

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales
Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**Propuesta de mejora para los procesos operativos clave de una
cooperativa de créditos y ahorros basada en la gestión por procesos,
Arequipa 2023**

Tesis presentada por la Bachiller:

Medina Vargas, Mayra Morelia

ORCID: 0009-0007-6800-4410

para optar el Título Profesional de Ingeniera Industrial

Asesor:

Dr. Rodríguez Salazar, Oswaldo Rene

ORCID: 0000-0002-7275-3605

Arequipa - Perú

2025

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

INGENIERIA INDUSTRIAL

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 06 de Abril del 2025

Dictamen: 010790-C-EPIL-2025

Visto el borrador del expediente 010790, presentado por:

2017601592 - MEDINA VARGAS MAYRA MORELIA

Titulado:

PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS PROCESOS OPERATIVOS CLAVE DE UNA COOPERATIVA DE CRÉDITOS Y AHORROS BASADA EN LA GESTIÓN POR PROCESOS, AREQUIPA 2023

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Título Profesional/Título de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

INGENIERO INDUSTRIAL

**29388008 - TICSE VILLANUEVA EDWING JESUS
DICTAMINADOR**



**40926859 - VALDIVIA LLERENA CESAR ALONSO RENATO
DICTAMINADOR**



**41922787 - FLORES SANCHEZ MARIELA ROSA
DICTAMINADOR**



Propuesta de mejora para los procesos operativos clave de una cooperativa de créditos y ahorros basada en la gestión por procesos, Arequipa 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

11%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Católica de Santa María	Trabajo del estudiante	2%
2	hdl.handle.net	Fuente de Internet	1%
3	repositorio.ucv.edu.pe	Fuente de Internet	1%
4	www.coursehero.com	Fuente de Internet	<1%
5	repositorio.uta.edu.ec	Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.uotavalo.edu.ec	Fuente de Internet	<1%
7	www.unidadvictimas.gov.co	Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.ucsm.edu.pe	Fuente de Internet	<1%

DEDICATORIA

A mis padres, Rosa e Ysaac; a mi hermano y a mis allegados quienes siempre estuvieron a mi lado, y de quienes aprendí a ser constante y que la educación es un pilar de vida que va de la mano con los valores para el desarrollo de mi persona. Completar este trabajo fue posible para mí por su apoyo y estima.



AGRADECIMIENTOS

A todas aquellas personas que me apoyaron a lo largo de la investigación para realizar mi tesis, a aquellas personas que me dieron ánimos y orientación, los cuales fueron de valor incommensurable para darle sentido a esta etapa de mi recorrido en la vida.



RESUMEN

El documento presentado, tiene como objetivo especificar la viabilidad de implementar la gestión por procesos en una cooperativa de créditos y ahorros para la mejora de sus indicadores, ya que esta cooperativa cuenta con procesos desfasados en el tiempo o en su defecto no cuenta procesos normados.

Los capítulos describen el estudio realizado, como la revisión del estado actual de la cooperativa de créditos y ahorros, tanto en los indicadores que intervienen en el núcleo del negocio, como en los procesos que tienen vigentes, así como su clasificación según la importancia de cada uno, las propuestas de mejora según el diagnóstico, así como la determinación de la inversión y los beneficios probables.

Se utilizó la investigación no-experimental ya que no se tiene como objetivo modificar las variables ni se espera ver los resultados obtenidos durante la investigación. Se considera los procesos de la cooperativa de créditos y ahorros como la población, así mismo; se toma una muestra por conveniencia, porque se consideran los procesos más relevantes.

Respecto a los resultados encontrados luego de terminar la investigación y realizar el análisis de los costos frente a los beneficios se obtuvo un B/C de 1.97, lo cual nos sugiere que luego de la implementación de las propuestas se esperaría una mejora general en la cooperativa, tanto en la gestión por procesos como en los beneficios percibidos.

Palabras clave: Gestión por procesos, indicadores, mejora continua.

ABSTRACT

The document presented aims to specify the viability of implementing process management in a credit and savings cooperative to improve its indicators, since this cooperative has processes that are out of date in time or, failing that, does not have standardized processes.

The chapters describe the study carried out, such as the review of the current state of the credit and savings cooperative, both in the indicators that intervene in the core of the business, and in the processes they have in force, as well as their classification according to the importance of each one, the improvement proposals according to the diagnosis, as well as the determination of the investment and probable benefits.

Non-experimental research was used since the objective is not to modify the variables nor is it expected to see the results obtained during the research. The processes of the credit and savings cooperative are considered as well as the population, as well; A sample is taken for convenience, because the most relevant processes are considered.

Regarding the results found after completing the investigation and carrying out the analysis of costs versus benefits, a B/C of 1.97 was obtained, which suggests that after the implementation of the proposals a general improvement would be expected in the cooperative, both in process management and in perceived benefits.

Keywords: Process management, indicators, continuous improvement.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I..... 2

DEFINICIÓN DEL TRABAJO 2

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 2

1.1.1. Antecedentes del problema 2

1.1.2. Descripción del Problema 3

1.1.3. Formulación del Problema 3

1.1.4. Sistematización del problema..... 3

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... 4

1.2.1. Objetivo General 4

1.2.2. Objetivos Específicos..... 4

1.3. Justificación del estudio 4

1.3.1. Justificación Práctica..... 4

1.3.2. Justificación Económica..... 4

1.3.3. Justificación Social..... 4

1.3.4. Justificación profesional y personal 4

1.4. Hipótesis..... 4

1.5. Variables e indicadores 5

1.5.1. Variables..... 5

1.5.2. Operacionalización de variables..... 6

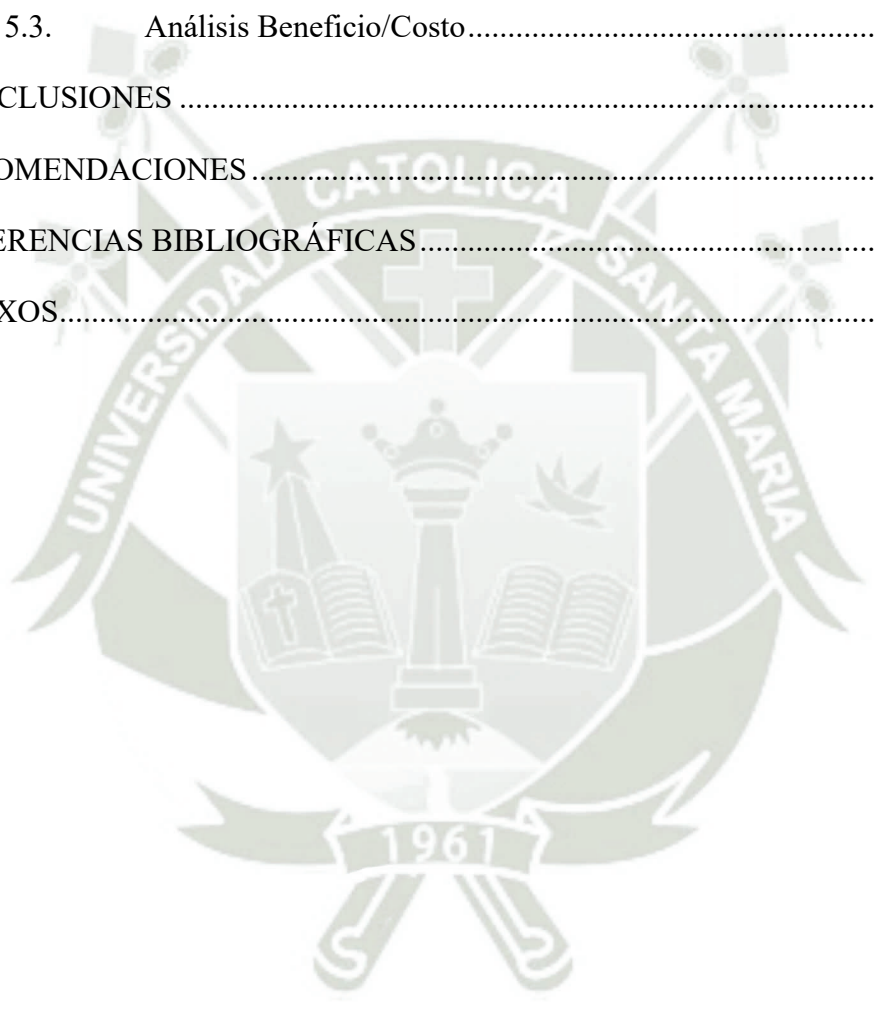
1.6. Delimitaciones..... 6

1.6.1.	Temática	6
1.6.2.	Espacial	6
1.6.3.	Temporal	6
1.7.	Aspectos metodológicos de la investigación.....	6
1.7.1.	Diseño de investigación	6
1.7.2.	Diseño de la muestra	7
1.7.3.	Técnicas e instrumentos	7
1.7.4.	Procesamiento de la información	7
CAPÍTULO II		8
MARCO TEÓRICO.....		8
2.1.	Antecedentes de la investigación	8
2.1.1.	Locales	8
2.1.2.	Nacionales	8
2.1.3.	Internacionales	9
2.2.	Marco Teórico	11
2.2.1.	Diseño de investigación	11
2.2.2.	Herramientas de mejora continua.....	12
2.2.3.	Cooperativas de ahorro.....	13
2.2.4.	Gestión por procesos	18
2.2.5.	Conceptos financieros	24
2.2.6.	Indicadores	27
CAPÍTULO III.....		31
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....		31
3.1.	La Empresa.....	31
3.1.1.	Crédito de tipo individual.....	31
3.1.2.	Crédito de tipo grupal.....	31

3.1.3.	Créditos financiados por el estado	31
3.1.4.	Servicio de Ahorro a plazo fijo	31
3.1.5.	Organigrama por puestos a nivel gerencia	32
3.1.6.	Organigrama por puestos de la gerencia de operaciones y procesos ..	33
3.2.	MAPA DE PROCESOS CLAVE DE NEGOCIO	34
3.2.1.	Mapa de procesos: Nivel 0	34
3.2.2.	Mapa de procesos: Nivel 1	35
3.3.	Flujogramas de procesos operativos clave	38
3.3.1.	Proceso: Inicio de operaciones	38
3.3.2.	Proceso: Promoción de crédito	40
3.3.3.	Proceso: Capacitación y consolidación de grupo	42
3.3.4.	Proceso: Evaluación y aprobación de crédito	44
3.3.5.	Proceso: Registro de aportes	46
3.3.6.	Proceso: Apertura de cuentas de Ahorro	48
3.3.7.	Proceso: Reprogramación de Créditos	50
3.3.8.	Proceso: Rechazo de un crédito	52
3.3.9.	Proceso: Desembolso de un crédito grupal	54
3.3.10.	Proceso: Custodia de Valores	56
3.3.11.	Proceso: Recuperación de créditos	57
3.3.12.	Proceso: Recuperación de crédito judicial	59
3.3.13.	Proceso: Cancelación de cuentas de ahorro	61
3.3.14.	Proceso: Desvinculación de clientes	62
3.3.15.	Proceso: Gestión de reclamos	64
3.3.16.	Proceso: Otorgamiento de crédito individual	67
3.3.17.	Proceso: Cierre de Operaciones	70
3.4.	Indicadores de gestión	71

3.4.1.	Gestión por procesos	71
3.4.2.	Gestión de la cooperativa	72
3.5.	Procesos no Formalizados	73
3.5.1.	Recuperación de créditos en casos de clientes siniestrados.	73
3.5.2.	Estado de la formalidad de procesos de la organización.....	74
3.5.3.	Identificación de problemas potenciales-análisis monetario en un año.....	75
3.6.	Resumen monetario de los procesos de la cooperativa	76
3.7.	Análisis de Causa- Efecto	78
CAPÍTULO IV	82
PROPUESTA DE MEJORA.....		82
4.1.	Propuesta para la Gestión de Cartera.	82
4.1.1.	Estrategia de venta en el primer contacto.....	82
4.1.2.	Reingeniería, buscando la eficiencia en los procesos.	83
4.1.3.	Plan de capacitación	93
4.2.	Propuesta para la Gestión de crédito	93
4.2.1.	Plan de capacitación, para reforzar lineamientos de presentación de documentación.	93
4.3.	Propuesta para la Informalidad de procesos.....	93
4.3.1.	Diseño del proceso: Recuperación de créditos ante un siniestro.	93
CAPÍTULO V	95
VIABILIDAD ECONÓMICA		95
5.1.	Costeo de la propuesta.....	95
5.1.1.	Familia Gestión de cartera: Plan de capacitación.....	95
5.1.2.	Familia Gestión de crédito: Plan de capacitación 2	97
5.1.3.	Familia Gestión de procesos: Diseño del proceso.....	99
5.2.	Beneficios de la propuesta.....	100

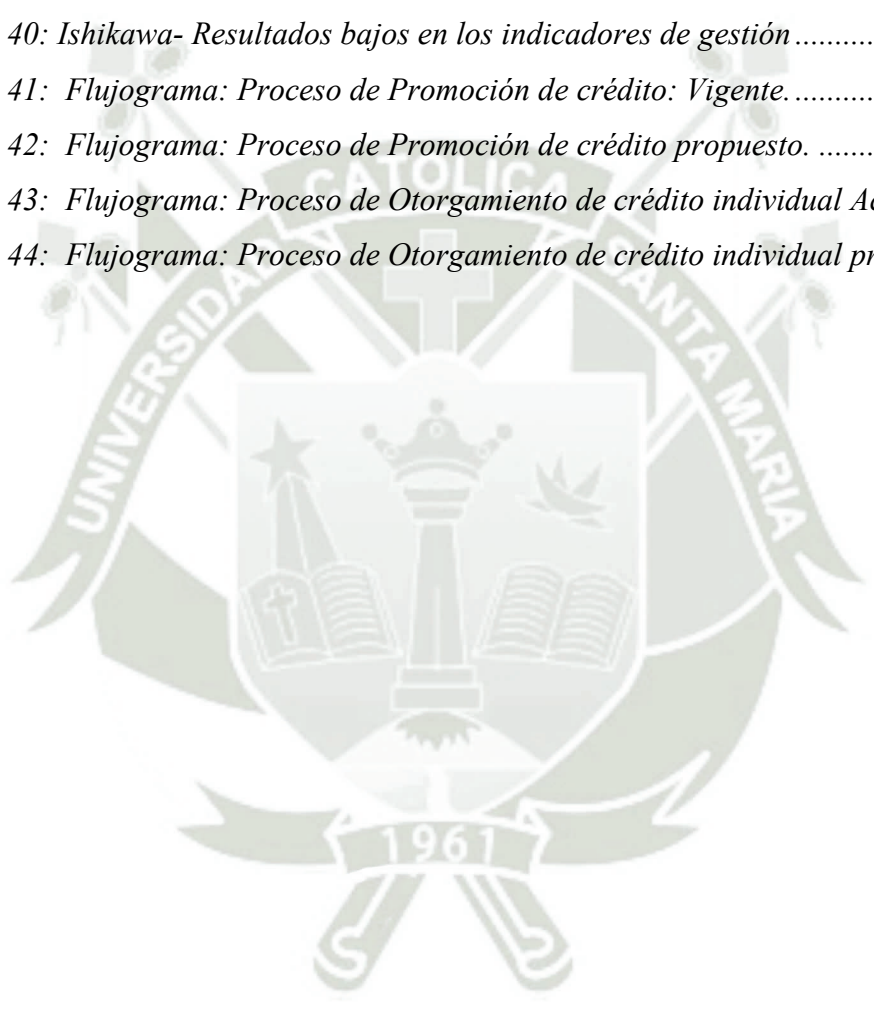
5.2.1. Ahorro esperado por la implementación de capacitaciones para abordar clientes.	100
5.2.2. Ahorro esperado por la implementación de capacitaciones de actualización de normativas	101
5.2.3. Ahorro esperado por la normalización del proceso de Recuperación de crédito ante un siniestro.....	101
5.3. Análisis Beneficio/Costo.....	102
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES	104
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	105
ANEXOS.....	107



ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Diagrama de Pareto.....</i>	<i>12</i>
<i>Figura 2: Diagrama de Ishikawa</i>	<i>13</i>
<i>Figura 3: Porcentaje de distribución por región de las cooperativas en 2014</i>	<i>16</i>
<i>Figura 4: Porcentaje de distribución por actividad económica de las cooperativas en 2014</i>	<i>17</i>
<i>Figura 5: Porcentaje de distribución por sexo en las cooperativas en 2014.....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 6: Fases de implementación de la gestión por procesos.....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 7: Elaboración de procedimientos</i>	<i>19</i>
<i>Figura 8: Marco normativo de la gestión de procesos</i>	<i>20</i>
<i>Figura 9: Herramientas de la gestión de procesos</i>	<i>20</i>
<i>Figura 10: Tipos de entes económicos.....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 11: Ciclo PDCA.....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 12: Funcionamiento de la metodología Six Sigma.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 13: Enfoques de la metodología Kaizen.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 14: Indicadores de gestión</i>	<i>27</i>
<i>Figura 15: Indicadores de ratio financiero.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 16: Organigrama a Nivel Gerencia</i>	<i>32</i>
<i>Figura 17: Organigrama por puestos de la Gerencia de Operaciones y Procesos.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 18: Mapa de procesos de Nivel 0.</i>	<i>34</i>
<i>Figura 19: Mapa de procesos de Nivel 1- Procesos estratégicos.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 20: Mapa de procesos de Nivel 1- Procesos Operativos.</i>	<i>36</i>
<i>Figura 21: Mapa de procesos de Nivel 1: Procesos de soporte.</i>	<i>37</i>
<i>Figura 22: Flujograma: PO01.2-Inicio de operaciones</i>	<i>38</i>
<i>Figura 23: Flujograma: PO02.1 Promoción de crédito</i>	<i>40</i>
<i>Figura 24: Flujograma: PO02.2 Capacitación y consolidación de grupo.....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 25: Flujograma: PO02.3 Evaluación y aprobación de crédito</i>	<i>44</i>
<i>Figura 26: Flujograma: PO03-2 Registro de aportes</i>	<i>46</i>
<i>Figura 27: Flujograma: PO04.1 Apertura de cuentas de Ahorro</i>	<i>48</i>
<i>Figura 28: Flujograma:PO06.3 Reprogramación de Créditos</i>	<i>50</i>
<i>Figura 29: Flujograma: PO05.1 Rechazo de un crédito</i>	<i>52</i>
<i>Figura 30: Flujograma:PO05.2 Desembolso de un crédito grupal.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 31: Flujograma:PO01.1 Custodia de Valores</i>	<i>56</i>
<i>Figura 32: Flujograma:PO06.1 Recuperación de créditos</i>	<i>57</i>

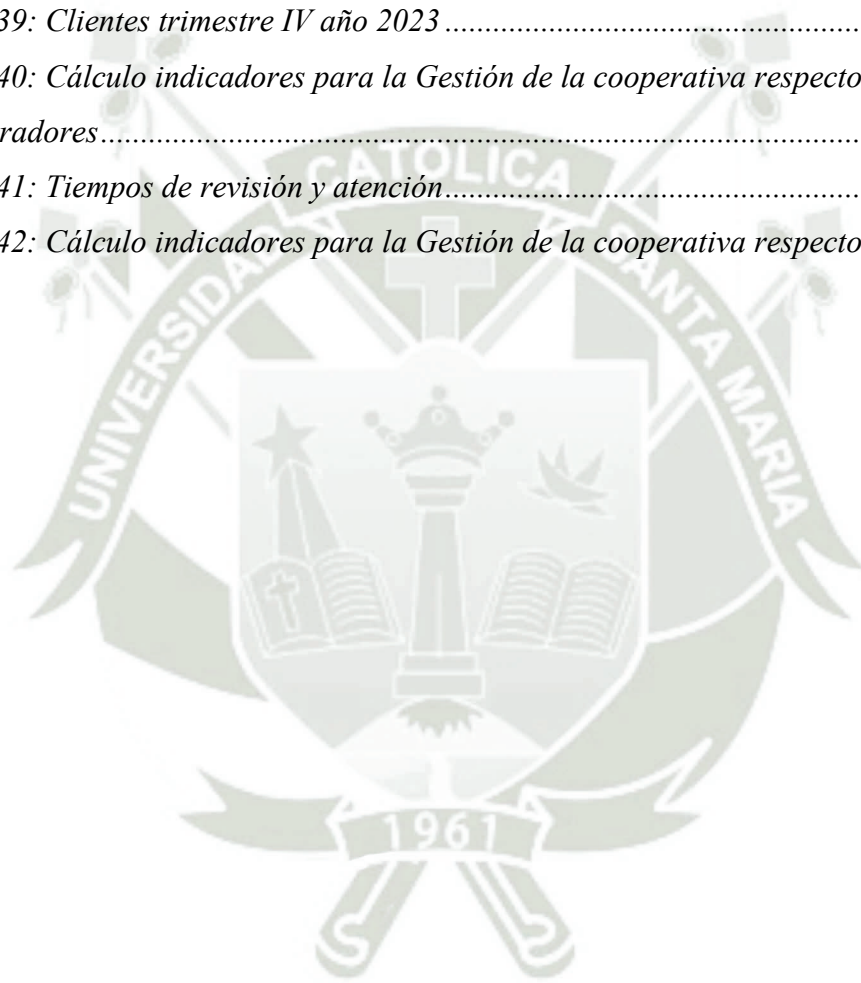
<i>Figura 33: Flujograma:PO06.2 Recuperación de crédito judicial</i>	<i>59</i>
<i>Figura 34: Flujograma: PO04.2 Cancelación de cuentas de ahorro.....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 35: Flujograma: Flujograma:PO03.3 Desvinculación de clientes.....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 36: Flujograma: Flujograma: PO03.1 Gestión de reclamos.....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 37: Flujograma: PO05.3 Otorgamiento de crédito individual</i>	<i>67</i>
<i>Figura 38: Flujograma:PO01.3 Cierre de Operaciones</i>	<i>70</i>
<i>Figura 39: Diagrama Pareto: Selección de grupo de problemas.....</i>	<i>78</i>
<i>Figura 40: Ishikawa- Resultados bajos en los indicadores de gestión</i>	<i>79</i>
<i>Figura 41: Flujograma: Proceso de Promoción de crédito: Vigente.....</i>	<i>84</i>
<i>Figura 42: Flujograma: Proceso de Promoción de crédito propuesto.</i>	<i>86</i>
<i>Figura 43: Flujograma: Proceso de Otorgamiento de crédito individual Actual.</i>	<i>87</i>
<i>Figura 44: Flujograma: Proceso de Otorgamiento de crédito individual propuesto.....</i>	<i>91</i>



ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Operacionalización de variables</i>	<i>6</i>
<i>Tabla 2: Inicio de operaciones- Costo total en el periodo de un año</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 3: Costo del proceso de Promoción- Merchandising en el periodo de un año.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 4: Capacitación y consolidación- Costo en el periodo de un año</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 5: Evaluación y aprobación- Costo total en el periodo de un año</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 6: Reprogramación de un crédito- Costo total en el periodo de un año</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 7: Rechazo de un crédito- Costo total en el periodo de un año</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 8: Desembolso de un crédito grupal- Costo total en el periodo de un año</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 9: Recuperación de un crédito- Costo total en el periodo de un año</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 10: Gestión de reclamos- Costo total en el periodo de un año.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 11: Otorgamiento de crédito individual- Costo total de Merchandising en el periodo de un año</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 12: Costo total en el periodo de un año</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 13: Indicadores para la gestión por procesos</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 14: Indicadores para la gestión de la cooperativa</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 15: Check List de formalización de procesos</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 16: Costo total en el periodo de un año- Proceso para la recuperación de un crédito siniestrado.....</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 17: Resumen de costos generados en el periodo de un año.....</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 18: Ponderación de los costos generados en el periodo de un año.....</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 19: Resumen de costos generados en el periodo de un año por familia.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 20: Selección de alternativas de solución.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 21: Costo de recursos humanos para ejecutar el plan de capacitación.....</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 22: Costo de recursos humanos para realizar el plan de capacitación.....</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 23: Costo de recursos materiales para realizar el plan de capacitación.....</i>	<i>97</i>
<i>Tabla 24: Resumen de los costos para realizar el plan de capacitación 1.....</i>	<i>97</i>
<i>Tabla 25: Costo de recursos humanos para realizar el plan de capacitación 2.....</i>	<i>98</i>
<i>Tabla 26: Costo de recursos materiales para realizar el plan de capacitación 2.....</i>	<i>98</i>
<i>Tabla 27: Resumen de los costos para realizar el plan de capacitación 2.....</i>	<i>99</i>
<i>Tabla 28: Costos de recursos humanos para diseñar procesos nuevos.....</i>	<i>99</i>
<i>Tabla 29: Resumen de los costos para la implementación de propuestas.....</i>	<i>100</i>
<i>Tabla 30: Beneficio esperado por la implementación de la propuesta 1.....</i>	<i>100</i>
<i>Tabla 31: Beneficio esperado por la implementación de la propuesta 2.....</i>	<i>101</i>

<i>Tabla 32: Beneficio esperado por la implementación de la propuesta 3.....</i>	<i>101</i>
<i>Tabla 33: Beneficio total esperado por la implementación de las cuatro propuestas.....</i>	<i>102</i>
<i>Tabla 34: Beneficio/Costo.....</i>	<i>102</i>
<i>Tabla 35: Cálculo de Horas Hombre Negocios y Operaciones.....</i>	<i>118</i>
<i>Tabla 36: Cálculo de Horas Hombre Administrativos.....</i>	<i>118</i>
<i>Tabla 37: Resumen procesos de gestión</i>	<i>119</i>
<i>Tabla 38: Cálculo indicadores para la Gestión por procesos</i>	<i>119</i>
<i>Tabla 39: Clientes trimestre IV año 2023</i>	<i>120</i>
<i>Tabla 40: Cálculo indicadores para la Gestión de la cooperativa respecto a la cartera y colaboradores.....</i>	<i>120</i>
<i>Tabla 41: Tiempos de revisión y atención.....</i>	<i>121</i>
<i>Tabla 42: Cálculo indicadores para la Gestión de la cooperativa respecto a tiempos....</i>	<i>125</i>



INTRODUCCIÓN

El documento presentado tiene como objeto de estudio a una cooperativa de créditos y ahorros, de la ciudad de Arequipa, la cual se dedica al movimiento de efectivo, ya sea por ingreso de ahorros o préstamo de créditos.

En el capítulo uno, se presenta el planteamiento del problema, así como los objetivos que se establecieron, el porque es importante realizar esta investigación, los posibles resultados y cuáles son los límites que se seguirán.

En el capítulo dos, se desarrolla el marco teórico, donde se consideran los antecedentes de la investigación desarrollada, la descripción de lo que es una cooperativa de crédito y ahorros, el concepto de gestión por procesos, así como distintos conceptos financieros, y la descripción de los indicadores de gestión.

En el capítulo tres, se da una descripción de la cooperativa, considerando el tipo de negocio que se maneja (brindar créditos de tipo grupal), los productos que brinda y la estructura organizacional. También, se identifica y selecciona los procesos, que serán objeto de estudio y análisis para la identificación de los problemas latentes y sus causas. Para esto, se agrupan los procesos seleccionados por familias. Luego se realiza el análisis de los costos que generan dichos problemas en el periodo de un año, por medio de un diagrama ABC. A su vez, se presenta el estado actual de los indicadores principales según los procesos seleccionados, para conocer el estado actual de la cooperativa.

El capítulo cuatro presenta las propuestas de solución a los problemas identificados en el capítulo tres, centrándose en la mejora continua, para la implementación de la gestión por procesos. Además, en este capítulo, se detalla el cómo se realizará cada una de las propuestas y el plan de ejecución.

Para el capítulo cinco, se elaboró el coste para el desarrollo y ejecución de las propuestas, además del cálculo de los beneficios esperados en el próximo periodo de un año.

Por último, el capítulo seis, muestra las conclusiones y recomendaciones para la investigación.

CAPÍTULO I

DEFINICIÓN DEL TRABAJO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes del problema

La Gestión por procesos surge de la necesidad de establecer un orden en las organizaciones ante los cambios latentes y así poder diseñar, optimizar y seguir las nuevas actividades que fueron apareciendo en ese ámbito cambiante. Actualmente se observa cómo las organizaciones ante el cambio constante suelen estancarse, esto debido a diversos factores, como la aparición de nuevos competidores, nuevas tecnologías, cambios en el mismo organigrama de la empresa, entonces, ante la falta de una correcta gestión suelen hallarse en un punto muerto.

Uno de los sectores que se ven en constante cambio es el financiero, para este caso en específico se consideran las entidades que realizan transacciones monetarias como las entidades bancarias, financieras, cajas y cooperativas de ahorro y crédito. Debido a la necesidad de alta rotación monetaria, es que en este sector se aprecian innumerables organizaciones, y día a día, aparecen nuevas, principalmente en los casos de cajas y cooperativas. Ante esto las organizaciones deben hacer un esfuerzo para mantenerse vigentes, y seguir cumpliendo las expectativas esperadas. Ya que el sector financiero puede tener efectos positivos que crean oportunidades para todos, también puede verse desde la contraparte, creando efectos negativos que agranden la desigualdad.

Con anterioridad, entidades como las Cooperativas de crédito y ahorro no eran reguladas por una entidad pública de carácter sancionador, por ello este sistema podría usarse para fines ilícitos, sin embargo, en 2018, la SBS, asume ser el ente supervisor de las cooperativas. Así mismo, las cooperativas internamente debían iniciar sus procesos regulatorios, trayendo consigo cambios profundos y constantes, que debían ser subsanados.

Ante esto, una de las formas de medir el desempeño de estas entidades es por el cálculo de KPI. Estos se utilizan para medir, sintetizar la información y acciones de una organización; esta medición muestra un camino de decisiones, las cuales pueden ser eliminar algunas actividades, como integrar unas nuevas, todo ello con la finalidad de tomar el camino oportuno. Por tanto, la falta de indicadores para la medición suele ser un problema al momento de decidir.

1.1.2. Descripción del Problema

La empresa en este estudio es una cooperativa de crédito y ahorro, con un tiempo en el mercado un poco mayor a una década, la cual se enfoca principalmente en brindar créditos de forma grupal a mujeres. Al mismo tiempo, ofrece créditos individuales, en una variedad de productos, los cuales incluyen créditos con fondos propios, así como créditos financiados por el estado.

Actualmente, la formatearía se encuentra desfasada, tanto que no hubo actualizaciones, para algunos casos, desde el año de creación de la cooperativa. También, debido a los cambios en la organización, por su extensión, se observan puestos inexistentes, ocasionando disputas entre colaboradores y áreas por no conocer con precisión cuales son realmente las actividades que les corresponde.

A su vez, el seguimiento de los procesos y diversas actividades que mantiene la cooperativa muestran una clara demora en la atención de créditos solicitados por los clientes, respecto al tiempo en que la competencia atiende los mismos. Así mismo, los procesos cuentan con diversos candados debido a la jerarquía, ocasionando procesos repetitivos y aún más largos.

Por otro lado, el manejo de la información para la creación, diseño y presentación de indicadores es muy disperso, ya que diferentes áreas manejan partes de información, y estos a su vez requieren de procesamientos que ocasionan la demora en la obtención de la información final. Esto provoca que la toma de decisiones sea lenta, y en ocasiones se omita los resultados de indicadores, y se basen en el sentido de experiencia.

1.1.3. Formulación del Problema

- ¿Cómo será la propuesta de implementación de una gestión por procesos para la mejora global de indicadores de una cooperativa de créditos y ahorros?

1.1.4. Sistematización del problema

- ¿Cómo será el diagnostico los procesos clave del negocio de la cooperativa de créditos y ahorro?
- ¿Cuáles serían las oportunidades de mejora en los procesos clave del negocio de la cooperativa de créditos y ahorro?
- ¿Cómo será la propuesta de gestión por procesos para la cooperativa de créditos y ahorro?
- ¿Qué resultados se obtendrá de evaluar la propuesta de mejora en base a los indicadores globales de la empresa y bajo el criterio del beneficio costo?

1.2.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. Objetivo General

- Proponer la implementación de una gestión por procesos para la mejora global de indicadores de una cooperativa de créditos y ahorros.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar los procesos clave del negocio de la cooperativa de créditos y ahorro.
- Identificar las oportunidades de mejora en los procesos clave del negocio de la cooperativa de créditos y ahorro.
- Elaborar la propuesta de gestión por procesos para la cooperativa de créditos y ahorro.
- Evaluar la propuesta de mejora en base a la mejora esperada los indicadores globales de la empresa y bajo el criterio del beneficio costo.

1.3.Justificación del estudio

1.3.1. Justificación Práctica

El estudio en cuestión se realiza para proponer mejoras ante los problemas latentes de la cooperativa de Ahorro y Crédito, ocasionados por el desorden, mala gestión de los procesos, antigüedad de estos y al cómo estos afectan al desempeño general de la empresa.

1.3.2. Justificación Económica

Con la propuesta indicada en este estudio, se espera mejorar aquellos puntos de inflexión que ocasionan problemas de ingresos, rentabilidad, liquidez en la entidad, ocasionados por factores externos e internos como el incorrecto manejo y seguimiento de los procesos.

1.3.3. Justificación Social

Con la propuesta de mejora señalada, se espera ayudar a la integración y reactivación económica de las personas residentes en la región Arequipa; siguiendo apropiadamente los procesos por establecer en la cooperativa.

1.3.4. Justificación profesional y personal

La presente investigación permitirá a la responsable obtener el título de Ingeniero Industrial, permitiendo aplicar los conocimientos obtenidos a largo de su desarrollo académico, y a la experiencia acumulada en el campo laboral de interés y en la entidad donde se desarrollan sus habilidades activamente.

1.4.Hipótesis

- La propuesta de implementación de una gestión por procesos contribuye a optimizar la gestión general de una cooperativa de créditos y ahorros.

1.5. Variables e indicadores

1.5.1. Variables

- Variable independiente:

Gestión por procesos: No es más que la secuencia ordenada y coherente de actividades a realizar para llegar a un resultado, que puede ser un producto o servicio. (Bravo, 2009)

- Variable dependiente:

Indicadores de la Cooperativa de crédito y ahorro: Son medidas para el desempeño de una entidad, que se obtienen con la finalidad de conseguir estrategias para la toma de decisiones, ya sea para el corto o largo plazo. (Fajardo & Soto, 2018)



1.5.2. Operacionalización de variables

Tabla 1:

Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Gestión por procesos	Selección de procesos	Procesos clave del negocio/total procesos
	Diseño de los procesos	Procesos diseñados/Procesos clave del negocio Procesos no diseñados/ Procesos clave del negocio
Indicadores de la cooperativa	Gestión de cartera	Clientes nuevos/total de clientes en el mes Clientes renovados/total de clientes en el mes
	Gestión de colaboradores	Documentos revisados/número de auxiliares de crédito
	Gestión de crédito	Tiempo promedio de atención para la revisión de documentos Tiempo promedio de espera para la revisión de documentos

Nota. En la tabla se explica la operacionalización de variables. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2023.

1.6. Delimitaciones

1.6.1. Temática

El presente estudio se enfocará en la Gestión por procesos, en una cooperativa de crédito y ahorro.

1.6.2. Espacial

La cooperativa de créditos y ahorros tomada para esta investigación se encuentra ubicada en la Región Sur del País, en la ciudad de Arequipa. Por ello, se considerará, la sucursal ubicada en la Región Arequipa y provincia de Arequipa, dejando de lado a las sucursales de las otras provincias que se encuentran dentro de la Región.

1.6.3. Temporal

La presente investigación se realizará durante un plazo de seis meses, usando información perteneciente al año 2022.

1.7. Aspectos metodológicos de la investigación

1.7.1. Diseño de investigación

La presente investigación sigue un diseño no-experimental puesto que no se busca modificar alguna de las variables, así como no se espera a ver los resultados durante la investigación, dado que no se cuentan con permisos de la entidad, recursos económicos, ni tiempo para la implementación de la propuesta.

1.7.2. Diseño de la muestra

- Población: Según el estudio y las variables que se consideran, la población serán los procesos de gestión de la cooperativa de ahorro y crédito, sede Arequipa
- Muestra: No se aplicará técnicas de muestreo estadístico para determinar la muestra, sino que se tomará la muestra por conveniencia, ya que se seleccionará los procesos de mayor relevancia para el negocio.

1.7.3. Técnicas e instrumentos

1.7.3.1. Técnicas

- **Observación:** Según Hernández Sampieri (2018), el método de la observación es un medio para recolectar información confiable de acciones, eventos o situaciones observables.
- **Entrevista:** Es una técnica para la recolección de información sobre un tema en específico que se realiza por medio de una conversación o reunión entre dos personas, con la finalidad de reunir información confiable (Sampieri, 2018).
- **Encuesta:** Es un medio para la recolección de información, este se realiza interrogando a un sujeto predispuesto a participar de esta (López y Fachelli, 2015).

1.7.3.2. Instrumentos

- **Guía de observación documental:** Se revisará la documentación relacionada a los procedimientos para brindar créditos grupales, y la data de desembolsos gestionados en el año de estudio. La información se tratará con respeto a los datos personales de clientes y se mantendrá en anonimato los datos sensibles.
- **Guía de observación directa:** Se observará cómo ocurren los procesos en la dinámica diaria y se hará acompañamiento a los responsables de ejecutar los procesos.
- **Guía de entrevista semiestructurada:** Se busca conocer el parecer de los diferentes colaboradores de la cooperativa y de clientes.
- **Cuestionario:** Esta herramienta se aplicará a clientes y a colaboradores de la cooperativa para conocer los quiebres que observan en los diferentes procedimientos relacionados al crédito grupal.

1.7.4. Procesamiento de la información

- La información recolectada se trabajará en la plataforma de Microsoft Excel, respetando los datos que puedan afectar a la privacidad de clientes, colaboradores y la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Locales

Vidal y Uritza (2021) en su investigación *Gestión por procesos en el sistema crediticio en caja Cuzco – Arequipa para mejorar la satisfacción de los clientes 2021 Arequipa -Perú.*

Buscan determinar cómo la gestión por procesos puede mejorar la satisfacción de los clientes en la Caja de Ahorro Cuzco-Arequipa. Para este estudio se aplicaron métodos hipotéticos deductivos, y cuantitativos pre-Experimentales. Se tomó como muestra el cálculo de 10 indicadores diferentes, relacionados a la atención al cliente. Por último, se llegó a la conclusión de que la data recopilada incrementa la satisfacción del cliente. Esta investigación es importante ya que quiere mostrar el valor que representa la correcta gestión por procesos en una entidad bancaria.

2.1.2. Nacionales

El autor Narro C. (2022) realiza la investigación *Gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario – región norte” Cajamarca - Perú*

En la cual el autor propone el estudio de la gestión de procesos de la Cooperativa, utilizando entrevistas y cuestionarios como instrumento, estas herramientas se aplicaron a 42 colaboradores de la cooperativa, incluyendo directivos y administrativos. Al término del estudio, se encontró que se debía rediseñar los procedimientos por cada macroproceso, así como el manual de organización y funciones. La importancia de esta investigación, para el desarrollo de este documento; radica en su enfoque en una cooperativa de crédito y ahorro, así como la mención constante de la gestión por procesos.

El autor Mestanza S. (2021) en su obra *Optimización en el proceso de evaluación de créditos en la Cooperativa Santo Cristo de Bagán en el año 2020 – Lima Perú”*

Busca encontrar los factores internos que ralentizan el proceso para la evaluación de créditos en una cooperativa de crédito y ahorro. Mestanza, utiliza como instrumentos a los cuestionarios y entrevistas, en una muestra de 10 personas. El resultado de la investigación fue la duplicidad de actividades, ocasionado por los candados en los niveles de autoridad.

Por último, este tema se escoge como importante por su descripción en una entidad de ahorro y crédito y su intención de medir la gestión de procesos en al menos un factor.

Los autores Peña C. y Velasquez A. (2022) realizan la investigación *Gestión por procesos para incrementar la satisfacción del cliente del banco Azteca EKT Balta Chiclayo Chiclayo- Perú*

Donde los autores nos proponen diseñar un modelo de gestión de procesos para incrementar la satisfacción y calidad de servicio de la entidad bancaria. Para esto se hace uso de herramientas para la recolección de información como la entrevista, cuestionarios y el análisis de documentos a cargo del área de atención al cliente. La muestra para el estudio se conformó por 384 clientes. Los resultados de la investigación indican que esta entidad bancaria maneja una gestión de procesos deficiente, por lo menos, en su enfoque directo al servicio del cliente. Se considera la investigación por su intención de medir la gestión de procesos en al menos un factor aplicado al sector financiero.

2.1.3. Internacionales

Los autores Navarrete V. y Navarrete V. (2018) en su obra *Diseño de gestión por procesos en el banco del litoral S.A. Guayaquil- Ecuador*.

Proponen el diseño de un modelo de gestión por procesos para maximizar los niveles de satisfacción y calidad al cliente. Se usó como herramienta para la recolección de información, la observación. El estudio abarcó a 45 empleados. Los resultados muestran que se debe reorganizar el manual de funciones, según los procedimientos que se manejan. Esta investigación se incluye por medir la gestión de procesos en al menos un factor aplicado al sector financiero.

El autor Pandashina P. (2019) realiza la investigación *Modelo de gestión por procesos en el marco de riesgo operativo en la cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo Ltda. Ambato-Ecuador*

En la cual propone el diseño de un modelo para la gestión por procesos enfocado en la medición adecuada de riesgo operativo. Para la recolección de información se realizaron entrevistas con encuestas, a una población de 50 colaboradores de la cooperativa. Los resultados mostraron una clara falta de capacitación, lo cual desencadena, falta de motivación en el cliente interno, y baja satisfacción en el cliente externo. El estudio en cuestión es de valor por su semejanza en el campo, por considerar variables para la medición de la gestión por procesos.

En su obra, *Impact of Financial Risk Indicators on Banks' Financial Performance in Ghana* Ghana-Africa; los autores Zhongming, Frimpong y Guoping (2019)

Buscan analizar el impacto de los indicadores de riesgo financiero en 15 entidades bancarias. Se utilizó la herramienta estadística de Dickey-Fuller, con la cual se encontró un patrón estacionario que muestra la relación estrecha entre el desempeño financiero de los bancos respecto a las variables de riesgo bancarias. Siendo el resultado final, la influencia directa que tienen los indicadores de riesgo financiero en la mejora continua del desempeño de las entidades bancarias de Ghana. Para la investigación en proceso, estos autores son importantes por el análisis de indicadores financieros y su influencia en las operaciones bancarias.

En la obra, *La Gestión por procesos y su impacto en los rendimientos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de mayo Ltda. En la ciudad de Ambato Ambato – Ecuador; los autores* Herrera y Rea (2021)

Tienen como objetivo, el estudio y análisis de la implementación de un sistema de gestión por procesos en la cooperativa de ahorro 15 de mayo, para el desarrollo de esta se necesitaron encuestas a personas dentro de la organización y se llegó a la conclusión que de adoptar el enfoque la cooperativa deberá identificar toda y cada una de las actividades que se realiza a través de un mapa de procesos seccionando las que benefician y aportan satisfacción de las que no. Esta investigación es importante ya que muestra cómo haciendo uso de estas herramientas se tiene una visión más clara en orientación al crecimiento de una organización.

La autora Pinto (2021) en su investigación *Reingeniería del manual de políticas y procedimientos para la concesión y otorgamiento de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito "Unión Cochapamba". Otavalo- Ecuador.*

Tiene como objetivo principal realizar un análisis a los procesos y procedimientos para la concesión y otorgamiento de créditos en la cooperativa "Unión Cochapamba", para el desarrollo de esta se utilizaron mejoras como RAD, con análisis AS-TOBE a través de Business process managment, y se llegó a la conclusión de que realizando la mejora se reducen tiempos muertos y actividades que no agregan valor al cliente y/o institución. Esta investigación es clave ya que demuestra que llevar una correcta política de procesos, es posible mejorar las carteras crediticias en las cooperativas.

En la obra, *Indicator's analysis of Financial Soundness An analytical study on a sample of private banks listed in the Iraq Stock Exchange Irak*; el autor Kazem (2022)

Tiene como objetivo analizar los diferentes indicadores de las entidades financieras y su influencia en la liquidez de las entidades bancarias. Se tomó como muestra para estudio a 10 bancos, y se utilizó el programa estadístico SPSS Statistics para el análisis de la data. Como resultado se obtuvo que los bancos en Irak mantienen una baja necesidad de fondos ya que retienen en exceso efectivo. El estudio de este caso sirve para conocer el manejo de los indicadores de las entidades financieras, y cómo estas repercuten en la cooperativa.

2.2.Marco Teórico

2.2.1. Diseño de investigación

2.2.1.1.Diseño experimental

Se describe como aquel plan sistematizado que se enfoca en relacionar variables y manipular de forma intencional las acciones que se van a analizar para llegar a un posible resultado. La intención de un diseño experimental es llegar a una situación que intenta explicar cómo afecta una acción a las variables en contraste con aquellas que no se manipularon. (Hérmendez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2018)

Así entonces un diseño experimental cuenta con pasos para su construcción, los cuales son:

- Decidir el número de variables independientes y dependientes.
- Escoger el nivel de manipulación de las variables.
- Desarrollar los instrumentos de medición.
- Escoger la muestra según el caso.
- Incentivar o motivar a las personas seleccionadas para seguir el experimento.
- Seleccionar si se seguirá un diseño experimental puro o cuasiexperimental.
- Planificar el manejo de los casos o personas.
- Separar por grupos los casos o personas.
- Realizar las pruebas.

Tomar en cuenta que si la muestra incluye personas, las pruebas deben ser en su totalidad aceptadas por los individuos. (Hérmendez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2018)

2.2.1.2.Diseño no experimental

Este se presenta como un estudio que busca analizar las situaciones sin necesidad de manipular deliberadamente las variables independientes, la intención no es encontrar una

causalidad directa, sino más bien observar los fenómenos que se presentan en su forma natural. Este tipo de diseño de investigación es sistemático y empírico donde las variables no se pueden manipular porque están ya tuvieron lugar. (Hérmendez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2018)

El diseño no experimental, puede valorar la información ya sea en un punto determinado en el tiempo, así como la percepción de diferentes puntos en el tiempo, por lo tanto este tipo de diseño no experimental se ve dividido en dos tipos, el transeccional, el cual se enfoca en un periodo determinado, y la longitudinal, la cual se puede analizar en diferentes periodos. (Hérmendez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2018)

2.2.2. Herramientas de mejora continua

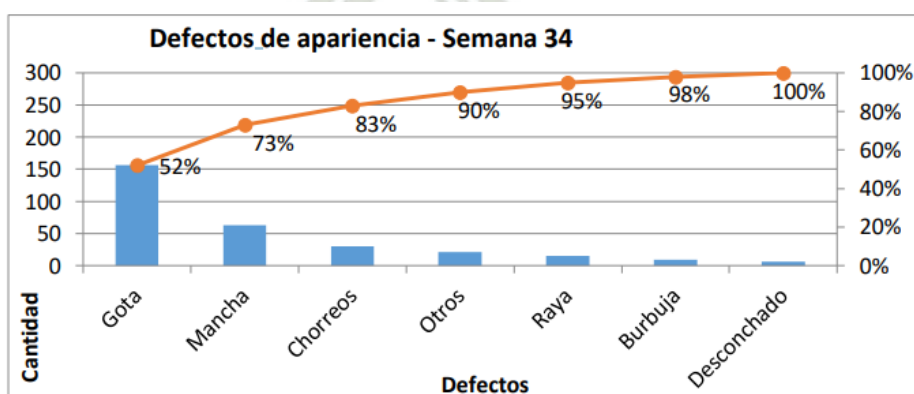
Las herramientas para la mejora continua son aquellos instrumentos que ayudan a entender los procesos de las entidades o corporaciones con el fin de poder enfrentar, mejorar o corregir algún problema o situación. (Manobanda C. & Carrera E., 2019)

2.2.2.1. Diagrama de Pareto

Es una representación gráfica de los problemas más significativos, esto según el porcentaje de ocurrencia que representen, siendo esta distribución de un 80 a 20, es decir, el 80% de los problemas son causados por el 20%.

Este diagrama se utiliza cuando se identifican oportunidades de mejora, así como para analizar diferentes datos que se pudieron recoger durante el desarrollo de las actividades. También cuando se desea encontrar las causas principales del problema y establecer una prioridad para las soluciones. O cuando los datos son calificables por grupos. (Manobanda C. & Carrera E., 2019)

Figura 1: Diagrama de Pareto

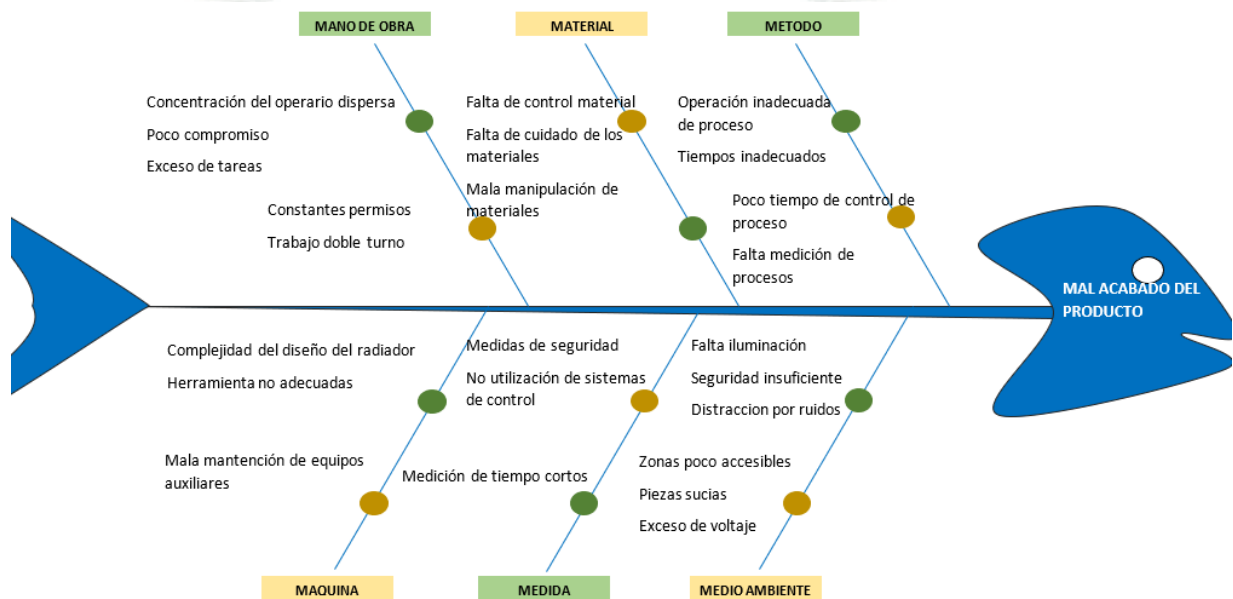


Nota. En la figura se muestra la distribución para la elaboración de un diagrama de Pareto. Adaptado de “Mejoramiento continuo de procesos de calidad” 2019, p. 13.

2.2.2.2. Diagrama de Ishikawa

Esta herramienta también es conocida como diagrama de causa y efecto o diagrama de espina, este representa gráficamente las posibles causas que generan un problema, así como identificar aquellos efectos que ocasionan, además de orientar a la toma de decisiones. Este gráfico se usa para poder identificar todas las posibles causas de un problema con la intención de hallar su raíz. (Manobanda C. & Carrera E., 2019)

Figura 2: Diagrama de Ishikawa



Nota. En la figura se muestra un ejemplo de diagrama de pescado o Ishikawa. Adaptado de “Mejoramiento continuo de procesos de calidad” 2019, p. 10.

2.2.3. Cooperativas de ahorro

Se denomina cooperativas de ahorros a las agrupaciones conformadas por grupos sociales de características e intereses financieros similares, que se reúnen para formar una asociación colectiva que tiene por finalidad participar de la vida financiera y acceder a dichos mercados por medio de la utilización de créditos (Chaves & Soler, 2004).

Esto ocurre debido a la ausencia de canales crediticios para este tipo de trabajadores, principalmente los artesanos y agricultores, de hecho, ellos fueron los primeros en formar las cooperativas nacientes del siglo XIX; de ese modo, con el paso de los años se pudo cubrir las demandas que exigían los mercados financieros de esa época (Chaves & Soler, 2004)

A medida que las cooperativas se fueron desarrollando como parte importante del mercado financiero, se establecieron normativas específicas para acceder a ellas, las cuales se centran en el hecho de contar con características acorde al tipo de cooperativa, así, se

podían formar cooperativas de agricultores o de cualquier otra profesión u oficio específico (Zaldivar & Sotomayor, 2003).

Esto ocurría principalmente en las cooperativas de carácter cerrado, sin embargo, en las cooperativas abiertas era posible la inscripción de otro tipo de profesionales, siempre y cuando representen un grado de aporte a la asociación, este modo de operatividad se mantuvo al menos hasta los años noventa (Zaldivar & Sotomayor, 2003).

Dentro de las cooperativas de ahorro se distinguieron las COOPAC, este tipo de cooperativas se caracterizaban por operar de manera privada, es decir, sin captación de recursos públicos; llegando a cobrar gran importancia en todos las regiones del país, especialmente en las zonas geográficas periféricas en donde la accesibilidad a entidades financieras es muy escasa, siendo así, las cooperativas de ahorro resultaron de gran ayuda para el sector poblacional que antes estaba excluido del mercado financiero (Superintendencia de Banca y Seguros SBS, 2018).

2.2.3.1. Relevancia de las Cooperativas de créditos y ahorro

Para el autor (Jácome, 2021), incrementar la producción y/o servicios es de vital importancia ya que estos se encuentran ligados al crecimiento económico, a mejorar las condiciones sociales, a la generación de empleos y disminución de la pobreza. Sin embargo, esto no es posible para toda la población, más aún para los pobladores de zonas rurales, bajos recursos y mujeres, ya que no cuentan con los ingresos suficientes.

Es por esto por lo que el financiamiento es esencial para iniciar una actividad económica, no obstante; los servicios financieros tradicionales no brindan oportunidades suficientes para este segmento de la población. Es por ello por lo que la aparición, crecimiento y estabilidad de las ya mencionadas Cooperativas tienen un valor apreciado por la población a la que se brinda oportunidades ya que ayuda a su reincorporación crediticia y estabilidad económica. (Jácome, 2021, p.11)

También, es cierto que se cuenta con un índice de morosidad, que podría mencionarse como riesgoso, sin embargo, en el caso de las cooperativas de crédito y ahorro este suele ser menor que en los otros tipos de entidades financieras; Jácome (2021) brinda esta afirmación basada en estudios los cuales indican que este segmento a pesar de los ingresos bajos y tardanza, suelen pagar, por otro lado, al tratarse de créditos otorgados a personas que conforman un grupo, siendo cada uno de ellos aval del otro; este riesgo disminuye.

2.2.3.2. Las Cooperativas de crédito y Ahorro en Perú

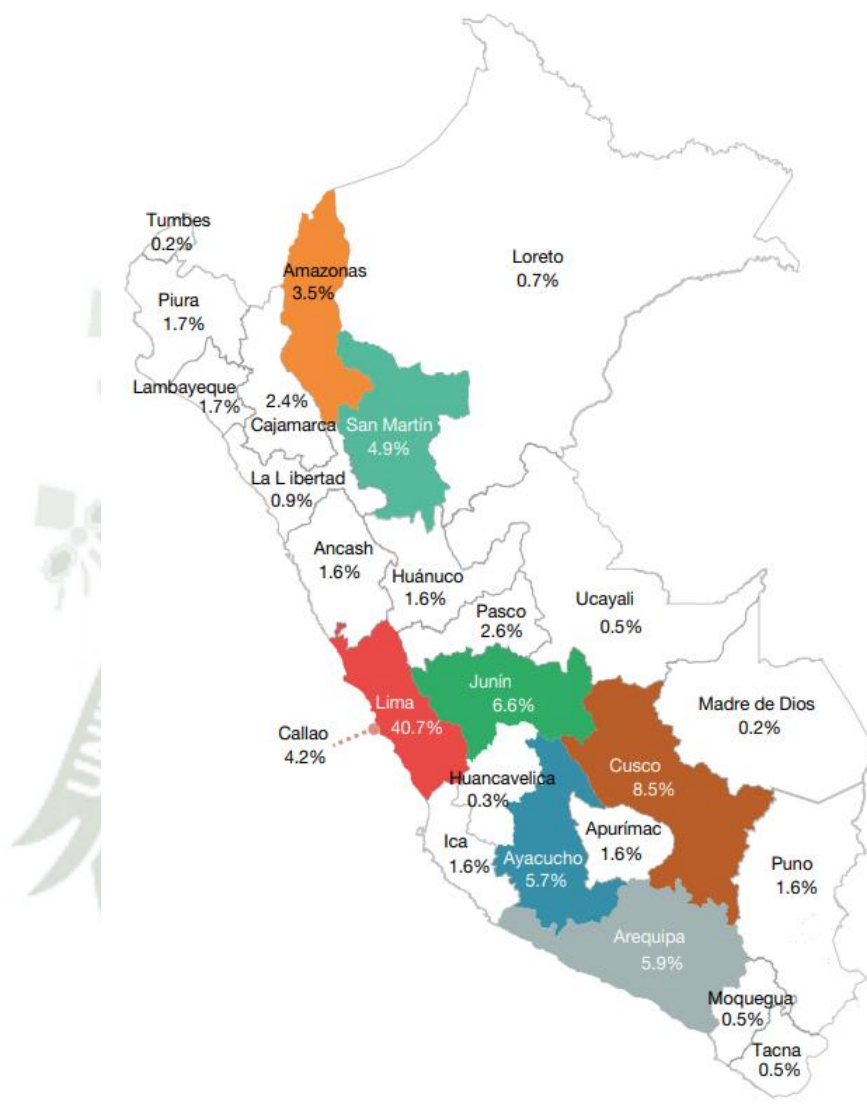
De acuerdo con el Ministerio de la Producción (2016), en Perú las cooperativas se dividen según las actividades económica que se desarrollan, existiendo un total de 19 tipos

diferentes, donde los diferentes segmentos de población pueden ser incluidos, sin ningún tipo de distinción ya sea por religión, raza u educación; ya sea como socios (trabajadores) de las mismas o como clientes (usuarios). (PRODUCE, 2016)

Para el año 2014, la distribución de las cooperativas en general se centralizaba en Lima con un 40.7%, del total de 577, que existían en Perú. Mientras que en la ciudad de Arequipa se veía una distribución del 5.9%, cabe recalcar que la presencia de las cooperativas es a nivel nacional, proporcionando así una distribución descentralizada de bienes y servicios de forma más inclusiva, tal como se muestra en la Figura 3.



Figura 3:
Porcentaje de distribución por región de las cooperativas en 2014



Nota. En la figura se muestra la distribución de las cooperativas a lo largo del territorio peruano para el año 2014. Adaptado de “Caracterización e importancia de las cooperativas en el Perú 2015” por Ministerio de la producción PRODUCE, 2016, p. 42.

Por otro lado, la distribución de las cooperativas por actividad económica se encuentra distribuidas en mayor porcentaje por Ahorro y Crédito, conformando un 36%, mientras que se distribuye en un 20.5% para las actividades Agrarias. Entre las anteriores actividades se contempla un 56.5% de la participación total. Tal como se muestra en la Figura 4.

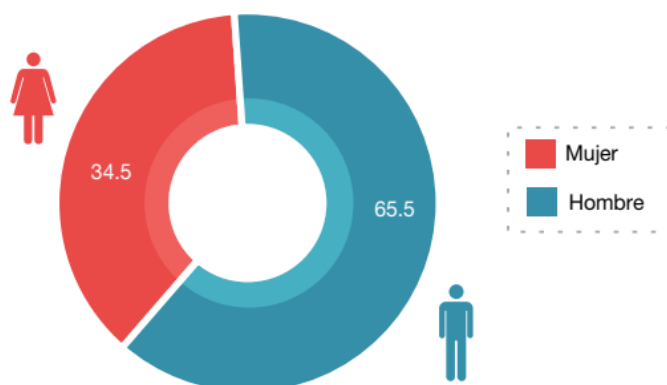
Figura 4:
Porcentaje de distribución por actividad económica de las cooperativas en 2014

Actividad económica	Total	
	Abs.	(%)
Total Nacional	577	100.0
Ahorro y Crédito	208	36.0
Agraria	118	20.5
Servicios especiales	84	14.6
Servicios múltiples	64	11.1
Vivienda	30	5.2
Industrial	21	3.6
Transportes	11	1.9
Servicios educacionales	11	1.9
Trabajo y fomento del empleo	9	1.6
Comunal	7	1.2
Consumo	6	1.0
Producción especiales*	6	1.0
Minera	2	0.3

Nota. En la figura se muestra la distribución de las cooperativas según la actividad económica que contemplan para el año 2014. Adaptado de “Caracterización e importancia de las cooperativas en el Perú 2015” por Ministerio de la producción PRODUCE, 2016, p. 50

Además, otro tipo de segmentación observable en las cooperativas hace alusión a los socios por sexo, donde se puede contemplar una participación del 65.5% por parte de los varones, según se muestra en la Figura 5.

Figura 5:
Porcentaje de distribución por sexo en las cooperativas en 2014

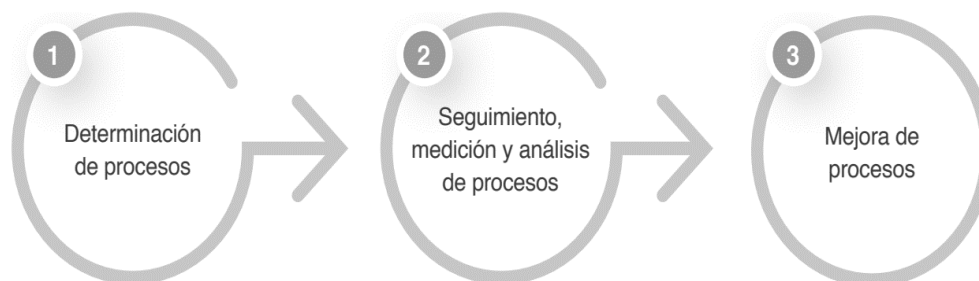


Nota. En la figura se muestra la distribución de las cooperativas según el sexo de los socios que contemplan para el año 2014. Adaptado de “Caracterización e importancia de las cooperativas en el Perú 2015” por Ministerio de la producción PRODUCE, 2016, p. 53.

2.2.4. Gestión por procesos

La gestión por procesos es definida por Bravo (2009) como la herramienta empresarial que consiste en aplicar una serie de estrategias sistemáticas con la finalidad de incrementar el valor agregado de la compañía, algo que se logra luego haber identificado y evaluado cada parte de los procesos internos de la institución, por ello es importante comprender cada uno de dichos procesos, en donde se deben tener en cuenta factores como el tiempo, los costos y la calidad de los productos obtenidos, procurando que tales aspectos se encuentren adecuadamente integrados, para así tener una visión más amplia acerca del futuro aproximado de la empresa. (Bravo, 2009)

Figura 6:
Fases de implementación de la gestión por procesos

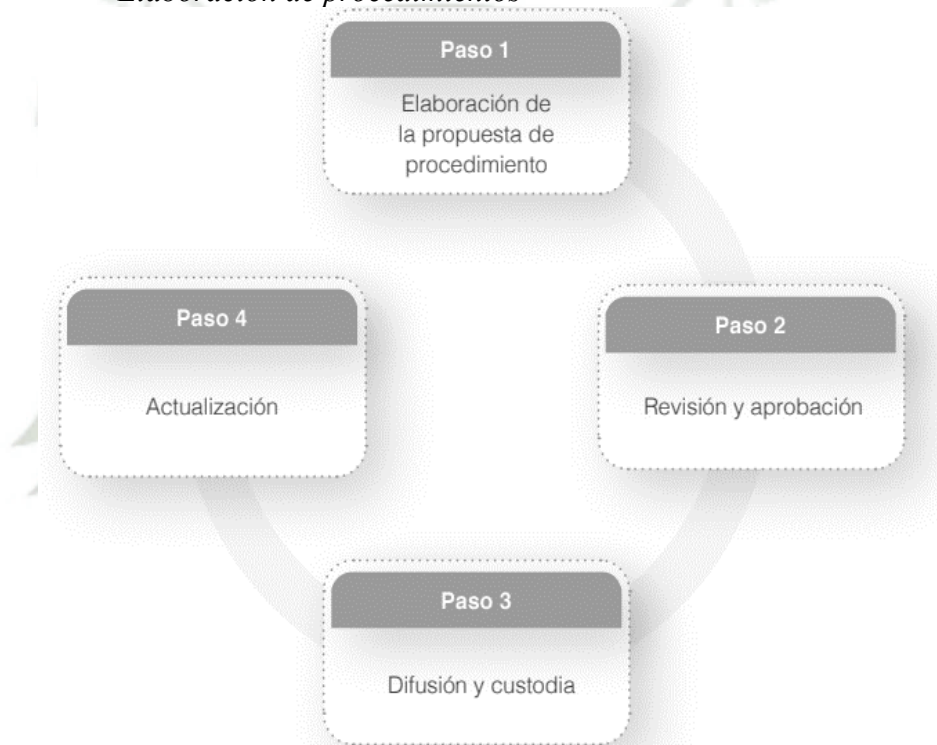


Nota. En la figura se describe las fases de implementación necesarias en la gestión de proyectos. Adaptado de “Implementación de la gestión por procesos en la administración pública” por Presidencia del Consejo de ministros PCM, 2015, p. 14.

Se puede identificar una entidad que aplica la gestión por procesos, siempre que estas encuentren indicadores y midan sus procesos por estos. Además, los productos que ofrece generan un valor agregado para cubrir las necesidades de los usuarios o clientes que obtengan dichos productos, y a su vez, hallan oportunidades de mejora para su gestión, las cuales son tomadas por un responsable para incluirlas en el proceso.

Así mismo, cuando una entidad tiene implementada la gestión por procesos, esta ayuda a alcanzar la misión de la empresa, sus objetivos, a brindar un producto de categoría y en la toma de decisiones. (SERVIR, 2021)

Figura 7:
Elaboración de procedimientos



Nota. En la figura se muestra los pasos de elaboración de procedimientos en la gestión de procesos. Adaptado de “Implementación de la gestión por procesos en la administración pública” por Presidencia del Consejo de ministros PCM, 2015, p. 26.

Figura 8:

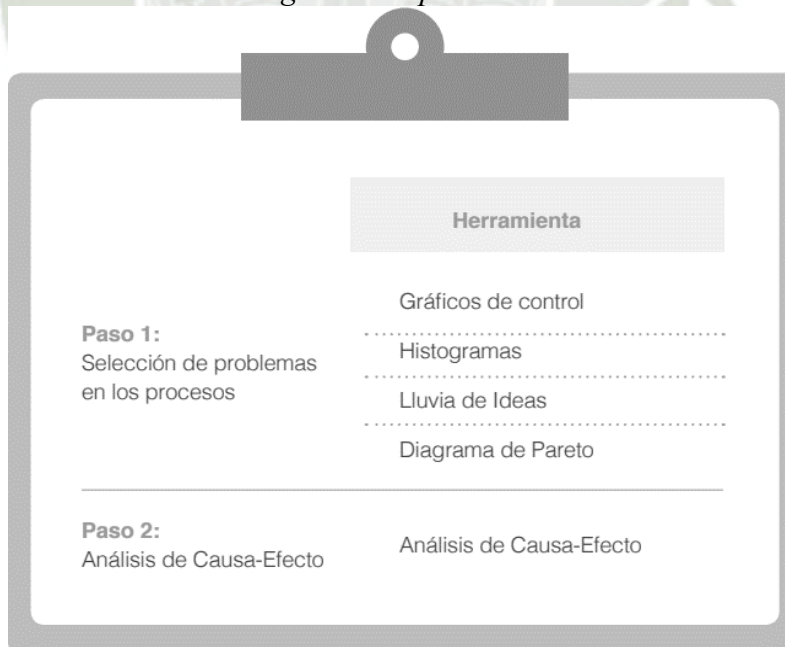
Marco normativo de la gestión de procesos



Nota. En la figura se observa la normatividad que rige en la gestión de procesos. Adaptado de “Implementación de la gestión por procesos en la administración pública” por Presidencia del Consejo de ministros PCM, 2015, p. 9.

Figura 9:

Herramientas de la gestión de procesos



Nota. En la figura se muestra las herramientas utilizadas dentro de la gestión de procesos. Adaptado de “Implementación de la gestión por procesos en la administración pública” por Presidencia del Consejo de ministros PCM, 2015, p. 9.

2.2.4.1. La gestión por procesos y su aplicación en el sector financiero

El término “finanzas” tiene dos raíces distintas, una proviene del Francés mientras que la otra del latín, y significa “pagar” o “fin” para cada caso. Entonces, el significado de “finanzas” no es más que la culminación de una transacción económica. (Fajardo & Soto, 2018).

así mismo, las finanzas son una rama de la Economía, y ayuda a la reactivación de la economía, movimiento de bienes y servicios por medio de las empresas financieras, estas se encuentran conformados por aquellas personas que realizan una transacción de bien o servicio que pertenezca a una actividad económica permitida. (Fajardo & Soto, 2018).

Figura 10:
Tipos de entes económicos.



Nota. En la figura se muestra los diferentes tipos de entes en las financieras. “Gestión financiera empresarial” por Fajardo, O., & Soto, G., 2018, p. 42.

Entonces, la gestión aplicada a las entidades bancarias en general se centra en la distribución de responsabilidades ante los diferentes procesos o actividades que realiza una persona. Con la finalidad de optimizar recursos, actividades y riqueza, para ello será necesario el seguimiento de los cambios que se presentan en la organización. (Fajardo & Soto, 2018).

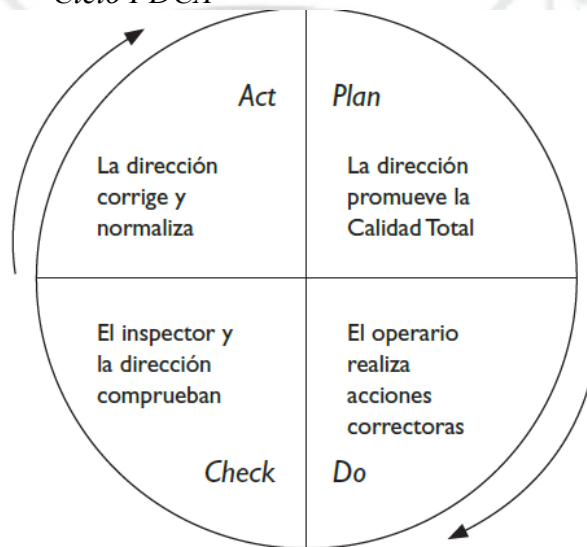
2.2.4.2. Modelos de la gestión por procesos

La gestión de procesos se puede apoyar de diferentes modelos para su aplicación, como son:

- PDCA (Plan -Do- Check- Act)

Esta metodología también es conocida como el ciclo de Deming, o el ciclo de Shewhart, y su existencia persiste por su aplicación en la mejora continua de procesos, donde intervienen tres actores, los directivos, los usuarios, y el supervisor. Los directivos son quienes se encargan de la planificación, mientras que los usuarios llevan el proceso a pruebas, el supervisor se encarga de la evaluación de los procesos, para que finalmente los directivos decidan sobre los resultados obtenidos. (Camisón, Cruz, González, & Tomás, 2006)

Figura 11:
Ciclo PDCA

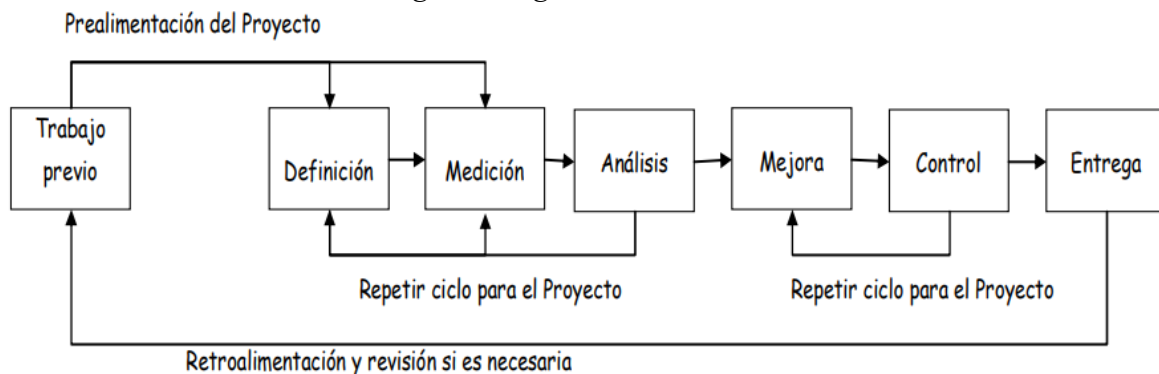


Nota. En la figura se muestra los diferentes pasos del ciclo de PDCA. “Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas” por Camisón et al., 2006., p. 876.

- Six Sigma

Este método también es conocido como método DMAMC, el cual tiene sus bases en el ciclo de Deming, mencionado anteriormente; como sus siglas indican, esta metodología define, mide, analiza, mejora y controla un proceso, con la finalidad de conseguir la optimización en una entidad, durante y luego de la ejecución de estas mejoras.

Figura 12:
Funcionamiento de la metodología Six Sigma



Nota. En la figura se muestra los diferentes pasos del método Six Sigma o DMAMC. “Seis sigmas métodos estadísticos y sus aplicaciones” por Herrera, R., & Fontalvo, T., p. 5.

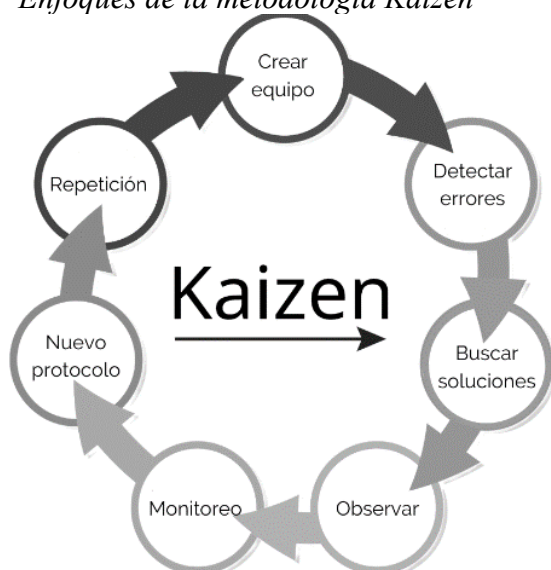
- Kaizen

El método kaizen, al igual que los ya mencionados, se enfoca en el progreso continuo de toda la organización, ayudando a la mejora de las actividades y a alcanzar los objetivos planteados, de la forma más sencilla, o menos tediosa posible. Al mismo tiempo que los usuarios aplican estas mejoras y ayudan al progreso de la compañía paso a paso y de forma consistente.

Así, los enfoques de esta metodología van dirigidos a la satisfacción del cliente, este debe recibir el mejor producto posible sin excusas; además, se enfocan en la mejora continua, es decir que, al terminar una tarea, ya se inicia con las propuestas de mejora para la tarea ya finalizada. También promueve el reconocimiento de problemas sin apuntar responsables, sino más bien, se espera con esto conocer los problemas a solucionar o actividades a mejorar.

Otro punto que se considera es promover la apertura de información, compartir abiertamente con los colaboradores la información. Esto a su vez impulsa el trabajo en equipo, lo cual es esencial para tener motivación y sentirse parte de algo. Finalmente, se considera el desarrollo de los colaboradores como punto esencial para mejorar la eficiencia en las labores.

Figura 13:
Enfoques de la metodología Kaizen



Nota. En la figura se muestra los diferentes enfoques de la metodología Kaizen, “Sistemas de Gestión de la calidad” por Irurita, J., & Villanueva, P., p. 126.

2.2.5. Conceptos financieros

2.2.5.1. Educación financiera

Según Mora et al. (2020), la educación financiera viene a ser el conjunto de conocimiento que las personas aprenden a medida que se desenvuelven en el mercado financiero, pues para obtener rendimientos eficientes por las inversiones hechas, es necesario que los usuarios aprendan a manejar conceptos básicos como riesgo, tasas de interés, tipos de cambio, productos financieros como acciones y bonos, etc. (Mora, López, & Rubio, 2020)

Todo ello permite tomar decisiones inteligentes al momento de destinar el dinero personal en una nueva inversión, esperando que por medio de ella, se obtenga mayores niveles de rendimiento; luego, estos mismos conocimientos pueden servir de base para integrarse en los grandes mercados cambiarios en donde se negocian valores patrimoniales y acciones de mayor peso, al mismo tiempo que se caracterizan por ser de mayor riesgo y con posibilidades de ganancias económicas más altas.

A su vez, la SBS (2021) define la educación financiera como la suma de conocimientos que son necesarios para operar con éxito en los mercados financieros, existen pues, conceptos teóricos básicos que es importante conocer para comprender mejor los entornos complejos que se presentan durante las transacciones en inversiones bancarias de los diferentes productos financieros que se comercializan, además, la educación financiera implica un esfuerzo por desarrollar las competencias financieras personales de cada usuario,

algo que se desarrolla de manera personal a medida que se adquiere mayor experiencia en los mercados financieros y cambiarios; con el tiempo, es posible que el inversor perfeccione su olfato financiero, y así realice inversiones cada vez más inteligentes. (Superintendencia de Banca y Seguros SBS, 2021)

2.2.5.2. Ahorro

El ahorro es el resultante de la diferencia entre los montos totales de ingresos obtenidos y los gastos realizados por una determinada institución y/o agentes financieros, esto se extiende tanto a la finanzas personales a las finanzas corporativas y nacionales, cuando se trata de las cuentas del gobierno, se utilizan términos de brecha de ahorro y brecha de inversión, entendiéndose que el ahorro es aquel monto de recursos monetarios que el gobierno mantiene en reserva como parte de la recaudación fiscal y para usarlo en inversiones que garanticen mayor incremento de valor económico para el país (Banco Central de Reserva del Perú BCRP, 2011).

2.2.5.3. Crédito

Se entiende por crédito al monto económico que se entrega a una persona a cambio de un pago final con intereses incluidos, en donde participan un deudor y un prestamista, llamados también prestatario y acreedor, en ambos casos, el primero es quien hace el pedido del préstamo a alguna entidad prestamista o agentes que se dedican especialmente a este tipo de transacciones; para ello, es necesario que el prestamista cuente con los recursos suficientes para hacer frente a las demandas del mercado financiero en cuestión de préstamos, y el deudor debe garantizar el pago puntual de las cuotas de pago que generalmente son mensuales; esta misma lógica se extiende a los mercados financieros internacionales, en donde los recursos monetarios se negocian entre un país y otro, afectando directamente a la balanza de pagos, y por ende, se observa la alteración en el nivel de exportaciones y/o importaciones (Banco Central de Reserva del Perú BCRP, 2011).

2.2.5.4. Inversión

La inversión es aquel monto económico que la empresa mantiene en reserva con la finalidad de ser utilizado para mejoras internas y externas, a nivel operativo y estructural, de tal modo que, luego se obtenga resultados de incremento de valor económico de la institución; dicho de otro modo, es el nivel de capital que una entidad destina para aumentar su capacidad productiva o cualquier otra estrategia de mejora que permita expandir las ganancias económicas a partir del uso inteligente de los recursos propios; de modo similar ocurre a nivel de gobierno, desde donde se procura mantener la estabilidad económica,

además de ampliar la cantidad de recursos en reserva (Banco Central de Reserva del Perú BCRP, 2011).

2.2.5.5. Tasa

La tasa es aquel monto relativo que se expresa por medio de ratios, y representa el porcentaje de la tasa de interés que el deudor debe pagar en determinados periodos de tiempo como consecuencia del préstamo realizado en alguna entidad bancaria, de ahí que también se diga que las tasas de interés tienen carácter de hecho imponible, el mismo que es asignado por la entidad prestamista, quien pone las reglas de juego para el prestatario, constituyéndose dentro de un contrato formal con la que ambas partes están de acuerdo (Banco Central de Reserva del Perú BCRP, 2011).

2.2.5.6. Rendimiento

Se denomina así al grado de rentabilidad que la empresa obtiene como producto de las inversiones realizadas, beneficio que se dentro de la materia financiera se expresa en términos de porcentaje, y generalmente de forma anual, salvo contadas excepciones; siendo así, con el rendimiento es posible medir el nivel de productividad que está teniendo la entidad por cada unidad de tiempo (Banco Central de Reserva del Perú BCRP, 2011).

2.2.5.7. Mora

La mora es aquel plazo de pago que se extiende luego de haber pasado la fecha de vencimiento del crédito, algo que es aplicado específicamente con los clientes morosos y viene a ser una medida dada por la entidad financiera o bancaria, siendo el cliente o deudor el que debe acatar tales condiciones de pago por mora; no obstante, cuando el plazo de mora es determinado por el usuario, se trata de un tipo de mora unilateral (Banco Central de Reserva del Perú BCRP, 2011).

2.2.5.8. Riesgo

El riesgo es aquella probabilidad que se tiene acerca de la ocurrencia de un determinado suceso que trae efectos adversos para la empresa, esto ocurre debido a los mercados complejos que tienen lugar en las finanzas corporativas; dicho de otro modo, es el nivel de incertidumbre que una institución experimenta al momento de tomar sus decisiones financieras; siendo así, se pueden identificar diversos tipos de riesgos como el riesgo de mercado, el riesgo de solvencia, el riesgo jurídico, el riesgo de liquidez, el riesgo por tipo de cambio, etc. (Banco Central de Reserva del Perú BCRP, 2011).

2.2.5.9. Otros conceptos

Según Zambrano (2023), para el manejo adecuado de las finanzas personales y corporativas, es necesario comprender los siguientes conceptos:

- Finanzas:

Se trata de una materia de estudio de las ciencias económicas, denominada como una de sus ramas, y en cuyos contenidos se da a conocer temas relacionados a la inversión manejo de activos, intercambio de bienes financieros, y la gestión de cada uno de los instrumentos financieros, tan necesarios para el manejo inteligente del dinero.

- Objetivos del administrador:

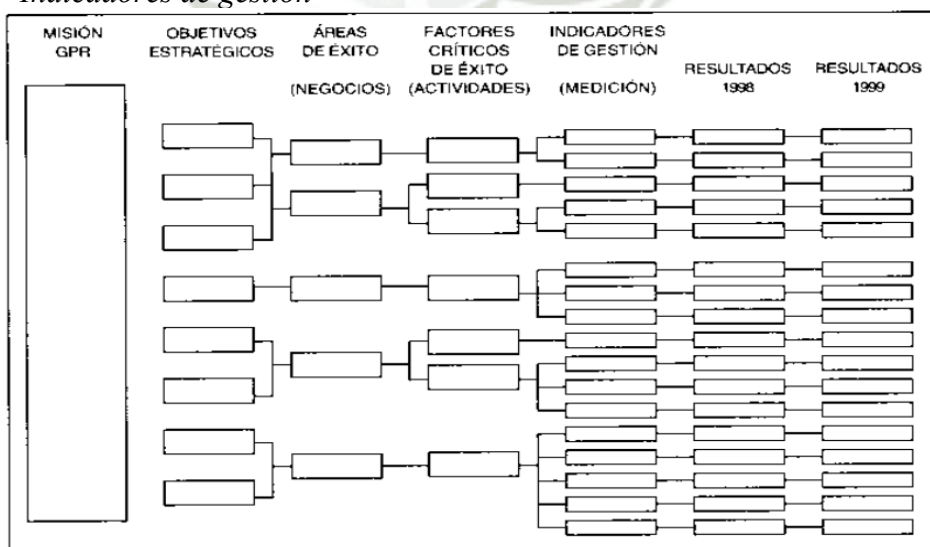
El objetivo fundamental que se espera de todo administrador es el incremento del patrimonio de la institución en la que se desempeña, riqueza que luego es aprovechada en primera instancia por los accionistas que conforman la compañía, y que, en su conjunto, contribuyen al incremento de valor de mercado de la empresa, de hecho, es la generación de valor uno de los principales fines que los administradores esperan como resultado de sus esfuerzos de gestión.

- Presupuesto:

El presupuesto es la suma de todos los gastos proyectados para la realización de un determinado trabajo de inversión y/o incremento de herramientas operativos, en ambos casos, lo que se busca es conocer la cantidad de recursos económicos que la empresa necesitará para llevar a cabo sus operaciones, para ello proyecta un plan financiero en donde se especifica cada tipo de actividad a realizar y los montos concretos que se espera invertir por unidad y por montos totales. (Zambrano, 2023)

2.2.6. Indicadores

Figura 14:
Indicadores de gestión



Nota. En la figura se observa los indicadores de gestión a nivel operativo. Adaptado de “Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad” por M. Beltrán, 2013, p. 79.

2.2.6.1. Indicadores de rendimiento financiero

Para las entidades bancarias se manejan diferentes indicadores que ayudan a medir sus capacidades económicas, a corto y largo plazo, ya sean de pago o deuda, como se indica a continuación: (Fajardo & Soto, 2018).

- **Indicador para la Liquidez**

La liquidez de una entidad indica cuanto es la capacidad para cumplir al corto plazo con las obligaciones.

- **Indicador para el endeudamiento**

El endeudamiento es un indicador medido por las entidades bancarias, para conocer el nivel de deuda o mora que presenta una empresa en un corto plazo.

- **Indicador para la rentabilidad**

La rentabilidad es la capacidad de obtener utilidades según los productos o servicios vendidos a lo largo de un periodo.

- **Indicador para la gestión**

La gestión como indicador, sirve para conocer cómo se está utilizando los activos o servicios.

Figura 15: *Indicadores de ratio financiero*

Factor	Ratio	Fórmula
Liquidez	Circulante	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente}-\text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	Capital Neto	$\frac{\text{Activo Corriente}-\text{Pasivo Corriente}}{\text{Capital Contable}}$
	Coefficiente de Solvencia	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$
Endeudamiento	Endeudamiento	$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Pasivo Total}}$
	Deuda a Corto Plazo	$\frac{\text{Pasivo a Corto Plazo}}{\text{Pasivo Total}}$
	Deuda a Largo Plazo	$\frac{\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Pasivo Total}}$
	Cobertura de Gastos Financieros	$\frac{\text{BAII}}{\text{Gastos Financieros}}$
	Presión Financiera	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas Totales}}$
Rentabilidad	Rentabilidad Operativa	$\frac{\text{BAII}}{\text{Activo Total}}$
	Rentabilidad Financiera	$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Capital Contable}}$
	Retorno Sobre Ventas	$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Ventas}}$
	Retorno Líquido	$\frac{\text{Flujo de Caja}}{\text{Ventas}}$
Gestión o Actividad Operacional	Rotación en Ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$
	Rotación de Activo Fijo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$
	Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$
	Período de Cobranza	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$
	Período de Pago	$\frac{\text{Cuentas por Pagar} \times 365}{\text{Compras}}$

Nota. En la figura se muestra los diferentes tipos de ratios financieros. “Gestión financiera empresarial” por Fajardo, O., & Soto, G., 2018, p. 54.

2.2.6.2. Relación entre Indicadores de rendimiento y la gestión por procesos

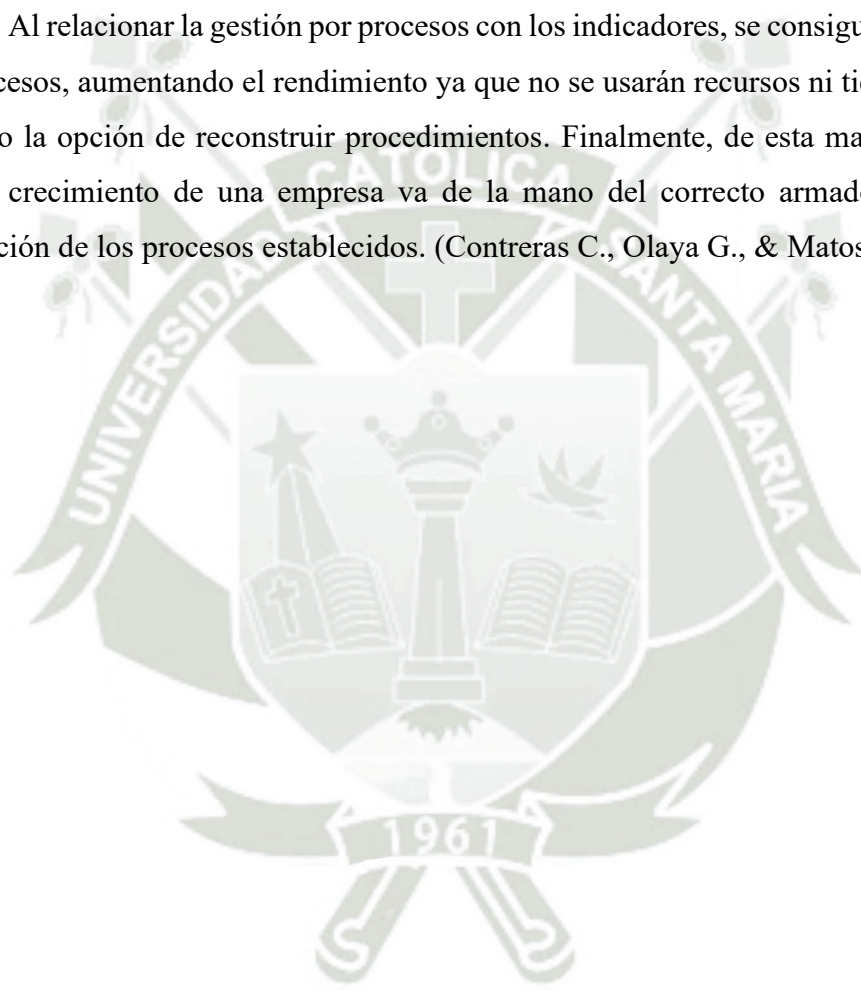
Ya que los indicadores son herramientas que se utilizan para conocer la información que nos acerca o aleja a las metas u objetivos establecidos. Las entidades bancarias pueden aplicarlas para conocer si un proceso está siendo correctamente aplicado, o si por el contrario este no se sigue y no cumple con las metas planteadas. (SERVIR, 2021)

Para ello los indicadores deben ser oportunos, prácticos y claros, es decir que la información sea sencilla de reunir y su lectura comprensible para cualquier persona. También deben ser explícitos, excluyentes y verificables, esto significa que las variables utilizadas en la construcción del indicador deben ser entendibles y únicas, además el

resultado mostrado debe ser analizado para darle seguimiento en un rango determinado. (Contreras C., Olaya G., & Matos U., 2017)

Cuando un indicador se implementa de forma correcta, este dará resultados de valor para decidir sobre la continuidad de procesos y estrategias, para su mejora, o en su defecto para la exclusión de estos. Sea la decisión que el indicador nos ayude a tomar, se puede disgregar el resultado y colocar nuevos indicadores según las observaciones realizadas. (Contreras C., Olaya G., & Matos U., 2017)

Al relacionar la gestión por procesos con los indicadores, se consigue la optimización de procesos, aumentando el rendimiento ya que no se usarán recursos ni tiempos en exceso, dejando la opción de reconstruir procedimientos. Finalmente, de esta manera, se entiende que el crecimiento de una empresa va de la mano del correcto armado, seguimiento y evaluación de los procesos establecidos. (Contreras C., Olaya G., & Matos U., 2017)



CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

3.1. La Empresa

La empresa seleccionada para este estudio pertenece al campo financiero como una cooperativa de crédito y ahorro, esta se puede encontrar a lo largo del sur peruano, para este estudio nos enfocaremos en la sucursal ubicada en el departamento de Arequipa y en la ciudad de Arequipa. La cooperativa se encuentra conformada por un poco menos de mil colaboradores entre administrativos y colaboradores de operaciones en campo siguiendo los cuales siguen una estructura jerárquica. La distribución de colaboradores en Arequipa representa un 22% del total.

En el campo financiero, la cooperativa cuenta con diferentes productos, como créditos de tipo individual, de tipo grupal, créditos financiados por el estado, así como servicios de ahorro a plazo fijo.

3.1.1. Crédito de tipo individual

Los créditos de este tipo se otorgan a un solo individuo, el cual puede contar con o sin aval, según su evaluación previa, y no hay distinciones de sexo, es decir este crédito lo pueden solicitar tanto hombres como mujeres, y el crédito se brinda con recursos propios de la cooperativa.

3.1.2. Crédito de tipo grupal

Este tipo de crédito se otorga a un grupo de individuos, con distinción de sexo, para este caso, solo a mujeres, que cumplan con los rangos de edad establecidos, siendo cada uno de estos sujetos aval del otro. Generando así un crédito grupal, donde las responsabilidades crediticias son equitativas para todos los integrantes.

3.1.3. Créditos financiados por el estado

Los créditos que se nombran como financiados por el estado, hacen referencia a aquellos que se brindan con recursos no propios de la cooperativa. Este se otorga a un solo individuo, o según el subproducto, a grupos de individuos, este crédito lo pueden solicitar tanto hombres como mujeres dentro de los rangos de edad permitidos.

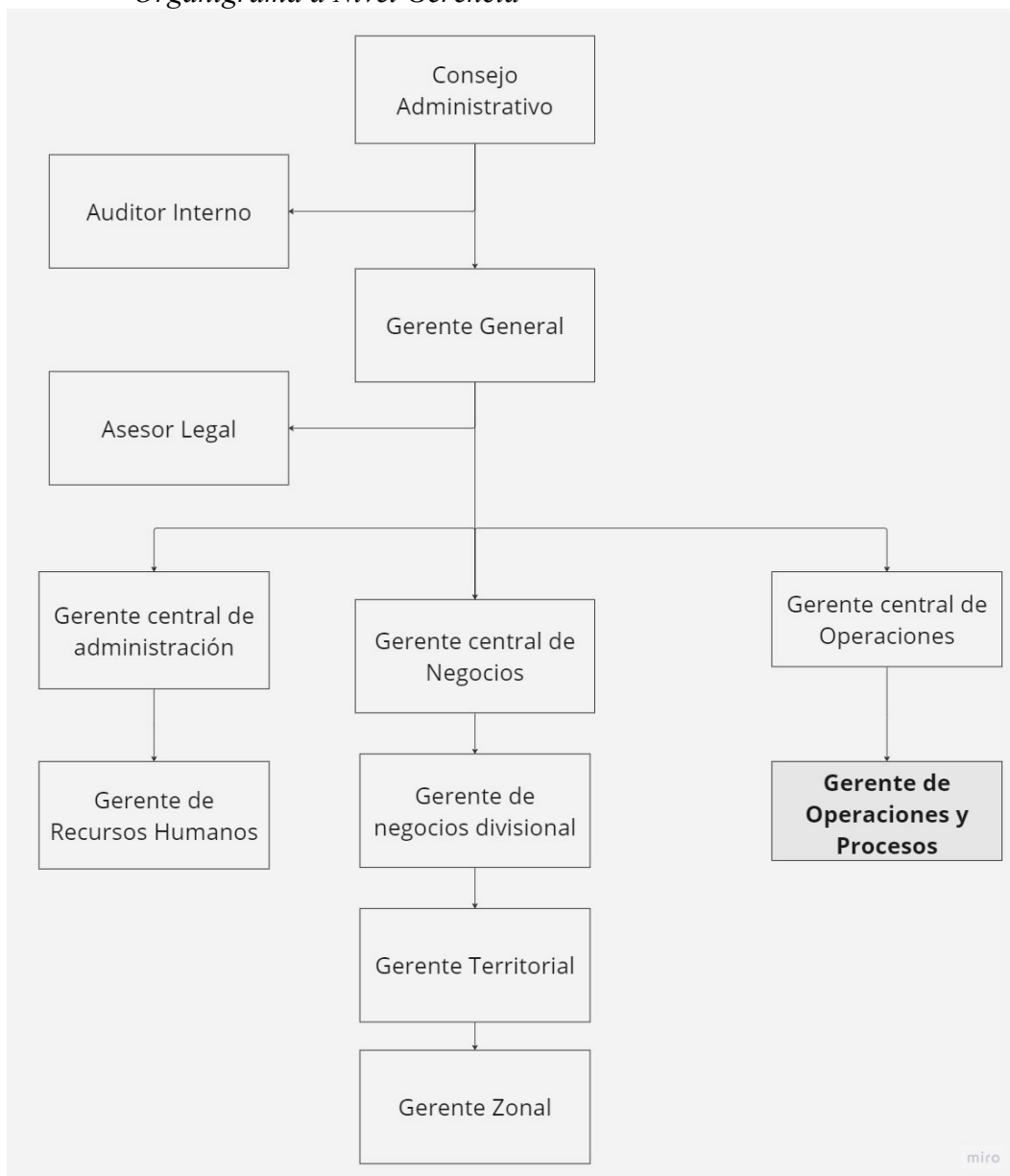
3.1.4. Servicio de Ahorro a plazo fijo

El servicio de ahorro a plazo fijo es el medio por el cual un individuo puede ingresar y/o entregar de forma voluntaria efectivo a la cooperativa, a un plazo determinado, con la premisa de que este efectivo deberá incrementar según una tasa establecida a lo largo del plazo acordado. Y al finalizar el tiempo el efectivo puede retirarse.

3.1.5. Organigrama por puestos a nivel gerencia

A continuación, se muestra el organigrama a Nivel Gerencia y por puestos de la empresa.

Figura 16:
Organigrama a Nivel Gerencia

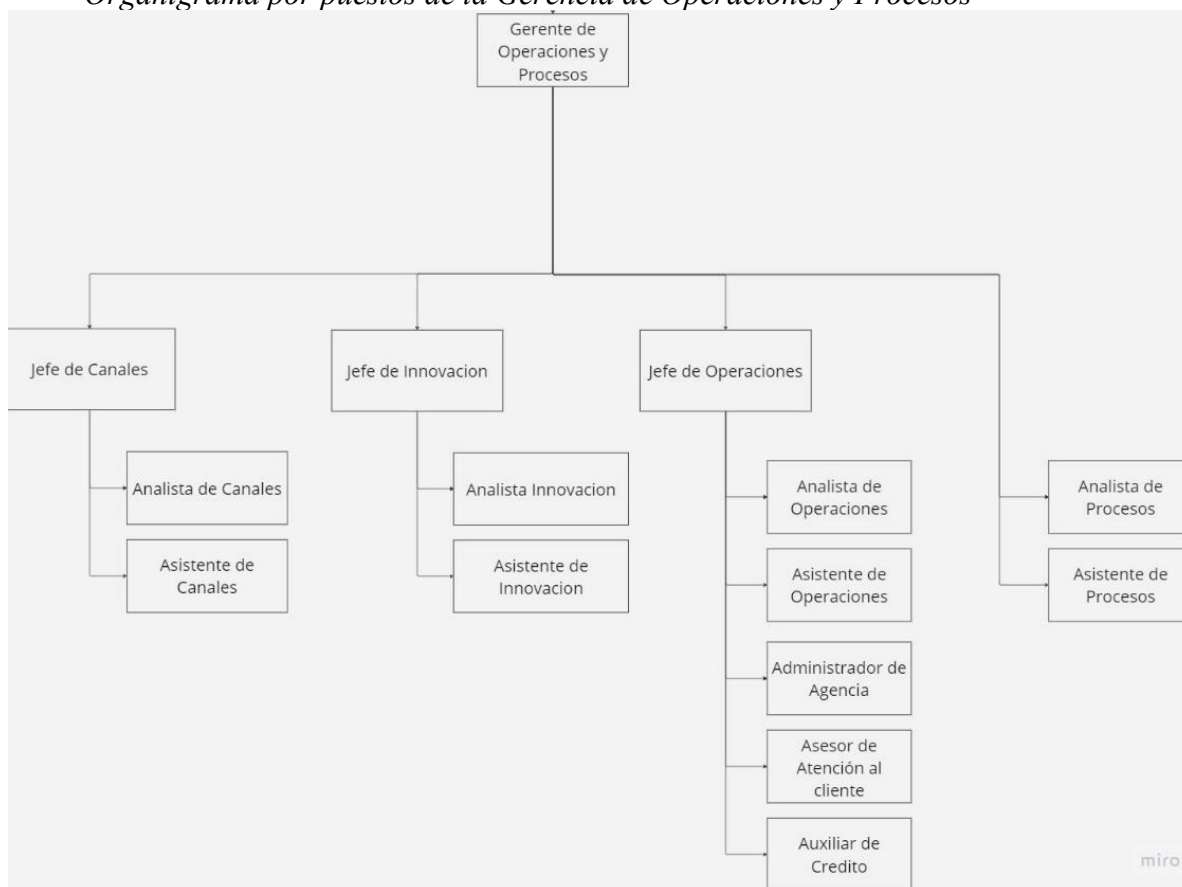


Nota. En la figura se muestra las diferentes gerencias que se encuentran presentes en la cooperativa, donde nos enfocaremos principalmente en la ramificación de la Gerencia de Operaciones y procesos.

3.1.6. Organigrama por puestos de la gerencia de operaciones y procesos

Figura 17:

Organigrama por puestos de la Gerencia de Operaciones y Procesos



Nota. En la figura se muestra la ramificación de la gerencia de Operaciones y procesos, detallada por puestos.

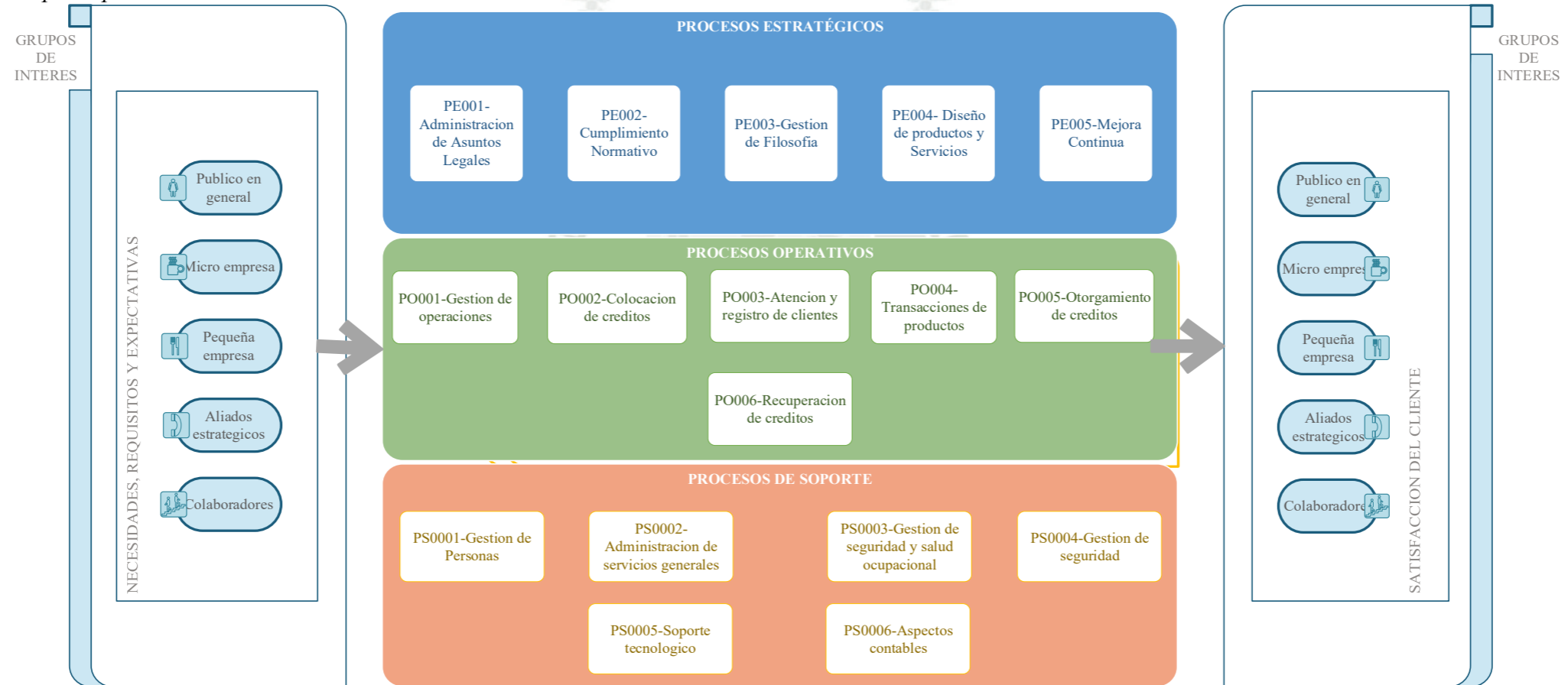
3.2.MAPA DE PROCESOS CLAVE DE NEGOCIO

El mapa de procesos se dividirá en 2 niveles:

3.2.1. Mapa de procesos: Nivel 0

Figura 18:

Mapa de procesos de Nivel 0.

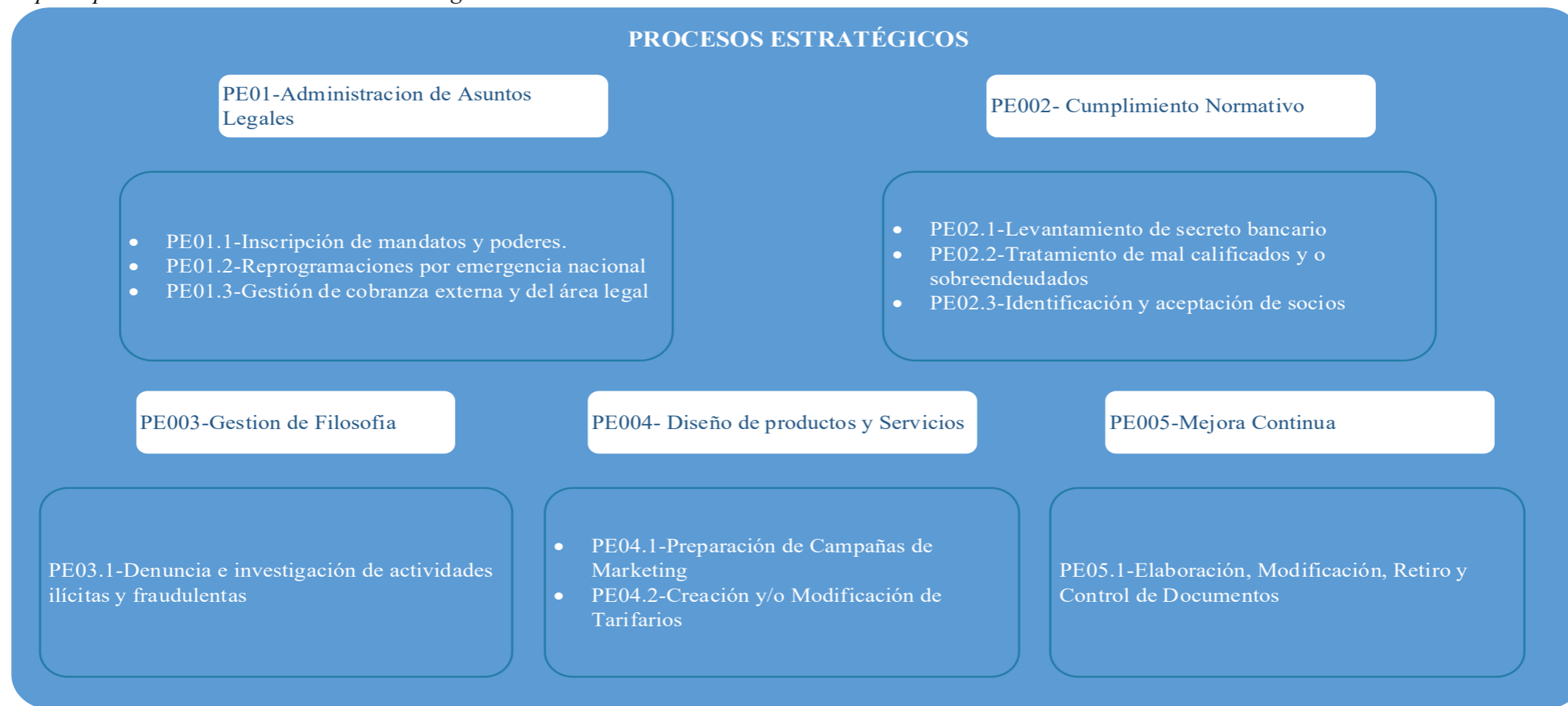


Nota. En la figura se observa las familias de procesos relevantes para el giro de negocio de la cooperativa de crédito además de los Grupos de interés.

3.2.2. Mapa de procesos: Nivel 1

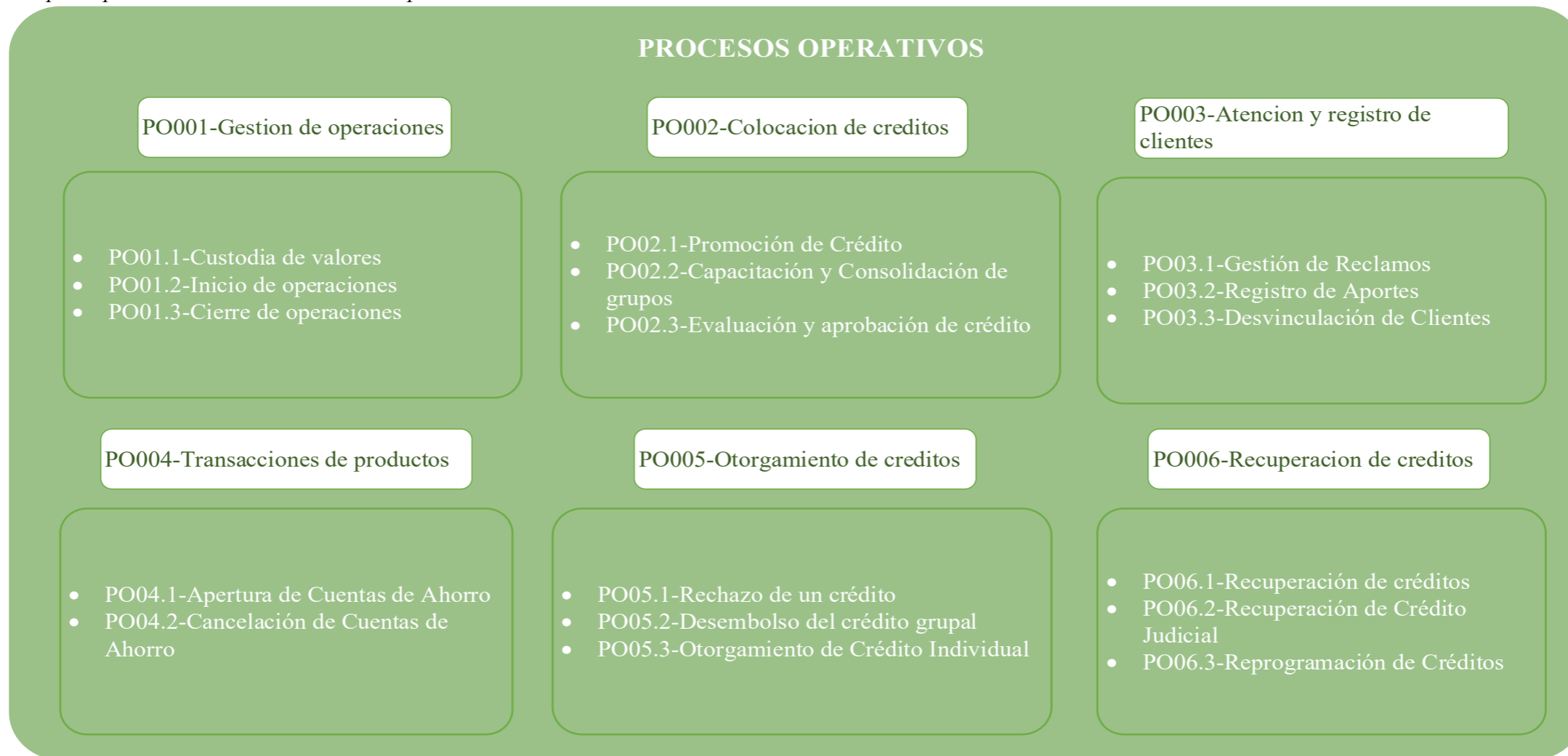
Figura 19:

Mapa de procesos de Nivel 1- Procesos estratégicos.



Nota. En la figura se observa aquellos procesos clasificados como Estratégicos, en el giro de negocio, y ayudan a la toma de decisiones en el entorno financiero.

Figura 20:
Mapa de procesos de Nivel 1- Procesos Operativos.



Nota. En la figura se observa aquellos procesos clasificados como Operativos, los cuales ayudan a seguir y cumplir con los objetivos de la cooperativa.

Figura 21:
Mapa de procesos de Nivel 1: Procesos de soporte.



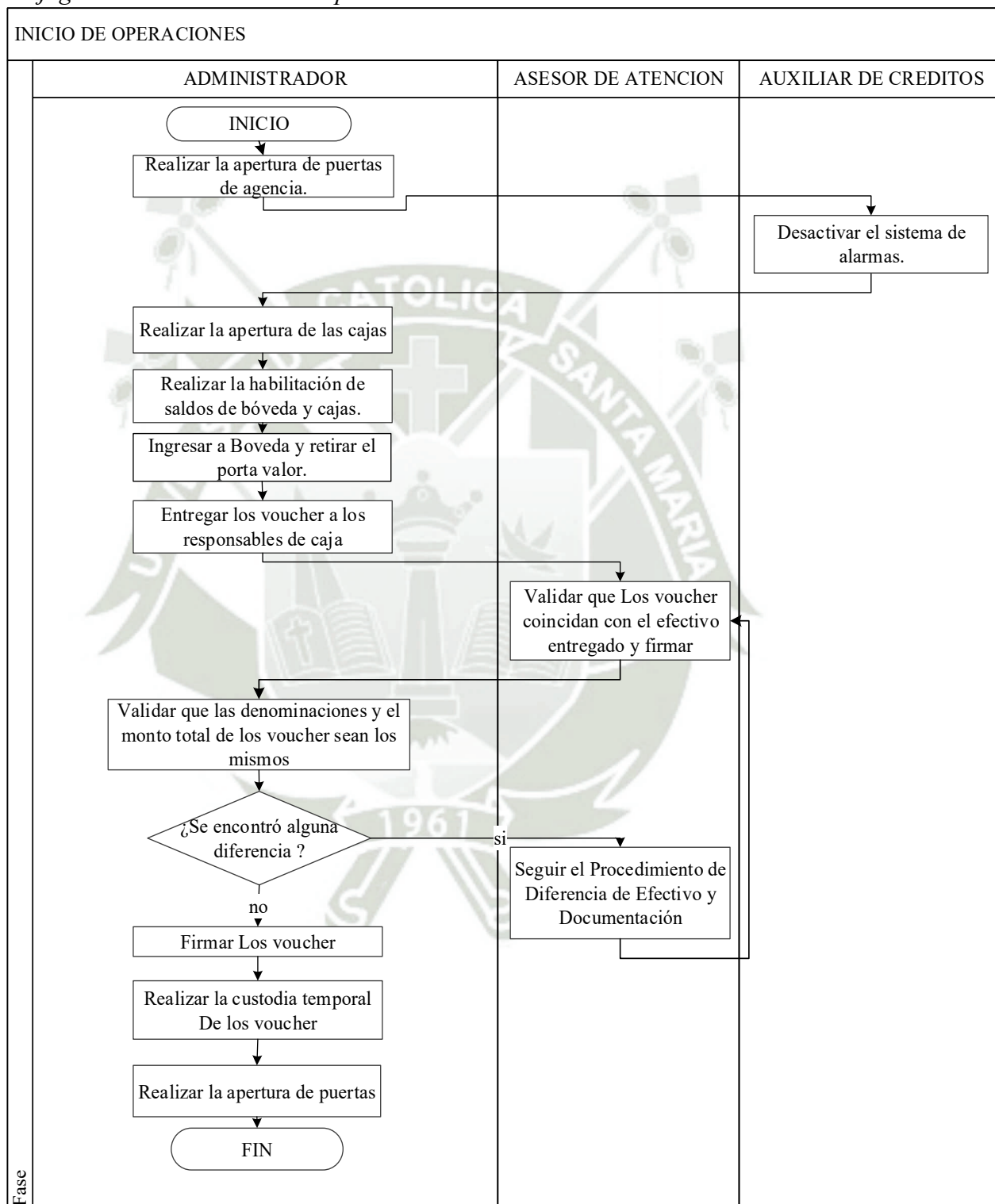
Nota. En la figura se observa aquellos procesos clasificados como de Soporte, estos ayudan a dar continuidad a los demás procesos; evitando, solucionando o minimizando errores.

3.3. Flujogramas de procesos operativos clave

3.3.1. Proceso: Inicio de operaciones

Figura 22:

Flujograma: PO01.2-Inicio de operaciones



Nota. Flujograma de proceso para el inicio de operaciones en sistema de la agencia, habilitación de sistema, cajas – efectivo.

3.3.1.1. Problemas Cualitativos

- Falta de disciplina para cumplir horarios de ingreso.

3.3.1.2. Problemas Cuantitativos

- Desactivación tardía de alarma perimetral.
- Apertura tardía de sistema.

Tabla 2:

Inicio de operaciones- Costo total en el periodo de un año

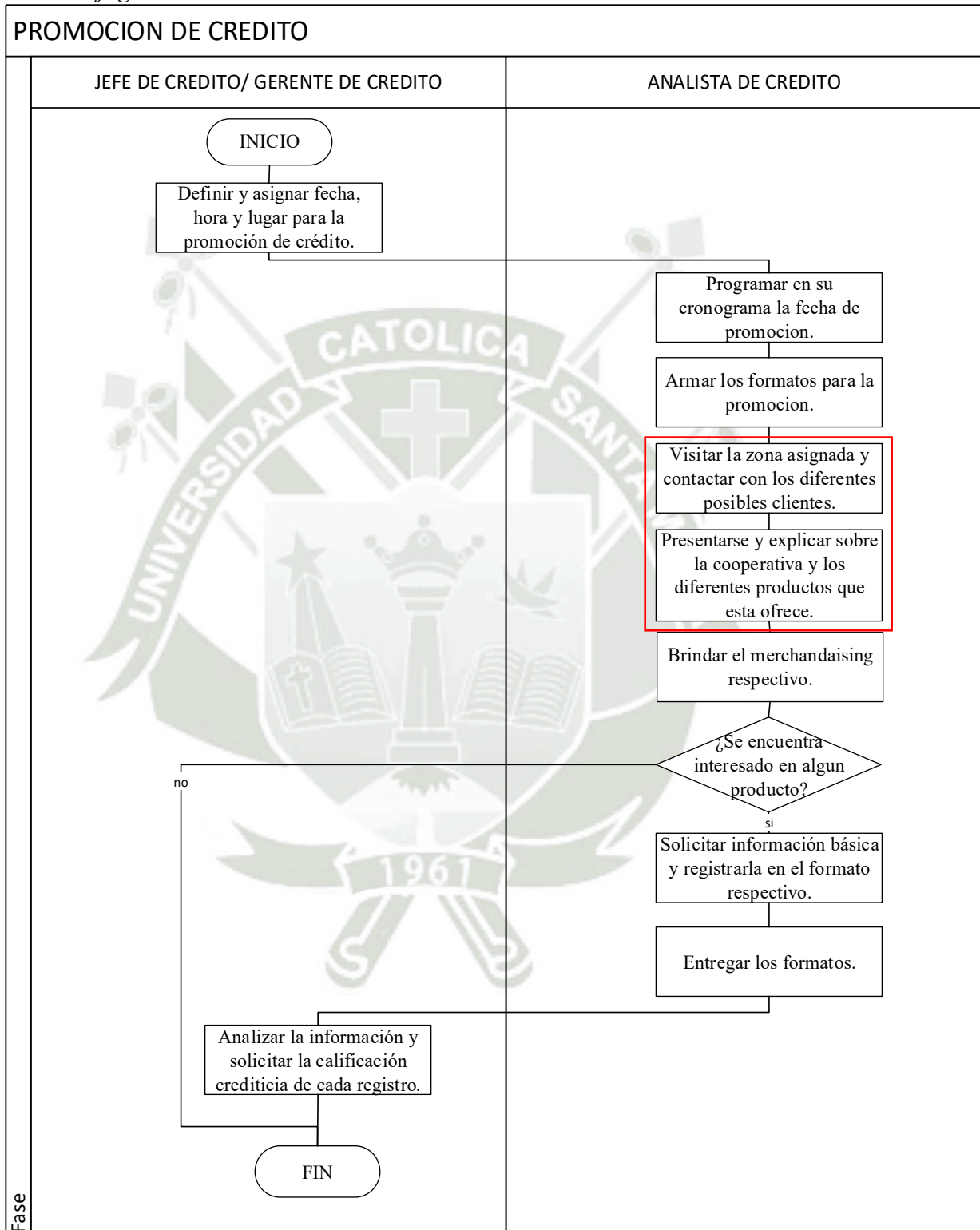
Colaborador	Tiempo de Operación min.	Costo HH S/.	Ocurrencias al mes	Costo anual S/.
Administrador	5	14.42	4	57.69
Asesor	5	9.62	4	38.46
Recibidor- Pagador	5	6.49	4	25.96
				122.12

Nota. Se muestra el costo producido por la apertura tardía de sistema, originado por la desactivación de la alarma fuera de hora, viéndose involucrados directamente 3 colaboradores.

3.3.2. Proceso: Promoción de crédito

Figura 23:

Flujograma: PO02.1 Promoción de crédito



Nota. Flujograma para el proceso de promocionar créditos, describe como se llega al posible cliente, como se da a conocer los productos, y la toma de datos de los interesados. Considerar que los procesos remarcados en rojo, son aquellos que generan un impacto importante en la llegada a clientes.

3.3.2.1. Problemas Cualitativos

- Riesgo de pérdida de información recopilada, por formatos impresos.
- Acto de promoción poco atractivo para el cliente.
- Discurso de presentación de producto es poco impactante.

3.3.2.2. Problemas Cuantitativos

- Costo de incorporar un cliente nuevo por medio de publicidad con Merchandising.

Tabla 3:

Costo del proceso de Promoción- Merchandising en el periodo de un año

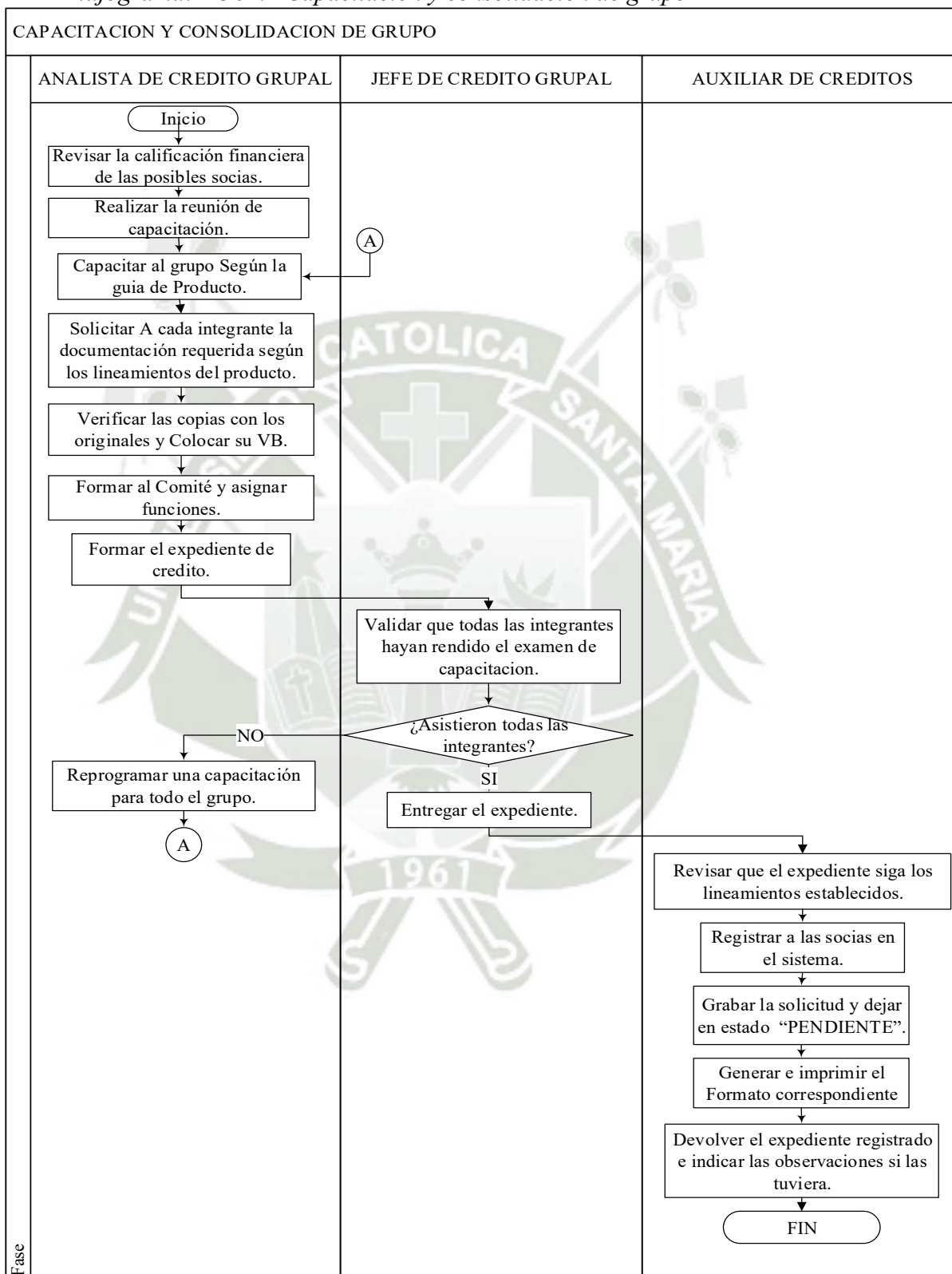
Zona	Clientes abordados por promoción por mes	Clientes por conexión entre socias por mes	Costo por pack publicitario S/.	Clientes nuevos por mes	Costo anual S/.
Zona 1 (3)	120	23	13.71	113	1177.96
Zona 2 (3)	120	21	13.71	106	2238.79
Zona 3 (3)	120	21	13.71	103	2769.20
					6185.95

Nota. La tabla muestra el costo de incorporar clientes nuevos usando productos publicitarios.

3.3.3. Proceso: Capacitación y consolidación de grupo

Figura 24:

Flujograma: PO02.2 Capacitación y consolidación de grupo



Nota. Flujograma que describe el proceso para explicar a mayor detalle, a los clientes; sobre el funcionamiento del crédito, así como la recopilación de documentos necesarios para su evaluación y registro en sistema.

3.3.3.1. Problemas Cualitativos

- Explicación deficiente sobre el producto.
- Inconformidades o incertidumbre entre clientes de un mismo grupo.

3.3.3.2. Problemas Cuantitativos

Tabla 4:

Capacitación y consolidación- Costo en el periodo de un año

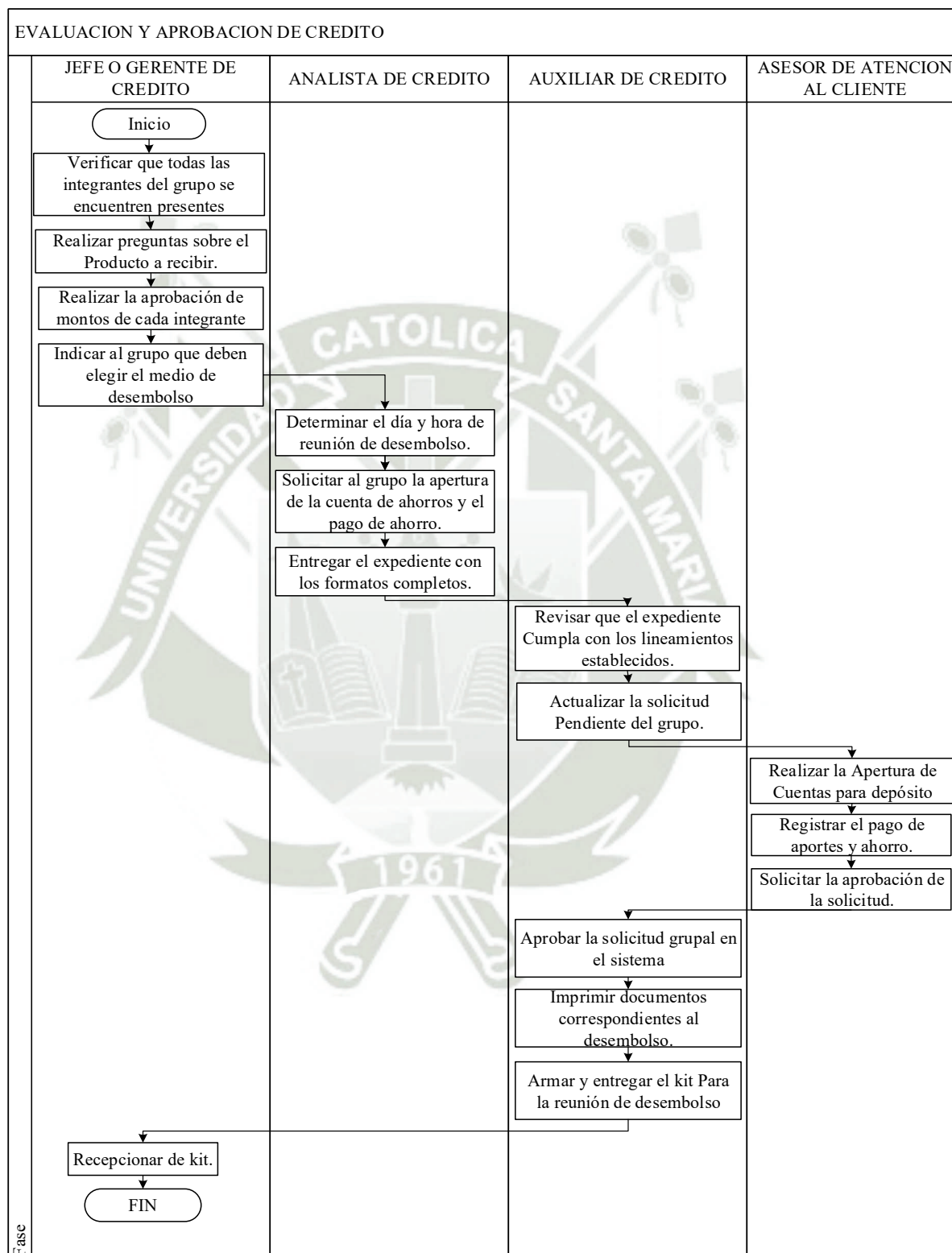
Colaborador	Tiempo de proceso min	Costo HH S/.	Ocurrencias al mes	Costo anual S/.
Analistas Zona 1 (15)	90	6.49	1	1752.40
Analistas Zona 2 (15)	90	6.49	1	1752.40
Analistas Zona 3 (15)	90	6.49	1	1752.40
Auxiliar de crédito (4)	10	6.49	11	571.15
				5828.37

Nota. Se muestra los costos incurridos por los colaboradores que cubren las zonas principales, con una ocurrencia semanal de 2 veces.

3.3.4. Proceso: Evaluación y aprobación de crédito

Figura 25:

Flujograma: PO02.3 Evaluación y aprobación de crédito



Nota. Flujograma que describe como se evalúa al grupo verbalmente y en sistema, validando el cumplimiento de las condiciones mínimas para acceder a un crédito y como se aprueba la solicitud de petición de crédito.

3.3.4.1. Problemas Cualitativos

- Dudas sobre el grupo al que se pertenece.
- Incertidumbre sobre la aprobación de montos solicitados de crédito.
- Diferencias entre el grupo sobre la aprobación de montos y capacidad de pago entre las mismas integrantes.

3.3.4.2. Problemas Cuantitativos

- Realizar el proceso nuevamente por algún caso excepcional.

Tabla 5:

Evaluación y aprobación- Costo total en el periodo de un año

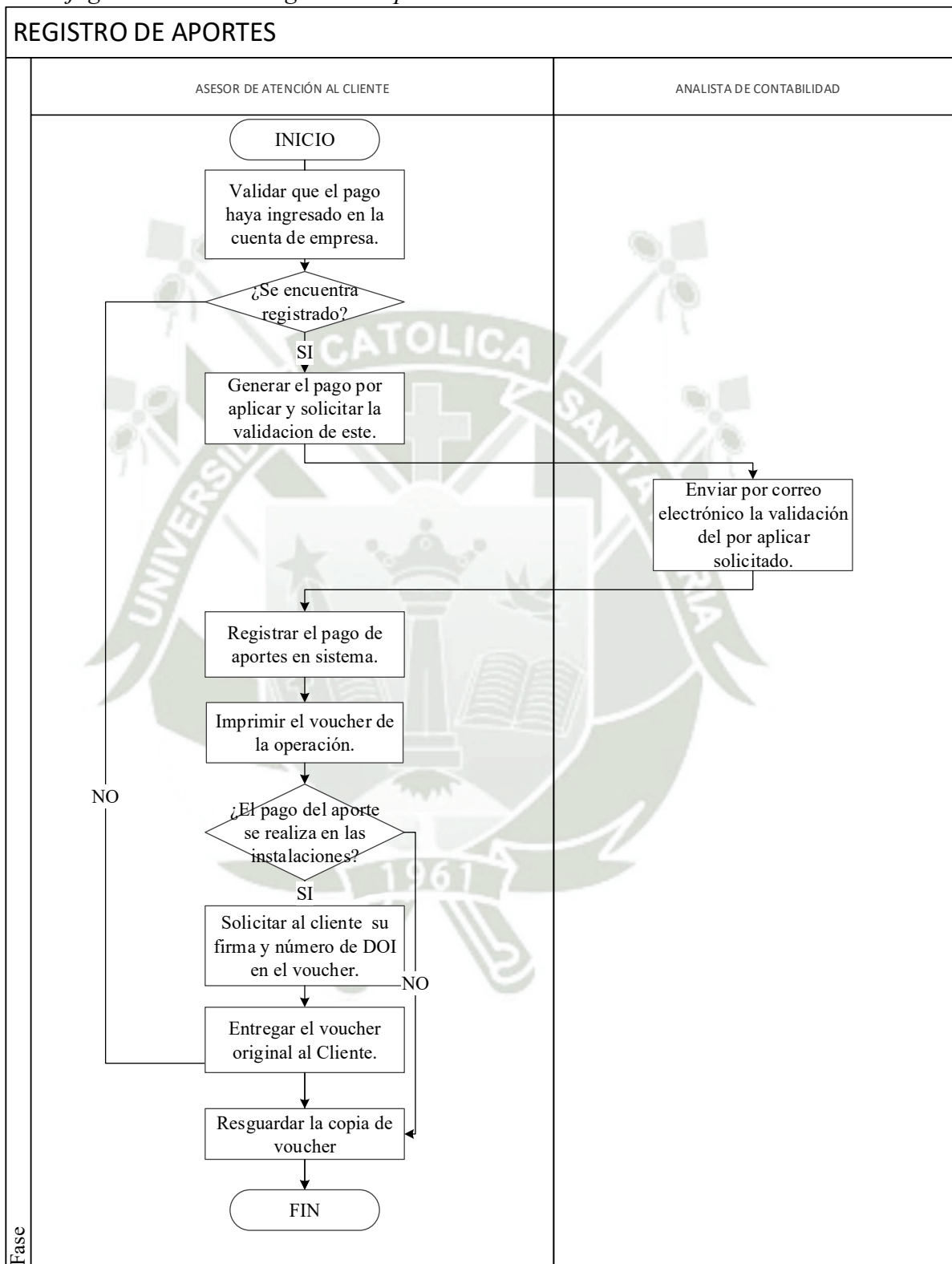
Colaborador	Tiempo de proceso min	Costo HH S/.	Ocurrencias al mes	Costo anual S/.
Jefe de crédito 1 (3)	60	9.62	1	346.15
Jefe de crédito 2 (3)	60	9.62	1	346.15
Jefe de crédito 3 (3)	60	9.62	1	346.15
Asesor de atención al cliente (1)	5	9.62	9	86.54
Auxiliar de crédito (4)	10	6.49	2	103.85
				1228.85

Nota. Se muestra los costos por el tiempo reinvertido de los colaboradores que cubren las jefaturas de las zonas principales en el acto de evaluación y aprobación.

3.3.5. Proceso: Registro de aportes

Figura 26:

Flujograma: PO03-2 Registro de aportes



Nota. Flujograma que describe como registrar un pago de condición de socio en el sistema, paso necesario para conseguir el desembolso de un crédito.

3.3.5.1. Problemas Cualitativos

- Debido a una comunicación errónea los avisos de pagos realizados se dan antes de tiempo.

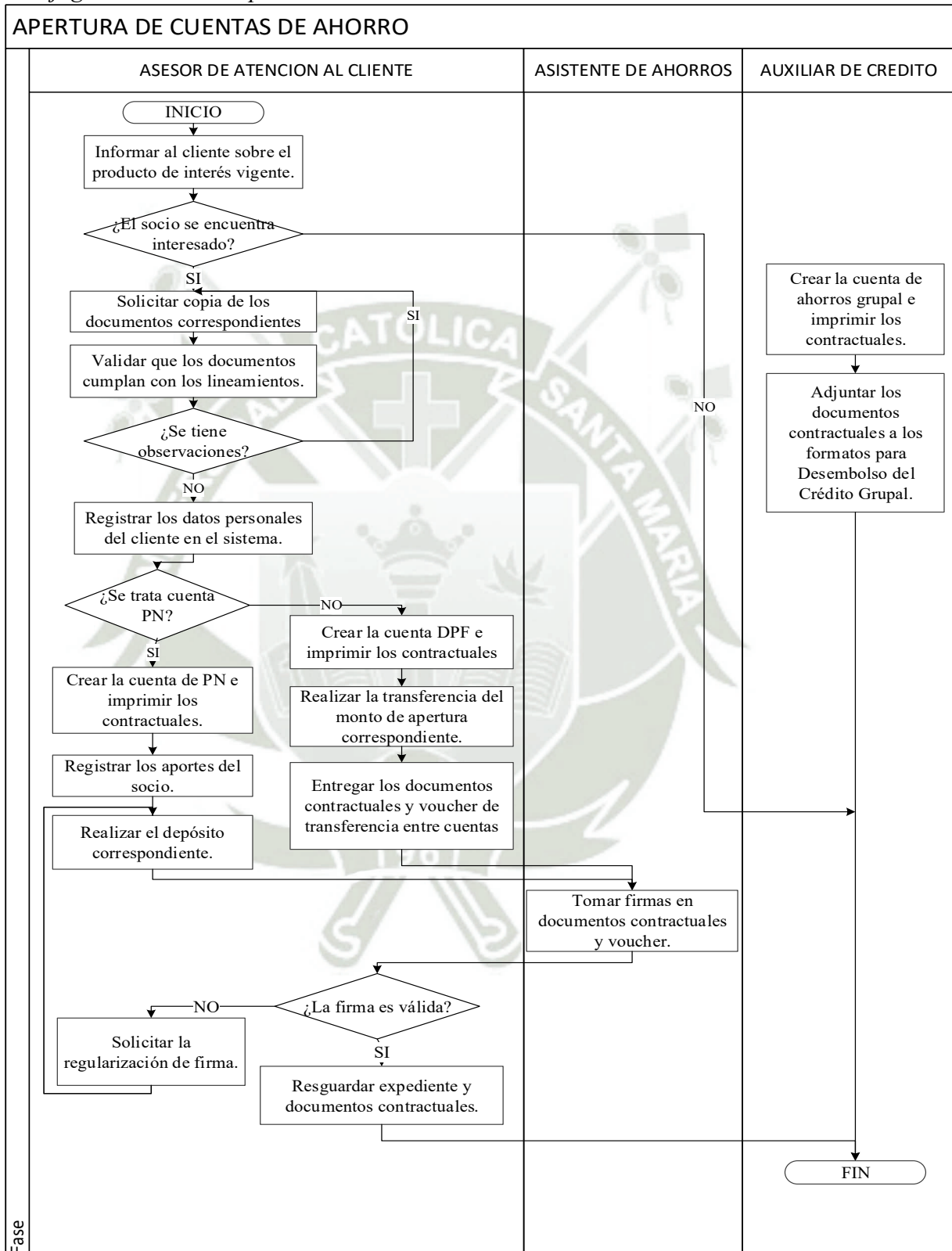
3.3.5.2. Problemas Cuantitativos

- La ejecución del proceso se encuentra dentro de los parámetros normales.



3.3.6. Proceso: Apertura de cuentas de Ahorro

Figura 27:
Flujograma: PO04.1 Apertura de cuentas de Ahorro



Nota. Flujograma que describe como registrar un ingreso de ahorro en el sistema, paso necesario para conseguir el desembolso de un crédito.

3.3.6.1. Problemas Cualitativos

- Incertidumbre sobre la forma de retorno de efectivo.
- Incertidumbre sobre los representantes de la cuenta mancomunada.

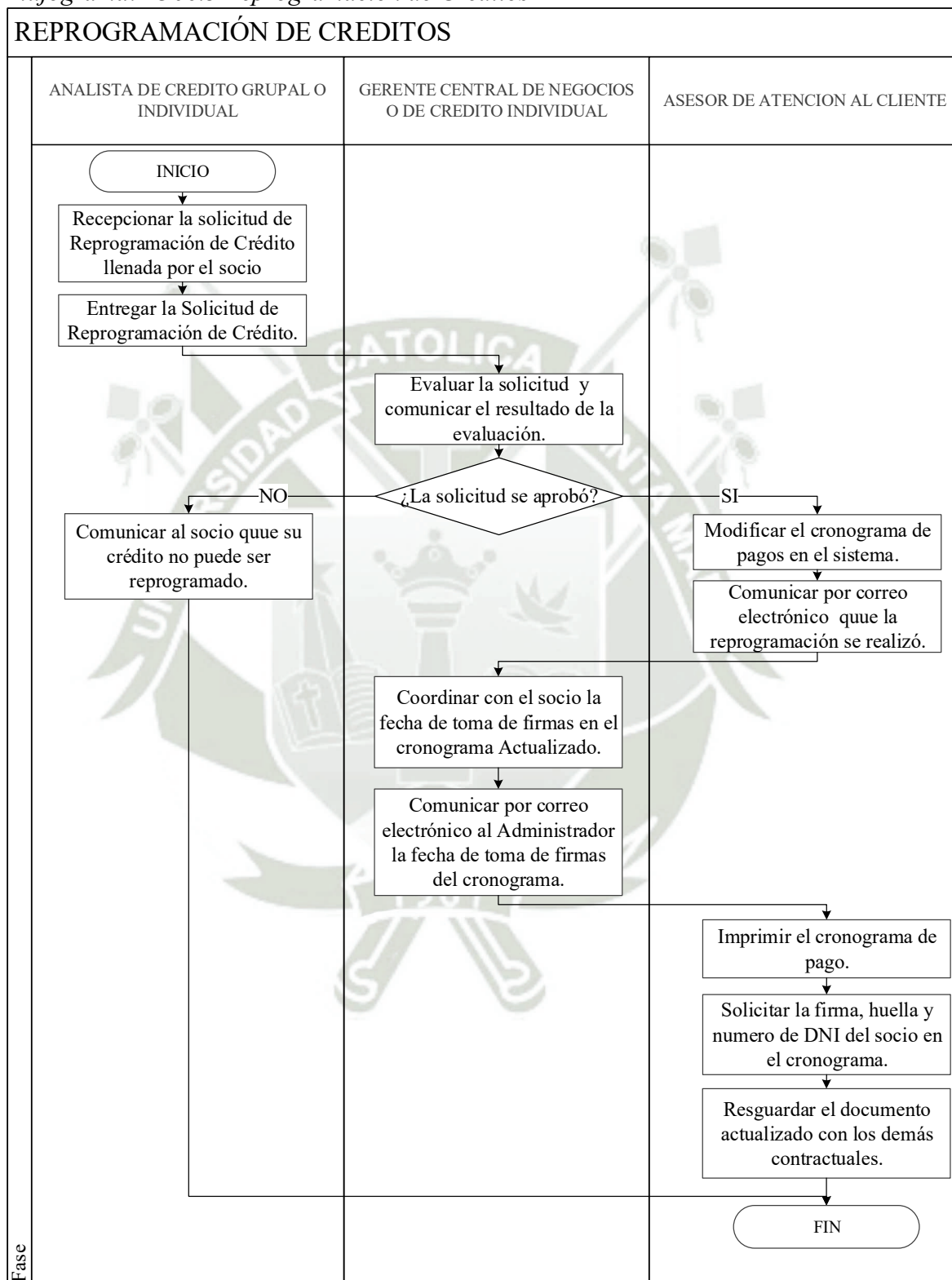
3.3.6.2. Problemas Cuantitativos

- La ejecución del proceso se encuentra dentro de los parámetros normales.



3.3.7. Proceso: Reprogramación de Créditos

Figura 28:
Flujograma: PO06.3 Reprogramación de Créditos



Nota. Flujograma que describe como solicitar, aceptar o rechazar, registrar una reprogramación de crédito, ocasionando una variación en las fechas de pago, y documentos con firmas de socios.

3.3.7.1. Problemas Cualitativos

- Llenado de formatos incorrecto por parte de la socia.
- Problemas con las fechas de pago programadas.

3.3.7.2. Problemas Cuantitativos

- Tiempo invertido en realizar la actualización de fechas de pago para cronograma.

Tabla 6:

Reprogramación de un crédito- Costo total en el periodo de un año

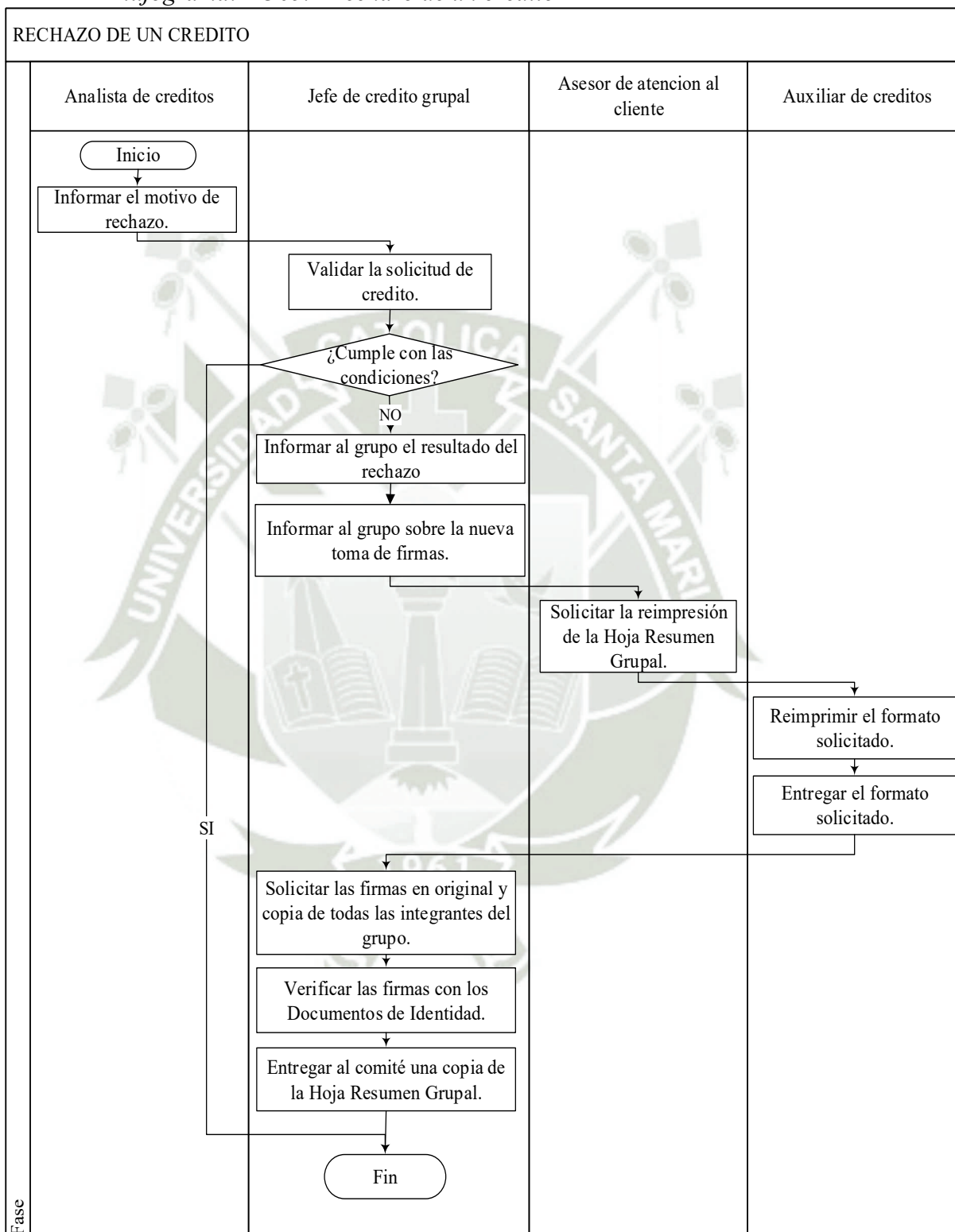
Colaborador	Tiempo de proceso min	Costo HH S/.	Ocurrencias al mes	Costo anual S/.
Analistas Zona 1 (15)	10	6.49	1	194.71
Analistas Zona 2 (15)	10	6.49	1	194.71
Analistas Zona 3 (15)	10	6.49	1	194.71
Asesor de atención al cliente (1)	5	6.49	15	97.36
				681.49

Nota. Se muestra el costo aproximado de realizar una reprogramación de crédito, lo que consiste en actualizar las fechas del cronograma de cuotas a pagar, considerándose a lo más 15 reprogramaciones por colaborador al mes.

3.3.8. Proceso: Rechazo de un crédito

Figura 29:

Flujograma: PO05.1 Rechazo de un crédito



Nota. Flujograma que describe como se procede con el rechazo de un crédito por parte de un cliente, si el crédito puede continuar o no, y como regularizar la solicitud en caso el crédito pueda continuar.

3.3.8.1. Problemas Cualitativos

- Inconformidad con el crédito, fechas de pago, monto aprobado.

3.3.8.2. Problemas Cuantitativos

- Costo generado por el interés perdido de un crédito rechazado.

Tabla 7:

Rechazo de un crédito- Costo total en el periodo de un año

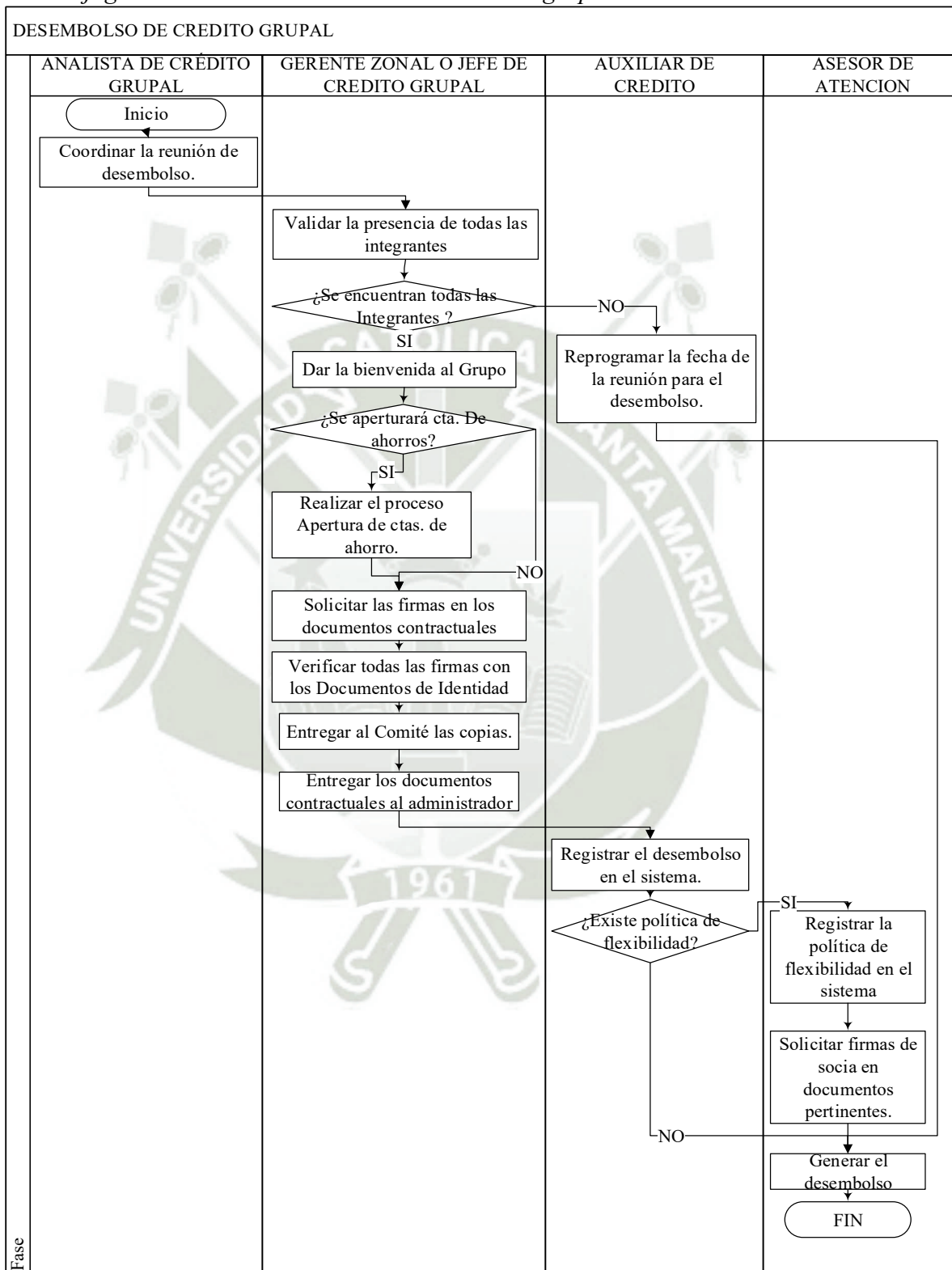
Zona	Créditos rechazados al mes	Valor promedio de crédito S/.	Interés promedio por crédito	Costo anual S/.
Zona 1	5	2200	7.46%	9842.80
Zona 2	2	2200	7.46%	3937.12
Zona 3	3	2200	7.46%	5905.68
				19685.60

Nota. Se muestra el monto en contra (interés perdido) en el caso de que un cliente rechace un crédito, o no llegue a desembolsar el monto solicitado.

3.3.9. Proceso: Desembolso de un crédito grupal

Figura 30:

Flujograma: PO05.2 Desembolso de un crédito grupal



Nota. Flujograma que describe como se realiza el desembolso de un crédito, desde la toma de firmas de clientes, creación de cuentas, registro y generación de desembolso.

3.3.9.1. Problemas Cualitativos

- Inasistencia de las participantes del grupo.
- Tardanzas por parte de las participantes del grupo.

3.3.9.2. Problemas Cuantitativos

- Realizar el proceso nuevamente por algún caso excepcional.

Tabla 8:

Desembolso de un crédito grupal- Costo total en el periodo de un año

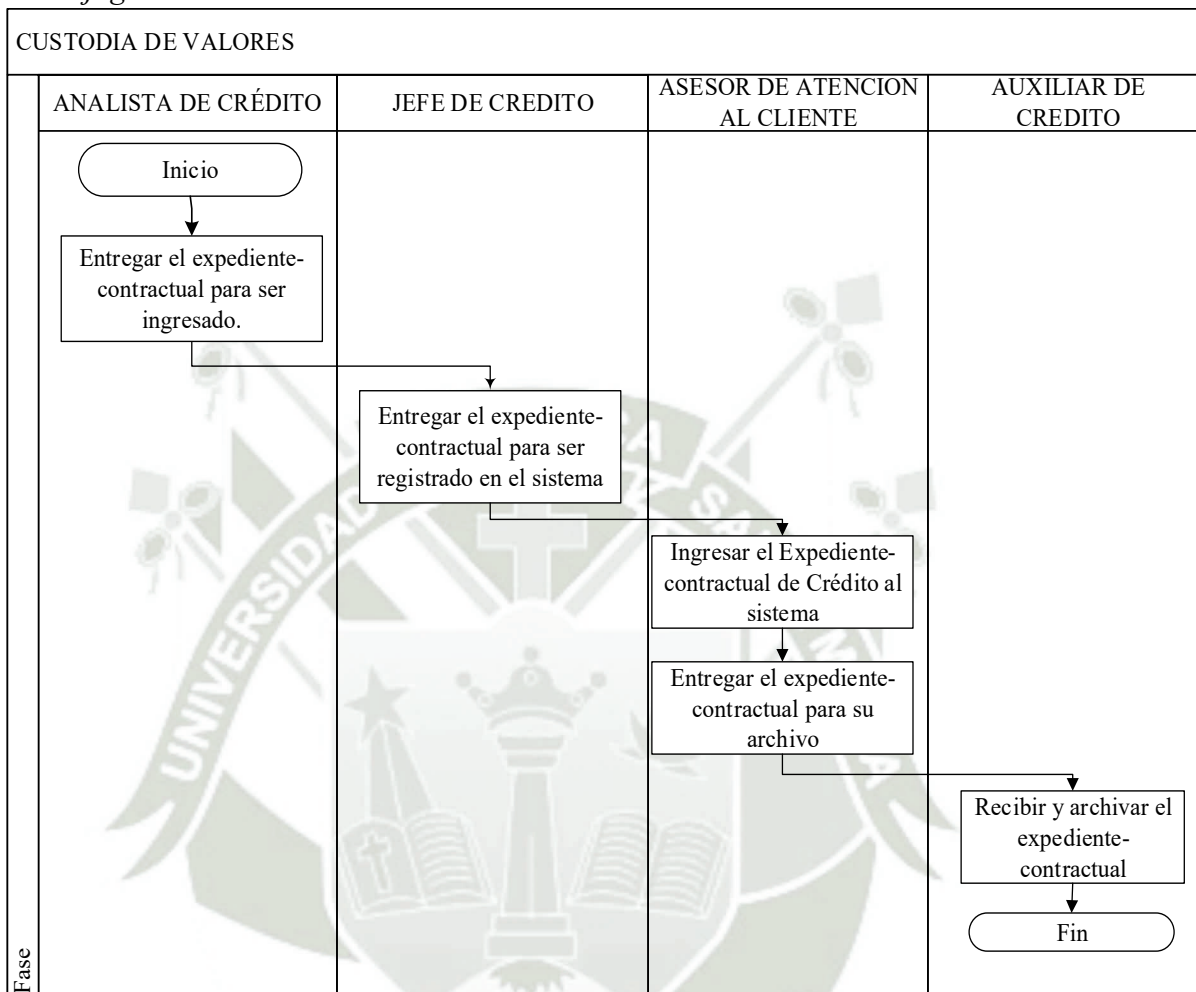
Colaborador	Tiempo de proceso min	Costo HH S/.	Ocurrencias al mes	Costo anual S/.
JCG / GT 1 (3)	30	12.02	1	216.35
JCG / GT 2 (3)	30	12.02	1	216.35
JCG / GT 3 (3)	30	12.02	1	216.35
Asesor de atención al cliente (1)	5	9.62	9	86.54
				735.58

Nota. Se muestra los costos generados al realizar el reproceso de desembolso. Por los 9 colaboradores que cubren las zonas principales, con una ocurrencia mensual de por lo menos 1 vez por colaborador.

3.3.10. Proceso: Custodia de Valores

Figura 31:

Flujograma: PO01.1 Custodia de Valores



Nota. Flujograma que describe como archivar los documentos con firmas de clientes y valor legal.

3.3.10.1. Problemas Cualitativos

- Desorden
- Documentos incompletos
- Documentos por regularizar

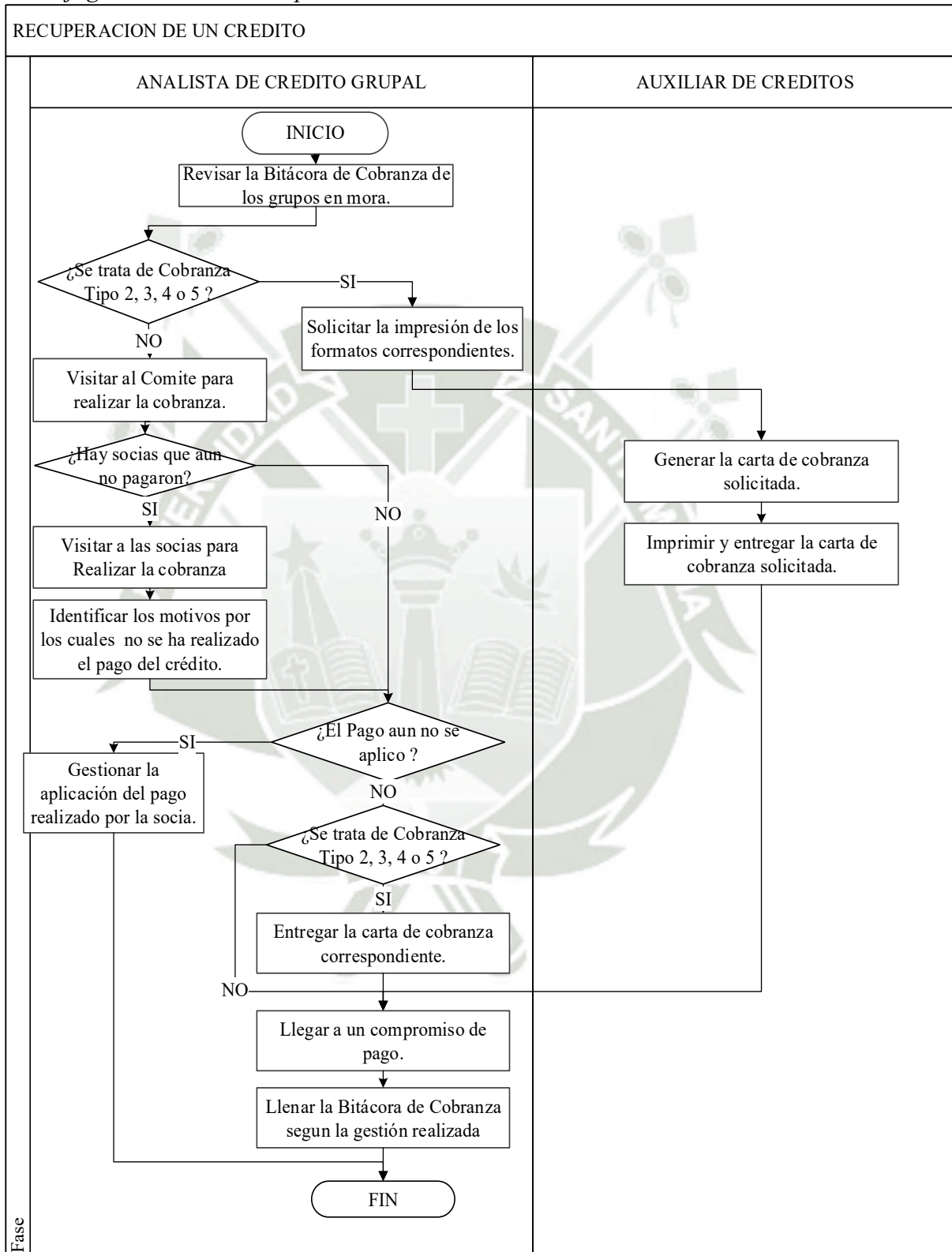
3.3.10.2. Problemas Cuantitativos

- Este proceso no se puede medir, ya que los documentos no presentan un valor monetario. Sin embargo; el proceso tiene puntos a mejorar.

3.3.11. Proceso: Recuperación de créditos

Figura 32:

Flujograma: PO06.1 Recuperación de créditos



Nota. Flujograma que describe como se realizan los pagos por parte del cliente, grupo, y en caso de impago como se da seguimiento a este.

3.3.11.1. Problemas Cualitativos

- Irresponsabilidad para realizar el pago de sus cuotas.

3.3.11.2. Problemas Cuantitativos

- Tiempo perdido en realizar el reproceso de recuperación.

Tabla 9:

Recuperación de un crédito- Costo total en el periodo de un año

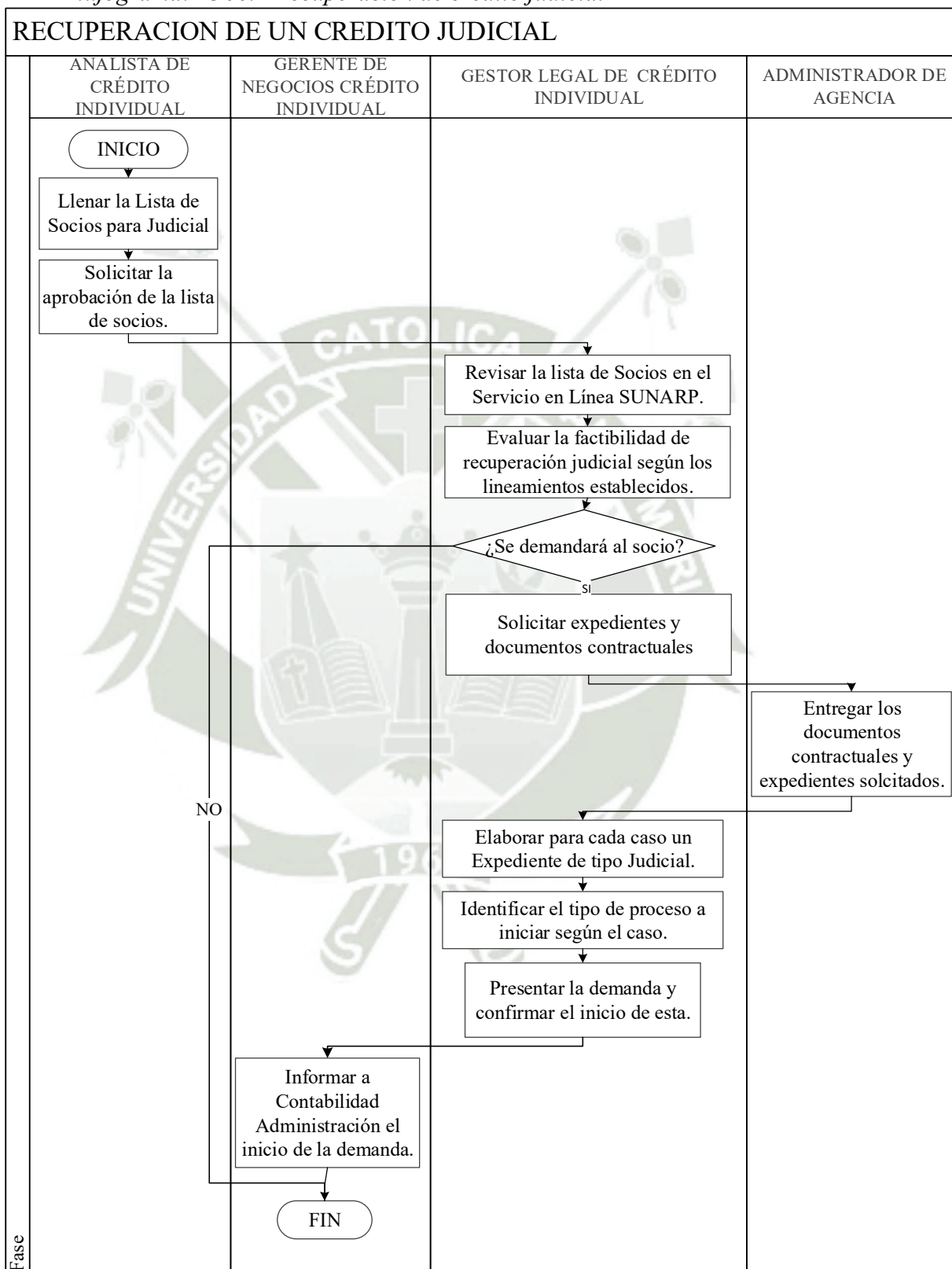
Colaborador	Tiempo de proceso min	Costo HH S/.	Ocurrencias al mes	Costo anual S/.
Zona 1	60	6.49	14	1090.38
Zona 2	60	6.49	13	1012.50
Zona 3	60	6.49	8	623.08
Auxiliar de créditos	2	6.49	35	90.87
				2816.83

Nota. Se muestra los costos generados al realizar el reproceso de recuperación de un crédito considerando por cada colaborador una ocurrencia semanal de 3 veces.

3.3.12. Proceso: Recuperación de crédito judicial

Figura 33:

Flujograma: PO06.2 Recuperación de crédito judicial



Nota. Flujograma que describe como se da seguimiento a los créditos con mora y pasaron al área legal, y la resolución que se toma ante estos casos.

3.3.12.1. Problemas Cualitativos

- El paso de un crédito regular a un crédito con mora.
- Paso de cartera de un colaborador de créditos a un colaborador de créditos judiciales o legales.

3.3.12.2. Problemas Cuantitativos

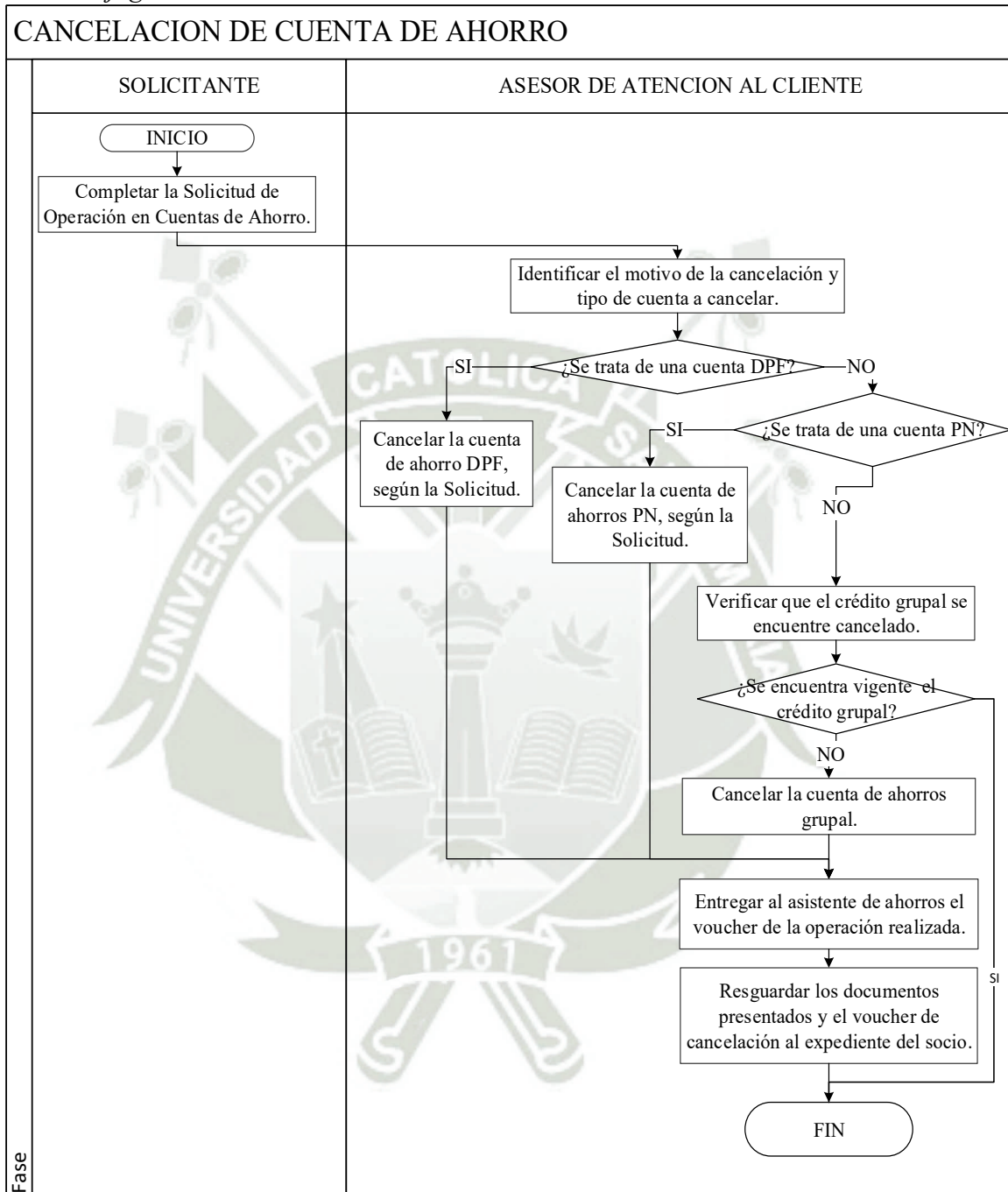
- La ejecución del proceso es correcta y se realiza en los plazos determinados por la entidad.



3.3.13. Proceso: Cancelación de cuentas de ahorro

Figura 34:

Flujograma: PO04.2 Cancelación de cuentas de ahorro



Nota. Flujograma que describe como se prosigue con una solicitud para la cancelación de cuenta de ahorros por tipo.

3.3.13.1. Problemas Cualitativos

- Llenado incorrecto de formato

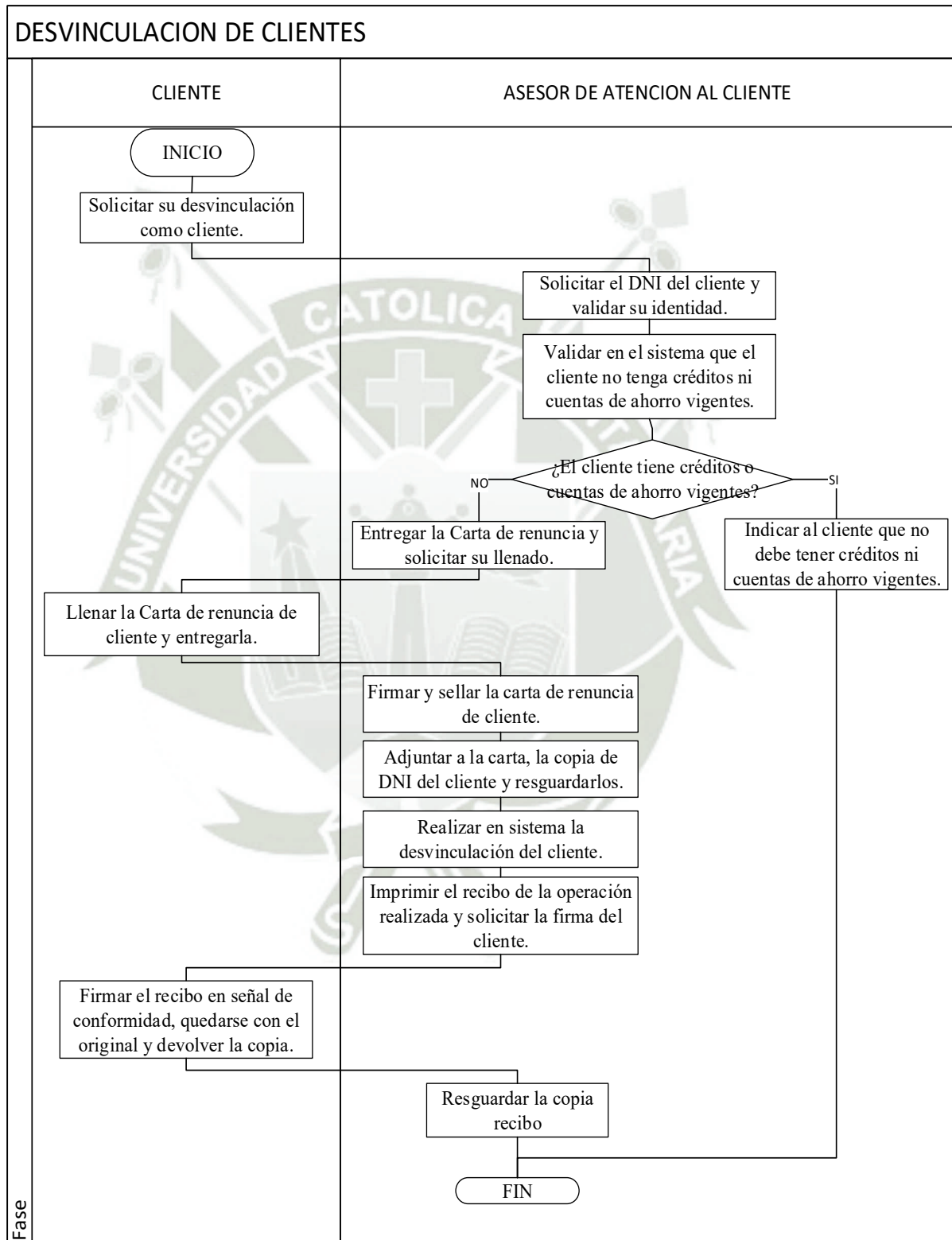
3.3.13.2. Problemas Cuantitativos

- La ejecución del proceso se encuentra dentro de los parámetros normales.

3.3.14. Proceso: Desvinculación de clientes

Figura 35:

Flujograma: Flujograma:PO03.3 Desvinculación de clientes



Nota. Flujograma que describe como un cliente es desvinculado de la empresa, desde la solicitud de desvinculación, validación de impagos, cancelación de cuentas de ahorro y retiro de aportes.

3.3.14.1. Problemas Cualitativos

- Llenado incorrecto de formatos por parte del cliente.

3.3.14.2. Problemas Cuantitativos

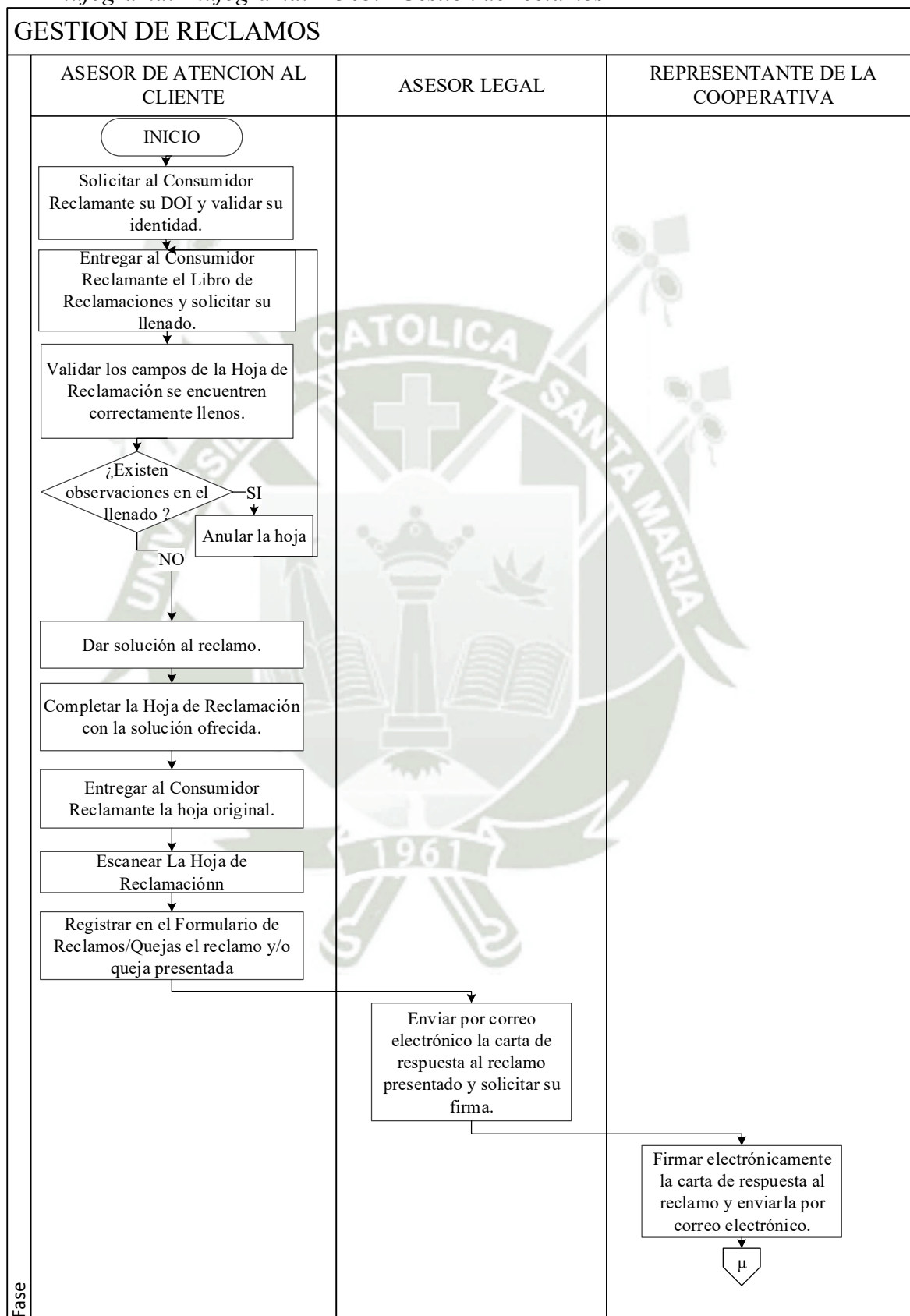
- La ejecución del proceso se encuentra dentro de los parámetros normales.

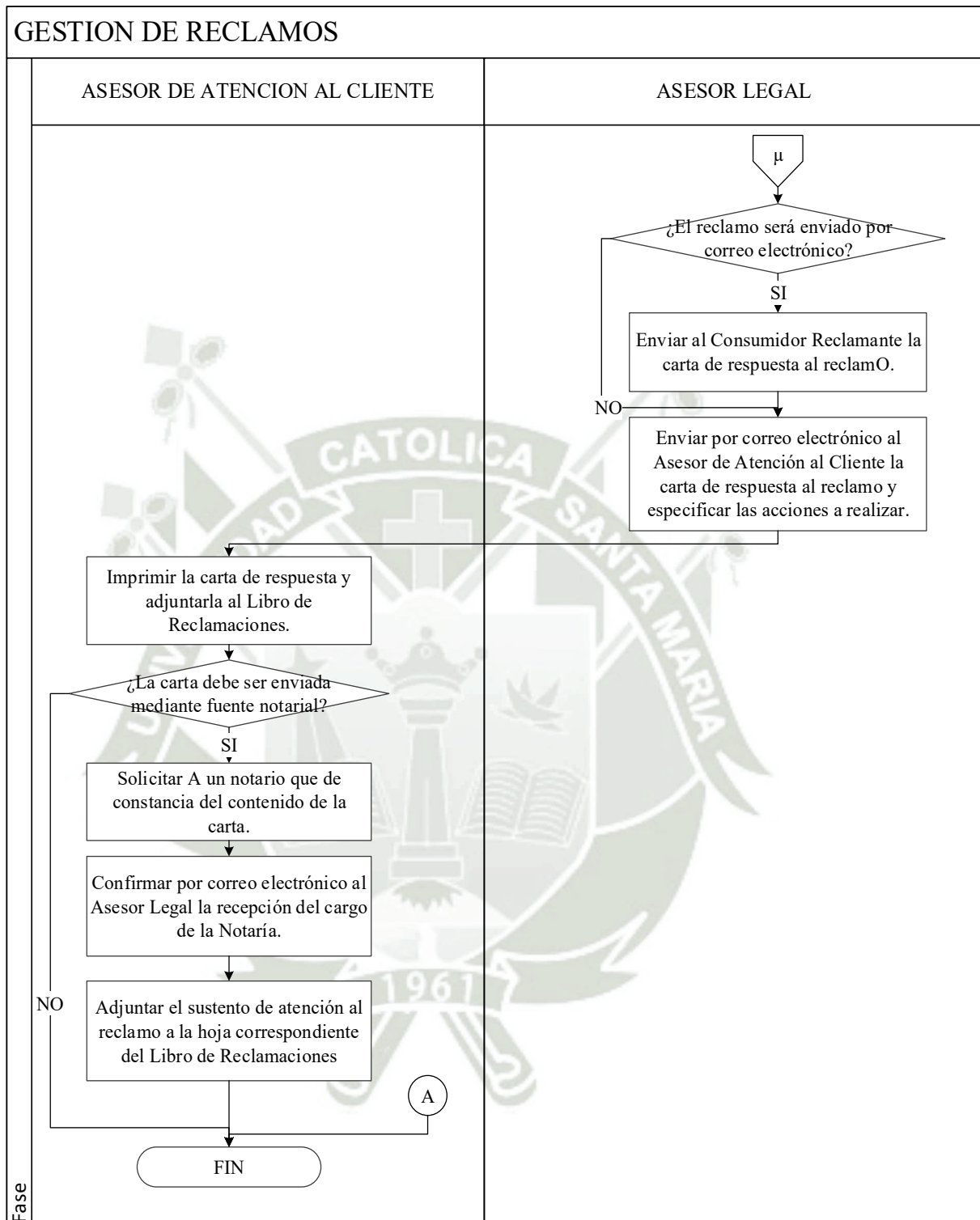


3.3.15. Proceso: Gestión de reclamos

Figura 36:

Flujograma: Flujograma: PO03.1 Gestión de reclamos





Nota. Flujograma que describe cómo gestionar un reclamo y/o queja por un cliente, o persona externa a la empresa, el registro del reclamo en el libro de reclamaciones toma de firmas, resolución y resguardo.

3.3.15.1. Problemas Cualitativos

- Falta de empatía para con el cliente, comunicación ineficiente, o falta de tolerancia.
- Baja gestión del estrés laboral que conlleva a tratos inapropiados.

3.3.15.2. *Problemas Cuantitativos*

- Tiempo invertido por los colaboradores en intentar solucionar el reclamo en el mismo instante.

Tabla 10:

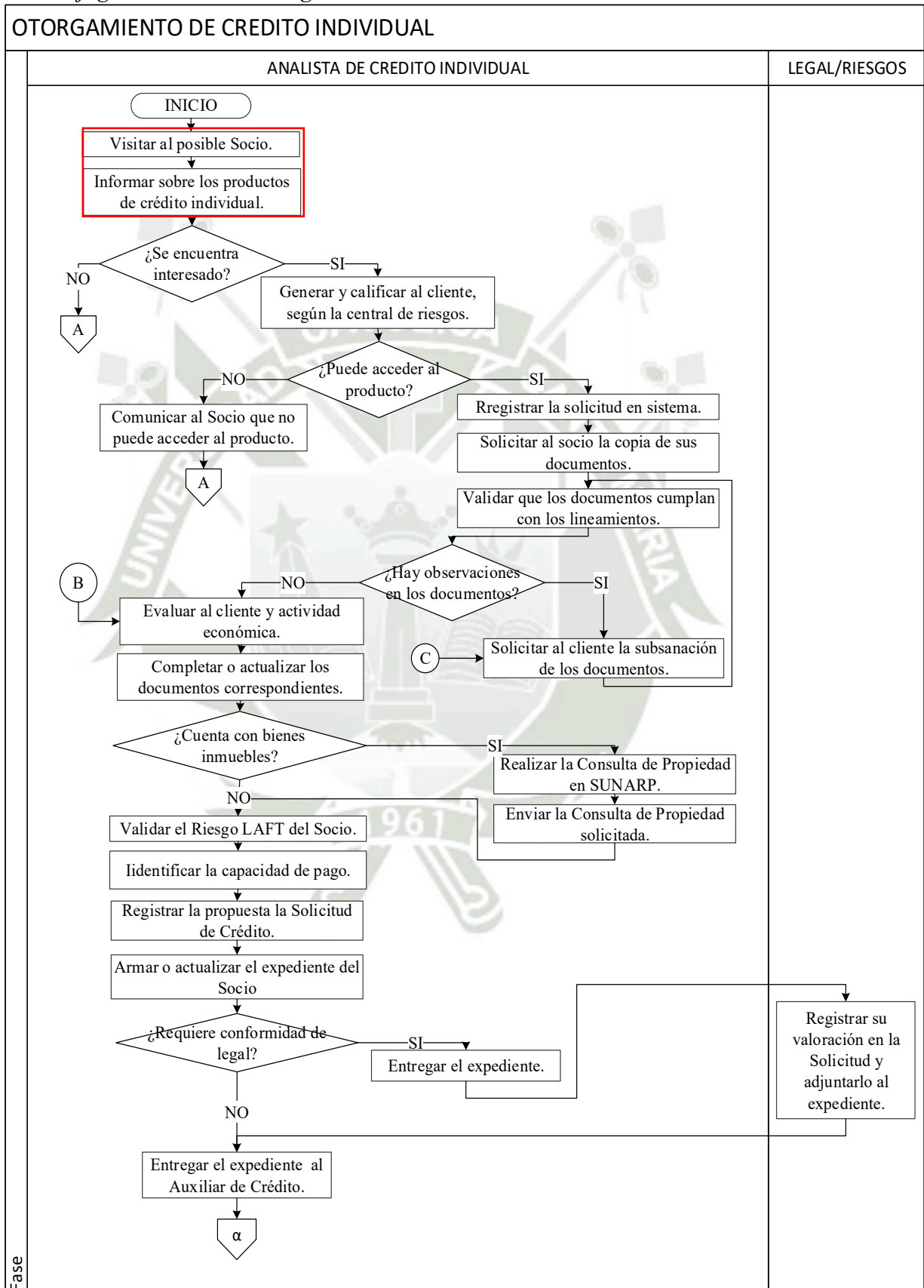
Gestión de reclamos- Costo total en el periodo de un año

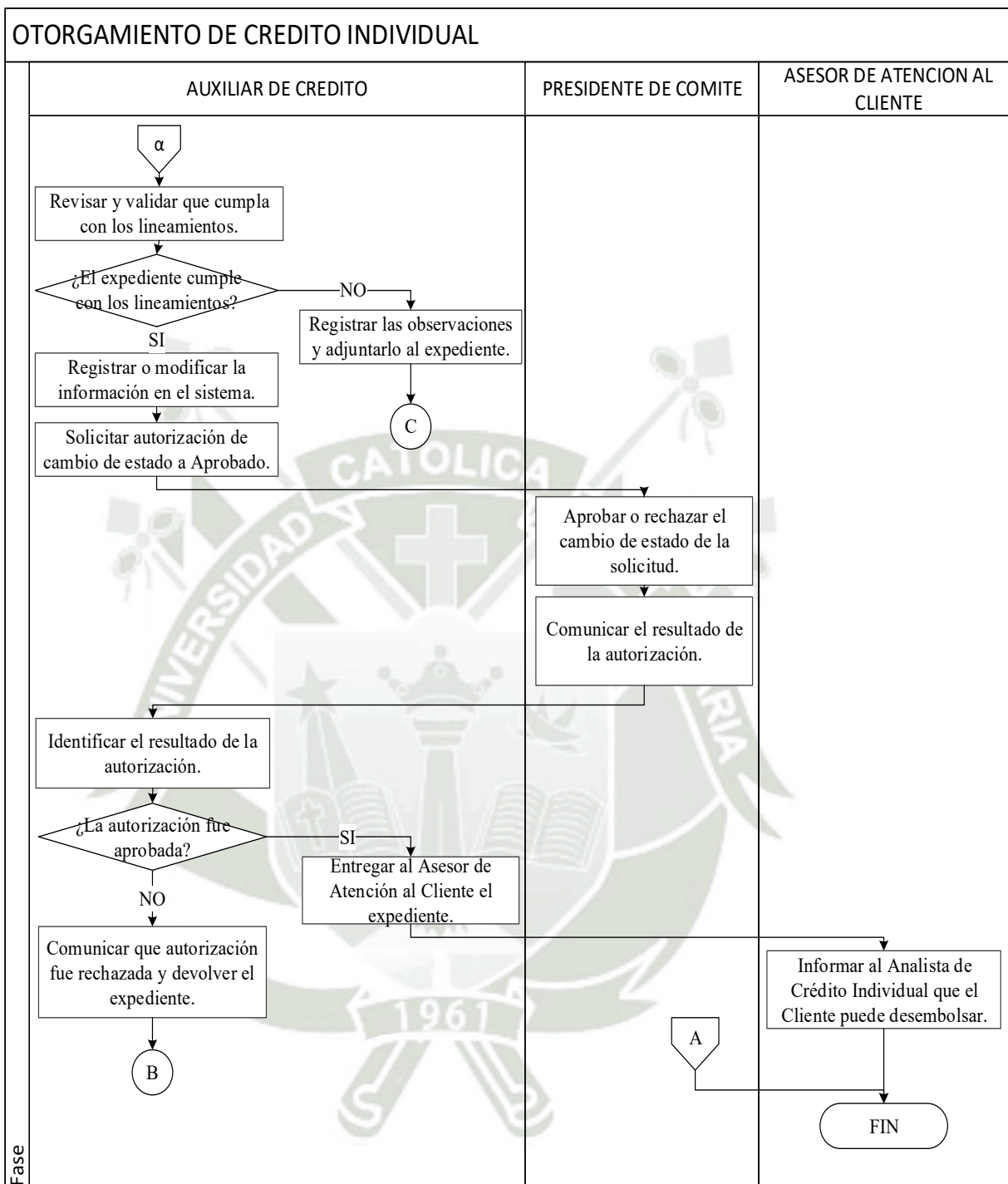
Colaborador	Tiempo de proceso min	Costo HH S/.	Ocurrencias al mes	Costo anual S/.
Asesor de atención al cliente	10	6.49	5	67.50
Gerente zonal	60	12.02	5	750.00
Gerente territorial	60	14.42	5	900.00
				1717.50

Nota. Se muestra el costo por el tiempo invertido por los colaboradores en la mitigación de un reclamo, considerándose un tiempo estimado de 60 minutos por reclamo tratado, así como un porcentaje del 20% de reclamos solucionados, o anulados.

3.3.16. Proceso: Otorgamiento de crédito individual

Figura 37:
Flujograma: PO05.3 Otorgamiento de crédito individual





Nota. Flujograma que describe el proceso de promoción, evaluación, registro y desembolso de un crédito de tipo individual. Se debe considerar que la parte remarcada en rojo, son aquellas actividades que tienen un impacto en la acogida de clientes, tanto nuevos, como recurrentes.

3.3.16.1. Problemas Cualitativos

- Discurso de descripción de productos poco impactante para el cliente.

3.3.16.2. Problemas Cuantitativos

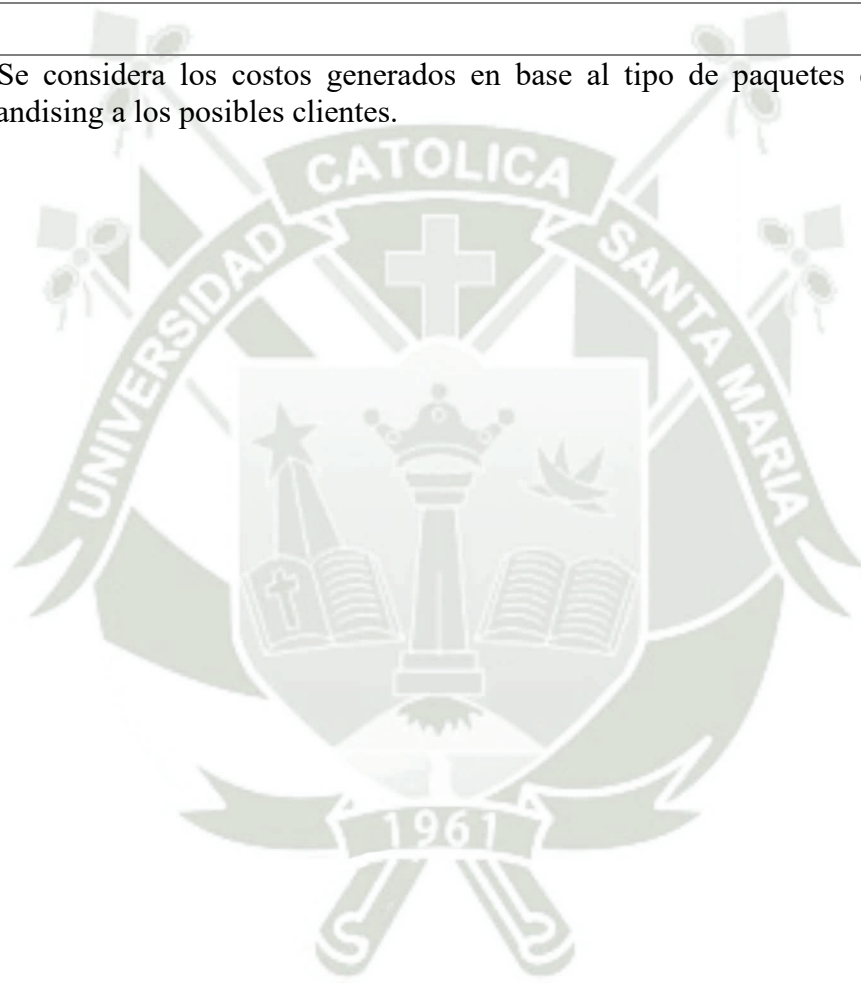
- Costo generado en la entrega de Merchandising.

Tabla 11:

Otorgamiento de crédito individual- Costo total de Merchandising en el periodo de un año

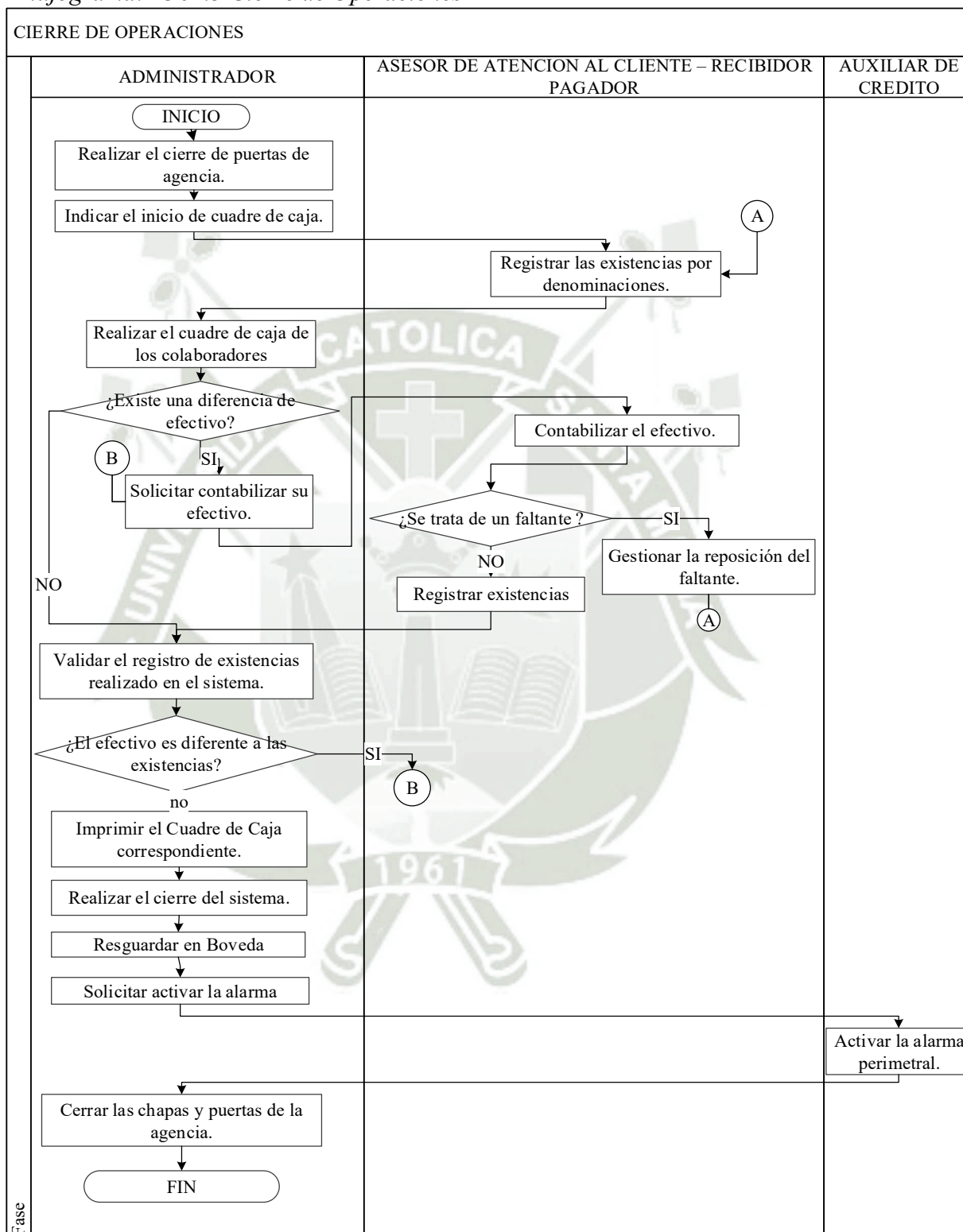
Territorio	Clientes abordados por mes	Clientes por otras conexiones	Costo por pack publicitario S/.	Clientes nuevos por mes	Costo anual S/.
Territorio 1 (5)	60	16	13.71	40	3290.40
					3290.40

Nota. Se considera los costos generados en base al tipo de paquetes entregados como Merchandising a los posibles clientes.



3.3.17. Proceso: Cierre de Operaciones

Figura 38:
Flujograma: PO01.3 Cierre de Operaciones



Nota. Flujograma de proceso para el cierre de operaciones en sistema de la agencia, cierre de sistema, cajas, cuadro de cajas– efectivo, resguardo de efectivo, activación de alarmas y cierre de puertas.

3.3.17.1. Problemas Cualitativos

- Poca planificación y organización para culminar las operaciones del día a tiempo.
- Activación a puerta cerrada por atención a clientes que ingresaron al límite de tiempo permitido.

3.3.17.2. Problemas Cuantitativos

- Cierre tardío de sistema.

Tabla 12:

Costo total en el periodo de un año

Colaborador	Tiempo de Operación min.	Costo HH S/.	Ocurrencias al mes	Costo anual S/.
Administrador	5	14.42	13	187.50
Asesor	5	9.62	13	125.00
Recibidor-Pagador	5	6.49	13	84.38
				396.88

Nota. Se muestra el costo producido por el cierre tardío de sistema, originado por la activación de la alarma fuera de hora, viéndose involucrados directamente 3 colaboradores.

3.4. Indicadores de gestión

Los indicadores que se plantean son los que se muestran a continuación:

3.4.1. Gestión por procesos

Para la gestión por procesos se considera la cantidad de procesos seleccionados para su diseño o actualización sobre aquellos procesos identificados como esenciales para el giro de negocio. Hay que considerar que los cálculos realizados se visualizan en el *Anexo 07 "Operaciones para los Indicadores de Gestión"*

Tabla 13:

Indicadores para la gestión por procesos

DIMENSIÓN	INDICADOR	VALOR
Selección de procesos	Procesos clave del negocio/total procesos	33.33%
Diseño de los procesos	Procesos diseñados/Procesos clave del negocio	5.56%
	Procesos no diseñados/ Procesos clave del negocio	94.44%

Nota. Los indicadores seleccionados para la gestión por procesos muestran que los resultados actuales de la cooperativa, respecto al estado de regularización o actualización de procesos vigentes es relativamente baja.

3.4.2. Gestión de la cooperativa

Por otro lado, en cuanto a la gestión de la cooperativa se considera aquellos procesos que representan un impacto tangible, como es el caso de aquellos procesos para la captación de clientes o venta, y aquellos relacionados al tiempo de atención de solicitudes de los clientes para aceptar el desembolso de un crédito. Hay que considerar que los cálculos realizados se visualizan en el *Anexo 05 “Operaciones para los Indicadores de Gestión”*

Tabla 14:

Indicadores para la gestión de la cooperativa

DIMENSIÓN	INDICADOR	VALOR
Gestión de cartera	Clientes nuevos/total de clientes en el mes	2.48%
Gestión de colaboradores	Clientes renovados/total de clientes en el mes	97.52%
	Documentos revisados/número de auxiliares de crédito	168 doc/aux
Gestión de crédito	Tiempo promedio de atención para la revisión de documentos	15 min
	Tiempo promedio de espera para la revisión de documentos	4 horas

Nota. La tabla 3, muestra los indicadores seleccionados para la gestión de la cooperativa, los cuales nos dan una vista general del estado actual de los procesos clave para el giro de negocio. Donde también podemos observar que los resultados pueden ser mejorados de forma positiva.

3.5. Procesos no Formalizados

La cooperativa, si bien mantiene procesos desactualizados, pero vigentes, también sigue procesos que no se encuentran normados, pero son de relevancia y se aplican actualmente.

3.5.1. Recuperación de créditos en casos de clientes siniestrados.

El proceso tiene por actores al Asesor de atención al cliente, Analista de crédito, analista de Logística. Los cuales mantienen comunicación por medio de correos electrónicos, en primera instancia el analista de crédito debe comunicarse con el área de operaciones, Asesor de atención al Cliente; e indicar que un cliente ha fallecido o en su defecto se encuentra con una enfermedad incapacitaria, brindar las pruebas y documentos necesarios para su envío al asesor de atención al cliente.

Posteriormente, el asesor debe revisar y validar la información enviada, en caso se de la conformidad, se procede a enviarlo al área de logística, quien se comunicará directamente con la aseguradora, la cual luego de aprobar la solicitud procede a cubrir la deuda vigente por parte del cliente en mención.

Sin embargo, en caso la documentación sea incorrecta, incompleta, o dudosa, se deberá comunicar al analista de crédito para su regularización, y posterior envío. Una vez el analista actualice los datos enviados, este podrá enviarlo nuevamente para su revisión.

3.5.1.1. Problemas Cualitativos

- Baja responsabilidad antes las acciones realizadas que involucran al proceso.
- Poca empatía entre integrantes del grupo.
- Sentido de solidaridad bajo.

3.5.1.2. Problemas Cuantitativos

- La informalidad del proceso ocasiona pérdidas de tiempo, por la variación de ejecución de actividades entre colaboradores.
- Variación de tiempo al realizar la actividad entre colaboradores.

3.5.2. Estado de la formalidad de procesos de la organización

Tabla 15:

Check List de formalización de procesos

Nº	PROCESO	IDENTIFICADO	DISEÑO	RESPONSABLE	OBJETIVOS	ALCANCE	INDICADORES
1	Inicio de operaciones	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	Cierre de operaciones	✓	✓	✓	✓	✓	
3	Promoción de crédito	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	Capacitación y consolidación de grupo	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	Evaluación y aprobación de crédito	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	Desembolso de un crédito grupal	✓	✓	✓	✓	✓	
7	Registro de aportes	✓	✓	✓	✓	✓	
8	Apertura de cuentas de ahorro	✓	✓	✓	✓	✓	
9	Reprogramación de crédito	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10	Rechazo de un crédito	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11	Custodia de valores	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12	Recuperación de créditos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13	Recuperación de un crédito judicial	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14	Cancelación de cuentas de ahorro	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15	Desvinculación de clientes	✓	✓	✓	✓	✓	
16	Gestión de reclamos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
17	Otorgamiento de crédito individual	✓	✓	✓	✓	✓	✓
18	Recuperación de créditos siniestrados	✓	x	x	x	x	x

Nota. La tabla presenta el resumen de las formalizaciones cada proceso, en donde se observa que los grupos de procesos 1 y 2; 5, 6, 7 y 8; 14 y 15 comparten el mismo indicador para cada grupo, esto se debe a la similitud e interconexión entre procedimientos.

3.5.3. Identificación de problemas potenciales-análisis monetario en un año

Tabla 16:

Costo total en el periodo de un año- Proceso para la recuperación de un crédito siniestrado.

Zona	Colaboradores	Tiempo de actividad	Costo HH S/.	Ocurrencias al mes	Costo anual S/.
Zona 1	<i>Asesor de Atención al cliente</i>	15	9.62	3	86.54
	<i>Analista Crédito individual</i>	45	6.49	3	175.24
	<i>Analista de Logística</i>	12	9.62	3	69.23
Zona 2	<i>Asesor de Atención al cliente</i>	22	9.62	3	126.92
	<i>Analista Crédito individual</i>	50	6.49	3	194.71
	<i>Analista de Logística</i>	20	9.62	3	115.38
Zona 3	<i>Asesor de Atención al cliente</i>	20	9.62	3	115.38
	<i>Analista Crédito individual</i>	60	6.49	3	233.65
	<i>Analista de Logística</i>	15	9.62	3	86.54
Zona 4	<i>Asesor de Atención al cliente</i>	30	9.62	3	173.08
	<i>Analista Crédito individual</i>	60	6.49	3	233.65
	<i>Analista de Logística</i>	10	9.62	3	57.69
PROMEDIO	Asesor de Atención al cliente	22	9.62	3	125.48
	Analista Crédito individual	54	6.49	3	209.31
	Analista de Logística	14	9.62	3	82.21
					417.01

Nota. Se muestra el costo producido por el tiempo invertido promedio, calculado entre los tiempos obtenidos por los colaboradores más rápidos y lentos; en el proceso para la gestión de un crédito siniestrado.

3.6. Resumen monetario de los procesos de la cooperativa

A continuación se presenta un resumen de los costos por cumplir cada proceso, en el periodo de un año.

Tabla 17: *Resumen de costos generados en el periodo de un año.*

Nº	PROCESO	PROBLEMA IDENTIFICADO	COSTO ANUAL (S/.)
1	Inicio de operaciones	Apertura tardía de sistema	122.12
2	Promoción de crédito	Incorporación de un nuevo cliente por publicidad y Merchandising	6185.95
3	Capacitación y consolidación de grupo	Reproceso	5828.37
4	Evaluación y aprobación de crédito	Reproceso	1228.85
5	Registro de aportes	No identificado, el proceso se encuentra dentro los parámetros normales.	0.00
6	Apertura de cuentas de ahorro	No identificado, el proceso se encuentra dentro los parámetros normales.	0.00
7	Reprogramación de Crédito	Tiempo invertido en la actualización de información.	681.49
8	Rechazo e un crédito	Interés perdido de un crédito rechazado	19685.60
9	Desembolso de un crédito grupal	Reproceso	735.58
10	Custodia de valores	No identificado, el proceso no se puede medir de forma monetaria.	0.00
11	Recuperación de créditos	Reproceso	2816.83
12	Recuperación de un crédito judicial	No identificado, el proceso se encuentra dentro los parámetros normales.	0.00
13	Cancelación de cuentas de ahorro	No identificado, el proceso se encuentra dentro los parámetros normales.	0.00
14	Desvinculación de clientes	No identificado, el proceso se encuentra dentro los parámetros normales.	0.00
15	Gestión de reclamos	Tiempo invertido en mitigar el reclamo	1717.50
16	Otorgamiento de crédito individual	Incorporación de un nuevo cliente por publicidad y Merchandising	3290.40
17	Cierre de operaciones	Cierre tardío de sistema	396.88
18	Recuperación de créditos siniestrados	Informalidad del proceso	417.01
TOTAL			43106.57

Nota. En la tabla se muestra el resumen de los costos generados por los problemas identificados en los procesos de mayor interés para el funcionamiento esencial de la empresa.

Tabla 18:

Ponderación de los costos generados en el periodo de un año.

Nº	PROCESO	PROBLEMA IDENTIFICADO	FAMILIA	COSTO	COSTO ACUMULADO	COSTO ACUMULADO (S/.)
1	Rechazo de un crédito	Interés perdido de un crédito rechazado	Gestión de cartera	19685.60	46%	19685.60
2	Promoción de crédito	Inversión perdida por la no incorporación de un nuevo por publicidad y Merchandising	Gestión de cartera	6185.95	60%	25871.55
3	Otorgamiento de crédito individual	Inversión perdida por la no incorporación de un nuevo por publicidad y Merchandising	Gestión de cartera	3290.40	68%	29161.95
4	Gestión de reclamos	Tiempo invertido en mitigar el reclamo	Gestión de clientes	1717.50	72%	30879.45
5	Reprogramación de Crédito	Tiempo invertido en la actualización de información.	Gestión de clientes	681.49	73%	31560.94
6	Capacitación y consolidación de grupo	Reproceso	Gestión de crédito	5828.37	87%	37389.31
7	Recuperación de créditos	Reproceso	Gestión de crédito	2816.83	93%	40206.14
8	Evaluación y aprobación de crédito	Reproceso	Gestión de crédito	1228.85	96%	41434.98
9	Desembolso de un crédito grupal	Reproceso	Gestión de crédito	735.58	98%	42170.56
10	Recuperación de créditos siniestrados	Informalidad del proceso	Gestión de procesos	417.01	99%	42587.57
11	Cierre de operaciones	Cierre tardío de sistema	Gestión de sistema	396.88	100%	42984.45
12	Inicio de operaciones	Apertura tardía de sistema	Gestión de sistema	122.12	100%	43106.57

Nota. En la tabla se muestra la ponderación de los problemas identificados en los procesos de mayor interés para el desarrollo de la empresa.

Tabla 19:

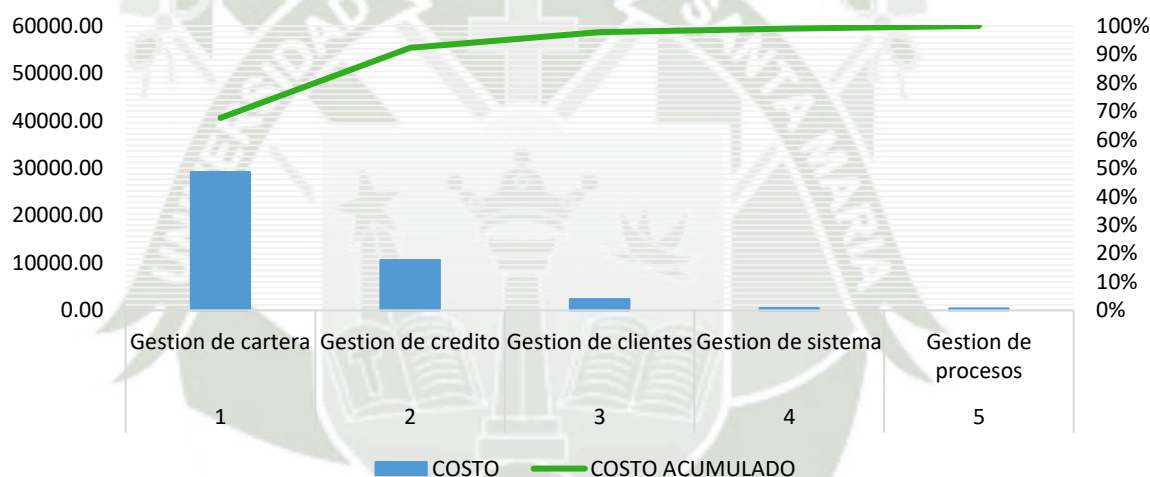
Resumen de costos generados en el periodo de un año por familia.

N°	FAMILIA	COSTO	COSTO ACUMULADO	COSTO ACUMULADO (S/.)
1	Gestión de cartera	29161.95	68%	29161.95
2	Gestión de crédito	10609.62	92%	39771.57
3	Gestión de clientes	2398.99	98%	42170.56
4	Gestión de sistema	519.00	99%	42689.56
5	Gestión de procesos	417.01	100%	43106.57

Nota. En la gráfica se muestra el resumen de los costos generados agrupados por familia, considerando problemas similares para la categorización de estos.

Figura 39:

Diagrama Pareto: Selección de grupo de problemas

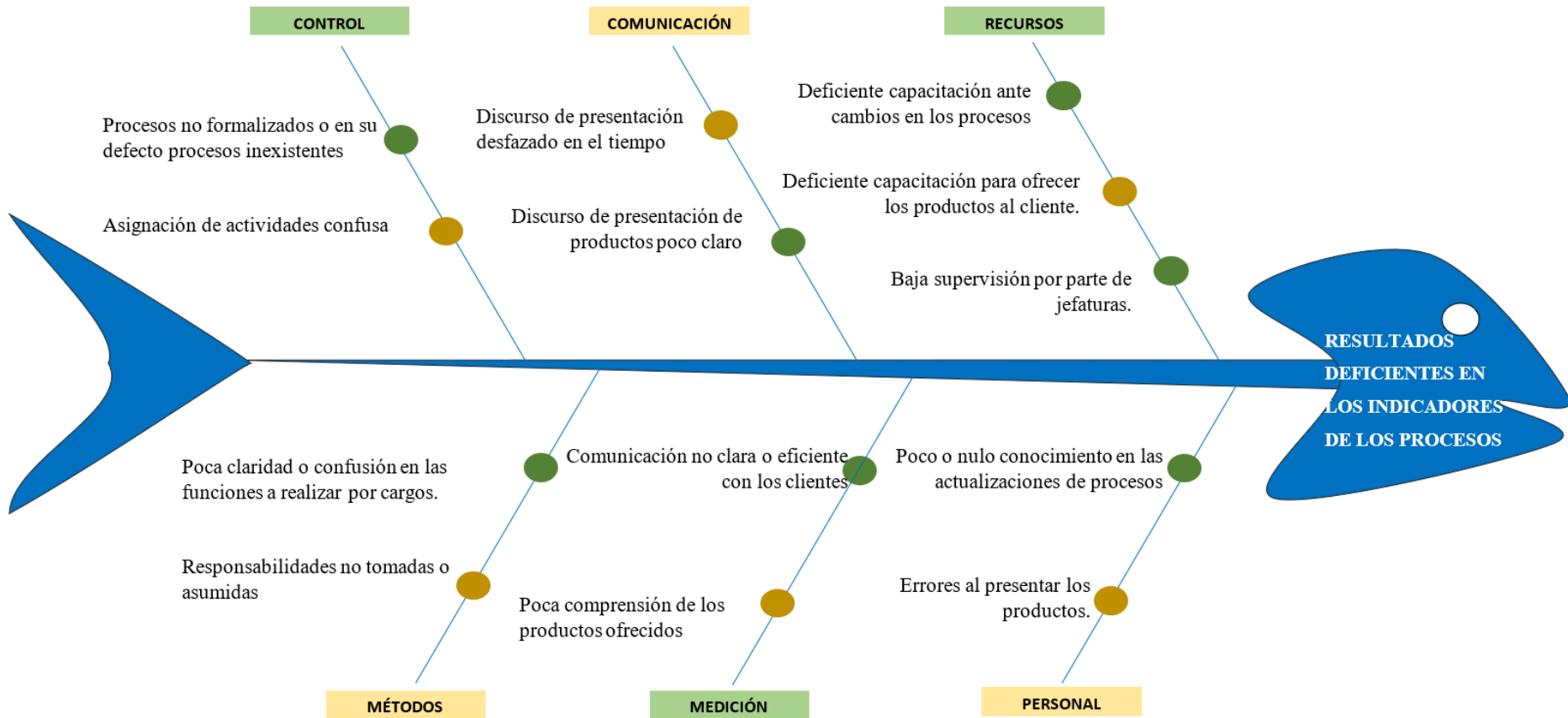


Nota. En la imagen se observa que resolviendo los problemas en los procesos de las familias 1 y 2 (Gestión de cartera y crédito), se pueden mejorar el 94% de los problemas de la empresa.

3.7. Análisis de Causa- Efecto

En este punto se realizará un diagrama de Ishikawa el cual nos ayudara a mostrar gráficamente las causas que originan los problemas de la cooperativa, respecto a su gestión de procesos actual y como estas afectan al giro de negocio, asi como cuales son las posibles soluciones que se podrán dar.

Figura 40: Ishikawa- Resultados bajos en los indicadores de gestión



Nota. En la imagen se puede observar las causas que originan el problema principal, y el efecto que estas traen consigo, ya sea sobre los clientes, el personal mismo o en la ejecución de los procesos. Elaboración Propia.

Según la Figura 40, la cual representa las causas que originan el problema, se puede decir que la Cooperativa de créditos y ahorros se encuentra manejando discursos poco motivantes e instructivos para llegar a los clientes, así como el nivel de comunicación o destreza al transmitir los mensajes o conceptos es bajo.

Por otro lado, se puede apreciar la existencia de desorganización al realizar actividades y por ende de responsabilidades obviadas, claro esto va conectado a un seguimiento inapropiado por parte de los jefes.

También, una causa visible es la deficiente o casi nula capacitación del personal, ya sea en los cambios u actualizaciones de procesos, documentación, discursos e inclusive el mismo producto que se ofrece.

Por último, este diagrama nos hace caer en cuenta que existen irregularidades en los procesos, ya que existen pero no son formalizados, por ende las responsabilidades son inexactas, y el orden de actividades puede ser varias, generando errores o confusión en el personal.

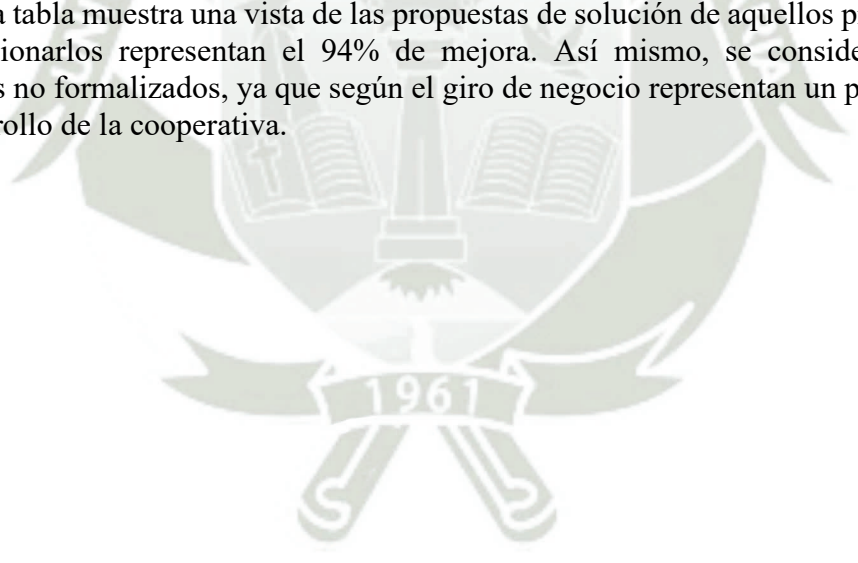
A continuación en la Tabla 20, se muestra la relación entre las alternativas de solución, según las causas raíz encontradas.

Tabla 20:
Selección de alternativas de solución

FAMILIA DE PROBLEMAS	CAUSAS RAÍZ	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
Gestión de cartera	Discurso de presentación desfazado en el tiempo.	Reformulación de la estrategia de venta en el primer contacto.
	Discurso de presentación de productos poco claro.	
	Comunicación no clara o eficiente con los clientes.	
	Asignación de actividades confusa.	
	Baja supervisión por parte de jefaturas.	Reingeniería, buscando la eficiencia en los procesos.
	Poca claridad o confusión en las funciones a realizar por cargos.	

	Deficiente capacitación ante cambios en los procesos.	Implementar un plan de capacitación para la difusión de los cambios, y reforzamiento en los procesos.
	Poco o nulo conocimiento en las actualizaciones de procesos.	
Gestión de crédito	Deficiente capacitación para ofrecer los productos al cliente.	Implementar un plan de capacitación, enfocado en el reforzamiento de lineamientos para la presentación de documentación de clientes.
	Poca comprensión de los productos ofrecidos.	
	Errores al presentar los productos.	
Gestión por procesos	Procesos no formalizados o en su defecto procesos inexistentes.	Diseño del proceso de recuperación de un crédito ante un siniestro.
	Poca claridad o confusión en las funciones a realizar por cargos.	

Nota. La tabla muestra una vista de las propuestas de solución de aquellos problemas que al solucionarlos representan el 94% de mejora. Así mismo, se consideran aquellos procesos no formalizados, ya que según el giro de negocio representan un problema para el desarrollo de la cooperativa.



CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORA

Luego de la identificación de aquellos problemas que resultan ser los principales motivos de un bajo manejo en la organización, seguimiento y desarrollo de la cooperativa de créditos y ahorros. Se proponen soluciones, que al ser las adecuadas representarían un 94% de mejora en la cooperativa.

Para consignar las propuestas, que unas líneas más adelante se desarrollaran, se realizó el análisis del impacto monetario anual de cada problema identificado, se utilizó un diagrama de Pareto para seleccionar los problemas que impactan con mayor costo a la empresa.

Es de esta forma que se consideran 3 familias de problemas, agrupados según el tipo:

- Por gestión de cartera; hace referencia a aquellos procedimientos que generan un costo por la colocación o pérdida de un cliente.
- Por gestión de crédito; toma en consideración los procedimientos que generan un reproceso que puede evitarse manejando adecuadamente las normativas, lineamientos u otros, establecidos por la cooperativa.
- Por informalidad de procesos; este punto en específico hace referencia a los procesos informales que realiza la cooperativa, es decir no se encuentra normado, pero es de valor y presencia para el correcto desarrollo del giro de negocio de la empresa.

Las familias identificadas con sus respectivas propuestas de solución se describen a continuación.

4.1.Propuesta para la Gestión de Cartera.

4.1.1. Estrategia de venta en el primer contacto.

En la actualidad, la estrategia para captar nuevos clientes se ve afectada por la antigüedad del método. El proceso tiene como actor principal al analista de crédito, quien es el responsable de tratar directamente con los posibles clientes y conseguir que estos se conviertan en socios de la cooperativa.

Para ello, el analista de crédito; cuenta con un discurso establecido por la cooperativa; este sigue la siguiente secuencia: Presentarse a sí mismo, presentar a la empresa a la que se representa, dar a conocer el objetivo de la empresa, en el caso que la persona se encuentre interesada o en su defecto esta se vea interesada, se continua con la

presentación de productos ofrecidos por la cooperativa, finalmente se toma los datos de esta persona.

La forma en la que el analista de crédito se acerca a las personas es netamente para ofrecerle un producto, viéndose el discurso como un medio limitante ya que no permite al analista explayarse, o abordar a las personas de forma diferente ante las reacciones que se visualizan.

Por ello se propone reformular este primer abordamiento, cambiando los procesos de Promoción de crédito y otorgamiento de crédito individual tal como se muestra a continuación.

4.1.2. Reingeniería, buscando la eficiencia en los procesos.

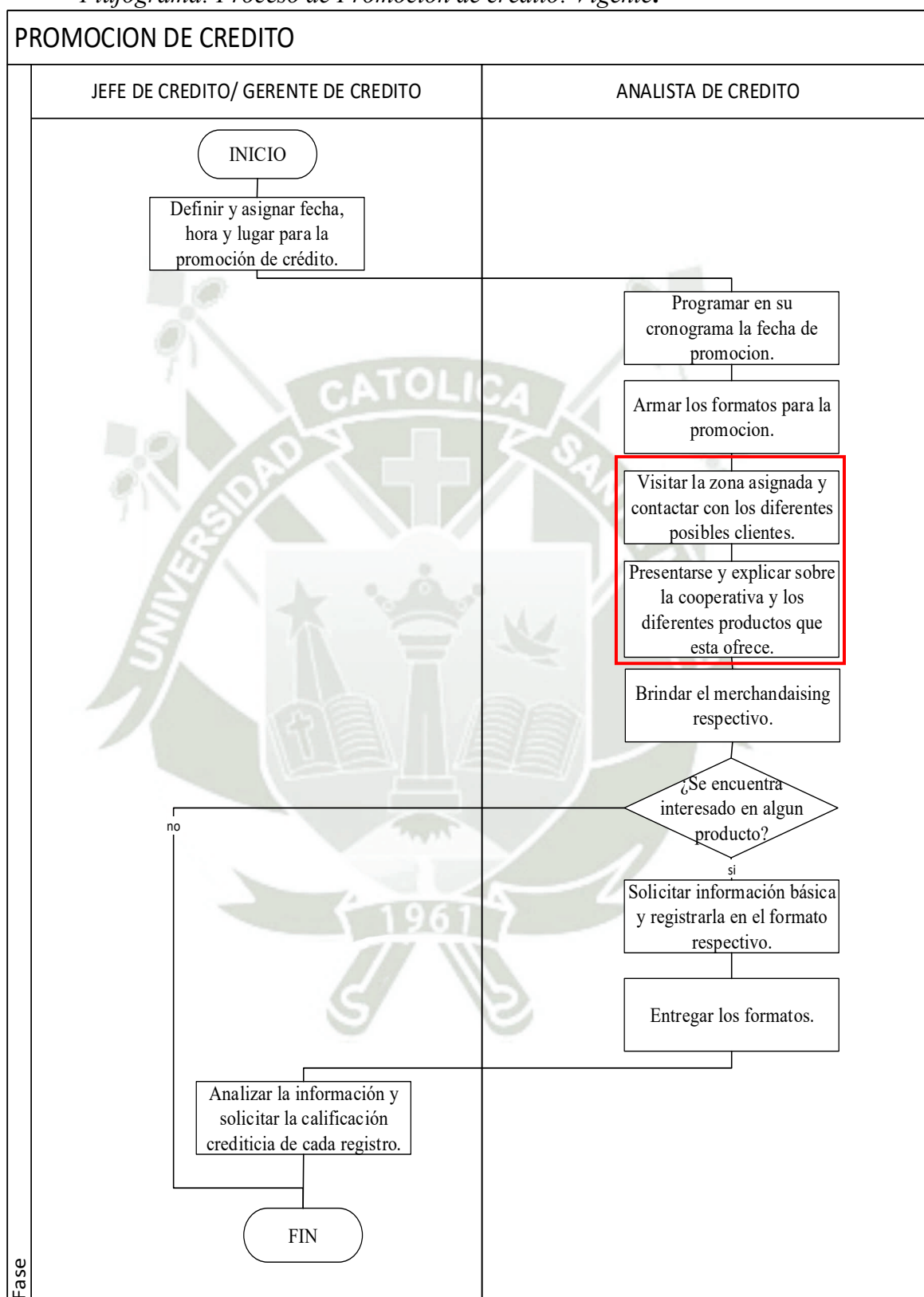
Con la finalidad de mejorar el proceso para promocionar los productos brindados por la cooperativa se proponen mejoras, para incrementar la cartera de clientes.

4.1.2.1. Actualización del proceso de Promoción de crédito

4.1.2.1.1. Flujograma actual: Promoción de crédito.

Se considera el flujo actual del proceso “Promoción de crédito”, el cual se consideró en el capítulo 3 (Figura 21), para su mejora.

Figura 41:
Flujograma: Proceso de Promoción de crédito: Vigente.



Nota. Flujograma para el proceso de promocionar créditos, describe como se llega al posible cliente, como se da a conocer los productos, y la toma de datos de los interesados.

4.1.2.1.2. *Manual para el Procedimiento Promoción de crédito: Propuesto*

Se muestra a continuación el Manual de proceso propuesto.

A. OBJETIVO

Definir las actividades a llevar a cabo para dar a conocer el producto a aquellos socios potenciales.

B. ALCANCE

El presente procedimiento abarca desde la definición del tipo de promoción, hasta el registro de datos de socios potenciales.

C. RESPONSABILIDADES

Los colaboradores involucrados en el procedimiento son:

- a. Analista de Crédito
- b. Gerente de Crédito

D. ABREVIATURAS Y DEFINICIONES

- a. Ninguna.

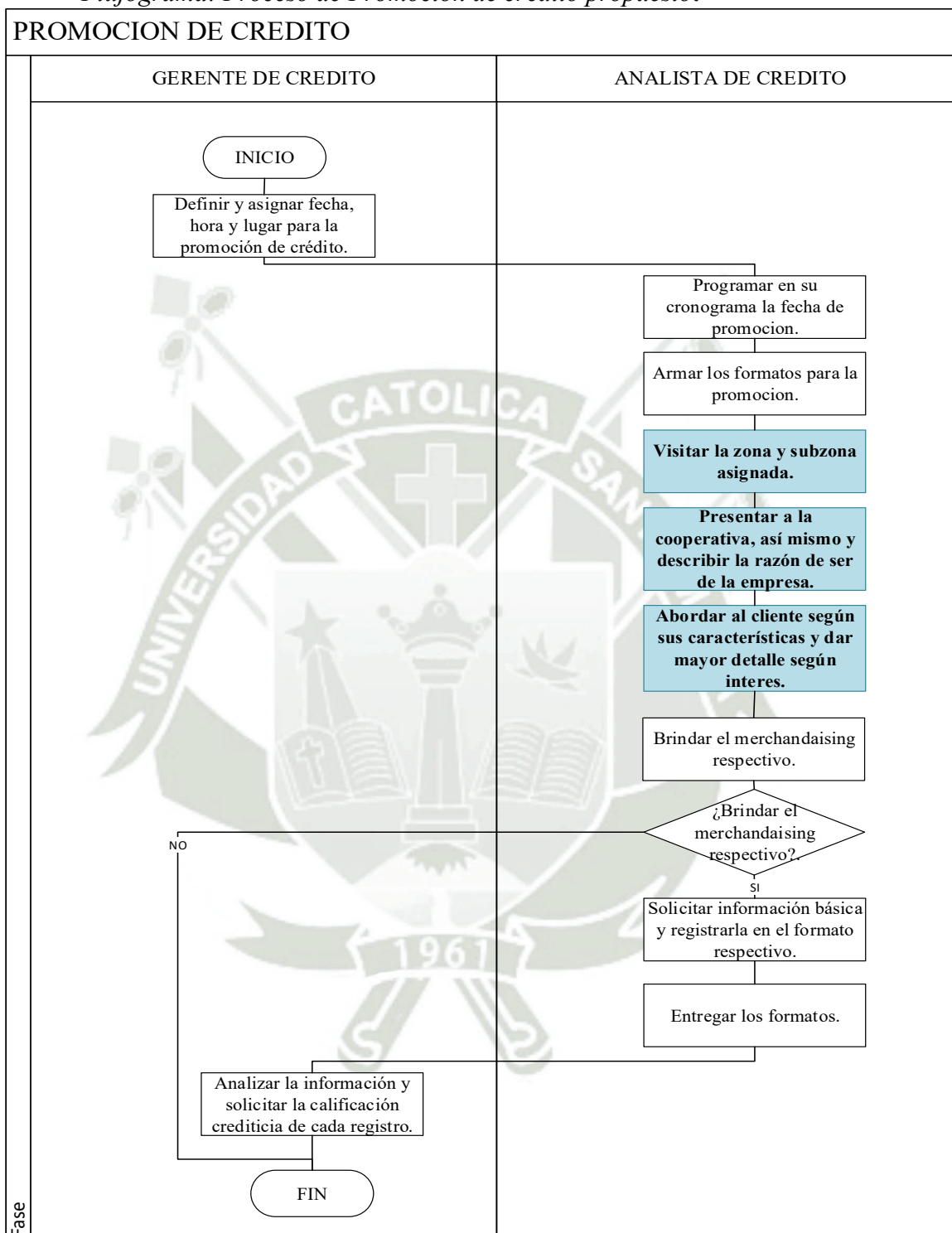
E. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Gerente de Crédito	1. Definir y asignar fecha, hora y lugar para la promoción de crédito.
Analista de Crédito	2. Programar en su cronograma la fecha de promoción. 3. Armar los formatos para la promoción. 4. Visitar la zona y subzona asignada. 5. Presentar a la cooperativa, así mismo y describir la razón de ser de la empresa. 6. Abordar al cliente según sus características y dar mayor detalle según interés. 7. Brindar el merchandising respectivo. Si se brindara el merchandising respectivo, continuar con la actividad N° 8, caso contrario continuar con la actividad N° 11. 8. Solicitar información básica y registrarla en el formato respectivo. 9. Entregar los formatos.
Gerente de Crédito	10. Analizar la información y solicitar la calificación crediticia de cada registro. 11. Fin del procedimiento.

4.1.2.1.3. *Flujograma propuesto: Promoción de crédito.*

Se presenta a continuación el flujograma propuesto para el proceso de Promoción de crédito.

Figura 42:
Flujograma: Proceso de Promoción de crédito propuesto.



Nota. La actualización de este proceso se basa en el cambio del discurso predeterminado para todos los clientes, mostrándose ahora con un primer paso de análisis del cliente, según sus características, expresiones, gesticulaciones, para luego abordarlo según ese análisis visual y primera interacción de intercambio de palabras.

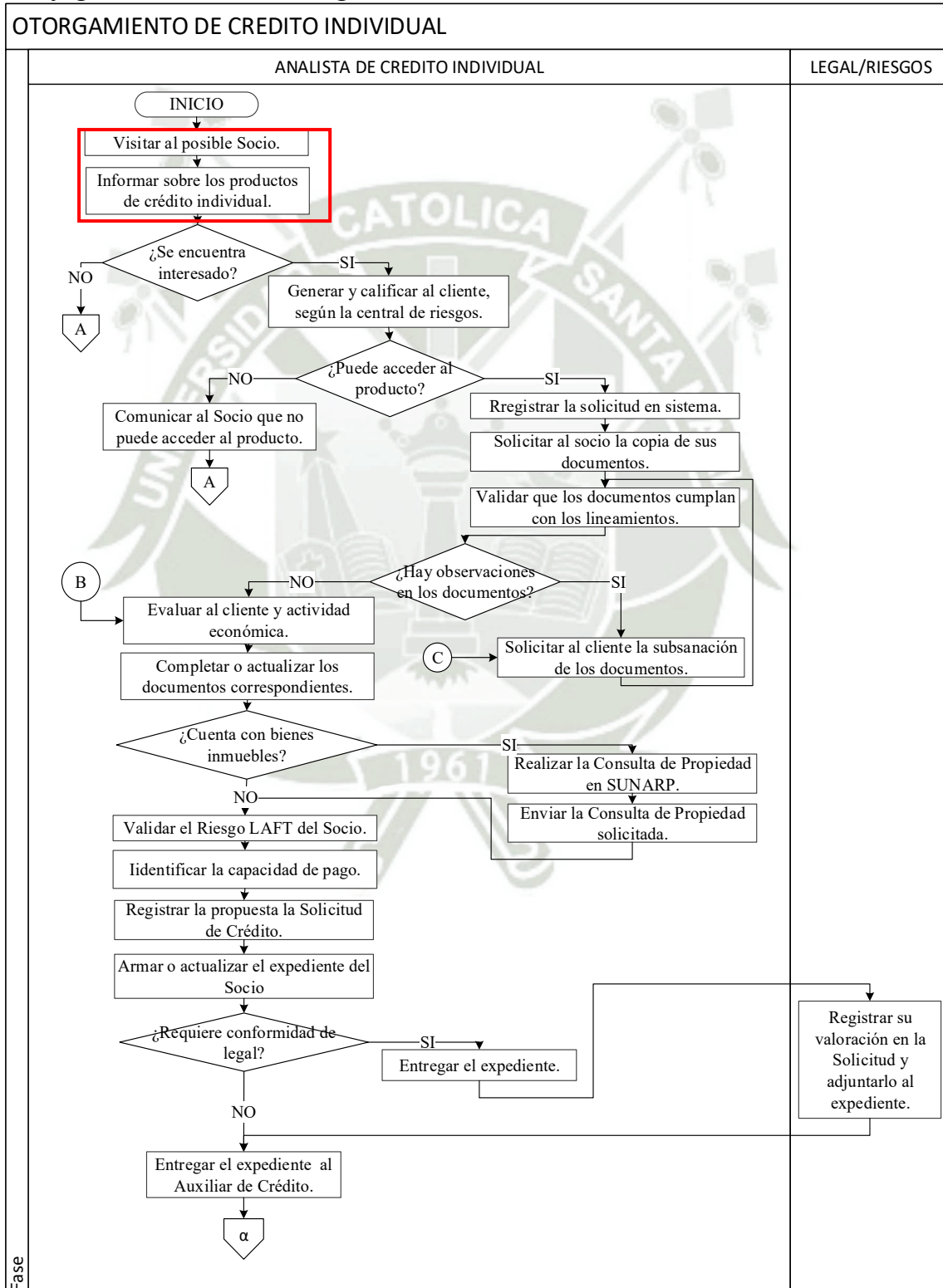
4.1.2.2. Actualización del proceso de Otorgamiento de crédito individual

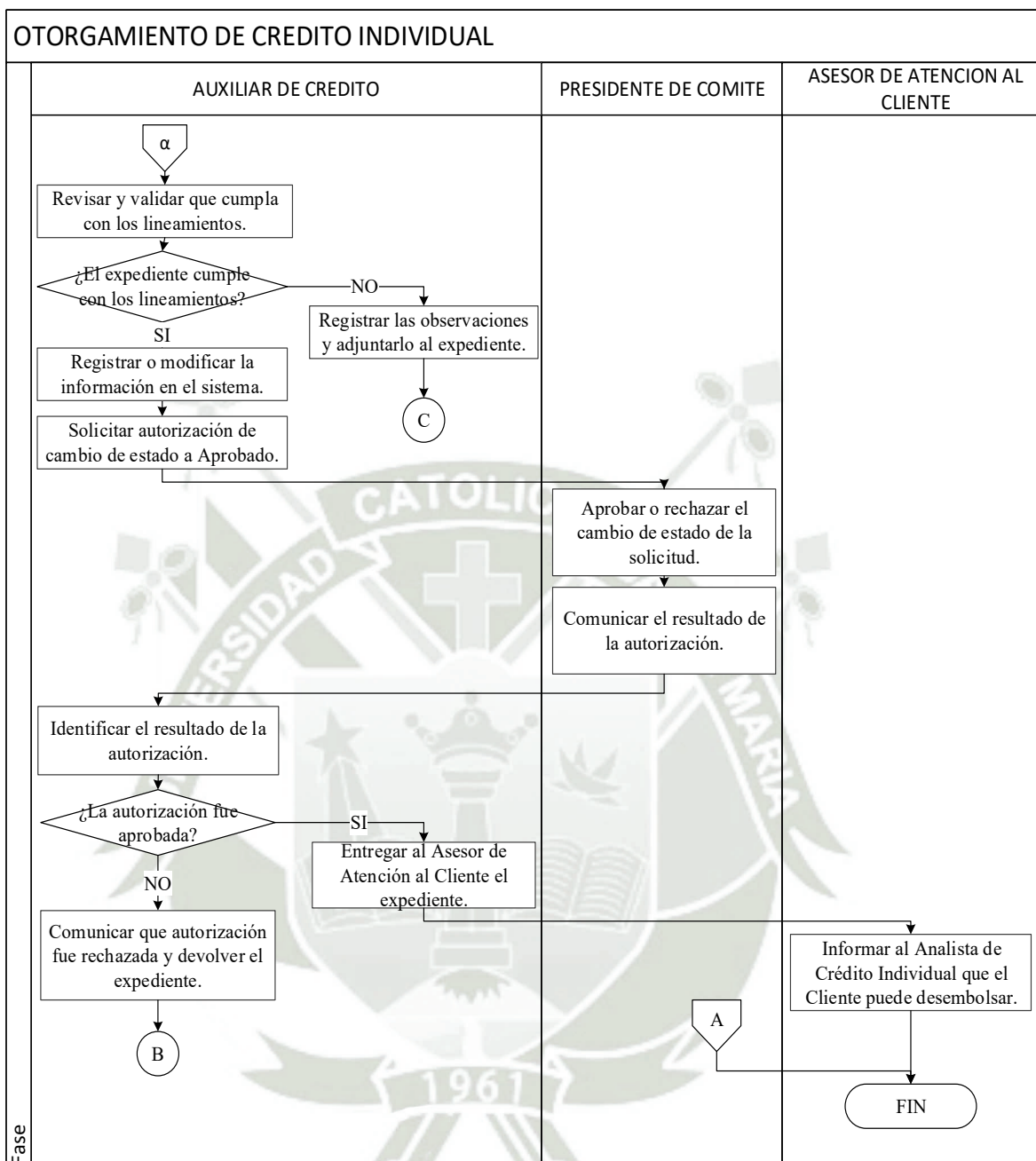
4.1.2.2.1. Flujograma actual: Otorgamiento de crédito individual.

Se considera el flujo actual del proceso “Otorgamiento de crédito individual”, el cual se consideró en el capítulo 3 (Figura 35), para su mejora.

Figura 43:

Flujograma: Proceso de Otorgamiento de crédito individual Actual.





Nota. Flujograma que describe el proceso de promoción, evaluación, registro y desembolso de un crédito de tipo individual.

4.1.2.2.2. Manual para el Otorgamiento de crédito individual: Propuesto

Se muestra a continuación el Manual de proceso propuesto.

A. OBJETIVO

Definir las actividades a llevar a cabo para realizar el otorgamiento de crédito individual.

B. ALCANCE

El presente procedimiento abarca desde la promoción del producto a los socios, hasta el llenado de la solicitud del crédito.

C. RESPONSABILIDADES

Los colaboradores involucrados en el procedimiento son:

- Analista de Crédito Individual.
- Auxiliar de Créditos.
- Presidente de comité
- Asesor de atención al cliente
- Analista de riesgos

D. ABREVIATURAS Y DEFINICIONES

- No Aplica.

E. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Analista de Crédito individual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visitar la zona y subzona asignada. 2. Presentar a la cooperativa, así mismo y describir la razón de ser de la empresa. 3. Abordar al cliente según sus características y dar mayor detalle según interés. <p>Si se encuentran interesados, continuar con la actividad N° 4, caso contrario continuar con la actividad N° 31</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Generar y calificar al cliente, según la central de riesgos. <p>Si no pueden acceder al producto, continuar con la actividad N° 5, caso contrario continuar con la actividad N° 6</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Comunicar al Socio que no puede acceder al producto. Continuar la actividad N° 31 6. Registrar la solicitud en sistema. 7. Solicitar al socio la copia de sus documentos. 8. Validar que los documentos cumplan con los lineamientos. <p>Si hay observaciones, continuar con la actividad N° 9, caso contrario continuar con la actividad N° 10.</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Solicitar al cliente la subsanación de los documentos. Continuar con la actividad N° 8. 10. Evaluar al cliente y actividad económica. 11. Completar o actualizar los documentos correspondientes.

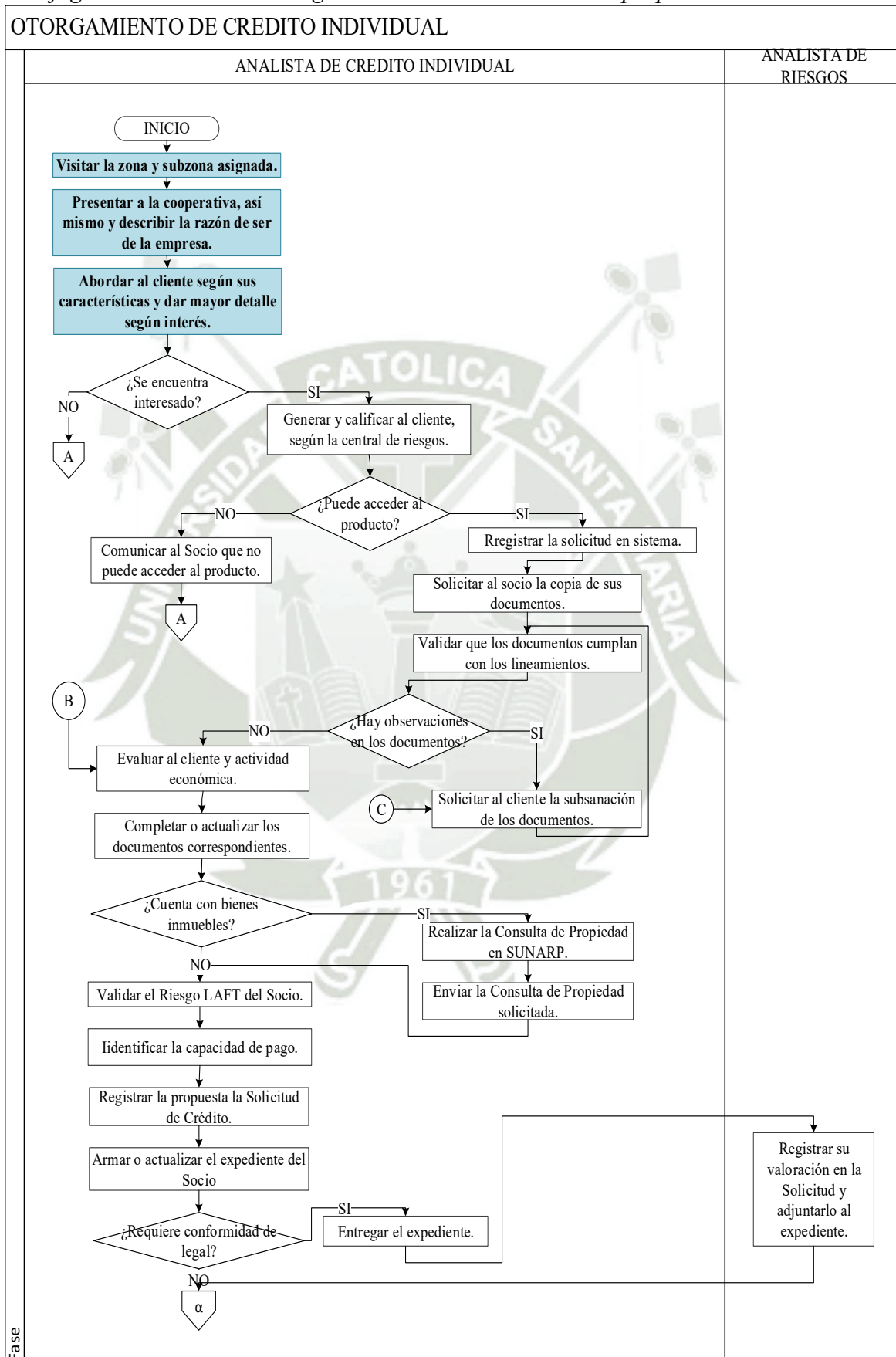
	<p>Si cuenta con bienes inmuebles, continuar con la actividad N° 12, caso contrario continuar con la actividad N° 14</p> <p>12. Realizar la Consulta de Propiedad en SUNARP. 13. Enviar la Consulta de Propiedad solicitada. 14. Validar el Riesgo LAFT del Socio. 15. Identificar la capacidad de pago. 16. Registrar la propuesta la Solicitud de Crédito. 17. Armar o actualizar el expediente del Socio</p> <p>Si requiere conformidad legal, continuar con la actividad N° 18, caso contrario continuar con la actividad N° 20</p> <p>18. Entregar el expediente.</p>
Analista de Riesgos	<p>19. Registrar su valoración en la Solicitud y adjuntarlo al expediente.</p> <p>20. Entregar el expediente al Auxiliar de Crédito.</p>
Auxiliar de crédito	<p>21. Revisar y validar que cumpla con los lineamientos.</p> <p>Si el expediente no cumple con los lineamientos, continuar con la actividad N° 22, caso contrario continuar con la actividad N° 23</p> <p>22. Registrar las observaciones y adjuntarlo al expediente. Continuar con la actividad N° 9. 23. Registrar o modificar la información en el sistema. 24. Solicitar autorización de cambio de estado a Aprobado.</p>
Presidente del comité	<p>25. Aprobar o rechazar el cambio de estado de la solicitud. 26. Comunicar el resultado de la autorización.</p>
Auxiliar de crédito	<p>27. Identificar el resultado de la autorización.</p> <p>Si no se autorizó, continuar con la actividad N° 28, caso contrario continuar con la actividad N° 18</p> <p>28. Comunicar que autorización fue rechazada y devolver el expediente. Continuar con la actividad N° 10 29. Entregar al Asesor de Atención al Cliente el expediente.</p>
Asesor de Atención al Cliente	<p>30. Informar al Analista de Crédito Individual que el Cliente puede desembolsar. 31. Fin del procedimiento.</p>

4.1.2.2.3. *Flujograma propuesto: Otorgamiento de crédito individual.*

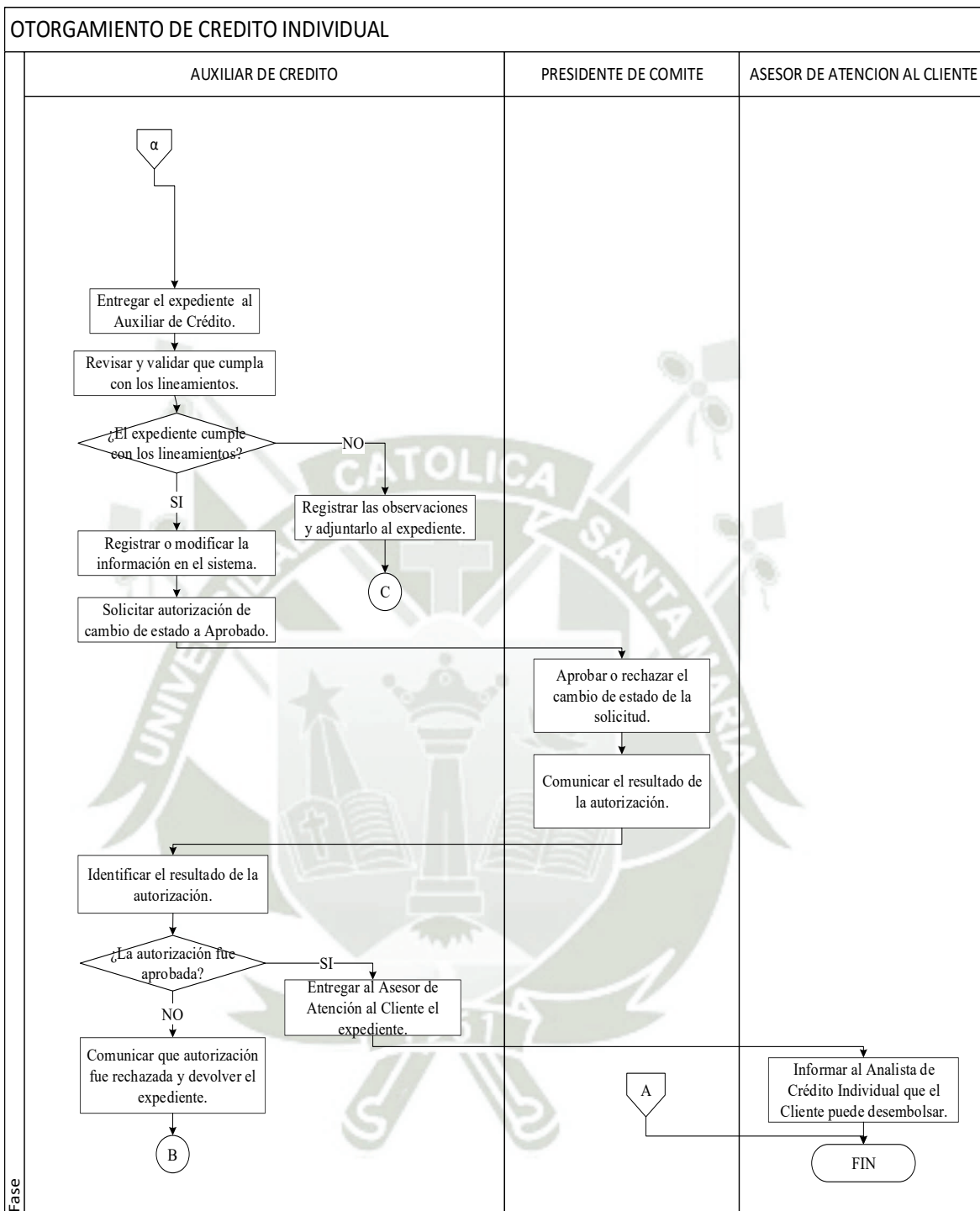
Se presenta a continuación el flujograma propuesto para el proceso de Otorgamiento de un crédito individual.

Figura 44:

Flujograma: Proceso de Otorgamiento de crédito individual propuesto.



Fase



Nota. La propuesta de este proceso es la misma aplicada al de Promoción de créditos, ya que el proceso de otorgamiento de crédito individual conlleva dentro de si el proceso de promoción de créditos. Siendo así, el cambio en este proceso se basa el análisis del cliente, según sus características, expresiones, gesticulaciones, para luego abordarlo según ese análisis visual y primera interacción de intercambio de palabras.

4.1.3. Plan de capacitación

Como parte final, luego de la reingeniería de los procesos, estos cambios o mejoras deben compartirse con los trabajadores de la cooperativa, en esencia con los directos interesados, sin embargo; se considerará a todo el personal. Siendo así, se desarrolla un plan de implementación para las mejoras propuestas.

Por otro lado el plan aplicado a las capacitaciones se verá dividido por dos módulos, cada uno igual de importante. El primer módulo está direccionado a la explicación de cada uno de los procesos, los puntos que se actualizaron cambiaron o eliminaron, toma de preguntas y respuesta a las mismas; mientras que, el módulo 2 se enfocará en la constante actualización de conocimientos, según los cambios presentados cada cierto periodo de tiempo.

La descripción completa del Plan de capacitación y cronograma se muestran en el *Anexo °1 “Plan de implementación de mejoras”*.

4.2. Propuesta para la Gestión de crédito

4.2.1. Plan de capacitación, para reforzar lineamientos de presentación de documentación.

El plan propuesto se verá dividido por dos módulos, ambos, esenciales para el seguimiento de cambios. El primer módulo está enfocado en la descripción de los lineamientos a seguir para armar la documentación de clientes, mientras que, el módulo 2 se enfocará en el constante reforzamiento de conocimientos, según los cambios presentados cada cierto periodo de tiempo.

Los cambios o mejoras deben compartirse con todos los trabajadores de la cooperativa, sin embargo, es primordial que los directos interesados asistan.

La vista completa del Plan de capacitación y cronograma propuestos, se muestran en el *Anexo °1 “Plan de implementación de mejoras”* a seguir por los colaboradores de negocios, así como, colaboradores de las áreas involucradas. Así mismo el material necesario para las capacitaciones se encuentra en el *Anexo °2 “Guía rápida para presentar y validar documentos”*

4.3. Propuesta para la Informalidad de procesos

4.3.1. Diseño del proceso: Recuperación de créditos ante un siniestro.

El diseño para la generación del proceso de recuperación de un crédito ante un siniestro se compone de los objetivos, alcance, colaboradores que participan, definiciones y el flujograma correspondiente al proceso.

Este al ser un proceso no formalizado por la cooperativa, se generó en base a la aplicación eventual que los diferentes colaboradores realizan, es el resultado de la consolidación de los diferentes pasos u actividades que siguen los involucrados en el proceso, obteniendo el resultado esperado, que es la recuperación del crédito.

La estandarización del proceso se obtuvo luego del levantamiento de información con el apoyo de los involucrados, obteniendo el flujo aplicado por la mayoría de los involucrados, y considerada la de menor tiempo por reprocesos. El desarrollo del diseño se aprecia en el **Anexo N°03** “Proceso para la recuperación de un crédito ante un siniestro”.



CAPÍTULO V

VIABILIDAD ECONÓMICA

De acuerdo con el levantamiento de información y desarrollo de la propuesta, se obtiene la siguiente distribución de los costos por cada mejora propuesta en los diferentes procesos.

5.1. Costeo de la propuesta

El coste de la propuesta se ve distribuido según las 3 familias consideradas, las cuales son: Familia de Gestión de Cartera, la cual va enfocada a los problemas de primer contacto con el cliente y su fidelización con los productos; Familia de Gestión de Crédito, que se refiere a los problemas de la capacidad para realizar un desembolso con el menor número de reprocesos; por último la Familia de Gestión de Procesos, esta sugiere las problemáticas de aquellos procesos no formalizados.

5.1.1. Familia Gestión de cartera: Plan de capacitación

La familia de Gestión de cartera se enfoca en el plan de capacitación de los procesos de abordamiento de clientes, y generar confianza para lograr la fidelización de estos. Para ello se realizó la distribución de los costos según los Módulos 1 y 2, considerando que el Módulo 1 se enfoca en la Actualización de procesos, dicha actualización la realizarán según el cronograma de ejecución del *Anexo °1 “Plan de implementación de mejoras”* mientras que el Módulo 2 se basa en la Nivelación de conocimientos del personal ante los procesos. Así mismo se usa el *Anexo °4 “Calculo de horas hombre”* para realizar los costos estimados.

En la Tabla 21, se puede apreciar los costos generados para poder realizar las actualizaciones de los procesos, para ello se está considerando el tiempo que utilizara cada recurso en ejecutar las actividades, como para el caso del asistente de procesos, se consideran 3 días trabajando 5 horas para la actualización del procesos y levantamiento de observaciones, mientras que el analista ocupa 2 horas para la revisión y análisis del documento, para que finalmente el gerente de operaciones y procesos revise el documento final, también se toma el costo del tiempo que emplean los recursos, y los procesos que deben actualizarse.

Tabla 21:

Costo de recursos humanos para ejecutar el plan de capacitación.

Colaborador	Tiempo de actividad min	Costo HH S/.	Procesos para actualizar	Ocurrencias al año	Costo anual S/.
Asistente de Procesos	900	9.94	18	1	2684.66
Analista de Procesos	120	13.26	18	1	477.27
Gerente de Operaciones y Procesos	15	39.77	18	1	178.97
					3340.90

Nota: La distribución de los costos mostrados se realiza por los recursos humanos a utilizar en cada capacitación a realizar durante un año.

A continuación se muestra en la Tabla 22, los costos por mano de obra que se usara en los módulos 1 y 2. Para ello se considera el tiempo que toma realizar las actividades, el costo de usar el recurso, y el número de ocurrencias que se presentaran en el transcurso de un año.

Tabla 22:

Costo de recursos humanos para realizar el plan de capacitación.

	Colaborador	Tiempo de actividad min	Costo HH S/.	Ocurrencias al año	Costo anual S/.
Modulo 1	Asistente de Procesos	90	9.94	3	44.74
	Asistente de Capacitación Interna	90	9.94	3	44.74
Modulo 2	Asistente de Procesos	90	9.94	18	268.47
	Asistente de Capacitación Interna	90	9.94	18	268.47
					626.42

Nota: La distribución de los costos mostrados se realiza por las horas hombre invertidas para realizar la propuesta del plan de capacitación.

Posteriormente en la Tabla 23, observamos los costos por materiales que se usarán en los módulos 1 y 2. Para ello se esta considerando las unidades por tipo de material, el costo del material, y el número de ocurrencias que se realizara el consumo de los materiales.

Tabla 23:

Costo de recursos materiales para realizar el plan de capacitación

	Materiales	Unidades	Costo S/.	Ocurrencias al año	Costo anual S/.
Modulo 1	Impresiones de material (und)	100	0.50	3	150.00
	Uso de energía (kwh)	0.96	0.60	3	1.72
Modulo 2	Impresiones de material (und)	100	0.50	18	900.00
	Uso de energía (kwh)	0.96	0.60	18	10.34
					1062.06

Nota: La distribución de los costos mostrados se realiza por los recursos materiales a utilizar en cada capacitación realizadas durante un año.

Para finalizar, la Tabla 24 es un resumen integrado de los costos que se generan al realizar el Plan de Capacitación para la Actualización de Procesos, este muestra los costos del Módulo 1 el cual es para la actualización de los procesos, y el Módulo 2 que se enfoca en la capacitación propiamente dicha del personal.

Tabla 24:

Resumen de los costos para realizar el plan de capacitación 1.

	Recursos	Costo anual
Modulo 1	Personal	89.49
	Materiales	151.72
	Actualización procesos	3340.90
Modulo 2	Personal	536.93
	Materiales	910.34
		5029.38

Nota: La tabla 25, nos muestra el resumen de los costos calculados por la implementación y ejecución de la propuesta de solución 1: Plan de capacitación para la atracción de nuevos clientes.

5.1.2. Familia Gestión de crédito: Plan de capacitación 2

Se centra en los procesos referentes al ciclo conjunto (capacitación, evaluación y aprobación) para que al cliente se le apruebe el desembolso de un crédito y se realicen la menor cantidad de reprocesos.

En este apartado se hace uso del *Anexo 01 “Plan de implementación de mejoras”* así como el *Anexo 04 “Calculo de horas hombre”* para realizar los costos estimados.

En la Tabla 25 se muestra los costos por mano de obra que se usara en los módulos 1 y 2. Para ello se considera el tiempo que toma realizar las actividades, el costo de usar el recurso, y el número de ocurrencias que se presentaran en el transcurso de un año.

Tabla 25:

Costo de recursos humanos para realizar el plan de capacitación 2.

	Colaborador	Tiempo de actividad min	Costo HH S/.	Ocurrencias al año	Costo anual S/.
Modulo 1	Asistente de Procesos	90	9.94	3	44.74
	Asistente de Capacitación Interna	90	9.94	3	44.74
Modulo 2	Asistente de Procesos	90	9.94	18	268.47
	Asistente de Capacitación Interna	90	9.94	18	268.47
					626.42

Nota: El costo calculado para realizar el plan de capacitación 2, sugiere las horas hombre a utilizar por el personal responsable de dictar la capacitación, en el transcurso de un año.

Luego en la Tabla 26, observamos los costos por los materiales tangibles e intangibles que se usarán en los módulos 1 y 2. Para ello se está considerando las unidades de material, el costo por material, y el número de ocurrencias en el periodo de un año.

Tabla 26:

Costo de recursos materiales para realizar el plan de capacitación 2.

	Materiales	Unidades	Costo S/.	Ocurrencias al año	Costo anual S/.
Modulo 1	Impresiones de material (und)	100	0.50	3	150.00
	Uso de energía (kwh)	0.96	0.60	3	1.72
Modulo 2	Impresiones de material (und)	100	0.50	18	900.00
	Uso de energía (kwh)	0.96	0.60	18	10.34
					1062.06

Nota: La tabla 27 muestra el costo calculado para realizar el plan de capacitación 2, y corresponde a los materiales a utilizar para dictar la capacitación, en el transcurso de un año.

Por último, la Tabla 27 es un resumen de aquellos costos que se generan al realizar el Plan de Capacitación para Reforzar Lineamientos, este muestra los costos del Módulo 1 el cual es para la presentación de los Lineamientos, y el Módulo 2 que se enfoca en la capacitación propiamente dicha del personal.

Tabla 27:

Resumen de los costos para realizar el plan de capacitación 2.

	Recursos	Costo anual
Modulo 1	Personal	89.49
	Materiales	151.72
Modulo 2	Personal	536.93
	Materiales	910.34
		1688.48

Nota: Resumen de los costos calculados por la ejecución de la propuesta de solución 3: Plan de capacitación 2 para actualizar los conocimientos de los colaboradores ante los cambios en los procesos clave.

5.1.3. Familia Gestión de procesos: Diseño del proceso

Esta familia contempla la formalización de procesos no normados en la cooperativa de créditos y ahorros, pero que se realizan en la operativa regular y generan un impacto relevante en el núcleo del negocio.

Se debe considerar como tiempo de ejecución 5 días, trabajando 5 horas, para el asistente de procesos, 2 horas para la revisión del documento, en el caso del analista de procesos, y 15 minutos como presentación final del documento al Gerente de Operaciones y procesos.

Por ello, en la Tabla 28, se consideran los recursos que se ven involucrados en la normalización de estos procesos, así como el tiempo que toma realizar esta acción, el costo por el tiempo invertido y la cantidad de veces que se realizara esta actividad en el periodo de un año.

Tabla 28:

Costos de recursos humanos para diseñar procesos nuevos.

Colaborador	Tiempo de actividad min	Costo HH S/.	Ocurrencias al año	Costo anual S/.
Asistente de Procesos	1500	9.94	1	248.58
Analista de Procesos	120	13.26	1	26.52
Gerente de Operaciones y Procesos	15	39.77	1	9.94
				285.04

Nota: La tabla 28 muestra el costo calculado para realizar diseño de procesos no normados, el cual corresponde a la propuesta de mejora 4: Diseño de procesos, y sugiere las horas hombre a utilizar para la creación de la documentación que involucran al proceso.

Finalmente, la Tabla 29 muestra un consolidado del costo total para la implementación de las propuestas, siendo este monto de 7002.89 nuevos soles, cantidad que corresponde a los costos generados por las tres familias de problemas seleccionados.

Tabla 29:

Resumen de los costos para la implementación de propuestas.

Propuesta	Costo anual S/.
Familia Gestión de cartera: Plan de capacitación	5029.38
Familia Gestión de crédito: Plan de capacitación	1688.48
Familia Gestión de procesos: Diseño del proceso	285.04
	7002.89

Nota: El resumen de los costos calculados para la implementación y ejecución de las propuestas 1, 2 y 3 correspondientes al plan de capacitación 1 y 2, y diseño de procesos, sugiere un monto total de 7002.89 nuevos de inversión en el transcurso de la implementación.

5.2. Beneficios de la propuesta

Una vez se aplique la propuesta se esperan los siguientes beneficios para el periodo de un año:

5.2.1. Ahorro esperado por la implementación de capacitaciones para abordar clientes.

A continuación en la Tabla 30, se aprecia el cálculo de los beneficios que se generarían al implementar la propuesta del Plan de Capacitación para la Actualización de Procesos, realizando un comparativa entre los costos antes de la propuesta contra los costos que se obtendrían luego de la implementación de dicha propuesta, para dar como resultado la diferencia entre dichos costos, y en este caso la viabilidad positiva para aplicar la propuesta.

Tabla 30:

Beneficio esperado por la implementación de la propuesta 1.

FAMILIA	PROCESO	PROBLEMA IDENTIFICADO	COSTO ANTES DE PROPUESTA S/.	COSTO LUEGO DE PROPUESTA S/.	DIFERENCIA S/.
Gestión de cartera	Promoción de crédito	Inversión perdida por la no incorporación de un nuevo cliente por publicidad y Merchandising	S/6,185.95	S/3,533.89	S/2,652.06
	Otorgamiento de crédito individual		S/3,290.40	S/2,961.36	S/329.04
	Rechazo de un crédito		S/19,685.60	S/13,779.92	S/5,905.68
			S/29,161.95	S/20,275.17	S/8,886.78

Nota: El beneficio a lo largo de un año para la propuesta de implementación y ejecución del plan de capacitación para la atracción de nuevos clientes esperado es de 8886.78 nuevos soles.

5.2.2. Ahorro esperado por la implementación de capacitaciones de actualización de normativas

En la siguiente Tabla, se muestra el cálculo de los beneficios esperados por la implementación del Plan de Capacitación para el Refuerzo de Lineamientos, donde se puede observar una diferencia positiva, lo cual es indicador de la viabilidad de la propuesta luego de implementarla.

Tabla 31:

Beneficio esperado por la implementación de la propuesta 2.

FAMILIA	PROCESO	PROBLEMA IDENTIFICADO	COSTO ANTES DE PROPUESTA S/.	COSTO LUEGO DE PROPUESTA S/.	DIFERENCIA S/.
Gestión de crédito	Capacitación y consolidación de grupo	Reproceso	S/5,828.37	S/3,199.76	S/2,628.61
	Recuperación de créditos	Reproceso	S/2,816.83	S/1,453.85	S/1,362.98
	Evaluación y aprobación de crédito	Reproceso	S/1,228.85	S/709.62	S/519.23
	Desembolso de un crédito grupal	Reproceso	S/735.58	S/411.06	S/324.52
			S/ 10,609.62	S/ 5,774.28	S/ 4,835.34

Nota: El beneficio a lo largo de un año para la propuesta del plan de capacitación para la actualización de procesos es de 4845.34 nuevos soles, valor que hace posible la implementación del Plan.

5.2.3. Ahorro esperado por la normalización del proceso de Recuperación de crédito ante un siniestro

Para el caso de la propuesta para la formalidad de procesos, en la Tabla 32, se puede apreciar que en el periodo de un año se conseguirá disminuir los costos a favor de la cooperativa de créditos y ahorro.

Tabla 32:

Beneficio esperado por la implementación de la propuesta 3.

FAMILIA	PROCESO	PROBLEMA IDENTIFICADO	COSTO ANTES DE PROPUESTA S/.	COSTO LUEGO DE PROPUESTA S/.	DIFERENCIA S/.
Gestión de procesos	Recuperación de créditos siniestrados	Informalidad del proceso	S/417.01	S/333.61	S/83.40

Nota: El beneficio a lo largo de un año para la propuesta del plan de capacitación para la actualización de procesos es de 83.40 nuevos soles

Por último, respecto a los beneficios esperados totales, en la Tabla 33 se puede apreciar un resumen general de las propuestas; siendo el beneficio total esperado al cabo de un año, por la implementación y seguimiento de las propuestas de mejora; de 13,805.52 nuevos soles.

Tabla 33:

Beneficio total esperado por la implementación de las cuatro propuestas.

FAMILIA	COSTO ANTES DE PROPUESTA S/.	COSTO LUEGO DE PROPUESTA S/.	DIFERENCIA S/.
Gestión de cartera	S/29,161.95	S/20,275.17	S/8,886.78
Gestión de crédito	S/10,609.62	S/5,774.28	S/4,835.34
Gestión de procesos	S/417.01	S/333.61	S/83.40
	S/40,188.57	S/26,383.05	S/13,805.52

Nota: El beneficio total esperado por la implementación de las propuestas a lo largo de un año corresponde a un valor de 13,805.52 nuevos soles.

5.3. Análisis Beneficio/Costo

Habiendo realizado la estimación de los costos para la implementación de las propuestas de mejora, se realiza el análisis de los beneficios respecto a los costos, según la Tabla 34, la cual muestra un resultado favorable, con un valor positivo y mayor a 1 de 1.97, este valor indica que las propuestas son viables para su implementación, ya que generaran ingresos, o disminuciones en cuanto a costos.

Tabla 34:

Beneficio/Costo

Familia	Costo Propuesta S/.	Beneficios S/.	Beneficio/Costo
Gestión de cartera	S/5,029.38	S/8,886.78	1.77
Gestión de crédito	S/1,688.48	S/4,835.34	2.86
Gestión de procesos	S/285.04	S/83.40	0.29
	S/7,002.89	S/13,805.52	1.97

Nota: El resultado final para el análisis del costo beneficios resulta ser mayor a uno, lo cual es un indicador de que las propuestas son viables, y aseguran un retorno favorable ante la implementación de las mejoras.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Se consiguió desarrollar un diseño viable para la gestión por procesos de la cooperativa de créditos y ahorros, el cual al ser implementado disminuiría los problemas de la cooperativa en un 94%, quedando un 6% para próximos estudios.

SEGUNDA: Se identificaron los problemas actuales de la cooperativa ante la gestión de procesos, siendo un 33% los procesos clave que actualmente generan reprocesos, se encuentran desfasados o no se encuentran diseñados; dando como resultado la presentación de tres propuestas para mejorar la gestión por procesos y ver resultados favorables en los indicadores de gestión.

TERCERA: Se logró diagnosticar el estado de los procesos que actualmente sigue la cooperativa de créditos y ahorros, siendo el 33% aquellos que representan problemas para la cooperativa, de entre estos un 5.56% de los procesos no se encuentran diseñados, aunque son claves para el negocio, mientras que el 94.44% restante de los procesos se encuentran desfasados.

CUARTA: Se logró identificar tres propuestas de mejora en base a los problemas encontrados en la gestión actual de la empresa, las cuales, en caso de implementarse, sugieren un crecimiento positivo para la cooperativa de créditos y ahorros en el plazo de un año.

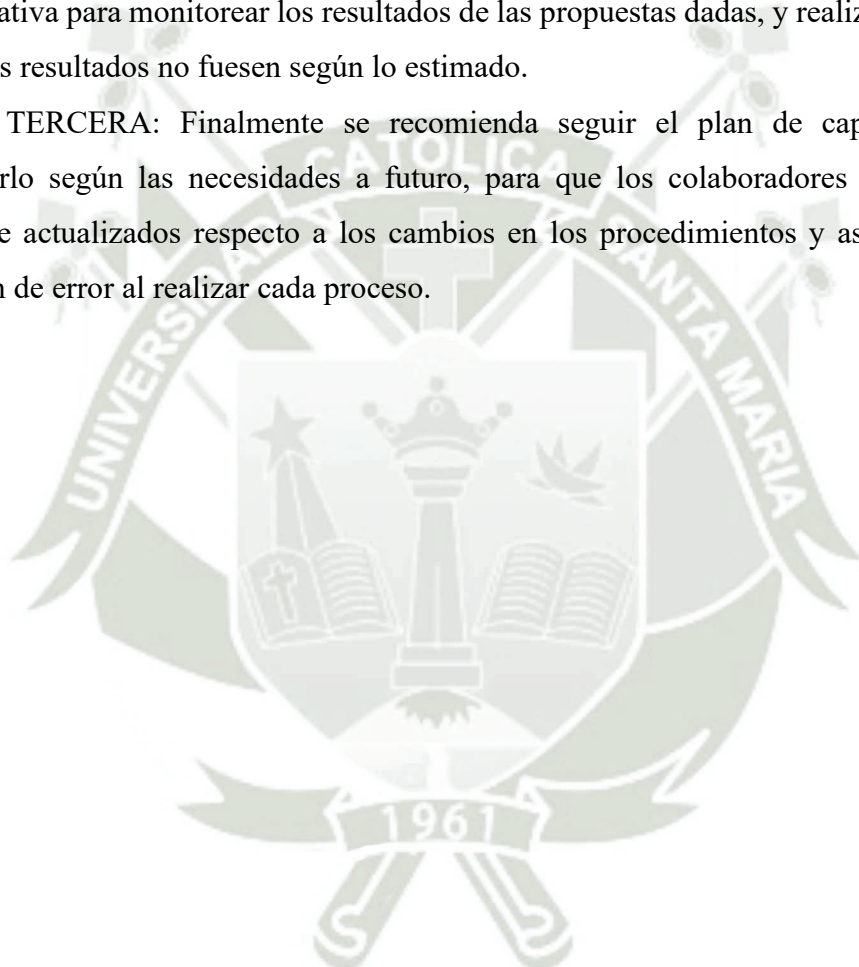
QUINTA: Se establecieron tres propuestas para la mejora de los indicadores de gestión de la cooperativa, las cuales en el periodo de un año proyectan unos beneficios de S/13,805.52; siendo el valor B/C de 1.97 según la inversión respecto al beneficio esperado por la implementación y ejecución de las propuestas; lo cual indica la viabilidad de las propuestas dadas.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se espera que luego de la implementación de las propuestas, se haga un análisis, al menos una vez al año, para validar que procesos se encuentran desactualizados, y que otros son necesarios diseñarse para evitar desfases de información u omisión de responsabilidad.

SEGUNDA: Se recomienda la revisión trimestral de los indicadores de la cooperativa para monitorear los resultados de las propuestas dadas, y realizar cambios en caso los resultados no fuesen según lo estimado.

TERCERA: Finalmente se recomienda seguir el plan de capacitaciones o mejorarlo según las necesidades a futuro, para que los colaboradores se encuentren siempre actualizados respecto a los cambios en los procedimientos y así disminuir el margen de error al realizar cada proceso.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Central de Reserva del Perú BCRP. (2011). *Glosario de Términos Económicos*. BCRP.
- Beltrán, J. (2013). *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Panamericana.
- Bravo, J. (2009). *Gestión de procesos (Con Responsabilidad Social) Desde la mejora hasta el rediseño*. Evolución.
- Camisón, C., Cruz, S., González, & Tomás. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid.
- Chaves, R., & Soler, F. (2004). *El Gobierno de las Cooperativas de Crédito en España*. CIRIEC.
- Contreras C., F., Olaya G., J., & Matos U., F. (2017). *GESTION POR PROCESOS, INDICADORES Y ESTANDARES PARA*. Peru: Biblioteca Nacional del Peru.
- Fajardo, O., & Soto, G. (2018). *Gestión Financiera Empresarial*. Machala: UTMACH.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGRAW-HILL/Interamericana editores.
- Herrera, & Rea. (2021). La Gestión por procesos y su impacto en los rendimientos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de mayo Ltda. En la ciudad de Ambato Ambato . Ambato, Ecuador.
- Herrera, R. &. (s.f.). *Seis Sigma Métodos Estadísticos y sus Aplicaciones*.
- Irurita, J. &. (2012). *Sistemas de gestión de la calidad*. Pamplona.
- Jácome, D. (2021). *Inclusión financiera en Ecuador: El cooperativismo de ahorro y crédito como alternativa*. Santiago de Compostela.
- Kazem. (2022). Indicator's analysis of Financial Soundness An analytical study on a sample of private banks listed in the Iraq Stock Exchange. Iraq.
- Manobanda C., W., & Carrera E., C. (2019). *Mejoramiento continuo de procesos de calidad*. Ecuador.
- Mestanza S., I. Y. (2021). Optimización en el proceso de evaluación de créditos en la Cooperativa Santo Cristo de Bagazán en el año 2020. Peru.
- Mora, W., López, L., & Rubio, G. (2020). *Educación Financiera y Finanzas Personales*. GIDEUT.

- Narro C., O. E. (2022). Gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – región norte. Peru.
- Navarrete V., J. E., & Navarrete V., M. J. (2018). Diseño de gestión por procesos en el banco del litoral S.A. Ecuador.
- Pandashina P., J. M. (2019). MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL MARCO DE RIESGO OPERATIVO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CHIBULEO” LTDA. Ecuador.
- Peña C., S. E., & Velasquez A., C. d. (2022). Gestión por procesos para incrementar la satisfacción del cliente del banco Azteca EKT Balta Chiclayo. Peru.
- Pinto, L. L. (2021). Reingeniería del manual de políticas y procedimientos para la concesión y otorgamiento de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito “Unión Cochapamba”. Otavalo, Ecuador.
- Presidencia del Consejo de Ministros PCM. (2015). *Implementación de la gestión por procesos en la administración pública*. Gobierno del Perú.
- PRODUCE, M. d. (2016). *Caracterización e importancia de las cooperativas en el Perú 2015*. Lima.
- SERVIR, A. N. (2021). *GESTION POR PROCESOS PARA LA ADMINISTRACION PUBLICA*. LIMA: ESCUELA NACIONAL DE EDUCACION PUBLICA.
- Superintendencia de Banca y Seguros SBS. (2018). *Nuevo Marco de Regulación y Supervisión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito - COOPAC*. Lima: SBS.
- Obtenido de SBS:
https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/ENLACES_OTRASPAGINAS/EL_RETO_DE_LA_NUEVA_REGULACION_COOPAC_2.pdf
- Superintendencia de Banca y Seguros SBS. (2021). *Bienestar financiero y el rol de la Educación Financiera*. Lima: SBS.
- Vidal, A., & Uritza, A. (2021). Gestión por procesos en el sistema crediticio en caja Cuzco – Arequipa para mejorar la satisfacción de los clientes 2021. Peru.
- Zaldivar, M., & Sotomayor, N. (2003). *Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito: Una Visión Económica*. SBS.
- Zambrano, J. (2023). Obtenido de Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/conceptos-basicos-de-finanzas-que-un-universitario-debe-saber/>
- Zhongming, T., Frimpong, S., & Guoping, D. (2019). Impact of Financial Risk Indicators on Banks’ Financial Performance in Ghana. *Business and Economic Research*, 23-52.

ANEXOS

ANEXO N°01

PLAN DE IMPLEMENTACION DE MEJORAS

1. OBJETIVO

1.1. OBJETIVO GENERAL

Crear el plan para la implementación conjunta de las mejoras propuestas en la cooperativa de créditos y ahorro.

1.2. OBJETIVO ESPECIFICOS

- Conocer la totalidad y distribución de los recursos que participaran en las mejoras propuestas.
- Crear el cronograma actividades para la implementación de las mejoras propuestas.

2. ALCANCE

El plan de implementación es de aplicación para los trabajadores de la cooperativa de áreas administrativas como el área de negocios.

3. RESPONSABILIDADES

- De los jefes:
 - Asegurar la participación del personal en el proceso de implementación.
 - Participar activamente en las actividades de implementación.
- De los trabajadores:
 - Realizar las actividades que se les designe en los tiempos establecidos.
 - Colaborar con los equipos de trabajo para lograr los objetivos.

4. INVERSION ESTIMADA:

La inversión que se estima para la implementación del plan de mejoras incluye 4 profesionales, así como aquellos materiales y recursos necesarios. La estimación, que se calculó en un total de 7002.89 nuevos soles, se realiza según el periodo de un año, que es el tiempo en que se desarrollaran las mejoras en la cooperativa.

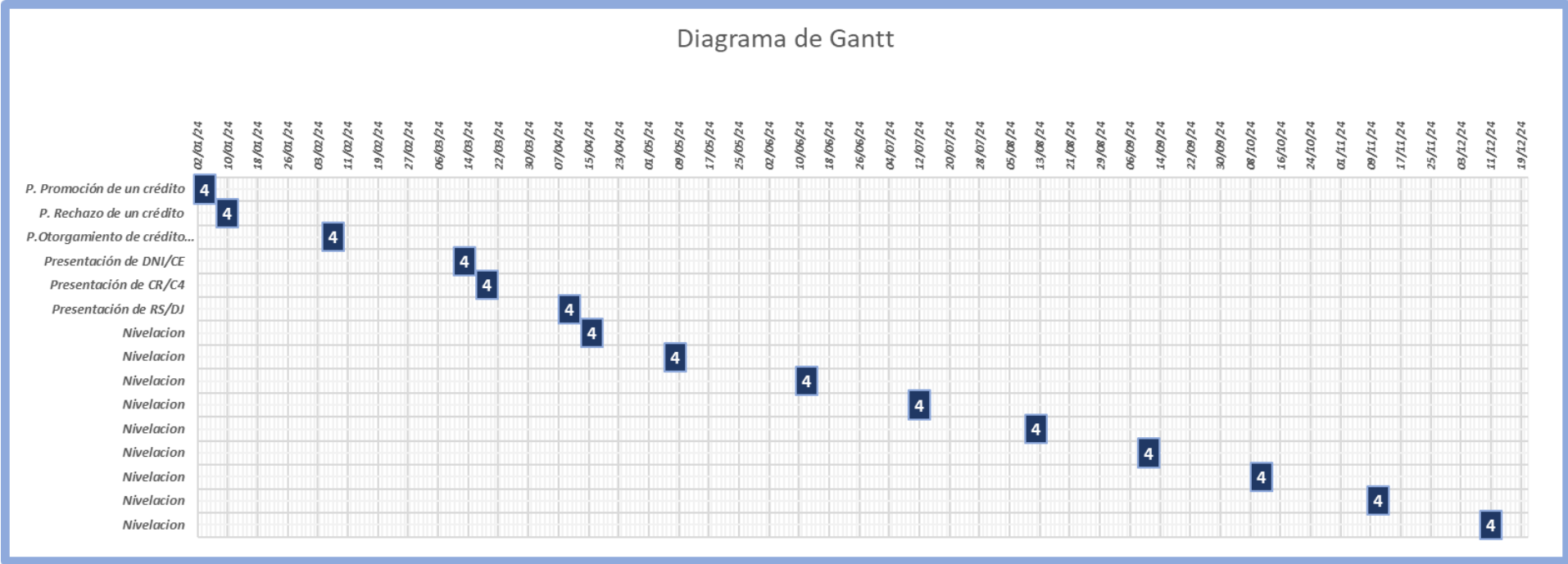
Recursos	Costo anual
Gerente de Operaciones y Procesos	188.91
Analista de Procesos	503.79
Asistente de Procesos	3559.66
Asistente de Capacitación Interna	626.42
Impresiones de material (und)	2100.00
Uso de energía (kwh)	24.12
	7002.89

5. CONSIDERACIONES

- Se actualizará el cronograma según disposición de las jefaturas y/o cambios en los procesos de forma masiva.
- En caso el trabajador no asista al centro de trabajo o no cumpla con los tiempos establecidos de entrega, este recibirá una llamada de atención por incumplimiento.

PLAN	MODULOS	RECURSOS	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES			
			ACTIVIDAD	INICIO	DIAS	FINAL
Plan de implementación de mejoras	Modulo 1A: Actualización de procesos	Gerente de operaciones y procesos, Analista de procesos, Asistente de procesos	P. Promoción de un crédito	2/01/2024	4	6/01/2024
			P. Rechazo de un crédito	8/01/2024	4	12/01/2024
			P. Otorgamiento de crédito individual	5/02/2024	4	9/02/2024
	Modulo 1B: Presentación de lineamientos	Asistente de procesos y asistente de capacitación interna	Presentación de DNI/CE	11/03/2024	4	15/03/2024
			Presentación de CR/C4	17/03/2024	4	21/03/2024
			Presentación de RS/DJ	8/04/2024	4	12/04/2024
	Modulo 2: Nivelación de conocimientos de procesos y lineamientos	Asistente de procesos y asistente de capacitación interna	Nivelación	14/04/2024	4	18/04/2024
			Nivelación	6/05/2024	4	10/05/2024
			Nivelación	10/06/2024	4	14/06/2024
			Nivelación	10/07/2024	4	14/07/2024
			Nivelación	10/08/2024	4	14/08/2024
			Nivelación	9/09/2024	4	13/09/2024
			Nivelación	9/10/2024	4	13/10/2024
			Nivelación	9/11/2024	4	13/11/2024
	Nivelación	9/12/2024	4	13/12/2024		
			MIN	2/01/2024		
			MAX	13/12/2024		

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DIAGRAMA GANTT



(1) Número de DNI	Número de documento de identidad.
(2) Nombres y Apellidos	Los nombres completos.
(3) Fecha de nacimiento	La fecha de nacimiento.
(4) Ubigeo	Ubicación geográfica del lugar de nacimiento.
(5) Sexo	Genero.
(6) Estado Civil	Situación de convivencia.
(7) Fecha de Caducidad	La fecha de caducidad del documento de identidad.
(8) Firma	Rubrica
(9) Nacionalidad	La nacionalidad. (para carne de extranjería).

b. Consulta RENIEC o C4:

VALIDAR	CONSIDERAR
Datos críticos legibles	Debe presentar una copia del documento
	Numero de DOI
	Nombres y apellidos
	Fecha de nacimiento
	Sexo
	Estado civil
	Firma
Socia mayor de edad	Socia debe tener al menos 18 años
Antigüedad de consulta RENIEC o C4	<= 30 días calendario

(1) Número de DNI	El número de documento de identidad de la socia.
(2) Nombres y Apellidos	Los nombres completos de la socia.
(3) Fecha de nacimiento	La fecha de nacimiento de la socia.
(4) Sexo	Genero de la socia.
(5) Estado Civil	La situación de convivencia de la socia.
(6) Firma	La firma en el documento de la socia.

2. Recibo de servicios:

VALIDAR	CONSIDERAR
Copia del Recibo original	No se aceptan fotos de copias
Recibo debe ser de un servicio fijo	No se acepta recibo de celular
Los datos críticos deben ser legibles	Número de contrato
	Departamento, provincia, distrito y dirección
	Fecha de emisión
Antigüedad del recibo de servicios	<= 60 días

Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.
 RUC 20100188628 - Consuelo 310 - Arequipa - Arequipa
 FonoSEAL (054) 381188 o *9000
 www.seal.com.pe - seal@seal.com.pe

RECIBO ELECTRÓNICO POR SERVICIOS PÚBLICOS

Recibo Número: **S001 - 55132109** MES FACTURADO: Enero-2020 Fecha Vencimiento: **07-Feb.-2020**
 Fecha Emisión: **20/01/2020**

Nombre: PEREZ PEREZ JUAN
 Dirección: AV. INDEPENDENCIA NRO 123
 Provincia: AREQUIPA

DNI: 12345678
 Ruta: 1-04-04-00-000000
 T.C: C1.1 MONOFASICO Subterránea Doble
 T.M: ELECTROMECHANICO 2 Hilos

T.N: 220V NSM: 1984810
 S.E: 1446 NIM: 00003810
 T.S: Individual
 Sistema Eléctrico SEO 123 - Arequipa
 Sector Típico: Urbano Media Densidad

N° CONTRATO
100000

SET : [00] - SET CHILINA
 Circuito : [0007] - AMT ALTO GAYMA
 S.E. : 1416

LECTURAS Y CONSUMO

Opción Tarifaria: BT5B RESIDENCIAL	Potencia Contratada: 2.80 KW
LECTURA ANTERIOR: OK 26157 14 Nov 2019	LECTURA ACTUAL: OK 26396 15 Dic 2019
Factor: 1.00	
CONSUMO FACTURADO: 209.00 kWh	
EL COSTO DE kWh ES: S/ 0.5555	
Alicuota AP: 0.42	
Afecto a Recargo Ley 27510 FOSE, Monto S/ 5.48	

HISTÓRICO DE CONSUMOS

DETALLE FACTURACION

CONCEPTO	IMPORTE S/
ALUMBRADO PUBLICO	12.10
CARGO FIJO	3.22
ENERGIA	116.31
INTERESES COMPENSATORIOS	0.20
MANTENIMIENTO Y REPOSICION DE LA CONEXION	1.34
SUBTOTAL	133.17
IGV 18%	23.97
OTROS CONCEPTOS NO AFECTOS	
LEY 28749 ELECTRIFICACION RURAL	1.73
REDONDEO MES ANTERIOR	0.03

TOTAL A PAGAR S/ *158.90**

SON : CIENTO CINCUENTA Y OCHO CON 90/100 SOLES

(1) Código de suministro o Numero de contrato	Código que identifica al usuario y suministro
(2) Dirección de la vivienda	Dirección de la vivienda
(3) Departamento, provincia y distrito.	Departamento, provincia y distrito de la vivienda.
(4) Fecha de facturación, emisión o consumo.	Fecha de facturación, emisión o de consumo

a. Declaración Jurada:

VALIDAR	CONSIDERAR
Con Datos críticos legibles	Nombres y apellidos
	DOI
	Dirección
	Firma
Los datos corresponden a la socia	Información de la declaración jurada igual a la del DNI
La firma debe corresponder a la socia	Firma en el DNI debe ser muy similar a la de la declaración jurada

ANEXO N° 03

PROCESO PARA LA RECUPERACION DE UN CREDITO ANTE UN SINIESTRO

1. OBJETIVO:

Establecer el proceso correspondiente para recuperar el crédito de un socio fallecido, o incapacitado de forma permanente.

2. ALCANCE:

El proceso abarca desde la comunicación del suceso por parte de los colaboradores de negocios y/o familiares del cliente, hasta la recuperación del crédito para este cliente.

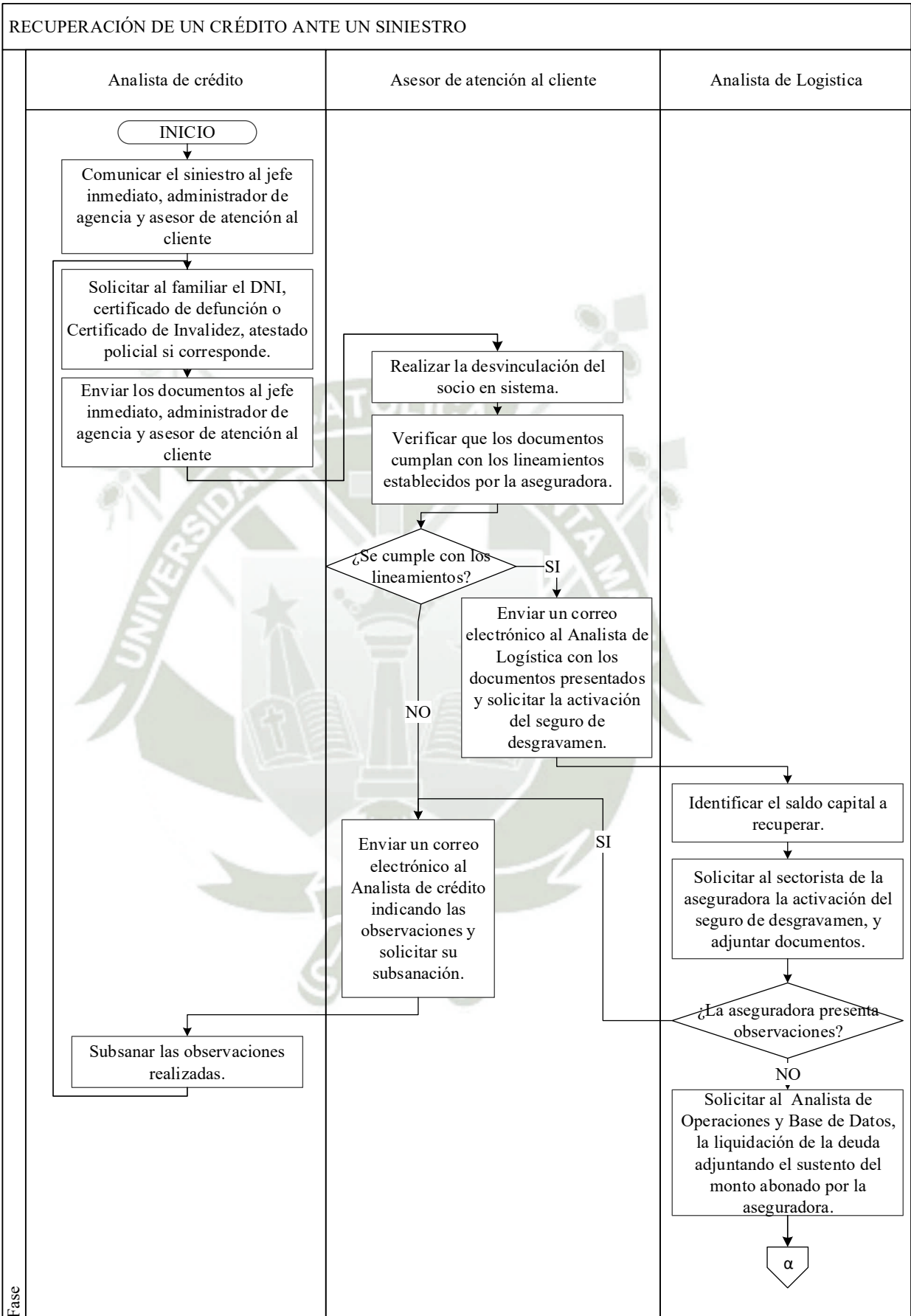
3. INVOLUCRADOS:

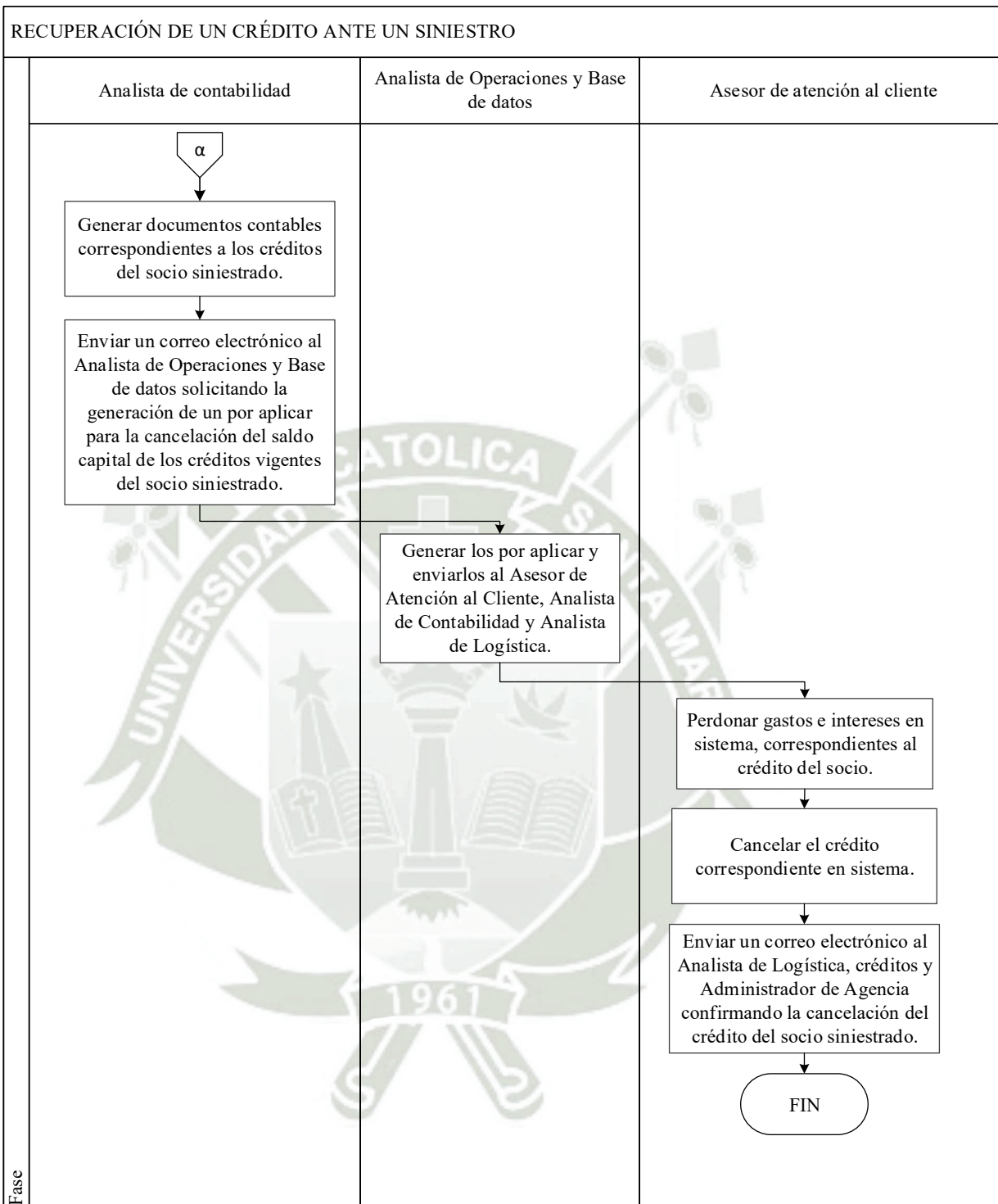
- Analista de crédito
- Asesor de atención al cliente
- Analista Logística
- Analista de Contabilidad
- Analista de Operaciones y Base de datos

4. DEFINICIONES:

- Siniestro: Ocurrencia que incapacita total y permanentemente ya sea por enfermedad, accidente o atentado a un cliente; o produce el fallecimiento de este.

5. FLUJOGRAMA:





ANEXO N° 04

CALCULO DE HORAS HOMBRE

- Cálculo de Horas Hombre del personal de Negocios y Operaciones

Tabla 35: *Cálculo de Horas Hombre Negocios y Operaciones*

	Remuneración S/.	Al día S/.	Por hora S/.
<i>Administrador</i>	3000	115.38	14.42
<i>Asesor</i>	2000	76.92	9.62
<i>Recibidor -Pagador</i>	1350	51.92	6.49
<i>Auxiliar de crédito</i>	1350	51.92	6.49
<i>Analista de crédito</i>	1350	51.92	6.49
<i>Jefe de crédito</i>	2000	76.92	9.62
<i>Gerente territorial</i>	3000	115.38	14.42
<i>Gerente Zonal (GT/ JC)</i>	2500	96.15	12.02

Nota: En la tabla se muestra el cálculo del costo de las horas hombre, según el cargo respectivo del área de negocios y Operaciones.

- Cálculo de Horas Hombre del personal Administrativo

Tabla 36: *Cálculo de Horas Hombre Administrativos*

	Remuneración S/.	Al día S/.	Por hora S/.
<i>Asistente de Procesos</i>	1750	87.50	9.94
<i>Asistente de Capacitación Interna</i>	1750	87.50	9.94
<i>Analista de inteligencia de Negocios</i>	2333	116.65	13.26
<i>Asistente de Operaciones y Base de datos</i>	1750	87.50	9.94
<i>Gerente de Operaciones</i>	7000	350.00	39.77

Nota: En la tabla se muestra el cálculo del costo de las horas hombre, según el cargo respectivo de los colaboradores del área administrativa.

ANEXO N° 05

OPERACIONES PARA LOS INDICADORES DE GESTIÓN

• **Indicadores para la Gestión por procesos**

Los indicadores que se están considerando son en la dimensión de selección de procesos y para el diseño de procesos, estos indicadores nos ayudan a tener una primera imagen general del estado de la cooperativa con relación a la gestión de procesos.

Considerando ello, los procesos de la cooperativa diseñados son 53, sin embargo, aquellos que afectan directamente al flujo de negocio son 17, los cuales se encuentran desfazados en el tiempo, es por ello se plantea la actualización de estos, por otro lado, para una mejor gestión de procesos, se está añadiendo 1 proceso clave, este se diseñó desde cero.

Tabla 37: Resumen procesos de gestión

Procesos clave del negocio	18
Procesos diseñados	1
Procesos no diseñados	17
Total de procesos	54

Nota: En la tabla se muestra los procesos seleccionados para aplicar la gestión por procesos en la cooperativa.

A continuación se muestra el cálculo realizado para la obtención de los indicadores según los valores antes descritos.

Tabla 38: Cálculo indicadores para la Gestión por procesos

DIMENSIÓN	INDICADOR	CÁLCULO	VALOR
Selección de procesos	Procesos clave del negocio/total procesos	18/54	33.33%
	Procesos diseñados/Procesos clave del negocio	1/18	5.56%
Diseño de los procesos	Procesos no diseñados/Procesos clave del negocio	17/18	94.44%

Nota: En la tabla se muestra el cálculo de los indicadores para la Gestión por procesos.

- **Indicadores para la Gestión de la cooperativa**

Los indicadores correspondientes a la gestión de la cooperativa son los que nos muestran el estado de la empresa según el giro de negocio. A continuación se muestra un extracto de la situación de la cooperativa respecto a los clientes del último trimestre del año 2023.

Tabla 39: *Cientes trimestre IV año 2023*

AGENCIA	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
TOTAL CLIENTES AQP	9828	10002	10324	10051
CLIENTES NUEVOS AQP	253	174	322	250

Nota: En la tabla se muestra el promedio de clientes regulares y nuevos de la cooperativa en el último trimestre del año 2023.

Según el extracto de clientes se procede a realizar los cálculos respectivos para los indicadores de gestión de cartera, es decir si la cooperativa ve un incremento o decremento de su cartera, a su vez se obtendrá el valor de clientes que se fidelizan con la cooperativa y el alcance que tienen los colaboradores para la revisión de documentos.

Tabla 40: *Cálculo indicadores para la Gestión de la cooperativa respecto a la cartera y colaboradores*

DIMENSIÓN	INDICADOR	CÁLCULO	VALOR
Gestión de cartera	Cientes nuevos/total de clientes en el mes	250/10051	2.48%
Gestión de colaboradores	Cientes renovados/total de clientes en el mes	$(10051 - 250) / 10051$	97.52%
	Documentos revisados/número de auxiliares de crédito	$(10051/15) / 4$	168 doc/aux

Nota: En la tabla se muestra el cálculo de los indicadores para la Gestión de la cooperativa, relacionados con los clientes y colaboradores de la cooperativa.

Por otro lado, se incluye la tabla resumen de los tiempos para la revisión de documentación y tiempos de espera para su atención, se consideró un extracto de 168 datos, ya que este es el número de expedientes promedio que revisa un auxiliar por mes. Esta

información se utiliza para el cálculo de los indicadores para Gestión de la cooperativa respecto a los tiempos para revisión y atención de un crédito.

Tabla 41: Tiempos de revisión y atención

GRUPO REVISADO	HORA DE ENTREGA	INICIO REVISION	FIN REVISION	TIEMPO ESPERA	TIEMPO DE REVISION
1	11:00:00	16:32:00	16:44:00	05:32:00	00:12:00
2	11:00:00	13:40:00	13:55:00	02:40:00	00:15:00
3	09:40:00	17:00:00	17:14:00	07:20:00	00:14:00
4	11:00:00	15:15:00	15:30:00	04:15:00	00:15:00
5	10:00:00	13:20:00	13:34:00	03:20:00	00:14:00
6	11:00:00	12:30:00	12:44:00	01:30:00	00:14:00
7	10:00:00	15:15:00	15:30:00	05:15:00	00:15:00
8	11:00:00	14:30:00	14:45:00	03:30:00	00:15:00
9	10:20:00	17:10:00	17:22:00	06:50:00	00:12:00
10	11:00:00	15:50:00	16:04:00	04:50:00	00:14:00
11	10:45:00	15:38:00	15:50:00	04:53:00	00:12:00
12	11:00:00	14:07:00	14:22:00	03:07:00	00:15:00
13	09:30:00	17:03:00	17:17:00	07:33:00	00:14:00
14	11:00:00	12:30:00	12:44:00	01:30:00	00:14:00
15	11:00:00	15:05:00	15:20:00	04:05:00	00:15:00
16	11:00:00	14:55:00	15:10:00	03:55:00	00:15:00
17	11:00:00	13:40:00	13:55:00	02:40:00	00:15:00
18	10:15:00	11:45:00	12:00:00	01:30:00	00:15:00
19	10:10:00	13:10:00	13:25:00	03:00:00	00:15:00
20	09:30:00	12:00:00	12:14:00	02:30:00	00:14:00
21	11:00:00	15:30:00	15:45:00	04:30:00	00:15:00
22	11:00:00	14:39:00	14:53:00	03:39:00	00:14:00
23	11:00:00	13:40:00	13:55:00	02:40:00	00:15:00
24	09:00:00	17:33:00	17:48:00	08:33:00	00:15:00
25	10:40:00	15:21:00	15:52:00	04:41:00	00:31:00
26	10:40:00	16:11:00	16:23:00	05:31:00	00:12:00
27	09:00:00	11:47:00	12:02:00	02:47:00	00:15:00
28	10:20:00	12:12:00	12:25:00	01:52:00	00:13:00
29	11:00:00	14:05:00	14:20:00	03:05:00	00:15:00
30	11:00:00	13:20:00	13:35:00	02:20:00	00:15:00
31	10:30:00	14:26:00	14:41:00	03:56:00	00:15:00
32	09:40:00	16:24:00	16:36:00	06:44:00	00:12:00
33	10:20:00	14:05:00	14:20:00	03:45:00	00:15:00
34	09:30:00	12:10:00	12:22:00	02:40:00	00:12:00
35	09:00:00	15:33:00	15:45:00	06:33:00	00:12:00



36	11:00:00	17:20:00	17:34:00	06:20:00	00:14:00
37	10:00:00	11:54:00	12:08:00	01:54:00	00:14:00
38	09:00:00	16:59:00	17:14:00	07:59:00	00:15:00
39	10:40:00	17:00:00	17:14:00	06:20:00	00:14:00
40	11:00:00	14:25:00	14:40:00	03:25:00	00:15:00
41	09:00:00	11:45:00	12:00:00	02:45:00	00:15:00
42	09:20:00	17:57:00	18:12:00	08:37:00	00:15:00
43	10:00:00	14:43:00	14:57:00	04:43:00	00:14:00
44	10:00:00	17:37:00	17:51:00	07:37:00	00:14:00
45	09:40:00	18:00:00	18:15:00	08:20:00	00:15:00
46	11:00:00	15:40:00	15:54:00	04:40:00	00:14:00
47	11:00:00	14:34:00	14:48:00	03:34:00	00:14:00
48	09:00:00	12:20:00	12:35:00	03:20:00	00:15:00
49	10:40:00	17:09:00	17:24:00	06:29:00	00:15:00
50	10:10:00	17:45:00	18:00:00	07:35:00	00:15:00
51	10:00:00	17:35:00	17:50:00	07:35:00	00:15:00
52	11:00:00	16:20:00	16:35:00	05:20:00	00:15:00
53	11:00:00	12:30:00	12:45:00	01:30:00	00:15:00
54	11:00:00	14:10:00	14:25:00	03:10:00	00:15:00
55	11:00:00	14:50:00	15:05:00	03:50:00	00:15:00
56	11:00:00	14:27:00	14:41:00	03:27:00	00:14:00
57	09:50:00	16:25:00	16:40:00	06:35:00	00:15:00
58	09:00:00	11:36:00	11:50:00	02:36:00	00:14:00
59	11:00:00	14:45:00	14:59:00	03:45:00	00:14:00
60	10:30:00	14:15:00	14:30:00	03:45:00	00:15:00
61	09:30:00	11:25:00	11:39:00	01:55:00	00:14:00
62	10:00:00	14:30:00	14:45:00	04:30:00	00:15:00
63	10:00:00	17:39:00	17:54:00	07:39:00	00:15:00
64	10:20:00	12:14:00	12:28:00	01:54:00	00:14:00
65	09:00:00	17:10:00	17:24:00	08:10:00	00:14:00
66	11:00:00	13:05:00	13:20:00	02:05:00	00:15:00
67	09:00:00	12:10:00	12:24:00	03:10:00	00:14:00
68	09:40:00	16:15:00	17:00:00	06:35:00	00:45:00
69	11:00:00	14:50:00	15:05:00	03:50:00	00:15:00
70	11:00:00	14:00:00	14:14:00	03:00:00	00:14:00
71	10:00:00	11:45:00	12:00:00	01:45:00	00:15:00
72	11:00:00	15:05:00	15:20:00	04:05:00	00:15:00
73	09:00:00	12:14:00	12:29:00	03:14:00	00:15:00
74	11:00:00	15:10:00	15:51:00	04:10:00	00:41:00
75	10:45:00	14:05:00	14:20:00	03:20:00	00:15:00
76	10:00:00	11:40:00	11:53:00	01:40:00	00:13:00
77	11:00:00	13:05:00	13:20:00	02:05:00	00:15:00
78	11:00:00	13:00:00	13:13:00	02:00:00	00:13:00

79	10:20:00	17:13:00	17:28:00	06:53:00	00:15:00
80	09:00:00	11:28:00	11:42:00	02:28:00	00:14:00
81	11:00:00	15:40:00	15:55:00	04:40:00	00:15:00
82	10:30:00	14:45:00	15:00:00	04:15:00	00:15:00
83	11:00:00	14:55:00	15:10:00	03:55:00	00:15:00
84	09:30:00	12:10:00	12:23:00	02:40:00	00:13:00
85	11:00:00	12:40:00	12:53:00	01:40:00	00:13:00
86	10:40:00	16:32:00	16:45:00	05:52:00	00:13:00
87	11:00:00	14:30:00	14:45:00	03:30:00	00:15:00
88	10:00:00	14:05:00	14:20:00	04:05:00	00:15:00
89	10:00:00	11:30:00	11:45:00	01:30:00	00:15:00
90	11:00:00	13:00:00	13:14:00	02:00:00	00:14:00
91	10:40:00	13:59:00	14:13:00	03:19:00	00:14:00
92	11:00:00	13:00:00	13:19:00	02:00:00	00:19:00
93	10:30:00	12:20:00	12:35:00	01:50:00	00:15:00
94	11:00:00	13:40:00	13:55:00	02:40:00	00:15:00
95	10:00:00	16:10:00	16:22:00	06:10:00	00:12:00
96	11:00:00	12:50:00	13:02:00	01:50:00	00:12:00
97	09:30:00	17:38:00	17:52:00	08:08:00	00:14:00
98	10:00:00	14:10:00	14:25:00	04:10:00	00:15:00
99	10:50:00	13:55:00	14:10:00	03:05:00	00:15:00
100	09:00:00	12:30:00	12:44:00	03:30:00	00:14:00
101	11:00:00	15:50:00	16:05:00	04:50:00	00:15:00
102	10:35:00	13:09:00	13:22:00	02:34:00	00:13:00
103	11:00:00	14:30:00	14:45:00	03:30:00	00:15:00
104	10:35:00	15:25:00	15:37:00	04:50:00	00:12:00
105	09:00:00	11:35:00	11:50:00	02:35:00	00:15:00
106	10:25:00	12:35:00	12:47:00	02:10:00	00:12:00
107	10:40:00	14:21:00	14:36:00	03:41:00	00:15:00
108	09:00:00	11:45:00	12:00:00	02:45:00	00:15:00
109	09:40:00	12:00:00	12:14:00	02:20:00	00:14:00
110	11:00:00	14:04:00	14:18:00	03:04:00	00:14:00
111	09:00:00	12:05:00	12:20:00	03:05:00	00:15:00
112	11:00:00	17:51:00	18:06:00	06:51:00	00:15:00
113	11:00:00	16:26:00	16:38:00	05:26:00	00:12:00
114	11:00:00	15:02:00	15:17:00	04:02:00	00:15:00
115	11:00:00	17:10:00	17:25:00	06:10:00	00:15:00
116	10:00:00	11:40:00	11:54:00	01:40:00	00:14:00
117	11:00:00	13:46:00	14:01:00	02:46:00	00:15:00
118	11:00:00	13:10:00	13:24:00	02:10:00	00:14:00
119	10:20:00	11:45:00	12:00:00	01:25:00	00:15:00
120	11:00:00	14:15:00	14:30:00	03:15:00	00:15:00
121	10:00:00	11:48:00	12:02:00	01:48:00	00:14:00

122	11:00:00	15:20:00	15:35:00	04:20:00	00:15:00
123	11:00:00	12:30:00	12:45:00	01:30:00	00:15:00
124	11:00:00	15:25:00	15:40:00	04:25:00	00:15:00
125	09:00:00	11:45:00	12:00:00	02:45:00	00:15:00
126	11:00:00	15:05:00	15:20:00	04:05:00	00:15:00
127	10:30:00	14:00:00	14:15:00	03:30:00	00:15:00
128	11:00:00	14:07:00	14:21:00	03:07:00	00:14:00
129	11:00:00	12:30:00	12:44:00	01:30:00	00:14:00
130	09:40:00	11:30:00	11:45:00	01:50:00	00:15:00
131	10:00:00	17:20:00	17:33:00	07:20:00	00:13:00
132	09:00:00	12:12:00	12:26:00	03:12:00	00:14:00
133	11:00:00	13:05:00	13:24:00	02:05:00	00:19:00
134	10:45:00	14:30:00	14:45:00	03:45:00	00:15:00
135	10:20:00	12:02:00	12:16:00	01:42:00	00:14:00
136	11:00:00	14:02:00	14:17:00	03:02:00	00:15:00
137	11:00:00	14:45:00	15:00:00	03:45:00	00:15:00
138	10:25:00	14:12:00	14:27:00	03:47:00	00:15:00
139	11:00:00	13:20:00	13:33:00	02:20:00	00:13:00
140	09:00:00	11:40:00	11:55:00	02:40:00	00:15:00
141	11:00:00	12:40:00	12:54:00	01:40:00	00:14:00
142	09:00:00	12:00:00	12:14:00	03:00:00	00:14:00
143	11:00:00	13:05:00	13:24:00	02:05:00	00:19:00
144	10:20:00	15:20:00	15:33:00	05:00:00	00:13:00
145	10:30:00	14:45:00	15:00:00	04:15:00	00:15:00
146	11:00:00	12:31:00	12:45:00	01:31:00	00:14:00
147	11:00:00	14:15:00	14:30:00	03:15:00	00:15:00
148	11:00:00	12:50:00	13:03:00	01:50:00	00:13:00
149	09:00:00	17:32:00	17:47:00	08:32:00	00:15:00
150	09:40:00	17:54:00	18:09:00	08:14:00	00:15:00
151	11:00:00	13:10:00	13:25:00	02:10:00	00:15:00
152	10:30:00	12:40:00	12:54:00	02:10:00	00:14:00
153	10:00:00	17:38:00	17:52:00	07:38:00	00:14:00
154	10:00:00	11:45:00	12:00:00	01:45:00	00:15:00
155	10:20:00	17:20:00	17:33:00	07:00:00	00:13:00
156	11:00:00	14:25:00	14:40:00	03:25:00	00:15:00
157	09:30:00	17:40:00	17:54:00	08:10:00	00:14:00
158	10:10:00	18:15:00	18:30:00	08:05:00	00:15:00
159	10:55:00	14:01:00	14:15:00	03:06:00	00:14:00
160	11:00:00	13:10:00	13:24:00	02:10:00	00:14:00
161	10:30:00	14:05:00	14:20:00	03:35:00	00:15:00
162	11:00:00	16:16:00	16:38:00	05:16:00	00:22:00
163	10:20:00	13:45:00	14:00:00	03:25:00	00:15:00
164	10:15:00	17:32:00	17:45:00	07:17:00	00:13:00

165	09:40:00	17:35:00	17:55:00	07:55:00	00:20:00
166	10:00:00	17:39:00	17:54:00	07:39:00	00:15:00
167	10:40:00	18:12:00	18:25:00	07:32:00	00:13:00
168	09:00:00	16:16:00	16:38:00	07:16:00	00:22:00

Nota: La tabla, es un extracto de 168 revisiones, seleccionadas de forma aleatoria en el periodo IV del año 2023, del análisis de esta información podemos obtener los indicadores para el tiempo de revisión y atención de expedientes.

Por último, se ve en la tabla 43, el cálculo de los indicadores para la gestión de crédito, el cual nos da un vistazo del tiempo que le toma a un auxiliar revisar un expediente, así como el tiempo que un expediente se encuentra en estado de espera para su revisión.

Tabla 42: Cálculo indicadores para la Gestión de la cooperativa respecto a tiempos

DIMENSIÓN	INDICADOR	CÁLCULO	VALOR
Gestión de crédito	Tiempo promedio de atención para la revisión de documentos	\bar{X} (Tiempo de revisión - Tabla 40)	15 min
	Tiempo promedio de espera para la revisión de documentos	\bar{X} (Tiempo de espera - Tabla 40)	4 horas

Nota: La tabla, es un extracto de 168 revisiones, seleccionadas de forma aleatoria en el periodo IV del año 2023, del análisis de esta información