

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**CENTRUM PUCP**  
**GRADUATE BUSINESS SCHOOL**

**Diagnóstico Operativo Empresarial de la Empresa Caja Municipal de  
Ahorro y Crédito de Arequipa S.A.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR:**

**Luis Bohórquez Carpio**

**Nils Cubas Córdova**

**Susan De la Rosa Ventura**

**Wuilian Gonzales Mosquera**

**Asesor: Jorge Benzaquen De Las Casas**

**Surco, enero del 2019**

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestra inmensa gratitud a nuestro padre celestial, porque Él nos dio aliento y apoyo incesante a través de nuestra familia, profesores, amigos, y compañeros de estudio; para que logremos esta importante etapa en nuestras vidas.

A La Caja Municipal de Arequipa, por brindarnos la información necesaria para elaborar la presente tesis.

A Nuestro asesor, el profesor Jorge Benzaquen De Las Casas, por la orientación y acompañamiento que nos permitieron poder culminar de manera satisfactoria la presente investigación.

Todos nuestros profesores de CENTRUM Católica, por el aporte valioso en nuestra formación profesional a través de los conocimientos transmitidos.

A nuestros compañeros de estudio, por su amistad y colaboración a lo largo de la maestría.

## **Dedicatoria**

A mi hija Anyelita, por ser el motor de mi vida y a mi amor Angela por su fuerza y coraje, por estar siempre a mi lado en las buenas y en las malas. A mi madre por su amor incondicional; A mis hermanos por alentarme a seguir avanzando. A toda mi familia mil gracias por su apoyo e incansable aliento.

Luis Armando Bohórquez Carpio

A Dios, por ser mi fuerza y mi guía que conduce mi camino, a mi novio, profesores, y en especial a mis maravillosos padres, por sus sabios consejos, el aliento y apoyo incesante e incondicional; que contribuyeron a lograr esta importante etapa profesional de mi vida.

Susan De la Rosa Ventura

A mi Padre Manuel, que está en el cielo, a mi madre María, a mi novia y a toda mi familia por apoyarme incondicionalmente en toda esta etapa de mi vida.

Nils Cubas Córdova

Para mi familia y amigos, en especial para mi hija quien es mi fuerza y mi apoyo.

Wuilian Gonzales Mosquera

## Resumen Ejecutivo

La presente tesis está orientada a desarrollar un diagnóstico operativo empresarial de la situación actual en la que se encuentra la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa S.A. (Caja Arequipa). El estudio se centra en analizar los procesos de gestión crediticia que conlleva al otorgamiento de crédito, ya que representa el núcleo competitivo principal de la Caja, institución microfinanciera que alcanzó durante el año 2017 los S/ 4,180 millones en cartera bruta, representando un crecimiento del 2.3% respecto al año 2016, y que concentra el 63% de créditos colocados en los sectores de la pequeña y microempresa. Así mismo, comprende la descripción y el análisis de los procesos estratégicos y operativos, con el fin de encontrar oportunidades de mejora y plantear lineamientos a nivel operativo, en virtud de optimizar sus niveles de eficiencia operativa, ventajas competitivas, y con ello satisfacer las expectativas del mercado financiero objetivo.

Se desarrollarán quince capítulos en la que se describirán los procesos operativos crediticios, se identificarán oportunidades de mejora en cada capítulo, con la finalidad de generar beneficios a toda la cadena productiva y facilidades de gestión crediticia para el cliente.

Todo se resume en la propuesta de implementar un software, que simplificará los procesos de la gestión crediticia orientada a los cliente con clasificación Premium, y que será apoyada a través del soporte tecnológico y mejoras en sistemas de costos de la Caja Arequipa, la misma que tendrá una inversión de S/ 1,994,069, generando un ahorro de S/ 6,034,815 anuales, de los cuales se obtiene un beneficio total de S/ 4,040,746 anuales, con lo cual permitirá brindar a sus clientes, mejores servicios financieros más rápido y por supuesto, alcanzar mayores niveles de productividad e incluso de expansión e imagen organizacional.

## **Abstract**

This thesis is aimed at developing a business operational diagnosis of the current situation in which the Caja de Ahorro y Credito de Arequipa S.A. (Caja Arequipa). The study focuses on analyzing the credit management processes that lead to the granting of credit, since it represents the main competitive core of the Caja, a microfinance institution that reached S / 4,180 million in gross loan portfolio in 2017, representing a growth of 12.3% compared to 2016, and which accounts for 63% of loans placed in the small and microenterprise sectors. Likewise, it includes the description and analysis of the strategic and operational processes, in order to find opportunities for improvement and set guidelines at the operational level, by virtue of optimizing their levels of operational efficiency, competitive advantages, and thereby satisfying the expectations of the target financial market. Fifteen chapters will be developed in which credit operating processes will be described, opportunities for improvement will be identified in each chapter, with the purpose of generating benefits for the entire productive chain and credit management facilities for the client.

Everything is summarized in the proposal to implement software, which will simplify customer-oriented credit processes with Premium classification, and which will be supported through the technological support and improvements in cost systems of Caja Arequipa, the same as it will have an investment of S / 1,994,069 generating a saving of S / 6,034,815 per year, of which a total benefit of S / 4,040,746 per year is obtained, which will allow it to provide its customers with better financial services faster and, of course, achieve greater levels of productivity and even expansion and organizational image.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>11</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>14</b>
1.1 introducción.....	14
1.2 Descripción de la Empresa.....	15
1.3 Estrategias Corporativas:.....	20
1.3.1 Fortalezas:.....	20
1.3.2 Ventajas Competitivas .....	21
1.4 Productos Elaborados.....	22
1.5 Ciclo Operativo .....	30
1.5.1 Diagrama entrada proceso salida.....	32
1.6 Clasificación según sus Operaciones Productivas .....	33
1.7 Matriz del Proceso de Transformación .....	34
1.8 Relevancia de la Función de Operaciones.....	35
1.9 Conclusiones .....	36
<b>Capítulo II: Marco Teórico.....</b>	<b>37</b>
2.1 Ubicación y Dimensionamiento de la Planta .....	37
2.2 Planeamiento y Diseño de los Productos .....	40
2.3 Planeamiento y Diseño del Proceso .....	42
2.4 Planeamiento y Diseño de Planta.....	42
2.5 Planeamiento y Diseño del Trabajo .....	43
2.6 Planeamiento Agregado .....	43
2.7. Programación de Operaciones Productivas.....	44
2.7.1 Programación lineal.....	45

2.7.2 <i>La Teoría de colas</i> .....	46
2.8. Gestión de Costos.....	46
2.8.1 <i>Costeo por órdenes de trabajo</i> .....	46
2.8.2 <i>Costeo por procesos</i> .....	47
2.8.3 <i>Costeo basado en actividades</i> .....	47
2.9 Gestión de Logística.....	48
2.10 Gestión y Control de Calidad .....	48
2.11 Gestión de Mantenimiento .....	49
2.12 Cadena de Suministro.....	50
<b>Capítulo III: Ubicación y Dimensionamiento de la Planta .....</b>	<b>52</b>
3.1 Dimensionamiento de Planta.....	52
3.1.1 <i>Nivel de la demanda (Pronóstico)</i> .....	53
3.1.2 <i>Gama de productos</i> .....	54
3.1.3 <i>Rendimiento del recurso humano</i> .....	54
3.1.4 <i>La productividad</i> .....	55
3.2 Ubicación de Planta.....	56
3.3 Propuesta de Mejora.....	60
3.4 Conclusiones .....	62
<b>Capítulo IV: Planeamiento y Diseños de los Servicios .....</b>	<b>63</b>
4.1 Secuencia del Planeamiento y Diseño del Producto .....	63
4.2 Calidad en el Diseño .....	64
4.3 Propuestas de Mejora .....	65
4.4 Conclusiones .....	68
<b>Capítulo V: Planeamiento y Diseño del Proceso .....</b>	<b>70</b>
5.1 Mapeo de los procesos .....	70

5.2 Diagrama de Actividades de los Procesos Operativos (D.A.P.) .....	72
5.3 Herramientas para Mejorar los Procesos.....	74
5.4 Descripción de los Problemas Detectados en los Procesos.....	75
5.5 Propuesta de Mejora.....	76
5.6 Conclusiones .....	77
<b>Capítulo VI: Planeamiento y Diseño de Planta.....</b>	<b>78</b>
6.1 Distribución de los Servicios Ofrecidos.....	78
6.2 Análisis de la Distribución de Planta .....	79
6.3 Propuesta de Mejora.....	80
6.4 Conclusiones .....	83
<b>Capítulo VII: Planeamiento y Diseño del Trabajo .....</b>	<b>84</b>
7.1 Planeamiento del Trabajo.....	84
7.2 Diseño del Trabajo .....	86
7.3 Propuestas de Mejora .....	90
7.3.1 <i>Programas de rutas de desarrollo</i> .....	91
7.4 Conclusiones .....	92
<b>Capítulo VIII: Planeamiento Agregado.....</b>	<b>94</b>
8.1 Estrategias Utilizadas en el Planeamiento Agregado.....	95
8.2 Análisis del Planeamiento Agregado .....	97
8.3 Pronósticos y Modelación de la Demanda .....	98
8.4 Planeamiento de Recursos (Programa Maestro) .....	101
8.5 Propuesta de Mejora.....	103
8.6 Conclusiones .....	104
<b>Capítulo IX: Programación de Operaciones Productivas.....</b>	<b>106</b>
9.1 Optimización del Proceso Productivo .....	106



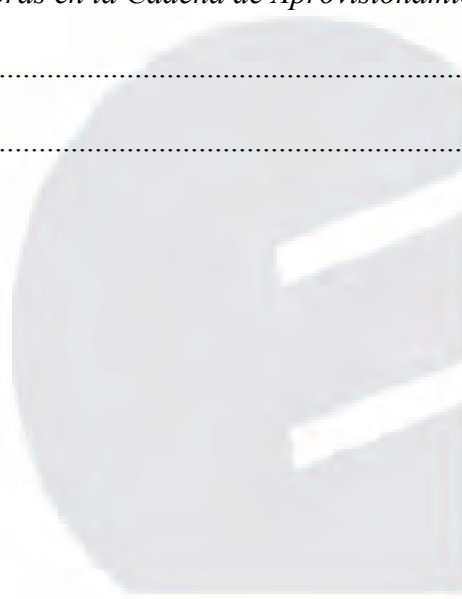
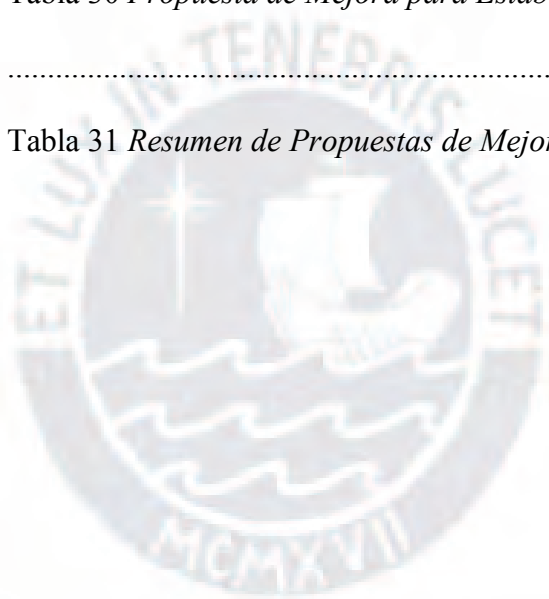
9.2 Programación .....	107
9.3 Gestión de la Información .....	107
9.4 Propuesta de Mejoras .....	108
9.5 Conclusiones .....	109
<b>Capítulo X: Gestión Logística.....</b>	<b>110</b>
10.1 Diagnóstico de la función de Compras y Abastecimiento .....	110
10.2 La Función de Almacenes .....	111
10.3 Inventarios.....	112
10.4 La Función de Transporte .....	112
10.5 Definición de los Principales Costos Logísticos .....	113
10.6 Propuesta de Mejoras .....	113
10.7 Conclusiones .....	114
<b>Capítulo XI: Gestión de Costos .....</b>	<b>115</b>
11.1 Gestión de Costos Actual .....	115
11.2 Costeo Basado en Actividades .....	115
11.3 El Costeo de Inventarios .....	116
11.4 Propuesta de Mejora.....	116
11.5 Conclusiones .....	117
<b>Capítulo XII: Gestión y Control de la Calidad .....</b>	<b>118</b>
12.1 Gestión de la Calidad .....	118
12.2 Control de la Calidad.....	119
12.3 Propuesta de Mejora.....	122
12.4 Conclusiones .....	123
<b>Capítulo XIII: Gestión del Mantenimiento .....</b>	<b>124</b>
13.1 Mantenimiento en la Caja Municipal de Arequipa .....	124

	10
13.2 Mantenimiento Correctivo .....	124
13.3 Mantenimiento Preventivo .....	125
13.4 Propuesta de Mejora.....	126
13.5 Conclusiones .....	127
<b>Capítulo XIV: Cadena de Suministro .....</b>	<b>129</b>
14.1 Definición del Producto .....	129
14.2 Descripción de las Empresas que Conforman la Cadena de Abastecimiento .....	130
14.3 Descripción del Nivel de Integración Vertical, Tercerización, Alianzas .....	134
14.4 Descripción de las Estrategias del Canal de Distribución para Llegar al Consumidor .....	135
14.5 Propuesta de Mejora al Desempeño de la Cadena de Aprovisionamiento.....	137
14.6 Conclusiones .....	138
<b>Capítulo XV: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>140</b>
15.1 Conclusiones .....	140
15.2 Recomendaciones.....	141
<b>Referencias.....</b>	<b>143</b>
<b>Apéndice A: Criterios de Admisión al Crédito .....</b>	<b>149</b>

### Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Número de Agencias, Pisos y Áreas del Centro de Negocios</i> .....	53
Tabla 2 <i>Productos y Servicios Crediticios por Campañas</i> .....	54
Tabla 3 <i>Número de Colaboradores Distribuidos por Áreas de Trabajo</i> .....	55
Tabla 4 <i>Colocaciones del Crédito del Centro de Negocios en la Región Ica</i> .....	56
Tabla 5 <i>Factores Cualitativos de Ubicación del Centro de Negocios</i> .....	57
Tabla 6 <i>Capacitación Técnica de los Colaboradores</i> .....	61
Tabla 7 <i>Cuadro de Propuesta con Nuevo Producto</i> .....	67
Tabla 8 <i>Propuesta de Mejora para la Implementación del Software aplicado a los Procesos Crediticios</i> .....	76
Tabla 9 <i>Cuadro de Propuesta Sin Alquiler de Oficina 1-Chincha</i> .....	80
Tabla 10 <i>Cuadro de Propuesta Sin Alquiler de Agencia 1-Ica</i> .....	81
Tabla 11 <i>Cuadro de espacio requerido por área</i> .....	82
Tabla 12 <i>Número de colaboradores distribuidos por áreas de trabajo</i> .....	85
Tabla 13 <i>Funciones Asignadas para cada Puesto de Trabajo en la Caja Arequipa</i> .....	88
Tabla 14 <i>Responsables y tiempos para las colocaciones financieras</i> .....	89
Tabla 15 <i>Evolución de Saldos en la Zona Ica al cierre de Setiembre del 2018</i> .....	99
Tabla 16 <i>Evolución de Saldos en la Zona Ica al cierre de Setiembre del 2018</i> .....	100
Tabla 17 <i>Evolución de la Morosidad &gt; 30 días en la Zona Ica Evolución de la Morosidad &gt; 30 días en la Zona Ica</i> .....	101
Tabla 18 <i>Pronóstico de Créditos Colocados por Categoría de Analista</i> .....	102
Tabla 19 <i>Propuesta de Mejora para Reducir la Desviación de las Metas Asignadas</i> .....	104
Tabla 20 <i>Principales Gastos Logísticos</i> .....	111
Tabla 21 <i>Inventario Actual de la Caja Arequipa</i> .....	112
Tabla 22 <i>Propuesta de Mejora para el Mejoramiento de la Gestión Logística</i> .....	114

Tabla 23 <i>Comparación Costeo Tradicional y Costeo ABC</i> .....	116
Tabla 24 <i>Proyecto MyABC</i> .....	117
Tabla 25 <i>Beneficio Cualitativo de un Sistema CRM enfocado al Servicio del Cliente</i> .....	122
Tabla 26 <i>Estructura de Pasivos de Caja Arequipa al Cierre del 2017</i> .....	131
Tabla 27 <i>Tipo de Depósitos de la Caja Arequipa</i> .....	131
Tabla 28 <i>Fondeadores (Adeudos) de la Caja Arequipa al Cierre del 2017</i> .....	132
Tabla 29 <i>Colocaciones, Estructura de Fondeo y Utilidad Neta 2014 al 2017</i> .....	135
Tabla 30 <i>Propuesta de Mejora para Establecer Mejoras en la Cadena de Aprovisionamiento</i> .....	138
Tabla 31 <i>Resumen de Propuestas de Mejora</i> .....	141



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Organigrama de la Caja Arequipa. ....	19
<i>Figura 2.</i> Estructura de la cartera, correspondiente al cierre 2017 (en millones de soles). ....	28
<i>Figura 3.</i> Estructura de colocaciones, correspondiente al cierre 2017 (en millones de soles). .....	28
<i>Figura 4.</i> Estructura de clientes, correspondiente al cierre 2017 (en millones de soles). ....	29
<i>Figura 5.</i> Participación por tipo de crédito, correspondiente al segundo trimestre de 2018. ...	29
<i>Figura 6.</i> Ciclo operativo del otorgamiento de crédito de la Caja Arequipa.....	31
<i>Figura 7.</i> Diagrama entrada – proceso – salida de la Caja Arequipa. ....	33
<i>Figura 8.</i> Clasificación según las operaciones productivas de la Caja Arequipa. ....	34
<i>Figura 9.</i> Matriz del Proceso de Transformación de la Caja Arequipa.....	35
<i>Figura 10.</i> Diseño del producto y secuencia de desarrollo.....	41
<i>Figura 11.</i> Red de oficina de la Caja Arequipa. ....	58
<i>Figura 12.</i> Ubicación de canales de atención alternativos de la Caja Arequipa.....	59
<i>Figura 13.</i> Mapeo de los procesos de la Caja Arequipa. ....	71
<i>Figura 14.</i> DAP de otorgamiento de créditos de promociones en campo. ....	73
<i>Figura 15.</i> Diagrama de pescado de causa – efecto de Ishikawa; Caja Arequipa. ....	74
<i>Figura 16.</i> Ubicación de las agencias 1 y 2 en la ciudad de Chincha de la Caja Arequipa. ....	78
<i>Figura 17.</i> Ubicación de las agencias 1 y 2 en la ciudad de Ica., Caja de Arequipa.....	79
<i>figura 18</i> Gráfico de Relaciones de las Actividades (GRA) .....	81
<i>figura 19</i> Diagrama de Relación de la Actividad .....	82
<i>figura 20</i> Distribución del espacio .....	83
<i>Figura 22.</i> Propuesta de diagrama entrada – proceso – salida. ....	134
<i>Figura 23</i> Colocaciones, estructura de fondeo y utilidad neta 2014 al 2017. ....	135

## Capítulo I: Introducción

### 1.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo principal realizar un diagnóstico operativo empresarial de la Caja de Ahorro y Crédito de Arequipa, en adelante Caja Arequipa. Se desarrollará 15 capítulos, en la cual se describirán: la introducción en donde se explicará el conjunto de las operaciones productivas que engloba todo el proceso de otorgamiento de crédito, 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 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.

La Caja Arequipa tiene una amplia trayectoria dedicada al servicio de micro intermediación financiera, a través de sus agencias, oficinas y canales alternativos. Ocupa actualmente el primer lugar a nivel de Cajas Municipales en el Perú y uno de los primeros lugares en el sistema microfinanciero a nivel nacional, con un market share del 21.2% en colocaciones. Al cierre de diciembre 2017, la Caja Arequipa alcanzó 352,812 clientes, que representa un crecimiento de 14% en relación a números de clientes de crédito, respecto al año anterior (Caja Arequipa, 2018a). Al presente año, mantiene como principal desafío el continuar con su cartera de colocaciones, sin afectar sus niveles de morosidad y solvencia, enfocado en los segmentos core, llamados así por la Caja a los segmentos de la pequeña y microempresa (Equilibrium, 2018, p. 2), a fin de mantener una cultura de servicio que impacte la experiencia del cliente, contribuya con el crecimiento de la Caja Arequipa y por ende contribuya al bienestar socio económico.

Para efectos de la presente investigación, se tomará la Región Ica, por ser un mercado

estratégico gracias a su desarrollo comercial, distribuidas en nueve agencias ubicadas en las ciudades de Chincha, Pisco, Ica, Palpa y Nasca, que representan en conjunto una cartera bruta de 208,344,852.00 millones de soles en créditos colocados, compuesta principalmente por créditos de la pequeña y microempresa, comprendidas en 26,645 clientes totales y gestionados por 120 analistas de créditos, a nivel regional. El análisis, se centrará en las operaciones productivas que engloba el proceso de otorgamiento de crédito, en virtud de concentrar mayor colocación u otorgamiento de créditos, considerando los 26 productos crediticios que cuenta la Caja Arequipa, para brindar propuestas de mejoras a efectos de optimizar la eficiencia y productividad.

## **1.2 Descripción de la Empresa**

De acuerdo a su memoria anual 2017 (2018a), la Caja Arequipa inició sus operaciones el 10 de marzo de 1986. Se constituyó como asociación sin fines de lucro por Resolución Municipal N° 1529 del 15 de julio de 1985, al amparo del Decreto Ley 23039. El único accionista es hasta la actualidad la Municipalidad Provincial de Arequipa. Su funcionamiento fue autorizado por la Resolución de la Superintendencia de Banca y Seguros N° 042-86 del 23 de enero de 1986. La Caja Arequipa, se dedica al servicio de la micro intermediación financiera, ocupando actualmente el primer lugar a nivel de Cajas Municipales en el Perú y uno de los primeros lugares en el sistema microfinanciero a nivel nacional.

Su primer local fue la Agencia Selva Alegre, con dirección en la calle Mariscal Benavides 101, Cercado, Arequipa, lugar que dio inicio a sus operaciones microfinancieras (Caja Arequipa, 2018b). Fue creada con el objetivo estratégico de constituirse en un elemento fundamental de descentralización financiera y democratización del crédito (Caja Arequipa, 2018b). Según, el portal de la superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT, 2018), se dedica como actividad económica a otros tipos de intermediación monetaria, asimismo, al periodo 2018-08, cuenta con 3,927 trabajadores.



Asimismo, la Clasificadora de riesgo Equilibrium y Apoyo, ratificaron la clasificación de B+, con perspectiva de entidad estable, y con calificación en rating social de BB+ (Sistema de gestión de desempeño social y protección del cliente adecuados. Alineación satisfactoria con la misión social) certificada por Microfinanza Rating, además de altos reconocimientos a sus clientes en la categoría “Servicios” con el “Premio Citi a la Microempresa (PREMIC)”, otorgado por el Instituto Aprenda y Citibank (Caja Arequipa, 2018a).

En un informe de Equilibrium clasificadora de riesgo (Equilibrium, 2018), al segundo trimestre de 2018, la Caja Arequipa presentó colocaciones netas de S/ 4,018.637 millones, con lo cual le generó una Utilidad Neta superior a los S/ 56,470 millones anuales, manteniendo un ROE en promedio de 18.35%, un ROA en promedio de 2.22%, y un market share de 21.7% en créditos directos, consolidándose como líder en el mercado de colocaciones del sistema de cajas municipales. Por ello, la Caja Arequipa tiene como principal desafío el continuar con el crecimiento de su cartera de colocaciones enfocado en los segmentos *core*, siendo éstos los créditos microempresa y pequeñas.

Actualmente, viene trabajando con una consultora externa para reforzar su postulación al Método Estandarizado Alternativo de Requerimiento Patrimonial (ASA), que le permitiría reducir el requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operativo, a su vez lograr mayor cobertura de colocaciones y en efecto a rentabilizar sus operaciones (Equilibrium, 2018).

La Caja Arequipa, cuenta con 151 agencias a nivel nacional, de la cuales 125 corresponde a oficinas propias y 26 oficinas compartidas con el Banco de la Nación, reportando importantes niveles de captaciones y sobre todo colocaciones. Sin embargo, buscan reducir costos operativos y ser más eficientes en uso de los recursos y productos en toda la cadena productiva, preocupándose por incorporar tecnologías para mejorar la atención al cliente. Entre las acciones establecidas por la Caja Arequipa, se encuentra la instauración



de cajeros automáticos en convenio con Kasnet y la Red Unicard, así como los canales electrónicos a través de la tarjeta de débito VISA, con lo cual el cliente accede a todos los beneficios que ofrece ser miembro de la red VISA a nivel internacional (Caja Arequipa, 2018a).

El portal web de la Caja Arequipa (2018d), muestra su sólido planeamiento estratégico como la visión, misión, y principio y valores institucionales. Se explican a continuación:

**Visión.** Ser el líder en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes en la industria de microfinanzas a nivel nacional.

**Misión.** Mejorar la calidad de vida de los emprendedores del Perú, ofreciendo servicios financieros rápidos y flexibles.

**Principios y valores institucionales.** Se describen:

1. Integridad. Generamos confianza y actuamos de manera coherente con nuestros principios éticos, reglamentos internos y valores organizacionales.
2. Colaboración. Trabajamos de forma coordinada complementando habilidades y conocimientos para alcanzar objetivos compartidos, dando crédito a los demás por sus contribuciones y logros.
3. Eficacia. Cumplimos con los objetivos propuestos de manera consistente aún bajo circunstancias difíciles, alcanzando los resultados esperados.
4. Servicio. Cultivamos relaciones sólidas y de largo plazo con nuestros clientes, logrando superar sus expectativas.

**Organigrama.** Según el Manual de Funciones de la Caja Arequipa (Caja Arequipa, 2017), posee una estructura funcional jerárquica piramidal (ver Figura 1), siendo la máxima unidad ejecutiva de gestión económica y administrativa la Gerencia Mancomunada, quien ejerce la representación legal administrativa y judicial de la Institución, conformado por

Órganos de la Gerencia de Central de Negocios, la Gerencia Central de Finanzas y Planeamiento, y la Gerencia de Administración y Operaciones, quienes actúan en forma colegiada y asumen responsabilidades en conjunto. Por encima se encuentra el Directorio y la Junta General de Accionista.

La Gerencia de Administración y Operaciones, está encargado de planificar y dirigir la aplicación de los planes institucionales, proporcionando el adecuado flujo de recursos humanos, materiales y tecnológicos; la Gerencia de Finanzas y Planeamiento, dirige la aplicación de los planes institucionales con la gestión eficiente de los recursos financieros de la Caja; y el Órgano Central de Negocios, genera las estrategias para la creación de mantenimiento de productos y servicios que proporcionen bienestar a los clientes, enfocados a buscar eficiencia, rentabilidad, diferenciación, e innovación; con personal comprometido y capacitado alineado a los objetivos corporativos, a su vez tiene a su cargo la Gerencia de Créditos, encargada de establecer las estrategias que permitan incrementar la participación de la Caja en el mercado microfinanciero, de promover el desarrollo de nuevos productos y velar las actividades que conllevan al otorgamiento de crédito (Caja Arequipa, 2017).

Con la información presentada, se infiere que la Gerencia de Créditos del Órgano Central de Negocios, constituye el área más importante, dinámico y la principal fuente de ingreso de la entidad financiera, destinados a satisfacer las necesidades del cliente con eficiencia, innovación, y en efecto generar una mayor rentabilidad.

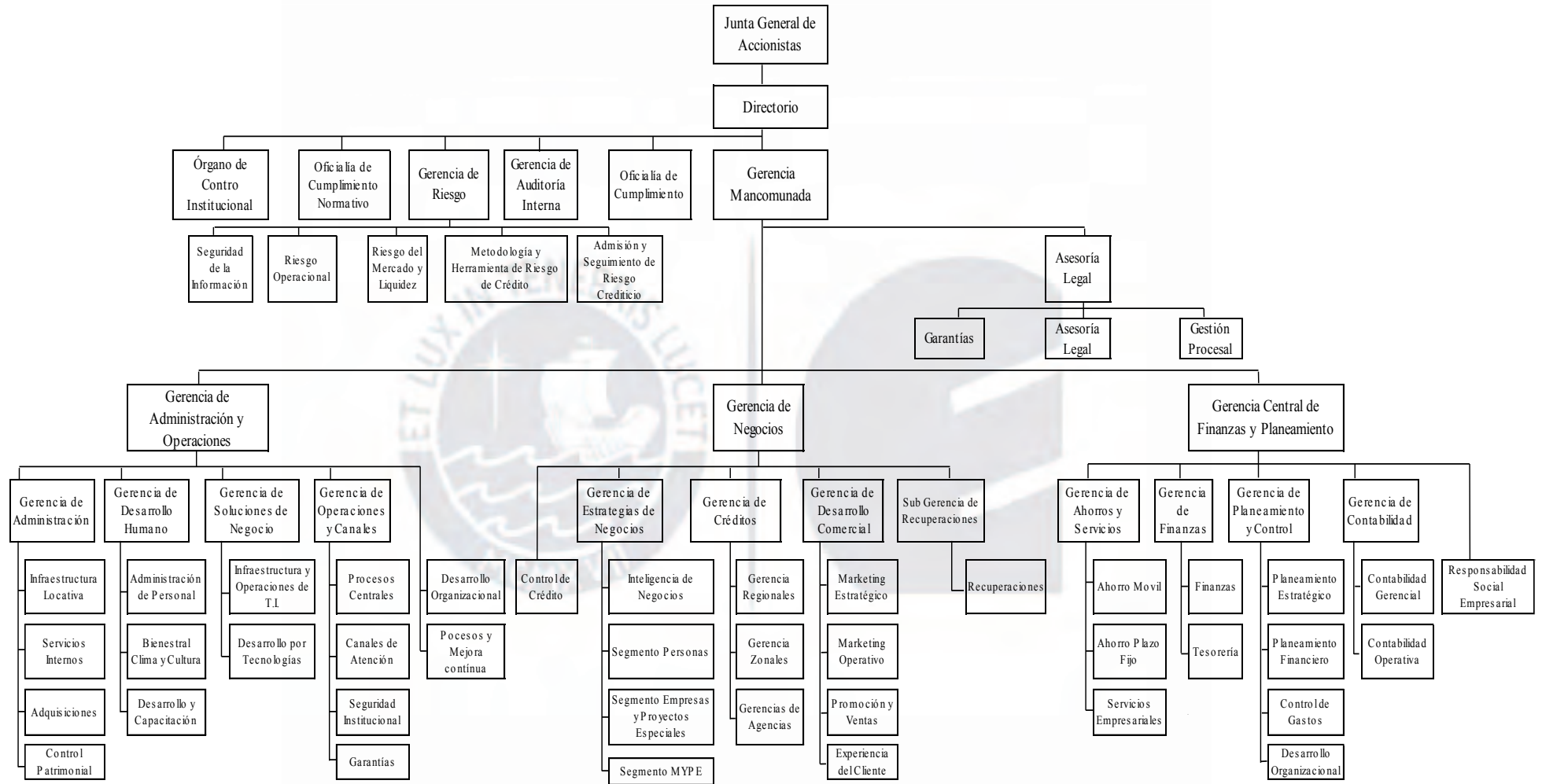


Figura 1. Organigrama de la Caja Arequipa.

Adaptado de *Manual de funciones* (p. 7), por Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa, 2017, Arequipa, Perú: Autor; y de *Acuerdo de Directorio Memorando 394-2017/GMAN: Aprobación de Estructura Organizacional*, Directorio Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa (2017).

### **1.3 Estrategias Corporativas:**

De acuerdo a la Memoria Anual 2017, la Caja Arequipa ha establecido un conjunto de acciones estratégicas, entre ellas, disminuir los canales tradicionales para generar experiencia del cliente y cultura de servicio, y reemplazando con la ampliación de red de canales alternativos para reducir los costos operativos y ser más eficientes en el uso de los recursos. En ese mismo periodo, dio inicio al proyecto Somos Caja, que consistió en otorgar beneficios y una serie de experiencias a largo plazo con los clientes de la Caja. Actualmente, a fin de consolidar su vínculo y generar valor para los clientes, ofrece diferentes actividades no sólo de manera presencial, sino también digitalmente, en este sentido, la Caja Arequipa pone su mayor esfuerzo potenciando su sitio web y redes sociales, así como, crear actividades promocionales a los segmentos core, para generar un ambiente de familiaridad con el cliente, y tal como lo señala en su Memoria Anual, es una iniciativa que nace dentro del ámbito de la estrategia relacional “Mi familia, Mi Negocio, Mi Caja”.

Según Porter (2000) (como se cita en D’Alessio, 2012), no existe una mejor estrategia, dado que esta dependerá de las operaciones productivas (p. 67), y sobre la base de esta premisa, la estrategia de la Caja Arequipa se determina una estrategia de diversificación e integración vertical, dado que sus actividades están dirigidos a un mismo mercado (relacionados) ofreciendo varios productos y servicios; asimismo, la Caja apuesta por la tecnología, por lo cual dispone de soporte tecnológico de la información.

#### **1.3.1 Fortalezas:**

##### **Desde una perspectiva Interinstitucional:**

- La Caja Arequipa se concibe como un lugar físicamente seguro y con infraestructura que contribuye a crear un buen ambiente de trabajo.
- Satisfacción por la manera que se contribuye como organización a la comunidad.
- Oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.

- Logros que se obtienen de los colaboradores, creando un sentido de pertenencia.

**Desde una perspectiva como Institución, de acuerdo al Informe Semestral de Apoyo y Asociados (2018):**

- Cuenta con productos y servicios diversificados y recomendados.
- Presenta una clasificación actual con categoría B+, y se proyecta como una Caja estable, por mantener un índice atractivo dentro de sistema de Cajas Municipales.
- La Gerencia de Riesgos, cuenta con cinco jefaturas articuladas, que poseen herramientas sofisticadas para la determinación, control y seguimiento del riesgo.
- Cuenta con una Unidad de Prevención de Lavado de Activos y un Sistema de Prevención del Financiamiento del Terrorismo, así como con manuales de procedimientos, códigos de ética y conducta, y programas de capacitación que se brindan al personal especializado.
- Presenta creciente colocaciones brutas, siendo que, al primer semestre del 2018, obtuvo el 96.1% de colocaciones brutas, ubicándola como la octava entidad financiera del país con un saldo de colocaciones brutas de S/ 4, 391,246 millones, con un enfoque en el core del negocio (créditos a micro y pequeña empresa) y con presencia en casi todos los departamentos del país.

**1.3.2 Ventajas Competitivas**

- Soportes tecnológicos, propiciando niveles de inclusión financiera.
- Según el informe de Apoyo & Asociados, en cuanto al riesgo de la tasa de intereses, la Caja como entidad dirigida a las microfinanzas maneja un spread elevado, por lo que de reducir su margen seguiría siendo competitiva (2018, p. 7).
- La Caja es única como la primera institución dentro del sistema de Cajas Municipales, a fines del primer semestre del 2018, las colocaciones brutas ascendieron a S/ 4,391.2 millones, superiores en 5.0% respecto al cierre del año

anterior, esta cifra es la respuesta al crecimiento influenciado por los créditos otorgados a pequeñas empresas, consumo y microempresas los cuales representaron el 64.2%, 28.3% y 12.9% respectivamente, del saldo incremental.

- En relación a los niveles de utilidad, la Caja se ubica en la octava posición, con un monto registrado de S/ 56.5 millones.
- Presenta adecuados índices de morosidad de calificación de cartera, a pesar de presentar ratios de cartera de alto riesgo ajustado y cartera pesada ajustado, los cuales incluyen los castigos realizados en los últimos 12 meses que ascendieron a 9.2% y 9.6%, respectivamente, éstos se mantienen por debajo de los obtenidos por el sistema de las Cajas Municipales.
- En cuanto a la estructura de fondeo, la Caja cuenta con una amplia y sólida base de clientes (887,430 depositantes), es una estructura atomizada y diversificada.
- Cuenta con financiamiento provenientes de instituciones locales e internacionales con valores en circulación en el mercado de capitales, siendo que, a fines del 2017, la entidad realizó una emisión de bonos corporativos por S/ 20 millones, a un plazo de cuatro años y una tasa fija de 7.16%.
- Presenta óptimos índices de rentabilidad, producto del crecimiento de la cartera y la generación de eficiencias por mayor rentabilidad gracias a la ampliación de la red de agencias y reforzamiento de las áreas de Crédito y Recuperaciones, sumado al impacto en el spread financiero; tiene un ROA y ROE de 2.2 y 18.2% respectivamente, manteniéndose por encima de lo mostrado por el sistema de Cajas Municipales.

#### **1.4 Productos Elaborados**

La Caja Arequipa cuenta con 26 productos crediticios, siendo la de mayor concentración en la Región Ica, el crédito Micro y Pequeña Empresa, cuyas colocaciones de

acuerdo al informe económico de setiembre 2018, representó en saldo S/ 208,344,852, que corresponde a 26,645 en número de clientes de crédito. Se mencionan a continuación, los siguientes productos comprendidos en: (a) créditos para consumo, y (b) créditos microempresario, la misma que se presentan en el Reglamento de Créditos de la Caja Arequipa (2013), ratificado y actualizado con la página web (Caja Arequipa, 2018e):

***Créditos para Consumo.***

1. Crédito Administrativo: Dirigido a trabajadores de la Caja, que se encuentren en planilla y que tengan como mínimo 01 año de antigüedad. Asimismo, debe tener depositado en la Caja Arequipa su Compensación por tiempo de Servicios (CTS).
2. Crédito Personal Directo: Otorgado a personas naturales, con rentas comprendidas dentro de la cuarta y quinta categoría; y cuya continuidad sea de al menos 6 meses en la misma empresa, la que deberá contar con una antigüedad de funcionamiento no menor a 2 años.
3. Crédito Convenio con Descuento por Planilla: Otorgado a personas naturales, con rentas comprendidas dentro de la quinta categoría y que laboren en una empresa que tenga convenio aprobado con la Caja, a través de descuento por planilla.
4. Crédito Quintuplica tu Sueldo: Dirigido a personas naturales que presenten continuidad laboral de al menos 12 meses en la misma empresa, cuyo funcionamiento no debe ser menor a 3 años.
5. Línea de Crédito con Depósito a Plazo Fijo y CTS: Dirigido a personas naturales que presenten como garantía una cuenta de depósito a plazo fijo o saldo disponible de su CTS en la Caja.
6. Crédito Microconsumo: Dirigidos a personas naturales, con rentas comprendidas dentro de la cuarta y quinta categoría, que no cuenten con vivienda propia y que



se encuentren imposibilitadas de presentar un fiador con domicilio propio, tenga antigüedad laboral y perciba ingresos de carácter fijo y permanente.

7. Crédito Prendario: Dirigido a personas naturales que dejan en prenda alhajas, objetos de oro o plata en garantía mobiliaria.
8. Crédito Caja Construye: Dirigidos tanto a personas naturales como jurídicas, que tengan necesidad de construir, ampliar, remodelar, o mejorar su vivienda y/o local comercial, con montos menores de inversión, y sin necesidad de construir una garantía hipotecaria sobre el inmueble.
9. Crédito Hipotecario Vivienda: Crédito otorgado a personas naturales que tengan la necesidad de adquirir terreno para vivienda, comprar vivienda, construir vivienda, ampliar, remodelar, refaccionar o mejorar su vivienda. Cuyo plazo máximo es hasta 15 años.
10. Crédito Mivivienda: Crédito otorgado a personas naturales que tienen la necesidad de comprar vivienda, construir vivienda en terreno propio o aires independizados y mejorar su vivienda. Este producto, ofrece la ventaja del bono/premio del buen pagador que depende del valor de la vivienda. En este sentido, y financia hasta el 90% del inmueble a adquirir.
11. Crédito Vehicular: Otorgado a persona natural que tienen la necesidad de adquirir un vehículo de uso particular o empresarial. Con garantía prenda vehicular o hipotecaria; en este último, para crédito con hipoteca no se requiere inicial. En relación a y plazo, si el vehículo es de uso particular el plazo del crédito es hasta 36 meses, y si su uso es empresarial, su plazo de crédito es hasta 48 meses.



***Créditos Microempresario.***

1. Crédito para Capital de Trabajo: Crédito orientado a personas naturales o jurídicas, que desarrollan una actividad económica de comercio, producción o servicio y que tengan necesidad de capital de trabajo.
2. Crédito Convenios con Pymes: Crédito otorgado a financiamientos para proyectos inmobiliarios comerciales, activos fijos muebles y capital de trabajo. Este producto, no exigirá antigüedad mínima para la asociación.
3. Producto Credioficios: Otorgado a personas naturales que generan ingreso diario con registro informal o sin registro alguno y además que no accedan al financiamiento formal. El criterio de evaluación será la misma que corresponde al Crédito Microempresa; por ello, aplica al tipo de crédito microempresa.
4. Crédito Micropyme Puntualito: Dirigido a clientes microempresarios que hayan tenido Crédito Micropymes con buen comportamiento de crédito y exclusivos de la Caja Arequipa. Para este tipo de crédito, deben cumplir las características tales como: no contar con vivienda propia o stand propio, y que desarrollan sus actividades en locales que aún no cuentan con la documentación formal de propiedad de su stand; no sean propietarios, pero cuentan con derecho de uso; o cuentan con locales alquilados con periodos de permanencia en el centro comercial.
5. Crédito Paralelo: Orientados para aquellos con actividad económica de comercio, producción o servicio, que tengan necesidad de capital y que cuenten con historial crediticio en la Caja; es decir, que presente un crédito vigente de capital de trabajo.
6. Línea de Crédito Comercial: Orientado a persona natural o jurídica que desarrollan una actividad económica de comercio, producción o servicios, que

tengan necesidad de capital y encuentren con un buen historial crediticio en el sistema financiero.

7. Línea de Crédito para Cliente Preferencial: Es otorgado a personas naturales y jurídicas, que desarrollan una actividad económica de comercio, producción o servicios, que tengan necesidad de capital, y además cuenten con buen historial crediticio.
8. Crédito para Activo Fijo de Maquinaria y Equipo: Otorgado a personas naturales y jurídicas que desarrollan una actividad económica de comercio, producción o servicios y que tenga necesidad de adquirir maquinaria o equipo o ambos.
9. Crédito para Activo Fijo Local Comercial – Vivienda Productiva: Dirigido a persona natural o jurídica que desarrollan una actividad económica de comercio, producción o servicio y que tengan necesidad de adquirir un local comercial o vivienda productiva; remodelar, ampliar, construir o refaccionar su local comercial o vivienda productiva.
10. Crédito Agropecuario: Dirigidos para los que desarrollan actividades agropecuarias y que tienen necesidades de financiamiento para el ciclo de producción de cultivos o ciclo de crianza de animales. En este sentido, para actividades agrícolas, se requiere como experiencia mínima 3 ciclos productivos continuos o 2 años de experiencia en forma consecutiva, y para las actividades pecuarias, se requiere como mínimo 6 meses continuos.
11. Crédito Supérate Mujer: Dirigido a todas las mujeres emprendedoras y trabajadoras, quienes buscan incrementar su capital de trabajo, comprar o renovar maquinaria, con las tasas de interés más bajas y flexibles del mercado, así como pagos flexibles de acuerdo a sus ingresos.

12. Crédito Vehicular para empresas: Crédito destinado a la compra de vehículos como camionetas, camiones para traslado de producción de materia prima y usos diversos que involucre al negocio. Este producto, aplica a crédito de mediana empresa, pequeña empresa, microempresa. Para ello deberá presentar como garantía, prenda vehicular o hipotecaria, este último no requiere inicial. Con relación a su plazo de pago, si es vehículo de uso particular es hasta 36 meses, si es de uso empresarial es hasta 48 meses.
13. Crédito a Instituciones Financieras: Préstamo de corto plazo, otorgado a persona Jurídica que desarrollan la actividad de intermediación financiera, les ofrece a tasa competitiva del mercado.
14. Crédito Ecomicro: Dirigido a todos que requieran de financiamiento para la adquisición o compra de máquinas, equipos, instrumentos o mejora en las instalaciones eléctrica para su negocio.
15. Crédito Hipotecario Local Comercial: Dirigido a personas naturales dependientes o independientes que tenga necesidades de compra, ampliación o remodelación de locales comerciales. En este sentido, el producto es aplicado al crédito hipotecario.

Es importante precisar el impacto de estos créditos, puesto que la cartera bruta crediticia a nivel nacional durante el año 2017, como se puede apreciar en la Figura 2, presentó un crecimiento de 12.3%, es decir, S/ 456 millones más respecto al año 2016 (Caja Arequipa, 2018a).

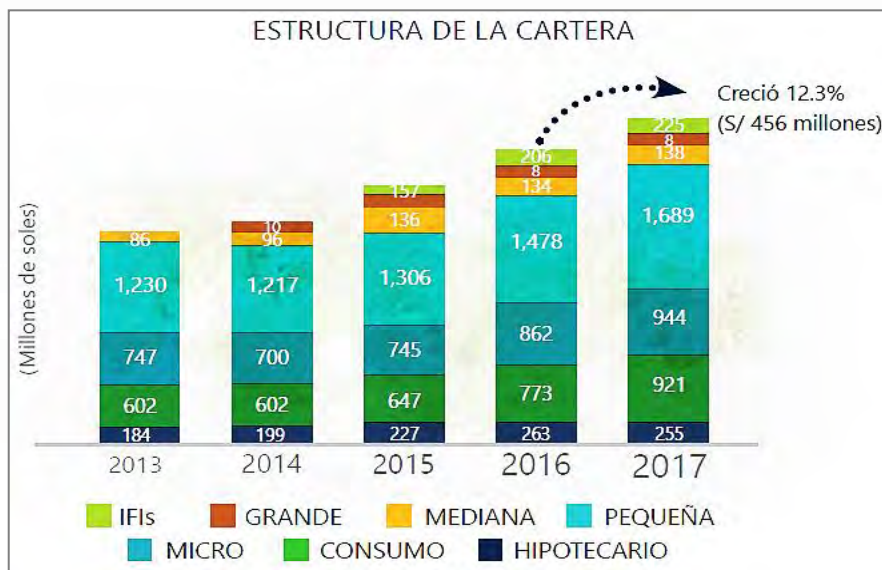


Figura 2. Estructura de la cartera, correspondiente al cierre 2017 (en millones de soles). Tomado de la Memoria Anual 2017. (p. 33), por Caja Arequipa, Arequipa, Perú: Autor.

Otro punto de análisis lo constituye la participación de la MYPE, al respecto la cartera de créditos creció en S/ 293 millones, representando el 66% de montos colocados (ver Figura 3), mientras que el segmento de personas logró una participación de más de 29%, dejando al segmento de empresas con 3.7%, por lo que los segmentos MYPE, personas y empresas tienen participaciones de 68.8, 31.7 y 0.1% respectivamente (ver Figura 4). De esta forma, los clientes de créditos son el principal activo de la institución financiera.

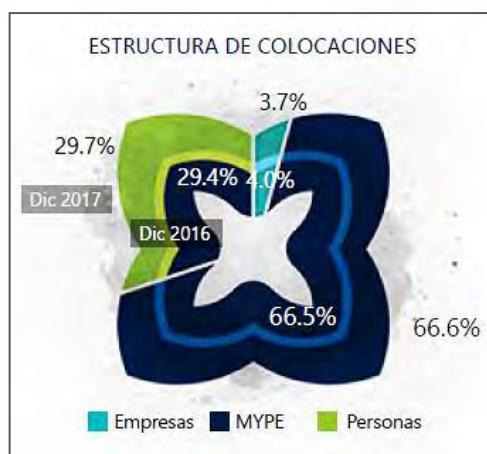


Figura 3. Estructura de colocaciones, correspondiente al cierre 2017 (en millones de soles). Tomado de la Memoria Anual 2017. (p. 35), por Caja Arequipa, Arequipa, Perú: Autor.

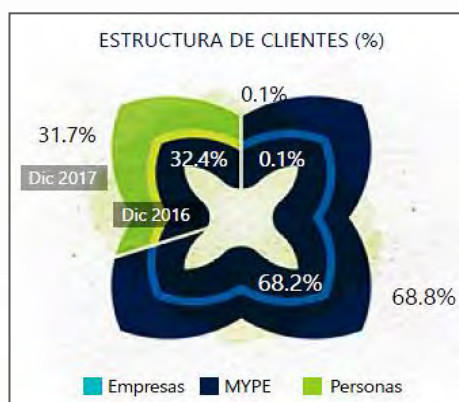


Figura 4. Estructura de clientes, correspondiente al cierre 2017 (en millones de soles). Tomado de la *Memoria Anual 2017*. (p. 36), por Caja Arequipa, Arequipa, Perú: Autor.

Respecto a la cartera por tipo de crédito, al segundo trimestre de 2018, los segmentos core (créditos microempresa y pequeña empresa), se mantienen como principal objetivo de la Caja Arequipa, dado que los desembolsos otorgados a pequeñas empresas, microempresas y créditos de consumo han representado considerablemente en conjunto el 86.0% de las colocaciones brutas, tal como se muestra en la Figura 5 (Equilibrium, 2018). Asimismo, dado la mayor colocación en los segmentos de pequeña y microempresa, la Caja como parte de su estrategia, mantiene su enfoque en ambos segmentos; mientras tanto disminuye su exposición a créditos hipotecarios y a créditos de consumo.

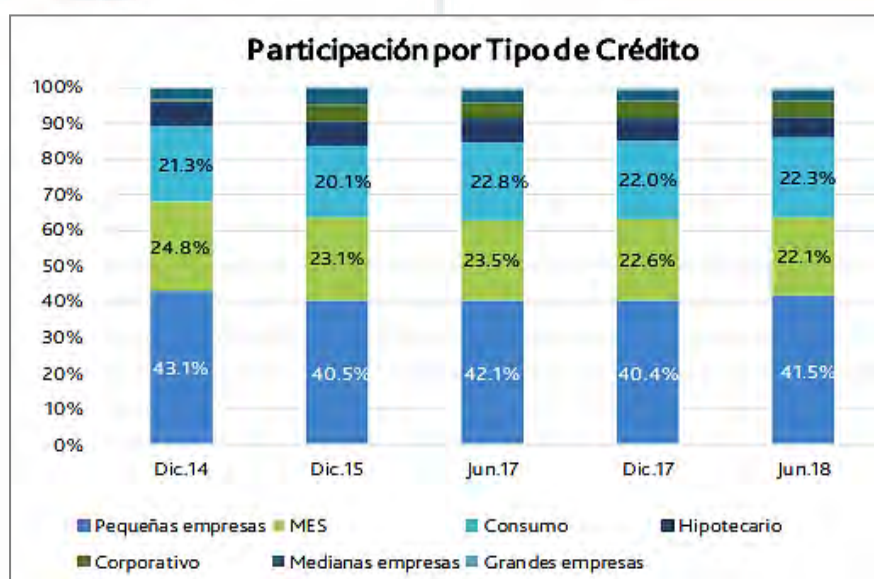


Figura 5. Participación por tipo de crédito, correspondiente al segundo trimestre de 2018. Tomado del Informe de Clasificación (p. 4), por *Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A.*, Lima, Perú: Autor.



## 1.5 Ciclo Operativo

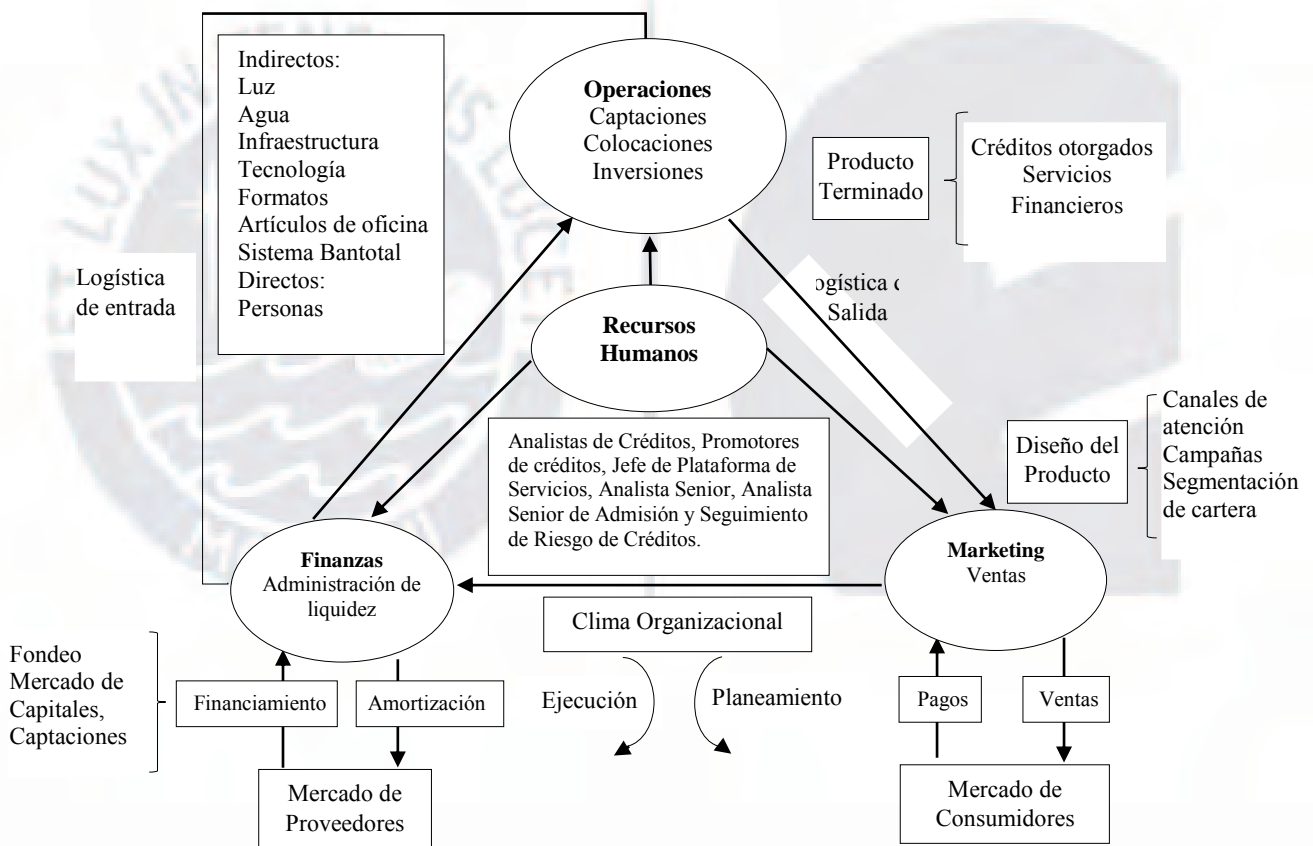
Los cuatro procesos interrelacionados que intervienen en el ciclo operativo de la Caja Arequipa, como ente de intermediación microfinanciero son: (a) Finanzas, (b) Operaciones, funciones se detallan conforme a su Manual de Funciones (Caja Arequipa 2017), y se analizará en función al proceso de otorgamiento de crédito (ver Figura 6).

El financiamiento está a cargo de la Gerencia de Finanzas, quién se encarga de la administración eficiente del capital de trabajo, garantiza la disponibilidad de fuentes de financiación y proporciona rentabilidad a los excedentes de capital, colabora en la estrategia de financiamiento a través de mercado de capitales, y apoya en las decisiones de inversión a largo plazo. Tiene a cargo los Departamentos de Finanzas, que gestiona la programación y obtención oportuna de fondos, optimizando el costo financiero, asimismo, gestiona los programas de emisión de instrumentos de deuda de corto y largo plazo, en base a las necesidades de fondeo en coordinación con el estructurador y colocador, así como el monitoreo permanente del entorno económico y financiero local e internacional; y Tesorería, quien se encarga de generar ingresos financiero y no financieros a través de la gestión eficientes de los activos y pasivos a través de la toma de posiciones y operaciones de arbitraje, en conformidad con los riesgos autorizados.

En relación a Operaciones, se encarga del soporte operativo a los productos y servicios financieros brindados por la Caja tanto a personas naturales como jurídicas, que permita un adecuado y constante flujo de recursos humanos, materiales y tecnológicos hacia las unidades que conforman la Caja. Asimismo, controla los lineamientos a la gestión integral del personal, las adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios necesarios para la operación de la empresa.

La gestión de Marketing, lo realiza la Gerencia de Desarrollo Comercial, cuyos Departamentos están encargados de desarrollar las actividades de organización y estrategias

de venta y comunicación, asimismo, se encarga de identificar segmentos de mercados potenciales, así como, desarrollar estrategias de ventas implantando lanzamientos de productos, campañas y promociones de los productos que conforman el catálogo de productos de acuerdo al Plan de Marketing, por lo que mantiene fuerte relación con el Departamento de Experiencia del cliente para garantizar la calidad de atención a los clientes, esta gestión los realiza los promotores de crédito, encargado de las actividades de promoción y ventas de los productos y servicios crediticios.



*Figura 6.* Ciclo operativo del otorgamiento de crédito de la Caja Arequipa.

Adaptado de *Administración de las operaciones productivas: Un enfoque en procesos para la gerencia* (p. 7), por F. A. D'Alessio, 2012, México D.F., México: Pearson.

La gestión de Recursos Humanos, un área sumamente importante y valioso, se encarga de proporcionar personal capacitado integrándolos como parte de un equipo de trabajo orientado a lograr sus logros individuales, así como institucionales. Asimismo, se desarrollan programas, talleres, cursos que vayan acorde al crecimiento y mejoramiento del personal, además mantiene y controla el registro y procesos de las remuneraciones y compensaciones, supervisando la aplicación de Reglamento Interno de Trabajo bajo los aspectos de disciplina, asistencia, desempeño, vacaciones, proporcionando las condiciones de higiene y seguridad que resguarde adecuadamente la integridad del personal y clientes de la institución.

#### **1.5.1 Diagrama entrada proceso salida**

Las actividades del proceso de transformación en relación al otorgamiento de créditos de la Caja Arequipa, se muestran en la Figura 7. Se considera como elemento principal a proveedores tales como las empresas de líneas de financiamiento y los clientes ahorristas, siendo este último, que a través de productos pasivos deposita su dinero; la que origina el proceso de colocación de crédito. Se tiene como elemento de entrada a la infraestructura, equipos necesarios para realizar las operaciones crediticias, luz, agua, tecnología, formatos, artículos de oficina y el Sistema Bantotal, que es un software integrado de uso financiero y está conectado con los centrales de riesgos, para consultar el historial crediticio de los solicitantes de crédito.

Como proceso de transformación se rige el otorgamiento de crédito, que se apoya en la planta, es decir en las agencia u oficinas en la Región de Ica de la Caja Arequipa, cuenta con colaboradores capacitados conformado por los Analistas de Crédito, Promotores de créditos, Jefe de Plataforma de Servicios, Analista Senior, Analista Senior de Admisión y Seguimiento de Riesgo de Créditos y todo el personal vinculado al proceso de otorgamiento de crédito. Asimismo, cuenta con el *know how* del proceso crediticio, estipulado en su



Reglamento de Crédito, otras directivas y su escuela de formación para créditos y operaciones, complementado con el sistema Bantotal.

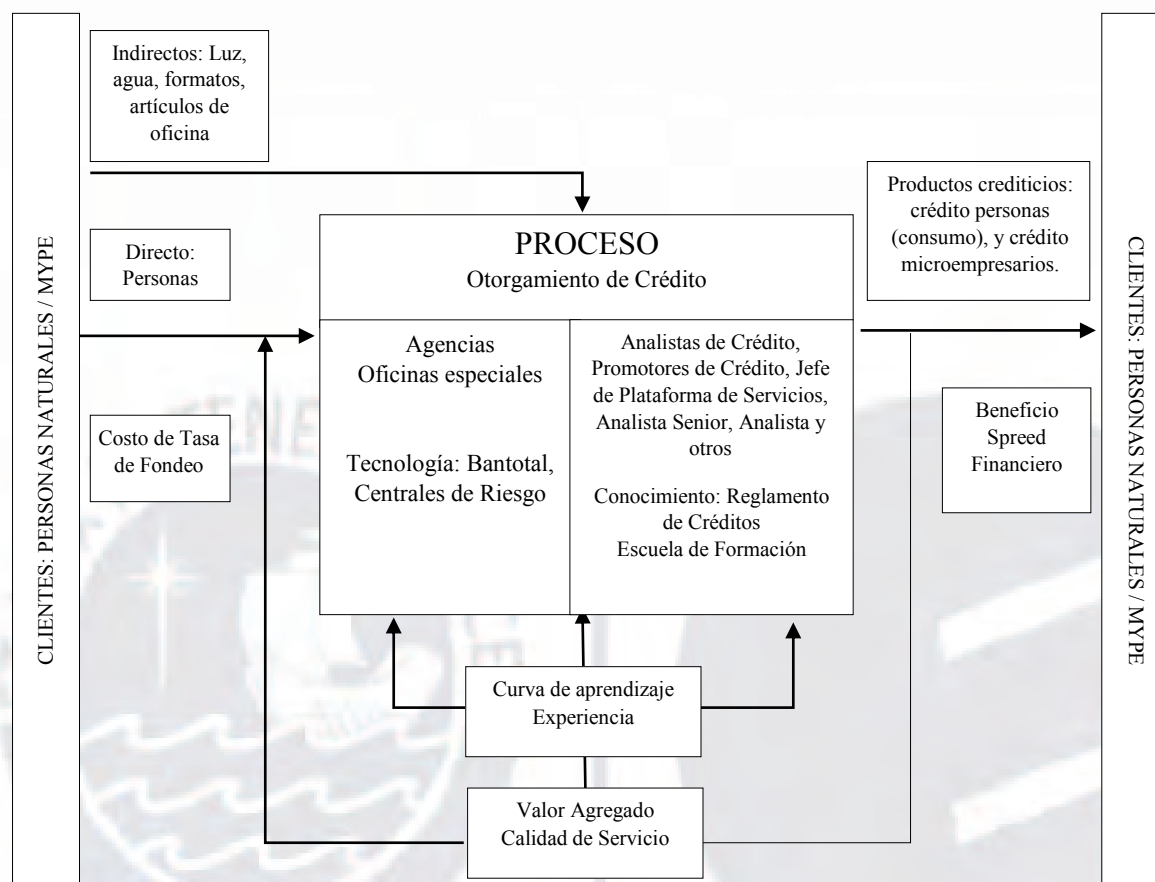


Figura 7. Diagrama entrada – proceso – salida de la Caja Arequipa.

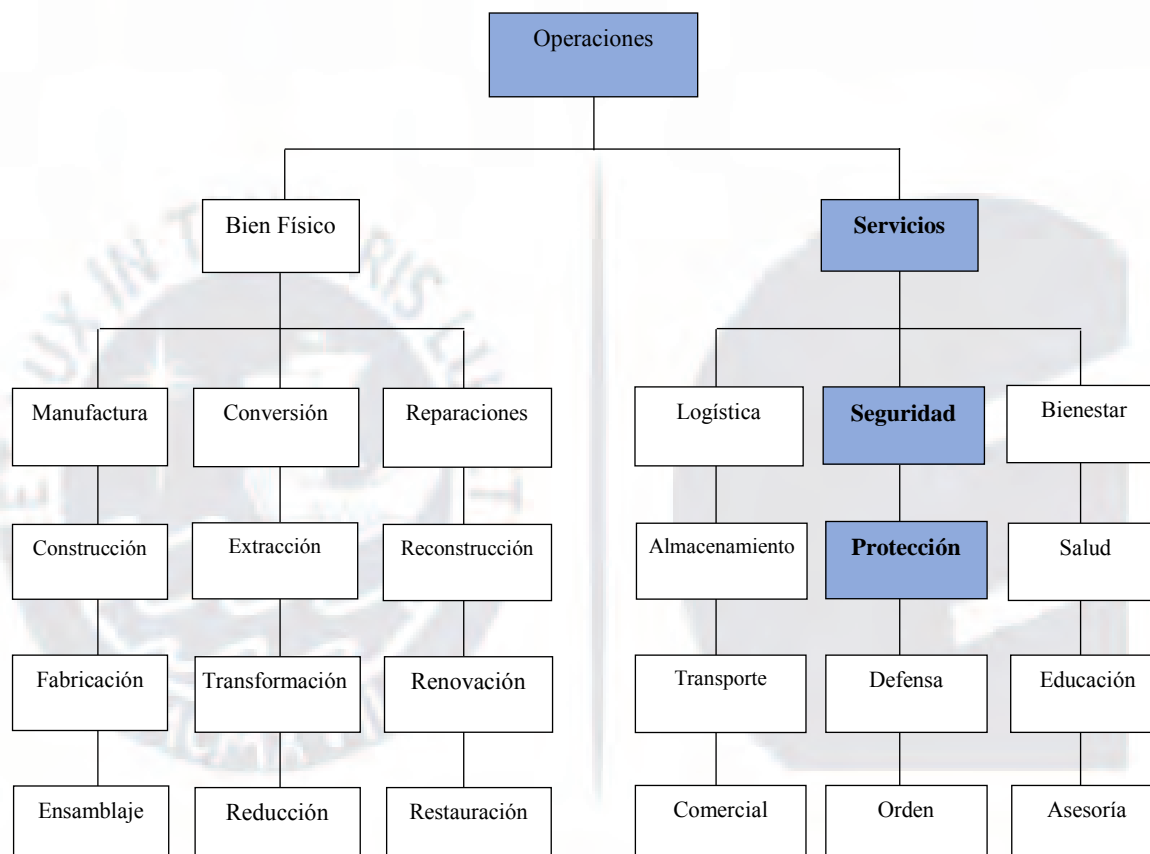
Adaptado de *Administración de las operaciones productivas: Un enfoque en procesos para la gerencia* (p. 9), por F.A. D'Alessio, 2012, México D.F., México: Pearson.

Como se señaló, el proceso de colocación se desarrolla en las agencias de la Caja Arequipa, por lo que el elemento de salida, se dispone el crédito otorgado los servicios financieros. Todo ello enmarcado en un ambiente laboral adecuado, con una base sólida de valores que otorga la cultura organizacional.

## 1.6 Clasificación según sus Operaciones Productivas

De acuerdo a la propuesta presentada por D'Alessio (2012), la Caja Arequipa se dedica al servicio de micro intermediación financiera, captando depósitos de terceros tanto en moneda nacional y moneda extranjera e invertirlos junto con su capital, en colocaciones y

adquisición de valores, cuyo proceso se rige de acuerdo a la legislación vigente y las políticas de la Caja. Conforme a ello, se encuentra dentro de la clasificación de servicios, cuyas operaciones financieras ofrece seguridad y protección, toda vez que otorga protección al dinero de los clientes ahorristas y aportantes y créditos otorgados. Se presenta de manera gráfica en la Figura 8.



*Figura 8.* Clasificación según las operaciones productivas de la Caja Arequipa. Adaptado de *Administración de las operaciones productivas: Un enfoque en procesos para la gerencia* (p. 28), por F. A. D'Alessio, 2012, México D.F., México: Pearson.

### 1.7 Matriz del Proceso de Transformación

Como se puede apreciar en la Figura 9, dentro de la matriz del proceso de transformación de la Caja Arequipa, de acuerdo a sus operaciones microfinancieras, se considera por un lado, con frecuencia de producción intermitente como volumen en serie, en función a productos de mayor concentración (procesos de créditos), y por otro lado, a producción intermitente en lote, en relación a las constantes solicitudes de créditos, por el

cual se requieren recursos especializados para el proceso que conduce al otorgamiento de crédito, en este sentido, corresponde requerir de personal capacitado.

Repetitividad Tecnología	Una vez	Intermitente	Continuo (línea)
Artículo			
Lote			
Serie		Productos crediticios	
Masivo			
Continuo			

Figura 9. Matriz del Proceso de Transformación de la Caja Arequipa.

Adaptado de *Administración de las operaciones productivas: Un enfoque en procesos para la gerencia* (p. 29), por F. A. D'Alessio, 2012, México D. F., México: Pearson.

### 1.8 Relevancia de la Función de Operaciones

Las funciones operativas en materia de crédito de la Caja Arequipa, son diseñadas por la Gerencia Central de Negocios de la Caja Arequipa. De esta dependen la gerencia de Administración, Operaciones y Canales, y gerencia de soluciones de negocio, gerencia de desarrollo humano, cuyas labores se encuentran descritas en el Manual de Funciones de la Caja.

La Gerencia de Operaciones imparte las instrucciones operativas, para brindar un óptimo servicio en la red de Agencias y Oficinas, y en los diferentes canales de atención en el ámbito de su competencia. Presta de soporte operativo (back office) de las operaciones de Tesorería, cambios, inversiones y servicios financieros. La función de operaciones constituye la base para lograr el mejor desempeño de la organización, alineado con el cumplimiento de objetivos estratégicos. El crecimiento del volumen del negocio ha ido acompañado de un crecimiento paralelo del número de colaboradores, siendo al cierre del ejercicio 2017, la participación de personal con más de 3,700 profesionales a nivel nacional. Asimismo, la Caja

Arequipa desarrolla programas de capacitación llamadas “escuelas de formación”, enfocadas a brindar capacitación principalmente al área de créditos y operaciones.

### **1.9 Conclusiones**

La información del presente capítulo, se basó en el desarrollo y crecimiento económico y financiero de la Caja Arequipa. Se mostró su organigrama observándose que sigue una estructura orgánica funcional articulada. Sin embargo, no contempla el tiempo, mediante el cual podría mejorar sus procesos crediticios en aras de una eficiencia, productividad y control operativo. Asimismo, cuenta con un portafolio de productos atractivos al sector de las microfinanzas, siendo que, en montos colocados, más del 66% de las mismas están orientadas a la MYPE, y en cuanto a clientes los segmentos de MYPE, personas y empresas, tuvieron en conjunto una participación de 68.8%.

Con relación al ciclo operativo del otorgamiento de crédito y clasificación de operaciones de la Caja Arequipa, se determina que es una institución de servicios dedicados al otorgamiento de crédito. Sin embargo, con relación al diagrama de entrada, proceso, salida, se identificó optimizar el proceso de crédito en función a los tiempos por clasificación de clientes, dado que los productos que ofrece la Caja son muy solicitados, por lo que la implementación de un software, integrado en el app Caja Arequipa y alineado al Sistema de la Caja, facilitará las operaciones activas (crédito), así como las operaciones pasivas (depósitos, plazo fijo), y los servicios financieros a los clientes con buena clasificación. El beneficio, en efecto es el ahorro en costos operativos en todo el proceso que conlleva al otorgamiento de crédito.

## Capítulo II: Marco Teórico

### 2.1 Ubicación y Dimensionamiento de la Planta

El correcto uso de los conceptos de ubicación y dimensionamiento de planta, va a convertirse en un peldaño vital de la concepción estratégica de una empresa dedicada a brindar servicios financieros, ya que se convierte en un factor decisivo de la demanda y va a determinar también factores como la seguridad y la protección ante eventos de riesgo operacional que puedan atentar contra la seguridad de empleados, clientes, operaciones e infraestructura.

Una empresa dedicada a brindar servicios microfinancieros necesita tener una ubicación comercialmente visible, en un lugar ampliamente transitado, de preferencia en zona céntrica de una ciudad, con proximidad a otras instituciones financieras, donde pueda atraer y captar clientes y donde con otras entidades puedan potenciarse entre ellas por el tema de la seguridad, donde el cliente se sienta a gusto y seguro de realizar sin percance alguno sus transacciones financieras y monetarias.

Una empresa dedicada a brindar servicios microfinancieros necesita tener dimensiones adecuadas a los servicios que brinden y diseñadas para atender la demanda crediticia y las operaciones afines y transacciones monetarias de sus clientes con rapidez, seguridad, comodidad y confianza.

No atender lo mencionado podría constituirse en una seria limitante para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Para efecto de comprender mejor estos pilares, D'Alessio (2012) dijo que las decisiones sobre el dimensionamiento de una planta son de gran importancia para la empresa y para las operaciones productivas, ya que pueden limitar la cantidad producida. Estas decisiones se llevan a cabo en el más alto nivel de la empresa y deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

**Economías de Escala.** Las economías de escala indican que cuanto mayor es la capacidad de producción de una instalación, es más probable que el costo por unidad disminuya. Sin embargo, existe un solo punto óptimo a medida que se agrega más dimensión, ya que los costos empiezan a crecer a partir de un determinado tamaño.

**Variables de la Capacidad.** Las siguientes variables se deben considerar para el dimensionamiento de la planta (se mencionan):

1. El nivel de la demanda.
2. La gama de productos.
3. La tecnología del proceso
4. El grado de integración vertical.
5. El tipo de maquinaria a usar.
6. El rendimiento del recurso humano.
7. La capacidad financiera de la inversión.
8. El probable comportamiento de la competencia.
9. El costo de distribución o costo de atender rápidamente al mercado.
10. El costo de la falta de capacidad.
11. La ubicación de la planta.

Para efectos del presente trabajo, se entenderá por planta o plantas a las oficinas y agencias de la Caja Arequipa ubicadas en la Región Ica, en las cuales se ofertan productos y se efectúan las operaciones financieras y monetarias. Adicionalmente, tratándose de una empresa que brinda servicios de intermediación financiera, sus costos son fijos, no teniéndose costos de producción por unidad de producto, sus operaciones sin embargo, se atienen a los conceptos operacionales que se explican.

Uno de las principales estrategias es la localización intraurbana, la cual se resume, según Garrocho y Alanís (2009), “los Bancos reconocen que la distribución espacial de su

mercado no se distribuye de manera homogénea en el territorio, y que por lo tanto, existen sitios estratégicos en la ciudad que ofrecen ventajas para sus sucursales. El reto para los bancos es, entonces, identificar estos sitios para desplegar su estrategia locacional, cuyo objetivo es maximizar tres aspectos claves que están interrelacionados: (a) accesibilidad de los clientes potenciales (su demanda), (b) venta de servicios bancarios, y (c) ganancias de la firma en su conjunto”.

También precisaron que sin embargo, identificar estos sitios estratégicos no es asunto sencillo porque intervienen diversas variables que actúan en múltiples direcciones: lo atractivo del sitio (plaza comercial de lujo es más atractiva que un barrio marginal), los costos de transporte (usualmente el centro de la ciudad o los subcentros de actividad son más accesibles que las zonas periféricas), la calidad de las vialidades (una gran avenida ofrece más ventajas de ubicación y visibilidad que una calle secundaria) o las percepciones diferenciadas de los clientes (la apreciación de la seguridad en ciertas zonas de la ciudad o lo atractivo que le resultan cierto espacios intraurbanos a cada segmento del mercado), por mencionar algunos aspectos. Todo, en un contexto de cambios acelerados y permanentes.

La explicación de esto no radica en la magnitud del sistema, sino en su estrategia locacional, que se sustenta en tres premisas clave:

1. Orientarse a segmentos del mercado específicos (a ciertas actividades de servicios públicos y privados, así como a los grupos de población de mayores ingresos).
2. Organizarse en forma de clúster (para aprovechar diversas economías de aglomeración, así como reducir los costos de búsqueda y adquisición de servicios a sus clientes potenciales; y
3. Ubicarse en las vialidades más importantes (de preferencia en centros o plazas comerciales). La recombinación de estas tres premisas erige diversas barreras de acceso a los grupos en mayor desventaja, favoreciendo la persistencia de la



desbancarización y la exclusión financiera.

En términos de planeación urbana, según Garrocho y Alanís (2009), el tema de la accesibilidad a servicios clave (como los bancarios), comprende tres alternativas básicas orientadas a reducir las barreras de acceso:

1. Acercar los destinos a la población (por ejemplo, ubicando las sucursales bancarias más cerca de los grupos en mayor desventaja).
2. Facilitar el acceso de la población a los destinos (mejorando el sistema de transporte y vialidades que conectan a los grupos más desfavorecidos con el sistema bancario).
3. Una combinación de las dos estrategias anteriores (como impulsar la creación de subcentros de actividad terciaria, que incluyan servicios bancarios, y nodos de transporte en sitios accesibles a los grupos en mayor desventaja).

## **2.2 Planeamiento y Diseño de los Productos**

Es importante comenzar el siguiente ítem delineando la diferencia básica entre ser creativo y ser innovador, la cual radica en que ser creativo, como indica su nombre, implica crear, idear, diseñar, delinear; pero hay un paso más allá, que es sumamente retador y define el ciclo de vida de lo creado, el cual corresponde a ser innovador, que en resumidas cuentas es idear un plan estratégico para que este producto se ponga en marcha, generando resultados que van a determinar la aceptación del producto o idea.

Es vital al momento de diseñar el producto, que este se adecúe a nuestra capacidad productora en este caso, de servicios, según explica D'Alessio (2012): quien indica que uno de los principales problemas que se genera al diseñar un producto nuevo, sea un bien o un servicio, es saber si este podrá producirse con la infraestructura y maquinaria existentes y si se necesitará mano de obra especializada para su fabricación; es decir, si el personal con que cuenta la empresa será suficiente para el proceso productivo del nuevo diseño, tecnologías



frente a conocimiento, curva de experiencia y aprendizaje. Los pasos para el planeamiento y diseño de un producto son: (se citan): (a). Generación de la idea; (b) Selección del producto; (c) Diseño preliminar; (d) Construcción del prototipo; (e) Pruebas; (f) Diseño definido del producto y su proceso.

El planeamiento y diseño del producto ha sido diseñado secuencialmente según Chase y Aquiliano, citado en el libro de D'Alessio (2012) (ver Figura 10).

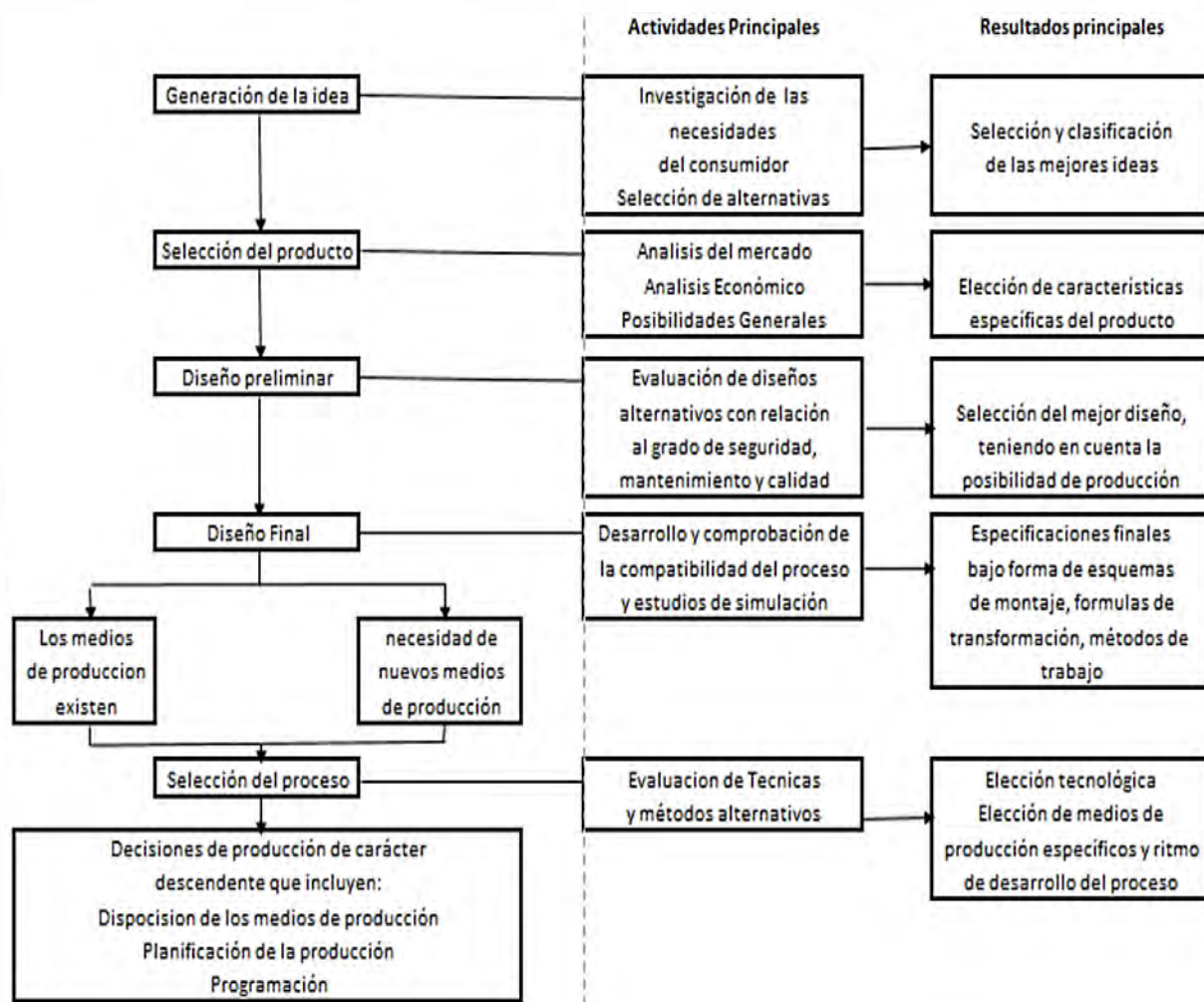


Figura 10. Diseño del producto y secuencia de desarrollo.

Tomado de *Administración de las operaciones productivas: Un enfoque en procesos para la gerencia* (p. 121), por F.A. D'Alessio, 2012, México D.F., México: Pearson.

Al momento de hacer el planeamiento y diseño, debe tomarse en cuenta las características del producto, su ciclo de vida, lo que los clientes esperan del producto y el ciclo de vida del Marketing del producto (D'Alessio, 2012).

### **2.3 Planeamiento y Diseño del Proceso**

El servicio de intermediación financiera, es una ruta que permite una correcta sinapsis entre los poseedores de bienes dinerarios y los poseedores de ideas y necesidades llamadas a hacer que esos bienes dinerarios produzcan ganancias y bienestar para ambas partes. El proceso en sí comienza con la captación de dinero, el suministro de productos pasivos, para luego captar clientes interesados en canalizar esas captaciones a través de productos crediticios, todo lo cual conlleva a labores de promoción, captación, evaluación, desembolso y recuperación del crédito. Todo proceso en sí tiene el ADN de un correcto diseño para funcionar adecuadamente, lo cual debe generarle sostenibilidad en el tiempo.

El proceso crediticio se conceptualizaría entonces, según Cortés, Moreno, Feijo y otros (2010), citado por Castro (2015), indicaron que la definición de un proceso de otorgamiento de crédito óptimo implica, conseguir un equilibrio adecuado entre los costes inherentes al análisis de cada crédito y los costes en términos de riesgo, diferenciar procesos en función del nivel de riesgo de cada operación y, establecer una relación directa entre la intensidad del análisis y el potencial de pérdida.

En este sentido D'Alessio (2012) planteó que el diseño del producto depende, en gran medida, de la capacidad de planta deseada y del diseño del producto elegido. Asimismo, va a depender del diseño del trabajo, del planeamiento de los recursos humanos, y de la disposición de las instalaciones (*layout*).

### **2.4 Planeamiento y Diseño de Planta**

Para este caso, tratándose de servicios de intermediación financiera, será mejor el adecuar el concepto de planta al de agencia, entendiéndose por agencia a la oficina compuesta por distintas áreas, mediante el la cual el personal de la entidad, lleva a cabo sus operaciones, y a su vez los clientes tengan un fácil acceso a sus requerimientos crediticios. La distribución de la agencia y su secuencia lógica de operaciones representa un factor clave

para una atención de calidad a los clientes, para adecuar más fácilmente a los funcionarios a cumplir las metas asignadas, facilitar la comodidad y la atención a los clientes, manteniendo un buen clima y una adecuada seguridad, como lo citan Heizer y Render (2004), citados por Armas, Baldeón, Lagos y Mujica (2017), el cual señalaron que el objetivo de lograr una distribución eficiente es alcanzar un mayor uso del espacio y equipos, optimizar recursos, mejorar el flujo de información, materiales y personas, mejorar las condiciones de trabajo, facilitar la interacción con el cliente y lograr una mayor flexibilidad. Es importante que las empresas diseñen distribuciones flexibles con el propósito de realizar cambios rápidos y sencillos que impacten en el producto, proceso y recurso humano.

### **2.5 Planeamiento y Diseño del Trabajo**

Es importante, que, tratándose de actividades de naturaleza financiera, se genere un diseño del trabajo acorde a las actividades realizadas, que este dirigido con énfasis en la atención de calidad al cliente, ya sea ahorrista o cliente de crédito; el cliente se convierte en la razón sobre la cual gira todo el diseño de las operaciones crediticias.

El diseño de trabajo se puede conceptualizar, de acuerdo a lo indicado por D'Alessio (2012), como la síntesis de tareas o actividades individuales que se le asignan a un trabajador, o a un grupo de trabajadores, en el que se identifican las tareas que deben realizarse, como deben realizarse, quien debe realizarlas, cuando y donde deben realizarse en caso de ser necesario, y se planean los resultados esperados; aquí se especifica el contenido del trabajo y las responsabilidades del trabajador (D'Alessio, 2012, p. 199).

### **2.6 Planeamiento Agregado**

En Microfinanzas, es de vital importancia que el servicio ofrecido este sujeto también a un servicio de post venta y de asesoría, el cliente de hoy en día valora mucho que no solo se dé trámite a su solicitud, sino el servicio de asesoría que el funcionario le pueda brindar, en todos aquellos temas financieros y colaterales en los que el cliente necesite una opinión

especializada; allí aflora el valor agregado, en que un funcionario se convierte no solo en facilitador de la operación, sino en un asesor para el cliente.

A nivel interno, el planeamiento agregado debe asumir la finalidad de optimización de los recursos, a fin de que los recursos puedan dar el máximo de sí para la consecución de metas y sobrepasar los indicadores deseados, siempre manteniendo la flexibilidad de operaciones, a fin de poder hacer reajustes al plan y evolucionarlo a medida que evolucionan los factores que condicionan el resultado. Según D'Alessio (2012) el planeamiento agregado es el proceso de planear la cantidad y el tiempo (momento) de las operaciones productivas en el corto plazo, hasta 12 meses, y ajustar el régimen de producción, el empleo de los inventarios y las otras variables controlables. Solo unos cuantos factores de producción, como el número de empleados, los niveles de los inventarios, las horas de trabajo por persona y de trabajo subcontratado, son ajustables o variables en el corto plazo.

El planeamiento agregado, persigue objetivos específicos, como lo indicaron Chopra y Meindl (2013), satisfacer la demanda de una manera que maximice las utilidades de la compañía. Podemos formular el problema de la planeación agregada. Dado el pronóstico de la demanda para cada uno de los periodos en el horizonte de planeación, determinar los niveles de producción, inventario y capacidad (interna y externa) para cada periodo que maximicen las utilidades de la empresa durante el horizonte de planeación.

## **2.7. Programación de Operaciones Productivas**

La programación es un punto táctico de vital importancia para las instituciones microfinancieras, tomando sobre todo en cuenta la naturaleza poco predecible de la actividad y que los funcionarios deben tener una preparación exigente que le permita sacar el mayor provecho de las oportunidades que este rubro presenta frecuentemente de manera imprevisible.

Sin embargo, la empresa debe en sí tener un plan de captaciones, el cual está fijado en

metas a cumplir y que se deben cumplir para asegurarla fluidez y continuidad de los servicios y que estos rindan el resultado esperado, para esto se fijan indicadores que los funcionarios deben cumplir, y que son elaborados en base a una lista de actividades encaminadas a conseguir los resultados y sin los cuales no sería factible una adecuada dirección.

Según D'Alessio (2012) indicó que la programación está en función al tiempo para ejecutar las operaciones productivas, pues con esta se asignan a los proyectos, actividades, tareas, o clientes, los recursos necesarios o disponibles, como equipos, mano de obras, materiales y espacios. Asimismo, una programación efectiva permite que las empresas usen sus activos de manera más eficiente, generando mayor productividad por dólar invertido, lo que posibilita un mejor manejo de los costos, asimismo la flexibilidad que les genera les permite una entrega más rápida y, por lo tanto, mejor servicio al cliente; finalmente, una buena programación se traduce en una ventaja competitiva para la empresa, porque contribuye a resultados más confiables.

### **2.7.1 Programación lineal**

Respecto a la programación lineal Sweeney, Camn, Fry y Ohlmann (2016), señalaron que la programación lineal es un método de solución de problemas desarrollado para ayudar a los gerentes a tomar decisiones. En el competitivo entorno de negocios, puede encontrarse varias aplicaciones de programación lineal. Por lo que un analista financiero debe seleccionar un portafolio entre diversas alternativas de acciones e inversiones, que maximice el rendimiento sobre la inversión.

Al respecto, D'Alessio (2012) indicó que el tipo de programación lineal más conocido es la aplicación que abarca el problema general de asignar recursos limitados entre actividades restrictivas, de la mejor manera posible, es decir, buscando la solución óptima. Esta herramienta puede aplicarse en las más variadas situaciones, desde la asignación de instalaciones productivas a los productos, hasta la asignación de recursos nacionales a las

necesidades de un país, desde la selección de una cartera de inversiones, hasta la selección de los patrones de distribución; desde la planeación agrícola, hasta el diseño de una terapia de radiación, etcétera.

### **2.7.2 La Teoría de colas**

Conforme señaló D'Alessio (2012), las colas hacen parte de la vida diaria, en el supermercado, en el cine, en el banco, en los aviones, y en un sinnúmero de situaciones, se esperan en colas, por lo que generó el estudio de la espera en todas estas situaciones. Se utilizan modelos de colas para representar los diversos tipos de sistemas que pueden surgir en la práctica. Las fórmulas de cada modelo señalan como se debe desempeñar el sistema de colas correspondiente, incluyendo el tiempo de espera promedio que ocurrirá en diversas situaciones. La importancia de su estudio se relaciona con aspectos económicos (requerimientos o necesidades), pérdidas de dinero por una atención inadecuada a los clientes, tiempos de espera excesivos, o una inadecuada sincronización de los requerimientos en el flujo de elementos a un proceso.

## **2.8 Gestión de Costos**

Horngrén Datar y Rajan (2012) definieron costos como, como los materiales directos o la publicidad, por lo general se mide como la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes o servicios. Un costo real, es aquel en que ya se ha incurrido (un costo histórico o pasado), a diferencia del costo presupuestado, el cual es un costo predicho o pronosticado (un costo futuro). Cuando se piensa en el costo, invariablemente se piensa en este dentro del contexto de identificar el costo de algo en particular. Llamamos a esto objeto de costos, que es cualquier cosa para la que se desea una medición de costos.

### **2.8.1 Costeo por órdenes de trabajo**

Según Horngrén et al. (2012), en este sistema, el objeto de costeo es una unidad o varias unidades de un producto o servicio diferenciado, el cual se denomina orden de trabajo.



Cada orden de trabajo, por lo general usa diferentes cantidades de recursos. En la Tesis Diagnóstico Operativo de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica S.A. presentada por Aspilcueta, Muñoz, Quijandría y Reyes (2017), establece una metodología de siete pasos para poder costear con esta metodología, como son:

1. Identificar la orden de trabajo que sea el objeto del costeo elegido.
2. Identificar los costos directos de la orden de trabajo.
3. Seleccionar las bases de aplicación de costos que habrán de usarse para asignar los costos directos a la orden del trabajo.
4. Identificar los costos indirectos asociados con cada base de aplicación de costos.
5. Calcular la tasa por unidad de cada base de aplicación del costo usada para asignar los costos indirectos a la orden de trabajo.
6. Calcular los costos indirectos asignados a la orden de trabajo.
7. Calcular el costo total de la orden de trabajo, sumando todos los costos directos e indirectos asignados.

### **2.8.2 Costeo por procesos**

Según Horngren et al. (2012) señalaron que el objeto del costeo, consiste en grandes cantidades de unidades idénticas o similares de un bien o servicio. En cada periodo, los sistemas de costeo por procesos dividen los costos totales por elaborar un producto o servicio idéntico o similar, entre el número total de unidades producidas para obtener un costo por unidad. Este último es el costo unitario promedio que se aplica a cada una de las unidades idénticas o similares elaboradas en ese periodo.

### **2.8.3 Costeo basado en actividades**

Horngren et al. (2012) indicaron que el Costeo Basado en Actividades ABC “mejorará un sistema de costeo al identificar las actividades individuales como los objetos de costos fundamentales, una actividad es un evento, una tarea o una unidad de trabajo que tiene un



propósito especificado, por ejemplo, el diseño de productos, la configuración de las máquinas, la operación de las máquinas y la distribución de productos. De una manera más informal, las actividades son verbos: algo que hace una empresa. Para ayudar en la toma de decisiones estratégicas, 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 –como los productos o servicios- con base en la mezcla de actividades necesarias para producir cada producto o servicio.

## **2.9 Gestión de Logística**

Se podría definir a la logística como el conjunto de recursos y métodos a fin de llevar a cabo un objetivo o propósito, pero los recursos y medios, por sí solo no funcionan sin un eje administrativo capaz de convertirlos en resultados, es así como la gestión de logística se convierte en la ciencia capaz de conseguir el mayor rendimiento posible de estos recursos.

Según D'Alessio (2012), la logística es un nombre heredado del ambiente militar que significa soporte, apoyo, abastecimiento de los recursos que se necesitan para operar sin interrupciones. Esta logística empresarial es aquella que provee el soporte de las operaciones de los recursos básicos: materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, moneda, medio ambiente y mentalidad.

## **2.10 Gestión y Control de Calidad**

Gestionar es accionar, dirigir, llevar a cabo una administración de recursos en pro de un objetivo, lo cual puede llevar desde el planeamiento, la organización, la evaluación, ejecución y control de los medios y los procesos implicados. El producto, bien o servicio, es el reflejo e imagen de una empresa, necesario para sus operaciones en el mercado, y debe medirse y controlarse como una variable fundamental de la gestión; el producto que el mercado recibe debe reflejar la calidad de toda la organización: concepto de la calidad total. Este concepto, junto con otros dos conceptos modernos de la administración, el justo a

tiempo y el mantenimiento productivo total, son estrategias decisivas en la gestión moderna gerencial, para hacerle frente a la incertidumbre, al riesgo del entorno, y a la cada vez más dura competencia; la nueva filosofía de la calidad debe iniciarse con una correcta integración de las áreas operativas productivas de la empresa, mediante la sincronización de engranajes que muevan armónicamente los mecanismos complejos que tiene toda compañía (D'Alessio, 2012). No obstante, Fontalvo y Vergara (2010), sostuvieron que la calidad es el conjunto de características inherentes de un bien o servicio que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.

### **2.11 Gestión de Mantenimiento**

Con respecto a la Gestión de mantenimiento, Viveros, Stegmaier, Kristjanpoller, Barbera y Crespo publicaron una introducción en la Revista Chilena de Ingeniería (2013), señalando que la ingeniería de mantenimiento permite, a partir del análisis y modelado de los resultados obtenidos en la ejecución de las operaciones de mantenimiento, renovar continua y justificadamente la estrategia, y por consiguiente, la programación y planificación de actividades para garantizar la producción y resultados económicos al mínimo costo global. También permite la adecuada selección de nuevos equipos con mínimos costos globales en función de su ciclo de vida y seguridad de funcionamiento.

Asimismo, indicaron que la gestión de mantenimiento no es un proceso aislado, sino que es un sistema linealmente dependiente de factores propiamente ligados a la gestión de mantenimiento, así como de factores internos y externos a la organización, de hecho, la situación más deseable es la completa integración de la gestión del mantenimiento dentro del sistema.

Las empresas financieras tienen entre sus principales activos que necesitan mantenimiento frecuente, a sus instalaciones, su mobiliario, sus instalaciones eléctricas, sus servicios básicos, su parque automotor, sus equipos de cómputo e informática, entre otros,

por lo cual es prioritario establecer un sistema de mantenimiento que permita a sus activos el operar con normalidad y permitir una normal fluidez de las operaciones. El cual tiene dos principales actividades, como lo afirmó D'alesio (2012):

1. **Mantenimiento Preventivo:** se efectúa para obtener un adecuado funcionamiento de los activos productivos y minimizar su probabilidad de falla, por medio de: mantenimiento predictivo, mantenimiento programado, mantenimiento mejorativo y mantenimiento integral. Es un costo indirecto.
2. **Mantenimiento Correctivo:** Se ejecuta después de la ocurrencia de una falla, es decir, son acciones no programadas que se llevan a cabo como resultado de una avería, a fin de restaurar un sistema a su nivel óptimo de desempeño. Realmente no es un mantenimiento, sino una reparación y un gasto.

## **2.12 Cadena de Suministro**

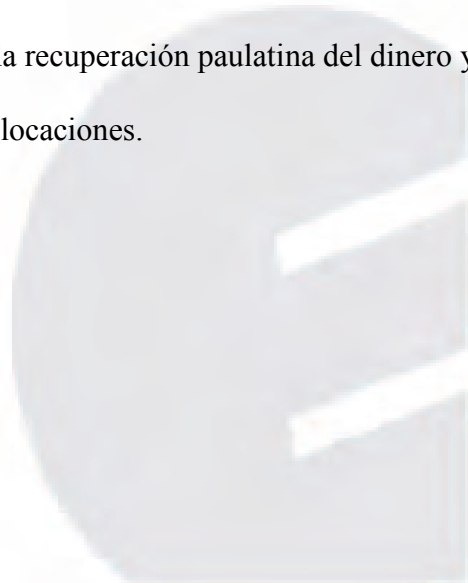
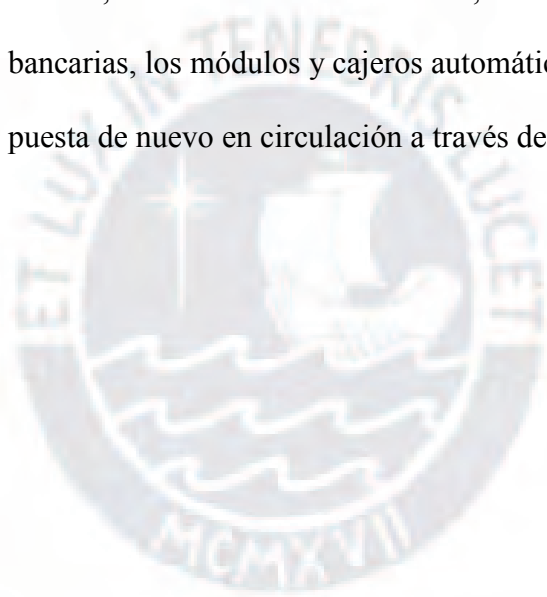
Según D'Alessio (2012), una cadena de suministro está compuesta por todas las partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de la solicitud de un cliente. La cadena de suministro está formada por diferentes eslabones logísticos, distribuidores, instaladores, y vendedores al detalle, donde cada uno representa un papel determinado dentro del proceso de producción y distribución.

Dentro de Cada Organización, supongamos un fabricante, la cadena de suministro incluye todas las funciones implicadas en la recepción y satisfacción del pedido de un cliente. Estas funciones incluyen, sin limitarse, el desarrollo de un nuevo producto, el Marketing, las operaciones, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente (Chopra & Meindl, 2013).

En una empresa financiera, el principal insumo es el dinero, y tenemos también otros bienes que posibilitan el flujo de dinero desde los proveedores, como son las financieras internacionales, hasta su transporte a la entidad, usando los bancos centrales, las empresas transportadoras de caudales, las bóvedas bancarias, los módulos y cajeros automáticos, hasta

la recuperación paulatina del dinero y su puesta de nuevo en circulación a través de nuevas colocaciones.

Al momento de hacer el planeamiento y diseño, debe tomarse en cuenta las características del producto, su ciclo de vida, lo que los clientes esperan del producto y el ciclo de vida del Marketing del producto (D'Alessio, 2012). En una empresa Financiera, el principal insumo es el dinero, pero también otros bienes que posibilitan el flujo de dinero desde los proveedores, como son las financieras internacionales, hasta su transporte a la entidad, usando los bancos centrales, las empresas transportadoras de caudales, las bóvedas bancarias, los módulos y cajeros automáticos, hasta la recuperación paulatina del dinero y su puesta de nuevo en circulación a través de nuevas colocaciones.



### **Capítulo III: Ubicación y Dimensionamiento de la Planta**

En este capítulo se describe la ubicación y capacidad instalada de las diferentes agencias en la Región Ica ubicadas en Chincha, Pisco, Ica Palpa y Nasca. La ubicación de agencias en dichas ciudades, tienen la mejor ubicación estratégica dentro de cada provincia y presenta los mejores indicadores económicos; siendo su capacidad instalada un aspecto fundamental en el planeamiento general de las operaciones financieras. Es por ello, que se ha evaluado estratégicamente la localización de cada agencia en las provincias, basada en las necesidades de los usuarios y el área de operaciones establecidas, de acuerdo a la Gerencia General.

La decisión de analizar la Caja Arequipa en la Región Ica, es porque es una de las regiones con más crecimiento económico del país, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2017), Ica es la cuarta Región más importante del interior del país. La Región concentra el 2.5% de la población, el 3.5% de la producción y el 7.4% de las exportaciones del país. Ica es el primer productor de uva con 37%, maíz con 18% y huevo con 39%; el único productor de hierro y el cuarto de zinc con 11%. Es una Región muy productiva, donde la pobreza extrema ha sido prácticamente erradicada. En el último lustro, el PBI de Ica ha crecido a un ritmo de 3.9%, es decir, ligeramente por encima de la economía global (3.6%).

#### **3.1 Dimensionamiento de Planta**

En general las oficinas de la Caja Arequipa en la Región Ica y sus provincias tienen en promedio un área 320 m<sup>2</sup> a 9.60 m<sup>2</sup>, y la forma que tienen las oficinas es rectangular, con dos y tres pisos de área construida, el primer piso está destinado para las ventanillas de atención al público y los cajeros. En el segundo piso, se encuentra la Oficina de Gerencia, y el Área de Créditos (ver Tabla 1). En el tercer piso, se encuentra el Área de Recuperaciones y áreas que

son usadas para las reuniones, capacitación, asesoría y eventos como cumpleaños y otros. De acuerdo a las variables planteado por D'Alessio (2012), el dimensionamiento del centro de negocios es el adecuado, se muestra a continuación (ver tabla 1):

Tabla 1

*Número de Agencias, Pisos y Áreas del Centro de Negocios*

Agencias	Provincias y Distritos	Pisos	Área de las Oficinas en m <sup>2</sup>
1	Oficina Chincha	3	960
2	Oficina Pisco	2	640
3	Oficina Palpa	1	320
4	Oficina Nasca	3	960
5	Oficina Central Ica	1	320
6	Oficina Ica II	3	960
7	Oficina Parcona	2	640
8	Oficina San Martín	2	640
9	Oficina Santiago	2	640

*Nota.* Tomado del "Informe Patrimonial, Setiembre 2018", por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa (Caja Arequipa), 2018, Arequipa, Perú: Autor.

### 3.1.1 Nivel de la demanda (Pronóstico)

Según Banco Central de Reserva del Perú (BCR, 2018), el crédito directo total en la Región Ica es de S/ 4,634 millones, y aumentó en 14.8% en junio, respecto a junio de 2017. De otro lado, los créditos de consumo registraron un crecimiento de 9.4%. Respecto al mes previo, los saldos colocados aumentaron en 1.1%, los depósitos (S/ 2,959 millones), aumentaron en 16.2%, respecto a junio de 2017, los mayores depósitos de la Banca Múltiple en 17.3%, y de las Instituciones no Bancarias en 15.5%, mientras que por modalidad de depósitos, el incremento se observó principalmente en las modalidades a la vista y de ahorro.

La morosidad al término de junio alcanzó 4.9%, nivel menor en 1.0% en comparación a similar mes del año pasado. Las mayores ratios se registraron en las Edpymes (12.5 %) y Agrobanco (32.0 %). Es por estas razones que las agencias en la región Ica presentan un comportamiento más estable en relación a las otras agencias del país.

### 3.1.2 Gama de productos

La Caja Arequipa como parte de su plan operativo 2017 otorga una variedad de productos, siendo lo siguiente (ver Tabla 2):

Tabla 2

#### *Productos y Servicios Crediticios por Campañas*

Campaña Crediticia	Vigencia
Ahorro Móvil	Todo el año
Guardadito	Todo el año
Quiero Mas (+)	Todo el año
Campaña Escolar	Febrero-Abril
Campaña Fiestas Patrias	Mayo – Agosto
Campaña Navidad	Octubre – Diciembre

*Nota:* Tomado de la Memoria Anual 2017 (2018a), Arequipa, Perú: Autor.

### 3.1.3 Rendimiento del recurso humano

Los colaboradores de Caja Arequipa son el principal grupo de interés gracias al esfuerzo de cada uno de ellos, juegan un papel preponderante en el mercado microfinanciero. El modelo de recursos humanos de cada empresa (Wright, Dunford & Snell, 2001) ha de ser estudiado en relación a su entorno concreto, teniendo presente tres componentes esenciales: (a) el grupo humano de que dispone la empresa, sus conocimientos y habilidades profesionales, (b) las relaciones entre los individuos que integran la empresa y su grado de compromiso con la misma, y (c) la gestión estratégica de personal.

Es por eso que la Caja Arequipa invierte en más de 400,000 horas en capacitación profesional en programas de liderazgo, habilidades directivas a los colaboradores para que estén motivados y cumplan con los objetivos de largo plazo de la institución. La motivación profesional (London & Mane, 1997), presenta tres aspectos: (a) resistencia profesional o grado en que las personas son capaces de hacer frente a los problemas que afectan a su trabajo; (b). perspicacia profesional o grado de conocimiento de los trabajadores sobre sus intereses, fortalezas y debilidades, y sobre cómo estas percepciones afectan a sus metas



profesionales; (c) identidad profesional o grado en que los trabajadores definen sus valores personales conforme a su trabajo.

Para la Caja Arequipa, es muy importante fortalecer y desarrollar las habilidades directivas de los colaboradores, para optimizar su desempeño y que estos sean capaces de tomar mayores responsabilidades. Las empresas (Valle, 1995) sólo pueden ser innovadoras y adaptativas si sus empleados tienen motivación de desarrollo profesional.

Por ello, los colaboradores de la Caja no solo se debe tener conocimiento en las áreas administrativas o habilidades duras (Hard Skills) que son básicas para la institución, sino que también deben tener las habilidades blandas (Soft skill) que son el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación. Según Rodgers y Rodgers (1989) señalaron que cuanto más empático sea el directivo (buena voluntad para tratar problemas relacionados con la familia), menores serán los conflictos trabajo-familia de los empleados.

El crecimiento del volumen del negocio ha ido acompañado de un crecimiento paralelo del número de colaboradores. Como se aprecia en la Tabla 3, al cierre del ejercicio 2017 cuenta con más de 3,700 profesionales a nivel nacional.

Tabla 3

*Número de Colaboradores Distribuidos por Áreas de Trabajo*

Grupo	N°	%	Productos
Analistas de Créditos	2376	63	Brindar asistencia y asesoría sobre los productos crediticios a clientes nuevos y existentes
Analistas Operaciones	671	18	Planificar y organizar el desembolso de las operaciones de créditos.
Administración	433	11	Destinados a gastos personales: créditos consumo y convenio
Cobranzas	217	6	Realizar la gestión de cobranza a los clientes de la cartera asignada, a través de las visitas domiciliarias, llamadas telefónicas etc.
Ahorros	82	2	Controlar, ejecutar y organizar las actividades relacionadas con la captación de depósitos
<i>Total</i>	<i>3779</i>	<i>100</i>	<i>Colaboradores a nivel nacional</i>

*Nota.* Tomado de *Memoria Anual 2017*, por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa (Caja Arequipa), 2018, Arequipa, Perú: Autor.

### **3.1.4 La productividad**

La Caja Arequipa, continúa con su plan operativo 2018, que es el incrementar la productividad en las operaciones financieras y la eficiencia de los procesos. Tiene en

promedio más de S/ 4,180 millones en colocación de créditos a nivel nacional, como se precisó es la segunda microfinanciera más grande del país. En la región Ica (ver Tabla 4), sus colocaciones ascendieron a S/ 208, 344,852 millones, distribuidos en sus nueve agencias provinciales y distritales, lo que constituyó el total de créditos colocados de 0.5 % del total de la cartera a nivel nacional.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), informó que la producción nacional en agosto de 2018 creció 2.25%, registrando 109 meses de crecimiento continuo. Este resultado se sustentó en la evolución favorable de la mayoría de sectores, destacando el agropecuario, comercio, telecomunicaciones, manufactura, transporte y alojamiento y restaurantes.

Tabla 4

*Colocaciones del Crédito del Centro de Negocios en la Región Ica*

Región Ica	Cartera Bruta en Millones de Soles	Créditos Totales	Clientes Totales
Chincha	34,158,169	4,895	4,517
Pisco	18,222,642	2,832	2,546
Palpa	7,309,881	1,107	986
Nasca	49,677,424	5,344	4,723
Ica Central	31,902,412	4,446	4,045
Oficina Parcona	21,682,743	3,187	2,818
Oficina San Martín	11,901,465	2,171	2,049
Oficina Santiago	7,275,396	1,326	1,233
Oficina Ica 2	26,214,720	4,021	3,728
<b>Total</b>	<b>208,344,852</b>	<b>29,329</b>	<b>26,645</b>

Nota: Adaptado del *Reporte Operativo General a setiembre 2018*, por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa (Caja Arequipa) 2018 p. 49, Arequipa, Perú: Autor

### 3.2 Ubicación de Planta

De acuerdo al enfoque de D'Alessio (2012), las estrategias de localización abarcan desde una macro localización, hasta una micro localización, es decir, la selección del lugar general o región hasta el lugar específico a ubicarse (ciudad, parque industrial, etcétera).

La estrategia de ubicación de las sucursales bancarias, como puntos de oferta de servicios privados, en general sigue la misma lógica de localización de otras firmas (Jones & Simmons, 1990).

Según Garrocho y Campos (2010) la estrategia de ubicación de las agencias bancarias posee algunos factores homogéneos que tienen que ver con la accesibilidad de los clientes potenciales, los productos o tipos de servicios bancarios y las ganancias de la organización. Incluso, tiene que ver con factores externos de donde está ubicada la competencia, los que son patrones del principio de localización por aglomeración. Relacionando esta normativa con los factores cualitativo constituyen un conjunto de variables, que determina la ubicación de los servicios planteados, vinculados al servicio financiero, se consideran las siguientes variables (ver Tabla 5).

Tabla 5

*Factores Cualitativos de Ubicación del Centro de Negocios*

Factores de Ubicación	
Aprovisionamiento de materias primas	Las oficinas de la caja Arequipa están ubicadas en las calles y avenidas más importante de cada ciudad, y el aprovisionamiento de las materias primas se realiza sin dificultad
Proveedores	Los procesos de producción de servicios financieros en la región Ica, están bien desarrollados, tienen mucha experiencia y son altamente especializados
Proximidad con los clientes	Las oficinas se encuentran en una avenida principal del centro financiero de cada ciudad acompañada de otros bancos financiera y cajas.
Disponibilidad y calidad de mano de obra	La región de Ica cuenta con un universo de mano de obra calificada disponible ya que cuenta con universidades e Institutos que educa a profesionales y técnicos.
Incentivos tributarios/prohibiciones	No existe incentivo tributario.
Influencias climáticas	No presenta problema por lluvias ni por friaje, ya que las oficinas se encuentran ubicadas en la costa del Perú
Mercados, competencia	La ubicación de las agencias, se encuentran en el centro financiero de cada provincia, en donde se ubican y compiten con los bancos, financieras y cajas municipales.
Medios de transporte	Libre tránsito y de fácil acceso de peatones y taxis.
Servicios básicos de energía y agua	Por su ubicación cuenta con todos los servicios básicos
Posibilidades publicitarias	Al encontrarse en el centro de la ciudad y por ser una zona comercial por excelencia el tránsito de peatones y autos es altísimo pudiendo observar todas las publicidades creadas por la caja Arequipa para atraer a los clientes.

Nota. Adaptado de la *Memoria Anual 2017* (2018a), por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa (Caja Arequipa), 2018, Arequipa, Perú: Autor.

El reto para los bancos es, entonces, identificar estos sitios para desplegar su estrategia locacional, cuyo objetivo es maximizar tres aspectos clave que están interrelacionados: (a) la accesibilidad de los clientes potenciales (su demanda); (b) la venta de servicios bancarios; y (c) las ganancias de la firma en su conjunto (Garrocho et al., 2002; Willer, 1990).

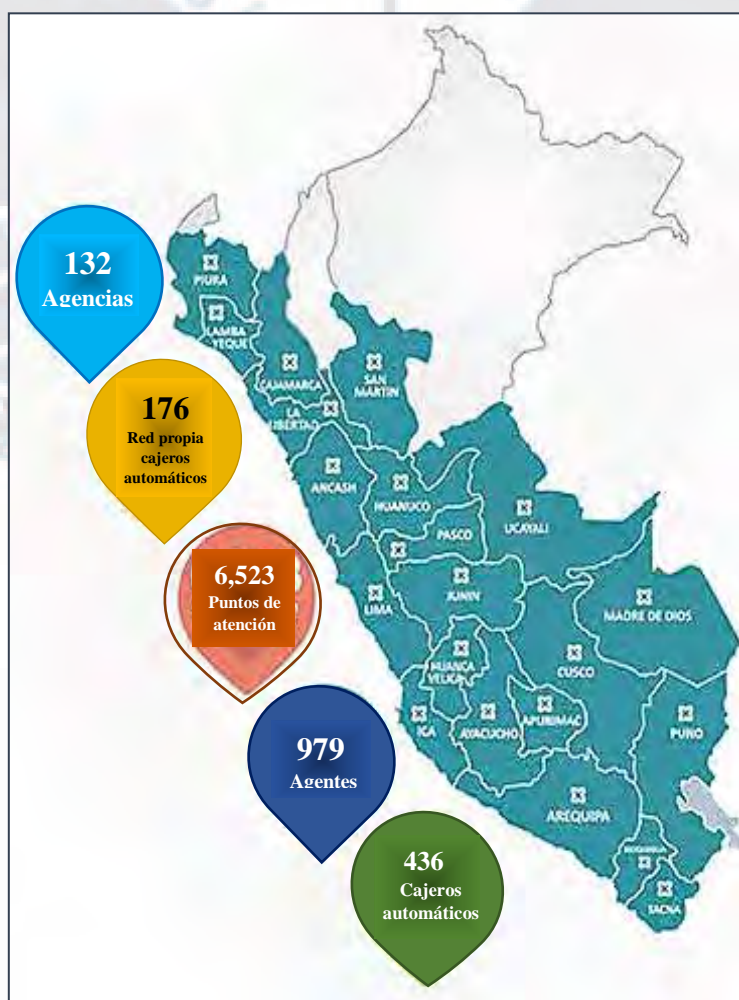
En este aspecto, la Caja Arequipa cuenta con la mejor ubicación y el acceso a las oficinas ubicadas en el centro financiero de cada provincia y distritos de la región Ica. Al cierre del año 2017, la evolución de la red de oficina está compuesta por 151 oficinas, de las cuales 125 corresponden a oficinas propias y 26 oficinas compartidas con el Banco de la Nación (ver Figura 11).

Canal Electrónico	Servicios	2013	2014	2015	2016	2017
Cajeros automáticos propios	Retiros, transferencias, pago de crédito y consultas sin costo.	138	162	159	164	176
Agentes propios	Retiros, depósitos, pagos de créditos, pago institucional, pago de servicios y consultas sin costo	673	834	920	873	979
Agentes Kasnet	Retiros, depósitos, pagos de créditos, pago institucional, pago de servicios y consultas sin costo	-	-	4345	4137	6523
Kiosko Multimedia	Consultas sin costo	95	100	100	100	100
Red Unicard Red asociada	Retiros y consultas en cajero automáticos de red Unicard, costo cero en Lima, Callao y norte del Perú.	250	408	403	443	436
Red Visa Red asociada	Retiros y consultas el costo de operación dependerá de las tarifas vigentes de cada entidad bancaria. Compras sin costo	Red de ATM VISA a nivel mundial comercios afiliados a nivel mundial				
Internet	Pagos de créditos, pagos de servicios, pago institucional, transferencias, consultas y operaciones frecuentes.	✓	✓	✓	✓	✓
Total canales de atención alternativos		1,156	1,504	5,928	5,717	8,214

*Figura 11.* Red de oficina de la Caja Arequipa.  
Adaptado de la Memoria Anual 2017 (2018a), Arequipa, Perú: Autor.

Estas oficinas están ubicadas en 21 departamentos de Perú, por ejemplo en: Apurímac (2), Arequipa (25), Ayacucho (1), Cusco (10), Huancavelica (1), Huánuco (2), Ica (9) Junín (10), Lima (18), Madre de Dios (3), Moquegua (4), Pasco (1), Puno (15), Tacna (5), Ucayali (1). Asimismo, se tienen diecinueve oficinas informativas de Pampa Cangallo, Querobamba y Chancay (ver Figura 12).

Cada una de las agencias cumple con requisitos planteados por la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP en la Resolución SBS N° 6285-2013, mediante la cual se aprueba el Reglamento para la apertura, conversión, traslado o cierre de oficinas y uso de locales compartidos. Con el fin de cumplir esta resolución, la Caja Arequipa sigue el Manual de Normas y Procedimientos (MNP-PLA-04). En este manual, los principales aspectos abarcados son los que siguen: (a) de los tipos de oficina; (b) del contenido de estudio de factibilidad; (c) de la autorización para apertura; (d) conversión; (e) traslado o cierre de oficina; (f) de la información a remitir al ente regulador y del vencimiento de la autorización; (g) las actividades a realizar por las distintas áreas; y (h) los formatos que se deben incluir.



*Figura 12.* Ubicación de canales de atención alternativos de la Caja Arequipa. Tomado de la *Memoria anual 2017* (p. 54), por la Caja Arequipa (2018a), Arequipa, Perú: Autor.

### 3.3 Propuesta de Mejora

La ubicación y el dimensionamiento son aspectos estrechamente relacionados. Con el objetivo de validar la mejor ubicación de la planta en primer lugar, se aplicó el método de los factores ponderados, mediante el cual se debe considerar que la ubicación de la Caja Arequipa en las provincias de la región Ica son ideales porque tienen una ubicación estratégica por ser la zona financiera más concurridas de la ciudad donde hay una gran cantidad de sucursales y agencias de empresas dedicadas al negocio de las finanzas. Esta ubicación debería explotarse de manera diferente utilizando un marketing dirigido, realizando actividades de promoción y publicidad diferentes a otra empresa financiera.

La gama de productos de la Caja Arequipa como parte de su Plan Operativo 2017 otorgan una la variedad de productos que se encuentran vigentes según cada agencia, y estos pueden ser: a) mejoras a la cuenta sueldo y ahorro móvil, recibir depósitos no vinculados a remuneraciones y pueden realizar operaciones interplaza y transferencias interbancarias; b) guardadito a los clientes se les permite ahorrar para un fin específico o programado; c) programa de beneficios quiero (+) diseñado para los clientes ahorristas con la finalidad de que accedan a una plataforma de descuentos en establecimientos comerciales importantes y exclusivos.

El rendimiento del recurso humano en la Caja, los colaboradores son el principal grupo de interés, atribuido al esfuerzo de cada uno de ellos, puesto que la institución juega un papel preponderante en el mercado microfinanciero.

El crecimiento del negocio y el incremento de la productividad de las inversiones de capital humano dependen de la contribución de los empleados (Youndt & Snekk, 1996), acompañado de un crecimiento paralelo del número de colaboradores. En el año 2016 se contaba con 1,560 colaboradores y el 2017 se tiene en planilla a 3779 colaboradores esto representa un crecimiento de 6% es una razón más para saber que la Caja Arequipa está



haciendo las cosas bien; cabe resaltar que el índice de rotación voluntaria de los colaboradores alcanzado durante el 2017 fue de 13.1%, índice que se encuentra por debajo del promedio del mercado microfinanciero (20.5%).

En este sentido (Wright, Smart & McMahan, 1995), sostuvieron que la estrategia de los recursos humanos debe enmarcarse dentro de la estrategia global de la empresa, y de esta forma adaptarse a los rápidos cambios del entorno. El constante cambio del entorno en que se desarrolla el negocio microfinanciero, requiere contar con profesionales calificados y con conocimiento actualizados. Es por ello que el 2017 la institución ha capacitado por más de 400,000 horas logrando más de 100 horas de capacitación por colaborador en sus escuelas de formación interna (ver Tabla 6).

Tabla 6

*Capacitación Técnica de los Colaboradores*

Capacitaciones	Total horas
Programas de Formación	204,753
Programas de Actualización	130,756
Programas de Inducción	78,660
Programas de Habilidades Directivas	4,447
<b>Total</b>	<b>418,616</b>

Nota: Adaptado de la *Memoria Anual 2017* (Caja Arequipa, 2018a), Arequipa, Perú: Autor.

Tomando en cuenta estos parámetros y conceptos, la principal propuesta de mejora cuantificable para el presente capítulo, consiste en la implementación adicional de 25 agentes corresponsales en la región Ica, para lo cual se requiere una inversión anual de S/. 157,614 lo cual permitirá tener un ahorro de S/. 202,500 y un beneficio neto de S/. 44,886, además del beneficio cualitativo de mayor presencia a nivel regional y menos congestión por colas en las agencias.



### 3.4 Conclusiones

La selección de la ubicación de la empresa, contribuye a la realización de los objetivos empresariales, porque tienen una ubicación estratégica por ser la zona financiera más concurridas de la ciudad y se tuvo en cuenta los siguientes aspectos: (a) el factor de aglomeración, (b) estar cerca de la competencia, y (c) otros servicios complementarios donde hay una gran cantidad de sucursales y agencias dedicadas al negocio de las finanzas, mientras que una localización no acertada puede conllevar un desempeño inadecuado de las operaciones implicaría problemas de calidad del servicios o producción. Provocaría un difícil acceso de los clientes limitando las colocaciones crediticias.

Hoy en día, la mayoría de las agencias financieras está reorientando sus servicios al canal virtual. De esta manera, limitan el uso de sus canales físicos, puesto que ellos no solo originan un mayor gasto de personal e instalaciones, sino que hoy en día los clientes ya no cuentan con tiempo para trasladarse a las agencias físicas y someterse a tiempos de espera en las colas. Por tal motivo, la tendencia es que los clientes prefieren la agilidad del canal virtual.

## Capítulo IV: Planeamiento y Diseños de los Servicios

En este capítulo, se describe la secuencia que debe continuar la empresa para el planeamiento y diseño de los servicios financieros que se ofrecen, cumpliendo procesos certificados que aseguran la calidad de dichos servicios. La parte crítica del proceso productivo es el diseño del servicio financiero. Este se encuentra bajo responsabilidad del Área de Planeamiento, Presupuesto y Estudios Económicos.

### 4.1 Secuencia del Planeamiento y Diseño del Producto

D'Alessio (2012) mencionó cinco etapas en el diseño del producto y secuencia de desarrollo lo cual se menciona para la Caja Municipal de Arequipa:

- Primera fase: Se genera a partir del mercado, analizando las necesidades de los consumidores. Además, se sustenta en un estudio de mercado para el desarrollo del nuevo producto o generación de idea. Dicho estudio debe tener una antigüedad máxima de un año y, en caso contrario, los jefes de producto y captaciones deberán coordinar con el área de Marketing la realización de un nuevo estudio de mercado.
- Segunda fase: Se basa en la primera fase. Después de la generación de ideas, se selecciona el producto-servicio, que debe pasar necesariamente por tres pruebas. Se mide el impacto del mercado potencial; luego, la viabilidad o factibilidad financiera y el diseño preliminar del producto. Todos estos pasos, dependiendo del producto, requieren de la autorización de desarrollo de las operaciones por parte de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). Dicha autorización solo es requerida para las siguientes actividades: (a) préstamos hipotecarios y prendarios, y en relación con ellos, se debe emitir títulos valores, instrumentos hipotecarios y prendarios, tanto en moneda nacional como extranjera; (b) comprar, conservar y vender acciones de bancos u otras instituciones del exterior que operen en la intermediación financiera o en el mercado de valores; (c) emitir o colocar bonos en

moneda nacional o extranjera, y (d) adquirir, conservar y vender acciones de las sociedades que tengan por objeto brindar servicios complementarios.

- Tercera fase: Se encuentra el diseño preliminar donde se toma en cuenta el costo, calidad, limitaciones técnicas y humanas. Para este paso, el jefe de productos y captaciones reelabora las fichas técnicas, las cuales deben contener los atributos y condiciones. Además, se coordina con el analista financiero para determinar los costos a través del análisis financiero y se realiza el análisis de la competencia.
- Cuarta fase: Es la etapa de pruebas, que busca obtener datos del mercado que permita conocer el grado de aceptación del producto. Las jefaturas de productos, captaciones y marketing analizan a la competencia y orientan el producto para satisfacer las necesidades del cliente. En este sentido, le dan atributos diferenciadores con respecto a dicha competencia.
- Quinta fase: Finalmente, se define el producto final en conjunto con el proceso que acompaña a dicho producto. Para este fin, los jefes de productos y captaciones presentan la propuesta a la gerencia de línea. El objetivo es su aprobación y puesta en marcha de estimarlo conveniente.

#### **4.2 Calidad en el Diseño**

Para la Caja Arequipa, la calidad, propiamente dicha, se basa en cumplir una serie de requisitos establecidos por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y la gerencia mancomunada. Asimismo, el esfuerzo de los gerentes está concentrado en reducir las fallas de los servicios financieros. Simultáneamente, gracias a esta acción, se reducirá el número de servicios deficientes que ofrece la empresa.

Asimismo, es un ejercicio empresarial, que antes de que los servicios vayan a procesos, se hace pertinente y oportuno fijar las tolerancias permisibles. Además, a decir del informe de supervisión realizado por el personal interno de Caja Arequipa, se tienen un

conjunto de reclamos por atender. Luego de tener este listado de reclamos, los cuales constituyen un importante insumo para la evaluación, se comprueba si la institución procedió de una manera distinta para cada uno de los reclamos.

Implementar la calidad en los procesos es fundamental en la Caja Arequipa, a fin de mejorar la productividad y competitividad. Por ello, se recomienda implementar la “digitalización”, con el objetivo de reducir los tiempos en el proceso de otorgamiento de créditos, facilitar el acceso del usuario a autoevaluarse. Hacer que estos procesos sean eficientes y que el proceso de evaluación de créditos, movimientos sea online y facilite el trabajo tanto a los clientes como a los analistas. De tal forma, se espera que la empresa obtenga mayor rentabilidad y estar acorde con las tecnologías y la nueva generación de clientes.

Es indudable que, para lograr una mejora sustancial en la calidad de la evaluación de créditos, es importante implementar herramientas analíticas que permitan predecir si un cliente cumplirá con el pago de sus obligaciones. Esto es también conocido como *scoring* de originación de créditos.

#### **4.3 Propuestas de Mejora**

Siendo el cliente la razón de ser de cualquier empresa y, a fin de lograr su satisfacción respecto del servicio recibido en la Caja Arequipa, una de las propuestas para mejorar la gestión de las colocaciones financieras es la mejorar la digitalización móvil. El tiempo es un elemento valiosísimo hoy en día y los clientes actuales lo saben, por eso es que el cliente lo que menos quiere es perder su tiempo en: (a) hacer colas, (b) trámites burocráticos, (c) papeleos, (d) recordar y buscar fechas de pagos, y (e) hacer movimientos en ventanillas.

Según el libro de reclamaciones de la Caja Municipal de Arequipa, las quejas continuas de los clientes están referidas a acciones puntuales. Estas son las que siguen: (a) muchos requisitos, (b) demoras en la aprobación, (c) proceso de desembolso lento, (d) hacer

colas, (e) hacer pagos en ventanilla. Ante lo expuesto, la Caja Arequipa debe desarrollar una herramienta tecnológica que ayude a fortalecer su capacidad de satisfacer los deseos del cliente, con los productos financieros que lance al mercado.

Si bien la Caja Arequipa cuenta con una plataforma online, dos aplicaciones móviles, y un ERP de las cuales una lo utilizan los analistas de la caja, la otra los clientes y el ERP es el sistema integrado. Se propone segmentar a los clientes Premium (clientes con buena calificación), para crearles una línea virtual desde donde ellos puedan realizar todas las operaciones posibles. Al realizar esta canalización se libera de tiempo a los analistas para que puedan dedicarse a captar más clientes.

En la propuesta de digitalización el cliente podrá realizar:

1. Sus consultas online, (estado de cuentas, etc.).
2. Accede desde dónde quieras y a cualquier hora.
3. Realizar movimientos (pagos de servicios, transferencias).
4. Afiliar una cuenta sueldo para descuento automático de las cuotas del crédito.
5. Autoevaluarse online para ver si califica a un crédito.
6. Solicitar créditos online.
7. Llevar un registro de cómo se mueve tu dinero.

El sistema debe permitir al usuario tener todas las opciones de la Caja Arequipa en su computadora portátil o smartphone para interactuar de la manera más sencilla posible y con toda la seguridad del caso. Es decir, toda la banca virtual. Se utilizará un enfoque basado en las personas; los clientes y los empleados. Para D'Alessio (2012) los aspectos que se debe considerar en la propuesta, relacionando a la Caja Arequipa, son (ver Tabla 7):

1. Características: crear una línea exclusiva para clientes premium y crear las opciones de autoevalúate y pagos online, es una herramienta virtual que se puede aplicar desde un móvil o un pc.

Tabla 7

*Cuadro de Propuesta con Nuevo Producto*

Prepuesta	Costo	Ahorro	Beneficio Cuantitativo	Beneficio Cualitativo
Proyecto Caja Premium	S/ 684,213.00	S/ 1,083,421.00	S/ 399,208.00	El cliente no tiene que ir a oficinas El cliente no hará colas

2. Tecnología conocida y probada para producirlo: el uso de canales online y Apps es una tecnología muy utilizada hoy en día en el mundo de las finanzas, así como los canales exclusivos.
3. Conocimiento del personal (know-how) para producirlo: La caja Arequipa cuenta con plataforma online y dos aplicaciones, esto garantiza el know-how que tiene para aplicar las mejoras.
4. Normativas existentes: En el Perú existen lineamientos para proteger a los consumidores que realizan transacciones por Internet.
5. Posibilidades de fabricación con los procesos conocidos: Al crear una línea exclusiva para clientes premium significa que se tiene que hacer realizar cambios en la plataforma actual, para los cuales la Caja Arequipa, cuenta con un área de TI.
6. Confiabilidad: La seguridad es uno de los puntos más críticos en el consumidor peruano, para esto se asegura la protección y seguridad de la información virtual contratando un software de alta seguridad.
7. Mantenibilidad: El mantenimiento de la plataforma online se encarga la empresa que provee el Software.
8. Costo: La inversión en el proyecto “Caja Premium” asciende a S/684,212.62. El ahorro calculado en reducción de tiempo en otorgamiento de créditos para los

5,329 clientes en la región Ica, genera un ahorro de S/ 1'083,420.58, por diferencia se obtendrá un beneficio de S/.399, 208, además de beneficios cualitativos para el cliente.

#### 4.4 Conclusiones

Al crear una línea exclusiva (Caja Premium) para los clientes selectos permite generar un importante ahorro, así como beneficios cualitativos para los clientes porque dejarán de ir a oficinas a hacer colas para evaluar su crédito, realizar sus pagos, etc. Así mismo, el tiempo que liberan los analistas por no atender físicamente a los clientes premium permite a estos salir a captar más clientes y convertir los clientes normales en premium. En consecuencia, permite también, que miles de personas se vean atraídos por el uso de la tecnología para hacer sus pagos frecuentes lo que redundará en más personas utilizando transacciones electrónicas.

1. Mayor calidad de vida. Realizar operaciones desde la comodidad de tu hogar y dejar de preocuparse por el vencimiento de cuotas.
2. Bajos costos. Realizar pagos, comprar o hacer transferencias entre cuentas misma entidad no tiene costo, ya que ni el banco, ni las compañías de celular pueden efectuar cobros por el uso del canal.
3. Seguridad y confiabilidad. Realizar transacciones por Banca Móvil tiene altos estándares de seguridad, gracias a que están avaladas por la tecnología del banco y de los procesadores de pagos.
4. Rapidez y agilidad. Realizar transacciones por medio de Banca Móvil permite que las transacciones sean más rápidas y efectivas, ya que al efectuarse electrónicamente ingresan al sistema casi de inmediato, sin filas y en pocos minutos. Una de las ventajas de este canal es que está disponible las 24 horas del día los siete días a la semana.



5. Acceso a más clientes. Tener disponibles servicios a través de Banca Móvil les permite a las instituciones financieras tener acceso a una mayor base de clientes.
6. Eliminación de recibos, vouchers y contratos impresos, esto contribuye al cuidado del medio ambiente.
7. De la fusión de las dos aplicaciones e implementando “autoevalúate” y “pago automático”, se incrementará la satisfacción de los clientes y se proyecta a captar la nueva era de clientes digitalizados.

Con esta mejora tecnológica, el cliente puede acceder desde un móvil o un pc a las operaciones online que se propone en el capítulo precedente y con ello brindar transacciones más rápidas y efectivas, redundando en un mejor servicio, eliminando con ello actividades que no generan valor, y que a su vez, fidelice al cliente, maximice la cartera de clientes y contribuya en general a transmitir una buena imagen institucional.

## Capítulo V: Planeamiento y Diseño del Proceso

El presente capítulo describirá los procesos que se desarrollan en la institución financiera, especialmente en el proceso de otorgamiento de crédito. Se realizará un análisis con el empleo del diagrama de actividades (DAP) y se propondrá mejoras para optimizar los procesos, orientado a generar eficiencia y efectividad en los productos y servicios financieros de la Caja Arequipa.

### 5.1 Mapeo de los procesos

La Caja Arequipa cuenta con procesos estratégicos control, operativos y de apoyo debidamente planificado y definido, taxativamente documentadas en la Normativa de Otorgamiento de Créditos, Reglamento de Créditos y articulado con el Manual de Funciones. Sin embargo, se ha identificado mejorar operativamente, mediante la fusión de las tecnologías de información con lo cual dispone la Caja Arequipa, para simplificar y perfeccionar el proceso de operación de otorgamiento de créditos, enfocados a mejorar su relación con el cliente y en efecto incrementar los índices de rentabilidad y generación de eficiencias por mayor productividad.

Los procesos y sus interacciones, como se puede observar en la Figura 13, se muestran los tres niveles del mapa del proceso. El primer proceso estratégico está conformado por la Gerencia Central de Finanzas y Planeamiento, Gerencia Central de Administración y Operaciones, y Gerencia Central de Negocios, quienes asumen responsabilidades de manera conjunta, adoptan las decisiones fundamentales de gestión de acuerdo a la política general aprobada por el Directorio y cuyas decisiones son acordados mediante acuerdos de Comité de Gerencia en aras de lograr mayor participación del mercado. El Proceso de Control, está conformado por la Gerencia de Auditoría Interna, Gerencia de Riesgo, Órgano de Control Institucional y Oficialía de Cumplimiento y de Cumplimiento Normativo. El proceso operativo, está conformado por la Gerencia de Ahorros y Servicios,

Gerencia de Créditos, Jefatura de Canales de Atención, Finanzas y Tesorería. Por último, los procesos de soporte están conformados por la Gestión de la Gerencia de Administración, Gerencia de Desarrollo Humano, Gerencia de Soluciones de Negocio, Gerencia de Operaciones y Canales, Gerencia de Estrategia de Negocios, Gerencia de Desarrollo Comercial, Gerencia de Contabilidad, Gerencia de Recuperaciones, Gerencia Legal, Jefatura de Prevención de Fraudes e inspectoría.

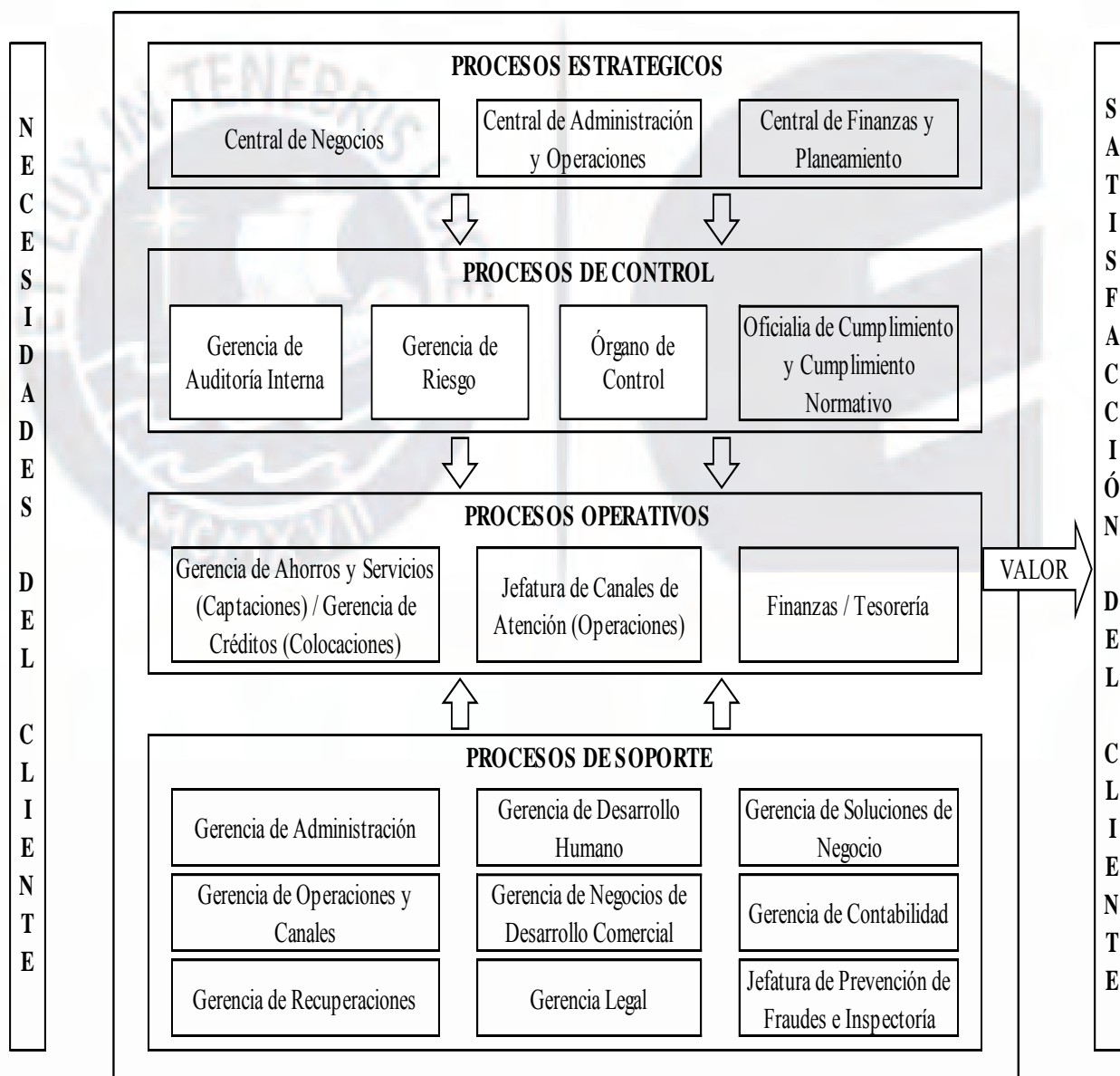


Figura 13. Mapeo de los procesos de la Caja Arequipa.

Adaptado de *Gestión de Procesos*, por J. Bravo, 2008, Santiago de Chile, Chile: Evolución.

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

El otorgamiento de crédito, es una de las actividades claves de la Caja Arequipa que representa el 86.0% de desembolsos otorgados al segundo trimestre de 2018, sin embargo, sus actividades difieren en todas las agencias de la Región Ica, pese a su normativa de otorgamiento de crédito. El escenario para el otorgamiento de créditos se da en dos formas: la primera es cuando el cliente se apersona a una agencia de la Caja Arequipa y solicita un crédito, y la segunda, cuando el personal de créditos desarrolla sus actividades en campo y emplea el aplicativo Misti (app), una herramienta móvil para obtener información crediticia en relación a la clasificación del cliente en la Central de Riesgos denominado “Experian”. Este aplicativo es de uso interno asignado a cada analista de créditos para que en tiempo real se informe de la situación de un cliente.

En la Figura 14, se presenta el diagrama de actividades del proceso operativo de otorgamiento de créditos de la Caja Arequipa, mediante el cual se detalla las principales actividades y tiempo. De las 20 actividades aplicadas al otorgamiento de crédito, se identifica que el analista de crédito tiene una mayor participación, es decir, es el principal colaborador de todas las actividades de la Caja. Por lo que en el periodo 2017, se implementó la metodología de rating de analista de crédito y su incorporación normativa de evaluación del desempeño, basados en una cultura de servicio. Mientras que la intervención del Comité se establece en la declaración de la propuesta del crédito, previo debate y levantamiento de observaciones; asimismo, se muestra la relación con la atención de plataforma de servicios, durante el procedimiento de desembolso de crédito. Este panorama nos demuestra, que la actividad de otorgamiento de crédito toma la mayor parte del tiempo y gastos logísticos asociados a las movilidades producto de la actividad comercial, cuando una respuesta pronta a ello, puede ser la simplificación de dichas actividades, mediante herramientas tecnológicas dentro del ordenamiento jurídico y del marco de los dispositivos internos vigentes.

Descripción de la Actividad	D.A.P. Flujo de Proceso de Otorgamiento de Créditos					Responsable	
	Actual <input checked="" type="checkbox"/>	Operación	Transporte	Inspección	Espera		Almacenamiento
	Propuesto <input type="checkbox"/>						
Tiempo en Minutos							
Traslado a campo y promoción a clientes, emplean el app Misti, verifican en la Central de Riesgo la calificación del cliente y de terceros que intervienen en la solicitud de crédito.	1h 40m		➔				Analista de Crédito
Solicita requisitos al cliente potencial, por tipo de crédito.	3 min	●					Analista de Crédito
Retorna a la oficina.	20 min		➔				Analista de Crédito
Consolida información y registra información crediticia en el Sistema Bantotal - Genera la solicitud.	10 min	●					Analista de Crédito
Visita inopinada al domicilio o negocio, según Guía Operativa "Programación de Visitas", se busca referencias a través de los vecinos acerca de las actividades del cliente (trabajo o negocio).	35 min			■			Analista de Crédito
Consolida toda la información de la visita y de corresponder anexa la fotografía del negocio - Calificación.	15 min	●					Analista de Crédito
Verifica la autenticidad de cada uno de los documentos presentados colocando su V°B° en las fotocopias de los documentos entregados, dando conformidad.	5 min			■			Analista de Crédito
Retorna a la oficina.	20 min		➔				Analista de Crédito
Organiza y verifica el expediente de acuerdo al "Orden de expediente de créditos por tipo de créditos". Formula propuesta registrando el sustento de las características del crédito a otorgar (monto, plazo, moneda, fecha de pago, destino, tasa de interés, tipo de garantía, y otros).	30 min	●					Analista de Crédito
Realiza la evaluación económica financiera de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Créditos, para asegurar la viabilidad del crédito.	30 min			■			Analista de Crédito
Ingresa al sistema el resultado de sus evaluaciones según el tipo de crédito, de acuerdo a la "Guía Operativa de Flujo de Tareas - Créditos" por el Bantotal.	10 min	●					Analista de Crédito
Entrega, expone y sustena la propuesta en Comité de Crédito, conformado por 6 analistas y dirigido por el Analista Sénior.	30 min	●					Analista de Crédito
Verifican viabilidad del crédito, sugieren modificaciones si fuera el caso y dan V°B°, firman el expediente validando su opinión al respecto.	25 min			■			Comité de Créditos
Aprueban el créditos través del Bantotal, comunica al cliente.	5 min	●					Comité de Créditos
Comunica al cliente que el crédito está aprobado.	5 min	●					Analista de Crédito
Deriva el expediente una vez aprobado al Jefe de Plataforma.	15 min		➔				Analista de Crédito
Verifica evaluación de créditos y comentarios de la operación crediticia y ordena el desembolso.	15 min			■			Jefe de Plataforma
El cliente se apersona a desembolsar en caja, espera atención.	20 min				⌋		Representante de Servicios
Ejecuta el desembolso de créditos y se entrega la documentación correspondiente al desembolso.	20 min	●					Representante de Servicios
Almacena documentos valorados, para derivar a bóveda (pagarés).	15 min					▽	Representante de Servicios
Total de Tiempo	428 min. (7h y 13 min)	9	4	5	1	1	
Total de Actividades	20						

Figura 14. DAP de otorgamiento de créditos de promociones en campo.

Adaptado de *Administración de las operaciones productivas: Un enfoque en procesos para la gerencia* (p 143) por F. A. D' Alessio, 2012, México D. F., México: Pearson.

### 5.3 Herramientas para Mejorar los Procesos

Con respecto a este punto, se empleará el diagrama de pescado de Ishikawa para identificar las causas que explican un determinado problema, lo cual la convierte en una herramienta esencial en la práctica de la gestión de la calidad.

Como se puede observar en la Figura 15, se identifica que la Caja Arequipa presenta deficiencia o baja productividad a lo largo del proceso de otorgamiento de crédito en relación a tiempo, costo y actividades que no generan valor. La principal causa, es la deficiente planeación de procesos de trabajo, dado que ninguna de las áreas de la Gerencia de Soluciones de Negocio y las demás áreas que participan en el proceso de otorgamiento de crédito, poseen mediciones de indicadores de calidad de atención para medir tiempos en todo el proceso, si bien poseen una serie de reglamentos de crédito y un app utilizado por el analista en campo, para verificar información crediticia del cliente a tiempo récord, las actividades durante el proceso de otorgamiento de crédito no son las mejores.

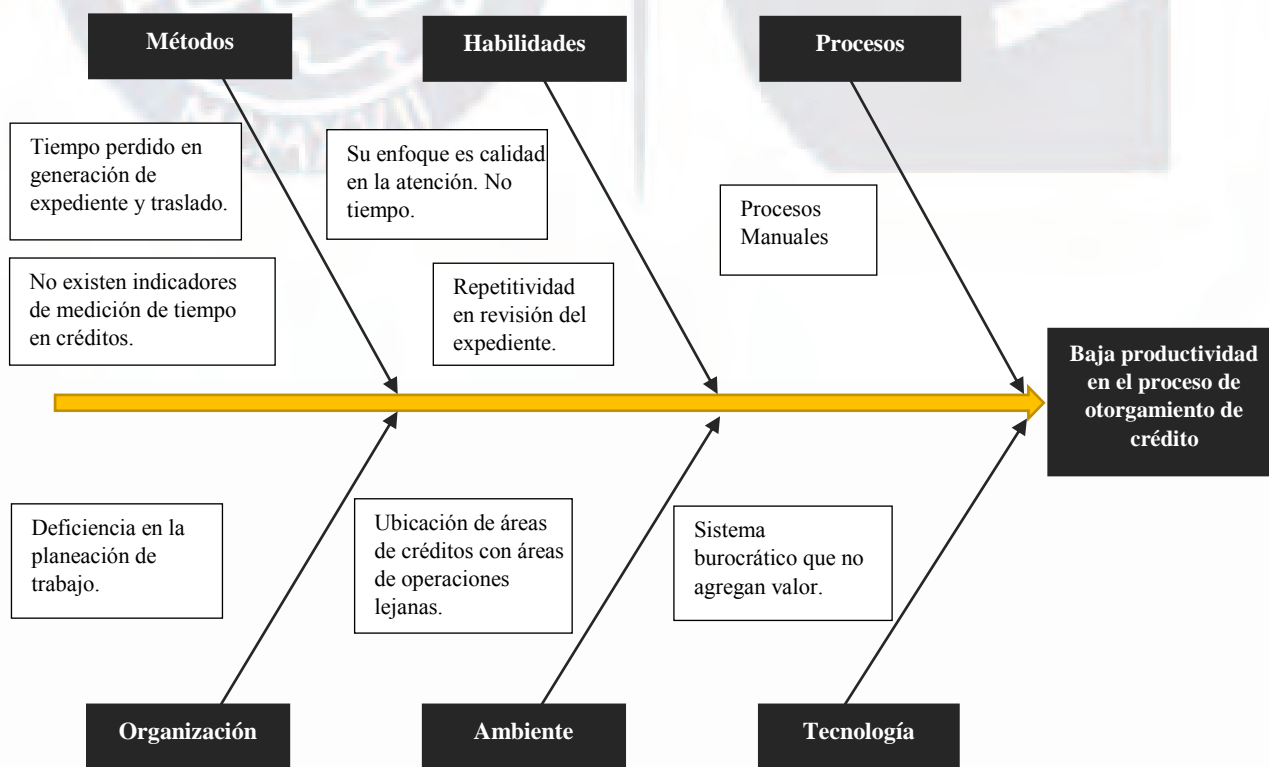


Figura 15. Diagrama de pescado de causa – efecto de Ishikawa; Caja Arequipa.

#### **5.4 Descripción de los Problemas Detectados en los Procesos**

De acuerdo al diagrama presentado, se identifica que en todo el proceso que conlleva al otorgamiento de crédito y que involucra a todas las áreas, existen actividades con inversión de tiempos innecesarios, partiendo desde la captación a todos los clientes, es decir, una captación que abarca tanto a nuevos clientes, clientes propios, y clientes que ya no mantienen continuidad crediticia; existe todo un procedimiento burocrático y documentación que redundan entre sí, desde registros manuales a registros virtuales, olvidando un factor importante: la responsabilidad ambiental, y el tiempo asociado a la calidad de servicio puesto en el cliente; estas actividades pueden ser mejoradas a través de un sistema digitalizado aplicado en todo el proceso crediticio. Por lo que, de un lado optimista, para mejorar el proceso de otorgamiento de crédito, el trabajo en campo se enfocaría sólo en la captación de nuevos clientes, dado que cada analista de crédito posee información de riesgo y otras informaciones confidenciales a través del aplicativo Misti integrado en su dispositivo celular; y cuyo cliente a futuro, se convierta en cliente potencial o con buena calificación, se incorpore a la base de clientes Premiun y tenga las facilidades según lo descrito en el Capítulo 4; asimismo, la aprobación de los créditos para estos clientes nuevos, se basaría con autorizaciones virtuales, minimizando así, los tiempos y todas las actividades que generan costos y tiempos innecesarios, elevando así, las perspectivas y nivel de satisfacción del cliente; en consecuencia, un buen respaldo tecnológico puesta en marcha para una microfinanciera, agrega valor y constituye una ventaja competitiva que merece ser monitoreada. De un lado, ayuda a captar mayores clientes, y a su vez a alcanzar mayores niveles de productividad e incluso expansión.



## 5.5 Propuesta de Mejora

De acuerdo al problema identificado, y las causas detectadas, se plantea implementar un software CRM enfocado en el cliente tal como se puede observar en la Tabla 8.

Tabla 8

*Propuesta de Mejora para la Implementación del Software aplicado a los Procesos Crediticios.*

Propuesta de Mejora	Implementar un software CRM, para emplearse en los procesos de otorgamiento de crédito de manera sistematizada y automatizada con todas las áreas de la Caja.		
Inversión	<b>Adquisición de Software: S/ 336,000</b>		
	<b>Costo de implementación:</b>		
	<b>Infraestructura y amoblado</b>	<b>* Gastos Total Caja</b>	<b>Gastos Zona Ica</b>
	- Reparación y mantenimiento:	11,536,000.00	819,208.13
	- Seguros:	11,137,000.00	790,873.87
	- Energía, agua y teléfono	5,410,000.00	384,181.34
	- Suministros diversos y útiles:	4,596,000.00	326,376.61
	<i>Total de gastos indirectos</i>	<b>32,679,000.00</b>	<b>2,320,639.94</b>
	* Gastos Total Caja es tomado de la Memoria Anual 2017; Nota: 21 (p. 124)		
	<b>% de cartera de la zona Ica con relación a la Caja Arequipa:</b>		
	- Cliente total Caja Arequipa	375,212	
	- Cliente total Región Ica	26,645	
	<i>Total de gastos de la Caja</i>	<b>7%</b>	
	<b>Costo de Personal:</b>		
	- Personal actual de la Caja Arequipa:	<b>Sueldo Promedio</b>	
	- Total de analista de créditos: 120	2,500	
	- Total de representante de servicios: 66	1,500	
	- Rotación anual: 13.1%, por lo que:		
	Total analista de créditos Región Ica: 120	16	
	Total representante de servicios Región Ica: 66	8	
	Sueldo Anual - analista y representante: 15	15	
	*Según Memoria Anual 2017 (p. 49), hay una rotación de 13.1%. (Se considera este aspecto, para canalizar ahorro en personal); aplicando a la Región Ica:		
	Contrato de personal especializado en banca virtual para la nueva área, se detalla:		
	- Personas a contratar: 5		
	* Sueldo Anual: 15		
	- Sueldo 1 Jefe de área: 5,000.00	5,000.00	
	- Sueldo 4 personal técnico: 3,000.00	12,000.00	
	- Total sueldo de personal	17,000.00	
	<b>*Total de gastos directos</b>	<b>255,000.00</b>	
Beneficios Cualitativos	Automatiza y acelera el proceso de calificación de crédito. Mejora el seguimiento de la evolución de los clientes pre-aprobados, que surgen a raíz de las campañas Mejora la calidad de los servicios crediticios. Consolida datos en un solo lugar, lo que permite administrar de manera actualizada. Minimiza todos los gastos que incurren en el proceso de otorgamiento de crédito Ampliar la cartera de créditos.		
Beneficios Cuantitativos	<b>Ahorro al no Reponer Personal:</b>		
	Analista de créditos: 120	589,500	
	Representante de servicios: 66	180,000	
	<b>Ahorro Total al no reponer personal</b>	<b>769,500.00</b>	
	<b>Ahorro en Gastos indirectos</b>	<b>304,003.83</b>	
	<b>Total Ahorro Esperado</b>	<b>1,073,503.83</b>	
	<b>Total Gasto Nueva Área</b>	<b>363,334.12</b>	
	<b>Beneficio</b>	<b>710,169.71</b>	

Nota: Propuesta y Diseño del Proceso, según identificación de las principales causas-efecto. Teoría de *Dirección de la producción y operaciones. Decisiones tácticas*. 8va. edición. Por Heizer, J & Render, B. (2008). Madrid, España: Pearson.

Con esta mejora tecnológica, el cliente puede acceder desde un móvil o una pc a las opciones de autoevalúate y pagos online que se propone en el capítulo precedente y con ello brindar transacciones más rápidas y efectivas, redundando en un mejor servicio, eliminando con ello actividades que no generan valor, y que a su vez, fidelice al cliente, maximice la cartera de clientes y contribuya en general a transmitir una buena imagen institucional.

## **5.6 Conclusiones**

De acuerdo al análisis realizado, se identifica que en las actividades que implican el otorgamiento de créditos, vale decir, actividades realizadas por analistas de crédito, existen horas hombre perdido o actividades que no generan valor, la situación podría ser mejor si las horas hombre pudieran ser empleado en captar nuevos clientes o mejorar la calidad de cartera.

Usando tecnología adecuada, podemos convertir esas oportunidades de mejora en ventajas competitivas que nos permitan conseguir más clientes y elevar los niveles de productividad.

La implementación de la tecnología CRM enfocado al cliente permite mayor comodidad, fidelización y agilidad en la atención de solicitudes crediticias, conllevando con ello mejores niveles de satisfacción para el cliente y mayores utilidades para la Caja.

## Capítulo VI: Planeamiento y Diseño de Planta

En el planeamiento y diseño de planta, se contempla el detalle de la distribución actual de dos de las diversas oficinas en la región Ica, las cuales son de la ciudad de Chincha e Ica. Ahora bien, con el uso del diagrama de relación de actividades, se analiza y sustenta una nueva distribución, orientada a mejorar el aprovechamiento del área disponible, con lo cual se proporcionará eficiencia, efectividad y reducción de costos en las operaciones de la empresa financiera.

### 6.1 Distribución de los Servicios Ofrecidos

En las ciudades de Ica y Chincha la Caja Arequipa cuenta con dos agencias en cada ciudad (ver Figura 16):

1. Las agencias de la ciudad de Chincha se encuentran ubicadas en: (a) Agencia 1, Av. Benavides # 170 Chincha Alta-Ica, (b) Agencia 2, Av. Benavides 200 Chincha Alta- Ica; la primera oficina es un edificio alquilado, la segunda es el edificio de la ex Caja Luren el cual fue adquirido por la caja Arequipa.

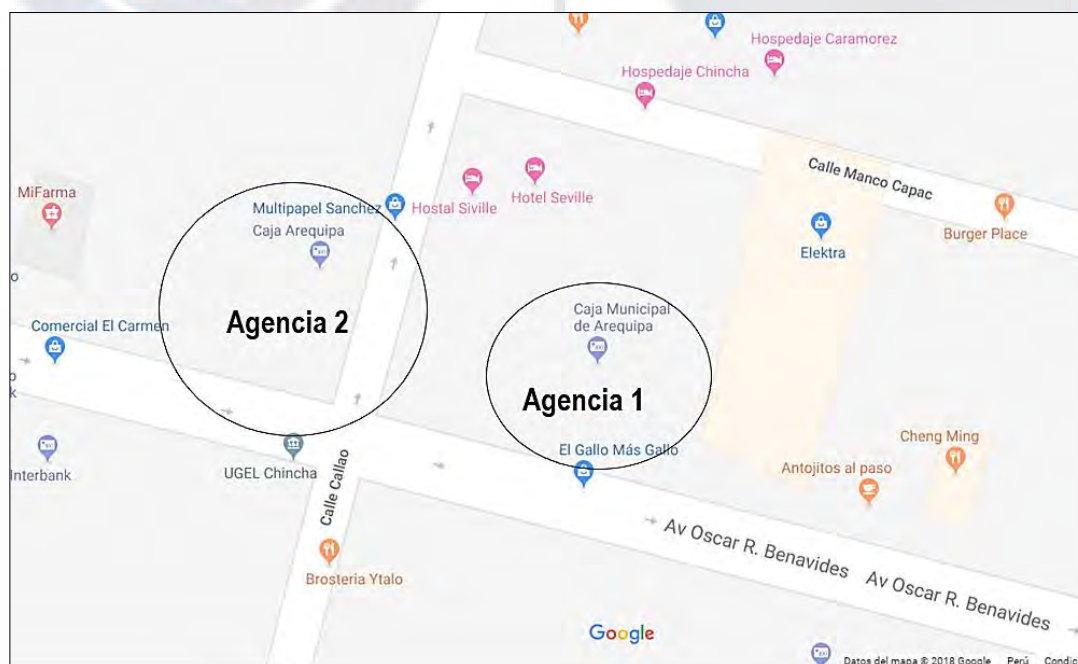


Figura 16. Ubicación de las agencias 1 y 2 en la ciudad de Chincha de la Caja Arequipa. Tomado de Google maps, 2018.

2. Las agencias de la ciudad de Ica se encuentran ubicadas en: a) Agencia 1, calle libertad # 103 plaza de armas Ica, b) Agencia 2, esquina Av. Grau # 300 y Av. la mar; la primera es una oficina alquilada, la segunda se encuentra en proceso de adquisición (ver Figura 17).

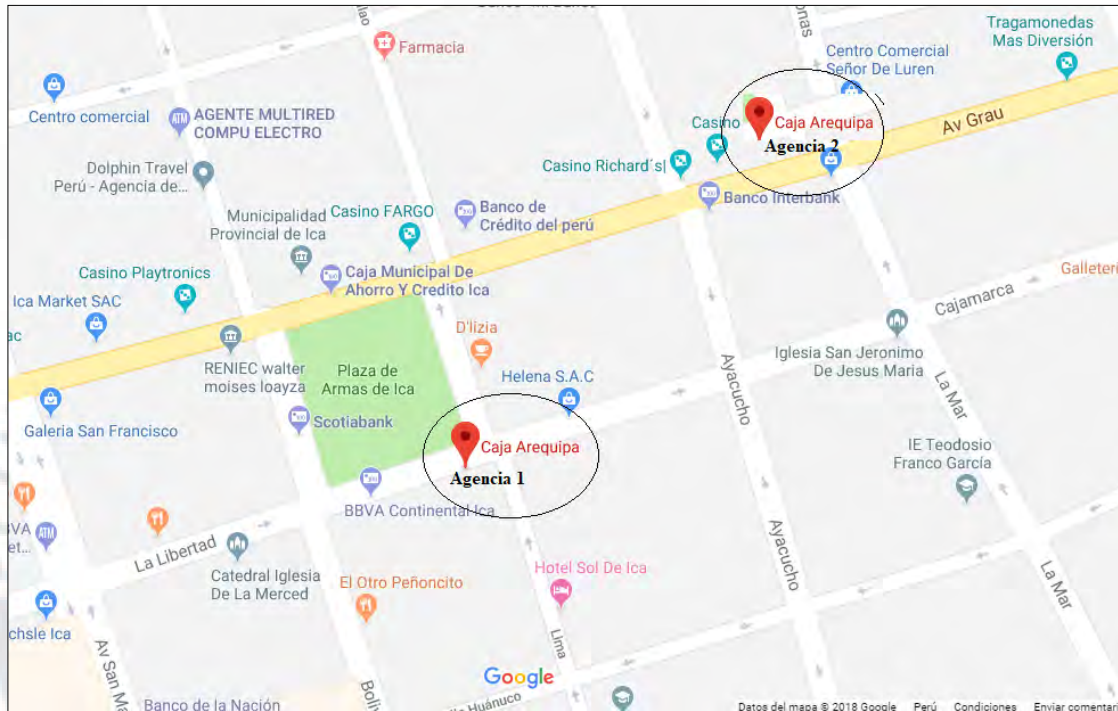


Figura 17. Ubicación de las agencias 1 y 2 en la ciudad de Ica., Caja de Arequipa Tomado de Google maps, 2018.

## 6.2 Análisis de la Distribución de Planta

El objetivo de analizar el layout de la agencia de chincha es el siguiente: (a) mejorar los servicios prestados dentro de las instalaciones físicas, (b) optimizar espacialmente los elementos implicados en la prestación de servicios, (c) satisfacer los requerimientos competitivos ordenando los factores productivos, y (d) hacer que el área de operaciones se integre y armonicen entre las áreas de soporte, como las oficinas estratégicas, bajo el principio de integración total. Así, pues, la agencia de chincha sus actividades bajo un modelo de proceso de flujo continuo y relativa automatización. De acuerdo con este estudio

preliminar, se realiza el análisis de la agencia de chincha, utilizando el principio de distribución de planta de servicios.

En principio, el análisis empieza con el mapeo de distribución actual de las instalaciones en ambas agencias. En la cual se determina que existe una duplicación de espacios y funciones, bajo la metodología de Muther, se infiere que la distribución actual está orientada a la integración de las áreas de administración, operaciones y plataforma.

### 6.3 Propuesta de Mejora

La propuesta de mejora en la ciudad de Chincha, consiste en agrupar todas las áreas en el edificio adquirido de Caja Luren (Agencia 2) y dejar de alquilar las oficinas de la Agencia 1, el cual generará una reducción de gastos por alquiler de oficinas. Y se agrupan todas las operaciones para que estén relacionadas para un mejor resultado. Si se dejara de alquilar, como se parecía en la Tabla 9, se genera un ahorro de S/. 17,160 mensual (S/ 205,920 anual), con un costo de S/ 3,500 por concepto de mudanza, de los cuales se obtiene un beneficio de S/ 202,420 al año.

Tabla 9

*Cuadro de Propuesta Sin Alquiler de Oficina 1 - Chincha*

Prepuesta	Costo	Ahorro	Beneficio
No alquilar Oficina 1 en Chincha	S/ 3,500.00	S/ 205,920.00	S/ 202,420.00

La propuesta de mejora en la ciudad de Ica es similar a la de chincha, agrupar todas las operaciones en la agencia 2, de esquina de Grau con la mar y prescindir de los alquileres de la agencia 1. Al rediseñar las instalaciones y agrupar funciones en una sola agencia (ver Tabla 10), genera un ahorro de S/11,550 mensuales (S/ 138,000 /año) por concepto de alquiler de los cuales se resta el costo de traslado y reubicación de oficinas que son S/ 5,400, obteniendo un beneficio de S/ 133,200 al año.

Tabla 10

## Cuadro de Propuesta Sin Alquiler de Agencia 1 - Ica

Prepuesta	Costo	Ahorro	Beneficio
No alquilar Oficina 1 en Ica	S/ 5,400.00	S/ 138,600.00	S/ 133,200.00

La Agencia de Caja Arequipa sucursal Chíncha e Ica, cuentan con un Gerente de agencia, un jefe de plataforma, representante de servicios, ejecutivo de ahorros, 18 funcionarios de créditos, una sala de espera para clientes y un lobby (ver figura 19 y tabla 11). Se tiene un terreno de 360 m<sup>2</sup> construido edificio de 3 pisos en cada ciudad, para ello se necesita elaborar un layout de la sucursal de las agencias 2 de Chíncha e Ica. Es importante que el lobby comparta espacio con todas las áreas.

Para determinar el layout se elabora el diagrama de Muther: (ver Figura 18 y 20).

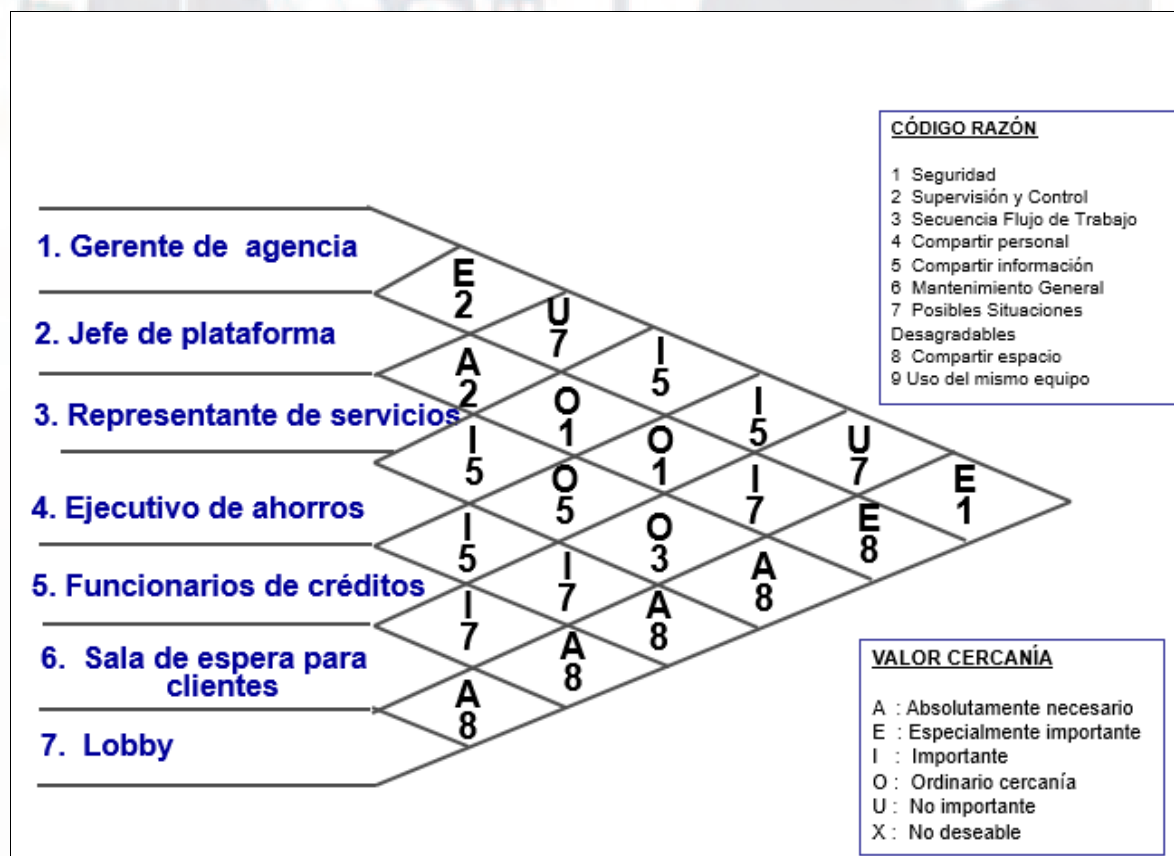


Figura 18. Gráfico de Relaciones de las Actividades (GRA).

Adaptado de *Distribución de Planta*, por R. Muther, 1970, Barcelona, España.



AREA DE ACTIVIDAD		GRADO DE VINCULACIÓN					
		A	E	I	O	U	X
1	Gerente de agencia		2,7	4,5		3,6	
2	Jefe de plataforma	3	1,7	6	4,5		
3	Representante de servicios	2,7		4	5,6	1	
4	Ejecutivo de ahorros	7		1,3,6	2,5		
5	Funcionarios de créditos	7		1,6	2,3	4	
6	Sala de espera para clientes	7		2,4,5	3	1	
7	Lobby	3,4,5,6	1,2				

Figura 19. Diagrama de Relación de la Actividad.  
Adaptado de *Distribución de Planta*, por R. Muther, 1970, Barcelona, España.

Tabla 11 Cuadro de espacio requerido por área

Cuadro de Espacio Requerido por Área

Nº	Área	Espacio requerido (m2)
1	Gerente de agencia	9
2	Jefe de plataforma	3
3	Representante de servicios	21
4	Ejecutivo de ahorros	9
5	Funcionarios de créditos	54
6	Sala de espera para clientes	200
7	Lobby	50
Total		346



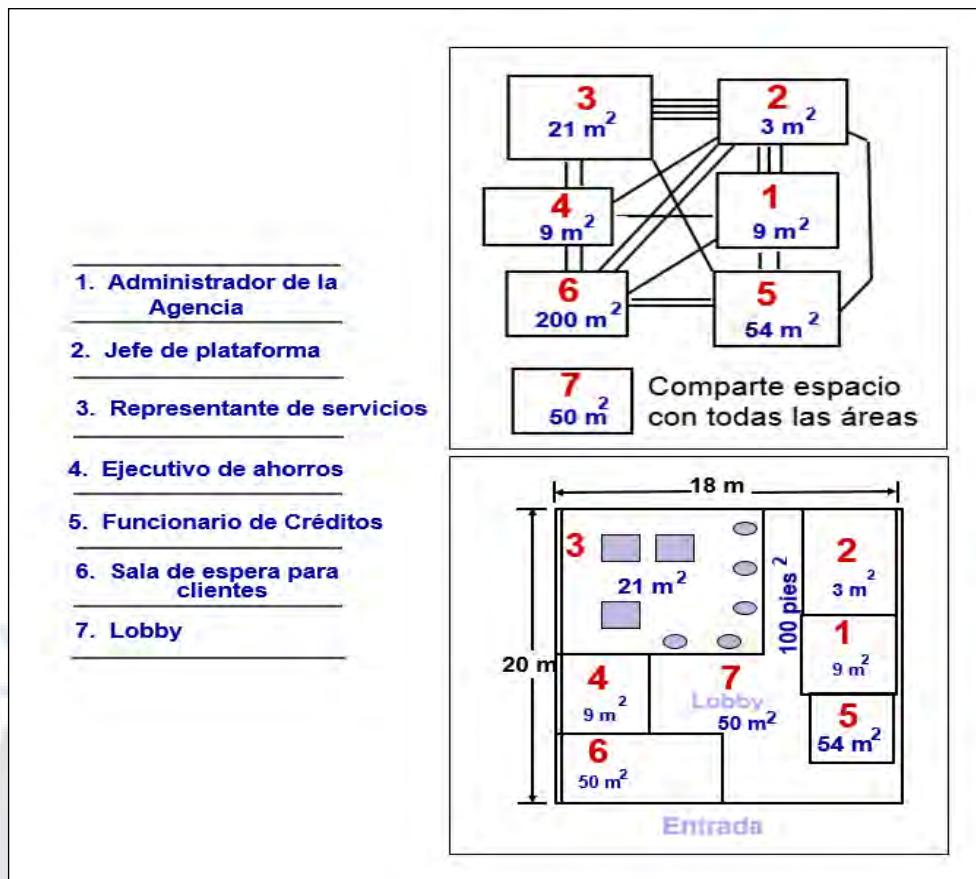


Figura 20. Distribución del espacio  
Adaptado de *Distribución de Planta*, por R. Muther, 1970, Barcelona, España.

## 6.4 Conclusiones

Al migrar las operaciones online, se utiliza menos espacio físico y menos personal, puesto que se utiliza espacios virtuales.

Al dejar de alquilar una agencia por ciudad se obtendría un beneficio de S/335,620.00 y por otra parte se agrupan las operaciones para mejorar la atención al cliente y sacarles el máximo provecho a las instalaciones que han sido diseñadas para empresas de servicios financieros.

## Capítulo VII: Planeamiento y Diseño del Trabajo

En el presente capítulo se evalúa el planeamiento y diseño de trabajo de la Caja Arequipa, se tomará como objeto de estudio sólo el Centro de Negocios de la región Ica, pero es conveniente recalcar que el planeamiento y las políticas de diseño de trabajo son aplicables a todos los colaboradores de la caja Arequipa a nivel nacional donde se evaluará los puestos de trabajo. Cabe resaltar que el área que vela por el planeamiento del diseño de trabajo es Recursos Humanos, quien se encarga de elaborar y actualizar el manual de funciones de la caja Arequipa.

### 7.1 Planeamiento del Trabajo

El área que vela por el planeamiento de trabajo en la Caja Arequipa se llama Gestión del Capital Humano, en donde los colaboradores son el principal grupo de interés, y se encarga del planeamiento del personal en coordinación con las demás áreas funcionales como los planes de acción que pueden incluir inscripción en cursos de formación y seminarios, entrevistas de dirección, de la información o petición de oportunidades laborales en la empresa (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1997). La Gerencia de Gestión de Capital Humano proporciona a la institución el personal idóneo que le permita alcanzar sus planes y objetivos estratégicos, elevar su productividad, eficiencia y eficacia, vía la capacitación y entrenamiento del personal, de manera justa y equitativa. Los sistemas de planificación profesional benefician tanto a los trabajadores como a la empresa (Russell, 1991).

Todas las agencias proporcionan condiciones de higiene y seguridad para obtener un ambiente adecuado de trabajo. La valoración personal ayuda a las personas a determinar sus intereses profesionales, valores, actitudes y tendencias de comportamiento (Fernández & Caveda, 1997). Cabe resaltar que gerencia de Gestión de Capital Humano cuenta con un manual de funciones el cual permite que las áreas se guíen en la planificación de su trabajo, en este manual se detallan las funciones de las gerencias y jefaturas, así como las líneas de

autoridad, responsabilidad y coordinación entra cada una de ellas, necesarias para la correcta administración y el orden funcional de cada una de sus áreas de la Caja Arequipa.

Para que pueda obtener una alta rentabilidad en sus operaciones es importante que el área de Gestión del Capital Humano de la Caja Arequipa, difunda las funciones de cada puesto y resaltar las competencias que debe tener el personal que cumplirá el rol por el cual es contratado como puede verse en la tabla 12. Al cierre del 2017 la Caja Arequipa tiene 3779 colaboradores primero están los analistas de crédito (63%) luego los analistas de operaciones (18%), la administración (11%), el área de cobranzas (6%), y el área de ahorros (2%). Los trabajadores, sus jefes y las empresas comparten responsabilidades en la planificación del desarrollo (Miner, 1986).

Tabla 12 *Número de colaboradores distribuidos por áreas de trabajo*

*Número de Colaboradores Distribuidos por Áreas de Trabajo*

Grupo	N° personas	% participación	Productos
Analistas de Créditos	2,376	63	Brindar asistencia y asesoría sobre los productos crediticios a clientes nuevos y existentes
Analistas Operaciones	671	18	Planificar y organizar el desembolso de las operaciones de créditos.
Administración	433	11	Destinados a gastos personales: créditos consumo y convenio
Cobranzas	217	6	Realizar la gestión de cobranza a los clientes de la cartera asignada, a través de las visitas domiciliarias, llamadas telefónicas etc.
Ahorros	82	2	Controlar, ejecutar y organizar las actividades relacionadas con la captación de depósitos
<i>Total</i>	<i>3,779</i>	<i>100</i>	<i>Colaboradores a nivel nacional</i>

*Nota.* Tomado de *Memoria Anual 2017*, por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa (Caja Arequipa), 2018, Arequipa, Perú: Autor.

## 7.2 Diseño del Trabajo

La estructura de la Caja Arequipa está diseñada para controlar de forma particular al personal de negocios, de forma directa al personal de Operaciones y el personal de Riesgo crediticio, girando en torno al proceso de créditos, y con el objetivo de administrar los recursos humanos garantizando el desarrollo y actualización de cuadros idóneos de personal e integrándolos como parte de un equipo de trabajo orientado a lograr sus logros individuales, así como institucionales.

Las trayectorias profesionales deben reunir una serie de características para ser efectivas, (Leibowitz, Kaye & Farren, 1992). Para ayudar a las personas a afrontar sus retos profesionales, los directivos pueden resultar eficaces en cuatro papeles: entrenador, evaluador, asesor y recuperador, la caja de Arequipa en su sistema de diseño de trayectoria profesional, primero recluta y selecciona el personal, con el perfil adecuado, lo capacita y entrena, luego evalúa el desempeño laboral, y desarrolla programas, talleres, cursos, etc., y cualquiera de otros programas que vayan acorde al crecimiento y mejoramiento de los discernimientos del personal.

La incorporación a la organización es el proceso por el que los nuevos empleados se convierten en miembros efectivos de la empresa. La incorporación incluye tres fases según (Wanous, Reichers y Malik, 1984): (a) aproximación, (b) contratación, y (c) afianzamiento.

Promociona el desarrollo del liderazgo, soluciona conflictos y problemas que se provoquen en el personal, informar a los empleados ya sea mediante boletines, reuniones, memorándums o por vía mails, las políticas y procedimientos de recursos humanos. La gestión de competencias se completa con la gestión del potencial, que nos muestra la capacidad presente para adquirir o generar competencias futuras (Albizu & Landeta, 2001). Señalan que las organizaciones deben conseguir que el desarrollo profesional sea una estrategia empresarial clave si quieren sobrevivir en un entorno empresarial cada vez más

competitivo y global. La gestión de competencias se completa con la gestión del potencial, que nos muestra la capacidad presente para adquirir o generar competencias futuras, desarrolla un marco personal basado en competencias, avala la variedad de puestos de trabajo como forma o vía de que una empresa triunfe en los distintos mercados.

Para realizar el diseño del trabajo se tomará en cuenta la satisfacción laboral existente, según (Sánchez , 2004), lo define como los procesos de desarrollo que repercutirán de manera positiva en la moral y en la satisfacción de los empleados, que al sentirse respaldados por la organización, tendrán una mayor seguridad y estabilidad laboral el cual es medido mediante el índice de rotación de personal voluntaria alcanzado durante el 2017 fue de 13.1%, índice que se encuentra por debajo del promedio del mercado microfinanciero (20.5%). los colaboradores que renuncian son de las Áreas de Créditos y Recuperaciones, cuyos principales motivos son temas familiares o de remuneración. Con el objetivo de definir el planeamiento y el diseño de las funciones de las Gerencias, Jefaturas y demás áreas que conforman la estructura de la Caja Arequipa, para este propósito, se han creado.

- Estructura orgánica. Es el modelo dentro del cual todos los órganos de la institución se acoplan como una sola unidad que tiene la finalidad de cumplir con objetivos trazados en su Manual de Organización y Funciones.
- Niveles de dependencia de las jerarquías. Están vinculados a las responsabilidades que tienen, las cuales se ajustan en el tiempo conforme a las prioridades y necesidades de la Caja. En efecto, la caja organiza sus unidades en dependencias bajo el esquema jerárquico funcional.
- Funciones. Son las tareas o actividades que realiza cada persona para cumplir con los objetivos de la posición y la unidad, que, a su vez, debe enmarcarse dentro de los objetivos generales de la Institución (ver Tabla 13).

Tabla 13

*Funciones Asignadas para cada Puesto de Trabajo en la Caja Arequipa*

Puesto de trabajo	Descripción de las Funciones
Gerente de agencia	Representar, dirigir y controlar las actividades operativas de la Agencia a su cargo estableciendo los planes operativos y que se ejecuten conforme a las políticas, reglamentos, normas y procedimientos el ámbito administrativo, de captaciones, créditos, cobranzas y otros productos, de acuerdo al cumplimiento de metas establecidas y designadas por la Caja Arequipa.
Jefe de Plataforma	Supervisar controlar y ejecutar la provisión oportuna y eficiente de recursos financieros, para las colocaciones activas y pasivas, así como, para los gastos administrativos y propios de la agencia, administrar la caja interna, supervisar, controlar y custodiar efectivo y valorados de la oficina, de acuerdo a la normativa vigente establecidas por la CA Arequipa; velar por el cumplimiento del protocolo y pautas de calidad de servicio a los clientes internos y externos en la agencia, apoyando al gerente de agencia a lograr indicadores óptimos en la gestión de calidad de servicio.
Representante de Servicios	Realizar abonos y débitos de las operaciones pasivas, activas y cierre diario, realizar el cuadro al cierre del día, brindar información y ofrecer productos y servicios, administrar y custodiar los fondos de caja chica de acuerdo con las normas vigentes; velar por el cumplimiento del protocolo y pautas de calidad de servicio, informar sobre situaciones irregulares o sospechosas que afecten la seguridad del cliente y de la institución, cumplir con los procedimientos transparencia y lavado de activos manejo y custodia de caja chica, apoyar al gerente de oficina para lograr indicadores de gestión de calidad de servicio.
Analista Senior	Encargado de mantener un trato directo con los clientes, así como de realizar la evaluación del el expediente de crédito formular la decisión del otorgamiento del crédito, dando cumplimiento a las Políticas, Reglamentos y Procedimientos Crediticios, así como supervisar y controlar al grupo de analistas de negocios bajo su cargo, identificando el riesgo de la cartera para cumplimiento de metas de calidad de cartera, rentabilidad e índices de morosidad conforme a lo establecido en las normas y disposiciones internas dictadas por la Caja Arequipa.

*Nota.* Adaptado de Manual de y Funciones MF – DORG01 (pp 1-40), 2017, Arequipa, Perú: Autor.

La estrategia que ha aplicado la institución para disminuir la rotación de personal es la capacitación constante del personal durante el 2017 se ejecutaron más de 400,000 horas en logrando más de 100 horas de capacitación por colaborador en programas de formación, actualización, motivación, habilidades directivas, en sus escuelas de formación interna, teniendo un crecimiento de 3,560 colaboradores el 2016, 3,779 colaboradores al año 2017,



obteniendo un crecimiento de 6 %, sin embargo también se considera una política de sanciones por incumplimiento de ratios de productividad, el cual conlleva al descontento de los colaboradores.

El clima laboral influye directamente en la satisfacción y productividad de nuestros colaboradores, por lo tanto, conocer los indicadores, analizar sus causas y tomar acción sobre estos resultados nos da un panorama que nos permite fortalecer las relaciones humanas y satisfacer las necesidades de nuestros colaboradores. Realizado el estudio de clima laboral 2017, obtuvimos un índice de satisfacción de 62% resultado similar al obtenido en el 2016. A través del análisis de los resultados estamos replanteando los esfuerzos e iniciativas para lograr una mayor coincidencia con las necesidades y expectativas de los colaboradores y reforzar un trabajo con los líderes para buscar el alineamiento y una gestión más inclusiva del ambiente de trabajo. La Caja Arequipa, para medir el desempeño del personal y eficiencia de recursos, emplea indicadores de gestión, En el caso de los procesos de colocación financieros, se cuenta con un estándar de tiempos (horas) referenciales predeterminados por cada actividad, así como por los responsables por los créditos financieros ofrecidos (ver Tabla 14).

Tabla 14 Responsables y tiempos para las Colocaciones Financieras

Nº	Actividades-Subprocesos	Responsable	Tiempo / Horas
1	Promoción - Visita a cliente	Analista de Crédito	1.00
2	Precalificación de Riesgos de Crédito	Analista de Crédito	5.00
3	Evaluación Socio-económica	Analista de Crédito	4.00
4	Verificación de Supervisor	Jefe de Plataforma	3.00
5	Análisis y Aprobación de Solicitud de Crédito	Comité de Créditos	6.00
6	Desembolso de Crédito	Representante de Servicios	1.00
Total			20.00

Fuente: Diagrama de Actividades de los Procesos de otorgamiento de créditos y promociones en campo-caja Arequipa.



### 7.3 Propuestas de Mejora

Tomando en cuenta que la Gerencia de Gestión del Desarrollo Humano, se encarga del capacitación y planeamiento del personal en coordinación con las demás áreas funcionales y que existe un procedimiento estandarizado de funciones con roles y responsabilidades definidas de cada uno de los trabajadores de la empresa, se deben generar evaluaciones continuas de los cumplimientos para corregir las tareas y funciones que se realizan por parte de los trabajadores

Es importante mencionar que los colaboradores de la caja Arequipa en su mayoría desconocen los elementos estratégicos, tácticos y operativos de la empresa como son: los objetivos a largo plazo y estratégicas que se diseñan para la obtención de los resultados, básicamente por comunicación, la constante capacitación, que se ha implementado a los colaboradores para que estén alineados a las estrategias de la institución.

Desde la perspectiva de la empresa, para que los nuevos trabajadores puedan empezar a contribuir a los objetivos de la organización, necesitan actividades de orientación y socialización que les ayuden a sentirse lo más a gusto posible con sus nuevos compañeros y tareas (Ernest & Young, 1998).

A fin de satisfacer y mejorar la atención del cliente la Caja Arequipa ha planteado la compra de un software CRM, con esta tecnología el colaborador podrá mejorar su calidad de servicio al cliente pudiendo comunicarse, conocer sus necesidades y monitorear todas sus actividades financieras, así mismo el cliente podrá autoevaluarse desde su móvil o pc, para saber su nivel de endeudamiento, tasa de interés, línea de crédito y en qué tiempo podrá desembolsar su préstamo, así mismo podrá realizar transacciones más rápidas y eficientes eliminado con ellos tiempos muertos, cuellos de botella y actividades que no generan valor,

Para el colaborador el CRM le ayudara a conocer más a sus clientes y fidelizarlos, segmentar los diversos clientes, crenado campañas más efectivas y exitosas, mejorara la

ampliación de su cartera de clientes, mayor colocación de créditos, mayor ingreso de las utilidades que ganara por su esfuerzo.

### **7.3.1 Programas de rutas de desarrollo**

La gerencia está comprometida en fortalecer un adecuado clima laboral ya que esta influye directamente en la satisfacción y productividad de nuestros colaboradores, por lo tanto, conocer los indicadores, analizar sus causas y tomar acción sobre estos resultados nos da un panorama que nos permite fortalecer las relaciones humanas y satisfacer las necesidades de nuestros colaboradores.

Realizado el estudio de Clima Laboral 2017, obtuvimos un índice de satisfacción de 62% resultado similar al obtenido en el 2016. A través del análisis de los resultados estamos replanteando los esfuerzos e iniciativas para lograr una mayor coincidencia con las necesidades y expectativas de los colaboradores y reforzar un trabajo con los líderes para buscar el alineamiento y una gestión más inclusiva del ambiente de trabajo.

Zaleska y De Mendez, (2007) lo entendieron como la ayuda individual al empleado para que alcance sus objetivos de carrera. Además, se incorporan al proceso de desarrollo de carrera prácticas como la rotación, los movimientos laterales dentro y fuera de la organización, el Executive Coaching, el Mentoring y los planes de carrera y sucesión.

En la Caja Arequipa la deserción de personal capacitado impacta mucho, en las funciones administrativas, y presenta los siguientes impactos en la economía. El tiempo promedio de capacitación de un personal es de 20 a 40 días, dependiendo del nivel de especialización (exámenes de ingreso y/o cursos de inducción).

- El costo de reclutamiento de un personal varía entre los S/ 1,000.00 a S/ 1,500.00 soles, con un riesgo de no aceptación o pérdida del personal en pleno reclutamiento del 10%.

- El costo debido a la pérdida de un personal técnico ocasiona un impacto económico en un mes de S/ 2,000.00 a S/ 4,000.00 soles, por temas de sobre tiempo, contratación del personal temporal.
- El costo de pérdida de un gerente puede generar pérdidas de S/ 7,000.00 a S/ 15,000.00 por mes. Debido a temas de sobre tiempos, trabajos día feriados, paralización de trabajos, contrataciones temporales, por impacto en la gestión de la obra con el cliente, entre otros.
- Es decir, si la deserción no se controla mediante programas de liderazgo enfocados al desarrollo personal y profesional del personal, podríamos inferir una pérdida de S/. 200,000.00 soles anuales.
- Las estadísticas indican que los trabajadores de hoy en día cambian de profesión con mayor frecuencia que antes, así lo precisan Grossman & Blitzer, (como se cita en Fernández, 2002). Se tiene que generar puestos multifuncionales para no tener problemas administrativos por la rotación de personal, y poder cumplir con los procesos no operativos sin inconvenientes, esto como plan de contingencia.

#### **7.4 Conclusiones**

Si bien el Manual de Funciones cuenta al detalle con la descripción de los perfiles, funciones y responsabilidades por cada tipo de puesto de trabajo, la planificación del trabajo, no cuenta con herramientas para realizar una medición continua de sus actividades a fin de realizar una planeación de la fuerza de trabajo adecuada y oportuna.

La Caja Arequipa se tiene que seguir trabajando con las personas y desarrollar distintos programas motivacionales que permitan el crecimiento profesional de los empleados, ya que repercute positivamente en su desarrollo; ya que reduce los niveles de deserción. La motivación profesional presenta tres aspectos (London & Mane, 1997).

1. Resistencia profesional o grado en que las personas son capaces de hacer frente a los problemas que afectan a su trabajo.
2. Perspicacia profesional o grado de conocimiento de los trabajadores sobre sus intereses, fortalezas y debilidades, y sobre cómo estas percepciones afectan a sus metas profesionales.
3. Identidad profesional o grado en que los trabajadores definen sus valores personales conforme a su trabajo

La Gerencia de las oficinas de la Caja Arequipa mantiene una política de puertas abiertas para la consulta de cualquier interrogante de los colaboradores, pero debería aplicar el reconocimiento al esfuerzo laboral y el interés genuino por sus colaboradores, a través de políticas salariales y de incentivos que ayuden a los colaboradores.

## Capítulo VIII: Planeamiento Agregado

Sería ideal si el mundo de las microfinanzas tuviesen un comportamiento lineal que permitiese hacer pronósticos acertados sobre la demanda, y pronosticar acertadamente las ventas y las recuperaciones, pero podría decirse que por suerte no es así, y en consecuencia, ese comportamiento altamente variable convierte en un potente ente generador de empleo para profesionales de todas las áreas, a quienes se le brinda la capacitación necesaria para sacar los mejores posibles resultados de ese contexto relativamente incierto.

La demanda no es estable, por lo cual la Caja adopta como medida de planeamiento agregado el otorgar mejores condiciones crediticias, con menos requisitos y mejores tasas, mediante una herramienta denominada “campana”. Es muy común que estas campañas se den casi todo el año, coincidiendo su arranque con fechas claves como el inicio del año escolar, el día de la madre y del padre, las fiestas patrias y navidad, cuyas fechas dan origen a la denominación de las campañas. Además, estas campañas sirven para fidelizar clientes mediante mejores tasas, para captar clientes potenciales mediante mejoras en las condiciones crediticias, o para direccionar la demanda a un sector determinado de los productos crediticios.

Es importante que para sacar los mejores resultados, se cuente y se conserve con un equipo adecuado de funcionarios, denominados “Analistas de Créditos”, quienes tienen una constante capacitación orientada a conseguir los mejores resultados, y a quienes es preciso conservar, ya que la migración de un funcionario hacia otra institución financiera, conlleva la fuga de información, y la consecuente pérdida de los clientes que están en su mayoría fidelizados más con el asesor que con la empresa en sí; para evitar esto se brinda una capacitación constante a los funcionarios, además de una adecuada política de incentivos y remuneraciones por categorías, políticas que dan excelentes resultados en retención del talento.

## 8.1 Estrategias Utilizadas en el Planeamiento Agregado

Actualmente la Caja Arequipa se enfrenta a una campaña agresiva por parte de la competencia destinada a tener una mayor participación del mercado, para lo cual emplean herramientas como la rebaja de tasas, la exoneración de requisitos y las compras de deudas con sobre rebajas de tasas autorizadas por sus directivos, frente a la cual la Caja Arequipa ha preferido mantener un planeamiento moderado, sin entrar directamente a esta especie de guerra entre entidades financieras, manteniendo el orden y primando una filosofía de una buena atención al cliente mediante la filosofía “Encájate”, lo cual le ha permitido mantener el liderazgo en colocaciones, en participación de mercado y en rentabilidad, enfocando sus colocaciones a la cartera Microempresa y Pequeña empresa, rubro que al último reporte interno, concentra a nivel Caja el 74.97% y a nivel Ica el 68.73%.

La Caja Arequipa, En la Zona Ica, cuenta con 9 Agencias, las que se ubican: 5 en Ica que son: Ica I, Ica II, Santiago, Parcona y San Martín; las demás se encuentra una en cada provincia, que viene a ser las Agencias de Chincha, Pisco, Palpa y Nazca, Cada Agencia cuenta con equipos de trabajo que van de 11 a 30 personas dependiendo de la edad de la Agencia y de la cantidad de Cartera que maneja, en su mayoría Analistas de Crédito, todo este equipo comandado en Cada Agencia por un Gerente de Agencia.

A efectos de optimizar los espacios de trabajo, los módulos de trabajo son en su mayoría compartidos entre 2 analistas de crédito, y a efectos de hacer eficiente el trabajo, cada Analista de créditos debe manejar una cartera aproximada de 200 a 300 clientes, con saldos en promedio de 2 millones de soles, lo cual debe estar en proceso continuo de crecimiento. El personal de las agencias pertenece principalmente a 4 áreas que son el área de operaciones, el área de créditos, el área de ahorros y el área de cobranzas, cuyas principales descripciones son:

*Área de Operaciones.* Está compuesto por equipos que pueden variar entre 4 a 8 personas dependiendo de la cartera de cada Agencia, y tiene como principales funciones el atender todo lo relacionado a las operaciones diarias, como pagos, desembolsos, coordinación de logística, recaudo de servicios externos (servicios básicos, colegios, etc.), transferencias y dar soporte en temas administrativos.

*Área de Créditos.* Está considerada como el núcleo de las entidades microfinancieras, y se componen de 1 a 3 grupos de 6 personas denominados Comités de créditos, dependiendo del tamaño de cartera, y cuyas funciones son todas aquellas referentes a la captación, evaluación, aprobación y recuperación de créditos.

*Área de Ahorros.* Por lo general, en cada agencia hay uno o dos ejecutivos de ahorros, y cuyas funciones son todas aquellas relacionadas a las captaciones de ahorros en todas sus modalidades, sea en soles o dólares.

*Área de Gestión de Cobranzas.* Compuestas por uno o dos personas por agencia, quienes tienen como función el gestionar los créditos impagos y reducir la morosidad.

*Área de Promotoria de Créditos (externa).* Además, la entidad cuenta con un servicio de promotora de créditos exteriorizada, la cual es llevada externamente por la empresa Partner S.A. la cual cuenta en cada agencia de la zona con un equipo compuesto en promedio por 4 personas y cuyas funciones son aquellas inherentes a la captación de clientes que no tienen crédito vigente con la Caja Arequipa, a fin de promover el otorgamiento de créditos y la oxigenación de las carteras.

La correcta administración de estas áreas es determinante en la consecución de los indicadores deseados, y en su gran mayoría son personas estables en la empresa, por lo cual los costos inherentes a sus salarios son relativamente estables, lo cual permite tener un equipo integrado, preparado y altamente motivado trabajando en toda época del año; en lo referente a remuneraciones, la entidad cuenta con una política de escala remunerativa, la cual contempla



un sueldo fijo y otro variable en función de los indicadores alcanzados individualmente por cada funcionario, además de todos los beneficios que la ley otorga más otros que la misma entidad provee, como es el caso de capacitación externa, bonos incentivos, bonos por escolaridad, entre otros.

Como estrategia fundamental para el planeamiento agregado, la Caja Arequipa promueve continuamente campañas a lo largo de todo el año a fin de promover el crecimiento de la cartera y la debida calidad de la misma, campañas como “Tiempo de Celebrar”, “Tiempo de fiesta”, “campaña Escolar”, “Campaña Inactivos”, entre otros destinadas a mejorar la cantidad de colocaciones mediante principalmente rebaja de tasas y flexibilización de los requisitos, así como campañas para promover la calidad de la cartera mediante la recuperación de cuentas atrasadas en sus pagos.

## **8.2 Análisis del Planeamiento Agregado**

A fin de conseguir los indicadores establecidos, la Gerencia Central determina anualmente las metas zonales a obtener y la operatividad orientada al logro de los resultados, todo en función a un Plan Maestro Anual alineado a los objetivos estratégicos de la empresa, todo lo cual se gesta a través de las siguientes áreas:

*Marketing.* El área de Marketing se enfoca en diseñar productos a la medida de las necesidades del público objetivo al cual se dirige, teniendo en cuenta un tema de empatía hacia el consumidor y así asegurar la continuidad de los productos y su demanda, así como proponer las facilidades y campañas necesarias para la inserción y promoción de los productos creados, así como su publicidad, todo apoyado por una estrategia adecuada de inteligencia Comercial, la cual recauda también datos de la competencia, a fin de adoptar las medidas necesarias para conseguir los indicadores deseados.

*Sistemas.* El área de sistemas es el encargado de promover las soluciones informáticas adecuadas a la labor deseada, como el mantenimiento y mejora de los equipos informáticos,

la Administración informática de las Centrales de Riesgos, la inserción de alertas y bloqueantes en el proceso evaluativo y su respectivo levantamiento, la administración del Software, el proceso de aprobación y la elaboración de los reportes de desempeño, entre otros.

*Administración de Personal.* El área de personal se encarga de la captación, capacitación, política de línea de carrera, desvinculación y otros aspectos referentes a los recursos humanos, así como la política remunerativa.

*Área de Control de Calidad de Créditos.* Es una de las principales áreas de soporte de la estructura microfinanciera, cuyas funciones son las de verificar el correcto cumplimiento de las normativas crediticias, así como de brindar capacitaciones, de gestionar la evolución de las normativas y de tomar las medidas correctivas.

*Área de Riesgos.* El área de riesgos supervisa los créditos que pudiesen presentar niveles mayores de sensibilidad a factores que pudieran originar problemas en su recuperación, sea por montos mayores, por sobreendeudamiento, por refinanciamiento u otros, así como créditos mayores dirigidos a personas jurídicas con modalidad de créditos empresariales.

*Área legal y de Constitución de Garantías.* Se encarga de todos los aspectos legales de la entidad, sean o no de naturaleza crediticia, como la constitución y levantamiento de Garantías Hipotecarias, la revisión y visado de poderes, las demandas, bloqueos registrales, medidas cautelares, entre otros.

### **8.3 Pronósticos y Modelación de la Demanda**

La modelación de la demanda, se hace a través de proyecciones de crecimiento anual, basados en tres métricas fundamentales, como son:

*Crecimiento en Saldos.* El crecimiento en saldos se refiere especialmente al volumen de las colocaciones, expresado en soles. Dicha proyección se hace tomando en cuenta el

volumen de analistas de cada agencia, la antigüedad de la misma, el mercado y los requerimientos de crecimiento propios de la institución. Se aprecia en la Tabla 15, la evolución de saldos en la zona Ica, al cierre de Setiembre del 2018 (fuente Interna). Las agencias tienen distinto pronóstico acorde a sus características, se aprecia también que a la fecha, hay agencias que están más alejadas que otras de cumplir dicho pronóstico.

Tabla 15

*Evolución de Saldos en la Zona Ica al Cierre de Setiembre del 2018*

Agencia	Saldo al cierre del 2017 en S/	Pronóstico de crecimiento Anual en Saldos en S/	Saldo al cierre de Setiembre del 2018	Crecimiento Anual en saldo al cierre de Setiembre del 2018 en S/	Diferencia para la meta anual en S/
Agencia Chincha	33,626,504.00	7,000,000.00	34,156,402.00	529,898.00	6,470,102.00
Agencia Pisco	15,571,266.00	3,000,000.00	18,221,628.00	2,650,362.00	349,638.00
Agencia Ica	28,901,181.00	5,000,000.00	31,901,509.00	3,000,328.00	1,999,672.00
Agencia Ica II	22,118,744.00	8,000,000.00	26,214,126.00	4,095,382.00	3,904,618.00
Agencia San Martín	10,013,756.00	3,000,000.00	11,900,851.00	1,887,095.00	1,112,905.00
Agencia Parcona	19,122,441.00	5,000,000.00	21,681,887.00	2,559,446.00	2,440,554.00
Agencia Santiago	6,036,289.00	2,000,000.00	7,275,032.00	1,238,743.00	761,257.00
Agencia Palpa	6,476,092.00	2,000,000.00	7,309,881.00	833,789.00	1,166,211.00
Agencia Nazca	44,069,926.00	7,500,000.00	49,676,326.00	5,606,400.00	1,893,600.00
Total Zona Ica	185,936,199.00	42,500,000.00	208,337,642.00	22,401,443.00	20,098,557.00

El Crecimiento en número de clientes es una métrica referente a cuantas personas, sean naturales o jurídicas, contraen obligaciones crediticias con la Caja Arequipa, dicho pronóstico se proyecta en función principalmente a la cantidad de Analistas de Créditos que se encuentren laborando en la entidad. Asimismo, se muestra en la Tabla 16, la evolución de número de clientes en la zona Ica al cierre de Setiembre del 2018.

Tabla 16

*Evolución de Número de Clientes en la Zona Ica al Cierre de Setiembre del 2018*

Agencia	Clientes al cierre del 2017	Pronóstico de crecimiento Anual en Clientes	Clientes al cierre de Setiembre del 2018	Crecimiento Anual en clientes al cierre de Setiembre del 2018	Diferencia para la meta anual en Clientes
Agencia Chincha	4,588	850	4,492	96	946
Agencia Pisco	2,237	600	2,559	322	278
Agencia Ica	3,808	850	4,056	248	602
Agencia Ica II	3,228	850	3,756	528	322
Agencia San Martín	1,869	600	2,041	172	428
Agencia Parcona	2,672	600	2,799	127	473
Agencia Santiago	1,106	500	1,234	128	372
Agencia Palpa	973	500	983	10	490
Agencia Nazca	4,333	850	4,717	384	466
Total, Zona Ica	24,814	6,200	26,637	1,823	4,377

A fin de facilitar el cumplimiento de las dos métricas detalladas, la entidad promueve continuamente las promociones y las campañas las cuales son continuamente evaluadas por la Gerencia Regional y la Gerencia Zonal.

*Control de la Morosidad.* El control de la Morosidad es el indicador principal de la calidad de la Cartera, el cual nos muestra lo efectivas que son las evaluaciones cualitativas de los clientes, lo cual se mide en la normalidad de recuperación del crédito.

A fin de hacer una mejor medición del control de la morosidad, esta se divide en tramos de 1-8 días, de 8-15 días, de 15-30 días, de 30-60 días, cartera judicial menor, cartera judicial y cartera castigada. De estas métricas, el énfasis principal recae en el indicador de mora con más de 30 días de atraso. Se presenta la Tabla 17, respecto a la evolución de la morosidad > 30 días en la zona Ica.

Tabla 17

*Evolución de la Morosidad > 30 días en la Zona Ica*

Al cierre del 2017 en Saldos (S/)	Al cierre del 2017 en %	Al cierre de Setiembre 2018 en Saldo (S/)	Al cierre de Setiembre 2018 en %
2'102,432.00	0.06	1'961,511.00	5.74
487,290.00	0.03	538,901.00	2.96
1'025,719.00	0.04	1'410,806.00	4.42
373,764.00	0.02	718,436.00	2.74
214,714.00	0.02	391,609.00	3.29
327,150.00	0.02	749,431.00	3.46
44,026.00	0.01	124,441.00	1.71
87,792.00	0.01	211,144.00	2.89
1'396,898.00	0.03	1'656,138.00	3.33
6'059,785.00	0.03	7'762,417.00	3.73

La morosidad impacta sensiblemente en la rentabilidad de la entidad, ya que aumenta grandemente el riesgo de pérdida de liquidez por deudas impagas, el aumento de provisiones, el aumento de costos ocasionado por la cobranza, sin mencionar el desgaste anímico que las operaciones de cobranzas causan en el funcionario.

#### **8.4 Planeamiento de Recursos (Programa Maestro)**

La Caja Arequipa en la zona Ica, cuenta con 9 oficinas estratégicamente ubicadas, de las cuales 5 corresponden a la provincia de Ica propiamente dicha, y las restantes una por provincia, y que son Chincha, Pisco, Ica, Nasca y Palpa, en total se cuenta de un equipo aproximado en la zona de 215 personas, el grueso de las cuales pertenecen al área de créditos, en los cuales se enfoca el cumplimiento de las métricas propuestas, las cuales para el presente años, se estiman en un crecimiento de cartera de 42 millones de soles en la zona Ica, para la cual se destina un total de 240 empleados, de los cuales 120 pertenecen al área de créditos y los restantes a área de operaciones y áreas de soporte. El área de créditos de la zona, está compuesta de 20 equipos de trabajo llamados comités de Créditos, con un total de seis

personas por comité, las cuales deben aportar para el cumplimiento de los pronósticos como sigue (ver Tabla 18).

Tabla 18

*Pronóstico de Créditos Colocados por Categoría de Analista*

Categorías de Analista	Pronóstico de Crecimiento Mensual en S/.	Pronóstico de Crecimiento Anual en S/.	Numero de Analistas por categoría	Crecimiento por categorías en S/.
Senior	40,000.00	480,000.00	20	9,600,000.00
Superior	37,000.00	444,000.00	20	8,880,000.00
Experto	33,000.00	396,000.00	25	9,900,000.00
Avanzado	30,000.00	360,000.00	30	10,800,000.00
Junior	27,000.00	324,000.00	25	8,100,000.00
Total, de Analistas por categoría			120	
Crecimiento en Saldos esperado Anual por Zona				47,280,000.00
Factor de ajuste 90% - Crecimiento Pronosticado anual				<b>42,552,000.00</b>

Se observa, sin embargo, que a la fecha el crecimiento real de la zona se encuentra muy alejado del pronóstico, por lo cual urge tomar medidas al respecto, como son la promoción intensiva, el aprovechamiento de las campañas para aumentar línea de créditos a clientes que califiquen, la búsqueda intensiva de montos altos con garantía hipotecaria, y otras actividades intensivas con miras a acelerar el cumplimiento de las metas asignadas.

A fin de corresponder a estas métricas, cada analista, independientemente de la categoría que tenga debe hacer un promedio de 25 operaciones mensuales, debe tener en cuenta en todo momento los indicadores de su cartera y debe poner énfasis en el control de la morosidad.

La Caja Arequipa, en sus nueve agencias cuenta con espacios de trabajo adecuados para sus equipos de trabajo, con módulos de atención al cliente y para que los analistas puedan ejercer sus labores diarias, se cuenta con computadoras de alta gama, servicio de internet, servicios básicos, infraestructura adecuada, cuenta también con flotas vehiculares de la camioneta por agencia y motocicletas acorde al número de analistas, todo ello encaminado a facilitar el cumplimiento de los objetivos asignados.

## 8.5 Propuesta de Mejora

A fin de efectuar las correcciones necesarias llevadas a reducir la desviación de las metas asignadas, se propone las siguientes medidas:

*Retención de Clientes:* La retención de clientes son acciones determinadas a llevar un control preventivo de los clientes que ya tienen su crédito próximo a terminar o que acaban de terminarlo, y que deben ser inmediatamente visitados a fin de que renueven su relación crediticia con la caja, ofreciéndoles nuevos productos, mayores saldos y de preferencia mejora de tasas, anticipándose a la competencia.

*Control de proyección de cancelaciones:* Consiste en llevar un registro detallado de aquellos clientes que tienen su crédito próximo a terminar, y cuyo control debe establecer medidas y acciones para renovar la relación crediticia, o en caso no sea posible, determinar el monto del cliente perdido y buscar nuevos clientes que puedan cubrir este saldo perdido.

*Captación de clientes nuevos:* A fin de oxigenar la cartera de clientes, se establece como punto prioritario que cada analista debe tener un aporte mínimo de 5 clientes nuevos mensuales, para lo cual se hará promoción intensiva, puerta a puerta, de preferencia montos pequeños, localizados en zonas rurales con poca penetración financiera; así como establecer referencias con los mismos clientes y que ellos pudiesen recomendar a otros clientes a nuestra entidad.

*Campañas destinadas a incremento de saldos:* establecer campañas a fin de visitar a los clientes de la misma cartera y proponerles ampliación de montos crediticios, nuevos productos crediticios, montos altos con garantías hipotecarias, así como visitar a clientes inactivos que ya no tienen relación crediticia con la caja, a fin de, una vez visto su comportamiento financiero externo, proponer renovar la relación crediticia con mejores tasas y condiciones más flexibles.



*Control de Morosidad:* A fin de contener el deterioro de la cartera crediticia, se recomiendan acciones a tal fin como las visitas a clientes con atraso desde los primeros días de atraso (mora temprana), reuniones con analistas que se incrementen su nivel de clientes en morosidad a fin de ejercer un estricto control, operativos grupales para clientes con montos en morosidad, así como operaciones de refinanciamientos y reprogramaciones a clientes que califiquen y que puedan regularizar sus pagos. Se plantea la siguiente propuesta de mejora (ver Tabla 19).

Tabla 19

*Propuesta de Mejora para Reducir la Desviación de las Metas Asignadas*

Propuesta de Mejora	Retención de Clientes. Control de proyección de clientes cancelados. Campañas para incremento de saldos. Captación de Clientes nuevos. Control de morosidad.
Inversión	Capacitación S/. 45,000
Beneficios Cualitativos	Mejores indicadores para el personal. Mejora de calidad de cartera. Mejora en sueldo variable de personal. Motivación y clima laboral.
Beneficios Cuantitativos	Crecimiento de cartera de S/ 7 millones por encima de la meta proyectada. Con ello se obtendrá una rentabilidad 18.2%. La Ganancia estimada es aproximadamente S/ 1'274,000.00

*Nota.* Propuesta de Mejora para reducir la desviación de metas asignadas, basado en la teoría de *Dirección de la Producción y de Operaciones. Decisiones tácticas*. 8va edición. Por Heizer, J. & Render, B. (2008). Madrid, España: Pearson.

## 8.6 Conclusiones

La Caja Arequipa, es una entidad con un marcado liderazgo en el sector financiero, sin embargo, se está viendo afectada por el incremento de la competencia y por las medidas de otras entidades financieras para lograr participación en el mercado, las cuales llegan a sacrificar utilidades y calidad de cartera, mediante la rebaja en tasas, con lo cual sacrifican

utilidades; y la flexibilización de requisitos, con lo cual ponen en riesgo la calidad de sus colocaciones.

La Caja Arequipa, ha decidido mantener una postura moderada al respecto de estas acciones, manteniendo la calidad de sus servicios, manteniendo sus tasas y apostando por promover una cultura de buen servicio al cliente, promoviendo una atención rápida, una asesoría eficiente, y diversas opciones por las cuales los clientes Preferenciales de la entidad puedan acceder a tasas competitivas y flexibilización de requisitos.

Las métricas pronosticadas en la Caja Arequipa no se están cumpliendo a la velocidad deseada, lo cual requiere que el planeamiento agregado contemple medidas correctivas urgentes, las cuales han de implementarse a la brevedad a fin de cumplir con el requerimiento de crecimiento anual, todo lo cual debe ir alineado al planeamiento estratégico institucional.

El crecimiento de las colocaciones, debe también ir alineado a un control exhaustivo de la calidad de las colocaciones, ya que las colocaciones adecuadas redundan positivamente en el crecimiento de la agencia, y de descuidarse ese factor, los resultados conseguidos en el momento traerán malos resultados a largo plazo, lo cual redundaría en resultados nefastos a largo plazo para la institución.

## Capítulo IX: Programación de Operaciones Productivas

En este capítulo, se busca evaluar la programación de las operaciones productivas en la planta y la gestión de la información; una programación efectiva permite que las cajas sean más productivas y eficientes en sus recursos.

### 9.1 Optimización del Proceso Productivo

La Caja Arequipa constantemente se enfrenta al reto de producir más gastando menos para poder crecer, están buscando maneras de mejorar sus procesos de una manera que resulte en la reducción de costos y en una conciencia de lo que realmente representa cada proceso dentro de la empresa.

En el presente proceso productivo, para el otorgamiento de crédito, En palabras de (Parkin, Esquivel & Muñoz, 2007) mencionaron que el proceso de otorgamiento de préstamos tiene un efecto muy positivo en la economía. Una institución bancaria al otorgar un crédito genera un efecto multiplicador sobre la cantidad de fondos prestables. Tomando de referencia el proceso de actividades de otorgamiento de crédito (Figura 14), mediante el cual se detalla 20 actividades principales desde el momento que ingresa la solicitud de crédito hasta el desembolso del mismo, y para que le aprueben el crédito al cliente interviene el analista de crédito, el comité de créditos, analista senior, gerente de agencia, jefe zonal, gerente central de negocios, jefe de plataforma y el representante de servicio, el cual se para la aprobación del mismo, se toma siete horas y trece minutos.

Estos hechos nos demuestran, que la Caja Arequipa no está aprovechando el tiempo ni los recursos para optimizar procesos productivos, para la colocación de créditos generando duplicidad de actividades para el cliente cuando una respuesta pronta a ello, puede ser la simplificación de dichas actividades, mediante herramientas tecnológicas, diseñando los servicios pensando en qué necesita el cliente.

Esto conlleva a la necesidad de masificar el uso del aplicativo Misti a todos los funcionarios y clientes, esta app y web corporativa, simplificar los procesos para la generación de crédito y a su vez tenga acceso rápido a cuentas, donde luego de bajar la app al teléfono celular y se registre (DNI) el cliente pueda realizar su propia simulación, evaluación y solicitud de crédito, y obtener la aprobación automática.

Así mismo, podrá y efectuar pagos automáticos desde diferentes bancos, aplicando a un formulario en la cual el cliente ordena depositar el dinero otorgado mediante transferencia bancaria, así como, realizar pagos de algún servicio, generando todo ello una experiencia de satisfacción mutua.

## **9.2 Programación**

Considerando algunos aspectos favorables en el 2018, el crecimiento del PBI, la Caja Arequipa se realiza la programación de las colocaciones anuales considerando crecimiento de otras cajas municipales que son competencia directa. Por lo que, la programación de actividades o procesos de la Caja Arequipa, 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 inventarios y llevar un control de las tareas ejecutadas y los motivos de retrasos entre otros.

Una vez determinado el monto de colocaciones como meta de un año determinado, estas se distribuyen entre todas las agencias donde opera la Caja Arequipa en forma proporcional a su participación. Así mismo, cada agencia distribuye la meta de colocación asignada en forma proporcional entre su equipo de analistas

## **9.3 Gestión de la Información**

La gerencia de las agencias realiza la gestión de la información específicamente de programación y pronóstico basada en el programa Excel: (a) plan de colocaciones, (b)

programa de colocaciones, (c) programa de materiales a utilizar, y (d) reporte de inventarios de insumos, entre otros. Esta información sirve para que el conjunto de personas que participan en las colocaciones financieras pueda tener un orden de programación y asociación. La Caja Arequipa cuenta proyectos estratégicos orientados a fortalecer la gestión. Entre los más destacables se puede mencionar, el proyecto de implementación de un nuevo CORE financiero brinda a la empresa una herramienta transaccional de última generación acorde con el desarrollo y volumen de operaciones alcanzado.

Para el desarrollo de sus operaciones, cuenta con el Sistema Integrado ERP, Planeamiento de Recursos Empresariales, la misma que permite la integración de los principales procesos de la compañía, mayor eficiencia en la gestión interna, mejor estandarización de la organización y herramienta importante para la toma de decisiones

En línea con sus estrategias y políticas de brindar cada vez un mejor servicio a los clientes, el servicio de recaudaciones cuenta con un nuevo software interactivo que ha sido enlazado al Sistema Bantotal, lo cual permitirá incrementar las captaciones de “Ahorro Móvil” y órdenes de pago, captar nuevos clientes y posibilitar la venta cruzada.

Desde el 2016, un equipo de colaboradores de la Caja Arequipa viene desarrollando una cultura organizacional basada en la innovación centrada en el cliente, trabajando con indicadores de experiencia, el Net Promoter Score (NPS), cuyo fin es medir la lealtad de los clientes basándose en recomendaciones (promotor y referente), buscando identificar insights que permitan conocer el sentir de nuestros clientes y proponer acciones que conlleven a generar emociones positivas.

#### **9.4 Propuesta de Mejoras**

Con la finalidad de optimizar recursos del proceso de colocaciones crediticias de la manera más eficiente y que sirva efectivamente para el proceso de toma de decisiones de la Alta Gerencia y del Directorio de la Caja Arequipa, es que se sugiere la implementación de

un sistema informático, con la capacidad de poder procesar y sistematizar datos de costos con el método ABC. Y tomar decisiones de cualquier parte del proyecto en corto y largo plazo. Adicionalmente, los sistemas de planificación de recursos empresariales ERP, servirán como herramientas de gestión para la Gerencia General, de modo que esté al tanto de todos los procesos que se llevan dentro de la empresa; esta información también será usada para realizar una correcta programación, seguimiento y monitoreo de manera más integral a nivel nacional.

### **9.5 Conclusiones**

La Caja Arequipa se encuentra en una búsqueda incesante de maneras más rápidas y productivas de dar una atención eficiente al usuario, y de generar una conciencia al empleado de los costos que representa cada proceso en la empresa y la necesidad de optimizarla, lo cual le permitiría tener mayores ahorros en costos y mejores utilidades, además de mejorar el nivel de satisfacción de sus clientes y mayor compromiso de los empleados.

La implementación de un sistema informático, para procesar y optimizar el sistema de costos se convierte en una amplia herramienta para la toma de decisiones estratégicas en la Caja en el corto y largo plazo, así como llevar sistemas de programación, seguimiento y monitoreo más eficientes.

## Capítulo X: Gestión Logística

La Caja Arequipa destina presupuestos para sus operaciones con terceros, especialmente para sus operaciones logísticas, todo a través de su oficina centralizada en Arequipa, cada zona no cuenta con oficina independiente, sino depende de la oficina central Ubicada en Arequipa, oficina que destina presupuestos que rodean según memoria descriptiva 2017 alrededor de S/ 27.5 millones, anuales; además de destinar en toda la red presupuestos de alrededor de S/ 17 millones en vigilancia tercerizada y servicio de seguridad, todo esto para proveer logísticamente a una red actual de alrededor de 151 oficinas al cierre del 2017, de las cuales 125 son propias y 26 son oficinas compartidas con el Banco de la Nación.

A través de la oficina central, se gestiona todo lo concerniente a la movilización del dinero, la movilización de documentos, la entrega de equipos y unidades de transporte, todo lo necesario para el mantenimiento de la infraestructura, entre otros, teniendo que subcontratar a empresas reconocidas, como es el caso de Prosegur, Olva Courier, Cruz del Sur, entre otros.

### 10.1 Diagnóstico de la función de Compras y Abastecimiento

El dinero es el principal activo a moverse entre las agencias, sea para atender las operaciones de las agencias y de los cajeros automáticos, para lo cual se toma los servicios de la empresa transportadora de Caudales Prosegur, la cual es la encargada de hacer la distribución del dinero en toda la red de agencias, así como de abastecer los cajeros automáticos. Los equipos y unidades móviles son gestionados a través de la Empresa Cruz del Sur, quien es la encargada de hacer el transporte desde la ciudad de Arequipa, hasta la ciudad de destino, ya sea de equipos o hasta unidades móviles. Los documentos son gestionados a través de la empresa Olva Courier, a través de toda su red de oficinas a nivel



nacional, gestiona la entrega de documentos entre las oficinas de la Caja, así como documentos con terceros.

Todos aquellos servicios logísticos menores que pueden ser gestionados en cada Agencia, se efectúan a través del gerente de agencia, con la participación del jefe de plataforma, quien es el encargado en cada agencia de la gestión de adquisición de bienes y mantenimiento de los mismos. Los principales gastos logísticos según memoria anual 2017, se observan en la siguiente Tabla 20.

Tabla 20

*Principales Gastos Logísticos*

Principales Gastos Logísticos	Gastos en S/
Reparación y Mantenimiento	11,536,000
Gastos Judiciales y notariales	5,751,000
Energía, Agua y Teléfono	5,410,000
Suministros y útiles de oficina	4,596
Otros Gastos	27,504,000

Nota: Adaptado de la *Memoria Anual 2017* (Caja Arequipa 2018a), Arequipa, Perú: Autor.

## 10.2 La Función de Almacenes

Cada agencia tiene un almacén o economato, en el que se almacenan insumos relacionados a la actividad crediticia, desde hojas y formatos, hasta equipos, y una zona donde se almacenan equipos en desuso en espera de ser devueltos a la central en Arequipa.

Los almacenes son áreas que deben estar aseguradas contra siniestros y deben a su vez contar con sistemas controladores de humedad, para proteger dichos insumos.

Una parte que merece la atención especial son las bóvedas, en la cual se almacena el dinero, así como los documentos y títulos valores de los créditos otorgados, los cuales son espacios que cuentan con seguridad especial, en la cual se tiene acceso restringido por temas de seguridad. Los expedientes de Créditos, están a cargo de los analistas, quienes son los encargados de su administración y cuidado, a tal efecto, cada analista posee gavetas

custodiadas con llaves, en la cual tienen a su cuidado la documentación referente al proceso crediticio de cada cliente de su cartera.

### 10.3 Inventarios

La Caja Arequipa cuenta con un Área de Control Patrimonial, la cual es la encargada de gestionar todo lo concerniente al patrimonio de la entidad de forma centralizada en Arequipa, y desde ahí dirigir la gestión del patrimonio de la entidad en general. En lo concerniente a inventario, siendo una entidad proveedora de servicios financieros, estas están compuestas principalmente de insumos concernientes a la labor crediticia, así como de los equipos asignados y unidades móviles. Se muestra en la Tabla 21, los Inmuebles, Mobiliario y equipo inventariados al cierre del 2017 según memoria anual.

Tabla 21 *Inventario Actual de la Caja Arequipa*

#### *Inventario Actual de la Caja Arequipa*

Inmuebles, Mobiliario y equipo	Valor en miles de soles
Terrenos	5,580.00
Edificios y otras Construcciones	26,632.00
Mobiliario y Equipos	25,109.00
Equipo de computo	24,974.00
Unidades de transporte y Maquinaria	16,335.00
Obras en curso	2,364.00
Mejora en propiedades alquiladas	40,317.00
<b>Total</b>	<b>141,311.00</b>

Nota: Adaptado de la *Memoria Anual 2017* (Caja Arequipa 2018a), Arequipa, Perú: Autor.

### 10.4 La Función de Transporte

El transporte entre agencias por lo general es tercerizado, haciéndose el transporte de dinero a través de la empresa Prosegur, el transporte de equipos a través de Cruz del Sur y el transporte documentario a través de Olva Courier. La razón de la tercerización radica en que, tratándose de una empresa financiera, el transporte de caudales debe realizarse con personal de seguridad adecuado a tal fin, y el transporte de equipos y documentos son actividades que

no justifican el destinar flota vehicular para esos menesteres, por lo cual la tercerización es una mejor opción.

En cuanto al transporte propio de cada agencia, cada una cuenta con una camioneta propia afín a las labores crediticias y al transporte sea de personal o de equipos, insumos y otros. En cuanto a las labores diarias, cada agencia dispone de una flota vehicular menor de acuerdo al número de analistas, lo cual les sirve para transportarse a sus labores diarias, entre las que también se incluye labores logísticas propias de la actividad.

### **10.5 Definición de los Principales Costos Logísticos**

Los principales costos logísticos en los que incurre la entidad financiera son:

*Mantenimiento de locales.* Los locales tienen costos que son cargados a la rentabilidad de cada agencia por separado, pero son gestionados por la Agencia Central.

*Alquiler de locales.* Algunos locales con los que se brinda atención son alquilados, como es el caso de algunas agencias como la de Palpa y Santiago, cuyos alquileres son también cargados a cada Agencia.

*Seguros.* Los seguros tanto de unidades de transporte como de operaciones son contratados a través de la aseguradora “La Positiva”.

*Movilidad.* Para este rubro se trata el tema de las camionetas, cuyos gastos son asumidos y cargados a la contabilidad de cada agencia. En el caso de los vehículos menores.

La Caja ha vendido la flota a los mismos trabajadores a precios bajos, lo cual acompañado a un bono por trabajador por concepto por movilidad, hace que la entidad se desligue de este costo.

### **10.6 Propuesta de Mejoras**

Visto lo anterior, se propone las siguientes mejoras:

- Establecer un programa de Logística Inversa, el cual permitirá llevar eficientemente el retiro de insumos y equipos y unidades que ya no estén en uso,

haciendo efectivo uso del espacio y liberando espacio que pudiese estar apto a otras actividades.

- Impulsar un programa de digitalización de expedientes de créditos, con lo cual se consigue reducir el volumen de los mismos a la mínima expresión. los expedientes de créditos, ocupan en cada agencia áreas mínimas de 50 metros cuadrados, por lo cual, al digitalizar expedientes, se puede hacer un considerable ahorro de espacio en cada agencia, útil para contribuir a la mejora de atención al usuario. Se aprecia dichas propuestas en la Tabla 22:

Tabla 22 *Propuesta de Mejora para el Mejoramiento de la Gestión Logística*

*Propuesta de Mejora para el Mejoramiento de la Gestión Logística*

Propuesta de Mejora	Logística Inversa Digitalización de expedientes de créditos
Inversión	Costo de transporte S/ 83,372.00 Mano de obra en digitalización S/ 170,000.00
Beneficios Cualitativos	Orden y presentación de agencias. Liberación de espacio. Mejor ambiente de trabajo.
Beneficios Cuantitativos	Ahorro en alquileres de 20%, es decir S/ 323,334.00

*Nota.* Propuesta de mejora para reducir la desviación de metas asignadas, basado en la teoría de *Dirección de la Producción y de Operaciones. Decisiones tácticas*. 8va edición. Por Heizer, J. & Render, B. (2008). Madrid, España: Pearson.

## 10.7 Conclusiones

Las operaciones logísticas en la Caja Arequipa son tercerizadas, esto debido a que el dinero, que es el principal insumo, necesita ser trasladado y movido por una empresa especialista para tal fin, y las demás operaciones no justifican el destinar flota vehicular a este fin. Es necesario implementar acciones como la Logística inversa, la digitalización de expedientes de créditos y el establecimiento de un sistema de Gestión de Inventarios, a fin de optimizar espacio y prevenir el desabastecimiento de insumos.

## Capítulo XI: Gestión de Costos

### 11.1 Gestión de Costos Actual

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 Caja Arequipa 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 en algunos productos, ya no es competitivo, por lo que la estrategia es enfocarse en la optimización de costos.

Actualmente, la Caja Arequipa no cuenta con un programa que identifique los costos en los que incurre ofrecer los productos crediticios. El costeo consta de planificación y asignación de los diferentes materiales o servicios sean directos o indirectos, la Caja Arequipa para esta etapa de planificación cuenta con el Plan de Adquisición Anual.

### 11.2 Costeo Basado en Actividades

Como se indicó al iniciar el presente capítulo la caja Arequipa no ha determinado el costo por cada producto que ofrece, por lo que se debe realizar el costeo basado en actividades por cada uno de los productos crediticios para determinar los costos directos, tanto de mano de obra y materiales directos, respecto a los costos indirectos se consideró el monto total entre el número de créditos colocados en el año. Se recomienda utilizar el sistema de costeo ABC.

### 11.3 El Costeo de Inventarios

La Caja Arequipa, es una organización de prestación de servicios por lo que no genera inventarios o 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.

### 11.4 Propuesta de Mejora

Según Tarapuez (2012) concluyó, de acuerdo al costeo tradicional (acumulación de costos) y el Costeo ABC (cuyo objetivo es costear exactamente cada actividad involucrada en los procesos de crédito) el costo se disminuye en más del 50%. (Ver Tabla 23).

Tabla 23

#### *Comparación Costeo Tradicional y Costeo ABC*

N°	Actividades-Subprocesos	Costeo tradicional	Costeo ABC	Diferencia
1	Promoción - visita a cliente	S/ 7.39	S/ 7.39	S/ 7.39
2	Precalificación de riesgos de crédito	S/ 5.21	S/ 5.21	S/ 5.21
3	Evaluación socio-económica	S/ 8.59	S/ 8.59	S/ 8.59
4	Verificación de supervisor	S/ 10.66	S/ 10.66	S/ 10.66
5	Análisis y aprobación de solicitud de crédito	S/ 7.85	S/ 7.85	S/ 7.85
6	Desembolso de crédito	S/ 5.48	S/ 5.48	S/ 5.48
7	Monitoreo de créditos y aviso de vencimiento	S/ 16.31	S/ 16.31	S/ 16.31
8	Recuperación extrajudicial	S/ 16.26	S/ 16.26	S/ 16.26
9	Cancelación del crédito	S/ 5.66	S/ 5.66	S/ 5.66
Total		S/ 172.47	S/ 83.41	

Si en la región Ica se otorgan 29,329 créditos al año, esto multiplicado por la diferencia del costeo ABC que son S/ 89.06 generaría un ahorro de S/.2, 612,040.00, de los cuales se necesita una inversión S/ 704,044.00 en la implementación del software “MyABCM”, de los cuales genera un beneficio de S/ 1, 907,996.00 (ver Tabla 24).

Tabla 24

*Proyecto MyABC*

<b>Prepuesta</b>	<b>Costo</b>	<b>Ahorro</b>	<b>Beneficio</b>
Proyecto MyABCM	S/ 704,044.00	S/ 2,612,040.74	S/ 1,907,996.74

**11.5 Conclusiones**

La gestión de costos, en la Caja Arequipa, se ha venido trabajando de manera adecuada que le ha permitido crecer de manera sostenida, pero si se aplicaría sistema de costos ABC puede mejorar aún más su sistema de costeo en las operaciones crediticias. Para mejorar la eficiencia en el proceso de toma de decisiones gerenciales, se recomienda implementar un sistema de costos ABC que permita tener información de costos a nivel de órdenes de trabajo, actividades e inventarios



## Capítulo XII: Gestión y Control de la Calidad

### 12.1 Gestión de la Calidad

La Caja Arequipa actualmente no cuenta con una oficina específica que se encargue de gestionar la calidad, asimismo, no tiene implementado certificaciones como ISO 9001:2008, que comprende la gestión de calidad de productos o servicios, o ISO 9001, que ayuda a la empresa a desarrollar y mejorar su rendimiento. Sin embargo, en una aproximación relativa a la gestión de calidad, y en atención al gran aporte de Deming en el Japón, quien señaló que la calidad total está basado en la mejora continua y enfocada en los procesos (Anderson, Rungtusanatham & Schroeder, 1994), se identifica que el Departamento de Procesos y Mejora Continua de la Gerencia de Administración y Operaciones, tiene como objetivo, desarrollar identificar, diseñar y optimizar los procesos institucionales, implementando acciones de mejora continua que generen valor, y que generen eficiencia operativa en todo los procesos.

Enfocados en la calidad del cliente, la Caja Arequipa, desarrolla programas de capacitación interna llamada “escuelas de formación”, orientadas a brindar capacitación al personal nuevo en temas de créditos y operaciones, a su vez, la competencia de los colaboradores se viene potenciando con el programa de formación de facilitadores “train the trainers” que consiste en contar con un numero de facilitadores que pueden trasladar conocimiento y know how del negocio, orientado a la calidad de atención a los clientes (2018a, p. 50).

Es importante señalar que, a partir del 2017, se incluyó el Net Promoter Score (NPS), cuyo fin es medir la lealtad de los clientes basándose en recomendaciones (promotor, pasivo, detractor), buscando identificar insights que permitan conocer el sentir de los clientes y proponer acciones que conlleven a generar emociones positivas. Enfocados a entregar respuesta pronta y solución a tiempo. Bajo este postulado, y en función a las actividades que

abarca todo el proceso de otorgamiento de crédito, y en contraste con los tiempos que se muestra en el Diagrama de Actividades de los Procesos Operativos, señalado en el capítulo cinco, se evidencia que hay actividades que no generan valor, y se podrían mejorar, dando mayor alcance en la propuesta de mejora.

## 12.2 Control de la Calidad

Es importante señalar normativas sobre la cual abarca las operaciones crediticias. En este sentido, conforme a lo descrito en el D. S. 157-90-EF, así como todas aquellas operaciones que permite la Ley 26702 (1996), Ley General de Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Ley Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (Ley de Banca), así como a las disposiciones emitidas por el Banco Central de Reserva del Perú, Contraloría General de la República del Perú y del Ministerio de Economía y Finanzas; y de acuerdo con Mendiola et al. (2015), entre los principales temas que aborda la ley figuran a continuación:

- Libertad para fijar intereses, comisiones y tarifas.
- Capital mínimo requerido. Para el caso de las instituciones financieras dedicadas a las microfinanzas, es de S/ 678,000.
- Requisitos específicos para el ingreso de nuevas instituciones financieras
- Medidas que protejan adecuadamente al ahorrista.
- Encaje legal,
- Requerimiento de patrimonio efectivo.
- Publicación de tasas de interés efectivas y de los estados financieros de las instituciones microfinancieras (IMF) en los medios de prensa, página de internet, así como de los mecanismos de resolución de conflictos entre clientes.
- Régimen general de provisiones procíclicas.
- Evaluaciones y clasificación del deudor.

- Exigencias de provisiones.
- Exigencia de provisiones

La Ley Orgánica del Sistema de Control de la Contraloría General de la República (Ley 27785, 2002), sobre la cual rige al sistema CMAC en el ámbito de control; establece normas para regular la elaboración, aprobación, implantación, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno en las entidades del Estado, con el propósito de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos; con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior contra prácticas indebidas o de corrupción, propendiendo al debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales.

La Caja Arequipa está sujeta a la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003), mediante el cual establece principios sobre la creación, origen, naturaleza, autonomía, organización, finalidad, tipos, competencias, clasificación, régimen económico de las municipalidades, y de la relación entre ellas y con las demás organizaciones del Estado y las privadas; así como de los mecanismos de participación ciudadanas y los regímenes especiales de las municipalidades.

Sobre estas bases normativas, las cuales se rigen las cajas municipales, la Unidad de Riesgos de la Caja Arequipa, como parte de la gestión de riesgo crediticio, ha desarrollado una metodología para el seguimiento de línea de crédito que consiste en monitorear mensualmente la exposición al riesgo de sobreendeudamiento, automatizada en el Sistema Bantotal, informando trimestralmente a la Gerencia de Créditos los resultados obtenidos, para posteriormente ser presentados ante el Comité de Riesgos y se exponga las medidas adoptadas respecto a la identificación de clientes expuestos a riesgo, implementando sistemáticamente las señales de alerta y bloqueos. Asimismo, ha implementado el margen de aprobación del comité empresarial MACM para agilizar la atención de los clientes que

forman parte de sus mejores segmentos. Siendo que todo ello, contribuye a mejorar la calidad de cartera de colocaciones con el firme control durante todas las actividades que conducen al otorgamiento de crédito, que en efecto podrían llevar a aumentar la clasificación, por disminución del riesgo crediticio u optimización de los índices de morosidad.

A nivel institucional, la Caja Arequipa en relación a la gestión de Riesgo Operativo, en el marco de la Resolución de la Superintendencia de Banca de Seguros N° 2116-2009, ha instaurado un sistema para identificar, cuantificar, y hacer seguimiento a los posibles riesgos operativos, ocurrencia de pérdidas potenciales, producto de procesos inadecuados, posibles fallas de personal, tecnología de información, eventos externos; con el fin de mejorar la gestión de riesgos de incidente, de seguridad de información y continuidad del negocio.

La Caja Arequipa no cuenta específicamente con un área de Control de Calidad; sin embargo, el área más cercana todas las áreas. Con respecto a este punto, se enfoca en función al proceso de otorgamiento de crédito, ha identificado emplear el Diagrama de Ishikawa el cual permite identificar las verdaderas causas que originan el tiempo hueco las unidades de la Gerencia de Soluciones de Negocio, tiene entre sus principales funciones mantener la operatividad de la informática, a través de estrategias y controles tecnológicos, adquiriendo sistemas y programas para satisfacer las necesidades de los usuarios y objetivos de la Caja, así como, supervisar y controlar el mantenimiento preventivo en los proyectos referentes al desarrollo de aplicaciones web y sistemas.

Por su parte, las unidades de la Gerencia de Operaciones y Canales, aseguran el eficiente y oportuno soporte operativo de acuerdo a las normas internas y disposiciones legales vigentes. Sin embargo, las áreas de la Gerencia Central de Negocios, se enfocan por un lado a organizar la información de calidad útil y relevante sobre la situación del entorno y la competencia, con la intención de proponer nuevas oportunidades de mercado y líneas de negocio en función a los datos extraídos y garantizar la calidad de atención a los clientes, y

por otro lado, la Gerencia de Riesgos, controla la calidad de la cartera de créditos, desarrollando herramientas en lo referido a la clasificación de clientes conforme con las normas internas establecidas.

### 12.3 Propuesta de Mejora

Como parte de los proyectos estratégicos de la Caja Arequipa, para el presente año se contempla continuar con la transformación digital, buscando mejorar los proyectos ya implementados desarrollando a su vez otros proyectos orientados al cliente y a la gestión comercial (Equilibrium, 2018, p. 7). Por lo que, bajo este postulado, se ha identificado como aspecto de mejora y en función a lo propuesto por Juran (1996), para gestionar la calidad se requieren tres procesos (trilogía de Juran): (a) planificación de calidad, (b) control de calidad, y (c) mejora de la calidad. En efecto la propuesta de mejora, se enfoca en la implementación de tecnología sofisticada como el software CRM, que está orientada a brindar excelente servicio al cliente, a través de la simplificación de los procesos que conduce al otorgamiento de crédito, para ofrecer servicios de líneas de crédito virtual, transacciones bancarias (depósitos, retiros, cotización de lazo fijo, servicio, etc.). En la Tabla 25, se presenta el beneficio de la propuesta aplicada, en términos cualitativos a partir de la implementación del Software.CRM.

Tabla 25

#### *Beneficio Cualitativo de un Sistema CRM enfocado al Servicio del Cliente*

Propuesta de Mejora	Medición de Satisfacción del Cliente, a partir del empleo de software CRM (Customer Relationship Management), en los procesos que conducen al otorgamiento de Crédito, enlazada con el Sistema Bantotal.
Beneficios Cualitativos	Valoración del cliente, lo que le hace menos propenso a buscar otro banco. Satisfacción del cliente en la mejora de los servicios crediticios. Calidad y eficiencia operativa.

## 12.4 Conclusiones

Luego de los beneficios cualitativos expresados, se concluye que es necesario hacer un estudio de la propuesta de un software adecuado para el CRM orientado a la satisfacción del cliente.



## Capítulo XIII: Gestión del Mantenimiento

### 13.1 Mantenimiento en la Caja Municipal de Arequipa

En la industria de servicios financieros la información es un activo muy importante y de gran tamaño, la cual se administra prioritariamente en base de datos para su mejor uso, para esto la Caja Arequipa usa equipos informáticos y se ha creado la gerencia de tecnologías de la información, cuya responsabilidad es garantizar el funcionamiento óptimo de los servicios de información y comunicaciones que permitan la continuidad del proceso productivo mediante la planificación, organización, y gestión de mantenimientos predictivos, preventivos, correctivos y la seguridad de la información.

Cabe mencionar que en la caja Arequipa además de los equipos informáticos, cuenta con unidades motorizadas (motos y camionetas), equipos electrógenos, aire acondicionado, equipos de contingencia y de seguridad; los cuales necesitan tener un mantenimiento periódico.

Así mismo la seguridad informática tiene un tratamiento diferente a la gestión del mantenimiento, esta se trabaja con empresas especialidad en seguridad de datos e información.

### 13.2 Mantenimiento Correctivo

El mantenimiento correctivo comprende aquel que suele hacerse cuando los equipos han perdido sus condiciones óptimas de trabajo. Usualmente, se realizan para equipos de aire acondicionado, computadoras, laptop, fotocopadoras, entre otros.

Para el caso puntual de los equipos que integran los sistemas informáticos, se da el mantenimiento correctivo cuando se presentan fallos de la red, caídas del sistema o energía eléctrica, se tiene un respaldo para guardar la base de datos y no perder la información procesada. La Caja Arequipa cuenta con plan de contingencia en caso de realizar mantenimientos correctivos cuando las agencias lo requieran.



También se necesita realizar mantenimiento correctivo (cuando estas lo requieran) a las unidades motorizadas, equipos electrógenos, aire acondicionado, equipos de contingencia y de seguridad, etc.

### **13.3 Mantenimiento Preventivo**

En el caso del mantenimiento preventivo, lo que se busca es evitar las averías antes de que surjan, para lo cual es necesario, muchas veces, sustituir piezas, partes, componentes desgastadas antes de finalizada su vida útil. Con su planificación, este mantenimiento permite que la máquina trabaje de forma correcta. Si se conoce y cuenta con los recursos necesarios, se puede planificar, en forma coordinada con el área correspondiente, una parada preventiva que afecte lo menos posible a la producción.

El mantenimiento preventivo se realiza a la maquinaria específica, de acuerdo con la complejidad de la avería, previa evaluación de la oficina de TI. Las maquinas alquiladas son atendidas por terceros, al igual que en el correctivo. Aquellos mantenimientos se realizan de forma periódica por tiempo transcurrido o por nivel de uso de las maquinarias y/o equipos. En el caso del mantenimiento a las unidades motorizadas, motos lineales y equipos de propiedad, están a cargo de la Caja Arequipa.

Por otro lado, en la Caja Arequipa, se observó la aplicación de la estrategia de invertir lo necesario en mantenimiento y emplear personal en actividades programadas para dicha tarea cada año. Existe una relación inversa entre el mantenimiento correctivo y preventivo. Es decir, cuando no se realiza mantenimiento preventivo o cuando es bajo, el costo del mantenimiento correctivo puede resultar bastante elevado; sin embargo, cuando el mantenimiento preventivo aumenta, el costo del mantenimiento correctivo disminuye en forma sustancial y viceversa.

Según D'Alessio (2012), “lo ideal sería llegar a una relación entre mantenimiento preventivo y correctivo de 70/30. Manteniendo esta relación, se lograría una gestión eficiente

de los recursos, asegurando una mejor operatividad al disminuir la frecuencia de deficiencias" (p. 438).

### **13.4 Propuesta de Mejora**

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 caja Arequipa, ello con la finalidad de asegurar el correcto funcionamiento.

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), también considera un mantenimiento preventivo para unidades motorizadas (motos y camionetas), equipos electrógenos, aire acondicionado, equipos de contingencia y de seguridad, etc. dichas acciones preventivas se tiene que presentar en un plan anual.

Implementar un programa de mantenimiento preventivo cuya inversión aproximada será mínima (S/ 8,000.00) región Ica, debido a que se cuenta con personal y materiales ahorrará costos de hasta S/ 15,000.00, debido a que no se incurrirá en gastos posteriores a los deterioros de la maquinaria, teniendo un beneficio de S/ 7,000.00. Asegurando una mayor prevención en seguridad informática.

Ante la situación descrita, en la cual la Caja Arequipa cuenta con un Área de Tecnologías de la Información, la cual se encarga de la gestión de la información, esta debe mantener:

- Programa anual de mantenimiento, tanto preventivo como correctivo de la

infraestructura, ya que no solo se trata de equipos sino del ambiente donde trabajan los equipos, asignándose un responsable que se encargue de la supervisión del cumplimiento del programa.

- Programa anual de mantenimiento preventivo y/o correctivo de la maquinaria y equipos menores.
- Registros de mantenimientos y/o reparaciones de maquinaria, equipos, infraestructura e instalaciones.
- Reportes de daños y fallas de la maquinaria, equipos, infraestructura e instalaciones.
- Procesos formales e institucionalizados de análisis de fallas.
- Realizar un análisis de criticidad en los equipos, porque se puede identificar de manera rápida qué equipos requieren ser cambiados o renovados, debido a que, en el corto plazo, afectará de manera global a la planta, es decir, a la producción, al personal, al medio ambiente, en el costo o en la calidad del producto. Con el análisis de criticidad, se pueden tomar decisiones anticipadas que ayudarán a la empresa.

### **13.5 Conclusiones**

La Caja Arequipa, 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 de tecnología móvil, para ello se hará contando con personal profesional que mejore procesos en el otorgamiento de créditos y todas las operaciones en línea.

El Área 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 de cómputo y soporte. La Caja Arequipa 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 negocio superando problemas como funcionamiento de sistema, caída de redes, restricciones en el proceso operativo entre otros.

Finalmente, la seguridad de información y bases de datos se maneja a través de softwares y empresas especializadas en seguridad informática, de acorde con los equipos y sistemas actualizados.



## Capítulo XIV: Cadena de Suministro

### 14.1 Definición del Producto

La Caja Arequipa, es una institución dedicada al servicio de intermediación financiera, la cual establece una relación indirecta entre aquellas personas que disponen de excedentes monetarios y aquellas que no disponen de ellos, pero precisan de capital para cubrir proyectos de inversión, gastos personales, entre otros, y que previa evaluación, demuestren que pueden honrar las obligaciones contraídas a través de la obtención de un crédito.

El servicio de intermediación financiera, establece una canalización de recursos financieros obtenidos por la entidad financiera mediante su sistema de captaciones, sea a través de ahorristas, instituciones financieras, inversionistas y otros, para contactar a aquellos que precisan de ellos y que cumplan los requisitos evaluativos para obtenerlos.

El proceso de obtención de crédito consta de las siguientes etapas:

*Promoción.* Es un proceso que consiste en la búsqueda de aquellos potenciales clientes que califiquen para la obtención de créditos en la institución y que tengan necesidades de inversión acorde a las políticas de la caja.

*Captación.* Una vez identificados esos clientes potenciales, se procede a ofertar los productos crediticios y una vez llegado a un acuerdo con los clientes, solicitar los requisitos documentarios.

*Evaluación.* La evaluación consta en verificar los requisitos documentarios y hacer las verificaciones respectivas respecto a la actividad económica y referencias personales del cliente, para luego elaborar informes tomando en cuenta los ingresos de cliente y la evaluación financiera proporcionada por las centrales de riesgos y determinar la viabilidad del crédito solicitado, mediante la elaboración de un expediente crediticio.

*Aprobación y desembolso.* Una vez presentado el expediente con la documentación y el informe respectivo al comité de créditos, este determina la viabilidad del crédito, haciendo sugerencias y modificaciones si fuera el caso, para luego aprobar el crédito y pasar al desembolso del mismo.

*Seguimiento y recuperación.* Una vez obtenido el desembolso, el analista de créditos deberá hacer seguimiento al cliente verificando el cumplimiento del destino del crédito, y en caso haber desviaciones en los pagos programados, hacer las gestiones necesarias para la normalización de los pagos.

*Retención.* Consiste en hacer visitas a clientes que han avanzado normalmente con el pago de sus créditos, con el fin de renovar prontamente la relación crediticia con la Caja, y establecer relaciones de largo plazo con los buenos clientes.

En el servicio de intermediación financiera, es de vital importancia el establecimiento de las relaciones de largo plazo con los clientes, ya que los clientes forman la columna vertebral de la organización.

#### **14.2 Descripción de las Empresas que Conforman la Cadena de Abastecimiento**

A fin de hacer viable y eficiente su cadena de valor, la Caja cuenta con una red de suministros llevada a canalizar las captaciones y hacer eficiente la intermediación financiera, la cual capta dinero de socios importantes, como son los mismos ahorristas, COFIDE, y socios extranjeros, para a través de sus estructuras y procesos hacer llegar ese dinero al cliente, garantizando la continuidad del negocio, la rentabilidad y la recuperación del mismo.

Los eslabones que forman la cadena de suministro pueden tipificarse en los siguientes rubros:

*Proveedoras de capitales.* Son quienes aportan el dinero (capital) para las operaciones financieras, aquellos pueden ser ahorristas, fondeadores y otros, socios que poseen el superávit necesario para aportar financieramente y que desean invertir en entidades

financieras, ya que les generan confianza y rentabilidad, los cuales forman parte principal de la estructura de los pasivos de la Caja, la cual es como sigue (ver Tabla 26).

Tabla 26

*Estructura de Pasivos de Caja Arequipa al Cierre del 2017*

Pasivo	Monto de millones de S/	% de Participación
Depósitos	3,973	89
Adeudos	203	5
Cuentas por Pagar	167	4
Otros Pasivos	100	2
<b>Total</b>	<b>4,443</b>	<b>100</b>

Nota. Memoria Anual 2017 (Caja Arequipa, 2018a) Arequipa, Perú: Autor.

Los depósitos en Caja Arequipa (ver Tabla 27), lo cual representan el 89% del pasivo, tienen una estructura conformada principalmente por los Depósitos a Plazo Fijo, Ahorros y CTS.

Tabla 27 *Tipo de Depósitos de la Caja Arequipa al Cierre del 2017*  
*Tipo de Depósitos de la Caja Arequipa*

Tipos de Depósitos	Monto en millones de S/	% de Participación
DPF	2.25	57
Ahorros	1.142	29
CTS	581	15
<b>Total</b>	<b>3.973</b>	<b>100</b>

Nota. Memoria Anual 2017 (Caja Arequipa, 2018a) Arequipa, Perú: Autor.

Con respecto a los Fondeadores (adeudos), estos son principalmente COFIDE (Perú), Oikocredit (Holanda), Blueorchard (Luxemburgo), Actiam-DWM y Triple Jump (Países Bajos) y CII (EEUU), cuya estructura es (ver Tabla 28).



Tabla 28

*Fondadores (Adeudos) de la Caja Arequipa al Cierre del 2017*

Fondador	País de origen	Participación
COFIDE	Perú	53.50%
OIKOCREDIT	Holanda	17.90%
BLUEORCHARD	Luxemburgo	8.90%
ACTIAM – DWM	Países Bajos	8.90%
CII	EEUU	7.20%
TRIPLEJUMP	Países Bajos	3.60%
Total		100%
Total S/		S/ 181.2 millones

Nota. Memoria Anual 2017 (Caja Arequipa, 2018a) Arequipa, Perú: Autor.

*Proveedores de Información.* A fin de medir adecuadamente su nivel de riesgo, Caja Arequipa cuenta con entidades que le proveen información a tomar en cuenta para evaluar la viabilidad de los créditos, entre los principales tenemos:

- Centrales de Riesgos, se cuenta con Centrales de Riesgo de primer nivel, como es Experian y la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), las cuales proveen a la caja de información interna y externa de los clientes evaluados como su información financiera actual, su vinculación con personas jurídicas y naturales, su record crediticio de hasta 5 años atrás y otros que son de especial importancia para el proceso.
- Registros Públicos, proveen información patrimonial de los clientes, así como gravámenes y cargas que pudiese tener el patrimonio inscrito.
- Otros, existen otros recursos de información que son importantes para la evaluación, como son: Sunat, Essalud, Cofopri, Electrodonas, entre otros.

*Infraestructuras.* A fin de llevar a cabo sus operaciones, Caja Arequipa cuenta con una red de 151 oficinas distribuidas por todo el territorio nacional, de las cuales 125 son oficinas propias y 26 son oficinas compartidas con el banco de la nación, además de contar

con una red de 979 agentes propios y estar asociado a 6523 agentes Kasnet, y estar afiliado a la Red Unicard y a la Red Visa.

*Recursos Humanos.* La Caja Arequipa cuenta con una red propia de captación del talento humano, mediante la cual cada año se hacen alrededor de 12 escuelas de formación para analistas de créditos y 11 escuelas para representantes de servicios, permitiendo cada año la incorporación aproximada de 368 personas al área de créditos y 165 personas al área de Servicios. La caja cuenta también con programas de ascenso y captación de talento para puestos claves, en las cuales se cuentan como socios a Laborum, Boomerang y Manpower, entre otros, todo lo cual contribuye al fortalecimiento de la Caja y a la mejora del clima laboral, llevando a La Caja a tener una rotación de personal más baja que el promedio del mercado.

*Proveedores de Tecnología y Seguridad de Información.* A fin de llevar un proceso crediticio eficiente, se precisa de sistemas tecnológicos a fin de proveer un eficiente flujo de información y soporte de Software, para lo cual la Caja Arequipa cuenta con los Servicios de Oracle, que es una tecnología cliente/servidor para el manejo y procesamiento de datos y de la plataforma y lenguaje de programación Java, para el manejo de aplicaciones, sitios web y administrar seguridad de información. La simbiosis de estos datos conjugada con la inserción de las políticas de aprobación en el sistema informático, permite a los funcionarios el manejo de las solicitudes, la rapidez en la cadena de aprobación, la obtención de reportes actualizados, entre otros.

*Materiales y útiles.* La Caja, a través de sus áreas de logística y control patrimonial, adquiere a diversas empresas diversos materiales indispensables para sus funciones, como son útiles de oficinas, equipos y unidades móviles.

*Otros.* La Caja Arequipa ha tercerizado algunos eslabones de la cadena, como son la promotoría de créditos, a través de la empresa Partner S.A., el cual es un soporte para la

empresa en la captación de clientes sin relación crediticia con la Caja, y a su vez la caja hace venta de cartera incobrable, a las empresas Recupera S.A. y Colecta S.A. empresas que administran la cartera incobrable. Mención aparte, merece también el servicio de seguridad y traslado de dinero, para lo cual se alterna la tercerización entre las empresas Prosegur, Protecta, Hermes y Defense (ver Figura 22).

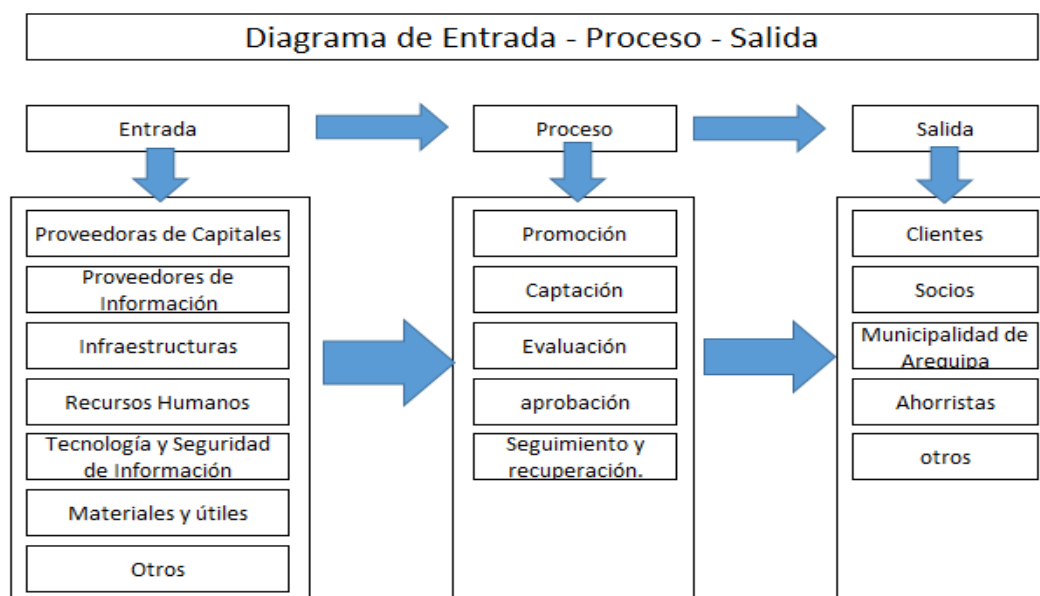


Figura 21. Propuesta de diagrama entrada – proceso – salida.

### 14.3 Descripción del Nivel de Integración Vertical, Tercerización, Alianzas

Si bien hay varios eslabones en el servicio financiero, la Caja Arequipa se dedica exclusivamente a la intermediación financiera, por lo cual no tiene integración en su cadena, si bien puede mencionarse a la reciente adquisición del bloque patrimonial de la Caja Señor de Luren en liquidación, lo cual le ha provisto de una amplia red de clientes, así como una infraestructura fuerte con especial presencia en el sur medio, lo cual ha fortalecido a la institución en la zona Ica, en especial.

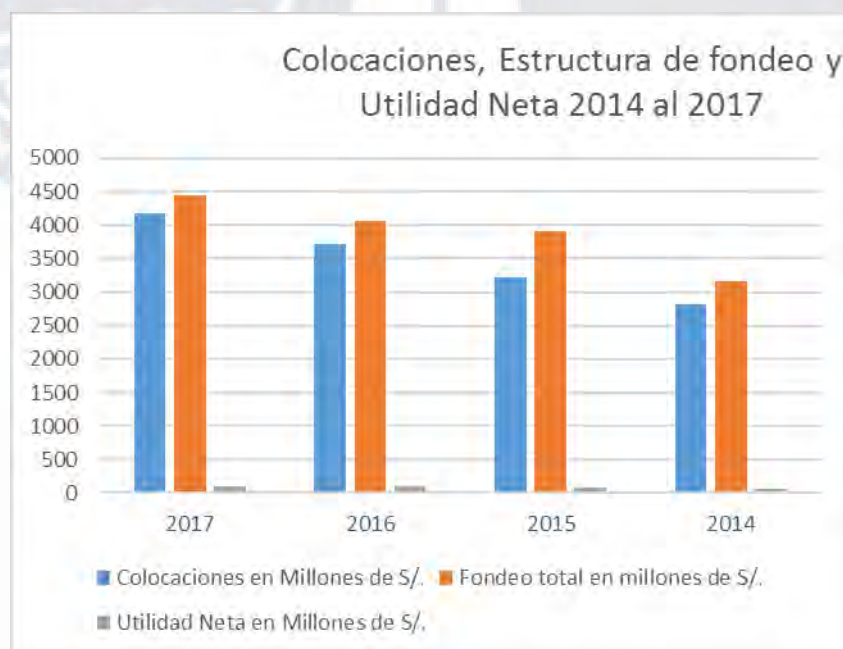
#### 14.4 Descripción de las Estrategias del Canal de Distribución para Llegar al Consumidor

Tomando como fuente a la Memoria Anual 2017, se observa que la Caja Arequipa ha mejorado su sistema de colocaciones, si bien se aprecia un ligero descalce entre su capacidad de colocaciones y su colocación misma (ver Tabla 29), sobretodo observando que no llega a colocar la totalidad del fondeo obtenido (ver Figura 23).

Tabla 29

*Colocaciones, Estructura de Fondeo y Utilidad Neta 2014 al 2017*

Año	Colocaciones en millones de S/	Fondeo total en millones de S/	Utilidad Neta en millones de S/
2017	4,180.00	4,443.00	106.00
2016	3,724.00	4,068.00	103.00
2015	3,227.00	3,906.00	91.00
2014	2,824.00	3,161.00	69.00



*Figura 22. Colocaciones, estructura de fondeo y utilidad neta 2014 al 2017. Adaptado de la Memoria Anual 2017, 2018a.*

La Caja Arequipa tiene estrategias destinadas a colocar el mayor volumen de créditos, buscando siempre obtener la mayor rentabilidad, mediante distintas estrategias destinadas a

aumentar su participación mediante el impulso a clientes, por lo cual no se tiene un plan reactivo, sino plan proactivo de impulsar sus colocaciones, mediante las siguientes estrategias:

*Personal altamente capacitado.* Cuenta con un gran equipo de profesionales multidisciplinarios, los cuales son ubicados en funciones acorde a sus capacidades y habilidades, a quienes se capacita en forma permanente para ejercer eficientemente el proceso crediticio, desde la captación, asesoramiento, tecnologías, habilidades blandas, economía y todo aquello alineado a la mejora continua.

*Cadenas de suministro orientado a la experiencia del cliente.* Se orienta a brindar un servicio al cliente donde prima la satisfacción del mismo, poniendo a su disposición una infraestructura agradable estratégicamente ubicada, una amplia red de canales de atención y un asesoramiento eficaz.

*Campañas.* Las campañas destinadas a impulsar las colocaciones están vigentes casi todo el año, y se basan principalmente en la rebaja en tasas y la flexibilidad de requisitos, otorgando beneficios especiales de acuerdo al historial crediticio del cliente, buscando con ello no solo impulsar las colocaciones, sino incrementar su participación en el mercado y consolidar relación de largo plazo con sus clientes que demuestren buena conducta financiera.

*Amplia gama de productos.* La Caja Arequipa cuenta con una amplia gama de productos, de tal modo que facilite la atención a todos los clientes, estos van desde productos para clientes empresariales y personas jurídicas, créditos destinados a capital de trabajo, compra de maquinaria y equipos, adquisición de locales comerciales, adquisición y construcción de viviendas, hasta llegar a productos inclusivos, destinados a personas que tienen capacidad de contraer endeudamiento y que no califiquen para los requisitos que en promedio se solicitan para un crédito.

*Adecuada administración del riesgo crediticio.* El riesgo no se evita, es conveniente administrar el riesgo ya que genera rentabilidad, y en función a ello, la Caja Arequipa administra tasas y niveles de aprobación dependiendo del nivel de riesgo crediticio que cada crédito represente, es decir, a mayor riesgo mayor tasa, a menor riesgo, menor tasa, esto a fin de equilibrar su cartera y mejorar su participación mediante estrategias inclusivas.

#### **14.5 Propuesta de Mejora al Desempeño de la Cadena de Aprovisionamiento**

Entre las mejoras propuestas al desempeño en la Cadena de aprovisionamiento, podemos citar las siguientes propuestas (ver Tabla 30).

Asegurar la certificación y autorización para el proyecto ASA, el cual permitirá utilizar el Método Estándar Alternativo de Requerimiento Patrimonial, permitiendo liberar patrimonio efectivo de alrededor de 1164 millones, lo cual redunda en un enorme beneficio para las colocaciones.

Mejorar el control de recursos en la empresa, el cual incluye un control sobre los insumos, la movilidad, los servicios básicos e infraestructuras, con el fin de aumentar su rendimiento y prever problemas de abastecimiento que puedan afectar el curso de las operaciones.

Crear un área de recuperación de la cartera declarada como incobrable, ya que los créditos declarados incobrables normalmente son vendidos a entidades recuperadoras, como son Recupera y Conecta, y sin embargo, se puede optar por crear un área que pueda ejercer esta recuperación y administrarla a través de la Gerencia de Recuperaciones.

La no retención de personal calificado es especialmente crítico cuando se trata de funcionarios que manejan clientes y datos sensibles a la institución; un funcionario que migra a otra entidad financiera, por lo general genera también una migración de clientes fuertemente identificados con el funcionario, causando pérdidas en la cartera de clientes, por

lo cual debe reorientarse las políticas hacia la retención del cliente, sea mediante mejoras laborales, incentivos económicos, líneas de carrera o capacitaciones.

Tabla 30

*Propuesta de Mejora para Establecer Mejoras en la Cadena de Aprovechamiento*

Propuesta de Mejora	Establecer un Sistema de Control de Recursos Creación de una unidad para la recuperación de cartera incobrable.
Inversión	Capacitación y Monitoreo S/. 5000 Sueldos S/. 90,000 Gastos Indirectos S/. 37,926 Total Inversión S/. 132,926
Beneficios Cualitativos	Personal capacitado y motivado. Menos imprevistos por fallas y faltantes. Seguridad y Salud Ocupacional Motivación y clima laboral.
Beneficios Cuantitativos	Ahorro en combustibles, imprevistos y servicios médicos S/ 40,000.00 Recuperación de 10% de cartera vendida S/ 140,000.00

*Nota.* Propuesta de Mejora para reducir la desviación de metas asignadas, basado en la teoría de *Dirección de la Producción y de Operaciones. Decisiones tácticas*. 8va edición. Por Heizer, J. & Render, B. (2008). Madrid, España: Pearson.

## 14.6 Conclusiones

La intermediación financiera a través de empresas como las Cajas Municipales, ejerce una eficiente canalización de recursos desde los clientes que poseen excedentes monetarios hasta aquellos que necesitan de estos excedentes, mediante la canalización eficientes de estos recursos hasta el cliente, contribuyendo al desarrollo inclusivo y a la democratización del crédito.

Las cajas municipales tienen como principales aportantes a los ahorristas, y también tienen aportes externos, sean de entidades nacionales caso COFIDE o de entidades extranjeras, recursos que mediante la red de abastecimiento y sumando información, infraestructuras, recursos humanos, tecnologías, materiales y otros, llegan a un proceso



cíclico destinado a producir rentabilidad para sus socios y beneficio a la comunidad mediante el proceso crediticio.

Es vital para las entidades financieras el establecimiento de relaciones de largo plazo con sus clientes, ya que los clientes satisfechos con los productos forman una red de información y a la vez que son la columna vertebral de la empresa. Las empresas de intermediación financiera no tienen integración, ya que se dedican íntegramente a su actividad, pudiendo también emplear estrategias como la tercerización con áreas que puedan proveer soporte.



## Capítulo XV: Conclusiones y Recomendaciones

### 15.1 Conclusiones

La Caja Arequipa, es una institución con una gran presencia y posicionamiento en el rubro microfinanciero nacional, con más de 30 años de experiencia, es la entidad más grande a nivel de Cajas municipales en el Perú y uno de los primeros en el sistema de microfinanzas, con una participación de mercado de más del 21% en colocaciones.

El presente Diagnóstico Operativo Empresarial, ha permitido identificar cuáles son las operaciones productivas que agregan valor para el cliente y el negocio, asimismo, identificar las oportunidades de mejora.

La Caja Arequipa, debe dirigir sus esfuerzos en mejorar los productos ofrecidos impulsando de manera estratégica con el empleo de la digitalización como herramienta para mejorar los servicios y aumentar la participación de mercado.

La estrategia de localización, permite a las entidades prestadoras de servicios, el lograr posicionamiento a través de ubicar sus agencias en zonas que reúnan las condiciones adecuadas de seguridad, acceso de clientes, afluencia de público objetivo y otros, lo cual contribuye a alcanzar objetivos empresariales y al crecimiento de la institución.

Actualmente, la Caja debe modificar sus estrategias a fin de hacer frente a la competencia cada vez más agresiva por parte de la competencia, la cual a fin de incrementar su participación recurre a acciones como la baja de tasas o la flexibilización de requisitos, ante lo cual se tiene una estrategia moderada orientada al servicio al cliente, sin sacrificar utilidades.

La actual revolución tecnológica, ha llevado a la etapa de digitalización del crédito, con empresas que generan otros frentes de competencia, como el caso de las Fintech, ante lo cual la Caja debe contemplar en su plan estratégico medidas para adecuarse a las nuevas tecnologías y tendencias.

En el siguiente resumen (tabla 31) se muestran el costo – beneficio de las propuestas de mejora del Diagnóstico Operativo Empresarial de la Caja Arequipa.

Tabla 31

*Resumen de Propuestas de Mejora*

<b>Propuesta de Mejora</b>	<b>Inversión</b>	<b>Ahorro</b>	<b>Beneficios</b>
Capítulo III			
Implementación de 25 Agentes corresponsales.	S/157,614.00	S/202,500.00	S/44,886.00
Capítulo IV			
Proyecto Caja Premium	S/684,213.00	S/1,083,421.00	S/399,208.00
Capítulo VI			
Dejar de alquilar 1 oficina en Chincha	S/3,500.00	S/205,920.00	S/202,420.00
Dejar de alquilar 1 oficina en Ica	S/5,400.00	S/138,600.00	S/133,200.00
Capítulo VIII			
Control de Producción y Calidad de Cartera	S/45,000.00	S/1,274,000.00	S/1,229,000.00
Capítulo X			
Logística Inversa	S/253,372.00	S/323,334.00	S/69,962.00
Digitalización de expedientes de Créditos			
Capítulo XI			
proyecto MyABCM (Sistema de costos ABC)	S/704,044.00	S/2,612,040.00	S/1,907,996.00
Capítulo XIII			
Programa de Mantenimiento Preventivo	S/8,000.00	S/15,000.00	S/7,000.00
Capítulo XIV			
Establecer Sistema de Control de Recursos y Recuperación de Cartera Incobrable	S/132,926.00	S/180,000.00	S/47,074.00
<b>Total</b>	<b>S/1,994,069.00</b>	<b>S/6,034,815.00</b>	<b>S/4,040,746.00</b>

**15.2 Recomendaciones.**

Se recomienda el involucramiento de la Gerencia General en cada mejora, a fin de alinearlos en el Plan Estratégico, Visión y Misión de la Caja Arequipa.

Es de vital importancia la reorientación de los servicios al canal virtual, lo cual genera amplias ventajas para la institución, ya que al hacer que el cliente tenga acceso desde la PC o un smartphone a los servicios online, se permite mayor comodidad y practicidad para el cliente, a la vez que se liberan espacios en las agencias que pueden ser usados para potenciar las otras operaciones productivas.

Se recomienda aplicar el proyecto Caja Premium, consistente en un conjunto de mejoras tecnológicas destinadas a mejorar la atención a clientes y acelerar los procesos, a fin de liberar carga procesal, cuyos gastos puedan ser canalizados a la mejora de otros indicadores.

Se recomienda la apertura a nivel zona Ica de 25 agentes adicionales a fin de canalizar las operaciones de pagos hacia canales externos, generando ahorro para las agencias.

Se recomienda la implementación de un sistema de costeos ABC, para optimizar los recursos, las actividades y la mano de obra, y la implementación de un sistema

Se recomienda la unificación de agencias en las ciudades de Chíncha e Ica, a fin de economizar costos por alquileres y servicios, así como promover la integración y optimización de espacios.

Se recomienda trabajar en reforzar el talento humano a fin de disminuir el alto índice de rotación y crear líneas de carrera atractivas al mercado, para mejorar el nivel de satisfacción del personal.

A fin de adecuarse a las nuevas tendencias, se debe invertir en tecnología y en alianzas estratégicas con empresas que promuevan nuevos métodos financieros, como las Fintech, para adaptarse mejor a las nuevas tendencias y reaccionar convenientemente ante ellas, todo gestionado a través de su Gerencia de Tecnología de Información. Los principales aportantes de flujos de efectivo para la Caja son los ahorristas, por lo cual se debe establecer programas que mejoren las relaciones a largo plazo con ellos, a fin de asegurar el fondeo necesario para las operaciones.

## Referencias

- Acevedo, A. (2015, abril). *La importancia de la optimización en la industria*. Revista Virtual Pro, (159). Recuperado de <https://www.revistavirtualpro.com/editoriales/20150401-ed.pdf>
- Alva, G. (2016, 21 de mayo). ¿Cuáles son las ventajas de optimizar los procesos en las empresas? *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/cuales-son-ventajas-optimizar-procesos-empresas-2161341>
- Albizu, E. & Landeta, J. (2001). Dirección estratégica de los recursos humanos, teoría y práctica, Pirámide, Madrid, España: Pirámide.
- Anderson, J. Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. (1994). A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method. *The Academy of Management Review*, 19(3), 472-509.
- Anderson, David; Sweeney, Dennis, Williams, Thomas; Camn, Jeffrey, Cochran, James; Fry, Michael & Ohlmann, Jeffrey (2016). *Métodos Cuantitativos para los Negocios*. Pp-250.
- Armas, K., Baldeón, M., Lagos, R., & Mujica, L. (2017). *Diagnóstico Operativo Empresarial de Textiles S.A.* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Aspilcueta, O., Muñoz, P., Quijandría, K., & Reyes, C. (2017). *Diagnóstico Operativo de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica S.A.* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *ICA: Síntesis de Actividad Económica Julio 2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2018/sintesis-ica-07-2018.pdf>
- Bravo C. J (2008). *Gestión de procesos. Con responsabilidad social*. Santiago de Chile, Chile: Evolución.

- Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa (2017). *Manual de funciones de la caja*. Arequipa, Perú: Autor.
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa (Caja Arequipa). (2018a). *Memoria anual 2017*. Recuperado de <https://www.cajaarequipa.pe/publicaciones/memorias/>
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa (Caja Arequipa). (2018b). *Quiénes somos*. Recuperado de <https://www.cajaarequipa.pe/quienes-somos/>
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa (Caja Arequipa). (2018c). *Historia*. Recuperado de <https://www.cajaarequipa.pe/historia/>
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa (Caja Arequipa). (2018d). *Misión y Visión*. Recuperado de <https://www.cajaarequipa.pe/mision-y-vision/>
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa (Caja Arequipa). (2018e). *Créditos*. Recuperado de <https://www.cajaarequipa.pe/creditos/credito-personas/credito-consumo/>
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa (2013). *Reglamento de Créditos*. Arequipa, Perú: Autor.
- Castro, G. (2015). *El otorgamiento de crédito y la rentabilidad en la cooperativa de ahorro y crédito el sagrario en la ciudad de Ambato en el primer semestre del año 2014. Informe final de investigación previo a la obtención de ingeniería y auditoría C.P.A.* Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/18546/1/T3297i.pdf>
- Congreso de la República del Perú (1996). *Ley 26702. Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguro Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros*.
- Congreso de la República del Perú (2002). *Ley 27785. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República*.
- Congreso de la República del Perú (2003). *Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades*.
- Cortés, Moreno, Feijo. (2010). *El otorgamiento de crédito y la rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario en la Ciudad de Ambato en el Primer*

*Semestre del año 2014*. Recuperado de

<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/18546/1/T3297i.pdf>.

Chase, R., & Jacobs, F. (2014). *Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros* (13a ed.). México D. F., México: McGraw-Hill.

Cherres, J. S. (2010, noviembre). *Un caso de aplicación del sistema ABC en una empresa peruana: Frenosa*. *Contabilidad y Negocios*. Lima, Perú, 5(10), 29-43.

Chopra, S., & Meindl, P. (2013). *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación* (5a ed.). México D.F., México: Pearson.

D'Alessio, F. A. (2012). *Administración de las operaciones productivas: Un enfoque en procesos para la gerencia*. México D. F., México: Pearson.

D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.

Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2018). *Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa – (Caja Arequipa)*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/CmacAreq.pdf>

Ernest & Young. (1998). *Informe y estudio de réplica del modelo de desarrollo de carrera boundaryless career en empresas chilenas, 2015* (Tesis de maestría). Recuperado [http://repositorio.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1636/3/Munoz\\_Montenegro\\_Carlos\\_Alberto.pdf](http://repositorio.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1636/3/Munoz_Montenegro_Carlos_Alberto.pdf).

Fontalvo, T. & Vergara, J. (2010). *Gestión de la calidad en los servicios Iso 9001:2008*. Málaga, España: Eumed.

Garrocho, C., & Alanís, J. (2009). *Organización espacial del sistema bancario dentro de la ciudad: estrategia territorial, accesibilidad y factores de localización*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11114473005>



- Fernandez, N. (2002). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*. Recuperado de <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>
- Glueck, W. (2007). *Organización espacial del sistema bancario estrategia territorial accesibilidad y factores de localización*. Recuperado de <http://www.cmq.edu.mx/index.php/docman/publicaciones/revistas/revista-33/284-garrocho-est-volx-num33-2010/file>. (2010).
- Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de administración de operaciones* (7a ed.). México D. F. México: Pearson.
- Horngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de Costos – un enfoque gerencial*.
- Ishikawa, K. (1997). *Introduction to quality control* (5a ed.). Tokio, Japón: 3ª Corporation.
- Jones y Simmons. (1990). *Organización espacial del sistema bancario dentro de la ciudad: estrategia territorial, accesibilidad y factores de localización*. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/est/v10n33/v10n33a5.pdf>.
- Leibowitz, Z., Kaye, B. y Farren, C. (1992). *Carreras profesionales múltiples, entrenamiento y Revista de desarrollo*. Recuperado de [http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1636/3/Munoz\\_Montenegro\\_Carlos\\_Alberto.pdf](http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1636/3/Munoz_Montenegro_Carlos_Alberto.pdf)
- London, M., & Mane, E. (1997). *Gestión profesional y supervivencia en el lugar de trabajo*. Recuperado de <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>.
- Mendiola, A., Aguirre, C. Aguilar, J, Chauca, P., Dávila, M, & Palhua, M. (2015). *Sostenibilidad y rentabilidad de las cajas municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) en el Perú*. Lima, Perú: Universidad ESAN.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017). *Reporte regional de comercio Ica*. Recuperado de [www.mincetur.gob.pe](http://www.mincetur.gob.pe): <https://www.mincetur.gob.pe/wp->

content/uploads/documentos/comercio\_exterior/estadisticas\_y\_publicaciones/estadisticas  
/reporte\_regional/RRC\_ICA\_2017\_anual.pdf

- Miner, F. (1986). Aplicaciones informáticas en la planificación del desarrollo profesional»,  
Desarrollo profesional en las organizaciones. Jossey-Bass, San Francisco, pp. 202-235
- Muther, R. (1981). *Distribución en planta (4a ed.)*. Barcelona, España: Hispano Europea.
- Parkin, E. & Muñoz. (2007). *El otorgamiento de crédito y la rentabilidad en la cooperativa  
de ahorro y crédito el sagrario en la ciudad de Ambato en el primer semestre del año  
2014*. Recuperado de  
<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/18546/1/T3297i.pdf>.
- Rodgers, F., & Rodgers. (1989). *Cuadernos de gestión*. Recuperado de  
<http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>.
- Russell, J. (1991). *Intervenciones de desarrollo profesional en las organizaciones*.  
Recuperado de <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>.
- Sánchez, I. (2004). *Complementariedad de los enfoques de dirección estratégica de recursos  
humanos: hacia una visión global de los hoteles españoles*. Revista de trabajo y  
seguridad social, vol. 254, pp. 159-192.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (2018). *Consulta de Ruc*.  
Recuperado de <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>
- Velasco, J. (2013). *Organización de la producción. Distribuciones en planta y mejora de los  
métodos y tiempos: Teoría y práctica (3a ed.)*. Madrid, España: Pirámide
- Viveros, P., Stegmaier, R., Kristjanpoller, F., Barbera, L., & Crespo, A. (2013). *Propuesta de  
un modelo de mantenimiento y sus principales herramientas de apoyo. Ingeniare.  
Revista Chilena de Ingeniería*. Recuperado de  
[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S071833052013000100011&script=sci\\_arttext&t](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S071833052013000100011&script=sci_arttext&lng=en)  
lng=en

Wanous, Reichers y Malik. (1984). *Entrada organizacional*. Recuperado de [http://repositorio.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1636/3/Munoz\\_Montenegro\\_Carlos\\_Alberto.pdf](http://repositorio.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1636/3/Munoz_Montenegro_Carlos_Alberto.pdf).

Zaleska, K. y De Menezes, L. (2007). *Prácticas de desarrollo de recursos humanos y su asociación. Con actitudes de empleados: Entre carreras tradicionales y nuevas*. *Relaciones Humanas*, vol. 60, pp. 987-1018.



## Apéndice A: Criterios de Admisión al Crédito

	REGLAMENTO	Página: 114/116
	CRÉDITOS	RE - CR0004 Versión: 09

### CRITERIOS DE ADMISIÓN POR TIPO DE CRÉDITO Y METODOLOGÍA DE FACTOR DE CONVERSIÓN CREDITICIA FCC

I. **Criterios de Admisión:** Los Criterios de Admisión se darán:

**Ratio Cuota / Resultado neto**

- a. Por calificación crediticia en el RCC.
- b. Posible sobreendeudamiento de deudores minoristas.
- c. Número de entidades financieras.

**Ratio Pasivo / Patrimonio**

- a. Por sector económico.
- d. Por calificación crediticia en el RCC.

Estos criterios están diferenciados por tipo de crédito.

#### CRITERIOS DE ADMISIÓN


CRITERIOS DE ADMISION	Tipo de Cliente	Corporativo, Grande, Mediana Empresa	Pequeña Empresa 01	Pequeña Empresa 02	Pequeña Empresa 03	Microempresa	Consumo	Hipotecario
<b>BASE</b>	Cuota/Resultado neto	90%	80%	80%	80%	80%	90%	80%
<b>CALIFICACIÓN.</b>	Normal	90%	80%	80%	80%	80%	90%	80%
	CPP	80%	75%	75%	75%	75%	80%	70%
	Deficiente	70%	70%	60%	60%	60%	70%	60%
	Dudoso	65%	65%	55%	55%	55%	65%	55%
	Pérdida	50%	50%	40%	40%	40%	50%	40%
<b>ENDEUDAMIENTO.</b>	PE Sobreendeudamiento	- 0 pp	- 5 pp	- 5 pp	- 5 pp	- 5 pp	- 5 pp	- 10 pp
<b>ENTIDADES</b>	> 5	- 10 pp	- 5pp	- 5pp (*)	- 5pp (*)	- 10pp (*)	- 10pp (*)	- 10pp (*)
<b>FINANCIERAS (Incluido CMAC AQP).</b>	> 4	- 0 pp	- 0 pp	NO APLICA (SEGÚN REGLAMENTO)			- 5pp (*)	- 5pp (*)
	> 3	- 0 pp	- 0 pp	NO APLICA (SEGÚN REGLAMENTO)			NO APLICA (SEGÚN REGLAMENTO)	NO APLICA
<b>Pasivo/Patrimonio por Sector Económico</b>	Comercio	menor e igual a 100%, siempre que la calificación sea Normal					NO APLICA	NO APLICA
	Producción	menor e igual a 90%, siempre que la calificación sea Normal					NO APLICA	NO APLICA
	Servicio	menor e igual a 90%, siempre que la calificación sea Normal					NO APLICA	NO APLICA
<b>Pasivo/Patrimonio</b>	CPP	90%	90%	90%	90%	90%	NO APLICA	NO APLICA
	Deficiente	70%	70%	70%	60%	60%		
	Dudoso	70%	70%	70%	60%	60%		
	Pérdida	50%	50%	40%	40%	40%		

pp = puntos porcentuales.

**Nota:** Para los créditos Microempresa y Pequeña empresa, se efectuará evaluación económica financiera, en caso el cliente presente calificación diferente al 100% Normal durante los últimos seis (06) meses; dado que su evaluación crediticia tiene una validez de un (01) año. Para el caso de créditos Corporativos, Grande empresa, Mediana empresa, Hipotecarios, Consumo no revolvente y Consumo revolvente se deberá realizar nueva evaluación por cada solicitud de crédito.

APROBACIÓN: Acuerdo N° 588, Acta N° 28/2012 (Directorio)

FECHA: 22-11-2012

	PROCEDIMIENTO	Página: 13/19
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS	PR – GCRE27
		Versión: 20
		USO INTERNO

### CREDITOS CORPORATIVOS, GRANDE EMPRESA, MEDIANA EMPRESA Y PEQUEÑA EMPRESA I

#### Cuarta Sección: Garantías y Documentos Personales (\*)

##### Documentos de identificación

##### *Persona natural*

- Declaración Jurada de Bienes de titulares.
- DOI de Titulares.
- Documentos de vivienda (si fuera el caso), recibo de servicio actual.

##### *Persona Jurídica*

- Minuta de Constitución de Empresa con V°B° del Área de Asesoría legal y modificatorias.
- DOI de representantes legales.
- Vigencia de Poderes de representantes legales.

##### *Documentación del fiador(es) (si fuera el caso)*

- Declaración Jurada de Bienes del Fiador (es)
- DOI del Fiador (es)
- Documentos de vivienda
- Recibos de servicios

##### **Documentos de garantías reales, si fuera el caso.**

- Minuta (\*)
- Tasación (\*)
- Gravamen (\*)
- Anexo 4
- Informe de congruencia memoria descriptiva, presupuesto de obra y planos. Firmados y visados por perito tasador, cuando corresponda.
- Pólizas de seguro cuando corresponda.
- Otros requisitos documentarios especificados en el procedimiento "Otorgamiento de garantías" (Anexo 1 del Catálogo de productos).
- (\*) Por cada garantía

**Nota:** Los documentos personales y cada garantía deberán estar diferenciados por un separador de cartulina.

#### Quinta Sección: Documentos del negocio y Actividad

- Ruc
- Declaraciones Juradas anuales (PDT Anual).
- Declaraciones Juradas mensuales (PDT Mensual).
- Facturas, pólizas, boletas, guías.
- Copias de medios de registro interno del cliente.
- Tarjetas de propiedad vehicular, si fuera el caso.
- Copia informativa vehicular, si fuera el caso.
- Documentación adicional en general del negocio, que el analista vea por conveniente adjuntar para un óptimo sustento de su propuesta del crédito (Anexo 1 del Catálogo de productos)

APROBACIÓN: Acuerdo N° 387, Acta N° 023/2016 (Directorio)

FECHA: 15-11-2016