

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting: Caja Arequipa

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Zaida Isabel Castillo Lúcar, DNI: 42548020

Arla Nohelia Flor Cruz, DNI: 70442601

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Isaac Jaisson Pretel Palomino, DNI: 43362960

Gustavo Alberto Revilla Villacorta, DNI: 40321892

ASESOR

Carlos Armando Bazán Tejada, DNI: 09385874

ORCID 0000-0001-8121-8658 <https://orcid.org/0000-0001-8121-8658>

JURADO

Presidente: Loza Geldres, Igor Leopoldo

Jurado: Cardona Prada, Juan Carlos

Asesor: Bazán Tejada, Carlos Armando

Surco, Octubre 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, ASESOR Carlos Armando Bazán Tejada, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Business Consulting- Caja Arequipa de los autores:

- Castillo Lucar, Zaida Isabel, DNI: 42548020
- Flor Cruz, Arla Nohelia, DNI: 70442601
- Pretel Palomino, Isaac Jaisson, DNI: 43362960
- Revilla Villacorta, Gustavo Alberto, DNI: 40321892

Dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 17%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 14 de septiembre del 2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Santiago de Surco, 16 octubre del 2023.

ASESOR Bazán Tejada Carlos Armando	
DNI: 09385874	
https://orcid.org/0000-0001-8121-8658	

Dedicatorias

Este documento va dedicado a mi grupo del MBA, que me ha acompañado a lo largo de estos dos años y apoyado incondicionalmente para lograr cumplir con el objetivo común. A mi familia, mi esposo y amigos, quienes siempre confiaron en nosotros.

Castillo Lucar, Zaida Isabel

Dedico esta tesis a mis padres Sarina y Juan y mi hermana Karina quienes me han impulsado siempre a salir adelante y me han brindado su apoyo constante durante toda la carrera y tesis.

Flor Cruz, Arla Nohelia

Esta tesis va dedicada a mi familia por todo su apoyo brindado durante toda la época de estudio, y por darme soporte en los momentos más difíciles en todas las etapas de mi vida.

Pretel Palomino, Isaac Jaisson

Dedico este logro a mi familia, esposa y compañeros de grupo, quienes me han apoyado y confiado en mi para conseguir este título y superar cada reto presentado.

Revilla Villacorta, Gustavo Alberto

Agradecimientos

Deseamos expresar nuestro agradecimiento de manera destacada al equipo de Caja Arequipa, quienes colaboraron de manera invaluable al proporcionarnos información, dedicar su tiempo y demostrar una excelente disposición para el avance de la consultoría que estamos llevando a cabo en la actualidad.



Resumen Ejecutivo

Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa, conocida como Caja Arequipa, es una institución financiera peruana especializada en microfinanzas. Se constituyó como asociación sin fines de lucro por Resolución Municipal N° 1529 del 15 de julio de 1985 al amparo del Decreto Ley N° 23039 y su único accionista es el Municipio Provincial de Arequipa. Nace con el propósito de ofrecer servicios financieros a una parte de la población que no era atendida por la banca convencional, contribuyendo así a promover la inclusión financiera para pequeños y microempresarios en el país. El objetivo de la presente consultoría fue identificar el problema principal que no permite que la gestión de la gerencia de Productos Pasivos tenga mayor rentabilidad a raíz de pérdida de saldos o falta de captación de los mismos.

Se emplearon diversas metodologías y herramientas para identificar el problema principal, el cual se identifica como " las pérdidas económicas a la que la institución estaría expuesta ". Además, se realizaron a cabo reuniones con la clave personal de la institución, lo que permitió identificar la causa raíz: " Procesos operativos y manuales los cuales inducen al error, además de generar pérdida de tiempo de los equipos involucrados en el proceso, falta de agilidad y demoras en la atención y adicionalmente en la falta de trazabilidad para la prospección de nuevos negocios y control de casos no exitosos y poco análisis de información y uso de data analytics ".

La consultoría se centró en proponer un plan de solución para el problema identificado, y la alternativa más adecuada es la implementación de una plataforma que automatiza las aprobaciones de tasas para montos especiales de los depósitos a plazo, a la cual llamamos NEVOS. Para implementar esta alternativa, se prevé una inversión total de S/80,000, con una tasa de retorno de inversión del 241.25% y un Valor Actual Neto (VAN) de S/5,387,560.01 por lo que se recomienda la ejecución e implementación del proyecto propuesto

Abstract

Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa, known as Caja Arequipa, is a Peruvian financial institution specialized in microfinance. It was established as a non-profit association by Municipal Resolution No. 1529 of July 15, 1985 under Decree Law No. 23039 and its sole shareholder is the Provincial Municipality of Arequipa. Caja Arequipa was created with the purpose of offering financial services to a part of the population that was not served by conventional banking, thus contributing to promoting financial inclusion for small and micro entrepreneurs in the country. The objective of this consultancy was to identify the main problem that does not allow the management of Passive Products to have greater profitability as a result of loss of balances or lack of collection thereof.

Various methodologies and tools were used to identify the main problem, which is identified as "the economic losses to which the institution would be exposed." In addition, meetings were held with the institution's personal code, which made it possible to identify the root cause: "Operational and manual processes which lead to error, in addition to generating loss of time for the teams involved in the process, lack of agility and delays in attention and additionally in the lack of traceability for the prospecting of new businesses and control of unsuccessful cases and little analysis of information and use of data analytics."

The consultancy focused on proposing a solution plan for the identified problem, and the most appropriate alternative is the implementation of a platform that automates rate approvals for special amounts of term deposits, which we call NEVOS. To implement this alternative, a total investment of S/80,000 is expected, with an investment return rate of 241.25% and a Net Present Value (NPV) of S/5,387,560.01, therefore the execution and implementation of the proposed project is recommended.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xii
Capítulo 1 Situación General de la Empresa	13
1.1 Presentación de la Empresa	13
1.1.1. Objeto social	16
1.1.2. Capital social.....	16
1.1.3. Estado de propiedad.....	16
1.1.4. Misión	16
1.1.5. Visión.....	17
1.1.6. Valores	17
1.1.7. Hecho de Importancia.....	18
1.1.7.1. Comité de buen gobierno corporativo.....	18
1.2 Modelo de Negocio	18
1.3 Análisis del Sector Industrial.....	25
1.3.1 Techo de deuda de USA	26
1.3.2 Fluctuaciones del PBI.....	27
1.3.3 Tasa de Referencia e Inflación	28
1.4 Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y amenazas)	30
1.4.1 Análisis PESTE Caja Arequipa	30
1.4.2 Las cinco fuerzas de Porter.....	32
1.4.3 Oportunidades y amenazas	33
1.5 Análisis del Contexto Interno de la Empresa (Fortalezas y debilidades)	34
1.5.1 Administración y Gerencia (A)	35
1.5.2 Marketing y Ventas (M).....	38

1.5.3	Operaciones y Logística (O).....	41
1.5.4	Finanzas y Contabilidad (F)	43
1.5.5	Recursos Humanos (H).....	43
1.5.6	Sistemas de Información y Comunicaciones (I).....	45
1.5.7	Tecnología e Investigación y Desarrollo (T).....	45
1.5.8	Fortalezas y Debilidades.....	51
Capítulo 2 Análisis del mercado		53
2.1.	Metodología de Trabajo.....	53
2.2.	Diagnóstico de problemas	53
2.3.	Matriz Priorización Causa-Raíz.....	55
2.4.	Lista de Problemas.....	55
2.4.1.	Pérdida de tiempo, falta de agilidad y rapidez en la atención	55
2.4.2.	Errores operativos por proceso manuales, perdida de información.....	56
2.4.3.	Falta de trazabilidad para la prospección de nuevos negocios y control de casos no exitosos.....	58
2.4.4.	Poco análisis de información y uso de data analytics.....	59
2.5.	Matriz de Complejidad versus Beneficio	60
2.6.	Problema Principal,	61
Capítulo 3 Determinación de Causas del Problema Principal		64
3.1.	Causas Identificadas	64
3.1.1.	Personas	64
3.1.2.	Operaciones	65
3.1.3.	Administración	65
3.1.4.	Entorno	65
3.1.5.	3.Finanzas	66

Capítulo 4 Diseño del producto o servicio.....	67
4.1. Alternativas de Solución identificadas	67
4.1.1. Automatización a través de una plataforma digital	67
4.1.2. Implementación de control diario y dual de operaciones con tasa especial	67
4.2. Evaluación de las Alternativas de solución	68
4.3. Solución Propuesta	68
4.3.1. Factibilidad	77
4.3.2. Beneficio.....	78
4.3.3. Resultado	78
Capítulo 5 Plan de Implementación y factores clave de éxito	79
5.1. Definiciones Claves	79
5.2. Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto	80
5.3. Factores Claves de Éxito	81
5.3.1. Habilidades, riesgos y mitigaciones	83
Capítulo 6 Resultados Esperados.....	85
6.1. Resultados esperados del Plan de Implementación (con impacto numérico).....	85
6.2. Recuperación de la Inversión (VAN y TIR a 5 años).....	86
Capítulo 7 Conclusiones y Recomendaciones	89
7.1. Conclusiones.....	89
7.2. Recomendaciones	89
Capítulo 8 Referencias.....	91

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Evolución de créditos directos de Caja Arequipa de octubre 2020 a octubre del 2022 (en miles de soles)</i>	14
Tabla 2 <i>Evolución de tipos de créditos directos de Caja Arequipa de diciembre 2020 a diciembre del 2022 (en miles de soles)</i>	15
Tabla 3 <i>Evolución de captaciones de Caja Arequipa de diciembre 2020 a diciembre del 2022 (en miles de soles)</i>	15
Tabla 4 <i>Créditos directos de Caja Arequipa Según sector económico de diciembre del 2018 a diciembre del 2022</i>	19
Tabla 5 <i>Gastos Administrativos de Caja Arequipa para los años 2023, 2022 y 2021(en miles de soles)</i>	23
Tabla 6 <i>Factores políticos</i>	30
Tabla 7 <i>Factores económicos</i>	30
Tabla 8 <i>Factor social</i>	31
Tabla 9 <i>Factor tecnológico</i>	31
Tabla 10 <i>Factor ecológico ambiental</i>	32
Tabla 11 <i>Matriz de Oportunidades y Amenazas</i>	34
Tabla 12 <i>Distribución de tipo de créditos de Caja Arequipa de octubre del 2018 a diciembre del 2022</i>	40
Tabla 13 <i>Distribuidos en las siguientes áreas</i>	44
Tabla 14 <i>Distribuidos en las siguientes áreas</i>	45
Tabla 15 <i>Matriz de Fortalezas y Debilidades</i>	52
Tabla 16 <i>Matriz de complejidad y beneficios</i>	60
Tabla 17 <i>Matriz de Riesgos Operativos e Impacto financiero 1 de 2</i>	62
Tabla 18 <i>Matriz de Riesgos Operativos e Impacto financiero 2 de 2</i>	63

Tabla 19 <i>Análisis Impacto/Factibilidad de las Alternativas de Solución</i>	68
Tabla 20	78
Tabla 21 <i>Detalle de captaciones promedio mensuales e impacto de la solución</i>	85
Tabla 22 <i>Estado de Flujo de Caja y principales resultados financieros</i>	87



Lista de Figuras

Figura 1.-	Valores de Caja Arequipa	17
Figura 2.-	Evolución de las agencias de Caja Arequipa desde diciembre del 2020 a diciembre 2022.....	20
Figura 3.-	Relación en captaciones y colocaciones de Caja Arequipa.	21
Figura 4.-	Crecimiento del número de empleado de Caja Arequipa-Adaptado de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2023).	21
Figura 5.-	Business Model Canvas – Caja Arequipa.....	24
Figura 6.-	Techo de Deuda	27
Figura 7.-	Fluctuación del PBI.....	27
Figura 8.-	Fluctuación del PBI en Perú	28
Figura 9.-	Fluctuación del PBI en Perú	28
Figura 10.-	Tasa de inflación de USA (%)	29
Figura 11.-	Tasa de inflación de PERU (%).....	29
Figura 12.-	Fuerzas de Porter del sector financiero.....	33
Figura 13.-	Organigrama de Administración y Gerencia.	37
Figura 14.-	Participación de Caja Arequipa dentro del sistemas de Cajas Municipales.	39
Figura 15.-	Distribución de créditos de Caja Arequipa octubre del 2022.	41
Figura 16.-	Proceso de Colocaciones de Créditos en entidades financieras.....	42
Figura 17.-	Proceso de captaciones de créditos en entidades financieras.....	42
Figura 18.-	Crecimiento del volumen del negocio.	44
Figura 19.-	Los principales hitos que se dieron durante todo el 2021 son los siguientes:....	50
Figura 20.-	Benchmarking de Depósitos a Plazo Fijo:	54
Figura 21.-	Modelo AIDA – Funnel de ventas:.....	59

Capítulo 1 Situación General de la Empresa

1.1 Presentación de la Empresa

Caja Arequipa fue creada como entidad privada mediante Resolución Corporativa N° 1529 del 15 de julio de 1985, en cumplimiento de la Resolución Legislativa N° 23039. El Municipio de Arequipa es el único accionista. El programa fue aprobado el 23 de enero de 1986 mediante resolución SBS 042-86. Propone la provincia del Departamento de Arequipa como parte de un proyecto regional, además de tener filiales en todo el territorio del país.

Caja Arequipa, empresa dedicada a las intervenciones de microfinanzas, inició operaciones el 10 de marzo de 1986 en la calle Mariscal Benavides 101 - Cercado, con el objetivo de beneficiar a diferentes segmentos de la población sin el apoyo financiero de la banca tradicional.

En estos 36 años de trabajo diferenciado, Caja Arequipa se ha convertido en el líder indiscutido del rubro, brindando productos y servicios financieros para todas las necesidades e impulsando la economía, beneficiando a más de 1,900.000 clientes.

Hoy cuenta con 187 sucursales en todo el ámbito público y una red de atención en desarrollo que incorpora más de 1,887 especialistas de Caja Arequipa, más de 215 cajeros automáticos, 13,352 especialistas de Kasnet en todo el ámbito público y 817 cajeros automáticos de la red UniCard. Lima, Callao y norte del país.

A finales de diciembre de 2022, Caja Arequipa se ha posicionado como la principal entidad microfinanciera del marco monetario a nivel de reconocimiento inmediato, con un respaldo del 21.72% del total de créditos equivalente a 7,630,604 mil soles, teniendo una cooperación promedio. hacia fines de octubre de 2020 de 21,72% y un promedio de 21,73% en los últimos tres años, siendo los rubros fundamentales el Crédito a Pequeñas Empresas y el Crédito a Empresas Privadas (SBS, 2022).

Tabla 1

Evolución de créditos directos de Caja Arequipa de octubre 2020 a octubre del 2022 (en miles de soles).

Créditos Directos (En miles de soles)	Dic-20	Dic-21	Dic-22	Porcentaje A Dic-22
CMAC Arequipa	5,655,818	6,539,724	7,630,604	21.72%
CMAC Cusco	4,120,109	4,599,558	5,077,393	14.95%
CMAC Del Santa	103,055	88,155	89,671	0.46%
CMAC Huancayo	5,039,946	6,004,211	7,209,962	20.93%
CMAC Ica	1,271,335	1,447,448	1,599,233	5.37%
CMAC Maynas	433,794	456,415	471,593	1.43%
CMAC Paita	121,974	134,102	140,042	0.51%
CMAC Piura	4,173,728	4,453,849	5,064,110	16.70%
CMAC Sullana	2,687,247	2,577,015	2,341,374	7.74%
CMAC Tacna	742,878	607,970	639,071	2.43%
CMAC Trujillo	1,739,806	2,027,532	2,403,783	7.76%
TOTAL CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO	26,089,690	28,935,979	32,666,836	100%

Nota. Adaptado de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2022).

En cuanto a los anticipos de los tipos de créditos presentados por Caja Arequipa según la orden SBS 11356 de Basilea, estos tienen una dispersión típica de los últimos tres años de: (a) 0,49% para anticipos Corporativos; (b) 0,10% para créditos de Grandes Empresas, (c) 3,81% para anticipos de Medianas Empresas, (d) 48,76% para créditos de Empresas Privadas, (e) 20,85% para anticipos de Pequeñas Empresas, (f) 22,79% para créditos de Compradores, y (g) por fin el 3,20% para los créditos de Vivienda; Los avances de emprendimientos privados son los que mejor desarrollo han mostrado en los últimos tres años, pasando de tener una inversión del 46,94% a un respaldo del 49,43% a diciembre de 2022 (SBS, 2022).

Tabla 2

Evolución de tipos de créditos directos de Caja Arequipa de diciembre 2020 a diciembre del 2022 (en miles de soles).

	Dic-20	Dic-21	Dic-22	Porcentaje A Dic-22
Corporativos	25,000	0	78,000	0.49%
Grandes Empresas	3,557	7,412	8,702	0.10%
Medianas Empresas	238,424	244,625	264,598	3.81%
Pequeñas Empresas	2,655,060	3,264,405	3,771,926	48.76%
Micro Empresas	1,262,808	1,342,485	1,502,832	20.85%
Consumo	1,253,401	1,479,699	1,800,163	22.79%
Hipotecarios para Vivienda	217,568	201,099	204,383	3.20%
Total	5,655,818	6,539,724	7,630,604	100.00%

Nota. Adaptado de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2022).

En cuanto a las tiendas, Caja Arequipa. Se posiciona como la principal entidad microfinanciera en el marco reconocido con un apoyo promedio en los últimos tres años de 21.72%, posicionándose por encima de los elementos microfinanciero Caja Cusco con 14.95%, Caja del ST Nick con 0.46% y Caja Huancayo con 20.93%. A finales de octubre de 2020, Caja Arequipa ha logrado llegar a un equilibrio de tiendas de 5.926.157 millones de soles, donde la tasa de crecimiento durante este lapso ha tenido un promedio mensual de 1,12%.

Tabla 3

Evolución de captaciones de Caja Arequipa de diciembre 2020 a diciembre del 2022 (en miles de soles).

Depósitos (En miles de soles)	Dic-20	Dic-21	Dic-22	Porcentaje A Dic-22
CMAC Arequipa	5,065,912	5,514,848	5,926,157	21.72%
CMAC Cusco	3,216,404	3,504,948	4,078,812	14.95%
CMAC Del Santa	141,746	130,607	125,356	0.46%
CMAC Huancayo	4,182,575	4,586,873	5,710,185	20.93%
CMAC Ica	1,113,071	1,221,072	1,464,720	5.37%
CMAC Maynas	362,773	383,703	389,379	1.43%
CMAC Paita	118,492	121,131	139,468	0.51%
CMAC Piura	4,918,438	4,382,028	4,557,483	16.70%
CMAC Sullana	2,389,763	2,074,575	2,113,147	7.74%
CMAC Tacna	846,525	668,866	663,394	2.43%
CMAC Trujillo	1,897,419	1,823,698	2,116,144	7.76%
TOTAL CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO	24,253,117	24,412,349	27,284,246	100%

Nota. Adaptado de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2022).

1.1.1.Objeto social

El Objeto Social de Caja Arequipa que se ha definido dentro de la memoria anual institucional del periodo 2021, y se describe como:

Adquirir activos de la población en general, teniendo cierta experiencia en realizar tareas crediticias predominantemente a miniatura y pequeños elementos, cumplir con las estrategias descritas en la Declaración Preeminente 157-90-EF, así como las que establece el Reglamento 26702 - Ley General del Marco Monetario y del Protección y Sistema Natural de la Superintendencia de Banca y Protección aprueban (Caja Arequipa, 2021).

1.1.2.Capital social

El Capital social de Caja Arequipa que se ha definido dentro de la memoria anual institucional del periodo 2021, y se describe como:

El capital otorgado, comprometido y saldado de Caja Arequipa al treinta y uno de diciembre alcanza a S/ 625, 269,864 correspondiendo a 625, 269,864 títulos ordinarios de valor nominal de S/ 1.00 cada uno (Caja Arequipa, 2021).

1.1.3.Estado de propiedad

La Municipalidad Provincial de Arequipa es el único dueño con el ciento por cien de la capacidad de voto de los títulos. (Caja Arequipa, 2021).

1.1.4.Misión

La Misión de Caja Arequipa que se ha definido dentro de la memoria anual institucional del periodo 2021, y se describe como, lograr la inclusión financiera sostenible de personas y empresarios a lo largo de su ciclo de vida, dando una experiencia cercana, veloz e integral (Caja Arequipa, 2021).

1.1.5. Visión

La Visión de Caja Arequipa que se ha definido dentro de la memoria anual institucional del periodo 2021, y se describe como, liderar el progreso total de los consumidores, considerando su multiplicidad, para que sea su elección recomendable en soluciones financieras, robusteciendo nuestro talento, innovando y desarrollando tecnologías digitales (Caja Arequipa, 2021).

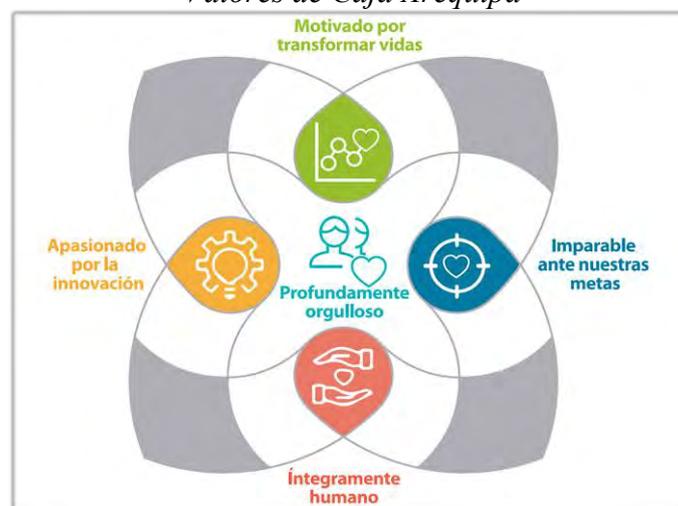
1.1.6. Valores

Caja Arequipa en su informe anual institucional correspondiente al período 2021, estableció las reglas jerárquicas que guían el movimiento de gestión de la asociación, las cuales coadyuvan a la satisfacción de los objetivos de la organización y se sustentan en estrategias alineadas con las cualidades de la organización.

Los valores institucionales definidos por Caja Arequipa son:

- Apasionados por la innovación
- Motivados por transformar vidas
- Imparables ante nuestras metas
- Íntegramente humanos

Figura 1.-
Valores de Caja Arequipa



1.1.7.Hecho de Importancia

1.1.7.1.Comité de buen gobierno corporativo

Desde el 10 de febrero de 2015, Caja Arequipa cuenta con un Consejo de Administración Empresarial Decente, planificado por la Dirección, para brindar ayuda a la última opción en su capacidad de apoyar la clasificación de organización legítima, así como garantizar y verificar el correcto cumplimiento de las normas. y la extensión de los logros más extraordinarios de la Buena Administración Corporativa en Caja Arequipa. El Grupo Asesor de la Gran Administración Corporativa se caracteriza por cuatro (4) jefes, uno (1) de los cuales impulsa el Panel; y por la Administración Conjunta. La Secretaría del Gran Patronato de Administración Corporativa responde por la División Legítima.

1.2 Modelo de Negocio

Caja Arequipa, al ser una entidad microfinanciera que se encuentra bajo las normas de la SBS, ha impulsado su desarrollo concertado con las microfinanzas en Perú, con el capital de trabajo subyacente de 30 mil dólares permitido por la Junta General de Arequipa.

El cliente objetivo de los elementos de las microfinanzas es ese segmento de la población que tradicionalmente ha sido excluido del sistema financiero, ya sea porque necesitan archivos de carácter, ya que no tienen una contabilidad adecuada, bienes registrados o el lenguaje necesario. captar la atención de los funcionarios de crédito de las sustancias financieras fundamentales (Conger et al., 2009); Es así como surgieron las microfinanzas como una opción de ingreso al apoyo al área emprendedora.

Según Delfiner et al. (2014) el término microfinanzas alude a administraciones financieras dirigidas a personas con salarios bajos, especialmente personas pobres, siendo las entidades denominadas fundaciones de microfinanzas, las asociaciones que brindan administraciones de inversión, fondos de inversión e instrumentos de pago dirigidos a este tipo de espacios.

Para el plan de acción de Caja Arequipa, que retrata las bases sobre las cuales una organización genera, da y capta estima (Osterwalder y Pigneur, 2010), se ha creado el modelo Material, que ofrece un dispositivo para poner a la luz la cuestión de una organización. de nueve módulos principales que cubren las cuatro regiones fundamentales de un negocio que son: (a) clientes, (b) oferta, (c) fundación y (c) idoneidad financiera (ver Figura 1).

Dentro de la estructura del plan de acción de Caja Arequipa, se ha reconocido como área monetaria regular de los ejercicios adjuntos la porción de mercado de los elementos de las microfinanzas: (a) comercio (46.30%), (b) transporte, acopio e intercambios (9,58%), y (c) Ejercicios de Terrenos, Negocios y Alquiler (9,50%) (SBS, 2021).

Tabla 4

Créditos directos de Caja Arequipa Según sector económico de diciembre del 2018 a diciembre del 2022.

Caja Arequipa Sector Económico (Porcentaje)	Dic-18	Dic-19	Dic-20	Dic-21	Dic-22
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	5.26%	4.98%	5.04%	5.40%	5.30%
Pesca	0.55%	0.47%	0.53%	0.48%	0.45%
Minería	0.27%	0.31%	0.36%	0.36%	0.33%
Industria Manufacturera	6.21%	5.86%	6.24%	6.03%	5.81%
Electricidad, Gas y Agua	0.14%	0.14%	0.17%	0.23%	0.23%
Construcción	3.11%	3.14%	3.74%	3.79%	3.83%
Comercio	45.11%	44.98%	47.22%	47.19%	46.30%
Hoteles y Restaurantes	2.59%	2.65%	2.73%	2.56%	2.49%
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	9.82%	9.70%	10.49%	10.11%	9.58%
Intermediación Financiera	7.59%	7.01%	1.18%	0.69%	2.16%
Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler	9.04%	9.48%	9.52%	9.42%	9.50%
Administración Pública y de Defensa	0.33%	0.41%	0.47%	0.49%	0.51%
Enseñanza	1.42%	1.28%	1.38%	1.23%	1.16%
Servicios Sociales y de Salud	0.88%	0.96%	0.92%	1.02%	1.12%
Otras Actividades de Servicios Comunitarios	4.38%	4.74%	5.21%	5.53%	5.78%
Hogares Privados c/Serv. Doméstico y Órganos	3.30%	3.86%	4.80%	5.46%	5.45%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Nota. Adaptado de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2021)

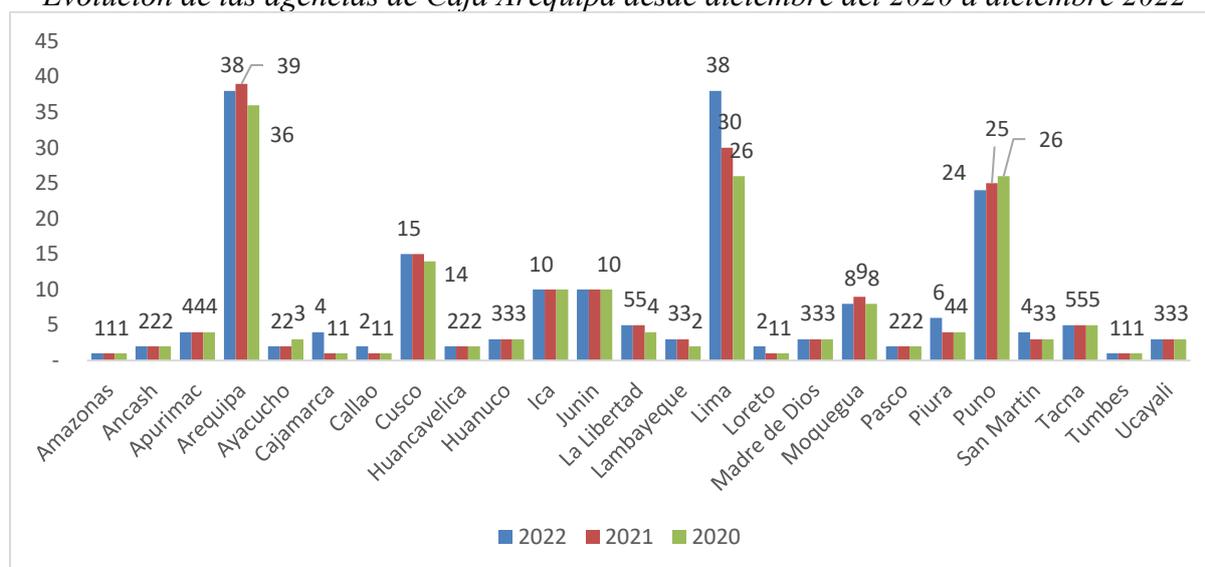
Sin embargo, para Caja Arequipa, si bien el área financiera que alude a avances coordinados es el área comercial (46.16%), existen otras áreas significativas que también tienen un buen apoyo en créditos directos, por ejemplo, transporte, acopio e intercambios. (9,94%),

(b) ejercicios de tierras, negocios y alquiler (9,39%), (c) Industria ensambladora (6,03%), (d) Horticultura, ganadería, caza y servicio de guardabosques (5,20%), y (e) Otros Ejercicios de administración de grupos de personas (5,13%) (SBS, 2022).

Dentro de los canales que ofrece Caja Arequipa, se tienen los siguientes: 197 oficinas y un total de cajeros de 7,700

Figura 2.-

Evolución de las agencias de Caja Arequipa desde diciembre del 2020 a diciembre 2022

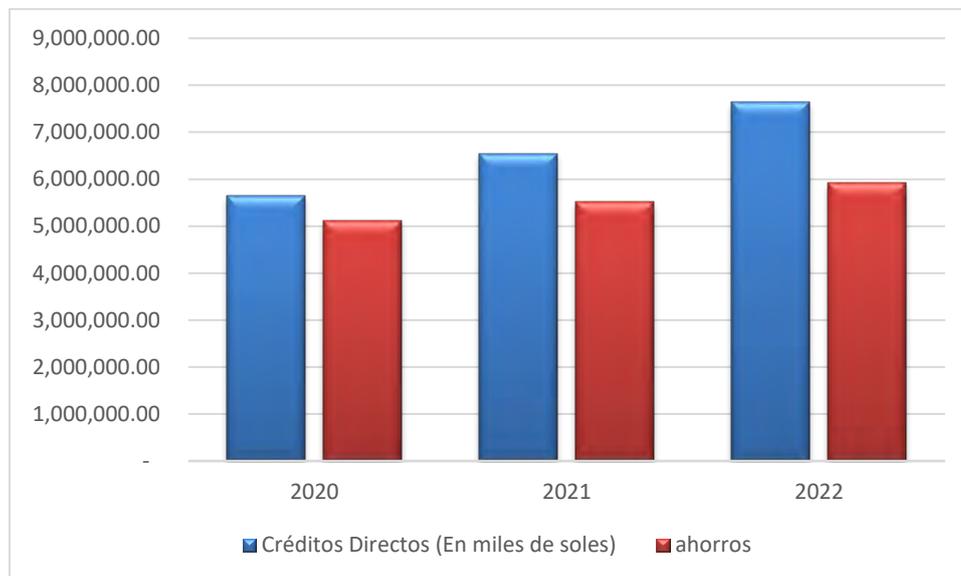


Nota: Adaptado de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020).

En cuanto a la relación con los clientes, donde se abordan los distintos tipos de asociaciones que establece la asociación con sectores explícitos del mercado (Osterwalder y Pigneur, 2010); El tipo de negocio de Caja Arequipa implica que la relación entre el asesor de crédito y los clientes sea rápida, o quizás una parte importante a considerar es la confianza que el cliente tiene en la guía de crédito en cuanto al apoyo que recibe de la asociación.

Entre los ejercicios imperativos de la asociación se encuentran la obtención de recursos y la posición de dinero; estos dos ejercicios deben tener un equilibrio que garantice la mejora práctica de la asociación. Para Caja Arequipa, la proporción entre créditos y reservas de ahorro es actualmente de 1.10, y eso en realidad significa que por cada sol de apoyo empresarial recaudado se colocan 1.10 soles en créditos, esta diferencia se ha ampliado a 1.29 hasta 2022.

Figura 3.-
Relación en captaciones y colocaciones de Caja Arequipa.



Nota: Adaptado de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2022).

Dentro de las distintas ventajas de la organización está el personal de la organización, que atiende uno de los principales pilares de la fundación. El claustro de Caja Arequipa pasó de tener 3.861 trabajadores para el año 2018 a 5.089 representantes para el año 2023, con un ritmo de desarrollo anual del 5,92%. La transferencia según la Administración de Banca Seguro y AFP (SBS), se mantiene con 26 jefes primarios, 269 autoridades, 4.794 representantes y en la clase otros 0 representantes, sumando un total de 5.089 especialistas al cierre de abril de 2023 (Ver Figura 5).

Figura 4.-
Crecimiento del número de empleado de Caja Arequipa-Adaptado de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2023).



Otra arma secreta de la organización es el uso de la innovación de datos, donde la organización ha estado trabajando bajo un diseño mecánico antiguo, cuyo proyecto es pasar a un sistema mecánico más desarrollado dentro de los próximos cinco años. Para Caja Arequipa existe un importante vacío para informatizar los procesos, por lo que aún no se cuenta con una técnica inequívoca para lograr este objetivo.

Entre las afiliaciones clave, las principales son: (a) la Administración de Banca, Protección y AFP, (b) la Liga Peruana de Fondos de Inversión y Bancos de Crédito Metropolitanos (FECMAC), (c) el Banco Focal de Ahorro del Perú (BCRP), (d) el inversionista principal es la Región de Arequipa, (e) Superintendencia de Bolsa de Valores, (f) Bolsa de Valores de Lima, y (g) Almacén de Protección de Activos (h) Unión Mundial de Confianza en Valores (I) Constituyendo (j) Reality Banking para damas.

En cuanto a la estructura de gastos, Caja Arequipa tenía los siguientes compromisos hacia finales de abril de 2023, siendo estos: (a) gastos financieros que cubren el 31.14% de la remuneración monetaria; b) disposiciones para anticipos directos que cubren el 21,15% del salario monetario; y (c) Gastos de gestión, que cubren el 35,89% del salario monetario; dentro de estos gastos, el 71% corresponde a la facultad, el 0,5% al órgano de gobierno, el 27,4% a las administraciones de terceros y el 1,1% al órgano rector (Ver Tabla 5).

Tabla 5*Gastos Administrativos de Caja Arequipa para los años 2023, 2022 y 2021(en miles de soles)*

	2023		2022		2021	
	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje
GASTOS ADMINISTRATIVOS	173 550		483 800		427 394	
Personal	123 149	70.96%	345 622	199.15%	306 117	176.39%
Directorio	914	0.53%	1 657	0.95%	1 571	0.91%
Servicios Recibidos de Terceros	47 523	27.38%	131 414	75.72%	115 073	66.31%
Impuestos y Contribuciones	1 964	1.13%	5 107	2.94%	4 633	2.67%

Nota: Adaptado de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2023).

Por último, dentro del plan de acción está el incentivo, que se conoce como la variable clave que hace que un cliente elija alguna organización, su motivación es atender un problema o satisfacer una necesidad del cliente (Osterwalder y Pigneur, 2010, pág.2); Al interior de la organización, el incentivo radica en ofrecer respuestas monetarias ágiles, fuertes e imaginativas para el área microempresarial y las personas, como se refleja en la misión y visión que caracteriza a Caja Arequipa (ver Figura 4).

Figura 5.-
Business Model Canvas – Caja Arequipa.

<p>Asociaciones Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Accionistas. • Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). • Federación Peruana de Cajas Municipales de ahorro y Créditos (FEPCMAC). • Centrales de riesgo • Capital Humano • Proveedores de servicio 	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción del ahorro • Metodología crediticia con evaluación de incentivos. • Colocaciones; Seguros y servicios. • Incrementar prestamos • Venta de bienes inmuebles adjudicados 	<p>Propuesta de Valor </p> <p>Brindarle al cliente soluciones financieras ágiles, sólidas e innovadoras, de forma rápida y segura; además de promover acciones de responsabilidad social e inclusión financiera con nuestros productos.</p>	<p>Relación con Clientes </p> <p>Atención personalizada web, asesores, correo generando una relación a largo plazo, generando confianza y transparencia. Productos y procesos confiables</p>	<p>Segmentos de Mercado </p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas naturales. • Microempresa. • Pequeña Empresa. • Mediana Empresa. • Gran Empresa. • Corporativos.
	<p>Recursos Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Espalda financiera – ratio de capital. • Plataforma digital ágil. • Información de morosidad. • Data de clientes. • Capital humano 		<p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> • Red de Agencias y oficinas. • Canales alternativos. • Agentes corresponsales. • Plataforma Webs. • Cajeros • Teléfono 	
<p><u>Costos Fijos:</u> Planillas, inmuebles y equipos</p>	<p>Estructura de Costos </p> <p><u>Costos Variables:</u> Tasa de interés de referencia; Mora y calidad de cartera; Impuestos; Provisiones; Costos financieros.</p>			<p>Fuentes de Ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Fondeo • Captaciones. • Patrimonio. • Intereses • Comisiones, la venta de moneda extranjera.

Nota: Adaptado de “Generación de Modelos de Negocio,” por Osterwalder y Pigneur, 2010.

1.3 Análisis del Sector Industrial

El análisis del sector bancario público y privado en el Perú para los años 2022 y 2023 involucra un estudio de factores como la inversión privada, el desarrollo tecnológico, la proliferación de bancos en línea, la competencia, las políticas sectoriales y el estado del ciclo económico. El último período ni siquiera se podía esperar ver mucho cambio en el sistema financiero puesto que el gobierno del Perú ha tomado un enfoque muy conservador con su sector financiero. Los bancos y cajas municipales públicas tienen un papel clave para el crecimiento y sostenimiento del sector bancario ordinario. El contexto económico del próximo par de años se traducirá en grandes cambios en la industria bancaria y deberá tener en cuenta temas relacionados con el aumento de la presión fiscal, la liberación de pagos, la digitalización de los procesos bancarios, el crédito para personas de bajos ingresos y el equilibrio económico y social.

Por lo tanto, un análisis de los recursos financieros, los activos, el patrimonio y el crédito serán adecuados para comprender el sector bancario peruano durante los próximos dos años. Gracias a la política monetaria progresiva, el sector público está en buen camino para aumentar el crédito para personas de bajo rango de ingresos. Las cajas municipales del Perú buscarán participar de la economía financiera proporcionando banca de consumo cobrando comisiones por el uso de sus servicios a sus clientes. Considerando estas condiciones, puede predecirse un crecimiento del sector bancario que permita continuar siendo el motor de la economía peruana y acomodar los avances tecnológicos.

Las perspectivas para el sector de banca y cajas municipales del Perú en los próximos 5 años son muy prometedoras. El objetivo general de estas instituciones es mejorar la calidad de vida de las personas a través de la inclusión financiera, lo cual significa brindar un mayor acceso a las finanzas e impulsar la economía del país. La meta de los próximos años es continuar proveyendo los servicios bancarios a las personas de todos los sectores que los

necesiten. Esto traerá muchos beneficios tales como un mayor flujo de créditos, inversión en el mercado local, aumento de la tasa de ahorro de las familias y brindar productos y servicios innovadores y diversificados. También se buscará desarrollar una mayor colaboración entre el sector público y el sector privado como una forma de alcanzar un expandir los servicios financieros para un mayor número de personas.

Se está explorando la posibilidad de implementar tecnologías innovadoras (Fintech) como alternativas de servicios más rápidos y pertinentes para mejorar el acceso e inclusión financiera a estos grupos de personas. Estas estrategias impulsarán la creación de empleo, así como el bienestar de la comunidad y el desarrollo económico. Además, desarrollarán sistemas y capacidades para que la banca y cajas municipales estén preparadas para administrar el crecimiento sostenible y solucionar futuros problemas de liquidez. En conclusión, el futuro de estas instituciones es prometedor, y con el enfoque adecuado y el apoyo de la sociedad, los próximos 5 años podrán resultar en una mejor distribución de los recursos financieros en todo el país.

Amenazas externas por factores macro económicas mundiales:

1.3.1. Techo de deuda de USA

El 19 de enero de 2023, Estados Unidos alcanzó su techo de obligaciones públicas de 31,4 billones de dólares. Por esta razón, la Oficina de Depósito hizo todo lo posible para evitar el pago sin cuotas. Una cesación de pagos podría destruir la confiabilidad del país, afectando a los sectores comerciales financieros internacionales.

El dólar como efectivo se debilitaría y los gastos en gastos aumentarían. Esto se reflejaría en mayores costos de financiamiento de contratos, obligación de tarjetas de crédito y otros anticipos.

La situación comparativa en 2011 llevó a la oficina de calificación FICO S&P a minimizar la evaluación del país.

Figura 6.-
Techo de Deuda



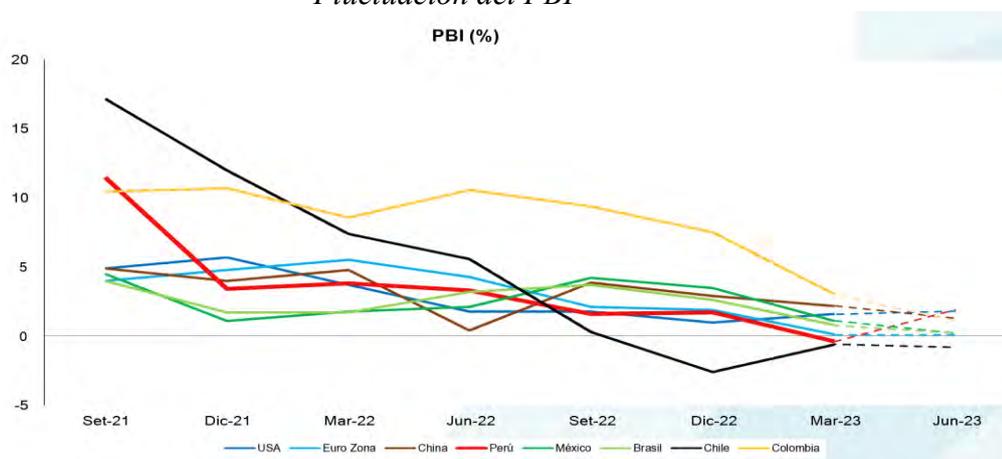
Nota: <https://www.statista.com/chart/1505/americas-debt-ceiling-dilemma/>

1.3.2. Fluctuaciones del PBI

Las expectativas de una fuerte desaceleración económica a nivel mundial han disminuido, principalmente debido a la apertura de China y un empleo sólido en USA, pero con mayores riesgos por un impacto negativo por una posible crisis financiera americana y de resultados empresariales negativos.

Las expectativas de crecimiento del PBI son de 1.9% para el 2023 y 2.5% para el 2024%.

Figura 7.-
Fluctuación del PBI



Nota: Fuente: Bloomberg

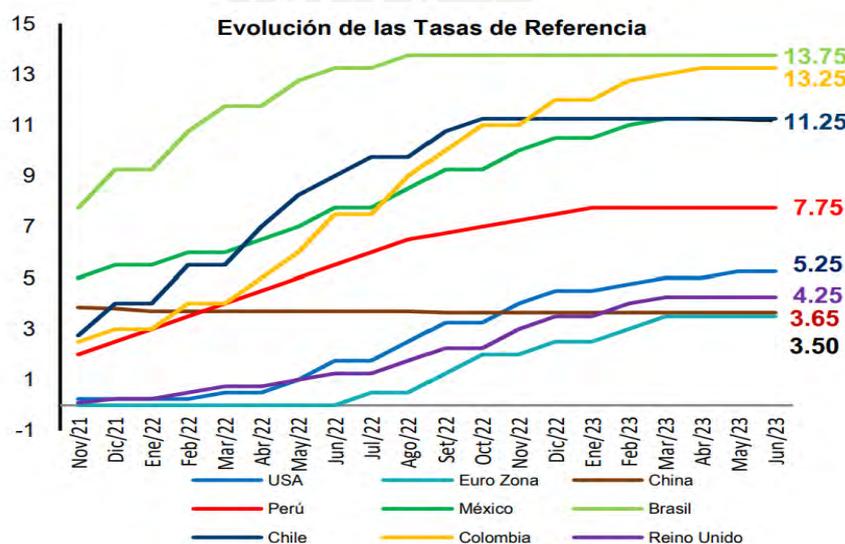
Figura 8.-
Fluctuación del PBI en Perú



1.3.3. Tasa de Referencia e Inflación

Las expectativas de inflación a 12 meses disminuyeron de 4.25% a 4.21% en mayo. Para el cierre del 2023, se pronostica una inflación de 4.9% a 6%; un crecimiento de PBI de 1.9% a 2.3%; y se espera un tipo de cambio de S/3.70 a S/3.80 por dólar. El Perú emitió un bono sostenible en soles por S/9,185 millones con vencimiento en 2033, en una operación de endeudamiento en el mercado internacional. La demanda superó la oferta en 2.2 veces, lo que permitió obtener financiamiento a tasas bajas. Álex Contreras, destacó que esta emisión busca reducir la dolarización de la deuda.

Figura 9.-
Fluctuación del PBI en Perú



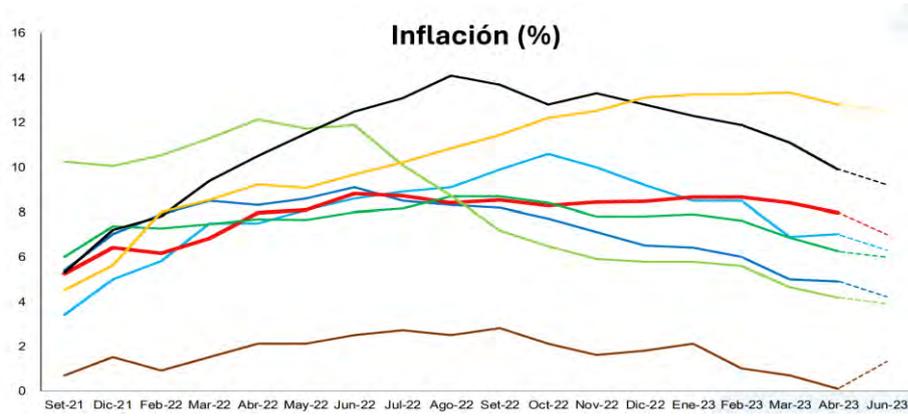
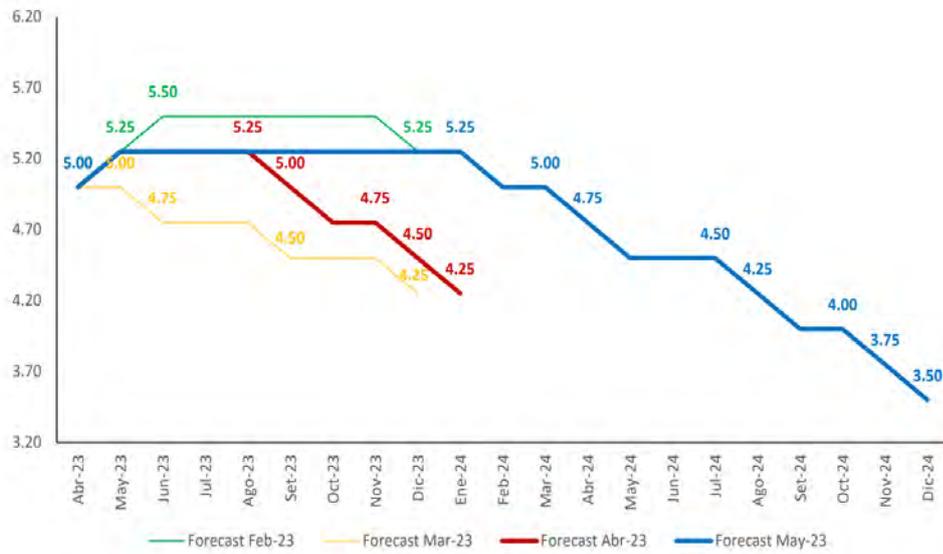
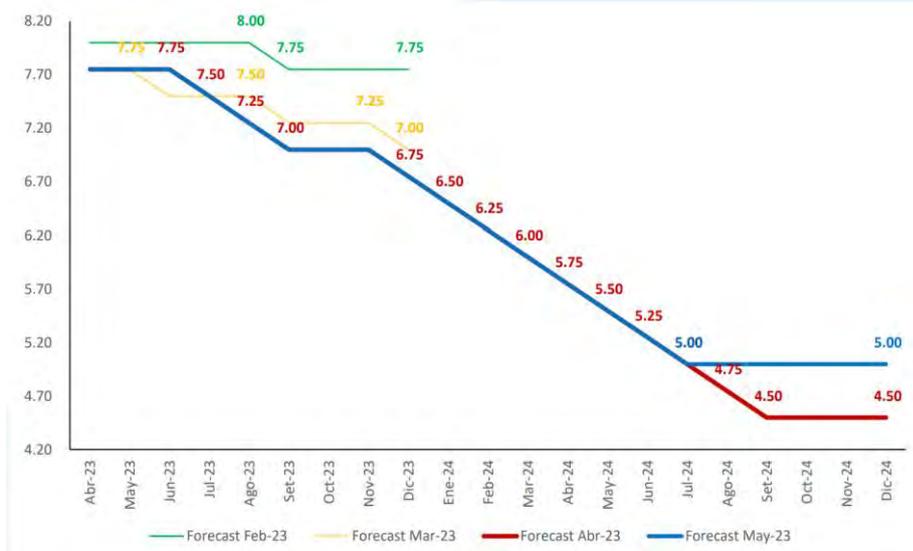


Figura 10.-
Tasa de inflación de USA (%)



Nota: Bloomberg

Figura 11.-
Tasa de inflación de PERU (%)



Nota: BCP, BBG

1.4 Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y amenazas)

1.4.1. Análisis PESTE Caja Arequipa

Factores políticos

Tabla 6

Factores políticos

FACTOR	IMPACTO
Supervisión de la Superintendencia de Banca y Seguros	Regulación para las transacciones en el sector bancario y de seguros.
Relanzamiento económico desde la crisis del COVID 19, como también el aumento del PIB y activación de la actividad económica, todo esto producto de las políticas gubernamentales que se han tomado hasta la fecha.	Mayor movimiento en el mercado bancario, ante la necesidad de los inversores internos en generar más ingresos; por ende, más trabajo.
Incertidumbre política ante el actual gobierno, pues no hay un horizonte definido de sus principales actores.	Posibles paralizaciones en ciudades importantes, que son foco comercio e inversión.

Factores Económicos

Tabla 7

Factores económicos

FACTOR	IMPACTO
El PBI se ha incrementado en un 2.7 % en el año 2022, esto se debe a que el consumo privado y las exportaciones han ayudado sustancialmente en este índice.	Mengua la incertidumbre del comportamiento del mercado interno, genera buenos precedentes para la inversión interna y externa.
Tasa de interés de referencia en 7,75%, impuesta por el BCRP, con posibles ajustes en función a la nueva información sobre la inflación y sus determinantes.	Influye en la tasa que los bancos y cajas municipales, prestarán dinero a sus clientes, es decir si sube la tasa de referencia, la tasa de los préstamos también subiría; es decir, funciona como un indicador de la situación económica del país.

Actualmente se tiene proyectado que para el año 2023 la inflación sea alrededor del 3%, y para el 2024 sea de 2.4%	La inflación está directamente ligada al poder adquisitivo, mientras mayor sea implica que los precios subirán y por ende el dinero tendrá un menor valor para adquirir algún bien.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Factor Social

Tabla 8

Factor social

FACTOR	IMPACTO
Desconocimiento de una educación financiera.	Alta probabilidad de deuda
Migración Social	Apertura de un nuevo mercado, con posibles clientes potenciales.
Valores y ética	Posibles clientes morosos.

Factor Tecnológico

Tabla 9

Factor tecnológico

FACTOR	IMPACTO
Ingreso de la inteligencia artificial a todos los mercados existentes.	Mejorar los procesos bancarios y reducir tiempo de respuesta ante posibles variaciones.
Análisis de datos y Big data	En conjunto con la IA, se puede realizar mejores proyecciones de cómo se va a comportar el mercado a corto y largo plazo.
Ingreso de nuevas formas de pago; como también el cruce entre plin y yape.	Se ha creado una nueva forma de movimiento interbancario que ayuda agilizar las transacciones bancarias y con ello mayor flujo de dinero entre las entidades financieras.

Factor Ecológico Ambiental

Tabla 10

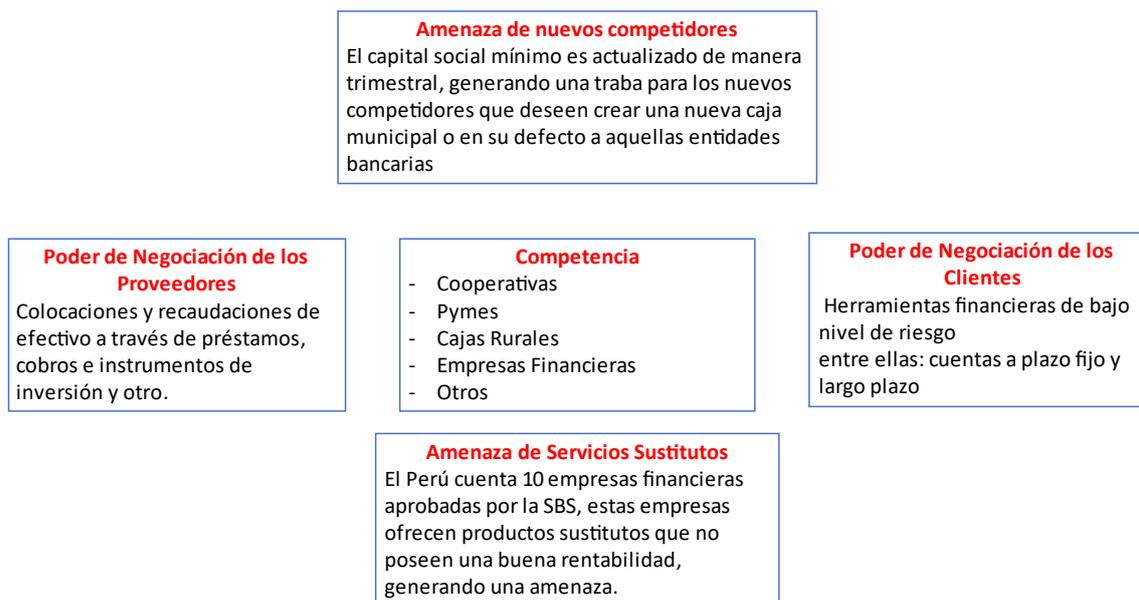
Factor ecológico ambiental

FACTOR	IMPACTO
Amenazas Naturales, Fenómeno del Niño	Posibles implicancias económicas, debido a los efectos adversos en las distintas industrias.
Protección del medio ambiente	Apoyo a las iniciativas empresariales que Cuidan el medio ambiente.

1.4.2. Las cinco fuerzas de Porter

Porter (2014) demostró que la oposición por beneficios va más allá de los oponentes unidos de una industria para llegar también a otros poderes en competencia, por ejemplo, (a) clientes, (b) proveedores, (c) posibles candidatos y (d) sustitutos. elementos. Los cinco poderes de Porter se utilizan para controlar la competencia en el negocio y la productividad de este inmediato que, suponiendo que los poderes sean áreas de fuerza, la organización obtendrá ganancias de la especulación, en cualquier caso, si estos poderes son inofensivos. , muchas organizaciones serán más beneficiosas.

Figura 12.-
Fuerzas de Porter del sector financiero.



Nota: Adaptado de Porter (2014).

1.4.3. Oportunidades y amenazas

Después de haber completado la investigación de los factores naturales que influyen en la asociación, se han elegido y delegado puertas abiertas aquellos que la asociación debe aprovechar al máximo; y como peligros, aquellos sobre los cuales se debe terminar y prevenir el trabajo. En el lado de la puerta abierta hay:

Tabla 11
Matriz de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento económico sostenido en Arequipa • Crecimiento económico del segmento de Pymes y Mypes • Búsqueda de alianzas estratégicas con otras instituciones a fin de expandir sus servicios. • Diversificación de sus fuentes de fondeo y mejora de los descálces presentados. • Perú es considerado país atractivo para las microfinanzas. • Leyes adecuadas que facilitan la formalización y bancarización de los microempresarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso agresivo de entidades financieras • Mayor competencia en su segmento de mercado (CMAC's, CRAC's Edpymes) • Incremento en el nivel de morosidad del sistema financiero (Sobreendeudamiento de los clientes). • La cultura de la informalidad • La banca tradicional cuenta con canales de atención más eficientes y con mayor cobertura.

1.5 Análisis del Contexto Interno de la Empresa (Fortalezas y debilidades)

D'Alessio (2014) demostró que una evaluación interna debe ofrecer a nivel de administración instrumentos para decidir decisiones esenciales para la asociación, en este sentido, se debe realizar la evaluación de aquellas áreas que están directamente conectadas con el ordenamiento magistral de Caja Arequipa, las cuales son:) Organización y ejecutivos, (b) Promoción y acuerdos, (c) Tareas y operaciones, (d) Dinero y contabilidad, (d) Recursos humanos, (f) Marcos de datos (I) y (g) Innovación y exploración.

Las regiones se evalúan bajo una investigación interna trazando un diseño continuo de las más significativas y claves. Las cosas se han creado así a través de la evaluación del dispositivo AMOFHIT para la prueba distintiva y la evaluación de las cualidades y deficiencias de la organización.

1.5.1. Administración y Gerencia (A)

Según D'Alessio (2014), El objetivo súper duradero de la organización es generar eficiencia para ampliar los resultados posibles de competir de manera efectiva en el negocio en varios sectores comerciales en todo el mundo. Mientras que la junta es responsable de supervisar las perspectivas importantes y caracterizar el liderazgo de la asociación. Caja Arequipa es una asociación que cuenta con un diseño natural en línea atendido por una administración conjunta que establece opciones de gestión según las decisiones básicas trazadas por la alta dirección y sustentadas por tres administraciones focales que son: (a) Empresa Focal La ejecutivos, (b) Administración Focal del Dinero y Control del directorio, (c) Administración Focal de la Organización y Tareas (ver Figura 14).

Dentro de la gestión administrativa de Caja Arequipa, es evidente que, en los últimos tres años, los costos regulatorios promedio han sido el 54.76% de la remuneración de la compañía, siendo el costo más elevado el de los profesores con un promedio de 64.84%, seguido por administraciones externas con un coste medio de sobrepago del 33,80%, por último el coste de catálogo que aborda un 0,37% de sobrepago.

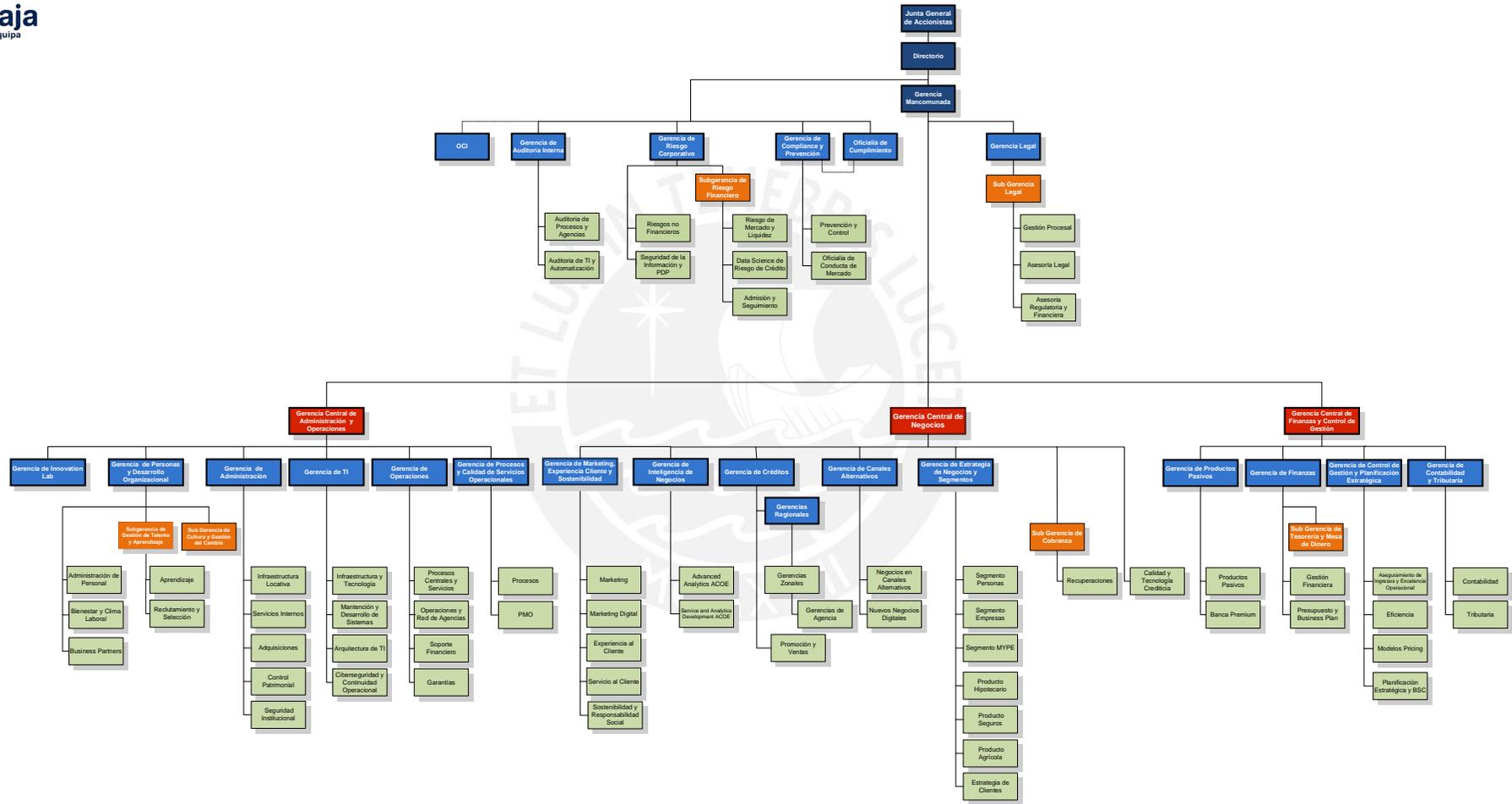
En cuanto a la productividad y los ejecutivos de Caja Arequipa, la relación entre costos regulatorios sobre créditos directos ha pasado de 7,38 lugares en diciembre de 2021 a 7,21 en diciembre de 2022, y eso implica que los avances inmediatos se han expandido frente a los costos de organización.

Con respecto al beneficio neto anualizado sobre el valor normal, la tasa ha pasado del 8,86% en diciembre de 2021 al 11,03% en diciembre de 2022, y el beneficio neto anualizado sobre los recursos normales pasó de 1,01 focos a 1,22 focos durante un período similar. período, en consecuencia, los marcadores de productividad muestran que ha habido una expansión en el beneficio de la organización durante los dos últimos años.

En cuanto a la liquidez de la organización, la liquidez en dinero público se ha reducido de 24,20 puntos en diciembre de 2021 a 18,99 puntos en diciembre de 2022, y la liquidez en dinero desconocido se ha ampliado de 48,38 puntos a 55,25 puntos durante el mismo período, por lo que la organización ha reforzado su liquidez en dinero desconocido (ver Apéndice D).



Figura 13.-
Organigrama de Administración y Gerencia.



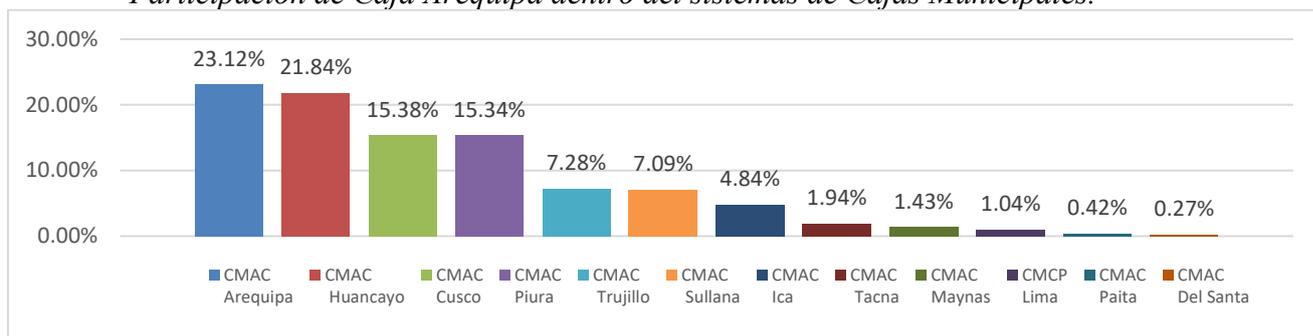
1.5.2. Marketing y Ventas (M)

Según D'Alessio (2014) El escaparate es negocio que los ejecutivos apuntaron a cumplir con los requerimientos de los compradores a través de técnicas que logren una propuesta superior de mano de obra y productos de la organización, teniendo una presencia esencial considerando lo que sucede dentro del mercado como competencia monstruosa. también la globalización.

Caja Arequipa es una organización pública con personería jurídica bajo regulación confidencial, que brinda administraciones de intermediación monetaria (fondos de reserva y anticipos), a través de sus 197 oficinas y oficinas extraordinarias en 25 departamentos del país, así como banca web y administraciones financieras versátiles, para Por ejemplo, se hizo referencia a Caja Arequipa, es una organización de microfinanzas que ofrece una gama de partidas de fondos de inversión (corrientes, plazo fijo, cts.), y créditos (microempresa, pequeño emprendimiento, mediano emprendimiento, crédito hipotecario, promesa y convenio). .

Caja Arequipa tuvo un respaldo en los créditos del sistema de fondos de Reserva Civil Bancos al cierre de diciembre de 2022 de 23.12% sumando 7,630.604 millones de soles, y con una cooperación promedio en los últimos tres años de 22.28%, consolidándose como el principal elemento de microfinanzas con mejor respaldo en la formación de bancos de fondos de inversión metropolitanos y un razonable desarrollo en el mercado público en las 25 divisiones.

Figura 14.-
Participación de Caja Arequipa dentro del sistemas de Cajas Municipales.



Nota: Adaptado de Superintendencia de Banca Seguros y AFP (2022).

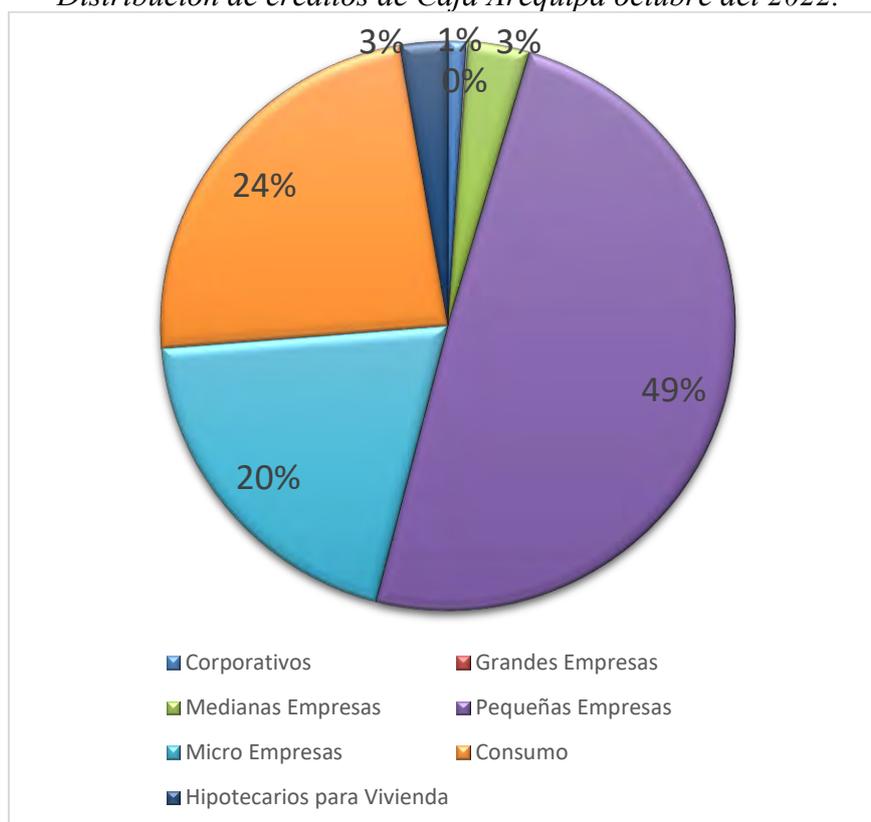
Dentro de la apropiación de tipos de créditos de Caja Arequipa, se ve que a diciembre de 2022 los anticipos corporativos atendieron el 1.02% de los anticipos absolutos, los anticipos a empresas grandes atendieron el 0.11% de los créditos totales, los créditos a medianas empresas atendieron el 3.47% de los créditos totales. Los anticipos totales, los anticipos de empresas privadas cubren el 49,43% de los anticipos totales, los anticipos para empresas en miniatura cubren el 19,69% de los créditos totales, los anticipos de clientes cubren el 23,59% de los anticipos totales y los contratos de crédito cubren el 2,68% de los anticipos totales (ver Tabla 16).

Tabla 12*Distribución de tipo de créditos de Caja Arequipa de octubre del 2018 a diciembre del 2022.*

Tipo de crédito	Situación	2020	2021	2022	Porcentaje a Dic-22
Corporativos	Vigentes	25,000	0	78,000	1.02%
	Refinan. y Reestruct.	0	0	0	0.00%
	Atrasados	0	0	0	0.00%
Grandes Empresas	Vigentes	3,557	7,412	8,702	0.11%
	Refinan. y Reestruct.	0	0	0	0.00%
	Atrasados	0	0	0	0.00%
Medianas Empresas	Vigentes	223,165	228,402	243,331	3.19%
	Refinan. y Reestruct.	8,990	9,701	11,832	0.16%
	Atrasados	6,268	6,522	9,435	0.12%
Pequeñas Empresas	Vigentes	2,468,624	3,029,346	3,411,400	44.71%
	Refinan. y Reestruct.	84,364	105,098	149,954	1.97%
	Atrasados	102,071	129,960	210,572	2.76%
Micro Empresas	Vigentes	1,195,128	1,273,976	1,411,407	18.50%
	Refinan. y Reestruct.	24,663	21,342	22,640	0.30%
	Atrasados	43,017	47,167	68,786	0.90%
Consumo	Vigentes	1,210,672	1,444,929	1,727,700	22.64%
	Refinan. y Reestruct.	20,077	20,924	37,907	0.50%
	Atrasados	22,652	13,845	34,556	0.45%
Hipotecarios para Vivienda	Vigentes	195,309	178,357	185,244	2.43%
	Refinan. y Reestruct.	15,249	16,120	14,382	0.19%
	Atrasados	7,010	6,622	4,757	0.06%
Total Créditos Directos		5,655,818	6,539,724	7,630,604	100%

Se desprende que los créditos de las organizaciones medianas tienen el 0,16% de la cartera renegociada y el 0,12% de la cartera vencida. Por otra parte, los anticipos de miniempresas tienen un 0,30% en la cartera de renegociados y un 0,90% en la cartera de obligaciones incumplidas, a diferencia de los créditos a clientes que tienen un 0,50% en la cartera de renegociadas y un 0,45% en la cartera de deudas impagas.

Figura 15.-
Distribución de créditos de Caja Arequipa octubre del 2022.



Nota: Adaptado de Superintendencia de Banca Seguros y AFP (2022).

1.5.3. Operaciones y Logística (O)

Según D'Alessio, (2014), las tareas y factores coordinados son un punto de vista que requiere un relevamiento total, ya que está relacionado con la creación de mano de obra y productos, por cuenta de Caja Arequipa ofrece ayudas monetarias, que incluyen el más esencial para la asociación.

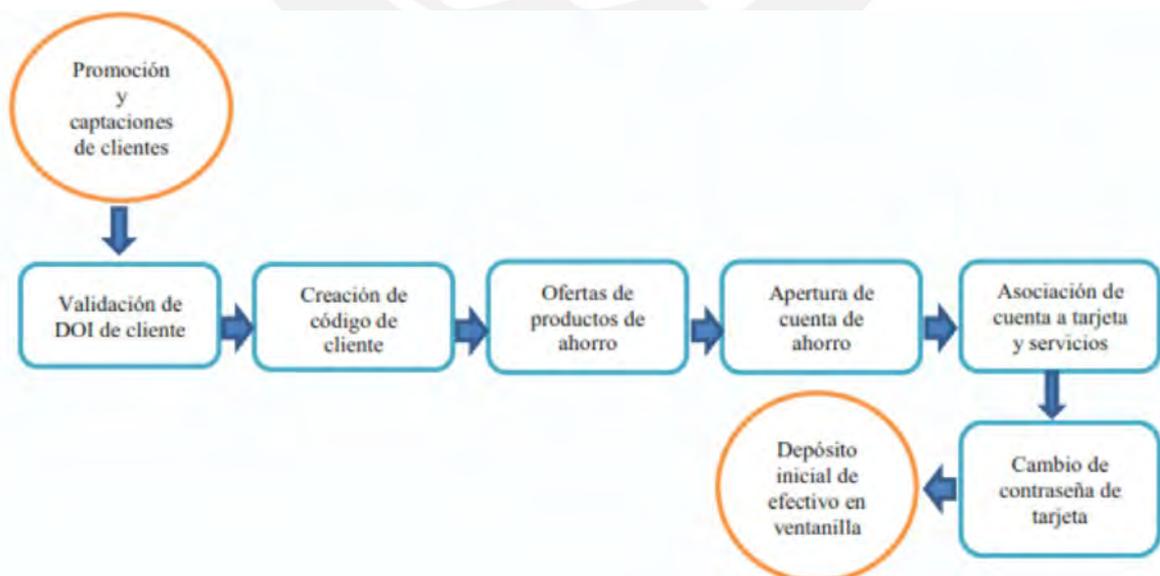
Al interior de Caja Arequipa, el ciclo funcional se centra en la creación de administraciones, situación y almacenes monetarios, los cuales forman parte de dos procesos importantes de gran escala que son: (a) interacción de posiciones crediticias, y (b) proceso de captación de fondos de inversión. . Estos ciclos son los ciclos de la organización, y la efectividad dentro de ellos decidirá la edad de productividad, desarrollo y cumplimiento de objetivos.

Figura 16.-
Proceso de Colocaciones de Créditos en entidades financieras.



Proceso de captaciones. El equipo de tareas, que incluye al jefe de tareas y a los líderes de alistamiento, es responsable de la fuerza de reclutamiento, estableciendo horarios de trabajo para visitar clientes clave, promulgaciones, avances y lobby para clientes de elementos individuales y legítimos normales, introduciendo varios elementos de fondos de inversión únicos para cada tipo de ubicación, lo que le permite llegar a más posibilidades de clientes potenciales.

Figura 17.-
Proceso de captaciones de créditos en entidades financieras.



1.5.4. Finanzas y Contabilidad (F)

Como señala D'Alessio (2014), los fondos y la contabilidad de una organización actúan como instrumentos que miden cuantitativamente las decisiones sobre los resultados financieros logrados por una empresa, permitiéndonos cuantificar si el proceso ha estado destinado a aumentar el valor de la empresa. . . La administración se estima por la llegada de especulación hacia la asociación por cada sol aportado, para el fortalecimiento de la asociación y seguridad de los socios.

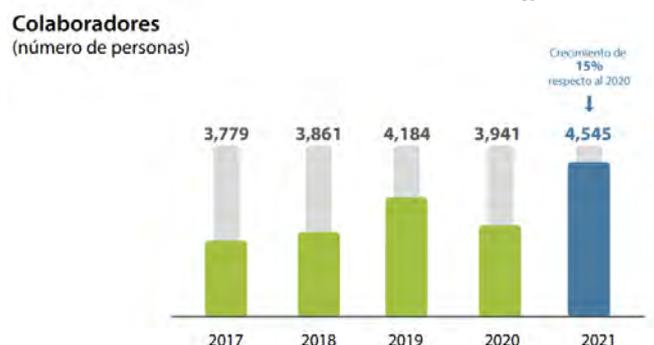
A abril de 2023, los recursos de Caja Arequipa sumaron 1.247.043,02 mil soles, lo que muestra una evolución positiva respecto al año 2020. Al cierre de este período, Caja Arequipa llegó a un equilibrio de 7.862.751,80 millones de soles en créditos inmediatos y indirectos transferidos entre corrientes. , caducado, legal y renegociado.

1.5.5. Recursos Humanos (H)

Según D'Alessio (2014), los RR.HH. nos permiten transformar activos inmateriales en inconfundibles. Además, considera que los RR.HH. son uno de los principales recursos y de mayor incentivo para las asociaciones, ya que con ellos se inicia la actuación del ciclo de trabajo por edad de mano de obra y productos que se convertirán en remuneración para las organizaciones. Caja Arequipa cuenta con un diseño jerárquico que supervisa los RRHH a la luz de los estándares de avance y desarrollo del profesorado que integra la organización.

Los recursos humanos son uno de los principales focos dentro de las asociaciones, lo que permite generar más valor notable y lograr objetivos de una manera más competente y convincente. Últimamente Caja Arequipa ha utilizado diversos enfoques, métodos y tipos de organización para la capacidad humana de los ejecutivos, lo que busca ayudar a la organización y darle mayor calidad en el trabajo, clima competente y individual de los asociados.

Figura 18.-
Crecimiento del volumen del negocio.



El crecimiento del volumen del negocio ha ido acompañado de un crecimiento paralelo del número de colaboradores. Al cierre del ejercicio 2021, ha contado con 4,545 profesionales a nivel nacional.

Sus colaboradores están distribuidos en las siguientes áreas:

Tabla 13
Distribuidos en las siguientes áreas

Grupo	Nº	%
Créditos	3,137	69%
Operaciones	723	16%
Administración	474	10%
Cobranza	171	4%
Ahorros	40	1%
Total	4,545	100%

La emergencia de bienestar, que ha experimentado constantes cambios en el clima y las circunstancias de emergencia en el ámbito de las microfinanzas, requiere expertos calificados y con información actualizada. En consecuencia, nuestra organización se concentra en la preparación de su personal, para fomentar habilidades alineadas con el rumbo del Cambio Avanzado y el Cambio Social que requieren esfuerzos de transformación y versatilidad en medio de la emergencia.

Durante 2021 se realizaron un mayor número de 329 mil horas de preparación, logrando un 20% de horas de preparación adicionales por representante, comparado con el año anterior, tomando en cuenta Proyectos de Iniciativa, Enganche, Actualización y Preparación (Caja Arequipa, 2021).

Tabla 14*Distribuidos en las siguientes áreas*

Programas desarrollados	Hs de capacitación
Programas de liderazgo	29,984
Programas de formación	137,841
Programas de actualización	143,968
Programas de inducción	47,714

1.5.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

Según D'Alessio (2014), los marcos de información y correspondencia abordan un mecanismo sobrenatural de dinámica por parte de la alta dirección y la junta directiva, además de ser un motor vivo que impulsa la era de suficiente control y demanda dentro de los ciclos de una asociación.

Caja Arequipa aún no ha impulsado un marco empresarial que le permita trabajar la innovación crediticia creada por la organización.

1.5.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)

Según D'Alessio (2014), las metodologías trazadas por una organización que pone recursos en el mejoramiento de sus elementos y administraciones para su desarrollo están directamente relacionadas con la innovación y el trabajo innovador, CMAC Arequipa cuenta con una Región de Trabajo Innovador que hace los datos. proceso de examen, conocer las últimas novedades en el consejo de clientes a la luz de información interior, información exterior, costumbres, circunstancias comerciales, sexo, edad, estrato social, etc., para encontrar nuevas especialidades de mercado y nuevos artículos que lleguen a nuevos clientes y retener a los clientes existentes para continuar con el desarrollo respaldado.

Es así como Caja Arequipa en 2021 ha entrado en un proceso de cambio informatizado que nos permitirá ofrecer nuestras tradicionales formas de asistencia y nuevos elementos en escenarios informatizados, dentro de estos logros alcanzados a lo largo de 2021 se encuentran los que lo acompañan:

Caja Móvil:

- **PLIN:** Conciliación con la etapa PLIN que permita realizar movimientos entre las entidades que tienen cabida en esta reunión (BBVA, Interbank, Scotiabank, BanBif y Caja Arequipa).
- **Cancelación DPF:** Permite al cliente retirar un DPF de la aplicación y almacenar el efectivo en un registro de su propiedad. Este método debe realizarse en una oficina.
- **Token digital:** Utilidad que permite a un cliente registrarse para obtener tokens de seguridad (que recientemente fueron recibidos por correo o SMS) a través de mensajes PUSH, permitiendo mayor seguridad e implicación en el desarrollo de las tareas a través de canales informatizados.
- **Préstamo con garantía DPF:** Utilidad dentro de Caja Móvil que permite exigir un crédito de hasta el 90% del monto de una tienda a plazo fijo (que quedará como garantía de dicho anticipo).
- **Plin, QR:** Es la utilidad mediante la cual puedes realizar un intercambio mediante PLIN mostrando solo un QR
- **Tarjeta digital con biometría facial:** Utilidad que permite a un no cliente obtener una cuenta bancaria y una tarjeta informatizada sin desplazarse a una oficina. El ciclo involucra la biometría facial como una característica de prueba reconocible para los residentes.
- **Préstamo cuentas sueldo:** Utilidad que te permite obtener un crédito siempre y cuando tengas una cuenta de compensación en Caja Arequipa. Es un proceso 100 por ciento computarizado.

- **Ahorro extra programado:** Utilidad que permite a los clientes ahorrar cobrando una determinada cantidad de dinero de vez en cuando y colocándola en otro registro. El ciclo es 100 por ciento informatizado.
- **Desembolso con biometría / QR Niubiz / QR Izipay:** Permite el pago de créditos con biometría facial (para evitar pantomimas y tergiversaciones). También permite pagar desde la aplicación de Caja Móvil en Niubiz y TPV IziPay mediante tecnología QR. No es necesario tener el plástico para poder realizar estas tareas.

Misti:

- **Perfil del analista:** El inicio (la primera función) de la aplicación de Misti 2.0.
- **Estadísticas de gestión:** Segunda funcionalidad de Misti y una que genera un valor interesante. Mostrarle al analista, las estadísticas de su gestión, cosa que sólo era posible cuando iba a la oficina y descargaba un Excel.
- **Campañas vigentes:** Funcionalidad que le muestra al analista (en base a su cartera) todas las campañas vigentes que tienen sus clientes, de esta manera pueden contactarlos para ofrecérselos sin necesidad de estar esperando una base.
- **Solicitud de crédito:** Funcionalidad para iniciar la solicitud de crédito desde la aplicación, de manera 100% digital y en campo.

Caja 360:

- **Gestión de turno presencial:** Módulo del aplicativo de gestión administrativa que permite indicar qué días asistirá el personal a la oficina. Permite gestionar el aforo de las oficinas para no incumplir con protocolos de bioseguridad.
- **Sistema de reconocimientos:** Módulo que permite a las personas de Caja Arequipa reconocer el trabajo de otros colaboradores y ganar puntos con ello. Es un sistema que tiene mucho de gamificación.

- **Representante de servicio digital:** Es una plataforma que permite la atención de clientes finales con representantes de servicio reales para que puedan hacer preconsultas y de esta manera puedan ir a la oficina (si es que no se puede solucionar por este canal) con mayor orientación y así, lograr que la visita sea más eficiente.
- **Efectivo móvil:** Funcionalidad que permite a cualquier usuario de caja enviar dinero a un número de celular. A dicho celular le llegará un SMS con un código y sólo debe acercarse a un ATM, ingresar a la opción de retiro sin tarjeta e ingresar su DNI y el código.
- **Agencia ideal:** Un proyecto que busca una eficiente experiencia del cliente en agencia. Basado en muchas entrevistas, encuestas y observación, es un planteamiento de los cambios que deberíamos implementar en agencia para lograr que la atención sea super fluida.
- **Balance Scorecard:** Un proyecto interno que permite gestionar de una manera eficiente los indicadores de cada una de las áreas dentro del plan estratégico corporativo.
- **Analytic:** Integración de una plataforma de Analytic que permite tener información importante sobre el uso y los errores que surgen en Caja Móvil y HomeBanking.
- **Tracking de desembolso:** Funcionalidad que permite al cliente saber exactamente en qué estado se encuentra su crédito. Esto con el objetivo de que vaya a la oficina a desembolsar sólo cuando todo está listo para que desembolse y reducir así el tiempo de espera.
- **Comité virtual:** Funcionalidad que se integrará con Misti como parte del proceso de evaluación. Permite a un analista senior revisar toda la

información de un crédito y le permite derivarla a los 2 analistas validadores para sus comentarios. También es posible indicar que dicho crédito se tiene que trabajar en presencial (de la manera tradicional).

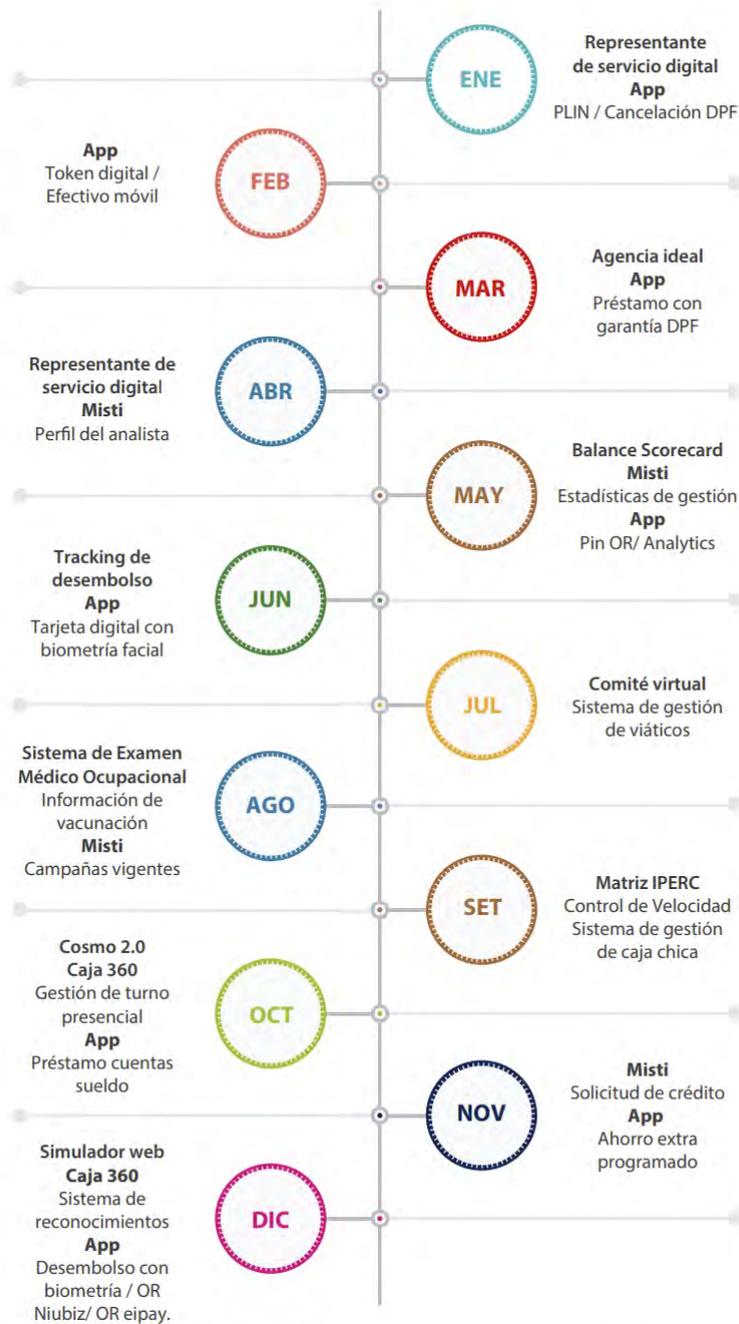
- **Sistema de gestión de viáticos:** Sistema que se integra con EBS para la rendición de viáticos, con la diferencia de que es un sistema al que se puede acceder desde internet y controla todo el proceso (solicitud, aprobación, ejecución y rendición).
- **Sistema de Examen Médico Ocupacional:** Sistema que permite a los centros ocupacionales registrar la información de los exámenes ocupacionales y de esta manera reducir el tiempo de recepción y ordenamiento de información.
- **Información de vacunación:** Sistema (tipo encuesta) que permite saber el estado de la vacunación de todo el personal de Caja, el cual sirve para llevar el control y evitar posibles multas por permitir personas no vacunadas en el centro laboral.
- **Matriz IPERC:** Sistema que permite controlar los riesgos que se crean en cada una de las agencias o sedes administrativas.
- **Control de velocidad:** Aplicación que realiza una medición periódica de velocidad en los analistas que utilizan motos, para usarlo como sustento en caso ocurra algún accidente.
- **Sistema de gestión de caja chica:** Complemento del sistema de gestión de viáticos que permite llevar el control de la rendición de caja chica de cada una de las agencias.
- **Cosmo 2.0:** Versión mejorada del chatbot para analista que trabajamos en Caja Arequipa. Se le agregó un sistema de gestión documental.

- **Traslado de CTS:** Rediseño de la web para que los clientes puedan solicitar el traslado de su CTS a Caja Arequipa.
- **Ficha sintomatológica:** Encuesta que funciona como un check list de síntomas que el personal tiene que llenar cada vez que vaya a la oficina.
- **Simulador web:** Rediseño de la web que permite a un cliente tener una idea aproximada de cuánto tendría que pagar por un crédito con ciertas condiciones.

Figura 19.-

Los principales hitos que se dieron durante todo el 2021 son los siguientes:





1.5.8. Fortalezas y Debilidades

Luego de haber realizado entrevistas con los jefes de las distintas áreas de Caja Arequipa, se pudo conocer de forma más detallada la situación actual de la organización, lo que permitió hacer el análisis interno e identificar sus fortalezas y debilidades.

Tabla 15
Matriz de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa líder en Microfinanzas • Mayor conocimiento y experiencias del mercado del micro finanzas. • Tecnología crediticia óptima para las microfinanzas. • Buen posicionamiento de la marca Caja Arequipa dentro del sistema financiero. • Empresa con mayor rentabilidad en este mercado (Solidez, rapidez y costo bajo). • Son aceptados y autorizados por la FEPCMAC y la superintendencia de Banca y Seguros. • Personal capacitado con experiencia y conocedor del mercado. • Bajo nivel de morosidad comparado con el promedio del sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Injerencia política en las decisiones de la Caja. • Limitado respaldo patrimonial par apoyar el crecimiento de la institución • La actual estructura organizacional no permite flexibilidad en la toma de decisiones. • Poca cobertura de la Caja Arequipa en otros lugares del país.

Capítulo 2 Análisis del mercado

2.1. Metodología de Trabajo

Nuestra metodología se basa en la identificación de los principales dolores dentro de Caja Arequipa yendo directamente a la Gerencia de Productos, la cual depende directamente de la Gerencia General Mancomunada y reporta a la Gerencia Central de Finanzas. En este proceso de investigación sostuvimos diversas reuniones con los responsables de los productos así como las gerencias encargadas; esto con la finalidad de tener información de primera mano y conocer los flujos y procesos actuales los cuales deben ser mejorados para generar optimizaciones diversas.

Según James Harrison (1993) en su libro Business Process Improvement nos dice que un proceso es toda actividad que recibe una entrada, agregando valor a la misma, y genera una salida para un cliente interno o externo. En tal sentido nuestra investigación nos llevó a encontrar un flujo operativo que puede y debe ser mejorado en favor de la institución siendo más eficientes y productivos y de cara al cliente mucho más ágiles y simples.

2.2. Diagnóstico de problemas

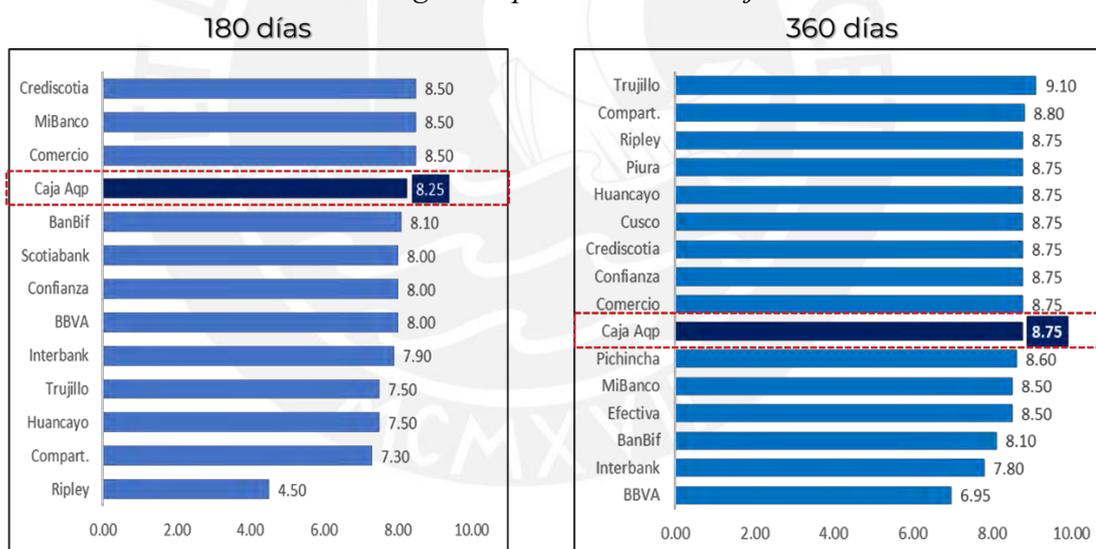
El Perú está atravesando uno de los momentos más duros de contracción económica y de liquidez, ocasionada no solo por la compleja coyuntura económica mundial, sino también por la crisis política local e incertidumbre social que venimos experimentando junto a los estragos de la pandemia.

Es bajo esta coyuntura que el país ha sufrido fuga de capitales al exterior, ocasionando disminución en la liquidez local, impactando en la inflación y, por lo tanto, generando el incremento de la tasa de referencia en más de 300%, desde Diciembre del 2021, donde la tasa de referencia se encontraba en 2.5% hasta Enero 2023, donde la tasa de referencia sufrió su último incremento a 7.75%, quedando estable desde dicho mes a la fecha.

La tasa de referencia tiene un impacto directo en las tasas pasivas, haciendo que estas se eleven para poder captar fondos del mercado. La estrategia del sistema financiero siempre ha diferenciado los precios que pagan las entidades financieras por la captación de depósitos del público, siendo la banca tradicional el grupo que menos tasas pagan a los clientes, seguidas por las empresas financieras y finalmente las cajas municipales y rurales. Este escenario ha cambiado completamente a durante los últimos 24 meses, siendo el mercado de los ahorros el más competitivo del sistema financiero, nunca antes visto.

La elevada tasa de referencia y la poca liquidez del mercado ha generado una guerra de precios en el mercado de los ahorros, causando así alta competitividad de tasas en productos como los depósitos a plazo fijo y cuentas de ahorros.

Figura 20.-
Benchmarking de Depósitos a Plazo Fijo:



En un escenario tan competitivo, donde los precios están al alza y los costos de fondos se encarecen, es vital poder manejar negociaciones de tasas uno a uno, dependiendo del tipo de cliente, monto y plazo. Este procedimiento se realiza en Caja Arequipa tanto para retener a clientes actuales como para atraer nuevos, pero estas negociaciones se realizan de manera manual y vía correo electrónico, teniendo que realizar actividades manuales de seguimiento y control de todas las operaciones especiales o de negociación de tasas.

2.3. Matriz Priorización Causa-Raíz

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CLASIFICACIÓN	TOTAL
FORTALEZAS			
1 Empresa lider en microfinanzas	0.15	4	0.6
2 Mayor conocimiento y experiencias del mercado del micro finanzas.	0.10	3	0.3
3 Buen posicionamiento de la marca Caja Arequipa dentro del sistema financiero.	0.05	4	0.2
4 Empresa con mayor rentabilidad en este mercado (Solidez, rapidez y costo bajo).	0.15	4	0.6
5 Bajo nivel de morosidad comparado con el promedio del sistema.	0.05	3	0.15
SUB TOTALES FORTALEZAS	0.5		1.85
DEBILIDADES			
1 Injerencia política en las decisiones de la Caja.	0.10	1	0.1
2 Limitado respaldo patrimonial par apoyar el crecimiento de la institución	0.10	1	0.1
3 La actual estructura organizacional no permite flexibilidad en la toma de decisiones.	0.15	2	0.3
4 Poca cobertura de la Caja Arequipa en otros lugares del país.	0.05	2	0.1
5 Burocrartización de procesos	0.10	2	0.2
SUB TOTALES DEBILIDADES	0.5		0.80
TOTAL MEFI	1.00		2.65

CAUSAS		MAGNITUD Frecuencia, alcance, como influye en el problema	TRASCENDENCIA Gravedad, impacto negativo de no eliminar la causa	CAPACIDAD Facilidad para implementar posibles soluciones	BENEFICIO Impacto Favorable eliminando la causa	PUNTAJE TOTAL DE CAUSAS
1	Mano de Obra No contar con capacidad de negociación	2	3	4	4	13
2	Mano de Obra No enviar comunicación a tiempo para concretar la operación	3	3	4	4	14
3	Material Registro solo desde VPN	4	4	4	4	16
4	Material No pueden enviar mail desde su celular	4	4	4	4	16
5	Maquinaria No contar con herramientas para el registro de operaciones	2	4	3	3	12
6	Medio Poca cercanía con los aprobadores (no son reportes directos)	3	3	3	3	12
7	Medio Personal en agencias a nivel nacional	3	3	3	3	12
8	Método Escasas herramientas, trámite vía mail	4	4	4	4	16
9	Método Negoación por teléfono	3	3	3	3	12
10	Medición No hay codificación	4	4	4	4	16
11	Medición No se cuenta con avance mensual	4	4	4	4	16
12	Medición No se cuenta con seguimiento a concreciones y no concreciones	4	4	4	4	16

2.4. Lista de Problemas

2.4.1. Pérdida de tiempo, falta de agilidad y rapidez en la atención

Considerada como un bien cubriente monetario, según Carlos Ramírez (2009) en su libro Fundamentos de Matemática Monetaria, la "falta de tiempo" alude, desde una perspectiva monetaria, al acceso a puertas abiertas financieras dependiendo de cómo y en qué solicitud se presentó. arriba. Para analizar el mercado monetario peruano, se debe considerar que ha

encontrado cambios acelerados, de atención rápida y productiva hacia sus compradores, dando extraordinaria importancia al tiempo que estos deben emplear para realizar los distintos intercambios monetarios. Estos nuevos compradores quieren “ahorrar tiempo y suavizar un amplio abanico de ciclos tanto como sea razonablemente esperable”, algo que demuestra Cortina (2019) en su distribución Este es el nuevo cliente informatizado del diario El País.

Estos dos enfoques estarían envueltos por la rapidez de consideración con la que una organización sabe explicar los intereses de un cliente, tomar sus pedidos, transmitirle las mercancías y resolver las incidencias que puedan surgir, como precisa Díaz-Hernández; en su reparto “Velocidad en la ayuda, haciendo una imagen para tus clientes” (2021).

Además, Berdugo-Correa, et al. (2016) señalan que ofrecer un soporte de calidad crearía un grado decente de satisfacción y, además, una relación prolongada con el cliente. En ese sentido, dar una atención coordinada y rápida hará que el cliente valore nuestros productos y ciclos por encima de la oposición.

Para nuestro caso de la Caja Arequipa, actualmente esto no se viene cumpliendo a carta cabal ya que el proceso de asignación de tasas especiales para productos pasivos (cuentas de ahorros, depósitos a plazo) que cumplan con ciertos requisitos preestablecidos, así como antigüedad del cliente, monto de la colocación, plazo, entre otros se realiza actualmente a través de un correo electrónico que pasa por diversas aprobaciones según la autonomía que tenga el funcionario. En ese sentido, la aprobación de la tasa puede requerir hasta 3 vistos buenos que dependen de funcionarios que deben asignar gran parte de su tiempo en la revisión constante de sus bandejas de entradas para tratar de cumplir con una atención ágil.

2.4.2. Errores operativos por proceso manuales, pérdida de información

En el ámbito del dinero se completan ciclos funcionales profundamente robotizados, dentro de los cuales se establecen límites explícitos para que estas actividades sean realizadas

por las autoridades. Cualquier desviación de estos puntos límite se considera un error humano, que realmente puede perturbar el ciclo de creación, como lo demuestra Bubb (2005).

Los errores humanos están constantemente comprometidos con el producto final del ciclo que se está eliminando, razón por la cual se requiere una mejor comprensión de lo que significa la perspectiva humana en la comisión de errores. Según Pons et al. (2013) en su publicación de "Examen de confiabilidad humana en la mejora de procesos" demuestra que el error humano se puede ordenar en dos metodologías: individual y precisa. La metodología primaria depende explícitamente de pifias cometidas exclusivamente, es decir, pifias cometidas por actividades locas de personas, por ejemplo, descuido de empresas, falta de consideración, falta moral y otros; Por otra parte, la metodología metódica se centra en la variabilidad humana. Una de las propuestas fundamentales según Harvey (2013) es la reconversión del personal; En su artículo "Disminución de la recurrencia y la gravedad del error humano", hace referencia a cómo el enfoque de reentrenamiento debe centrarse en los impactos combinados de las decepciones administrativas, las protecciones rotas y las decepciones estructurales que conducen a la ocasión del error. Este creador asegura la mejora de la ejecución humana una vez que se realiza la revisión de variables jerárquicas que avanza en el rendimiento y evita decepciones y pérdida de información.

Según Báez et al. (2013) en su artículo "Factores que impactan el error humano de los trabajadores en los sistemas de construcción manuales secuenciales". Muestra que los tipos de errores de exclusión, actividad, determinación, agrupación, transitorios y subjetivos están disponibles en una amplia gama de industrias y se espera que las técnicas de mejora jerárquica los limiten; ya que son errores garrafales que, si no se controlan, pueden afectar la creación y poner en peligro la confiabilidad de la organización y la deficiencia de datos. Los funcionarios son una importante fuente de mejora para el desarrollo empresarial y reflejan el desarrollo de una organización; De esta manera, es importante iluminarlos sobre la necesidad de aceptar

medidas administrativas y de seguridad e incluso inspirarlos y posteriormente dinamizar la mejora incesante en los ciclos modernos.

En ese sentido, Caja Arequipa busca que el proceso de aprobación de tasas para colocaciones de productos pasivos con condiciones especiales se viene realizando de forma manual, dadas las diversas actividades que realizan los funcionarios, podrían cometer un error manual al momento de la aprobación de la tasa correcta.

2.4.3. Falta de trazabilidad para la prospección de nuevos negocios y control de casos no exitosos.

Trabajar sin tener trazabilidad es trabajar un poco a ciegas. Pinto (2004), describe a la trazabilidad como un conjunto de acciones y métodos que permiten registrar e identificar cada producto desde su origen hasta su destino final. Tomando esta definición como una premisa válida para el objetivo de negocio de la Gerencia de Productos Pasivos Caja Arequipa el cual se basa en captar los mayores saldos posibles en base a prospección de nuevos clientes desarrollando un pipeline sólido y robusto, el proceso de asignación de tasas especiales para productos pasivos, debería permitir tener visibilidad de no solamente los prospectos en curso, sino también los casos cerrados exitosamente y los que no pudieron ser concretados.

Figura 21.-
Modelo AIDA – Funnel de ventas:



Nota: Modelo propuesto por Elmo Lewis en 1898 y se le conoció como el modelo AIDA, por las iniciales en inglés de las cuatro etapas del proceso de compra que sugería: conocimiento, interés, deseo y acción (awareness, interest, desire, action).

Esto le daría a la institución, información que le permita seguir incrementando el crecimiento de su cartera y a su vez contaría con más opciones para poder retomar oportunidades no exitosas en su momento, logrando tener mayor participación en el mercado.

2.4.4. Poco análisis de información y uso de data analytics

El análisis de datos consiste en usar esta información para la realización de operaciones y con la finalidad de obtener conclusiones precisas que nos permitan llegar a nuestros objetivos de manera concreta. Según Taylor y Bogdan(1986), plantean el tratamiento de los datos a través de un análisis comprensivo, articulado sobre la comprensión y rastreo de estos, mediante la búsqueda de categorías fundamentales en los hechos que se han descritos a lo largo de los diferentes instrumentos utilizados en la investigación cualitativa. Tomando en cuenta esta premisa, Caja Arequipa no cuenta actualmente con una plataforma tecnológica que le permita conocer de manera automática y al detalle el número de colocaciones en productos pasivos que han sido exitosas y no exitosas y los motivos de éxito y fracaso respectivamente. Esto impacta

directamente en el negocio ya que se pierden oportunidades de re contactar a prospectos a los cuales no se haya podido captar sus saldos en cuentas de ahorro o a plazo.

2.5. Matriz de Complejidad versus Beneficio

Con el objetivo de enfocarnos en la solución, se ha realizado la matriz de complejidad y beneficios (Tabla 16). El criterio de beneficio es el efecto que genera la solución del problema para la gestión de negociaciones de tasas de productos pasivos de Caja Arequipa a nivel nacional y la complejidad se refiere a la dificultad existente en crear la solución para dicho problema. Con el fin de armar la matriz, se asignaron los siguientes parámetros de puntuación: para el criterio de complejidad, el nivel alto tiene un valor de 1, el nivel medio tiene un valor de 2 y el nivel bajo tiene un valor de 3. Mientras que, para el caso del criterio de beneficio, se asignaron los siguientes parámetros de puntuación, el Nivel Alto con valor 3, nivel medio con valor 2 y nivel bajo con valor 1.

Tabla 16
Matriz de complejidad y beneficios

Nro.	Problemas	Complejidad	Beneficio	Resultado
1	Procesos operativos y manuales: induce al error, además de generar pérdida de tiempo de los equipos involucrados en el proceso, falta de agilidad y demoras en la atención.	1	3	4
2	Falta de trazabilidad para la prospección de nuevos negocios y control de casos no exitosos y poco análisis de información y uso de data analytics.	1	2	3

Una vez realizada la matriz, cuya metodología es sumar ambas variables, encontramos como resultado que el riesgo de pérdidas financieras por multas impuestas por SBS e INDECOPI y la pérdida de captaciones de negocios nuevos tienen la misma preponderancia y representan el principal desafío para Caja Arequipa.

Para el caso de las multas posibles existen diversas de estas asociadas a incumplimiento de procedimientos internos, externos y normativos.

Respecto a las pérdidas de captaciones de nuevos negocios se tiene claro que el macroproceso de captaciones de depósitos y lo inherente al mismo se ve impactado directamente.

2.6. Problema Principal

De la matriz de complejidad y beneficios, hallamos nuestro problema principal, sin embargo no nos quedamos solo con este resultado, sino conversamos tanto con Gerencia de Productos Pasivos, así como el equipo a cargo, y luego de 2 reuniones, nos sustentaron que su principal preocupación son las pérdidas económicas a la que la institución estaría expuesta. La cantidad de saldos de captaciones que pierde la institución de manera mensual ya sea por no captar dinero nuevo producto de perder en la negociación frente a la competencia (por ejemplo, frente a Caja Huancayo o Banco Al Fin que ofrecen tasas sobre 9.50%) o por no poder retener saldos de clientes actuales por el mismo motivo; el monto estimado anual es de S/288MM.

Adicional a esta pérdida de captaciones mensuales y renovaciones se asocian riesgos los cuales tenemos citados y dimensionados en la siguiente matriz.

Tabla 17

Matriz de Riesgos Operativos e Impacto financiero 1 de 2



N°	PROCESO		RIESGO				EVALUACIÓN DEL RIESGO INHERENTE				
	Proceso	Sub Proceso	Descripción del Riesgo	CAUSAS			Frecuencia (anual)	Impacto (Prom. x evento)	Comentarios	Nivel de Riesgo Inherente	
				Causa Nivel 1	Causa Nivel 3	Tipo de Evento Nivel 3					
1	Diseño y modificación de productos de ahorros	Implementación y lanzamiento del producto	Fallas en el proceso de adecuaciones del sistema a los productos y condiciones de los mismos, ante requerimientos del Negocio, con la posterior generación de pérdidas.	Procesos	Inadecuados procesos de productos nuevos.	Ejecución errónea de modelos / sistemas.	3 a 4	S/ 10 M a S/ 25 M	<p>Frecuencia: Según los expertos del producto, se indica entre 3 a 4 posibles cambios al año, debido a la necesidad comercial.</p> <p>Impacto Económico: En el taller de autoevaluación, las áreas responsables estimaron que un evento de pérdida puede afectar a un DPF persona natural, considerando que las adecuaciones no afectarían al total del saldo promedio, se consideró de manera conservadora un rango de S/ 10M a S/ 25M.</p>	S/ 52,500	
2	Captación de depósitos	Apertura de cuentas de depósitos	Posibilidad de pérdida por apropiación de dinero del cliente por retiros o cancelaciones de cuenta sin su conocimiento, por personal de la Caja	Personas	Hurto o robo físico.	Fraude / fraude crediticio/ depósitos sin valor	3 a 4	Mayor a S/ 300 M	<p>Frecuencia: Se tiene registrado en BDEP dos eventos relacionados al riesgo, con ocurrencia Oct-2016 y Febr-2022, por lo que de manera conservadora, se estimó como frecuencia 1 evento trimestral (3 a 4 al año) que pueden impactar al producto Plazo Fijo PN.</p> <p>Impacto Económico: Considerando la exposición de la pérdida del evento ocurrido en febrero de 2022, se tiene un impacto mayor a S/ 300M.</p>	S/ 1,200,000	
3	Captación de depósitos	Apertura de cuentas de depósitos	Posibilidad de pérdida por multas o sanciones al asumir reclamos y/o penalidades por extravío o pérdida de documentos (contrato marco, formato de facultades o tarifario) debido a resguardo inadecuado y/o debilidades en el control de custodia de documentos.	Procesos	Incumplimiento de procedimientos internos.	Documentos jurídicos inexistentes / Incompletos.	3 a 4	Hasta S/ 10 M	<p>Frecuencia: A juicio experto, los asistentes al taller estimaron conservadoramente que la frecuencia inherente es de 3 a 4 casos al año, considerando que su proceso de apertura no es masivo comparado con el de Cuentas de Ahorro.</p> <p>Impacto Económico: En relación a los eventos registrados en BDEP, se considera como impacto la posible multa impuesta por el ente regulador, la cual figura como precedente de 0.5UIT, por lo que de manera conservadora, se consideró importes menores a S/ 10M por evento.</p>	S/ 15,000	
4	Prestación del servicio en agencias	Transacciones para productos pasivos	Posibilidad de pérdida por apropiación de dinero de la cuenta del cliente debido a retiros y cancelaciones realizadas por personas externas a la Caja, permitiendo realizar operaciones con información falsificada en ventanilla (Suplantación de identidad)	Evento Externo	Fraudes externos / fraude con cheques / falsificación.	Falsificación	3 a 4	S/ 25 M a S/ 100 M	<p>Frecuencia: Según base de datos de eventos de pérdida, se tiene registrado un evento en Ene-20 un evento y luego otro ocurrido en Oct-21, sin generar pérdida para la institución. Por lo tanto, a juicio de experto, se estima una frecuencia de 3 a 4 veces al año.</p> <p>Impacto Económico: De acuerdo a la data brindada por el equipo de ahorros, se estima que un fraude externo (suplantación de identidad) puede ser cometido en la cancelación de un DPF PN (saldo promedio S/ 100M aprox.); se estima que el impacto estaría un rango de S/ 25M a S/ 100M.</p>	S/ 187,500	
5	Prestación del servicio de otros canales	Transacciones de productos pasivos, créditos y otros tipos de transacciones en otros canales	Posibilidad de pérdida por operaciones no reconocidas generando pérdidas por fraude externo cometidos con el uso de tarjetas de débito, en transacciones por canales virtuales.	Evento Externo	Fraudes externos / fraude con cheques / falsificación.	Hurto/ robo	7 a 18	S/ 25 M a S/ 100 M	<p>Frecuencia: Considerando los reclamos del periodo 2022-2023 de Caja Arequipa (información de su página Web - Operaciones No Reconocidas) para Plazo Fijo PN, se estima que el evento podría presentarse de 7 a 18 veces al año.</p> <p>Impacto Económico: Si bien al realizar una transacción, retiro o cancelación de un DPF, se necesita de una cuenta de ahorros propia para transferir el monto. El impacto estaría dado por el saldo promedio de DPF, por lo tanto se considera un impacto de S/ 25M a S/ 100M.</p>	S/ 750,000	

Tabla 18

Matriz de Riesgos Operativos e Impacto financiero 2 de 2



N°	PROCESO		RIESGO				EVALUACIÓN DEL RIESGO INHERENTE			
	Proceso	Sub Proceso	Descripción del Riesgo	CAUSAS		Frecuencia (anual)	Impacto (Prom. x evento)	Comentarios	Nivel de Riesgo Inherente	
				Causa Nivel 1	Causa Nivel 3					Tipo de Evento Nivel 3
6	Atención de reclamos	Envío de carta respuesta y archivo del expediente de reclamo	Posibilidad de pérdidas económicas por multas o sanciones, debido a demoras en la atención de los reclamos.	Procesos	Incumplimiento de procedimientos internos.	Incumplimiento de la obligación de informar.	3 a 4	S/ 10 M a S/ 25 M	<p>Frecuencia: A juicio de experto, los asistentes del Taller estimaron conservadoramente que la frecuencia inherente es de 3 a 4 casos al año.</p> <p>Impacto Económico: De acuerdo a lo catalogado por INDECOPI, este tipo de escenarios es considerado como una infracción tipo B, con rangos de multa entre 2.5 a 5 UIT's (S/ 4,950/UIT) en promedio, por lo que se estima de manera conservadora que el impacto promedio por evento de S/ 10M a S/ 25M.</p>	S/ 52,500
7	Atención de reclamos	Análisis de requerimientos y resolución del reclamo	Posibilidad de pérdidas por sanciones debido a reclamos de clientes por incurrir en errores o deficiencias en la generación de la respuesta brindada a clientes por reclamos presentados.	Procesos	Incumplimiento de procedimientos internos.	Pérdidas asumidas por brindar información incorrecta respecto a las características de un producto o servicio	3 a 4	S/ 10 M a S/ 25 M	<p>Frecuencia: A juicio de experto, los asistentes del Taller estimaron conservadoramente que la frecuencia inherente es de 3 a 4 casos al año.</p> <p>Impacto Económico: De acuerdo a lo catalogado por INDECOPI, este tipo de escenarios es considerado como una infracción tipo B, con rangos de multa entre 2.5 a 5 UIT's (S/ 4,950/UIT) en promedio, por lo que se estima de manera conservadora que el impacto promedio por evento de S/ 10M a S/ 25M.</p>	S/ 52,500
8	Gestión de Transparencia de la Información	Supervisión de normativa de conducta de mercado en agencias	Posibilidad de pérdidas por multas y/o sanciones debido a reclamos de clientes por deficiencias o errores en el cumplimiento de la obligación de informar las condiciones pactadas al momento de la adquisición del producto o cambios en el tarifario o condiciones del mismo.	Procesos	Incumplimiento de procedimientos internos.	Pérdidas asumidas por brindar información incorrecta respecto a las características de un producto o servicio	3 a 4	S/ 10 M a S/ 25 M	<p>Frecuencia: A juicio de los expertos del producto, se estima 3 a 4 errores al año en los cambios de tasas de DPF con pago de interés al vencimiento.</p> <p>Impacto Económico: El promedio de DPF Persona Natural de Caja Arequipa de clientes preferenciales es de S/ 100M; por lo cual, los incrementos de tasa que se realicen son por importes mayores a S/ 10M y menores de S/ 25M.</p>	S/ 52,500
9	Gestión de Operaciones de TI	Cierre e inicio de operaciones	Posibilidad de pérdidas al presentar diferencias en el monto y pago de intereses, por errores del sistema.	Sistemas	Fallas de software.	Software	5 a 6	S/ 25 M a S/ 100 M	<p>Frecuencia: Considerando la ocurrencia de un evento presentado en febrero 2021, y considerando lo comentado por los expertos, se estima conservadoramente una frecuencia inherente de 5 a 6.</p> <p>Impacto Económico: Se tiene un precedente de un evento registrado en Base de Datos en 2021, donde se vieron afectadas varias cuentas, el evento no generó pérdida económica, y el mismo no se ha vuelto a presentar. Por lo tanto, se consideró de manera conservadora un rango de S/ 25M a S/ 100M.</p>	S/ 312,500
10	Abastecimiento de efectivo y valorados	Logística de abastecimiento de tarjetas a Agencias	Posibilidad de pérdida económica por reclamo de cliente ante operaciones no reconocidas (compras por internet) realizadas por personal de Caja debido al robo de información de tarjeta de debito en el proceso de administración de tarjetas.	Personas	Malversación.	Apropiación de cuentas, de identidad, etc	3 a 4	S/ 25 M a S/ 100 M	<p>Frecuencia: De acuerdo a lo revisado entre los años 2021-2023 no se han tenido registros de eventos de pérdida asociados a este tipo de riesgo, sin embargo se estima manera conservadora que el riesgo se pueda presentar de 3 a 4 veces al año.</p> <p>Impacto Económico: A juicio de experto, conservadoramente se estimó que el impacto estaría de S/ 25 a S/ 100M, por el promedio del monto de transacciones de compras por internet por día, realizadas en el último año.</p>	S/ 187,500
Total de Posibles Impactos o Pérdidas Financieras									S/ 2,862,500	

Capítulo 3 Determinación de Causas del Problema Principal

En el presente capítulo revisaremos cuales son las causas que están generando el problema principal para Caja Arequipa y analizaremos las áreas que afectan directamente a la Gerencia de Productos Pasivos.

3.1. Causas Identificadas

Respecto a este capítulo, hemos usado como herramienta principal las entrevistas personales y lluvia de ideas tanto con la Gerencia de Productos Pasivos, ejecutivos de campo, personal administrativo y Gerencia Central de Finanzas. Se buscó la participación del mayor número de personas que puedan dar su opinión, teniendo como resultado un total de 18 funcionarios en 6 reuniones tanto presenciales como virtuales. Los resultados que se presentan a continuación se obtuvieron gracias a todos estos aportes.

Los problemas se centran en procesos operativos y manuales los cuales inducen al error, además de generar pérdida de tiempo de los equipos involucrados en el proceso, falta de agilidad y demoras en la atención y adicionalmente en la falta de trazabilidad para la prospección de nuevos negocios y control de casos no exitosos y poco análisis de información y uso de data analytics.

Estos dos problemas se desarrollan de manera transversal en distintas áreas de la institución.

3.1.1. Personas

En este acápite particular, se toma en cuenta a las personas como elementos activos dentro de Caja Arequipa, es decir trabajadores tanto administrativos como ejecutivos de campo.

Nos enfrentamos a una situación compleja ya que el personal de campo, quienes son los encargados de captar nuevos clientes y saldos, suman 84 en total mientras que el personal administrativo encargado de la aprobación de tasas son únicamente 3 personas que incluso tienen autonomías distintas para el visto bueno de las mismas. Esto genera un cuello de botella

para el flujo regular de aprobaciones de tasas dado que se generan demoras ante la alta demanda y poca capacidad resolutive del personal administrativo.

3.1.2. Operaciones

El área de operaciones es la encargada de ejecutar manualmente el cambio de tasas de todas las operaciones aprobadas. Dado el volumen de estas, esto genera errores de digitación involuntarios, pero a su vez también puede traer temas relacionados a colusión ya que, al ser un procedimiento no automatizado, no se tiene trazabilidad ni registro de este salvo el que se lleva manualmente en un Excel y esto puede derivar en negociados entre el jefe de operaciones y los ejecutivos captadores de saldos aprobando tasas de manera irregular.

3.1.3. Administración

Caja Arequipa es una institución que, dentro de su estructura, tiene un componente privado (Gerencias Centrales Mancomunadas) y a su vez un componente público (directorio que incluye a miembros de la Municipalidad de Arequipa), por lo que tiende a ser una entidad que tiene procesos lentos y burocráticos. Esto ha hecho que muchas áreas no cuenten con herramientas modernas e innovadoras que apoyen a la gestión de manera rápida y eficiente. Es así como, un proyecto debe presentarse a aprobación no solo presupuestal sino documentaria por lo que tienden a ser procesos lentos y pesados lo cual no permiten que la Caja se mueva con la misma agilidad de otros competidores.

3.1.4. Entorno

Caja Arequipa es una institución que nace hace 37 con estándares de una empresa PYME, lo cual sumado al hecho de que el desarrollo de esta se dio en la ciudad de Arequipa y en un radio de acción regional, generó que se mantuviesen procesos que se quedaron “estancados en el tiempo” y con poca apertura a la innovación tecnológica. El mindset de la dirección se caracteriza por ser un tanto inflexible y no existe mucha apertura a procesos nuevos

ya que se mantienen conservadores respecto a lo que año a año vienen haciendo, lo que decanta en poca automatización e innovación. año bajo un entorno.

3.1.5. Finanzas

El área de finanzas tiene como característica principal la de cuidar mucho los recursos de la institución por lo que tiende a ser muy conservadora para otorgar tasas más atractivas para los productos pasivos. Esto hace que los porcentajes “pizarra” estén muy por debajo de las tasas regulares de la competencia por lo que se deben buscar negociaciones especiales por fuera de este tarifario regular. Es aquí en donde estas negociaciones se tornan manuales y unitarias por cada cliente y se genera el riesgo de cometer los errores arriba mencionados.



Capítulo 4 Diseño del producto o servicio

En este capítulo revisaremos las posibles alternativas de producto y/o servicio que vamos a proponer implementar de manera que tratemos de dar solución oportuna y eficiente al problema detectado; atacando las causas identificadas en el capítulo anterior.

4.1. Alternativas de Solución identificadas

4.1.1. Automatización a través de una plataforma digital

Desarrollar una plataforma digital y automatizada que permita realizar el “end to end” del proceso de negociación de tasas de depósitos a plazo fijo, considerando aquellas operaciones que no se llegan a concretar ya sea por no contar con una propuesta igualmente atractiva versus la competencia o por el tiempo de atención.

Esta solución deberá contemplar a todos los equipos involucrados en el proceso actual de negociación de tasas hasta la apertura de la cuenta, incluyendo los controles, hoy manuales, automatizados en el mismo.

4.1.2. Implementación de control diario y dual de operaciones con tasa especial

Mantener el proceso manual actual, pero detallando en un instructivo o reglamento validado por Caja Arequipa, donde otras unidades apliquen un control dual al momento de realizar la modificación de tasas al momento de la apertura del depósito. Incorporando un Excel compartido donde todos los ejecutivos de productos financieros completen, de manera manual, cuando se haya realizado la apertura de la cuenta y también cuando esta se haya rechazado porque no alcanzamos a ser competitivos versus a competencia.

Esta alternativa de solución mantiene puntos flojos porque dependemos de la voluntad del ejecutivo para llenar la data, por lo que no blindamos el proceso de atención. De igual manera, nos dejaría expuesto a posibles fraudes por colusión o factores de riesgo por multas de clientes.

4.2. Evaluación de las Alternativas de solución

Las alternativas de solución han sido analizadas en una matriz de impacto versus factibilidad. La factibilidad nos indica la posibilidad de implementación que depende de varios factores entre ellos el costo, la viabilidad e impacto positivo en la institución. En la Tabla 19 analizamos las alternativa con valores que miden dichos parámetros.

Tabla 19

Análisis Impacto/Factibilidad de las Alternativas de Solución

Nro.	Alternativas	Imapacto	Factibilidad	Resultado
1	Desarrollar una plataforma digital y automatizada que permita realizar el “end to end” del proceso de negociación de tasas de depósitos a plazo fijo, considerando aquellas operaciones que no se llegan a concretar ya sea por no contar con una propuesta igualmente atractiva versus la competencia o por el tiempo de atención	5	5	10
2	Proceso manual actual, pero detallado en un instructivo o reglamento validado por Caja Arequipa.	3	3	6

Según el resultado del análisis realizado en la matriz anterior, se obtiene que el desarrollo de una plataforma digital es la solución cuyo impacto es mayor así como la factibilidad de la implementación de esta con puntaje de 10 vs 6 respecto a continuar con un proceso manual con diversos cambios.

4.3. Solución Propuesta

Después de realizar la evaluación de las alternativas de solución, hemos optado por la alternativa 1, que es la automatización de las negociaciones de tasas de depósitos a plazo de productos pasivos a través de una plataforma digital que integre el 100% del proceso, desde la carga de tarifarios actuales, el registro de clientes, agencia, ejecutivo a cargo, datos del clientes, si es nuevo o antiguo, el motivo de la negociación y el detalle de operación.

Todo el flujo será en línea, y de acuerdo con las autonomías de aprobación de tasas, llegará un correo avisando a la persona responsable de dicha aprobación para su inmediata atención, ya sea a través de su computadora como del celular.

Una vez realizada la aprobación de la negociación, un correo se enviará al jefe de plataforma de la agencia donde se está realizando la operación, para que proceda a abrir el DPF

del cliente bajo las condiciones establecidas en dicho correo electrónico, emitido directamente desde la plataforma.

Finalmente, una vez realizada la operaciones, para que la operación se cierre en la plataforma, el ejecutivo debe ingresar el estado de la operación, para poder indicar si se abrió el depósito a plazo o si el cliente se fue a la competencia, indicando, en dicho caso, las condiciones por la que no se quedó el cliente en Caja Arequipa.

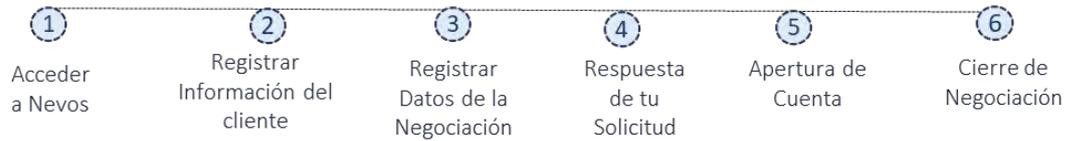
La plataforma de negociación de tasas: NEVOS, tendrá el siguiente diseño a desarrollar:



¿Qué es NEVOS?

Es una Plataforma de registro de Negociaciones para PN Y PJ donde puedes solicitar una tasa mayor al tarifario vigente.

Es un proceso sencillo de 6 paso:

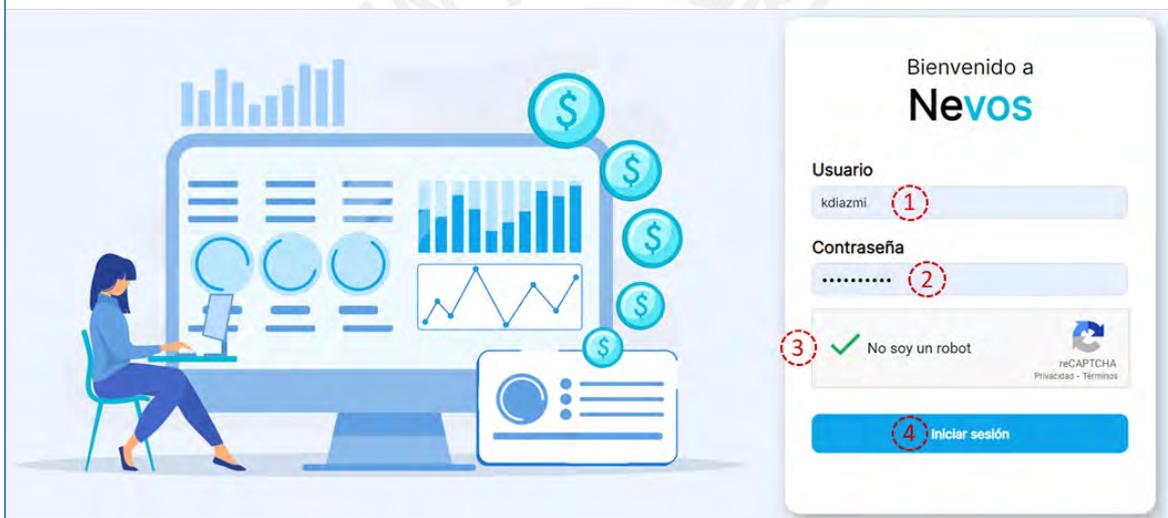


¿Quiénes pueden acceder a Nevos?

Todos los Colaboradores de Caja con su usuario y clave de Windows, mediante el siguiente enlace: <https://nevos.cajaarequipa.pe:4434/>

PASO 1

Accedo al Link e ingreso con mi usuario y clave, posterior doy check en No soy un robot e Iniciar Sesión



Se abre la siguiente ventana y debo dar Click en Nueva Propuesta para registra a mi cliente y también aquí podre ver todas mis solicitudes ingresadas.

Nevos							KDIAZMI SALIR
							5 Nueva propuesta
DNI	Nombres	Agencia	Monto	Plazo	Estado	Acción	
No se encontraron propuestas registradas							

Nevos							KDIAZMI SALIR
							Nueva propuesta
DNI	Nombres	Agencia	Monto	Plazo	Estado	Acción	
12345678	Karolina Diaz Minaya	ABANCAY	330,000.00	360	Pendiente de ICASTILLOL		
33344456	Micaela Flores Flores	AGUAYTIA	120,000.00	360	Pendiente de ICASTILLOL		
77733372	Prueba Karolina Diaz	ABANCAY	320,000.00	360	Pendiente de ICASTILLOL		

PASO 2 – REGISTRAR INFORMACION GENERAL DEL CLIENTE

Debo completar la información de mi Cliente, como lo requiere el cuadro, identificando si es cliente **Nuevo o Recurrente** y la **agencia** donde se realizará la operación.

Para el registro de agencia el campo tiene la opción de **autocompletar**.

Se debe registrar de Donde proviene el dinero (5) donde se tiene las opciones de:

- Efectivo
- Transferencia (Se abre otro campo para completar)
- AFP
- Saldo de Caja

Nueva propuesta

DOI Nombres ²

¹ DOI Nombres y apellidos

Cliente

³ Nuevo Recurrente

Segmento del cliente Agencia ⁴

Nuevo mer

¿De donde proviene el dinero?

⁵ -Seleccione-

- Seleccione-
- Efectivo
- Transferencia
- AFP
- Saldo de Caja

- LA MERCED
- LAS MERCEDES
- LAS PALMERAS
- MERCADERES
- MERCADO MODELO
- MERCADO PACHACAMAC

Cuando la respuesta es **Transferencia** se deben llegar los dos campos adicionales de **Tipo de Entidad** y **Nombre de la Entidad**.

¿De donde proviene el dinero?

⁵ Transferencia

¿Cuál es la oferta de la competencia? ¹

Detalla la oferta de la competencia

Tipo de entidad Nombre de la entidad ³

-Seleccione- ² Nombre de la institución

- Seleccione-
- Banco
- Financiera
- Caja Municipal
- Cooperativa

El campo siguiente es ¿Cuál es la oferta de la competencia?

La mayoría de los clientes a los que se les ofrece una tasa diferente a tarifario tiene otra u otras ofertas en otras Entidades, importante registrar esta información

¿Cuál es la oferta de la competencia?

Caja Huancayo le ofrece tasa negociada de 9% por 360 días

PASO 3 – REGISTRAR LO DATOS DE LA NEGOCIACIÓN

En esta parte de la solicitud registramos los datos para la negociación:

IMPORTANTE: Se registra en una sola solicitud, todas las negociaciones que desee el cliente.

Detalle de las cuentas

1

Tipo de producto	Moneda	Monto
-Seleccione- -Seleccione- DPF Tradicional DPF Creciente DPF Edad de oro	-Seleccione- -Seleccione-	0.00
Tasa tarifario	Tasa propuesta	DOIs de cuenta
Valores fuera del tar	0.00 %	DOIs (uno en cada línea)

Detalle de las cuentas

Tipo de producto	Moneda 2	Monto 3
-Seleccione- -Seleccione-	-Seleccione- -Seleccione- Soles Dólares -Seleccione-	0.00
Plazo 4	Tasa tarifario	DOIs de cuenta
180, 360, etc	Valores fuera del tar	DOIs (uno en cada línea)
Tasa propuesta	Tasa propuesta	
	0.00 %	

Detalle de las cuentas

Tipo de producto	Moneda	Monto
DPF Creciente	Soles	100000
Plazo	Tipo de cuenta 5	DOIs de cuenta 6
360	Persona natural: Ur	12345678
Tasa tarifario	Tasa propuesta 7	
8.5	8.70	
<p>Este campo se lleva automáticamente y considera la tasa del Tarifario Vigente.</p>		8: Agregar cuenta

Para los casos donde la apertura se realice de forma Mancomunada o Indistinta, debe registrarse todos los DNIs que integren la cuenta.

Detalle de las cuentas

Tipo de producto	Moneda	Monto
-Selecione- ▼	-Selecione- ▼	0.00
Plazo	Tipo de cuenta ⁵	DOIs de cuenta
180, 360, etc	Persona natural: M: ▼	23456787 00987654
Tasa tarifario	-Selecione-	
Valores fuera del tar	Persona natural: Un titular	
	Persona natural: Más de un titular	
	Persona jurídica: Un titular	

Luego de tener todos los campos llenos y dar click en **Agregar Cuenta** se muestra el siguiente detalle:

Tipo producto	Moneda	Monto	Plazo	Tipo cuenta	DOIs cuenta	Tasa Tarif.	Tasa Prop.	Editar	Eliminar
DPF Creciente	Soles	100000	360	Persona natural: Un titular	12345678	8.5	8.70		

Un solo cliente puede tener 01 solicitud o varias solicitudes, donde puede variar:

- El tipo de Producto (DPF Creciente, DPF Tradicional o Edad de Oro)
- Moneda- (Soles y Dólares)
- Monto (Puede tener el mismo producto pero dos montos diferente)
- Plazo (Puede ser, mismo producto, mismo monto, pero en plazos diferentes)
- Tipo de Cuenta (Puede tener una Cta. Individual o otras con mas de un integrante)

Luego de terminar con los registros, doy Click en Enviar Propuesta

Tipo producto	Moneda	Monto	Plazo	Tipo cuenta	DOIs cuenta	Tasa Tarif.	Tasa Prop.	Editar	Eliminar
DPF Creciente	Soles	100000	360	Persona natural: Un titular	12345678	8.5	8.70		
DPF Tradicional	Soles	180000	180	Persona natural: Más de un titular	12345678 09876543	6.95	7.10		
DPF Tradicional	Dólares	50000	90	Persona natural: Un titular	12345678	2.1	3		

La solicitud, se derivará a la Bandeja según autonomías aprobadas.

Nevos KODIAZMI SALIR

DNI	Nombres	Agencia	Monto	Plazo	Estado	Acción
12345678	Karolina Diaz Minaya	ABANCAY	330,000.00	360	Pendiente de ICASTILLOL	

PASO 4 – RESPUESTA DE MIS SOLICITUDES

Existen 3 estados de las solicitudes:

APROBADO: Cuando lo solicitado es aprobado sin ninguna modificación.

OBSERVADO: Cuando lo solicitado es aprobado, pero tiene modificaciones en la tasa aprobada.

RECHAZADO: No se aprueba y cliente debe obtener tasa de Tarifario Vigente. 5

Nevos K DIAZ MI
SALIR

[Nueva propuesta](#)

DNI	Nombres	Agencia	Monto	Plazo	Estado	Acción
12345678	Karolina Diaz Minaya	ABANCAY	330,000.00	360	Observado	Ver
33344456	Micaela Flores Flores	AGUAYTIA	120,000.00	360	Rechazado	Ver
77733372	Prueba Karolina Diaz	ABANCAY	320,000.00	360	Observado	Ver

Ver datos de propuesta

DOI
12345678

Nombres
Karolina Diaz Minaya

Ciente
Nuevo

Segmento del cliente
Nuevo

Agencia
ABANCAY

¿De donde proviene el dinero?
Transferencia

Tipo de entidad
Banco

Nombre de la entidad
BBVA

¿Cuál es la oferta de la competencia?
Cliente tiene oferta de Caja Huancayo de 9%

Detalle de las cuentas

Tipo producto	Moneda	Monto	Plazo	Tipo cuenta	DOIs cuenta	Tasa Tarif.	Tasa Prop.	Plazo Aprobado	Tasa Aprobada
DPF Creciente	Soles	100,000.00	360	Persona natural: Un titular	12345678	8.50%	8.70%	360	8.70%
DPF Tradicional	Dólares	50,000.00	90	Persona natural: Un titular	12345678	2.10%	3.00%	90	3.00%
DPF Tradicional	Soles	180,000.00	180	Persona natural: Más de un titular	12345678 09876543	6.95%	7.10%	180	6.95%

Notificar al jefe de plataforma

Estas dos columnas nos muestran los plazos y tasas aprobadas para los montos registrados

PASO 5 – PROCEDER CON LA APERTURA

Ya con la solicitud **APROBADA** u **OBSERVADA** debo reenviar la aprobación al JP de la agencia donde se realizará la apertura.

IMPORTANTE: Se debe respetar la tasa aprobada y el número de aprobaciones (Si un cliente tiene 03 aprobaciones y luego desiste de alguna, se debe volver a registrar la solicitud, solo por las acepta el cliente.

Debo registrar el correo electrónico del JP para en envío de la aprobación

Notificar al jefe de plataforma

~~Ingresar el correo del jefe de plataforma donde se abrirán las cuentas.~~
El sistema enviará un correo con el resumen de lo aprobado y podrá iniciarse la gestión de apertura.

JP recibirá un correo con todo el detalle de cliente y de la negociación.

Responder
Responder a todos
Reenviar

viernes 2/06/2023 11:28

Negociador de pasivos <nevos@cajaarequipa.pe>

Notificación de propuesta de pasivos aprobada

Para ■ Karolina Melissa Diaz Minaya

CC ■ Isabel Castillo Lucar; ■ Cesar Antonio Bravo Alvarado; ■ Karolina Melissa Diaz Minaya;

Notificación de propuesta de pasivos aprobada

Negociador de pasivos <nevos@cajaarequipa.pe>

Para Karolina Melissa Diaz Minaya

CC Isabel Castillo Lucar; Cesar Antonio Bravo Alvarado; Karolina Melissa Diaz Minaya; Karolina Melissa Diaz Minaya

viernes 2/06/2023 11:28

Hola!

El usuario KDIAZMI ha pedido que se le notifique de una propuesta de negociación de pasivos aprobada por KDIAZMI. A continuación podrás encontrar todos los datos de la negociación:

Detalle de la propuesta

DNIRUC
77733372

Nombres
Prueba Karolina Diaz

Cliente
Recurrente

Renovación
No

Segmento del cliente
VIP

Agencia
ABANCAY

Origen del dinero
Transferencia

Origen del dinero: Tipo de entidad
Banco

Origen del dinero: Nombre de la entidad
BBVA

¿Cuál es la oferta de la competencia?
Negociación de Caja Huancayo a 360 días tasa de 8.90%

	DOIs cuenta	Tasa Tarif.	Tasa Prop.	Plazo Aprobado	Tasa Aprobada
	77733372	6.95%	7.10%	180	7.10%
	00087654				
Nevos - Negociador de pasivos	77733372	8.50%	8.80%	360	8.50%

En el supuesto que no se vaya a proceder con la apertura tenemos dos alternativas más:

Resultado de la propuesta

Cliente aceptó tasas/plazos aprobados
 Cliente rechazó la propuesta. No quiere seguir con la negociación
 Cliente solicita re negociación

Se cierra la solicitud

En el supuesto que no se vaya a proceder con la apertura tenemos dos alternativas mas:

Resultado de la propuesta

Cliente aceptó tasas/plazos aprobados
 Cliente rechazó la propuesta. No quiere seguir con la negociación
 Cliente solicita re negociación

Puedo volver a registrar la solicitud para el mismo cliente

Resultado de la propuesta

Cliente aceptó tasas/plazos aprobados
 Cliente rechazó la propuesta. No quiere seguir con la negociación
 Cliente solicita re negociación

¿Cuál es la oferta de la competencia?

Cliente tiene oferta de Caja Huancayo de 9%

Detalle de las nuevas cuentas

Tipo de producto	Moneda	Monto
-Seleccione- ▼	-Seleccione- ▼	0.00
Plazo	Tipo de cuenta	DOIs de cuenta
180, 360, etc	-Seleccione- ▼	DOIs (uno en cada línea)
Tasa tarifario	Tasa propuesta	
Valores fuera del tarifario	0.00 %	

Tipo producto	Moneda	Monto	Plazo	Tipo cuenta	DOIs cuenta	Tasa Tarif.	Tasa Prop.	Editar	Eliminar

PASO 6--CIERRE DE SOLICITUD

Luego de Realizar la apertura, debo registrar todos los dígitos de la cuenta que se abrió, en cada propuesta y dar click en guardar.

Este registro debe darse el mismo día en que se abrió la cuenta

Resultado de la propuesta

- Cliente aceptó tasas/plazos aprobados
- Cliente rechazó la propuesta. No quiere seguir con la negociación
- Cliente solicita re negociación

Para poder cerrar la oferta deberás indicar las cuentas-operación de todos los depósitos plazo fijo creados para cada una de las cuentas establecidas en la negociación.

Tipo producto	Tipo cuenta	DOIs cuenta	Moneda	Monto	Plazo	Tasa	Cuenta operación
DPF Tradicional	Persona natural: Más de un titular	77733372 00087654	Soles	200,000.00	180	7.10%	00177712302200000198212600
DPF Creciente	Persona natural: Un titular	77733372	Soles	120,000.00	360	8.50%	00177712302200000191232600

FINALIZA EL PROCESO DE
NEGOCIACION DE TASA

4.3.1. Factibilidad

Caja Arequipa desarrolló un modelo de mesas ágiles junto con un laboratorio de innovación desde el año 2019 cuyo presupuesto de inversión anual es de S/. 5MM el cual contempla diversas iniciativas con la finalidad de modernizar los diversos procesos que participan en cada área clave dentro de la institución. La solución propuesta representa una inversión de S/. 100,000 en un periodo de 4 meses, representando un 0.02% del total de la partida asignada. Considerando que montos por debajo de S/ 500,000 son aprobados directamente por la Gerencia de Productos es totalmente viable la implementación de la solución propuesta.

4.3.2. Beneficio

La Gerencia de Productos Pasivos administra diversos herramientas de generación de ingresos para Caja Arequipa, siendo uno de los principales los depósitos a plazo. La implementación de esta plataforma generará un beneficio directo en la destinación de horas hombre para el proceso de aprobación de tasas lo cual proyecta una mayor eficiencia en los equipos de trabajo. Al no existir procesos de control manual, le destinación de esfuerzos tanto de la Gerencia de Productos Pasivos así como las Jefaturas se centra en la creación de estrategias de crecimiento y captación, poniendo más foco en mejorar la productividad y rentabilidad del negocio.

4.3.3. Resultado

A continuación presentamos la Tabla 20 en donde se detallan los principales resultados esperados y la forma en los que serán medidos periódicamente.

Tabla 20
Resultados y Forma de Medición de la Alternativa de Solución

Alternativa propuesta	Resultados esperados	Forma de medición
Desarrollar una plataforma digital y automatizada que permita realizar el “end to end” del proceso de negociación de tasas de depósitos a plazo fijo, considerando aquellas operaciones que no se llegan a concretar ya sea por no contar con una propuesta igualmente atractiva versus la competencia o por el tiempo de atención	Mayor captación de saldos nuevos en depósitos a plazo Retención de saldos de depósitos a plazo al momento de la renovación	% de incremento anual de la cartera de nuevos negocios % de nivel de retención de la cartera

Los resultados cuantitativos esperados al finalizar la implementación y puesta en marcha de la plataforma tecnológica se muestran en la Tabla XXX (Estado de Resultados Esperados)

Capítulo 5 Plan de Implementación y factores clave de éxito

En este capítulo desarrollaremos el plan de implementación para desarrollar la plataforma de negociación de tasas de productos pasivos, que responde a la propuesta de solución seleccionada: NEVOS.

5.1. Definiciones Claves

Para proceder con un desarrollo organizado y bien planificado, asegurándonos de cubrir con todo lo necesario para tener nuestra plataforma 100% operativa satisfaciendo todas las necesidades de los usuarios, se definieron los factores clave de éxito.

OBJETIVO: Diseñar una plataforma que permita a nuestros ejecutivos de productos financieros, realizar las negociaciones de tasas de depósitos a plazo fijo, en línea y sin necesidades de estar conectado en la red de Caja Arequipa, ya sea en las oficinas o de manera remota a través de VPN. Así, el ejecutivo puede a través de un enlace web, ingresar a dicha plataforma y registrar su negociación, ya sea a través de una computadora o celular.

- Diseñar una plataforma que permita operar en línea.
- Diseñar una plataforma de autogestión.
- Diseñar una plataforma que se ajuste a las necesidades de nuestros usuarios: ejecutivos que solicitan la negociación; y los aprobados que evalúan dicha negociación y la aprueban, modifican o rechazan la misma.
- Diseñar una plataforma que atienda a todos los tipos de clientes tanto clientes actuales como nuevos.

CONSIDERACIONES: La plataforma NEVOS debe permitir a los usuarios, tanto los que ingresan la solicitud, como los que la aprueban; dependiendo de cada perfil, las siguientes operaciones:

Consultas:

Consultas de Depósitos a Plazo: Lista todos los DPF vigentes y cerrados. Aquellas negociaciones de tasas atendidas y su respectivo estado: aprobadas, observadas o rechazadas.

Operaciones:

- Registro de negociación de tasa de clientes actuales: con opción para elegir si es dinero nuevo o antiguo. En caso de ser antiguo, jalar data del depósito previo.
- Registro de negociación de tasa de clientes nuevos: señalar de donde proviene el dinero, entidad financiera, transferencia, cheque o efectivo.
- Registrar la propuesta u oferta que tienen de otra entidad financiera, motivo del registro de la negociación de tasas.
- Registro de comentarios en caso una tasa sea observada o rechazada, ya sea por el aprobador o por el cliente.

Administración: Generación de reportes para todos los casos ingresados en la plataforma.

Importante:

- Todas las operaciones DEBEN mostrar al cliente, haciendo clic en la misma el detalle de la transacción u operación realizada.
- Toda modificación en el menú de Administración debe guardar auditorías, de tal forma que se puedan evidenciar las modificaciones que realiza el cliente.
- Definición de Accesos: Las personas podrán acceder a la plataforma en función a sus necesidades, pudiendo tener habilitado todas las opciones según sea el caso.

5.2. Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto

La Gerencia de Productos Pasivos es el área que debe asumir el liderazgo del proyecto y a través de la Gerencia, Jefes Comerciales y Ejecutivos de Productos Pasivos a nivel nacional. Sin embargo, se debe contar con el apoyo integral de la Gerencia de Operaciones y la Gerencia de Innovación Tecnológica ya que, los procesos relacionados al desarrollo e implementación del proyecto van de la mano de estas dos gerencias de línea. Serán pues, estas tres áreas, las que gestionen el plan de implementación y las que coordinen con las áreas de soporte necesarias para cumplir con el objetivo, asimismo, serán responsables de informar periódicamente los avances de las actividades y de recibir asertivamente las observaciones que realice la unidad de auditoría y cumplimiento.

Despliegue de las estrategias

Dada la importancia del proyecto, no solamente se debe contar con el apoyo e involucramiento de la Gerencia de Pasivos, Operaciones e Innovación Tecnológica y la Alta Dirección, sino que además es muy importante que todo el personal tenga conocimiento de los futuros cambios y el objetivo principal de los mismos. Es por ello por lo que estas gerencias, a través del apoyo de Recursos Humanos, deben hacer llegar las estrategias desarrolladas con la finalidad de alinear a la organización hacia un mismo norte para asegurar excelentes resultados.

Seguimiento y control

La tarea de monitoreo y fiscalización implica observar, a través de personas asignadas y criterios predefinidos, la debida ejecución del conjunto completo del plan de implementación. Esto implica considerar los límites temporales para cada acción y detectar posibles retrasos o contratiempos que puedan surgir durante el proceso. Precisamente, una de las actividades planificadas se refiere a la introducción de la auditoría en el ámbito comercial. Esta función será responsable de supervisar todas las estrategias comerciales que la compañía concibe y pone en práctica.

5.5.1. Habilidades, riesgos y mitigaciones

Presentamos a continuación el cuadro que hemos elaborado de acuerdo con los parámetros que considera Caja Arequipa para los riesgos y mitigaciones de estos, así como el resultado del análisis.





**Rating de identificación de cambios importantes en el ambiente de negocio,
operativo o informático y nuevos productos.**

Gerencia Líder	Gerencia de Productos Pasivos
Sub Gerente / Jefe (ejecutor)	Karolina Diaz
Nombre de Iniciativa	Nevos

Fecha de Registro	21/04/2023
Plan Estratégico (Si/No)	No
Código de Iniciativa / Proyecto	NPCI-GPP-004-2023

1. Descripción del Proyecto o iniciativa de mejora, innovación, cambios y/o actividad temporal

La plataforma Nevos (Negociador de Pasivos) tiene como objetivo el ser la plataforma que centralice todas las negociaciones de tasa que se realizan en los clientes de alto valor.

2. Descripción el producto final resultado de la iniciativa (tecnología, proceso, mejora de producto, innovación o canal), incluyendo el mercado objetivo y beneficios para la Caja sus clientes internos, clientes finales e interesados

La aplicación tiene los siguientes segmentos:

Bandeja de registro: Donde un usuario (principalmente un ejecutivo de ahorro) podrá ver las propuestas realizadas y podrá crear nuevas propuestas. Sobre las propuestas realizadas podrá cerrarias (el cliente aceptó), cancelarlas (el cliente desistió) o renegociar nuevas condiciones.

Bandeja de aprobador: Donde el aprobador podrá aceptar, rechazar u observar propuestas de tasas.

Reportaría: Relacionada principalmente a la información vertida en la plataforma

Mantenimiento de tarifarios: Que sirve como parte del proceso de registro.

El uso de esta plataforma es interno (se necesita un usuario de AD para ingresar).

3. ¿Son acciones complementarias dirigidas a mejorar las estrategias comerciales y marketing?

Dominios de Estrategias Comerciales y Marketing		Opción (Si/No)	Comentario u Observación
Campañas Comerciales	¿Considera el cambio y/o mejora, la modificación, promoción, premios para incentivar y captar nuevos clientes, retener a clientes de la Caja y/o mejorarles condiciones comerciales?	No	Las campañas aprovechan, la tecnología, productos y procesos existentes en la Caja, para ofrecer beneficios en un periodo de tiempo pre definido
Marketing	¿Considera el cambio y/o mejora, la modificación o creación de nuevas estrategias de marketing para la captación de nuevos clientes y/o fortalecer el posicionamiento de la Caja en los usuarios del sector financiero?	No	El marketing se alinea a las estrategias de la organización y se apoya en la tecnología, productos y procesos existentes para fortalecer la imagen de la Caja en clientes y usuarios.

4. ¿Qué cambios se generarán en el ambiente de negocio, operativo e informático de la Caja?. Seleccione las opciones que describan mejor las características e impacto que genera el cambio en la organización, productos, procesos, tecnología y su efecto en los clientes e interesados

Dominios relacionados al cambio (Proyecto o Innovación)		Opción	Resultado de Rating	Comentario u Observación
Organizacional	¿Considera que el cambio impacta en la modificación del organigrama de la Caja a nivel de Gerencia o Jefatura?	No		
Productos y servicios	¿ Considera el cambio y/o mejora involucra directamente a producto(s) existentes o la creación de nuevos productos?	Si	Ingresar aquí	2
Procesos	¿ Considera el cambio y/o mejora involucra directamente a proceso(s) existentes o la creación de nuevos procesos?	Si	Ingresar aquí	2
Tecnología de Información	¿ Considera el cambios y/o mejora la modificación, creación, actualización de sistemas de la Caja, incluyendo canales, ATMs y otros elementos tecnologicos?	Si	Ingresar aquí	4
Canales de atención	¿Considera que el cambio impacta en la modificación, actualización de los canales actuales y/o creación de un canal nuevo?	No		
Servicios Provistos por Terceros	¿Considera que el cambio impacta en la implementación, modificación y/o mejora en la organización a través de B/S provistos por terceros significativos?	No		
Pilotos o actividades temporales	¿Considera la realización de una actividad temporalmente para probar tecnología, nueva operativa, atributos del producto, condiciones evluación de créditos y segmentación de mercado diferentes?	No		
Rating de Lanzamiento de Nuevos Productos y Cambios Importantes		3	Validar requisitos mínimos de Compliance	

Capítulo 6 Resultados Esperados

En el presente capítulo presentaremos el impacto económico para Caja Arequipa y los beneficios que estos implican a raíz de la implementación de la solución propuesta detallada en la sección previa.

6.1. Resultados esperados del Plan de Implementación

La Gerencia de Productos Pasivos representa una parte muy importante dentro de los resultados esperados y de cumplimiento de Caja Arequipa, ya que los saldos que logran captarse a través de esta gerencia representan la palanca con la que se generan negocios activos ya que son fondos que se destinan a la colocación de préstamos principalmente.

En ese sentido, los saldos promedio mensuales que se generan únicamente en depósitos a plazo nuevos y retenciones manuales o con gestión de ya clientes; y en donde se está enfocando la solución planteada (NEVOS) suman alrededor de S/ 231MM.

Tomando esta cifra como punto de partida estimamos los riesgos que se generan a raíz del modelo actual y el impacto monetario de la implementación de la plataforma NEVOS sobre el total del dinero expuesto al riesgo:

Tabla 21

Detalle de captaciones promedio mensuales e impacto de la solución

Captación Nueva Prom. Mensual	S/ 102,000,000
Renovación Manual Prom. Mensual	S/ 129,000,000
Total Saldos	S/ 231,000,000

Riesgo	%	Monto en S/
No renovación de depósitos a plazo	8%	S/ 10,320,000
Riesgo Operativo	Semestral	S/ 2,800,000
Riesgo de no concretar nuevos depósitos	5%	S/ 5,100,000

Total en riesgo	S/ 18,220,000
% Total Saldos	7.89%

Inversión en NEVOS	S/ 80,000
% total en riesgo	0.44%

Como podemos ver, la inversión del proyecto NEVOS únicamente representa un 0.44% sobre el total de saldos que se ven en riesgo de pérdida bajo el modelo actual, los cuales un importe significativo de casi 8% sobre el total de captaciones de saldos nuevos y retención de clientes actuales.

6.2. Recuperación de la Inversión (VAN y TIR a 5 años)

En base a la información recopilada y desarrollo de la solución planteada, hemos elaborado el análisis financiero a 5 años, el cual se expone a continuación:

Caja Arequipa considera el ahorro en el costo de fondos o el spread comercial, los ingresos para sustentar los modelos financieros de los productos pasivos. En ese sentido, la tasa de referencia hoy marca el costo de los fondos en el mercado, que es al cierre de Agosto 2023, 7.75%, lo que indica que todo monto que pague Caja Arequipa por los fondos que capta de sus clientes, por debajo de la tasa de referencia, entonces genera valor económico positivo para la institución.

Actualmente, debido a la falta de trazabilidad de las operaciones que gestionamos mes a mes, pues no sabemos cuáles no llegan a concretarse ni el motivo; así como los saldos que perdemos por negociar oportunamente con nuestros clientes, nos generan también pérdidas económicas. Motivo por el cual, el modelo financiero contempla los saldos marginales que atraeremos con NEVOS en producción, tanto en la captación de clientes y saldos nuevos, como en la retención mensual de los mismos.

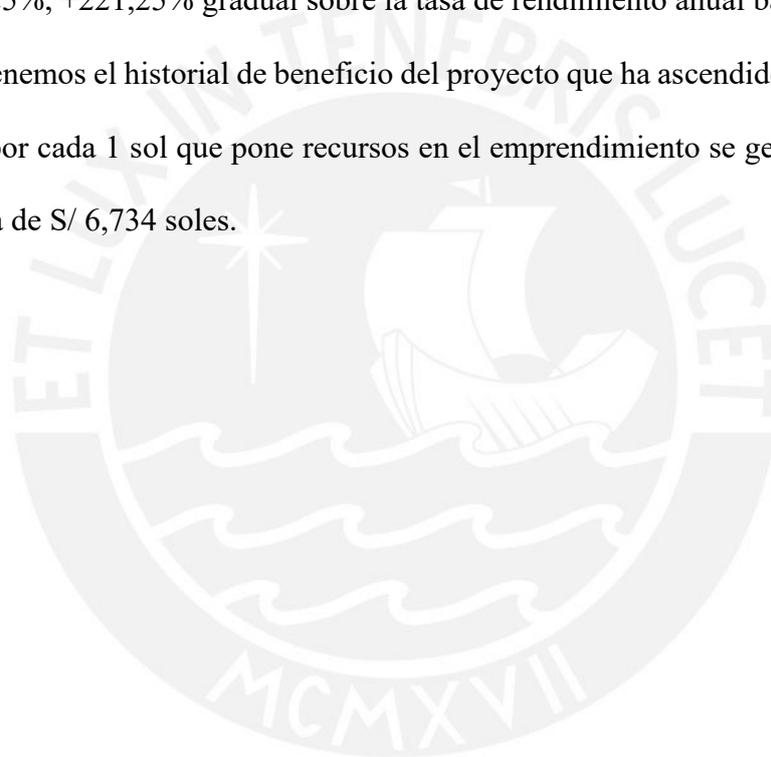
Tabla 22
Estado de Flujo de Caja y principales resultados financieros

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción nueva		2,024.56	4,073.81	8,197,302,854	16,494,583,882	33,190,343,491
Pérdida de 5%		2,125.79	4,277.50	8,607.17	17,319.31	34,849.86
No captamos		101.23	203.69	409.87	824.73	1,659.52
Captación incremental - 40%		40.49	81.48	163.95	329.89	663.81
Retención manual		2,488.59	4,469.14	8,025,935,602	14,413,427,223	25,884,444,457
Pérdida de 8%		199.09	357.53	642.07	1,153.07	2,070.76
Retención incremental - 50%		99.54	178.77	321.04	576.54	1,035.38
Captación Adicional Marginal		140.03	260.24	484.98	906.43	1,699.18
Tasa de Referencia de Mcdo		6.75%	5.25%	4.08%	3.08%	2.75%
Tasa PP de Caja Arequipa		6.27%	4.80%	3.57%	2.47%	2.10%
Spread Caja Arequipa		0.48%	0.48%	0.47%	0.46%	0.45%
Utilidad Caja Arequipa						
Costo de Fondos MCDO		S/ 9,313,982.62	S/ 13,404,512.16	S/ 19,481,338.39	S/ 27,343,425.27	S/ 46,727,577.82
Costo Real Caja		S/ 8,645,846.07	S/ 12,239,406.74	S/ 16,954,524.44	S/ 21,714,139.83	S/ 35,721,940.60
Spread a favor Caja		S/ 668,136.55	S/ 1,165,105.42	S/ 2,526,813.95	S/ 5,629,285.44	S/ 11,005,637.22
Utilidad Bruta		S/668,136.55	S/1,165,105.42	S/2,526,813.95	S/5,629,285.44	S/11,005,637.22
Gastos Operativos						
Personal Agencias al 35%		S/ 714,000.00	S/ 714,000.00	S/ 714,000.00	S/ 714,000.00	S/ 714,000.00
Personal Administrativo al XX%		S/ 16,440.00	S/ 16,440.00	S/ 16,440.00	S/ 16,440.00	S/ 16,440.00
Total Gastos Operativos		-730,440	-730,440	-730,440	-730,440	-730,440
Utilidad Operativa		-S/62,303.45	S/434,665.42	S/1,796,373.95	S/4,898,845.44	S/10,275,197.22
Impuesto a la Renta (29.50%)		-S/ 3,574.19	-S/ 128,226.30	-S/ 529,930.32	-S/ 1,445,159.40	-S/ 3,031,183.18
Utilidad Neta		-S/ 65,877.6	S/ 306,439.1	S/ 1,266,443.6	S/ 3,453,686.0	S/ 7,244,014.0
Inversión Inicial	-80,000					
Desarrollador	60,000					
Ambiente de pruebas	5,000					
Infraestructura	2,000					
Pase a producción	10,000					
Diseño de Marca	3,000					
Flujo de Caja	-80,000.00	-65,877.63	306,439.12	1,266,443.64	3,453,686.04	7,244,014.04
Periodo de Recupero	-80,000.00	-145,877.63	160,561.49	1,427,005.12	4,880,691.16	12,124,705.20
Payback Contable		1.5				
COK anual		20%				
VAN		S/5,387,560.1				
TIR		241.25%				
Índice de Rentabilidad (IR)		6734%				

Aquí encontramos los flujos de caja finales y el periodo de recupero para Caja Arequipa, el cual se encuentra en el segundo año de implementación de la solución propuesta y representa S/ 160K en el año de recupero.

El COK, nuestro ritmo base de rentabilidad o coste a puerta abierta del capital que aportaremos es del 20%, que es lo que habríamos conseguido invirtiendo recursos en otro emprendimiento (activos compartidos de unos 5 años). Con este ritmo de retorno, trasladamos los ingresos ampliados al valor presente neto y encontramos el VAN a 5 años, que es de S/5,387,560 soles, que refleja el beneficio financiero de sobreabundancia creado por el proyecto en comparación con su mejor otra opción. con respecto al valor actual. Esta investigación se complementa con la TIR del proyecto, que es completamente superior al COK, siendo del 241,25%, +221,25% gradual sobre la tasa de rendimiento anual base.

Por fin tenemos el historial de beneficio del proyecto que ha ascendido a 6734%, lo que demuestra que por cada 1 sol que pone recursos en el emprendimiento se genera un beneficio económico extra de S/ 6,734 soles.



Capítulo 7 Conclusiones y Recomendaciones

Al haber finalizado la consultoría a Caja Arequipa hemos encontrado y analizado un problema fundamental que representa un impacto económico severo y las causas asociadas al mismo, proponiendo una alternativa de solución basada en una plataforma tecnológica para la automatización de aprobaciones de tasas para depósitos a plazo llamada NEVOS. Es así, que, en base al presente estudio, se extraen las siguientes conclusiones y recomendaciones.

7.1. Conclusiones

El principal problema identificado es la pérdida de ingresos financieros y falta de concretización de negocios los cuales generarían mayor utilidad a Caja Arequipa y por ende ser una entidad más rentable. Esto a raíz de problemas operativos y falta de trazabilidad en la prospección de nuevos negocios.

Se propone una solución digital que automatiza la aprobación de tasas de manera automática y lleva un control de los casos de éxito y de aquellos que no llegaron a cerrarse. Esta plataforma se llama NEVOS.

El VAN calculado en un periodo de 5 años es S/ 5,387,560. lo que significa que vamos a obtener ganancias en relación con la inversión hecha. Esto quiere decir que el proyecto es viable ya que el VAN es mayor a 0 considerando una tasa de interés del 20%.

En relación con los índices financieros, nuestro proyecto es viable ya que la TIR es de 241.25%.

7.2. Recomendaciones

Si bien se ha presentado una alternativa totalmente viable, simple, económica y de gran impacto positivo para Caja Arequipa y la Gerencia de Productos Pasivos en específico, se recomienda hacer una revisión interna de los Insight que tienen los colaboradores acerca del uso de herramientas tecnológicas modernas.

Es necesario que tanto la Gerencia Mancomunada y la Dirección de Caja Arequipa estén en línea con los cambios propios de la modernización de la banca y microfinanzas y se involucren plenamente en proyectos de este tipo.

Es muy importante mantener capacitados a todos los colaboradores y en especial a los usuarios involucrados en los procesos relacionados con los Productos Pasivos, desde la Gerencia misma, la Gerencia Central de Finanzas, jefaturas, ejecutivos y área operativa.

Es de vital importancia usar la data generada por NEVOS como información y uso de data analytics para entender mejor a los clientes y la competencia y mantener una posición sólida y competitiva en el mercado.

Se recomienda mantener una partida específica asignada a proyectos de innovación tecnológica de bajo costo y gran impacto para la institución, alineados con el mercado y siguiendo las tendencias que contemplan automatizaciones de procesos y optimización de estos, así como de costos y potenciando la rentabilidad de la unidad del negocio y por consiguiente de toda la institución.

Capítulo 8 Referencias

- Báez, A; Rodríguez, M; De la Vega, E Tlapa, D (2013). Factores que Influyen en el Error Humano de los Trabajadores en Líneas de Montaje Manual. Información Tecnológica Vol. 24 (6). <http://www.scielo.cl/pdf/infotec/v24n6/art10.pdf>
- Bubb, H.(2005). “Human Reliability: A Key to improved Quality in Manufacturing, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing. 15(4), pp. 353-368.
- Buchholz, K.(2023). U.S. Debt Rises Irrespective of Who Is in the White House. Statista.
[Chart: U.S. Debt Rises Irrespective of Who Is in the White House | Statista](#)
- Caja Arequipa (2023). Información histórica de Caja Arequipa. Caja Arequipa.
<https://www.cajaarequipa.pe/nosotros-2/>
- Caja Arequipa (2020). Reporte anual 2020. Caja Arequipa.
<https://www.cajaarequipa.pe/documents/caja-arequipa-memoria-2020.pdf>
- Cortina, J. L. (2019, Febrero 22). Así es el nuevo cliente digital. Retrieved from Retina - El País: https://retina.elpais.com/retina/2019/02/22/innovacion/1550819091_275181.html
- Diario Expreso (2023). Alex Contreras, titular del MEF: «Demanda de inversiones en Perú es dos veces el valor ofertado». Expreso. [Alex Contreras, titular del MEF: «Demanda de inversiones en Perú es dos veces el valor ofertado» \(expreso.com.pe\)](#)
- Díaz -Hernández (2021). Rapidez en el servicio, creando una imagen a tus clientes. Digital Publisher. 6 (6) pp. 264-277. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/8292892.pdf>
- Harvey, T (2013). Reducir la frecuencia y gravedad del error humano: enfoque OP.
- Pons, R. Villa González del Pino, Y. Bermúdez (2013). El análisis de fiabilidad humana en la mejora de procesos. PROSPECTIVA. 11(2), pp.61-67.
<https://www.redalyc.org/pdf/4962/496250736008.pdf>
- Ramírez, C (2009). Fundamentos de Matemáticas Financieras. Universidad Libre Sede Cartagena.

https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/MATEMATICAS_FINANCIE_RAS.pdf

SBS (2023). Información Estadística de Cajas Municipales. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#

