condiciones sombreadas de rojo se recomiendan no incluir en la ficha, ya que debería estar plasmado en el reglamento general

Fuente: Ficha de productos de la CACSCH

Apéndice D: Ficha Propuesta de Producto Credicampaña Navidad 2017

FICHA PROPUESTA DE PRODUCTO CREDICAMPAÑA NAVIDAD 2017

Categoría	Descripción										
Producto	Credicampaña de Fiestas Navideñas										
Tipo de Producto	Microempresa, pequeña empresa y consumo no revolvente										
Dirigido a:	Personas Naturales y Jurídicas con actividades generadoras de ingresos, cuyo endeudamiento máximo es hasta S/ 300,000.00 en el Sistema Financiero. Trabajadores dependientes e independientes.										
Destino de Crédito	Capital de Trabajo, adquisición de mercadería, materia prima, mano de obra. Activo Fijo: Adquisición de maquinarias, equipos, muebles y enseres relacionados con la actividad económica. Consumo: Gastos personales diversos. Para el caso de compra de deuda, se tomará en cuenta el destino original del crédito, debidamente sustentado con documentos pertinentes en el expediente de créditos.										
Parámetros	Destinado para socios recurrentes y nuevos En caso sean socios nuevos, muestran historial de endeudamiento más de 12 meses sustentados con consultas a centrales de riesgo y/o además adjuntar cronogramas de pago o voucher del cómo pagó, mostrando su historial de calificación 100% normal y máximo endeudamiento 4 entidades incluida la CACSCH. Trabajadores dependientes o independientes calificados como socio A1 y A2 en la CACSCH Y/o últimos 12 meses en calificación 100% para créditos nuevos máximo endeudamiento 3 entidades incluida la CACSCH.										
Montos	Mínimo: S/ 300.00 Máximo: S/ 50,000.00 (de acuerdo al índice de mora proponer nuevos montos, y de acuerdo al estudio de mercado)										
Plazos de Operación	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Capital de Trabajo y Activo Fijo</th> <th>Consumo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mínimo</td> <td>6 meses</td> <td>6 meses</td> </tr> <tr> <td>Máximo</td> <td>18 meses</td> <td>24 meses</td> </tr> </tbody> </table>		Capital de Trabajo y Activo Fijo	Consumo	Mínimo	6 meses	6 meses	Máximo	18 meses	24 meses	
	Capital de Trabajo y Activo Fijo	Consumo									
Mínimo	6 meses	6 meses									
Máximo	18 meses	24 meses									
	Los créditos otorgados para compra de deuda deberá mantener los plazos establecidos NOTA Para trabajadores independientes o ingresos por recibo por honorarios, se otorgará hasta el período de vigencia de su contrato										
	Los intereses compensatorios y moratorios serán aplicados según detalle:										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Detalle</th> <th>Plazo</th> <th>TEM</th> <th>TEM</th> <th>TASA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Detalle	Plazo	TEM	TEM	TASA					
Detalle	Plazo	TEM	TEM	TASA							

Tasa de Interés			MÍNIMA	MÁXIMA	MORATORIA
	Montos desde S/ 300 hasta S/ 50,000	Desde 03 hasta 24 meses	1.3% (*)	2.20% (**)	5.00%

(*) Tasa Efectiva Mensual 1.3% equivalente a 16.7652% de tasa Efectiva Anual, calculado a 360 días.

(**) Tasa Efectiva Mensual 2.2% equivalente a 29.8407% de Tasa Efectiva Anual calculado a 360 días

Las autonomías de tasas preferenciales

Jefes de Crédito o Administradores: Podrá aprobar hasta 1.5%, a socios nuevos cuyo historial crediticio será 12 meses continuos con calificación 100% normal, cuya garantía sea propio y a socios A1 y A2 de la CACSCH y en ambos casos el número de entidades con las que tenga endeudamiento sea 4 incluida la CACSCH.

Gerente de Crédito y Cobranzas: Aprobar hasta 1.2%

NOTA: Para ambos casos deberá contar con un aporte mínimo equivalente a 2.0% de monto de crédito, para montos mayores a 10,000 nuevos soles. (no es necesario)

Depósitos	Tener un aporte mínimo equivalente a 2.0% de la UIT Vigente, como socio recurrente. (No es necesario esta condición, pierde competitividad en el mercado).
Garantía	Garantía de Hipoteca Garantía Mobiliaria Garantía Líquida Garantía no Real Garantía Personal Aval
Formas de Pago	Amortización: Cuota fija y fecha fija. El período de gracia no aplica Frecuencia de pagos: según el tipo de actividad económica. Fechas de vencimiento: Corresponde entre el 5 y 24 de cada mes.
Ampliación	Aplica de campaña a campaña. No se puede cancelar otro producto de la CACSCH con la campaña. No aplica la ampliación de la Campaña NAVICACSCH 2016 a la Campaña Escolar 2017. Se aplica al avance del 50% de sus cuotas programadas de acuerdo al cronograma.

Requisitos Específicos	<p>Persona Natural o Jurídica debidamente identificados con documentos de identidad vigentes y con poderes debidamente inscritos en los registros públicos.</p> <p>Justificación de ingresos a través de Formularios de pago de impuestos, facturas o boletas de compra y venta, etc. (opcional para este producto).</p> <p>Exclusivo para transportistas, tarjeta de propiedad, SOAT (Legalizado o fedatado por el Analista), permiso de circulación y constancia de asociación de la empresa de transportes (opcional)</p> <p>Exclusivo para personas con puesto propio en mercado, constancia de asociación del mercado.</p> <p>Trabajadores dependientes e independientes.</p> <p>Copia de resolución y otro que determina nombramiento, contrato vigente y/o constancia de trabajo.</p> <p>Copia de DNI vigente de Titular y Cónyuge.</p> <p>Tres últimas boletas de pago, y otros ingresos sustentados documentariamente, recibo por honorarios de los 12 últimos meses necesariamente.</p> <p>Recibo último de servicios.</p> <p>Garantía según Reglamento de Crédito.</p>
-------------------------------	---

Propuesta de Ficha de Producto



Apéndice E: Proyecciones de Recursos al 2019 (Activos)

O	Descripción	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19
		T. H.	T. H.	T. H.	T. H.	T. H.
	ACTIVO					
2	DISPONIBLE	66,860,228	80,288,826	86,724,418	88,842,420	88,747,808
3	Caja	4,477,288	5,958,055	5,368,043	6,289,729	7,489,392
4	Bancos y otras Empresas del Sistema Financiero del País	50,580,828	73,164,981	79,117,370	81,279,822	78,036,144
5	Bancos y otras Instituciones Financieras del Exterior	-	-	-	-	-
6	Otras Disponibilidades	250	362	391	402	386
7	Rendimientos Devengados del Disponible	791,863	1,145,427	1,238,614	1,272,468	1,221,687
8	FONDOS INTERBANCARIOS	-	-	-	-	-
9	Fondos Interbancarios	-	-	-	-	-
10	Rendimientos Devengados de Fondos Interbancarios	-	-	-	-	-
11	INVERSIONES NEGOCIABLES Y A VENCIMIENTO	-	-	-	-	-
12	Inversiones Negociables Disponibles para la Venta en Valores representativos de Capital	-	-	-	-	-
13	Inversiones Negociables Disponibles para la Venta en Valores representativos de Deuda	-	-	-	-	-
14	Inversiones Financieras a Vencimiento	-	-	-	-	-
15	Rendimientos Devengados de Inversiones Negociables y a Vencimiento	-	-	-	-	-
16	Provisiones para Inversiones Negociables y a Vencimiento	-	-	-	-	-
17	CARTERA DE CREDITOS	188,983,818	211,374,882	268,882,286	319,826,720	386,468,482
18	Creditos Vigentes	186,588,892	209,457,023	252,865,023	311,343,178	377,969,905
19	Creditos Reestructurados	-	-	-	-	-
20	Creditos Refinanciados	1,784,772	2,247,830	6,878,283	8,405,484	10,277,837
21	Creditos Vencidos	8,647,016	4,683,769	6,909,361	5,465,495	8,618,520
22	Creditos en Cobranza Judicial	4,781,016	10,558,268	9,495,362	11,858,865	15,168,732
23	Rendimientos Devengados de Creditos Vigentes	2,439,115	2,673,583	3,261,427	3,985,569	4,873,369
24	Provisiones para Creditos	15,276,993	18,245,590	20,547,161	21,332,871	31,448,880
25	CUENTAS POR COBRAR	373,268	324,768	407,807	422,870	400,076
26	Cuentas por Cobrar por Venta de Bienes y Servicios	-	-	-	-	-
27	Otras Cuentas por Cobrar	373,268	324,768	407,807	422,870	400,076
28	Rendimientos Devengados de Cuentas por Cobrar	-	18,246	20,547	21,333	31,449
29	Provisiones para Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-
30	BIENES REALIZABLES, RECIBIDOS EN PAGO, ADJUDICADOS Y FUERA DE USO	177,629	161,620	181,181	218,689	268,870
31	Bienes Realizables	108,344	92,471	110,560	132,188	158,046
32	Bienes Recibidos en Pago y Adjudicados	459,081	391,824	468,472	560,114	669,682
33	Bienes Fuera de Uso	-	-	-	-	-
34	Provisiones para Bienes Realizables, Recibidos en Pago, Adjudicados y Fuera de Uso	389,896	332,775	397,872	475,703	568,759
35	INVERSIONES PERMANENTES	540,000	540,000	540,000	540,000	540,000
36	Inversiones por Participación Patrimonial en Personas Jurídicas del País	540,000	540,000	540,000	540,000	540,000
37	Otras Inversiones Permanentes	-	-	-	-	-
38	Rendimientos Devengados de Inversiones Permanentes	-	-	-	-	-
39	Provisiones para Inversiones Permanentes	-	-	-	-	-
40	INMUEBLES, MOBILIARIO Y EQUIPO(NETO)	18,618,788	26,282,908	34,906,095	48,188,138	68,628,884
41	Depreciación acumulada	3,782,438	4,899,937	6,764,747	9,339,264	12,893,586
42	IMPUESTO A LA RENTA Y PARTICIPACIONES DIFERIDAS	-	-	-	-	-
43	OTROS ACTIVOS(NETO)	1,038,461	788,343	811,338	819,155	807,430
44	Amortización acumulada por Gastos Amortizables	810,791	768,343	811,338	819,155	807,430
45	TOTAL DEL ACTIVO	288,468,074	318,711,236	381,481,864	468,866,702	640,742,448

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2016 – 2019 de la CACSCH

Apéndice F: Proyecciones de Gastos e Ingresos de la CACSCH al 2019

ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO DE LA CACSCH		dic-15	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19
NOMENCLATURA		Ejecutado				
41	GASTOS FINANCIEROS	8,034,033	8,974,211	13,613,412	21,726,861	31,081,787
	SUB TOTAL	8,034,033	8,974,211	13,613,412	21,726,861	31,081,787
12 42	GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	72,056	79,070	116,668	183,226	270,833
	SUB TOTAL	72,056	79,070	116,668	183,226	270,833
12 43	PROVISIONES PARA DESVALORIZACIÓN E INCOBRABILIDAD	6,636,744	7,011,676	9,201,570	9,221,458	10,116,009
	SUB TOTAL	6,636,744	7,011,676	9,201,570	9,221,458	10,116,009
11 44	DEPRECIACION DE INMUEBLES	1,177,280	3,556,304	4,431,053	5,153,030	6,322,681
	SUB TOTAL	1,177,280	3,556,304	4,431,053	5,153,030	6,322,681
11 45	GASTOS DE ADMINISTRACION	8,714,398	10,350,765	10,769,760	12,493,037	14,356,989
	SUB TOTAL	8,714,398	10,350,765	10,769,760	12,493,037	14,356,989
12	GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	317,696	460,337	573,757	689,933	815,593
	SUB TOTAL	317,696	460,337	573,757	689,933	815,593
13	GASTOS POR SERVICIOS RECIBIDOS DE TERCEROS	8,976,510	10,085,632	12,550,266	14,171,692	15,925,480
	SUB TOTAL	8,976,510	10,085,632	12,550,266	14,171,692	15,925,480
14	TRIBUTOS	636,825	1,391,155	2,545,355	3,411,262	4,347,855
	SUB TOTAL	636,825	1,391,155	2,545,355	3,411,262	4,347,855
15	GASTOS DE ACTIVIDADES ASOCIATIVAS	2,718,836	5,176,466	5,711,064	7,068,649	8,537,057
	SUB TOTAL	2,718,836	5,176,466	5,711,064	7,068,649	8,537,057
11 65	GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	678,283	404,670	661,174	661,174	661,174
	SUB TOTAL	678,283	404,670	661,174	661,174	661,174
	TOTAL GENERAL EGRESO	37,996,330	47,526,015	60,174,079	74,780,323	92,435,458
NOMENCLATURA						
11 51	INGRESOS FINANCIEROS	1,281,260	1,482,838	1,635,410	1,835,595	1,763,413
	SUB TOTAL	1,281,260	1,482,838	1,635,410	1,835,595	1,763,413
14	INTERESES POR CRÉDITOS	36,154,673	45,929,010	58,638,123	73,654,859	92,212,686
	SUB TOTAL	36,154,673	45,929,010	58,638,123	73,654,859	92,212,686
17	OTROS INGRESOS FINANCIEROS	777,828	1,133,380	1,311,156	1,553,129	1,814,855
	SUB TOTAL	777,828	1,133,380	1,311,156	1,553,129	1,814,855
12 52	INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	1,083,208	754,104	1,112,297	1,125,495	1,139,770
	SUB TOTAL	1,083,208	754,104	1,112,297	1,125,495	1,139,770
11 62	INGRESOS EXTRAORDINARIOS	43,658	43,658	43,658	43,658	43,658
	SUB TOTAL	43,658	43,658	43,658	43,658	43,658
11 64	INGRESOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	218,091	290,787	296,603	306,490	319,738
	SUB TOTAL	218,091	290,787	296,603	306,490	319,738
	TOTAL GENERAL INGRESO	39,558,718	49,633,777	63,037,248	78,519,226	97,294,121

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2016 – 2019 de la CACSCH

Apéndice G: Balance General a Setiembre 2017 de la CACSCH

ACTIVO	
DISPONIBLE Y REND. DEYENGADOS	68,635,258
FONDOS INTERBANCARIOS Y REND. DEYENGADOS	0
INV. NEGOCIABLES Y A YENCIMIENTO NETO Y REND. DEYENG.	0
CARTERA DE CREDITOS NETOS Y REND. DEYENGADOS	212,426,287
CUENTAS POR COBRAR NETOS Y REND. DEYENGADOS	634,585
BIENES REALIZ., RECIB. EN PAGO ADJ. Y FUERA DE USO NETO	657,346
INVERSIONES PERMANENTES NETOS Y REND. DEYENG.	1,133,668
INMUEBLES, MOBILIARIO Y EQUIPO	25,252,759
IMPUESTO A LA RENTA Y PARTICIPACIONES DIFERIDAS	0
OTROS ACTIVOS	744,628
TOTAL ACTIVO	309,484,531
CONTINGENTES DEUDORAS	0
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	0
CONTRACUENTA DE CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	438,635,975
PASIVO	
OBLIGACIONES CON LOS ASOCIADOS Y GTOS. POR PAGAR	220,776,143
FONDOS INTERBANCARIOS Y GTOS. POR PAGAR	0
ADEUDOS Y OBLIG. FINANC. A CORTO PLAZO Y GTOS POR PAGAR	0
CUENTAS POR PAGAR Y GTOS. POR PAGAR	9,257,992
ADEUDOS Y OBLIG. A LARGO PLAZO Y GTOS. POR PAGAR	0
PROVISIONES	325,012
OBLIGACIONES EN CIRCULACION Y GTOS. POR PAGAR	0
IMPUESTO A LA RENTA Y PARTICIPACIONES DIFERIDAS	0
OTROS PASIVOS	454,771
TOTAL DEL PASIVO	230,813,918
PATRIMONIO	
TOTAL DEL PATRIMONIO	78,670,613
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	309,484,531
CONTINGENTES ACREEDORAS	0
CONTRACUENTAS DE CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	0
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	438,635,975

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2016 – 2019 de la CACSCH

Apéndice H: Estados Financieros a Setiembre 2017 de la CACSCH

ESTADO DE RESULTADOS	
INGRESOS FINANCIEROS	33,448,943
GASTOS FINANCIEROS	6,038,247
MARGEN FINANCIERO BRUTO	27,410,696
MARGEN FINANCIERO NETO	21,513,752
INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	736,681
GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	43,451
MARGEN OPERACIONAL	22,206,982
GASTOS DE ADMINISTRACION	17,640,097
MARGEN OPERACIONAL NETO	4,566,885
PROVISIONES, DEPRECIACION Y AMORTIZACION	2,127,753
RESULTADO DE OPERACION	2,439,132
OTROS INGRESOS Y GASTOS	362,390
RESULTADO POR EXPOSICION A LA INFLACION	2,801,522
RESULTADO DEL EJERC ANTES DE PARTICIP. E IMPUESTO A LA RENTA	2,801,522
DISTRIBUCION LEGAL DE LA RENTA NETA	0
IMPUESTO A LA RENTA	0
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	2,801,522

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2016 – 2019 de la CACSCH