

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍAS FÍSICAS Y FORMALES

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



TESIS

“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA EN LA LÍNEA DE CRÉDITOS PARA INCREMENTAR EL NÚMERO DE CRÉDITOS EN UNA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO, AREQUIPA 2016”

Presentado por:

LARIZA NOELIA DELGADO VILLANUEVA

Para optar el Título Profesional de
INGENIERO INDUSTRIAL

Arequipa - Perú

2016

DEDICATORIA

A mi hermana Brenda,
Por su gran corazón, confianza y sentido del humor. Quien ha sido siempre mi inspiración para ser una persona de bien.
Sé que no me alcanzará la vida para agradecer su protección y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por regalarme la vida y ser mi guía.
A mis docentes de la universidad por todas las enseñanzas y valores impartidos en estos años de formación profesional.
A mi familia por su apoyo y comprensión brindada.

INDICE GENERAL

1. CAPITULO I ANTECEDENTES DEL TRABAJO	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1. Descripción del Problema.....	1
1.1.2. Tipo del Problema de Investigación.....	2
1.1.3. Interrogantes Básicas.....	2
1.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	2
1.2.1. Objetivo General.....	2
1.2.2. Objetivos Específicos	3
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	3
1.3.1. Justificación Económica	3
1.3.2. Justificación Profesional	3
1.3.3. Justificación Social	3
1.3.4. Campo, Área y Línea.....	4
1.4. VARIABLES E INDICADORES.....	4
1.5. HIPÓTESIS	4
1.6. LIMITACIONES.....	5
1.6.1. ¿Qué se quiere hacer?.....	5
1.6.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio?	5
1.6.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?.....	5
1.7. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO.....	5
1.7.1. Técnicas	5
1.7.2. Instrumentos.....	5
A. Encuestas.....	5
B. Cuestionario de Actividades	6
C. Observación.....	6
D. Análisis documental.....	6
1.7.3. Población.....	6
2. CAPITULO II MARCO TEÓRICO	7
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	7
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	8
2.2.1. TERMINOLOGÍA	8
2.2.2. PLAN DE CAPACITACIONES.....	11

2.2.3. MOTIVACIÓN	13
2.2.4. COMUNICACIÓN INTERNA.....	16
2.2.5. PROCESO DE CONTROL	18
2.2.6. SEGUIMIENTO.....	19
2.2.7. MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS.....	22
3. CAPITULO III DIAGNOSTICO SITUACIONAL	25
3.1. LA EMPRESA.....	25
3.1.1. Rubro.....	25
3.1.2. Actividad principal.....	25
3.1.3. Breve reseña histórica	25
3.1.4. Misión	26
3.1.5. Visión.....	26
3.1.6. Organigrama.....	26
3.2. ÁREA DE CRÉDITOS	28
3.2.1. Organigrama.....	28
3.2.2. Descripción del Proceso Actual	29
3.2.3. Flujograma.....	31
A. Proceso Promoción	32
B. Proceso Evaluación.....	34
C. Proceso Aprobación	36
D. Proceso de Desembolso.....	40
E. Proceso Seguimiento.....	42
3.3. ANÁLISIS DE PROCESO ACTUAL.....	44
3.3.1. Análisis del proceso de Promoción.....	44
3.3.2. Análisis del proceso de Evaluación	46
3.3.3. Análisis del proceso de Aprobación.....	48
3.3.4. Análisis del proceso de Desembolso.....	48
3.3.5. Análisis del proceso de Seguimiento.....	49
3.3.6. Diagrama Causa – Efecto.....	50
3.4. ANALISIS	53
3.4.1. Promoción	53
3.4.2. Evaluación	55
3.4.3. Aprobación	59
3.4.4. Desembolso.....	61

3.4.5. Seguimiento.....	63
3.4.6. Resumen	63
3.4.7. Diagrama Causa – Efecto.....	65
3.5. MONTO DE CREDITOS Y PARITICIPACION POR TIPO	67
3.5.1. Micro – empresa.....	67
3.5.2. Pequeña empresa	68
3.5.3. Mediana empresa.....	70
3.5.4. Participación por tipo de Crédito.....	71
3.5.5. Diagrama Causa Efecto.....	73
3.6. ANALISIS DE CAPITAL HUMANO	75
3.6.1. Objetivo	75
3.6.2. Población.....	75
3.6.3. Muestra.....	75
3.6.4. Herramienta.....	76
3.6.5. Aplicación	77
3.6.6. Resultados.....	77
A. Administradores.....	77
B. Sectoristas.....	92
C. Personal de Operaciones	108
3.6.7. Diagrama Causa Efecto.....	121
3.7. EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES.....	123
3.7.1. Criterios para la clasificación de las actividades.....	123
3.7.2. Resultados Obtenidos	124
A. Administrador.....	124
B. Sectorista Líder.....	127
3.7.3. Diagrama Causa efecto	129
3.8. ANÁLISIS DE PARETO	131
3.8.1. Análisis de Factores	131
3.8.2. Factores.....	133
3.8.3. Factores en Porcentaje Acumulado.....	135
3.8.4. Gráficos de Pareto.....	136
3.8.5. Porcentaje Acumulado.....	137
3.8.6. Análisis	138
4. CAPITULO IV PROPUESTA DE MEJORA	139

4.1.	ANÁLISIS DE PROBLEMAS	139
4.2.	PROPUESTA POR PROBLEMA.....	141
4.3.	ANÁLISIS DE LAS PROPUESTA.....	142
4.4.	PLAN DE CAPACITACIONES.....	143
4.4.1.	METODOLOGÍA A UTILIZAR.....	143
A.	Detectar las necesidades de capacitación.....	143
B.	Determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo,	143
(1)	OBJETIVO GENERAL	144
(2)	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	144
C.	Diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos	144
D.	La impartición para desarrollar las habilidades.....	147
E.	La evaluación.....	147
4.4.2.	COSTO APROXIMADO.....	148
4.5.	FACILIDADES EN ESTUDIOS POSTGRADO	148
4.5.1.	ESTUDIOS POSTGRADO	148
A.	Necesidad de capacitaciones	149
B.	Requisitos para optar por estudios de postgrado	149
C.	Costo	150
4.6.	ESCUELA DE CRÉDITOS	152
4.6.1.	Organización de cursos, contenido, responsable y duración.....	155
4.6.2.	Programa de capacitación en las 3 semanas previstas.....	157
4.6.3.	Otras consideraciones:	159
4.7.	RESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO CREDITICIO	159
4.7.1.	Promoción	159
A.	Propuesta sobre la ejecución de la Promoción.....	159
B.	Propuesta sobre el material publicitario que se utiliza durante la promoción	160
4.7.2.	Evaluación	161
A.	Elaboración del Flujo de Caja en la evaluación del crédito.....	162
B.	Propuesta con relación a la herramienta de correo electrónico de los Sectoristas	164
C.	Propuesta con relación a las fotografías que deben tomarse dentro del proceso crediticio.	165

D. Propuesta con relación a la validez de la aprobación del crédito dentro del proceso de desembolso.	167
E. Propuesta del proceso de evaluación mejorado	167
4.7.3. Aprobación	173
A. Propuestas estratégicas del proceso de control de calidad crediticia..	174
B. Propuesta sobre el Proceso de Aprobación de Créditos	183
4.7.4. Desembolso.....	187
A. Eliminar el formato de Constancia de Entrega de Copias de Documentos	189
B. Incluir en el contrato de préstamo la solicitud sobre la forma en que se recibirá el dinero.	190
C. Eliminar el formato de Solicitud de remisión de información del crédito para el cliente	192
D. Mejora en la Hoja Resumen del Crédito.	201
E. Disminuir el número de copias del Cronograma de Pagos.....	203
F. Disminuir el número de copias del Pagaré.	205
G. Boucher del Desembolso.....	206
H. Adiciones al Contrato de Préstamo	207
I. Que la apertura de cuenta de ahorro y entrega de la tarjeta de débito sea opcional.	207
J. Reducción del número de firmas, formatos, sellos, huellas digitales....	210
4.7.5. Seguimiento.....	214
A. Rango de días de atraso donde el Sectorista es responsable de la calidad de cartera.....	215
B. Análisis de las causas de morosidad de parte del Comité de Gestión de Riesgo Crediticio.....	215
C. El ingreso y registro de gestión de parte del área de créditos	217
D. Replantear el proceso de Seguimiento en base a lo propuesto.	217
4.8. OPTIMIZACIÓN DE FORMATOS EN EL EXPEDIENTE DE CREDITO....	220
4.8.1. ANÁLISIS	220
A. "Lista de Verificación del Expediente de Crédito " o Check List de Crédito Automatizado	220
B. "Información Básica del Solicitante"	222

C. Eliminar el formato de Información Básica del Cliente y Aval del Sistema SOFÍA.....	224
D. Croquis:	227
E. Informe Comercial:	230
F. Hoja de Trabajo:	233
G. Evaluación Financiera:	234
H. Inventario:	235
I. Declaración Jurada de Bienes:	237
J. Constatación y Verificación de la Información del Cliente	239
K. Control de Visita:	239
L. Solicitud de Crédito PYME:	240
4.8.2. RESUMEN DE FORMATOS ACTUALES Y PROPUESTOS	242
4.9. ORGANIZACIÓN INTERNA Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	243
4.9.1. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN PARA LOS PUESTOS DE SECTORISTA LÍDER, SUB JEFE DE CRÉDITOS Y JEFE DE CRÉDITOS... ..	243
4.9.2. Propuesta de organización para los puestos de Sectorista, Asistente de Créditos y Auxiliar de Créditos.	245
4.9.3. Propuesta de Categorización dentro del puesto de Sectorista de Finanzas Empresariales	257
4.10. REUNIONES DE SEGUIMIENTO	258
4.10.1. OBJETIVO GENERAL	258
4.10.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	258
4.10.3. METODOLOGÍA A UTILIZAR.....	259
A. Identificar la necesidad	259
B. Diseño del programa de capacitación:.....	259
4.11. COSTO – BENEFICIO.....	260
4.11.1. COSTO DE LA PROPUESTA.....	261
4.11.2. BENEFICIO DE LA PROPUESTA	261
4.11.3. ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	263
4.11.4. ANALISIS DE COSTO-BENEFICIO.....	270
4.12. EQUIPO DE GESTIÓN.....	270
4.13. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION	271

A. Adecuaciones en la organización, la normativa y sistemas de información	273
4.14. SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	280
CONCLUSIONES.....	282
RECOMENDACIONES	284
BIBLIOGRAFÍA.....	285
ANEXOS	290



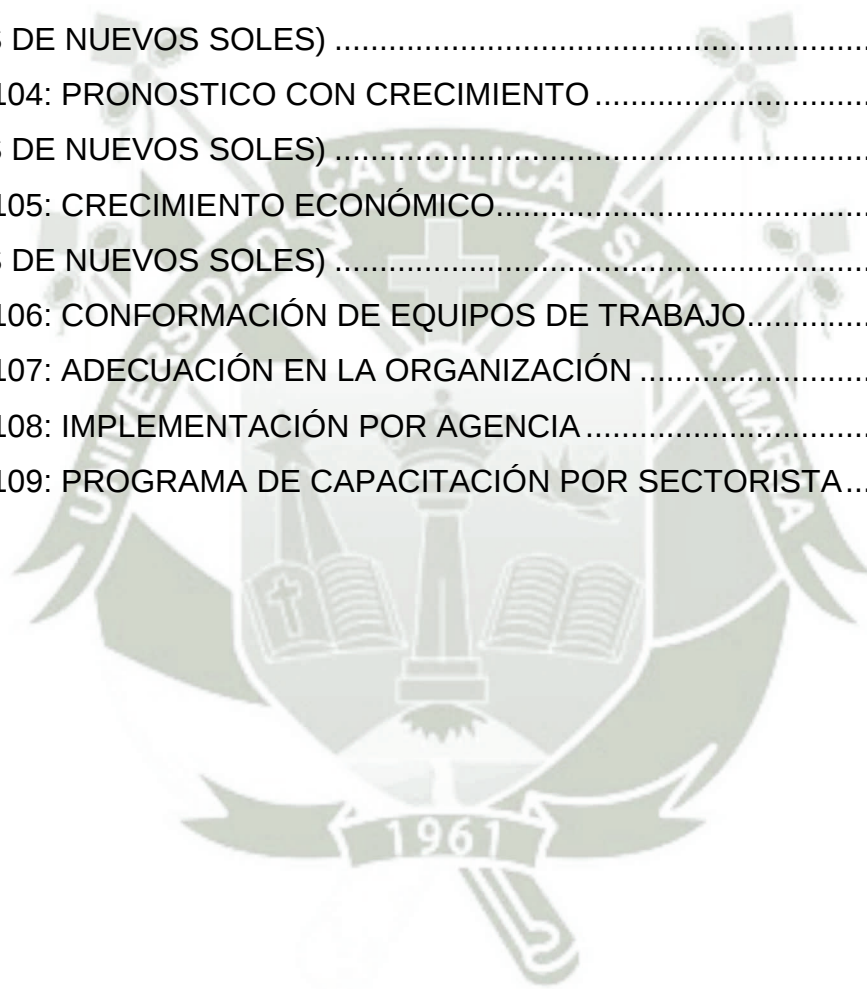
INDICE DE CUADROS

CUADRO 1: VARIABLES E INDICADORES	4
CUADRO 2: PROCESO ACTUAL	30
CUADRO 3: ANÁLISIS DEL PROCESO DE PROMOCIÓN	45
CUADRO 4: ANÁLISIS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	46
CUADRO 5: ANÁLISIS DEL PROCESO DE APROBACIÓN	48
CUADRO 6: ANÁLISIS DEL PROCESO DE DESEMBOLSO	49
CUADRO 7: ANÁLISIS DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO	50
CUADRO 8: ANÁLISIS– PROMOCIÓN	54
CUADRO 9: ANÁLISIS– EVALUCIÓN	56
CUADRO 10: ANÁLISIS - APROBACIÓN	60
CUADRO 11: ANÁLISIS - DESEMBOLSO	62
CUADRO 12 - ANÁLISIS RESUMEN	64
CUADRO 13: MONTO DE CRÉDITOS DESEMBOLSADOS – MICRO EMPRESA. 67	
CUADRO 14: MONTO DE CRÉDITOS DESEMBOLSADOS – PEQUEÑA EMPRESA	69
CUADRO 15: MONTO DE CRÉDITOS DESEMBOLSADOS – MEDIANA EMPRESA	70
CUADRO 16: PARTICIPACIÓN POR TIPO DE CRÉDITOS DESEMBOLSADOS .	72
CUADRO 17: POBLACIÓN DE LA CMAC EN AREQUIPA	75
CUADRO 18: REUNIONES DE SEGUIMIENTO	78
CUADRO 19: REVISIÓN DE METAS Y AVANCE DE TRABAJO	79
CUADRO 20: REUNIONES DE TRABAJO	80
CUADRO 21: RELEVANCIA DEL PUESTO	81
CUADRO 22: CONTRIBUCIÓN A LA SOCIEDAD	82
CUADRO 23: SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	83
CUADRO 24: RETROALIMENTACIÓN OPORTUNA	84
CUADRO 25: EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO	85
CUADRO 26: CAPACITACIONES EN HABILIDADES BLANDAS	86
CUADRO 27: TRABAJO BAJO PRESIÓN	87
CUADRO 28: CLIMA LABORAL	88
CUADRO 29: APERTURA AL CAMBIO	89
CUADRO 30: INNOVACIÓN	90

CUADRO 31: COMUNICACIÓN EFECTIVA	91
CUADRO 32: OBJETIVOS Y METAS DEL ÁREA.....	92
CUADRO 33: SISTEMA DE TRABAJO	93
CUADRO 34: REGLAMENTACIÓN INTERNA.....	94
CUADRO 35: PROCEDIMIENTOS INTERNOS	95
CUADRO 36: LÍNEA DE CARRERA	96
CUADRO 37: PLAN DE CAPACITACIÓN	97
CUADRO 38: CAPACITACIÓN	98
CUADRO 39: ESCUELA DE CRÉDITOS.....	99
CUADRO 40: CLIMA LABORAL.....	100
CUADRO 41: INVOLUCRAMIENTO	101
CUADRO 42: GESTIÓN DE TIEMPOS.....	102
CUADRO 43: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.....	103
CUADRO 44: TRABAJO EN EQUIPO.....	104
CUADRO 45: COMPETENCIA.....	105
CUADRO 46: SUPERVISIÓN.....	106
CUADRO 47: COMPROMISO	107
CUADRO 48: PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	108
CUADRO 49: PROCEDIMIENTO DE TRABAJO	109
CUADRO 50: REGLAMENTO DEL ÁREA	110
CUADRO 51: ATENCIÓN AL CLIENTE	111
CUADRO 52: CAPACITACIÓN	112
CUADRO 53: RETROALIMENTACIÓN POSITIVA	113
CUADRO 54: REUNIONES DE SEGUIMIENTO.....	114
CUADRO 55: INSTALACIONES	115
CUADRO 56: RECURSOS Y EQUIPOS	116
CUADRO 57: OBJETIVOS PERSONALES.....	117
CUADRO 58: EFICIENCIA EN EL TRABAJO	118
CUADRO 59: COMUNICACIÓN INTERNA.....	119
CUADRO 60: COMUNICACIÓN INTERNA.....	120
CUADRO 61: ANÁLISIS DE FACTORES	132
CUADRO 62: FACTORES.....	134
CUADRO 63: FACTORES EN PORCENTAJE ACUMULADO.....	135
CUADRO 63: ANÁLISIS DE PROBLEMAS.....	140

CUADRO 64: PROPUESTA POR PROBLEMA	141
CUADRO 65: ANÁLISIS DE LA PROPUESTA.....	142
CUADRO 66: CANTIDAD DE HORAS DE CAPACITACIÓN POR MES.....	147
CUADRO 67: COSTO DE CAPACITACIONES.....	148
CUADRO 68: COSTO POR PED	151
CUADRO 69: HORAS POR CADA CURSO TEÓRICO	154
CUADRO 70: HORAS POR CADA CURSO PRÁCTICO	155
CUADRO 71: ORGANIZACIÓN DE LOS CURSOS	156
CUADRO 72: PROGRAMA DE CAPACITACIONES.....	158
CUADRO 73: PROPUESTA SOBRE EL MATERIAL PUBLICITARIO	160
CUADRO 74: EJEMPLO DE LA PROPUESTA PARA MATERIAL PUBLICITARIO.....	161
CUADRO 75: MONTOS DESEMBOLSADOS EN EL MES DE MARZO 2016.	163
CUADRO 76: MONTOS PROPUESTOS.....	164
CUADRO 77: PROCESO DE EVALUACIÓN VIGENTE	167
CUADRO 78: PROCESO DE EVALUACIÓN PROPUESTO.....	169
CUADRO 79: PROCESO DE EVALUACIÓN – RESUMEN	172
CUADRO 80: COMPLEJIDAD POR PROCESO	175
CUADRO 81: MONTOS DE APROBACIÓN.....	177
CUADRO 82: PROCESO REAL PARA LA CONFORMACIÓN DE GARANTÍAS ..	178
CUADRO 82: PROCESO VIGENTE DE APROBACIÓN DE CRÉDITOS	184
CUADRO 83: PROCESO PROPUESTO PARA LA APROBACIÓN DE CRÉDITOS	185
CUADRO 84: REDUCCIÓN PROPUESTA	186
CUADRO 85: ANÁLISIS DE LAS TARJETAS DE DEBITO.....	209
CUADRO 86: RESUMEN DE LOS FORMATOS.....	209
CUADRO 87: PROCESO VIGENTE DE DESEMBOLSO.....	211
CUADRO 88: PROPUESTA DEL PROCESO DE DESEMBOLSO	212
CUADRO 89: RESUMEN DEL PROCESO DE DESEMBOLSO	213
CUADRO 90: CUADRO RESUMEN DE FORMATOS DE CRÉDITO	242
CUADRO 91: ANÁLISIS DEL MOF PARA SECTORISTA DE FINANZAS EMPRESARIALES	248
CUADRO 92: ANÁLISIS DEL MOF PARA EL JEFE DE CRÉDITOS.....	251
CUADRO 93: ANÁLISIS DEL MOF PARA EL ADMINISTRADOR DE AGENCIA..	254
CUADRO 95: CRONOGRAMA DE LAS REUNIONES DE SEGUIMIENTO.....	260

CUADRO 96: COSTO DE LAS PROPUESTAS	261
CUADRO 97: BENEFICIOS DE LA PROPUESTA	262
CUADRO 98: HORAS POR MES DE TRABAJO	263
CUADRO 99: COLOCACIÓN DE CRÉDITOS VIGENTE.....	263
CUADRO 100: COLOCACIÓN DE CRÉDITOS PROPUESTA.....	264
CUADRO 101: COMPARACIÓN DE CARTERA VIGENTE CON CARTERA PROPUESTA	264
CUADRO 102: COLOCACIONES	265
CUADRO 103: PRONÓSTICO DE COLOCACIONES	266
(EN MILES DE NUEVOS SOLES)	266
CUADRO 104: PRONOSTICO CON CRECIMIENTO	267
(EN MILES DE NUEVOS SOLES)	267
CUADRO 105: CRECIMIENTO ECONÓMICO.....	268
(EN MILES DE NUEVOS SOLES)	268
CUADRO 106: CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.....	272
CUADRO 107: ADECUACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	274
CUADRO 108: IMPLEMENTACIÓN POR AGENCIA.....	277
CUADRO 109: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN POR SECTORISTA.....	279



INDICE DE ESQUEMAS

ESQUEMA 1: ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA.....	27
ESQUEMA 2: ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE CRÉDITOS	28
ESQUEMA 3: FLUJO DE PROMOCIÓN	32
ESQUEMA 4: FLUJO DE EVALUACIÓN	34
ESQUEMA 5: FLUJO DE APROBACIÓN	36
ESQUEMA 5.1: FLUJO DE FORMALIZACIÓN DE GARANTÍAS	39
ESQUEMA 6: FLUJO DE DESEMBOLSO	40
ESQUEMA 7: FLUJO DE SEGUIMIENTO	42
ESQUEMA 8: DIAGRAMA CAUSA EFECTO POR ESCASO NÚMERO DE COLOCACIONES.....	52
ESQUEMA 9: DIAGRAMA CAUSA EFECTO POR EXCESO DE TIEMPO EN COLOCACIONES CREDITICIAS	66
ESQUEMA 10: DIAGRAMA CAUSA EFECTO POR COLOCACIÓN DE CRÉDITOS DESORGANIZADO	74
ESQUEMA 11: DIAGRAMA CAUSA EFECTO POR BAJO NÚMERO DE COLOCACIONES.....	122
ESQUEMA 12: DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO POR FALTA DE ESTRATEGIA PARA LA COLOCACIÓN DE CRÉDITOS.....	130
ESQUEMA 13: ELABORACIÓN DE LA MINUTA.....	180
ESQUEMA 14: FORMALIZACIÓN DE GARANTÍAS INSCRIBIBLES	181
ESQUEMA 15: PROPUESTA DEL PROCESO DE APROBACIÓN	188
ESQUEMA 15: PROPUESTA DEL SEGUIMIENTO DE CRÉDITOS	219
ESQUEMA 16: ORGANIGRAMA REAL DEL ÁREA DE CRÉDITOS	244
ESQUEMA 17: ORGANIZACIÓN PROPUESTA PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS	245
ESQUEMA 18: ORGANIZACIÓN INTERNA DEL ÁREA DE CRÉDITOS	246
ESQUEMA 19: ORGANIZACIÓN PROPUESTA	247

INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 1: MONTO DE CRÉDITOS DESEMBOLSADOS – MICRO EMPRESA..	68
GRAFICO 2: MONTO DE CRÉDITOS DESEMBOLSADOS – PEQUEÑA EMPRESA	69
GRAFICO 3: MONTO DE CRÉDITOS DESEMBOLSADOS – MEDIANA EMPRESA	70
GRAFICO 4: PARTICIPACIÓN POR TIPO DE CRÉDITO	72
GRÁFICO 5: REUNIONES DE SEGUIMIENTO	78
GRÁFICO 6: REVISIÓN DE METAS Y AVANCE DE TRABAJO	79
GRÁFICO 7: REUNIONES DE TRABAJO.....	80
GRÁFICO 8: RELEVANCIA DEL PUESTO	81
GRÁFICO 9: CONTRIBUCIÓN A LA SOCIEDAD	82
GRÁFICO 10: SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	83
GRÁFICO 11: RETROALIMENTACIÓN OPORTUNA.....	84
GRÁFICO 12: EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO	85
GRÁFICO 13: CAPACITACIONES EN HABILIDADES BLANDAS	86
GRÁFICO 14: TRABAJO BAJO PRESIÓN	87
GRÁFICO 15: CLIMA LABORAL.....	88
GRÁFICO 16: APERTURA AL CAMBIO	89
GRÁFICO 17: INNOVACIÓN.....	90
GRÁFICO 18: COMUNICACIÓN EFECTIVA	91
GRÁFICO 19: OBJETIVOS Y METAS DEL ÁREA.....	92
GRÁFICO 20: SISTEMA DE TRABAJO	93
GRÁFICO 21: REGLAMENTACIÓN INTERNA.....	94
GRÁFICO 22: PROCEDIMIENTOS INTERNOS	95
GRÁFICO 23: LÍNEA DE CARRERA	96
GRÁFICO 24: PLAN DE CAPACITACIÓN	97
GRÁFICO 25: CAPACITACIÓN	98
GRÁFICO 26: ESCUELA DE CRÉDITOS	99
GRÁFICO 27: CLIMA LABORAL.....	100
GRÁFICO 28: INVOLUCRAMIENTO	101
GRÁFICO 29: GESTIÓN DE TIEMPOS	102
GRÁFICO 30: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.....	103

GRÁFICO 31: TRABAJO EN EQUIPO	104
GRÁFICO 32: COMPETENCIA.....	105
GRÁFICO 33: SUPERVISIÓN	106
GRÁFICO 34: COMPROMISO	107
GRÁFICO 35: PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	108
GRÁFICO 36: PROCEDIMIENTO DE TRABAJO.....	109
GRÁFICO 37: REGLAMENTO DEL ÁREA.....	110
GRÁFICO 38: ATENCIÓN AL CLIENTE	111
GRÁFICO 39: CAPACITACIÓN	112
GRÁFICO 40: RETROALIMENTACIÓN POSITIVA	113
GRÁFICO 41: REUNIONES DE SEGUIMIENTO	114
GRÁFICO 42: INSTALACIONES.....	115
GRÁFICO 43: RECURSOS Y EQUIPOS	116
GRÁFICO 44: OBJETIVOS PERSONALES	117
GRÁFICO 45: EFICIENCIA EN EL TRABAJO	118
GRÁFICO 46: COMUNICACIÓN EFECTIVA	119
GRÁFICO 47: COMUNICACIÓN INTERNA	120
GRAFICO 48: JORNADA DEL ADMINISTRADOR DE AGENCIA	125
GRAFICO 49: LISTA DE ACTIVIDADES DEL ADMINISTRADOR DE AGENCIA..	125
GRAFICO 50: JORNADA DEL SECTORISTA LIDER.....	127
GRAFICO 51: LISTA DE ACTIVIDADES DEL SECTORISTA LÍDER	128
GRAFICO 52: GRAFICO DE PARETO	136
GRAFICO 53: PORCENTAJE ACUMULADO	137
GRAFICO 54: COMPARATIVO DEL CRECIMIENTO DEL PROCESO ACTUAL Y PROPUESTO	269

INDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1: CONSTANCIA DE ENTREGA DE COPIAS DE DOCUMENTOS	189
IMAGEN 2: CONTRATO DE PRÉSTAMO	190
IMAGEN 3: SOLICITUD DE REMISIÓN DE INFORMACIÓN	192
IMAGEN 4: CHECK LIST DE OPERACIONES	193
IMAGEN 5: HOJA RESUMEN DEL CRÉDITO	201
IMAGEN 6: CRONOGRAMA DE PAGOS	204
IMAGEN 7: PAGARES	205
IMAGEN 8: BOUCHER DE DESEMBOLSO.....	206
IMAGEN 9: CHECK LIST DE CRÉDITOS.....	221
IMAGEN 10: INFORMACION BASICA DEL SOLICITANTE.....	223
IMAGEN 11: INFORMACIÓN BÁSICA DEL CLIENTE SOFIA	225
IMAGEN 12: INFORMACIÓN BÁSICA DEL AVAL SOFIA	226
IMAGEN 13: CROQUIS PROPUESTO	228
IMAGEN 14: EJEMPLO DE CROQUIS ACTUAL 1	229
IMAGEN 15: EJEMPLO DE CROQUIS ACTUAL 2	230
IMAGEN 16: INFORME COMERCIAL.....	231
IMAGEN 17: HOJA DE TRABAJO	233
IMAGEN 18: EVALUACIÓN FINANCIERA.....	235
IMAGEN 19: INVENTARIO DE LA EMPRESA.....	235
IMAGEN 20: DECLARACIÓN JURADA DE BIENES	238
IMAGEN 21: CONSTANCIA Y VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN DEL CLIENTE	239
IMAGEN 22: CONTROL DE VISITA.....	240
IMAGEN 23: SOLICITUD DE CRÉDITO PYME	241

RESUMEN

El presente estudio se enfoca en analizar y proponer una serie de mejoras en el área de créditos con el propósito de incrementar el número de colocaciones crediticias, de esta manera se lograra elevar la cartera en todo Arequipa.

A septiembre del 2015, el 97.78% de los ingresos de la CMAC considerada provienen del ingreso financiero que generan los créditos, por tal razón se analiza a los créditos como principal fuente generadora de ingresos.

Dado que el tiempo de colocación de créditos es muy largo, el número de clientes mensuales es reducido, lo que afecta considerablemente a los ingresos mensuales de la CMAC, es por ello que este estudio se centra en disminuir el tiempo de colocación de crédito por sectorista.

Se realizó el diagnóstico del proceso actual de créditos considerando los 5 sub procesos: promoción, evaluación, aprobación, desembolso y seguimiento, donde se obtuvo que cada colocación de crédito toma un tiempo aproximado de 8 horas con 36 minutos. También se pudo identificar que se utiliza por crédito 47 documentos, distribuidos en 22 formatos, 5 fotocopias y 20 impresiones. El cliente firma 29 veces, el cónyuge 9 veces y el aval 11 veces. El sectorista realiza 2 visitas al cliente e ingresa 97 datos en el sistema de los cuales 43 son datos tipo texto.

Se desarrollo una propuesta que permitirá optimizar la gestión crediticia para incrementar el número de créditos colocados mensualmente. Tras realizar las mejoras se obtuvo un nuevo tiempo por colocación de crédito de 7 horas con 47 minutos, el cual permitirá colocar 81 créditos adicionales en Arequipa. Seguidamente se detalla la reducción porcentual obtenida por la propuesta: el tiempo de colocación en 10%, firmas y huellas del cliente y cónyuge en un 25%, en papelería el 23%, en las firmas y sellos del personal de la CMAC en 25% y en el ingreso de datos 25%. También se planteó una mejora que ayudará al área de operaciones a disminuir el total de firmas y al mismo tiempo evitar el malestar del cliente. En el proceso de desembolso actual el cliente debe de firmar 20 veces. Con la implementación del nuevo proceso el cliente firmara 15 veces por crédito desembolsado, quedando así: 2 firmas por hoja resumen, 2 firmas por contrato de préstamo, 2 firmas por cronograma de pagos, 2 firmas por pagaré, 2 firmas por boucher de desembolso, 2 firmas por contrato, 2 firmas por cartilla de información y 1 firma por cargo de entrega de tarjeta de debito. Con la aplicación de la propuesta se espera reducir el 25% de las firmas del titular, el 25% de las firmas del cónyuge

y el 50% de las firmas del aval y su cónyuge. Y por último en el análisis costo beneficio donde con un costo de S/. 23,640.00 en un periodo de 12 meses se obtendrá un crecimiento en la cartera crediticia de Arequipa S/. 4, 447,354.475. De esta manera se lograra un crecimiento mensual del 10.49% en las colocaciones crediticias de la CMAC.



ABSTRAC

This study focuses on analyzing and proposing a number of improvements in the area of credit with the purpose of increasing the number of credit placements, so we managed to raise the portfolio around Arequipa.

In September 2015, 97.78% of revenues come from CMAC considered financial income generated by loans, for that reason analyzed to credit as main source of income.

Since the time of placement of loans is very long, the number of monthly customers is reduced, which significantly affects the monthly income of the CMAC, which is why this study focuses on reducing placement time credit sectorista .

the diagnosis of the current process credit was made considering the 5 sub processes: promotion, evaluation, approval, disbursement and monitoring, where it was found that each placement credit takes a period of approximately 8 hours 36 minutes. It could also be identified credit used by 47 documents, distributed in 22 formats, five photocopies and 20 prints. The customer signs 29 times, 9 times spouse and endorsement 11 times. The sectorista performs 2 customer visits and enter data into the system 97 of the 43 which are text data type.

A proposal that will optimize the credit management to increase the number of credits are placed monthly development. After making the improvements obtained a new credit placement time of 7 hours 47 minutes, which allow you to place 81 additional credits in Arequipa. the installation time by 10%, signatures and fingerprints of the client and spouse by 25%, in stationery 23%, in the signatures and seals of staff CMAC 25%: then the percent reduction obtained by the proposed detailed and data entry 25%. an improvement that will help the area of operations to reduce the total firms while avoiding client discomfort was also raised. In the current process of disbursing the customer must sign 20 times. With the implementation of the new process the customer signed 15 times per disbursed loan and are thus: 2 signatures per sheet summary, 2 signatures loan agreement, 2 signatures payment schedule, 2 signatures per note, 2 signatures boucher disbursement, 2 signatures contract, 2 signatures primer and one signature information delivery charge card debito. Con the implementation of the proposal is expected to reduce 25% of the signatures of the owner, 25% of firms spouse and 50% of the signatures of endorsement and your spouse. And finally in the

cost-benefit analysis where at a cost of S / . 23,640.00 over a period of 12 months, a growth in the loan portfolio of Arequipa S / will be obtained. 4, 447,354.475. Thus, a 10.49% monthly growth in credit placements CMAC was achieved.



INTRODUCCION

Actualmente el proceso crediticio de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito estudiada, se basa en cinco sub procesos los cuales son: promoción, evaluación, aprobación, desembolso y seguimiento. Se determinó que el tiempo de colocación por crédito es muy elevado en comparación con otras entidades financieras, restándole competitividad.

También se observó un mayor enfoque en los proceso de control, los cuales han desarrollado una normativa interna rigurosa con el sectorista, ocasionando que el proceso crediticio sea complejo y muy largo de ejecutar. Especialmente en los sub procesos de evaluación, aprobación y desembolso.

Adicionalmente los sectoristas deben de priorizar su tiempo en procesos que no agregan valor, por ejemplo en llenar documentos y formatos que no tienen importancia ya que los datos se encuentran en el sistema.

En base al problema descrito se llevó a cabo el presente estudio, el cual consta de cuatro capítulos, los cuales preciso a continuación:

En el capítulo I se vio los antecedentes del trabajo donde se plantean los objetivos, la justificación, variables y los métodos a utilizar.

En el capítulo II se encuentra el marco teórico donde se analizan todos los aspectos teóricos relacionados al presente estudio con el fin de explicar detalladamente partes del estudio.

El capítulo III es el diagnostico situacional donde se desarrolla un análisis de la empresa y del proceso crediticio actual, análisis de tiempos, participación en el mercado, análisis de capital humano, evaluación de actividades, entre otras con el objetivo de poder identificar a los principales problemas que aquejan a la CMAC.

En el capítulo IV es la propuesta de mejora, la cual se basó en los problemas identificados en el capítulo III, se plantean las propuestas de mejora para estos y se desarrolla un análisis de costo beneficio de la misma.

CAPITULO I ANTECEDENTES DEL TRABAJO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el número de créditos que colocan los sectoristas es muy bajo por lo que es necesario ampliar su respectiva cartera, por lo cual se va a realizar un análisis y propuesta que permita incrementar el número de créditos en una caja municipal de ahorro y crédito.

1.1.1. Descripción del Problema

Actualmente las cajas municipales de ahorro y crédito tienen un desarrollo significativo en el volumen de operaciones y el incremento de sus utilidades, ya que la mayoría de los Consejos Provinciales disponen la capitalización del total de sus utilidades. Es por ello que las CMAC deben orientar a su negocio teniendo en cuenta una plena cobertura de costos y la obtención de utilidades que le permitan un crecimiento sostenido.

El proceso crediticio consta de cinco sub procesos los cuales son: promoción, evaluación, aprobación, desembolso y seguimiento.

Se identificó que el tiempo en promedio para colocar un crédito por sectorista es muy elevado, lo cual afecta al número de colocaciones mensuales.

Se reconoció un fuerte enfoque en los procesos de control, donde a fin de aminorar los eventos de riesgos o posibles eventos de fraude se ha desarrollado una normativa que se ha incorporado dentro de los procesos, ocasionando que el proceso crediticio sea extremadamente largo de ejecutar, y se deba cumplir con diversos controles.

Adicionalmente los procesos requieren de varias horas de registro en los sistemas de información, se solicita la elaboración de documentos que no agregan valor al proceso, formatos, firmas y sellos innecesarios, controles de todo tipo que no le ayudan al negocio, y que hacen que se vaya perdiendo el objetivo del enfoque a la generación de negocios.

Se propone reducir el tiempo y mejorar todos los procedimientos a fin de incrementar la cartera de créditos lo cual se verá reflejado en aspectos económicos de la CMAC.

1.1.2. Tipo del Problema de Investigación

El tipo de investigación es descriptiva, correlacional, explicativa, no experimental.

1.1.3. Interrogantes Básicas

- ¿Cuál es el tiempo promedio, papelería y visitas actuales que toma el proceso crediticio?
- ¿Cuál es la cantidad de firmas por cliente necesarias para poder realizar el desembolso del crédito?
- ¿Cómo optimizar la gestión crediticia para incrementar el número de créditos?
- ¿Cómo evaluar la propuesta de mejora?

1.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.2.1. Objetivo General

Realizar un análisis y propuesta de mejora en la línea de créditos para incrementar el número de créditos en una caja municipal de ahorro y crédito

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la caja municipal de ahorro y crédito, considerando los cinco sub procesos crediticios, cuantificando el tiempo total por crédito, papelería y visitas por crédito.
- Plantear una propuesta que ayude al área de Operaciones a disminuir la cantidad de firmas que el cliente debe de realizar para poder efectuar el desembolso del crédito.
- Realizar la propuesta que permita la optimización en la gestión crediticia para incrementar el número de créditos.
- Realizar un análisis costo – beneficio.

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

1.3.1. Justificación Económica

Es importante porque permitirá a la caja municipal de ahorro y créditos mantener un equilibrio entre sus costos y utilidades, contribuyendo a un crecimiento sostenido. Además de incrementar la cartera de cada agencia.

1.3.2. Justificación Profesional

Mediante esta propuesta se busca aplicar distintas herramientas de gestión que permitan mejorar el proceso crediticio. De esta manera se incrementara la competitividad de la caja municipal de ahorro y créditos.

1.3.3. Justificación Social

Permitirá optimizar el proceso crediticio, es decir al mejorar el proceso se obtendrá mayor tiempo el cual será empleado para la colocación de créditos en la microempresa. De esta manera se estará impulsando la inclusión financiera en Arequipa.

1.3.4. Campo, Área y Línea

Campo : Gestión Administrativo-Industrial

Área : Numero de Créditos

Línea : Incremento

1.4. VARIABLES E INDICADORES

Cuadro 1: Variables e indicadores

VARIABLE INDEPENDIENTE: Análisis y propuesta de mejora	Procesos	Promoción
		Evaluación
		Aprobación
		Desembolso
		Seguimiento
	Formatos	Expediente de créditos
		Formatos de desembolso
VARIABLE DEPENDIENTE: Incremento en el número de créditos	Personal	Capacitaciones
	Número de créditos Ingresos	Microempresa
		Pequeñas empresa
		Mediana empresa

Fuente: Elaboración Propia

1.5. HIPÓTESIS

Dado que al realizar un análisis y propuesta de mejora en la línea de créditos en una caja municipal de ahorro y crédito; es posible que, se logre incrementar el número de colocaciones de créditos.

1.6. LIMITACIONES

1.6.1. ¿Qué se quiere hacer?

Se quiere realizar un análisis y propuesta de mejora en la línea de créditos con el objetivo de incrementar el número de créditos en una caja municipal de ahorro y crédito.

1.6.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio?

En una caja municipal de ahorro y crédito en la ciudad de Arequipa.

1.6.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?

El estudio tendrá una duración de 5 meses.

1.7. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.7.1. Técnicas

Con el objetivo de recopilar datos de la situación actual de la caja municipal de ahorro y créditos y extraer la información necesaria para la investigación, se utilizarán los siguientes instrumentos: encuestas, cuestionario de actividades, observación directa e inspección de documentos.

Estas técnicas serán de mucha utilidad para complementar el trabajo y ayudar a asegurar una investigación completa.

A continuación se explicaran brevemente los instrumentos que se van utilizados para la recolección de datos.

1.7.2. Instrumentos

A. Encuestas

Se realizaran encuestas para todo el personal que interactúa en el proceso crediticio en Arequipa para poder conocer y evaluar la

percepción de los empleados sobre el proceso para implantar medidas de mejora.

B. Cuestionario de Actividades

Se realizarán cuestionarios virtuales, tomando como entrevistados a personas con diferentes cargos, tales como administradores y sectorista líder.

Cuestionario

Se diseñará un cuestionario donde los entrevistados tendrán que describir sus actividades diarias, con el tiempo aproximado.

C. Observación

Se realizarán estudios de observación al personal que interactúa en el proceso de créditos para analizarlo de principio a fin.

Las observaciones directas en el área crediticia permitirán complementar los datos obtenidos en las encuestas.

D. Análisis documental

Se analizará y seleccionará la información proporcionada: procedimientos oficiales, formatos, MOF; expedientes de créditos y desembolso. Estos, brindarán información precisa para la elaboración de la propuesta para la optimización del proceso de créditos.

1.7.3. Población

Se considerará a todos los empleados de la CMAC que están involucrados en el proceso de créditos en la ciudad de Arequipa.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Título: “Diseño de una unidad de inteligencia competitiva para una CMAC”

Autor: Karina Cárdenas Bernal

Año: 2006

Universidad: Universidad Nacional de San Agustín

Resumen: El objetivo de este estudio de tesis es desarrollar una unidad de Inteligencia Competitiva para Edpyme Edyficar. Esta tesis se enfoca en mostrarnos la manera de cómo hacer más competitiva a la financiera, debido a que en este rubro cada día se proliferan más entidades de este tipo.

La inteligencia competitiva es una herramienta de gestión que trae muchos beneficios para las empresas que lo implantan como superar a nuestra competencia directa. La hipótesis planteada es la gestión de Edpyme Edyficar mejorara con la Unidad de IC. Se comprobó un incremento del 4% de las colocaciones de créditos.

Título: “Principales determinantes de la decisión crediticia de las micro y pequeñas empresas en Arequipa”

Autor: Martin Alonso Rodríguez Lazo

Año: 2004

Universidad: Universidad Católica San Pablo

Resumen: La presente tesis tiene como objetivo principal determinar los factores más importantes que influyen en la toma de decisión de una microempresa para optar por un crédito en una entidad financiera. La hipótesis plantea que los principales factores que el microempresario considera para su decisión crediticia son la tasa de interés y la accesibilidad de los promotores.

Se llegó a la conclusión que los microempresarios con experiencia crediticia toman en cuenta la tasa de interés, número de requisitos, buen trato y tiempo de desembolso.

Los microempresarios sin experiencia crediticia toman como factores más importantes: tasa de interés, trato con promotores y buen trato con el cliente.

Título: “La demanda legítima de crédito y su influencia en la colocación y devolución de créditos de la caja municipal de Arequipa: 2010 - 2012”

Autores: Smith Tito, Shirley Araceli - Candía Contreras, Chriss Jennifer

Año: 2013

Universidad: Universidad Católica Santa María

Resumen: La presente investigación tiene como objetivo analizar la demanda legítima de crédito y su influencia en la colocación y devolución de créditos de la Caja Municipal de Arequipa. La hipótesis de investigación es la siguiente: Dado que la aplicación de una tecnología crediticia apropiada para el sector de MYPES, así como la diversificación del riesgo de la cartera de créditos y la variedad de productos financieros en créditos que ofrece CMAC Arequipa en la actualidad, viene permitiendo generar una demanda legítima de crédito, es probable que la existencia de una demanda legítima de crédito por parte de los clientes de la CMAC Arequipa, que mayoritariamente son empresarios que conducen pequeñas empresas y microempresas y que tienen acceso al crédito, este conllevando a mejorar los niveles de colocación de créditos y la devolución de los mismos en dicha institución de micro finanzas.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. TERMINOLOGÍA

- **Propuesta**

Idea o proyecto sobre un asunto o negocio que se presenta ante una o varias personas que tienen autoridad para aprobarlo o rechazarlo.¹

- **Análisis**

Es el acto de separar las partes de un elemento para estudiar su naturaleza, su función y/o su significado. Se realiza con el propósito de estudiar, ponderar, valorar y concluir respecto de un objeto, persona o condición.²

¹ Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.

² Definición abc. (2007). Ciencia. 4/02/2016, de Onmidia LTDA Sitio web: <http://www.definicionabc.com/ciencia/analisis.php>

- **Crédito**

*Libramiento, vale o abono de alguna cantidad que se da, o bien para pagarla en adelante, o bien.*³

- **Procesos**

*Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.*⁴

- **Expediente de crédito**

*Documentos en los cuales se llevan al día todos los movimientos exigidos para el otorgamiento de un crédito, contrato de créditos y todo el historial de contabilidad en la Amortización del mismo.*⁵

- **Ahorro**

*Parte de la renta de un agente económico no consumida. Para las economías domésticas el ahorro es el exceso de renta sobre los gastos de consumo corriente. Para las empresas, el ahorro es la parte del beneficio anual que no se reparte en forma de dividendos sino que se retiene y acumula en la empresa en forma de fondos de reserva.*⁶

- **Análisis coste – beneficio**

Proporciona los criterios de racionalidad o reglas de decisión de los proyectos de inversión pública y también de los proyectos de inversión privada cuando de los mismos se evalúan aspectos que van más allá de

³ Real Academia Española. Diccionario de la lengua castellana por la Real Academia Española. Decimocuarta Edición, Imprenta de los sucesores de Hernando, Madrid, 1914.

⁴ Universidad de Jaén. Procesos. 5/02/2016, de Universidad de Jaén Sitio web: <https://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/archivo/Calidad/Criterio5.pdf>

⁵ Diccionario. 05/02/2016, de .eco-finanzas Sitio web: http://www.eco-finanzas.com/diccionario/E/EXPEDIENTE_DE_CREDITO.htm

⁶ Diccionario Terminológico de Economía, Administración y Finanzas, de Andrés Suarez Suarez, Imprenta Pirámide, Madrid, 2000.

*los ingresos y gastos fruto de operaciones bilaterales de compraventa en el mercado abierto.*⁷

- **Caja de Ahorro**

*Entidades de crédito privado que realizan una función de intermediación financiera similar de los bancos. Bajo esta denominación o alguna otra similar se incluye a un conjunto bastante heterogéneo de instituciones en los diferentes países.*⁸

- **Cartera**

*Conjunto de valores mobiliarios o efectos comerciales de curso legal que forman parte del patrimonio de una persona física o jurídica.*⁹

- **Utilidad**

*Aptitud de un bien o servicio para satisfacer una necesidad humana. Es una magnitud variable que aumenta al aumentar la cantidad consumida del bien hasta alcanzar un máximo a partir del cual la curva de utilidad se vuelve decreciente*¹⁰

- **Ganancias**

*Utilidad que obtiene una empresa después de deducir todos los costos, gastos e impuestos.*¹¹

- **Control**

*Medios a través de los cuales la gerencia de una entidad asegura que el sistema es efectivo y es manejado en armonía con eficiencia y economía, dentro del marco legal vigente.*¹²

⁷ Diccionario Contemporáneo, Empresarial, Clasificado por Áreas Especializadas, de Mario Apaza Mesa, Imprenta Entrelineas, Perú, 2002.

⁸ Diccionario Económico, Contable, Comercial y Financiero, de Javier Sáenz Carlos, Imprenta Gestión, Barcelona, 2002.

⁹ Diccionario Terminológico de Economía, Administración y Finanzas, de Andrés Suarez Suarez, Imprenta Pirámide, Madrid, 2000.

¹⁰ Diccionario Terminológico de Economía, Administración y Finanzas, de Andrés Suarez Suarez, Imprenta Pirámide, Madrid, 2000.

¹¹ Diccionario Contable, Financiero, Bursátil y de Áreas Afines, de Fortunato Sánchez Navarro, Imprenta Word Wide International SAC, Perú, 2009.

- **Micro y Pequeña Empresa**

*Unidad económica constituida por la persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objetivo desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.*¹³

- **Ingreso**

Flujo bruto de beneficios económicos durante el periodo, proveniente del curso ordinario de la empresa, que origina un incremento de patrimonio, diferente a aquellos ingresos relacionados a contribuciones provenientes de los aportantes patrimoniales.

2.2.2. PLAN DE CAPACITACIONES

*La capacitación de los empleados es una actividad importante. Conforme los empleados exigen cambios, las destrezas de éstos se deben modificar y actualizar. Los gerentes, por supuesto, tienen la responsabilidad de decidir qué tipo de capacitación necesitan los empleados, cuándo la requieren y como debe ser la capacitación*¹⁴

Según Robbins la capacitación de los empleados es de suma importancia, por consiguiente la empresa debe de brindar capacitaciones a sus trabajadores para que estos desarrollen sus destrezas y optimicen su desempeño en el trabajo.

Con la capacitación de los empleados, se trata de ayudar a los individuos a aprender. El aprendizaje es fundamental para el éxito de toda persona, es algo que la acompaña a lo largo de toda su vida laboral. Pero por el bien del aprendizaje mismo, éste no se da de la nada. Al contrario, depende de

¹² Diccionario Económico, Contable, Comercial y Financiero, de Javier Sáenz Carlos, Imprenta Gestión, Barcelona, 2002.

¹³ Diccionario Contable, Financiero, Bursátil y de Áreas Afines, de Fortunato Sánchez Navarro, Imprenta Word Wide International SAC, Perú, 2009.

¹⁴ Administración, Robbins, Coulter, Editorial Pearson, Octava Edición, México, 2005, ISBN: 970-26-0555-5

*varios sucesos, y la responsabilidad del aprendizaje es una experiencia compartida entre el maestro y el alumno.*¹⁵

Decenzo y Robbins al mencionar a la capacitación, dan a entender el compromiso que debe de existir por ambas partes, el empleador y el empleado, ya que ambos están inmersos en un proceso de retroalimentación durante las capacitaciones, es decir el trabajador recibe enseñanzas del empleador, así como el empleador aprende desde el punto de vista del trabajador, he ahí la importancia que tienen las capacitaciones.

Kolpelman(1998:117) identifica “las tres fases en el proceso de capacitación:

De Diagnóstico, en esta etapa se detecta en las áreas de la organización cuando se necesita la capacitación; así como los tipos de capacitación que se necesitan; además de determinar quiénes la necesitan.

De Impartición, esta fase hace referencia al tipo de método a utilizar para realización del proceso de capacitación.

*De Evaluación, en este tercer paso se miden los cambios presentados en los individuos, como conocimientos, habilidades y actitudes en la realización del trabajo.*¹⁶

Kolpelman, nos da los pasos a seguir para la implementación de un programa de capacitaciones, de esta forma se sabrá que es lo primero que hay que hacer a la hora de presentar un programa de capacitaciones, y este tenga el resultado esperado, sabiendo que primero debemos realizar un diagnóstico, seguido de impartir la capacitación, para terminar evaluando los resultados de la misma.

Los pasos preliminares que se requieren cumplir para poder contar un buen programa de capacitación son: 1) detectar las necesidades de capacitación conocida esta etapa también como diagnóstico; 2) determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo, en esta etapa también deberán identificarse

15 Administración De Recursos Humanos, David A. Decenzo, Stephen P. Robbins, Primera Edición, Limusa Mexico 2001

16 Kolpelman, Richard. Administración de la productividad McGrawHill 1998 pag117

*los elementos a considerar en la etapa de la evaluación; 3) diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos a considerar durante la impartición de la misma; 4) la impartición para desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) y 5) la evaluación, que puede ser. Antes: durante y posterior a las capacitación.*¹⁷

A diferencia de Kopelman, Werther Jr. y Davis aumentan dos pasos más para obtener un buen programa de capacitación, que son determinar los objetivos generales y específicos de la capacitación, así como el diseño de contenidos y métodos, de esta forma le da una meta que cumplir a estas capacitaciones, así como un detalle de cómo se ejecutarán, es decir que métodos y técnicas de enseñanza se usaran para impartir la capacitación, y mantiene los tres pasos anteriores, el de diagnóstico, el de impartir dándole suma importancia a este paso, ya que será en el cual se pueda velar por que el desarrollo de las capacitaciones se den como se planearon en el paso anterior, y finalmente el de evaluación, donde veremos si se cumplieron los objetivos.

2.2.3. MOTIVACIÓN

Los motivos humanos están basados en necesidades, ya sean sentidas conscientes o inconscientes. Algunas son necesidades primarias, como las necesidades fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio. Otras necesidades se pueden considerar secundarias como el autoestima, estatus, afiliación, afecto y auto afirmación. Naturalmente estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos.

La motivación es un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfarán esos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar de la manera deseada.¹⁸

¹⁷ Werther, Jr., William B. y Davis, Keith, Administración de personal y recursos humanos, 4ª edición, Mc Graw-Hill Interamericana de México, México, D. F., 1998.

¹⁸ Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M.. (2008). Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial. Mexico: Mc graw Hill.

Un punto de vista acerca de la naturaleza de las personas fue expresado por Douglas McGregor en su teoría X y teoría Y.¹⁹

Administrar, sugiere McGregor, debe empezar con la pregunta básica de cómo se ven los gerentes a si mismos en relación con los otros. Este punto de vista requiere algún pensamiento sobre la percepción de la naturaleza humana. La teoría X y Y son dos series de suposiciones acerca de la naturaleza de las personas. McGregor escogió estos términos porque quería terminología neutral sin connotación de ser “buenas” o “malas”.

MOTIVACION LABORAL

Básicamente existen tres formas de conseguir que las personas quieran seguir haciendo el esfuerzo físico y mental que supone estar ocho horas diarias trabajando.

- La amenaza de los castigos.
- La esperanza de los premios
- Convenciéndoles de que merece la pena trabajar.

La motivación empresarial podría definirse como: La situación emocionalmente positiva, que se produce en un sujeto, cuando existe un estímulo o incentivo que le satisface una necesidad, lo que permite obtener de él, una conducta apetecida.²⁰

TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN ESPECIALES

Si bien la motivación es tan compleja e individualizada que no puede haber una mejor respuesta única, a continuación se describe alguna de las mas importantes técnicas de motivación.

Dinero

El dinero nunca puede ser sobre estimado como motivador. Ya sea en la forma de salarios, trabajo por pieza, o cualquier otro incentivo de pago,

¹⁹ McGregor, D. . (1960). The Human Side of Enterprise. Nueva York: McGraw-Hill.

²⁰ Silva, M., Santos, J. & Rojo, C.. (2008). Relaciones Humanas en la Empresa. España: PARANINFO.

bonos, opciones de acciones, seguros pagados por la compañía o cualquier cosa que pueda darse a las personas por su desempeño, el dinero es importante. Y como algunos autores señalan, el dinero es más que valor monetario, también estatus, poder u otras cosas.

Participación

La participación es un medio de reconocimiento. Es atractiva para la necesidad de afiliación y aceptación. Ante todo, da alas personas un sentido de logro.

Aunque alienten la participación de los subordinados en cuestiones donde los últimos puedan ayudar y aun cuando escuchen con cuidado, ellos mismos deben de decidir sobre asuntos que requieran su decisión.

Calidad de vida laboral

La calidad de vida laboral no solo es un enfoque muy amplio de enriquecimiento del puesto, sino un campo interdisciplinario de consulta y acción, el cual combina la psicología industrial y organizacional y la sociología, la ingeniería industrial, la teoría de la organización y el desarrollo, la teoría de la motivación y de liderazgo y las relaciones industriales.

Los administradores la consideran como un medio prometedor para tratar la productividad estancada.²¹

FACTORES DE LA MOTIVACION

Se deben armonizar los valores establecidos tanto del entorno personal y profesional del individuo como los del estilo de la organización en la que se encuentra.

Desde las principales teorías de principios del siglo, en las que se media a todas las personas con los mismos parámetros y el posterior periodo de relaciones humanas, en el que se clasifica a las personas por categorías,

²¹ Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M.. (2008). Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial. Mexico: Mc graw Hill.

llegan los enfoques de tercera generación en donde cada persona es particular.

Hoy en día triunfan las singularidades de cada individuo por lo que estas son necesidades tanto por la empresa para la cual trabaja como la propia sociedad. Cuando los elementos del sistema varían, la respuesta de la persona y por consiguiente la motivación varía igualmente.

En esta era, se deberá encontrar una solución personalizada mediante una motivación a la medida.²²

2.2.4. COMUNICACIÓN INTERNA

El propósito de la comunicación en una empresa es tener información disponible para actuar o facilitar procesos de cambio, influir la acción hacia el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales. Especialmente la comunicación es necesaria:

1. Para establecer y discernir las metas de una empresa.
2. Desarrollar planes para su logro
3. Organizar los recursos humanos y otros de manera eficiente y efectiva
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
5. Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir
6. Controlar el desempeño

Es a partir de la comunicación que cualquier organización se vuelve un sistema abierto, que interactúa con su ambiente.

FLUJO DE LA COMUNICACIÓN

En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y cruzada. Por tradición, la comunicación descendiente era resaltada, pero hay una amplia evidencia de que los problemas

²² Silva, M., Santos, J. & Rojo, C.. (2008). Relaciones Humanas en la Empresa. España: PARANINFO.

se presentaran si la comunicación solo fluye hacia abajo. De hecho se puede argumentar que la comunicación efectiva tiene que empezar en el subordinado y esto significa primordialmente comunicación ascendente.

COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Fluye de personas de los más altos niveles a los inferiores en la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe especialmente en las organizaciones con una atmosfera autoritaria. Los medios utilizados incluyen instrucciones, discursos, reuniones, teléfonos y hasta la comunicación informal.

COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Este tipo de comunicación viaja de los subordinados a los superiores y sube por la jerarquía organizacional. Desafortunadamente, este flujo es entorpecido a menudo por los gerentes en la cadena de comunicación, quienes filtran los mensajes y no transmiten la información, en especial las noticias desfavorables a sus jefes. No obstante la transmisión objetiva de la información es esencial para propósitos de control.

BARRERAS E INTERRUPCIONES EN LA COMUNICACIÓN

Los problemas de comunicación a menudo son síntomas de problemas más enraizados. Por ejemplo, una mala planeación será la causa de la incertidumbre acerca de la dirección de la empresa. De igual modo, una estructura de organización mal diseñada no comunica con claridad las relaciones organizacionales. Estándares de desempeño vagos pueden dejar inseguros a los gerentes en cuanto a lo que se espera de ellos.

FALTA DE PLANEACION: Con frecuencia las personas empiezan a hablar y escribir sin primero pensar, planear y establecer el propósito del mensaje. No obstante, dar los motivos de una directiva, seleccionar el canal más apropiado y escoger el momento indicado puede mejorar en mayor grado la comprensión y reducir la resistencia al cambio.

SUPOSICIONES NO CLARAS: A menudo ignoradas, pero muy importantes son las suposiciones no aclaradas que subyacen en los mensajes. Resultan de una confusión y la pérdida de buena voluntad.

GUIAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN

La comunicación efectiva es la responsabilidad de todas las personas de la organización, gerentes y no gerentes, de trabajar hacia una meta común. Determinar si la comunicación es efectiva puede ser evaluado por los resultados propuestos. Las siguientes guías ayudan a superar las barreras a la comunicación.

1. Aclarar el propósito del mensaje
2. Utilizar codificación inteligible
3. Consultar los puntos de vista de otros.
4. Considerar las necesidades de los receptores
5. Utilice el tono y lenguaje apropiado para asegurar la credibilidad
6. Obtenga retroalimentación

Al aplicar estas medidas la comunicación fluirá con el mínimo de ruido dentro de la organización.²³

2.2.5. PROCESO DE CONTROL

Una variedad de herramientas y técnicas han sido utilizadas para ayudar a los administradores a controlar. En general, estas técnicas son, en primera instancia, herramientas de planeación e ilustran el hecho de que los controles deben reflejar planes. Algunas de estas herramientas han sido utilizadas desde hace tiempo por los gerentes; otras son refinamientos. Uno de los dispositivos de control más antiguos es el presupuesto. La asignación de presupuestos es la formulación de planes para un periodo futuro determinado en términos numéricos. También hay peligros en la asignación de presupuestos, esta se vuelve mucho más precisa con la asignación de base cero en la que los programas son divididos en “paquetes”. Los costos

²³ Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M.. (2008). Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial. Mexico: Mc graw Hill.

de cada paquete son calculados partiendo de una base cero. Para hacer efectivo el control, los gerentes siempre deben de comprender que los presupuestos son herramientas y no tienen el propósito de reemplazar la administración.²⁴

2.2.6. SEGUIMIENTO

Para poder ejercer un buen seguimiento a personal y ejercer una retroalimentación certera es necesario organizar reuniones o juntas con frecuencia.

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DE LA JUNTA

Es difícil que una sola persona se haga cargo del contenido o tema de la junta, del proceso de grupo o proceso de socialización y además del registro y control de ideas, sugerencias, etc. Por ello es de elemental organización que estas tres funciones o responsabilidades recaigan en sendas personas.

Por un lado está el contenido o tema de la junta, que requiere atención, concentración y conocimientos; por el otro lado esta el proceso o forma en que el grupo se integra o se socializa; en el libro el trabajo en equipo²⁵ se mencionan las tres fases de este proceso de integración:

En la fase de inclusión se da una mayor comunicación interpersonal, algunas manifestaciones de comunicación interpersonal y escasa comunicación grupal.

En la fase de control, el individuo, para adquirir seguridad y aumentar sus contactos en los niveles interpersonal y grupal, disminuye la comunicación hacia sí mismo.

En la fase de aceptación se logra una relación de mayor confianza entre las personas, lo cual permite la expresión de sus ideas y sentimientos en el nivel

²⁴ Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M.. (2008). Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial. Mexico: Mc graw Hill.

²⁵ García Rodríguez & Díaz Estrada. (1983). El trabajo en equipo. Mexico: Fondo Educativo Interamericano.

grupal. La resolución de los conflictos de poder hace que decline la comunicación interpersonal, sin que por ellos pierda su importancia, y la sensación de pertenencia, que lleva a un mejor nivel la comunicación interpersonal.

DURACION, MOMENTO ADECUADO Y FECHA DE INICIO

Respecto a la duración de la junta se recomienda tener en cuenta que si hay decisiones que tomar, que el tiempo que se calcule sea acorde a la importancia de las mismas; si la junta es de negociación, pueden haber intervalos de tiempo; si es consultiva, prevé que todos los asistentes participen con libertad de tiempo.

Tenga en cuenta que si la junta es de gran duración:

- Hay mayor planeación, más cuidado en el control y mucho mayor costo.
- Los asistentes y participantes dependen cada vez mas de quien los organiza (hospedaje, alimentos, bebidas, llamadas telefónicas, refrigerios, etc)
 - juntas de más de dos horas requieren un receso de 15 a 20 minutos, al término de las dos primeras horas y también en las siguientes.
 - Juntas de más de 4 horas, requieren además actividades dinámicas.
 - Juntas de un día requieren de una distribución cuidadosa de las actividades, debido a que la segunda jornada (después de la comida) es más pesada.

Respecto al momento adecuado, es recomendable tener presente lo siguiente:

- Meta o resultado
- Responsable
- Logro obtenido
- Observaciones

La razón por la que se propone que las juntas se realicen en las primeras o ultimas horas de cada jornada de trabajo, o al inicio o fin de semana, se debe

a que es posible y deseable “levantar” esos momentos mediante la “dinámica de grupo”, entendido este concepto como rama de la psicología que estudia las fuerzas que se ejercen sobre el ser humano y sus consecuencias en la organización de la personalidad.

Observa al hombre en su campo psicológico, actuando y reaccionando, sometido a tensiones interiores y exteriores, en su red de relaciones humanas²⁶.

También se dice que la dinámica de grupo, que estudia el juego de las fuerzas, que explican la formación y transformación de los grupos ²⁷... La dinámica de grupo surge sola; no tenemos que provocarla en querer convertirla en competencia; lo importante es saber conducirla para aprovechar sus ventajas.

Además, la razón por la que no se recomienda efectuar juntas y reuniones en los momentos picos o alto de la productividad se deben a que estos son los mejores momentos de las personas y los pueden dedicar actividades que requieran concentración, intimidad o atención individual. Porque inclusive en los momentos picos, de mayor productividad cuando el organismo humano se encuentra más activo y consiguientemente más propenso, si se le agita, a la fatiga²⁸.

Además del tipo de junta y su duración, tenga en cuenta estos otros aspectos para juntas de más de un día de duración: lugar de la junta (si hay playa, vida nocturna, etc) , días festivos o inhábiles (puentes, vacaciones, etc); estaciones del año, temporadas especiales, etc, y volumen de operaciones de la empresa.

Es obvio que una junta, reunión o congreso con duración mayor a un día,, los asistentes o participantes se verán involucrados en algunos de los

²⁶ Norbert Sillmy. (1970). Diccionario de Psicología . Mexico: Larousse.

²⁷ Varios Autores. (1971). La psicología moderna. De la A a la Z .. Madrid: Ediciones mensajero.

²⁸ Laurence Siegel. (1978). Psicología Industrial. mexico: CECSA.

aspectos mencionados, lo que le creara algunos problemas a quienes estén interesados en los resultados, aprovechamiento, puntualidad, participación y (o) concentración de dichos asistentes.²⁹

2.2.7. MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS

El proceso de la mejora continua de Kaizen busca desarrollar de manera sistemática, pequeñas mejoras en los procesos de la organización pero que en el largo plazo contribuyen a la competitividad del negocio.

El ciclo original de este proceso de mejora continua fue atribuido a Walter Shewhart y posteriormente a Edwards Deming. Las etapas sugeridas por ellos fueron: planificar- hacer – verificar – actuar.

Con esta base y pretendiendo desagregar las actividades involucradas en dicho proceso, presentamos la metodología de mejoramiento de los siete pasos.

PASO UNO: SELECCIONAR EL PROBLEMA

Un problema es un resultado que no se ajusta al estándar o meta establecido, causando una reducción en el desempeño del proceso y como consecuencia en el largo plazo afectará el logro de los objetivos estratégicos y de la visión del negocio. En este paso debemos identificar el problema principal u oportunidad de mejora

- Reflexión sobre la misión, visión, objetivos y estrategias de organización.
- Descripción y caracterización del proceso que se debe mejorar.
- Identificación de oportunidades de mejora
- Selección del problema principal

PASO DOS: COMPRENDER PROBLEMA Y DECIDIR META

La comprensión del problema involucra cinco aspectos.

- Comprender el impacto del problema

²⁹ Barbosa, E. . (1996). Calidad Total para Juntas y Reuniones . Colombia: Nomos SA

- Determinar las variables que se trataran y coleccionar registros
- Subdividir el problema en estratos para su mejor comprensión
- Identificar los factores del proceso vinculados al problema
- Decidir la meta que se debe lograr.

PASO TRES: ELABORAR EL CRONOGRAMA DE DESARROLLO DEL PROYECTO

En este paso, el equipo de mejora debe elaborar la lista de actividades por desarrollar, que empieza con la colecta de datos para el análisis de causa – raíz, continua con el planteamiento de soluciones y selección de las mejores alternativas, incluye la implementación y verificación de resultados y termina con la etapa de estandarización de la solución puesta en ejecución. Es beneficioso detallar cada etapa; así mismo, se recomienda establecer los tiempos necesarios para el logro de cada etapa y el responsable de liderar cada una de ellas, sin que ello signifique responsabilizar a una persona por etapa.

PASO CUATRO: ANALIZAR LAS CAUSAS DEL PROBLEMA

Las principales actividades de este paso son:

- Preparar la lista de causas del problema
- Análisis causa efecto
- Analizar la criticidad de las causas raíz
- Elaboración del diagrama de Pareto
- Clasificación de las causas raíz

PASO CINCO: PROPONER, SELECCIONAR Y PROGRAMAR SOLUCIONES

Este paso requiere de mucha creatividad, con el fin de proponer soluciones impactantes alineadas con las causas raíz principal.

El paso cinco incluye las siguientes actividades:

- Proponer ideas de solución
- Seleccionar propuesta de acciones

- Programar implementación de solución elegida

PASO SEIS: IMPLEMENTAR Y VERIFICAR RESULTADOS

En esta etapa se debe ejecutar el plan de implementación elaborado en el paso cinco, así como evaluar los resultados con el fin de compararlos con la meta establecida.

Al inicio de cada semana se deberá contrastar el avance real con el cronograma establecido; del mismo modo se debe hacer seguimiento a la(s) variable(s) resultado.

Existe en diversidad de herramientas de este paso:

- Diagramas Gantt
- Histogramas
- Graficas de control
- Diagramas de correlación
- Listas de chequeo

PASO SIETE: NORMALIZAR Y ESTABLECER UN CONTROL

Este paso se desarrolla luego de verificar que la solución se ajuste a la meta establecida; su objetivo es asegurar que las mejores propuestas (Cambios, innovaciones) se mantengan en el tiempo; además, es importante difundir la solución para que pueda ser replicada en otras áreas o procesos que lo requieran.

En este paso las principales tareas son:

- Normalizar los procedimientos que forman parte de la solución
- Se debe proporcionar entrenamiento al personal involucrado y difundir, entre las áreas relacionadas el proceso mejorado.
- Establecer técnicas y herramientas de control
- Reconocer y difundir los documentos del proyecto, que deben conservarse adecuadamente y mantenerse al alcance de todos los interesados³⁰

³⁰ Bonilla E., Díaz B., Kleeberg F. & Noriega M. . (2010). Mejora Continua de los Procesos: Herramientas y Técnicas. Perú: Fondo Editorial.

CAPITULO III DIAGNOSTICO SITUACIONAL

3.1. LA EMPRESA

3.1.1. Rubro

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito se encuentra dentro del sector de *Banca y Actividades Financieras: Otros Tipos de Intermediación Monetaria*. Registrada dentro de las sociedades mercantiles y comerciales como una Sociedad Anónima Cerrada.

3.1.2. Actividad principal

La caja de ahorro y crédito, es una entidad financiera municipal, cuyo accionista único es la municipalidad provincial. Su actividad principal es la colocación de diferentes tipos de crédito, por ejemplo:

- Crédito para Micro y Pequeña Empresa
- Crédito Agropecuario
- Crédito Pesquero
- Crédito Panderito
- Microcrédito
- Crédito Campaña

Para el desarrollo de sus operaciones cuenta con autonomía económica, financiera y administrativa en el marco de disposiciones legales vigentes.

3.1.3. Breve reseña histórica

Año 1981: Mediante Decreto Supremo N° 248-81-EFC del 04 de Noviembre se autorizó el funcionamiento de la primera CMAC en la ciudad de Piura.

Año 1982: La CMAC inició sus operaciones el día lunes 04 de Enero, con un capital aportado por la Municipalidad de US\$ 82,000 siendo el crédito prendario su primer producto financiero. Inició sus operaciones con seis empleados en oficinas cedidas en uso por la Municipalidad Provincial.

Año 1985: Se suscribe el Convenio de Cooperación Técnica de la GTZ de Alemania, este Convenio tenía como objetivo contribuir al desarrollo de la CMAC, tomando como modelo las Cajas de Ahorro de Alemania.

Año 1986: Se inicia el proceso de expansión de la CMAC inaugurando el 01 de septiembre la primera Agencia en el distrito de la Unión – Provincia de Piura.

Año 1994: La CMAC inicia su expansión de servicios financieros a ciudades ubicadas fuera de la provincia de Piura.

Año 2001: Toma la denominación de Sociedad Anónima Cerrada CMAC-S.A.C.

Año 2009: Durante el año 2009 entraron en funcionamiento 17 nuevas agencias, logrando la mayor cobertura del sistema de Cajas Municipales con 76 oficinas operativas.

Año 2011: Al 31 de diciembre cuenta con una Oficina Principal y una red de 93 Agencias y 02 oficinas Especiales interconectadas y ubicadas estratégicamente en 21 Departamentos a nivel nacional.

Cuenta con 1,990 empleados, los mismos que se encuentran sujetos al régimen laboral de la actividad privada y el 88.39% son profesionales universitarios.

3.1.4. Misión

“Impulsar la inclusión financiera innovadora para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes”

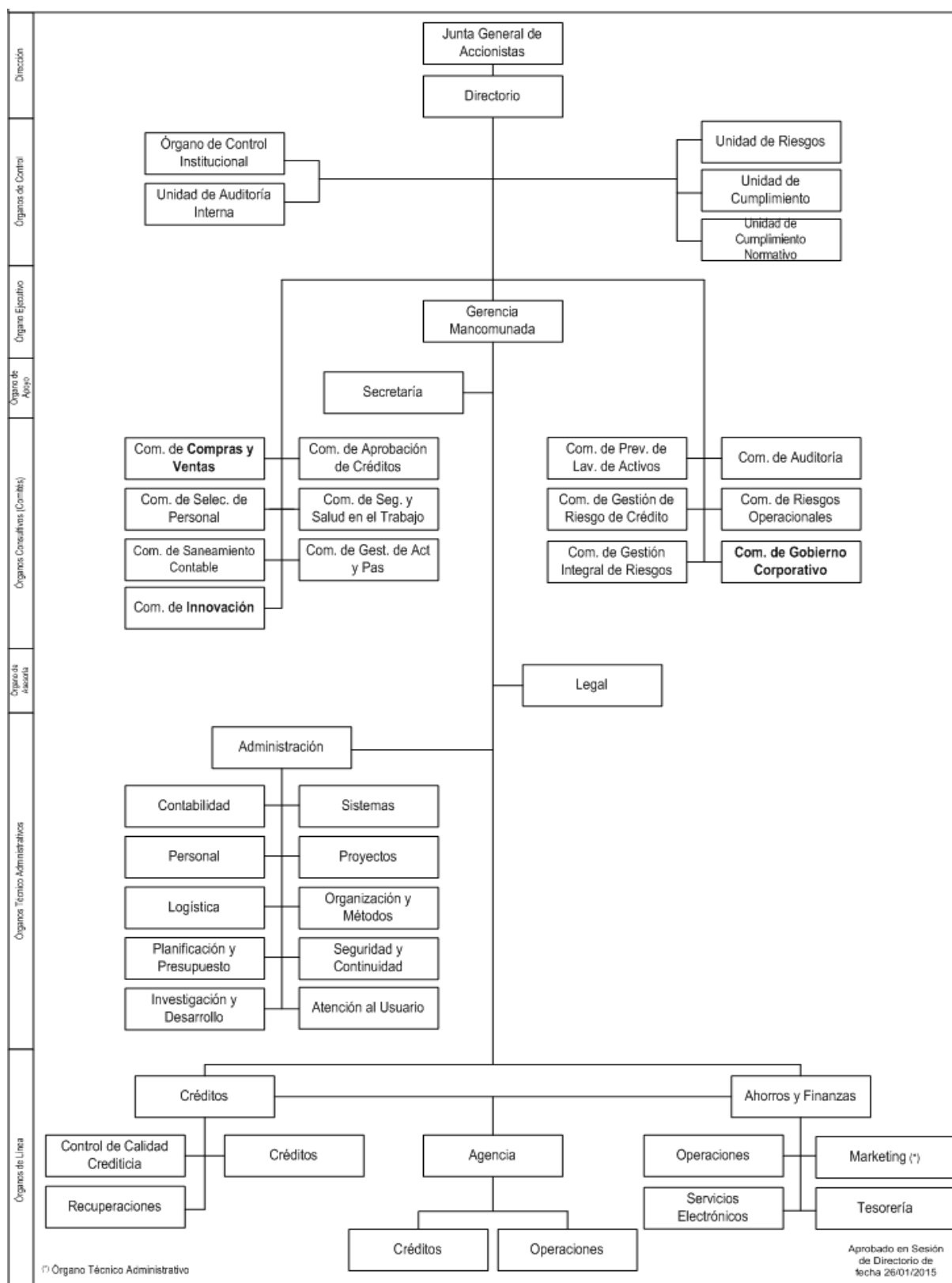
3.1.5. Visión

“Líder en soluciones financieras innovadoras, accesibles y de calidad”

3.1.6. Organigrama

A continuación se presenta el organigrama de la caja municipal de ahorro y crédito con el objetivo de poder identificar la amplitud de la entidad financiera.

Esquema 1: Organigrama General de La Empresa



Fuente: La Empresa

Como se puede apreciar la CMAC presenta un organigrama vertical. El área de créditos se encuentra en la parte inferior y está a cargo de la gerencia Mancomunada. Tiene a su cargo tres sub áreas las cuales son: control de calidad crediticia, recuperaciones (cobranza de créditos morosos) y créditos, la cual se enfoca en colocar los distintos tipos de crédito.

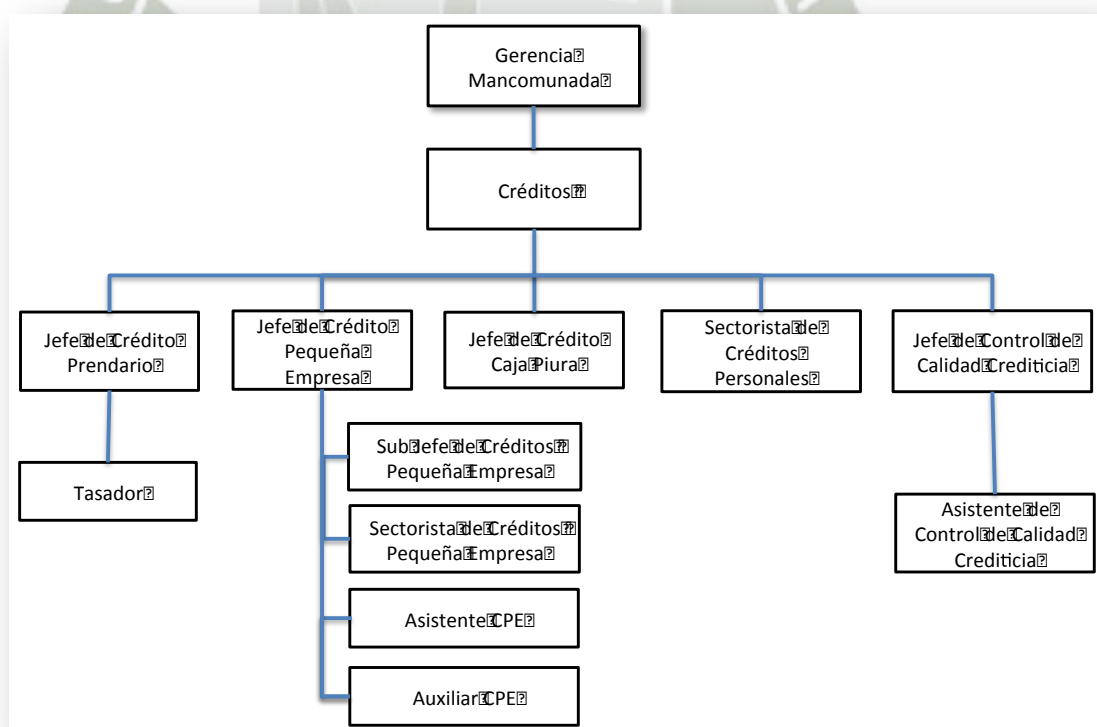
3.2. ÁREA DE CRÉDITOS

El proceso crediticio de la CMAC es el de mayor complejidad y criticidad dentro del accionar de la empresa, en tal sentido requiere la mayor atención para evaluarlo desde el punto de vista estratégico y poder identificar las oportunidades de mejora en la parte operativa.

3.2.1. Organigrama

A continuación se muestra el organigrama formal del área de Créditos con el fin de identificar todas sub áreas que interactúan entre si y la relación entre estas.

Esquema 2: Organigrama del Área de Créditos

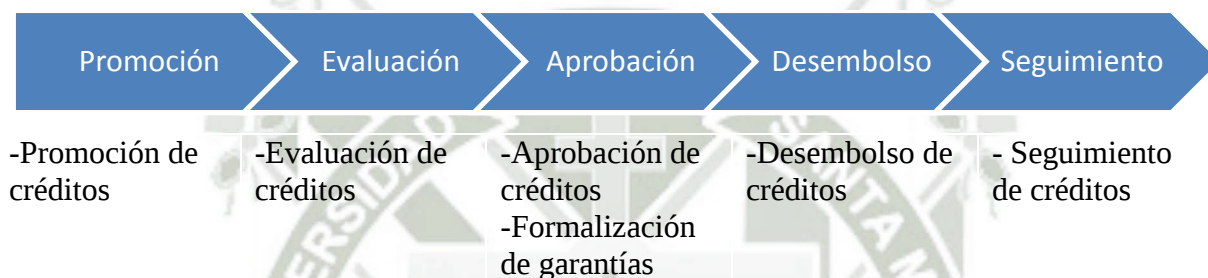


Fuente: La Empresa

De acuerdo al organigrama se puede apreciar que de la Gerencia de Créditos dependen los Jefes de Crédito Prendario, Jefe de Pequeña Empresa, Jefe de Crédito de la CMAC, Sectorista de Créditos Personales y Jefe de CCC. Asimismo el Jefe de pequeña tiene a su cargo al sub jefe, sectorista, asistente y auxiliar de créditos.

3.2.2. Descripción del Proceso Actual

El proceso para la colocación de créditos a la microempresa en la CMAC, se basa en los procesos de: promoción, evaluación, aprobación, desembolso y seguimiento:



Cuadro 2: Proceso Actual

Proceso	Descripción	Responsable
Promoción	Despliegue del personal de la CMAC en lugares físicos determinados previamente. En este proceso existe una variante, en algunos casos este despliegue es realizado por todo el personal de créditos de la Agencia y en otros casos, pequeños grupos de dos o tres personas realizan la misma labor, focalizando el esfuerzo.	Administrador de agencia/ Jefe de crédito/ Sub Jefe de crédito/ Sectorista de CPE
Evaluación	Este sub proceso se enfoca en realizar una evaluación cualitativa y cuantitativa de la solicitud de crédito de acuerdo a la normatividad interna vigente para determinar la real capacidad de pago del cliente y asegurar la recuperación del crédito.	Sectorista de CPE/ Persona natural o persona jurídica / Sectorista líder/ Jefe de créditos/ Administrador/ Tasador/ Comité de aprobación
Aprobación	Este proceso que tiene como objetivo atender las propuestas de financiamiento que presentan los sectoristas de crédito de acuerdo a la normatividad interna vigente para determinar si la operación es viable.	Comité de aprobación de créditos/ Jefe de Control de Calidad Crediticia/ Jefe de riesgos/ Sectorista de CPE/ Administrador de Agencia
→ Formalización de garantías	Las garantías son todos los medios que respaldan o aseguran el pago o reembolso de los créditos otorgados. Para un crédito las podemos clasificar en blandas y reales.	Sectorista de CPE/ Gerentes/ Notario público/ participantes del crédito / Registrador (SUNARP)
Desembolso	Este proceso se encarga de atender a los usuarios de la CMAC en el proceso de desembolso de créditos.	Sectorista de CPE/ Supervisor de operaciones/ Persona natural o persona jurídica
Seguimiento	En este proceso se verifica que los clientes cumplan con el objetivo del crédito de la propuesta de financiamiento buscando mantener la cartera de créditos saneada y poder lograr la fidelización de los clientes de créditos.	Sectorista de CPE/ Persona natural o persona jurídica/ Jefe o líder de créditos

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar el proceso crediticio presenta cinco sub procesos los cuales interactúan entre sí con el fin de colocar adecuadamente créditos empresariales.

En los sub procesos el principal implicado son los sectoristas ya que están presentes durante todo el proceso y de los cuales dependerá la eficiencia del mismo.

3.2.3. Flujograma

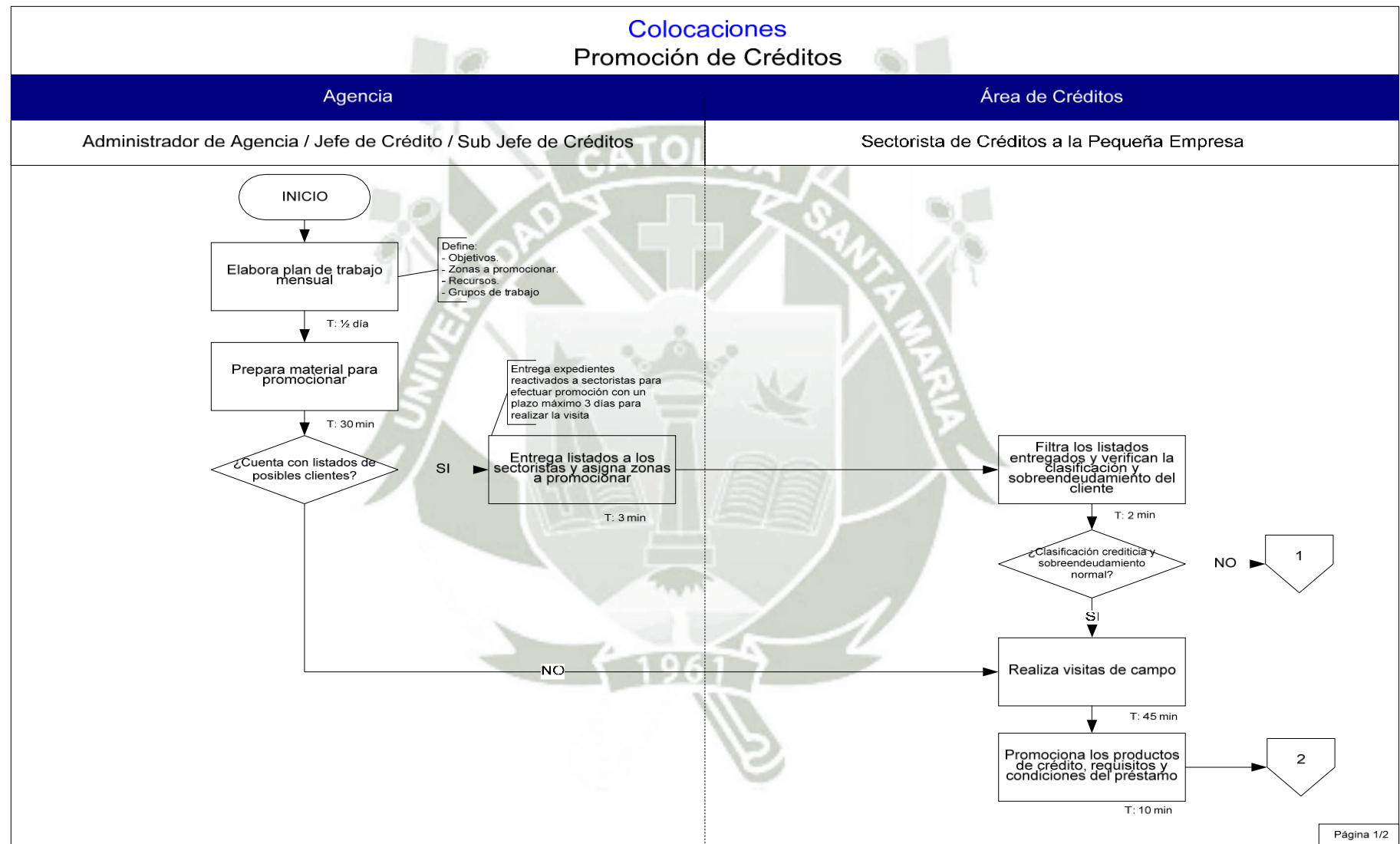
A continuación se presenta el diagrama de flujo del proceso de colocación de créditos de la caja municipal de ahorro y crédito por cada sub proceso, es decir para promoción, evaluación, aprobación y formalización de garantías, desembolso y seguimiento.

Con el objetivo de estudiar el proceso en forma sistemática, simplificar y combinar operaciones para poder optimizar el proceso.



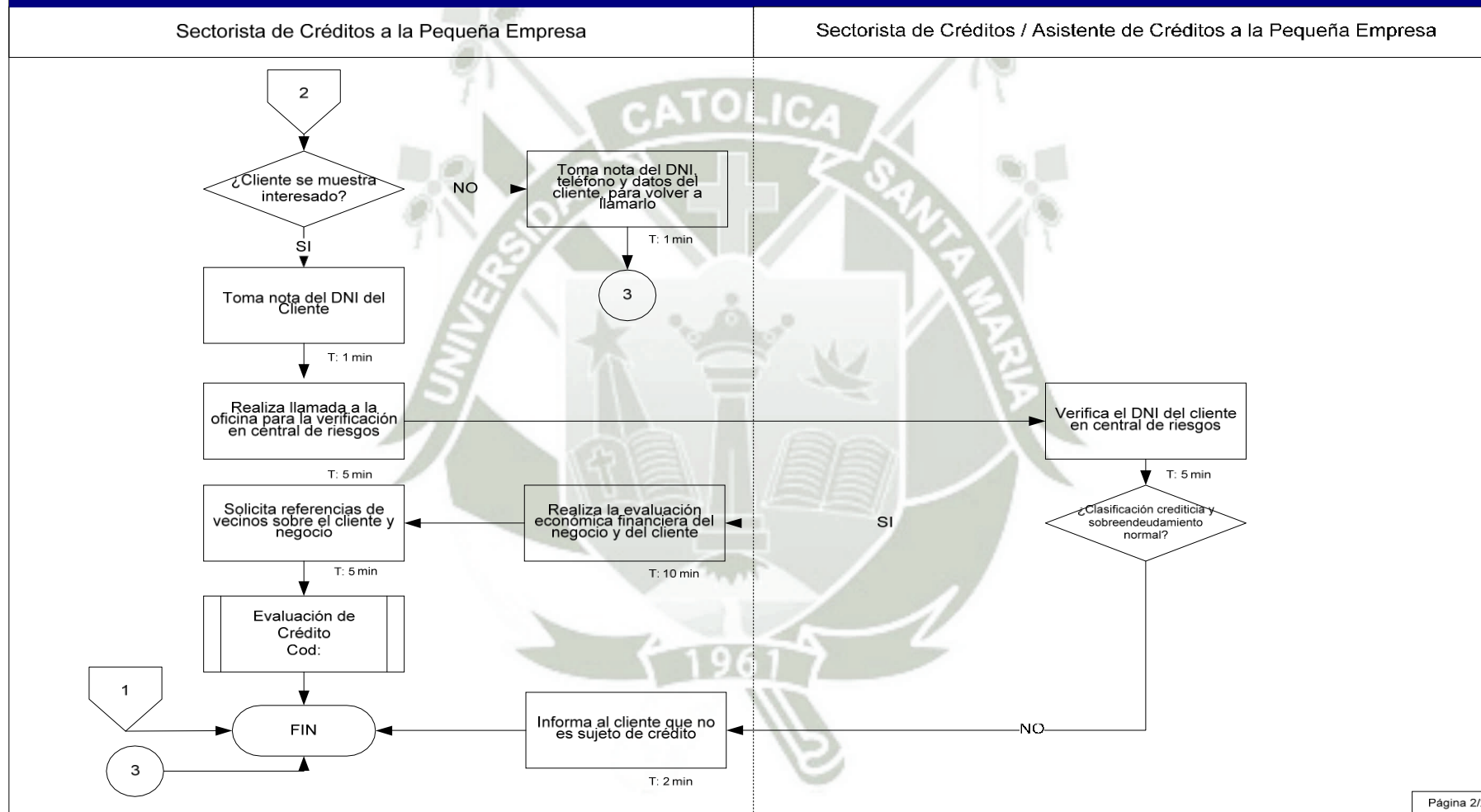
A. Proceso Promoción

Esquema 3: Flujo de Promoción



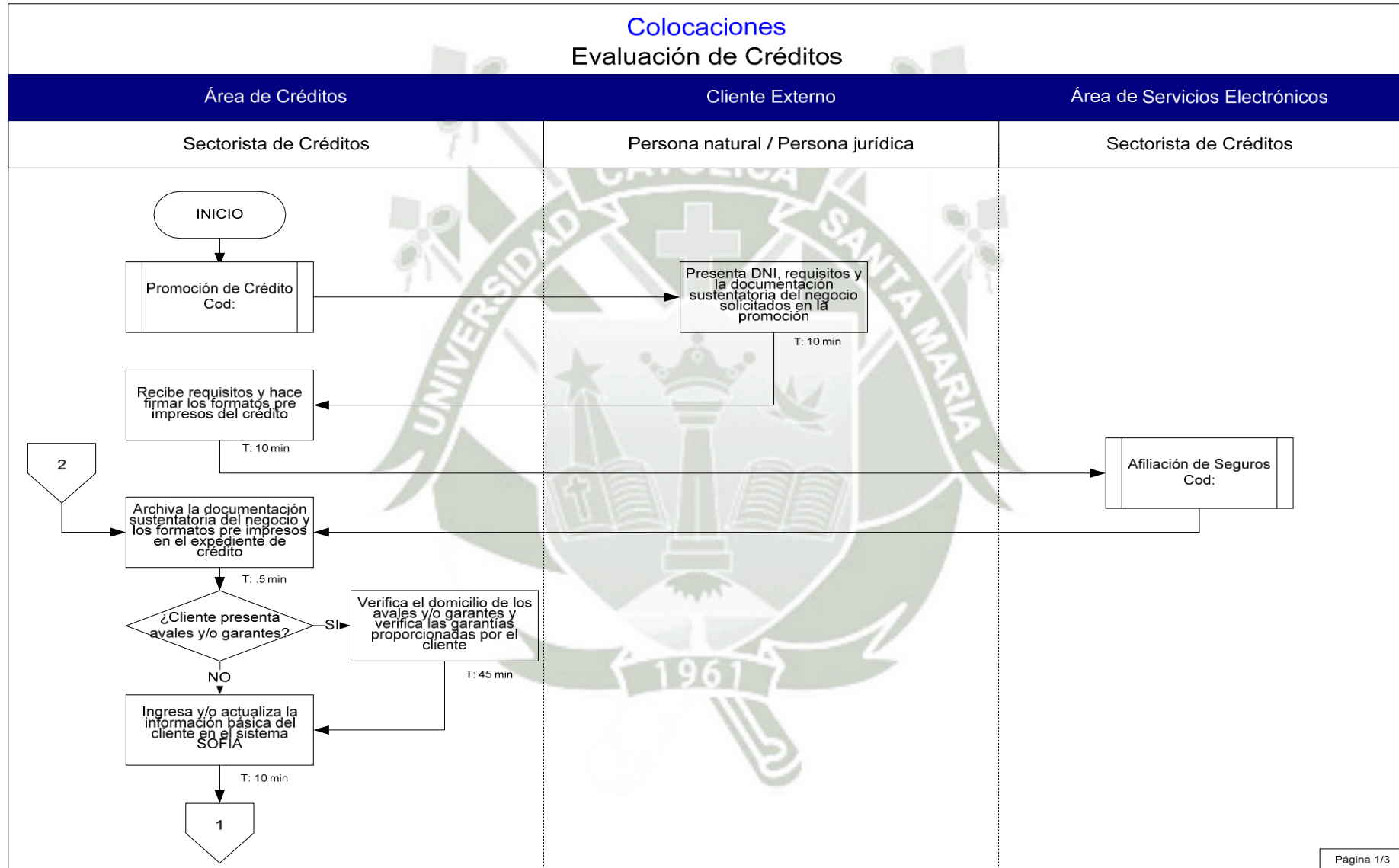
Colocaciones Promoción de Créditos

Área de Créditos

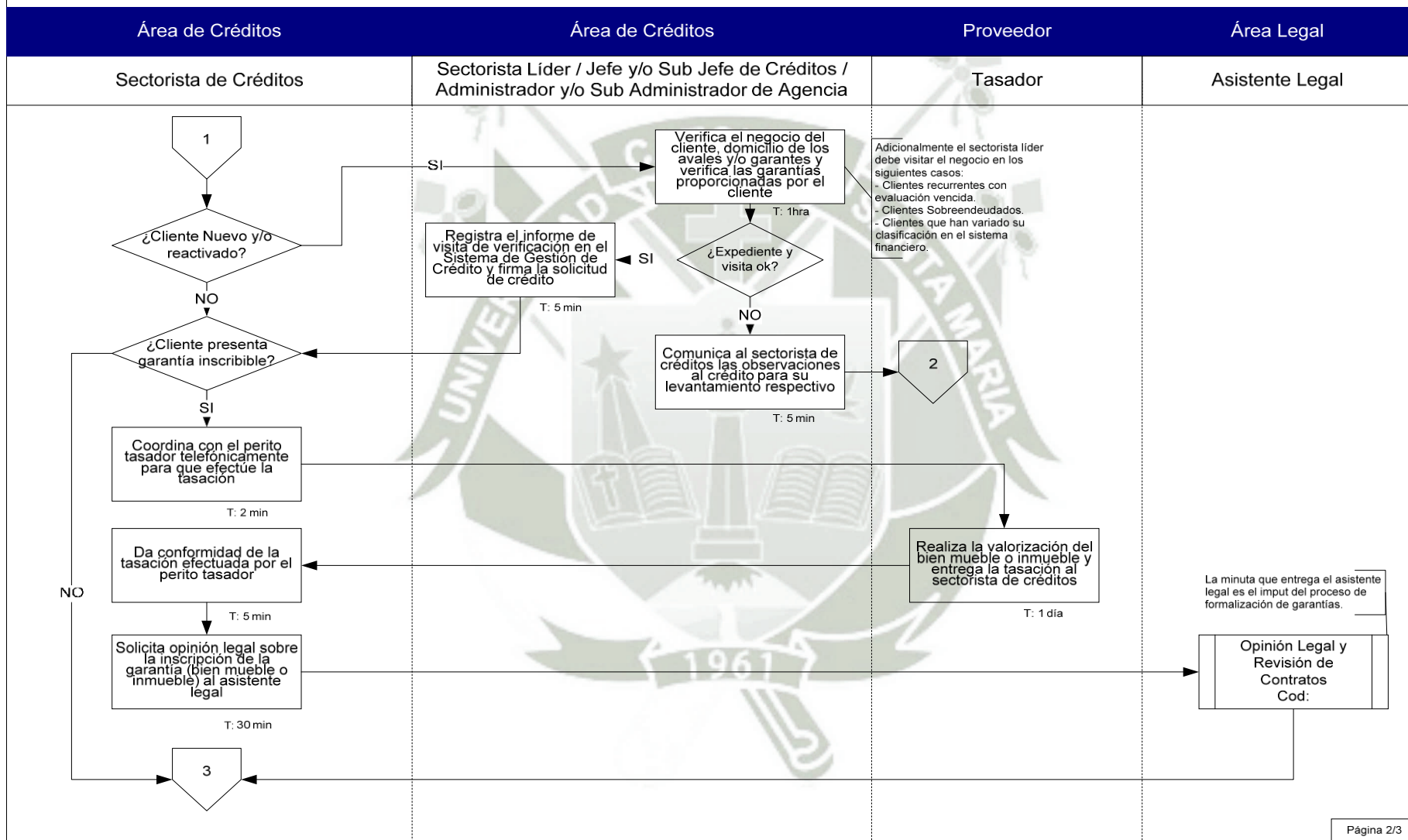


B. Proceso Evaluación

Esquema 4: Flujo de Evaluación

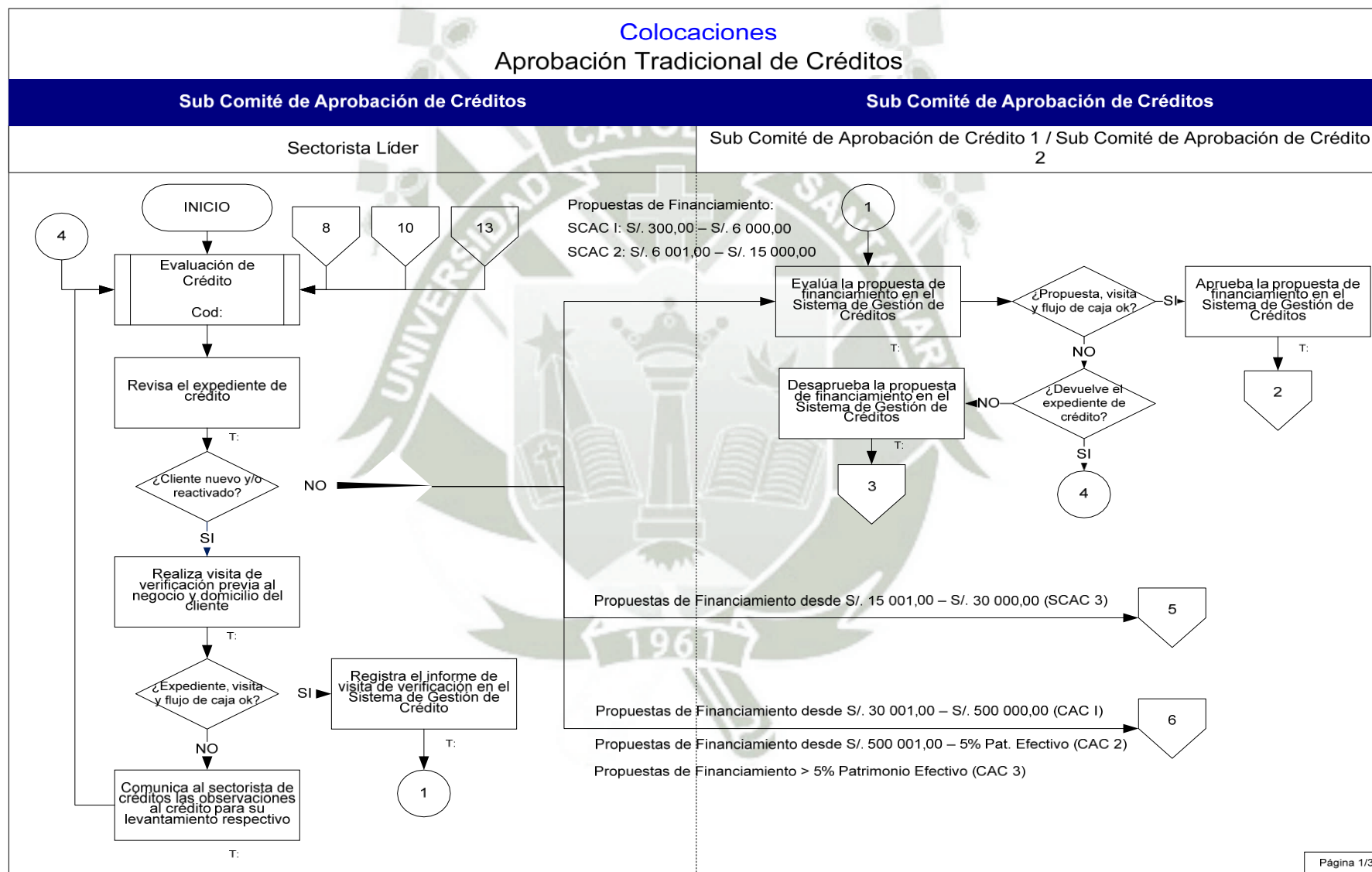


Colocaciones Evaluación de Créditos



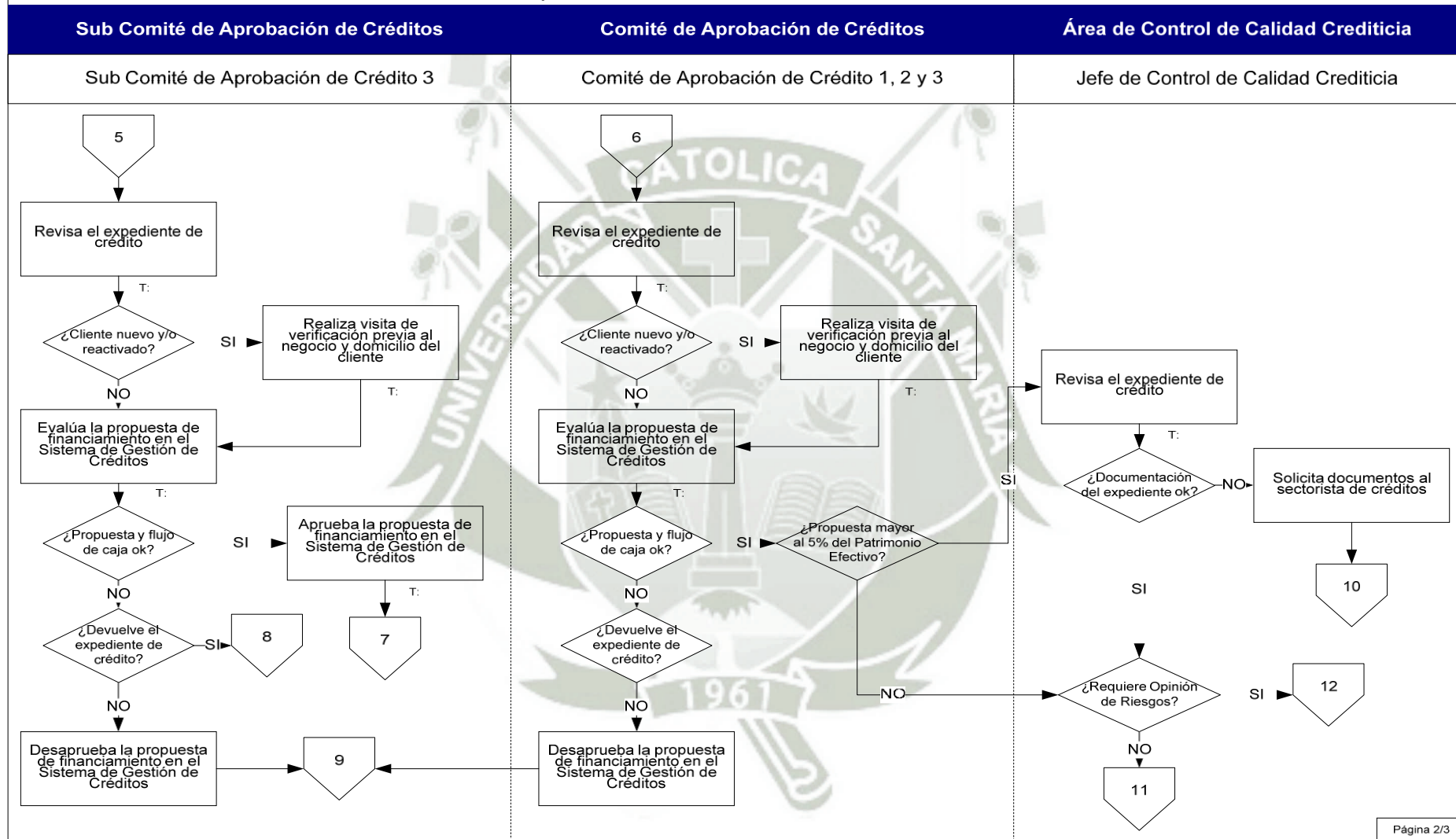
C. Proceso Aprobación

Esquema 5: Flujo de Aprobación

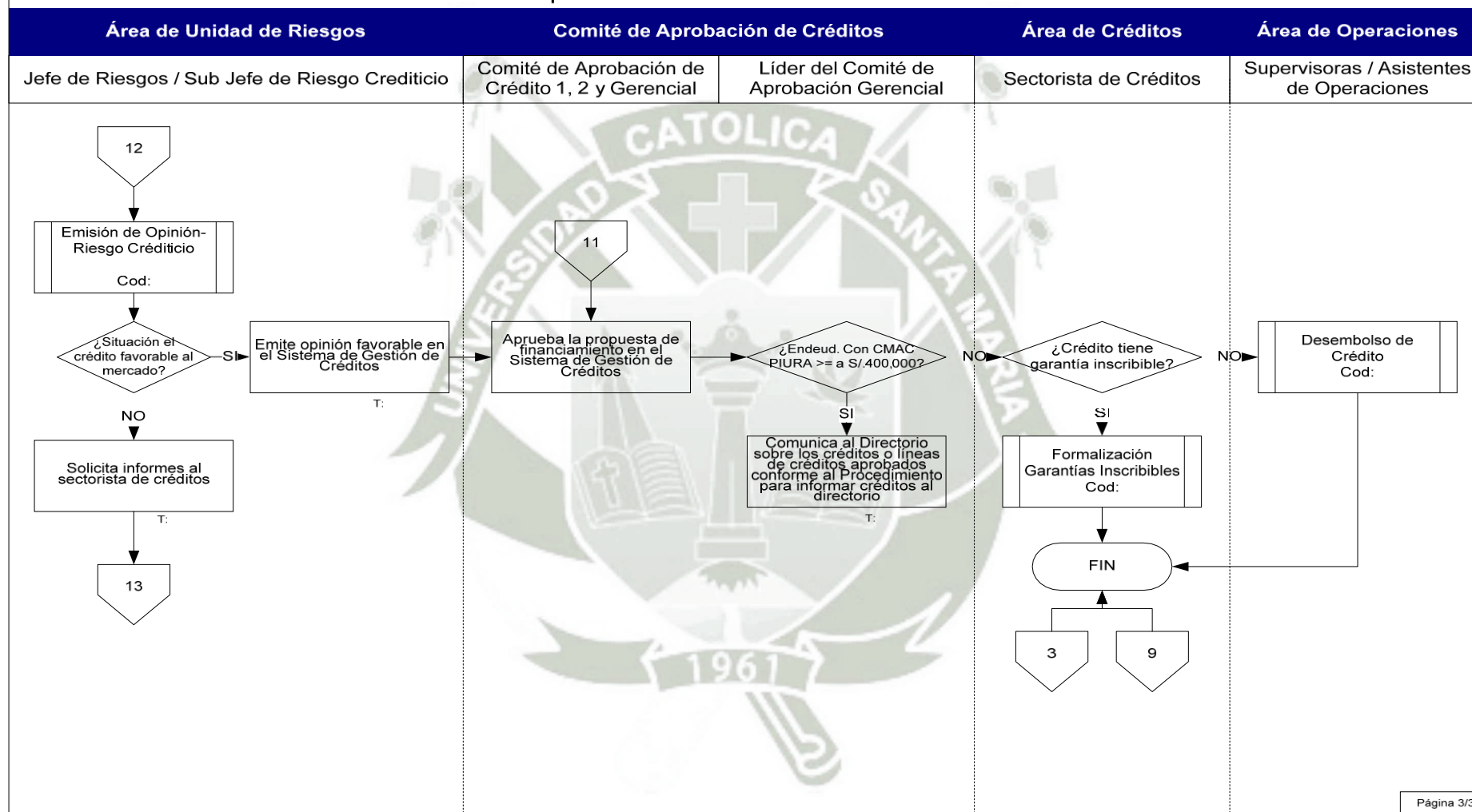


Colocaciones

Aprobación Tradicional de Créditos



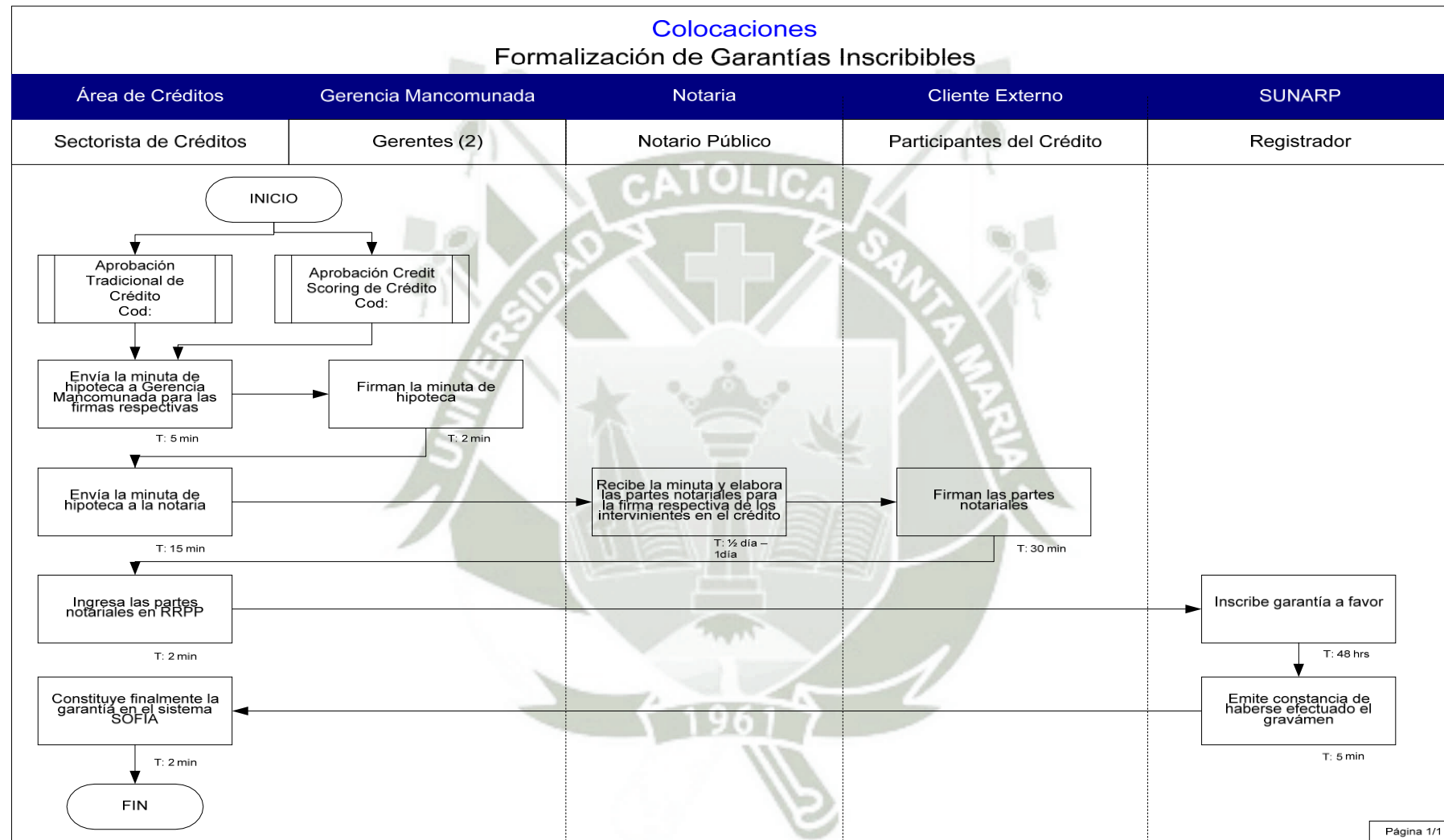
Colocaciones
Aprobación Tradicional de Créditos



Fuente: La Empresa

Formalización de Garantías

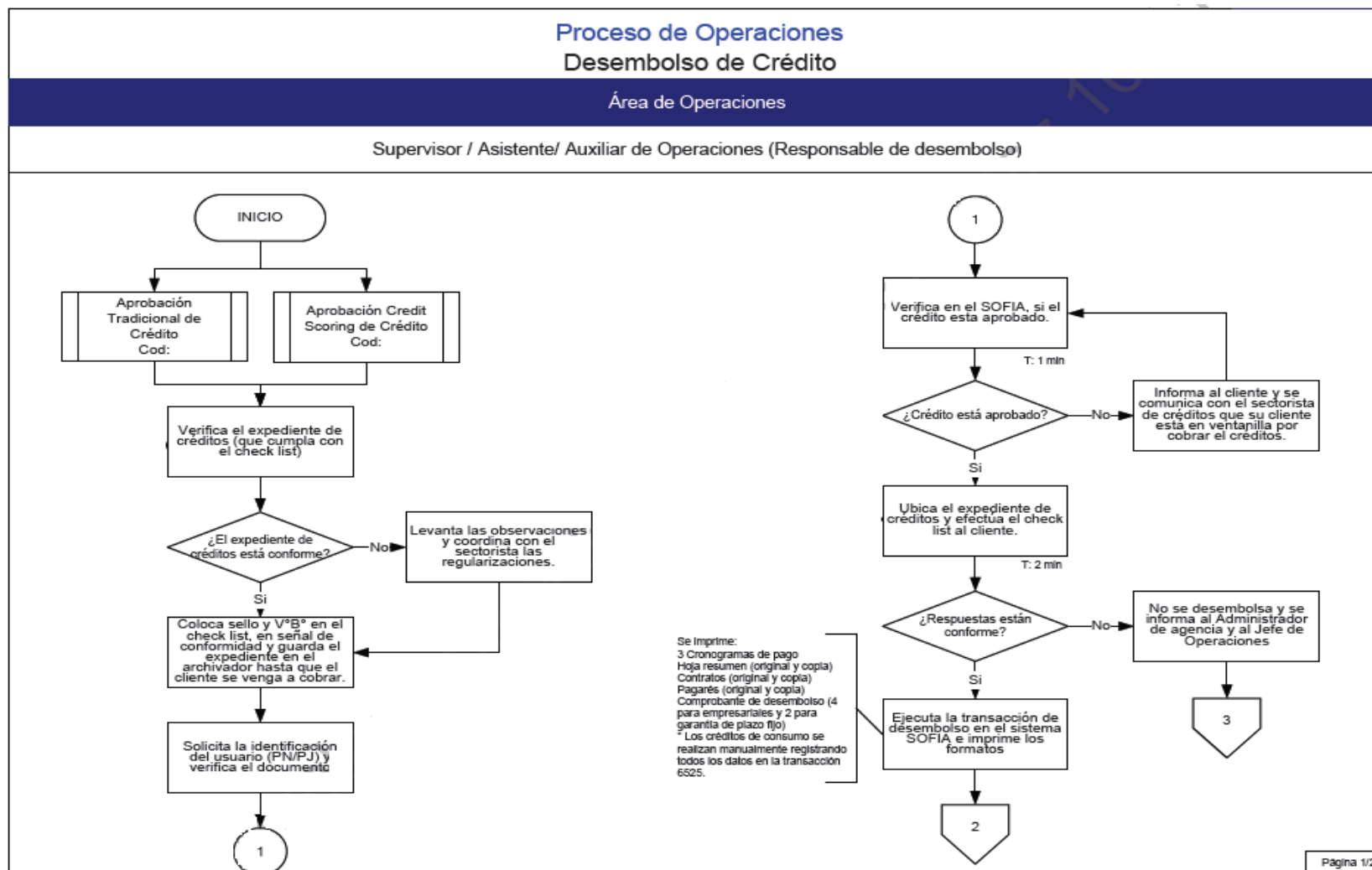
Esquema 5.1: Flujo de Formalización de Garantías



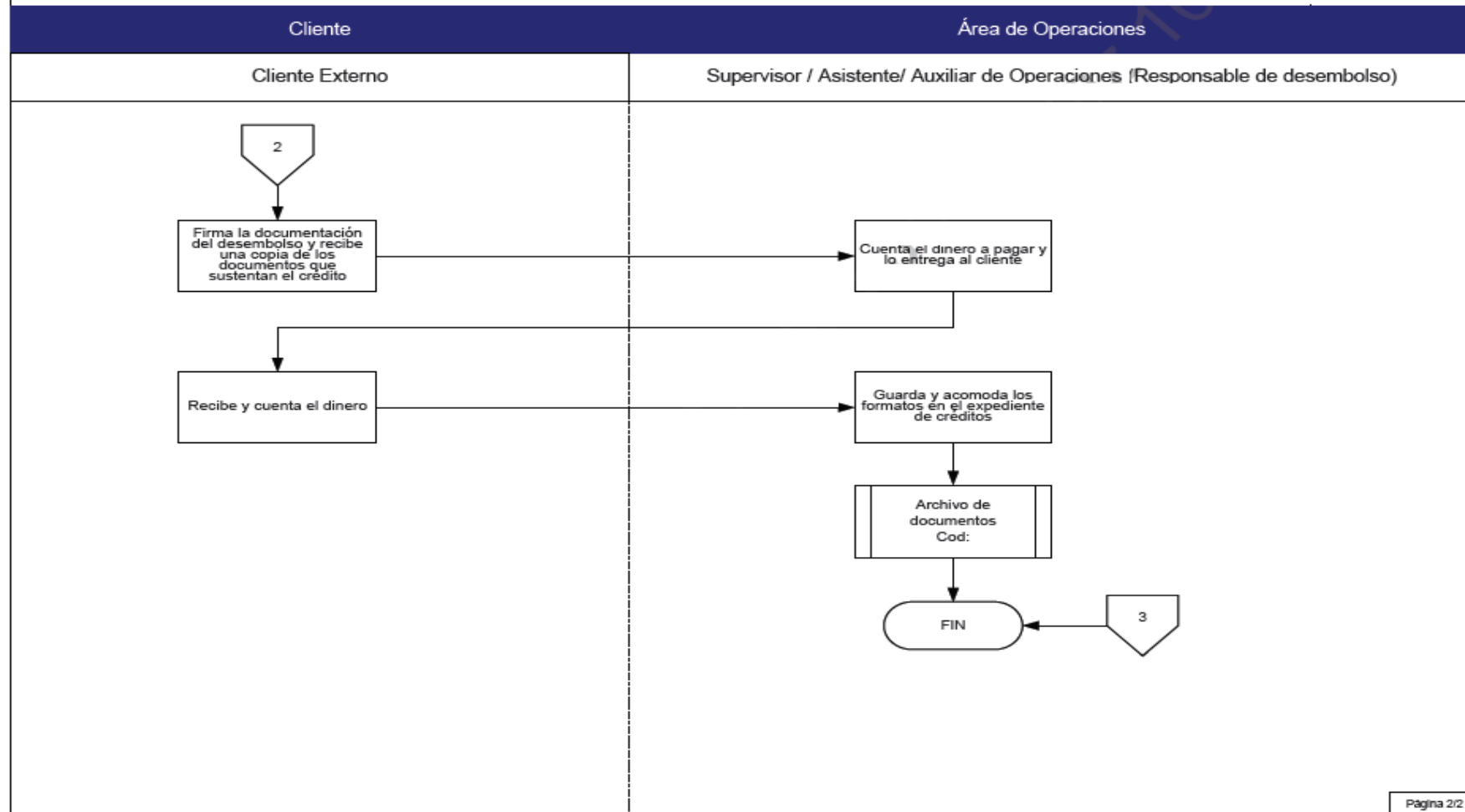
Fuente: La Empresa

D. Proceso de Desembolso

Esquema 6: Flujo de Desembolso



Proceso de Operaciones Desembolso de Crédito

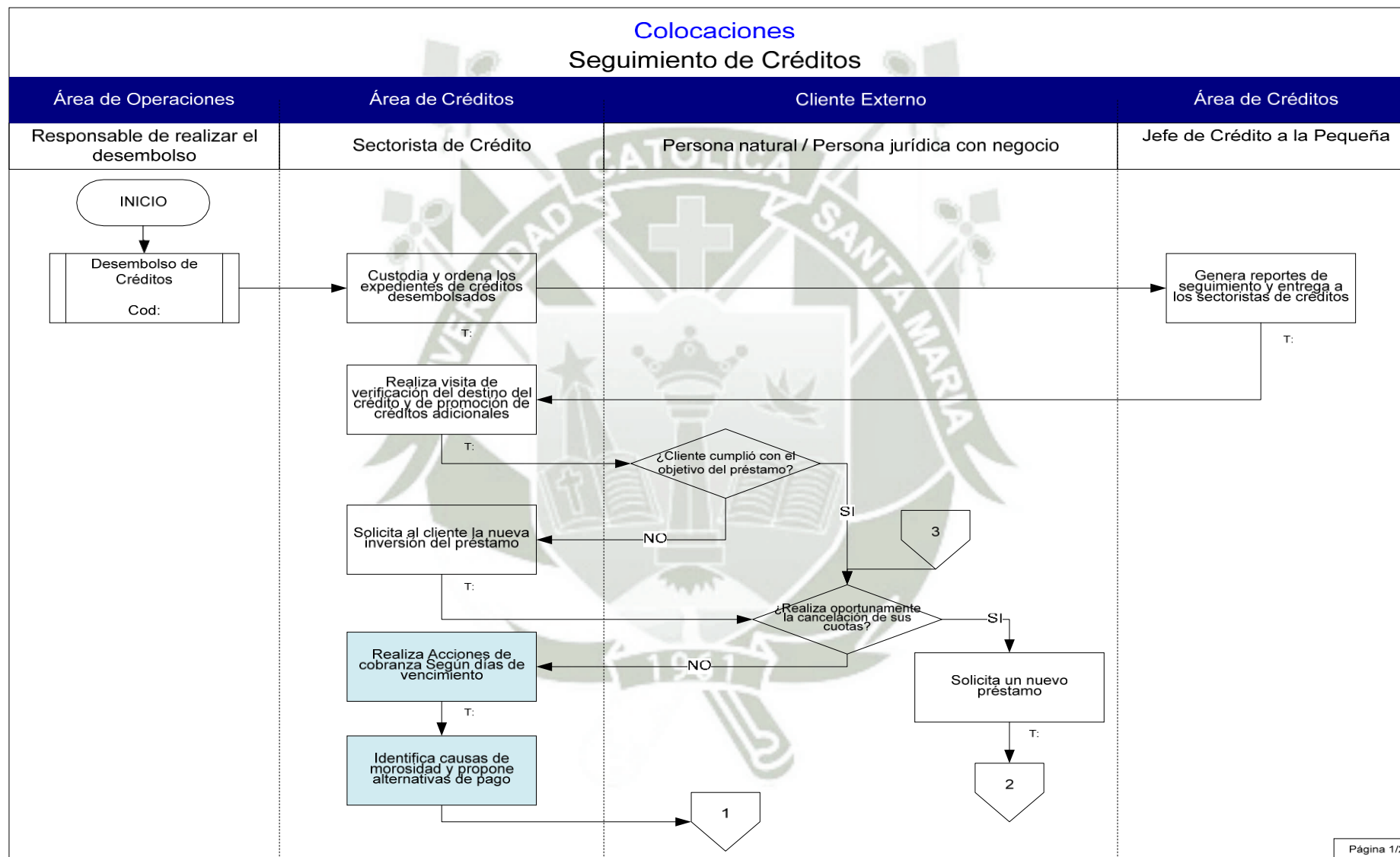


Página 2/2

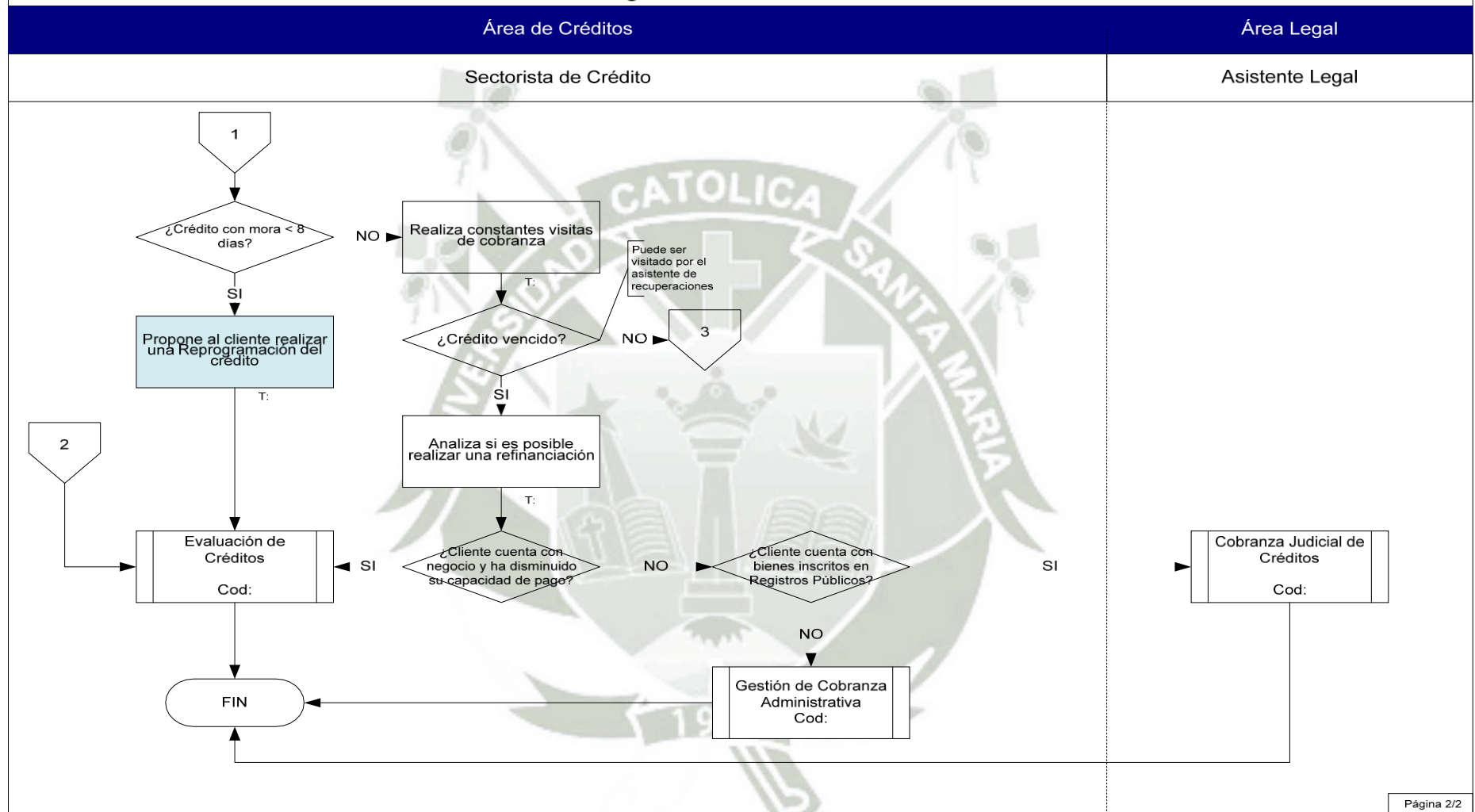
Fuente: La Empresa

E. Proceso Seguimiento

Esquema 7: Flujo de Seguimiento



Colocaciones Seguimiento de Créditos



Fuente: La Empresa

Página 2/2

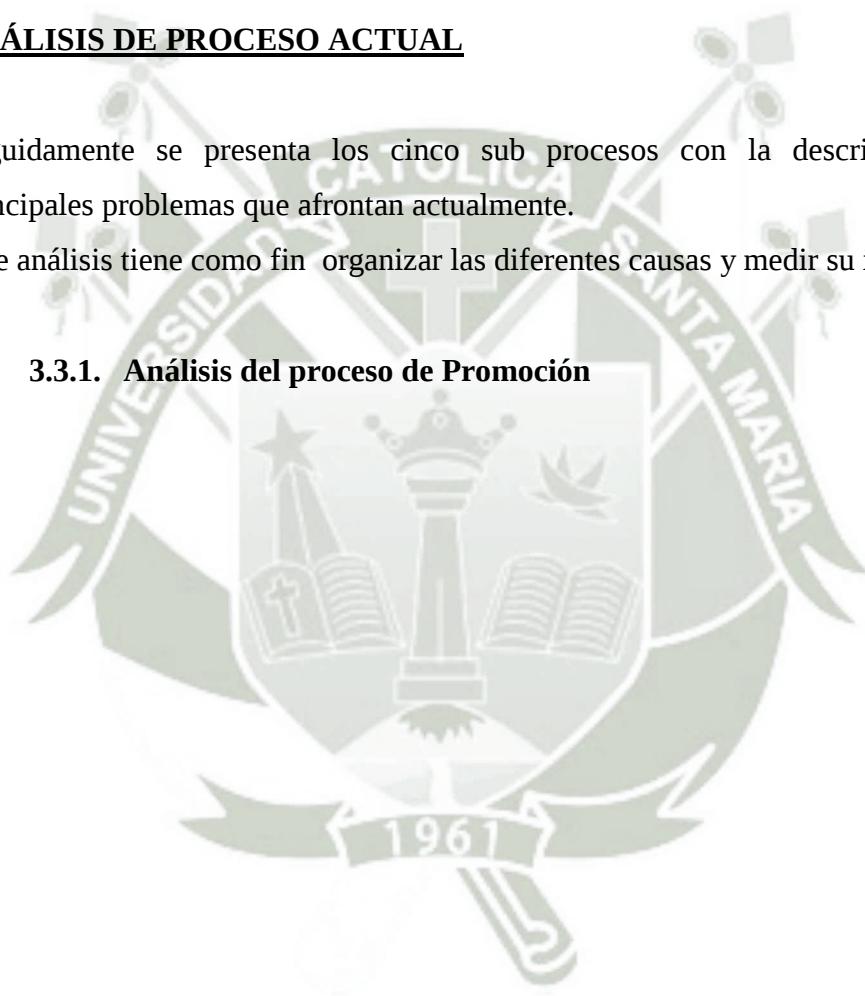
En general los procesos como formalmente se encuentran establecidos no se cumplen, sencillamente porque no se ajustan a la práctica, lo que se hace es aplicar el proceso acelerado una vez que se sabe que el crédito será viable, y se aplica en orden diferente al establecido para apresurar el proceso. Lo que significa que los procesos de evaluación, aprobación y desembolso se han convertido en un cuello de botella, lleno de controles, formatos y requisitos que van apareciendo periódicamente y que hacen muy lento otorgar un crédito.

3.3. ANÁLISIS DE PROCESO ACTUAL

Seguidamente se presenta los cinco sub procesos con la descripción de los principales problemas que afrontan actualmente.

Este análisis tiene como fin organizar las diferentes causas y medir su impacto real.

3.3.1. Análisis del proceso de Promoción



Cuadro 3: Análisis del proceso de Promoción

Proceso	Problema	Causa
Promoción	El proceso no cuenta con indicadores que permitan identificar cuántos clientes son visitados durante la promoción, que acceden a un préstamo en la caja municipal de ahorro y crédito y cuanto tiempo demoran en solicitarlo.	Actualmente no se han implementado métricas e indicadores que permitan calcular la eficiencia del proceso.
	La promoción y distribución de folletos de los diferentes productos de crédito que realiza el área de Marketing no llega a todas las agencias de la CMAC, lo que ocasiona que los sectoristas no cuenten con la publicidad necesaria para llevar a cabo una efectiva campaña de promoción de sus productos, por lo que tienen que salir a promocionar sin los medios necesarios.	Ineficiencia en el proceso logístico a través de acuerdos de nivel de servicio (ANS) entre el área de Logística y el área de Marketing y de Marketing para con el área de Créditos.
	Los folletos que genera el área de Marketing, no están orientados para cada región. En Arequipa por ejemplo, utilizan los mismos brochures y banners que ofrecen en Piura. Esto genera que el cliente no identifique su verdadera necesidad por no encontrarse dentro de la misma realidad o coyuntura.	Infructuosa comunicación inter áreas.
	No se evidencia una planificación para la promoción que permita identificar potenciales clientes, tanto en cantidad como en calidad a través del contacto previo con dirigentes de centros comerciales.	Falta de organización y comunicación con clientes potenciales.

Fuente: Elaboración Propia

3.3.2. Análisis del proceso de Evaluación

Cuadro 4: Análisis del proceso de Evaluación

Proceso	Problema	Causa
Evaluación	En el proceso de evaluación de créditos con garantías inscribibles de los diferentes productos de créditos, no se identifican de manera uniforme las actividades que dan inicio a la formalización de garantías, teniendo en cuenta que en estas actividades el personal de crédito interactúa con los asistentes del área Legal para la emisión de la Opinión Legal, siendo esto una debilidad que puede generar reproceso en el crédito debido a que el crédito puede ser aprobado sin evidenciar una opinión favorable, o el crédito puede quedar sin recuperarse a consecuencia de que el asistente legal no tuvo los documentos necesarios para emitir la opinión.	No existe un procedimiento claro respecto a los pasos a seguir en el proceso de formalización de garantías inscribibles.
	No hay uniformidad en los formatos pre impresos que conforman el expediente de créditos, la discrepancia se encuentra en el sustento de la información básica del cliente, dicha información es relevada en dos formatos pre impresos: Cartilla de Información básica del cliente y Formulario de Información Básica del Cliente (persona natural y persona jurídica), y adicionalmente imprimen la pantalla de información básica del cliente del sistema SOFIA.	Exceso en la documentación, copias y firmas con el objetivo de controlar el trabajo del sectorista de créditos.
	El contenido de la “Propuesta de financiamiento” es el mismo del “Informe de negocio” para todos los tipos de créditos, el cual incrementa el tiempo de evaluación de un crédito, ya que el sectorista tiene que registrar dos veces la misma información.	Formalización de pasos que no agregan valor al proceso crediticio
	Los expedientes de crédito se componen de un expediente físico y un expediente electrónico. El cual contiene información que también se refleja en el expediente físico como es: - Información básica del cliente, - Informe Comercial, - Propuesta de Financiamiento, - Informe de Visita e Informe de negocio por sectorista, - Inventario del negocio el cuál se contempla en los estados financieros enlazados a la propuesta Sin embargo, la sección que comprende a la documentación sustentatoria del negocio no se encuentra en el expediente electrónico, ni lo que corresponde a las firmas de las personas (cliente, avales y garantes) que intervienen en el crédito.	Exceso de control en el trabajo del sectorista y pésima organización interna en cuento a los expedientes.

	La CMAC establece controles dentro del proceso de evaluación de créditos, provocando que el proceso de evaluar sea un trabajo con base a levantar observaciones futuras de las áreas de control, en vez de apostar por evaluar correctamente para otorgar el crédito necesitado por el cliente. El tiempo que le toma al sectorista líder, Sub Jefe o Jefe de Créditos para visitar la casa, negocio y ver las garantías es aproximadamente de una a dos horas, una vez retornando de la visita ingresa al Sistema de Gestión de Créditos, si el monto varía se debe cambiar los documentos que ya fueron firmados por el cliente, inclusive en el sistema se debe cambiar el registro de seguro de desgravamen y volver a firmar los papeles. El uso de herramientas de consulta pagada, que provee la Caja a los sectoristas implica costos adicionales como sucede con la central de riesgo SENTINEL que se usa repetidas veces para consultar a un mismo cliente. El proceso de inclusión de las fotos en el expediente genera inconvenientes debido a la dificultad que tienen las computadoras para poder recibir los archivos digitales a través de un puerto USB, o desde los celulares de los sectoristas.	Exceso de control en las labores del sectorista de créditos Políticas de control interna ineficientes Deficiente organización interna en el área de créditos. Mala comunicación entre sectoristas. Recursos insuficientes o Inapropiados (financieros y humanos)
--	---	--

Fuente: Elaboración Propia

3.3.3. Análisis del proceso de Aprobación

Cuadro 5: Análisis del proceso de Aprobación

Proceso	Problema	Causa
Aprobación	Puestos y funciones de supervisión asignados a sectoristas de créditos con cartera las cuales no se cuentan establecidas en el MOF, dichos puestos son: - sectorista líder de grupo quien administra un grupo de sectoristas, y está encargado de realizar las visitas de verificación de los casos nuevos presentados por los sectoristas a su cargo, - sectorista designado participa como aprobador de las propuestas de crédito.	Roles o estructura poco clara o inapropiada (imposibilita hacer nuestra tarea)
	Excesivo número de firmas en la Aprobación tradicional de créditos empresariales, debido a que dicha función recae en la gerencia mancomunada (Comité de créditos) quien aprueba créditos desde US\$ 10 mil hasta los mayores importes, propuestas con excepciones a las políticas de créditos y garantías, incluso las de operaciones por montos menores, con lo que se incrementa la carga de evaluaciones y retraso en las aprobaciones.	Exceso de control, el cual se refleja en documentos, firmas, sellos.
	No se cuenta con sectoristas de créditos y aprobadores (aprobador 1 o sectorista designado) especializados en créditos agrícolas en algunas agencias que se dedican a otorgar ese tipo de productos. Por lo que puede existir una evaluación inadecuada debido al desconocimiento del sector económico del mercado.	Recursos humanos insuficientes o escaso de capacitación.
	La Lista de verificación del expediente de créditos - Check List de Créditos, que comprende la verificación para los créditos Micro empresa, Pequeña Empresa y No minoristas, contiene de 34 a 47 controles que se deben realizar por cada expediente a desembolsarse. El Check List es elaborado y firmado por el Jefe de Crédito / Sectorista Líder, que deben revisar si el sectorista incluyó la documentación necesaria por cada tipo de crédito, luego de ello es suscrito por el Administrador de Agencia, usualmente es llenada rápidamente y sin mayor cuidado para cumplir con el proceso, con lo que se desvirtúa su objetivo, además de ello representa un control documentario que debió ser efectuado correctamente por el sectorista, sin necesidad que haya una revisión adicional de parte del Jefe de Créditos / sectorista Líder o del Administrador de Agencia.	Exceso de control, el cual se refleja en documentos, firmas, sellos.

Fuente: Elaboración Propia

3.3.4. Análisis del proceso de Desembolso

Cuadro 6: Análisis del proceso de Desembolso

Proceso	Problema	Causa
Desembolso	Excesivo control en el desembolso de créditos: - El cliente debe firmar 20 documentos y debe de colocar 8 veces su huella digital para poder desembolsar el crédito solicitado. Si tuviera cónyuge, este deberá firmar 8 veces, si presentara aval también firmaría 8 veces. - En cuanto a la papelería, se utilizan 14 formatos y 6 impresiones. - Se colocan 14 firmas de trabajadores de la Caja (Asistente de operaciones: 11, Supervisor de operaciones: 01, Administrador de Agencia: 02). Se acentúa que por cada firma se coloca un sello. - Se utilizan 13 pantallas del sistema SOFÍA, se ingresan datos 6 veces, básicamente información del cliente.	Exceso de control, el cual se refleja en documentos, firmas, sellos.
	La apertura de la cuenta de ahorros y la entrega de la tarjeta de débito, la cual es un requisito indispensable para realizar el desembolso. De acuerdo a las estadísticas de la CMAC se pudo apreciar que el 47% del total de las cuentas de ahorros se encuentran inactivas, lo que representa una estrategia mal orientada, además de no ser rentable. Es preferible que para realizar el desembolso sea opcional la entrega de la tarjeta de débito, dado que no todos los clientes cuentan con una cultura financiera uniforme.	Mal enfoque en la estrategia de fidelización del cliente
	Falta de capacitación para el personal del área de Operaciones en cuanto al servicio al cliente. Se detecto actitudes negativas y bajo nivel de comunicación con el usuario.	La motivación en el área de operaciones es pésima
	El Check List de Operaciones es un formato que tiene como función controlar al trabajo del sectorista, comprende 29 puntos de control cuya responsabilidad le corresponde al sectorista, además de opiniones subjetivas. Se pudo observar que el personal de operaciones realiza de manera monótona el Check List sin revisar cada ítem. Bajo el principio que cada quien es responsable por su labor, no representa valor, además de generar mayores tiempos para el personal de Operaciones.	Exceso de control, el cual se refleja en documentos, firmas, sellos.

Fuente: Elaboración Propia

3.3.5. Análisis del proceso de Seguimiento

Cuadro 7: Análisis del proceso de Seguimiento

Proceso	Problema	Causa
Seguimiento	La tecnología crediticia de la Cajas indica que no se inspecciona el destino del crédito, ya que la evaluación debió ser efectuada sobre el flujo actual del cliente y no sobre los flujos futuros. Lo importante es que el cliente cumpla con el cronograma de pagos previamente establecido.	Mal enfoque en el proceso de seguimiento del crédito.
	Los sectoristas realizan el seguimiento de mora de manera desordenada, es decir el ingreso de los resultados obtenidos con el cliente moroso, ya sea en llamadas o visitas, es incierto. No mantiene un orden, protocolo ni registro. Esto trae consigo resultados desfavorables para el área de Recuperaciones, ya que desconoce el seguimiento que se le aplicó al cliente desde el principio. Además las glosas que ingresaron a un inicio en el sistema SOFÍA no están redactadas de manera clara y contundente.	No existe un procedimiento claro respecto a los pasos a seguir en el proceso
	Al realizar las visitas los sectoristas cuentan con cartas que son impresas del SOFÍA, estas son de dos tipos, la primera es flexible y la segunda está redactada en términos más severos. Al entregar la carta los sectoristas solicitan la firma de un cargo. El problema radica en que no existe un correcto almacenamiento de estos documentos. Se pudo comprobar que son utilizados como papel reciclable.	Pésima organización interna en el área de créditos.

Fuente: Elaboración Propia

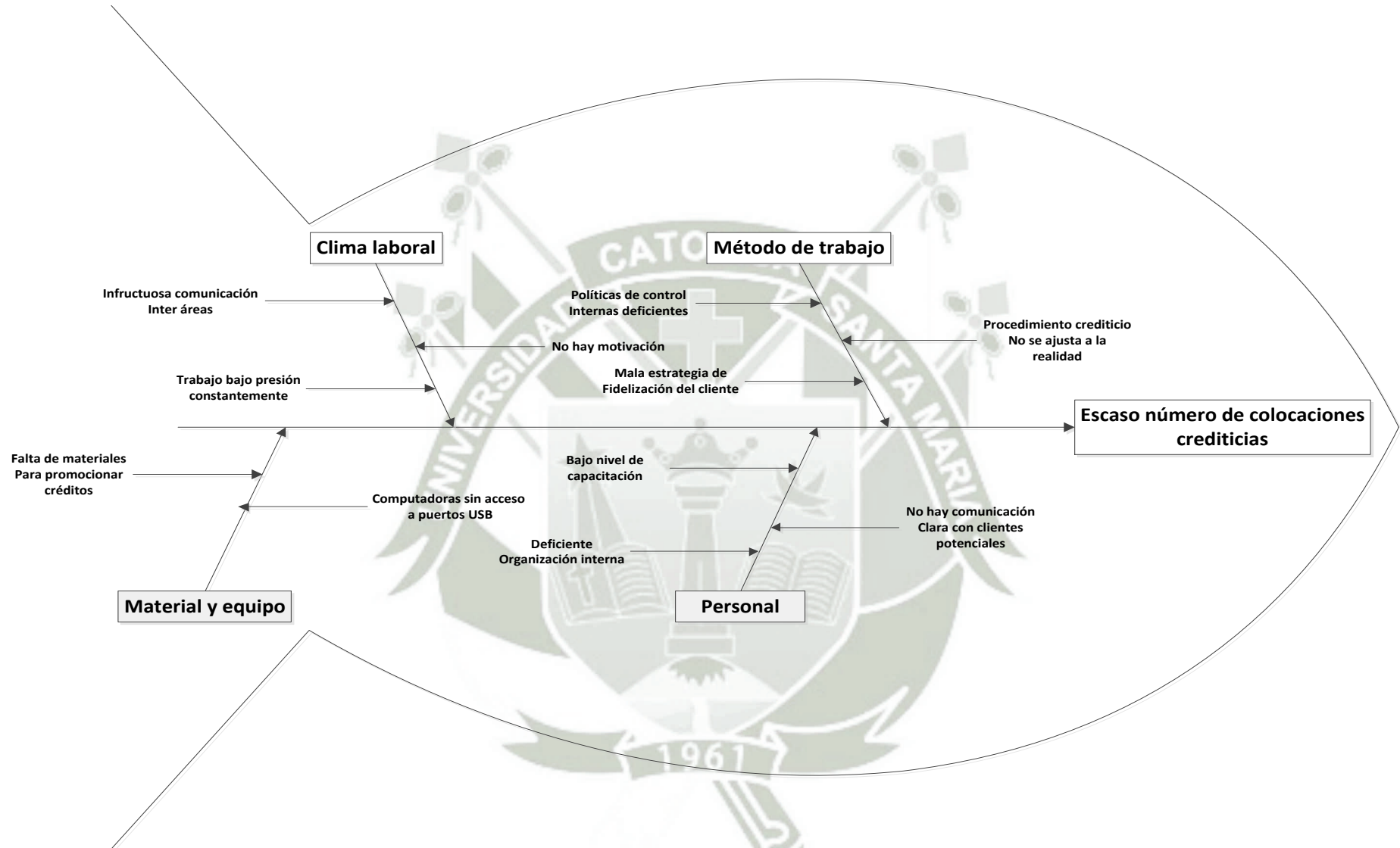
De acuerdo a lo observado se desprende que el proceso de crédito de la CMAC no es una herramienta que le permita a la empresa competir en igualdad de condiciones con otras, es extenso, requiere de mucha documentación, se hace doble trabajo con el ingreso de información en papel y en sistema, tiene demasiados filtros, instancias, para aprobación de créditos e hitos de control.

3.3.6. Diagrama Causa – Efecto

A continuación se presenta el diagrama causa – efecto de los procesos anteriormente descritos con el propósito de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de la falta de colocaciones crediticias en la CMAC.



Esquema 8: Diagrama Causa Efecto Por Escaso Número De Colocaciones



Fuente: Elaboración Propia

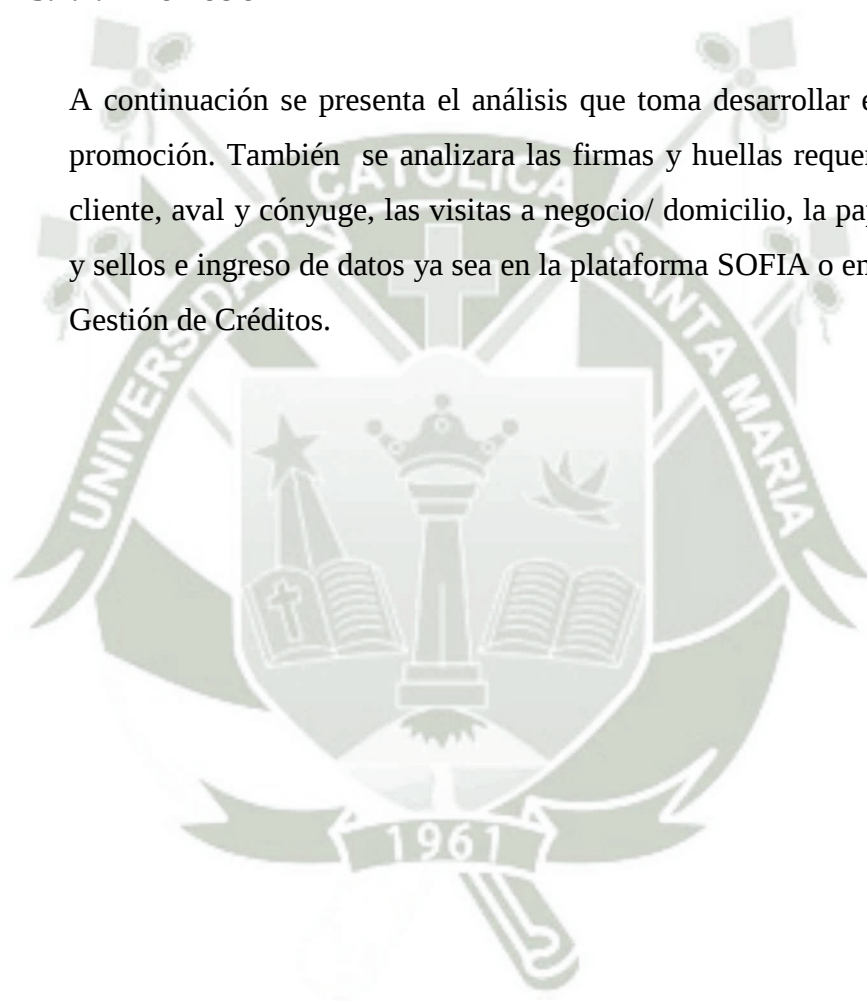
3.4. ANÁLISIS

Se analizaron todos los sub procesos del área de créditos con el objetivo de poder identificar el tiempo, firmas y huellas, visitas, papelería e ingreso de datos.

Para el desarrollo de este estudio se realizó el seguimiento durante dieciocho días a distintos puestos que integran el área correspondiente con el fin de obtener información certera.

3.4.1. Promoción

A continuación se presenta el análisis que toma desarrollar el sub proceso promoción. También se analizara las firmas y huellas requeridas tanto del cliente, aval y cónyuge, las visitas a negocio/ domicilio, la papelería, firmas y sellos e ingreso de datos ya sea en la plataforma SOFIA o en el Sistema de Gestión de Créditos.



Cuadro 8: Análisis– Promoción

MACRO PROCESO	PROCESO	ACTIVIDAD	Tiempo	Firmas y Huellas				Visitas	Papelería			Firma y Sello								Ingreso de Datos			
			Tiempo de Atención Promedio	Firma Cliente	Firma Cónyuge	cliente	cónyuge	Número de Visitas al cliente	Formato	Fotocopia	Impresión	Sectorista Titular	Sectorista	Sectorista Líder	Créd	Adm de Agencia	Adm Regional	Operaciones	Operaciones	Pantallas	Ingreso de Datos	Datos tipo Texto	Selección Opciones
PROMOCIÓN	Promoción Grupal	Visitas a Centros Comerciales, Ferias , Mercados, Zonas urbanas y Rurales	02:00:00					1															
	Promoción Individual	Visitas a referidos o a clientes antiguos	02:00:00					1															
	Promoción en Agencia	Reten, brinda información a los clientes y prospectos que visitan la Agencia en busca de Información	00:05:00						1		1												
			04:05:00	0	0	0	0	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3	2
			TOTAL	0				2	2			0						0	0	2	1	3	2

Fuente: La Empresa

Elaboración propia

De acuerdo al análisis se puede apreciar que este sub proceso demora en promedio 4 horas con 5 minutos. Se realiza como mínimo 2 visitas al cliente las cuales pueden ser en su domicilio (clientes antiguos) o en su negocio (clientes nuevos y antiguos) e ingresan información al sistema (8), por ejemplo al filtrar al cliente en el SENTINEL para verificar su evaluación crediticia.

La promoción la organiza cada administrador, es decir la pueden realizar una o dos veces por semana de acuerdo a la necesidad por agencia.

3.4.2. Evaluación

En el sub proceso de evaluación se analizara las actividades que requiera.

Es importante destacar que este sub proceso inicia una vez que el sectorista haya captado algún posible cliente. se analizara las firmas y huellas requeridas tanto del cliente, aval y cónyuge, las visitas a negocio/ domicilio, la papelería, firmas y sellos e ingreso de datos ya sea en la plataforma SOFIA o en el Sistema de Gestión de Créditos.

Cuadro 9: Análisis– Evaluación

SUB PROCESO	PROCESO	ACTIVIDAD	Tiempo	Firmas y Huellas				Visitas	Papelería			Firma y Sello								Ingreso de Datos			
			Tiempo de Atención Promedio	Firma Cliente	Firma Cónyuge	Huella Digital del cliente	Firmas Aval y cónyuge	Numero de Visitas al cliente	Formato	Fotocopia	Impresión	Sectorista Titular	Sectorista	Sectorista Líder	Jefe - Sub Jefe de Créd	Adm de Agencia	Adm Regional	Supervisor Operaciones	Asistente Operaciones	Pantallas	Ingreso de Datos	Datos tipo Texto	Selección Opciones
CAPTACIÓN DEL CLIENTE	Requisitos de Crédito	Si el cliente regresa se le otorga requisitos por tipo de crédito o por tipo de negocio	00:10:24						1		1												
	Solicitud de datos del prospecto de Cliente	Se solicita DNI del prospecto de Cliente y su teléfono celular o fijo	00:02:25						1														
	Se valida la Información en la Central de Riesgos Sentinel	Se realiza una búsqueda rápida del cliente en la Central de Riesgos SENTINEL para ver si el cliente esta apto. (cuando el Sectorista esta fuera de la oficina llama al analistas de reten para que le haga la búsqueda)	00:06:22																	2	1		
	Se concreta la Cita	Se concreta la cita con el cliente si se puede en ese momento se visita si no se obtiene los datos y la ubicación y se programa la visita	00:04:11																				
	Visita a la Casa del Cliente y al Negocio	Se realiza la visita a la casa y/o negocio del cliente.	01:32:00					1															
	Referencias del prospecto de cliente	Se busca referencias del prospecto de cliente con vecinos o proveedores	00:11:00																				
	FOTOS	Las fotos del negocio son tomadas y luego bajadas en computadoras de la oficina	00:03:13								1	1	1			1							
	Recepción de los Documentos	Se procura la recepción de todos los documentos que sustenten el crédito	00:03:26																				
			2:13:01	0	0	0	0	1	2	0	2	1	1	0	0	1	0	0	0	2	1	0	0
			TOTAL	0				1	4			7								2	1	0	0

SUB PROCESO	PROCESO	ACTIVIDAD	Tiempo	Firmas y Huellas				Visitas	Papelería			Firma y Sello								Ingreso de Datos			
			Tiempo de Atención Promedio	Firma Cliente	Firma Cónyuge	Huella Digital del cliente	Firmas Aval y cónyuge	Número de Visitas al cliente	Formato	Fotocopia	Impresión	Sectorista Titular	Sectorista	Sectorista Líder	Jefe - Sub Jefe de Créd	Adm de Agencia	Adm Regional	Supervisor Operaciones	Asistente Operaciones	Pantallas	Ingreso de Datos	Datos tipo Texto	Selección Opciones
ANÁLISIS Y PROPUESTA	Información Socio Económica	Evaluación de la Unidad Económica Familiar	00:15:40																				
	Validación de Documentos	Se verifica los documentos presentados por el cliente evitando que estos sean fraguados o falsificados	00:05:00									1	1	1		1							
	Cruce de Datos del Negocio	Se verifica y valida los datos de ingresos y egresos del negocio con los documentos de sustento	00:27:34																				
			0:48:14	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
			TOTAL	0				1	4			7								2	1	0	0
REGISTRO DEL CRÉDITO	Ingreso de la Información en el SOFÍA	Se ingresa toda la Información del Cliente y se genera el numero de cliente el que se utiliza para el registro en los otros sistemas enlazados	00:24:45								1									16	34	8	26
	Ingreso de la Evaluación en el Modulo de Estados financieros	Se usa el Modulo de EEFF de clientes donde se ingresa la información para obtener el BG, EEPPyGG, RATIOS y Flujo, etc..	00:23:48								1									18	15	15	3
	Ingreso del Informe de visita y la Evaluación del Crédito en el Sistema de Gestión de Créditos	Se toma la información del SOFÍA	00:02:28																	1	1		
		Justificación del Crédito	00:04:32																		1		
		Calificación del Crédito	00:02:12																		1		
		Características de Negocio	00:04:33																		1	1	
		Proyecciones de crecimiento	00:03:51																		1	1	
		Principales Clientes y proveedores	00:03:27																		2	2	
		Personal que labora en el negocio	00:02:11																		2	2	
		Análisis del sector Económico	00:03:36																		1	1	
		Proyecciones de Crecimiento	00:03:21																		1	1	
	Ingreso de información para el Informe Comercial en el sistema SOFÍA	Ingreso variación de Patrimonio personal para el Informe Comercial en el sistema SOFÍA	00:14:53																	1	1		
	Ingreso de garantías en el sistema SOFÍA	Se ingresa las garantías blandas en el sistema o las garantías reales según sea el monto del crédito	00:03:28																	6	4	1	2
			01:37:05	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	42	65	32	31
			TOTAL	0				0	2			0								42	65	32	31

SUB PROCESO	PROCESO	ACTIVIDAD	Tiempo	Firmas y Huellas				Visitas	Papelería			Firma y Sello								Ingreso de Datos			
			Tiempo de Atención Promedio	Firma Cliente	Firma Cónyuge	Huella Digital del cliente	Firmas Aval y cónyuge	Numero de Visitas al cliente	Formato	Fotocopia	Impresión	Sectorista Titular	Sectorista	Sectorista Líder	Jefe - Sub Jefe de Créd	Adm de Agencia	Adm Regional	Supervisor Operaciones	Asistente Operaciones	Pantallas	Ingreso de Datos	Datos tipo Texto	Selección Opciones
REGISTRO DE SEGURO DE DESGRAVAMEN	Módulo de Seguro de Desgravamen	Se ingresa el número de la hoja de registro manual de MAPFRE en el sistema de MAPFRE	00:04:54	1						1										2	4		10
	Ingreso del Número de Garantía al Sistema SGC	Se ingresa el número del sistema de MAPFRE en el sistema de Gestión de Créditos	00:01:02																	2	1		1
			00:05:56	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	5	0	11
			TOTAL	1				0	1			0						4	5	0	11		
PROPUESTA DE APROBACIÓN	Se Graba y se enlaza la Aprobación del crédito en el SGC	Se graba y se pasa a siguiente nivel esto una vez que se armó el expediente de crédito	00:00:24																	1			1
			00:00:24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
			TOTAL	0				0	0			0						1	0	0	1		
			00:06:22	1	1		1		1			1		1		1							
PREPARACIÓN DEL EXPEDIENTE FÍSICO	Tarjeta de Información Básica del Solicitante	Solo se usa cuando se arma el expediente por primera vez	00:03:12							1			1	1	1		1						
	Documentos del solicitante	DNI, RUC, o Constitución	00:04:37									1	1		1								
	Recibos de Servicios y Plano de Ubicación del solicitante	Recibo de agua y/o Luz ,Croquis de ubicación de la casa del cliente Y/o Negocio	00:04:21									1	1	1	1		1			1			
	Impresión de información del SOFÍA	Se imprime la información del Sistema SOFÍA sobre los datos del cliente	00:03:56									1	1	1	1		1			1	1		
	Impresión de la Información de RENIEC	Se imprime el resultado de búsqueda de la RENIEC	00:04:15	1								2	1	1	1		1			1			1
	Impresión Informe Comercial	Se imprime el informe Comercial	00:07:22								4		1	1	1		1						
	Documentos del Negocio	Pagos SUNAT, boletas de venta, y/o Facturas	00:04:24									2	1	1	1		1			1	1		
	Impresión de información del SENTINEL	Se imprime la información sobre el historial de créditos del cliente	00:04:02									2	1	1	1		1			1	1		
	Impresión de la Información de la evaluación de Estados Financieros	Se imprime la información de la evaluación Financiera del negocio	00:01:05	1									1							1	1		
	Inventarios	Se agrega la hoja de Inventarios	00:02:12	2		1				1			1	1	1		1	1					
	Solicitud de Crédito	Firma de la solicitud de crédito con el monto y la propuesta	00:03:26	1						1			1		1								
	Se adjunta la declaración de visita al crédito	Usado por todos los analistas y debe estar firmado por el cliente	00:04:11	1			1			1			1		1								
	Hoja de Garantías o Declaración Jurada	Usado para establecer garantías blandas a ser firmadas por el cliente	00:01:25	1			1			1													
	Contrato de Garantía Mobiliario	Se adjunta para todo crédito y es firmado por el cliente	00:54:50	8	1	1	3	0	5	5	9	13	8	12	0	10	1	0	0	6	4	0	1
			TOTAL	13				0	19			44						6	4	0	1		
VERIFICACIÓN	Visita de verificación a la Casa del Cliente y al Negocio	Se realiza la visita de verificación a la casa y/o negocio del cliente.	01:32:00																				
	Ingreso del Informe de visita y la Evaluación del Crédito en el Sistema de Gestión de Créditos		00:30:11					1											1	11	8		
			2:02:11	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	11	8	0	
			TOTAL	0				0	0			0						1	11	8	0		
TIEMPO TOTAL			7:41:41	9	1	1	3	2	8	5	13	15	10	13	0	12	1	0	0	56	86	40	44
				14				2	26			51						56	86	40	44		

Fuente: La Empresa
Elaboración propia

El tiempo total que demora en promedio el sub proceso de evaluación es de siete horas con cuarenta y dos minutos. En gran parte del sub proceso sobresale la participación del sectorista. Ya que este se encarga directamente de levantar la información del cliente, cónyuge y aval si lo tuviera.

Presenta en total nueve firmas del cliente, una huella digital y 3 firmas adicionales del cónyuge y aval. Realiza en total dos visitas, una por el sectorista en la cual tomara fotos y la segunda la realiza el sectorista con el administrador y/o líder con el fin de verificar que la información en el expediente sea legítima. También utiliza veintiséis documentos en papelería y cincuenta y un firmas y sellos los cuales están registrados en el expediente de crédito. En cuanto al ingreso de datos en el sistema se registra en promedio doscientos veintiséis veces por crédito.

Es importante mencionar que si el administrador de agencia no aprueba el crédito todo este trabajo se desecha y por ende el sectorista pierde inútilmente más de siete horas.

3.4.3. Aprobación

Este sub proceso inicia una vez que el administrador de agencia haya verificado y aprobado al cliente. Adicionalmente se analizara las firmas y huellas requeridas tanto del cliente, aval y cónyuge, las visitas a negocio/ domicilio, la papelería, firmas y sellos e ingreso de datos ya sea en la plataforma SOFIA o en el Sistema de Gestión de Créditos.

Cuadro 10: Análisis - Aprobación

SUB PROCESO	PROCESO	ACTIVIDAD	Tiempo	Firmas y Huellas				Visitas	Papelería			Firma y Sello								Ingreso de Datos			
			Tiempo de Atención Promedio	Firma Cliente	Firma Cónyuge	Huella Digital del Cliente	Firmas Aval y Cónyuge	Número de Visitas al cliente	Formato	Fotocopia	Impresión	Sectorista Titular	Sectorista	Sectorista Líder	Jefe - Sub Jefe de Créd	Adm de Agencia	Adm Regional	Supervisor Operaciones	Asistente Operaciones	Pantallas	Ingreso de Datos	Datos tipo Texto	Selección Opciones
PROPUESTA DE APROBACIÓN	Se graba y se enlaza la Aprobación del crédito en el SGC	Se graba y se pasa a siguiente nivel esto una vez que se armó el expediente de crédito	00:00:24																	1			1
APROBACIÓN DEL CRÉDITO	Check List de Créditos	Se imprime 1 hoja de check List para el expediente físico y este es revisado y visado por el Sectorista Líder / Jefe de Crédito y luego por el Administrador de Agencia	00:15:00								1			1		1							
	Aprobación del Crédito en el sistema	Se aprueba el crédito en el Sistema General de Crédito	00:02:54																	1	3	1	
	Aprobación del Crédito en físico	Se toman los datos de aprobación del sistema donde se indica la TEA, el monto, el plazo, forma de Pago, moneda, y cuota a pagar	00:03:14											1		1	1			1			
	Aprobación por Excepción del Administrador	En caso que el Sectorista Líder / Jefe de Crédito no apruebe el crédito este puede ser aprobado por el Administrador	00:09:10											1						1	1	1	
	Aprobación por Excepción de Tasa, Plazo, calificación del Cliente	El Administrador Regional aprueba por excepción cuando existe variación de tasa, plazo o calificación del Cliente, previa aprobación del Administrador de Agencia	00:03:20																	1	1	1	
			00:21:32	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0	2	1	0	0	5	5	3	1
			00:34:02																				
TOTAL				0				0	1			6						0		11			

Fuente: La Empresa
Elaboración propia

El sub proceso de aprobación demoró en promedio treinta y cuatro minutos.
El principal implicado es el administrador.

La Lista de verificación del expediente de créditos - Check List de Créditos, que comprende la verificación para los créditos Micro empresa, Pequeña Empresa y No minoristas, en 3 formatos diferentes, contiene de 34 a 47 controles que se deben realizar por cada expediente a desembolsarse. El Check List es elaborado y firmado por el Jefe de Crédito / Sectorista Líder, que deben revisar si el sectorista incluyó la documentación necesaria por cada tipo de crédito, luego de ello es suscrito por el Administrador de Agencia, usualmente es llenada rápidamente y sin mayor cuidado para cumplir con el proceso, con lo que se desvirtúa su objetivo, además de ello representa un control documentario que debió ser efectuado correctamente por el Sectorista, sin necesidad que haya una revisión adicional de parte del Jefe de Créditos / Sectorista Líder o del Administrador de Agencia.

Presenta 6 firmas y sellos de control y se introduce datos al sistema once veces.

3.4.4. Desembolso

Este sub proceso inicia una vez que el administrador de agencia haya aprobado el crédito en el expediente y en el sistema. Adicionalmente se analizara las firmas y huellas requeridas tanto del cliente, aval y cónyuge, las visitas a negocio/ domicilio, la papelería, firmas y sellos e ingreso de datos ya sea en la plataforma SOFIA o en el Sistema de Gestión de Créditos.

Cuadro 11: Análisis - Desembolso

MACRO PROCESO	PROCESO	ACTIVIDAD	Tiempo	Firmas y Huellas				Visitas	Papelería			Firma y Sello								Ingreso de Datos				
			Tiempo de Atención Promedio	Firma Cliente	Firma Cónyuge	Huella Digital del Cliente	Firmas Aval y Cónyuge	Número de Visitas al cliente	Formato	Fotocopia	Impresión	Sectorista Titular	Sectorista	Sectorista Líder	Jefe - Sub Jefe de Créd	Adm de Agencia	Adm Regional	Supervisor Operaciones	Asistente Operaciones	Pantallas	Ingreso de Datos	Datos tipo Texto	Selección Opciones	
DESEMBOLSO	CHECK LIST	Garantía Blanda	00:05:00						1										1	1				
		Garantía Real	00:09:00																					
	FIRMA DE DOCUMENTOS	HOJA RESUMEN DEL CRÉDITO		2	2	2	2		2							1								
		CONTRATO DE PRÉSTAMO		2	2	2	2		2							1								
		CRONOGRAMA DE PAGOS		3							3								3					
		PAGARÉ		3	3	3	3		3															
		CONSTANCIA ENTREGA DE COPIA DE DOCUMENTOS		1	1	1	1		1															
		BOUCHER DEL DESEMBOLSO		2							1								2					
		SOLICITUD SOBRE LA FORMA EN QUE SE RECIBIRÁ EL DINERO		1					1															
		SOLICITUD DE REMISIÓN DE INFORMACIÓN DEL CRÉDITO		1							1													
	APERTURA AHORROS	APERTURA DE CUENTA																			2			
		FIRMAS: CONTRATO		2					2										2					
		FIRMAS: CARTILLA DE INFORMACIÓN		2					2										2					
		FIRMAS: CARGO DE ENTREGA DE TARJETA DE DÉBITO		1							1								1					
	TOTAL		00:05:48																					
	RETIRO DEL DINERO	RETIRO DE DESEMBOLSO (SOFÍA)	00:06:00																	13	4			
	TOTAL	TOTAL: Garantía Blanda	00:16:48	20	8	8	8	0	14	0	6	0	0	0	0	2	0	1	11	13	6	0	0	
TOTAL: Garantía Real		00:20:48	28				0	20			2					12								

Fuente: La Empresa
Elaboración propia

Para el desembolso de utiliza en promedio veintiún minutos por crédito. Cabe destacar que este tiempo es excesivo ya que el cliente no cuenta con tanta disponibilidad. Se reciben constantes quejas.

Utiliza veinte formatos, en los cuales el cliente y cónyuge firman veintiocho veces. Esta cifra es excesiva. Muchas veces los clientes rurales se niegan a firmar y por lo tanto el crédito cae en su última etapa. Esto se debe a la baja cultura financiera.

El personal de operaciones firma y sella doce veces y utilizan el sistema SOFIA diecinueve veces.

3.4.5. Seguimiento

El sub proceso de seguimiento no se le consideró ya que no todos los créditos lo requieren (solo aplica para clientes morosos) y además el tiempo que se emplea es de un día en adelante de trabajo ya que los sectoristas acumulan cierta cantidad de clientes morosos para luego desarrollar el procedimiento.

3.4.6. Resumen

A continuación se presenta el cuadro resumen de los cinco sub procesos del proceso crediticio actual con el objetivo de realizar un análisis exacto que permita identificar los principales problemas que alargan el proceso y lo vuelven ineficiente.

Cuadro 12 - Análisis Resumen

	Tiempo	Firmas y Huellas				Visitas	Papelería			Firma y Sello Caja								Ingreso de Datos			
PROCESOS DE EVALUACIÓN, APROBACIÓN Y DESEMBOLSO	Tiempo de Atención Promedio	Firma Cliente	Firma Cónyuge	Huella Digital del Cliente	Firmas Aval y Cónyuge	Número de Visitas al cliente	Formato	Fotocopia	Impresión	Sectorista Titular	Sectorista	Sectorista Líder	Jefe - Sub Jefe de Créd	Adm de Agencia	Adm Regional	Supervisor Operaciones	Asistente Operaciones	Pantallas	Ingreso de Datos	Datos tipo Texto	Selección Opciones
PROCESO VIGENTE	12:41:31	29	9	9	11	4	23	5	21	15	10	16	0	16	2	1	11	76	98	46	47
		28					49			59						12					

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al análisis realizado se puede apreciar que los procesos de Evaluación, Aprobación y Desembolso toman en promedio ocho horas con treinta y seis minutos para poder culminar.

No se tomo en cuenta al proceso de Promoción debido a que las agencias designan un día entero a la semana para realizarlo. Se organizan distintas campañas o de lo contrario visitan cliente por cliente.

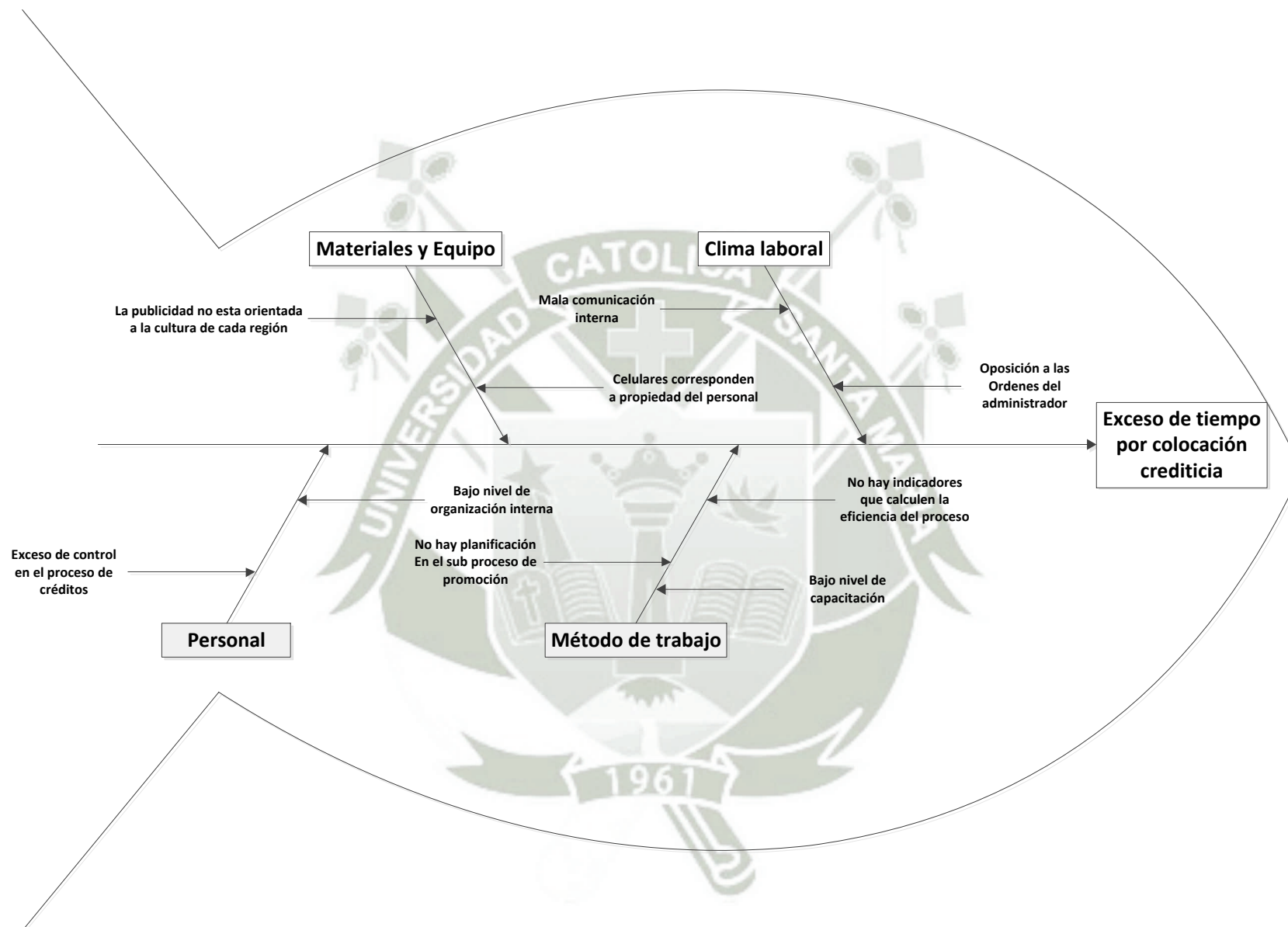
Este tiempo es alto para colocar créditos en comparación con otras entidades financieras. Ya que representa un día de trabajo por crédito.

3.4.7. Diagrama Causa – Efecto

Seguidamente se procede a mostrar el diagrama causa efecto, tiene como objetivo representar gráficamente el conjunto de causas que dan lugar a un problema que afronta la CMAC. Veremos el análisis del exceso de tiempo que toma colocar un crédito.



Esquema 9: Diagrama Causa Efecto Por Exceso De Tiempo En Colocaciones Crediticias



Fuente: Elaboración Propia

3.5. MONTO DE CREDITOS Y PARITICIPACION POR TIPO

A continuación se presenta un análisis detallado sobre el monto de crédito por tipo de empresa así como su participación en el mercado.

Como se sabe los ingresos de la CMAC provienen del ingreso financiero que generan los créditos, por tal razón se analiza a los créditos como principal fuente generadora de ingresos y en particular los créditos de micro empresa, y los de menores montos de pequeña y mediana empresa que se asocian a la misión de esta caja municipal.

3.5.1. Micro – empresa

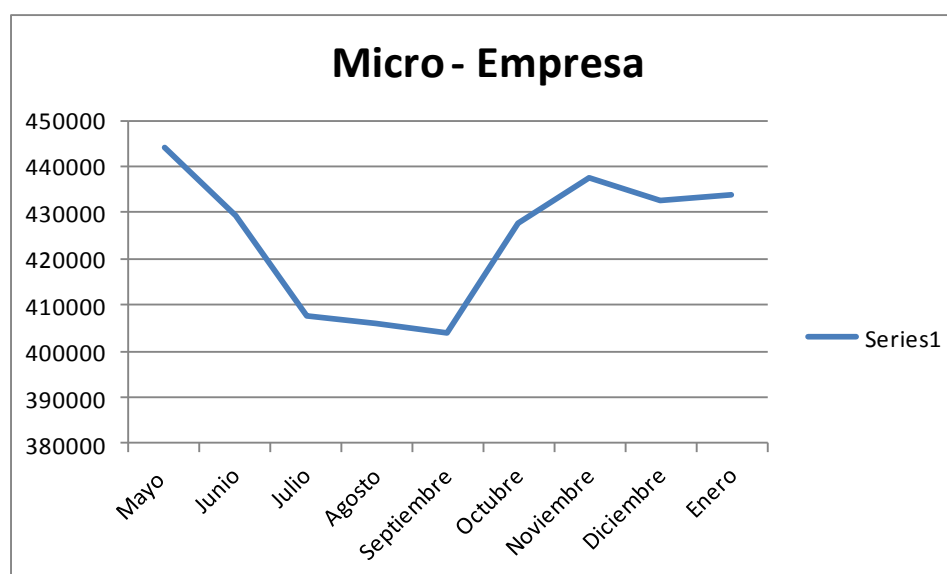
Los créditos que van orientados a micro empresa se presentan a continuación. Este tipo de créditos son la base principal de la caja municipal de ahorro y crédito ya que abarca su mercado principal.

Cuadro 13: Monto De Créditos Desembolsados – Micro Empresa

	Monto (S/.)
Mayo	967657.248
Junio	955060.098
Julio	960234.338
Agosto	974882.857
Septiembre	983400.193
Octubre	981583.066
Noviembre	984446.374
Diciembre	961304.147
Enero	959896.325

**Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS
DEL PERÚ**

Gráfico 1: Monto De Créditos Desembolsados – Micro Empresa



Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS DEL PERÚ

Se puede apreciar una fuerte disminución hasta el mes de septiembre. Luego un crecimiento hasta noviembre. A partir de esa fecha se mantiene constante.

Por el grafico se puede observar que este tipo de crédito tiene un comportamiento dinámico.

Esta tendencia no es la indicada para este tipo de crédito ya que representa al mercado primordial de la CMAC, por lo que debería ir en ascenso.

3.5.2. Pequeña empresa

Seguidamente se presentan los créditos de pequeña empresa Este tipo de créditos representan a un mercado más solvente, sin embargo la CMAC se enfoca principalmente en menores montos.

Cuadro 14: Monto De Créditos Desembolsados – Pequeña Empresa

	Monto (S/.)
Mayo	967657.248
Junio	955060.098
Julio	960234.338
Agosto	974882.857
Septiembre	983400.193
Octubre	981583.066
Noviembre	984446.374
Diciembre	961304.147
Enero	959896.325

Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS DEL PERÚ

Grafico 2: Monto De Créditos Desembolsados – Pequeña Empresa



Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS DEL PERÚ

De acuerdo al grafico se puede apreciar un firme crecimiento de créditos desembolsados hasta el mes de noviembre, a partir de esa fecha se presenta un declive, lo cual no favorece a las utilidades de la CMAC.

3.5.3. Mediana empresa

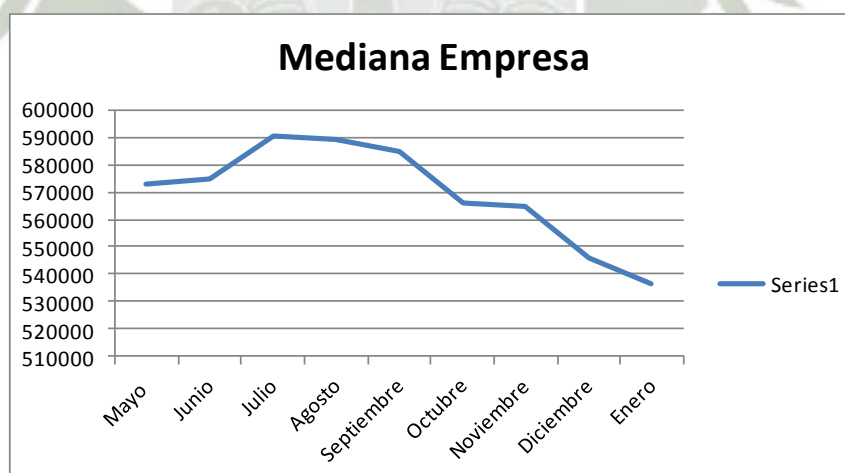
En el siguiente grafico se pueden ver los créditos de mediana empresa. Este sector de mercado contiene a empresas con economías más solidas.

Cuadro 15: Monto De Créditos Desembolsados – Mediana Empresa

	Monto (S/.)
Mayo	572574.398
Junio	574678.077
Julio	590189.707
Agosto	589042.283
Septiembre	584964.728
Octubre	566198.105
Noviembre	564820.318
Diciembre	545804.262
Enero	536767.635

Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS
DEL PERÚ

Grafico 3: Monto De Créditos Desembolsados – Mediana Empresa



Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS DEL PERÚ

El grafico presenta un fuerte descenso desde julio del 2015 hasta el mes de enero.

Este sector al tener una economía más estable es que los montos de crédito son mayores.

3.5.4. Participación por tipo de Crédito

En el grafico se muestra la participación en el mercado desde el mes de mayo hasta el mes de enero.

Este análisis tiene como fin poder apreciar si la CMAC está orientada estratégicamente de acuerdo a su misión y visión.

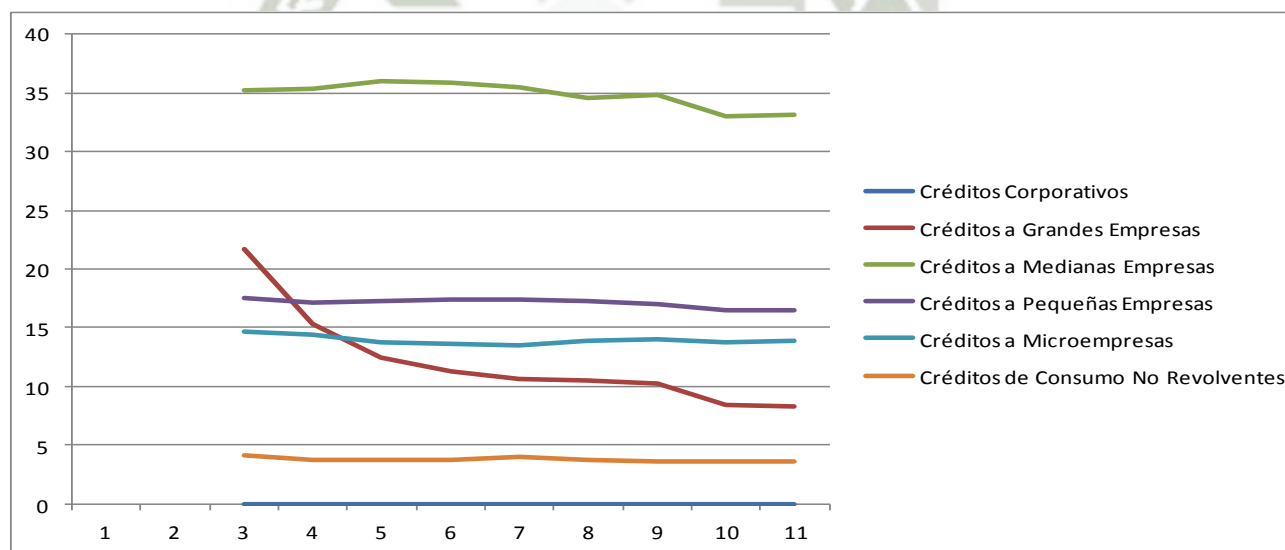


Cuadro 16: Participación Por Tipo De Créditos Desembolsados

	PATICIPACIÓN (%)								
	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Créditos Corporativos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Créditos a Grandes Empresas	21.63	15.32	12.40	11.23	10.58	10.55	10.21	8.36	8.32
Créditos a Medianas Empresas	35.21	35.37	36.02	35.82	35.54	34.58	34.78	32.95	33.08
Créditos a Pequeñas Empresas	17.47	17.18	17.33	17.40	17.36	17.24	16.95	16.51	16.51
Créditos a Microempresas	14.60	14.36	13.74	13.64	13.51	13.92	14.06	13.77	13.85
Créditos de Consumo No Revolventes	4.08	3.72	3.70	3.68	3.97	3.69	3.64	3.62	3.59

Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS DEL PERÚ

Grafico 4: Participación Por Tipo De Crédito



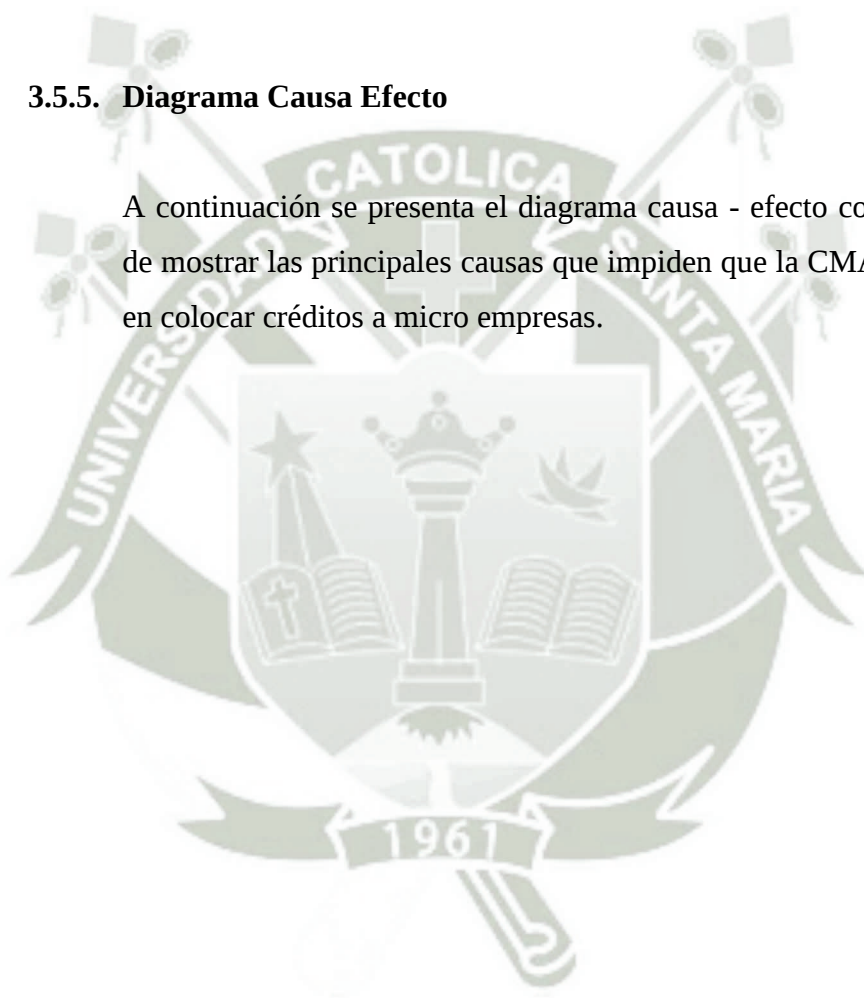
Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS DEL PERÚ

Si bien la misión es Impulsar la inclusión financiera innovadora para mejorar la calidad de vida de los clientes, se evidencia que a través de los meses ha disminuido la participación del saldo de créditos en las micro empresas del total del saldo de la CMAC.

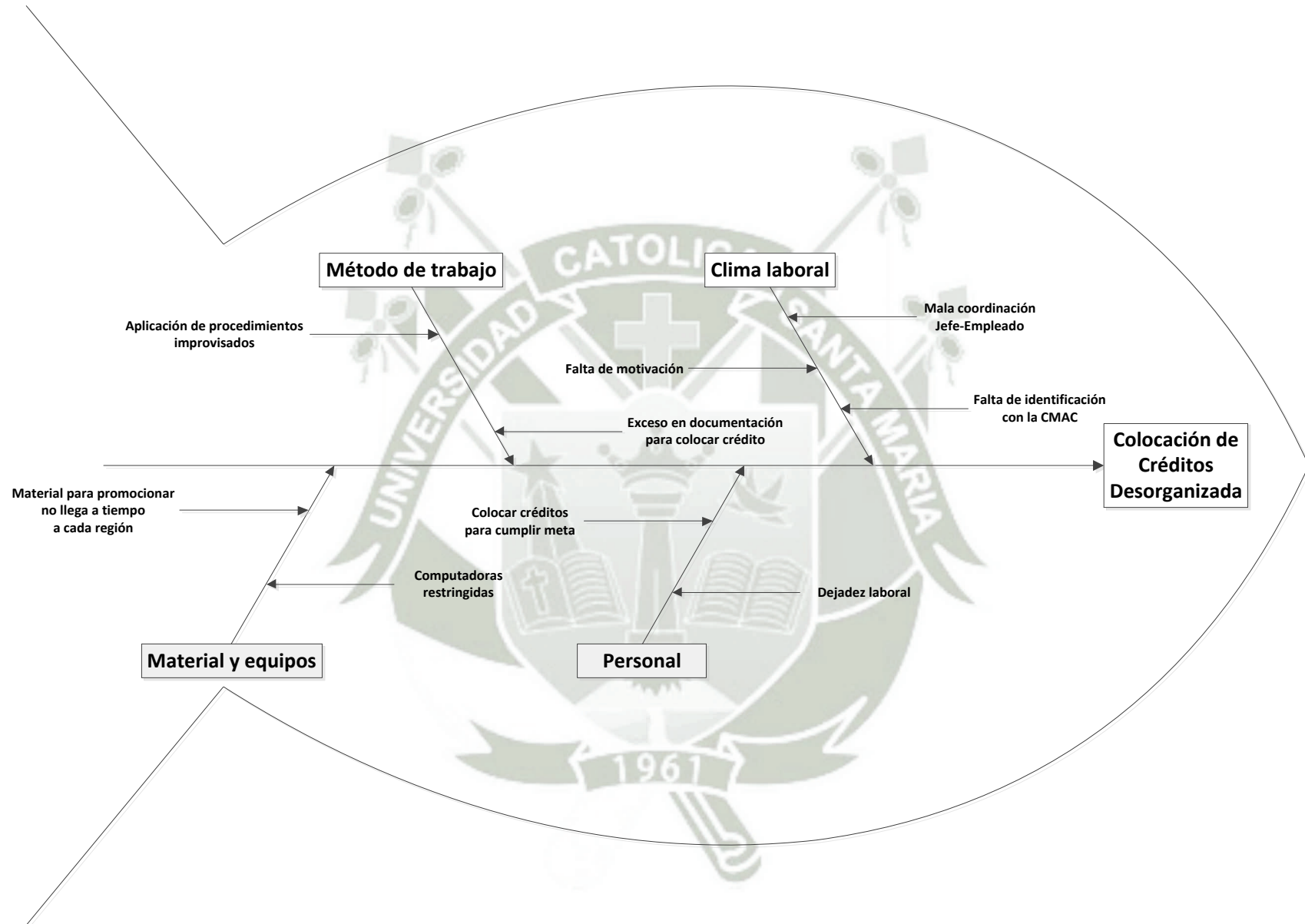
Esta participación se mantiene constante; y aumenta la participación en los otros tipos de créditos, principalmente en Medianas Empresas, con lo que no se evidencia alineamiento entre estrategia y ejecución.

3.5.5. Diagrama Causa Efecto

A continuación se presenta el diagrama causa - efecto con el propósito de mostrar las principales causas que impiden que la CMAC se enfoque en colocar créditos a micro empresas.



Esquema 10: Diagrama Causa Efecto Por Colocación De Créditos Desorganizado



Fuente: Elaboración Propia

3.6. ANÁLISIS DE CAPITAL HUMANO

3.6.1. Objetivo

Realizar una encuesta al personal que interactúa en el proceso crediticio en Arequipa para poder conocer y evaluar la percepción de los empleados sobre el proceso para implantar medidas de mejora.

3.6.2. Población

La población estará constituida por sectoristas de crédito, administradores de agencia y personal de operaciones (supervisor, asistente y auxiliar) de la ciudad de Arequipa.

Adicionalmente se tomara en cuenta la oficina especial de Chivay y la oficina informativa de Orcopampa.

La población sujeta a estudio es la siguiente:

Cuadro 17: Población de la CMAC en Arequipa

Administrador de Agencia	3
Sectorista de crédito empresarial	33
Personal de operaciones	9
Población	45

Fuente: La Empresa

Elaboración Propia

Nota: Se escogió como parte de la población al personal que labora en la oficina especial de Chivay y la oficina informativa de Orcopampa, debido a que el administrador que dirige a ambas oficinas es el encargado de la agencia principal de Arequipa.

3.6.3. Muestra

Para seleccionar la muestra se aplicara el método Aleatorio Simple Probabilístico.

Para la obtención de la muestra se utilizará la fórmula estadística para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{(N - 1) \times e^2 + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

Z= El nivel de confianza será de 95%

Se ha dejado un 5% como margen para solucionar problemas en caso el personal se niegue a contestar la encuesta o cualquier otro tipo de fenómeno que altere la información.

p= Personal cuya factibilidad de ser seleccionado en la muestra sea un éxito (0.50)

q= Personal en donde no hay factibilidad de ser seleccionado, (0.50)

N= Población total sujeta de estudio (45)

e= Error de muestreo (5%)

Formula:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 45}{(45 - 1) \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = 40$$

Se tomara una muestra general de 40.

3.6.4. Herramienta

Para la recolección de datos en este análisis se aplicará una encuesta; ya que facilitará acopiar información específica e idónea sobre el proceso crediticio.

Se realizara tres tipos de encuesta, las cuales comprenderán una serie de preguntas dirigidas a obtener información específica por área, el diseño de la encuesta será estructurado con preguntas cerradas. (Ver anexo No 1)

3.6.5. Aplicación

Para la aplicación de la encuesta se siguieron los siguientes pasos respetando la normativa interna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito.

- Presentación y explicación al administrador regional sobre la finalidad y metodología de la investigación.
- Coordinación con el administrador regional de la CMAC a cerca de los permisos, fechas y horarios para las entrevistas con el personal involucrado.
- Presentación de las encuestas a desarrollar a la administración regional de la CMAC. .
- Sensibilización al personal y levantamiento de información a través de encuesta.
- Procesamiento y análisis de datos.
- Obtención de resultados y análisis.

3.6.6. Resultados

Se tomo en cuenta como muestra a un total de cuarenta personas, las cuales actualmente laboran en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito en Arequipa.

La tabulación y análisis, por la baja cantidad de datos a procesar se utilizo como herramienta informática el Excel para el procesamiento estadístico de dichos datos.

Se realizo un análisis del contexto global y se obtuvo los resultados, que se presentan en tablas y gráficos.

A. Administradores

A continuación se presenta el cuestionario que se aplico a los administradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito con el objetivo de poder recopilar información del área de créditos, procesarla y proponer las respectivas mejoras.

Se tomo en cuenta a los 3 administradores de agencia de Arequipa.

1. ¿En la agencia a mi cargo están establecidas una serie de reuniones para dar seguimiento a la gestión?

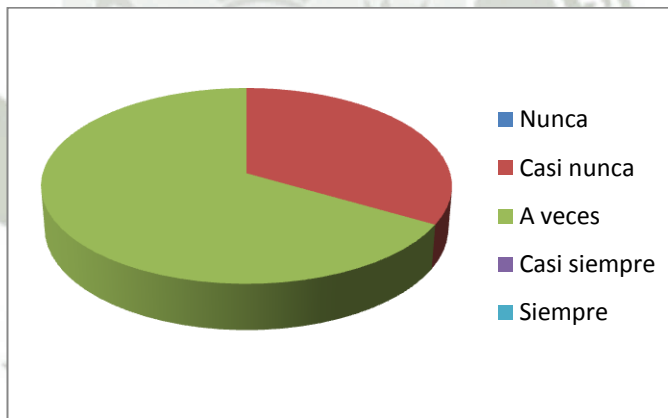
Las reuniones de seguimiento son un mecanismo de coordinación interna que tienen como fin controlar y medir la gestión de cada agencia.

Cuadro 18: Reuniones de seguimiento

	Cantidad	%
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	1	33.33%
A veces	2	66.67%
Casi siempre	0	0.00%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	3	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5: Reuniones de seguimiento



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que las reuniones de seguimiento a la gestión no las realizan frecuentemente, debido a la sobre carga laboral que poseen los administradores.

2. Periódicamente nos reunimos para revisar el avance del trabajo o de las metas planteadas.

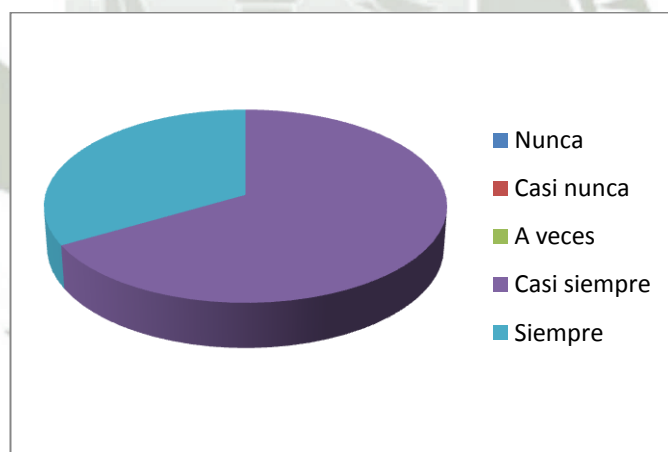
Las reuniones de trabajo sirven para orientar al personal y al mismo tiempo ejercer un control sobre sus actividades con el objetivo de obtener una mayor productividad.

Cuadro 19: Revisión de metas y avance de trabajo

	Cantidad	%
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	0	0.00%
A veces	0	0.00%
Casi siempre	2	66.67%
Siempre	1	33.33%
TOTAL	3	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6: Revisión de metas y avance de trabajo



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que las reuniones de trabajo se realizan frecuentemente. Estas pueden ser organizadas por el administrador o el líder de agencia con el fin de medir el rendimiento de cada sectorista.

3. Las reuniones o juntas de trabajo son productivas.

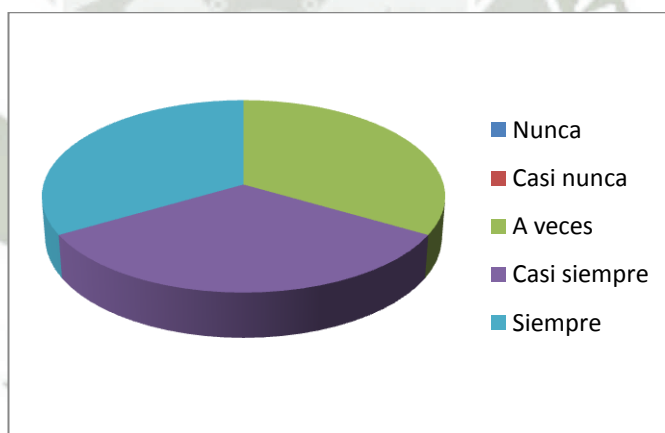
Las reuniones de trabajo se hacen con el fin de poder guiar y responder las dudas que pudiera tener el personal, especialmente el más joven e inexperto.

Cuadro 20: Reuniones de trabajo

	Cantidad	%
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	0	0.00%
A veces	1	33.33%
Casi siempre	1	33.33%
Siempre	1	33.33%
TOTAL	3	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7: Reuniones de trabajo



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que las reuniones de trabajo normalmente son productivas, es decir cumplen su cometido de orientar al personal. Pese a que muchas veces solo se trate temas relacionados a la meta y no al proceso.

4. Reconozco que soy pieza fundamental en los resultados de la CMAC.

Cada agencia en Arequipa presenta un informe por mes detallando el crecimiento en créditos así como la respectiva mora. Los administradores son pieza clave para que estos resultados sean favorecedores a la agencia donde laboran.

Cuadro 21: Relevancia del puesto

	Cantidad	%
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	0	0.00%
A veces	0	0.00%
Casi siempre	0	0.00%
Siempre	3	100.00%
TOTAL	3	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8: Relevancia del puesto



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que los administradores se identifican con el puesto y responden de manera positiva.

5. Reconozco la importancia de mi contribución a la sociedad a través de la organización.

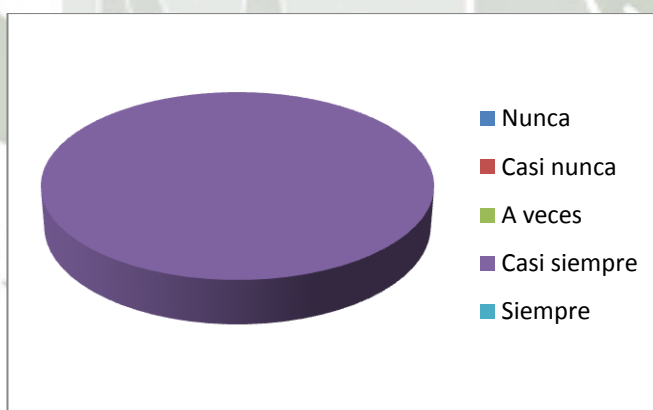
La Caja Municipal de Ahorro y Crédito tiene como fin dirigir todas sus acciones en beneficio a la sociedad. El esfuerzo intermediario pertenece a los administradores.

Cuadro 22: Contribución a la sociedad

	Cantidad	%
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	0	0.00%
A veces	0	0.00%
Casi siempre	3	100.00%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	3	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9: Contribución a la sociedad



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que los administradores son conscientes de la labor que realizan en beneficio a la sociedad.

6. Conozco el sistema de Evaluación del Desempeño.

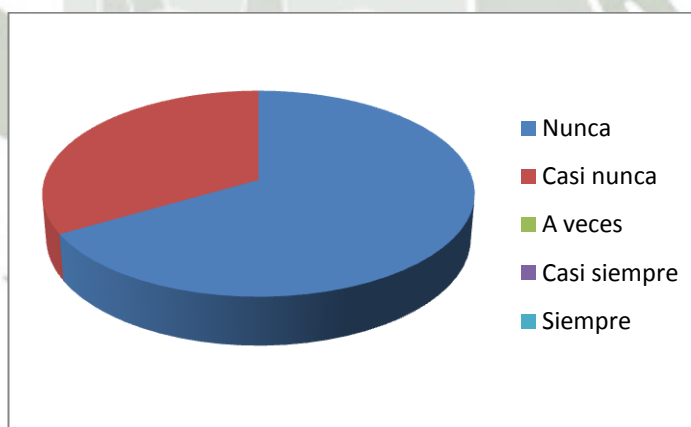
El sistema de evaluación de desempeño es importante porque brinda información relevante para cada agencia, permitiendo que esta pueda corregir sus errores y potenciar sus fortalezas.

Cuadro 23: Sistema de evaluación del desempeño

	Cantidad	%
Nunca	2	66.67%
Casi nunca	1	33.33%
A veces	0	0.00%
Casi siempre	0	0.00%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	3	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10: Sistema de evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que los administradores desconocen de este sistema, solo reciben un informe al final de mes con cifras generales de la agencia.

7. Recibo retroalimentación oportuna del jefe regional con relación a mi desempeño y se me comunica el resultado

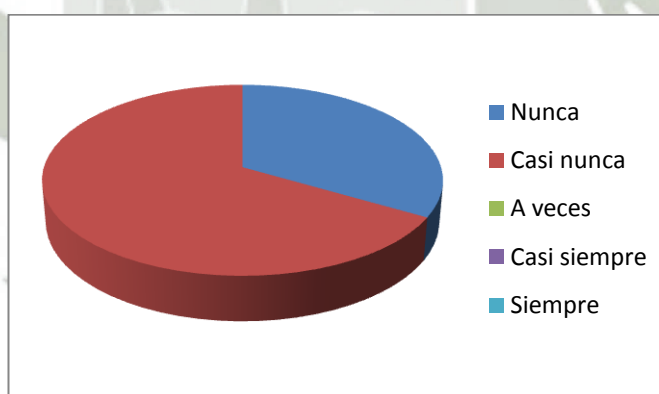
La retroalimentación oportuna permitirá potenciar el rendimiento de los administradores, estrechar relaciones y definir estrategias.

Cuadro 24: Retroalimentación oportuna

	Cantidad	%
Nunca	1	33.33%
Casi nunca	2	66.67%
A veces	0	0.00%
Casi siempre	0	0.00%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	3	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11: Retroalimentación oportuna



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que no se aplica una retroalimentación oportuna, lo que dificulta enormemente la labor de los administradores haciéndola más lenta y poco productiva.

8. Participo activamente en el diseño de mi evaluación a través de la definición de los objetivos anuales.

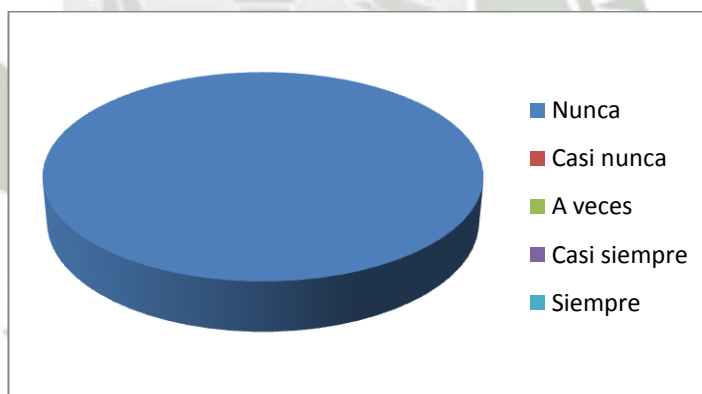
La evaluación que realiza la Caja Municipal de Ahorro y crédito anualmente tiene como objetivo medir la rentabilidad por agencia.

Cuadro 25: Evaluación y desempeño

	Cantidad	%
Nunca	3	100.00%
Casi nunca	0	0.00%
A veces	0	0.00%
Casi siempre	0	0.00%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	3	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12: Evaluación y desempeño



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que ninguno de los administradores participa activamente en la definición de objetivos anuales. Esto perjudica a la CMAC, ya que la mejor referencia del puesto es el personal que labora en el.

9. Recibo entrenamiento para estar actualizado en las habilidades que requiere mi puesto.

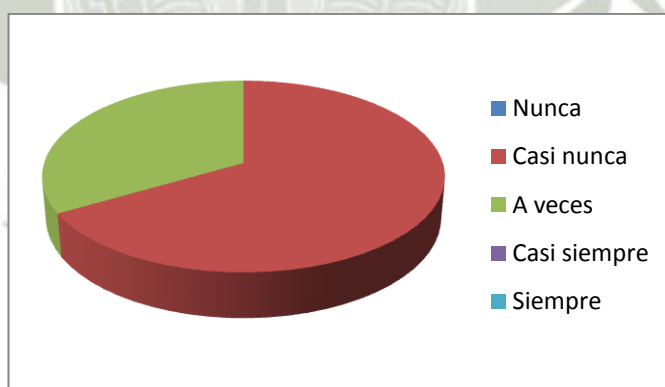
La capacitación en habilidades blandas favorece enormemente en la gestión del puesto del administrador. Estas además de guiarlo con el personal le dan la capacidad de tomar decisiones oportunas.

Cuadro 26: Capacitaciones en habilidades blandas

	Cantidad	%
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	2	66.67%
A veces	1	33.33%
Casi siempre	0	0.00%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	3	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13: Capacitaciones en habilidades blandas



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que los administradores reciben capacitaciones poco frecuentes lo que se refleja en una gestión débil.

10. Puedo manejar adecuadamente la cantidad de mi carga de trabajo.

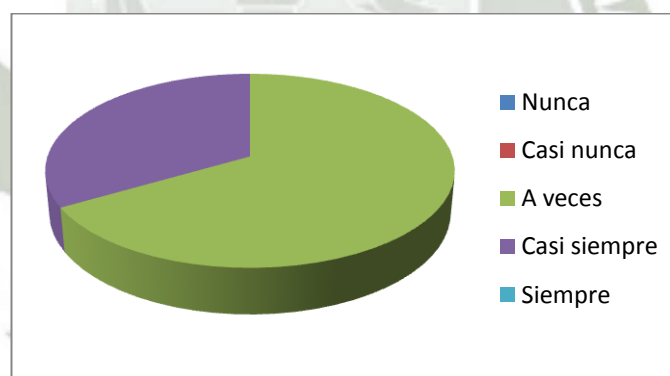
El trabajo bajo presión permite aflorar el potencial de los administradores y formar hábitos positivos en este.

Cuadro 27: Trabajo bajo presión

	Cantidad	%
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	0	0.00%
A veces	2	66.67%
Casi siempre	1	33.33%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	3	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14: Trabajo bajo presión



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que los administradores regularmente tienen dificultades en manejar el trabajo bajo presión debido a la sobre carga que tienen, en especial en el sub proceso de evaluación.

11. En general me siento contento, animoso y con ganas de seguir trabajando para la CMAC.

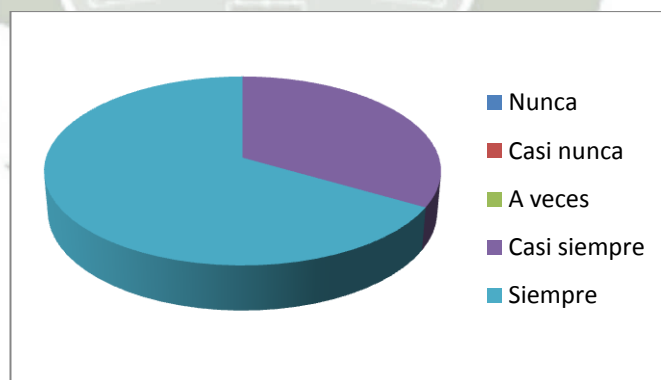
La identificación con la CMAC que poseen los administradores es de suma importancia ya que fortalece el lazo entre ambos y permite un mejor desempeño.

Cuadro 28: Clima laboral

	Cantidad	%
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	0	0.00%
A veces	0	0.00%
Casi siempre	1	33.33%
Siempre	2	66.67%
TOTAL	3	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15: Clima laboral



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que los administradores se encuentran plenamente identificados con la CMAC, buscan constantemente dar lo mejor de sí para obtener los mejores resultados.

12. Existe apertura al cambio en mi equipo de trabajo (agencia).

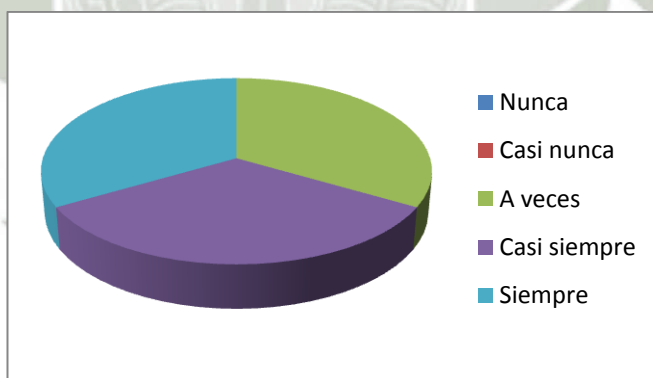
El cambio es difícil de implementar porque conlleva transformar una serie de hábitos dentro de la agencia. Sin embargo cuando se implementa los resultados en su mayoría son positivos.

Cuadro 29: Apertura al cambio

	Cantidad	%
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	0	0.00%
A veces	1	33.33%
Casi siempre	1	33.33%
Siempre	1	33.33%
TOTAL	3	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16: Apertura al cambio



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo una respuesta diversificada ya que cada agencia tiene distinto enfoque al cambio. Sin embargo las tres agencias están dispuestas a asumirlo.

13. Con frecuencia estamos pensando en el tema del cambio y las posibles mejoras que podamos implementar.

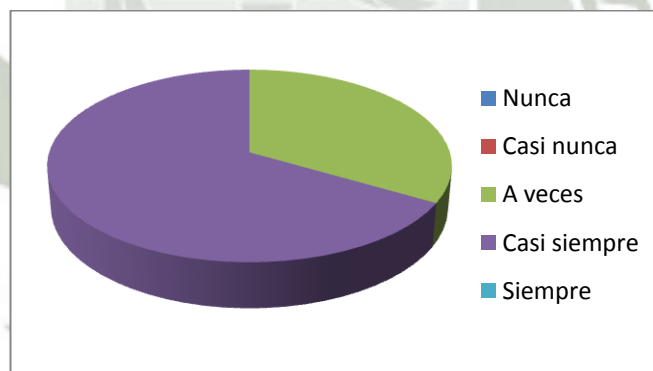
Los administradores son conscientes de la situación por la que viene atravesando la CMAC por lo que es importante motivar al personal y hacerlo participe proponiendo mejoras.

Cuadro 30: Innovación

	Cantidad	%
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	2	66.67%
A veces	1	33.33%
Casi siempre	0	0.00%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	3	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 17: Innovación



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que administradores se encuentran en constante movimiento, en donde su principal objetivo es el crecimiento de la CMAC.

Una estrategia es la comunicación abierta con sus empleados, donde ellos proponen mejoras y al mismo tiempo solucionan dudas de manera grupal.

14. Mi Jefe inmediato tienen una buena comprensión de lo que pasa en la agencia a mi cargo.

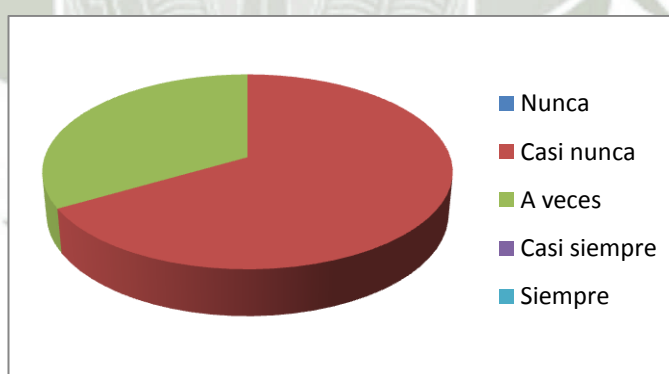
La comunicación efectiva en la CMAC ayuda a los administradores y gerentes a formar equipos altamente eficientes. Los administradores son capaces de confiar en sus superiores. La comunicación eficaz reduce la competencia innecesaria dentro de la agencia

Cuadro 31: Comunicación efectiva

	Cantidad	%
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	2	66.67%
A veces	1	33.33%
Casi siempre	0	0.00%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	3	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 18: Comunicación efectiva



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que no existe una buena comunicación con el gerente regional, ya que este no es participe de los problemas o aciertos de cada agencia. Esto representa una fuerte debilidad para la CMAC.

B. Sectoristas

Seguidamente se presenta el cuestionario que se aplicó a los sectoristas de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito con el objetivo de poder reunir información relevante del área de créditos y proponer un nuevo y eficiente proceso. Se tomó en cuenta a veintiocho sectoristas de distintas agencias de Arequipa.

1. Conozco los objetivos / metas del área de créditos y de mi posición

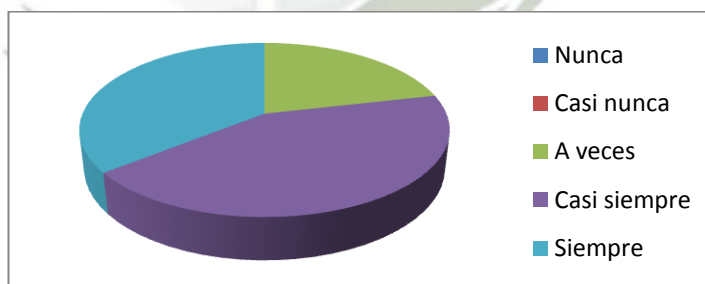
Los objetivos y metas del área son fijados mensualmente por el administrador de agencia. Estos normalmente se enfocan en aumentar el número de colocaciones de crédito y la reducción de la mora por agencia.

Cuadro 32: Objetivos y metas del área

	Cantidad	%
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	0	0.00%
A veces	6	21.43%
Casi siempre	12	42.86%
Siempre	10	35.71%
TOTAL	28	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 19: Objetivos y metas del área



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que los sectoristas en su mayoría conocen los principales objetivos de su área, así como sus metas.

2. Conozco cómo medir mi propio resultado

El sistema de gestión de créditos mensualmente envía un informe a cada sectorista con el porcentaje de crecimiento/decrecimiento comparado con el mes anterior. Este informe es corto y no contiene mayor detalle.

Cuadro 33: Sistema de trabajo

	Cantidad	%
Nunca	10	35.71%
Casi nunca	11	39.29%
A veces	6	21.43%
Casi siempre	1	3.57%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	28	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 20: Sistema de trabajo



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que la mayoría de los sectoristas desconocen el procedimiento para poder calcular su resultado mensual.

3. Conozco los procedimientos y sistemas de trabajo de mi puesto

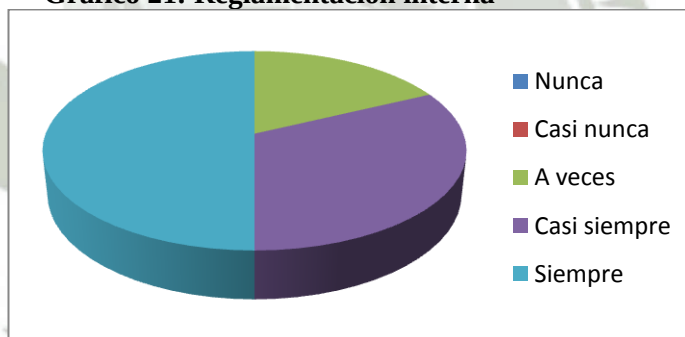
Los procedimientos contienen una descripción detallada de cómo proceder para desarrollar de manera correcta y segura la colocación de créditos.

Cuadro 34: Reglamentación interna

	Cantidad	%
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	0	0.00%
A veces	5	17.86%
Casi siempre	9	32.14%
Siempre	14	50.00%
TOTAL	28	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 21: Reglamentación interna



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que la mayoría de sectoristas conocen los procedimientos. Estos se encuentran de manera virtual en el sistema de gestión de créditos.

4. Los procedimientos y sistemas de trabajo de mi puesto son claros.

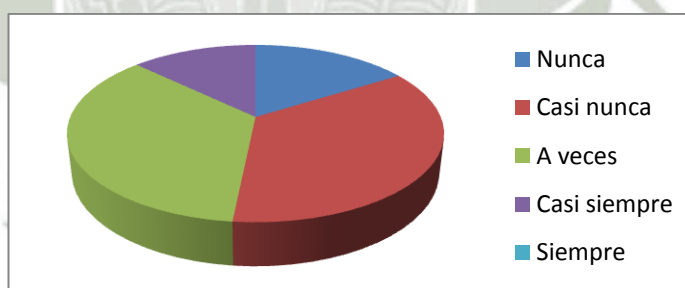
Los procedimientos se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles inferiores del organigrama de la CMAC, más que todo por la necesidad de un control riguroso sobre el personal.

Cuadro 35: Procedimientos internos

	Cantidad	%
Nunca	5	17.86%
Casi nunca	11	39.29%
A veces	11	39.29%
Casi siempre	4	14.29%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	31	110.71%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 22: Procedimientos internos



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que la mayor parte del personal les resulta difícil de comprender los procedimientos, debido a que estos contienen un lenguaje muy técnico.

5. Conozco la línea de carrera del área de créditos

La línea de carrera que ofrece la CMAC es muy limitada. A los sectoristas les permite ascender hasta líderes y luego estos a administradores de agencia. Sin embargo a la actualidad todos los administradores de Arequipa fueron designados por la CMAC.

Cuadro 36: Línea de carrera

	Cantidad	%
Nunca	2	7.14%
Casi nunca	5	17.86%
A veces	9	32.14%
Casi siempre	9	32.14%
Siempre	3	10.71%
TOTAL	28	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 23: Línea de carrera



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo una diversidad de respuestas. Siendo la mayoría “A veces”. Esto refleja que el personal no sabe con exactitud la línea de carrera que ofrece la CMAC, lo cual perjudicará a la motivación e identificación con la misma.

6. Conozco el plan de capacitación de mi puesto.

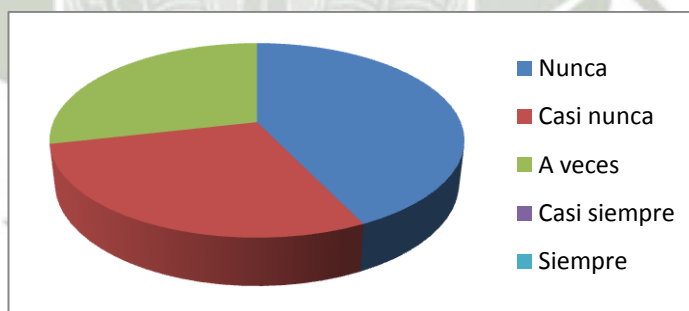
El plan de capacitación es un cronograma detallado que permite al sectorista organizar su tiempo para poder cumplir con sus actividades diarias y al mismo tiempo capacitarse para una mejor gestión.

Cuadro 37: Plan de Capacitación

	Cantidad	%
Nunca	12	42.86%
Casi nunca	8	28.57%
A veces	8	28.57%
Casi siempre	0	0.00%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	28	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 24: Plan de Capacitación



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que el personal no conoce el plan de capacitación. Lo que significa que no hay una frecuencia en capacitaciones, lo cual afectará a la productividad de cada sectorista.

7. Periódicamente soy capacitado en las labores que desempeño.

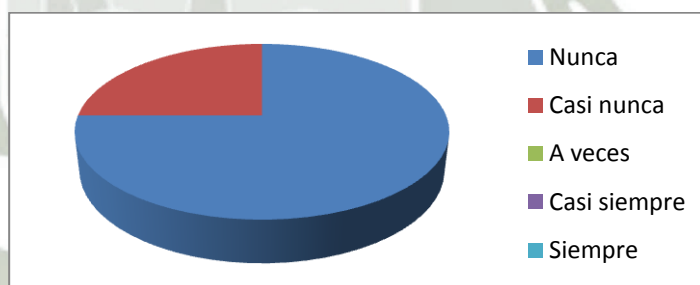
Las capacitaciones de la CMAC tienen como fin brindar un mayor número de herramientas al personal con el fin de hacer más eficiente su trabajo.

Cuadro 38: Capacitación

	Cantidad	%
Nunca	21	75.00%
Casi nunca	7	25.00%
A veces	0	0.00%
Casi siempre	0	0.00%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	28	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 25: Capacitación



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que el personal no recibe una capacitación con continuidad en la CMAC. Lo cual no solo afecta a su trabajo, también a su relación directa con la organización.

8. La capacitación que recibí al inicio en la escuela de créditos es adecuada para el cumplimiento de los objetivos de mi área.

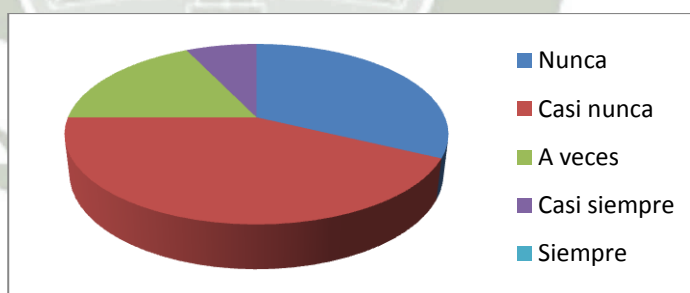
La CMAC tiene como reglamento enviar a sus auxiliares de sectoristas (personal con 4 meses de experiencia dentro de la Caja) a la escuela de créditos en su sede principal por el lapso de 15 días para capacitarlo en temas relacionados a su puesto.

Cuadro 39: Escuela de créditos

	Cantidad	%
Nunca	9	32.14%
Casi nunca	12	42.86%
A veces	5	17.86%
Casi siempre	2	7.14%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	28	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 26: Escuela de créditos



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que a la mayoría no le sirvió la escuela de créditos de la CMAC, debido a que es muy teórica y poco practica.

9. Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.

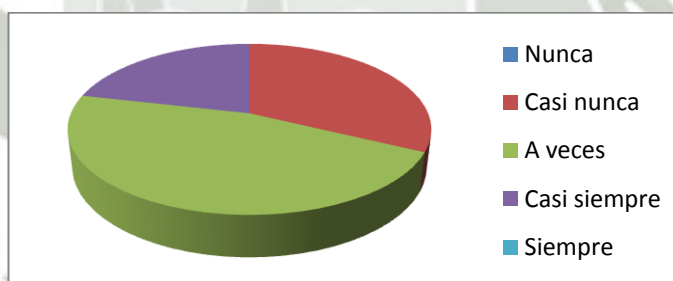
El clima laboral permitirá que el personal trabaje a gusto dentro de la CMAC. Fortalecerá los lazos afectivos internos y la productividad colectiva aumentara.

Cuadro 40: Clima laboral

	Cantidad	%
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	9	32.14%
A veces	13	46.43%
Casi siempre	6	21.43%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	28	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 27: Clima laboral



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que el personal en su mayoría no se siente a gusto con regularidad. Salvo algunas (6 sectoristas).

10. El administrador demuestra un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado.

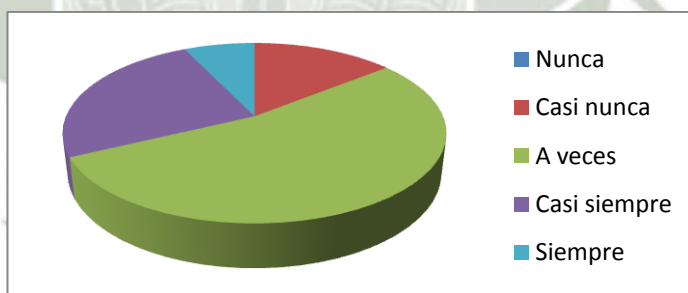
Los administradores están en el deber de velar por el bienestar interno y externo de su personal a cargo. Esto involucra atención de cada uno de manera individual.

Cuadro 41: Involucramiento

	Cantidad	%
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	4	14.29%
A veces	15	53.57%
Casi siempre	7	25.00%
Siempre	2	7.14%
TOTAL	28	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 28: Involucramiento



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que el personal en su mayoría se siente guiado por su administrador y al mismo tiempo nota preocupación.

11. En mi área el terminar a tiempo y con calidad es un valor que se vive todos los días.

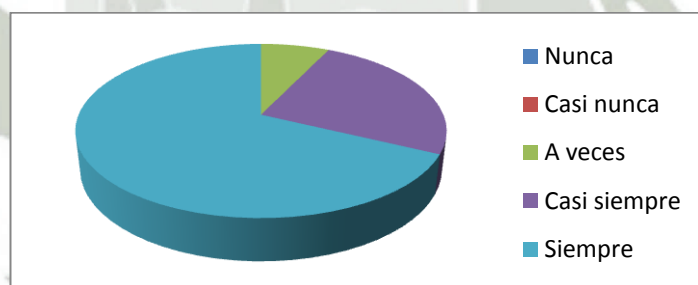
El terminar a tiempo y con calidad es un indicador muy positivo para el trabajo del sectorista.

Cuadro 42: Gestión de Tiempos

	Cantidad	%
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	0	0.00%
A veces	2	7.14%
Casi siempre	7	25.00%
Siempre	19	67.86%
TOTAL	28	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 29: Gestión de Tiempos



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que el terminar a tiempo y con calidad es apreciado por la CMAC y se trata en lo posible de aplicar todos los días.

12. En mi área el cumplimiento de los objetivos es de suma importancia.

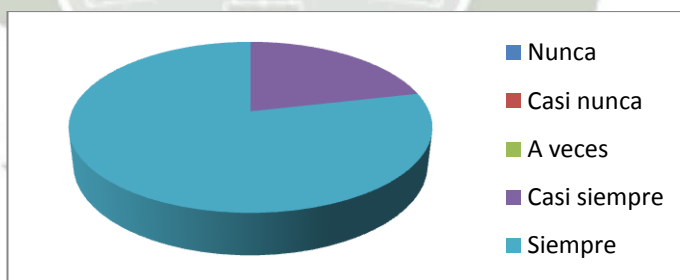
El cumplimiento de objetivos es de mucha importancia tanto para la CMAC como para el sectorista. Ya que para la primera ayudara a aumentar sus utilidades y para el segundo le permitirá comisionar.

Cuadro 43: Cumplimiento de objetivos

	Cantidad	%
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	0	0.00%
A veces	0	0.00%
Casi siempre	6	21.43%
Siempre	22	78.57%
TOTAL	28	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 30: Cumplimiento de objetivos



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que el personal tiene conciencia de la importancia del cumplimiento de objetivos, ya que de este dependerá su comisión mensual.

13. Periódicamente revisamos en equipo o individualmente con el administrador, el avance y tiempos de los objetivos.

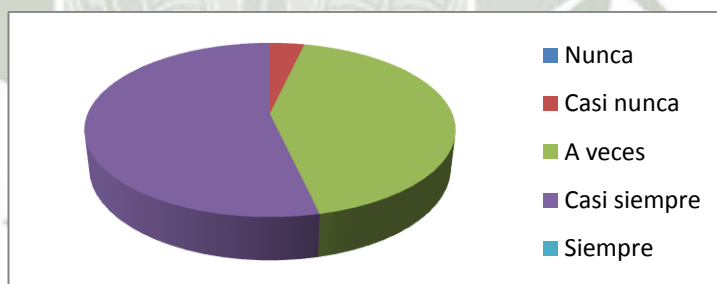
El administrador esta en el deber de organizar reuniones semanales para poder organizar a su personal, verificar el avance y prestar ayuda en casa algún sectorista presente algún problema.

Cuadro 44: Trabajo en equipo

	Cantidad	%
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	1	3.57%
A veces	12	42.86%
Casi siempre	15	53.57%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	28	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 31: Trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que el personal es guiado mediante reuniones por su administrador. Este se encarga de guiarlos y al mismo tiempo les indica el progreso de la agencia.

14. La presencia del líder de mi área es esencial para el desarrollo de las actividades.

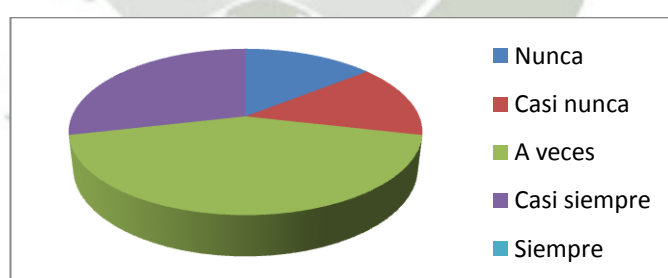
Se estableció en la CMAC que cuando el personal sobrepase las 5 personas debe de existir un “líder”, el cual debe ayudar a los sectoristas a colocar créditos de manera segura. También se encarga de realizar visitas de verificación y de aprobar créditos en la plataforma SOFIA.

Cuadro 45: Competencia

	Cantidad	%
Nunca	4	14.29%
Casi nunca	4	14.29%
A veces	12	42.86%
Casi siempre	8	28.57%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	28	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 32: Competencia



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que la ayuda del Líder no es transcendental en la colocación de créditos dentro de la agencia.

15. El administrador confía en que las personas harán un buen trabajo sin tener que estar supervisándolos.

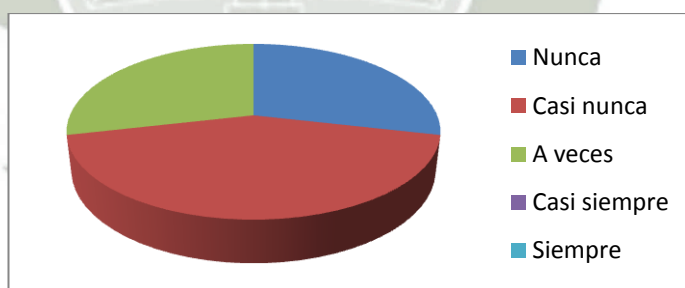
La supervisión que el administrador ejerce sobre sus empleados es vital para el desarrollo de sus actividades. Sin embargo cuando no hay confianza se convierte en una molestia para el personal, ya que se siente controlado constantemente.

Cuadro 46: Supervisión

	Cantidad	%
Nunca	8	28.57%
Casi nunca	12	42.86%
A veces	8	28.57%
Casi siempre	0	0.00%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	28	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 33: Supervisión



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que el personal percibe que su administrador no confía en su trabajo. Esto se debe a que el sectorista es constantemente controlado en todas las actividades que desarrolla para la colocación de créditos.

16. Tengo claridad de lo que espera el administrador de mi trabajo

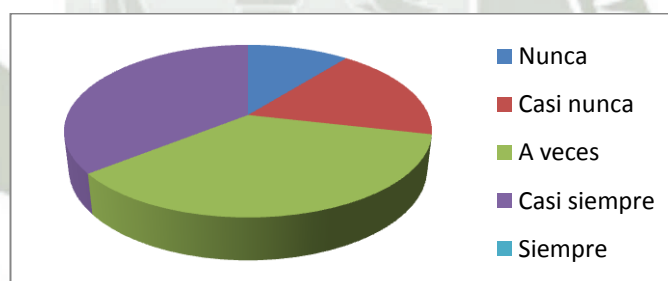
La comunicación que ejerce el administrador sobre el sectorista es importante porque ayuda a orientar al personal, guiándolo por el camino adecuado.

Cuadro 47: Compromiso

	Cantidad	%
Nunca	3	10.71%
Casi nunca	5	17.86%
A veces	10	35.71%
Casi siempre	10	35.71%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	28	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 34: Compromiso



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que el administrador no es frecuente con la comunicación que mantiene con su personal.

C. Personal de Operaciones

Posteriormente se muestra el cuestionario que se aplicó a al personal de operaciones de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito con el objetivo de poder evaluar los posibles errores y dar una solución efectiva. Se tomo en cuenta a todo el personal de operaciones de Arequipa (9), para obtener un resultado más certero.

1. Conozco los procedimientos y sistemas de trabajo de mi puesto.

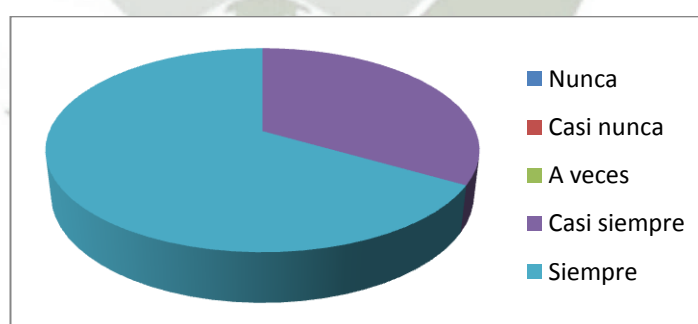
Los procedimientos en el área de operaciones son vitales porque evitara cualquier intento de fraude.

Cuadro 48: Procedimientos de trabajo

	Cantidad	%
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	0	0.00%
A veces	0	0.00%
Casi siempre	3	33.33%
Siempre	6	66.67%
TOTAL	9	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 35: Procedimientos de trabajo



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que el personal de operaciones conoce los procedimientos adecuadamente.

2. Los procedimientos y sistemas de trabajo están disponibles para su consulta.

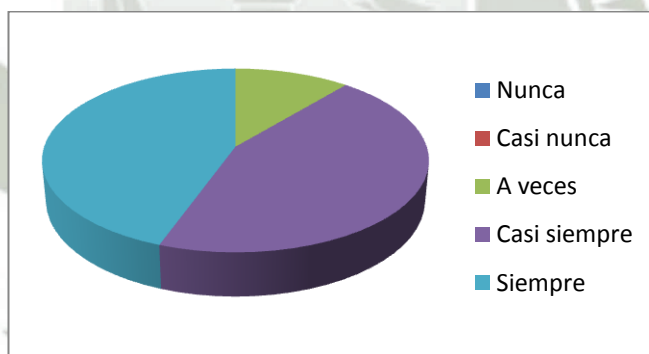
Por norma interna los procedimientos de todas las áreas deben de estar disponibles para su consulta.

Cuadro 49: Procedimiento de trabajo

	Cantidad	%
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	0	0.00%
A veces	1	11.11%
Casi siempre	4	44.44%
Siempre	4	44.44%
TOTAL	9	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 36: Procedimiento de trabajo



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que para la mayoría del personal los procedimientos están disponibles para su consulta.

3. La reglamentación me ha sido útil para guiar mi actuación en la en el área de operaciones

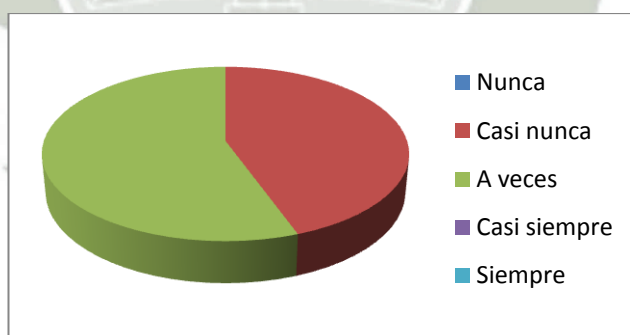
El reglamento de operaciones es constantemente actualizado acorde a las nuevas normas que dicta la SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS DEL PERÚ

Cuadro 50: Reglamento del área

	Cantidad	%
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	4	44.44%
A veces	5	55.56%
Casi siempre	0	0.00%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	9	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 37: Reglamento del área



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que a en pocas ocasiones les ha servido debido a que las actualizaciones de la SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS DEL PERÚ les llegan directamente al correo

interno, por lo que no tienen la necesidad de revisar el reglamento.

4. Periódicamente soy capacitado en temas relacionados a "Atención del Cliente"

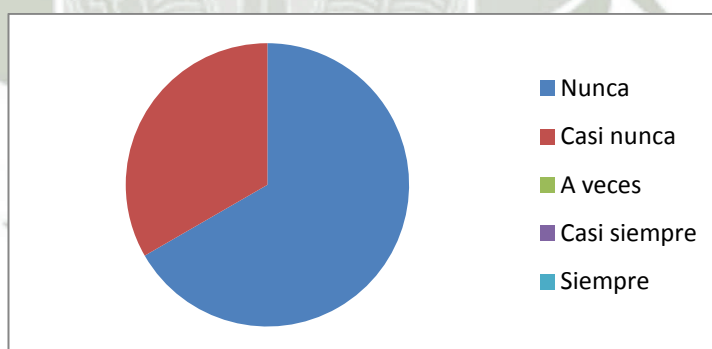
La atención al cliente debe de ser una prioridad de la CMAC ya que ayuda a fidelizar al consumidor.

Cuadro 51: Atención al cliente

	Cantidad	%
Nunca	6	66.67%
Casi nunca	3	33.33%
A veces	0	0.00%
Casi siempre	0	0.00%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	9	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 38: Atención al cliente



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que el personal de operaciones nunca fue capacitado en atención al cliente. Lo cual se refleja en las constantes quejas de los consumidores por el trato informal que reciben.

5. La capacitación que recibo es adecuada para el cumplimiento de los objetivos de mi área.

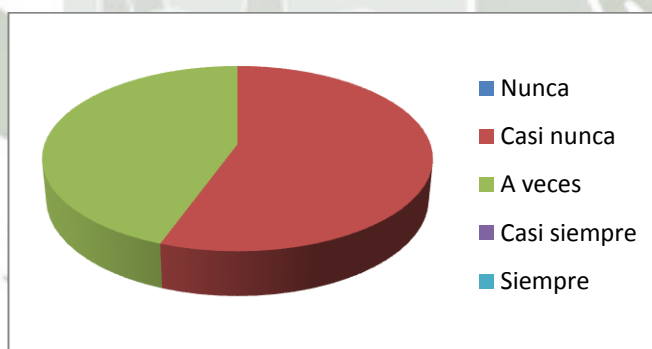
Las capacitaciones ayudaran a que el personal realice mejor sus actividades.

Cuadro 52: Capacitación

	Cantidad	%
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	5	55.56%
A veces	4	44.44%
Casi siempre	0	0.00%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	9	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 39: Capacitación



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que casi nunca es efectivo las capacitaciones que reciben el personal.

6. Recibo retroalimentación positiva acerca de mi desempeño.

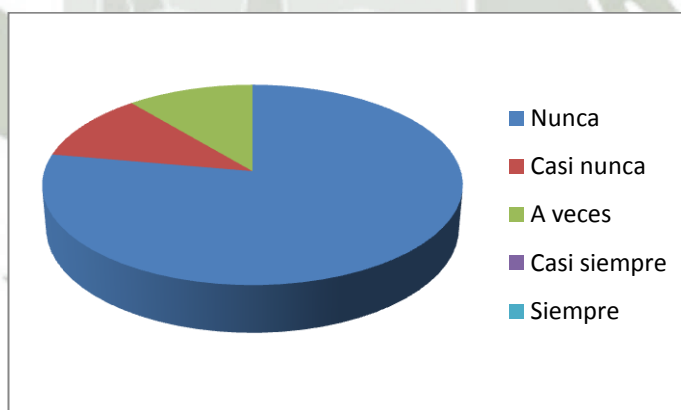
La retroalimentación positiva tiene como fin capacitar al personal de manera adecuada con el fin de evitar errores del pasado.

Cuadro 53: retroalimentación positiva

	Cantidad	%
Nunca	7	77.78%
Casi nunca	1	11.11%
A veces	1	11.11%
Casi siempre	0	0.00%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	9	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 40: retroalimentación positiva



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que nunca recibieron una retroalimentación positiva por parte de su jefe inmediato lo cual es alarmante porque debilita el trabajo.

7. En el área de operaciones están establecidas una serie de reuniones para dar seguimiento a la gestión.

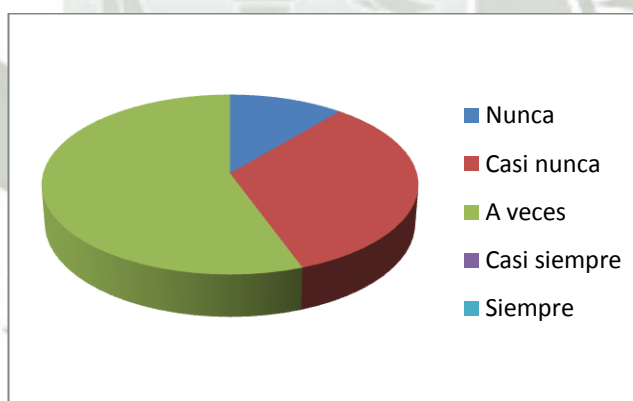
Las reuniones de seguimiento permiten evaluar el panorama actual de la CMAC y de esta manera poder enfocar esfuerzos para obtener un mejor resultado.

Cuadro 54: Reuniones de seguimiento

	Cantidad	%
Nunca	1	11.11%
Casi nunca	3	33.33%
A veces	5	55.56%
Casi siempre	0	0.00%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	9	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 41: Reuniones de seguimiento



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que las reuniones de seguimiento se realizan con poca frecuencia, debido a que el administrador de agencia no le da el tiempo de supervisar a los sectoristas y al personal de operaciones.

8. Las instalaciones que utilizo son adecuadas para realizar mis funciones.

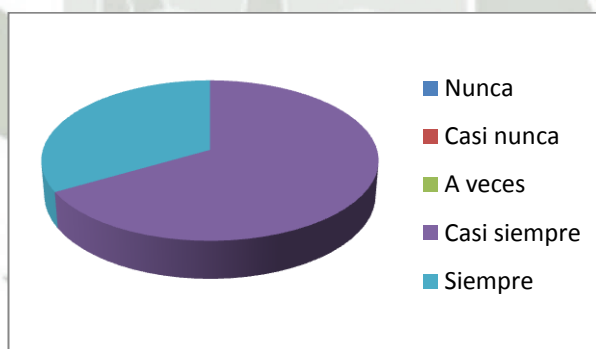
Una buena instalación para la CMAC no solo brindara confort para sus empleados, también dará seguridad.

Cuadro 55: Instalaciones

	Cantidad	%
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	0	0.00%
A veces	0	0.00%
Casi siempre	6	66.67%
Siempre	3	33.33%
TOTAL	9	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 42: Instalaciones



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que el personal de operaciones encuentra conforme las instalaciones de la CMAC lo cual es beneficioso para ambos.

9. Cuento con los recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo.

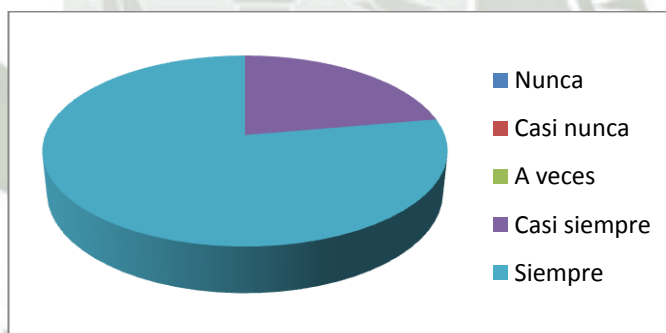
Los recursos y equipos ayudaran al personal a cumplir con su labor de manera más rápida y eficiente.

Cuadro 56: Recursos y equipos

	Cantidad	%
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	0	0.00%
A veces	0	0.00%
Casi siempre	2	22.22%
Siempre	7	77.78%
TOTAL	9	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 43: Recursos y equipos



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que la CMAC siempre cumple con brindar a su personal los recursos adecuados y los equipos en buen estado.

10. He logrado mis objetivos y metas profesionales que me fijé en esta empresa.

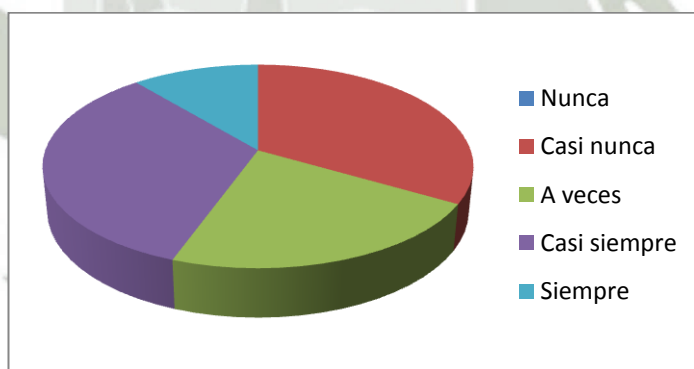
Los objetivos y metas internas ayudan al personal a orientar mejor su trabajo para obtener mejores resultados.

Cuadro 57: Objetivos personales

	Cantidad	%
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	3	33.33%
A veces	2	22.22%
Casi siempre	3	33.33%
Siempre	1	11.11%
TOTAL	9	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 44: Objetivos personales



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta una gran variedad de opiniones, lo que se traduce como personal confundido.

11. En mi área el terminar a tiempo y con calidad es un valor que se vive todos los días.

Es una meta que se debe de cumplir todos los días ya que esta área esta directamente ligada con los clientes.

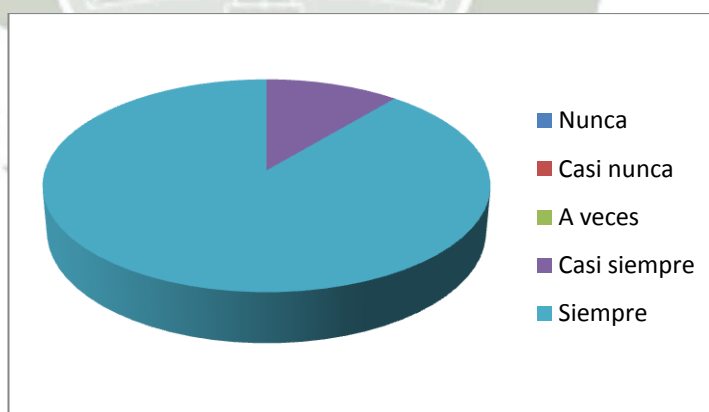
Se deben evitar las equivocaciones al mínimo.

Cuadro 58: Eficiencia en el trabajo

	Cantidad	%
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	0	0.00%
A veces	0	0.00%
Casi siempre	1	11.11%
Siempre	8	88.89%
TOTAL	9	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 45: Eficiencia en el trabajo



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que el personal se esmera con terminar sus tareas

eficientemente, porque son conscientes de la importancia de su área.

12. El área de operaciones mantiene una buena comunicación con otros departamentos de la empresa.

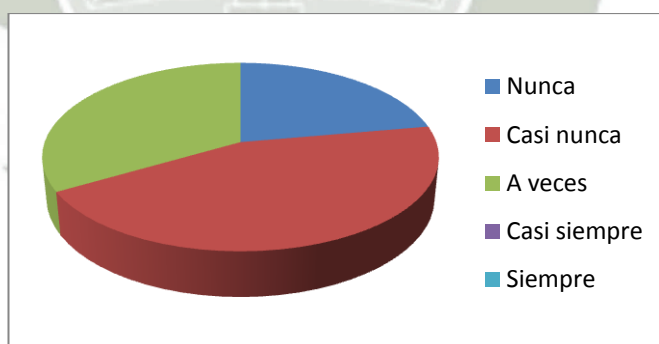
La buena comunicación interna ayuda a la CMAC a optimizar tiempo en sus procesos en general.

Cuadro 59: Comunicación interna

	Cantidad	%
Nunca	2	22.22%
Casi nunca	4	44.44%
A veces	3	33.33%
Casi siempre	0	0.00%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	9	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 46: Comunicación efectiva



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que el área de operaciones mantiene una mala comunicación con el resto de áreas de la CMAC.

13. Considero que la comunicación con mi jefe es oportuna y efectiva.

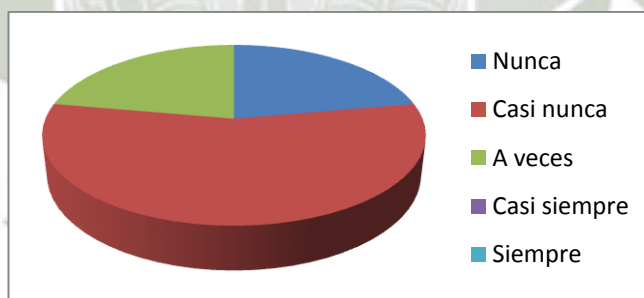
La comunicación con el administrador es importante porque fortalece el vínculo y al mismo tiempo el personal es orientado adecuadamente.

Cuadro 60: Comunicación interna

	Cantidad	%
Nunca	2	22.22%
Casi nunca	5	55.56%
A veces	2	22.22%
Casi siempre	0	0.00%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	9	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 47: Comunicación interna



Fuente: Elaboración propia

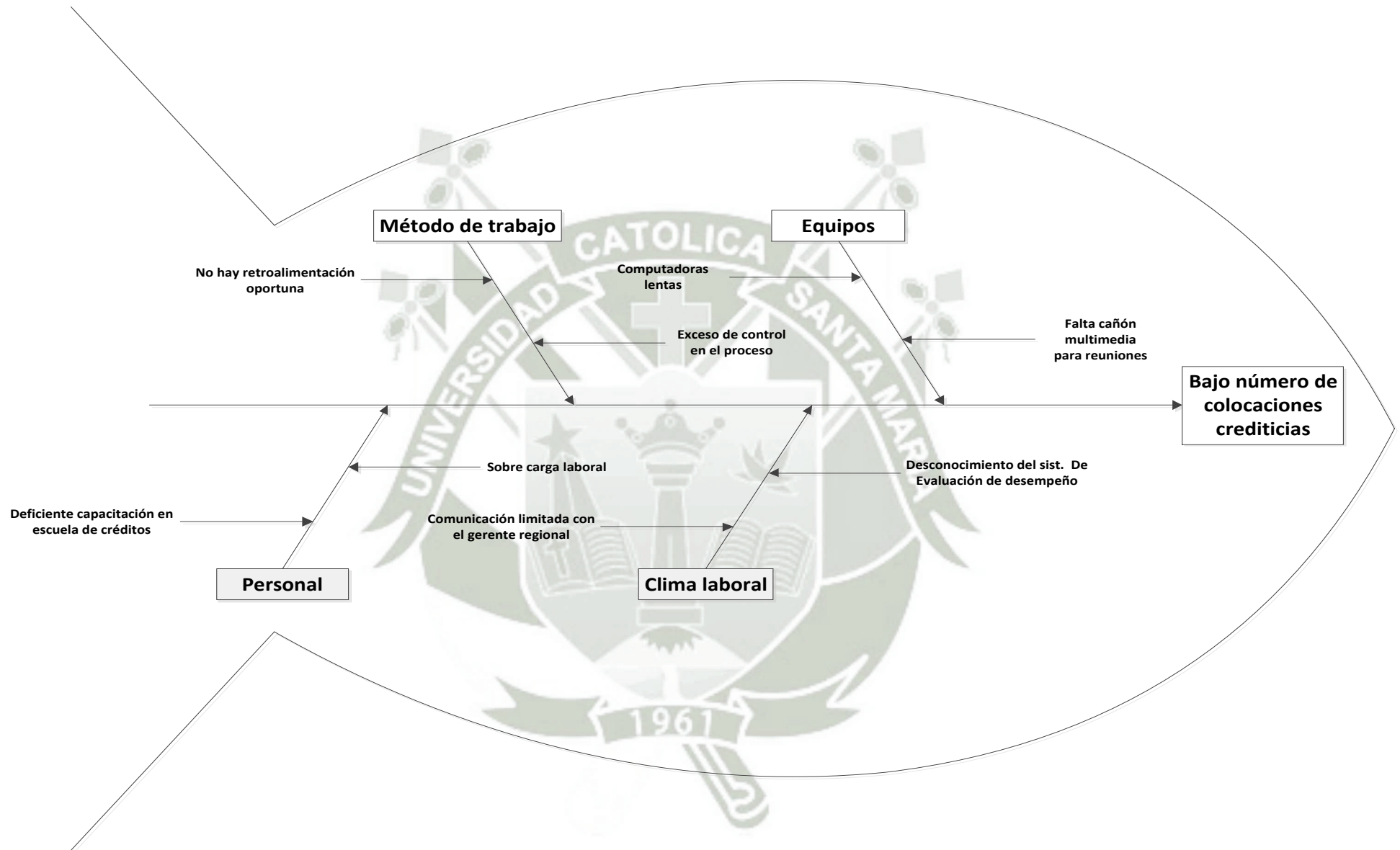
De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo como respuesta que la comunicación con el administrador es deficiente, debido a la agenda sobre cargada que posee este.

3.6.7. Diagrama Causa Efecto

Se procede a mostrar el diagrama causa – efecto con la finalidad de exponer las causas en diferentes áreas que afectan el desarrollo correcto del proceso, haciéndolo menos eficiente.



Esquema 11: Diagrama Causa Efecto Por Bajo Número De Colocaciones



Fuente: Elaboración propia

3.7. EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES

Se solicitó a los administradores y sectoristas líder en todo Arequipa, que de acuerdo a su opinión nos indiquen cuáles son las actividades que realizan día a día, de manera que pudiésemos determinar la carga de trabajo y la utilización de su tiempo. Cada una de sus actividades fue calificada de acuerdo a los criterios que buscan identificar principalmente el tiempo que se dedica a labores de supervisión activa, que viene a ser la esencia del puesto del Administrador de Agencia y Líder.

El ejemplo del formato de la Lista de Actividades se encuentra en el Anexo 3

3.7.1. Criterios para la clasificación de las actividades

Supervisión Activa:

Es el tiempo en cual el supervisor realiza las siguientes tareas: indica a su personal QUÉ, CUÁNTO Y CUÁNDO deben de producir, revisa/da seguimiento al cumplimiento de estándares/metast para la consecución de la meta del turno/día, se asegura que el material y/o herramientas necesarias para el proceso se encuentren en el lugar y tiempo indicado. En resumen, el tiempo de “supervisión activa” es aquel que el Supervisor utiliza para lograr los objetivos de su área. No es una actividad pasiva basada únicamente en la presencia y en la creencia de que la gente “ya sabe lo que tiene que hacer y lo hice bien”.

Capacitación:

Tiempo que se dedica a enseñar a su personal mejores formas de hacer las cosas para lograr una mayor productividad y/o calidad en el producto o servicio, o bien corregir errores y crear conciencia en el personal acerca de su rol en el proceso

Tiempo Administrativo:

Son las actividades que debe considerar para cerrar el círculo operativo e informativo del departamento, por ejemplo: realizar reportes o cartas, elaborar plan de ventas o rutas, llamadas por motivo de trabajo, asistir a juntas de trabajo, elaborar estadísticas entre otras.

Trabajo Operativo:

Es el tiempo en el cual el Supervisor asume roles de operador, es decir se suma al trabajo de su grupo, empacando, desarmando una máquina, llevando materia prima al almacén a las líneas, etc.

Supervisión Pasiva:

Es la actividad donde el Supervisor solo camina por el área o asume la actitud de “Aquí estoy por si me necesitan” pero no participa o interactúa con su personal y no tiene valor agregado.

Tiempo Disponible:

Es el tiempo que el Supervisor no aprovecha para el desempeño de otras actividades, aquí se contabiliza el tiempo perdido obvio, por ejemplo: dejar el área para tomar un descanso o realizar actividades personales, platicar largo tiempo de temas relacionados con el trabajo, realizar llamadas/ atender asuntos personales, quedarse en algún sitio sin hacer absolutamente nada, llega a trabajar después de la hora de entrada y/o comida, y principalmente las actividades que no dan valor agregado a la empresa. Recordando que el tiempo de comida/almuerzo no se incluye (se deja en blanco).

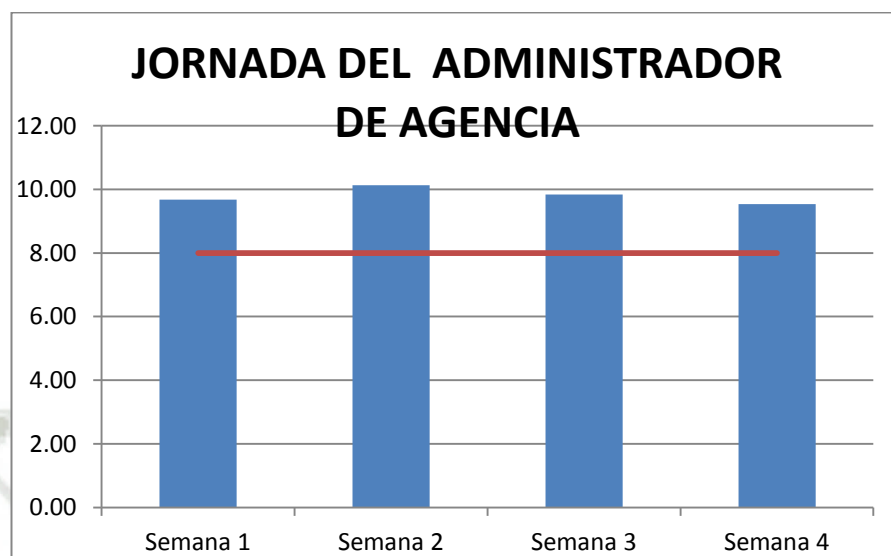
3.7.2. Resultados Obtenidos

A continuación se detalla el resultado de cada puesto de manera separada para un mejor análisis.

A. Administrador

Se han obtenido 3 encuestas que guardan coherencia con una jornada laboral de 8 horas o algo más de 8 horas, las mismas se muestran en el Anexo 2. El resultado que resume las observaciones realizadas se muestra a continuación:

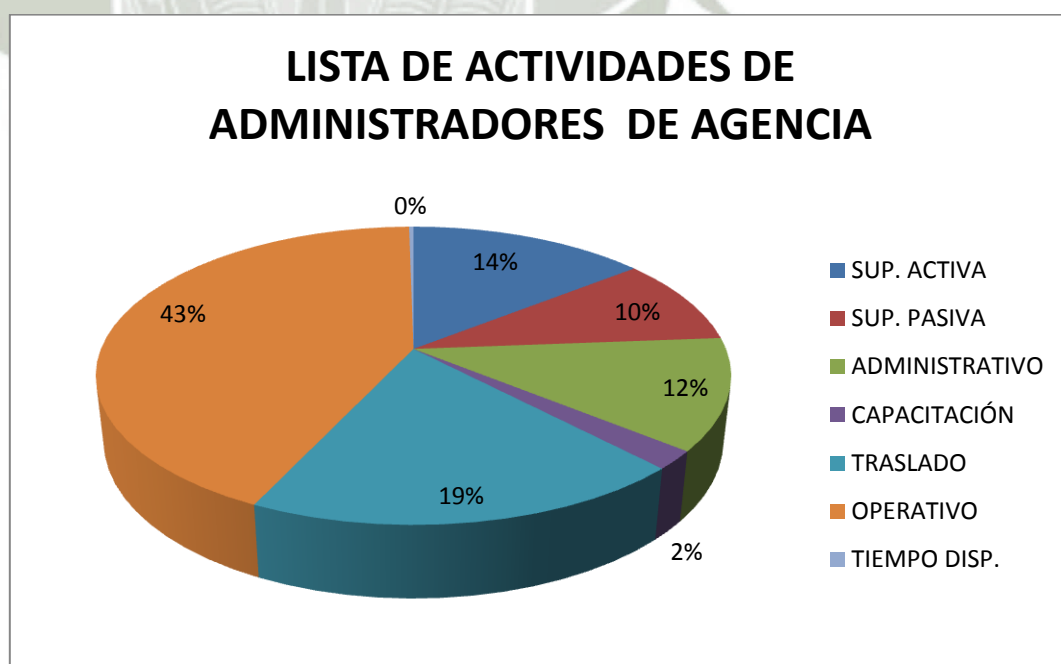
Grafico 48: Jornada Del Administrador De Agencia



Fuente: Elaboración propia

Se observa una jornada superior a las 8 horas de trabajo, que se ubica dentro de los márgenes normales, no habiendo alguna semana donde se acumule el trabajo.

Grafico 49: Lista de Actividades Del Administrador De Agencia



Fuente: Elaboración propia

Con relación a las actividades que desarrolla el Administrador de Agencia, se puede observar que:

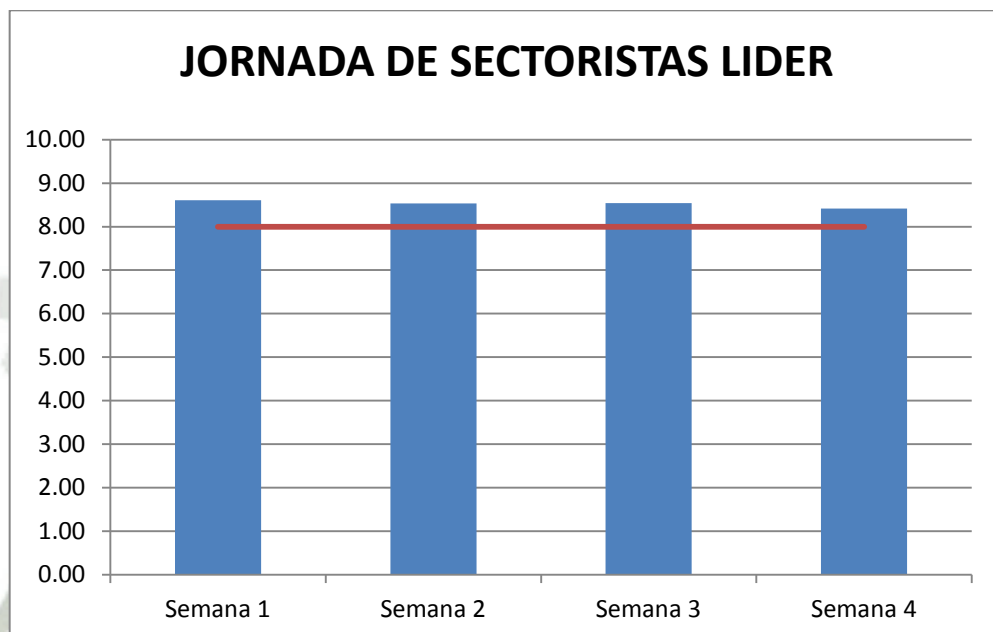
- El 43% de su tiempo se dedica a trabajo operativo, que se encuentra relacionado al área créditos y operaciones. Aquí podemos observar los arqueos, la promoción, habilitación de efectivo, aprobación de créditos, entre otros.
- Un 19% en traslados que corresponden a la visita a clientes, los tiempos adicionales en la búsqueda de la dirección del cliente, donde no siempre el croquis es de ayuda, viajes que se realizan a otras localidades para efectuar las visitas de verificación, cobranza, etc.
- Luego un 14% de su tiempo en supervisión activa, que está relacionada a los créditos. Esta actividad representa la esencia del puesto y es la que el administrador utiliza para lograr los objetivos de su área.
- Del mismo modo dedica 12% a labores administrativas, las que están relacionadas a llamadas telefónicas relacionadas con el trabajo, elaboración de estadísticas, preparación de informes y reportes, los cuales normalmente se desarrollan a finales de mes.
- Un 10% en tareas de supervisión pasiva. Aquí el administrador se encarga de supervisar las actividades de su personal sin relacionarse directamente.
- Finalmente un 2% del tiempo es destinado a capacitar al personal a su cargo.

Por otro lado es necesario indicar que si bien es cierto se ha tomado la opinión del Administrador de Agencia, es también cierto que no siempre la recordación de las actividades que realiza coincide con la realidad, de manera que los resultados serán contrastados con los estudios de observación.

B. Sectorista Líder

Se han obtenido 6 encuestas válidas que guardan coherencia con una jornada laboral de 8 horas, las mismas se muestran en el Anexo 3. El resultado que resume las observaciones realizadas se muestra a continuación

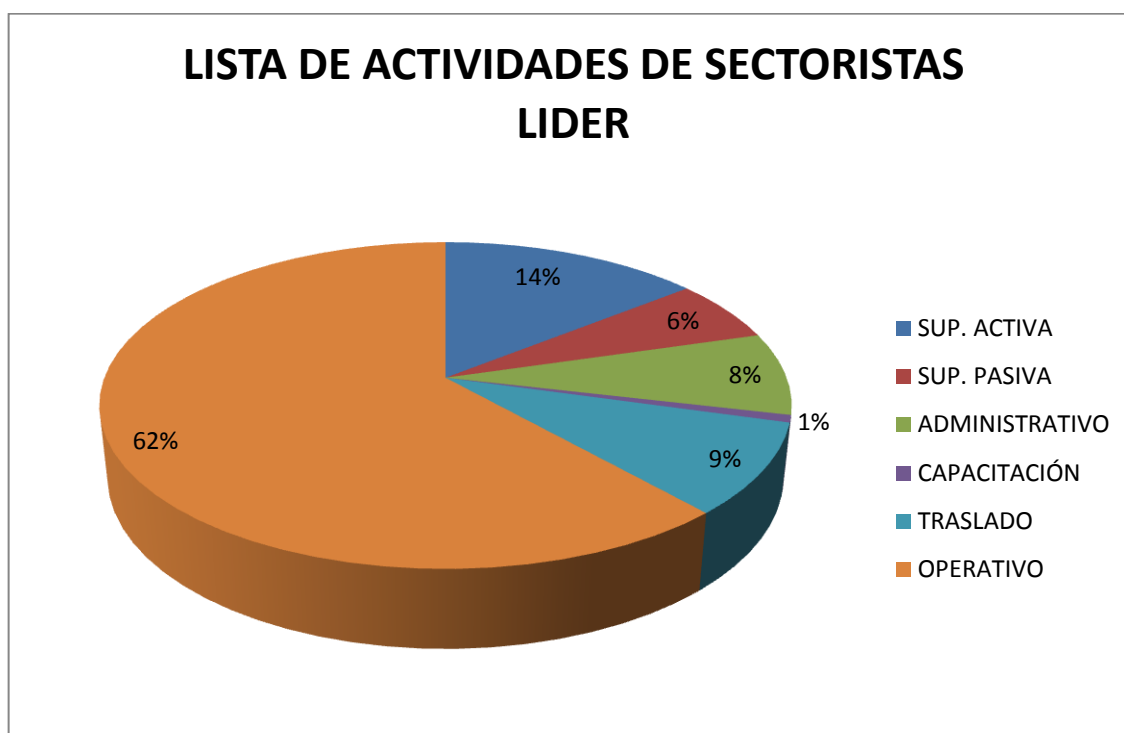
Grafico 50: Jornada Del Sectorista Lider



Fuente: Elaboración propia

Se observa una jornada laboral de 8 horas de trabajo, no habiendo alguna semana donde se acumule el trabajo.

Grafico 51: Lista de Actividades Del Sectorista Líder



Fuente: Elaboración propia

Con relación a las actividades que desarrollan los líderes, se puede observar que:

- El 62% de su tiempo se dedica a trabajo operativo, que se relaciona con el desarrollo de tareas, como verificación de expedientes, aprobación en el sistema de créditos, visitas de mora, entre otros.
- Un 14% está dedicada a supervisión activa, la cual está orientada en aclarar las dudas de los Sectoristas, realización de comités, etc.
- Un 9% es utilizado en traslados que corresponden a visitas de clientes. Los tiempos adicionales en la búsqueda de la dirección del cliente, donde no siempre el croquis es de ayuda.
- Luego un 8% de su tiempo se dedica a trabajo administrativo, relacionado a la preparación de informes de la gestión mensual, que se desarrollan en su mayoría a finales de mes.

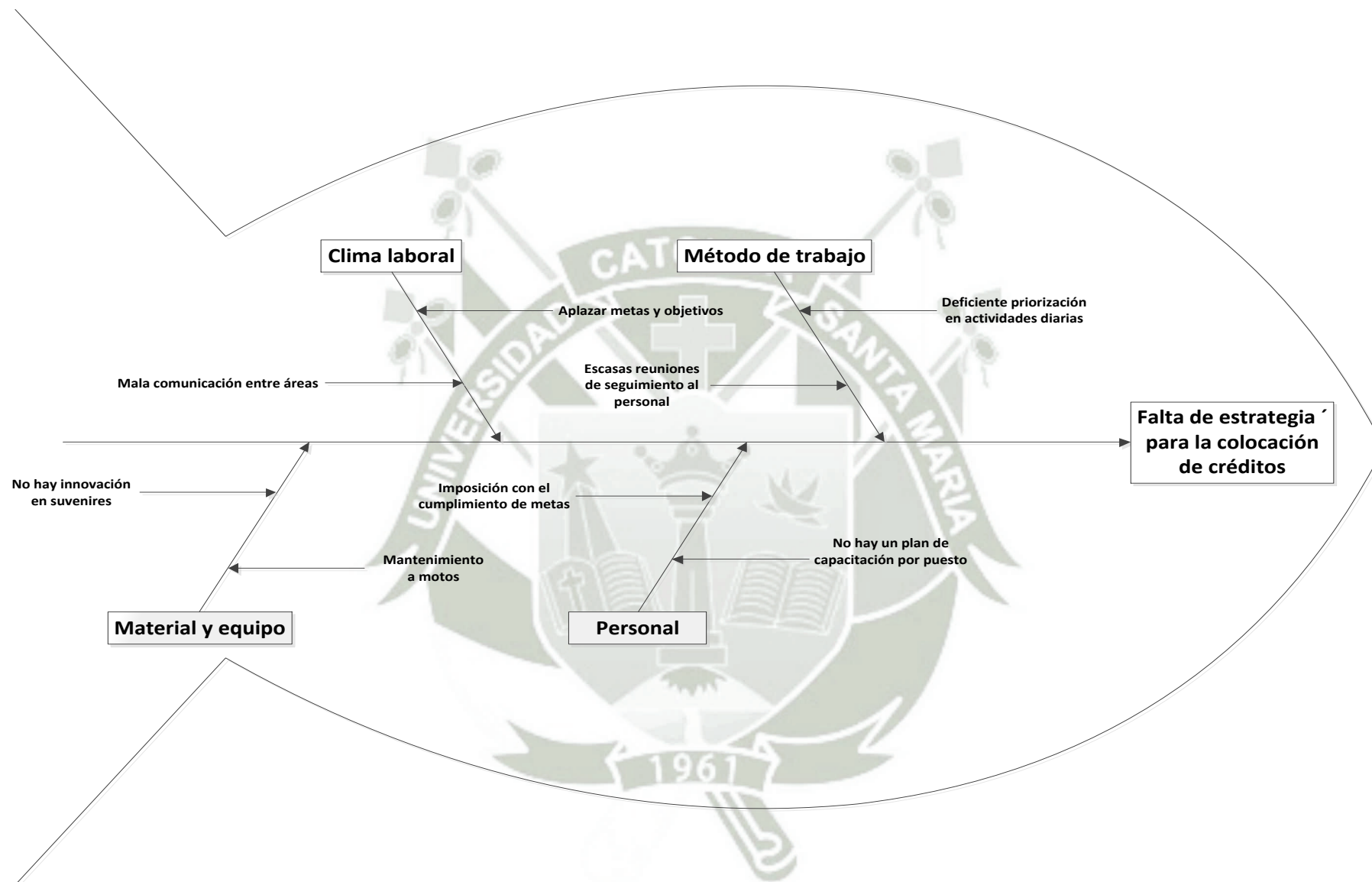
- Un 6% de su tiempo es invertido en supervisión pasiva, la cual tiene como fin cerciorarse que los Sectoristas a su cargo realicen bien sus actividades.
- Finalmente un 1% del tiempo es destinado a capacitar al personal nuevo en agencias, como practicantes, asistentes y auxiliares. También se cuentan las capacitaciones que recibe el personal de créditos con el fin de mejorar procesos.

3.7.3. Diagrama Causa efecto

Seguidamente se muestra el diagrama causa efecto con el objetivo de identificar a las principales causas que aquejan al área de créditos volviéndolo menos competitivo.



Esquema 12: Diagrama De Causa Efecto Por Falta De Estrategia Para La Colocación De Créditos



Fuente: Elaboración propia

3.8. ANÁLISIS DE PARETO

Luego de haber realizado los diversos análisis previos a continuación se presenta el análisis de Pareto con el objetivo de sintetizar los principales problemas que enfrenta la CMAC, e identificar los de mayor importancia y aplicar propuestas de solución.

3.8.1. Análisis de Factores

Seguidamente se presentan los principales factores que afectan al proceso crediticio, estos se han tomado en consideración de acuerdo a los diferentes estudios antes realizados, con el objetivo de poder analizarlos, evaluarlos y poder aplicar el principio de Pareto.



Cuadro 61: Análisis De Factores

Fact.	Análisis	Criterio			T	T. A.
		I	P	N		
Comunicación Interna	La comunicación entre áreas y agencias dentro de la CMAC es infructuosa ya que están en constante competencia y rivalidad. Además la comunicación con la gerencia regional es muy limitada ya que no se obtiene una respuesta inmediata a diferentes consultas.		2		2	2
Materiales para promocionar	Los materiales que envían de la sede principal a todo el país no llegan a tiempo para las compañías y no está orientada a la cultura de cada ciudad. Debería innovar en modelos de suvenires que reparte.			1	1	3
Equipos	Las computadoras no tienen acceso a puertos USB lo que dificulta la descarga de fotografías para el expediente. Los celulares del personal son de su propiedad, lo cual dificulta el proceso.		2		2	5
Motivación	Se vive a diario un ambiente tenso por la sobre carga laboral de distintos puestos. Adicionalmente el personal no se siente identificado con la CMAC.	3			3	8
Capacitación	Actualmente no existe un plan de capacitación vigente para cada puesto lo que dificulta el desempeño laboral. La capacitación que recibieron en la escuela de Créditos fue ineficiente ya que no ayuda con el cumplimiento de objetivos laborales.	3			3	11
Políticas de Control Internas	Fuerte enfoque a los procesos de control, donde a fin de aminorar los eventos de riesgos o posibles eventos de fraude se ha desarrollado una normativa que se ha incorporado dentro de los procesos, ocasionando que el proceso crediticio sea extremadamente largo de ejecutar	3			3	14
Procedimientos	Los procedimientos actuales no se ajustan a la realidad por lo que los sectoristas se ven obligados a aplicar procedimientos improvisados que no benefician imagen y desarrollo de la CMAC.	3			3	17
Organización Interna	Los sectoristas colocan créditos para cumplir la meta mensual sin evaluar correctamente. Luego tienen una cartera con exceso en mora, lo cual perjudica a la CMAC. Los administradores y líderes no priorizan sus actividades diarias de manera productiva		2		2	19
Supervisión	Mala coordinación entre administrador y sectorista. Oposición a las órdenes del administrador. No existe una retroalimentación oportuna. Reuniones de seguimiento escasas.	3			3	22

Fuente: Elaboración propia

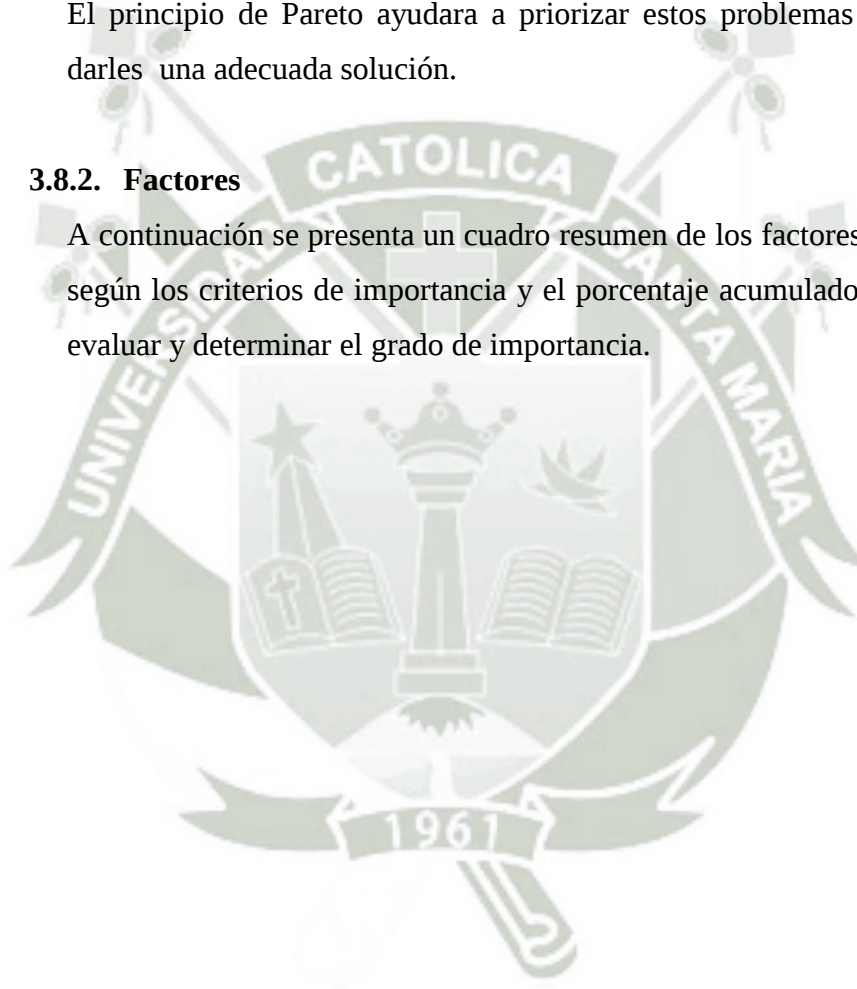
Criterios: I: Importante (3)
P: Poco Importante (2)
N: Nada Importante (1)

Como se puede apreciar en el análisis anterior hay cinco factores que están calificados con el mayor puntaje, tres factores con una calificación de poco importante y un factor nada importante. Esto indica que la CMAC actualmente no puede desarrollarse correctamente debido a que la mayoría de los problemas que presenta son relevantes.

El principio de Pareto ayudara a priorizar estos problemas para posterior darles una adecuada solución.

3.8.2. Factores

A continuación se presenta un cuadro resumen de los factores, la evaluación según los criterios de importancia y el porcentaje acumulado. Con el fin de evaluar y determinar el grado de importancia.



Cuadro 62: Factores

	Factor	Criterio			Total	Grado de Importancia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
		I	P	N				
AREA DE CREDITOS	Comunicación Interna		2		2	0.0909	9%	9%
	Materiales para promocionar			1	1	0.0455	5%	14%
	Equipos		2		2	0.0909	9%	23%
	Motivación	3			3	0.1364	14%	36%
	Capacitación	3			3	0.1364	14%	50%
	Políticas de Control Internas	3			3	0.1364	14%	64%
	Procedimientos	3			3	0.1364	14%	77%
	Organización Interna		2		2	0.0909	9%	86%
	Supervisión	3			3	0.1364	14%	100%
	Total de la Actividad				22	1.000	100%	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar los puntajes del total de los criterios suman un total de 22. La mayoría de los problemas se encuentran calificados como importantes.

3.8.3. Factores en Porcentaje Acumulado.

En el siguiente cuadro se reorganizan los factores acorde a la evaluación de criterios previa con la intención de ordenar los porcentajes acumulados para luego poder aplicar el principio de Pareto correctamente.

Cuadro 63: Factores en Porcentaje Acumulado

	Factor	Criterio			Total	Grado de Importancia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
		I	P	N				
AREA DE CREDITOS	Motivación	3			3	0.1364	14%	14%
	Capacitación	3			3	0.1364	14%	27%
	Políticas de Control Internas	3			3	0.1364	14%	41%
	Procedimientos	3			3	0.1364	14%	55%
	Supervisión	3			3	0.1364	14%	68%
	Comunicación Interna		2		2	0.0909	9%	77%
	Equipos		2		2	0.0909	9%	86%
	Organización Interna		2		2	0.0909	9%	95%
	Materiales para promocionar			1	1	0.0455	5%	100%
	Total de la Actividad				22	1.000	100%	

Fuente: Elaboración propia

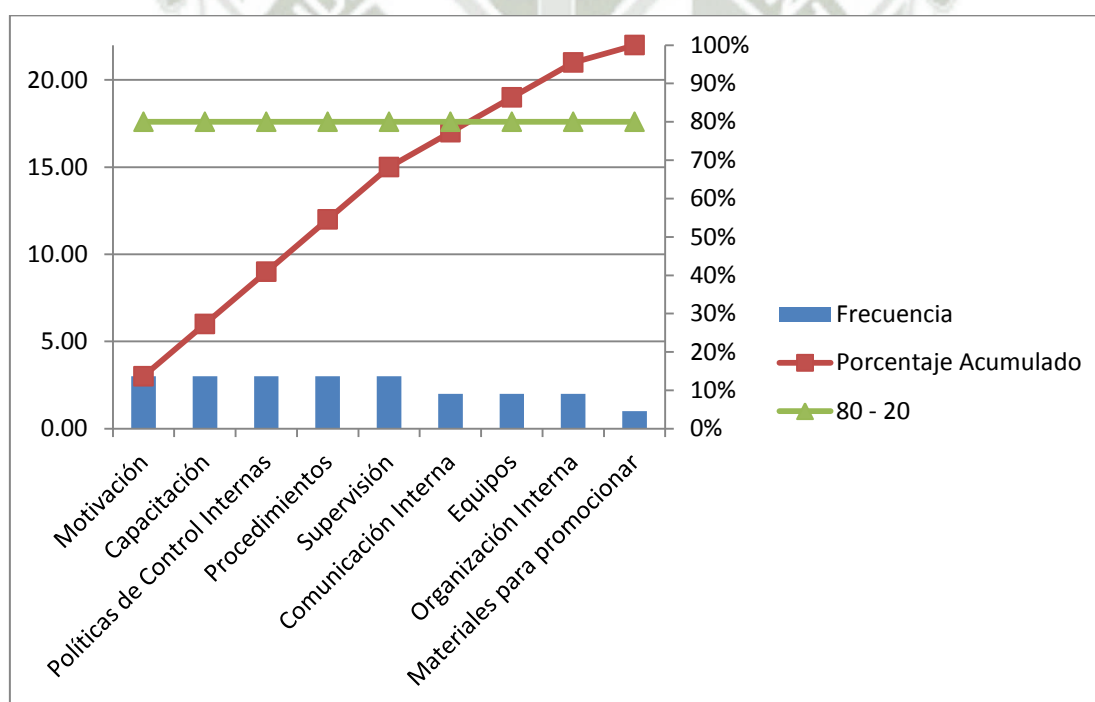
3.8.4. Gráficos de Pareto

A continuación se presentan los gráficos correspondientes al análisis de Pareto, el cual representa el primer paso para la realización de mejoras.

En el primero se puede apreciar la intersección del porcentaje acumulado de los diferentes factores con el 80%. El área bajo la intersección representa los principales problemas que deben de ser resueltos para poder aumentar el número de créditos de la CMAC en Arequipa.

En el segundo grafico se aprecia los factores con su respectivo porcentaje acumulado, con el fin de facilitar la comprensión del grafico.

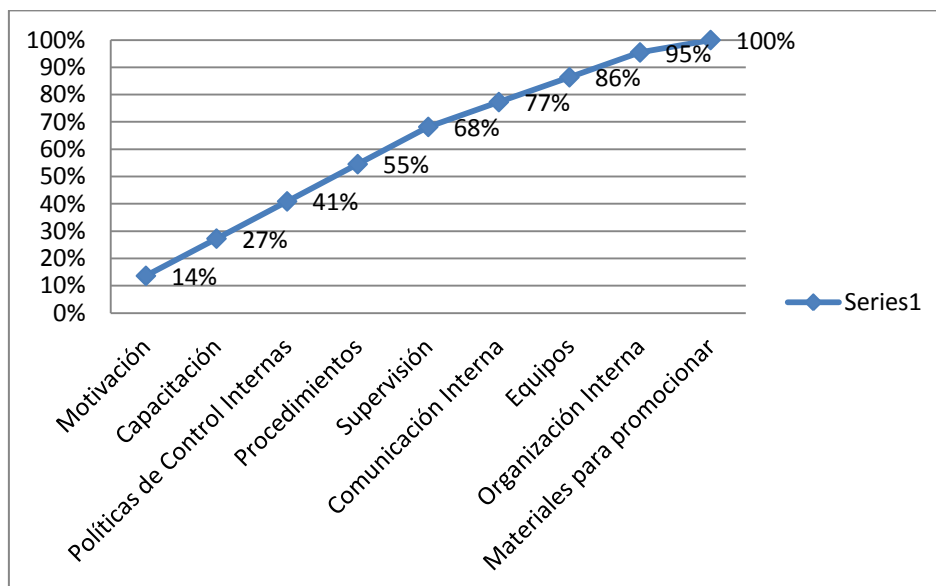
Grafico 52: Grafico de Pareto



Fuente: Elaboración propia

3.8.5. Porcentaje Acumulado

Grafico 53: Porcentaje Acumulado



Fuente: Elaboración propia

Se observa que los principales factores que perjudican al área de créditos son los siguientes:

- Motivación
- Capacitación
- Política de control interna
- Procedimientos
- Supervisión
- Comunicación Interna

Se recomienda dar solución a los factores con el fin de mejorar el área y poder aumentar las utilidades colocando una mayor cantidad de créditos en la CMAC.

3.8.6. Análisis

En los primeros seis puntos se registra el 77% de las principales causas del problema de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito que se refleja en un bajo número de colocaciones de crédito.

De acuerdo al grafico se puede apreciar que los principales factores que afectan al proceso son los siguientes:

- Motivación
- Capacitación
- Políticas de control interna
- Procedimientos
- Supervisión
- Comunicación interna

Esta investigación se concentrara en buscar soluciones eficientes para poder aumentar las colocaciones del número de créditos. De esta manera se obtendrá una mejora significativa en el proceso crediticio de la CMAC.

Adicionalmente hay factores de menor importancia como: equipos, organización interna y material para promocionar. Estos mejoraran conforme se les dé una solución efectiva a los factores principales

CAPITULO IV PROPUESTA DE MEJORA

4.1. ANALISIS DE PROBLEMAS

Luego de realizados los diversos análisis del capítulo previo, en el siguiente cuadro se puede apreciar los principales problemas que aquejan a la CMAC y que hacen ineficiente al proceso crediticio. Se describe en detalle al problema para luego proponer soluciones creativas basadas en el diagnostico del capítulo III.



Cuadro 63: Análisis De Problemas

ÁREA DE CREDITOS	
PROBLEMA	ANALISIS
MOTIVACIÓN	El ambiente de trabajo es agotador, ya que tienen que cumplir una serie de controles para poder colocar créditos. Este ambiente se intensifica los finales de mes, debido a que el personal tiene que cumplir con metas para poder comisionar, adicionalmente tienen que controlar el porcentaje de mora de su cartera. Muchas veces el trabajo bajo presión origina mal genio, enfado e irritación, lo que causa que el ambiente se torne rígido. Actualmente la CMAC no promueve actividades que motiven al personal o que alivien la tensión del día a día.
CAPACITACIÓN	Todo el personal recibe al inicio una capacitación, la cual es 90% teórica y 10% practica. El personal la considera insuficiente. Al margen de esa capacitación la CMAC no invierte en otras adicionales. Actualmente no existe un plan de capacitación para cada puesto lo que dificulta el desempeño laboral y no ayuda con el cumplimiento de objetivos por área.
POLÍTICAS DE CONTROL INTERNAS	Actualmente la CMAC presenta un fuerte enfoque en los procesos de control, donde a fin de aminorar los eventos de riesgos o posibles eventos de fraude se ha desarrollado una normativa que se ha incorporado dentro de los procesos, ocasionando que el proceso crediticio sea extremadamente largo de ejecutar, y se deba cumplir con diversos controles. Los procesos de control han sobrepasado a los procesos de negocios, los cuales han ido perdiendo su capacidad competitiva
PROCEDIMIENTOS	En general los procesos como formalmente se encuentran establecido no se cumplen, sencillamente porque no se ajustan a la práctica, lo que se hace es aplicar el proceso acelerado una vez que se sabe que el crédito será viable, y se aplica en orden diferente al establecido y para que el cliente firme todo en forma previa a la aprobación. Significa ello que los procesos de evaluación, aprobación y desembolso se han convertido en un cuello de botella, lleno de controles, formatos y requisitos que van apareciendo periódicamente y que hacen muy lento otorgar un crédito.
SUPERVISIÓN	Actualmente los administradores no cuentan con capacitaciones en habilidades blandas lo que dificulta su gestión. Tienen a su cargo a todo el personal de la agencia por lo que les es difícil coordinar reuniones de seguimiento para los sectoristas y para el personal de operaciones. Ocasionando disgustos, resentimientos que posteriormente se reflejan en oposición al cumplimiento de órdenes. No existe una retroalimentación oportuna.
COMUNICACIÓN INTERNA	Actualmente la comunicación interna entre áreas es ineficaz ya que se encuentran en constante rivalidad y competencia. Esto se refleja en desorientación en el proceso crediticio, desmotivación, pérdida de productividad y deterioro en el clima laboral. Además la comunicación con la gerencia regional es muy limitada ya que no se obtiene una respuesta inmediata a diferentes consultas.

Fuente: Elaboración propia

4.2. PROPUESTA POR PROBLEMA

Seguidamente se presentan las propuestas posibles por cada problema identificado.
Con el objetivo de mejorar la situación actual de la CMAC.

Cuadro 64: Propuesta Por Problema

ÁREA DE CREDITOS	
FACTOR	PROPUESTAS
MOTIVACIÓN	• Periódicamente capacitar al personal en labores que desempeñen. • Brindar facilidades para estudiar un PED, asumiendo el pago del 70% (según gerencia).
CAPACITACIÓN	• Periódicamente capacitar al personal en labores que desempeñen, aplicando un plan de capacitación que colabore con el desarrollo del área. • Organizar un programa de capacitación inicial en la escuela de créditos que permita a los sectoristas contar con todos los elementos para ejercer sus funciones de la mejor forma.
POLÍTICAS DE CONTROL INTERNAS	• Reestructurar el proceso crediticio, analizando los órganos de control, para eliminar los que no agreguen valor al proceso. • Optimizar formatos del expediente de crédito.
PROCEDIMIENTOS	• Reestructurar el proceso crediticio acorde a la realidad.
SUPERVISIÓN	• Reorganizar los organigramas de agencia de la CMAC así como los MOF de cada puesto. • Implementar un plan de reuniones de seguimiento semanal.
COMUNICACIÓN INTERNA	• Periódicamente capacitar al personal. • Definir los MOF de cada puesto acorde a la realidad.

Fuente: Elaboración propia

4.3. ANÁLISIS DE LAS PROPUESTA

En el siguiente cuadro se puede apreciar una evaluación por cada propuesta. Con el fin de poder elegir a la más certera. Cabe destacar que estas propuestas no han sido desarrolladas por la CMAC anteriormente.

Cuadro 65: Análisis De La Propuesta

ÁREA DE CREDITOS	
FACTOR	ANALISIS
MOTIVACIÓN	Actualmente la CMAC es consciente que la desmotivación de su personal no solo afecta al clima laboral, también a la productividad de sus empleados. Por lo que al capacitarlos periódicamente se lograra mejores resultados y un ambiente amigable. Adicionalmente la CMAC impulsara a que el personal puede acceder a diferentes PED relacionadas con su puesto y así elevar el nivel de aprendizaje de sus empleados.
CAPACITACIÓN	Las capacitaciones no solo hacen del proceso más productivo, también mejora el lazo de la CMAC con el cliente y fortalece la motivación del personal. La escuela de créditos es una estrategia de la CMAC que busca acrecentar los niveles de eficiencia de los sectoristas nuevos en el proceso crediticio. Si esta herramienta se aplica correctamente los resultados pueden ser óptimos.
POLÍTICAS DE CONTROL INTERNAS	Los procesos de control han sobrepasado a los procesos de negocios, haciendo que pierdan su capacidad competitiva por lo que resulta necesario eliminar del proceso todo aquel control o actividad que no genera valor y que en comparación con otras entidades hace que la CMAC tenga uno de los procesos más complejos de las micro financieras. Se reorganizara el expediente de créditos para disminuir firmas, sellos, huellas digitales y demás excesos.
PROCEDIMIENTOS	Todo el proceso crediticio se analizara, evaluara y se reorganizara con el fin de hacerlo más eficiente.
SUPERVISIÓN	Se identificó que no hay concordancia entre la organización formal y la real por lo que la reorganización interna es vital para que los empleados de la CMAC tengan una visión clara de los roles de cada participante. Las reuniones de seguimiento fortalecerán el vínculo empleado-jefe.
COMUNICACIÓN INTERNA	La comunicación interna es importante para el buen desarrollo de las distintas actividades por lo que al capacitar al personal la CMAC estará elevando el nivel y al mismo tiempo mejorando la comunicación interna, ya que todas las áreas se complementaran y tendrán claras sus funciones.

Fuente: Elaboración propia

4.4. PLAN DE CAPACITACIONES

Después de haber revisado el análisis de los problemas identificados en el punto 4.1, se puede concluir que uno de los principales problemas que afecta el rendimiento de los empleados de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito en el área de créditos, es la falta de capacitaciones de su personal, tanto para sectoristas, como para puestos administrativos. Ya que según el análisis de problemas, se puede apreciar que esta deficiencia también afecta a la motivación del personal y a la comunicación interna. Por consecuencia es necesario implementar un plan de capacitaciones estandarizado para la CMAC a 6 meses de ejecución.

4.4.1. METODOLOGÍA A UTILIZAR

*Capacitar, Hacer a una persona capaz o apta para algo o darle el derecho de hacer una cosa*³¹

Capacitar consiste en involucrar a los trabajadores para que puedan alcanzar el máximo desarrollo de sus habilidades y conocimientos, para que sea capaz de ponerlos en práctica a la hora de desempeñar su trabajo, obteniendo como resultado mejor rendimiento y reducción de costos.

Según Werther Jr. y Davis, 1998, p. 211, los pasos para poder contar con un buen programa de capacitación son:

A. **Detectar las necesidades de capacitación**

Esta etapa conocida también como diagnóstico, ha sido realizada a lo largo del capítulo III de esta investigación, obteniendo resultados que permitirán desarrollar la propuesta del plan de capacitación correctamente.

B. **Determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo,**

Esta etapa nos sirve para identificar el propósito general del programa de capacitación, así como los objetivos específicos, de

³¹ Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.

esta forma se podrá atacar los problemas identificados en el diagnóstico.

(1) OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del plan de capacitaciones es desarrollar las habilidades, actitudes, el desempeño laboral y profesional, del personal del área de Créditos de la CMAC con el fin de mejorar el rendimiento de su trabajo con mayor calidad y eficiencia.

(2) OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Mejorar el rendimiento del personal sectorista y administrativo.
- Mejorar la comunicación en todos los niveles del área de créditos.
- Fomentar los procedimientos de colocación de créditos para optimizar al personal, para evitar reprocesos.
- Fomentar los manuales de funciones que ayuden a mejorar el desempeño del personal administrativo.

C. Diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos

En esta etapa se reúnen todos los métodos y recursos necesarios para llevar a cabo la capacitación, y se cumplan los objetivos trazados en la etapa anterior, es decir las técnicas y necesidades que se utilizaran para el correcto desarrollo de la capacitación. Las técnicas a utilizar son:

- **Conferencias:** es una metodología rápida y sencilla de brindar conocimientos a grandes grupos de trabajadores. Esta técnica permite el intercambio de información dado que surgirán durante su ejecución.

- **Técnicas audiovisuales:** La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, videos o audios puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia.
- **Aprendizaje programado:** es una técnica sistemática para enseñar habilidades, que implica presentar hechos o preguntas que permita que los participantes respondan para después ser retroalimentados sobre la precisión de sus respuestas.

Es necesario identificar cuáles serían los temas a tratar en el plan de capacitaciones a realizarse, es por esto que a partir del análisis realizado se procederá a determinar y clasificar las oportunidades de desarrollo de la capacitación por temas, tipos de puesto y agencias.

- **Calidad de Atención.-** Donde se enseñe el trato al cliente, atención cordial, requisitos de productos, tratamiento de quejas y reclamos, normas de INDECOPI, sanciones por omisiones, entre otras.
- **Procesos de Ventas de Créditos.-** Captación de prospecto de cliente, formas de acceso al cliente, tipos de cliente, características, vender necesidades no productos, como plantear la venta, como cerrar la venta, seguimiento al cliente, recomendación a terceros.
- **Procesos de Créditos.-** Revisar la naturaleza de la tecnología crediticia de la CMAC y conocer sobre las herramientas del sistema para evaluación de créditos, repasar el proceso de ingreso de datos al sistema, y el uso de los sistemas del SOFÍA, SGC y el módulo de Estados Financieros.
- **Evaluación Financiera.-** Repasar conceptos de análisis financiero, evaluación financiera de un crédito, evaluación socioeconómica, balance, estado de

resultados, flujo de caja y su utilidad, indicadores financieros, cálculo de ratios y su interpretación.

- **Análisis de riesgo crediticio.-** Ratios de calidad de cartera, provisiones, sobreendeudamiento, cosechas de créditos,
- Conformación e inscripción de **Garantías.**
- Concepto de **riesgo único** y su aplicación en la CMAC
- **Prevención de fraudes.-** Identificación de documentos, modalidades de estafas con documentos, sistemas de seguridad de documentos, cruce de información con SUNAT, Seguro Social, Registros Públicos.

Los expositores de las capacitaciones serán

- Personal calificado con experiencia en el tema, contratados por la CMAC.
- Para el tema de procesos de créditos se tomara en cuenta un capacitador de la CMAC debido a que la naturaleza de la tecnología crediticia de la CMAC es confidencial.

Tiempo de capacitación, estas capacitaciones contarán con:

- Las capacitaciones se realizarán los días sábados.
- Las capacitaciones de procedimientos administrativos (Evaluación Financiera) se realizarán los días viernes y será por dos horas donde participarán los administradores de agencia.

Cuadro 66: Cantidad De Horas De Capacitación Por Mes

TIPO DE CAPACITACION	HORAS POR CAPACITACIÓN	NÚMERO DE CAPACITACIONES	TOTAL DE HORAS
Calidad de Atención	2.00	3.00	6.00
Procesos de Ventas de Créditos	2.00	4.00	8.00
Procesos de Créditos	1.50	4.00	6.00
Evaluación Financiera	2.00	3.00	6.00
Análisis de riesgo crediticio	1.50	2.00	3.00
Garantías	2.00	3.00	6.00
Riesgo único	1.50	2.00	3.00
Prevención de fraudes	2.00	4.00	8.00
		Total de Horas x mes	46

Fuente: Elaboración propia

El total de horas de capacitación será de 46. Hay que recordar que estos temas deben de ser tocados constantemente para que el personal mejore su desempeño.

D. La impartición para desarrollar las habilidades

En esta etapa del proceso lo que se quiere es que la capacitación propiamente dicha sea ejecutada según lo planeado anteriormente, para de esa forma poder cumplir los objetivos planteados en la segunda etapa del plan de capacitación.

E. La evaluación

La evaluación debe ejecutarse semestralmente y debe constituirse en la base para el diseño de los programas de mejora continua y el aseguramiento del desarrollo del personal de créditos, además de permitir ir identificando al personal más preparado para asumir posiciones de mayor jerarquía.

4.4.2. COSTO APROXIMADO

Se puede estimar que para la implementación del plan de capacitación en el área de créditos, se necesitaran materiales didácticos, herramientas audiovisuales (proyector), el cual será proporcionado por la CMAC. Y el costo por los capacitadores.

Cuadro 67: Costo De Capacitaciones

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Parcial	Costo Total
Materiales didácticos (papel, copias, impresiones, plumones)	Unid	45.00	S/. 20.00	S/. 900.00
Proyector	Unid	1.00	S/. -	S/. -
Costo por Capacitadores	H-H	40.00	S/ 88.50	S/. 3540.00
		Costo de capacitaciones x mes		S/. 4440.00

Fuente: Elaboración propia

Para designar el costo de los capacitadores se evaluó diferentes presupuestos. La mejor opción fue la empresa “Optimus Solutio” cuya cotización se adjunta en el Anexo 9.

El costo semestral seria de S/.4440.00. Las capacitaciones se llevaran a cabo en la agencia principal (Cercado de Arequipa), los días sábados.

4.5. FACILIDADES EN ESTUDIOS POSTGRADO

4.5.1. ESTUDIOS POSTGRADO

Una de los problemas que afecta la ejecución del proceso crediticio es la falta de motivación y capacitación del personal de la empresa, por este motivo la CMAC ha optado con incentivar al personal mediante especializaciones relacionadas a su área de trabajo.

Con esta propuesta se optaría por brindar las facilidades para estudiar un programa de especialización, asumiendo el pago del 70% (aprobado por

gerencia regional), con la finalidad de lograr un mayor desempeño en la ejecución de sus actividades.

Se determinó que para alcanzar este incentivo, el personal deberá cumplir ciertos requisitos.

A. Necesidad de capacitaciones

Es necesario que la CMAC pueda motivar y al mismo tiempo capacitar a su personal en labores de su área, con la finalidad crear un ambiente competitivo sano, mejorar los procesos y calidad del servicio.

Es por esto, que a partir de un análisis realizado en el capítulo III, es importante motivar al personal para que desarrollen correctamente sus actividades.

B. Requisitos para optar por estudios de postgrado

El personal para poder alcanzar este incentivo primero deberá cumplir con una serie de requisitos con el fin de motivar una competencia sana interna.

Semestralmente se otorgara los PED (programa de especialización y desarrollo) a tres empleados:

- Administrador
- Sectorista
- Asistente de Operaciones

Se tomará en cuenta la participación de tres empleados por semestre con el fin de brindar oportunidad a distintas áreas para acceder a esta capacitación y mejorar el proceso crediticio desde diferentes aspectos. El tema del programa de especialización será acorde al puesto.

Los requisitos son los siguientes:

- Poseer como mínimo dos años de experiencia dentro de la CMAC.

- Cumplir constantemente más del 80% de las metas mensuales.
- Tener una conducta intachable.

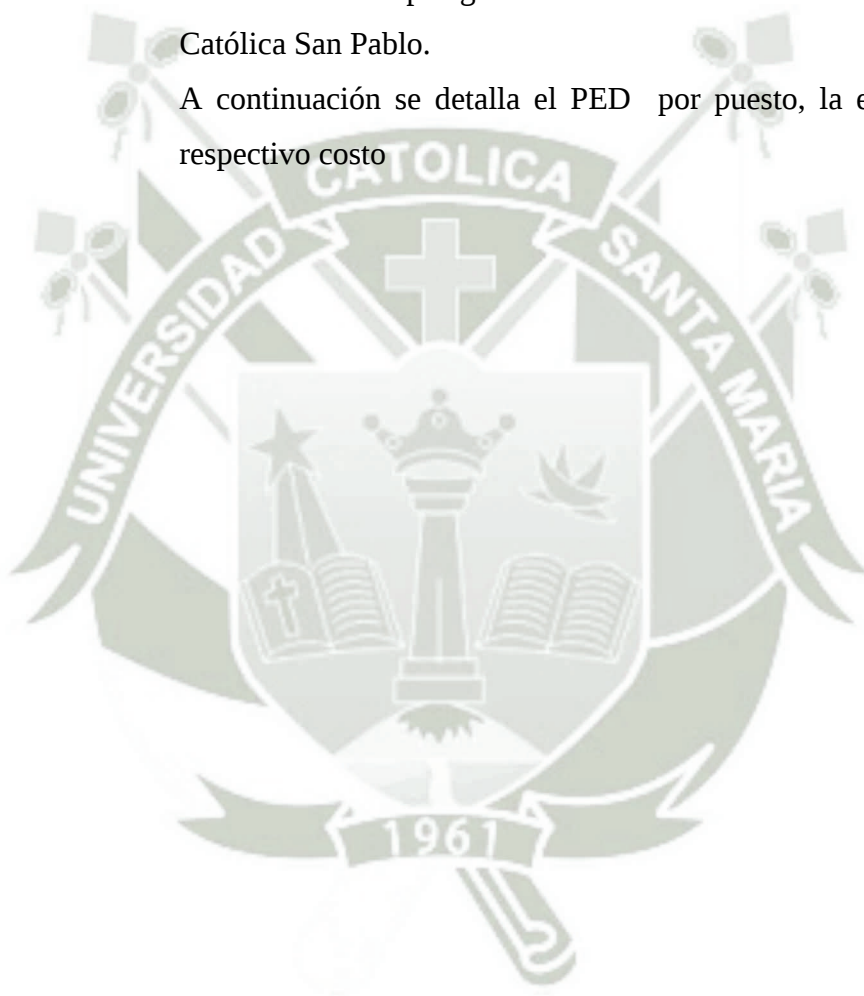
C. Costo

Los estudios de postgrado serán acorde al puesto del empleado.

El costo será financiado por la CMAC hasta un 70%. El resto lo deberá de abonar el empleado.

Los estudios de postgrado se llevaran a cabo en la Universidad Católica San Pablo.

A continuación se detalla el PED por puesto, la estructura y el respectivo costo



Cuadro 68: Costo por PED

Puesto	Programa de especialización y desarrollo	Estructura	Financiamiento
Administrador	Gestión del Talento Humano	- Liderazgo y comportamiento organizacional - Gestión del talento y competencias laborales - Procesos de planificación, reclutamiento y selección de personal - Procesos de inducción, formación, motivación y desarrollo del personal - Administración de salarios - Derecho del trabajo y legislación laboral - Evaluación del desempeño - Trabajo integrador	CMAC: S/2170.00 Personal: S/930.00
Sectorista	Finanzas	- Matemática financiera - Contabilidad gerencial - Gestión de costos - Pronósticos y presupuestos - Gerencia financiera - Proyectos de inversión - Trabajo integrador	CMAC: S/2170.00 Personal: S/930.00
Operaciones	Venta Profesional	- Ética profesional - Psicología del cliente o consumidor - Dominio conceptual del producto y/o servicio - Técnica de ventas - Desarrollo de la imagen física y personalidad del vendedor - Venta relacional - Inteligencia emocional - Fidelización de clientes	CMAC: S/1260.00 Personal: S/540.00

Fuente: UCSP

Elaboración propia

4.6. ESCUELA DE CRÉDITOS

A través del diagnóstico del capítulo III se ha determinado que existe una deficiencia en cuanto a la formación que recibe el Sectorista, que en promedio en dos semanas viaja a Piura u otra sede como Lima para recibir un curso de inducción muy esperado, pero que no satisface los requerimientos de capacitación necesarios para ejercer el puesto de Sectorista.

En tal sentido se ha elaborado una propuesta de programa de capacitación que permita a los Sectoristas contar con todos los elementos para ejercer sus funciones de la mejor forma, de acuerdo a lo siguiente:

Denominación: Programa de Capacitación para Sectorista de la CMAC.

Objetivo: Preparar a los Sectoristas en el proceso crediticio, tanto en la parte teórica como en la parte práctica. Eliminar o disminuir las deficiencias en la formación y capacitación del Sectorista de Finanzas Empresariales.

Premisas:

El personal nuevo debe prepararse primero en sus agencias durante cinco meses que permanezca como Sectorista en Preparación (según política interna), tanto en la parte teórica como práctica, para luego acceder al programa de capacitación, por lo que será evaluado previamente, debiendo aprobar para pasar al Programa de Capacitación. La evaluación estará a cargo del Administrador de Agencia donde se ubica el Sectorista en Preparación y a cargo de RRHH que tomará una evaluación escrita preparada por la Jefatura de Créditos Comerciales.

Los cursos de cumplimiento normativo, relacionados a riesgos, control interno, lavado de activos se darán a través de medios virtuales, siempre y cuando el Sectorista haya aprobado el Programa de Capacitación

Duración: 3 semanas

Responsable Administrativo: Jefe del Departamento de RRHH

Responsable de Contenidos: Jefe de Créditos Empresariales

Sede: Centro de Capacitación de la CMAC y agencias.

Labores de Promoción, Evaluación, Aprobación: Los participantes realizarán labores de campaña (Ejemplo: Navidad, día de la madre, fiestas patrias, etc.) guiados por el Instructor, con el objetivo de incrementar y guiar sus habilidades, luego realizarán labores de evaluación y aprobación.

Instructores: personal de la CMAC. Los instructores tendrán a su cargo un total de 10 participantes para poder ejercer un mayor control y orientación. La selección se realizará de la siguiente manera: del total de agencias se procederá a elegir a los Sectorista Máster o Sénior que posean amplios conocimientos en procesos crediticios y además presenten habilidades para transmitir conocimientos, siendo evaluados y finalmente seleccionados. Los capacitadores obtendrán una carta de reconocimiento y un pago adicional como incentivo.

El pago adicional es de S/. 1000.00 por programa de capacitación dentro de la escuela de créditos para el personal experto.

Además la escuela de créditos se aperturará cada seis meses.

Finalización del programa de capacitación: Al finalizar el curso los participantes admitidos regresarán a la agencia de procedencia con el cargo de Sectorista Junior. Los que hayan desaprobado, inmediatamente se les retirará de la Escuela.

Conducta: Los participantes que muestren conductas inapropiadas como: ingerir bebidas alcohólicas, fumar dentro de la Institución, utilizar lenguaje vulgar/obsceno, exceso de inasistencias, entre otros, será retirado del Programa.

Contenidos: son de dos tipos, teóricos y prácticos.

A continuación se detallan los cursos teóricos con las respectivas horas. Los cuales serán dictados en la escuela de créditos por personal especializado con experiencia.

Cuadro 69: Horas Por Cada Curso Teórico

CURSOS TEÓRICOS		HORAS
Presentación		1.50
Matemática financiera		3.00
Sistema micro financiero		1.50
Cmac		1.50
Normativa de créditos		7.50
Promoción de créditos		1.50
Evaluación de créditos		7.50
Aprobación de créditos		3.00
Desembolso de créditos		1.50
Seguimiento a los créditos		1.50
Garantías		6.00
Calidad de atención		4.50
Prevención de fraudes		3.00
Observaciones frecuentes		1.50
Unidad de riesgos		1.50
Cobranza		4.50
Administración de cartera de créditos		6.00
Ventas		4.50
TOTAL EN HORAS		61.50

Fuente: Elaboración propia

Los cursos teóricos tienen un total de setenta y un horas y media, en las cuales se tiene como objetivo orientar al personal nuevo y fortalecer el vínculo con la CMAC.

Seguidamente se presentan los cursos prácticos, en los cuales el personal tendrá que salir al campo guiado por sectoristas especializados.

Cuadro 70: Horas Por Cada Curso Práctico

CURSOS PRÁCTICOS		HORAS
Promoción en campo		19.00
Taller de sistemas de información		21.00
Evaluación de casos		19.00
Presentación de casos		16.50
TOTAL EN HORAS		75.50
TOTAL EN HORAS		137.00

Fuente: Elaboración propia

Se tiene en total de setenta y cinco horas y media designados para cursos prácticos.

Estos cursos son de mayor relevancia ya que el personal podrá adquirir experiencia directa guiados por personal especializado.

4.6.1. Organización de cursos, contenido, responsable y duración

Seguidamente se explica con mayor detalle el contenido por curso, el responsable a cargo y la duración en horas.

Cabe indicar que los responsables del dictado del curso serán personal de la CMAC, el cual está altamente capacitado ya que ocupan puestos gerenciales dentro de la organización.

El futuro sectorista no solo deberá aprobar la escuela de créditos por los cursos dictados, sino también se tomara en cuenta el comportamiento y conducta.

Cuadro 71: Organización De Los Cursos

Curso	Contenido	Responsable	Tiempo asignado
Presentación	Presentación	Jefe de rrhh	1.50
	Normas internas	Jefe de rrhh	
	Asignación por agencias	Jefe de rrhh	
Matemática financiera	Interés simple	Administrador de agencia	3.00
	Interés compuesto		
	Cronogramas de pago		
Sistema microfinanciero	Cmac, bancos, financieras, crac, edpymes	Gerente de administración / gerente de ahorros y finanzas	1.50
	Evolución de créditos		
	Calidad de cartera		
	Provisiones		
	Evolución de clientes		
Cmac	Evolución de depósitos	Gerente de créditos	1.50
	Visión, misión		
	Valores y principios		
	Organización		
	Organización en créditos		
Normativa de créditos	Objetivos en créditos	Jefe de créditos cmac	7.50
	Tipos de crédito		
	Reglamento		
	Procedimientos		
Promoción de créditos	Preguntas frecuentes	Jefe de créditos empresariales	1.50
Promoción de créditos	Promoción		
Evaluación de créditos	Evaluación		
Evaluación de créditos	Evaluación		
Aprobación de créditos	Aprobación	Jefe de créditos empresariales	3.00
Desembolso de créditos	Desembolso	Jefe de operaciones	1.50
Seguimiento a los créditos	Seguimiento	Jefe de créditos empresariales	1.50
Taller de sistemas de información	Sofía	Sectorista experto	21.00
	Sistema de gestión de créditos		
	Módulo de eeff		
	Enlace entre los sistemas		
	Central de riesgos		
	Reniec		
	Google maps, guía de calles		
	Preguntas frecuentes		
Garantías	Normativa sobre garantías	Control de calidad crediticia	4.50
	Elaboración de la minuta		
	Partes notariales		
	Registros públicos		
	Preguntas frecuentes		
Calidad de atención	Valuación de garantías	Perito valuador	1.50
Calidad de atención	Calidad de atención	Sectorista experto	4.50
Prevención de fraudes	Identificación de documentos	Administrador experto / unidad de prevención de fraudes	3.00
	Verificación en sunat		
	Verificación en rrpp		
	Verificación en essalud		
	Cruce de información		
	Preguntas frecuentes		
Observaciones frecuentes	Debilidades	Auditor interno	1.50
	Observaciones		
	Preguntas frecuentes		
Unidad de riesgos	Unidad de riesgos	Jefe de riesgos	1.50
Cobranza	Cobranza en el área de créditos	Administrador experto	4.50
	Cobranza en el área de recuperaciones (cobranza adminstrativa)	Jefe de recuperaciones	
	Cobranza en el área legal (cobranza judicial)	Jefe de legal	
Administración de cartera de créditos	Créditos desembolsados	Jefe de créditos empresariales	6.00
	Salos de créditos		
	Clientes		
	Indicadores de calidad de cartera		
	Metas por sectorista		
	Pago de incentivos		
Ventas	Preguntas frecuentes	Sectorista experto	4.50
Ventas	Ventas		
Promoción en campo	Promoción en campo	Agencias	19.00
Evaluación de casos	Evaluación de casos	Agencias	19.00
Presentación de casos	Presentación de casos	Jurado	16.50
Fuente: Elaboración propia			137.00

Todos los cursos suman un total de ciento treinta y siete horas. Estos ayudaran a reforzar los conocimientos del personal así mismo contribuirá a su buen desenvolviendo dentro de la CMAC.

4.6.2. Programa de capacitación en las 3 semanas previstas

A continuación se detalla el horario y distribución de los cursos para las tres semanas asignadas en la escuela de créditos. La puntualidad y el compromiso serán tomados en cuenta para la evaluación final.



Cuadro 72: Programa De Capacitaciones

SEMANA 1							
HORARIO		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
08:00	09:30	Presentación	Promoción en campo	Promoción en campo	Promoción en campo	Taller de sistemas de información	Taller de sistemas de información
09:30	11:00	Promoción de créditos	Promoción en campo	Promoción en campo	Promoción en campo	Taller de sistemas de información	Taller de sistemas de información
11:00	11:15	Break	Promoción en campo	Promoción en campo	Promoción en campo	Break	Break
11:15	12:45	Promoción de créditos	Promoción en campo	Promoción en campo	Promoción en campo	Taller de sistemas de información	Taller de sistemas de información
12:45	14:15	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	
14:15	15:45	Sistema microfinanciero	Ventas	Normativa de créditos	Normativa de créditos	Normativa de créditos	
15:45	17:15	CMAC	Ventas	Evaluación de créditos	Evaluación de créditos	Evaluación de créditos	
17:15	17:30	Break	Break	Break	Break	Break	
17:30	19:00	Matemática financiera	Ventas	Matemática financiera	Aprobación de créditos	Aprobación de créditos	
SEMANA 2							
HORARIO		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
08:00	09:30	Taller de sistemas de información	Taller de sistemas de información	Evaluación de casos	Evaluación de casos	Evaluación de casos	Evaluación de casos
09:30	11:00	Taller de sistemas de información	Taller de sistemas de información	Evaluación de casos	Evaluación de casos	Evaluación de casos	Evaluación de casos
11:00	11:15	Break	Break	Evaluación de casos	Evaluación de casos	Evaluación de casos	Evaluación de casos
11:15	12:45	Taller de sistemas de información	Taller de sistemas de información	Evaluación de casos	Evaluación de casos	Evaluación de casos	Evaluación de casos
12:45	14:15	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	
14:15	15:45	Normativa de créditos	Normativa de créditos	Examen: normativa de créditos	Examen: evaluación de créditos	Garantías	
15:45	17:15	Evaluación de créditos	Evaluación de créditos	Desembolso de créditos	Seguimiento a los créditos	Examen: desembolso de créditos	
17:15	17:30	Break	Break	Break	Break	Break	
17:30	19:00	Examen: matemática financiera	Garantías	Garantías	Garantías		
SEMANA 3							
HORARIO		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
08:00	09:30	Taller de sistemas de información	Administración de cartera de créditos	Presentación de casos	Presentación de casos	Presentación de casos	Presentación de casos
09:30	11:00	Taller de sistemas de información	Administración de cartera de créditos	Presentación de casos	Presentación de casos	Presentación de casos	Presentación de casos
11:00	11:15	Break	Break	Break	Break	Break	Break
11:15	12:45	Unidad de riesgos	Observaciones frecuentes	Presentación de casos	Presentación de casos	Presentación de casos	Clausura
12:45	14:15	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
14:15	15:45	Calidad de atención	Cobranza	Administración de cartera de créditos	Administración de cartera de créditos	Examen: administración de cartera de créditos	
15:45	17:15	Calidad de atención	Prevención de fraudes	Cobranza	Cobranza	Examen: cobranza	
17:15	17:30	Break	Break	Break	Break	Break	
17:30	19:00	Calidad de atención	Prevención de fraudes	Examen: prevención de fraudes	Examen: garantías		

Fuente: Elaboración propia

4.6.3. Otras consideraciones:

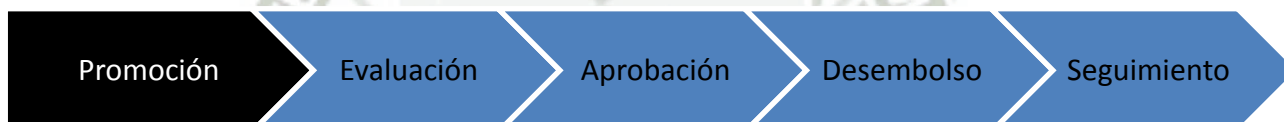
Control de Asistencia: Para que el Programa de Capacitación se desarrolle de manera acertada, se realizará de manera diaria un control de asistencia a los participantes durante las tres semanas de duración del curso.

4.7. RESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO CREDITICIO

Una de las propuestas base es la mejora de los procesos actuales de trabajo.

4.7.1. Promoción

El objetivo de la promoción es en todos los casos, es mantener la relación comercial con el prospecto de cliente que recibió la promoción hasta lograr concretar una operación de crédito y conseguir que sea cliente de la CMAC



A. Propuesta sobre la ejecución de la Promoción

Planificar la promoción, identificando centros de concentración de potenciales clientes a través del contacto previo con dirigentes de centros comerciales.

Establecer días de la semana de manera fija para que toda la agencia haga promoción, pudiendo establecerse los días viernes de las 3 primeras semanas del mes, donde el personal de créditos aplique la promoción, previendo personal de apoyo en las agencias que permita revisar el historial o calificación crediticia de los prospectos de cliente.

Establecer una estrategia de retención de clientes antes del vencimiento de su crédito vigente, pero utilizando tasas de mercado, puesto que los clientes que son captados con tasas anuales por encima del 50%, terminan dejando la CMAC al ver que la competencia ofrece tasas menores.

B. Propuesta sobre el material publicitario que se utiliza durante la promoción

Establecer un Acuerdo de Nivel de Servicio para las áreas de Marketing y Logística para que el material promocional se tenga listo y repartido antes del inicio de la campaña, según el modelo siguiente, que estima los tiempos hacia atrás en relación a la fecha de inicio de campaña, donde previamente se han establecido los tiempos máximos para cada actividad, que se convierten en los Acuerdos de Nivel de Servicio:

Cuadro 73: Propuesta Sobre El Material Publicitario

En función de tiempos T

Campaña: Navidad

Fecha de Inicio de Campaña: T

	Acuerdo de Nivel de Servicio	Responsable	Duración (días)	Inicio	Fin
	Definición de la Campaña	Créditos	10	T-25	T-35
ANS	Aprobación de la Campaña	Marketing	3	T-35	T-32
ANS	Solicitud de materiales de Marketing y Logística	Marketing	3	T-32	T-29
ANS	Proceso de compra de material promocional	Logística	15	T-29	T-14
ANS	Conformidad del material promocional	Marketing	1	T-14	T-13
ANS	Reparto de las redes de todo el Perú	Logística	10	T-13	T-3
ANS	Recepción	Logística	3	T-3	T
	Inicio de la Campaña	Agencias	60	T	T+60
			105		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 74: Ejemplo De La Propuesta Para Material Publicitario

En función de fechas definidas

Campaña: Navidad

Fecha de Inicio de Campaña

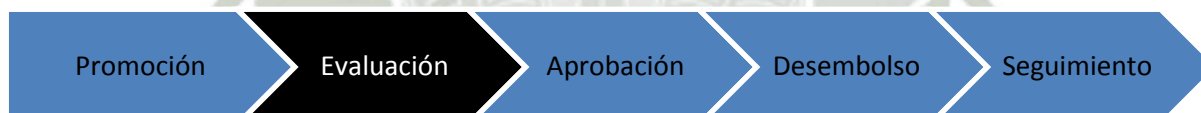
01/11/2014

	Acuerdo de Nivel de Servicio	Responsable	Duración (días)	Inicio	Fin
	Definición de la Campaña	Créditos	10	17/09/2014	27/09/2014
ANS	Aprobación de la Campaña	Marketing	3	27/09/2014	30/09/2014
ANS	Solicitud de materiales de Marketing y Logística	Marketing	3	30/09/2014	03/10/2014
ANS	Proceso de compra de material promocional	Logística	15	03/10/2014	18/10/2014
ANS	Conformidad del material promocional	Marketing	1	18/10/2014	19/10/2014
ANS	Reparto de las Sedes de todo el Perú	Logística	10	19/10/2014	29/10/2014
ANS	Recepción	Logística	3	29/10/2014	01/11/2014
	Inicio de la Campaña	Agencias	60	01/11/2014	31/12/2014
			105		

Fuente: Elaboración propia

4.7.2. Evaluación

El objetivo del proceso es realizar una evaluación cualitativa y cuantitativa de la solicitud de crédito de acuerdo a la normatividad interna vigente para determinar la real capacidad de pago del cliente y asegurar la recuperación del crédito. El proceso aplica a todos los productos crediticios de la CMAC.



Una vez analizado el proceso de evaluación de créditos se procede a emitir propuestas que tienen por objetivo un proceso más ejecutivo, con enfoque en la evaluación del crédito y no en el control y que elimine re-procesos, papelería, formatos que no son indispensables para la evaluación y que disminuya los tiempos de permanencia del Sectorista ante la computadora, de manera que logre mayor enfoque en el objetivo del análisis crediticio que es fundamental para gestionar el riesgo crediticio.

Se considera los puestos propuestos para el área de créditos, que comprenden al Administrador de Agencia, al Jefe de Créditos y al

Sectorista, dejando de existir los puestos de Sub Jefe de Créditos, Asistente de Créditos, Sectorista Líder y Auxiliar de Créditos.

A. Elaboración del Flujo de Caja en la evaluación del crédito.

A través de los análisis realizados se ha identificado que el Flujo de Caja se realiza para cumplir con los requisitos del proceso. Se ha identificado que el proceso de generar un flujo de Caja se ha convertido en un requerimiento que los Sectoristas deben cumplir colocando ingresos y egresos hasta que todo cuadre, además de aplicar unos porcentajes no escritos para que no salga un error. Los datos que se consignan para la proyección del flujo en micro empresa o los de menores montos de pequeña empresa no son útiles ni para el Sectorista ni para el cliente, puesto que resulta muy poco probable que lo proyectado se cumpla.

En el sistema microfinanciero es usual desarrollar el Flujo de Caja a partir de propuestas de S/. 50,000 y en otros casos desde S/. 90,000. En el caso de la CMAC se aplica a todo tipo de crédito, ello implica un tiempo adicional por cada tipo de crédito que va desde 18 minutos hasta 30 minutos y para efectos de nuestro análisis se toma un promedio de 24 minutos, y se hace para cumplir un requerimiento normativo que indica: *El otorgamiento del crédito está determinado por la capacidad de pago del solicitante que, a su vez, está definida fundamentalmente por su flujo de caja y sus antecedentes crediticios*³². Cabe mencionar que la tecnología crediticia de las microfinanzas no requiere de un flujo de Caja, sino que requiere determinar la capacidad de pago del cliente en base a la evaluación de la unidad económico – familiar.

³² Resolución SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS DEL PERÚ 11356-2008: Capítulo I Conceptos y principios para la evaluación y clasificación del deudor y la exigencia de provisiones. Numeral 5 - Principios generales de la evaluación y clasificación crediticia del deudor. Punto 5.1 Criterios de evaluación

En la mayoría de entidades el requerimiento normativo sobre el flujo es entendido como el resultado de la evaluación de la unidad económico – familiar, para determinar su disponible, es decir que con los Estados Financieros es suficiente.

Se propone:

Aplicar en una primera opción el Flujo de Caja para propuestas con montos superiores a los S/. 5,000, y con el tiempo ir incrementando el monto hasta donde no debe aplicarse el flujo de caja hasta S/. 20,000, que es el monto máximo de endeudamiento en el sistema financiero para que un crédito se considere como Microempresa.

Con la aplicación de la propuesta se tendría los siguientes tiempos disponibles:

Semanas →	52	x7	= 364
Semana de 6 días→	52	x6	= 312

Cuadro 75: Montos Desembolsados En El Mes De Marzo 2016.

Monto propuesto	Cantidad de Créditos	Tiempo Adicional (min)	Tiempo Adicional (horas hombre)	Tiempo Adicional (días)	Número de Sectoristas Adicionales
5,000	23,804	571,290	9,522	1,190	3.81
10,000	47,608	1,142,580	19,043	2,380	7.63
15,000	71,411	1,713,870	28,565	3,571	11.44
20,000	95,215	2,285,160	38,086	4,761	15.26

Fuente: Estadística de la CMAC a marzo 2016

Elaboración Propia

Con la propuesta donde se recomienda aplicarla a partir de S/. 5,000, se logrará por mes un total de 9522 horas – hombre adicionales, que representan el trabajo de 1190 días - hombre de Sectoristas adicionales, que representan el trabajo de 3.81 Sectoristas adicionales. El detalle de los cálculos realizados se muestra en el Anexo 8.

Se propone: Elevar el monto mínimo desde el cual deba aplicar el Flujo de Caja en forma progresiva hasta llegar a los S/. 20,000, según lo siguiente:

Cuadro 76: Montos Propuestos

Monto propuesto	Aplicación
10,000	Desde setiembre 2016
15,000	Desde enero 2017
20,000	Desde junio 2017

Fuente: Elaboración propia

B. Propuesta con relación a la herramienta de correo electrónico de los Sectoristas

Los Sectoristas sólo cuentan con un correo electrónico interno, es decir que no pueden recibir correos externos, y no pueden gestionar alguna comunicación con clientes, para ello utilizan su cuenta personal de Gmail, lo cual resulta una desventaja para el desarrollo de su trabajo, ya que el intercambio de información no pasa por la CMAC. Dicha particularidad no se presenta en otras entidades financieras donde el correo electrónico es una herramienta usual de trabajo.

Se requiere que tanto el Sectorista, Jefes de Crédito de Agencia puedan mantener comunicación con el cliente, gestionen la comunicación con el cliente, administren los archivos fotográficos, labor que se ha vuelto un trámite tedioso, remitan información a sus clientes, etc.

Se propone:

Que los Sectoristas y Jefes de Crédito, se les asigne una cuenta de correo electrónico que les permita almacenar información de hasta 100 MB, para que puedan enviar y recibir correo electrónico a través del servidor de correos de la CMAC.

C. Propuesta con relación a las fotografías que deben tomarse dentro del proceso crediticio.

El proceso de toma fotográfica es requerido para certificar que el Sectorista visitó al cliente y sirve para dar una idea de los activos del cliente y en caso de visita de otro funcionario identificar con mayor facilidad la vivienda o negocio del cliente. Los Sectoristas toman las fotos con sus celulares o Smartphone, luego las fotografías deben ser extraídas del dispositivo e impresas y se adjuntan al expediente. Puede suceder que la impresión en blanco y negro no sea muy clara o que se utilice una impresora de baja calidad que finalmente no permite cubrir el objetivo de visualizar los activos del cliente.

Usualmente en una agencia hay un puerto USB disponible, y resulta perjudicado el usuario de esa computadora ya que debe facilitar a todos los Sectoristas el acceso al puerto USB, en otros casos las fotos se colocan en la nube a través de su cuenta personal de correo electrónico, luego bajan las fotos en sus casas o en cabinas de internet, y luego llevan el USB a la agencia e imprimen. Lo que se hizo fue más que asegurar la seguridad de la información fue fomentar el uso de cualquier herramienta para cumplir con el objetivo, ocasionando debilidades precisamente en la seguridad de información, además de ello esta u otra información de trabajo queda en poder del Sectorista que usa su cuenta privada de correo.

Las tomas fotográficas obedecen a la necesidad de creer no sólo en lo que dice el Sectorista, sino certificarlo con fotos para tener la certeza de que realmente se visitó al cliente, lo que revela un doble control, siendo entonces una actividad que no genera mucho valor al proceso, sin embargo bajo las condiciones actuales resulta necesaria para cubrir el objetivo de control, siendo que en el tiempo si se mejora la calidad de la evaluación las tomas de fotos debe perder importancia.

Se requiere entonces racionalizar el uso de las tomas fotográficas y en segundo término facilitar la toma de fotos.

Se propone:

Que la toma de las fotos panorámicas se realicen sólo al inicio de la relación comercial con el cliente, y se actualicen sólo si hay una variación en la construcción de la vivienda o negocio del cliente y aval, o cuando el cliente o aval cambia de dirección en su vivienda o en su negocio.

Que en cada agencia por lo menos se cuente con 2 computadoras con los USB activados que permitan conectar los celulares para poder bajar las fotos de las visitas a las casas del titular y de los avales y del o los negocios, estas máquinas deberán contar con antivirus activado.

Con el fortalecimiento del proceso de evaluación, la actividad de toma fotográfica debería quedar sin efecto, sin embargo por ahora se considera que son útiles al proceso.

D. Propuesta con relación a la validez de la aprobación del crédito dentro del proceso de desembolso.

Luego de aprobado e crédito se tienen hasta 10 días para efectuar el desembolso, en caso contrario ya no es factible efectuar el desembolso, dicha situación perjudica al cliente en caso esté de viaje o no cuente con los avales con la rapidez necesaria.

Se propone:

Que la validez de la aprobación del crédito dentro del proceso de desembolso, pase de 10 días a 30 días, lapso de tiempo en que podrá efectuarse el desembolso.

E. Propuesta del proceso de evaluación mejorado

Como se ha visto en la evaluación el proceso comprende a modo de resumen:

Cuadro 77: Proceso De Evaluación Vigente

MACRO PROCESO	Tiempo	Firmas y Huellas				Visitas	Papelería			Firma y Sello CMAC						Ingreso de Datos			
	Tiempo de Atención Promedio	Firma Cliente	Firma Cónyuge	Huella Digital del cliente	Firmas Aval y cónyuge	Número de Visitas al cliente	Formato	Fotocopia	Impresión	Sectorista Titular	Sectorista	Sectorista Líder	Jefe - Sub Jefe de Créd	Adm de Agencia	Adm Regional	Pantallas	Ingreso de Datos	Datos tipo Texto	Selección Opciones
TOTAL	7:41:41	9	1	1	3	2	8	5	13	15	10	13	0	12	1	56	86	40	44
		14				2	26			51						56	86	40	44

Fuente: La Empresa

Elaboración propia

El proceso vigente de evaluación comprende en promedio 7 horas y 42 minutos, el cliente y conyugue tiene que firmar y colocar su

huella digital en total 14 veces aun sin tener la certeza que el crédito será aprobado. Esta medida no solo genera incomodidad en el cliente, también incertidumbre y desconfianza de la CMAC. Además el proceso exige como mínimo dos visitas al cliente (casa y/o negocio. En ocasiones son visitados adicionalmente por el Área de Control de Calidad Crediticia, el Área de Riesgos o el Área de Auditoria. Todas estas visitas generan fastidio e irritación en el cliente, que posteriormente tiende a desligarse de la CMAC. También se registra un total de 26 documentos en papelería, en las cuales están incluidos: 8 formatos, 5 fotocopias e 13 impresiones. En todos los documentos se registraron un total de 51 firmas y sellos del personal de la CMAC.

Se propone que contemple:

Se aprecian los nuevos tiempos que se obtendrán una vez implementado la mejora, haciendo del proceso más eficiente.

Cuadro 78: Proceso De Evaluación Propuesto

MACRO PROCESO	PROCESO	ACTIVIDAD	Tiempo	Firmas y Huellas				Vi sit as	Papelería			Firma y Sello CMAC									Ingreso de Datos			
			Tiempo de Atención Promedio	Firma Cliente	Firma Cónyuge	Huella Digital del cliente	Firmas Aval y cónyuge	Numero de Visitas al cliente	Formato	Fotocopia	Impresión	Sectorista Titular	Sectorista	Sectorista Líder	Jefe - Sub Jefe de Créd	Adm de Agencia	Adm Regional	Supervisor Operaciones	Asistente Operaciones	Asistente Operaciones	Pantallas	Ingreso de Datos	Datos tipo Texto	Selección Opciones
EVALUACION DEL CLIENTE	Requisitos de Crédito	Si el cliente regresa se le otorga requisitos por tipo de crédito o por tipo de negocio	00:10:24						1		1													
	Solicitud de datos del prospecto de Cliente	Se solicita DNI del prospecto de Cliente y su teléfono celular o fijo	00:02:25						1															
	Se valida la Información en la Central de Riesgos Sentinel	Se realiza una búsqueda rápida del cliente en la Central de Riesgos SENTINEL para ver si el cliente esta apto. (cuando el Sectorista está fuera de la oficina llama al analistas de reten para que le haga la búsqueda)	00:06:22																		2	1		
	Se concreta la Cita	Se concreta la cita con el cliente si se puede en ese momento se visita si no se obtiene los datos y la ubicación y se programa la visita	00:04:11																					
	Visita a la Casa del Cliente y al Negocio	Se realiza la visita a la casa y/o negocio del cliente.	01:32:00					1																
	Referencias del prospecto de cliente	Se busca referencias del prospecto de cliente con vecinos o proveedores	00:11:00																					
	FOTOS	Las fotos del negocio son tomadas y luego bajadas en la oficina hecho que demora 10 ,minutos por demora de la computadora.	00:03:13								1	1	1			1								
	Recepción de los Documentos	Se procura la recepción de todos los documentos que sustenten el crédito	00:03:26																					
			2:13:26	0	0	0	0	1	2	0	2	1	1	0	0	1	0	0	0	0	2	1	0	0
			TOTAL	0				1	4			7									2	1	0	0
ANÁLISIS Y PROPUESTA	Información Socio Económica	Evaluación de la Unidad Económica Familiar	00:15:40																					
	Validación de Documentos	Se verifica los documentos presentados por el cliente evitando que estos sean fraguados o falsificados	00:05:00									1	1	1		1								
	Cruce de Datos del Negocio	Se verifica y valida los datos de ingresos y egresos del negocio con los documentos de sustento	00:27:34																					
			0:48:14	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
REGISTRO DEL CREDITO			TOTAL	0				1	4			7									2	1	0	0
	Ingreso de la Información en el SOFÍA	Se ingresa toda la Información del Cliente y se genera el numero de cliente el que se utiliza para el registro en los otros sistemas autorizados	00:24:45								1										16	34	8	26
	Ingreso de la Evaluación en el Modulo de Estados financieros	En su investigación no olvide referenciar esta información para obtener el BG, EEPPyGG, RATIOS y Flujo, etc..	00:11:00								1										18	15	15	3
	Ingreso del Informe de visita y la Evaluación del Crédito en el	Se toma la información del SOFÍA	00:02:28																		1	1		
		Justificación del Crédito	00:04:32																			1		
		Calificación del Crédito	00:02:12																			1		

[illegible]

			00:37:07	5	0	1	2	0	4	5	5	9	6	8	0	8	1	0	0	0	3	2	0	1
			TOTAL	8				0	14			32									3	2	0	1
VERIFICACIÓN	Visita de verificación a la Casa del Cliente y al Negocio	Se realiza la visita de verificación a la casa y/o negocio del cliente.	01:32:00																					
	Ingreso del Informe de visita y la Evaluación del Crédito en el Sistema de Gestión de Créditos		00:30:11					1													1	11	8	
			2:02:11	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	11	8	0
			TOTAL	0				0	0			0									1	11	8	0
TIEMPO TOTAL			7:11:10	6	0	1	2	2	7	5	9	11	8	9	0	10	1	0	0	0	53	84	40	44
				9				2	21			39									53	84	40	44

Fuente: La Empresa
Elaboración propia



Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

El tiempo aproximado esperado es siete horas con once minutos.

Lo que finalmente se traduce en:

Cuadro 79: Proceso De Evaluación – Resumen

MACRO PROCESO	Firmas y Huellas				Visitas	Papelería			Firma y Sello CMAC						Ingreso de Datos			
	Firma Cliente	Firma Cónyuge	Huella Digital del cliente	Firmas Aval y cónyuge	Número de Visitas al cliente	Formato	Fotocopia	Impresión	Sectorista Titular	Sectorista	Sectorista Líder	Jefe - Sub Jefe de Créd	Adm de Agencia	Adm Regional	Pantallas	Ingreso de Datos	Datos tipo Texto	Selección Opciones
Diferencia	3	1	0	1	0	1	0	4	4	2	4	0	2	0	3	2	0	0
	5				0	5			12						3	2	0	0
PORCENTAJE DE REDUCCIÓN	33%	100%	0%	33%	0%	13%	0%	31%	27%	20%	31%	0%	17%	0%	5%	2%	0%	0%
	36%				0%	19%			24%						5%	2%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia

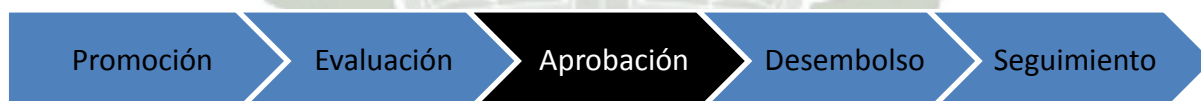
Donde se observa una mejora porcentual que se obtendría al aplicar las propuestas planteadas. Se puede apreciar que las firmas y huellas del cliente como del cónyuge disminuyen en un 36% y la papelería utilizada presenta un porcentaje de reducción del 19%, en cuanto a las firmas y sellos del personal interno se nota una reducción del 24%. Todas las mejoras planteadas contribuyen a la optimización del tiempo del proceso.

4.7.3. Aprobación

El proceso real de aprobación contempla:

- 1 formato de Check List según el tipo de crédito.
- 6 firmas de trabajadores de CMAC.
- 6 pantallas de sistema SGC.
- 11 ingresos de datos al SGC, de ellos 3 son texto.

Un tiempo promedio de 21:32 minutos, sin contar la aprobación por excepción que puede efectuar el Administrador de Agencia o el Administrador Regional, la opinión de Riesgos que aplica a partir de S/. 150,000 o la revisión que efectúa el personal de Control de Calidad Crediticia o la intervención del Administrador Regional de ser necesaria.



Hay dos actividades que se considera no generan valor al proceso y son:

La Lista de verificación del expediente de créditos - Check List de Créditos: que comprende la verificación para los créditos Micro Empresa, Pequeña Empresa y No minoristas, en 3 formatos diferentes, contiene de 34 a 47 controles que se deben realizar por cada expediente a desembolsarse. El Check List es elaborado y firmado por el Jefe de Crédito / Sectorista Líder, quien debe revisar

si el Sectorista incluyo la documentación necesaria por cada tipo de crédito, luego de ello es suscrito por el Administrador de Agencia, usualmente es llenado rápidamente para cumplir con el proceso, con lo que se desvirtúa su objetivo. En tal sentido la responsabilidad de que el expediente de crédito contenga la información que corresponde es del Sectorista y no del Jefe de Crédito / Sectorista Líder o Administrador de Agencia, debiéndose además racionalizar la revisión, debiendo ser realizada en una sola instancia, y no dos como sucede en la actualidad. Con el tiempo el presente control del control debe eliminarse.

El proceso de regularización de las garantías a cargo de Control de Calidad Crediticia: es factible efectuar el desembolso sin tener por completo la garantía a favor de la CMAC, si la garantía presenta problemas para su constitución, el sistema coloca como pendiente de inscripción y existen 20 días para su regularización y si no se inscriben se solicita 20 días más a Control de Calidad Crediticia, para su regularización total. No genera valor a la CMAC que se tenga al área de Control de Calidad Crediticia dedicada a completar la conformación de las garantías que quedaron inconclusas y no están a favor de la CMAC, cuando los responsables en su origen son el Sectorista y el Abogado, debiendo ellos completar la conformación de garantías en caso se presente alguna deficiencia

A. Propuestas estratégicas del proceso de control de calidad crediticia

Se presentan las siguientes propuestas estratégicas con relación al objetivo y los procesos que realiza Control de Calidad Crediticia.

Propuesta con relación al objetivo y las funciones que debe cumplir Control de Calidad Crediticia.

Como se ha observado el rol formalmente establecido es bastante amplio como para ser cumplido en el mediano o largo plazo,

además de abarcar procesos que tienen otros responsables, por lo que se requiere que sea acotado a actividades principales que sean críticas dentro del proceso crediticio.

Se propone:

Que la función principal de Control de Calidad Crediticia se ocupe de tres procesos que son fundamentales: evaluación, aprobación y desembolso de créditos, que además resultan ser procesos con alta criticidad.

Cuadro 80: Complejidad Por Proceso

Proceso	Complejidad	Criticidad
Evaluación Crediticia	Alta	Alta
Aprobación	Mediana	Alta
Desembolso	Mediana	Alta

Fuente: La Empresa

Elaboración propia

Quedando la función principal del área de la siguiente forma:

Planificar, implementar, dirigir la capacitación, supervisión y control de calidad de los procesos crediticios de **Evaluación, Aprobación y Desembolso de Créditos**.

Reforzar el cumplimiento de las Políticas, Reglamentos y Procedimientos de los procesos crediticios de **Evaluación, Aprobación y Desembolso de Créditos**.

Gestionar adecuadamente el riesgo crediticio y mejorar los indicadores de calidad de cartera, manteniendo los niveles de crecimiento

Siendo en consecuencia sus funciones:

1. Revisar los expedientes de créditos físicos de las propuestas de financiamiento mayores al 5% del patrimonio efectivo de la CMAC, de acuerdo al Anexo No 06 del Procedimiento para otorgar créditos empresariales.

2. Dirigir y coordinar las actividades relacionadas con la capacitación, supervisión y control de calidad de los procesos de Evaluación, Aprobación y Desembolso de Créditos.
3. Supervisar selectivamente el seguimiento de los créditos otorgados, especialmente aquellos que representen un mayor nivel de riesgo crediticio, así como de aquellos que se encuentren sobre endeudados o vencidos. Asimismo, supervisar selectivamente el cumplimiento de las condiciones estipuladas en las propuestas de crédito.
4. Supervisar el cumplimiento de las normas y políticas dictadas para la Evaluación, Aprobación y Desembolso de Créditos, efectuar y/o dirigir labores de evaluación previa o posterior de expedientes y trabajo de campo en los negocios y domicilios de los clientes deudores.
5. Coordinar la realización de actividades de capacitación con la finalidad de superar los aspectos identificados en sus evaluaciones, llevando un registro individualizado de los temas y colaboradores implicados.
6. Reunirse periódicamente con los Administradores, Jefes, Sub Jefes y Sectoristas de Crédito para efectuar la identificación y seguimiento de las oportunidades de mejora, capacitar en la aplicación de la normatividad crediticia, tratar en forma integral la problemática identificada y recoger propuestas de posibles soluciones.
7. Evaluar el desempeño de los colaboradores que participan en el proceso crediticio como consecuencia de las revisiones efectuadas y emitir opinión a la Gerencia sobre los resultados obtenidos y sobre otros casos y aspectos que se le encomiende evaluar.
8. Proponer a la Gerencia las acciones de rotación (designaciones, ratificaciones, promociones, traslados, ceses) del personal que participa del proceso crediticio como consecuencia de las revisiones efectuadas.

9. Formular sugerencias y planteamientos tendientes a la optimización de las operaciones crediticias de los procesos de Evaluación, Aprobación y Desembolso de Créditos.
10. Cumplir con las demás funciones que le encomiende la Gerencia.

Las demás funciones de gestión integral de riesgos, riesgo operacional, control interno, continuidad del negocio, seguridad de la información, y otras funciones y responsabilidades queda sin variación.

02. Propuesta con relación al desembolso de créditos sin tener la garantía constituida.

El origen del problema está en la posibilidad de aprobar la excepción que tiene tanto el Administrador de Agencia, el Administrador Regional para que se pueda desembolsar un crédito con tan sólo el bloqueo registral luego del ingreso de las partes notariales el día anterior en RRPP. Dichas aprobaciones se dan de acuerdo a los siguientes montos:

Cuadro 81: Montos De Aprobación

Puesto	Monto en S/.
Administrador de Agencia	200,000
Administrador Regional	200,000

Fuente: Elaboración propia

Se propone:

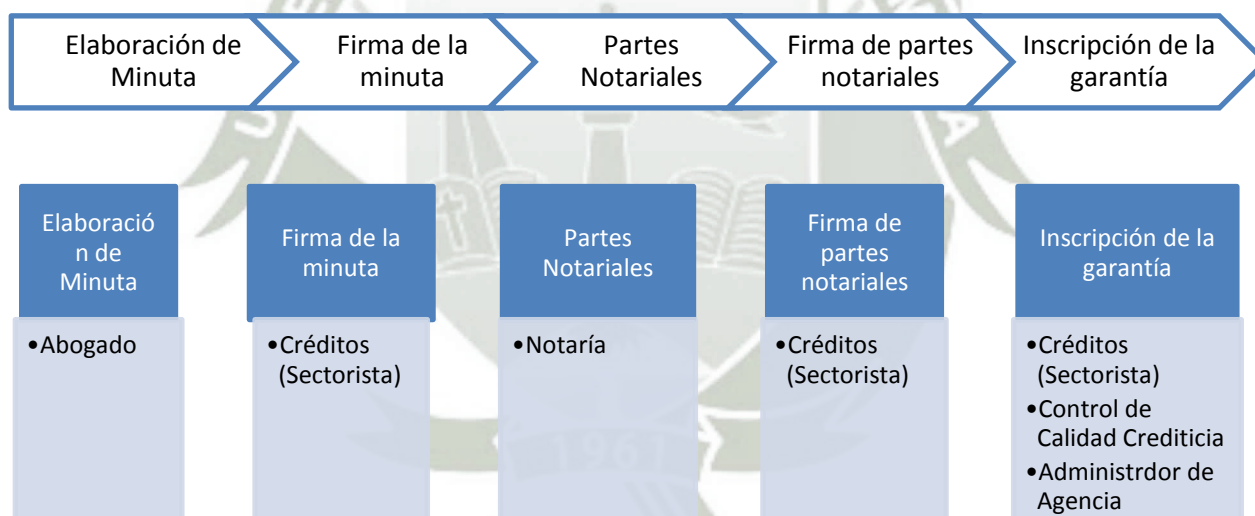
Reforzar la capacitación en la conformación de garantías y en las valuaciones que realizan los peritos valuadores, para ello se ha previsto dentro del programa de capacitación que se expone en el punto **4.4. Programa de Capacitación** el desarrollo de ambas temáticas.

De igual forma el área de Control de Calidad Crediticia debe capacitar y evaluar el conocimiento del personal de Créditos en dicho proceso, para ello en coordinación con el área de Personal evaluarán en forma semestral a través del e-learning el nivel de conocimiento del personal de créditos: Sectoristas, Jefes de Crédito de Agencia, Administradores de Agencia a fin de disminuir la incidencia de créditos otorgados con garantías en proceso de conformación.

03. Con relación a la responsabilidad del proceso de conformación de garantías.

A continuación se describe el proceso real para la conformación de garantías dentro de la CMAC.

Cuadro 82: Proceso Real Para La Conformación De Garantías



Fuente: La Empresa

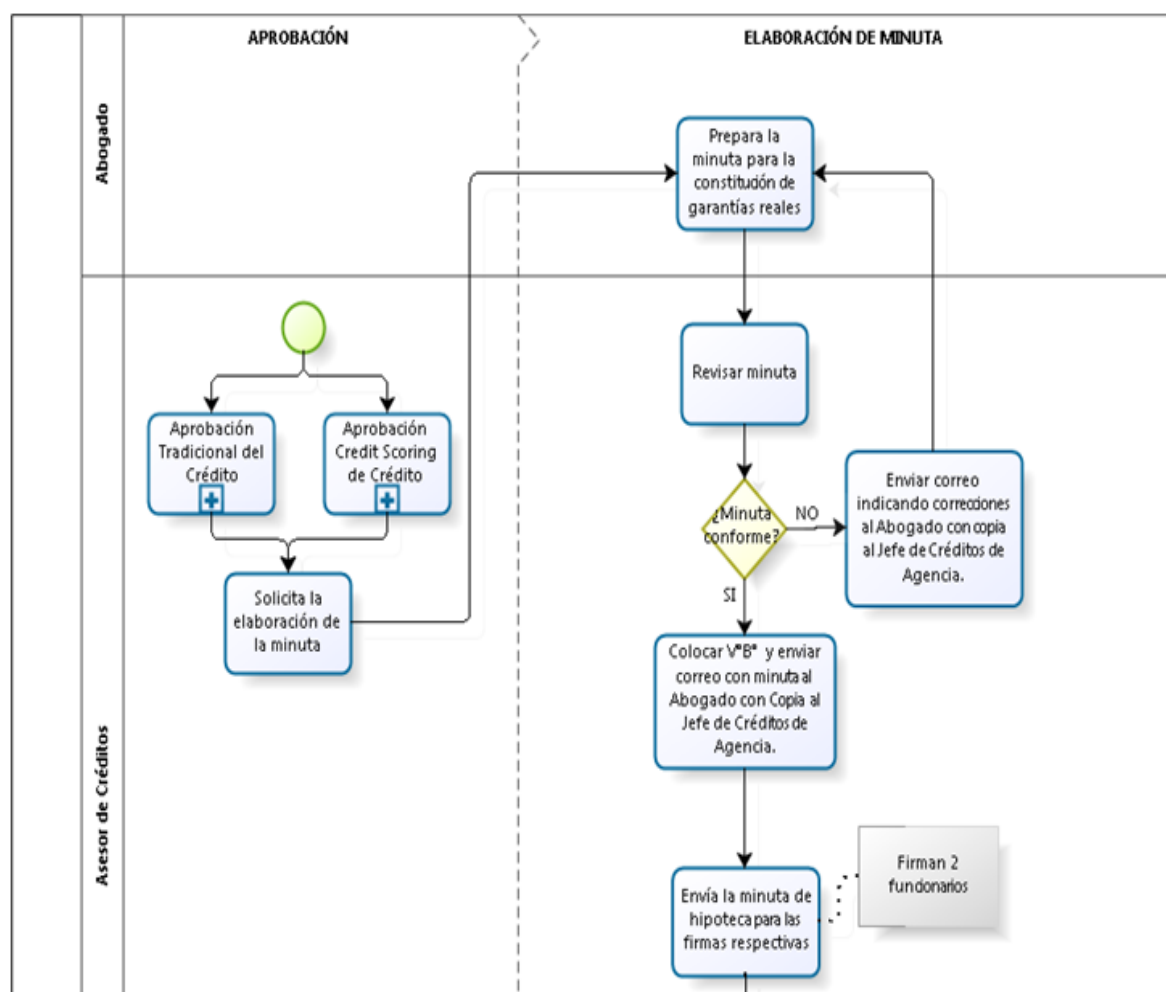
Elaboración propia

Al respecto, no existe un responsable del proceso, sino que son varios como se ve a continuación donde son responsables por momentos el abogado de la CMAC, en otros el Sectorista de Créditos, luego los Asistentes de Control de Calidad. Como consecuencia de lo anterior tampoco hay una única supervisión,

que puede ser ejercida por el Administrador de Agencia, Administrador Regional, Jefe de Control de Calidad Crediticia, entre otros; por tales circunstancias el proceso se debilita, pierde orientación; entonces se requiere que el flujo tenga un responsable y una supervisión definida.

Se identifican dos actores principales dentro del proceso, uno el abogado que redacta la minuta que podría contener alguna inconsistencia, y el otro el Sectorista que por las dificultades que se le pueden presentar al no revisar la minuta en forma previa se ve en la necesidad de solicitar la excepción para el desembolso del crédito sin tener la garantía conformada y luego de ello hacer re procesos con la intervención de Control de Calidad Crediticia. De ambos la principal responsabilidad es del abogado por cuanto da inicio al proceso y si la minuta presenta un error que no es advertido por el mismo Abogado o por el Sectorista, todo se detendrá en RRPP cuando haga la revisión respectiva. Siendo así se debe tener una mejor ejecución del trabajo y la calidad de la minuta que emite el Abogado.

Esquema 13: Elaboración De La Minuta

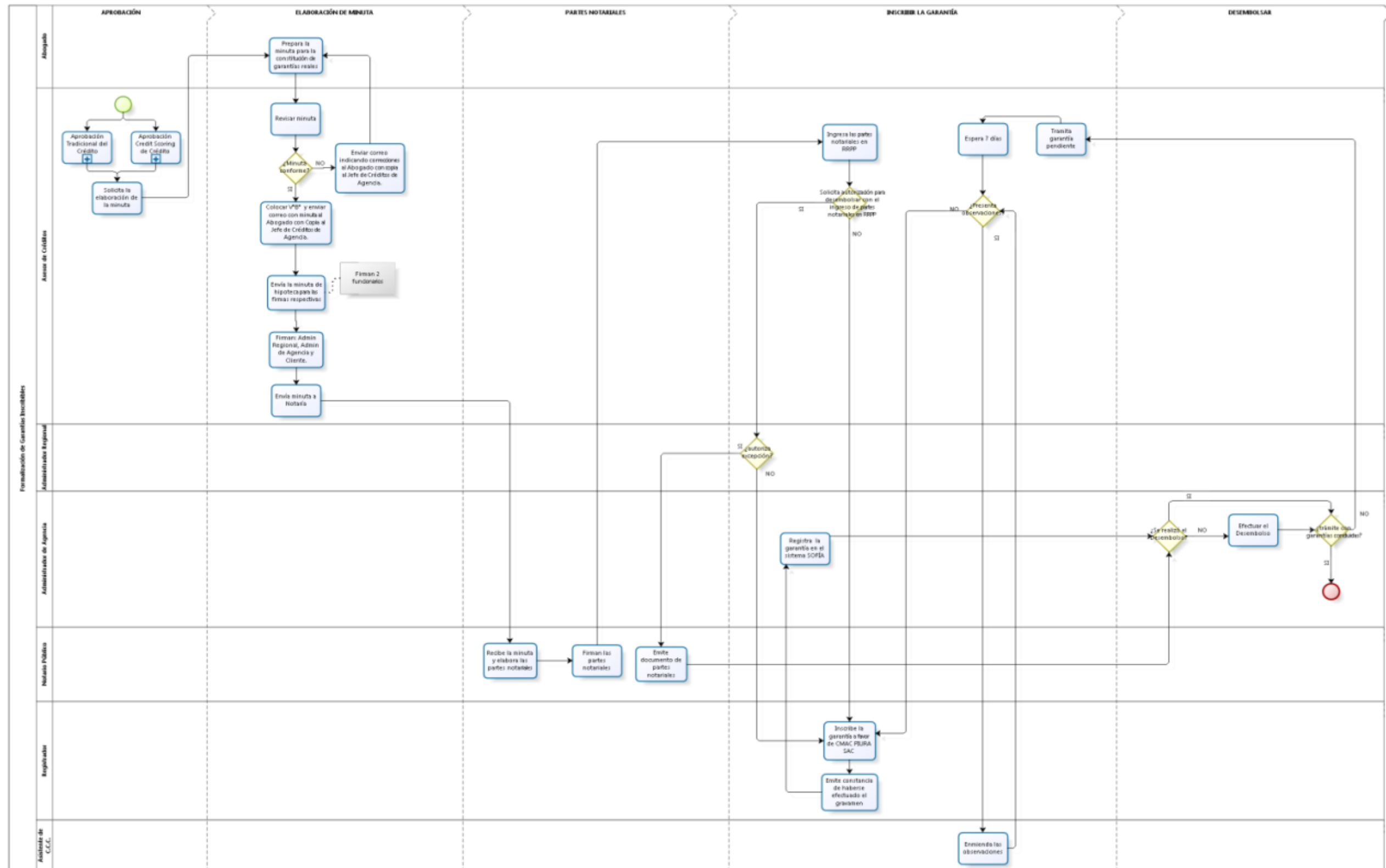


Fuente: Elaboración propia

Se propone:

Mejorar la calidad de redacción de la minuta en el origen del proceso, para que la minuta sea revisada por el Sectorista, y de estar conforme a través del correo electrónico indique su conformidad tomando conocimiento el Jefe de Créditos de Agencia, de no estar conforme el Sectorista indicará las deficiencias por correo electrónico copiando al Jefe de Créditos de Agencia. El Jefe de Créditos de Agencia será quien tendrá entre sus funciones verificar que las minutas no presenten errores.

Esquema 14: Formalización De Garantías Inscribibles



Fuente: Elaboración propia

04. Propuesta con relación a las visitas que recibe el cliente de partes de las áreas de control.

La relación comercial con un cliente debe ser cuidada en extremo, y no le debe causar incomodidad. Con relación a las funciones de revisión de créditos antes y después del desembolso son funciones similares a las que ejercen el área de Riesgos y Auditoría Interna. En el peor de los casos tanto Control de Calidad Crediticia, como Riesgos y Auditoría Interna pueden revisar el mismo crédito con la consiguiente molestia para el cliente y las mayores tareas de requerimientos de información para el Sectorista. En tal sentido se requiere ordenar el flujo de visitas que puede recibir un cliente.

Se propone:

Que luego de efectuada una visita de las áreas de Control de Riesgos, Auditoría Interna o Control de Calidad Crediticia, ninguna de las áreas restantes podrá visitar al mismo cliente, sino hasta haber transcurrido 6 meses desde la última visita, salvo que el caso amerite el accionar de Auditoría Interna. Con ello los clientes no sufrirán la continua visita de las áreas de control, lográndose una mejor relación con los clientes. Para ello se contará con un registro de clientes visitados durante los últimos 6 meses que deberá ser compartido entre las áreas de control indicadas.

05. Propuesta con relación al Proceso de levantamiento de Observaciones de Riesgos.

Estando definido el rol y objetivos del área de Control de Calidad Crediticia, es importante revisar si las funciones asignadas son las que le corresponden, en tal sentido dicha área

se encarga de revisar el levantamiento de las observaciones que emite la Unidad de Riesgos, función que le corresponde a Riesgos y no al área de Control de Calidad Crediticia.

Se propone:

Que el seguimiento a las observaciones que genere la Unidad de Riesgos, sea efectuado por la Unidad de Riesgos.

De esta manera se logrará una mejor organización para el control de garantías con el fin de disminuir y corregir a tiempo los posibles errores que se presenten a lo largo del proceso.

B. Propuesta sobre el Proceso de Aprobación de Créditos

Se propone racionalizar dentro del flujo del proceso la Lista de Verificación de Créditos o Check List de Créditos, quedando el flujo como:

Proceso Vigente

El proceso vigente de aprobación de créditos está a cargo del sectorista líder y del administrador.

Tiene una duración total de 34 minutos.

Cuadro 82: Proceso Vigente De Aprobación De Créditos

MACRO PROCESO	PROCESO	ACTIVIDAD	Tiempo	Papelería			Firma y Sello CMAC						Ingreso de Datos				SOFTWARE
			Tiempo de Atención Promedio	Formato	Fotocopia	Impresión	Sectorista Titular	Sectorista	Sectorista Líder	Jefe - Sub Jefe de Créd	Adm de Agencia	Adm Regional	Pantallas	Ingreso de Datos	Datos tipo Texto	Selección Opciones	
PROPUESTA DE APROBACION	Se graba y se enlaza la Aprobación del crédito en el SGC	Se graba y se pasa a siguiente nivel esto una vez que se armó el expediente de crédito	00:00:24										1			1	SGC
APROBACIÓN DEL CRÉDITO	Check List de Créditos	Se imprime 1 hoja de check List para el expediente físico y este es revisado y visado por el Sectorista Líder / Jefe de Crédito y luego por el Administrador de Agencia	00:15:00			1			1		1						
	Aprobación del Crédito en el sistema	Se aprueba el crédito en el Sistema General de Crédito	00:02:54										1	3	1		SGC
	Aprobación del Crédito en físico	Se toman los datos de aprobación del sistema donde se indica la TEA, el monto, el plazo, forma de Pago, moneda, y cuota a pagar	00:03:14						1		1	1	1				
	Aprobación por Excepción del Administrador	En caso que el Sectorista Líder / Jefe de Crédito no apruebe el crédito este puede ser aprobado por el Administrador	00:09:10						1				1	1	1		SGC
	Aprobación por Excepción de Tasa, Plazo, calificación del Cliente	El Administrador Regional aprueba por excepción cuando existe variación de tasa, plazo o calificación del Cliente, previa aprobación del Administrador de Agencia	00:03:20										1	1	1		SGC
			00:21:32	0	0	1	0	0	3	0	2	1	5	5	3	1	
			00:34:02	1			6						11				

Fuente: La Empresa
Elaboración propia

Proceso Propuesto

A continuación se detalla el proceso de aprobación propuesto. Las partes sombreadas corresponden a los cambios que beneficiaran al proceso.

Cuadro 83: Proceso Propuesto Para La Aprobación De Créditos

MACRO PROCESO	PROCESO	ACTIVIDAD	Tiempo	Papelería			Firma y Sello Cmac									Ingreso de Datos			
			Tiempo de Atención Promedio	Formato	Fotocopia	Impresión	Asesor Titular	Asesor	Asesor Líder	Jefe - Sub Jefe de Créd	Adm de Agencia	Adm Regional	Supervisor Operaciones	Asistente Operaciones	Asistente Operaciones	Pantallas	Ingreso de Datos	Datos tipo Texto	Selección Opciones
PROPUESTA DE APROBACION	Se graba y se enlaza la Aprobación del crédito en el SGC	Se graba y se pasa a siguiente nivel esto una vez que se armó el expediente de crédito	00:00:24													1			1
APROBACIÓN DEL CRÉDITO	Check List de Créditos	Se imprime 1 hoja de check List para el expediente físico y este es revisado y visado por el Jefe de Crédito de Agencia	00:10:00			1			1		1								
	Aprobación del Crédito en el sistema	Se aprueba el crédito en el Sistema General de Crédito	00:02:54													1	3	1	
	Aprobación por Excepción del Administrador	En caso que el Líder / Jefe de Crédito no apruebe el crédito este puede ser aprobado por el Administrador	00:09:10						1							1	1	1	
	Aprobación por Excepción de Tasa, Plazo, Calificación del Cliente	El Administrador Regional aprueba en por excepción cuando existe variación de tasa, plazo o calificación del Cliente, previa aprobación del Administrador de Agencia	00:03:20													1	1	1	
			00:13:18	0	0	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	4	5	3	1
			00:25:48	1			3									10			

Fuente: Elaboración propia

Donde 13:18 minutos es el tiempo sin considerar alguna aprobación por excepción, y 25:48 minutos considerando dichas actividades.

Cuadro 84: Reducción Propuesta

ACTIVIDAD	Tiempo	Papelería			Firma y Sello CMAC						Ingreso de Datos			
	Tiempo de Atención Promedio	Formato	Fotocopia	Impresión	Sectorista Titular	Sectorista	Sectorista Líder	Jefe - Sub Jefe de Créd	Adm de Agencia	Adm Regional	Pantallas	Ingreso de Datos	Datos tipo Texto	Selección Opciones
Proceso Vigente	00:21:32	0	0	1	0	0	3	0	2	1	5	5	3	1
		1			6						11			
Proceso Propuesto	00:13:18	0	0	1	0	0	2	0	1	0	4	5	3	1
		1			3						10			
Reducción	38%	0%			50%						9%			

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en el cuadro 84, el tiempo del proceso se reduce en un 38%, se racionaliza la Lista de verificación o Check List de Créditos al reducirse su aplicación a solamente el Jefe de Créditos de Agencia, se reduce en 50% las firmas y sellos de personal de Caja y el 9% en el ingreso de datos. Cabe indicar que se considera para el Check List un tiempo de 10 minutos, que podría ser mayor si se realizase a conciencia.

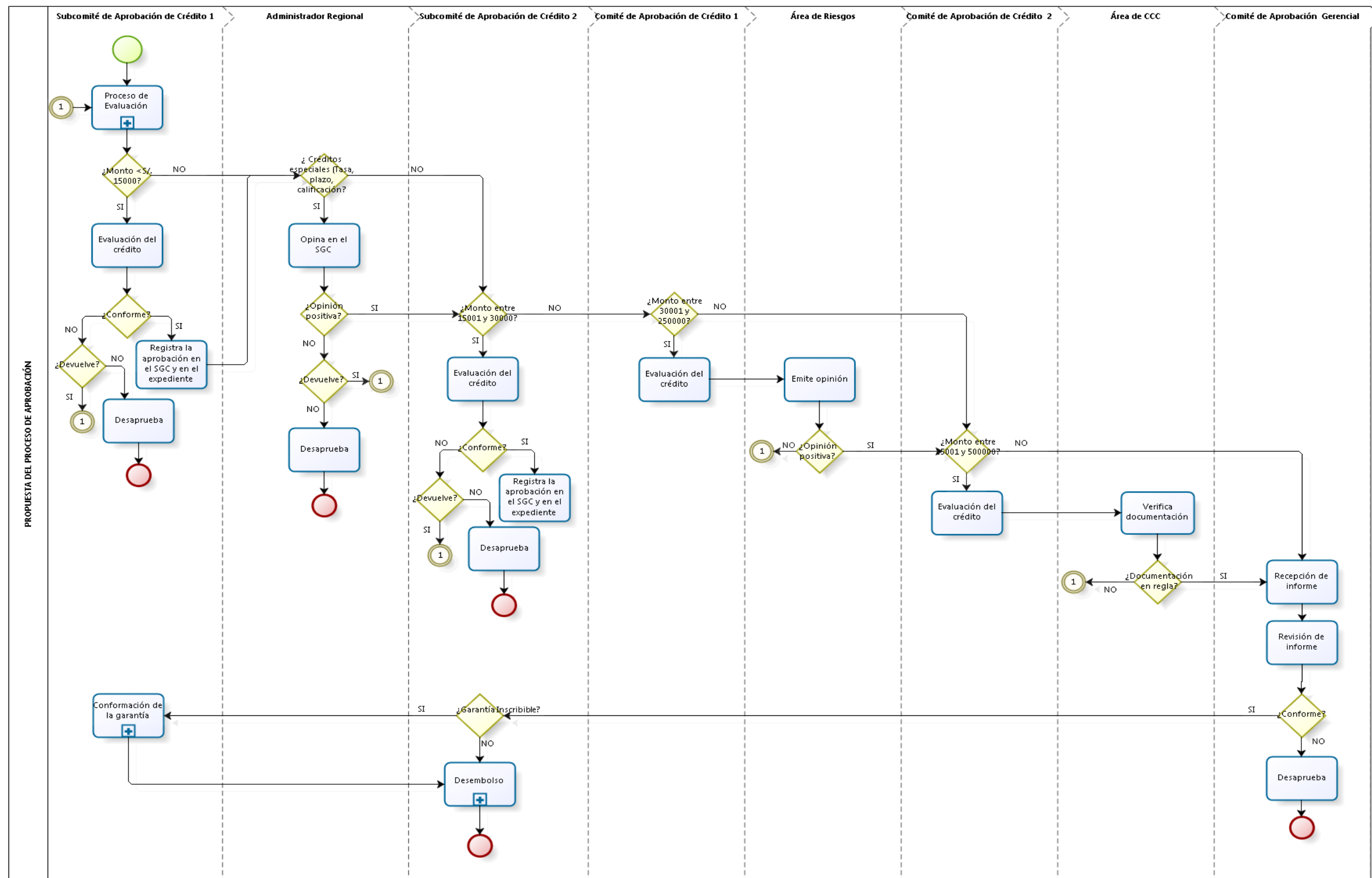
4.7.4. Desembolso

Se observa que para un desembolso se tiene:

- El cliente debe firmar 18 documentos y debe de colocar 8 veces su huella digital para poder desembolsar el crédito solicitado. Si tuviera cónyuge, este deberá firmar 8 veces, si presentara aval también firmaría 8 veces.
- En cuanto a la papelería, se utilizan 14 formatos y 5 impresiones.
- Se colocan 14 firmas de trabajadores de la CMAC (Asistente de operaciones: 11, Supervisor de operaciones: 01, Administrador de Agencia: 02). Se acentúa que por cada firma se coloca un sello.
- Se utilizan 13 pantallas del sistema SOFÍA, se ingresan datos 4 veces, básicamente información del cliente.
- El tiempo promedio para un desembolso de un crédito con garantía blanda es de 16 minutos 48 segundos y para una garantía real es de 20 minutos 48 segundos.

Todo ello demuestra que es un proceso largo de ejecutar y es factible de ser mejorado

Esquema 15: Propuesta del proceso de aprobación



Fuente: Elaboración propia

Promoción

Evaluación

Aprobación

Desembolso

Seguimiento

A. Eliminar el formato de Constancia de Entrega de Copias de Documentos

El documento de “Constancia de Entrega de Documentos” es un cargo donde el cliente indica que recibió:

- la hoja resumen,
- el contrato de préstamo,
- el comprobante de desembolso,
- el cronograma de pagos,
- copia de los pagarés,

Imagen 1: Constancia de entrega de copias de documentos

CONSTANCIA DE ENTREGA DE COPIAS DE DOCUMENTOS

Por el presente documento el(los) deudor(es) deja(n) constancia de haber recibido copia de los siguientes documentos:

- 1.- Contrato de préstamo.
- 2.- Comprobante de desembolso.
- 3.- Cronograma de pagos.
- 4.- Copia de pagarés emitidos y aceptados en forma incompleta de acuerdo al Contrato de Préstamos.
- 5.- Hoja Resumen

Firmado en señal de conformidad de recepción en AREQUIPA el 24 de SETIEMBRE del 2014

CLIENTE

NOMBRE CANAHUIRE DE NEYRA LUISA ANGELICA
D.O.I. 29449902 N.I.T.
DIRECCIÓN CAL. PARAGUAY 302 MZ. 44 LT. 22 IV ETAPA A.H. MIGUEL

CÓNYUGE

NOMBRE
D.O.I. N.I.T.

Fuente: La Empresa

Dicho formato no presenta utilidad porque de todos los documentos que firma el cliente, siempre queda un documento de cargo por cada tipo, los cuales son almacenados por la CMAC y sirven como constancia. Además al eliminar este formato, estamos reduciendo la cantidad de firmas, la cual es una constante molestia para los clientes, aparte de ocasionar desconfianza, tiende a incrementar el tiempo de la operación.

B. Incluir en el contrato de préstamo la solicitud sobre la forma en que se recibirá el dinero.

La propuesta consiste en incorporar en el Contrato de Préstamo la solicitud sobre la forma en que se recibirá el dinero, esto con el fin de reducir el número de formatos y además optimizar tiempo.

Imagen 2: Contrato de Préstamo



Mediante la presente carta solicito a ustedes que realicen el desembolso del préstamo N° 010-01-0030290, que se me ha otorgado, de la siguiente manera:

☐ Dinero en efectivo

☒ Abono en cuenta N° 210-01-0349981 de CMAC PIURA S.A.C.

☐ Transferencia a cuenta N° _____

☐ Institución: _____

☐ Titular: _____

☐ Telegrama: _____

☐ Otro medio: _____

Previamente deberán deducir los impuestos en el modo, oportunidad e importe que señalen las normas legales vigentes sobre la materia. Asimismo autorizo a descontar de este nuevo préstamo el importe del saldo deudor (capital, intereses y gastos) del (los) pagaré(s) N° _____ por el(los) importe(s) siguiente(s): _____

Asimismo, declaro conocer los alcances de la Ley N° 28194 "Ley para la lucha contra la evasión y para la formalización de la economía" sus normas reglamentarias y modificatorias, especialmente lo dispuesto en el tercer párrafo del Art. 3° y en el quinto párrafo del artículo 8° de la Ley 28194 sobre el uso de medios de pago en mutuos de dinero y sus efectos tributarios.

Atentamente,

Nombre (Titular o representante legal): _____ Razón Social: _____

D.O.I.: _____ D.O.I.: _____

N.I.T.: _____ N.I.T.: _____

Fuente: La Empresa

A continuación se presenta la propuesta:

Solicito el desembolso del préstamo me han otorgado, sea de la siguiente manera:

☐ Dinero en efectivo.

☐ Abono en Cuenta N°: _____ de la CMAC SAC

Titular: _____

☐ Transferencia a Cuenta N°: _____

CCI N°: _____

Institución: _____

Titular: _____

☐ Otro medio: _____

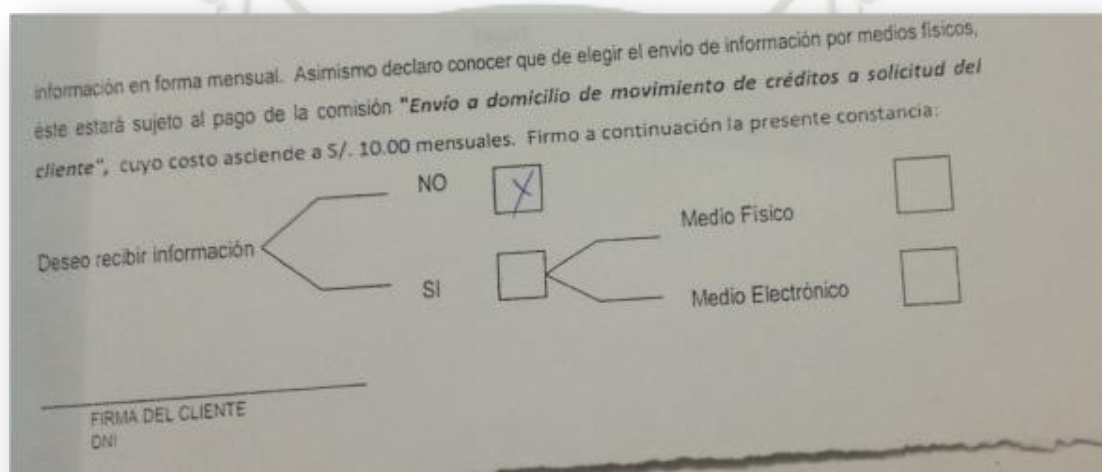
Previamente deberán deducir los impuestos en el modo, oportunidad e importe que señalen las normas legales vigentes sobre la materia. Asimismo autorizo a descontar de este nuevo préstamo el importe del saldo deudor (capital, intereses y gastos) del (los) pagarés N°:

Asimismo, declaro conocer los alcances de la Ley N° 28194 " Ley para la lucha contra la evasión y para la formalización de la economía" sus normas reglamentarias y modificatorias, especialmente lo dispuesto en el tercer párrafo del Art. 3° y en el quinto párrafo del artículo 8° de la Ley 28194 sobre el uso de medios de pago en mutuos de dinero y sus efectos tributarios.

C. Eliminar el formato de Solicitud de remisión de información del crédito para el cliente

Se ha encontrado que aún se utiliza el formato de Solicitud de Remisión de Información a pesar que no es necesaria su impresión. La propuesta consiste en eliminar dicho formato permanentemente puesto que ya es parte del registro de la hoja resumen, con ello se logrará disminuir el número de formatos, eliminar una firma innecesaria por parte del cliente, además de optimizar recursos y tiempo.

Imagen 3: Solicitud De Remisión De Información



información en forma mensual. Asimismo declaro conocer que de elegir el envío de información por medios físicos, éste estará sujeto al pago de la comisión "Envío a domicilio de movimiento de créditos a solicitud del cliente", cuyo costo asciende a S/. 10.00 mensuales. Firmo a continuación la presente constancia:

Deseo recibir información

NO ☒

SI ☐

Medio Físico ☐

Medio Electrónico ☐

FIRMA DEL CLIENTE

DNI

Fuente: La Empresa

Eliminar el Formato de Control Interno para Desembolso de Crédito o Check List de Operaciones.

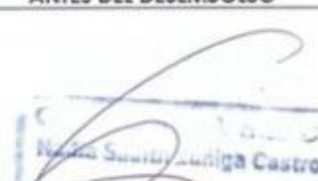
El check list de operaciones o Formato de Control Interno para Desembolso de Crédito tiene como cometido que el área de Operaciones verifique que el área de créditos haya realizado correctamente su trabajo, sin embargo es importante destacar que esa no es función del área de Operaciones, en cuanto el trabajo de créditos debió estar hecho correctamente, por lo que se le considera un formato improductivo, prolonga el tiempo del proceso de 5 a 13 minutos, dependiendo de la garantía que presente el expediente.

Imagen 4: Check List De Operaciones

FORMATO DE CONTROL INTERNO PARA DESEMBOLSO DE CRÉDITO

ASPECTOS A REVISAR		EXPEDIENTE FÍSICO	
		SI	NO
ANTES DEL DESEMBOLSO			
De la Tarjeta de Información Básica del Solicitante			
1	Copia del DOI del cliente, aval (es) y/o garante (s), cónyuge (s) (según sea el caso).	✓	
2	Vigencia de poder (persona jurídica) y opinión legal favorable actualizada por cada desembolso.		
3	Firmas de todos los participantes del crédito, deben coincidir con las registradas en el DNI vigente y Tarjeta de Información básica del solicitante.		✓
4	Firma y sello del Sectorista que propone el crédito en la Tarjeta de Información Básica del Solicitante (debe actualizarse cada vez que ocurran cambios en la información del cliente).	✓	
5	Firma y Sello del Sectorista que registró o realizó la actualización de los datos del cliente en el sistema SOFIA en el Formulario de Información Básica Persona Natural.	✓	
De la Solicitud de Crédito			
6	Solicitud de Crédito sin enmendaduras, borrones o manchas.	✓	
7	Firma y sello del Sectorista que propone el crédito, y del Sectorista Líder o de uno de los integrantes del Sub Comité de Aprobación de Créditos en la parte superior de la solicitud de créditos (al costado de la firma del sectorista que propone el crédito), en señal de conformidad del expediente.	✓	
8	Documentación (originales o copias) que sustentan el crédito (boletas o facturas de compra, títulos de propiedad, boletas informativas de los bienes dejados en garantía) sea legible y fidedigna a simple vista.		
De la Resolución de Créditos			
9	La expresión "Ver resolución en la propuesta de financiamiento SGC N° ..." en la sección "observación".	✓	
10	Firmas y sellos (mínimo 2 firmas autorizadas) de los miembros integrantes del respectivo sub comité (Administrador, Sub Administrador, Jefe o Sub Jefe de créditos pequeña empresa o Aprobadores diferentes de quien propone el crédito) en la sección "sellos y firmas autorizadas".	✓	
11	Para el caso de Oficinas Especiales y/o Informativas será posible realizar el desembolso sólo con la firma y sello de uno de los miembros integrantes del respectivo sub comité de aprobación de créditos diferente del sectorista que propone el crédito.		
12	Verificar que las observaciones contenidas en la Resolución de aprobación del crédito (SGC y solicitud de crédito) realizadas por el sub comité o comité de aprobación de créditos se encuentren levantadas.	✓	
De las Garantías No Inscriptibles (Blandas)¹			
13	Bienes muebles: Contrato de préstamo con garantía mobiliaria firmados por el cliente, y garantes y participantes del crédito y sus cónyuges de acuerdo al estado civil que presente el cliente en su DNI y al registro del cliente en el sistema SOFIA.		✓
14	Declaración Jurada de Bienes firmada por el cliente y/o cónyuge y Declaración Jurada de Constatación y Verificación de existencia de bienes firmada por el Sectorista que presenta el crédito.		✓
15	Garantías con desposesión: Copia de certificado de tasación (joyas) y/o copia del documento de la cuenta ahorro a plazo fijo y la respectiva carta de autorización para afectación de cuenta de depósito de ahorro firmado por el cliente propietario de la garantía.		
De las Garantías Inscriptibles (Reales)²			
16	Copia del Contrato de garantía mobiliaria pre constituida para el caso de bienes que se encuentran en fábrica y están en proceso de elaboración y/o para compra de autos en tienda firmados por el cliente, y/o garantes y/o participantes del crédito y sus cónyuges de ser el caso, debiendo haber sido legalizados ante		

¹ ² Tomar como referencia la "Tabla de composición de cobertura de las garantías" ubicada en el punto 6.4. de la Política de garantías crediticias.

ASPECTOS A REVISAR		EXPEDIENTE FÍSICO	
		SI	NO
ANTES DEL DESEMBOLSO			
	un Notario Público e inscritos en los Registros Públicos correspondientes.		
17	Copia del Contrato de garantía mobiliaria constituida firmados por el cliente, y/o garantes y/o participantes del crédito y sus cónyuges de ser el caso, debiendo haber sido legalizados ante un Notario Público e inscritos en los Registros Públicos correspondientes.		
18	Bienes inmuebles: Copia del Testimonio de Constitución de Escritura Pública (Hipoteca) firmados por el cliente, y/o garantes y/o participantes del crédito y sus cónyuges de ser el caso, debiendo haber sido legalizados ante un Notario Público e inscritos en los Registros Públicos correspondientes.		
Resultados:			
¿Documentación verificada es conforme y se encuentra en el expediente?			
Si respondió "SI", el expediente se encuentra listo para desembolso.			
Si respondió "No", llene el campo observaciones, y regrese el expediente al Administrador o Responsable de Agencia para su revisión.			
Expediente listo para desembolso	Observaciones:	<i>Formar int. Básicas, informe conocido, D. 23 Garantía Mobiliaria.</i>	
	Fecha:	Pendientes:	
	Fecha:	Levantadas:	
DURANTE EL DESEMBOLSO		SI	No
1	¿El cliente conocía el monto de su crédito?		
2	Indicar si hubo visita al domicilio o negocio del cliente (Verificar el Formato de control de visitas a clientes de créditos siempre y cuando sea un cliente nuevo, reactivado, con nueva evaluación o refinanciado).		
3	Notó alguna actitud sospechosa del cliente según las señales de alerta en el desembolso del crédito.		
4	Notó alguna actitud sospechosa de algún colaborador de la empresa según las señales de alerta en el desembolso del crédito.		
Resultados:			
En relación a las respuestas obtenidas durante el desembolso: ¿Considera Ud. Que puede realizar el desembolso sin inconvenientes de acuerdo a la normatividad interna vigente?			
Si respondió "SI", proceda a realizar el desembolso (trx. 6525).			
Si respondió "No": Debe informar al Jefe de Créditos Caja Piura o Administrador Regional o al Gerente de Créditos u otro Gerente vía llamada telefónica y de ser el caso también puede informar a la UAI, para que evalúe la inconsistencia y decida sobre la misma si autoriza o suspende el desembolso del expediente observado.			
Expediente desembolsado	Se suspende el desembolso	¿Por qué?	
		<i>Levanto obs</i>	
Tener en cuenta:			
- Al momento de realizar el desembolso deben estar presentes todos los participantes del crédito para que firmen la documentación del desembolso del crédito. - En caso falte uno o más de los participantes, no se desembolsa el crédito y se regresa el expediente al administrador para que realice el fedateo de firmas de acuerdo a lo establecido en el procedimiento de operaciones.			
FIRMA Y SELLO DEL AUXILIAR / ASISTENTE / SUPERVISOR DE OPERACIONES QUE VERIFICÓ EL EXPEDIENTE:			
ANTES DEL DESEMBOLSO		DURANTE EL DESEMBOLSO	
FECHA:	 	FECHA:	 

Fuente: La Empresa

El Check List de Operaciones comprende la revisión de 29 puntos relacionados a:

- 5 puntos sobre la Tarjeta de información básica del cliente
- 3 puntos sobre la solicitud de crédito
- 4 puntos sobre la resolución del crédito
- 1 punto sobre las Garantías blandas
- 1 Punto sobre la DDJJ de bienes firmada por el cliente y la DDJJ firmada por el Sectorista
- 3 puntos sobre las Garantías inscribibles
- 1 punto sobre la conformidad del expediente
- 1 punto para expediente listo para desembolso
- 1 punto para observaciones
- 1 punto sobre fecha de observaciones pendientes
- 1 punto sobre fecha de observaciones levantadas
- 4 preguntas sobre la actitud sospechosa del cliente
- 1 pregunta sobre el resultado de las 4 anteriores
- 1 punto para colocar Firma, sello, fecha de Operaciones antes del desembolso
- 1 punto para colocar Firma, sello, fecha de Operaciones durante el desembolso

Bajo el principio de que cada trabajador es responsable por las labores asignadas a él, el Check List de Operaciones es un control sobre el trabajo de otro puesto, no teniendo sentido su aplicación.

En forma previa al desembolso del crédito debe cumplirse con el Check List de Operaciones, el cual debe de estar firmado y sellado por el Asistente de Operaciones y por el Supervisor del área de Operaciones. Se pudo observar que el personal de operaciones realiza de manera repetitiva el Check List sin revisar cada uno de ítems que contiene.

Cabe destacar que el personal del área presenta mayor dificultad cuando el Sectorista se presenta con el cliente para realizar el desembolso sin previamente haber entregado el expediente para su revisión, ya que toma un tiempo adicional y esto incomoda al cliente.

El tiempo del Check de Operaciones depende de la garantía que se aplique, para garantía blanda el tiempo aproximado es 5 minutos y para garantía real oscila entre los 9 minutos y 13 minutos, va a depender si el Supervisor de Operaciones presenta alguna consulta respecto a la garantía con el Administrador de Agencia.

Para la eliminación del Check List de Operaciones es necesario reforzar los procedimientos del área de Operaciones (Asistente de Operaciones), y del área de Créditos (Sectorista, Jefe de Créditos de Agencia y Administrador de Agencia),

A continuación se presenta el detalle de los Procedimientos para eliminar Check Operaciones.

ACTIVIDADES A SER INCLUIDAS EN LOS PROCEDIMIENTOS DE OPERACIONES Y CRÉDITOS PARA LA ELIMINACIÓN DEL CHECKLIST DE OPERACIONES

Dentro de las propuestas con relación al proceso de Desembolso se contempla que el Formato de Control interno de Desembolso conocido como el CheckList de Operaciones, debe dejar de aplicarse debido a que se enfoca en controlar el trabajo realizado por el Sectorista y el Comité de Crédito, siendo responsabilidad del personal de créditos y no de operaciones. El control establecido genera mayores tiempos al proceso sin agregar valor, sino más bien diluye la responsabilidad de los originadores del crédito. Por las razones expuestas en las propuestas sobre el proceso de desembolso se recomienda eliminar el CheckList de Operaciones y reforzar los procedimientos del personal de Operaciones y Créditos en cuanto al cumplimiento de estos controles.

DENTRO DE LOS PROCEDIMIENTOS DEL ASISTENTE DE OPERACIONES DEBE INCLUIRSE LO SIGUIENTE:

Antes del Desembolso:

- Al realizar el desembolso se debe contar con la presencia de todos los participantes del crédito para que firmen la documentación respectiva.
- En caso falte uno o más de los participantes, no se desembolsa el crédito y se regresa el expediente al Administrador de Agencia para que realice el fedateo de firmas de acuerdo o lo establecido en el procedimiento de Operaciones.
- Verificar la copia del DNI del cliente antes del desembolso, aval (es) y/o garante (s), cónyuge (s) (según sea el caso).
- Comprobar la vigencia de poder (persona jurídica) y opinión legal favorable actualizada por cada desembolso
- Constatar que todas las firmas de los participantes del crédito, coincidan con las registradas en el DNI vigente y Formulario de Información Básica del Cliente.

Resolución de Créditos:

- Confirmar que las observaciones contenidas en la Resolución de aprobación del crédito (SGC y solicitud de crédito) realizados por el sub comité o comité de aprobación de créditos se encuentren levantadas.

Durante el Desembolso:

- Cerciorarse que el cliente durante el desembolso conozca el monto del crédito.
- Percibir que el cliente no presente actitudes sospechosas según las señales de alerta en el desembolso del crédito.
- Advertir que los colaboradores de la empresa no presenten actitudes sospechosas según las señales de alerta en el desembolso del crédito.
- De notar actitudes sospechosas debe informar al Jefe de Créditos de CMAC o Administrador Regional o al Gerente de

Créditos u otro Gerente vía llamada telefónica y de ser el caso también puede informar a la UAI, para que evalúe la inconsistencia y decida sobre la misma si autoriza o suspende el desembolso del expediente observado.

DENTRO DE LOS PROCEDIMIENTOS DEL SECTORISTA DEBE INCLUIRSE LO SIGUIENTE:

Antes del Desembolso:

- Firmar y sellar la actualización de los datos del cliente en el Sistema SOFÍA en el formulario de Información Básica de Persona Natural.

Solicitud de Créditos:

- La solicitud de créditos se debe presentar sin enmendaduras, borrones o manchas .
- Firmar y sellar en la parte superior de la solicitud de créditos.
- Anexar documentación (originales y copias) que sustenten el crédito (boletas o facturas de compra, títulos de propiedad, boletas informativas de los bienes dejados en garantía) sea legible y fidedigna a simple vista.

Garantías No Inscribibles:

- Controlar que el contrato de préstamo con garantía mobiliaria se encuentre firmado por el cliente, garantes y participantes del crédito y sus cónyuges de acuerdo al estado civil que presente el cliente en su DNI y el registro del cliente en el sistema SOFÍA.
- Verificar que la Declaración Jurada de Bienes este firmada por el cliente y/o cónyuge.
- Para las garantías con desposesión, solicitar copia del certificado de tasación (joyas) y/o copia del documento de la cuenta ahorro a plazo fijo y la respectiva carta de autorización para afectación de cuenta de depósito de ahorro firmado por el cliente propietario de la garantía.

Garantías Inscribibles (Reales):

- Gestionar la copia del Contrato de garantía mobiliaria pre constituida para el caso de bienes que se encuentren en fábrica y están en proceso de elaboración y/o para compra de autos en tienda firmadas por el cliente, y/o garantes y/o participantes del crédito y sus cónyuges de ser el caso, debiendo haber sido legalizados ante un Notario Público e inscritos en los Registros Públicos correspondientes.
- Solicitar la copia del Contrato de garantía mobiliaria constituida firmados por el cliente, y/o garantes y/o participantes del crédito y sus cónyuges de ser el caso, debiendo haber sido legalizados ante un Notario Público e inscritos en los Registros Públicos correspondientes.
- Para Bienes Inmuebles: Gestionar una copia del Testimonio de Constitución de Escritura Pública (Hipoteca) firmados por el cliente y/o garante , y/o participantes del crédito y sus cónyuges de ser el caso, debiendo haber sido legalizados ante un Notario Público e inscritos en los Registros Públicos correspondientes.

DENTRO DE LOS PROCEDIMIENTOS DEL JEFE DE CRÉDITOS DE AGENCIA DEBE INCLUIRSE LO SIGUIENTE:

Solicitud de Créditos:

- Firmar y sellar en la parte superior de la solicitud de créditos, al costado de la firma del Sectorista que propone el crédito en señal de conformidad del expediente.
- Revisar que la documentación (originales y copias) que sustenten el crédito (boletas o facturas de compra, títulos de propiedad, boletas informativas de los bienes dejados en garantía) sean legibles y fidedigna a simple vista.

Resolución de Créditos:

- Firmar y sellar en la sección " Sellos y Firmas Autorizadas".

- Para el caso de Oficinas Especiales y/o Informativas será posible realizar el desembolso solo con la firma y sello del líder.

Garantías No Inscribibles:

- Revisar que las garantías no inscribibles se encuentren correctamente firmadas por los participantes del crédito y sus cónyuges.
- Verificar que la Declaración Jurada de Bienes se encuentre firmada por el cliente y/o cónyuge.

DENTRO DE LOS PROCEDIMIENTOS DEL ADMINISTRADOR DE AGENCIA DEBE INCLUIRSE LO SIGUIENTE:

Resolución de Créditos:

- Firmar y sellar en la sección " Sellos y Firmas Autorizadas".
- Para el caso de Oficinas Especiales y/o Informativas será posible realizar el desembolso solo con la firma y sello del Administrador de Agencia.

Garantías No Inscribibles:

- Controlar que las garantías con desposesión contengan: Copia del certificado de tasación (joyas) y/o copia del documento de la cuenta ahorro a plazo fijo y la respectiva carta de autorización para afectación de cuenta de depósito de ahorro firmado por el cliente propietario de la garantía.

Garantías Inscribibles (Reales):

- Verificar que las garantías inscribibles contengan los documentos apropiados, las firmas de los participantes del crédito y sus respectivos cónyuges, así como la inscripción en los Registros Públicos correspondientes.

D. Mejora en la Hoja Resumen del Crédito.

La hoja resumen del crédito contiene las condiciones, la tasa de interés, las fechas de pago, la cantidad total y la firma del cliente y avales.

Imagen 5: Hoja Resumen Del Crédito

HOJA RESUMEN DE CREDITO	
SERIE 0011	
1. Derecho a efectuar pagos anticipados o prepagos.	El(los) deudor(es) tiene(n) derecho a efectuar pagos anticipados de las cuotas del crédito en forma total o parcial y en cualquier momento, para tal efecto deberá pagar todos los intereses devengados a la fecha del pago, tributos, comisiones y gastos derivado del presente contrato por concepto de interés a la cancelación anticipada.
Las partes pactan que los pagos anticipados parciales deberán ser por importes mayores a la cuota del periodo pero por importes menores al total de la obligación. En caso de pagos anticipados parciales, El(los) deudor(es) podrá(n) optar por reducir el monto de las cuotas o el número de las mismas en cada oportunidad, para cuyo efecto deberá(n) firmar el formato que CAJA PIURA pondrá a su disposición para dejar constancia de su elección; por consiguiente, CAJA PIURA emitirá un nuevo cronograma de pagos. Cuando el pago anticipado parcial lo realice un tercero, se mantendrá el plazo original y se reducirá el importe de la cuota, emitiendo CAJA PIURA el nuevo cronograma de pagos, el que se pondrá a disposición de El Cliente a través de este tercero que realizó el pago, asimismo, el cliente podrá acceder a este nuevo cronograma de pagos a través de Caja Piura Internet, para lo cual deberá haberse afiliado a este servicio previamente; sin perjuicio de ello, el nuevo cronograma de pagos también estará a disposición de El(los) Deudor(es) en las agencias u oficinas y de ser el caso, se cobrará la comisión por este duplicado de cronograma de pagos.	
2. Derechos y obligaciones de fadores y/o avales	Los fadores y/o avales tienen los siguientes derechos: solicitar copia de contrato y anexos, voucher de pago, cronograma de pago, constancias de adeudo o no adeudo, saldo deudor. Los fadores y/o avales se comprometen a responder por la cantidad adeudada, gastos administrativos por seguros, intereses pactados, comisiones, portes pactados que se devengan según lo estipulado y gastos judiciales que pudiera haber. Así mismo en caso de incumplimiento, los fadores y/o avales facultan expresa e irrevocablemente a CAJA PIURA a compensar sus acreencias con los activos que mantenga(n), hasta por el monto total de las deudas que se deriven del presente contrato de préstamo, conforme a lo establecido en el Art. 1866 del Código Civil. La fianza que constituyen es de plazo indeterminado, de manera irrevocable, y quedará vigente hasta que sea totalmente pagada la obligación a la que sirva de garantía, renunciando al plazo de requerimiento a que se refiere el Art. 1899 del Código Civil.
3. Extensión de la(s) Garantía(s)	Tratándose de operaciones en las cuales El(los) deudor(es) otorgue(n) garantía(s) a favor de CAJA PIURA, dicha(s) garantía(s) se extiende(n) además del préstamo objeto del presente contrato, a otras obligaciones que mantenga(n) en CAJA PIURA.
4. Copia de tasación.	El(los) deudor(es) tiene derecho a solicitar a CAJA PIURA una copia de la tasación realizada del bien otorgado en garantía.
5. Incumplimiento de pagos	En caso de incumplimiento en el pago oportuno de una o más cuotas establecidas en el Cronograma de Pagos, por parte de el (los) deudor(es), CAJA PIURA, dará por vencidas todas las cuotas y procederá a completar el pagaré que suscribe(n) El(los) deudor(es) y/o fadores y/o avales; título valor que CAJA PIURA, con el solo mérito de su vencimiento y sin necesidad de ser protestado, dará inicio a la cobranza del saldo del préstamo así como del interés compensatorio, interés moratorio pactado, comisiones, gastos judiciales, notariales y administrativos. Así mismo se procederá a realizar el reporte a las Centrales de Riesgos con la calificación que corresponda, de conformidad con el Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones vigente.
6. Refinanciación	La refinanciación de un crédito supone la modificación en las condiciones de plazo, monto y de ser el caso la tasa de interés, debido a dificultades en la capacidad de pago del cliente, por lo tanto la clasificación de riesgo de los deudores deberá mantenerse en sus categorías originales, con excepción de los deudores clasificados como Normal que deberán ser reclasificados como Con Problemas Potenciales. Dicha clasificación podrá mejorarse progresivamente en una categoría cada dos (02) trimestres, siempre que se cumpla con pagar puntualmente las cuotas del nuevo cronograma, en caso contrario se procederá a reclasificar el crédito en una categoría de mayor riesgo. Para que proceda la refinanciación, el cliente debe solicitarlo por escrito.
7. Compensación de obligaciones vencidas	El cliente autoriza expresamente a la CAJA PIURA a realizar cargos en cualquiera de sus cuentas, retener fondos y aplicarlos a sus deudas o créditos, sean directos o indirectos, pendientes de pago con la CAJA PIURA e igualmente aplicar a sus deudas o créditos cualquier suma de dinero o valor que la CAJA PIURA tenga en su poder o reciba a favor del cliente por cualquier concepto. Si el Cliente decidiese recibir por medios físicos los movimientos de su cuenta realizados durante el mes, información que estará disponible cada fin de mes, éste se compromete a mantener en la cuenta ahorro asignada para el cargo, saldo suficiente correspondiente a la comisión establecida; dicha comisión será cargada al cierre del último día hábil del mes para CAJA PIURA; de no haber saldo en la cuenta, la información no será enviada. La elección por medios electrónicos, estará disponible a través de Caja Piura Internet (CPI), en cuyo caso el cliente debe estar afiliado a dicho servicio.
8. Modificación de Tasas de Interés, Comisiones y Gastos	CAJA PIURA podrá variar unilateralmente las tasas de interés de créditos a plazo fijo, en los siguientes supuestos: a) la novación de la obligación considerando para tal efecto lo dispuesto en el Código Civil; b) cuando exista efectiva negociación al momento de contratar y en cada oportunidad en la que se pretende efectuar dichas modificaciones y c) cuando la Superintendencia, previo informe favorable del Banco

080022

1 de 4

Contrato N°	: 080-01-5695070
Tipo de Crédito	: CREDITOS PYMES M.N.
Monto del crédito	: S/. 1,500.00
Tasa efectiva anual (360 días) fija	: 50.10 %
Tasa moratoria efectiva anual (360 días)	: 101.22 %
Deseo que se me envíe información sobre los movimientos del mes	: NO

AREQUIPA, 6 de DICIEMBRE de 2014.

CLIENTE

YANAPA CASTRO LUIS ELIO
44145159
CAL.LA UNION MZ.C LT.6 PJ. JOSE SANTOS ATAHUALPA A.

FIADOR SOLIDARIO 1

FIADOR SOLIDARIO 2

FIADOR SOLIDARIO 3

CMAC PIURA S.A.C.

Actuando en nombre de la Oficina de Asesoría Jurídica
del Banco de la Nación

4 de 4

Fuente: La Empresa

La hoja resumen contiene:

Número de copias: 2

Número de Firmas:

- 2 del Cliente
- 2 del Cónyuge
- 2 del Aval

Firma y sello de personal de Operaciones: 1 firma y 1 sello

Se Propone:

- Eliminar las firmas del aval que no son necesarias.
- Contar con 2 formatos del documento, uno será entregado al cliente y el otro quedará almacenado en el área de Operaciones.

E. Disminuir el número de copias del Cronograma de Pagos.

En el cronograma de pagos se detalla la fecha , el importe, el interés y el monto de la cuota .

Se emiten 3 impresiones del cronograma

Imagen 6: Cronograma De Pagos

AYACUCHO 353 - PIURA
RUC: 20113604248
DATOS DE CREDITO (HOJA RESUMEN)

Hora : 17:20:51
Página: 0001

DESEMBOLSO CON ABONO A CUENTA NO REFINANCIADO

Cliente : 14149520 CALCINA CALCINA CLEOFE
Crédito : 80- 1-5772890

— Tasa Interés Efectiva Anual (360 días) Fija —
Compensatoria: 44.00 % Moratoria: 101.22 %
Monto : 6,000.00 NUEVO SOL
CRONOGRAMA DE PAGOS: CREDITOS PYMES M.N.
Monto Cuota Sin Seguros: 868.40
Seguro Contratado: Seguro Desgravamen

— P l a z o —
No. cuotas: 8 - OCHO
Periodicidad: DIA FIJO MENS.
Tasa de Costo Efectivo Anual: 45.00%
Sectorista: LEON SANCHEZ CYNTHIA MAXBETH
T.Credito: MICROEMPRESA Tel: 0
Fecha de Desembolso : 21/10/2014
.059800 % Mensual

No.	FEC-VTO.	IMPORTE AMORT.	INTERESES SEG.	DESGRVSEG.	TODO RSEG.	PERS.	ITF	MONTO CUOTA
1	1/12/2014	613.97	254.43	4.90	.00	.00	.00	873.30
2	1/01/2015	696.59	171.81	3.22	.00	.00	.00	871.62
3	1/02/2015	718.80	149.60	2.80	.00	.00	.00	871.20
4	1/03/2015	754.17	114.23	2.37	.00	.00	.00	870.77
5	1/04/2015	765.79	102.61	1.92	.00	.00	.00	870.32
6	1/05/2015	792.78	75.62	1.47	.00	.00	.00	869.87
7	1/06/2015	815.50	52.90	.99	.00	.00	.00	869.39
8	1/07/2015	842.40	26.00	.50	.00	.00	.00	868.90
TOTAL:		6,000.00	947.20	18.17	.00	.00	.00	6,965.37

CMAC - PIURA

PAGADOR

CLIENTE

Fuente: La Empresa

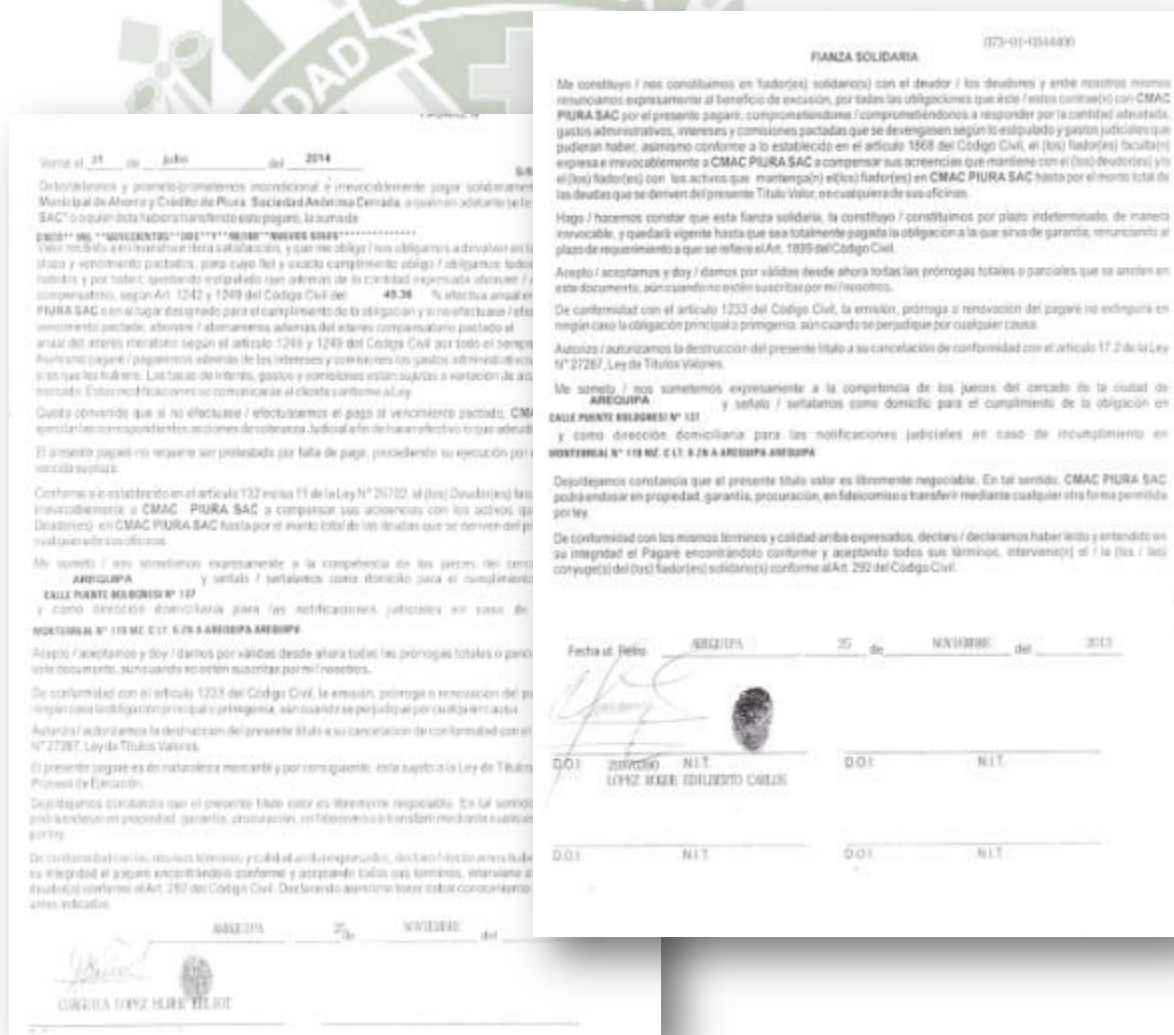
Se propone imprimir 2 cronogramas, uno será entregado al cliente y el otro quedará en el archivo del área de Operaciones.

F. Disminuir el número de copias del Pagaré.

Se emiten 3 pagarés.

Se propone emitir 2 pagarés, uno será entregado al cliente y el otro será archivado en el área de Operaciones.

Imagen 7: Pagares



Fuente: La Empresa

G. Boucher del Desembolso.

El Boucher de Desembolso se mantiene, ya que es un documento conveniente para el desarrollo del proceso.

Imagen 8: Boucher De Desembolso

AYACUCHO 353 - PIURA RUC 20113604248
2014-087-00000000039482 24/09/2014
MAFERA 10:21:45
R7101710

6525 DESEMBOLSO CON ABOÑO EN CTA.

CTA. ABOÑO : 210-01-7017720
NOMBRE : CANAHUIRE DE NEYRA LUISA ANGELICA
COD. CLIENTE: 008764620
PAGARE N° : 080-01-5660030
PRESTAMO : S/. 3,000.00
EMITIDO EL : 24/09/2014
VENCE EL : 23/12/2014
DESEMB. : S/. 3,000.00

SON: TRES*MIL*Y*00/100***NUEVOS*SOLES*

MONTA PRESTAMO	: S/.	3,000.00
IIF	: S/.	.00
TOTAL	: S/.	3,000.00

[Firma]

NOMBRE:
D.O.I.:

CMAC-PIURA S.A.C. RUC 20113604248
AYACUCHO 353 - PIURA 24/09/2014
2014-087-00000000039482 10:21:42
MAFERA R7100008

1215 NOTA DE ABOÑO

N° CUENTA: 210-01-7017720
TIT. CTA.: CANAHUIRE DE NEYRA LUISA ANGELICA
PAGARE : 80-01-5660030
TIT. CRED.: CANAHUIRE DE NEYRA LUISA ANGELICA
MONEDA : NUEVOS SOLES
IMPORTE : 2,999.85

OPERACION :	MONTA
ABONO CTA POR DES. DE CRED. :	*****3,000.00
CARGO POR RETENCION I.T.F. :	*****.15
CARGO POR SEG. ADELANTADO :	*****5.55
CARGO POR RETENCION I.T.F. :	*****.00
TOTAL	*****2,994.30

SON: DOS*MIL*NOVECIENTOS*NOVENTICUATRO*Y*
30/100***NUEVOS*SOLES*

[Firma]

NOMBRE:
D.O.I.:

CMAC-PIURA S.A.C. RUC 20113604248
AYACUCHO 353 - PIURA 24/09/2014
2014-087-00000000039482 10:21:42
MAFERA R7100008

Fuente: La Empresa

H. Adiciones al Contrato de Préstamo

En el contrato se propone adicionar la Solicitud de Desembolso en cuenta o en otro medio, quedando con el siguiente agregado:

Cláusulas a incluir en el contrato de préstamo

Solicito el desembolso del préstamo me han otorgado, sea de la siguiente manera:

☐ Dinero en efectivo.

☐ Abono en Cuenta N°: _____ de CMAC Piura SAC
Titular: _____

☐ Transferencia a Cuenta N°: _____
CCI N°: _____
Institución: _____
Titular: _____

☐ Otro medio: _____

Previamente deberán deducir los impuestos en el modo, oportunidad e importe que señalen las normas legales vigentes sobre la materia. Asimismo autorizo a descontar de este nuevo préstamo el importe del saldo deudor (capital, intereses y gastos) del (los) pagarés N°: _____

Asimismo, declaro conocer los alcances de la Ley N° 28194, "Ley para la lucha contra la evasión y para la formalización de la economía" sus normas reglamentarias y modificatorias, especialmente lo dispuesto en el tercer párrafo del Art. 3º y en el quinto párrafo del artículo 8º de la Ley 28194 sobre el uso de medios de pago en mutuos de dinero y sus efectos tributarios.

La cláusula tiene como fin eliminar la tarjeta debito que actualmente se reparte para realizar cualquier desembolso.

I. Que la apertura de cuenta de ahorro y entrega de la tarjeta de débito sea opcional.

Actualmente para poder desembolsar, si el cliente no cuenta con una cuenta de ahorro, está en la obligación de abrir una con su respectiva tarjeta de débito, y con ello podrá acceder al dinero solicitado; sin embargo se considera que la apertura y entrega de la

tarjeta de débito debe de ser opcional, ya que los clientes no cuentan con una cultura financiera uniforme y mucho menos aún en las zonas de escasa cultura financiera donde la CMAC puede tener una oficina informativa y el cliente debe abrir una cuenta de ahorro para recibir el desembolso ya sea en una agencia que se ubica en otra ciudad o a través de retiros repetitivos en el agente corresponsal de la zona, todo ello generando incomodidad en el cliente y deterioro de la marca de la CMAC. Con esta medida se acortarán los costos y las firmas en el proceso disminuirán, haciéndolo más agradable para el cliente. En el proceso vigente se debe tener o se debe abrir una cuenta de ahorro, y se propone que sea opcional, además el personal de Operaciones debe Sectoristaar al cliente acerca de los riesgos que implica llevarse el dinero en efectivo, y más aún en aquellas zonas de mayor propensión de sufrir un asalto.

En el análisis de la situación de las cuentas de ahorro que han servido para el desembolso de un crédito se ha encontrado que de un total de 233,445 clientes de créditos que han recibido un desembolso, se han abierto 247,010 cuentas de ahorros, de las cuales 117,199 se encuentran en situación de inactivas, lo que representa el 47% del total de cuentas. Estimando que por cada tarjeta de débito se ha invertido 3 dólares, se comprueba que se ha hecho un gasto adicional de \$ 451 mil, que no reeditar nada para la CMAC, al no representar una futura transacción del cliente con la CMAC a través de la tarjeta de débito.

Cuadro 85: Análisis De Las Tarjetas De Debito

Número de Clientes	Número de Cuentas para desembolso	Número de Cuentas Inactivas	Porcentaje de Inactivas
233,445	247,010	117,199	47%

Fuente: La Empresa

En resumen sobre los puntos 1 al 10 se tiene:

Cuadro 86: Resumen De Los Formatos

	Formato	Permanece	Mejora	Se elimina
1	Constancia de entrega de copias de documentos			x
2	Solicitud sobre la forma en que se recibirá el dinero			x
3	Solicitud de remisión de información del crédito para el cliente			x
4	Formato de Control Interno para Desembolso de Crédito o Check List de Operaciones			x
5	Hoja resumen del Crédito		x	
6	Cronograma de Pagos		x	
7	Pagaré		x	
8	Boucher del Desembolso	x		
9	Contrato de Crédito		x	
10	Apertura de cuenta de ahorro y tarjeta de débito		x	
	TOTAL	1	5	4

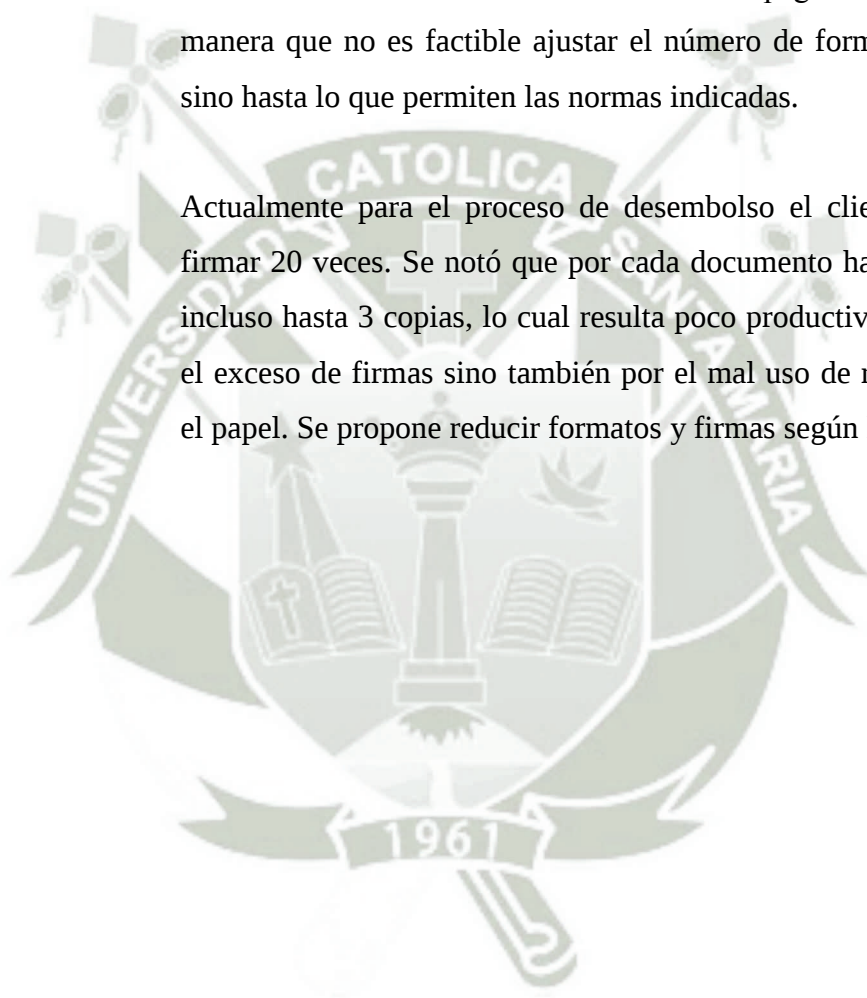
Fuente: Elaboración Propia

De los 10 formatos actuales, 4 se eliminan, otros 5 permanecen pero con mejoras disminuyendo el número de copias y 1 permanece sin variación. Con estas nuevas medidas se registra una reducción del 40% del total de formatos del expediente, lo que beneficiara a la efectividad del proceso además de brindar mayor tiempo al personal para la atención al cliente.

J. Reducción del número de firmas, formatos, sellos, huellas digitales.

Los requisitos documentarios están normados por la aplicación de la Resolución SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS DEL PERÚ 8181-2012 Reglamento de Transparencia de Información y Contratación con Usuarios del Sistema Financiero y la Circular G-090-2001 sobre el llenado del pagaré incompleto, de manera que no es factible ajustar el número de formatos y firmas sino hasta lo que permiten las normas indicadas.

Actualmente para el proceso de desembolso el cliente tiene que firmar 20 veces. Se notó que por cada documento hay una copia e incluso hasta 3 copias, lo cual resulta poco productivo, no solo por el exceso de firmas sino también por el mal uso de recursos como el papel. Se propone reducir formatos y firmas según lo siguiente:



Cuadro 87: Proceso Vigente De Desembolso

MACRO PROCESO	PROCESO	ACTIVIDAD	Firmas y Huellas				Papelería		Firmas y Sellos Caja			Ingreso de Datos		Tiempos		SOFTWARE		
			Firma Cliente	Firma Cónyuge	Huella Digital del cliente	Firmas Aval y cónyuge	Formato	Impresión	Adm de Agencia	Supervisor Operaciones	Asistente Operaciones	Pantallas	Ingreso de Datos	Tiempo Promedio Cliente	Tiempo Promedio Asistente de Operaciones			
DESEMBOLSO		CHECK LIST DE OPERACIONES																
		Garantía Blanda					1			1	1				00:05:00			
		Garantía Real													00:09:00			
	FIRMA DE DOCUMENTOS	HOJA RESUMEN DEL CRÉDITO	2	2	2	2	2		1									
		CONTRATO DE PRÉSTAMO	2	2	2	2	2		1									
		CRONOGRAMA DE PAGOS	3					3			3							
		PAGARÉ	3	3	3	3	3											
		CONSTANCIA ENTREGA DE COPIA DE DOCUMENTOS	1	1	1	1	1											
		BOUCHER DEL DESEMBOLSO	2					1			2							
		SOLICITUD SOBRE LA FORMA EN QUE SE RECIBIRÁ EL DINERO	1				1											
		SOLICITUD DE REMISIÓN DE INFORMACIÓN DEL CRÉDITO	1					1										
	APERTURA AHORROS	APERTURA DE CUENTA											2			SOFÍA		
		FIRMAS: CONTRATO	2				2				2							
		FIRMAS: CARTILLA DE INFORMACIÓN	2				2				2							
		FIRMAS: CARGO DE ENTREGA DE TARJETA DE DÉBITO	1					1			1							
	TOTAL															00:04:41	00:01:07	
		RETIRO DEL DINERO	RETIRO DE DESEMBOLSO											13	4		00:06:00	SOFÍA
	TOTAL	TOTAL	20	8	8	8	14	6	2	1	11	13	6	00:04:41	00:12:07	G. Blanda		
			28			20	14			00:16:07	G. Real							
																TOTAL	0:16:48	G. Blanda
																	0:20:48	G. Real

Fuente: La Empresa
Elaboración propia

Cuadro 88: Propuesta Del Proceso De Desembolso

MACRO PROCESO	PROCESO	ACTIVIDAD	Firmas y Huellas				Papelería		Firmas y Sellos Caja			Ingreso de Datos		Tiempos				
			Firma Cliente	Firma Cónyuge	Huella Digital del cliente	Firmas Aval y cónyuge	Formato	Impresión	Adm de Agencia	Supervisor Operaciones	Asistente Operaciones	Pantallas	Ingreso de Datos	Tiempo Promedio Cliente	Tiempo Promedio Asistente de Operaciones	SOFTWARE		
DESEMBOLSO	FIRMA DE DOCUMENTOS	HOJA RESUMEN DEL CRÉDITO	2	2	2	0	2		1									
		CONTRATO DE PRÉSTAMO	2	2	2	2	2		1									
		CRONOGRAMA DE PAGOS	2					2				2						
		PAGARÉ	2	2	2	2	2											
		BOUCHER DEL DESEMBOLSO	2					1				2						
	APERTURA AHORROS	APERTURA DE CUENTA												2		SOFÍA		
		FIRMAS: CONTRATO	2				2					2						
		FIRMAS: CARTILLA DE INFORMACIÓN	2				2					2						
		FIRMAS: CARGO DE ENTREGA DE TARJETA DE DÉBITO	1					1				1						
	TOTAL															00:03:31	00:00:53	
	RETIRO DEL DINERO	RETIRO DE DESEMBOLSO												13	4		00:06:00	SOFÍA
	TOTAL		15	6	6	4	10	4	2	0	9	13	6	00:03:31	00:06:53	G. Blanda		
			21				14		11						00:06:53	G. Real		
																TOTAL	0:10:23	G. Blanda
																	0:10:23	G. Real

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 89: Resumen Del Proceso De Desembolso

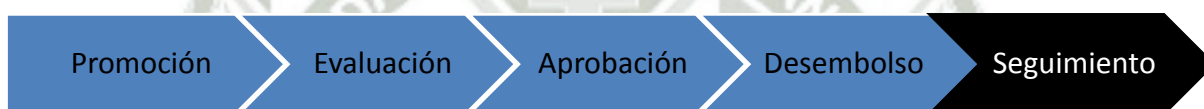
ACTIVIDAD	Firmas y Huellas				Papelería		Firmas y Sellos Caja			Ingreso de Datos		Tiempos	
	Firma Cliente	Firma Cónyuge	Huella Digital del cliente	Firmas Aval y cónyuge	Formato	Impresión	Adm de Agencia	Supervisor Operaciones	Asistente Operaciones	Pantallas	Ingreso de Datos	Tiempo Promedio Cliente	Tiempo Promedio Asistente de Operaciones
DIFERENCIA EN REDUCCIÓN DE FIRMAS, FORMATOS, SELLOS	5	2	2	4	4	2	0	1	2	0	0	00:01:10	0:06:25
	7				6		3						0:10:25
PORCENTAJE DE REDUCCIÓN	25%	25%	25%	50%	29%	33%	0%	100%	18%	0%	0%	25%	38%
	25%				30%		21%						65%

Fuente: Elaboración Propia

Con la propuesta se logra reducir el 25% de las firmas del titular, el 25% de las firmas del cónyuge, el 50% de las firmas del aval y su cónyuge, el 30% de formatería y el 21% de las firmas de trabajadores de CMAC. Además de ello se reduce el 25% del tiempo del cliente durante el desembolso y se reduce del 38% al 165% del tiempo del Asistente de Operaciones.

4.7.5. Seguimiento

El objetivo de este sub proceso es Efectuar el seguimiento a los créditos que presenten atrasos desde el primer día, identificando las causas del atraso, a fin de mantener la cartera de créditos saneada y lograr la fidelización de los clientes de créditos, proponiendo acciones para la prevención temprana de la mora.



Las principales causas de morosidad son:

- El proceso de evaluación.
- El proceso de aprobación.
- La ejecución de campañas.
- Las particularidades de cada región o zona.
- El análisis de tipos de crédito, modalidades, monedas, tramos de días de atraso.
- La preparación del personal de créditos.
- La gestión de equipos en agencias.
- La aplicación de la normativa de créditos.

A. Rango de días de atraso donde el Sectorista es responsable de la calidad de cartera.

No está definido claramente de quien es la responsabilidad de la calidad de cartera, y de la cobranza, ya que en dicho proceso intervienen Sectoristas, Jefes de Créditos, Sectoristas Líder, personal de Recuperaciones.

Se propone:

Definir el rango de días de atraso donde el Sectorista es responsable de la calidad de cartera, de la siguiente forma:

La responsabilidad por la calidad de la cartera, corresponde al Sectorista, a pesar del apoyo que pueda recibir de parte del Área de Recuperaciones y por un tramo más amplio como es hasta los 60 días de atraso, ello permitirá eliminar varios responsables como se tiene a la fecha, que hacen gestión, remiten comunicaciones, registran en los sistemas, sin tener algún orden específico que permita hacer gestión efectiva de la morosidad y en otros casos funciones de apoyo que no realizan cobranza o de funciones de planificación que tampoco efectúa cobranza.

B. Análisis de las causas de morosidad de parte del Comité de Gestión de Riesgo Crediticio.

Para tener un mejor análisis de las causas de la morosidad, y se pueda efectuar un mejor seguimiento es importante que dicho análisis se realice al nivel que corresponde, de manera que el área de créditos sea alimentada por dicha información. En tal sentido la instancia ad hoc es el Comité de Gestión de Riesgo Crediticio.

Se propone:

Que el Comité de Gestión de Riesgo Crediticio se encargue de revisar y reportar las causas de morosidad (gestión preventiva), al Gerente de Créditos, Jefe de Créditos de la CMAC, utilizando las siguientes herramientas:

- Identificación de zonas con mayor morosidad.
- Dentro de las zonas con mayor morosidad Identificación de agencias con mayor morosidad.
- Dentro de cada zona, identificación de tipos de crédito, modalidad, moneda, tramos de días de atraso donde se concentra la mora.
- Análisis del proceso de créditos en sus etapas de evaluación y aprobación.
- Análisis de la normativa interna en la evaluación y aprobación.
- Análisis de métodos de cobranza de mora.
- Propuestas de reducción de mora en base al análisis efectuado.

Los análisis de las causas de la morosidad deberán ser remitidos por dicho comité al Gerente Regional, este debe analizar la información y disponer las acciones necesarias para un mejor seguimiento de la cartera crediticia.

C. El ingreso y registro de gestión de parte del área de créditos

Actualmente las llamadas y visitas de cobranza realizadas por los Sectoristas no se encuentran debidamente registradas. Esto provoca complicaciones al área de cobranza.

Se propone:

Registrar el proceso de seguimiento de mora en el sistema SOFÍA, utilizando las glosas e informando de manera clara y contundente el resultado de llamadas y/o visitas realizadas a clientes. Igualmente se debe mantener un orden y un protocolo para una mejor gestión, de esta manera el proceso será más efectivo.

Las cartas impresas del sistema SOFÍA son una herramienta útil al momento de realizar la cobranza, ya que representan un mecanismo más formal y además constituye una manera de presionar al cliente, ya que éste tiene que firmar un cargo al momento de recibirla.

Se sugiere que los cargos de las cartas firmadas por el cliente sean anexados al expediente del crédito, con el fin de organizar el proceso de cobranza y dejar constancia física del seguimiento realizado para beneficio de otras áreas.

D. Replantear el proceso de Seguimiento en base a lo propuesto.

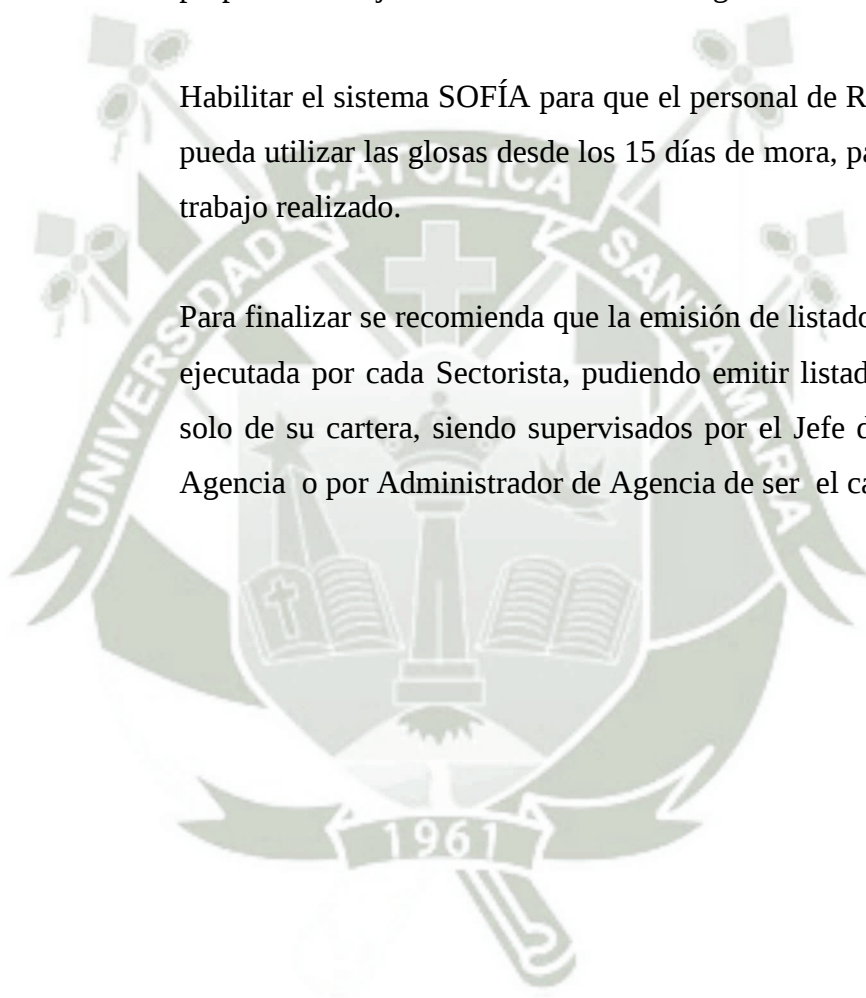
El nuevo proceso de Seguimiento está enfocado en verificar créditos con atraso desde el primer día, no solo verificando el destino del crédito, sino verificando otras variables, identificando las causas del atraso, con el fin de mantener una cartera saneada y realizar acciones para la prevención temprana de la mora.

La responsabilidad de la calidad de la cartera estará a cargo del Sectorista, el deberá estar comprometido con la gestión de mora en todo momento, mientras este dentro del plazo establecido de hasta 60 días de atraso.

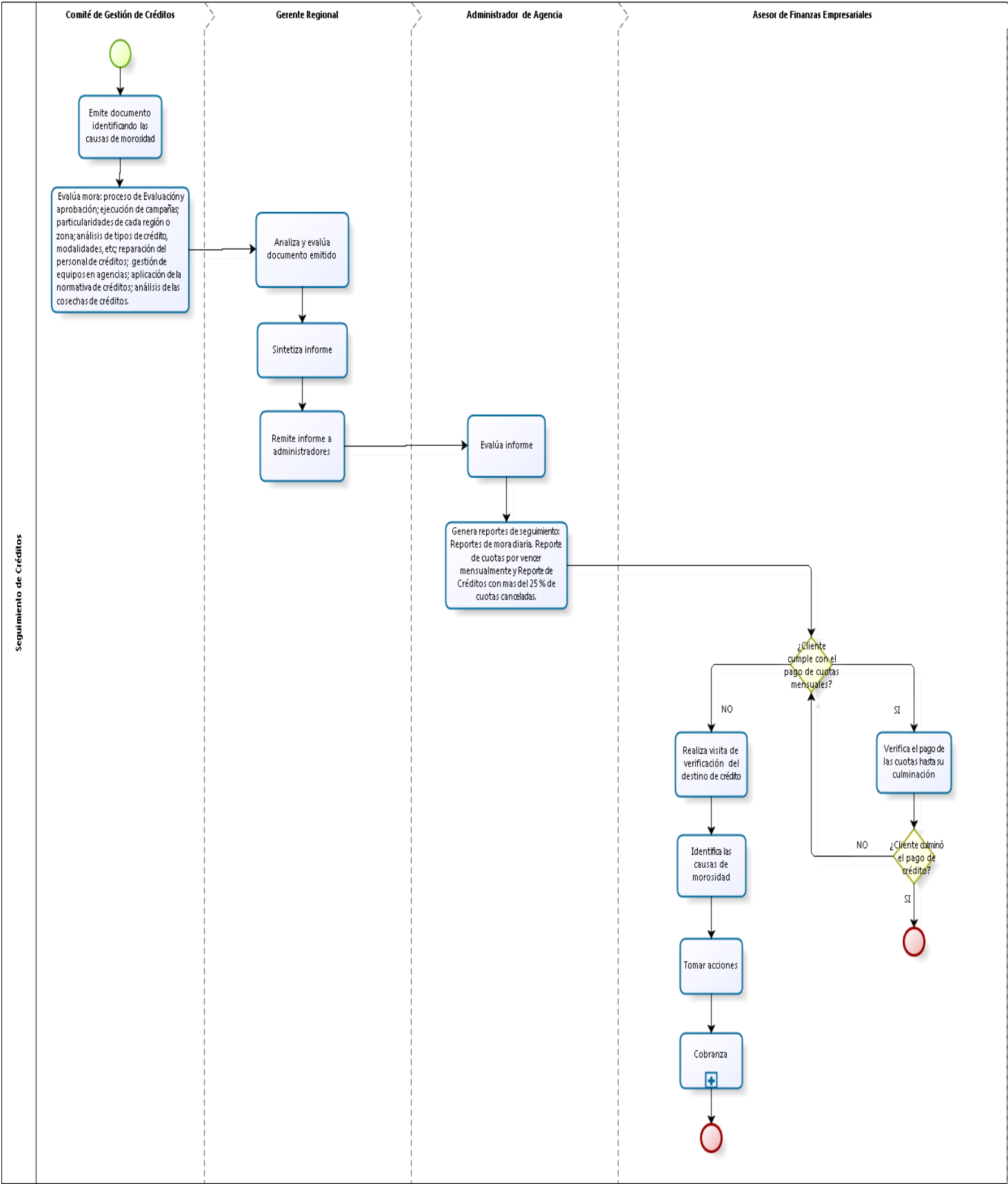
Las llamadas y visitas realizadas por los Sectoristas serán registradas en glosas en el sistema SOFÍA y además las cartas firmadas (cargo) serán anexadas al expediente de crédito, con el propósito de dejar constancia física del seguimiento realizado.

Habilitar el sistema SOFÍA para que el personal de Recuperaciones pueda utilizar las glosas desde los 15 días de mora, para registrar el trabajo realizado.

Para finalizar se recomienda que la emisión de listados de mora sea ejecutada por cada Sectorista, pudiendo emitir listados de clientes solo de su cartera, siendo supervisados por el Jefe de Créditos de Agencia o por Administrador de Agencia de ser el caso.



Esquema 15: Propuesta Del Seguimiento De Créditos



Fuente: Elaboración Propia

4.8. OPTIMIZACIÓN DE FORMATOS EN EL EXPEDIENTE DE CREDITO

Para que se desarrolle correctamente el proceso de Evaluación es vital que se encuentre debidamente organizado el expediente de crédito, el cual tiene como fin exponer los datos reales del futuro cliente de manera clara y ordenada.

Al evaluar el proceso se analizó una serie de documentos del expediente que impiden optimizar el tiempo del proceso y además obstaculizan la efectividad del mismo.

Es por ello que se procederá a reducir y mejorar la formatearía con el fin de ampliar la eficiencia del proceso.

4.8.1. ANÁLISIS

A continuación se procede a analizar los formatos que conforman el expediente de crédito en lo relacionado a la evaluación con el fin de desarrollar una serie de mejoras que contribuyan a la efectividad en el proceso.

A. "Lista de Verificación del Expediente de Crédito " o Check List de Crédito Automatizado

Actualmente la "Lista de Verificación del Expediente de Crédito" también denominada Check List de Créditos es un formato que no contribuye con un valor significativo para el expediente, ya que el personal encargado de emplear el formato lo hace por "cumplir" sin detenerse a verificar cada ítem.

Este formato tiene como fin controlar de manera permanente el trabajo que desarrolla el Sectorista. Además se verificó que para completarlo toma tiempo extra del Administrador y del Jefe de Créditos de cada agencia, como consecuencia alarga el proceso, haciéndolo menos eficiente.

Imagen 9: Check List De Créditos

Tabla N° 01: MICROEMPRESA			
Documentación que debe contener el Expediente de Crédito ¹	MICROEMPRESA		
	VERIF. 1	VERIF. 2	VERIF. 3
Información Básica del Cliente	✓		
Tarjeta de Información Básica del Solicitante firmada por los participantes del crédito y firmada por el Sectorista que presenta el crédito.	✓		
Copia fedatada de DOI cliente / aval y cónyuges vigentes (según sea el caso).	✓		
Vigencia de poder actualizada o testimonio de la empresa (Persona Jurídica) (según sea el caso).			
Recibo de luz, agua o constancia domiciliaria firmada por teniente gobernador o juez de paz del cliente / aval.	✓		
Croquis del domicilio o consulta de Google Map impresa.			
En caso de clientes agrícolas que presenten hipotecas, se debe utilizar el GPS (con la finalidad de identificar las coordenadas exactas de la parcela y/o domicilio del cliente) y hacer firmar al cliente en señal de conformidad.			
Foto del domicilio del cliente (panorámica incluyendo casas laterales con la fecha en que se realizó la visita).			
Información del Negocio	✓		
Recibo de luz, agua o constancia del negocio o pago de merced conductiva (en caso la dirección del negocio sea distinta a la del domicilio del cliente).	✓		
Fotos del negocio (panorámica incluyendo casas laterales con la fecha en que se realizó la visita).	✓		
Sustento de vigencia del negocio (facturas y/o boletas de compra-venta, últimos pagos de SUNAT, RUC, Testimonio de constitución de la empresa).			
Informe Comercial firmado por el cliente.	✓		
Operaciones Propuestas			
Solicitud de Crédito firmada por el cliente.	✓		
Seguro del Cliente			
Copia de la DPS y Copia del Certificado de Seguro de desgravamen firmado por el cliente.	✓		
Seguro de la Garantía			
Copia de las Pólizas de Seguro que cubran las garantías dejadas en garantía endosadas a favor de CMAC-PIURA SAC.			
Información Económica Financiera del Cliente			
Estados Financieros elaborados por el Sectorista: Balance General, EEGYPP y/o PUEF.	✓		
Flujo de Caja Proyectada (debe verificarse si del flujo de caja del cliente (negocio) tiene liquidez excedente para pagar la cuota del crédito).	✓		
Informe de Central de Riesgos: SBS / Sentinel / Equifax (a criterio del sub comité)			
Informe de Verificación Previa y/o Seguimiento			
Informe de visita del Sectorista Líder o líder del Comité o Sub Comité de Aprobación de Créditos. Dicho informe es obligatorio para clientes nuevos y reactivados y para aquellos clientes con evaluación financiera mayor a un año. Este informe debe ser comentado, explicando que el negocio del cliente tiene respaldo económico y no tendrá problemas en el pago de sus cuotas del crédito.			
Garantías: Tamar como referencia la tabla N° 04 Composición de cobertura de las Garantías			
Garantías No Inscriptibles			
Búsqueda de bienes vehiculares y/o inmuebles en RRPP, Municipalidades para créditos >= S/. 20,000 con una periodicidad anual.	✓		
Documentos que sustentan la propiedad del bien dejado en garantía.	✓		
Boleta informativa / copia simple siempre y cuando los bienes estén inscritos en registros públicos con una periodicidad anual.	✓		
Contrato de Préstamo con Garantía Mobiliaria firmado por el cliente y/o garantes y/o participantes del crédito.			
Declaración Jurada de Bienes firmada por el cliente y/o cónyuge y Declaración Jurada de Constatación y Verificación de existencia de bienes firmada por el Sectorista que presenta el crédito.			

Fuente: La Empresa

Se recomienda que solamente el Aprobador 1 valide toda la información del Check List de Créditos para verificar que el expediente se encuentre conforme y posteriormente se pueda realizar el desembolso.

B. "Información Básica del Solicitante"

De acuerdo al análisis realizado se desprende que este formato:

- Se ingresan datos a mano que ya existen dentro del sistema.
- Contiene información redundante con otros documentos del expediente.
- Es útil para el proceso de desembolso.
- El cliente y avales tienen que firmar al inicio del proceso sin tener la certeza que el crédito será aprobado, lo que genera incertidumbre y desconfianza.
- El espacio designado para el croquis en la parte inferior del documento no es utilizado por el Sectorista por ser un espacio muy pequeño y ser poco eficiente por su distribución y tamaño.

Por las razones planteadas se procede a modificar el formato del expediente de créditos.

- Se recomienda que el cliente y el aval no firmen este documento al inicio del proceso ya que no se tiene la certeza que el crédito será aprobado.
- Eliminar la parte inferior (croquis) ya que no se ajusta a la realidad, es demasiado pequeño y además no permite colocar referencias de la dirección y del negocio del cliente.
- Se recomienda anexar en la parte inversa del documento la impresión del croquis a través del Google Maps o guiadecalles.com.

Imagen 10: Informacion Basica Del Solicitante

INFORMACION BASICA DEL SOLICITANTE						
AGENCIA:	BOLOGNINI		ODIOO CIU.	PERM. 06/10/74		
APELLIDOS Y NOMBRES: CALCINA CALCINA CLEOFE						
D.O.I.	2553376	FECHA NACIMIENTO	09-04-1973	SEXO	M	EST. CIVIL
					S	N° HIJOS
						UNI. ECON.
						APORTANTES
NOMBRE DEL CONYUGE						D.O.I.
P.J. 4 DE OCTUBRE DE F.H. 13 CAL. HIPOLITO MANUEL 104						4 DE OCTUBRE
DIRECCION						TELEFONO
FAMILIA						
+ 10 AÑOS						
TENENCIA VIVIENDA	TIEMPO RESID.	AREA TERRENO	AREA CONST.	VALOR APROXIMADO		
DATOS DE UNIDAD EMPRESARIAL						
P.J. 4 DE OCTUBRE DE F.H. 13 CAL. HIPOLITO MANUEL						
RAZON SOCIAL			DIRECCION		TELEFONO	
SERVICIO			TAXI		+ 5 AÑOS	
CODIGO ZONA	ACTIVIDAD	GIRO	TIEMPO EXPER.	R.U.C.	N° TRABAJ.	
					1	
ANALISTA RESPONSABLE			VERIFICACIONES REALIZADAS			
FIRMA CLIENTE D.O.I.			FIRMA CONYUGE D.O.I.			
2553376						
AVAL 1: NOMBRE			CONYUGE: NOMBRE			
CALCINA CALCINA NELLY YSADEL						
D.O.I.	TELEF.		D.O.I.			
	982603394					
DIRECCION:						
AVAL 2: NOMBRE			CONYUGE: NOMBRE			
D.O.I.			D.O.I.			
TELEF.			D.O.I.			
DIRECCION:						
REFERENCIA PARA UBICACION DOMICILIO / NEGOCIO DEL CLIENTE						
DOMICILIO			NEGOCIO			

Fuente: La Empresa

C. Eliminar el formato de Información Básica del Cliente y Aval del Sistema SOFÍA.

Estos documentos son impresos directamente desde el Sistema SOFÍA y contienen toda la información básica del cliente y del aval(es).

Se recomienda eliminar su impresión ya que no es necesaria, además de estar así normado en el Reglamento de Créditos Empresariales.

El formato de *Información Básica del Solicitante* resulta ser redundante con el actual formato.

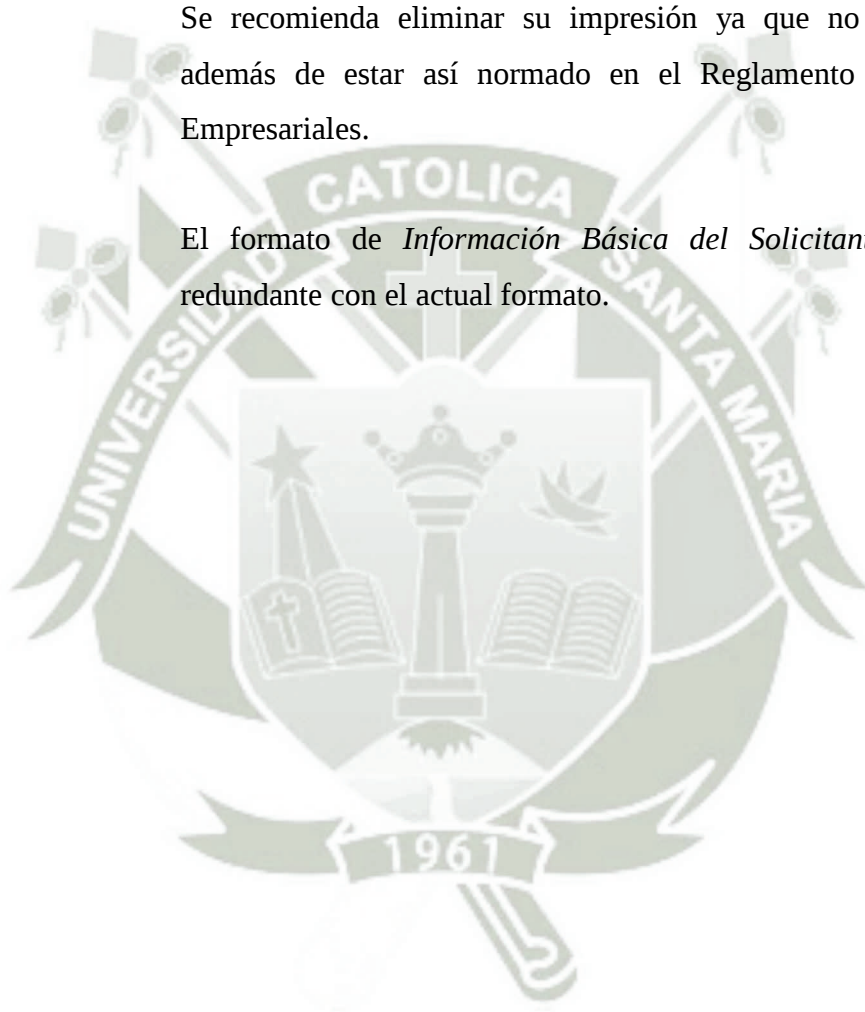


Imagen 11: Información Básica Del Cliente SOFIA

AGENCIA BOLOGNESI 10:52:56
Sección: 102 ***** C L I E N T E S *****
CYLE Ingreso de Clientes PERSONA NATURAL

Código cliente: 14149520 Mat.Registro: 5 PROMOCIÓN Tip.DOI: 1 D.N.I.
Nº D.O.I: 29533376 RUC: Nom.Abv.: CALCINA CALCINA CLEOFÉ
Ape.Paterno: CALCINA Ape.Materno: CALCINA
1ºNombre: CLEOFÉ

Sexo: M CIU: 6021 OTRO TRANSP. REGULAR VIA Nacional.: 4028 PERU
F.Nac.: 9/04/1973 E.Civ: 5 SOLTERO Residente: 1 RE Tip.Rel.CMAC: 1 REGULAR
DU...C.DECLAR[F06]: CAL.HIPOLITO UNANUE Nº104 P.J. 4 DE OCTUBRE MZ. F
Departam.: 4 AREQUIPA Provincia: 1 AREQUIPA
Distrito : 22 SOCABAYA ZonGeo: 12 A.H. CUATRO DE OCTUBRE
TELÉFONOS [F11]: *0259758/939055790
E-mail: REG.FIRMA: NO SBS:

DOMIC. D.O.I[F07]: CAL.HIPOLITO UNANUE Nº104 P.J. 4 DE OCTUBRE MZ. F
Departam.: 4 AREQUIPA Provincia: 1 AREQUIPA
Distrito : 22 AREQUIPA ZonGeo: 12 A.H. CUATRO DE OCTUBRE
AF*NC.APERT: 087 AGENCIA BOLOGNESI ULT.MODIF: 13/10/2014 CYLE
Fecha de Registro: 6/10/2014
F3:Retornar F5=Inf.Compl F10=Posición



Fuente: La Empresa

Imagen 12: Información Básica Del Aval SOFIA

AGENCIA BOLOGNESI 10:53:03
Sección: 102 ***** C L I E N T E S *****
CYLE Ingreso de Clientes PERSONA NATURAL

Código cliente: 14149805 Mot.Registro: 5 PROMOCIÓN Tip.DOI: 1 D.N.I.
Nº D.O.I.: 42770548 RUC: Nom.Abv.: CALCINA CALCINA NELLY YSABEL
Ape.Paterno: CALCINA Ape.Materno: CALCINA
1ºNombre: NELLY
2ºNombre: YSABEL
Sexo: F CIU: 8090 ENSEÑANZA ADULTOS Y OTROS Nacional.: 4028 PERU
F.Nac.: 18/11/1984 E.Civ: S SOLTERO Residente: 1 RE Tip.Rei.CMAC: 1 REGULAR
D.C. DECLAR[F06]: CAL.HIPOLITO UNANUE Nº104 P.J. 4 DE OCTUBRE MZ. F
Departam.: 4 AREQUIPA Provincia: 1 AREQUIPA
Distrito : 22 SOCABAYA ZonGeo: 12 A.H. CUATRO DE OCTUBRE
TELÉFONOS [F11]: *0259758/959055790
E-mail: REG.FIRMA: NO SBS:

DOMIC. D.O.I[F07]: CAL.HIPOLITO UNANUE Nº104 P.J. 4 DE OCTUBRE MZ. F
Departam.: 4 AREQUIPA Provincia: 1 AREQUIPA
Distrito : 22 AREQUIPA ZonGeo: 12 A.H. CUATRO DE OCTUBRE
AGºNC.APERT: 087 AGENCIA BOLOGNESI ULT.MODIF: 6/10/2014 CYLE
Fecha de Registro: 6/10/2014
F3:Retornar F5=Inf.Compl F10=Posición

UCS - Oficina Legal Asesoría
REGISTRARIA DE CLIENTES

Fuente: La Empresa

D. Croquis:

La realidad indica que el croquis del domicilio del cliente y su respectivo negocio es trazado por el Sectorista a mano alzada, lo que limita la ubicación y las referencias para poder evaluarlas en las visitas realizadas por el Jefe de Crédito de Agencia o Administrador de Agencia u otro personal de las áreas de control, a pesar que esta normado el uso de Google Maps.

Estos inconvenientes generan pérdida de tiempo en ubicar una dirección, no se registran referencias, no existe una escala. Además cuando el cliente entra en mora, el Sectorista de Recuperaciones también presenta restricciones al momento de efectuar la cobranza, muchas veces no encuentra la dirección.

Se recomienda imprimir en la parte inversa de la cartilla de "Información Básica del Solicitante" el croquis para todos los expedientes de crédito y utilizar como herramienta al Google Maps, el cual permitirá delinear el croquis de manera clara.

Como se puede apreciar el croquis impreso de Google maps presenta un mayor orden, es fácil de entender y evita que el administrador o líder pierdan tiempo inútilmente buscando la casa/ negocio del cliente.

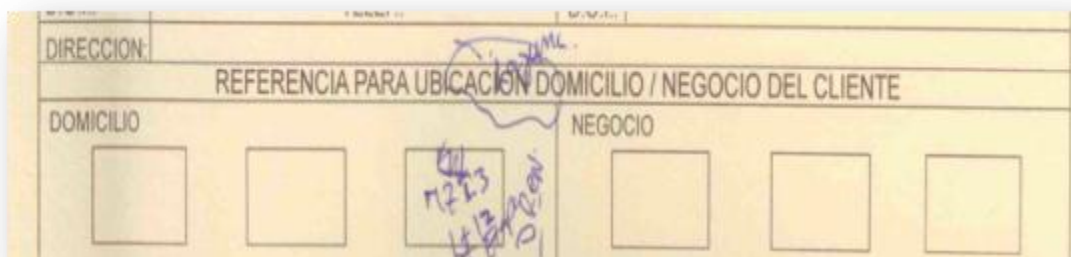
A continuación se observa dos croquis, los cuales se han recogido de diferentes expedientes de crédito. Estos no presentan un orden y no son claros en su explicación.

Imagen 14: Ejemplo De Croquis Actual 1



Fuente: La Empresa

Imagen 15: Ejemplo De Croquis Actual 2



Formulario de croquis actualizado. El formulario está dividido en tres secciones principales: DIRECCION, DOMICILIO y NEGOCIO. La sección DIRECCION contiene un campo para la dirección. La sección DOMICILIO contiene tres campos para el domicilio. La sección NEGOCIO contiene tres campos para el negocio. Hay una referencia para ubicación de domicilio / negocio del cliente en la parte superior. Hay una marca de agua de la Universidad Católica de Santa María en el fondo.

Fuente: La Empresa

Por norma esta estandarizado utilizar Google Maps. Se recomienda visitar y utilizar también la página: www.guiadecalles.com para hacer referencia a la casa o negocio del cliente, debiendo darse el acceso y la posibilidad de impresión

E. Informe Comercial:

Se mantiene el Informe Comercial, según lo normado y requerido por la SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS DEL PERÚ y que en la CMAC se aplica según el tipo de crédito. A pesar de ello sigue siendo un formato que no le agrega valor al proceso, y que probablemente le sirva al regulador, pero que no aporta nada con relación a la calidad de la evaluación crediticia, que es donde enfocarse todos los esfuerzos

Imagen 16: Informe Comercial

INFORME COMERCIAL

La información contenida en el presente anexo, tiene carácter de Declaración Jurada, y esta sujeta a lo dispuesto en el artículo 247° del Código Penal y el artículo 179° de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley N° 26702 y sus normas modificatorias.

I. DATOS DEL DEUDOR

Nombre o Razón Social	CALCINA CALCINA CLEOFÉ				
Domicilio fiscal y/o Comercial	CAL HIPOLITO UNANUE N°104 P.J. 4 DE OCTUBRE MZ. F				
R.U.C.	00000000000	C.I.D.N.I.	29533376	Código SBS(1)	0
Grupo Económico					
Capital Social					
Patrimonio	S/. 24.750.00				
Patrimonio Personal	S/. 24.750.00				
Nombre de Cónyuge					
DNI de Cónyuge					
Actividad o Giro principal del solicitante	SERVICIO DE TAXI				
Fecha de inicio de la actividad	01/01/2010				
Código CIIU	6021				
Tipo de Cadena Productiva	IMPULSADA POR EL COMPRADOR				
Otras Actividades Complementarias	SERVICIO DE TAXI				

II. DATOS DE LOS ACCIONISTAS

Apellidos y Nombres	R.U.C.	C.I.D.N.I.	(*) Nacionalidad	Soles	%
(*) En el caso de extranjeros indicar el País.					

III. DATOS DEL DIRECTORIO

Apellidos y Nombres	R.U.C.	C.I.D.N.I.	Cargo	Nacionalidad(*)
(*) En el caso de extranjeros indicar el País.				

IV. DATOS DE LA GERENCIA Y EJECUTIVOS PRINCIPALES(*)

Apellidos y Nombres	R.U.C.	C.I.D.N.I.	Cargo y Función
(*) Debe incluir el Auditor Interno.			

V. PARTICIPACIÓN PATRIMONIAL DE II, III, IV EN OTRAS ENTIDADES

Nombre o Razón Social de II, III, IV	Otras entidades en las que tienen particip. patrimonial		Aportes		
	Razón Social	R.U.C.	S/.	%	Cód SBS(1)

VI. CARGOS DE II, III, IV EN OTRAS ENTIDADES

Nombre o Razón Social de II, III, IV	Otras entidades en las que tienen particip. patrimonial			
	Razón Social	R.U.C.	Cargo y Función	Cód SBS(1)
(1) Para ser llenado por la empresa				

VII. ACTIVIDAD

Dirección, Predio donde se realiza la actividad	Area Total	Area para actividad	Cultivo/Producto Actividad	Predio Propio, Posesión, Alquilado	Tipo de Cadena productiva
CAL HIPOLITO UNANUE N° 104 P.J. 4 DE OCTU	30.00	30.00	SERVICIO DE TAXI	ALQUILADO	IMPULSADA POR COMPRADOR

VIII. PRINCIPALES PROVEEDORES

Producto	Nombre del proveedor	Compras Anuales	Forma de Pago
VARIOS	TALLERES MECANICOS, GRIFOS	S/ 17,703.96	CONTADO

IX. PRINCIPALES CLIENTES

Producto	Nombre del comprador	Ventas Anuales	Forma de Pago
VARIOS	PUBLICO EN GENERAL	S/ 40,800.00	CONTADO

"Se deja expresa constancia que la información descrita en el presente Informe Comercial, ha sido recogida y sistematizada en concordancia con lo expresado y mostrado por el cliente quien firma en señal de conformidad y aprobación".



Piura, 13 de octubre de 2014

Firma del cliente o del representante legal

Nombre: _____

C.I.: _____

R.U.C/DNI: _____

Fuente: La Empresa

El informe comercial se mantiene por norma de la SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS DEL PERÚ. Tiene como fin presionar al cliente para que pague puntualmente.

F. Hoja de Trabajo:

La hoja de trabajo sirve para que los Sectoristas puedan recoger información económica del negocio del cliente, para poder realizar la Evaluación Financiera y determinar si el factible el préstamo.

El documento se mantiene. No presentara modificaciones.

Imagen 17: Hoja De Trabajo



HOJA DE TRABAJO		FECHA
RESPONSABLE	US \$	
Nombre		
Apellido		
Cuenta Corriente		
INVERSIONES		
INVENTARIOS. Se ingresan en este rubro:		
CUENTAS POR PAGAR (otras empresas)		
TOTAL INVENTARIO MERCADERIAS (INVENTARIO FMPI)		
ACTIVO FIJO (otras empresas)		
CUENTAS POR PAGAR O OBLIGACIONES CON TERCEROS		
VENTAS / INGRESOS BRUTOS		
COSTO DE VENTAS / COMPRAS		
GASTOS (administrativos, Ventas, Financieros)		

PRESUPUESTO DE LA UNIDAD ECONOMICA FAMILIAR

DATOS GENERALES			
Número de personas de la U.E.F.			
Personas que contribuyen al presupuesto de la U.E.F.			
Ingresos de la empresa		Gastos	
Origen de los otros ingresos		Alimentación	
		Educación	
		Transporte	
		Alquiler de vivienda	
		Luz, agua, teléfono, otros	
		Obligaciones que no son del negocio	
		Otros Gastos (% Ingresos)	
Total Ingresos		Total Gastos de Consumo	
		Excedente	

Debe de ir en sentido opuesto



Fuente: La Empresa

La parte posterior de la Hoja de Trabajo debe de ir en sentido Opuesto para facilitar la visualización del contenido y escritura para los Sectoristas.

G. Evaluación Financiera:

Se ha encontrado que este formato se imprime desde el sistema y es suscrito por el Sectorista, estando normado que no sea impreso.

[illegible]

Se recomienda eliminar la impresión del formato de Evaluación Financiera de acuerdo a lo normado por el Reglamento de Créditos Empresariales, reforzando además la capacitación que debe tener el Sectorista en cuanto los documentos que debe contener el expediente.

En la evaluación del proceso se encontró que dentro del expediente de créditos se encuentra el formato de Inventarios de la Empresa, cuando la información que contiene este documento se encuentra registrada en el Sistema SOFÍA. Además de ello en otros casos se imprime en blanco o sin datos y se le hace firmar al cliente.

Imagen 19: Inventario de la Empresa

INVENTARIOS DE LA EMPRESA

SIN INVENTARIO

[Firma]

U.C. Santa María
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
CALLE PUNTA BLANCA

Firma y Sello

Para el caso de productoras, incluir productos en proceso y productos terminados

Fuente: La Empresa

De acuerdo al Reglamento de Créditos Empresariales (Anexo N°01 Formularios Físicos y Electrónicos), este documento no se debería utilizar ni imprimir.

Se recomienda eliminar el documento de manera permanente del expediente.

I. Declaración Jurada de Bienes:

Los datos que contiene la Declaración Jurada de Bienes se encuentran parcialmente registrados en el sistema, y los Sectoristas tienen que re escribir la información en el documento, con lo que se alarga el proceso alejándose del objetivo primordial del proceso.



Fuente: La Empresa

El formato se mantiene, facilitando que el cliente lo firme, como medio de presión

J. Constatación y Verificación de la Información del Cliente

En la parte posterior de la Declaración Jurada de Bienes se encuentra la Constatación y Verificación de la Información del Cliente, la cual constituye un control que no le agrega valor al proceso, dicho cumplimiento debe figurar en el MOF del Sectorista de Créditos.

Imagen 21: Constancia Y Verificación De Información Del Cliente



CONSTATACION Y VERIFICACION DE INFORMACION DE CLIENTE

POR EL PRESENTE DOCUMENTO, YO Andrés Luis Sandoval IDENTIFICADO CON DIN N° 123456789, BAJO EL CARGO DE Analista DE LA AGENCIA Colombia CON LA CALIDAD DE DECLARACIÓN JURADA MANIFIESTO QUE INTERESES CONSTITUYEN EN MI INTERÉS EN LA BUENA Calidad Calidad IDENTIFICADO CON DIN N° 123456789 CLARIFICAR CON NUESTRA FORMATIVIDAD INTERNA, CONSTATANDO Y VERIFICANDO LA EXISTENCIA FÍSICA DE LOS BIENES Y MEDICIONES QUE GARANTIZAN MI CREDITO, ESTALLADOS EN EL PASADO DE LA HECHA, EN UNO DE FINESEDA EN LA INFORMACIÓN CERRADA EN EL PRESENTE DOCUMENTO, ME SOMETO A LAS DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS, PENALES Y CIVILES CORRESPONDIENTES, FIENDO EN SEÑAL DE CONFORMIDAD A LOS 15 DIAS DEL MES DE Jul DEL AÑO 2014

[Signature]
SECTORISTA
SOLVENCIA

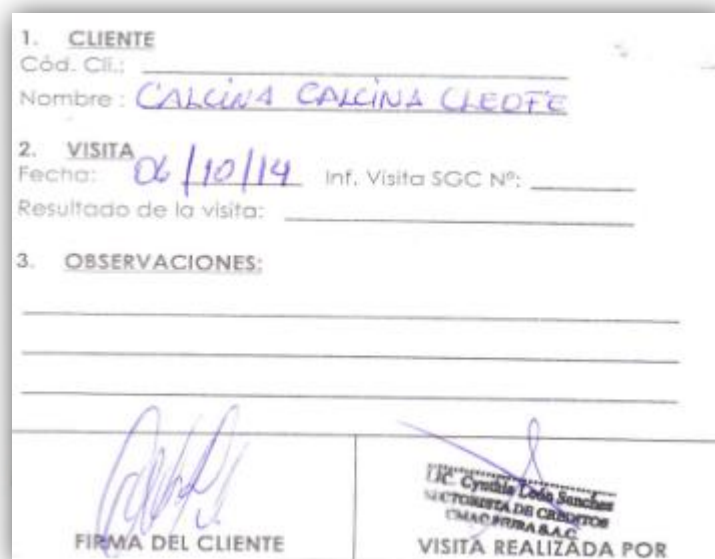
Fuente: La Empresa

Se recomienda eliminar el formato de Constancia y Verificación de Información del Cliente

K. Control de Visita:

El formato de Control de Visita no presenta un valor significativo para el crédito y mucho menos para el cliente, que no tiene porque ser afectado con un control de visitas de la CMAC.

Imagen 22: Control De Visita



1. **CLIENTE**
Cód. Cli.: _____
Nombre: CALCINA CALCINA CLEDE

2. **VISITA**
Fecha: 06/10/14 Inf. Visita SGC N°: _____
Resultado de la visita: _____

3. **OBSERVACIONES:**

FIRMA DEL CLIENTE: [Firma]

VISITA REALIZADA POR: [Firma]
D^{ca} Cynthia Leda Sanchez
SECTORISTA DE CREDITOS
CNAO PIRA S.A.C.

Fuente: La Empresa

Regularmente los Sectoristas no lo utilizan en las visitas de verificación.

El cliente lo firma cuando se encuentra en la agencia (antes del desembolso), y el Sectorista lo hace firmar para “cumplir”.

Se recomienda eliminar el formato de manera permanente.

L. Solicitud de Crédito PYME:

El formato de Solicitud de Crédito PYME se mantiene ya que constituye una herramienta importante para poder realizar el desembolso del crédito en el área de operaciones.

Imagen 23: Solicitud De Crédito PYME

SOLICITUD DE CRÉDITO PYME									
<i>Balaguer</i>	MICROEMPRESA	(X)	MEDIANA EMP.	()	CORPORATIVOS	()	<i>06/10/14</i>		
NOMBRE AGENCIA	PEQUEÑA EMPRESA	()	GRAN EMP.	()	V° B°		FECHA		
<i>29533376</i>	<i>D30</i>	<i>CAJALINA CAJALINA CEEFFE</i>							
CÓDIGO CLIENTE	PRODUCTO	NOMBRE							
<i>76000-2</i>	<i>8m</i>	<i>76000-2</i>	<i>8m</i>	<i>OTF</i>	%		LÍNEA		
MONTO Y PLAZO SOLICITADO		MONTO, PLAZO Y FORMA DE PAGO PROP.				OBLIGACIONES VIGENTES			
GARANTÍAS					PLAN DE INVERSIÓN			ACTIVIDAD	
CÓDIGO	VALOR	COBERTURA					<i>Secundario</i>		
<i>3320</i>	<i>712.200.-</i>	<i>76100.-</i>		<i>CRÉDITO PARA COMPLETAR COMPRA DE CAMION VEHICULO</i>			CÓDIGOS AVALES		
							1		
							2		
							3		
TOTAL		DESTINO DEL FINANCIAM.			KW:	4			
Negocio Visitado por:					Forma de Desembolso:				
DESGRAVAME:					VIDA.				
SEGUROS:		individual:	X	N° DPS:	<i>993399</i>	N° DPS:			
		Colectivo:		N° DPS:		SIN SEGURO:			
<i>[Stamp: D.E. Crédito y Fianza]</i>					<i>[Stamp: Sello y Firma del Cliente]</i>				
SELLO Y FIRMA DEL SECTORISTA					SELLO Y FIRMA DEL JEFE DE OFICINA				
DATOS DEL SECTORISTA					FIRMA DEL CLIENTE				
NOMBRE		IDARIO			CELULAR		BEN. N°		
RPM		GAFIO							
RESOLUCIÓN DEL COMITÉ DE CRÉDITOS									<i>29/10/14</i>
APROB.	DENEG.							FECHA	
<i>7100</i>	<i>6.000</i>	<i>8m</i>	<i>CHL</i>			<i>P.B.</i>	<i>03/10</i>		
PAGARÉ	T.E.A.	MONTO	PLAZO	FORMA DE PAGO	MONEDA	CUOTA			
SEGUROS:	APROB.	N° DPS	EX. EN CURSO	RECHAZ.	MOTIVO				
OFRS.	<i>[Handwritten notes and stamps]</i>								
MONTO EN LETRAS									
FORMA DE PAGO									
OBSERVACIÓN									
ORDEN DE LOS FONDOS A PRESTAR.									
SELLOS Y FIRMAS AUTORIZADAS									
V° B° CAJERO									

Fuente: La Empresa

Por otro lado la Resolución del Comité de Créditos se realiza en forma electrónica, de manera que dicha sección debe eliminarse.

4.8.2. RESUMEN DE FORMATOS ACTUALES Y PROPUESTOS

A continuación se detalla los formatos que permanecerán en el expediente de créditos, los que se propone modificar y los que se eliminan, ya que no agregan valor al proceso crediticio.

Cuadro 90: Cuadro Resumen De Formatos De Crédito

	Formato	Permanece	Mejora	Se elimina
1	Lista de Verificación de Expediente de Crédito.		x	
2	Información Básica del Solicitante.		x	
3	Formulario de Información Básica del Cliente.	x		
4	Impresión de Ficha de Cliente – SOFÍA.			x
	Impresión de Ficha de AVAL-SOFÍA.			
5	Croquis.		x	
6	Impresión del Informe Comercial.	x		
7	Hoja de Trabajo.		x	
8	Impresión de Evaluación Financiera.			x
9	Impresión del Inventario.			x
10	Declaración Jurada de Bienes.	x		
11	Constatación y Verificación de la Información del Cliente			x
12	Control de Visita.			x
13	Solicitud de Crédito PYME.		x	
	TOTAL	3	5	5

Fuente: Elaboración Propia

De los 13 formatos actuales, 5 se eliminan, otros 5 permanecen pero con mejoras y los 3 restantes permanecen sin variación, Al final de 13 formatos nos quedamos con 8.

Con estas nuevas medidas se registra una reducción del 38% del total de formatos del expediente, menor registro de datos a mano,

eliminación de firmas del cliente y personal de la CMAC, eliminación de papel, lo que beneficiara a la efectividad del proceso, reducir los costos operativos, además de brindar mayor tiempo al personal para colocar nuevos créditos, gestionar la morosidad e incrementar la productividad de la agencia.

4.9. ORGANIZACIÓN INTERNA Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Una de los problemas principales que afecta la supervisión y la comunicación interna de la CMAC es la falta de claridad del personal hacia organización interna, la cual está presente en los manuales pero no se cumple en su totalidad, es decir hay puestos que existen pero no figuran en los organigramas de la CMAC. Por ejemplo el puesto de “líder de créditos”, o viceversa, por ejemplo “auxiliares de crédito”.

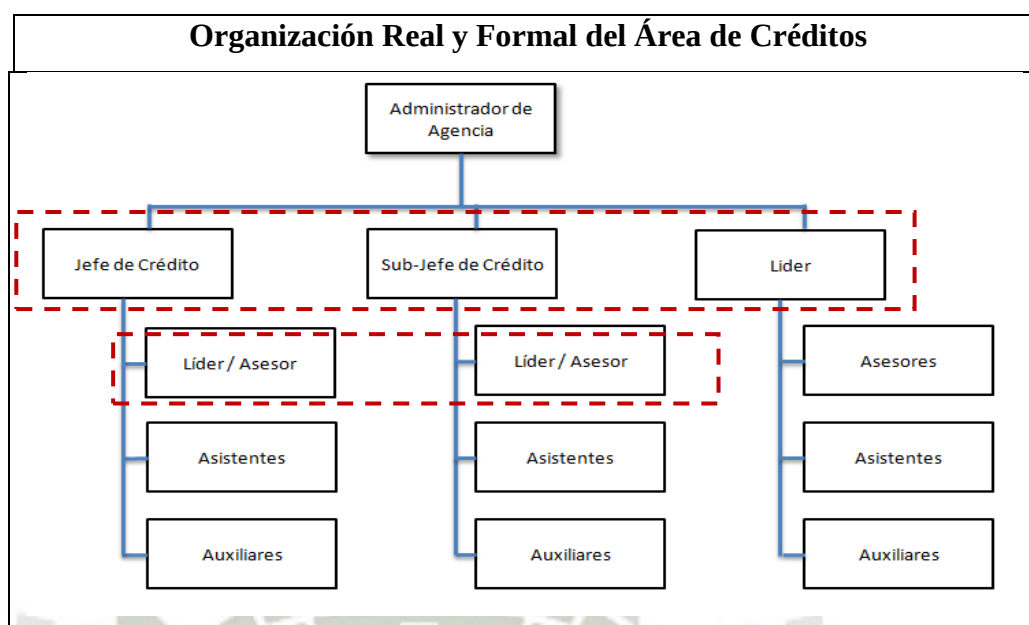
Al no poseer una organización interna clara, los MOF de los diferentes puestos se fusionan, trayendo consecuencias negativas como la repetición de actividades o la indiferencia frente a alguna de estas. El personal no tiene claro cuales funciones debe desempeñar acorde a su puesto.

Con esta propuesta se optaría por reorganizar a la CMAC internamente, es decir analizar los organigramas y sugerir uno práctico de fácil entendimiento y elaborar el respectivo manual de organización y funciones para los puestos implicados en la agencia.

4.9.1. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN PARA LOS PUESTOS DE SECTORISTA LÍDER, SUB JEFE DE CRÉDITOS Y JEFE DE CRÉDITOS

La organización real y formal identifica que bajo la supervisión del Administrador de Agencia se encuentran el Jefe de Créditos, Sub Jefe de Créditos y debajo de ellos el Sectorista Líder, sin embargo para efectos prácticos cumplen la misma función.

Esquema 16: Organigrama Real Del Área De Créditos



Fuente: La Empresa

Teniendo presente la unificación de los puestos de Sectorista Líder, Sub Jefe de Créditos y Jefe de Créditos, ya que en la práctica cumplen la misma función se procederá a unificarlos en uno solo, el nuevo puesto que se denominará Jefe de Créditos de Agencia.

Se propone simplificar los puestos del área de créditos dentro de las agencias, eliminando los puestos de Sectorista Líder, Sub Jefe de Créditos y Jefe de Créditos, y unificarlos en el puesto de Sectorista (de Finanzas Empresariales o de Finanzas Personales) de acuerdo a lo siguiente:

Esquema 17: Organización Propuesta Para El Área De Créditos



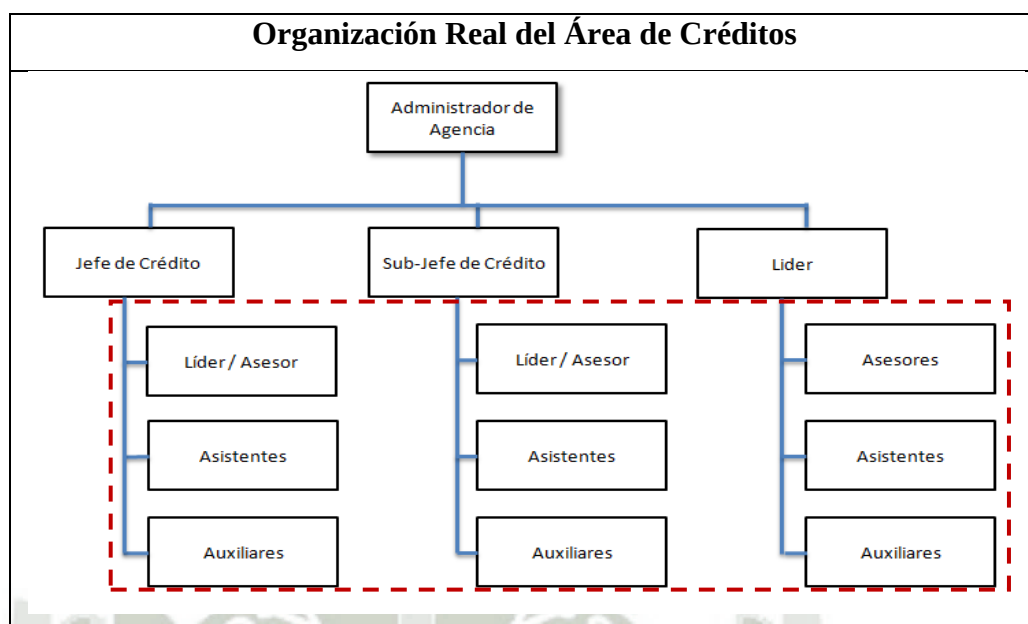
Fuente: Elaboración Propia

Dependiendo del crecimiento de cada agencia y del número de Sectoristas a cargo, los Jefes de Crédito tendrán a su cargo una cartera de clientes que administrarán en las mismas condiciones que un Sectorista.

4.9.2. Propuesta de organización para los puestos de Sectorista, Asistente de Créditos y Auxiliar de Créditos.

La organización formal y real identifica que bajo la supervisión de los Sectoristas /Líder están los Asistentes y Auxiliares de Crédito. Estos puestos realizan labores de apoyo y registro de datos en la colocación de créditos.

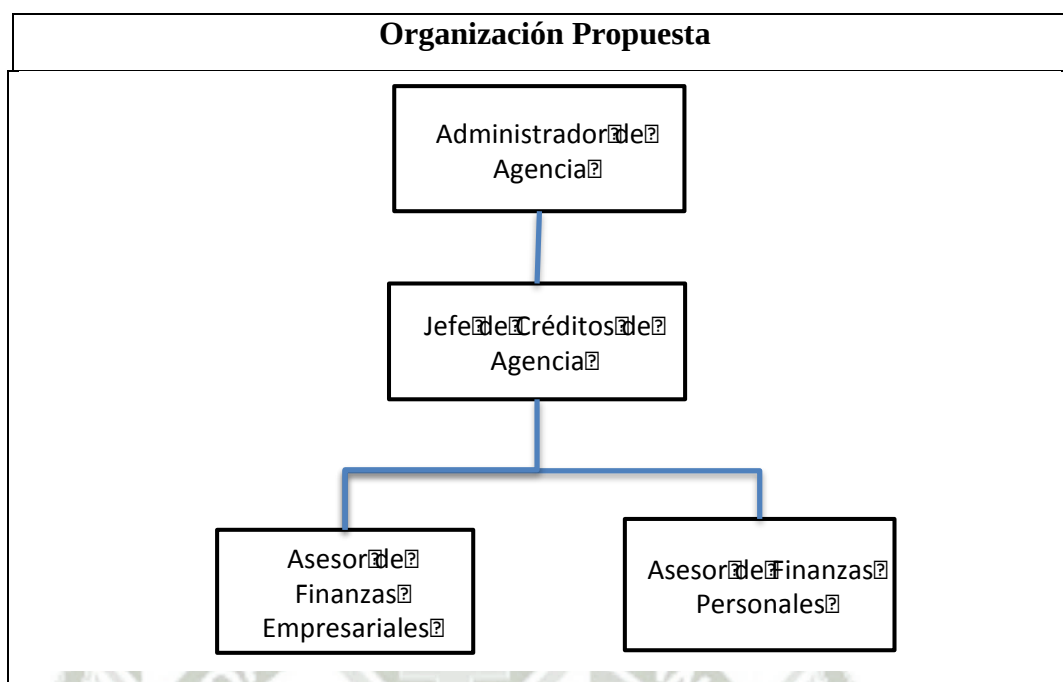
Esquema 18: Organización Interna Del Área De Créditos



Fuente: La Empresa

Actualmente para ascender a Sectorista de Crédito es necesario pasar primero por Asistente o Auxiliar, lo que dependerá del nivel académico que presente el postulante.

Se propone unificar los puestos de Sectorista, Asistente y Auxiliar, en uno solo y formalizarlo con el nombre de Sectorista de Finanzas Empresariales y Sectorista de Finanzas Personales (como se denomina en la actualidad), el puesto englobará una serie de categorías que estarán ligadas a metas para poder ascender o descender de nivel acorde al desempeño del Sectorista.

Esquema 19: Organización Propuesta

Fuente: Elaboración Propia

Las categorías propuestas son: Sectorista en Preparación, Sectorista Junior, Sectorista Sénior y Sectorista Máster.

4.9.1. Propuesta de Manual de Funciones para el Sectorista de Finanzas Empresariales

Habiéndose determinado en el punto anterior que los puestos de Sectorista de Finanzas Empresariales, Asistente de Créditos y Auxiliar de Créditos son similares y sabiendo que la CMAC requiere mayor enfoque en la realización de negocios, se requiere unificar los puestos en uno sólo, que esté fundamentalmente relacionado a evaluar negocios y colocar créditos administrando el riesgo crediticio. Para tal efecto se ha hecho un análisis del total de funciones que presentan los 3 puestos y se les ha unificado en uno solo, dando mayor importancia al servicio y a la evaluación de negocios de clientes, y se han retirado funciones redundantes o que no corresponden al Sectorista. Dicho análisis se muestra en el Anexo 4.

A continuación se presentan las funciones del puesto único de Sectorista de Finanzas Empresariales:

Cuadro 91: Análisis Del MOF Para Sectorista De Finanzas Empresariales

Puest o	Tipo	Sectorista de Finanzas Empresariales
Función Genérica		Realizar una evaluación crediticia profesional, basada en la información fidedigna que recabe directamente sobre aspectos socio - económico - financieros de los clientes que soliciten créditos empresariales, con la finalidad de obtener una clara apreciación de su real capacidad de pago y Sectoristaar desde diferentes perspectivas al cliente: financiera, comercial, económica, de crecimiento empresarial, etc.
1	Servicio	Atender con amabilidad, rapidez y eficiencia a los clientes, especialmente a los que vienen a solicitar información sobre las diferentes modalidades de crédito que brinda la CMAC La calidad del servicio y la eficiencia de su trabajo será la mejor tarjeta de presentación para obtener nuevos clientes y prestigio de la institución.
2	Servicio	Utilizar eficientemente las herramientas de información que la CMAC ponga a su disposición con la finalidad de captar nuevos clientes.
3	Servicio	Identificarse ante los clientes, prospectos de clientes y público en general proporcionando su nombre completo y mostrando su carné de identificación (fotocheck), que permita ser ubicado por el cliente posteriormente en la agencia u oficina en la que desarrolla sus funciones.
4	Servicio	Orientar a los clientes de la cartera de créditos a su cargo y a los clientes que correspondan a las carteras a cargo de otros Sectoristaes de finanzas empresariales acerca de la presentación de las solicitudes de créditos, recepción de documentos, realización o postergación de entrevistas programadas, constitución de garantías, ubicación de los Sectoristaes de finanzas empresariales que no se encuentren en la oficina de la CMAC, con la finalidad que los clientes no esperen en nuestras oficinas, brindándole de esta manera una adecuada atención.
5	Servicio	Tener un amplio conocimiento de los productos y servicios que ofrece la CMAC
6	Servicio	Estar atento a las sugerencias, consultas y quejas del público y hacerlas de conocimiento del Jefe del Área, a fin de evaluarlas e introducir mejoras si el caso lo requiere.
7	Servicio	Explicar al cliente en términos claros y sencillos la Política de Créditos de la CMAC S.A.C. y la importancia de la puntualidad en los pagos para futuros créditos.
8	Servicio	Estar dispuesto a brindar un mayor servicio cuando la demanda del público así lo requiera.
9	Servicio	Ser sincero y puntual con el cliente en todo el proceso crediticio (promoción, evaluación, propuesta, constitución de garantías, desembolso, seguimiento y recuperación). Si desde el inicio se observa que una persona o empresa no es sujeta de crédito se debe ser claro y evitar pérdidas de tiempo creando falsas expectativas por las indecisiones en la evaluación o en alguna otra etapa. Debe tener presente que la rapidez en el servicio, la sinceridad y transparencia que demuestre en su accionar ante el cliente y comunidad en general le dará a la CMAC el prestigio de una institución seria.
10	Promoción	Realizar una intensa labor de promoción crediticia y visitar a clientes potenciales identificados y aquellos que sean presentados por los promotores de crédito e incentivar el acceso al crédito. En todos los casos se debe ser claro, transparente y preciso en la información proporcionada sobre las condiciones, requisitos que suministre y en el resultado de su evaluación profesional que deba comunicar a los clientes.
11	Promoción: Visita	Visitar a clientes que han cancelado su crédito y ofrecerles nuevamente créditos.
12	Promoción: Visita	Visitar clientes vigentes con saldos pequeños y buen historial de pagos y ofrecerles un re préstamo.
13	Evaluación: Registro de Datos	Registrar y actualizar los datos de clientes prestatarios en el Software Financiero Automatizado - SOFÍA, demás formularios en el expediente electrónico en el Sistema de Gestión de Créditos - SGC, Módulo de Estados Financieros y cualquier otro sistema de información.
14	Evaluación: Inventarios	Realizar, verificar y registrar detalladamente inventarios de activos, pasivos, ingresos, costos y gastos de los productos en los negocios y empresas a evaluar.
15	Evaluación: Visita	Cada vez que se trate de un préstamo nuevo o uno recurrente (re préstamo), el Sectorista de Finanzas Empresariales debe visitar el negocio, empresa, taller, kiosco, etc. y el domicilio del cliente para recabar o actualizar la información respectiva, según las normas internas vigentes sobre el particular.
16	Evaluación: Visita	Estar atento a las nuevas necesidades de los clientes; aunque mantengan alguna operación crediticia vigente, debe visitarlos para proponerles el otorgamiento de un nuevo crédito, especialmente en épocas de campaña que desarrolle la CMAC y si ya han cancelado puntualmente cuando menos el 20% del capital otorgado.
17	Evaluación: Central de Riesgo	Previo a la evaluación profesional socio - económica - financiera del cliente, evaluar la posición crediticia del solicitante, cónyuge y avales en el sistema financiero, a través de las centrales de riesgo externa e interna (posición de clientes - SOFÍA, comentarios - SGC), públicas y privadas así como en las fuentes oficiales de información accesibles vía Internet (IDENTIDAD, SUNAT, RRPP etc.), y tener un criterio más claro para continuar con la evaluación.
18	Evaluación	Obtener del cliente la mayor cantidad de información para poder argumentar y presentar técnica y adecuadamente su propuesta y así defender su propuesta sin permitir que a un cliente que merece el apoyo a través del financiamiento adecuado y oportuno se le perjudique injustamente por falta de información completa y razonable.
19	Evaluación	Evaluar las solicitudes de crédito de clientes y verificar la existencia de los negocios, actuando con eficiencia, rapidez y realizando un análisis profesional y objetivo sin dejarse influenciar por aspectos subjetivos o emotivos, por la amistad, simpatía o exceso de confianza con el cliente, actuando con absoluta independencia y autonomía, por lo que asumirá absoluta responsabilidad por la evaluación realizada en los créditos que proponga otorgar o denegar.
20	Evaluación	Ser responsable por la información registrada en medios físicos o electrónicos en las Hojas de Trabajo, Evaluación del Crédito, Información Básica del Cliente, Estados Financieros, Informes de Negocio, Informe Comercial, Informes de Visita, así como datos referidos al domicilio, garantía, documentos de identidad del cliente, entre otros documentos indicados en el Reglamento de Créditos Empresariales, Procedimientos y demás normas crediticias aplicables, se ciña estrictamente a la verdad y este actualizada
21	Evaluación	Negociar con cada cliente, dentro del marco de las normas internas crediticias, las características de la operación o financiamiento a proponer al respectivo Sub Comité de Aprobación de Créditos.
22	Evaluación	Mediante una propuesta de financiamiento debidamente fundamentada, alcanzar al Sub Comité o Comité de Aprobación de Créditos la evaluación realizada del negocio y del cliente para la respectiva aprobación o denegación del crédito. Previamente deberá estar ingresada en el sistema SOFÍA y en el Sistema de Gestión de Créditos -SGC la información referida a los clientes, avales y sus estados financieros, garantías, informes del expediente electrónico sobre el negocio.
23	Aprobación	Enviar oportunamente las propuestas de financiamiento, que haya elaborado ante la solicitud de créditos de los clientes, a los respectivos niveles de aprobación, considerando un tiempo prudente para que los miembros de los Sub Comités o Comités de Aprobación de Créditos evalúen adecuadamente la(s) propuesta(s) presentada(s).
24	Aprobación	Si el crédito es denegado debe explicarse técnicamente al cliente sobre las razones para haber tomado tal decisión; si la resolución del Sub Comité o Comité de Aprobación de Créditos difiere en las condiciones, monto, plazo y forma de pago, solicitadas o propuestas, deberá igualmente indicarle con precisión todos los detalles sobre la referida resolución y no dejar vacíos que motiven insatisfacción.
25	Garantías	Verificar, evaluar y registrar las garantías que presente el cliente, sean éstas inscribibles y/o no inscribibles. Estas últimas deberán valorizarse a precios razonables de mercado y para las primeras debe opinar sobre la razonabilidad de los valores consignados por el Perito Valuador, por lo que deberá mantenerse debidamente capacitado y actualizado sobre esta materia, dando conformidad (firma y sello) a los mismos.
26	Garantías	Verificar personalmente y llevar un seguimiento estricto de los documentos necesarios para la constitución de garantías inscribibles. Archivar dentro del expediente las escrituras públicas de prendas e hipotecas, fideicomisos en garantía, certificados originales de depósitos a plazo fijo y/o de tasación de alhajas, cartas fianza, warrants, etc. Realizar y revisar todos los trámites de constitución de garantías ante Notarías, Registros Públicos u otro organismo competente, especialmente la presentación y recojo de documentos. El

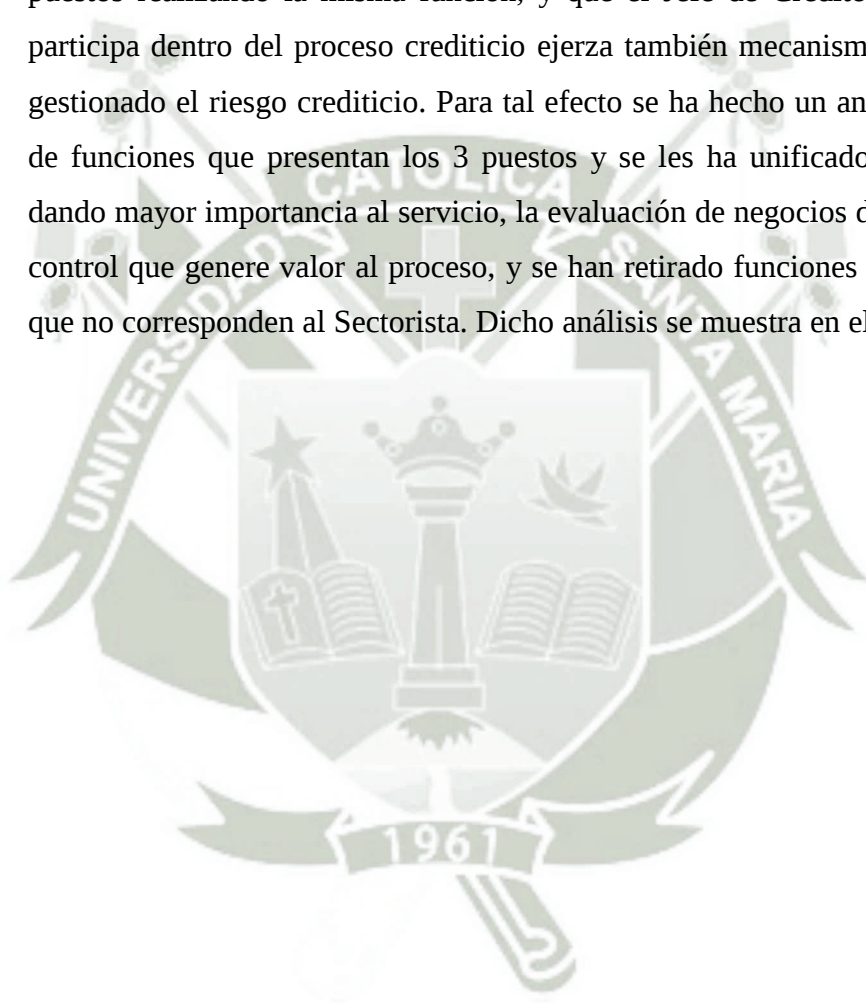
		Sectorista de Finanzas Empresariales es responsable de la correcta redacción de estos documentos jurídicos dando conformidad (firma y sello) de los mismos bajo responsabilidad.
27	Garantías	Solicitar y verificar que los contratos de préstamos con garantías inscribibles en los cuales intervengan fiadores solidarios y/o apoderados sean revisados previamente por el Sectorista Legal, interno o externo, según sea el caso.
28	Garantías	Elaborar informes para el levantamiento de garantías inscritas.
29	Garantías	Hacer búsquedas de bienes, solicitar copias de títulos archivados, certificados de gravámenes actualizados, valuaciones actualizadas con firmas legalizadas de peritos autorizados por la SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS DEL PERÚ.
30	Garantías	Solicitar copia de las Pólizas de Seguro que cubran las garantías dejadas en garantía endosadas a favor de CMACy archivarlas en el expediente.
31	Firmas	Verificar que la aprobación del crédito tenga las aprobaciones electrónicas correspondientes a cada nivel de autorización. En caso de contingencia al no contarse con el Sistema de Gestión de Créditos, llevar el expediente ante los miembros de los respectivos Sub Comités o Comités de Aprobación de Crédito y encargarse de verificar la oportuna aprobación. Si requiere de la aprobación de Gerencia, deberá encargarse del envío de la documentación respectiva incluso por fax, de ser necesario. Luego de superada la contingencia los aprobadores deben realizar el registro.
32	Firmas	Verificar que la firma de clientes, garantes y avales en contratos, pagarés, solicitudes, declaraciones juradas, registro de firmas, información básica, etc. coincidan con la firma que tiene su documento oficial de identidad. Estas firmas deben realizarse en su presencia y previa identificación.
33	Seguro Desgravamen	Gestionar copia de la Declaración Personal de Salud (DPS) y copia del Certificado de Seguro de desgravamen firmado por el cliente, archivándolo en el expediente.
34	Desembolso	Poner a disposición del Área de Operaciones el expediente de crédito evaluado y aprobado para su posterior desembolso. En caso existan observaciones en la aprobación, deberá encargarse de la regularización respectiva bajo responsabilidad.
35	Desembolso	Programar adecuadamente la fecha de desembolso de los créditos que analice, evalúe y proponga al Comité o Sub Comité de Aprobación de Créditos respectivo, debiéndola comunicar al cliente y actuar en consecuencia con la diligencia y celeridad necesaria en la elaboración de propuestas de créditos y trabajo de campo necesario para cumplir con los plazos requeridos por el cliente para el desembolso de los créditos solicitados.
36	Seguimiento: Calidad de Cartera	Efectuar el seguimiento diario de la morosidad, hasta los niveles establecidos, a través de llamadas telefónicas, especialmente a través de visitas a los negocios y reiterativas cartas de cobranza o avisos de vencimiento etc., con el fin de mantener la morosidad en niveles manejables de acuerdo a lo dispuesto por la Gerencia, y así recuperar a la brevedad posible el capital prestado con sus respectivos intereses compensatorios y moratorios.
37	Seguimiento: Calidad de Cartera	Evaluar la posibilidad de efectuar la reprogramación o refinanciación, según el caso, de los créditos morosos ante variaciones en la capacidad de pago del cliente.
38	Seguimiento: Calidad de Cartera	Mantener actualizada y archivada en orden cronológico la información sobre las gestiones de cobranza realizadas.
39	Incautación de Garantías	Requerir oportunamente a los miembros del Área Legal la elaboración y presentación, en el respectivo juzgado, del Requerimiento Judicial de Incautación de las garantías mobiliarias que cubren créditos vencidos, cuando el cliente no muestra voluntad de pago ni interés por cumplir con el pago puntual de la deuda.
40	Incautación de Garantías	Participar en las acciones de embargo.
41	Antes de Judicial	Antes de poner un caso en cobranza administrativa o cobranza judicial el Sectorista de finanzas empresariales debe agotar todos los recursos de cobranza y hacer todo lo posible para lograr el reembolso o propiciar directamente la solución del mismo ante el Jefe de Créditos o el Administrador de Agencia, según el caso.
42	Envío a Judicial	Preparar los expedientes para el inicio de Demanda Judicial en los plazos correspondientes.
43	Cobranza Judicial	A los sesenta (60) días de mora y con un saldo de capital igual o mayor a S/. 20,000, deberá presentar el crédito para el inicio del proceso de cobranza judicial. Si el saldo de la capital es inferior a dicho importe, el crédito pasa al de Área de Recuperaciones para su cobranza y no se envía a demanda judicial salvo que el, Jefe de Créditos o Administrador de Agencia lo cree necesario, en cuyo caso se realizará a los sesenta y un (61) días de mora. Si la Gerencia o Administración de Agencia lo estima conveniente, podrá solicitar el envío del crédito a judicial antes del plazo y monto establecido.
44	Cobranza Judicial	Para los casos que tienen abiertos procesos judiciales, trabajar en estrecha comunicación con el Sectorista Legal Interno o Externo que se haya contratado, con la finalidad de mantener informada al Administrador de Agencia y otras instancias cuando lo soliciten.
45	Sub Comités de Mora	Participar en los Sub Comités de Mora de Agencia, de Cobranza Administrativa y de Cobranza Judicial
46	Capacitación	Supervisar la labor del Sectorista Junior a quien debe capacitar para el buen desarrollo de sus funciones.
47	Atención al Usuario	Sectoristaar y responder a los clientes en sus consultas sobre los servicios y sus ventajas, especialmente sobre tasas de interés, comisiones, gastos y aspectos contractuales, y derivar aquellas hacia el Jefe de Créditos, Administrador de Agencia o al Responsable de Atención al Usuario cuya solución o respuesta no esté a su alcance.
48	Atención al Usuario	Orientar a los clientes y usuarios en la presentación de quejas y reclamos y brindar el Sectoristaamiento adecuado cuando se trate de una persona iletrada.
49	Atención al Usuario	Recibir los reclamos que presenten los usuarios y/o clientes, y canalizarlos a los colaboradores Responsables de Atención al Usuario para su respectivo ingreso y control.
50	Prevención de Fraudes	Cumplir estrictamente con la prohibición de requerir o pedir a los clientes que estos le expresen o le entreguen por cualquier medio su clave secreta y evitar tomar conocimiento de ella, indicándoselo expresamente al cliente si éste se mostrara en disposición de ponerla en su conocimiento por cualquier motivo.
51	Cumplimiento	Cumplir a cabalidad con las normas internas, especialmente las normas crediticias y disposiciones emitidas por el Directorio, la Gerencia y los organismos de supervisión, regulación y control competentes.
52	Inventario de Expedientes	Realizar en forma semestral el inventario de expedientes y cuando haya rotación de Sectoristaes, dejando constancia de ello.
53	Constancia de Adeudo	Recibir las solicitudes de constancia de adeudo para su redacción, previo V°B° de Administrador o Jefe de Créditos.
54	Grupo económico	Reportar a la Unidad de Riesgos y coordinar con el Jefe de Créditos y el Área de Sistemas la identificación, formación, modificación o desarticulación de un grupo económico o clientes vinculados de la cartera de créditos a su cargo.
55	Cuidado de Bienes	Mantener y cuidar los materiales, equipos y vehículos que se ponen a disposición del Sectorista de Finanzas Empresariales para el mejor desarrollo de su trabajo.
56	Archivo	Archivar diariamente los expedientes de los créditos desembolsados, previa verificación de que estén completamente regularizadas y levantadas todas las observaciones del Sub Comité o Comité de Aprobación de Créditos respectivo.
57	Devolución documentos	Devolver documentos a clientes y/o avales, haciendo firmar un cargo

Fuente: La Empresa

Elaboración Propia

4.9.2. Propuesta de Manual de Funciones para el Jefe de Créditos de Agencia.

Habiéndose determinado en el punto anterior que los puestos de Sectorista Líder de Finanzas Empresariales, Jefe de Créditos y Sub Jefe de Créditos son similares en cuanto a las funciones reales que efectúan y sabiendo que la CMAC requiere mayor enfoque en la realización de negocios, se requiere unificar los puestos en uno sólo, de manera que se elimine la diversidad de puestos realizando la misma función, y que el Jefe de Crédito a la vez que participa dentro del proceso crediticio ejerza también mecanismos de control, gestionando el riesgo crediticio. Para tal efecto se ha hecho un análisis del total de funciones que presentan los 3 puestos y se les ha unificado en uno solo, dando mayor importancia al servicio, la evaluación de negocios de clientes y el control que genere valor al proceso, y se han retirado funciones redundantes o que no corresponden al Sectorista. Dicho análisis se muestra en el Anexo 5.



Cuadro 92: Análisis Del MOF Para El Jefe De Créditos

Puesto	Tipo	Jefe de Créditos de Agencia
Función Genérica		Ejercer el control administrativo de los Créditos otorgados en la Agencia y/o Oficina Especial a la que haya sido asignado. Evaluar, aprobar o denegar las solicitudes de créditos que se le presenten aplicando estrictamente las normas legales e internas sobre el particular. Cumplir las funciones del Sectorista cuando el volumen de transacciones de créditos lo permita.
1	Servicio	Atender con amabilidad, rapidez y eficiencia a los clientes ,especialmente a los que vienen a solicitar información sobre las diferentes modalidades de crédito que brinda la CMAC La calidad del servicio y la eficiencia de su trabajo será la mejor tarjeta de presentación para obtener nuevos clientes y prestigio de la institución.
2	Servicio	Utilizar eficientemente las herramientas de información que la CMAC ponga a su disposición con la finalidad de captar nuevos clientes.
3	Servicio	Identificarse ante los clientes, prospectos de clientes y público en general proporcionando su nombre completo y mostrando su carné de identificación (fotocheck), que permita ser ubicado por el cliente posteriormente en la agencia u oficina en la que desarrolla sus funciones.
4	Servicio	Tener un amplio conocimiento de los productos y servicios que ofrece la CMAC
5	Servicio	Estar atento a las sugerencias, consultas y quejas del público y hacerlas de conocimiento del Jefe del Área, a fin de evaluarlas e introducir mejoras si el caso lo requiere.
6	Servicio	Explicar al cliente en términos claros y sencillos la Política de Créditos de la CMAC y la importancia de la puntualidad en los pagos para futuros créditos.
7	Servicio	Estar dispuesto a brindar un mayor servicio cuando la demanda del público así lo requiera.
8	Promoción	Liderar las campañas de promoción de los diferentes productos crediticios que otorga CMAC. De contarse con promotores organizar su trabajo, asignar los prospectos a los Sectoristas de acuerdo a la carga de trabajo para atender en el menor tiempo posible a los nuevos clientes.
9	Evaluación: Visita	Realizar visitas de verificación previa de los prospectos de clientes o propuestas de financiamientos presentadas por los Sectoristas a su cargo al Comité de Aprobación o a los Sub Comités de Aprobación. Registrar el resultado de la visita.
10	Evaluación	Orientar y dirigir el trabajo de los Sectoristas a su cargo, a fin de disminuir el riesgo de otorgamiento del crédito, a través de un análisis profesional económico financiero y familiar de la Unidad Económico Familiar que participa de la conducción del negocio.
11	Evaluación	Verificar que la documentación que sustenta la evaluación realizada por el Sectorista en el expediente físico y/o electrónico, se encuentre con el detalle necesario, actualizada y conforme a las normas internas crediticias sobre el particular.
12	Evaluación	Devolver para su ampliación o re evaluación las propuestas de financiamiento o solicitudes de crédito que no cumplan con los niveles de destalle de información y análisis requeridos que le permitan emitir su opinión profesional sobre la operación crediticia evaluada.
13	Evaluación	Revisar y dar conformidad a los cronogramas especiales de pago de los créditos aprobados para su desembolso. Asimismo verificar que los cronogramas de pago en general correspondan al ciclo financiero de la empresa o negocio a financiar.
14	Aprobación: Comité	Conformar el Sub Comité y Comité de Aprobación de Créditos de la Agencia u Oficina Especial a la que haya sido asignado, previa designación del Comité de Aprobación de Créditos, con el propósito de evaluar las solicitudes de crédito o propuestas de financiamiento presentadas por los Sectoristas aprobando o denegando las mismas hasta el límite de autonomía establecido en las normas internas vigentes. En los casos que el crédito sea denegado, deberá igualmente fundamentar técnicamente y explicar las razones por las que se toma tal decisión.
15	Desembolso: Garantías	Verificar bajo responsabilidad cada una de las garantías inscribibles de los Sectoristas a su cargo, y dar su conformidad sólo cuando estén correctas.
16	Seguimiento: Cobranza	Coordinar y dirigir los operativos de cobranza y efectuar visitas de seguimiento a los clientes que presenten mayor riesgo (sobreendeudados, refinanciados, reprogramados, vencidos) y que incrementen la mora de la cartera de los Sectoristas a su cargo.
17	Seguimiento: Cobranza	Supervisar que la cobranza a cargo de los Sectoristas se inicie desde el primer día de atraso y de manera preventiva para aquellos que ya han registrado atrasos en los vencimientos inmediatos anteriores.
18	Seguimiento: Cobranza	Revisar diariamente los reportes e indicadores de control de morosidad, ejecutar las acciones tendientes a la recuperación de créditos vencidos y no pagados desde el primer día de vencimiento, en coordinación con el Sectorista; y los colaboradores del Área de Recuperaciones y Sectoristaía Legal de ser el caso.
19	Seguimiento: Visita ex post	Realizar visitas de seguimiento posterior al desembolso de créditos, como parte de la verificación del objetivo del crédito (compra de activos fijos, muebles e inmuebles y compra de deuda).
20	Acuerdos de Pago	Hacer seguimiento a los acuerdos de pago de créditos morosos y créditos castigados, desarrollo de los procesos de cobranza judicial y las gestiones de cobranza administrativa a los créditos vencidos, en coordinación con el Área de Recuperaciones o con el Área de Sectoristaía Legal.
21	Círculos de Calidad	Propiciar reuniones de trabajo y círculos de calidad entre Sectoristas con la participación del Administrador de Agencia para la discusión de temas relacionados a la gestión crediticia de la Agencia a su cargo, así como también programar la realización de Comités de Morosidad para la evaluación de los casos que han presentado un desarrollo desfavorable luego de su otorgamiento (Comité de Morosidad) que sirven para retroalimentar los criterios de evaluación aplicados.
22	Sub Comités de Mora	Participar en los Sub Comités de Mora de Agencia, de Cobranza Administrativa y de Cobranza Judicial
23	Constancia de no adeudo	Otorgar conjuntamente con el Administrador de Agencia constancias de no adeudos, liquidaciones de deudas, de documentos protestados, récord de pagos y otros documentos que soliciten los clientes de su respectiva agencia.
24	Capacitación del Sectorista	Cumplir y velar por el cumplimiento, así como por la difusión y comprensión entre los colaboradores a su cargo, de las normas internas y disposiciones crediticias emitidas por el Directorio, la Gerencia y los organismos competentes.
25	Promoción del Sectorista	Proponer la promoción del Sectorista como resultado de la evaluación del desempeño correspondiente, así como del conocimiento, cumplimiento de normas internas crediticias y del grado de desarrollo de la capacidad de

		análisis mostrada.
26	Desarrollo del Sectorista	Propender al desarrollo profesional de los Sectoristaes a su cargo, procurando el logro de un nivel de desempeño y capacidades homogéneas.
27	Evaluar Sectoristaes	Evaluar permanentemente a los Sectoristaes a su cargo controlando su producción y nivel de morosidad para el pago de incentivos, según el Reglamento que para tal efecto existe. Asimismo, deberá informar a la Administración cuando el rendimiento del Sectorista no es óptimo, a fin de tomar las medidas correctivas.
28	Evaluar Sectoristaes	Evaluar permanentemente el conocimiento y cumplimiento de las normas internas crediticias de los Sectoristaes a su cargo, así como la calidad del análisis realizado en la presentación de las propuestas de financiamiento, procurando una mejora continua en la evaluación y reducción del riesgo crediticio, riesgo de no pago, de cada operación.
29	Evaluar Sectoristaes	Evaluar permanentemente la cartera de créditos de los Sectoristaes a su cargo, con la finalidad de mejorar la calidad de las mismas, adoptando oportunamente medidas de reprogramación o refinanciación que lo ameriten en base a la evaluación económico financiera sobre la capacidad de pago del cliente.
30	Atención al Usuario	Orientar a los clientes y usuarios en la presentación de sus reclamos y a los colaboradores a su cargo sobre el procedimiento a seguir en la presentación y absolución de estos.
31	Atención al Usuario	Recibir los reclamos que presenten los clientes y usuarios de CMAC, por operaciones de créditos y entregarlos inmediatamente al Responsable de Atención al Usuario para su respectivo registro.
32	Atención al Usuario	Aplicar con los colaboradores a su cargo los "Procedimientos y normas legales e internas de Atención de Consultas, Quejas y Reclamos"
33	Control de envío a Cobranza Judicial	Verificar que los expedientes preparados para demanda judicial por los Sectoristaes sean remitidos oportunamente al Sectorista Legal Interno conjuntamente con las liquidaciones y documentación respectiva de aquellos créditos por los que se deba iniciar el proceso de cobranza judicial, según las normas sobre el particular.
34	Control con visitas	Realizar visitas sorpresivas e inopinadas a clientes verificando negocios, garantías, entorno familiar y la veracidad de toda la información presentada por el Sectorista, dejando constancia de estas visitas en el libro de actas correspondiente o en el formulario electrónico respectivo del Sistema de Gestión de Créditos, según se cuente con acceso a este último.
35	Control de Garantías	Verificar la documentación y evaluar la cobertura de las garantías, su constitución o inscripción, adecuada valuación de conformidad con la respectiva Política y Reglamentos vigentes, así como su correspondencia en los registros del módulo de garantías en el Software Financiero Automatizado - SOFIA o a través del Sistema de Gestión de Créditos.
36	Control de Identidad	Efectuar consultas a las bases de datos contratadas para verificar la identidad de los clientes, su calificación de riesgos interna y externa, así como el adecuado registro y constitución de garantías.
37	Control de irregularidades	Informar inmediatamente al Administrador de Agencia, Gerente Regional y a la Gerencia sobre irregularidades, incumplimientos o desconocimiento de la normatividad crediticia que se hayan presentado en la evaluación y presentación de solicitudes de crédito o propuestas de financiamiento por parte de los Sectoristaes.
38	Informes	Presentar informes periódicos a la Administración de Agencia sobre el desarrollo de las colocaciones y cuando las circunstancias lo requieran.
39	Informes	Presentar informes escritos y orales al Administrador de Agencia sobre las gestiones realizadas en la recuperación de los créditos.
40	Informes a Directorio	Revisar y suscribir los informes crediticios que se deben presentar al Directorio de conformidad con el Reglamento de Informes Crediticios al Directorio y preparar previamente al Sectorista para su presentación ante del Directorio.

Fuente: La Empresa

Elaboración Propia

4.9.3. Propuesta de Manual de Funciones para el Administrador de Agencia

De acuerdo al diagnóstico descrito en el capítulo III se ha determinado que el administrador de agencia presenta poco espacio para la capacitación y la supervisión activa. Es por ellos que se propone funciones que permitan mayor enfoque al objetivo del puesto, dando mayor importancia a la supervisión y generación de negocios, y retirando funciones redundantes o que no corresponden al Administrador de Agencia. Dicho análisis se muestra en el Anexo 6



Cuadro 93: Análisis Del MOF Para El Administrador De Agencia

Puesto	Tipo	Administrador de Agencia
n Genérico		Conducir y supervisar las actividades administrativas y operativas de la agencia a su cargo, relacionadas con el otorgamiento y recuperación de créditos, captación de ahorros en sus diversas modalidades, así como en la administración eficiente de los recursos de la institución.
1	Cumplimiento Normativo	Velar por la difusión y el cumplimiento entre los colaboradores a su cargo de las normas internas como Políticas, Reglamentos, Manuales, Procedimientos, Memorandos y otros documentos normativos que se emitan, haciendo uso del archivo electrónico o físico para tal efecto.
2	Cumplimiento Normativo	Cumplir las disposiciones contenidas en la normatividad interna como las Políticas, Reglamentos, Manuales, Procedimientos, Memorandos y otros documentos normativos.
3	Planificación	Comunicar periódicamente a los colaboradores a su cargo los objetivos generales y específicos de la CMAC, así como los riesgos inherentes a su consecución y el estado de los indicadores.
4	Supervisión	Dirigir y controlar las operaciones y actividades de la agencia bajo su administración.
5	Supervisión	Supervisar diariamente el cumplimiento de los deberes de los colaboradores de la agencia a su cargo.
6	Uso de Recursos	Solicitar los recursos humanos, equipos, materiales y financieros necesarios de acuerdo a lo planificado en el plan operativo, de no ser atendido comunicar su requerimiento a la Gerencia
7	Uso de Recursos	Velar por su buen uso y mantenimiento de los recursos materiales.
8	Promoción	Organizar y supervisar la promoción de los productos financieros de la CMAC
9	Promoción	Proponer a la Gerencia Regional y Jefe de Créditos Comerciales programas de promoción y publicidad con la finalidad de reforzar la imagen institucional y difundir los productos financieros ofrecidos a los usuarios y público en general de las zonas de influencia de la agencia a su cargo.
10	Evaluación	Visitar y evaluar a los clientes de créditos en evaluación según corresponda.
11	Aprobación: Comité de Crédito	Participar en los Comités o Sub Comités de Aprobación de Crédito establecidos para evaluar, aprobar o denegar las solicitudes de crédito hasta por el límite autorizado por Gerencia.
12	Aprobación: Comité de Crédito	Elevar al Comité de Aprobación de Crédito las propuestas de crédito que excedan el límite autorizado para el Sub Comité de Aprobación que integra.
13	Aprobación: Comité de Crédito	Con el objetivo de preparar al personal en la evaluación crediticia, efectuar una vez por semana durante por los menos dos horas sub comités de crédito, donde se revisen como mínimo 4 expedientes de créditos minoristas.
14	Desembolso: Garantías	Dar conformidad, previa verificación del pago total de los créditos, para efectos de extender documentos para la liberación o levantamiento de las garantías.
15	Desembolso: Garantías	Verificar selectivamente que el proceso de generación de garantías inscribibles se realice sin errores y de ser el caso capacitar al personal en dicho proceso
16	Desembolso: Garantías	Supervisar que se guarde en bóveda, debidamente ordenados e inventariados los documentos sustentatorios y/o títulos valores dejados como garantía o en custodia a la CMAC
17	Desembolso: pagarés	Supervisar el control y custodia de los pagarés.
18	Desembolso: Supervisión	Supervisar que el desembolso de créditos se efectúe dentro de las normas que corresponden.
19	Desembolso: Contratos de préstamos	Suscribir contratos de préstamos con los prestatarios de la CMAC así como los contratos por las garantías hipotecarias y prendarias, de conformidad con los poderes que le hayan sido otorgados.
20	Caja Chica	Autorizar los gastos de caja chica de acuerdo al reglamento aprobado para tal efecto y en estricta aplicación de las Normas de Austeridad en la Ejecución del Presupuesto de Gastos.
21	Seguimiento: Sub Comité de Mora	Organizar y dirigir los Sub Comités de Mora de Créditos, de Recuperación y de Cobranza Judicial
22	Seguimiento:	Supervisar el seguimiento de los créditos otorgados y la verificación del cumplimiento de las condiciones estipuladas.
23	Seguimiento: Calidad de Cartera	Evaluar la morosidad de la cartera de colocaciones de la agencia a su cargo y supervisar las medidas de recuperación de todos los créditos otorgados.
24	Seguimiento: Calidad de Cartera	Verificar que los Sectoristas realicen gestión de cobranza desde el primer día de atraso en los créditos que les corresponden.
25	Crédito Prendario	Constituirse como el depositario de las joyas dejadas en garantía en la bóveda principal
26	Crédito Prendario	Coordinar con el Jefe de Créditos Comerciales las acciones a realizar en el remate de prendas y para la entrega de lotes adjudicados.
27	Crédito Prendario	Trasladar las prendas de oro de garantías de crédito pignoraticio o prendario a la bóveda de la Oficina Principal, bajo estricto cumplimiento de las normas de seguridad sobre el particular.
28	Descuento por Planilla	Verificar que los listados para los descuentos o retenciones por pago de cuotas de créditos sean correctos y se envíen oportunamente a los empleadores de nuestros clientes de préstamos con Descuento por Planilla.
29	Descuento por Planilla	Elaborar estudios y evaluaciones de empresas o instituciones que soliciten créditos en la modalidad de descuento por planilla para sus trabajadores.
30	Operaciones: Abastecimiento de cajeros automáticos	Proponer y designar al personal responsable del abastecimiento de cajeros automáticos (Supervisor y Asistente) y comunicar mediante informe al Área de Servicios Electrónicos su designación. Así mismo desempeñar las funciones de Supervisor Responsable de Abastecimiento de Cajeros Automáticos en ausencia del Supervisor designado o cuando la agencia u oficina a su cargo cuente con menos de cuatro Asistentes de Operaciones.
31	Operaciones: Visar documentación	Revisar y dar visto bueno a la documentación sustentatoria de las operaciones del día que requieren su autorización y disponer su custodia según las normas internas sobre el particular.
32	Operaciones: Cuadre Contable	Verificar la correcta correspondencia de los saldos contables y operativos de la agencia a su cargo.
33	Operaciones: extornos	Autorizar, en el sistema computarizado, los extornos de operaciones que se hayan ejecutado por error, previa justificación y a solicitud de los colaboradores a su cargo.
34	Operaciones: Autorización de Apertura de Depósitos	Autorizar y visar las aperturas de las cuentas de depósito como ahorro corriente, con órdenes de pago, a plazo fijos y CTS dentro del ámbito de su competencia. Podrá delegar esta función en el caso de ausencia a un Asistente de Operaciones que cuente con clave de Supervisor.
35	Operaciones:	Autorizar todos los retiros de ahorro y cuentas de depósitos según los niveles establecidos por la Gerencia,

	Autorización de Retiros de Depósitos	aplicando la respectiva clave de Supervisor.
36	Operaciones: Autorización de Operaciones	Autorizar las operaciones que requieran clave de Supervisor, previa revisión del tipo de transacción, número de cuenta de ahorros, número de pagaré, apellidos y nombres, importe, moneda y cuenta contable, así como del destino final de dichos importes.
37	Operaciones: Control para cuentas inactivas	Verificar el control establecido para las cuentas de depósitos inactivas y autorizar su activación en el Sistema Informático.
38	Operaciones: Retiros de Ctas bancarias	Efectuar retiros de las cuentas bancarias, de acuerdo a los límites establecidos por la Gerencia, controlando que el efectivo se traslade observando las medidas de seguridad establecidas y que se mantenga debidamente custodiado en cajas fuertes y/o bóvedas una vez recibido.
39	Operaciones: transferencias	Coordinar con la Gerencia de Ahorros y Finanzas y con el Jefe del Área de Tesorería para efectuar transferencias, retiros y/o depósitos de las cuentas bancarias. Presentar al Área de Tesorería de la Oficina Principal el movimiento diario de efectivo.
40	Operaciones: Arqueos	Efectuar arqueos y revisiones sorpresivas, por lo menos de forma mensual, del efectivo en cajas y ventanillas y de valores, así como de joyas, certificados de depósitos a plazo fijo e hipotecas dejadas como garantía de créditos o en custodia, de los pagarés y tarjetas magnéticas (débito / crédito).
41	Operaciones: Contratos por depósito	Suscribir los contratos por depósitos con los clientes de la CMAC en aplicación de los poderes que se le hayan otorgado
42	Proceso judicial	Suscribir las liquidaciones preparadas por el Sectorista de los créditos impagos para remitirlos oportunamente con el expediente y documentación pertinente al Área Legal e iniciar el proceso judicial para su recuperación.
43	Castigos	Proponer, aceptar o rechazar los castigos automáticos Mayores y Menores a 3 UIT en el SOFÍA.
44	Metas	Dar cuenta mensualmente al Gerente Regional sobre el cumplimiento de las metas alcanzadas y el desempeño de la agencia a su cargo, explicando las variaciones en los depósitos y los créditos.
45	Atención al Usuario	Planificar y organizar al personal de la agencia, proponiendo e implementando mecanismos apropiados para ofrecer un mejor servicio al cliente.
46	Atención al Usuario	Orientar a los clientes y usuarios en la presentación de sus sugerencias, consultas, quejas y reclamos y de ser el caso trasladarlos al Responsable de Atención al Usuario.
47	Atención al Usuario	Orientar a los colaboradores a su cargo sobre el procedimiento a seguir en la presentación y absolución de quejas y reclamos.
48	Atención al Usuario	Trasladar el Responsable de Atención al Usuario los reclamos que presenten los clientes y usuarios de la CMAC
49	Atención al Usuario	Realizar las investigaciones sobre las quejas y reclamos de clientes y usuarios, revisar los que se absolvieron en primera instancia y en coordinación con el Oficial de Atención al Usuario, resolverlos en segunda Instancia.
50	Atención al Usuario	Coordinar con el Oficial de Atención al Usuario para que sean atendido en tercera instancia los reclamos no resueltos en instancias anteriores.
51	Atención al Usuario	Mantener a disposición del público, en las agencias, oficinas, áreas y secciones a su cargo la información y documentación referente al procedimiento de atención de consultas, quejas y reclamos, de acuerdo a la plantilla que alcance el Oficial de Atención al Usuario, donde se señale en forma clara los requisitos y cualquier información necesaria para dar trámite a los mismos, de conformidad con las normas internas y legales vigentes.
52	Círculos de calidad	Fomentar reuniones de trabajo o círculos de calidad y exigir la participación activa de los colaboradores a su cargo. Asimismo, debe fomentar y respaldar las actividades programadas con la finalidad de lograr la integración, camaradería y confraternidad entre los colaboradores de la CMAC
53	Evaluación de personal	Realizar las evaluaciones periódicas de los colaboradores a su cargo, de manera objetiva, justa e imparcial, ejecutando un control de calidad al trabajo realizado y respondiendo con fundamento a las observaciones que pudieran realizar los colaboradores respecto a su calificación.
54	Carga Laboral	Distribuir en forma equitativa y armoniosa las funciones, atribuciones, responsabilidades y operaciones entre los colaboradores de la agencia a su cargo, considerando el tipo, magnitud y frecuencia de operaciones que realizan los clientes, estableciendo horarios adecuados en concordancia con la jornada laboral vigente y supervisar su cumplimiento.
55	Contratos del personal	Verificar la firma de los contratos del personal y de los convenios de los practicantes en los formularios autorizados por la CMAC, visarlos y devolverlos oportunamente al Área de Personal.
56	Personal. Rotación	Proponer a la Gerencia Regional la rotación o el retiro de los colaboradores a su cargo, de acuerdo con las aptitudes y desempeño con que efectúan sus funciones.
57	Ambiente de trabajo	Atender adecuadamente las consultas de trabajo que sean formuladas por los colaboradores a su cargo, ya que es responsable por la calidad del trabajo que desempeñan dichos colaboradores, así como de fomentar y mantener un grato ambiente de trabajo que se refleje en el incremento de la productividad, la calidad y cantidad de trabajo desempeñado, la buena marcha de la agencia y la mejora continua de las actividades a su cargo mediante la propuesta de modificaciones en los sistemas y procedimientos que conlleven a incrementar la calidad de los servicios ofrecidos.
58	Ambiente de trabajo	Fomentar la participación de los colaboradores en el desarrollo Institucional y en las actividades de integración y confraternidad, con la finalidad de contribuir a mantener un adecuado ambiente de trabajo y aplicar la política de CONOCER CON QUIÉN TRABAJAS.
59	Personal: Incentivos	Ingresar la información pertinente para el cálculo de incentivos por productividad
60	Personal: Asistencia	Supervisar la asistencia del personal a las oficinas a su cargo.
61	Clientes con mal historial crediticio	Disponer el ingreso en la Central de Riesgo Interna, a través de la opción de “boletinar clientes”, a todos aquellos clientes que hayan tenido un mal comportamiento en su relación con la CMAC, tanto en depósitos como en créditos.
62	Control	Verificar diariamente los cuadros operativos y contables de los Asistentes de Operaciones y de la agencia, así como el saldo de efectivo y del stock de tarjetas magnéticas personalizadas (débito / crédito) en bóveda, dejando constancia en los documentos respectivos.
63	Seguros	Vigilar que el saldo de caja de la agencia y el valor de los bienes como joyas (prendas) dejadas en garantía y las prendas trasladadas se encuentren debidamente cubiertas por las pólizas de seguros contratadas y solicitar oportunamente a la Gerencia la actualización de estos valores de cobertura, de acuerdo a la operatividad de la agencia.

64	Informes	Atender los pedidos de información de las áreas de Control.
65	informes	Coordinar con el Área de Sistemas la emisión y remisión de listados para la elaboración de estadísticas e informes para Gerencia, el Área de Contabilidad y otros.
66	informes	Informar a Gerencia de cualquier suceso o acontecimiento que ponga en riesgo la operatividad, las instalaciones, los colaboradores y los recursos puestos a su disposición.
67	Secreto bancario	Mantener reserva sobre las actividades y operaciones de la CMAC y salvaguardar la información del cliente, especialmente en todo lo relacionado con el secreto bancario.
68	Medidas correctivas	Implementar las medidas correctivas que se encuentran en el ámbito de su competencia y canalizar aquellas que escapan a su nivel de gestión y/o decisión a los niveles superiores, realizando el seguimiento correspondiente.
69	Seguridad Física y de la Información	Aplicar estrictamente y velar por el cumplimiento de las medidas de seguridad establecidas tanto para la seguridad física de los colaboradores, instalaciones, equipos, recursos, y contribuir decididamente a la seguridad de la información y recursos informáticos. Asegurarse de la prestación adecuada de los servicios de seguridad contratados, así como del correcto funcionamiento de los mecanismos de seguridad electrónica, coordinado con la Sección de Seguridad los aspectos relacionados a estos servicios como la seguridad diurna y nocturna.
70	Seguridad	Realizar periódicamente los cambios de clave de las cerraduras de Cajas Fuertes, Puertas de Bóvedas y sistemas de alarma, e inmediatamente después de rotar a los responsables de su uso o custodia.
71	Seguridad	Designar a los responsables del manejo de claves y llaves referidas en el punto anterior, de tal forma que unos tengan llaves y otros tengan las claves; en ningún caso se debe entregar llaves y claves a una sola persona.
72	Seguridad	Mantener bajo control las claves y llaves de bóveda, cajas de seguridad, puerta de seguridad, sistema de alarma y otros, así como remitir al Área de Logística copia de todas las llaves de la agencia para su custodia (puertas, vehículos, cajones, armarios, cajas fuertes y puertas de bóveda), de conformidad con el Reglamento de Seguridad de la CMAC
73	Seguridad	Realizar la habilitación y cierre de bóveda diariamente en la Agencia a su cargo.
74	Área de Logística	Efectuar en coordinación con la Gerencia Regional y el área de Logística la distribución del uso de los vehículos asignados a la agencia, los mismos que prioritariamente se destinarán a las actividades de colocaciones, recuperaciones y promoción de depósitos.
75	Archivo	Llevar en perfecto orden los libros de control, actas y arqueos, así como custodiarlos adecuadamente.
76	Riesgos	Contribuir con la identificación, comunicación y mitigación o tratamiento de los riesgos, especialmente de los riesgos de crédito, operacional, liquidez, mercado, de reputación y estratégico.
77	Riesgos	Informar a Riesgos sobre la identificación de los eventos de pérdida, los riesgos asociados y el tratamiento que se le haya dado.

Fuente: La Empresa

Elaboración Propia

4.9.3. Propuesta de Categorización dentro del puesto de Sectorista de Finanzas Empresariales

Dentro del puesto de Sectorista de Finanzas Empresariales no se presenta una categorización que permita distinguir los diferentes niveles de experiencia y logro alcanzado, además siendo en segmento de Sectoristaes tan amplio, se hace necesaria una categorización que permita diferenciar su desempeño, dejando de lado la variable antigüedad. Con ello se apoyará el futuro desarrollo de la línea de carrera, en tal sentido:

Se propone:

Establecer las categorías de: Sectorista en Preparación, Sectorista Junior, Sectorista Sénior y Sectorista Máster. Un Sectorista podrá optar cualquiera de las 3 categorías (Junior, Sénior o Máster) en función de su desempeño, significa que son categorías que se otorgan en función del resultado del ocupante del puesto y pueden variar en el tiempo. Aquel Sectorista que mantenga el más alto desempeño tendrá la categoría de Máster, pero sin embargo decae en su desempeño, podrá bajar de categoría a Sénior o Junior y si lograra mejorar también podrá mejorar en su categoría. Se establecerán los requisitos para ubicarse en cada nivel

Para que un Sectorista pueda ser promocionado a la siguiente categoría deberá haberse mantenido como máster por lo menos un año.

Las evaluaciones del desempeño serán trimestrales y estarán a cargo del Administrador de Agencia.

La evaluación de desempeño debe comprender la parte cualitativa y la parte cuantitativa, de manera que se tenga una apreciación completa del Sectorista evaluado.

La categorización está asociada a la remuneración variable del Sectorista, que se otorgará en función de la categoría que le corresponda a cada Sectorista.

El Sectorista en Preparación, es aquel de reciente ingreso a la CMAC, quien deberá mantenerse en una agencia como máximo 2 meses, estando a cargo de un Sectorista Sénior o Máster, siendo supervisado por el Administrador de Agencia, quien deberá opinar sobre su desempeño, luego de ese tiempo deberá participar en el programa de capacitación que lleve a cabo la CMAC, y si aprueba el programa pasa a la categoría de Sectorista Junior, en caso contrario se prescindirá de sus servicios. Siendo ya un Sectorista Junior deberá dedicarse al desarrollo de cartera micro empresarial por el lapso de 3 meses.

Con la aplicación de la propuesta se propiciará una sana competencia entre los Sectoristas por lograr un mejor resultado, y en consecuencia una mejor remuneración variable.

4.10. REUNIONES DE SEGUIMIENTO

4.10.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar reuniones de seguimiento dirigidas por el administrador de agencia para el personal de operaciones y créditos con el fin que los empleados desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

4.10.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Mejorar la relación jefe-subalterno.

Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.

Incrementar la productividad y calidad del trabajo.

Promover la comunicación efectiva entre las áreas de créditos y de operaciones.

4.10.3. METODOLOGÍA A UTILIZAR

Las reuniones de seguimiento periódicas permiten juntar a todo el equipo y poner sobre la mesa el desarrollo e inconvenientes de los créditos, así también permite planificar las acciones futuras, especialmente a corto y medio plazo.

Por lo cual que se definen las siguientes etapas:

A. Identificar la necesidad

En este primer paso es reconocer la necesidad del área de créditos, por lo que se debe de analizar cada uno de los inconvenientes del personal. En este punto podemos identificar las carencias más importantes y se lista a continuación:

Problemas en la toma de decisiones relacionado con la evaluación del los clientes. .

Desconocimiento de técnicas de trato al cliente.

- Constantes visitas al cliente.
- Demoras en los procesos informáticos (SOFIA, EEGG, SGC).
- Desconocimiento de técnicas para promocionar.
- Dudas generales del proceso.

B. Diseño del programa de capacitación:

Aquí se reúnen los recursos o métodos necesarios para llevar a cabo las reuniones de seguimiento y se cumpla con el objetivo

Se definen:

- Los temas a tratar, teniendo en cuenta las necesidades del personal de créditos y operaciones:
 - Estrategias para alcanzar los objetivos.
 - Enseñar con ejemplos
 - Recibir retroalimentación de mi Jefe inmediato sobre el desempeño del área en forma constructiva y oportuna.

- El expositor, de las reuniones de seguimiento a cargo de:
 - Administrador de Agencia
 - Gerente Regional
- Tiempo de las reuniones de seguimiento:
 - Las reuniones se llevaran a cabo los días viernes por la noche, de 5:00 a 7:00 pm.
Estas serán tres veces por mes. La última semana (cierre de mes) se omiten debido a que el personal se dedicara a la cobranza de su cartera.

A continuación, se presenta el cronograma para las reuniones de seguimiento.

Cuadro 95: Cronograma De Las Reuniones De Seguimiento

	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Horarios	Viernes			
17:00 18:00 19:00	Reunión de seguimiento	Reunión de seguimiento	Reunión de seguimiento	Mora

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en el cronograma las reuniones tendrán una duración de dos horas, en las cuales el administrador tendrá que interactuar con el personal de forma efectiva, lo cual se verá reflejado en la eficiencia del proceso.

El área de operaciones se integrara a las reuniones una vez cerrada bóveda.

4.11. **COSTO – BENEFICIO**

A continuación se presenta el análisis de costo – beneficio con el objetivo de encontrar un conjunto de posibles soluciones o propuestas que brinden un beneficio neto optimo para la CMAC.

4.11.1. COSTO DE LA PROPUESTA

Seguidamente se muestra el cuadro resumen de las propuestas con su respectivo costo anual para poder realizar una evaluación y determinar la factibilidad de cada una.

Cuadro 96: Costo De Las Propuestas

PROPUESTA	COSTO	COSTO ANUAL
Plan de capacitaciones	S/. 4,440.00	S/. 4,440.00
Facilidades en estudios postgrado	S/. 5,600.00	S/. 11,200.00
Escuela de créditos	S/. 4,000.00	S/. 8,000.00
Reestructuración del proceso crediticio	S/. 0.00	S/. 0.00
Optimización de formatos en el expediente de crédito	S/. 0.00	S/. 0.00
Organización interna y manual de organización y funciones	S/. 0.00	S/. 0.00
Reuniones de seguimiento	S/. 0.00	S/. 0.00
TOTAL		S/. 23,640.00

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la propuesta se puede apreciar que la CMAC tendría que invertir anualmente veintitrés mil seiscientos cuarenta soles. Los cuales están distribuidos en las tres primeras propuestas, el resto consiste en reorganización interna.

El costo cero de las últimas cuatro propuestas se debe a que estas serán asignadas al área de métodos y mejora continua para que realicen la respectiva gestión sobre el proceso crediticio. Estas propuestas no implican un costo adicional o algún sobre sueldo.

4.11.2. BENEFICIO DE LA PROPUESTA

En el siguiente cuadro se detalla por cada propuesta su evaluación cualitativa y cuantitativa con el objetivo de poder analizar la posibilidad de las propuestas.

Cuadro 97: Beneficios De La Propuesta

PROPUESTA	CUALITATIVOS
Plan de capacitaciones	Trabajo en equipo. Mejor comunicación interna. Mayor involucramiento y compromiso del personal. Facilidad en el logro de objetivos. Dominio del proceso crediticio. Mejor trato al cliente Alto desempeño laboral.
Facilidades en estudios postgrado	Grato ambiente laboral Motivación constante (recompensa). Desarrollo de nuevas competencias en la colocación de créditos. Mayor especialización por área. Personal competitivo. Disminución en el porcentaje de mora por cartera.
Escuela de créditos	Superior desempeño laboral Disminución de reprocesos Personal competitivo con nuevas herramientas. Mayor identificación con la CMAC. Mejor desenvolvimiento de con el cliente. Selección de personal acertado.
Reestructuración del proceso crediticio	Apertura al cambio e innovación del personal. Mejora el sistema de trabajo interno. Disminución de tiempo en colocación de créditos. Reducción en normas de control que no agregan valor al proceso. Procesos competitivos y ordenados.
Optimización de formatos en el expediente de crédito	Disminución de firmas del cliente (avales y cónyuge) Satisfacción del cliente Reducción en papelería, menor gasto y mayor cuidado del ambiente. Disminución de tiempos en colocación de créditos. Mayores facilidades para que sectoristas cumplan con sus metas mensuales.
Organización interna y manual de organización y funciones	Modificaciones en la Reglamentación Interna. Eliminación de funciones repetitivas. Mayor organización interna en cuanto a jerarquías. Actualización del MOF acorde a la realidad. Redacción de funciones claras y precisas.
Reuniones de seguimiento	Innovación en estrategias crediticias Mejores mecanismos de coordinación inter áreas Mayor liderazgo y retroalimentación. Evaluación de desempeño semanal. Alta supervisión.

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior se puede apreciar el análisis cualitativo por cada propuesta (en total son siete). Estas mejoras se harán presentes aproximadamente en un plazo de seis meses.

4.11.3. ANÁLISIS CUANTITATIVO

Para el análisis cuantitativo de procederá a evaluar las horas mensuales de trabajo por cada sectorista, para luego calcular el número de colocaciones actuales y poder comparar con los nuevos tiempos de la propuesta.

- Horario del Personal

Cuadro 98: Horas Por Mes De Trabajo

Semanal	1 semana	48
Mensual	1 mes	208

**Fuente: La
Empresa**

- Proceso Vigente

Mensualmente cada sectorista coloca 23 créditos y dedica 8 horas al mes a realizar mora.

Cuadro 99: Colocación De Créditos Vigente

Tipo	Horas	Minutos	Tiempo por crédito (min)	Colocación de créditos (semanales)
Créditos	200	12000	516	23
Mora	8			

Fuente: La Empresa

Elaboración Propia

- Proceso propuesto

Con la propuesta cada sectorista podría colocar hasta 26 créditos mensuales, respetando el tiempo designado a mora.

Cuadro 100: Colocación De Créditos Propuesta

Tipo	Horas	Minutos	Tiempo por crédito (min)	Colocación de créditos
Créditos	200	12000	467	26
Mora	8			

Fuente: La Empresa

Elaboración Propia

- Cartera del personal del área de créditos

En Arequipa se cuenta con un total de 33 sectoristas, los cuales se encargan de colocar créditos empresariales.

Cuadro 101: Comparación De Cartera Vigente Con Cartera Propuesta

	Sectoristas	Cartera mensual	
Actual	33	767	
Propuesta	33	848	

Crecimiento

➔

10.49%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al análisis habrá un crecimiento del 10.49% en el número de colocaciones mensuales.

- Data histórica

Seguidamente se presenta la data histórica de la cartera crediticia de las 3 agencias de Arequipa hasta el mes de Abril en miles de nuevos soles.

La cartera crediticia por agencia se encuentra en el Anexo 10

Cuadro 102: Colocaciones

<i>Mes</i>	<i>Cartera (\$/)</i>
ene-14	2,335.519
feb-14	2,350.647
mar-14	2,356.859
abr-14	2,660.673
may-14	2,732.359
jun-14	2,754.960
jul-14	2,770.945
ago-14	2,780.567
sep-14	2,809.272
oct-14	2,907.166
nov-14	2,963.229
dic-14	2,880.509
ene-15	2,586.954
feb-15	2,554.276
mar-15	2,610.975
abr-15	2,727.199
may-15	2,828.116
jun-15	2,884.460
jul-15	2,936.977
ago-15	2,948.764
sep-15	3,031.761
oct-15	3,077.934
nov-15	3,116.080
dic-15	3,076.045
ene-16	3,056.197
feb-16	3,119.537
mar-16	3,204.109
abr-16	3,168.369

Fuente: La Empresa

Elaboración Propia

- Pronostico

Se procedió a pronosticar la cartera hasta diciembre del 2017.

Cuadro 103: Pronóstico de Colocaciones
(En miles de nuevos soles)

<i>Mes</i>	<i>Cartera (S/)</i>
may-16	3,193.458
jun-16	3,218.548
jul-16	3,243.637
ago-16	3,268.727
sep-16	3,293.817
oct-16	3,318.906
nov-16	3,343.996
dic-16	3,369.085
ene-17	3,394.175
feb-17	3,419.264
mar-17	3,444.354
abr-17	3,469.444
may-17	3,494.533
jun-17	3,519.623
jul-17	3,544.712
ago-17	3,569.802
sep-17	3,594.892
oct-17	3,619.981
nov-17	3,645.071
dic-17	3,670.160

Fuente: Elaboración Propia

- Pronostico con crecimiento

Al pronóstico anterior se le agrega el crecimiento del 10.49% para poder evaluar la propuesta y realizar la respectiva comparación.

Cuadro 104: Pronostico Con Crecimiento
(En miles de nuevos soles)

<i>Mes</i>	<i>Crecimiento del 10.49%</i>
may-16	
jun-16	
jul-16	
ago-16	
sep-16	
oct-16	
nov-16	
dic-16	
ene-17	3,750.309
feb-17	3,778.031
mar-17	3,805.753
abr-17	3,833.475
may-17	3,861.197
jun-17	3,888.919
jul-17	3,916.642
ago-17	3,944.364
sep-17	3,972.086
oct-17	3,999.808
nov-17	4,027.530
dic-17	4,055.252

Fuente: Elaboración Propia

- Crecimiento de la cartera actual

A continuación se presenta la diferencia del proceso actual pronosticado con el proceso mejorado.

Cuadro 105: Crecimiento Económico
(En miles de nuevos soles)

<i>Mes</i>	<i>Diferencia</i>
may-16	
jun-16	
jul-16	
ago-16	
sep-16	
oct-16	
nov-16	
dic-16	
ene-17	356.134
feb-17	358.767
mar-17	361.399
abr-17	364.032
may-17	366.664
jun-17	369.297
jul-17	371.929
ago-17	374.562
sep-17	377.194
oct-17	379.827
nov-17	382.459
dic-17	385.092
	4,447.354

Fuente: Elaboración Propia

Con la mejora se espera obtener un crecimiento total de S/. 4, 447,354.475. En la cartera crediticia de Arequipa.

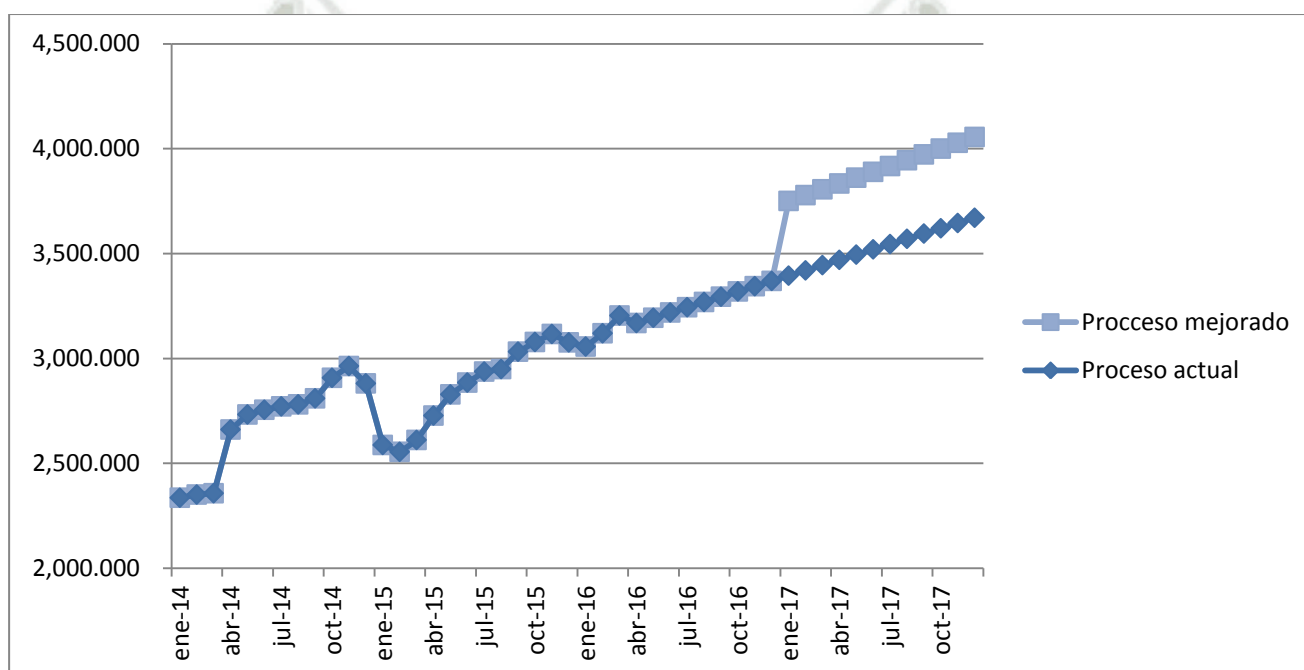
- Grafico comparativo del proceso actual con el propuesto

A continuación se presenta un grafico comparativo del proceso actual (azul) con el propuesto (celeste).

Se puede apreciar el crecimiento de la cartera crediticia, la cual presenta un crecimiento importante para la CMAC.

La base de datos para la comparación del proceso actual con el propuesto se encuentra en el Anexo 11.

Grafico 54: Comparativo Del Crecimiento Del Proceso Actual Y Propuesto



Fuente: La Empresa

Elaboración Propia

Como se puede apreciar al disminuir el tiempo del proceso, éste se vuelve más ágil, registrándose una mejora del 10.49%. Lo que no solo se ve reflejado en un crecimiento crediticio, también mejora el cumplimiento de metas de los sectoristas.

Cabe indicar que las mejoras se irán presentado progresivamente es decir una vez finalizada la implementación el crecimiento crediticio empezara a notarse.

4.11.4. ANALISIS DE COSTO-BENEFICIO

Como se recalco en el punto anterior las mejoras de podrán apreciar desde el mes de Enero, tomando en cuenta que la implementación se llevara a cabo entre los meses de Julio y Diciembre.

De acuerdo al análisis anterior se puede apreciar que la inversión en las mejoras es de S/. 23,640.00, y el crecimiento de la cartera crediticia es de aproximadamente S/. 4, 447,354.475.

De esta manera queda demostrada la efectividad de las propuestas, siempre que estas sean aplicadas correctamente se lograra un crecimiento mensual del 10.49% en las colocaciones crediticias.

Al incrementar la cartera por sectorista esta se verá reflejada en el resultado neto mensual, lo que beneficia ampliamente a la CMAC.

4.12. EQUIPO DE GESTIÓN

Para que la propuesta se lleve a cabo se contara con la colaboración de las diferentes áreas de la CMAC. Es decir el personal interno, el cual conoce el movimiento crediticio, se le otorgara responsabilidades adicionales mientras se implementa la propuesta.

Las áreas que participaran son las siguientes:

- O&M
- Gerencia de Créditos
- Sistemas (informática)
- Logística
- MKT

- Operaciones
- Riesgos
- Calidad crediticia

El área de Organización y Métodos se encargara de la parte normativa, la cual se estima que podrá ser implementada en mes y medio.

En cuanto a las adecuaciones a los sistemas de información estará a cargo de Informática y se planea implementar los cambios en un mes y la capacitación de los nuevos formatos (expediente) en 2 meses.

Para poner en práctica las propuestas se debe contemplar usuarios líder en Créditos a tiempo completo a fin de no alargar la parte normativa, también se requeriría personal de O&M a tiempo completo para hacer todas las adecuaciones.

4.13. **CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION**

Para que la propuesta se lleve a cabo adecuadamente se presenta un cronograma describiendo las actividades, el responsable y el equipo de gestión. Con el fin de poder implementar las mejoras de manera estratégica en la CMAC.

4.13.1. **Conformación de equipos de trabajo**

En la primera etapa la gerencia de créditos nombrara un usuario líder para las áreas que tienen una mayor participación en el proceso de mejora.

Cuadro 106: Conformación De Equipos De Trabajo

			Responsable	Julio		Agosto		Setiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1 . 0	DEFINICIÓN DE USUARIOS LÍDERES DE CADA PROCESO Y CONFORMACIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO																								
	Usuario Líder de Créditos	Gerencia de Créditos																							
	Usuario Líder de Operaciones	Gerencia de Ahorros																							
	Usuario Líder de Control de Calidad Crediticia	Gerencia de Créditos																							
	Usuarios Líderes de O&M por cada proceso: Créditos, Operaciones y Control de Calidad Crediticia	Gerencia de Administración, Gerencia de Créditos																							
	Usuario Líder de Recursos Humanos	Gerencia de Administración																							
	Equipo de Trabajo y Responsable	Gerencia Mancomunada																							
	Cierre	Gerencia Mancomunada	Gerencia, Usuarios Líder, Jefes																						

Fuente: Elaboración Propia

A. Adecuaciones en la organización, la normativa y sistemas de información

En la segunda etapa se pondrá en práctica todos los cambios propuestos desde documentos hasta variaciones en el proceso. Esta parte es importante por lo que se desarrollara por sub procesos.



Cuadro 107: Adecuación En La Organización

Actividades		Responsable	Equipo de Gestión	Julio		Agosto					Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1 . 0	IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS EN LA ORGANIZACIÓN Y NORMATIVA INTERNA																									
1 . 1	Reunión de Inicio																									
	Presentación e implementación de las propuestas en créditos	Caja	Gerencia de Créditos, Jefe de Créditos, Jefe de Créditos Comerciales, Jefes de Personal, Control de Calidad Crediticia, O&M, Sistemas, Oficial de Atención al Usuario, Logística, MKT, Operaciones, Riesgos.																							
	Plan de Trabajo	CMAC																								
1 . 2	Organigrama General y MOF																									
	Organigrama de Créditos: Jefe de Créditos	Usuario Líder Créditos	O&M																							
	Cambios y mejoras en los MOF del Administrador de Agencia, Jefe de Créditos, Asesor de Finanzas Empresariales	Usuario Líder Créditos	O&M, Jefe de Personal																							
1 . 3	Evaluación y desarrollo de la normativa en el área de Créditos y Operaciones e implementación de la organización																									
	1.3.1 Implementación de Puestos																									
	Implementación del MOF del Asesor de Finanzas Empresariales: unificación de puestos, selección, categorización	Usuario Líder Créditos	O&M, Jefe de Créditos, Jefe de Personal																							
	Implementación MOF del Administrador de Agencia	Usuario Líder Créditos	O&M, Jefe de Créditos																							
	1.3.2 Promoción																									
	Adecuación normativa	Usuario Líder Créditos	O&M																							
	Establecer una estrategia de retención de clientes antes del vencimiento de su crédito vigente.	Usuario Líder Créditos	O&M, Jefe de Créditos																							
	Establecer un Acuerdo de Nivel de Servicio para las áreas de Marketing y Logística para la generación y reparto del material promocional.	Usuario Líder Créditos	O&M, Logística, Marketing																							
	1.3.3 Evaluación																									
	Optimización de los formatos del proceso de evaluación (expediente)	Usuario Líder Créditos	O&M, Oficial de Atención al Usuario, Asesoría Legal																							
	Adecuaciones a la generación de las fotografías que toma el Asesor.	Usuario Líder Créditos	O&M																							
	Adecuaciones para que las fotografías puedan ser descargadas	Usuario Líder Créditos	O&M, Sistemas, Seguridad de la Información																							
	La evaluación de la cartera no minorista debe de tener una duración o vigencia de 12 meses	Usuario Líder Créditos	O&M																							
	La validez de la aprobación del crédito dentro del proceso de desembolso, pase de 10 días a 30 días, tiempo en que podrá efectuarse el desembolso	Usuario Líder Créditos	O&M																							
	Mejorar y determinar el nivel de preparación del personal de créditos mediante capacitaciones acorde a sus necesidades	Usuario Líder Créditos	Jefe de Créditos Comerciales, Jefe de Personal, CCC																							
	Implementar la realización de los comités de crédito en forma presencial.	Usuario Líder Créditos	O&M																							
	Capacitar al personal en brindar información al cliente sobre la póliza de desgravamen que esta tomando, y la declaración de salud que incluye.	Usuario Líder Créditos	Jefe de Créditos Comerciales																							
	1.3.4 Aprobación																									
	Racionalizar dentro del flujo del proceso la Lista de Verificación de Créditos o Check List de Créditos	Usuario Líder Créditos	O&M, CCC																							
	Todos los créditos cuyo endeudamiento es mayor a S/. 1'000,000, antes de su ingreso a Directorio sean vistos por la Gerencia Mancomunada en el comité de Crédito Gerencial	Usuario Líder Créditos	O&M, Riesgos																							

4.13.1. Implementación por agencia

En la tercera etapa de procederá a implementar los cambios por agencia. Es decir se comunicaran y aprobaran las adecuaciones normativas. En esta etapa se contará con el apoyo de los administradores.



Cuadro 108: Implementación Por Agencia

	Actividades	Responsable	Equipo	Julio		Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1 . 0	IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS - CAPACITACIÓN																								
1 . 1	Preparación para desarrollar el programa de Capacitación																								
	Comunicación de todas las adecuaciones normativas	Gerencia																							
	Comunicación de todas las adecuaciones en los sistemas	Gerencia																							
	Preparación de material virtual	Cada Usuario Líder																							
	Aprobación y uniformización de material	Responsable CMAC, Responsable Consultora																							
1 . 2	Programa de Capacitación en																								
	Agencia Bolognesi	Responsable CMAC, Responsable Consultora	Usuario Líder de Créditos																						
	Agencia La Negrita	Responsable CMAC, Responsable Consultora	Usuario Líder de Créditos																						
	Agencia La Pampilla	Responsable CMAC, Responsable Consultora	Usuario Líder de Créditos																						
1 . 3	Aplicación y puesta en marcha																								
	Aprobación y aplicación de la normativa	Responsable CMAC, Responsable Consultora	Usuario Líder de Créditos																						
	Aprobación y aplicación de las modificaciones en los sistemas	Responsable CMAC, Responsable Consultora	Usuario Líder de Créditos																						
	Puesta en marcha	Responsable CMAC, Responsable Consultora	Usuario Líder de Créditos																						

Fuente: Elaboración Propia

4.13.1. Programa de capacitación para sectoristas

En esta última etapa los sectoristas serán capacitados oportunamente por el usuario líder de créditos. En esta etapa se pondrá a su disposición los nuevos formatos, los cambios en los procesos y en el sistema.



Cuadro 109: Programa De Capacitación Por Sectorista

	Actividades	Responsable	Equipo	Julio		Agosto					Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1 . 0	IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA ASESORES																									
1 . 1	Reunión de Inicio	REPOSITORIO DE TESIS UCSM																								
	Presentación e implementación del Programa de Capacitación	Usuario Líder	Gerencia de Créditos, Gerencia de Administración, Jefe de Créditos, Jefe de Créditos Comerciales, Jefes de Personal, O&M, Sistemas, Logística, Operaciones,UAI, Riesgos,																							
	Plan de Trabajo	Usuario Líder																								
1 . 1	Asignación de Responsable Administrativo y de Contenidos																									
	Responsable Administrativo	Gerencia de Administración																								
	Responsable de Contenidos	Gerencia de Créditos																								
1 . 2	Reglamento del Programa de Capacitación																									
	Desarrollo de normativa, malla curricular	Responsable de Contenidos y Administrativo	O&M, Personal																							
1 . 3	Determinación de Instructores por cada curso																									
	Créditos	Jefe de Créditos	Obs: Ver cada especialidad																							
	Operaciones	Jefe de Operaciones																								
	Garantías	Jefe de Asesoría Legal																								
	Valuaciones	Jefe de Créditos																								
	UAI, Riesgos	UAI, Riesgos																								
	Sistemas de Información	Jefe de Créditos																								
	Cursos externos	Jefe de Personal																								
1 . 4	Desarrollo de Contenidos																									
	Desarrollo temático	Cada Instructor	Jefe de Cada Instructor																							
	Estandarización y revisión de contenidos	Responsable de Contenidos																								
	Preparación de material de texto, audiovisual y hojas de cálculo	Cada Instructor																								
1 . 5	Aspectos Logísticos																									
	Requerimientos de infraestructura y equipos de cómputo	Responsable Administrativo																								
	Asignación de infraestructura y equipos de cómputo	Jefe de Logística, Jefe de Sistemas																								
1 . 6	Laboratorio Informático																									
	Equipos de Cómputo y conectividad	Jefe de Sistemas																								
	Instalación de Aplicativos	Jefe de Sistemas																								
1 . 7	Ejecución del Programa de Capacitación																									
	Selección de Participantes	Jefe de Créditos																								
	Ejecución de la Capacitación	Responsable de Contenidos																								
	Evaluación teórica y práctica	Responsable Administrativo																								
1 . 8	Resultados Obtenidos	Porcentaje autorizada con fines académicos e investigativos																								
	Presentación a Gerencia	Responsable de Contenidos y Administrativo	En su investigación no se debe referenciar esta tesis																							
	Clausura del Primer Programa	Gerencia, Responsables, Instructores, participantes																								

Fuente: Elaboración Propia

4.14. SEGUIMIENTO Y CONTROL

En esta etapa se aplicará el ciclo de Deming por ser práctico para resolver problemas. También es conocido como Ciclo de mejora continua, en esta metodología se describen cuatro procesos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua.

- PROBLEMA

El número de colocaciones crediticias mensuales de la CMAC es bajo.

- PLANEAR

En esta etapa se recopiló toda la información crediticia para luego analizarla y poder detectar con mayor claridad las causas principales del problema. Para verlo con más detalle ir al capítulo III.

El objetivo es: Agilizar el proceso crediticio para hacerlo más eficiente y poder elevar el número de colocaciones mensuales.

Para lograr el objetivo se recomienda implementar todas las mejoras propuestas en el capítulo IV con el objetivo de disminuir el proceso crediticio y aumentar las utilidades de la CMAC en Arequipa.

- HACER

Para la implementación de las mejoras se propone un cronograma detallando cada actividad por proceso.

Para lograr una implementación ordenada se tomó en total cuatro etapas, las cuales se detallan en el punto 4.14.

- VERIFICAR

Una vez implementadas correctamente todas las mejoras, después de un tiempo previsto por la Gerencia de Créditos se volverá a evaluar al proceso crediticio.

Con los datos obtenidos se procederá a comparar con los objetivos para evaluar si se ha producido la mejora.

- ACTUAR

En este último paso se procederá a documentar el ciclo en base a las conclusiones del paso anterior:

- Si se detectan errores parciales en el paso anterior se realizara un nuevo análisis para detectar las fallas y poder proponer nuevas mejoras.
- Si no se detectan errores relevantes se aplicara a nivel nacional las modificaciones del proceso crediticio.
- Si se detectan errores insalvables se abandonaran las modificaciones propuestas del proceso crediticio.



CONCLUSIONES

PRIMERA.- Se realizó un análisis y propuesta de mejora en la línea de créditos para una caja municipal de ahorro y crédito, logrando incrementar el número de colocaciones de créditos mensuales en un 10.49%.

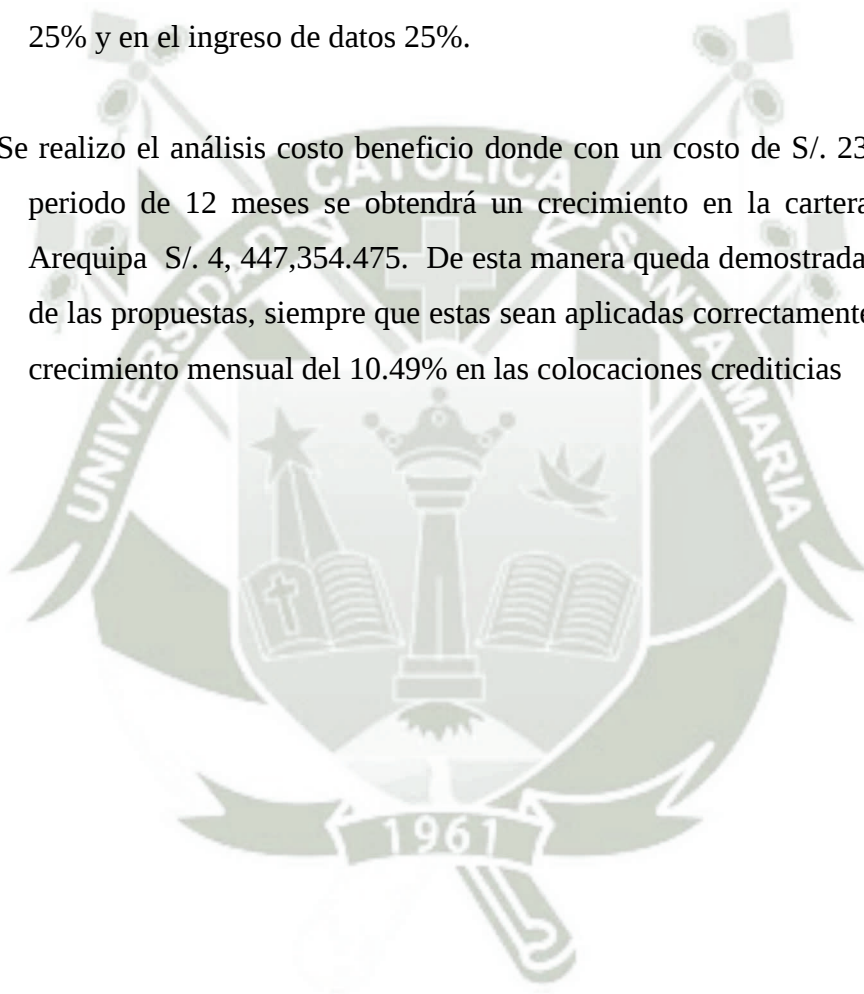
SEGUNDA.- Se realizó el diagnóstico del proceso actual de créditos considerando los 5 sub procesos: promoción, evaluación, aprobación, desembolso y seguimiento, donde se obtuvo que cada colocación de crédito toma un tiempo aproximado de 8 horas con 36 minutos. No se tomó en cuenta a los sub procesos de promoción y seguimiento debido a que cada agencia designa el tiempo que estime conveniente de acuerdo a sus necesidades. En el diagnóstico también se identificó que se utiliza por crédito 47 documentos, distribuidos en 22 formatos, 5 fotocopias y 20 impresiones. El cliente firma 29 veces, el cónyuge 9 veces y el aval 11 veces. El sectorista realiza 2 visitas al cliente e ingresa 97 datos en el sistema de los cuales 43 son datos tipo texto. Cabe indicar que actualmente la CMAC tiene una participación del 14% en el mercado (según la SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS DEL PERÚ).

TERCERA.- Se planteó una propuesta que ayudará al área de operaciones a disminuir el total de firmas y al mismo tiempo evitar el malestar del cliente. En el proceso de desembolso actual el cliente debe de firmar 20 veces, dentro de la mejora se redujeron copias de documentos que no agregan valor al proceso, cuidando de cumplir la normativa de la SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS DEL PERÚ. Con la implementación del nuevo proceso el cliente firmará 15 veces por crédito desembolsado, quedando así: 2 firmas por hoja resumen, 2 firmas por contrato de préstamo, 2 firmas por cronograma de pagos, 2 firmas por pagaré, 2 firmas por boucher de desembolso, 2 firmas por contrato, 2 firmas por cartilla de información y 1 firma por cargo de entrega de tarjeta de débito. Con la aplicación de la propuesta se espera reducir el 25% de las firmas del titular, el 25% de las firmas del cónyuge y el 50% de las firmas del aval y su cónyuge.

CUARTA.- Se realizó la propuesta que permitirá optimizar la gestión crediticia para incrementar el número de créditos colocados mensualmente. Tras realizar las mejoras por cada sub proceso crediticio, se obtuvo un nuevo tiempo por colocación de crédito de 7 horas con 47 minutos, el cual permitirá colocar 81 créditos adicionales en Arequipa.

Seguidamente se detalla la reducción porcentual obtenida por la propuesta: el tiempo de colocación en 10%, firmas y huellas del cliente y cónyuge en un 25%, en papelería el 23%, en las firmas y sellos del personal de la CMAC en 25% y en el ingreso de datos 25%.

QUINTA.- Se realizó el análisis costo beneficio donde con un costo de S/. 23,640.00 en un periodo de 12 meses se obtendrá un crecimiento en la cartera crediticia de Arequipa S/. 4, 447,354.475. De esta manera queda demostrada la efectividad de las propuestas, siempre que estas sean aplicadas correctamente se lograra un crecimiento mensual del 10.49% en las colocaciones crediticias



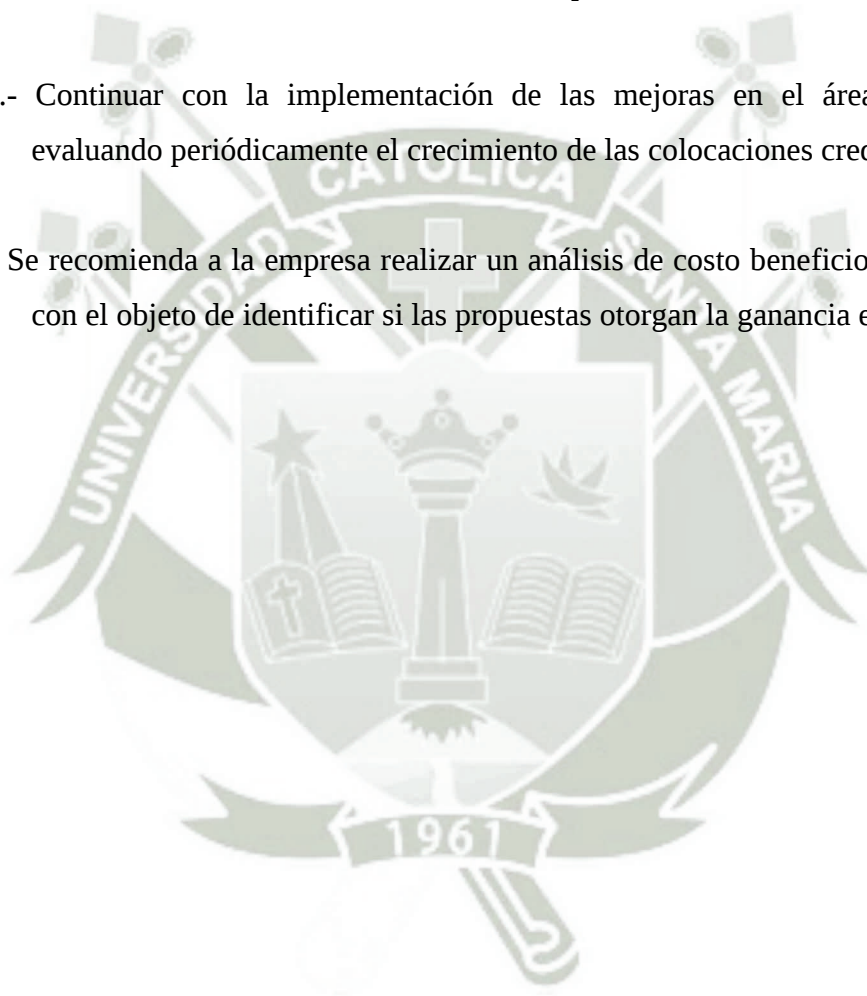
RECOMENDACIONES

PRIMERA.- Realizar periódicamente un diagnostico al proceso de créditos con el propósito de detectar posibles fallas y darle una solución inmediata o establecer una estrategia que permita el crecimiento de la CMAC.

SEGUNDA.- Realizar verificaciones regulares al área de Operaciones con el fin de controlar el número de firmas del cliente durante el proceso de desembolso.

TERCERA.- Continuar con la implementación de las mejoras en el área de créditos, evaluando periódicamente el crecimiento de las colocaciones crediticias.

CUARTA.- Se recomienda a la empresa realizar un análisis de costo beneficio cada 6 meses con el objeto de identificar si las propuestas otorgan la ganancia esperada.



BIBLIOGRAFÍA

- Barbosa, E. ;1996;Calidad Total para Juntas y Reuniones; Colombia: Nomos SA
- Bonilla E., Díaz B., Kleeberg F. & Noriega M; 2010; Mejora Continua de los Procesos: Herramientas y Tecnicas; Perú: Fondo Editorial.
- Decenzo David, Robbins Stephen P; 2001; Administración De Recursos Humanos; México: Limusa.
- Definición abc,2007; Ciencia. 4/02/2016; de Onmidia LTDA Sitio web: <http://www.definicionabc.com/ciencia/analisis.php>.
- Diccionario; 05/02/2016, de .eco-finanzas Sitio web: http://www.eco-finanzas.com/diccionario/E/EXPEDIENTE_DE_CREDITO.htm
- Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.
- Diccionario Terminológico de Economía, Administración y Finanzas; Andrés Suarez Suarez; Imprenta Pirámide, Madrid, 2000.
- Diccionario Contemporáneo, Empresarial, Clasificado por Áreas Especializadas; Mario Apaza Mesa; Imprenta Entrelineas, Perú, 2002.
- Diccionario Económico, Contable, Comercial y Financiero; Javier Sáenz Carlos; Imprenta Gestión; Barcelona, 2002.
- Diccionario Contable, Financiero, Bursátil y de Áreas Afines; Fortunato Sánchez Navarro; Imprenta Word Wide International SAC, Perú, 2009.
- Garcia Rodriguez & Diaz Estrada; 1983; El trabajo en equipo; Mexico: Fondo Educativo Interamericano.
- Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M.; 2008; Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial; Mexico: Mc graw Hill.
- Kopelman, Richard; 1998; Administración de la productividad; McGrawHill
- Laurence Siegel; 1978; Psicología Industrial; mexico: CECSA.
- McGregor, D; 1960; The Human Side of Enterprise; Nueva York: McGraw-Hill.
- Norbert Sillmy; 1970; Diccionario de Psicología; Mexico: Larousse.
- Real Academia Española. Diccionario de la lengua castellana por la Real Academia Española; 1914; Decimocuarta Edición; Imprenta de los sucesores de Hernando, Madrid.
- Robbins, Coulter; 2005; Administración; México: Editorial Pearson, Octava Edición.

- Silva, M., Santos, J. & Rojo, C; 2008; Relaciones Humanas en la Empresa; España: PARANINFO.
- Universidad de Jaén. Procesos. 5/02/2016, de Universidad de Jaén Sitio web: <https://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/archivo/Calidad/Criterio5.pdf>
- Varios Autores; 1971; La psicología moderna De la A a la Z ; Madrid: Ediciones mensajero.
- Werther, Jr., William B. y Davis, Keith; 1998; Administración de personal y recursos humanos; 4ª edición, Mc Graw-Hill Interamericana de México, México, D. F.





ANEXOS

ANEXO N° 1

1.1. Encuesta para Administrador de Agencia

El objetivo de esta encuesta es encontrar posibles mejoras en el proceso crediticio de la CMAC y la satisfacción de los profesionales que lo componen.

Le recordamos que este estudio es confidencial. La información recogida no será analizada de forma individual sino de forma agregada, con fines puramente estadísticos.

Puesto actual:

Antigüedad en la CMAC:

Edad:

Tiempo en el puesto actual:

P

Responda en la CMAC y en su trabajo dentro de ella. Seleccione escribiendo una "X" en el recuadro que mejor refleje su opinión.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

1 En la agencia a mi cargo están establecidas una serie de reuniones para dar seguimiento a la gestión.

2 Periódicamente nos reunimos para revisar el avance del trabajo o de las metas planteadas.

3 Las reuniones o juntas de trabajo son productivas.

4 Reconozco que soy pieza fundamental en los resultados de la CMAC.

5 Reconozco la importancia de mi contribución a la sociedad a través de la organización.

☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐

6	Conozco el sistema de Evaluación del Desempeño.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Recibo retroalimentación oportuna del jefe regional con relación a mi desempeño y se me comunica el resultado	☐	☐	☐	☐	☐
8	Participo activamente en el diseño de mi evaluación a través de la definición de los objetivos anuales.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Recibo entrenamiento para estar actualizado en las habilidades que requiere mi puesto.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Puedo manejar adecuadamente la cantidad de mi carga de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
11	En general me siento contento, animoso y con ganas de seguir trabajando para la CMAC.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Existe apertura al cambio en mi equipo de trabajo (agencia).	☐	☐	☐	☐	☐
13	Con frecuencia estamos pensando en el tema del cambio y las posibles mejoras que podamos implementar.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Mi Jefe inmediato tienen una buena comprensión de lo que pasa en la agencia a mi cargo.	☐	☐	☐	☐	☐

1.2. Encuesta para Sectorista de Créditos Empresariales

El objetivo de esta encuesta es encontrar posibles mejoras en el proceso crediticio de la CMAC y la satisfacción de los profesionales que lo componen.

Le recordamos que este estudio es confidencial. La información recogida no será analizada de forma individual sino de forma agregada, con fines puramente estadísticos.

Puesto actual: **Antigüedad en la CMAC:**

Edad: **Tiempo en el puesto actual:**

P

Responda en la CMAC y en su trabajo dentro de ella. Seleccione escribiendo una "X" en el recuadro que mejor refleje su opinión.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

1	Conozco los objetivos / metas del área de créditos y de mi posición	☐	☐	☐	☐	☐
2	Conozco cómo medir mi propio resultado.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Conozco los procedimientos y sistemas de trabajo de mi puesto.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Los procedimientos y sistemas de trabajo de mi puesto son claros.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Conozco la línea de carrera del área de créditos	☐	☐	☐	☐	☐
6	Conozco el plan de capacitación de mi puesto.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Periódicamente soy capacitado en las labores que desempeño.	☐	☐	☐	☐	☐

8	La capacitación que recibí al inicio en la escuela de créditos es adecuada para el cumplimiento de los objetivos de mi área.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.	☐	☐	☐	☐	☐
10	El administrador demuestra un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado.	☐	☐	☐	☐	☐
11	En mi área el terminar a tiempo y con calidad es un valor que se vive todos los días.	☐	☐	☐	☐	☐
12	En mi área el cumplimiento de los objetivos es de suma importancia.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Periódicamente revisamos en equipo o individualmente con el administrador, el avance y tiempos de los objetivos.	☐	☐	☐	☐	☐
14	La presencia del líder de mi área es esencial para del desarrollo de las actividades.	☐	☐	☐	☐	☐
15	El administrador confía en que las personas harán un buen trabajo sin tener que estar supervisándolos.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Tengo claridad de lo que espera el administrador de mi trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐

1.3.Encuesta para personal de Operaciones

El objetivo de esta encuesta es encontrar posibles mejoras en el proceso crediticio de la CMAC y la satisfacción de los profesionales que lo componen.

Le recordamos que este estudio es confidencial. La información recogida no será analizada de forma individual sino de forma agregada, con fines puramente estadísticos.

Puesto actual: **Antigüedad en la CMAC:**

Edad: **Tiempo en el puesto actual:**

P
iense en la CMAC y en su trabajo dentro de ella. Seleccione escribiendo una "X" en el recuadro que mejor refleje su opinión.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	---------------	---------	-----------------	---------

1 Conozco los procedimientos y sistemas de trabajo de mi puesto.

2 Los procedimientos y sistemas de trabajo están disponibles para su consulta.

3 La reglamentación me ha sido útil para guiar mi actuación en la en el área de operaciones

4 Periódicamente soy capacitado en temas relacionados a "Atención del Cliente"

5 La capacitación que recibo es adecuada para el cumplimiento de los objetivos de mi área.

6 Recibo retroalimentación positiva acerca de mi desempeño.

☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐

- 7 En el área de operaciones están establecidas una serie de reuniones para dar seguimiento a la gestión.
- 8 Las instalaciones que utilizo son adecuadas para realizar mis funciones.
- 9 Cuento con los recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo.
- 10 He logrado mis objetivos y metas profesionales que me fijé en esta empresa.
- 11 En mi área el terminar a tiempo y con calidad es un valor que se vive todos los días.
- 12 El área de operaciones mantiene una buena comunicación con otros departamentos de la empresa.
- 13 Considero que la comunicación con mi jefe es oportuna y efectiva.

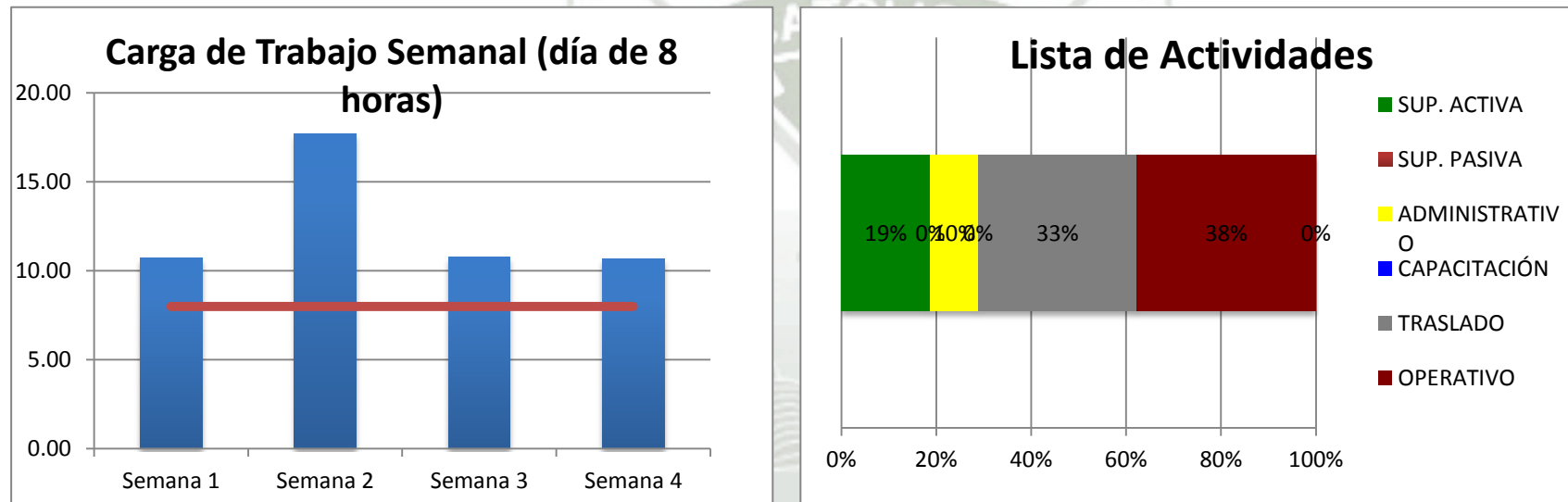
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐



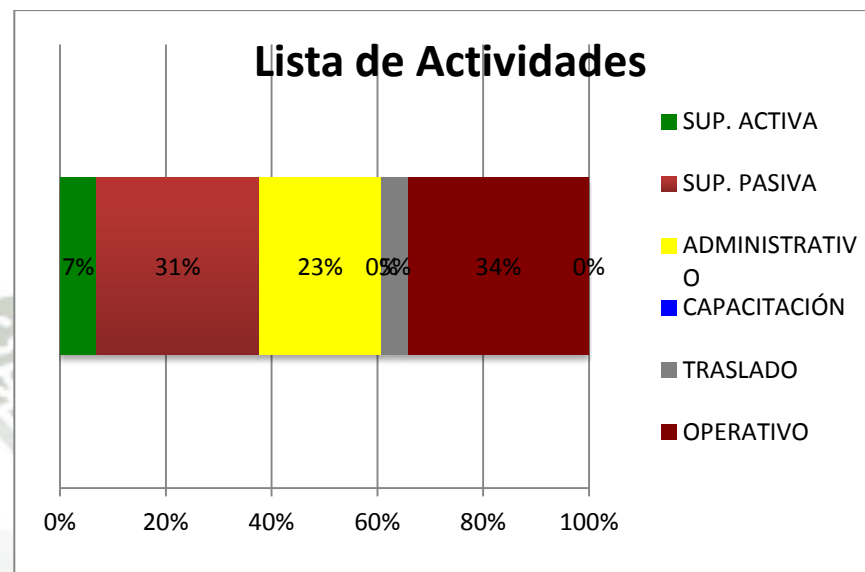
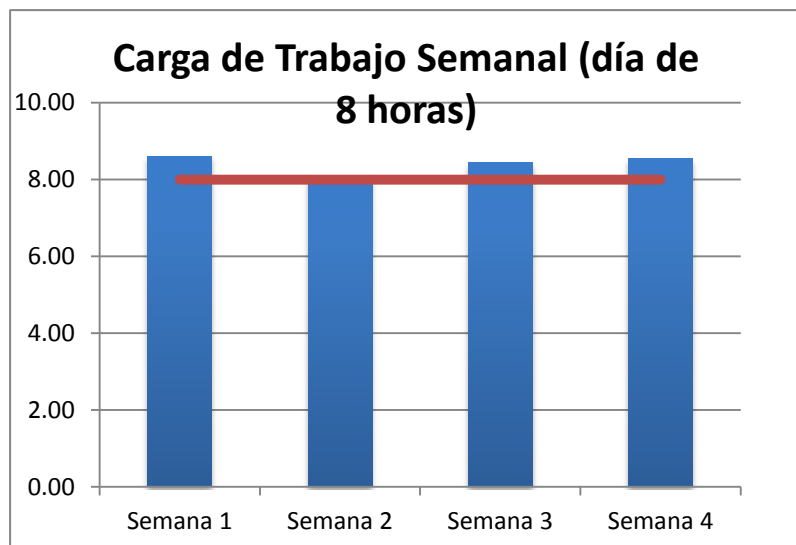
ANEXO N° 2

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE ACTIVIDADES QUE REALIZA EL ADMINISTRADOR DE AGENCIA

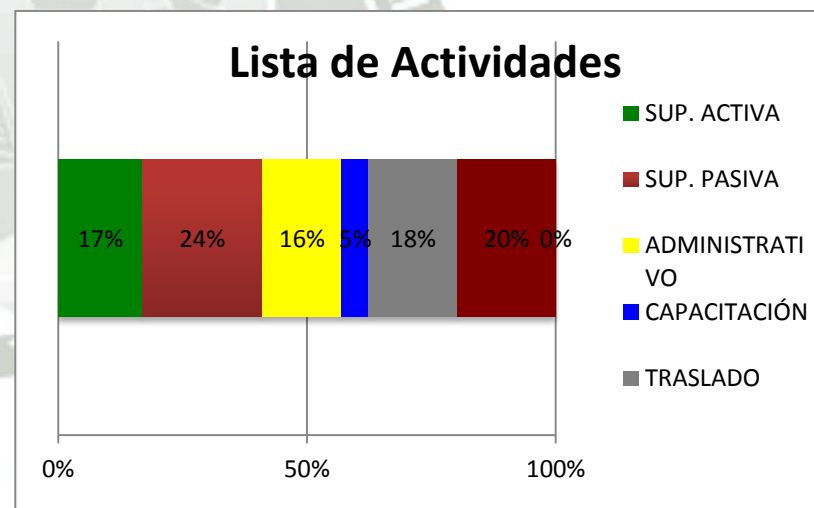
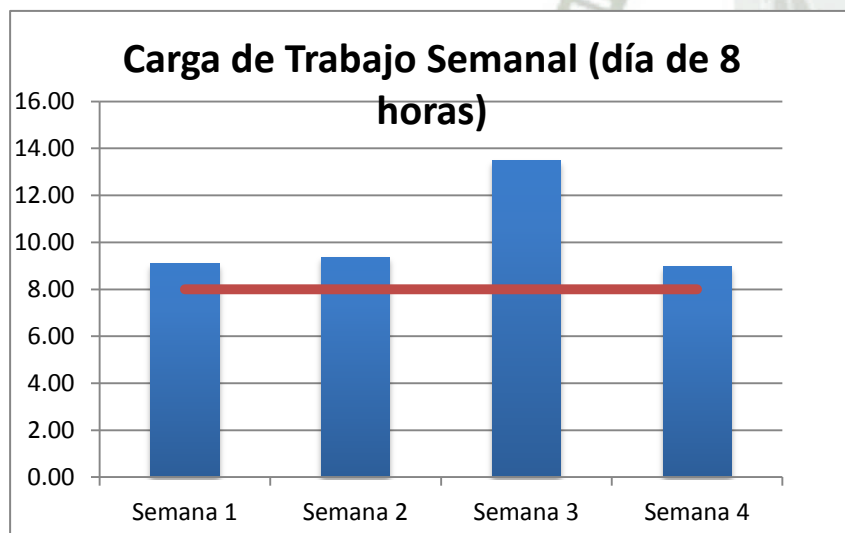
Administrador 1:



Administrador 2



Administrador 3



ANEXO N° 3

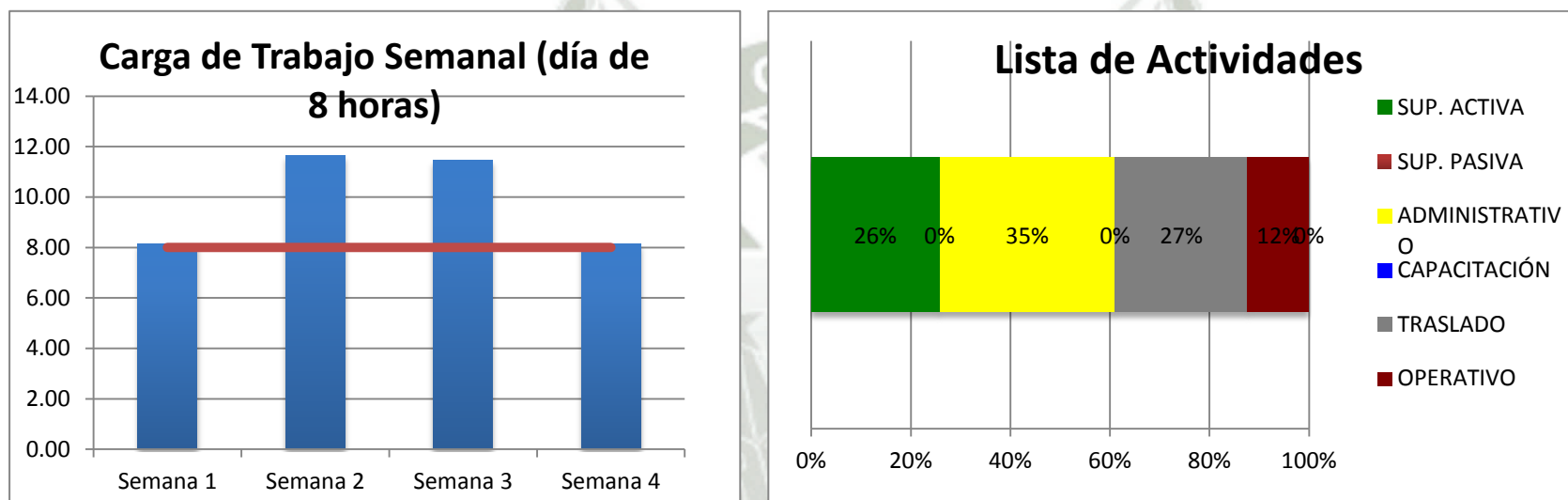
ENCUESTAS DE LISTA DE ACTIVIDADES DEL SECTORISTA LIDER Y ADMINISTRADOR

EJEMPLO:

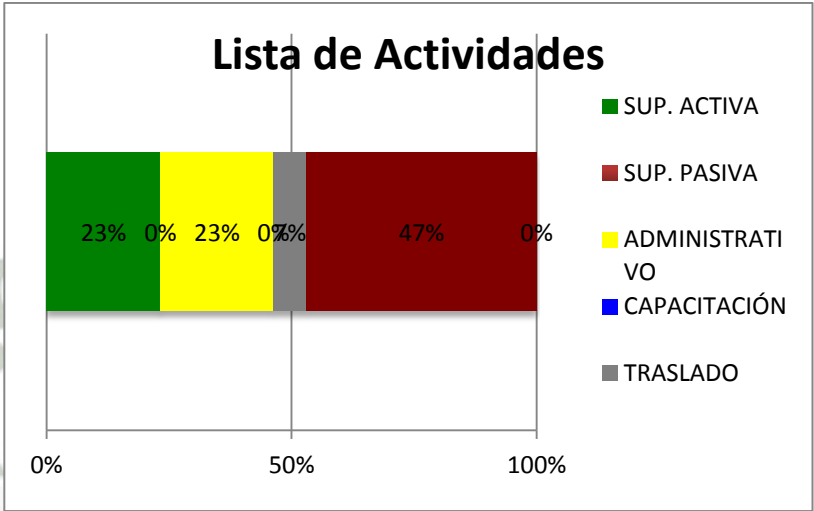
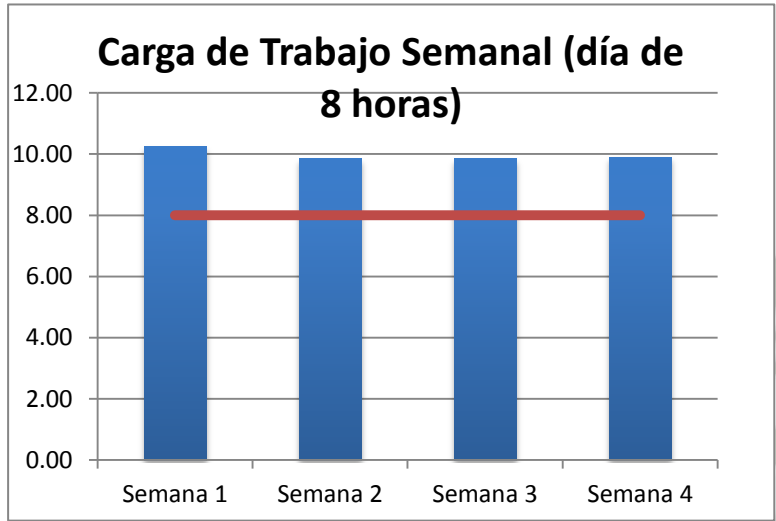
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
1	FORMATO DE LISTA DE ACTIVIDADES					FRECUECIA DE ACTIVIDADES																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										

RESULTADOS:

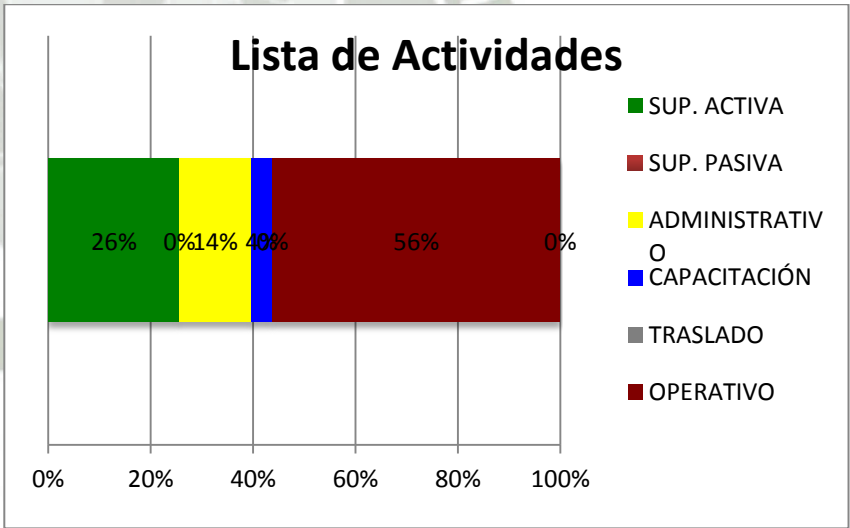
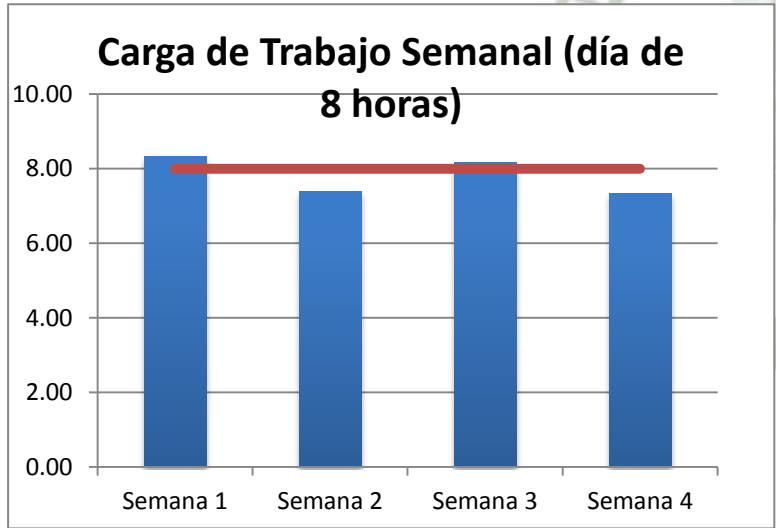
Lista de Actividades 1



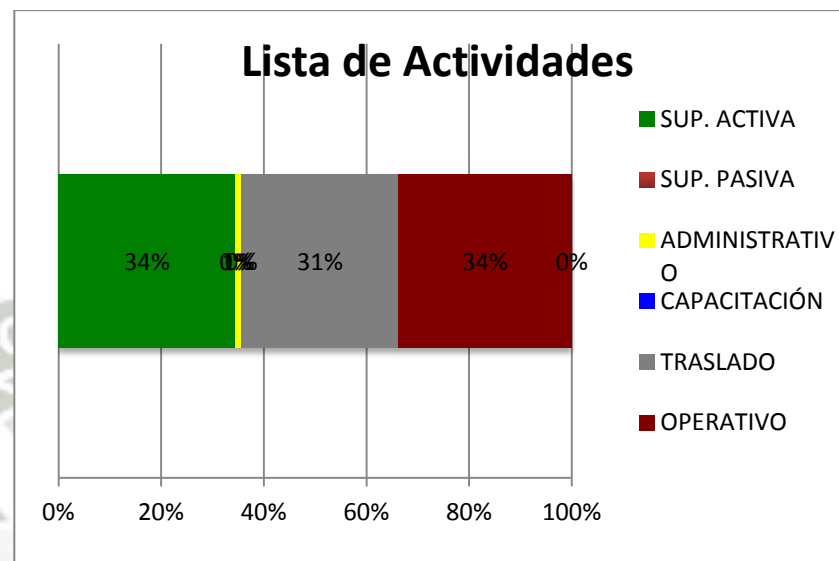
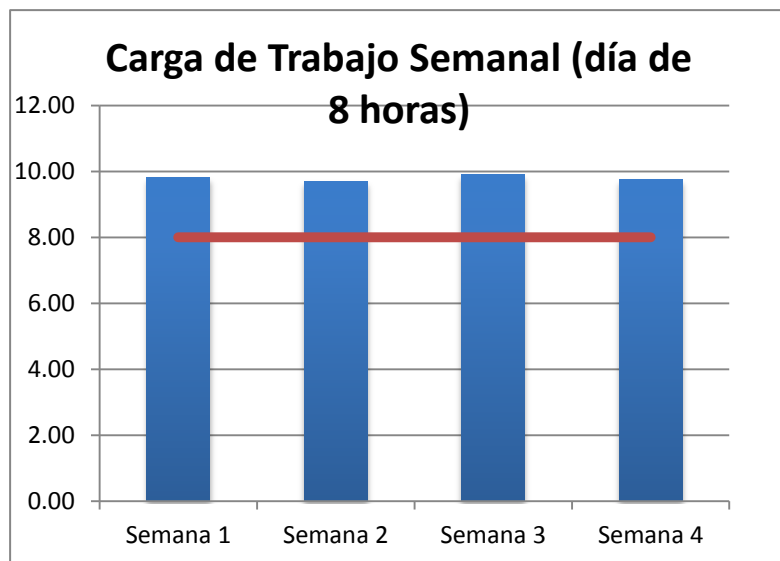
Lista de Actividades 2



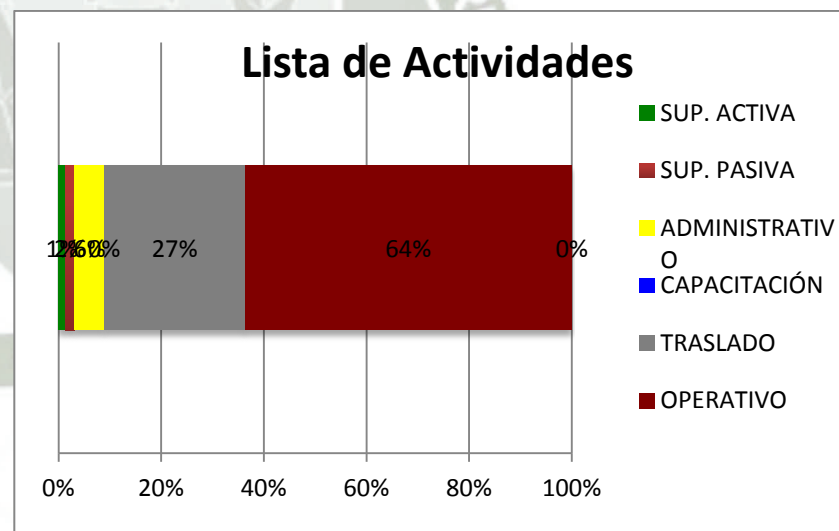
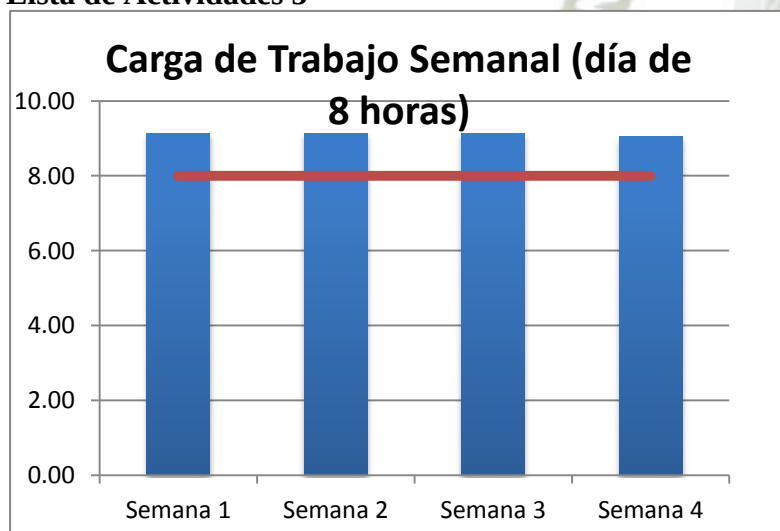
Lista de Actividades 3



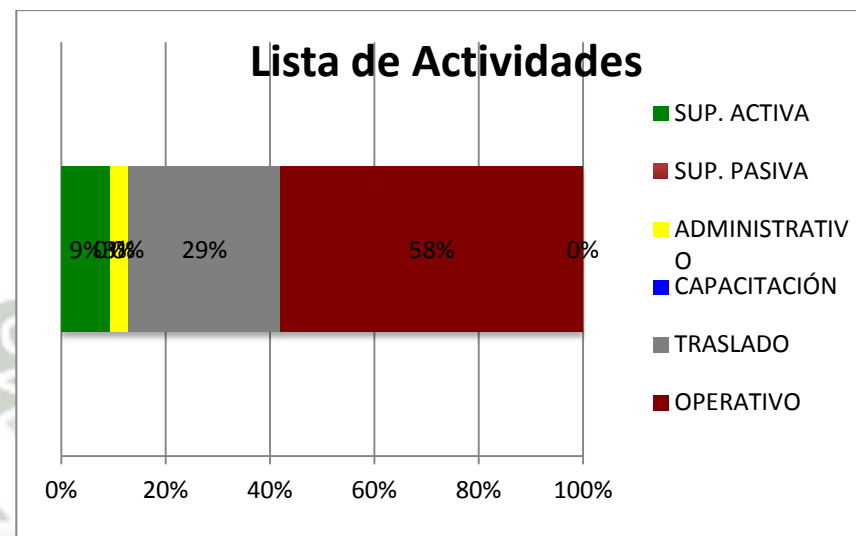
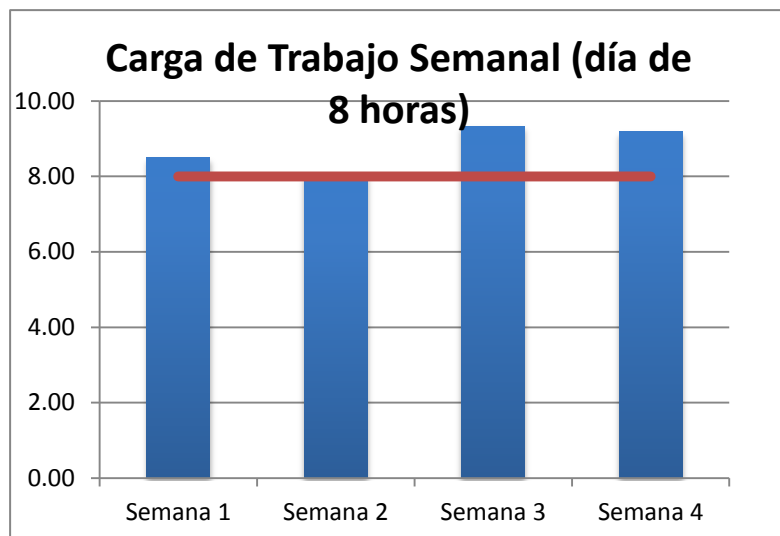
Lista de Actividades 4



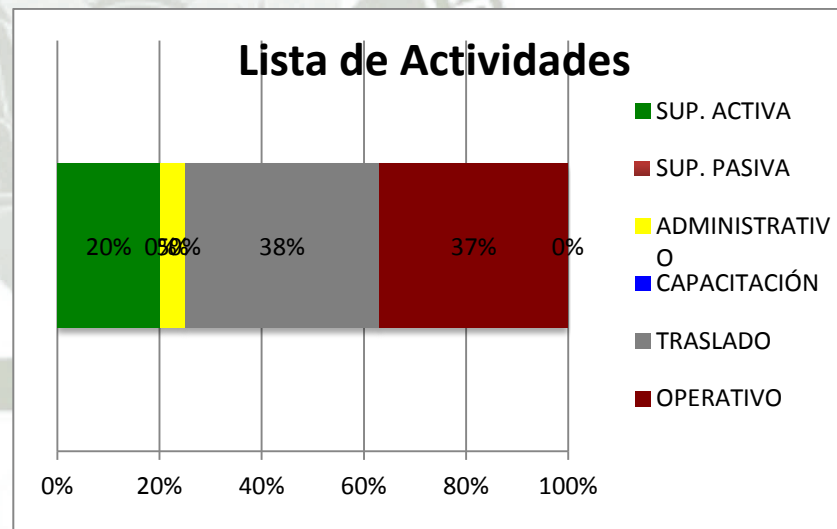
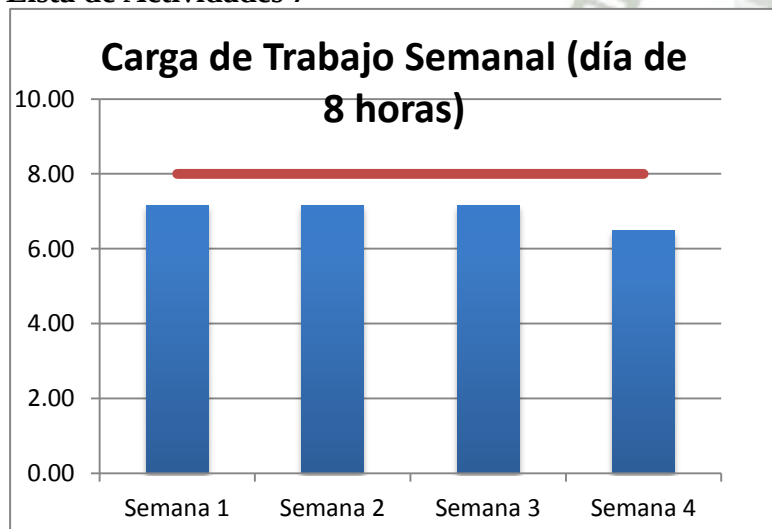
Lista de Actividades 5



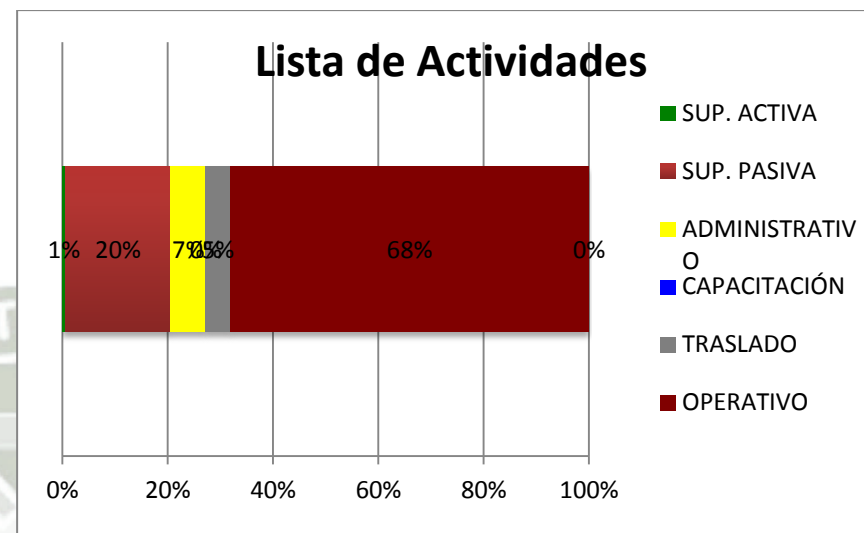
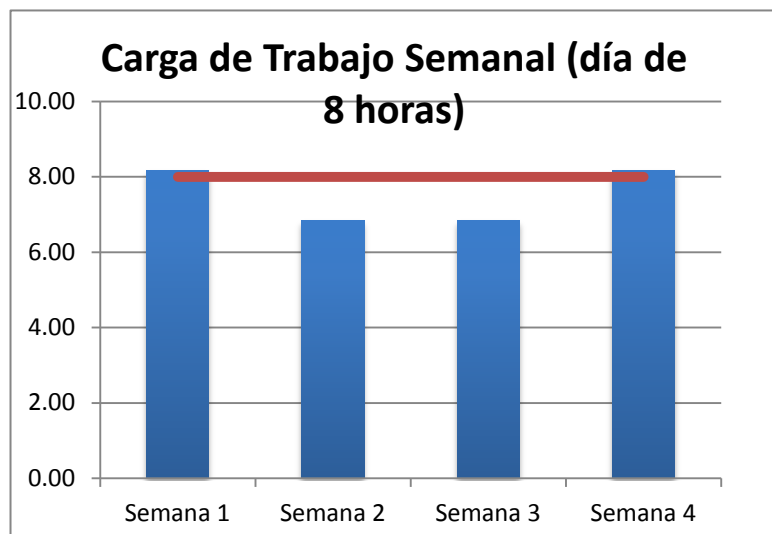
Lista de Actividades 6



Lista de Actividades 7



Lista de Actividades 8



ANEXO 4

ANÁLISIS Y PROPUESTA DE LAS FUNCIONES DEL ASESOR DE FINANZAS EMPRESARIALES

Tipo	F#	Asesor de Finanzas Empresariales	F#	Asistente	F#	Auxiliar	F#	Propuesta de Funciones del Asesor de Finanzas Empresariales
		Realizar una evaluación crediticia profesional, basada en la información fidedigna que recabe directamente sobre aspectos socio - económico - financieros de los clientes que soliciten créditos empresariales, con la finalidad de obtener una clara apreciación de su real capacidad de pago y asesorar desde diferentes perspectivas al cliente: financiera, comercial, económica, de crecimiento empresarial, etc.		Apoyar directamente al Sectorista de Créditos asignado en las labores de promoción y durante el proceso de otorgamiento y recuperación del crédito, brindando un servicio eficiente, rápido y amable a los clientes; asimismo deberá apoyar en labores de cobranza y el control rígido de la morosidad.		Apoyar directamente al Sectorista de Créditos en las labores de registro de información de los clientes y sus negocios en los módulos o sistemas disponibles para el efecto, así como en las labores de gabinete que se desarrollen en la oficina; asimismo atender al cliente en las oficinas de la CMAC con un servicio eficiente, rápido y amable, suministrando información sobre los productos y servicios financieros ofrecidos y guiando a los clientes actuales o potenciales respecto a las necesidades de información y canalización adecuada de sus requerimientos y comunicaciones.		Realizar una evaluación crediticia profesional, basada en la información fidedigna que recabe directamente sobre aspectos socio - económico - financieros de los clientes que soliciten créditos empresariales, con la finalidad de obtener una clara apreciación de su real capacidad de pago y asesorar desde diferentes perspectivas al cliente: financiera, comercial, económica, de crecimiento empresarial, etc.

Servicio 0	1	Ofrecer un servicio eficiente, rápido y amable a los clientes sin descuidar el control rígido de la morosidad, optimizando las variables como stock de cartera, cantidad de clientes y niveles de morosidad. La calidad del servicio y la eficiencia de su trabajo será la mejor tarjeta de presentación para obtener nuevos clientes y prestigio de la institución.					Eliminar, se repite en la 5 del Asesor	
Servicio 0	5	Atender amablemente a los clientes, especialmente a los que vienen a solicitar información sobre las diferentes modalidades de crédito que brinda la CMAC y de acuerdo al cronograma establecido por el Jefe de Créditos.	1	Atender amablemente a los clientes, especialmente a los que vienen a solicitar información sobre las diferentes modalidades de crédito que brinda la CMAC y de acuerdo al cronograma establecido por el Jefe de Créditos.	1	Atender amablemente a los clientes, especialmente a los que vienen a solicitar información sobre las diferentes modalidades de crédito y/o depósito que brinda la CMAC	1	Atender con amabilidad, rapidez y eficiencia a los clientes ,especialmente a los que vienen a solicitar información sobre las diferentes modalidades de crédito que brinda la CMAC La calidad del servicio y la eficiencia de su trabajo será la mejor tarjeta de presentación para obtener nuevos clientes y prestigio de la institución.
Servicio 0	3	Utilizar eficientemente las herramientas de información que la CMAC ponga a su disposición con la finalidad de captar nuevos clientes.					2	Utilizar eficientemente las herramientas de información que la CMAC ponga a su disposición con la finalidad de captar

						nuevos clientes.	
Servicio 0	4	Identificarse ante los clientes, prospectos de clientes y público en general proporcionando su nombre completo y mostrando su carné de identificación (fotocheck), que permita ser ubicado por el cliente posteriormente en la agencia u oficina en la que desarrolla sus funciones.			3	Identificarse ante los clientes, prospectos de clientes y público en general proporcionando su nombre completo y mostrando su carné de identificación (fotocheck), que permita ser ubicado por el cliente posteriormente en la agencia u oficina en la que desarrolla sus funciones.	
Servicio 0	6	Orientar a los clientes de la cartera de créditos a su cargo y a los clientes que correspondan a las carteras a cargo de otros Asesores de finanzas empresariales acerca de la presentación de las solicitudes de créditos, recepción de documentos, realización o postergación de entrevistas programadas, ubicación de los Asesores de finanzas empresariales que no se encuentren en la oficina de la CMAC, con la finalidad que los clientes no esperen en nuestras oficinas,		3	Orientar al cliente en la presentación de la documentación requerida para la evaluación de créditos o apertura de cuentas de depósito.	4	Orientar a los clientes de la cartera de créditos a su cargo y a los clientes que correspondan a las carteras a cargo de otros Asesores de finanzas empresariales acerca de la presentación de las solicitudes de créditos, recepción de documentos, realización o postergación de entrevistas programadas, constitución de garantías, ubicación de los Asesores de finanzas empresariales que no se encuentren en la oficina de la CMAC, con la finalidad que los clientes no

		brindándole de esta manera una adecuada atención.				esperen en nuestras oficinas, brindándole de esta manera una adecuada atención.
Servicio	32	Brindar apoyo al cliente, orientándolo respecto a los diferentes trámites y gestiones que se deban realizar (constitución de garantías, entre otros) con la finalidad de obtener su crédito al menor tiempo posible y en las mejores condiciones de mercado.				Eliminar, se repite en la 6 del Asesor
Servicio	10	Tener un amplio conocimiento de los productos y servicios que ofrece la CMAC			Comunicar a los clientes que lo requieran el estado de sus solicitudes de crédito.	5 Tener un amplio conocimiento de los productos y servicios que ofrece la CMAC
Servicio	12	Estar atento a las sugerencias, consultas y quejas del público y hacerlas de conocimiento del Jefe del Área, a fin de evaluarlas e introducir mejoras si el caso lo requiere.		4		6 Estar atento a las sugerencias, consultas y quejas del público y hacerlas de conocimiento del Jefe del Área, a fin de evaluarlas e introducir mejoras si el caso lo requiere.

Servicio	29	Si el crédito es aprobado debe explicarle personalmente al cliente sobre la política de créditos de la CMAC y la importancia de la puntualidad en los pagos para el otorgamiento de futuros créditos.		5	Explicar al cliente en términos claros y sencillos la Política de Créditos de la CMAC . y la importancia de la puntualidad en los pagos para futuros créditos.	7	Explicar al cliente en términos claros y sencillos la Política de Créditos de la CMAC S.A.C. y la importancia de la puntualidad en los pagos para futuros créditos.
Servicio	15	Estar dispuesto a brindar un mayor servicio cuando la demanda del público así lo requiera.				8	Estar dispuesto a brindar un mayor servicio cuando la demanda del público así lo requiera.
Servicio	16	Mostrar una actitud de respeto y brindar un trato amable y cordial hacia el cliente.					Eliminar, se repite en la 1 Asesor, 1 Asistente, 1 Auxiliar, y 5 Asesor
Servicio	31	Ser sincero y puntual con el cliente en todo el proceso crediticio (promoción, evaluación, propuesta, constitución de garantías, desembolso, seguimiento y recuperación). Si desde el inicio se observa que una persona o empresa no es sujeta de crédito se debe ser claro y evitar pérdidas de tiempo creando falsas expectativas por las indecisiones en la evaluación o en alguna otra etapa. Debe				9	Ser sincero y puntual con el cliente en todo el proceso crediticio (promoción, evaluación, propuesta, constitución de garantías, desembolso, seguimiento y recuperación). Si desde el inicio se observa que una persona o empresa no es sujeta de crédito se debe ser claro y evitar pérdidas de tiempo creando falsas expectativas por las indecisiones en la evaluación o en alguna otra

		tener presente que la rapidez en el servicio, la sinceridad y transparencia que demuestre en su accionar ante el cliente y comunidad en general le dará a la CMAC el prestigio de una institución seria.					etapa. Debe tener presente que la rapidez en el servicio, la sinceridad y transparencia que demuestre en su accionar ante el cliente y comunidad en general le dará a la CMAC el prestigio de una institución seria.	
Promo ción	2	Realizar una intensa labor de promoción crediticia y visitar a clientes potenciales identificados y aquellos que sean presentados por los promotores de crédito e incentivar el acceso al crédito. En todos los casos se debe ser claro, transparente y preciso en la información proporcionada sobre las condiciones, requisitos que suministre y en el resultado de su evaluación profesional que deba comunicar a los clientes.	2	Realizar labor de promoción y visitar a clientes potenciales captados por los promotores, e incentivar el acceso al crédito. En ambos casos se debe ser claro y preciso en la información. El Asistente de Créditos debe identificarse proporcionando su nombre a la persona que promociona y visita, a fin de que ésta lo pueda ubicar posteriormente en la oficina.	29	Participar en las promociones grupales de créditos y ahorros que se realicen para la captación de clientes nuevos.	10	Realizar una intensa labor de promoción crediticia y visitar a clientes potenciales identificados y aquellos que sean presentados por los promotores de crédito e incentivar el acceso al crédito. En todos los casos se debe ser claro, transparente y preciso en la información proporcionada sobre las condiciones, requisitos que suministre y en el resultado de su evaluación profesional que deba comunicar a los clientes.
Promo ción: Visita	55	Visitar a clientes inactivos y ofrecerles nuevamente créditos.	24	Visitar a clientes que han cancelado su crédito y ofrecerles nuevamente créditos.			11	Visitar a clientes que han cancelado su crédito y ofrecerles nuevamente créditos.

Promo ción: Visita	56	Visitar clientes vigentes con saldos pequeños y buen historial de pagos y ofrecerles un re préstamo.	25	Visitar clientes con créditos vigentes, saldos pequeños y buen historial de pagos, y ofrecerles un re préstamo.			12	Visitar clientes vigentes con saldos pequeños y buen historial de pagos y ofrecerles un re préstamo.
Evalua ción: Regist ro de Datos					8	Registrar y actualizar los datos de clientes prestatarios en el Software Financiero Automatizado - SOFIA y demás formularios en el expediente electrónico en el Sistema de Gestión de Créditos con información proporcionada por el Sectorista de Créditos.	13	Registrar y actualizar los datos de clientes prestatarios en el Software Financiero Automatizado - SOFÍA, demás formularios en el expediente electrónico en el Sistema de Gestión de Créditos - SGC, Módulo de Estados Financieros y cualquier otro sistema de información.
Evalua ción: Invent arios	24	Realizar, verificar y registrar detalladamente inventarios de activos, pasivos, ingresos, costos y gastos de los productos en los negocios y empresas a evaluar.	8	Realizar y verificar inventarios de productos de negocios a evaluar.			14	Realizar, verificar y registrar detalladamente inventarios de activos, pasivos, ingresos, costos y gastos de los productos en los negocios y empresas a evaluar.
Evalua ción: Visita	20	Cada vez que se trate de un préstamo nuevo o uno recurrente (re préstamo), el Asesor de finanzas empresariales debe visitar el negocio, empresa, taller, kiosco, etc. y el domicilio del cliente para recabar o actualizar la información respectiva, según las normas	4	Cada vez que se trate de un préstamo nuevo o re préstamo, el Asistente de Créditos debe visitar el negocio, empresa, taller, kiosco, etc. y el domicilio del cliente para recabar o actualizar la información.			15	Cada vez que se trate de un préstamo nuevo o uno recurrente (re préstamo), el Asesor de Finanzas Empresariales debe visitar el negocio, empresa, taller, kiosco, etc. y el domicilio del cliente para recabar o actualizar la información respectiva, según las

		internas vigentes sobre el particular.					normas internas vigentes sobre el particular.
Evalua ción: Visita	35	Estar atento a las nuevas necesidades de los clientes; aunque mantengan alguna operación crediticia vigente, debe visitarlos para proponerles el otorgamiento de un nuevo crédito, especialmente en épocas de campaña que desarrolle la CMAC y si ya han cancelado puntualmente cuando menos el 25% de las cuotas programadas inicialmente.	3	En el caso de clientes vigentes debe visitarlos para proponerles el otorgamiento de un nuevo crédito, especialmente si ya han cancelado puntualmente cuando menos el 25% de las cuotas programadas inicialmente.		16	Estar atento a las nuevas necesidades de los clientes; aunque mantengan alguna operación crediticia vigente, debe visitarlos para proponerles el otorgamiento de un nuevo crédito, especialmente en épocas de campaña que desarrolle la CMAC y si ya han cancelado puntualmente cuando menos el 20% del capital otorgado.
Evalua ción: Visita	39	Una vez otorgado el crédito, el Asesor de finanzas empresariales debe visitar al prestatario con una doble finalidad: intensificar y fortalecer una relación de largo plazo entre la CMAC y el cliente.	17	Una vez otorgado el crédito, el Asistente debe visitar al prestatario con una doble finalidad: intensificar la relación Caja - cliente y al mismo tiempo controlar la morosidad procurando el oportuno pago de las cuotas a partir de un día de atraso, de acuerdo al listado de morosidad que debe			Eliminar, se repite en la 35 del Asesor

				obtener del sistema.				
Evaluación: Central de Riesgo	18	Previo a la evaluación profesional socio - económica - financiera del cliente, el Asesor de finanzas empresariales deberá evaluar la posición crediticia del solicitante, cónyuge y avales en el sistema financiero, a través de las centrales de riesgo externa (CRW) e interna (posición de clientes - SOFIA, comentarios - SGC), para tener un criterio más claro para continuar con la evaluación.			10	Efectuar consultas en las centrales de riesgos internas, externas, públicas y privadas, así como en las fuentes oficiales de información accesibles vía Internet (IDENTIDAD, SUNAT, RRPP etc.).	17	Previo a la evaluación profesional socio - económica - financiera del cliente, evaluar la posición crediticia del solicitante, cónyuge y avales en el sistema financiero, a través de las centrales de riesgo externa e interna (posición de clientes - SOFÍA, comentarios - SGC), públicas y privadas así como en las fuentes oficiales de información accesibles vía Internet (IDENTIDAD, SUNAT, RRPP etc.), y tener un criterio más claro para continuar con la evaluación.
Evaluación	21	Obtener del cliente la mayor cantidad de información para poder argumentar y presentar técnica y adecuadamente su propuesta y así defender su propuesta sin permitir que a un cliente que merece el apoyo a través del financiamiento adecuado y oportuno se le perjudique injustamente por falta de	5	Obtener del cliente la mayor cantidad de información para poder defender su propuesta y no permitir que a un cliente que merece apoyo se le sacrifique injustamente por falta de información completa y razonable.	11	Obtener del cliente, en las entrevistas, la mayor cantidad de información para suministrarla adecuadamente al Sectorista de Créditos.	18	Obtener del cliente la mayor cantidad de información para poder argumentar y presentar técnica y adecuadamente su propuesta y así defender su propuesta sin permitir que a un cliente que merece el apoyo a través del financiamiento adecuado y oportuno se le perjudique

		información completa y razonable.					injustamente por falta de información completa y razonable.
Evalua ción	22	Evaluar las solicitudes de crédito de clientes y verificar la existencia de los negocios, actuando con eficiencia, rapidez y realizando un análisis profesional y objetivo sin dejarse influenciar por aspectos subjetivos o emotivos, por la amistad, simpatía o exceso de confianza con el cliente.	6	Evaluar solicitudes de crédito de clientes y verificar la existencia de negocios, actuando con eficiencia, rapidez y realizando un análisis profesional y objetivo sin dejarse llevar por aspectos subjetivos o emotivos como la amistad, simpatía o exceso de confianza con el cliente.		19	Evaluar las solicitudes de crédito de clientes y verificar la existencia de los negocios, actuando con eficiencia, rapidez y realizando un análisis profesional y objetivo sin dejarse influenciar por aspectos subjetivos o emotivos, por la amistad, simpatía o exceso de confianza con el cliente, actuando con absoluta independencia y autonomía, por lo que asumirá absoluta responsabilidad por la evaluación realizada en los créditos que proponga otorgar o denegar.

Evalua ción	25	Realizar profesionalmente la evaluación socio económica financiera de los clientes que soliciten créditos empresariales con absoluta independencia y autonomía, por lo que asumirá absoluta responsabilidad por la evaluación realizada en los créditos que proponga otorgar o denegar.					Eliminar, se une a la 22 del Asesor
Evalua ción	47	Es responsable que la información registrada en medios físicos o electrónicos en las Hojas de Trabajo, Evaluación del Crédito, Información Básica del Cliente, Estados Financieros, Informes de Negocio, así como datos referidos al domicilio, garantía y documentos de identidad del cliente, debe ceñirse estrictamente a la verdad.	21	La información registrada en las Hojas de Evaluación u Hojas de Trabajo del crédito, así como datos referidos al domicilio, garantía y documentos de identidad del cliente deben ceñirse estrictamente a la verdad y efectuar el registro de los mismos a través de los módulos y sistemas disponibles para tal efecto.	6	Recibir y registrar la documentación de clientes que solicitan créditos y entregarla inmediatamente al Sectorista de Crédito responsable.	20 Ser responsable por la información registrada en medios físicos o electrónicos en las Hojas de Trabajo, Evaluación del Crédito, Información Básica del Cliente, Estados Financieros, Informes de Negocio, Informe Comercial, Informes de Visita, así como datos referidos al domicilio, garantía, documentos de identidad del cliente, entre otros documentos indicados en el Reglamento de Créditos Empresariales, Procedimientos y demás normas crediticias aplicables, se ciña estrictamente a la verdad y

							este actualizada
Evalua ción	42	Actualizar permanentemente el expediente de créditos físico o electrónico, según corresponda, como por ejemplo: Estados Financieros, Informe Comercial, hojas de trabajo, informes de negocio, informes de visitas, entre otros documentos indicados en el Reglamento de Créditos Empresariales, Procedimientos y demás normas crediticias aplicables.		18	Colaborar, a solicitud del Sectorista respectivo, en la actualización permanente de los expedientes de crédito, como por ejemplo: historial de pagos, hojas de evaluación, clasificación del deudor, correspondencia, entre otros.		Eliminar, se une a la 47 del Asesor
Evalua ción	28	Verificar que los expedientes físicos y electrónicos tengan toda la documentación necesaria para el otorgamiento del crédito.	9	Verificar que los expedientes tengan toda la documentación necesaria para el otorgamiento del crédito, conforme a las normas internas crediticias.	12	Apoyar en la verificación de los expedientes de crédito, respecto a la vigencia de las evaluaciones y en el contenido de toda la documentación necesaria para el otorgamiento de préstamos, en ausencia del Sectorista respectivo.	Eliminar, se une a la 47 del Asesor
Evalua ción	23	Negociar con cada cliente, dentro del marco de las normas internas crediticias,				21	Negociar con cada cliente, dentro del marco de las normas internas crediticias,

		las características de la operación o financiamiento a proponer al respectivo Sub Comité de Aprobación de Créditos, lo cual requiere que el Asesor de finanzas empresariales esté informado de las condiciones crediticias de las empresas competidoras en el ámbito geográfico que atiende.				las características de la operación o financiamiento a proponer al respectivo Sub Comité de Aprobación de Créditos.
Evalua ción	27	Mediante una propuesta de financiamiento debidamente fundamentada, alcanzar al Sub Comité o Comité de Aprobación de Créditos la evaluación realizada del negocio y del cliente para la respectiva aprobación o denegación del crédito. Previamente deberá estar ingresada en el sistema SOFIA y en el Sistema de Gestión de Créditos -SGC la información referida a los clientes, avales y sus estados financieros, garantías, informes del expediente electrónico sobre el negocio.				22 Mediante una propuesta de financiamiento debidamente fundamentada, alcanzar al Sub Comité o Comité de Aprobación de Créditos la evaluación realizada del negocio y del cliente para la respectiva aprobación o denegación del crédito. Previamente deberá estar ingresada en el sistema SOFÍA y en el Sistema de Gestión de Créditos -SGC la información referida a los clientes, avales y sus estados financieros, garantías, informes del expediente electrónico sobre el negocio.

Aprobación	8	Enviar oportunamente las propuestas de financiamiento, que haya elaborado ante la solicitud de créditos de los clientes, a los respectivos niveles de aprobación, considerando un tiempo prudente para que los miembros de los Sub Comités o Comités de Aprobación de Créditos evalúen adecuadamente la(s) propuesta(s) presentada(s).				23	Enviar oportunamente las propuestas de financiamiento, que haya elaborado ante la solicitud de créditos de los clientes, a los respectivos niveles de aprobación, considerando un tiempo prudente para que los miembros de los Sub Comités o Comités de Aprobación de Créditos evalúen adecuadamente la(s) propuesta(s) presentada(s).
Aprobación	30	Si el crédito es denegado debe explicarse técnicamente sobre las razones para haber tomado tal decisión; si la resolución del Sub Comité o Comité de Aprobación de Créditos difiere en las condiciones, monto, plazo y forma de pago, solicitadas o propuestas, deberá igualmente indicarle con precisión todos los detalles sobre la referida resolución y no dejar vacíos que motiven insatisfacción en el cliente.				24	Si el crédito es denegado debe explicarse técnicamente al cliente sobre las razones para haber tomado tal decisión; si la resolución del Sub Comité o Comité de Aprobación de Créditos difiere en las condiciones, monto, plazo y forma de pago, solicitadas o propuestas, deberá igualmente indicarle con precisión todos los detalles sobre la referida resolución y no dejar vacíos que motiven insatisfacción.

Garan tías	26	Verificar, evaluar y registrar las garantías que presente el cliente, sean éstas inscribibles y/o no inscribibles. Estas últimas deberán valorizarse a precios razonables de mercado y para las primeras debe opinar sobre la razonabilidad de los valores consignados por el Perito Valuador, por lo que deberá mantenerse debidamente capacitado y actualizado sobre esta materia.	7	Verificar las garantías inscribibles y no inscribibles, considerando que estas últimas deberán valorizarse a precios razonables de mercado.		25	Verificar, evaluar y registrar las garantías que presente el cliente, sean éstas inscribibles y/o no inscribibles. Estas últimas deberán valorizarse a precios razonables de mercado y para las primeras debe opinar sobre la razonabilidad de los valores consignados por el Perito Valuador, por lo que deberá mantenerse debidamente capacitado y actualizado sobre esta materia, dando conformidad (firma y sello) a los mismos.

Garan tías	34	Verificar personalmente y llevar un seguimiento estricto de los documentos necesarios para la constitución de garantías inscribibles. Además deberá alcanzar a la Administración para su custodia las escrituras públicas de prendas e hipotecas, fideicomisos en garantía, certificados originales de depósitos a plazo fijo y/o de tasación de alhajas, cartas fianza, warrants, etc. Todos los trámites de constitución de garantías ante Notarías, Registros Públicos u otro organismo competente deben realizarse, especialmente la presentación y recojo de documentos, y revisarse personalmente. El Asesor de finanzas empresariales es responsable de la correcta redacción de estos documentos jurídicos dando conformidad (firma y sello) de los mismos.				26	Verificar personalmente y llevar un seguimiento estricto de los documentos necesarios para la constitución de garantías inscribibles. Archivar dentro del expediente las escrituras públicas de prendas e hipotecas, fideicomisos en garantía, certificados originales de depósitos a plazo fijo y/o de tasación de alhajas, cartas fianza, warrants, etc. Realizar y revisar todos los trámites de constitución de garantías ante Notarías, Registros Públicos u otro organismo competente, especialmente la presentación y recojo de documentos. El Asesor de Finanzas Empresariales es responsable de la correcta redacción de estos documentos jurídicos dando conformidad (firma y sello) de los mismos bajo responsabilidad.	
Garan tías	43	Verificar que los contratos de préstamos con garantías inscribibles en los cuales	10	Solicitar personalmente a los Asistentes o Jefe del Área Legal la opinión legal	19	Efectuar el seguimiento respectivo para que los contratos inscribibles en	27	Solicitar y verificar que los contratos de préstamos con garantías inscribibles en los

		intervengan fiadores solidarios y/o apoderados sean revisados previamente por el Asesor Legal, interno o externo, según el caso.		correspondiente sobre las garantías reales ofrecidas por los clientes y hacer un estrecho seguimiento de los trámites de confección e inscripción de contratos y minutas, así como llevar un seguimiento estricto de los documentos necesarios para la constitución de garantías inscribibles en los respectivos Registros Públicos.		los cuales intervengan fiadores solidarios y/o apoderados deban ser previamente visados por el Jefe o Asistente del Área Legal o Asesor Legal Externo, según corresponda.		cuales intervengan fiadores solidarios y/o apoderados sean revisados previamente por el Asesor Legal, interno o externo, según sea el caso.
Garan tías					26	Elaborar informes para el levantamiento de garantías inscritas, los cuales deben estar refrendados por el Sectorista responsable.	28	Elaborar informes para el levantamiento de garantías inscritas.
Garan tías	33	Verificar que la valuación de inmuebles, prendas mercantiles, prendas vehiculares, prendas agrícolas y prendas industriales realizada por los Peritos Valuadores inscritos en la SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS DEL PERÚ se encuentre dentro de los precios razonables de mercado, dando conformidad	12	Verificar que la valuación de inmuebles, prendas mercantiles, prendas vehiculares, prendas agrícolas, prendas Industriales, etc. realizada por los Peritos Valuadores inscritos en la SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS DEL PERÚ se encuentre dentro de los precios razonables de mercado.				Eliminar se repite en la 43 del Asesor, 10 del Asistente y 19 del Auxiliar

		(firma y sello) a los mismos.					
Garan tías			11	Hacer búsquedas, solicitar copias de títulos archivados, certificados de gravámenes actualizados, valuaciones actualizadas con firmas legalizadas de peritos autorizados por la SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS DEL PERÚ e inscribir garantías de clientes a los cuales se les iniciará proceso de cobranza judicial.		29	Hacer búsquedas de bienes, solicitar copias de títulos archivados, certificados de gravámenes actualizados, valuaciones actualizadas con firmas legalizadas de peritos autorizados por la SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS DEL PERÚ
Garan tías						30	Solicitar copia de las Pólizas de Seguro que cubran las garantías dejadas en garantía endosadas a favor de CMAC y archivarlas en el expediente.

Firmas	37	Verificar que la aprobación del crédito, según el caso de contar o no con el SGC, tenga en las resoluciones de Comité o Sub Comité de Aprobación de Créditos las firmas manuscritas o refrendos electrónicos correspondientes a cada nivel de autorización.	15	Verificar que la aprobación del crédito tenga, según el caso, las firmas manuscritas o refrendos electrónicos correspondientes a cada nivel de autorización. En las oficinas que no cuentan con el Sistema de Gestión de Créditos, de ser necesario, llevar el expediente ante los miembros de los respectivos Sub Comités o Comités de Aprobación de Crédito y encargarse de verificar la oportuna aprobación. Si requiere de la aprobación de Gerencia, deberá encargarse del envío de la documentación respectiva incluso por fax, de ser necesario.	15	Verificar, por encargo del Sectorista respectivo, que los expedientes de créditos aprobados tengan las firmas correspondientes a cada nivel de autorización, según las normas sobre el particular.	31	Verificar que la aprobación del crédito tenga las aprobaciones electrónicas correspondientes a cada nivel de autorización. En caso de contingencia al no contarse con el Sistema de Gestión de Créditos, llevar el expediente ante los miembros de los respectivos Sub Comités o Comités de Aprobación de Crédito y encargarse de verificar la oportuna aprobación. Si requiere de la aprobación de Gerencia, deberá encargarse del envío de la documentación respectiva incluso por fax, de ser necesario. Luego de superada la contingencia los aprobadores deben realizar el registro.
Firmas			13	Verificar que la firma de clientes, garantes y avales coincidan con la firma que tiene su documento oficial de identidad DOI. Estas firmas deben realizarse en su presencia y previa identificación de tales personas mediante la	13	Verificar que la firma de clientes, garantes y avales en contratos, pagarés, solicitudes, declaraciones juradas, registro de firmas, información básica, etc. coincidan con la firma que tiene su documento oficial de	32	Verificar que la firma de clientes, garantes y avales en contratos, pagarés, solicitudes, declaraciones juradas, registro de firmas, información básica, etc. coincidan con la firma que tiene su documento oficial de identidad. Estas firmas

				verificación del respectivo DOI.		identidad. Estas firmas deben realizarse en su presencia y previa identificación.	deben realizarse en su presencia y previa identificación.
Seguro Desgravamen							33 Gestionar copia de la Declaración Personal de Salud (DPS) y copia del Certificado de Seguro de desgravamen firmado por el cliente, archivándolo en el expediente.
Desembolso	38	Poner a disposición de los Asistentes de Operaciones respectivos el expediente de crédito evaluado y aprobado para su posterior desembolso.	16	Poner a disposición de los Asistentes de Operaciones el expediente de crédito evaluado y aprobado para su posterior desembolso.	16	Poner a disposición del Área de Operaciones el expediente de crédito evaluado y aprobado para su posterior desembolso. En caso existan observaciones en la aprobación, deberá encargarse de la regularización respectiva.	34 Poner a disposición del Área de Operaciones el expediente de crédito evaluado y aprobado para su posterior desembolso. En caso existan observaciones en la aprobación, deberá encargarse de la regularización respectiva bajo responsabilidad.

Desembolso	7	Programar adecuadamente la fecha de desembolso de los créditos que analice, evalúe y proponga al Comité o Sub Comité de Aprobación de Créditos respectivo, debiéndola comunicar al cliente y actuar en consecuencia con la diligencia y celeridad necesaria en la elaboración de propuestas de créditos y trabajo de campo necesario para cumplir con los plazos requeridos por el cliente para el desembolso de los créditos solicitados.				35	Programar adecuadamente la fecha de desembolso de los créditos que analice, evalúe y proponga al Comité o Sub Comité de Aprobación de Créditos respectivo, debiéndola comunicar al cliente y actuar en consecuencia con la diligencia y celeridad necesaria en la elaboración de propuestas de créditos y trabajo de campo necesario para cumplir con los plazos requeridos por el cliente para el desembolso de los créditos solicitados.	
Seguimiento : Calidad de Cartera	41	Efectuar el seguimiento diario de la morosidad, hasta los niveles establecidos, a través de llamadas telefónicas, especialmente a través de visitas a los negocios y reiterativas cartas de cobranza o avisos de vencimiento etc., con el fin de mantener la morosidad en niveles manejables de acuerdo a lo dispuesto por la Gerencia, y así recuperar a la brevedad posible el capital prestado con sus respectivos	18	Efectuar el seguimiento diario de la morosidad a través de llamadas telefónicas, visitas a negocios y reiterativas cartas de cobranza o avisos de vencimiento, etc., con el fin de mantener la morosidad en niveles manejables de acuerdo a lo dispuesto por la Gerencia y así recuperar a la brevedad posible el capital prestado con sus respectivos intereses compensatorios y	17	Apoyar con llamadas telefónicas de recordación de vencimientos a clientes con créditos por vencer que hayan presentado recientes incumplimientos y de cobranza a clientes con atrasos en sus pagos desde un (01) día, comunicando los resultados de dicha gestión al respectivo Sectorista de Créditos. Asimismo, a clientes puntuales cuyos créditos	36	Efectuar el seguimiento diario de la morosidad, hasta los niveles establecidos, a través de llamadas telefónicas, especialmente a través de visitas a los negocios y reiterativas cartas de cobranza o avisos de vencimiento etc., con el fin de mantener la morosidad en niveles manejables de acuerdo a lo dispuesto por la Gerencia, y así recuperar a la brevedad posible el

		intereses compensatorios y moratorios.		moratorios.		están por vencerse y ofrecerles nuevos créditos.	capital prestado con sus respectivos intereses compensatorios y moratorios.
Seguimiento : Calidad de Cartera	40	Controlar la morosidad en el pago de las cuotas de los créditos que haya otorgado a partir del primer día de atraso de acuerdo al listado de morosidad que obtenga del Software Financiero Automatizado - SOFIA.					Eliminar se repite en la 41 del Asesor
Seguimiento : Calidad de Cartera	45	No permitir que el reembolso o pago de un crédito se realice a voluntad del cliente, ser educadamente firme en las cobranzas; asimismo deberá evaluar la posibilidad de efectuar la respectiva reprogramación o refinanciación, según el caso, de los créditos morosos ante variaciones en la capacidad de pago del cliente.	20	No permitir que el reembolso de un crédito se realice a voluntad del cliente y fuera de los vencimientos y plazos pactados; ser cortésmente firme en las acciones de cobranza.			37 Evaluar la posibilidad de efectuar la reprogramación o refinanciación, según el caso, de los créditos morosos ante variaciones en la capacidad de pago del cliente.
Seguimiento : Calidad de Cartera	44	Realizar un seguimiento de la cobranza efectiva de las moras diferidas de cada uno de los clientes, las mismas que deben ser cobradas antes de otorgarle un nuevo crédito.	19	Realizar la cobranza de las moras diferidas de cada uno de los clientes que integran la cartera asignada para tal efecto.			Eliminar se repite en la 41 del Asesor

Seguimiento : Calidad de Cartera	48	Mantener una cartera de créditos con bajos niveles de morosidad y saneada, tratando de que ésta crezca en los niveles establecidos como metas, tanto en números de clientes como en saldo de capital colocado.	22	Contribuir con mantener la cartera de créditos con una alta calidad y saneada, tratando de que ésta crezca en los niveles establecidos como metas, tanto en números de clientes como en saldo de capital.			Eliminar, se repite en la 41 del Asesor	
Seguimiento : Calidad de Cartera	52	Mantener actualizada y en orden cronológico la información sobre las gestiones de cobranza realizadas.			23	Preparar con anticipación las cartas de notificación a clientes morosos.	38	Mantener actualizada y archivada en orden cronológico la información sobre las gestiones de cobranza realizadas.
Seguimiento : Calidad de Cartera					28	Imprimir el listado de mora de los sectoristas.		Eliminar, le corresponde a cada Asesor
Incautación de Garantías	49	Requerir oportunamente a los miembros del Área Legal la elaboración y presentación, en el respectivo juzgado, del Requerimiento Judicial de Incautación de las garantías mobiliarias que cubren créditos vencidos, cuando el cliente no muestra voluntad					39	Requerir oportunamente a los miembros del Área Legal la elaboración y presentación, en el respectivo juzgado, del Requerimiento Judicial de Incautación de las garantías mobiliarias que cubren créditos vencidos, cuando el cliente no muestra

		de pago ni interés por cumplir con el pago puntual de la deuda.					voluntad de pago ni interés por cumplir con el pago puntual de la deuda.
Incautación de Garantías	57	Participar en las acciones de embargo.				40	Participar en las acciones de embargo.
Antes de Judicial	50	Antes de poner un caso en cobranza judicial el Asesor de finanzas empresariales debe agotar todos los recursos de cobranza y hacer todo lo posible para lograr el reembolso o propiciar directamente la solución del mismo ante el Jefe o Sub Jefe de Créditos o el Administrador de Agencia, según el caso.				41	Antes de poner un caso en cobranza administrativa o cobranza judicial el Asesor de finanzas empresariales debe agotar todos los recursos de cobranza y hacer todo lo posible para lograr el reembolso o propiciar directamente la solución del mismo ante el Jefe de Créditos o el Administrador de Agencia, según el caso.
Antes de Judicial			11	Hacer búsquedas, solicitar copias de títulos archivados, certificados de gravámenes actualizados, valuaciones actualizadas con firmas legalizadas de peritos autorizados por la SUPERINTENDENCIA			Eliminar, la garantía debe estar inscrita

				DE BANCA Y SEGUROS DEL PERÚ e inscribir garantías de clientes a los cuales se les iniciará proceso de cobranza judicial.			
Envío a Judicial				22	Preparar los expedientes para el inicio de Demanda Judicial en los plazos correspondientes.	42	Preparar los expedientes para el inicio de Demanda Judicial en los plazos correspondientes.
Cobranza Judicial	51	A los cuarenta y cinco (45) días de mora y con un saldo de DEUDA igual o mayor a 3 UIT, deberá presentar el crédito para el inicio del proceso de cobranza judicial. Si el saldo de la DEUDA es inferior a dicho importe, se debe coordinar con el Área de Recuperaciones para que preste su apoyo en la gestión administrativa de la cobranza y no se envía a demanda judicial salvo el Asesor de finanzas empresariales , Jefe de Créditos o Administrador de Agencia lo cree necesario, en cuyo caso se realizará a los sesenta y un (61) días de mora. Si la Gerencia, Administración o Jefe de Créditos lo estima				43	A los sesenta (60) días de mora y con un saldo de capital igual o mayor a S/. 20,000, deberá presentar el crédito para el inicio del proceso de cobranza judicial. Si el saldo de la capital es inferior a dicho importe, el crédito pasa al de Área de Recuperaciones para su cobranza y no se envía a demanda judicial salvo que el, Jefe de Créditos o Administrador de Agencia lo cree necesario, en cuyo caso se realizará a los sesenta y un (61) días de mora. Si la Gerencia o Administración de Agencia lo estima conveniente, podrá solicitar el envío del crédito a

		conveniente, podrá solicitar el envío del crédito a judicial antes del plazo y monto establecido.					judicial antes del plazo y monto establecido.
Cobranza Judicial	53	Para los casos que tienen abiertos procesos judiciales, trabajar en estrecha comunicación con el Asesor Legal Interno o Externo que se haya contratado, con la finalidad de mantener informada a la Gerencia y otras instancias cuando lo soliciten. Tener ordenados los expedientes de acuerdo a lo dispuesto por la Gerencia.				44	Para los casos que tienen abiertos procesos judiciales, trabajar en estrecha comunicación con el Asesor Legal Interno o Externo que se haya contratado, con la finalidad de mantener informada al Administrador de Agencia y otras instancias cuando lo soliciten.
Sub Comités de Mora						45	Participar en los Sub Comités de Mora de Agencia, de Cobranza Administrativa y de Cobranza Judicial

Capacitación	9	Supervisar la labor del Asistente y Auxiliar de Créditos a su cargo, a quienes debe capacitar adecuadamente para el buen desarrollo de sus funciones.				46	Supervisar la labor del Asesor Junior a quien debe capacitar para el buen desarrollo de sus funciones.
Atención al Usuario	11	Asesorar y responder a los clientes en sus consultas sobre los servicios y sus ventajas, especialmente sobre tasas de interés, comisiones, gastos y aspectos contractuales, y derivar aquellas hacia el Supervisor, Jefe del Área o Administrador de Agencia o al Oficial de Atención al Usuario cuya solución o respuesta no esté a su alcance.		2	Facilitar la comunicación entre los clientes y los Asistentes, Sectoristas, Sub Jefes y Jefes de Créditos, respecto a las solicitudes de créditos o consultas que formulen los clientes.	47	Asesorar y responder a los clientes en sus consultas sobre los servicios y sus ventajas, especialmente sobre tasas de interés, comisiones, gastos y aspectos contractuales, y derivar aquellas hacia el Jefe de Créditos, Administrador de Agencia o al Responsable de Atención al Usuario cuya solución o respuesta no esté a su alcance.
Atención al Usuario	13	Orientar a los clientes y usuarios en la presentación de quejas y reclamos y brindar el asesoramiento adecuado cuando se trate de una persona iletrada.				48	Orientar a los clientes y usuarios en la presentación de quejas y reclamos y brindar el asesoramiento adecuado cuando se trate de una persona iletrada.
Atención al Usuario	14	Recibir los reclamos que presenten los usuarios y/o clientes, y canalizarlos a los colaboradores Responsables de Atención al Usuario para su respectivo ingreso y				49	Recibir los reclamos que presenten los usuarios y/o clientes, y canalizarlos a los colaboradores Responsables de Atención al Usuario para su

		control.					respectivo ingreso y control.	
Preven ción de Fraud es	17	Cumplir estrictamente con la prohibición de requerir o pedir a los clientes que estos le expresen o le entreguen por cualquier medio su clave secreta y evitar tomar conocimiento de ella, indicándoselo expresamente al cliente si éste se mostrara en disposición de ponerla en su conocimiento por cualquier motivo.				50	Cumplir estrictamente con la prohibición de requerir o pedir a los clientes que estos le expresen o le entreguen por cualquier medio su clave secreta y evitar tomar conocimiento de ella, indicándoselo expresamente al cliente si éste se mostrara en disposición de ponerla en su conocimiento por cualquier motivo.	
Cumpl imient o	19	Cumplir a cabalidad con las normas internas, especialmente las normas crediticias y disposiciones emitidas por el Directorio, la Gerencia y los organismos de supervisión, regulación y control competentes.				51	Cumplir a cabalidad con las normas internas, especialmente las normas crediticias y disposiciones emitidas por el Directorio, la Gerencia y los organismos de supervisión, regulación y control competentes.	
Invent ario de Expedi entes	54	Realizar en forma periódica el inventario de expedientes dejando constancia de ello.	23	Realizar conjuntamente con el Sectorista de Créditos en forma periódica el inventario de expedientes, dejando constancia de ello.	21	Realizar conjuntamente con el Sectorista de Créditos en forma periódica el inventario de expedientes, dejando constancia de ello.	52	Realizar en forma semestral el inventario de expedientes y cuando haya rotación de Asesores, dejando constancia de ello.

Constancia de Adeudo				7	Recibir las solicitudes de constancia de adeudo para su redacción, previo V°B° de Administrador o Jefe de Créditos.	53	Recibir las solicitudes de constancia de adeudo para su redacción, previo V°B° de Administrador o Jefe de Créditos.
Informes	58	Alcanzar mensualmente al Jefe de Créditos y/o Administrador el informe de créditos sobrevividos y con mora mayor a 30 días de su cartera de créditos.					Eliminar, el reporte se ve en el sistema
Grupo económico	46	Reportar a la Unidad de Riesgos y coordinar con el Jefe de Créditos y el Área de Sistemas la identificación, formación, modificación o desarticulación de un grupo económico o clientes vinculados de la cartera de créditos a su cargo.				54	Reportar a la Unidad de Riesgos y coordinar con el Jefe de Créditos y el Área de Sistemas la identificación, formación, modificación o desarticulación de un grupo económico o clientes vinculados de la cartera de créditos a su cargo.
Control	36	Registrar en el Sistema de Gestión de Créditos - SGC como propuestas de alto riesgo aquellas propuestas de financiamiento que correspondan a clientes de los que conozca su carencia de solvencia moral u otras circunstancias que alerten a los otros Asesores de finanzas empresariales y	14	Alertar a los Sectoristas o los Asistentes de Crédito sobre los clientes de los que conozca su falta de solvencia moral y coordinar con el Sectorista de Créditos, el Jefe de Créditos o Administrador de Agencia su ingreso a la central de riesgo.	14	Sugerir a los Asistentes o Sectorista tener cuidado en caso detecte algún cliente, al que conozca, con falta de solvencia moral y coordinar con el Sectorista de Créditos, el Jefe de Créditos o Administrador de Agencia su ingreso a la central de riesgo interna.	Eliminar, el control corresponde a las áreas de control

		miembros del Comité o Sub Comité de Aprobación de Créditos.					
Cuidado de Bienes	59	Mantener y cuidar los materiales, equipos y vehículos que se ponen a disposición del Asesor de finanzas empresariales para el mejor desarrollo de su trabajo.				55	Mantener y cuidar los materiales, equipos y vehículos que se ponen a disposición del Asesor de Finanzas Empresariales para el mejor desarrollo de su trabajo.
Archivo				20	Archivar diariamente los expedientes de los créditos desembolsados, previa verificación de que estén completamente regularizados y levantadas todas las observaciones del Comité de Aprobación de Créditos respectivo.	56	Archivar diariamente los expedientes de los créditos desembolsados, previa verificación de que estén completamente regularizados y levantadas todas las observaciones del Sub Comité o Comité de Aprobación de Créditos respectivo.
Archivar pagarés				25	Archivar pagarés cancelados.		Eliminar, corresponde a Operaciones
Devolución documentos				27	Devolver documentos a clientes y/o avales.	57	Devolver documentos a clientes y/o avales, haciendo firmar un cargo

NC					9	Comunicar oportunamente al Sectorista responsable respecto de los requerimientos o inquietudes formuladas por los clientes prestatarios durante su ausencia.	Eliminar, los puestos se unificarán
NC	60	En las agencias u oficinas que no cuenten con Auxiliar y/o Asistente de Créditos, el Asesor de finanzas empresariales asumirá las funciones de estos.	26	En las agencias u oficinas que no cuenten con Asistentes de Créditos, estas funciones serán asumidas por el Sectorista o por el Auxiliar de Créditos.			Eliminar, se unificarán los puestos

ANEXO 5

ANÁLISIS Y PROPUESTA DE LAS FUNCIONES DEL JEFE DE CRÉDITOS DE AGENCIA

Tipo	F#	Asesor Líder de Finanzas Empresariales	F#	Jefe de Créditos	F#	Sub Jefe de Créditos	Propuesta de Funciones del Jefe de Créditos de Agencia
------	----	--	----	------------------	----	----------------------	--

		Realizar una evaluación crediticia profesional, basada en la información fidedigna que recabe directamente sobre aspectos socio - económico - financieros de los clientes que soliciten créditos empresariales, con la finalidad de obtener una clara apreciación de su real capacidad de pago y asesorar desde diferentes perspectivas al cliente: financiera, comercial, económica, de crecimiento empresarial, etc.		Ejercer el control administrativo de los Créditos a la Pequeña Empresa otorgados en la Agencia y/u Oficina Especial a la que haya sido asignado; evaluar, aprobar o denegar las solicitudes de créditos que se le presenten aplicando estrictamente las normas legales e internas sobre el particular.		Efectuar la verificación de la documentación e información presentada en los respectivos expedientes físicos y/o electrónicos por el Sectorista de Créditos con visitas de campo al negocio y vivienda de los clientes, en apoyo a la labor de supervisión del Jefe de Créditos a la Pequeña Empresa.		Ejercer el control administrativo de los Créditos otorgados en la Agencia y/o Oficina Especial a la que haya sido asignado. Evaluar, aprobar o denegar las solicitudes de créditos que se le presenten aplicando estrictamente las normas legales e internas sobre el particular. Cumplir las funciones del Asesor cuando el volumen de transacciones de créditos lo permita.
Servicio							1	Atender con amabilidad, rapidez y eficiencia a los clientes ,especialmente a los que vienen a solicitar información sobre las diferentes modalidades de crédito que brinda la CMAC La calidad del servicio y la eficiencia de su trabajo será la mejor tarjeta de presentación para obtener nuevos clientes y prestigio de la institución.

Servicio						2	Utilizar eficientemente las herramientas de información que la CMAC ponga a su disposición con la finalidad de captar nuevos clientes.
Servicio						3	Identificarse ante los clientes, prospectos de clientes y público en general proporcionando su nombre completo y mostrando su carné de identificación (fotocheck), que permita ser ubicado por el cliente posteriormente en la agencia u oficina en la que desarrolla sus funciones.
Servicio						4	Tener un amplio conocimiento de los productos y servicios que ofrece la CMAC
Servicio						5	Estar atento a las sugerencias, consultas y quejas del público y hacerlas de conocimiento del Jefe del Área, a fin de evaluarlas e introducir mejoras si el caso lo requiere.

Servicio							6	Explicar al cliente en términos claros y sencillos la Política de Créditos de la CMAC S.A.C. y la importancia de la puntualidad en los pagos para futuros créditos.
Servicio							7	Estar dispuesto a brindar un mayor servicio cuando la demanda del público así lo requiera.
Promoción	2	Liderar las campañas de promoción de los diferentes productos crediticios que otorga la CMAC	14	Organizar el trabajo de los promotores de crédito contratados y asignar los prospectos de clientes nuevos a los Sectoristas de Créditos según la zonificación establecida y considerando la carga de trabajo correspondiente, con la finalidad de atender en el menor tiempo posible las solicitudes de crédito de los nuevos clientes.	8	Guiar a los Sectoristas en las labores de promoción de créditos en las zonas donde hayan sido asignados.	8	Liderar las campañas de promoción de los diferentes productos crediticios que otorga CMAC. De contarse con promotores organizar su trabajo, asignar los prospectos a los Asesores de acuerdo a la carga de trabajo para atender en el menor tiempo posible a los nuevos clientes.
Evaluación: Visita	3	Realizar visitas de verificación previa de los prospectos de clientes o propuestas de financiamientos presentadas por los Asesores de finanzas empresariales a su cargo			3	Realizar visitas de verificación y supervisión a los negocios y/o domicilios de los clientes y emitir su opinión sobre el resultado de las mismas o comunicar su opinión	9	Realizar visitas de verificación previa de los prospectos de clientes o propuestas de financiamientos presentadas por los Asesores a su cargo al Comité de Aprobación o a

		al Comité de Aprobación o a los Sub Comités de Aprobación.			al Jefe de Créditos en relación a la correspondencia de la información económica, financiera y familiar presentada en el expediente crediticio respectivo.		los Sub Comités de Aprobación. Registrar el resultado de la visita.
Evalua ción			1	Orientar y dirigir el trabajo de los Sectoristas, Asistentes y Auxiliares de Crédito a la Pequeña Empresa, a fin de disminuir el riesgo de otorgamiento del crédito, a través de un análisis profesional económico financiero y familiar de la Unidad Económico Familiar que participa de la conducción del negocio.		10	Orientar y dirigir el trabajo de los Asesores a su cargo, a fin de disminuir el riesgo de otorgamiento del crédito, a través de un análisis profesional económico financiero y familiar de la Unidad Económico Familiar que participa de la conducción del negocio.
Evalua ción			19	Revisar que los expedientes de créditos, físicos y electrónicos, presentados por los Sectoristas de Créditos cuenten con la información en el detalle necesario y suficiente para sustentar la evaluación económica, financiera y familiar.			Eliminar, se repite en la 20 del Jefe de Crédito

Evalua ción			20	Verificar la documentación que sustenta la evaluación realizada por el Sectorista de Créditos en el expediente físico y/o electrónico, verificando asimismo que se encuentre debidamente actualizada y conforme a las normas internas crediticias sobre el particular.	2	Efectuar una exhaustiva revisión de los expedientes de créditos físicos y/o electrónicos presentados por los Sectoristas de Créditos para la aprobación de solicitudes de crédito o propuestas de financiamiento, verificando que se haya dado cumplimiento a las normas internas vigentes, especialmente a los procedimientos de ingreso o registro de información.	11	Verificar que la documentación que sustenta la evaluación realizada por el Asesor en el expediente físico y/o electrónico, se encuentre con el detalle necesario, actualizada y conforme a las normas internas crediticias sobre el particular.
Evalua ción			23	Devolver para su ampliación o re evaluación las propuestas de financiamiento o solicitudes de crédito que no cumplan con los niveles de detalle de información y análisis requeridos que le permitan emitir su opinión profesional sobre la operación crediticia evaluada.			12	Devolver para su ampliación o re evaluación las propuestas de financiamiento o solicitudes de crédito que no cumplan con los niveles de detalle de información y análisis requeridos que le permitan emitir su opinión profesional sobre la operación crediticia evaluada.
Evalua ción			21	Revisar y dar conformidad a los cronogramas especiales de pago de los créditos aprobados			13	Revisar y dar conformidad a los cronogramas especiales de pago de los

				para su desembolso. Asimismo verificar que los cronogramas de pago en general correspondan al ciclo financiero de la empresa o negocio a financiar.			créditos aprobados para su desembolso. Asimismo verificar que los cronogramas de pago en general correspondan al ciclo financiero de la empresa o negocio a financiar.	
Aprobación: Comité	1	Participar como miembro aprobador de los Sub Comités de Aprobación y liderar un grupo de Asesores de finanzas empresariales , previa designación del Comité de Aprobación de Créditos. En tal sentido, desempeñará las siguientes funciones:	7	Conformar el Sub Comité de Aprobación de Créditos de la Agencia u Oficina Especial a la que haya sido asignado con el propósito de evaluar las solicitudes de crédito o propuestas de financiamiento presentadas por los Sectoristas de Crédito aprobando o denegando las mismas hasta el límite de autonomía establecido en las normas internas vigentes. En los casos que el crédito sea denegado, deberá igualmente fundamentar técnicamente y explicar las razones por las que se toma tal decisión.	11	Participar en los Sub Comités de Aprobación de Créditos en los que haya sido designado por la Gerencia o Comité de Aprobación de Créditos.	14	Conformar el Sub Comité y Comité de Aprobación de Créditos de la Agencia u Oficina Especial a la que haya sido asignado, previa designación del Comité de Aprobación de Créditos, con el propósito de evaluar las solicitudes de crédito o propuestas de financiamiento presentadas por los Asesores aprobando o denegando las mismas hasta el límite de autonomía establecido en las normas internas vigentes. En los casos que el crédito sea denegado, deberá igualmente fundamentar técnicamente y explicar las razones por las que se toma tal decisión.

Aprobación: Comité	5	Participar como miembro aprobador en el Sub Comité de Aprobación 1, previa designación del Comité de Aprobación de Créditos.	25	Emitir opinión y elevar al Administrador de Agencia las propuestas de financiamiento de créditos que correspondan a niveles de autonomía como Sub Comité 3 o al Comité de Aprobación de Créditos de acuerdo a las normas internas vigentes.			Eliminar se repite en la 1 del Asesor, 7 del Jefe y 11 del Sub Jefe	
Aprobación: Comité			24	Emitir opinión aprobatoria o denegatoria sobre las propuestas de crédito que correspondan a los Sub Comité de Aprobación de Créditos 2.			Eliminar, se repite en la 7 del Jefe de Crédito	
Desembolso: Garantías						15	Verificar bajo responsabilidad cada una de las garantías inscribibles de los Asesores a su cargo, y dar su conformidad sólo cuando estén correctas.	
Seguimiento : Cobranza	6	Coordinar y dirigir los operativos de cobranza y efectuar visitas de seguimiento a los clientes que presenten mayor riesgo (sobreendeudados, refinanciados, reprogramados, vencidos) y que incrementen la mora de la cartera de los Asesores de finanzas empresariales			6	Efectuar labores de cobranza en apoyo a los Sectoristas de Crédito por los créditos morosos desde un día, que no hayan sido asignados al Área de Recuperaciones.	16	Coordinar y dirigir los operativos de cobranza y efectuar visitas de seguimiento a los clientes que presenten mayor riesgo (sobreendeudados, refinanciados, reprogramados, vencidos) y que incrementen la mora de la cartera de los Asesores a su cargo.

		a su cargo.					
Seguimiento : Cobranza			2	Coordinar con los Sectoristas de Crédito y la Administración la elaboración y ejecución de un Plan de Trabajo que permita el cumplimiento de metas de colocaciones señaladas por la Gerencia y las acciones necesarias para la recuperación y cobranza de los créditos, manteniendo la morosidad en niveles manejables de acuerdo a lo dispuesto por la Gerencia.			Eliminar, se repite en la 6 del Asesor Líder
Seguimiento : Cobranza			29	Impulsar o ejecutar las acciones necesarias de recuperación de créditos morosos, como visitas o llamadas de cobranza, proponer medidas cautelares, supervisar que la cobranza a cargo de los Sectoristas de Créditos se inicie desde el primer día de atraso para clientes que venían cumpliendo puntualmente con sus pagos y de manera		17	Supervisar que la cobranza a cargo de los Asesores se inicie desde el primer día de atraso y de manera preventiva para aquellos que ya han registrado atrasos en los vencimientos inmediatos anteriores.

				preventiva para aquellos que ya han registrado atrasos en los vencimientos inmediatos anteriores.			
Seguimiento : Cobranza			30	Revisar diariamente los reportes e indicadores de control de morosidad y disponer y supervisar las acciones tendientes a la recuperación de créditos vencidos y no pagados desde el primer día de vencimiento, en coordinación con el Sectorista de Créditos responsable y de los colaboradores del Área de Recuperaciones y Asesoría Legal de ser el caso.		18	Revisar diariamente los reportes e indicadores de control de morosidad, ejecutar las acciones tendientes a la recuperación de créditos vencidos y no pagados desde el primer día de vencimiento, en coordinación con el Asesor; y los colaboradores del Área de Recuperaciones y Asesoría Legal de ser el caso.
Seguimiento : Visita ex post	4	Realizar visitas de seguimiento posterior al desembolso de créditos, como parte de la verificación del objetivo del crédito (compra de activos fijos, muebles e inmuebles y compra de deuda).			10	19	Realizar visitas de seguimiento posterior al desembolso de créditos, como parte de la verificación del objetivo del crédito (compra de activos fijos, muebles e inmuebles y compra de deuda).

Incautación de Garantías			33	Requerir oportunamente a los miembros del Área Legal la elaboración y presentación, en el respectivo juzgado, del Requerimiento Judicial de Incautación de las garantías mobiliarias que cubren créditos vencidos, cuando el cliente no muestra voluntad de pago ni interés por cumplir con el pago puntual de la deuda.	7	Requerir oportunamente a los miembros del Área Legal la elaboración y presentación, en el respectivo juzgado, del Requerimiento Judicial de Incautación de las garantías mobiliarias que cubren créditos vencidos, cuando el cliente no muestra voluntad de pago ni interés por cumplir con el pago puntual de la deuda.		Eliminar es función del Asesor
Acuerdos de Pago			31	Ejecutar o coordinar con el Área de Recuperaciones o con el Área de Asesoría Legal el seguimiento de los acuerdos de pago de créditos castigados, del desarrollo de los procesos de cobranza judicial y las gestiones de cobranza administrativa a los créditos vencidos.			20	Hacer seguimiento a los acuerdos de pago de créditos morosos y créditos castigados, desarrollo de los procesos de cobranza judicial y las gestiones de cobranza administrativa a los créditos vencidos, en coordinación con el Área de Recuperaciones o con el Área de Asesoría Legal.

Acuerdos de Pago			32	Realizar, en coordinación con el Área de Recuperaciones o el Administrador de Agencia, acuerdos de pago con los clientes que mantienen créditos morosos que por el importe del saldo no se les ha iniciado proceso judicial. Para créditos que tienen proceso judicial deberá contar con el visto bueno de la Gerencia y ponerlos en conocimiento del Asesor Legal responsable del proceso de la cobranza judicial.			Eliminar los acuerdo de pago corresponden a Recuperaciones o Legal
Círculos de Calidad			3	Propiciar reuniones de trabajo y círculos de calidad entre Auxiliares, Asistentes y Sectoristas de Créditos con la participación del Administrador de Agencia para la discusión de temas relacionados a la gestión crediticia de la Agencia a su cargo, así como también programar la realización de Sub Comités de Aprobación de Créditos para la evaluación de los casos propuestos para su aprobación y de aquellos que han presentado un desarrollo desfavorable luego		21	Propiciar reuniones de trabajo y círculos de calidad entre Asesores con la participación del Administrador de Agencia para la discusión de temas relacionados a la gestión crediticia de la Agencia a su cargo, así como también programar la realización de Comités de Morosidad para la evaluación de los casos que han presentado un desarrollo desfavorable luego de su otorgamiento (Comité de Morosidad) que sirven para retroalimentar

				de su otorgamiento (Comité de Morosidad) que sirven para retroalimentar los criterios de evaluación aplicados.			los criterios de evaluación aplicados.
Sub Comit és de Mora						22	Participar en los Sub Comités de Mora de Agencia, de Cobranza Administrativa y de Cobranza Judicial
Constancia de no adeud o			11	Otorgar conjuntamente con el Administrador de Agencia constancias de no adeudos, liquidaciones de deudas, de documentos protestados, récord de pagos y otros documentos que soliciten los clientes de su respectiva agencia.		23	Otorgar conjuntamente con el Administrador de Agencia constancias de no adeudos, liquidaciones de deudas, de documentos protestados, récord de pagos y otros documentos que soliciten los clientes de su respectiva agencia.
Capaci tación del Asesor			12	Cumplir y velar por el cumplimiento, así como por la difusión y comprensión entre los colaboradores a su cargo, de las normas internas y disposiciones crediticias emitidas por el Directorio, la Gerencia y los organismos	1		Cumplir y velar por el cumplimiento, así como por la difusión y comprensión entre los colaboradores a su cargo, de las normas internas y disposiciones crediticias emitidas por el Directorio, la Gerencia y

				competentes.		el Directorio, la Gerencia y los organismos competentes.		los organismos competentes.
Promo ción del Asesor			16	Proponer las promociones de los Auxiliares y Asistentes de Créditos como resultado de la evaluación del desempeño correspondiente, así como del conocimiento, cumplimiento de normas internas crediticias y del grado de desarrollo de la capacidad de análisis mostrada.			25	Proponer la promoción del Asesor como resultado de la evaluación del desempeño correspondiente, así como del conocimiento, cumplimiento de normas internas crediticias y del grado de desarrollo de la capacidad de análisis mostrada.
Desarr ollo del Asesor			17	Propender al desarrollo profesional de los colaboradores a su cargo, procurando el logro de un nivel de desempeño y capacidades homogéneas, especialmente con los Sectoristas de Crédito.			26	Propender al desarrollo profesional de los Asesores a su cargo, procurando el logro de un nivel de desempeño y capacidades homogéneas.
Evalua r Asesor es			4	Evaluar permanentemente a los Sectoristas y Asistentes de Créditos controlando su producción y nivel de morosidad para el pago de incentivos, según el Reglamento que para tal efecto existe. Asimismo, deberá informar a la			27	Evaluar permanentemente a los Asesores a su cargo controlando su producción y nivel de morosidad para el pago de incentivos, según el Reglamento que para tal efecto existe. Asimismo, deberá informar a la Administración cuando

				Administración cuando el rendimiento del Sectorista de Créditos no es óptimo, a fin de tomar las medidas correctivas.			el rendimiento del Asesor no es óptimo, a fin de tomar las medidas correctivas.
Evaluar Asesores			5	Evaluar permanentemente el conocimiento y cumplimiento de las normas internas crediticias de los Sectoristas a su cargo, así como la calidad del análisis realizado en la presentación de las propuestas de financiamiento, procurando una mejora continua en la evaluación y reducción del riesgo crediticio, riesgo de no pago, de cada operación.		28	Evaluar permanentemente el conocimiento y cumplimiento de las normas internas crediticias de los Asesores a su cargo, así como la calidad del análisis realizado en la presentación de las propuestas de financiamiento, procurando una mejora continua en la evaluación y reducción del riesgo crediticio, riesgo de no pago, de cada operación.
Evaluar Asesores			6	Evaluar permanentemente la cartera de créditos de los Sectoristas a su cargo, con la finalidad de mejorar la calidad de las mismas, adoptando oportunamente medidas de reprogramación o refinanciación que lo ameriten en base a la evaluación económico financiera sobre la capacidad de pago del cliente.		29	Evaluar permanentemente la cartera de créditos de los Asesores a su cargo, con la finalidad de mejorar la calidad de las mismas, adoptando oportunamente medidas de reprogramación o refinanciación que lo ameriten en base a la evaluación económico financiera sobre la

							capacidad de pago del cliente.
Atención al Usuario			37	Orientar a los clientes y usuarios en la presentación de sus reclamos y a los colaboradores a su cargo sobre el procedimiento a seguir en la presentación y absolución de estos.	13	Orientar a los clientes y usuarios en la presentación de sus reclamos y a los colaboradores a su cargo sobre el procedimiento a seguir en la presentación y absolución de estos.	30 Orientar a los clientes y usuarios en la presentación de sus reclamos y a los colaboradores a su cargo sobre el procedimiento a seguir en la presentación y absolución de estos.
Atención al Usuario			38	Recibir los reclamos que presenten los clientes y usuarios de la CMAC por operaciones de créditos y entregarlos inmediatamente al Administrador de Agencia o Responsable de Atención al Usuario para su respectivo registro.	14	Recibir los reclamos que presenten los clientes y usuarios de la CMAC por operaciones de créditos y entregarlos inmediatamente al Administrador de Agencia o Responsable de Atención al Usuario para su respectivo registro.	31 Recibir los reclamos que presenten los clientes y usuarios de CMAC, por operaciones de créditos y entregarlos inmediatamente al Responsable de Atención al Usuario para su respectivo registro.
Atención al Usuario			36	Revisar, discutir y aplicar con los colaboradores a su cargo los "Procedimientos y normas legales e internas de Atención de Consultas, Quejas y Reclamos"	12	Revisar, discutir y aplicar con los colaboradores a su cargo los "Procedimientos y normas legales e internas de Atención de Consultas, Quejas y	32 Aplicar con los colaboradores a su cargo los "Procedimientos y normas legales e internas de Atención de Consultas, Quejas y Reclamos"

					Reclamos”		
Progra mar horari os de atenci ón			9	Realizar la programación mensual de Sectoristas o Asistentes de Créditos que atenderán en las instalaciones de la Agencia u Oficina Especial a los clientes que soliciten información de créditos a la pequeña empresa.			Eliminar, le corresponde al Administrador
Contr ol de envío a Cobra nza Judici al			34	Verificar que los expedientes preparados para demanda judicial por los Sectoristas de Créditos sean remitidos oportunamente al Asesor Legal conjuntamente con las liquidaciones y documentación respectiva de aquellos créditos por los que se deba iniciar el proceso de cobranza judicial, según las normas sobre el particular.		33	Verificar que los expedientes preparados para demanda judicial por los Asesores sean remitidos oportunamente al Asesor Legal Interno conjuntamente con las liquidaciones y documentación respectiva de aquellos créditos por los que se deba iniciar el proceso de cobranza judicial, según las normas sobre el particular.
Contr ol con visitas			26	Realizar visitas sorpresivas e inopinadas a clientes verificando negocios, garantías, entorno familiar y la veracidad de toda la información presentada por el Sectorista de Créditos,		34	Realizar visitas sorpresivas e inopinadas a clientes verificando negocios, garantías, entorno familiar y la veracidad de toda la información presentada por el Asesor, dejando

				dejando constancia de estas visitas en el libro de actas correspondiente o en el formulario electrónico respectivo del Sistema de Gestión de Créditos, según se cuente con acceso a este último.			constancia de estas visitas en el libro de actas correspondiente o en el formulario electrónico respectivo del Sistema de Gestión de Créditos, según se cuente con acceso a este último.
Control de Carteras			15	Evaluar de manera permanente el desarrollo de las carteras de crédito a su cargo en función a los saldos, número de créditos, morosidad, calidad o nivel de riesgo, rotación (número de créditos otorgados en un periodo mensual).			Eliminar, se repite en la 6 del Jefe de Créditos
Control de Carteras			27	Efectuar el seguimiento de los créditos otorgados y verificar el cumplimiento de las condiciones estipuladas en las propuestas de crédito y resoluciones del Comité o Sub Comité de Aprobación de Créditos del que participe.			Eliminar, corresponde a las áreas de control
Control de Garantías			22	Verificar la documentación y evaluar la cobertura de las garantías, su constitución o inscripción, adecuada valuación de conformidad con la respectiva Política y Reglamentos vigentes, así como su correspondencia en	4	Verificar el estado de las garantías y la documentación que acredite su debida valuación e inscripción en los registros respectivos, de ser el caso.	35 Verificar la documentación y evaluar la cobertura de las garantías, su constitución o inscripción, adecuada valuación de conformidad con la respectiva Política y Reglamentos vigentes, así

				los registros del módulo de garantías en el Software Financiero Automatizado - SOFIA o a través del Sistema de Gestión de Créditos.			como su correspondencia en los registros del módulo de garantías en el Software Financiero Automatizado - SOFIA o a través del Sistema de Gestión de Créditos.
Control de Identidad				5	Efectuar consultas a las bases de datos contratadas para verificar la identidad de los clientes, su calificación de riesgos interna y externa, así como el adecuado registro y constitución de garantías.	36	Efectuar consultas a las bases de datos contratadas para verificar la identidad de los clientes, su calificación de riesgos interna y externa, así como el adecuado registro y constitución de garantías.
Control de irregularidades			10	Informar inmediatamente al Administrador de Agencia y a la Gerencia sobre irregularidades, incumplimientos o desconocimiento de la normatividad crediticia que se hayan presentado en la evaluación y presentación de solicitudes de crédito o propuestas de financiamiento por parte de los Sectoristas, Asistentes o Auxiliares de Crédito.		37	Informar inmediatamente al Administrador de Agencia, Gerente Regional y a la Gerencia sobre irregularidades, incumplimientos o desconocimiento de la normatividad crediticia que se hayan presentado en la evaluación y presentación de solicitudes de crédito o propuestas de financiamiento por parte de los Asesores.

Control de reclamos			39	Realizar las investigaciones sobre el reclamo presentado en materia de créditos y en coordinación con el Responsable de Reclamos resolverlos en segunda instancia.	15	Realizar las investigaciones sobre el reclamo presentado en materia de créditos y en coordinación con el Responsable de Reclamos resolverlos en segunda Instancia.	Eliminar, le corresponde a las áreas de control
Programar supervisión					9	Efectuar la programación de supervisión de los expedientes por re préstamos o ampliaciones en coordinación con el Jefe de Créditos, así como de los créditos a nuevos clientes, para lo cual debe considerar los siguientes aspectos: a. Antigüedad del Sectorista en el manejo de la actual cartera de créditos y nivel de madurez alcanzado por éste en el análisis económico financiero, conocimiento y cumplimiento de normas, así como la calidad de la cartera que administra. b.	Eliminar, son varias en una, no se puede entender, se repiten en otras

					Características de la operación propuesta y giro de negocio o actividad a financiar (nueva o conocida). c. Número de clientes que tiene la cartera de un Sectorista de Créditos. d. Importe del crédito propuesto o saldo de la cartera del Sectorista de Créditos. e. Zona asignada al Sectorista de Crédito que presenta el expediente, considerando si es una zona urbana o rural cercana o lejana. Deberá agrupar los clientes a visitar según la zona o ruta que le permita optimizar una hoja de ruta. f. Antecedentes de desempeño en el entorno actual de la actividad económica a financiar.		
Informes			8	Presentar informes periódicos a la Gerencia con conocimiento de la Administración sobre el		38	Presentar informes periódicos a la Administración de Agencia sobre el desarrollo de las

				desarrollo de las colocaciones y cuando las circunstancias lo requieran.			colocaciones y cuando las circunstancias lo requieran.
Informes			35	Presentar informes escritos y orales al Administrador de Agencia y al Gerente de Créditos y Finanzas sobre las gestiones realizadas en la recuperación de los créditos con procesos judiciales y la situación de la cartera vencida.		39	Presentar informes escritos y orales al Administrador de Agencia sobre las gestiones realizadas en la recuperación de los créditos.
Informes a Directorio			28	Revisar y suscribir los informes crediticios y las propuestas de mociones que se deben presentar al Directorio de conformidad con el Reglamento de Informes Crediticios al Directorio y evaluar o preparar previamente al Sectorista de Créditos para su presentación ante del Directorio.		40	Revisar y suscribir los informes crediticios que se deben presentar al Directorio de conformidad con el Reglamento de Informes Crediticios al Directorio y preparar previamente al Asesor para su presentación ante del Directorio.
Implementar medidas correctivas			40	Implementar las medidas correctivas que se encuentran en el ámbito de su competencia y canalizar aquellas que escapan a su nivel de gestión y/o decisión a los niveles superiores, realizando el seguimiento correspondiente.	16		Eliminar, le corresponde al Administrador

					correspondiente.		
Leer diario oficial			18	Leer diariamente la sección de avisos judiciales del Diario Oficial para informarse de los clientes morosos y detectar hipotecas o prendas que están a favor de la CMAC pero que están siendo rematadas por otro acreedor del cliente.			Eliminar, no es el objetivo del puesto
Evaluar nuevas plazas			13	Evaluar nuevas plazas donde se puedan otorgar los créditos empresariales y proponer a la Administración de la Agencia el desarrollo de las mismas.			Eliminar, le corresponde al Gerente Regional

ANEXO 6

ANÁLISIS Y PROPUESTA DE LAS FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR DE AGENCIA

Tipo	Pu est o	Administrador de Agencia	Encuesta de actividades	Estudio de Observación	Propuesta de Funciones: Administrador de Agencia
	Función Genérica	Conducir y supervisar las actividades administrativas y operativas de la agencia a su cargo, relacionadas con el otorgamiento y recuperación de créditos, captación de ahorros en sus diversas modalidades, así como en la administración eficiente de los recursos de la institución.			Conducir y supervisar las actividades administrativas y operativas de la agencia a su cargo, relacionadas con el otorgamiento y recuperación de créditos, captación de ahorros en sus diversas modalidades, así como en la administración eficiente de los recursos de la institución.
Cumpl imient o Norma tivo	1	Velar por la difusión y el cumplimiento entre los colaboradores a su cargo de las normas internas como políticas, reglamentos, manuales, procedimientos y memorandos que se emitan, haciendo uso de un archivo electrónico o físico para tal efecto.			1 Velar por la difusión y el cumplimiento entre los colaboradores a su cargo de las normas internas como Políticas, Reglamentos, Manuales, Procedimientos, Memorandos y otros documentos normativos que se emitan, haciendo uso del archivo electrónico o físico para tal efecto.

Cumplimiento o Normativo	12	Cumplir y hacer cumplir las disposiciones contenidas en la normatividad interna como las Políticas, Reglamentos, Manuales, Procedimientos, Memorandos y otros documentos normativos, para lo cual deberá realizar o gestionar una adecuada capacitación permanente sobre estos aspectos, preferentemente mediante la realización de círculos de calidad con todos los colaboradores de la agencia a su cargo donde se traten además las inquietudes y aportes de los colaboradores a su cargo.	37	Reunión con personal de créditos (lectura de normas, memos, etc.)	8	Lectura de correos internos y externos	2	Cumplir las disposiciones contenidas en la normatividad interna como las Políticas, Reglamentos, Manuales, Procedimientos, Memorandos y otros documentos normativos.
Planificación	13	Comunicar periódica y adecuadamente a los colaboradores a su cargo los objetivos generales y específicos de la CMAC, así como los riesgos inherentes a su consecución y el estado de los indicadores respectivos.					3	Comunicar periódicamente a los colaboradores a su cargo los objetivos generales y específicos de la CMAC, así como los riesgos inherentes a su consecución y el estado de los indicadores.

Super visión	6	Dirigir y controlar las operaciones y actividades de la agencia bajo su administración, de conformidad con las normas legales e internas de la CMAC así como velar por el efectivo desempeño de los colaboradores a su cargo.				4	Dirigir y controlar las operaciones y actividades de la agencia bajo su administración.
Coloca ciones y captac iones	47	Llevar el control diario de saldos de colocaciones y captaciones verificándolos con los reportes resúmenes respectivos y constancia.	32	Sacar reportes de créditos cancelados en el mes, créditos con el 25%, 50%, y 75% de cuotas canceladas, y listado de créditos L.A. para distribuir a Sectoristas			Eliminar no genera valor
Super visión	62	Supervisar diariamente el cumplimiento de los deberes de los colaboradores de la agencia a su cargo.	45	Cerciorarse que el personal cumpla con sus responsabilidades		5	Supervisar diariamente el cumplimiento de los deberes de los colaboradores de la agencia a su cargo.
Uso de Recurs os	7	Solicitar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios y velar por su buen uso y mantenimiento para el normal desarrollo de las actividades				6	Solicitar los recursos humanos, equipos, materiales y financieros necesarios de acuerdo a lo planificado en el plan operativo, de no ser atendido comunicar su requerimiento a la Gerencia
Uso de Recurs os						7	Velar por su buen uso y mantenimiento de los recursos materiales.

Uso de Recursos	21	Planificar el uso o consumo y hacer el requerimiento suficiente de equipos y materiales de trabajo para el buen desarrollo de las operaciones.	46	Control de inventario de Activo Fijo en Agencia y Oficinas Informativas			Eliminar se repite en la 7
Promoción	8	Promocionar los productos financieros de la CMAC y efectuar visitas para la captación de nuevos clientes.	21	Visitas clientes (reactivados-represamos-nuevos) para promocionar	5	Visita para promocionar	8 Organizar y supervisar la promoción de los productos financieros de la CMAC
Promoción	18	Proponer a la Gerencia programas de promoción y publicidad con la finalidad de reforzar la imagen institucional y difundir los productos financieros ofrecidos a los usuarios y público en general de las zonas de influencia de la agencia a su cargo y para incursionar a nuevas zonas o mercados.					9 Proponer a la Gerencia Regional y Jefe de Créditos Comerciales programas de promoción y publicidad con la finalidad de reforzar la imagen institucional y difundir los productos financieros ofrecidos a los usuarios y público en general de las zonas de influencia de la agencia a su cargo.
Evalua ción							Efectuar visitas y evaluar a potenciales clientes.
Evalua ción			22	Visita de clientes previo al proceso de desembolso	4	Visita de evaluación en el negocio del cliente	10 Visitar y evaluar a los clientes de créditos en evaluación según corresponda.
Evalua ción: visita			25	Visita de clientes agrícolas (visitas en campo)			Eliminar, se menciona en la anterior

Aprobación: Comité de Crédito	44	Participar en los Comités o Sub Comités de Aprobación de Crédito establecidos para evaluar, aprobar o denegar las solicitudes de crédito hasta por el límite autorizado por Gerencia.	19	Revisión de Expedientes y aprobación de créditos en físico		11	Participar en los Comités o Sub Comités de Aprobación de Crédito establecidos para evaluar, aprobar o denegar las solicitudes de crédito hasta por el límite autorizado por Gerencia.
Aprobación: Comité de Crédito			20	Revisión de Expedientes y aprobación de créditos en SGC			Eliminar, se contempla en la 44
Aprobación: Comité de Crédito			40	Participar y evaluar los comités de crédito			Eliminar, se contempla en la 44
Aprobación: Comité de Crédito	45	Elevar al Comité de Aprobación de Crédito las propuestas de crédito que excedan el límite autorizado para el Sub Comité de Aprobación que integra.				12	Elevar al Comité de Aprobación de Crédito las propuestas de crédito que excedan el límite autorizado para el Sub Comité de Aprobación que integra.
Aprobación: Comité de Crédito						13	Con el objetivo de preparar al personal en la evaluación crediticia, efectuar una vez por semana durante por los menos dos horas sub

o							comités de crédito, donde se revisen como mínimo 4 expedientes de créditos minoristas.
Desembolso: Garantías	48	Dar conformidad, previa verificación del pago total de los créditos, para efectos de extender documentos para la liberación o levantamiento de las garantías.				14	Dar conformidad, previa verificación del pago total de los créditos, para efectos de extender documentos para la liberación o levantamiento de las garantías.
Desembolso: Garantías						15	Verificar selectivamente que el proceso de generación de garantías inscribibles se realice sin errores y de ser el caso capacitar al personal en dicho proceso
Desembolso: Garantías	72	Guardar en bóveda, debidamente ordenados e inventariados los documentos sustentatorios y/o títulos valores dejados como garantía o en custodia a la CMAC				16	Supervisar que se guarde en bóveda, debidamente ordenados e inventariados los documentos sustentatorios y/o títulos valores dejados como garantía o en custodia a la CMAC
Desembolso: Pagares	53	Supervisar el control y custodia de los pagarés y realizar oportunamente los protestos, según corresponda.				17	Supervisar el control y custodia de los pagarés.

Desembolso: Supervisión						18	Supervisar que el desembolso de créditos se efectúe dentro de las normas que corresponden.
Desembolso: Contratos de préstamos	57	Suscribir contratos de préstamos con los prestatarios de la CMAC así como los contratos por las garantías hipotecarias y prendarias, de conformidad con los poderes que le hayan sido otorgados.	39	Control de garantías pendientes de regularizar		19	Suscribir contratos de préstamos con los prestatarios de la CMAC así como los contratos por las garantías hipotecarias y prendarias, de conformidad con los poderes que le hayan sido otorgados.
Caja Chica	43	Autorizar los gastos de caja chica de acuerdo al reglamento aprobado para tal efecto y en estricta aplicación de las Normas de Austeridad en la Ejecución del Presupuesto de Gastos.	57	Informe sobre responsable de caja chica		20	Autorizar los gastos de caja chica de acuerdo al reglamento aprobado para tal efecto y en estricta aplicación de las Normas de Austeridad en la Ejecución del Presupuesto de Gastos.
Seguimiento : Sub Comité de Mora						21	Organizar y dirigir los Sub Comités de Mora de Créditos, de Recuperación y de Cobranza Judicial
Seguimiento :	46	Controlar el seguimiento de los créditos otorgados y verificar el cumplimiento de las condiciones estipuladas.				22	Supervisar el seguimiento de los créditos otorgados y la verificación del cumplimiento de las condiciones estipuladas.

Seguimiento : Calidad de Cartera	52	Evaluar la morosidad de la cartera de colocaciones de la agencia a su cargo y supervisar las medidas de recuperación de todos los créditos otorgados.	27	Revisión de los listados de mora de los asesores de finanzas	12	Revisión de listado de mora por cada Asesor de Créditos	23	Evaluar la morosidad de la cartera de colocaciones de la agencia a su cargo y supervisar las medidas de recuperación de todos los créditos otorgados.
Seguimiento : Calidad de Cartera							24	Verificar que los Asesores realicen gestión de cobranza desde el primer día de atraso en los créditos que les corresponden.
Seguimiento : Calidad de Cartera	58	Ejecutar un eficiente control de morosidad y recuperación de créditos de la agencia a su cargo.	35	Participar en Circulo de morosidad				Eliminar se repite en la 52
Crédito Prendario	49	Constituirse como el depositario de las joyas dejadas en garantía en la bóveda principal					25	Constituirse como el depositario de las joyas dejadas en garantía en la bóveda principal
Crédito Prendario	50	Coordinar con el Jefe de Crédito Prendario las acciones a realizar en el remate de prendas y para la entrega de lotes adjudicados.	17	Retasación de lotes para remate			26	Coordinar con el Jefe de Créditos Comerciales las acciones a realizar en el remate de prendas y para la entrega de lotes adjudicados.
Crédito			18	Control de remate de oro				se repite la función 61

o Prendario							
Crédit o Prendario	70	Trasladar las garantías de crédito pignoraticio o prendario, oro a la bóveda de la Oficina Principal, bajo estricto cumplimiento de las normas de seguridad sobre el particular.				27	Trasladar las prendas de oro de garantías de crédito pignoraticio o prendario a la bóveda de la Oficina Principal, bajo estricto cumplimiento de las normas de seguridad sobre el particular.
Descuento por Planilla	51	Verificar que los listados para los descuentos o retenciones por pago de cuotas de créditos sean correctos y se envíen oportunamente a los empleadores de nuestros clientes de préstamos con Descuento por Planilla.				28	Verificar que los listados para los descuentos o retenciones por pago de cuotas de créditos sean correctos y se envíen oportunamente a los empleadores de nuestros clientes de préstamos con Descuento por Planilla.
Descuento por Planilla	56	Coordinar la entrega de información y recoger los cheques, por el pago de cuotas, de las instituciones con la que se ha firmado convenios para otorgar créditos con descuentos por planilla a sus trabajadores.					Trasladar al Jefe de Créditos

Descuento por Planilla	59	Elaborar estudios y evaluaciones de empresas o instituciones que soliciten créditos en la modalidad de descuento por planilla para sus trabajadores.				29	Elaborar estudios y evaluaciones de empresas o instituciones que soliciten créditos en la modalidad de descuento por planilla para sus trabajadores.
Operaciones: Abastecimiento de cajeros automáticos	5	Proponer y designar al personal responsable de abastecimiento de cajeros automáticos (Supervisor y Asistente) y comunicar mediante informe al Área de Servicios Electrónicos la designación de los mismos. Así mismo desempeñar las funciones de Supervisor Responsable de Abastecimiento de Cajeros Automáticos en ausencia del Supervisor designado o cuando la agencia u oficina a su cargo cuente con menos de cuatro Asistentes de Operaciones.				30	Proponer y designar al personal responsable del abastecimiento de cajeros automáticos (Supervisor y Asistente) y comunicar mediante informe al Área de Servicios Electrónicos su designación. Así mismo desempeñar las funciones de Supervisor Responsable de Abastecimiento de Cajeros Automáticos en ausencia del Supervisor designado o cuando la agencia u oficina a su cargo cuente con menos de cuatro Asistentes de Operaciones.
Operaciones: Visar documentación	10	Revisar y dar visto bueno a la documentación sustentatoria de las operaciones del día que requieren su autorización y disponer su custodia según las normas internas sobre el particular. Asimismo				31	Revisar y dar visto bueno a la documentación sustentatoria de las operaciones del día que requieren su autorización y disponer su custodia según las normas internas sobre el particular.

		verificar la correcta correspondencia de los saldos contables y operativos de la agencia a su cargo.					
Operaciones: Cuadr e Contable						32	Verificar la correcta correspondencia de los saldos contables y operativos de la agencia a su cargo.
Operaciones: extornos	22	Autorizar, en el sistema computarizado, los extornos de operaciones que se hayan ejecutado por error, previa justificación y a solicitud de los colaboradores a su cargo.				33	Autorizar, en el sistema computarizado, los extornos de operaciones que se hayan ejecutado por error, previa justificación y a solicitud de los colaboradores a su cargo.
Operaciones: Fondo de Seguro de Depósitos	26	Verificar o supervisar que cuando menos mensualmente se emitan y revisen los reportes sobre inconsistencias en la base de datos de clientes sujetos al Fondo de Seguro de Depósitos.					Eliminar, le corresponde a Operaciones
Operaciones: Autorización de	35	Autorizar y visar las aperturas de las cuentas de depósito como ahorro corriente, con órdenes de pago, a plazo fijos y CTS.				34	Autorizar y visar las aperturas de las cuentas de depósito como ahorro corriente, con órdenes de pago, a plazo fijos y CTS

Apertura de Depósitos		Podrá delegar esta función en el caso de ausencia a un Asistente de Operaciones que cuente con clave de Supervisor.					dentro del ámbito de su competencia. Podrá delegar esta función en el caso de ausencia a un Asistente de Operaciones que cuente con clave de Supervisor.
Operaciones: Autorización de Retiros de Depósitos	36	Autorizar todos los retiros de ahorro y cuentas de depósitos según los niveles establecidos por la Gerencia, aplicando la respectiva clave de Supervisor.				35	Autorizar todos los retiros de ahorro y cuentas de depósitos según los niveles establecidos por la Gerencia, aplicando la respectiva clave de Supervisor.
Operaciones: Autorización de Operaciones	63	Autorizar las operaciones que requieran clave de Supervisor, previa revisión del tipo de transacción, número de cuenta de ahorros, número de pagaré, apellidos y nombres, importe, moneda y cuenta contable, así como del destino final de dichos importes.				36	Autorizar las operaciones que requieran clave de Supervisor, previa revisión del tipo de transacción, número de cuenta de ahorros, número de pagaré, apellidos y nombres, importe, moneda y cuenta contable, así como del destino final de dichos importes.
Operaciones: Control para cuenta	38	Verificar el control establecido para las cuentas de depósitos inactivas y autorizar su activación en el Sistema Informático.				37	Verificar el control establecido para las cuentas de depósitos inactivas y autorizar su activación en el Sistema Informático.

s inactiv as							
Opera ciones: nivel de efectiv o	39	Mantener en Caja los niveles de efectivo óptimos, así como velar por su custodia, observando que dichos recursos se encuentren cubiertos por las pólizas de seguro.					Eliminar, Trasladar al Supervisor de Operaciones
Opera ciones: cheque s con fondos	40	Coordinar la verificación con el responsable de Tesorería y/o Bancos sobre la disponibilidad de fondos de los cheques recibidos por operaciones de ahorro y crédito y autorizar el levantamiento de los cheques con fondos disponibles.				38	Trasladar al Supervisor de Operaciones
Opera ciones: Retiro s de Ctas bancar ias	41	Efectuar retiros de las cuentas bancarias, de acuerdo a los límites establecidos por la Gerencia, controlando que el efectivo se traslade observando las medidas de seguridad establecidas y que se mantenga debidamente custodiado en cajas fuertes y/o bóvedas				39	Efectuar retiros de las cuentas bancarias, de acuerdo a los límites establecidos por la Gerencia, controlando que el efectivo se traslade observando las medidas de seguridad establecidas y que se mantenga debidamente custodiado en cajas fuertes y/o bóvedas

		una vez recibido.					una vez recibido.	
Operaciones: transferencias	42	Coordinar con la Gerencia de Créditos y Finanzas y con el Jefe del Área de Tesorería para efectuar transferencias, retiros y/o depósitos de las cuentas bancarias. Presentar al Área de Tesorería de la Oficina Principal el movimiento diario de efectivo.	30	Aprobación de transferencias interbancarias		40	Coordinar con la Gerencia de Ahorros y Finanzas y con el Jefe del Área de Tesorería para efectuar transferencias, retiros y/o depósitos de las cuentas bancarias. Presentar al Área de Tesorería de la Oficina Principal el movimiento diario de efectivo.	
Operaciones: Arqueos	65	Efectuar arqueos y revisiones sorpresivas, por lo menos de forma mensual, del efectivo en cajas y ventanillas y de valores, así como de joyas, certificados de depósitos a plazo fijo e hipotecas dejadas como garantía de créditos o en custodia, de los pagarés y tarjetas magnéticas (débito / crédito).	3	Arqueo de cajero automático, documentos y tarjetas, bóveda, atm, lotes oro diferidos en general, ventanillas y bóveda prendario, testimonios de hipoteca, Fichas RO cierre de mes, pagarés, Plazos fijos en garantía y custodia)	18	Arqueos de tarjetas y ventanillas	41	Efectuar arqueos y revisiones sorpresivas, por lo menos de forma mensual, del efectivo en cajas y ventanillas y de valores, así como de joyas, certificados de depósitos a plazo fijo e hipotecas dejadas como garantía de créditos o en custodia, de los pagarés y tarjetas magnéticas (débito / crédito).
Operaciones: Contratos por depósito	37	Suscribir los contratos por depósitos con los clientes de la CMAC en aplicación de los poderes que se le hayan otorgado					42	Suscribir los contratos por depósitos con los clientes de la CMAC en aplicación de los poderes que se le hayan otorgado

proceso judicial	54	Preparar las liquidaciones de los créditos impagos para remitirlos oportunamente con el expediente y documentación pertinente al Área Legal e iniciar el proceso judicial para su recuperación.				43	Suscribir las liquidaciones preparadas por el Asesor de los créditos impagos para remitirlos oportunamente con el expediente y documentación pertinente al Área Legal e iniciar el proceso judicial para su recuperación.
proceso judicial	55	Coordinar con el Jefe de Créditos el envío de los expedientes de créditos impagos para el inicio del proceso de cobranza judicial o legal pertinente.	29	Pase de Créditos a Demanda Judicial	21	Arma glosa judicial con Asesor de Créditos	Eliminar se repite en la 54
Castigos			28	Proponer, aceptar o rechazar los castigos automáticos Mayores y Menores a 3UITs en el SOFÍA.		44	Proponer, aceptar o rechazar los castigos automáticos Mayores y Menores a 3UITs en el SOFÍA.
Metas	11	Dar cuenta mensualmente al Administrador Regional y a la Gerencia sobre el cumplimiento de las metas alcanzadas y el desempeño de la agencia a su cargo, con la explicación de las variaciones en cuanto a las captaciones y colocaciones. Asimismo, deberá informar sobre la identificación de los eventos de pérdida y los	54	Actualizar cuadro de avance de metas y morosidad de la agencia		45	Dar cuenta mensualmente al Gerente Regional sobre el cumplimiento de las metas alcanzadas y el desempeño de la agencia a su cargo, explicando las variaciones en los depósitos y los créditos.

		riesgos asociados y el tratamiento que se le haya dado.					
Atención al Usuario	2	Planificar y organizar a los colaboradores a su cargo, proponiendo e implementando, en coordinación con el Área de Organización y Métodos, los mecanismos apropiados para ofrecer un mejor servicio al cliente.				46	Planificar y organizar al personal de la agencia, proponiendo e implementando mecanismos apropiados para ofrecer un mejor servicio al cliente.
Atención al Usuario	27	Poner a disposición de los colaboradores a su cargo los "Procedimientos y normas legales e Internas de Atención de Consultas, Quejas y Reclamos".					Eliminar, cada trabajador es responsable de sus funciones, se debe entregar a cada trabajador con el cargo respectivo
Atención al Usuario	28	Orientar a los clientes y usuarios en la presentación de sus reclamos y a los colaboradores a su cargo sobre el procedimiento a seguir en la presentación y absolución de estos.	43	Atender a clientes que solicitan consultas especiales, reclamos, quejas		47	Orientar a los clientes y usuarios en la presentación de sus sugerencias, consultas, quejas y reclamos y de ser el caso trasladarlos al Responsable de Atención al Usuario.
Atención al						48	Orientar a los colaboradores a su cargo

Usuario							sobre el procedimiento a seguir en la presentación y absolución de quejas y reclamos.
Atención al Usuario	29	Recibir y registrar los reclamos que presenten los clientes y usuarios de la CMAC				49	Trasladar el Responsable de Atención al Usuario los reclamos que presenten los clientes y usuarios de la CMAC
Atención al Usuario	30	Realizar las investigaciones sobre el reclamo presentado y, en coordinación con el Oficial de Atención al Usuario, resolverlos en segunda Instancia.				50	Realizar las investigaciones sobre las quejas y reclamos de clientes y usuarios, revisar los que se absolvieron en primera instancia y en coordinación con el Oficial de Atención al Usuario, resolverlos en segunda Instancia.
Atención al Usuario	9	Atender a los clientes, revisando sus sugerencias, absolviendo sus consultas y/o dando trámite oportuno a sus reclamos, conforme a las normas internas sobre el particular.					Eliminar, se repite en la 28
Atención al Usuario	31	Revisar los reclamos que se absolvieron en primera instancia y resolverlos en segunda instancia.					Eliminar se repite en la 30
Atención al Usuario	32	Coordinar con el Oficial de Atención al Usuario para que sean atendido en				51	Coordinar con el Oficial de Atención al Usuario para que sean atendido en

o		tercera instancia los reclamos no resueltos en instancias anteriores.					tercera instancia los reclamos no resueltos en instancias anteriores.
Atención al Usuario	34	Mantener a disposición del público, en las agencias, oficinas, áreas y secciones a su cargo la información y documentación referente al procedimiento de atención de consultas, quejas y reclamos, señalando en forma clara los requisitos y cualquier información necesaria para dar trámite a los mismos, de conformidad con las normas internas y legales vigentes.				52	Mantener a disposición del público, en las agencias, oficinas, áreas y secciones a su cargo la información y documentación referente al procedimiento de atención de consultas, quejas y reclamos, de acuerdo a la plantilla que alcance el Oficial de Atención al Usuario, donde se señale en forma clara los requisitos y cualquier información necesaria para dar trámite a los mismos, de conformidad con las normas internas y legales vigentes.
bienes adjudicados	60	Presentar a la Gerencia y/o al Área de Contabilidad, al cierre de cada mes, un listado de todos los embargos y una relación de bienes adjudicados a la CMAC					Eliminar, no genera valor, debe estar dentro del sistema

Círculos de calidad	15	Fomentar reuniones de trabajo o círculos de calidad en la agencia a su cargo y exigir la participación activa de los colaboradores a su cargo. Asimismo, debe fomentar y respaldar las actividades programadas con la finalidad de lograr la integración, camaradería y confraternidad entre los colaboradores de la CMAC	34	Participación en los círculos de calidad		53	Fomentar reuniones de trabajo o círculos de calidad y exigir la participación activa de los colaboradores a su cargo. Asimismo, debe fomentar y respaldar las actividades programadas con la finalidad de lograr la integración, camaradería y confraternidad entre los colaboradores de la CMAC
Evaluación de personal	16	Realizar las evaluaciones periódicas de los colaboradores a su cargo, de manera objetiva, justa e imparcial, ejecutando un control de calidad al trabajo realizado y responder con fundamento a las observaciones que pudieran realizar los colaboradores respecto a su calificación.				54	Realizar las evaluaciones periódicas de los colaboradores a su cargo, de manera objetiva, justa e imparcial, ejecutando un control de calidad al trabajo realizado y respondiendo con fundamento a las observaciones que pudieran realizar los colaboradores respecto a su calificación.
Carga Laboral	24	Distribuir en forma equitativa y armoniosa las funciones y operaciones entre los colaboradores de la agencia a su cargo, considerando el tipo, magnitud y frecuencia de las operaciones que				55	Distribuir en forma equitativa y armoniosa las funciones, atribuciones, responsabilidades y operaciones entre los colaboradores de la agencia a su cargo, considerando el tipo, magnitud y frecuencia

		realizan los clientes, estableciendo horarios adecuados en concordancia con la jornada laboral vigente, la misma que no debe exceder de 48 horas a la semana.					de operaciones que realizan los clientes, estableciendo horarios adecuados en concordancia con la jornada laboral vigente y supervisar su cumplimiento.	
Asignación de funciones	4	Asignar las funciones, atribuciones y responsabilidades que debe cumplir cada uno de los trabajadores asignados a la agencia a su cargo, en el marco de los Manuales de Organización y Funciones de cada puesto de trabajo.					Eliminar se repite la función (24)	
Contratos del personal	17	Verificar la firma de los contratos del personal y de los convenios de los practicantes en los formularios autorizados por la CMAC, visarlos y devolverlos oportunamente al Área de Personal.	49	Informe de renovación de contratos-personal.	20	Elaboración de contratos de personal	56	Verificar la firma de los contratos del personal y de los convenios de los practicantes en los formularios autorizados por la CMAC, visarlos y devolverlos oportunamente al Área de Personal.
Contratos del personal			50	Elaboración de contratos de personal				Eliminar, se repite la función 17
Personal: Contr			62	Informes sobre renovación de contratos y nombramiento				Eliminar, se repite la función 17

atos							
Personal. Rotación	3	Proponer a Gerencia la rotación de los colaboradores, de acuerdo con las aptitudes y desempeño con que efectúan sus funciones.				57	Proponer a la Gerencia Regional la rotación o el retiro de los colaboradores a su cargo, de acuerdo con las aptitudes y desempeño con que efectúan sus funciones.
Ambiente de trabajo	14	Atender adecuadamente las consultas de trabajo que sean formuladas por los colaboradores a su cargo, ya que es responsable por la calidad del trabajo que desempeñan dichos colaboradores, así como de fomentar y mantener un grato ambiente de trabajo que se refleje en el incremento de la productividad, la calidad y cantidad de trabajo desempeñado, la buena marcha de la agencia y la mejora continua de las actividades a su cargo mediante la propuesta de modificaciones en los sistemas y procedimientos que conlleven a incrementar la calidad de	44	Atender consultas del personal a cargo		58	Atender adecuadamente las consultas de trabajo que sean formuladas por los colaboradores a su cargo, ya que es responsable por la calidad del trabajo que desempeñan dichos colaboradores, así como de fomentar y mantener un grato ambiente de trabajo que se refleje en el incremento de la productividad, la calidad y cantidad de trabajo desempeñado, la buena marcha de la agencia y la mejora continua de las actividades a su cargo mediante la propuesta de modificaciones en los sistemas y procedimientos que conlleven a incrementar la calidad de

		los servicios ofrecidos.					los servicios ofrecidos.	
Ambiente de trabajo	20	Fomentar la participación de los colaboradores en el desarrollo Institucional y en las actividades de integración y confraternidad, con la finalidad de contribuir a mantener un adecuado ambiente de trabajo y aplicar la política de CONOCER CON QUIÉN TRABAJAS.				59	Fomentar la participación de los colaboradores en el desarrollo Institucional y en las actividades de integración y confraternidad, con la finalidad de contribuir a mantener un adecuado ambiente de trabajo y aplicar la política de CONOCER CON QUIÉN TRABAJAS.	
Personal: Incentivos			53	Ingreso de información para calculo de incentivos por productividad		60	Ingresar la información pertinente para el cálculo de incentivos por productividad	
Personal: Asistencia					1	Control de asistencia de personal	61	Supervisar la asistencia del personal a las oficinas a su cargo.

Clientes con mal historial crediticio	23	Disponer el ingreso en la Central de Riesgo Interna, a través de la opción de “boletinar clientes”, a todos aquellos clientes que hayan tenido un mal comportamiento en su relación con la CMAC, tanto en depósitos como en colocaciones.				62	Disponer el ingreso en la Central de Riesgo Interna, a través de la opción de “boletinar clientes”, a todos aquellos clientes que hayan tenido un mal comportamiento en su relación con la CMAC, tanto en depósitos como en créditos.
Control	64	Verificar diariamente los cuadros operativos y contables de los Asistentes de Operaciones y de la agencia, así como el saldo de efectivo y del stock de tarjetas magnéticas personalizadas (débito / crédito) en bóveda, dejando constancia en los documentos respectivos.	31	Revisión de cuadro contable y operativo		63	Verificar diariamente los cuadros operativos y contables de los Asistentes de Operaciones y de la agencia, así como el saldo de efectivo y del stock de tarjetas magnéticas personalizadas (débito / crédito) en bóveda, dejando constancia en los documentos respectivos.
Control	67	Realizar visitas a clientes seleccionados en forma aleatoria y sorpresiva, verificando los datos registrados, el domicilio, negocios o fuentes de ingreso y garantías, dejando constancia en actas respectivas o en los formularios del expediente electrónico.	23	Visitas de seguimiento	6		Eliminar, corresponde al área de riesgos, auditoria y CCC

Seguros	61	Vigilar que el saldo de caja de la agencia y el valor de los bienes como joyas (prendas) dejadas en garantía y las prendas trasladadas se encuentren debidamente cubiertas por las pólizas de seguros contratadas y solicitar oportunamente a la Gerencia la actualización de estos valores de cobertura, de acuerdo a la operatividad de la agencia.				64	Vigilar que el saldo de caja de la agencia y el valor de los bienes como joyas (prendas) dejadas en garantía y las prendas trasladadas se encuentren debidamente cubiertas por las pólizas de seguros contratadas y solicitar oportunamente a la Gerencia la actualización de estos valores de cobertura, de acuerdo a la operatividad de la agencia.
Informes			63	Informes requeridos por administración Regional, Órganos de control y Gerencia.		65	Atender los pedidos de información de las áreas de Control.
informes	68	Coordinar con el Área de Sistemas la emisión y remisión de listados para la elaboración de estadísticas e informes para Gerencia, el Área de Contabilidad y otros.	47	Elaboración de estadísticas del avance de resultados de créditos para final del mes		66	Coordinar con el Área de Sistemas la emisión y remisión de listados para la elaboración de estadísticas e informes para Gerencia, el Área de Contabilidad y otros.
informes	74	Informar a Gerencia de cualquier suceso o acontecimiento que ponga en riesgo la operatividad, las instalaciones, los colaboradores y los recursos puestos a su				67	Informar a Gerencia de cualquier suceso o acontecimiento que ponga en riesgo la operatividad, las instalaciones, los colaboradores y los recursos puestos a su

		disposición.					disposición.
Secret o bancar io	69	Mantener reserva sobre las actividades y operaciones de la CMAC y salvaguardar la información del cliente, especialmente en todo lo relacionado con el secreto bancario.					68 Mantener reserva sobre las actividades y operaciones de la CMAC y salvaguardar la información del cliente, especialmente en todo lo relacionado con el secreto bancario.
Medid as correc tivas	33	Implementar las medidas correctivas que se encuentran en el ámbito de su competencia y canalizar aquellas que escapan a su nivel de gestión y/o decisión a los niveles superiores, realizando el seguimiento correspondiente.					69 Implementar las medidas correctivas que se encuentran en el ámbito de su competencia y canalizar aquellas que escapan a su nivel de gestión y/o decisión a los niveles superiores, realizando el seguimiento correspondiente.
Seguri dad Física y de la Infor mació n	71	Aplicar estrictamente y velar por el cumplimiento de las medidas de seguridad establecidas tanto para la seguridad física de los colaboradores, instalaciones, equipos, recursos, y contribuir decididamente a la seguridad de la información y recursos informáticos.			16 Revisa informe de prevención de riesgos laborales		70 Aplicar estrictamente y velar por el cumplimiento de las medidas de seguridad establecidas tanto para la seguridad física de los colaboradores, instalaciones, equipos, recursos, y contribuir decididamente a la seguridad de la información y recursos informáticos.

		Asegurarse de la prestación adecuada de los servicios de seguridad contratados, así como del correcto funcionamiento de los mecanismos de seguridad electrónica, coordinado con la Sección de Seguridad los aspectos relacionados a estos servicios como la seguridad diurna y nocturna.					Asegurarse de la prestación adecuada de los servicios de seguridad contratados, así como del correcto funcionamiento de los mecanismos de seguridad electrónica, coordinado con la Sección de Seguridad los aspectos relacionados a estos servicios como la seguridad diurna y nocturna.
Seguridad	73	Recibir y mantener en custodia en armarios blindados o cajas de seguridad todo tipo de dinero, valores y documentos importantes como: Títulos o minutas, contratos u otros documentos de la institución.					Eliminar, todo se archiva en el expediente de crédito
Seguridad	75	Mantener bajo control las claves o llaves de la bóveda y cajas de seguridad, de conformidad con el Reglamento de Seguridad de la CMAC					Eliminar se repite en la 78
Seguridad	76	Realizar periódicamente los cambios de clave de las cerraduras de Cajas Fuertes, Puertas de				71	Realizar periódicamente los cambios de clave de las cerraduras de Cajas Fuertes, Puertas de

		Bóvedas y sistemas de alarma, e inmediatamente después de rotar a los responsables de su uso o custodia.					Bóvedas y sistemas de alarma, e inmediatamente después de rotar a los responsables de su uso o custodia.	
Seguridad	77	Designar a los responsables del manejo de claves y llaves referidas en el punto anterior, de tal forma que unos tengan llaves y otros tengan las claves; en ningún caso se debe entregar llaves y claves a una sola persona.				72	Designar a los responsables del manejo de claves y llaves referidas en el punto anterior, de tal forma que unos tengan llaves y otros tengan las claves; en ningún caso se debe entregar llaves y claves a una sola persona.	
Seguridad	78	Mantener bajo control las llaves y/o claves de bóveda, puerta de seguridad, sistema de alarma y otros, así como remitir al Área de Logística copia de todas las llaves de la agencia para su custodia (puertas, vehículos, cajones, armarios, cajas fuertes y puertas de bóveda).				73	Mantener bajo control las claves y llaves de bóveda, cajas de seguridad, puerta de seguridad, sistema de alarma y otros, así como remitir al Área de Logística copia de todas las llaves de la agencia para su custodia (puertas, vehículos, cajones, armarios, cajas fuertes y puertas de bóveda), de conformidad con el Reglamento de Seguridad de la CMAC	
Seguridad			1	Apertura-cierre de bóveda-habilitación	13	Apertura y cierra bóveda de agencia	74	Realizar la habilitación y cierre de bóveda diariamente en la Agencia a su cargo.

Área de Logística	25	Efectuar en coordinación con la Gerencia y el área de Logística la distribución del uso de los vehículos asignados a la agencia, los mismos que prioritariamente se destinarán a las actividades de colocaciones, recuperaciones y promoción de depósitos.				75	Efectuar en coordinación con la Gerencia Regional y el área de Logística la distribución del uso de los vehículos asignados a la agencia, los mismos que prioritariamente se destinarán a las actividades de colocaciones, recuperaciones y promoción de depósitos.
Archivo	66	Llevar en perfecto orden los libros de control, actas y arqueos, así como custodiarlos adecuadamente.	33	Revisión de libros de control de operaciones		76	Llevar en perfecto orden los libros de control, actas y arqueos, así como custodiarlos adecuadamente.
Riesgos	19	Coordinar con el Área de Organización y Métodos la implementación de controles para un mejor desarrollo de las actividades de la agencia a su cargo y contribuir con la identificación, comunicación y mitigación o tratamiento de los riesgos, especialmente de los riesgos de crédito, operacional, liquidez, mercado, de reputación y estratégico.				77	Contribuir con la identificación, comunicación y mitigación o tratamiento de los riesgos, especialmente de los riesgos de crédito, operacional, liquidez, mercado, de reputación y estratégico.

Riesgos							78	Informar a Riesgos sobre la identificación de los eventos de pérdida, los riesgos asociados y el tratamiento que se le haya dado.
---------	--	--	--	--	--	--	----	---

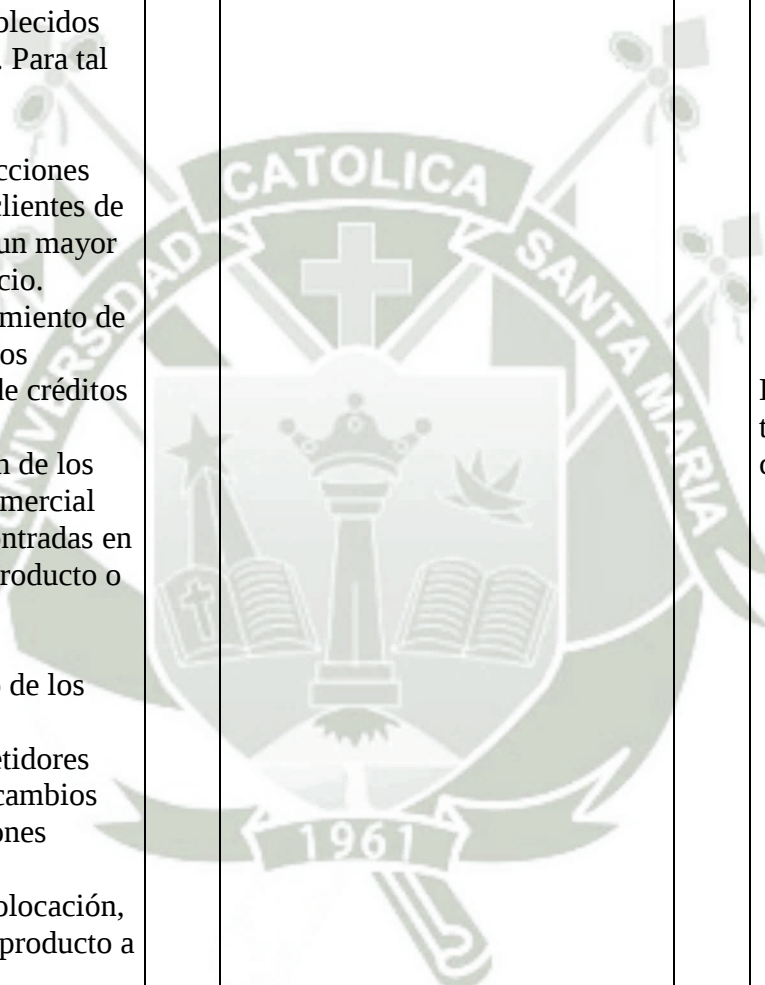


ANEXO 7

ANÁLISIS Y PROPUESTA DE LAS FUNCIONES DEL AESOR DE CRÉDITOS COMERCIALES

Tipo	Puesto	Jefe de Créditos Empresariales		Jefe de Crédito Prendario		Propuesta de Funciones: Jefe de Créditos Comerciales
	Función Genérica	Planificar, implementar, dirigir y supervisar el desarrollo y funcionamiento de los productos o sub productos de créditos empresariales, con la finalidad de sostener el desarrollo de las colocaciones en el marco de la diversificación, expansión y profundización de las operaciones crediticias que permitan una adecuada gestión del riesgo de crédito y de otros riesgos relacionados (operacional, reputación, mercado, liquidez, cumplimiento etc.).	Función Genérica	Dirigir y coordinar las actividades relacionadas con la administración crediticia, promoción, otorgamiento y recuperación de los créditos con garantía de alhajas de oro y plata.	Función Genérica	Ser responsable y gestionar los productos crediticios durante todo su ciclo de vida, estableciendo las estrategias comerciales y de marketing a seguir, planificando las adecuaciones o mejoras con el objetivo de mantener productos de acuerdo a las necesidades de los clientes, maximizar su rendimiento financiero y gestionar el riesgo crediticio.

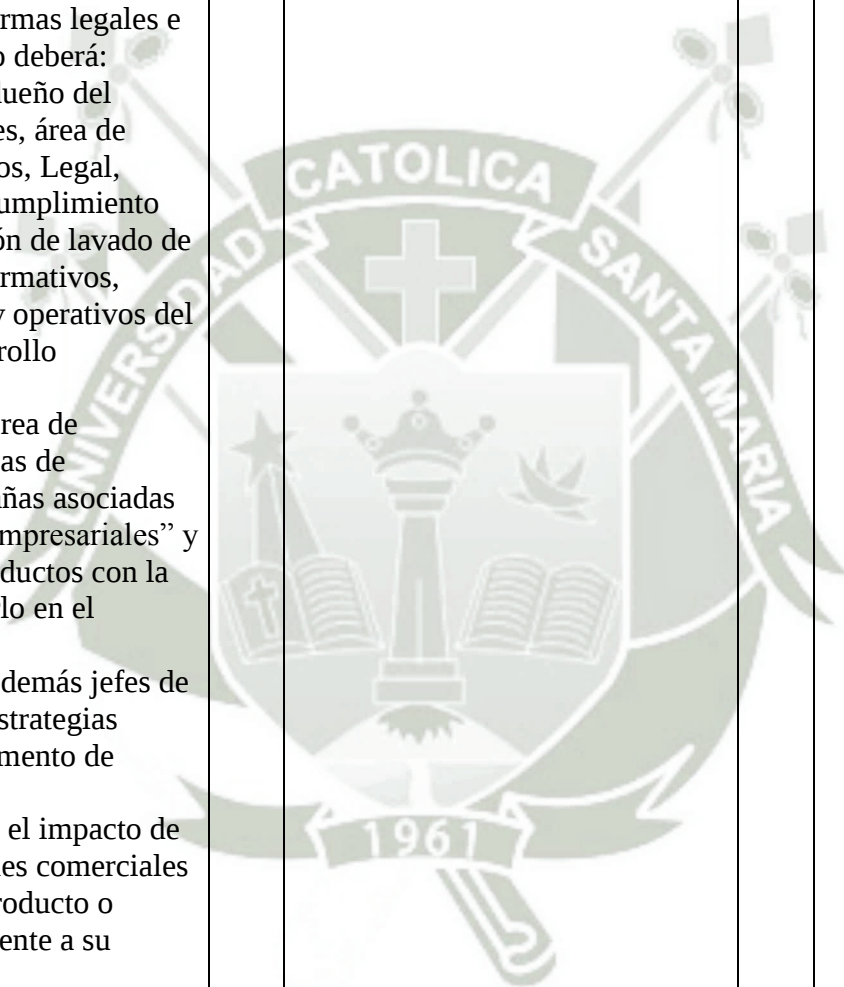
Plan de Trabajo	1 Elaborar un plan de trabajo para la definición de estrategias sobre los productos y sub productos a crear, mejorar y/o actualizar, alineándolo al plan estratégico y al cumplimiento de las metas trazadas para la sección de créditos empresariales, debiendo emitir un informe semestral respecto a la evolución e impacto en el negocio del nuevo producto, las acciones realizadas; asimismo explicar las causas de las variaciones en la ejecución o logro de metas que se le hayan asignado, especialmente sobre los eventos de riesgo o pérdida vinculados a las operaciones crediticias y objetivos de la sección a su cargo.	1 Elaborar un plan de trabajo para la definición de estrategias sobre el producto de crédito prendario, alineándolo al plan estratégico y al cumplimiento de las metas trazadas para la sección de créditos pignoraticio, debiendo emitir un informe semestral respecto a la evolución e impacto en el negocio del producto, las acciones realizadas; asimismo explicar las causas de las variaciones en la ejecución o logro de metas que se le hayan asignado, especialmente sobre los eventos de riesgo o pérdida vinculados a las operaciones crediticias y objetivos de la sección a su cargo	1 Elaborar un plan de trabajo para la definición de estrategias comerciales sobre los productos, sub productos crediticios a crear, mejorar y/o actualizar, alineándolo al plan estratégico y al cumplimiento de las metas trazadas,
------------------------	--	---	---

Plan de Negocios	2 Planificar, diseñar e implementar el plan de negocios de los productos o sub productos de créditos empresariales, de acuerdo a los lineamientos generales establecidos por la Gerencia de Créditos. Para tal efecto deberá: 2.1. Proponer, planificar e implementar estrategias y acciones para incrementar y retener clientes de la cartera logrando generar un mayor volumen y calidad del negocio. 2.2. Controlar y hacer seguimiento de indicadores relacionados a los productos y sub productos de créditos empresariales. 2.3. Proponer la redefinición de los planes y líneas de acción comercial según las desviaciones encontradas en los avances de gestión del producto o sub producto de créditos empresariales. 2.4. Realizar el seguimiento de los productos similares en el segmento/mercado y competidores directos y anticiparse a los cambios del mercado, tomando acciones inmediatas. 2.5. Cumplir las metas de colocación, ingresos, gastos y mora del producto a su cargo.		Eliminar, no se entiende nada, habla de todo, no se puede comprender. Se coloca en nuevas funciones
--------------------------------	---	---	--

Plan de Negocios				2	Planificar, diseñar e implementar el plan de negocios de los productos o sub productos de créditos de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Gerencia de Créditos.
Plan de Negocios				3	Proponer la redefinición de los planes y líneas de acción comercial según las desviaciones encontradas en los avances de gestión de los productos o sub productos de créditos.
Clientes				4	Proponer, planificar e implementar estrategias y acciones para incrementar y retener clientes de créditos.
Productos	5	Desarrollar sub productos derivados del producto créditos empresariales que contribuyan al incremento significativo del negocio.		5	Desarrollar, implementar, definir el marketing mix de acuerdo al segmento objetivo y gestionar el lanzamiento de productos y sub productos crediticios.
Productos				6	Coordinar con Organización y Métodos, Legal, Atención al Usuario, Contabilidad, Marketing, Sistemas, Cumplimiento Normativo y Prevención de Lavado de Activos todos los aspectos normativos, contables, comerciales, técnicos y operativos de los productos crediticios para su desarrollo respectivo.
Productos				7	Efectuar y coordinar con la Unidad de Riesgos (Sub unidad de Riesgo de Crédito y Sub unidad de Riesgo Operacional), las actividades para la adecuada gestión de los riesgos (identificación, evaluación, mitigación)

					a los que está expuesto el producto o subproductos a su cargo.
Productos				8	Analizar y evaluar el impacto de las estrategias y acciones comerciales en los resultados del producto o subproductos, previamente a su lanzamiento.
Productos				9	Implementar estrategias con el objetivo de prolongar la vida de los productos crediticios.
Producto	4	Vigilar el cumplimiento de estándares de calidad del producto, promoviendo y mejorando en forma permanente sus funcionalidades y beneficios para el cliente.		10	Vigilar el cumplimiento de estándares de calidad del producto, promoviendo y mejorando en forma permanente sus funcionalidades y beneficios para el cliente.
Metas				11	Controlar y hacer seguimiento mensual de los indicadores relacionados a los productos y sub productos de créditos, presentado el análisis a la Gerencia de Créditos.
Metas				12	Cumplir las metas de colocación, ingresos, gastos y mora de los productos crediticios.
Desarrollo de Mercados	6	Analizar el desarrollo de nuevos mercados o segmentos para los subproductos derivados del producto créditos empresariales, en coordinación con las áreas de Marketing e Investigación y			Eliminar, habla de desarrollo de mercados y luego se desenfoca mencionando el desarrollo de productos, dice de todo, es difícil de comprender o leer. Se desarrolla en nuevas funciones. Se elimina 6.3

Desarrollo, así como la implementación y aprobación de nuevas pautas o normas internas y el perfilamiento de clientes en concordancia de las normas legales e internas, para tal efecto deberá: 6.1. Coordinar con el dueño del proceso de colocaciones, área de Organización y Métodos, Legal, Atención al Usuario, cumplimiento Normativo y Prevención de lavado de activos los aspectos normativos, comerciales, técnicos y operativos del producto para su desarrollo respectivo. 6.2. Coordinar con el área de Marketing las estrategias de comunicación y campañas asociadas al producto “créditos empresariales” y los respectivos sub productos con la finalidad de posicionarlo en el mercado. 6.3. Coordinar con los demás jefes de productos crediticios estrategias conjuntas para el incremento de negocio. 6.4. Analizar y evaluar el impacto de las estrategias y acciones comerciales en los resultados del producto o subproductos, previamente a su lanzamiento. 6.5. Liderar la implementación de			
--	--	--	--



		proyectos de cambios significativos, productos o subproductos nuevos concernientes a los créditos empresariales, en coordinación con el área de Proyectos y las demás áreas de la CMAC 6.6. Coordinar con el personal involucrado las actividades y recursos para el desarrollo e implementación de nuevos proyectos. 6.7. Efectuar y coordinar con las unidades de riesgos (Sub unidad de Riesgo de Crédito y Sub unidad de Riesgo Operacional) y Cumplimiento Normativo, las actividades para la adecuada gestión de los riesgos (identificación, evaluación, mitigación) a los que está expuesto el producto o subproductos a su cargo.			
Desarrollo de Mercados				13	Detectar, analizar y sustentar el desarrollo de nuevos mercados o segmentos para los productos y subproductos crediticios, coordinando entre otras áreas con Marketing, Investigación y Desarrollo, Proyectos.
Business Intelligence				14	Realizar el seguimiento de los productos similares en el segmento/mercado y competidores directos y anticiparse a los cambios del mercado, tomando acciones inmediatas.

Business intelligence					15	Investigar los productos crediticios de la competencia, público objetivo, estrategias comerciales, posicionamiento, etc., presentando las mejoras que se considere necesarias en los productos y sub productos crediticios CMAC
Proyectos					16	Liderar la implementación de proyectos de cambios significativos, productos o subproductos nuevos concernientes a créditos, en coordinación con el área de Proyectos y las demás áreas de la CMAC
Productos					17	Coordinar con el personal involucrado las actividades y recursos para el desarrollo e implementación de nuevos productos.
Campañas	3	Coordinar con los responsables de las regiones, red de agencias y oficinas las actividades, campañas y oportunidades que apunten a implementar y mejorar las colocaciones del producto créditos empresariales.			18	Planificar y coordinar con los Gerentes Regionales las actividades, campañas y oportunidades que apunten a incrementar y mejorar las colocaciones de los productos crediticios.
Campañas					19	Planificar y coordinar con Marketing las estrategias de comunicación y campañas asociadas a los productos y sub productos crediticios con la finalidad de posicionarlos en el mercado.
Crédito Prendar			4	Verificar el cumplimiento de las condiciones de los créditos		Eliminar le corresponde a las áreas de control

io				prendarios con garantía de oro y plata.		
Crédito Prendario	15		7	Supervisar la existencia y ubicación de los lotes de alhajas de oro y plata dejadas en garantía de los préstamos	20	Supervisar la existencia, ubicación y llevar un control de los lotes de alhajas de oro dejadas en garantía de los préstamos prendarios.
Crédito Prendario	16		15	Llevar un control de los lotes adjudicados de la Oficina Principal y Agencias.		Eliminar, se juntan la 7 y 15 del JCP
Crédito Prendario	17		9	Analizar permanentemente la información estadística de colocaciones prendarias a nivel de Oficina Principal y agencias, tanto de capital como de la cantidad de gramos de oro en custodia, para toda la CMAC		Eliminar es parte de la gestión de las metas
Crédito Prendario	18		11	Desempeñar las funciones de Depositario General de las garantías de oro recibidas y en custodia por la CMAC	21	Desempeñar las funciones de Depositario General de las garantías de oro recibidas y en custodia por la CMAC
Crédito Prendario	19		13	Verificar la adecuada cobertura de las pólizas de seguros contratadas para cubrir eventuales siniestros de los lotes de joyas de oro recibidos en garantías o custodia y solicitar oportunamente su actualización por incremento o reducción, según se requiera.	22	Verificar la adecuada cobertura de las pólizas de seguros contratadas para cubrir eventuales siniestros de los lotes de joyas de oro recibidos en garantías o custodia y solicitar oportunamente su actualización por incremento o reducción, según se requiera.
Crédito Prendario	20		14	Llevar al día los Libros de Actas de Remates, Libro de Ventas y Libros de Arqueo Físico de oro		Eliminar, le corresponde al Administrador de la Oficina Principal

				de la Oficina Principal.	
Crédito Prendar io	23		16	Solicitar los listados que resulten necesarios al Área de Sistemas para realizar arqueos de bóveda de lotes vigentes, adjudicados y de pequeña empresa en forma trimestral o cada vez que lo disponga la Gerencia o cuando lo crea conveniente.	23 Realizar arqueos de bóveda de lotes vigentes, adjudicados y de pequeña empresa en forma sorpresiva y aleatoria.
Crédito Prendar io	24		17	Coordinar con la Gerencia de Administración para la realización de los arqueos de bóveda en los meses de Junio y Diciembre de cada año, tanto para la Oficina Principal como para agencias, y cada vez que sea necesario.	24 Supervisar que la Jefatura de Operaciones efectúe arqueos de bóveda de lotes vigentes, adjudicados, y de pequeña empresa de manera trimestral en todas las oficinas que otorguen Crédito Prendario, y cuando la Gerencia de Créditos lo estime necesario.
Crédito Prendar io	25		19	Realizar arqueos sorpresivos de dinero a los Asistentes de Operaciones que se desempeñan en la Sección de Crédito Prendario Oficina Principal y mantener en custodia el dinero que se asigna a la Caja de la Sección de acuerdo a las normas de seguridad sobre el particular.	 Eliminar, le corresponde a operaciones y áreas de control
Crédito Prendar io	26		20	Realizar arqueos sorpresivos de lotes de joyas, nuevos y diferidos, a los Tasadores a su cargo.	 Eliminar se juntan la 16 y 20 del JCP

Crédito Prendar io	27		21	Mantener en custodia las llaves o claves, cualquiera de las dos, de las cajas fuertes que contienen los lotes de joyas de oro recibidas en garantía o custodia, para asegurar un control dual de acuerdo a los procedimientos para abrir y cerrar cajas fuertes y bóvedas acorde a las normas internas de seguridad establecidas.		Eliminar, le corresponde a Operaciones
Crédito Prendar io	28		22	Verificar el correcto cierre de las bóvedas y puertas de seguridad en los ambientes de las bóvedas generales.		Eliminar, le corresponde a Operaciones
Crédito Prendar io	29		24	Mantener en estricta reserva la información referente a claves y llaves que estén a su cargo o de otro empleado o funcionario		Eliminar, el Jefe de Producto no tiene claves ni llaves, le corresponde a Operaciones
Crédito Prendar io	30		23	Coordinar con los encargados para preparar los ambientes y documentos necesarios para la realización del remate público, de acuerdo al cronograma aprobado por la Gerencia por los créditos vencidos.	25	Coordinar con los encargados para preparar los ambientes y documentos necesarios para la realización del remate público de lotes de oro adjudicados, de acuerdo al cronograma aprobado por la Gerencia.
Crédito Prendar io	31		8	Organizar el remate de prendas de créditos pignoratícios en todas sus fases, en coordinación con la Gerencia y Administradores de Agencia.	26	Organizar el remate de prendas de créditos pignoratícios en todas sus fases, en coordinación con la Gerencia y Administradores de Agencia.

Operaciones	33		27	Coordinar la mejor distribución de las ventanillas de atención al público con la finalidad de ofrecer una atención segura, rápida y cómoda para el cliente.		Eliminar, le corresponde a Operaciones
Operaciones	34		29	Autorizar los extornos solicitados por el personal a su cargo ante alguna operación ejecutada erradamente.		Eliminar, le corresponde a Operaciones
Comité de Créditos	11		2	Autorizar los créditos hasta por el límite asignado en la política y reglamento de crédito respectivo.	27	Participar en los comités de crédito.
Comité de Créditos	12		3	Elevar a los niveles superiores los contratos de créditos que excedan los límites autorizados previamente.		Eliminar, se juntan la 2 y 3 del JCP
Capacitación	7	Coordinar con el Jefe del área de Créditos y del área de Personal el desarrollo de los programas de capacitación para el personal de créditos empresariales para el logro de los objetivos de la CMAC			28	Identificar las necesidades de capacitación y coordinar con el Jefe de Créditos y del área de Personal el desarrollo de los programas de capacitación para el personal de créditos.
Uso de Recursos	8	Controlar el uso adecuado de los recursos asignados y supervisar el desempeño del personal a su cargo.	26	Coordinar con los trabajadores de la sección la mejor y óptima utilización de los recursos asignados, así como realizar las acciones encaminadas a mantener e incrementar el número de créditos y el volumen de colocaciones de la cartera de créditos, al mínimo riesgo		Eliminar, el control operativo le corresponde al Administrador de Agencia y a Operaciones

				crediticio y costo operativo posible.	
Uso de Recursos			28	Solicitar los recursos necesarios para el normal desarrollo de las actividades.	29 Solicitar los recursos humanos y materiales para para el normal desarrollo de las actividades de créditos.
Atención al Usuario	32		25	Atender y solucionar los problemas o reclamos presentados por los clientes a nivel de Jefe de Sección.	30 Atender y solucionar los problemas o reclamos presentados por los clientes de créditos, y de ser el caso derivar el reclamo al Responsable de Atención al usuario
Cumplimiento	9	Cumplir con las responsabilidades y funciones asignadas a los jefes en las normas internas y legales aplicables a CMAC	6	Cumplir y hacer cumplir las normas y políticas dictadas para el otorgamiento del crédito prendario	31 Cumplir y hacer cumplir las normas y políticas dictadas para el otorgamiento del los créditos, así como las normas internas y legales aplicables a CMAC
Archivo	21		18	Velar por la conservación y respectivo archivo de la documentación sustentatoria de las operaciones diarias del crédito prendario.	Eliminar, le corresponde al personal que otorga el crédito prendario, Administrador de Agencia y el control a las áreas de control
Archivo	22		10	Velar por la adecuada conservación y custodia de la documentación y archivo de los certificados de tasación emitidos para el otorgamiento del crédito pignoraticio, desde el ingreso de las prendas hasta su devolución por la recuperación final.	Eliminar, le corresponde al personal que otorga el crédito prendario, Administrador de Agencia y el control a las áreas de control

Informe s	10	Mantener informada a la Gerencia sobre los problemas que se presenten en la sección.	30	Mantener informada a la Gerencia sobre los problemas que se presenten en la sección.		Eliminar es parte de la gestión
Informe s	35				32	Emitir un informe semestral respecto a la evolución e impacto en el negocio; explicando las causas de las variaciones en la ejecución o logro de metas y objetivos que se le hayan asignado.
Cuadre Contabl e	13		12	Verificar los reportes de saldos de capital y cuentas de orden correspondientes a las operaciones diarias de crédito prendario emitidas por el Software Financiero Automatizado - SOFIA y dar conformidad o atender los requerimientos del Área de Contabilidad sobre la conciliación de saldos y sus cuentas contables respectivas.		Eliminar le corresponde a Operaciones
Sistema de Informa ción	14		5	Formular sugerencias y planteamientos tendientes a la racionalización de las operaciones en el sistema computarizado, para lograr una óptima utilización de recursos en la sección a su cargo.	33	Formular sugerencias y planteamientos tendientes a la racionalización de las operaciones en el sistema computarizado, para lograr una óptima utilización de recursos en la sección a su cargo.

NEXO 8

CÁLCULOS EFECTUADOS CON RELACIÓN AL TEMPO DEL FLUJO DE CAJA Y PROPUESTA DE MEJORA

ANÁLISIS DE TIEMPOS EN LOS FLUJOS DE CAJA

Tipo Crédito/Microempresa	N° Créditos	Monto Desembolso Consolidado	%	SaldoCapitalMonetizad o	SaldoCapitalVencidoJudicialMonetizad o	Mora
MICROEMPRESA	98,463	596,634,388	100%	428,209,286	30,467,766	7.12%
a: <=20,000	95,215	451,765,778	76%	319,802,668	26,649,724	8.33%
b: > 20,000 y <= 30,000	1,841	48,413,568	8%	32,688,656	2,659,519	8.14%
c: > 30,000 y <= 40,000	495	18,240,942	3%	13,024,666	602,039	4.62%
d: > 40,000 y <= 50,000	325	15,575,131	3%	11,662,290	216,129	1.85%
e: > 50,000 y <= 70,000	249	15,359,197	3%	10,754,342	243,993	2.27%
f: > 70,000 y <= 100,000	173	15,163,984	3%	12,728,243	60,409	0.47%
g: > 100,000 y <= 150,000	103	13,219,065	2%	10,999,493	35,653	0.32%
h: > 150,000 y <= 200,000	30	5,485,898	1%	4,997,478	100	0.00%
I: > 200,000.00	32	13,410,824	2%	11,551,450	200	0.00%
PEQUEÑA EMPRESA	29,687	1,305,631,805	100%	950,876,721	89,248,082	9.39%
a: <=20,000	12,488	133,634,282	10%	98,189,315	12,777,580	13.01%
b: > 20,000 y <= 30,000	5,015	137,179,936	11%	100,411,072	13,162,538	13.11%
c: > 30,000 y <= 40,000	2,639	98,213,072	8%	70,409,329	8,564,748	12.16%
d: > 40,000 y <= 50,000	2,048	98,088,952	8%	69,634,838	7,823,984	11.24%
e: > 50,000 y <= 70,000	2,364	146,183,778	11%	104,209,679	11,542,021	11.08%
f: > 70,000 y <= 100,000	2,240	196,443,839	15%	143,099,625	12,681,910	8.86%
g: > 100,000 y <=	1,827	235,915,073	18%	173,578,594	11,852,943	6.83%

150,000						
h: > 150,000 y <=						
200,000	544	97,977,367	8%	71,136,997	6,067,493	8.53%
I: > 200,000.00	522	161,995,506	12%	120,207,273	4,774,865	3.97%
MEDIANA EMPRESA	1,521	619,287,321	100%	516,569,374	23,948,014	4.64%
a: <=20,000	37	550,820	0%	456,998	125,501	27.46%
b: > 20,000 y <= 30,000	60	1,713,328	0%	1,394,702	345,632	24.78%
c: > 30,000 y <= 40,000	43	1,629,745	0%	1,223,249	270,212	22.09%
d: > 40,000 y <= 50,000	63	3,101,131	1%	2,086,589	399,331	19.14%
e: > 50,000 y <= 70,000	78	4,899,385	1%	3,596,504	566,626	15.75%
f: > 70,000 y <=						
100,000	145	13,078,450	2%	9,778,975	1,508,967	15.43%
g: > 100,000 y <=						
150,000	178	23,994,169	4%	18,923,754	1,992,420	10.53%
h: > 150,000 y <=						
200,000	116	21,486,024	3%	16,084,295	2,258,408	14.04%
I: > 200,000.00	801	548,834,269	89%	463,024,307	16,480,917	3.56%
GRANDE EMPRESA	4	10,700,000	2%	8,279,590	0	0.00%
I: > 200,000.00	4	10,700,000	2%	8,279,590	0	0.00%
CONSUMO NO REVOLVENTE	38,840	126,499,454		94,620,972	3,174,586	3.36%
a: <=20,000	37,651	83,003,262		62,123,567	2,008,654	3.23%
b: > 20,000 y <= 30,000	696	17,689,986		13,665,270	482,371	3.53%
c: > 30,000 y <= 40,000	330	12,040,622		7,537,495	583,042	7.74%
d: > 40,000 y <= 50,000	78	3,625,024		2,785,743	33,408	1.20%
e: > 50,000 y <= 70,000	39	2,372,649		1,707,016	57,864	3.39%
f: > 70,000 y <=						
100,000	31	2,758,404		2,286,336	9,247	0.40%
g: > 100,000 y <=						
150,000	9	1,240,700		1,003,037	0	0.00%
h: > 150,000 y <=						
200,000	3	542,139		455,705	0	0.00%

I: > 200,000.00	3	3,226,667	3,056,804	0	0.00%
HIPOTECARIO	157	10,062,923	6,771,191	761,593	11.25%
					100.00
a: <=20,000	2	19,514	10,776	10,776	%
b: > 20,000 y <= 30,000	1	24,899	9,199	0	0.00%
c: > 30,000 y <= 40,000	15	528,670	309,508	23,572	7.62%
d: > 40,000 y <= 50,000	68	3,141,358	2,072,921	30,124	1.45%
e: > 50,000 y <= 70,000	54	2,978,677	1,992,416	191,874	9.63%
f: > 70,000 y <= 100,000	5	413,427	278,084	191,987	69.04%
g: > 100,000 y <= 150,000	6	699,018	343,054	119,264	34.77%
I: > 200,000.00	6	2,257,360	1,755,232	193,994	11.05%
Total general	168,672	2,668,815,891	2,005,327,134	147,600,042	7.36%

Tiempo del Flujo de Caja

24 min

Propuesta

Eliminar el Flujo de Caja en créditos Micro empresa con monto menor a:

		días	
Semanas anuales	52	7	364
Semanas anuales	52	6	312

Monto propuesto	Cantidad de Créditos	Tiempo Adicional (min)	Tiempo Adicional (horas hombre)	Tiempo Adicional (días)	Número de Asesores Adicionales
5,000	23,804	571,290	9,522	1,190	3.81
10,000	47,608	1,142,580	19,043	2,380	7.63
15,000	71,411	1,713,870	28,565	3,571	11.44
20,000	95,215	2,285,160	38,086	4,761	15.26
25,000	96,136	2,307,252	38,454	4,807	15.41
30,000	97,056	2,329,344	38,822	4,853	15.55



ANEXO 9

PRESUPUESTO DE EMPRESA PARA CAPACITACIONES



Señores:

CMAC.

De nuestra consideración:

Agradeciendo anticipadamente su atención, hacemos propicia la oportunidad para presentar nuestra empresa y junto a ella nuestra propuesta técnica económica para el servicio:

Capacitación.

Somos una organización peruana que contribuye al crecimiento de las empresas mediante la prestación de soluciones empresariales integrales de personal, mantenimiento industrial, capacitación y consultoría en sistemas de gestión, producción, supply chain management, finanzas y marketing.

Nuestros proyectos están dirigidos por profesionales especializados y con experiencia en asesoramiento empresarial y auditorías de sistemas de gestión.

Contamos con clientes del sector industrial y minero como Corporación Aceros Arequipa, Ferreyros, Graña y Montero, entre otros.

Atentamente,

Juan Francisco M. Román Ticona.
Gerente General.
Serv-Rota S.R.L.

PROPUESTA TÉCNICA

1. REQUERIMIENTO.

Servicio: “Capacitación in house”.

2. ALCANCE DEL SERVICIO.

Procesos de atención, venta de créditos, evaluación financiera, análisis de riesgo crediticio, conformación e inscripción de garantías, riesgo único y aplicación en la CMAC, prevención de fraudes.

3. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO.

Este servicio comprende la capacitación del personal que la CMAC destine de acuerdo a los siguientes temas y contenidos:

a) Calidad de atención:

- ✓ Trato al cliente.
- ✓ Atención cordial.
- ✓ Requisitos de productos.
- ✓ Tratamiento de quejas y reclamos.
- ✓ Normas de INDECOPI.
- ✓ Sanciones por omisiones.

b) Procesos de Ventas de Créditos

- ✓ Captación de prospecto de cliente.
- ✓ Formas de acceso al cliente.
- ✓ Tipos de cliente, características.
- ✓ Vender necesidades no productos.
- ✓ Planteamiento de la venta.
- ✓ Cierre de la venta.
- ✓ Seguimiento al cliente.
- ✓ Recomendación a terceros.

c) Evaluación Financiera

- ✓ Conceptos de análisis financiero.
- ✓ Evaluación financiera de un crédito.
- ✓ Evaluación socioeconómica.
- ✓ Balance.
- ✓ Estado de resultados.
- ✓ Flujo de caja y su utilidad.
- ✓ Indicadores financieros.
- ✓ Cálculo de ratios y su interpretación.

- ✓ Ratios de calidad de cartera.
- ✓ Provisiones.
- ✓ Sobreendeudamiento.
- ✓ Cosechas de créditos.

e) Conformación e inscripción de Garantías.

f) Concepto de riesgo único y su aplicación en la CMAC.

g) Prevención de fraudes

- ✓ Identificación de documentos.
- ✓ Modalidades de estafas con documentos.
- ✓ Sistemas de seguridad de documentos.
- ✓ Cruce de información con SUNAT, Seguro Social, Registros Públicos.

DURACIÓN.

El proceso de capacitación tendrá una duración total de 46 horas como se detalla en la tabla adjunta.

Nº	Curso	Horas
1	Calidad de Atención	6
2	Procesos de Ventas de Créditos	8
3	Evaluación Financiera	6
4	Análisis de riesgo crediticio	3
5	Garantías	6
6	Riesgo único	3
7	Prevención de fraudes	8
Total de Horas x mes		40

PRESUPUESTO ECONÓMICO.

Actividad	Monto (S/.)
CAPACITACIÓN IN HOUSE CMAC	3000.00

El costo del servicio no incluye IGV.

La inversión incluye:

- ✓ Elaboración de presentación de material
- ✓ Gastos administrativos.
- ✓ Evaluación a los trabajadores.

Términos y condiciones:

- ✓ La asignación de personal participante está dado por el cliente.
- ✓ La inversión no incluye local de ponencia.

ANEXO 10

CARTERA CREDITICIA POR AGENCIA (EN MILES DE NUEVOS SOLES)

A continuación se presenta la los montos de créditos por agencia en miles de nuevos soles

A

		<i>ene-16</i>	<i>feb-16</i>	<i>mar-16</i>	<i>abr-16</i>
Arequipa	Arequipa	1,010	1,030	1,049	1,050
	La Negrita	1,309	1,330	1,379	1,388
	José Luis Bustamante y Rivero	738	760	776	730
		3,056	3,120	3,204	3,168

A

		<i>ene-15</i>	<i>feb-15</i>	<i>mar-15</i>	<i>abr-15</i>	<i>may-15</i>	<i>jun-15</i>
Arequipa	Arequipa	943	968	990	1,006	1,037	1,077
	La Negrita	1,236	1,152	1,164	1,183	1,205	1,199
	José Luis Bustamante y Rivero	408	434	457	538	587	608
		2,587	2,554	2,611	2,727	2,828	2,884

		<i>jul-15</i>	<i>ago-15</i>	<i>sep-15</i>	<i>oct-15</i>	<i>nov-15</i>	<i>dic-15</i>
Arequipa	Arequipa	1,090	1,067	1,022	1,017	1,002	1,003
	La Negrita	1,222	1,241	1,322	1,315	1,351	1,337
	José Luis Bustamante y Rivero	625	641	688	746	763	736
		2,937	2,949	3,032	3,078	3,116	3,076

A

		<i>ene-14</i>	<i>feb-14</i>	<i>mar-14</i>	<i>abr-14</i>	<i>may-14</i>	<i>jun-14</i>
Arequipa	Arequipa	899	917	922	912	970	987
	La Negrita						

		1,351	1,342	1,327	1,633	1,623	1,604
	José Luis Bustamante y Rivero	85	92	108	116	139	164
		2,336	2,351	2,357	2,661	2,732	2,755

		<i>jul-14</i>	<i>ago-14</i>	<i>sep-14</i>	<i>oct-14</i>	<i>nov-14</i>	<i>dic-14</i>
Arequipa	Arequipa	1,012	1,004	989	1,003	999	976
	La Negrita	1,552	1,536	1,518	1,562	1,580	1,510
	José Luis Bustamante y Rivero	207	240	302	342	384	394
		2,771	2,781	2,809	2,907	2,963	2,881



ANEXO 11

**COMPARACION DEL PROCESO ACTUAL CON EL PROCESO MEJORADO (EN
MILES DE NUEVOS SOLES)**
Proceso Actual

Mes	Cartera
ene-14	2,335.519
feb-14	2,350.647
mar-14	2,356.859
abr-14	2,660.673
may-14	2,732.359
jun-14	2,754.960
jul-14	2,770.945
ago-14	2,780.567
sep-14	2,809.272
oct-14	2,907.166
nov-14	2,963.229
dic-14	2,880.509
ene-15	2,586.954
feb-15	2,554.276
mar-15	2,610.975
abr-15	2,727.199
may-15	2,828.116
jun-15	2,884.460
jul-15	2,936.977
ago-15	2,948.764
sep-15	3,031.761
oct-15	3,077.934
nov-15	3,116.080
dic-15	3,076.045
ene-16	3,056.197
feb-16	3,119.537
mar-16	3,204.109
abr-16	3,168.369
may-16	3,193.458
jun-16	3,218.548
jul-16	3,243.637
ago-16	3,268.727

Proceso Mejorado

Mes	Cartera
ene-14	2,335.519
feb-14	2,350.647
mar-14	2,356.859
abr-14	2,660.673
may-14	2,732.359
jun-14	2,754.960
jul-14	2,770.945
ago-14	2,780.567
sep-14	2,809.272
oct-14	2,907.166
nov-14	2,963.229
dic-14	2,880.509
ene-15	2,586.954
feb-15	2,554.276
mar-15	2,610.975
abr-15	2,727.199
may-15	2,828.116
jun-15	2,884.460
jul-15	2,936.977
ago-15	2,948.764
sep-15	3,031.761
oct-15	3,077.934
nov-15	3,116.080
dic-15	3,076.045
ene-16	3,056.197
feb-16	3,119.537
mar-16	3,204.109
abr-16	3,168.369
may-16	3,193.458
jun-16	3,218.548
jul-16	3,243.637
ago-16	3,268.727

sep-16	3,293.817
oct-16	3,318.906
nov-16	3,343.996
dic-16	3,369.085
ene-17	3,394.175
feb-17	3,419.264
mar-17	3,444.354
abr-17	3,469.444
may-17	3,494.533
jun-17	3,519.623
jul-17	3,544.712
ago-17	3,569.802
sep-17	3,594.892
oct-17	3,619.981
nov-17	3,645.071
dic-17	3,670.160

sep-16	3,293.817
oct-16	3,318.906
nov-16	3,343.996
dic-16	3,369.085
ene-17	3,750.309
feb-17	3,778.031
mar-17	3,805.753
abr-17	3,833.475
may-17	3,861.197
jun-17	3,888.919
jul-17	3,916.642
ago-17	3,944.364
sep-17	3,972.086
oct-17	3,999.808
nov-17	4,027.530
dic-17	4,055.252

