



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE INGENIERÍA

**Mejora del proceso crediticio aplicando la metodología
PHVA en la CMAC Paíta**

Tesis para optar el Título de
Ingeniero Industrial y de Sistemas

Juan Alberto Mendoza Lalupu

Asesor(es):
Dr. Ing. Francisco Martin Palma Lama

Piura, abril de 2021

A Dios y a la Virgen, con mucho amor y gratitud, por permitirme tener vida, salud y fortaleza en la realización de la presente tesis.

A mis padres Rosario Mendoza y Julia Lalupu, por ser el pilar principal de mi existencia, por brindarme cada día, a pesar de la distancia, su amor y apoyo incondicional

A mis hermanos, los cuales son mi modelo a seguir, a ellos también dedico este trabajo. Lo que soy y lo que seré, es gracias a su ejemplo.

Al programa Beca 18, por darme la oportunidad de luchar por mis sueños y hacerlos realidad.

Resumen Analítico-Informativo

Mejora del proceso crediticio aplicando la metodología PHVA en la CMAC Paita

Juan Alberto Mendoza Lalupu

Asesor(es): Dr. Ing. Francisco Martín Palma Lama

Tesis.

Ingeniero Industrial y de Sistemas

Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería.

Piura, abril de 2021

Palabras claves: Procesos/mejora continua/gestión de procesos/calidad/indicadores.

Introducción: La presente tesis se realizó con la finalidad de proponer e implementar mejoras en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Paita, específicamente en las unidades de negocios, riesgos, operaciones, recuperaciones, tecnología de la información y asesoría legal, permitiendo optimizar el proceso crediticio desde su promoción hasta su recuperación crediticia.

Metodología: La metodología empleada se denomina ciclo de mejora de Edward Deming o “Ciclo de mejora continua”, las técnicas empleadas para el desarrollo del ciclo de mejora continua, necesarias para evaluar la efectividad y la eficiencia de los procesos, se resumen en cuatro fases: detección y definición de los problemas; análisis de las causas raíz del problema; definir e implantar la solución al problema; y monitorización. Estas fases pueden ser empleadas indistintamente en cualquier momento del ciclo de mejora continua.

Resultados: Cada uno de los procesos que intervienen en el proceso crediticio se caracterizaron y se formularon indicadores de desempeño. Luego, se implementó un plan de acción en el que se propusieron el diseño y rediseño de algunos procedimientos para mejorar el proceso crediticio actual. Finalmente, se evaluaron las alternativas de solución identificadas con cada una de las unidades involucradas.

Conclusiones: La aplicación de la Mejora Continua de los procesos permitió mejorar la eficiencia y eficacia de la Unidades involucradas en el proceso crediticio al optimizar los recursos y tiempos que estaban mal gestionados.

Fecha de elaboración del resumen: 07 de abril de 2021

Analytical-Informative Summary

Mejora del proceso crediticio aplicando la metodología PHVA en la CMAC Paita

Juan Alberto Mendoza Lalupu

Asesor(es): Dr. Ing. Francisco Martín Palma Lama

Tesis.

Ingeniero Industrial y de Sistemas

Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería.

Piura, abril de 2021

Keywords: Process /continuous improvement/process management/quality/indicators.

Introduction: The present thesis was carried out with the goal to propose and to introduce improvements at Municipality Saving and Credit Bank Paita, specifically in Business, Risks, Operations, Recoveries, Information Technology and Legal Advice units, allowing to optimize the process credit from promotion to credit recovery.

Methodology: The methodology used is called Edward Deming improvement cycle or Continuous Improvement cycle. Techniques used to develop the continuous improvement cycle can be summarized in four phases necessary to evaluate effectiveness and efficiency processes. Detection and definition problems, Analysis root causes problem, Define and implement solution to problem and Monitoring. These phases can be used interchangeably at any Continuous improvement cycle.

Results: Each processes involved credit process was characterized, and performance indicators were also formulated. After, an action plan was implemented where design and redesign some procedures to improve current credit process were proposed, also evaluating solution alternatives identified with each units involved.

Conclusions: Application the Continuous improvement the processes allowed to improve efficiency and effectiveness the Units involved credit process by optimizing resources and time that were poorly managed.

Summary date: April 7th, 2021

Prefacio

En los últimos años, existe gran interés por muchas organizaciones de implementar sistemas de gestión, siendo esta una decisión estratégica para toda organización que busca mejorar su desempeño global. Ser partícipe de un proyecto de mejora de procesos, ha estado presente dentro de la línea de carrera que he deseado desarrollar, es por ello mi interés en la especialización en Sistemas integrados de Gestión.

El desarrollo de esta tesis nace como parte del proyecto: Mejora del Proceso Crediticio, en el cual he formado parte del equipo a cargo de esta implementación de mejora en beneficio de la CMAC Paita, desarrollando funciones como Practicante Profesional en la Unidad de Procesos y Calidad.

El desarrollo de esta tesis no hubiera podido ser posible sin el apoyo del equipo de la Unidad de Procesos y Calidad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Paita, con quienes compartimos la experiencia de proponer e implementar propuestas de mejora en beneficio de esta institución financiera; al Ing. Ronald Silva Chira, a quien le agradezco enormemente por hacerme partícipe del Proyecto de la Caja Municipal y Ahorro Paita; al Ing. Eduardo Sánchez por brindarme su apoyo y orientarme durante la realización del Proyecto; al Dr. Ing. Martin Palma Lama, por brindarme su tiempo y asesoramiento en la presente Tesis; al Ing. Pedro Anastasio Lama, Gerente General de la empresa Sinelcon Perú Sac, a quien agradezco enormemente por involucrarme en proyectos de Implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad desde mi etapa universitaria.

Tabla de contenido

Introducción.....	1
Capítulo 1 Marco contextual.....	3
1.1. Contexto	3
1.1.1. La organización	3
1.1.1.1. Sector y actividad económica	3
1.1.1.2. Reseña histórica	4
1.1.1.3. Misión y visión.....	4
1.1.1.4. Organización institucional	4
1.2. Descripción de la situación	5
1.3. Planteamiento del problema.....	5
1.4. Formulación y sistematización del problema.....	6
1.5. Objetivos del proyecto	7
1.5.1. Objetivo general	7
1.5.2. Objetivos específicos.....	7
1.6. Justificación del proyecto.....	7
1.6.1. Metodológica	7
1.6.2. Teórica	7
1.6.3. Práctica	8
Capítulo 2 Marco teórico.....	9
2.1. La mejora de procesos.....	9
2.1.1. Proceso	9
2.1.2. Elementos de un proceso	10
2.1.3. Jerarquía de los procesos	11
2.1.4. Clasificación de los procesos.....	12
2.2. Metodologías para la mejora continua	13

2.2.1. PHVA	13
2.3. Mecanismos para la evaluación y seguimiento de los procesos-	15
2.3.1. Primera fase: detección y definición de problemas	16
2.3.2. Segunda fase: análisis de las causas raíz del problema. Priorización.....	17
2.3.3. Tercera fase: definir e implantar solución al problema. Mejora.....	17
2.3.4. Cuarta fase: monitorización.....	18
2.4. Mejora continua de los procesos y sus tres dimensiones	18
Capítulo 3 Mapeo de procesos.....	21
3.1. Kich Off.....	21
3.2. Principales procesos	21
3.2.1. Mapa de procesos actual.....	21
3.2.2. Inventario de procesos institucional	22
3.3. Priorización de procesos.....	24
3.4. Caracterización de proceso.....	27
Capítulo 4 Primera fase: detección y definición de los problemas	55
4.1. Diagnóstico de la agencia principal	55
4.1.1. Problemas principales de las unidades críticas.....	55
4.2. Diagnóstico de la red de agencias de la CMAC Paita.....	55
4.2.1. Problemas principales de las agencias/oficinas	55
Capítulo 5 Segunda fase: análisis de las causas raíz del problema.....	61
5.1. Análisis de causas: unidades críticas.....	61
5.2. Análisis de causas: red de agencias de la CMAC Paita	63
Capítulo 6 Tercera fase: definir e implementar la solución al problema	67
6.1. Objetivos	67
6.1.1. Objetivo general	67
6.1.2. Objetivos específicos.....	67
6.2. Propuesta de mejora	67
6.2.1. Análisis modal de fallas y efectos (AMFE).....	67
6.2.2. Alternativas de solución identificadas	71
6.2.3. Evaluación de alternativas de solución.....	73

6.2.4. Propuestas de diseño/rediseño/mejora de procesos evaluados	76
Capítulo 7 Cuarta fase: monitorización	87
7.1. Implementación de indicadores.....	87
7.2. Estudio de métodos	96
Capítulo 8 Plan de implementación	99
8.1. Plan de implementación	99
8.2. Factores clave de éxito en la implementación.....	100
Conclusiones	101
Recomendaciones	103
Referencias bibliográficas.....	105
Apéndices	107
Apéndice A-1: Plantilla caracterización de los procesos	109
Apéndice A-2: Plantilla matriz de análisis modal de fallas y efectos	110
Apéndice A-3: Plantilla matriz de acciones correctivas.....	111
Apéndice A-4: Plantilla matriz de evaluación de alternativas de solución	112
Apéndice A-5: Plantilla del cursograma analítico: Estudio de tiempos.....	113
Apéndice A-6: Plantilla ficha del indicador.....	114
Apéndice B-1: Matriz de evaluación y análisis de causas (resultados).....	115
Anexos	117
Anexo A-1: Actas de capacitación y fotografías-Agencia Tarapoto.....	119
Anexo A-2: Actas de capacitación y fotografías - Agencia Yurimaguas	121
Anexo A-3: Acta de reunión (avance y plan de implementación del proyecto)	122
Anexo B-1: Plan y cronograma de capacitación institucional.	125
Anexo C-1: Diseño de procedimientos-Unidad de procesos y calidad.....	127
Anexo C-2: Seguimiento a la implementación de propuestas.....	128

Lista de tablas

Tabla 1. Relación de herramientas de calidad	15
Tabla 2. Relación de procesos CMAC Paita	22
Tabla 3. Niveles de contribución de un proceso un objetivo	24
Tabla 4. Matriz de priorización	25
Tabla 5. Jerarquía de los procesos a evaluar	26
Tabla 6. Caracterización del proceso: Promoción de créditos	27
Tabla 7. Caracterización del proceso: Evaluación de créditos	29
Tabla 8. Caracterización del proceso: Aprobación de créditos	30
Tabla 9. Caracterización del proceso: Seguimiento de cartera	31
Tabla 10. Caracterización del proceso: Comunicación de la gestión de riesgo crediticio	32
Tabla 11. Caracterización del proceso: Evaluación del riesgo crediticio.....	33
Tabla 12. Caracterización del proceso: Implementación de controles de riesgo	36
Tabla 13. Caracterización del proceso: Control de riesgo crediticio	37
Tabla 14. Caracterización del proceso: Respuesta al riesgo crediticio	38
Tabla 15. Caracterización del proceso: Desarrollo de sistemas de información.....	39
Tabla 16. Caracterización del proceso: Gestión de la Mesa de ayuda	43
Tabla 17. Caracterización del proceso: Soporte de sistemas de información	44
Tabla 18. Caracterización del proceso: Cobranza judicial	45
Tabla 19. Caracterización del proceso: Recuperación de cartera.....	50
Tabla 20. Caracterización del proceso: Seguimiento de cartera	51
Tabla 21. Caracterización del proceso: Gestión de garantías.....	52
Tabla 22. Caracterización del proceso: Desembolso de créditos	53
Tabla 23. Matriz para el cálculo de la asignación de pesos de cada una de las causas asociada a una problemática	56
Tabla 24. Listado de posibles causas asociadas a problemática PR1.....	57
Tabla 25. Listado de posibles causas asociadas a problemática PR2.....	58

Tabla 26. Listado de posibles causas asociadas a problemática PR3.....	58
Tabla 27. Listado de posibles causas asociadas a problemática PR4.....	59
Tabla 28. Listado de posibles causas asociadas a problemática PR5.....	59
Tabla 29. Listado de posibles causas asociadas a problemática PR6.....	60
Tabla 30. Criterios para estimar el índice de gravedad-AMFE.....	68
Tabla 31. Criterios para estimar el índice de ocurrencia-AMFE	68
Tabla 32. Criterios para estimar el índice de no detección-AMFE	69
Tabla 33. Matriz de análisis modal de fallos y efectos	70
Tabla 34. Implementación de acciones correctivas ante los riesgos identificados en la matriz AMFE.....	71
Tabla 35. Alternativas de solución inmediatas.....	72
Tabla 36. Niveles de factibilidad en la evaluación de alternativas de solución	73
Tabla 37. Niveles de aporte en el corto y mediano plazo en la evaluación de alternativas de solución	73
Tabla 38. Niveles de impacto económico en la evaluación de alternativas de solución	73
Tabla 39. Niveles de inversión en la evaluación de alternativas de solución	74
Tabla 40. Evaluación de alternativas de solución	75
Tabla 41. Tabla de actividades: Procedimiento de desembolso en oficinas informativas-propuesta	76
Tabla 42. Tabla de actividades: Procedimiento para el desembolso de crédito prendario-propuesto	81
Tabla 43. Tabla de actividades: Procedimiento de recepción de expedientes en ventanilla-propuesta	85
Tabla 44. Indicadores de desempeño de los procesos-propuesta	87
Tabla 45. Plan y cronograma de capacitación.....	125

Lista de figuras

Figura 1. Agencia Principal Caja Paita	3
Figura 2. Organigrama institucional-CMAC Paita	5
Figura 3. Requisitos básicos para identificación de los procesos.	10
Figura 4. Elementos básicos de un proceso.	11
Figura 5. Jerarquía de los procesos.	12
Figura 6. Características de los procesos estratégicos, operativos y de soporte.	13
Figura 7. Ciclo de Deming	14
Figura 8. Ciclo de mejora.....	16
Figura 9. Tres aproximaciones de la mejora continua de procesos.....	19
Figura 10. Mapa de procesos-CMAC Paita	21
Figura 11. Análisis de causa efecto: Bajo nivel de efectividad de promociones en campo....	61
Figura 12. Análisis de causa efecto: Deficiente proceso de recuperación de cartera crediticia	62
Figura 13. Análisis de causa efecto: Retraso en evaluaciones de crédito	62
Figura 14. Análisis de causa efecto: Deficiente proceso de desembolso de crédito	63
Figura 15. Diagrama de Pareto-Proceso: Promoción de créditos	63
Figura 16. Diagrama de Pareto-Proceso: Solicitud de créditos.....	64
Figura 17. Diagrama de Pareto-Proceso: Evaluación de créditos	64
Figura 18. Diagrama de Pareto-Proceso: Aprobación de créditos	65
Figura 19. Diagrama de Pareto-Proceso: Desembolso de créditos	65
Figura 20. Diagrama de Pareto-Proceso: Recuperación de créditos (Recuperación de cartera)	66
Figura 21. Matriz de clasificación del riesgo	70
Figura 22. Flujograma: Desembolso en oficinas informativas-propuesta	79
Figura 23. Flujograma: Desembolso de credito prendario-propuesta	84

Figura 24. Flujograma: Procedimiento de recepción de expedientes en ventanilla-propuesta	86
Figura 25. Indicador 01- Proporción de visitas efectuadas	89
Figura 26. Indicador 02: Proporción de visitas efectivas.....	90
Figura 27. Indicador 03: Porcentaje de requerimientos revisados	91
Figura 28. Indicador 04: Tiempo promedio de desembolso (crédito prendario)	92
Figura 29. Indicador 05: Tiempo promedio de desembolso(crédito pyme).....	93
Figura 30. Indicador 06: Tiempo promedio de armado de expediente de crédito	94
Figura 31. Indicador 07: Frecuencia mensual por cada motivo de rechazo de solicitud de créditos.	95
Figura 32. Estudio de Tiempo: Procedimiento de desembolsos de crédito pyme actual	96
Figura 33. Estudio de Tiempo: Procedimiento de desembolso de crédito pyme propuesto ...	97
Figura 34. Plan de implementación gestión por procesos	99
Figura 35. Modelo de plantilla para caracterizar procesos	109
Figura 36. Modelo de matriz de análisis modal de fallos y efectos	110
Figura 37. Modelo de matriz de acciones correctivas.....	111
Figura 38. Modelo de matriz de evaluación de alternativas de solución	112
Figura 39. Modelo de matriz de cursograma analítico.....	113
Figura 40. Modelo de ficha de indicador de procesos	114
Figura 41. Matriz de evaluación y análisis de causas (resultados)	115
Figura 42. Acta de capacitación en Agencia Tarapoto	119
Figura 43. Capacitación en Agencia Tarapoto-Parte I.....	120
Figura 44. Capacitación en Agencia Tarapoto-Parte II.....	120
Figura 45. Acta de capacitación en Agencia Yurimaguas	121
Figura 46. Capacitación en Agencia Yurimaguas.....	121
Figura 47. Acta de reunión (avance e implementación de propuestas de mejora)-Parte I....	122
Figura 48. Acta de reunión (avance e implementación de propuestas de mejora)-Parte II ..	123
Figura 49. Acta de reunión (avance e implementación de propuestas de mejora)-Parte III .	124
Figura 50. Diseño y mejora de procesos en la CMAC Paita.....	127
Figura 51. Seguimiento a propuesta de mejora-Parte I	128
Figura 52. Seguimiento a propuesta de mejora-Parte II.....	128

Introducción

La competitividad de las organizaciones actualmente se centra en la manera de gestionar dimensiones tales como: el costo, la calidad, la rapidez, la innovación y la flexibilidad, con la finalidad de adaptarse a los cambios de la demanda del mercado. Por tal motivo, la mejora continua de las operaciones-procesos juega un papel clave en la búsqueda de la competitividad a largo plazo. Las organizaciones que se preocupan por la mejora continua de procesos logran generalmente, mantener y ganar competitividad en su mercado actual.

Como parte del proceso de mejora continua, en el 2019, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Paita desarrolló el proyecto: Mejora del Proceso Crediticio, esto motivó la presente investigación denominada “Mejora del proceso crediticio aplicando la metodología PHVA en la CMAC Paita”, la misma que se desarrolla en 8 capítulos.

En el primer capítulo se presenta el marco contextual del trabajo, que abarca el contexto de la organización, la formulación del trabajo a realizar y su justificación. En el segundo capítulo se expone el marco teórico de la mejora de procesos, así como los mecanismos empleados para el desarrollo del Ciclo de Mejora Continua. El tercer capítulo hace referencia al mapeo de los procesos que están directamente relacionados al proceso crediticio. En el cuarto capítulo se detalla la primera fase de la metodología empleada en la presente tesis: detección y definición de los problemas. El quinto capítulo detalla la segunda fase de la metodología: análisis de las causas raíz del problema. En el sexto capítulo se detalla la tercera fase de la metodología: definir e implementar la solución al problema, además de establecer las propuestas de mejora, las mismas que involucraron el diseño de nuevos procedimientos, rediseño o mejora de procedimientos ya existentes. En el séptimo capítulo se detalla la cuarta fase: monitorización. En el capítulo 8 se detalla el Plan de implementación y cronograma para el seguimiento de las propuestas de mejora.

Finalmente se plasman las conclusiones y recomendaciones, que son un compendio de lo descrito en los capítulos anteriores.

Capítulo 1

Marco contextual

1.1. Contexto

1.1.1. La organización

1.1.1.1. Sector y actividad económica

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Paita S.A., perteneciente al sistema de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú, fue creada con la finalidad de fomentar el desarrollo, la bancarización y la inclusión financiera de millones de peruanos, a través de la oferta de una vasta gama de productos de créditos, ahorros, seguros y servicios (ver Figura 1).



Figura 1. Agencia Principal Caja Paita

Fuente: CMAC Paita (2020)

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Paita S.A., obtiene desde el 25 de octubre de 1989, el funcionamiento, de su primera agencia, hasta la actualidad, siendo partícipe del crecimiento empresarial de sus clientes, brindándoles productos financieros que se adecúen a sus necesidades, convirtiéndose en una alternativa idónea, sobre todo en aquellos sectores que no cuentan con acceso al crédito o ahorro del sistema bancario tradicional.

1.1.1.2. Reseña histórica

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Paita S.A., nace como idea con el Acuerdo Municipal de la provincia de Paita, el 12 de febrero del año 1986 y elabora su partida de nacimiento con la Resolución Municipal N° 007 de fecha 06 de enero de 1989, siendo su único accionista la Municipalidad Provincial de Paita.

1989. Caja Paita se crea el 25 de octubre de 1989, con la autorización de funcionamiento, constituyéndose legalmente el 09 de noviembre del mismo año. Inició operaciones en el primer piso del antiguo local de la Municipalidad de Paita, ubicado en la calle Plaza de Armas.

1995. Caja Paita, inicia su accionar ofreciendo créditos con garantías de joyas, hoy denominados "crédito prendario" o "crédito pignoraticio", en la provincia de Paita. Posteriormente, es autorizada para ampliar sus productos adhiriendo la captación de cuentas de ahorros y ampliando su oferta, con el otorgamiento de créditos agropecuarios, a partir del año 1995.

1996. La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Paita S.A. en su afán de contribuir al crecimiento sostenido del sistema de cajas municipales del Perú, crea su primera agencia en la próspera localidad de Chulucanas de la provincia de Morropón un 28 de septiembre de 1996.

1997. Posteriormente, la Agencia Tarapoto fue autorizada mediante Resolución SBS N° 757-97 del 05 de noviembre de 1997, se inaugura oficialmente el 06 de diciembre del mismo año, iniciando sus operaciones de intermediación financiera en la Región San Martín con amplias perspectivas de desarrollo.

2002. Con el objetivo de atender la demanda cada vez más creciente de nuestros clientes y para completar los servicios que brinda la Oficina Principal, se crea la Oficina Especial El Tablazo localizada en la parte Alta de Paita, la misma que fue inaugurada el 25 de abril del 2002 e iniciando sus operaciones el 06 de mayo del mismo año.

1.1.1.3. Misión y visión

- Misión: Brindamos soluciones financieras con amabilidad y rapidez, contribuyendo al progreso y bienestar de nuestros clientes.
- Visión: Ser la mejor opción brindando soluciones financieras en los mercados donde estemos presentes.

1.1.1.4. Organización institucional

La Caja Paita presenta la siguiente estructura orgánica (ver Figura 2):

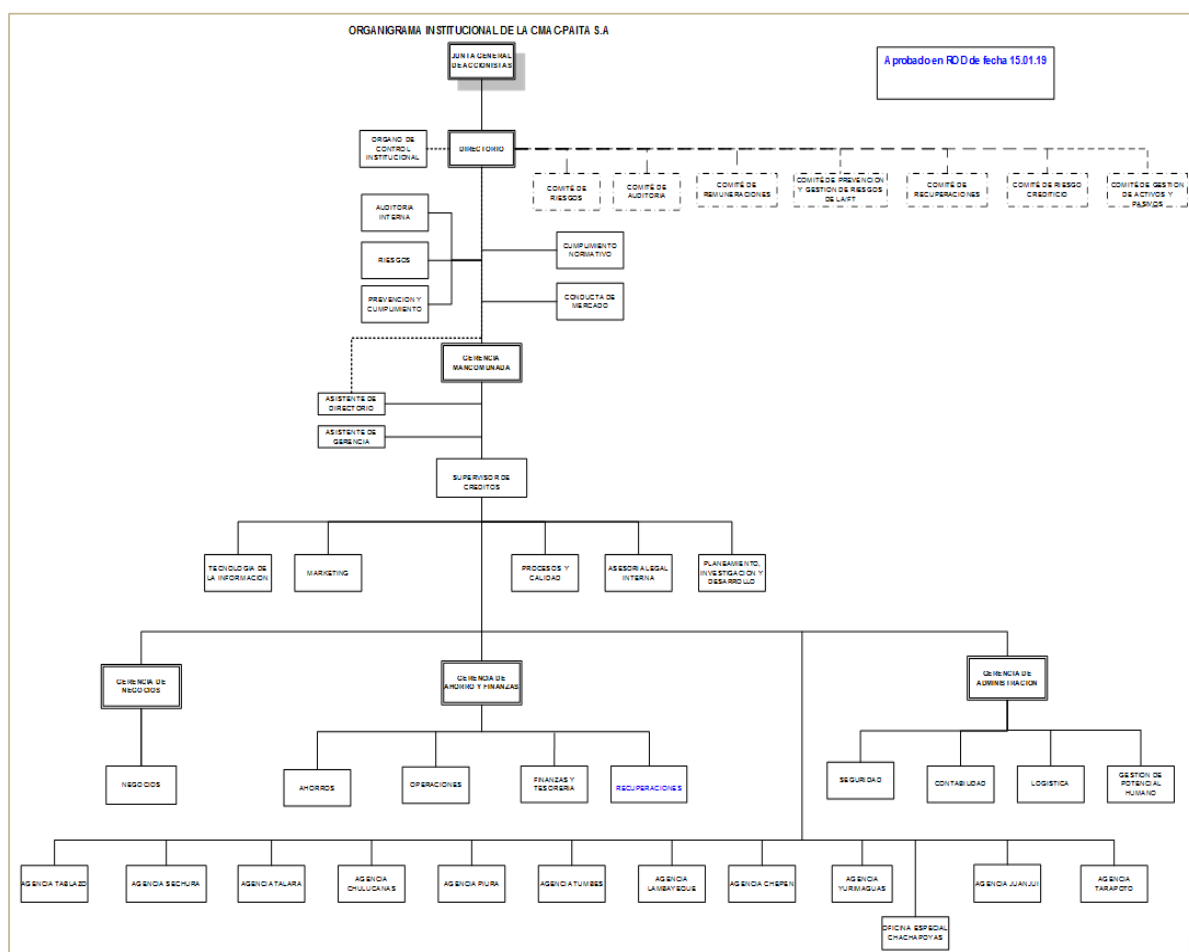


Figura 2. Organigrama institucional-CMAC Paita

Fuente: Caja Municipal de Ahorro y Crédito (Paita, 2020)

1.2. Descripción de la situación

Ante el panorama anteriormente indicado, existen problemas de gestión en los procesos que intervienen en la actividad crediticia desde su promoción hasta su recuperación, además los ratios de productividad están muy por debajo del promedio de la competencia. Es importante resaltar que la investigación realizada en la presente tesis, surge como una necesidad de mejorar el aumento de la productividad y disminuir tiempos operativos, existe interés de la CMAC Paita en mejorar sus procesos actuales, y con el apoyo del equipo del proyecto, se plantea no solo aplicar modelos de Mejora Continua de Procesos a nivel de la gestión crediticia, sino, que además, las propuestas e implementaciones de mejora de procesos se sostengan durante el tiempo necesario para que se pueda observar un impacto en la gestión de los mismos, que repercuta en los resultados de la institución y en todos los actores interesados.

1.3. Planteamiento del problema

El presente proyecto nace de la necesidad que tiene la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Paita, de optimizar el proceso crediticio, acortando plazos de otorgamiento de créditos, además

de hacer eficientes sus procesos y procedimientos con la finalidad de incrementar sus colocaciones¹, como parte del Plan estratégico de dicha institución financiera.

En el desarrollo del proyecto se encontraron los principales hallazgos:

- Los procesos actuales de la entidad financiera no están caracterizados, por ende no existe conocimiento de los elementos de cada uno de los procesos actuales.
- Procesos con enfoque funcional (verticales), no existe interrelación entre las unidades involucradas en los procesos crediticios.
- No existen indicadores que midan la eficiencia de los procesos, solo existen indicadores de eficiencia por unidad.
- No existe procedimiento de desembolso de créditos en oficinas informativas².

Por ello, con fin de solucionar la situación antes descrita, se plantea mediante la presente tesis, implementar modelos de Mejora Continua en la CMAC Paita.

1.4. Formulación y sistematización del problema

La propuesta de un Modelo de Gestión por procesos, permitirá la mejora de los procesos, optimizando la efectividad del proceso crediticio. Esto nos ha llevado a formular las siguientes interrogantes:

- ¿Es posible aplicar nuevos sistemas de organización por procesos en la entidad financiera?
- ¿Es necesario llevar actividades de sensibilización y capacitación en materia de la Gestión por procesos?
- ¿Es posible realizar un diagnóstico a las 12 agencias y 3 oficinas informativas en evaluación en un plazo determinado?
- ¿Es posible levantar información del desarrollo de los procesos actuales, con la finalidad de caracterizar cada uno de ellos?
- ¿Existe resistencia al cambio de las unidades involucradas y personal involucrado en el proceso crediticio?

¹ Colocaciones: hace referencia a las colocaciones de créditos, es decir los préstamos otorgados por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Paita.

² Oficina informativa: conocida también como oficina informativa de coordinación, a diferencia de una Agencia, una oficina informativa no puede realizar desembolso de créditos (dinero en efectivo).

1.5. Objetivos del proyecto

1.5.1. Objetivo general

Establecer propuestas de mejora en la CMAC Paita, acompañándole de una estrategia de implementación y de seguimiento, con la finalidad de optimizar el proceso crediticio desde su promoción hasta su recuperación para los productos PYME³ y Pignoraticio⁴.

1.5.2. Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico a 12 agencias (Incluida Agencia Principal) y 3 Oficinas Informativas a cargo del equipo del proyecto.
- Realizar el análisis de causas de los problemas detectados en el diagnóstico
- Rediseñar y mejorar procesos sin valor agregado, permitiendo reducir costos internos innecesarios.
- Planificar actividades de capacitación en materia de Mejora Continua de Procesos.
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).

1.6. Justificación del proyecto

A continuación, se presenta las razones por las cuales se ha desarrollado el proyecto: “Mejora del Proceso Crediticio aplicando la Metodología PHVA en la CMAC Paita”.

1.6.1. Metodológica

La presente tesis busca realizar la aplicación de las diferentes herramientas estadísticas y técnicas de mejora de procesos, así como validar la metodología empleada con la finalidad de optimizar el proceso crediticio en la CMAC Paita.

1.6.2. Teórica

En la actualidad existen diversas técnicas y modelos de Gestión que permiten a las organizaciones mejorar sus procesos, en parte la Gestión basada en la mejora de procesos está estrechamente relacionada con el Sistema de Gestión de la Calidad⁵. Es necesaria la identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos, lo que se conoce como enfoque basado en

³ Producto Pyme. Créditos directos otorgados, en moneda nacional y moneda extranjera, a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de actividades empresariales urbanas y rurales de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios.

⁴ Pignoraticio: Es un crédito directo otorgado con respaldo de prendas de oro en garantía.

⁵ Sistema de Gestión de la Calidad, comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados.

procesos, siendo este el cuarto principio básico de todo Sistema de Gestión de la Calidad (AENOR, 2015).

1.6.3. Práctica

La presente tesis busca optimizar el proceso crediticio desde su promoción hasta su recuperación acompañándole de una estrategia de implementación y de seguimiento. Para ello se ha formado un equipo de trabajo de la Unidad de Procesos y Calidad (PCA) de la CMAC Paita.

El proyecto se dio inicio en marzo del año 2019, el cronograma de trabajo a detalle se muestra en el capítulo 8, punto 8.1.



Capítulo 2

Marco teórico

2.1. La mejora de procesos

La mejora de procesos implica el seguimiento y la medición de los mismos, a fin de conocer las características y su evolución, además se debe obtener información relevante para conocer lo siguiente (Secretaría de Gestión Pública, 2013):

- ¿Qué procesos no alcanzan los resultados planificados?
- ¿Dónde existen oportunidades de mejora?

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las correcciones y acciones correctivas con la finalidad de asegurar que las salidas del proceso sean conformes o cumplan las expectativas del cliente interno o externo, esto implica trabajar sobre una mejora o rediseño del proceso, para que el proceso alcance los resultados planificados.

Por otra parte, puede ocurrir que, aun cuando un proceso esté alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora de la organización a largo plazo.

En cualquiera de casos mencionados, la necesidad de mejorar un proceso se traduce por un aumento de la capacidad del proceso para cumplir con los requisitos establecidos.

En cualquiera de los casos mencionados, es necesario seguir una serie de pasos/técnicas que permitan llevar a cabo la mejora buscada. Una de las principales metodologías de mejora continua es el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) o ciclo de Deming.

2.1.1. Proceso

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto”. (ISO 9001, 2015)

“Conjunto de actividades realizadas por un individuo, o grupo de individuos, cuyo objetivo es transformar una serie de entradas o inputs, entre los que se incluyen operaciones, métodos o acciones, en salidas u outputs que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes en forma de productos, información, servicios o en general, resultados” (Perez, sf).

La identificación de los procesos que se realizan en las organizaciones es muy compleja, es preciso mencionar que los requisitos básicos asociados a la identificación de los procesos es que sean repetitivas, sistemáticas, medibles, observables y que agreguen valor.

En la Figura 3, se aprecia los requisitos básicos para la identificación de los procesos.



Figura 3. Requisitos básicos para identificación de los procesos.

Fuente: Elaboración propia

2.1.2. Elementos de un proceso

Los procesos se caracterizan por estar formados por los siguientes elementos (Contreras, Olaya, & Matos, 2017):

- Entradas o “inputs”, procedentes del proveedor del proceso, que han de responder a los estándares o criterios de aceptación previamente definidos. Estas entradas pueden consistir en información procedente de un suministrador interno como una unidad administrativa diferente a la que desarrolla el proceso.
- Recursos, para el desarrollo óptimo de las actividades del proceso, pero que no se transforman durante el mismo. Por ejemplo, personal cualificado y con el nivel de autoridad requerido para realizarlo; hardware y software adecuados, documentos e información suficiente sobre qué procesar.
- Salidas o “outputs”: que son los productos o servicios generados por el proceso y que se ofrece al destinatario (ciudadano/cliente) de acuerdo a unos requerimientos o expectativas que éste demanda con respecto a dicho output, y cuya calidad viene definida a través de unos atributos que le aportan valor.
- Sistema de Control: lo componen un conjunto de indicadores y medidas del rendimiento del proceso y del nivel de orientación.
- Alcance o límites del proceso: delimitan el comienzo y la finalización del mismo. El proceso debe comenzar a partir de la identificación de las necesidades y expectativas del cliente, y terminar con la satisfacción efectiva de las mismas.

- Proveedor del proceso: suministran elementos necesarios para efectuar el proceso.
- Cliente del proceso: es quien recibe el elemento resultante del proceso, este puede ser cliente interno (colaboradores o empleados de una organización) o externo (personas que utilizan el producto o servicio que no son parte de la organización).
- Actividades: Es el conjunto de elementos secuenciales que conforman un proceso.

En la Figura 4, se aprecia los elementos básicos de un proceso.

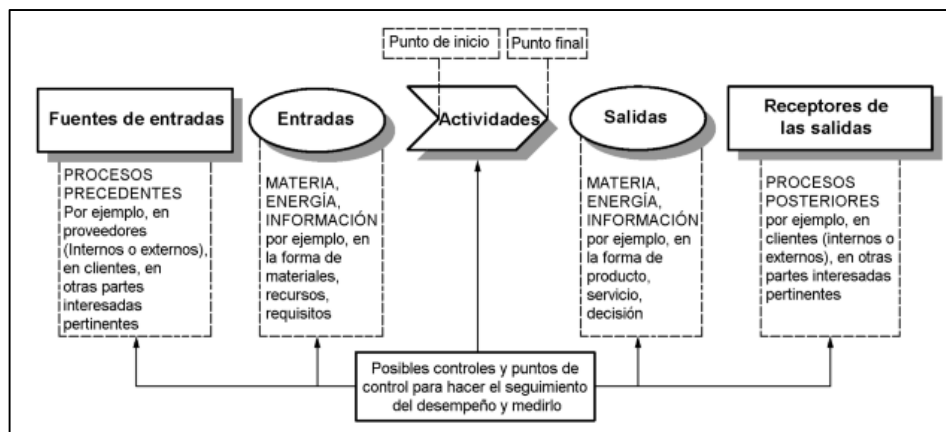


Figura 4. Elementos básicos de un proceso.

Fuente: Norma internacional ISO 9000 (AENOR, 2015).

2.1.3. Jerarquía de los procesos

La figura 5 muestra cinco niveles: nivel macroproceso, nivel proceso, nivel subproceso, nivel actividad y nivel tarea específica (Beltrán, Carmona, Carrasco, & Rivas, 2009) .

- Macroproceso (Nivel 0): conjunto de procesos relacionados entre sí que persiguen un objetivo en común, representan las actividades típicas de una organización.
- Procesos (Nivel 1): conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que se realizan para transformar unos insumos (elementos de entrada) en productos o servicios (elementos de salidas), con características definidas, agregándole valor al usuario.
- Subproceso (Nivel 2): agrupación lógica de actividades que contribuyen al objetivo del proceso.
- Actividades (Nivel 3): Conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado.
- Tarea (Nivel 4): acción concreta que hay que realizar para obtener un resultado deseado, expresado en un producto final.

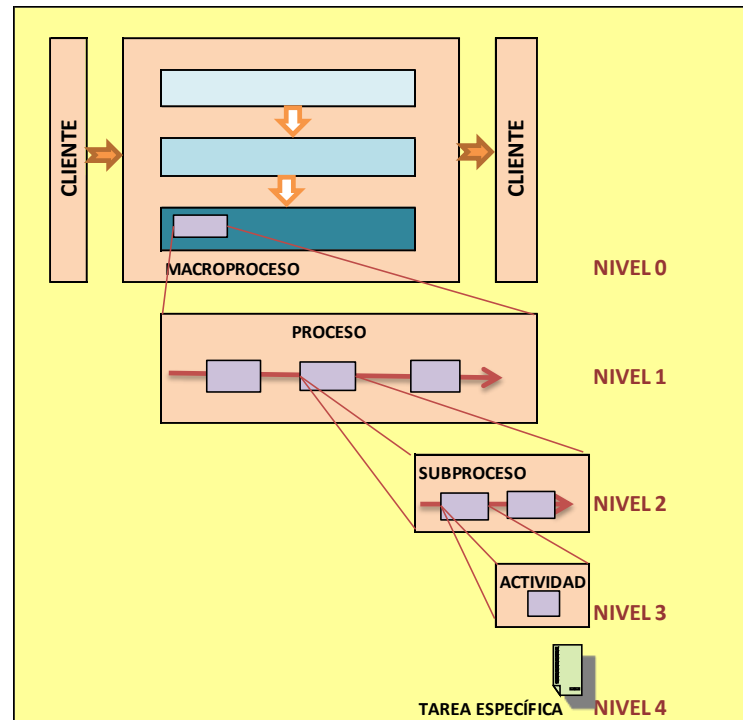


Figura 5. Jerarquía de los procesos.

Fuente: Elaboración propia.

2.1.4. Clasificación de los procesos

En general, se trabaja con tres tipos de procesos dentro de las organizaciones, los que dan forma a la representación gráfica del Mapa de Procesos: Procesos estratégicos, Procesos operativos o misionales y los Procesos de apoyo o soporte (Beltrán, Carmona, Carrasco, & Rivas, 2009).

- Procesos estratégicos: Son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a los procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
- Procesos operativos: Son aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de “línea”.
- Procesos de apoyo o soporte: Son aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos.

En la Figura 6, se muestra algunas características de los procesos antes descritos.

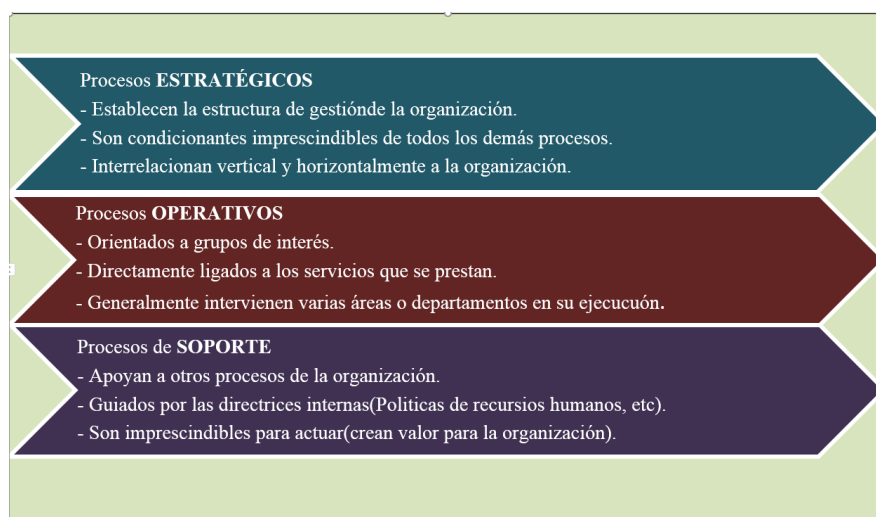


Figura 6. Características de los procesos estratégicos, operativos y de soporte.

Fuente: Elaboración propia

2.2. Metodologías para la mejora continua

Existen diferentes metodologías de mejora continua, a continuación, se mencionan las principales:

- PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar)
- *Six Sigma*
- *Lean Manufacturing*
- *Kaizen*
- Mantenimiento preventivo Total (TPM)

Se hará énfasis solo en la metodología PHVA, la cual es sujeto de práctica y estudio en la realización de la presente tesis.

2.2.1. PHVA

Esta metodología junto con el clásico resolución de problemas, permite mejorar la calidad en cualquier proceso de la organización. (Cesar, 2007, p.875).

El ciclo PHVA considera cuatro pasos para establecer la mejora continua en los procesos. (Beltrán, Carmona, Carrasco, & Rivas, 2009)

- **Planificar:** Esta etapa implica establecer objetivos y cómo se pretende lograrlos (planificación de acciones), Esta etapa se divide en las siguientes sub etapas:
 - Identificación y análisis de la situación
 - Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos)
 - Identificación, selección y programación de las acciones.
- **Hacer:** En esta etapa se implantan las acciones planificadas de la etapa anterior.

- **Verificar:** Etapa que comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas.
- **Actuar:** De acuerdo a los resultados de la etapa anterior se realizan los ajustes necesarios o se actualizan los procesos identificados.

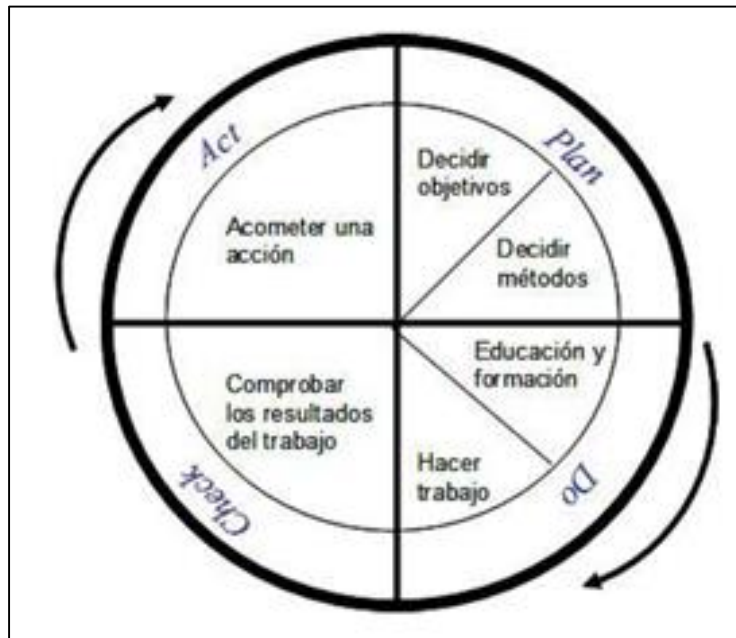


Figura 7. Ciclo de Deming

Fuente: Mejora y rediseño de procesos (Pango, 2013)

Existen diversas bibliografías, las cuales nos indican cómo poder realizar una mejora continua aplicando el ciclo PHVA, además depende de la misma organización usar una serie de herramientas, conocidas como herramientas de calidad, en la Tabla 1 se muestran las herramientas de la calidad más frecuentemente empleadas, además se asocia cada una con los pasos del ciclo PHVA.

Tabla 1.Relación de herramientas de calidad

	Estratificación	Hoja de control (o de incidencias)	Gráficos de control estadístico	Histograma	Diagrama de Pareto	Diagrama de causa-efecto (<i>Ishikawa</i>)	Diagrama de correlación	Diagrama de árbol	Diagrama de relaciones	Diagrama de afinidades	Diagrama de Gantt	Diagrama PERT	Diagrama de decisiones de acción	<i>Brainstorming</i>	AMFE	QFD	Diseño de experimentos(DDE)	Simplificación de diagramas de flujo	Análisis del Valor	<i>Benchmarking</i>
P.Planicar																				
D.Hacer																				
C.Verificar																				
A.Actuar																				

Las 7 herramientas
clásicas

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos (Beltrán, Carmona, Carrasco, & Rivas, 2009)

2.3. Mecanismos para la evaluación y seguimiento de los procesos-

Para llevar a cabo la mejora de procesos empleando la metodología ciclo PHVA existen diferentes técnicas. La más empleada suele realizar un análisis cualitativo y una entrevista que pueden emplearse en cualquier momento del ciclo de mejora; aunque algunas otras técnicas son más útiles en fases específicas del ciclo de mejora.



Figura 8. Ciclo de mejora

Fuente: Herramientas para la mejora continua (Marsh, 2000).

A continuación, se describen las diferentes fases del Ciclo de Mejora y las herramientas más empleadas en cada una de ellas.

2.3.1. Primera fase: detección y definición de problemas

En esta fase es necesario realizar lo siguiente:

- Identificar y listar las situaciones mejorables
- Priorizarlas
- Asignar responsables y definir equipos de mejora

Adicional a ello se debe especificar el problema u oportunidad de mejora detectada en términos cuantificables, que permitan distinguir entre el problema en cuestión y otros que presentan síntomas parecidos.

En función de la gravedad del impacto que el problema esté teniendo sobre clientes y la misma organización, habrá de plantearse actividades de contención que busquen minimizar o anulen a corto plazo el efecto del problema. Estas actividades serán provisionales, puesto que posteriormente serán sustituidas por una solución definitiva.

- Algunas herramientas de calidad a emplear son:
 - Monitorización de indicadores
 - Diagramas de flujo
 - Tormenta de ideas
 - Comunicación interna de situaciones

2.3.2. Segunda fase: análisis de las causas raíz del problema. Priorización.

En esta fase es necesario identificar aquellas causas que tiene efecto significativo sobre el problema, son controlables, y sobre las que se puede actuar para minimizar o eliminar su efecto. Para su identificación es necesario mencionar lo siguiente:

- Analizar los síntomas y el entorno del problema con la profundidad suficiente para aproximarse así a las causas, se cuantifican los síntomas y se estratifica la cuantificación sobre la base de las variables que puedan influir en el problema. Además, se analiza el proceso o subproceso donde aparezcan los síntomas del mismo.
- Formular las posibles causas identificadas. Es necesario especificar la probabilidad o frecuencia de que sean causas raíces.
- Evaluar el grado de contribución de cada causa al problema.
- Herramientas empleadas:
 - Análisis de Síntomas
 - Diagrama de flujo
 - Gráfico de Pareto
 - Diagrama de causa-efecto
 - Hoja de recogida y análisis de datos
 - Estratificación
 - Histogramas
 - Formulación de posibles causas
 - Tormenta de ideas
 - Diagrama causa efecto

2.3.3. Tercera fase: definir e implantar solución al problema. Mejora

De acuerdo al análisis realizado en la fase anterior, se procede a buscar una solución óptima a los problemas detectados, existen varias posibilidades entre las cuales se puede mencionar lo siguiente:

- Listar todas las posibles soluciones a la causa raíz detectada.
- Impacto o eficacia en la resolución del problema
- Costo de la solución
- Relación/costo beneficio
- Resistencia al cambio de los impactos derivados de la solución
- Tiempo de implantación
- Diseñar la solución escogida con definición de:

- Nuevos procedimientos (diseño)
- Rediseño de procedimientos
- Modificación de recursos materiales y humanos

Posteriormente se diseña el sistema de control de la nueva situación de manera que se disponga de mediciones periódicas del nuevo proceso y de los resultados alcanzados. Para ello se describirán:

- Parámetros a controlar
- Procedimientos de actuación para el control sistemático y ante desviaciones.
- Recursos necesarios para garantizar el funcionamiento del sistema de control.
- Desarrollar el plan de acción
- Actividades que hay que realizar para la implantación
- Nombrar responsables
- Determinar cronograma
- Seguimiento del Plan
- Herramientas útiles
 - Diagramas de flujo
 - Tormenta de ideas
 - Hojas de Análisis de soluciones
 - Diagrama de Gantt
 - Diagrama de decisiones de acción

2.3.4. Cuarta fase: monitorización

En esta fase es necesario:

- Revisar los resultados obtenidos de la fase anterior.
- Monitorear con indicadores de desempeño los procesos establecidos
- Reiniciar el ciclo de mejora

2.4. Mejora continua de los procesos y sus tres dimensiones

La Mejora continua de procesos, implica diversas variantes y modalidades de cambios en los procesos de una organización, así como el grado de análisis sistemáticos de las actividades y flujos de los procesos a fin de mejorarlos. Estas aproximaciones van a permitir observar el nivel de aplicación o del grado evolutivo de mejora. A pesar que existe gran variedad de aproximaciones, algunos autores han agrupado en tres grandes aproximaciones, que a continuación se detallan:

- Mejora continua de procesos con enfoque incremental

- Mejora de procesos o rediseño de procesos
- La reingeniería de procesos (Transformación organizacional)

Estas tres dimensiones de la Mejora Continua de Procesos son un camino por el cual las organizaciones buscan la mejora de sus procesos. En otras palabras, las organizaciones pueden empezar desde mejoras incrementales, hasta terminar o concluir con el completo rediseño de sus procesos, empleando una aproximación como la Reingeniería de Procesos.

Esta agrupación es en función de diversos factores y elementos, que a continuación se enuncian

- Grado de cambio o tipo de mejora: Se refiere al rendimiento de los procesos y de la organización.
- Los recursos empleados: Estos recursos pueden ser financieros, humanos y materiales, además de la introducción de nuevas tecnologías.
- El riesgo potencial al asumir la introducción de nuevas mejoras: Incluye aspectos como la resistencia al cambio, el involucramiento y el compromiso tanto de directivos como empleados, así como del entorno cultural de la organización.
- El alcance de la mejora: Implica la manera de gestionar las actividades de los procesos, pueden ser procesos del tipo funcional o procesos de tipo horizontal (gestión por procesos).
- La expectativa de los resultados o potenciales beneficios: Depende en gran parte de los siguientes factores: La resolución de quejas, insatisfacción de los clientes, la reducción de costes o tiempos de ciclo de los procesos.
- El tiempo y coste de la mejora: Depende de la magnitud de impacto, alto, medio o bajo para el coste, y corto, medio y largo para el tiempo.

En la Figura 9 se muestra las tres aproximaciones antes descritas.

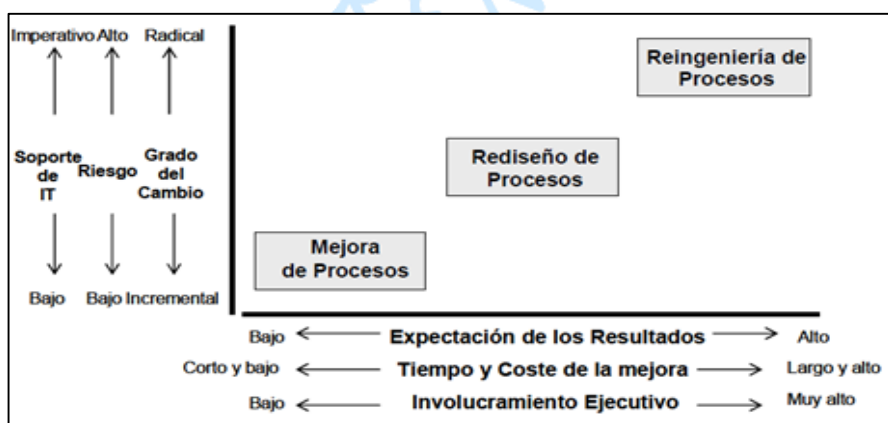


Figura 9. Tres aproximaciones de la mejora continua de procesos

Fuente: La Sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la Administración (Suárez, 2007)

Capítulo 3

Mapeo de procesos

3.1. Kich Off

Kich Off, o reunión de arranque, tiene como objetivo revisar el cronograma de ejecución del proyecto Mejora de Procesos, con las seis unidades involucradas, en conjunto; así como sensibilizar y asegurar el apoyo y compromiso de la alta dirección (Gerencia Mancomunada). En esta reunión se contó con la presencia de las jefaturas de las Unidades involucradas en el proyecto: “Mejora del proceso crediticio aplicando la metodología PHVA en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Paita”. Antes de empezar las actividades del plan, se solicitó a la Unidad de Procesos y Calidad, el mapa de procesos actual, así como el inventario de procesos y subprocesos de la CMAC Paita. La presentación estuvo a cargo del equipo del proyecto, quienes expusieron el plan de trabajo y definieron la periodicidad de las reuniones de avance del proyecto.

3.2. Principales procesos

3.2.1. Mapa de procesos actual

La Figura 10 presenta el mapa de procesos vigente de la CMAC Piura.

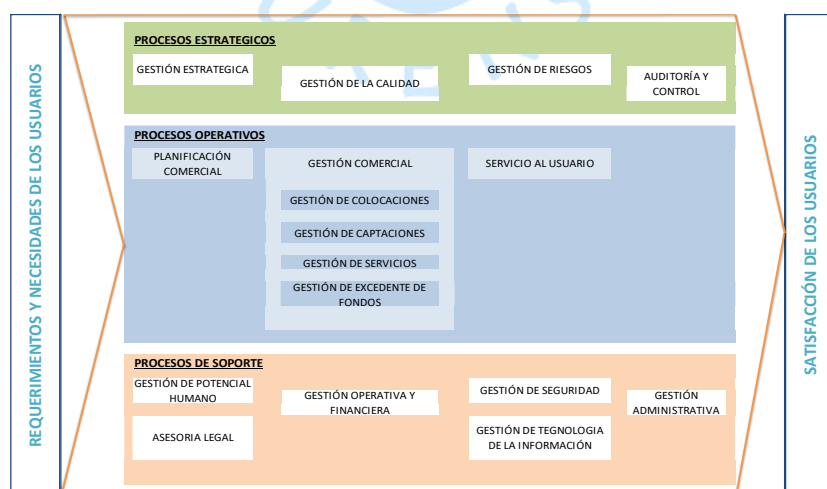


Figura 10. Mapa de procesos-CMAC Paita

Fuente: Documentación vigente-CMAC Paita.

3.2.2. Inventario de procesos institucional

La Tabla 2 se muestra la relación de procesos e incluye los procesos estratégicos, operativos y de negocios, y de soporte,

Tabla 2. Relación de procesos CMAC Paíta

Cód.	Tipo de proceso	Cód.	Macro proceso	Proceso	Dueño del Proceso
PE	PROCESOS ESTRATÉGICOS	PE.1	Gestión Estratégica	Planeamiento Estratégico	Gerencia Mancomunada / Jefe de Planeamiento, Investigación y Desarrollo
				Planeamiento Operativo	Gerencia Mancomunada / Jefe de Planeamiento, Investigación y Desarrollo
				Gestión de Proyectos	Gerencia Mancomunada / Jefe de Planeamiento, Investigación y Desarrollo
		PE.2	Gestión de Calidad	Planificación	Gerencia Mancomunada / Jefe de Procesos y Calidad
				Implementación de la Gestión de Calidad	Gerencia Mancomunada / Jefe de Procesos y Calidad
				Seguimiento y Control del Sistema de Gestión de Calidad	Jefe de Procesos y Calidad / Jefe de Planeamiento, Investigación y Desarrollo
		PE.3	Auditoría y Control	Aseguramiento y Consultorías	Jefe de Auditoría Interna
				Gestión de Fraudes	Jefe de Auditoría Interna
				Control Gubernamental	Jefe de Órgano de Control Institucional
				Cumplimiento Normativo	Oficial de Cumplimiento Normativo
		PE.4	Gestión de Riesgos	Gestión de Riesgo Crediticio	Jefe de Riesgos
				Gestión de Riesgo de Liquidez	Jefe de Riesgos
				Gestión de Riesgo Cambiario	Jefe de Riesgos
				Gestión de Riesgo de Tasa de Interés	Jefe de Riesgos
				Gestión de Riesgo Operacional	Jefe de Riesgos
				Gestión de Riesgo Estratégico	Jefe de Riesgos
				Gestión de Riesgo Reputacional	Jefe de Riesgos
				Gestión de Riesgo de LA y FT	Oficial de Cumplimiento
				Gestión de Continuidad del Negocio	Jefe de Seguridad
PO	PROCESOS OPERATIVOS O DE NEGOCIOS	PO.1	Planificación Comercial	Inteligencia de Negocios	Gerencia de Negocios / Jefe de Negocios
				Investigación de Nuevos Productos	Gerencia de Negocios / Jefe de PID
				Desarrollo de Nuevos Productos	Gerencia de Negocios
				Prácticas de Negocios	Oficial de Conducta de Mercado / Jefe de PID
				Gestión Publicitaria	Gerencia de Negocios / Jefe de Marketing
		PO.2	Gestión Comercial	Gestión de Colocaciones	Gerencia de Negocios / Jefe de Negocios
				Gestión de Captaciones	Gerencia de Ahorro y Finanzas / Jefe de Ahorros
				Gestión de Servicios	Gerencia de Ahorro y Finanzas / Jefe de Operaciones
				Gestión de Excedente de Fondos	Gerencia de Ahorro y Finanzas / Jefe de Finanzas y Tesorería

Cód.	Tipo de proceso	Cód.	Macro proceso	Proceso	Dueño del Proceso
PS	PROCESOS DE SOPORTE	PO.3	Servicio al Usuario	Transparencia de la Información	Oficial de Conducta de Mercado
				Atención a Usuarios	Oficial de Conducta de Mercado
				Gestión de Clientes	Oficial de Conducta de Mercado
		PS.1	Gestión del Potencial Humano	Reclutamiento y Selección de Personal	Gerente de Administración / Jefe de Gestión del Potencial Humano
		PS.1	Gestión del Potencial Humano	Gestión de Nóminas y Contratos	Gerente de Administración / Jefe de Gestión del Potencial Humano
				Desarrollo y Formación del Personal	Gerente de Administración / Jefe de Gestión del Potencial Humano
				Bienestar Humano	Gerente de Administración / Jefe de Gestión del Potencial Humano
		PS.2	Gestión Operativa y Financiera	Gestión Operativa	Gerente de Ahorro y Finanzas / Jefe de Operaciones
				Financiamiento Operativo	Gerente de Ahorro y Finanzas / Jefe de Finanzas y Tesorería
				Gestión Contable	Gerente de Administración / Jefe de Contabilidad
				Gestión Presupuestal	Gerencia Mancomunada / Jefe de PID
		PS.3	Gestión Administrativa	Adquisiciones y Contrataciones	Gerente de Administración / Jefe de Logística
				Administración de Bienes	Gerente de Administración / Jefe de Logística
				Gestión de Seguros Patrimoniales	Gerente de Administración / Jefe de Logística
				Servicios Generales y Mantenimiento	Gerente de Administración / Jefe de Logística
				Gestión Documental (Valorados y No Valorados)	Gerente de Administración / Jefe de Logística
		PS.4	Gestión de Seguridad	Gestión de Seguridad Física y Perimetral	Gerente de Administración / Jefe de Seguridad
				Gestión de Seguridad de la Información	Gerente de Administración / Jefe de Seguridad
				Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	Gerente de Administración / Jefe de Seguridad
				Gestión de Eventos e Incidentes	Gerente de Administración / Jefe de Seguridad
				Control de Seguridad	Gerente de Administración / Jefe de Seguridad
		PS.5	Gestión de Tecnologías de Información	Dirección Tecnológica	Gerencia Mancomunada / Jefe de Tecnología de la Información
				Administración de Sistemas de Información	Gerencia Mancomunada / Jefe de Tecnología de la Información
				Administración de Base de Datos	Gerencia Mancomunada / Jefe de Tecnología de la Información
				Soporte a Usuarios	Gerencia Mancomunada / Jefe de Tecnología de la Información
				Infraestructura y Comunicaciones	Gerencia Mancomunada / Jefe de Tecnología de la Información
		PS.6	Asesoría Legal	Asesoramiento Interno	Gerencia Mancomunada / Jefe de Asesoría Legal Interna
				Patrocinio y Defensa	Gerencia Mancomunada / Jefe de Asesoría Legal Interna

Fuente: Documentación vigente-CMAC Paíta.

3.3. Priorización de procesos

Luego de conocer el inventario de procesos y subprocesos de la CMAC Paita, es necesario priorizar los procesos y decidir sobre los cuales se actuará y cuales se eliminarán, para ello se ha empleado la técnica: Matriz de relación entre Objetivos y Procesos. Los Objetivos están orientados a mejorar el proceso crediticio, para ello se recopiló los objetivos en la reunión de *Kich Off*, las unidades involucradas en este proyecto son las siguientes:

- Unidad de Negocios
- Unidad de Operaciones
- Unidad de Riesgos
- Unidad de Asesoría Legal
- Unidad de Recuperaciones
- Unidad de Tecnología de la información

Los Objetivos que busca la CMAC Paita, en el desarrollo y ejecución del proyecto de Mejora de Procesos, son los siguientes:

- Mejorar el tiempo operativo en el otorgamiento de créditos
- Eliminación de cuellos de botella
- Mejorar la productividad de los asesores de Negocio
- Incrementar el número de colocaciones por día
- Reducir el número de formatearías de expediente crediticio
- Mejorar en índice de morosidad institucional
- Mejorar la evaluación de créditos
- Incrementar la cartera vigente de la CMAC PAITA

En la matriz de priorización (Tabla 4), se puntúa de cero a cinco el nivel de contribución de un proceso a un objetivo, según los niveles de contribución de la Tabla 3.

Tabla 3. Niveles de contribución de un proceso un objetivo

	Nivel de contribución
Muy alto	5
Alto	4
Medio	3
Bajo	2
Muy bajo	1

Fuente: Elaboración propia

Al sumar las filas, el valor más alto alcanzado por un proceso indicará que debo ponerle mucha atención. El más bajo indica que debe revisarse si es necesario.

Tabla 4. Matriz de priorización

	OBJETIVOS PROCESOS	OB 1 . Mejorar el tiempo operativo en el	OB 2 . Eliminación de cuellos de botella	OB 3 . Mejorar la productividad de los asesores de	OB 4 . Incrementar el número de colocaciones por	OB 5 . Reducir el número de formatearía de	OB 6 . Mejorar en índice de morosidad	OB 7 . Mejorar la evaluación de créditos	OB 8 . Incrementar la cartera vigente de la CMAC	OB9.Despliegue de nuevas herramientas tecnológicas	Total
P1	Gestión Estratégica	2	1	0	1	0	0	0	0	0	4
P2	Gestión de Calidad	1	2	0	0	0	0	1	1	0	5
P3	Gestión de Riesgos	4	3	2	4	5	5	5	4	0	32
P4	Auditoría y Control	0	0	0	0	1	2	3	0	0	6
P5	Planificación Comercial	2	3	4	4	0	0	0	0	0	13
P6	Gestión Comercial	5	5	4	5	5	3	4	4	0	35
P7	Servicio al Usuario	2	2	0	0	2	0	0	0	0	6
P8	Gestión de Potencial Humano	0	0	4	0	0	0	0	0	0	4
P9	Gestión Operativa y financiera	0	3	3	4	1	0	0	0	0	11
P10	Gestión de Seguridad	2	0	0	0	0	0	0	0	1	3
P11	Gestión Administrativa	2	3	2	0	0	0	0	0	2	9
P12	Asesoría Legal	0	1	0	0	3	0	2	0	0	6
P13	Gestión de Tecnologías de la Información	5	4	2	1	1	0	0	0	5	18

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificados los Macroprocesos sobre los cuales actuar para mejorar el proceso crediticio, se empieza a detallar la descomposición de los mismos, en procesos y subprocesos (Jerarquía de procesos).

En la Tabla 5 se muestra la jerarquía solo de los Macroprocesos sobre los que se actuará.

Tabla 5. Jerarquía de los procesos a evaluar

	MACROPROCESO_0	MACROPROCESO_1	PROCESO_0	PROCESO_1
PS.PROCESOS ESTRATEGICOS	GESTIÓN DE RIESGOS	GESTIÓN DE RIESGO CREDITICIO	Evaluación de riesgo de créditos	Clasificación de agencias según perfil de riesgo
				Clasificación de asesores de negocios según perfil de riesgo
				Clasificación de clientes según perfil de riesgo
				Visita de propuesta de crédito
				Emisión de opinión de propuesta de crédito
				Validación de excepciones de créditos
				Evaluación de sobreendeudamiento de clientes
			Respuesta al riesgo de crédito	Propuesta de cambios de reglas de negocios
				Establecer señales de alerta
			Implementación de controles de riesgo	Bloqueo de clientes (base negativa)
				Seguimiento de cartera
			PO.PROCESOS OPERATIVOS	GESTIÓN COMERCIAL
Seguimiento de garantías preferidas				
Evaluación de créditos	Seguimiento de clientes no minorista			
	Supervisión de créditos			
Aprobación de créditos	Emisión de información de seguimiento			
	Elaboración y envío de reportes y anexos de riesgo crediticio			
Desembolso de créditos	Planificación de actividades de promoción			
	Promoción de productos activos			
Seguimiento de créditos				
Recuperación de cartera	Desembolso de crédito pyme			
	Desembolso de crédito pignoraticio			
Cobranza judicial	Seguimiento de cumplimiento de metas			
	Seguimiento de recuperación realizada por terceros			
	Condonación de créditos			
	Exoneración de crédito (mayor a 60 días)			
	Evaluación de créditos vencidos para pase a demanda judicial			
	Inicio de proceso judicial			
Gestión de garantías	Seguimiento de proceso judicial			
	Programación de remates			
	Dación en pago			
	Adjudicación del bien			
	Evaluación de garantías			
	levantamiento de garantías			

	MACROPROCESO_0	MACROPROCESO_1	PROCESO_0	PROCESO_1
PS. PROCESOS DE SOPORTE	GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Planificación del desarrollo de sistemas de información	
			Análisis de sistemas de información	
			Diseño de sistemas de información	
			Construcción de sistemas de información	
			Gestión de la calidad de sistemas de información	
			Instalación y despliegue de sistemas de información	
		SOPORTE DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Elaboración de reportes ad-hoc	
			Implementación y mantenimiento de plataforma de inteligencia de negocios	
		MESA DE AYUDA	Atención de requerimientos	
			Gestión de incidentes	

Fuente: Elaboración propia

3.4. Caracterización de proceso

La caracterización de cada uno de los procesos fue realizada en reuniones (talleres) con cada uno de los involucrados en la ejecución de los procesos. En el Apéndice A-1 se muestra ficha empleada para caracterizar cada uno de los procesos.

La Tabla 8 hasta la Tabla 22 muestra la caracterización de cada uno de los procesos ordenadas de acuerdo a la intervención de los dueños del Procesos (Unidades responsables).

Caracterización de los procesos-Unidad de Negocios:

Tabla 6. Caracterización del proceso: Promoción de créditos

Ubicación en la estructura orgánica del proceso		Misión del proceso
Gerencia:	Gerencia Mancomunada	Dar conocer los productos o servicios crediticios que ofrece la CMAC Paita S.A., tanto a nuestros clientes actuales (activos e inactivos) como a potenciales clientes de la empresa
Unidad:	Unidad de Negocios	
Responsable Directo del Proceso:	Jefatura de Negocios	
	Administrador	
	Analista de negocio	
	Analista BI	
Subprocesos		
A	Planificación de actividades de promoción	
B	Promoción de productos activos	

A	Planificación de actividades de promoción				
Responsable:	Administrador de Negocio				
Participantes:	Administrador de Negocio, Analista BI				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
A	Base de datos	TIN de Producción	Recoger Información	Base de clientes	Analista BI
	Base de clientes	Analista BI		Data de prospectos	Administrador
	Data de prospectos	Administrador		Asignación de prospectos	Analista de Negocios
	Asignación de prospectos	NA	Generación de prospectos	Selección de prospectos	NA
	Solicitud de equipos	Marketing	Preparación de material y equipo para promoción.	Asignación de equipos	Administrador
	Solicitud de diseños	Logística		Parlantes, Modulo, banner, juegos, etc.	
	Solicitud de Merchandising				
B	Promoción de productos activos				
Responsable:	Analista de Negocio				
Participantes:	Clientes, Analista de Negocio				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
B	Información de productos	Analista de Negocios	Contacto de clientes (visita de zonas)	Solicitud de crédito	Cliente potencial
	Datos personales y referencias	Cliente potencial	Registro de información cualitativa	Evaluación cualitativa	Analista de Negocios
	Documentos	Cliente potencial	Recepción de documentos	Documentos	Analista de negocios
	Evaluación cualitativa	Analista de negocios	Depuración de clientes	Reporte de clientes precalificados	Analista de negocios
	Reporte de clientes precalificados	Analista de negocios	Contactar a los clientes precalificados	Reporte de clientes interesados en el crédito	Analista de negocios Cliente

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Caracterización del proceso: Evaluación de créditos

Ubicación en la estructura orgánica del proceso		Misión del proceso			
Gerencia:	Gerencia Mancomunada	Conocer la capacidad de pago del Cliente, definidos fundamentalmente por su flujo de caja y antecedentes crediticios; además del conocimiento de la mora del cliente para determinar la viabilidad de del otorgamiento del crédito.			
Unidad:	Unidad de Negocios				
Responsable Directo del Proceso:	Jefatura de Negocios				
	Administrador				
	Analista de negocio				
	Analista BI				
Subprocesos					
A	Evaluación de créditos				
A	Evaluación de créditos				
Responsable:	Analista de negocio				
Participantes:	Analista de negocio				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable (output)	Cliente
A	Datos del cliente	Cliente	Solicitud de producto crediticio	Generación de solicitud en el sistema	Analista de negocio
	Generación de solicitud en el sistema	NA	Visita en la fuente de ingresos	Recopilación de información tangible (sustento)	Analista de negocio
	Datos económicos Destino del crédito Datos de la garantía	Cliente	Evaluación cuantitativa	Resultados de evaluación cuantitativa	Analista de negocio
	Resultados de evaluación cuantitativa	Analista	Registro de información en sistema informático	Informe cualitativo/comercial/ cuantitativo	Analista de negocio
	Documento del cliente Formatearía Centrales de riesgo Evidencias fotográficas	Centrales de riesgo SUNARP SUNAT Distriluz	Formalidad del expediente	Expediente de crédito	Analista de negocio

Fuente: Elaboración propia

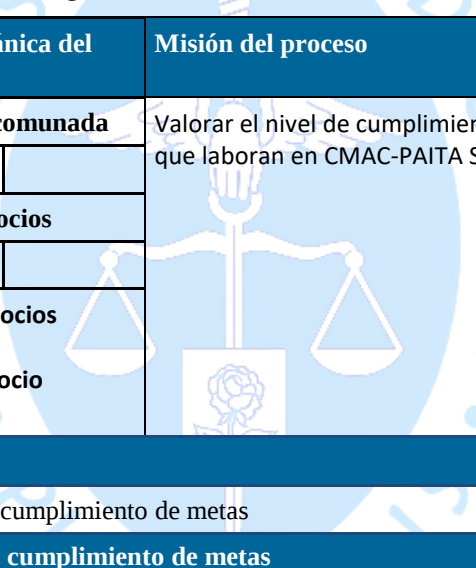
Tabla 8. Caracterización del proceso: Aprobación de créditos

Ubicación en la estructura orgánica del proceso			Misión del proceso		
Gerencia:	Gerencia Mancomunada		Evaluar la propuesta de presentada por el analista, analizando los estados financieros y las ratios para disminuir el riesgo sobre el retorno del dinero solicitado.		
Unidad:	Unidad de Negocios				
Responsable Directo del Proceso:	Jefatura de Negocios Administrador Analista de negocio Analista BI				
	Subprocesos				
A	Aprobación de créditos				
A	Aprobación de créditos				
Responsable:	Comité de crédito				
Participantes:	Analista de negocio, Administrador, Jefatura de Negocios, Gerencia de Negocios, Gerencia Mancomunada, Directorio				
	Entrada (input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable (output)	Cliente
A	Expediente de crédito	Administrador de Negocios	Exposición de propuesta (en comité de crédito)	Propuesta de crédito	Comité de Negocio
	Propuesta de crédito	Analista de Negocio	Aprobación o revisión del Administrador (revisión se da cuando el crédito pasa a riesgos)	Propuesta de crédito	Unidad de Riesgos o Analista de Negocios
	Propuesta de crédito	Administrador	Revisión (por excepción, validación u opinión), visita y comité de la propuesta por parte de la unidad de riesgos	Informe de riesgos Autorización o rechazo de la excepción o validación	Analista de Negocios o Administrador
	Informe de riesgos Propuesta de crédito	Unidad de Riesgos	Aprobación o revisión de administrador (revisión se da cuando el nivel de aprobación es superior)	Aprobación y/o opinión	Analista de Negocios (aprobación o rechazo) Jefe de negocios(opinión)
	Informe de riesgos Propuesta de crédito	Administrador	Aprobación o revisión de jefe de Negocios (Revisión se da cuando el nivel de aprobación es superior)	Aprobación y/o opinión	Analista de Negocios (aprobación o rechazo) Gerencia de Negocios(opinión)
	Informe de riesgos Propuesta de crédito	Jefe de Negocios	Aprobación o revisión de jefe de Negocios (Revisión se da cuando el nivel de aprobación es superior)	Aprobación y/u opinión	Analista de Negocios (aprobación o rechazo) Gerencia mancomunada (opinión)

	Entrada (input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable (output)	Cliente
	Informe de riesgos	Gerencia de Negocios	Aprobación o revisión de jefe de Negocios (Revisión se da cuando el nivel de aprobación es superior)	Aprobación y/o opinión	Analista de Negocios (aprobación o rechazo)
	Propuesta de crédito Propuesta de crédito	Gerencia Mancomunada	Aprobación o rechazo del directorio	Aprobación y/o opinión	Directorio (opinión)
	Expediente de crédito	Analista de Negocios	Verificación de firma de pagare	Expediente de crédito	Auxiliar de Operaciones
	Expediente de crédito	Unidad de Operaciones	Desembolso de Crédito	Cronograma de pagare y otros	Cliente

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Caracterización del proceso: Seguimiento de cartera

Ubicación en la estructura orgánica del proceso			Misión del proceso		
Gerencia:	Gerencia Mancomunada		 Valorar el nivel de cumplimiento de los Asesores de Negocios que laboran en CMAC-PAITA S.A.		
Unidad:	Unidad de Negocios				
Responsable Directo del Proceso:	Jefatura de Negocios				
	Administrador Analista de negocio Analista BI				
Subprocesos					
A	Seguimiento de cumplimiento de metas				
A	Seguimiento de cumplimiento de metas				
Responsable:	Unidad de Negocio				
Participantes:	Gestión de potencial humano, Gerencia Mancomunada, TIN Producción				
	Entrada (input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
A	Información de desembolsos	TIN de Producción	Generación de reportes	Estadística de Analistas de Negocio	Unidad de Negocio
	Estadística de Analistas de Negocio	Unidad de Negocio	Verificación de la meta asignada	Reporte de analistas de negocio que no cumplieron meta	Unidad de GPH Unidad de Negocio Gerencia Mancomunada

Entrada (input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
Reporte de analista de negocio que no cumplieron meta	Unidad de Negocio	Emisión de memorándum por incumplimiento	Memorándum	Unidad de Negocio Unidad de GPH Administrador

Fuente: Elaboración propia

- Caracterización de los procesos-Unidad de Riesgos:

Tabla 10. Caracterización del proceso: Comunicación de la gestión de riesgo crediticio

Ubicación en la estructura orgánica del proceso			Misión del proceso		
Gerencia:	Gerencia Mancomunada		Dar a conocer las acciones razonables para la identificación, análisis y control de los riesgos que podrían amenazar la rentabilidad o imagen institucional de la CMAC-PAITA S.A.		
Unidad:	Unidad de Riesgos				
Responsable Directo del Proceso:	Jefatura de Riesgo Comité de Riesgo Crediticio				
Subprocesos					
A	Emisión de información de seguimiento				
B	Elaboración y envío de reportes y anexos de riesgo crediticio				
A	Emisión de información de seguimiento				
Responsable:	Unidad de riesgo				
Participantes:	Unidad de Negocios, TI, SBS, central de riesgo privada				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
A	Información histórica de cliente Propuesta de crédito Calificación SBS	TI SBS Central de riesgo privada	Recopilar y analizar información	Informe de cartera	Unidad de Negocios
B	Elaboración y envío de reportes y anexos de riesgo crediticio				
Responsable:	unidad de riesgo				
Participantes:	unidad de riesgo, TI, SBS				

	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
B	Información histórica de cliente, Calificación de cliente Propuesta de crédito	TI SBS Central de riesgo privada	Elaboración de informes mensuales, trimestrales y anuales.	Informe de cartera	Unidad de Negocios

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Caracterización del proceso: Evaluación del riesgo crediticio

Ubicación en la estructura orgánica del proceso			Misión del proceso		
Gerencia:	Gerencia Mancomunada		Establecer medios efectivos a fin de que las unidades involucradas en la toma de registros, identificación y administración de riesgos tengan conocimiento de los riesgos asumidos.		
Unidad:	Unidad de Riesgos				
Responsable Directo del Proceso :	Jefatura de Riesgo Comité de Riesgo Crediticio				
	Subprocesos				
A	Clasificación de agencias según perfil de riesgo				
B	Clasificación de asesores de negocios según perfil de riesgo				
C	Clasificación de clientes según perfil de riesgo				
D	Visita de propuesta de crédito				
E	Emisión de opinión de propuesta de crédito				
F	Validación de excepciones de créditos				
G	Evaluación de sobreendeudamiento de clientes				
A	Clasificación de agencias según perfil de riesgo				
Responsable:	Unidad de Riesgos				
Participantes:	Comité de riesgo, Unidad de tecnología de la información, SBS				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
A	Estadísticas de agencias	TIN	Aplicación de metodología	Nivel de riesgo de la agencia	Comité de riesgo crediticio
	Clasificación de riesgos de la SBS	SBS	Otorgar nivel de riesgo a cada agencia/ oficina y establecer el nivel de riesgo de CMAC Paita y medida de tratamiento.		

	Nivel de riesgo de la agencia	Comité de riesgo		Implementación de medidas de tratamiento para el nivel de riesgo para la agencia	Unidad de riesgo
B	Clasificación de asesores según perfil de riesgo				
Responsable:	Unidad de Riesgo				
Participantes:	Comité de riesgo, Tecnología de la Información, SBS				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
B	Estadísticas de agencias Clasificación de riesgos de la SBS	TIN SBS	Revisión de metodología automatizada de nivel de riesgo a cada asesor de negocios en base a CAR propio.	Nivel de riesgo de la agencia	Comité de riesgo crediticio
	Nivel de riesgo de la agencia	Comité de riesgo		Implementación de medidas de tratamiento para el nivel de riesgo para la agencia	Unidad de riesgo
C	Clasificación de clientes según perfil de riesgo				
Responsable:	Unidad de Riesgo				
Participantes:	Unidad de Negocio, TIN, SBS				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
C	Información de cliente demográfica Comportamientos interno en la caja Calificación SBS	TI SBS	Revisión de aplicación de metodología automatizada de perfil	Perfil de riesgo del cliente	Unidad de Negocio
D	Visita de propuestas de créditos				
Responsable:	Unidad de Riesgo				
Participantes:	Unidad de Negocio, TIN, SBS, Central de riesgo privada				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
D	Información histórica de cliente Propuesta de crédito Calificación SBS	TI SBS Central de riesgo privada	Visitas en campo de propuestas de crédito.	Informe de riesgo	Unidad de Negocio
E	Emisión de opinión de propuesta de créditos				
Responsable:	Unidad de Riesgo				
Participantes:	Unidad de Negocio, TIN, SBS, Central de riesgo privada				

	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
E	Información histórica de cliente Propuesta de crédito	TI	Revisión de información económica - financiera	Informe de riesgo	Unidad de Negocio
	Información histórica de cliente Propuesta de crédito Calificación	TI SBS Central de riesgo privada	Revisión de información crediticia	Informe de riesgo	Unidad de Negocio
	Información histórica de cliente Propuesta de crédito Calificación	TI SBS Central de riesgo privada	Verificación de reglas internas y externas	Informe de riesgo	Unidad de Negocio
	Información histórica de cliente Propuesta de crédito Calificación	TI SBS Central de riesgo privada	Autorización/rechazo de la propuesta	Informe de riesgo	Unidad de Negocio
F	Validación de excepciones de créditos				
Responsable:	Unidad de Riesgo				
Participantes:	Unidad de Negocio, TIN, SBS, Central de riesgo privada				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
F	Información histórica de cliente Propuesta de crédito	TI SBS Central de riesgo privada	Revisión de información económica - financiera	Informe de riesgo	Unidad de Negocio
	Información histórica de cliente Propuesta de crédito Calificación	TI SBS Central de riesgo privada	Revisión de información crediticia	Informe de riesgo	Unidad de Negocio
	Información histórica de cliente	TI	Verificación de reglas internas y externas	Informe de riesgo	

	Propuesta de crédito Calificación	SBS Central de riesgo privada			Unidad de Negocio
	Información histórica de cliente	TI	Autorización/rechazo de la propuesta	Informe de riesgo	Unidad de Negocio
	Propuesta de crédito Calificación	SBS Central de riesgo privada			
G Evaluación de sobreendeudamiento de clientes					
Responsable:	Unidad de Riesgo				
Participantes:	Unidad de Negocio, TIN, SBS				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
G	Información histórica de cliente Propuesta de crédito Calificación SBS	TI SBS	Admisión sobreendeudamiento	Nivel de riesgo de sobreendeudamiento	Unidad de Negocio
	Información histórica de cliente Propuesta de crédito Calificación SBS	TI SBS	Seguimiento sobreendeudamiento	Nivel de riesgo de sobreendeudamiento	Unidad de Negocio
	Información histórica de cliente Propuesta de crédito Calificación SBS	TI SBS	Seguimiento de indicadores, tipo de crédito y agencias	Nivel de riesgo de sobreendeudamiento	Unidad de Negocio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Caracterización del proceso: Implementación de controles de riesgo

Ubicación en la estructura orgánica del proceso		Misión del proceso
Gerencia:	Gerencia mancomunada	Dar a conocer los controles propuestos reuniones por el comité de Riesgo de la CMAC PAITA S.A.
Unidad:	Unidad de riesgos	
Responsable Directo del Proceso:	Jefatura de riesgo Comité de riesgo crediticio	

Subprocesos					
A	Seguimiento de cartera				
A	Seguimiento de cartera				
Responsable:	Unidad de riesgo				
Participantes:	Comité de riesgo, Unidad de Tecnología de la información, SBS				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
A	Información de cliente y cartera	TI SBS	Revisión de mora y car, en función a Analista de Negocios, Agencia y Cajas municipales de ahorro y crédito,	Información de cliente y cartera	Unidad de Negocios

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Caracterización del proceso: Control de riesgo crediticio

Ubicación en la estructura orgánica del proceso			Misión del proceso		
Gerencia:	Gerencia mancomunada		Dar a conocer los mecanismos implementados en la aprobación de los créditos a fin de disminuir el riesgo asociado s la otorgación de un crédito en la CMAC PAITA S.A.		
Unidad:	Unidad de riesgos				
Responsable Directo del Proceso:	Jefatura de riesgo Comité de riesgo crediticio				
Subprocesos					
A	Verificación de cumplimiento de condiciones de aprobación de créditos				
B	Seguimiento de garantías preferidas				
C	Seguimiento de clientes no minorista				
D	Supervisión de créditos				
A	Verificación de cumplimiento de condiciones de aprobación de créditos				
Responsable:	Unidad de riesgo				
Participantes:	Unidad de negocios, Unidad de Tecnología de la información, SBS				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
A	Información de la cartera	TI SBS	Supervisión de muestra mensual	Informe de supervisión	Unidad de Negocios
B	Seguimiento de garantías preferidas				
Responsable:	Unidad de riesgos				
Participantes:	Unidad de negocios, Unidad de Tecnología de la información, SBS				

	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
B	Calificación de cliente Información de cliente Garantías	TI SBS	Revisión mensual de garantías	Informe de seguimiento de garantías	Unidad de Negocios
C	Seguimiento de clientes no minorista				
Responsable:	Unidad de riesgos				
Participantes:	Unidad de negocios, Unidad de Tecnología de la información, SBS				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
C	Información de cliente, EEFF Calificación SBS	TI, SBS Unidad de Negocios	Revisión semestral de EEFF.	Informe de seguimiento	Unidad de Negocios
D	Supervisión de créditos				
Responsable:	Unidad de riesgos				
Participantes:	Unidad de negocios, Unidad de Tecnología de la información, SBS, Central de riesgo privada				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
D	Calificación de cliente Información histórica de cliente Propuesta de crédito.	TI, SBS Central de Riesgo Privada	Supervisión de muestra mensual	Informe de riesgo	Unidad de Negocios

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Caracterización del proceso: Respuesta al riesgo crediticio

Ubicación en la estructura orgánica del proceso		Misión del proceso
Gerencia:	Gerencia Mancomunada	Dar a conocer propuestas de cambio en las condiciones de un crédito, así como establecer señales a fin de disminuir el riesgo crediticio.
Unidad:	Unidad de Riesgos	
Responsable Directo del Proceso:	Jefatura de Riesgo Comité de Riesgo Crediticio	

Subprocesos					
A	Propuesta de cambios de reglas de negocios				
B	Establecer señales de alerta				
C	Bloqueo de clientes (base negativa)				
A	Propuesta de cambios de reglas de negocios				
Responsable:	Unidad de Riesgos				
Participantes:	Comité de riesgo, Unidad de Tecnología de la información, SBS				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
A	Información de la cartera, calificación	TIN SBS Central de riesgo	Evaluación de reglas de créditos	Propuesta de cambio	Comité de riesgo crediticio
	Propuesta de cambio	Comité de riesgo crediticio		Aprobación de modificación de normativa interna	Unidad de riesgo
B	Establecer señales de alerta temprana				
Responsable:	Unidad de Riesgos				
Participantes:	Unidad de Riesgos, Unidad de Tecnología de la información, SBS				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
B	Información histórica de cliente, Calificación de cliente	TI SBS	Seguimiento señales de alerta temprana	La señal de alerta	Unidad de Negocios
C	Bloqueo de clientes (base negativa)				
Responsable:	Unidad de riesgos				
Participantes:	Unidad de Tecnología de la información, SBS, Unidad de Negocios				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
C	Información de cliente, informe de riesgos,	TI, SBS	Ingreso y retiro de clientes en base negativa	Base negativa actualizada	Unidad de Negocios

Fuente: Elaboración propia

- Caracterización de los procesos-Unidad de Tecnologías de la Información:

Tabla 15.Caracterización del proceso: Desarrollo de sistemas de información

Ubicación en la estructura orgánica del proceso		Misión del proceso
Gerencia:	Gerencia Mancomunada	Definir la Metodología de Gestión y desarrollo de Proyectos de Software.

Unidad:	Unidad de TIN				
	Sub -unidad de Desarrollo Sub -unidad de Producción Sub -unidad de Calidad Sub -unidad de Soporte				
Responsable Directo del Proceso:	Jefe de TIN Desarrollador Coordinador de Desarrollo Coordinador de control de Calidad Auxiliar de control de Calidad Asistente de control Calidad Coordinador de Producción Asistente de Producción				
Subprocesos					
A	Planificación del desarrollo del sistema de información				
B	Análisis del sistema de información				
C	Diseño del sistema de información				
D	Construcción del sistema de información				
E	Gestión de la calidad del sistema de información				
F	Instalación y despliegue del sistema de información				
A	Planificación del desarrollo del sistema de información				
Responsable	Jefe de Tecnología de la Información				
Participante	Coordinador de Desarrollo, Desarrollador, Unidad Usuaría				
	Entrada (input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
A	Requerimiento	Unidad Usuaría	Envío de requerimiento por parte de la unidad usuaria	Viabilidad de requerimiento	Jefe de TIN
	Viabilidad de requerimiento Estado de los requerimientos en procesos	Jefe de TIN Sistema de requerimiento	Priorización del requerimiento	Requerimiento priorizado	Coordinador de desarrollo

	Requerimiento priorizado	Coordinador de desarrollo	Asignación de recurso	Recursos asignados Tamaño de requerimiento Plazo estimado de requerimiento	Desarrollador
B	Análisis de sistemas de información				
Responsable :	Coordinador de Desarrollo				
Participantes:	Coordinador de Desarrollo, Unidad Usaria				
	Entrada (input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
B	Requerimiento Reunión con la unidad usuaria	Unidad Usaria	Realizar reuniones y documentar	Historias (Casos de Uso)	Desarrollador Coordinador de desarrollo
C	Diseño de sistemas de información				
Responsable	Coordinador de Desarrollo				
Participantes:	Coordinador de Desarrollo, Unidad Usaria				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
C	Creación de Historias (Casos de uso)	Desarrollador	Diseño de prototipos	Flujo Pantallas Reportes	Unidad Usaria Coordinador de desarrollo
	Modelos de base de dato Arquitectura Prototipo	Desarrollador	Diseño de base de datos y arquitectura	Actualización del modelo de base de datos Actualización de arquitectura	Coordinador de Desarrollo Cliente

D	Construcción de sistemas de información				
Responsable	Coordinador de Desarrollo, Coordinador de Control de Calidad				
Participantes:	Coordinador de Desarrollo, Coordinador de Control de Calidad				
	Entrada (input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente

D	Flujo Pantallas Reportes Modelo de base de datos Arquitectura Historia	Desarrollador	Programación	Aplicación o programa	Coordinador de desarrollo
	Aplicación o programa	Desarrollador	Elaboración de componentes de implementación	Artefacto(empaquetado, versionado) Documento de componente de implementación	Coordinador de desarrollo Coordinador de Control de Calidad
E	Gestión de la calidad del sistema de información				
Responsable :	Coordinador de Desarrollo, Coordinador de Control de Calidad				
Participantes:	Coordinador de Desarrollo, Coordinador de Control de Calidad, Asistente de Control de Calidad, Auxiliar de Control de Calidad				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
E	Requerimiento Documento de componente de implementación	Coordinador de desarrollo	Planificación de las pruebas	Objetivos , alcance y estrategias	Coordinador de control de calidad Asistente de control de calidad Auxiliar de control de calidad
	Documentos Normativos, Normativa externa (circular SBS),	Unidad usuaria de requerimiento	Análisis de la base de las pruebas	Conocimiento de la implementación	Coordinador de control de calidad Asistente de control de calidad Auxiliar de control de calidad
	Conocimiento de la implementación	Coordinador de control de calidad	Diseño y ejecución de pruebas	Plan de pruebas y casos de prueba	Asistente de control de calidad Auxiliar de control de calidad
	Resultado de plan de pruebas y casos de prueba	Asistente de control de calidad Auxiliar de control de calidad	Evaluación de criterios de salida, aceptación de usuario y pase a producción	Acta de aceptación de sistema y documento de pase a producción	Coordinador de producción
F	Instalación y despliegue de sistemas de información				
Responsable :	Jefatura de Tecnología de la información				
Participantes:	Coordinador de Control de Calidad, Unidad Usuaria				

	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
F	Acta de aceptación de sistema Documento de pase a producción	Coordinador de control de calidad	Revisión y programación de pase a producción	Cronograma de pase a producción	Jefatura de TIN
	Documento de pase a producción Componente de implementación	Coordinador de control de calidad	Pase a producción	Aplicación en producción	Unidad Usuaría

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Caracterización del proceso: Gestión de la Mesa de ayuda

Ubicación en la estructura orgánica del proceso		Misión del proceso				
Gerencia:	Gerencia Mancomunada		Establecer una manera oportuna, eficiente y con alta calidad a las peticiones que dichos usuarios realicen, en relación a los diversos aspectos de la Tecnología de la Información.			
Unidad:	Unidad de TIN Sub -unidad de Desarrollo Sub -unidad de Producción Sub -unidad de Calidad Sub -unidad de Soporte					
Responsable Directo del Proceso:	Jefe de TIN Desarrollador Coordinador de Desarrollo Coordinador de control de Calidad Auxiliar de control de Calidad Asistente de control Calidad Coordinador de Producción Asistente de Producción					
Subprocesos						
A	Atención de requerimientos					
B	Gestión de incidentes					
A	Atención de requerimientos					
Responsable:	HelpDesk (Producción), Soporte Sysone					
Participantes:	HelpDesk (Producción), Soporte Sysone, Unidad Usuaría					
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente	
A	Ticket Correo Llamada telefónica	Unidad Usuaría	Atención de requerimientos	Requerimiento atendido	Unidad Usuaría	

B	Gestión de incidentes				
Responsable:	HelpDesk (Producción), Soporte Sysone				
Participantes:	HelpDesk (Producción), Soporte Sysone, Unidad Usuaría				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
B	Ticket Correo Llamada telefónica	Unidad Usuaría	Gestión de incidentes	Incidente atendido	Unidad Usuaría

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Caracterización del proceso: Soporte de sistemas de información

Ubicación en la estructura orgánica del proceso			Misión del proceso		
Gerencia:	Gerencia Mancomunada		Obtener información relevante del proyecto del sistema, para entender qué se quiere realizar, cuáles son los objetivos y el alcance que tiene el proyecto. Toda esta información será utilizada para empezar la elaboración o construcción del plan de pruebas		
Unidad:	Unidad de TIN Sub -unidad de Desarrollo Sub -unidad de Producción Sub -unidad de Calidad Sub -unidad de Soporte				
Responsable Directo del Proceso:	Jefe de TIN Desarrollador Coordinador de Desarrollo Coordinador de control de Calidad Auxiliar de control de Calidad Asistente de control Calidad Coordinador de Producción Asistente de Producción				
Subprocesos					
A	Elaboración de reportes ad-hoc				
B	Implementación y mantenimiento de plataforma de inteligencia de negocios				
A	Elaboración de reportes ad-hoc				
Responsable:	Asistentes de producción				
Participantes:	Asistentes de producción, Unidad Usuaría				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
A	Requerimiento de Unidad Usuaría	Unidad Usuaría	Diseño y construcción de reportes	Consulta a la base de sats (SQL)	Asistente de producción
	Consulta a la base de sats (SQL)	Asistente de producción	Generación de la información del reporte	Reporte en hoja de cálculo	Unidad Usuaría

B	Implementación y mantenimiento de plataforma de inteligencia de negocios				
Responsable:	Asistente de producción				
Participantes:	Asistente de producción, Unidad Usuaría				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
B	Requerimiento de usuario Cubos de información Creación de ETL	Unidad Usuaría Asistente de producción	Diseño y construcción de cubos de información ETL Generación de información y reportes	Cubos de información Creación de ETL Información (Modo consulta o reporte)	Asistente de producción Unidad Usuaría

Fuente: Elaboración propia

- Caracterización de los procesos-Unidad de Recuperaciones:

Tabla 18.Caracterización del proceso: Cobranza judicial

Ubicación en la estructura orgánica del proceso		Misión del proceso
Gerencia	Gerencia de Ahorro y Finanzas	Efectuar un correcto seguimiento y monitoreo de las controversias administrativas y/o judiciales.
Unidad:	Unidad de Recuperaciones	
Responsable Directo del Proceso:	Jefe de Recuperaciones Coordinador de Recuperaciones Asistente de Recuperaciones Analista Legal Coordinador de Recuperaciones	
Subprocesos		
A	Evaluación de créditos vencidos para pase a demanda judicial	
B	Inicio de proceso judicial	
C	Seguimiento de proceso judicial	
D	Programación de remates	
E	Dación en pago	
F	Adjudicación del bien	
A	Evaluación de créditos vencidos para pase a demanda judicial	
Responsable:	Unidad de recuperaciones	
Participantes	Unidad de recuperaciones, administrador de agencia, estudio jurídico externo,	

	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
A	Solicita se evalúe si el crédito reúne los requisitos para su pase judicial	Administrador de agencia u oficina especial	Proponer inicio de acciones legales	Correo informativo	Jefe de recuperaciones Coordinador de recuperaciones Analista legal de recuperaciones
	Requisitos: 1. mantengan un saldo capital mayor a 3uit 2. efectuada la búsqueda registral se determine que el cliente cuente con bienes susceptibles de embargo 3. cuente con garantía hipotecaria o mobiliaria a favor de la caja 4. crédito con mayor a 90 días	Analista legal de recuperaciones	Evaluar requisito para cobranza judicial	Se validan documentos	Administrador de agencia u oficina especial
	Validados los requisitos, se aprueba el inicio de acciones judiciales	Jefatura Analista Legal de Recuperaciones	Aprobar inicio de acciones legales	Correo de aprobación para inicio de proceso judicial	Estudio jurídico externo (en caso de conformidad) para q inicie las acciones legales, en caso de no conformidad se responde vía correo al Administrador proponiendo continuar con la cobranza o realizar convenios de pago extrajudiciales.
	Reúne documentos indispensables para el inicio: pagaré, testimonio de hipoteca, tasación/ copias literales	Jefatura Analista Legal de Recuperaciones	Comunicar inicio de acciones legales	Correo autorizando de manera inmediata el inicio de proceso judicial	Estudio jurídico externo Administrador de agencia u oficina especial

B	Inicio de proceso judicial				
Responsable:	Unidad de recuperaciones				
Participantes :	Unidad de recuperaciones, estudio jurídico externo, TI (soporte SysOne)				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
B	Compra de aranceles judiciales	Analista legal de recuperaciones Estudio jurídico externo	Elaborar expediente judicial	Operación por liquidar	Juzgado de paz letrado Juzgado civil Gerencia mancomunada
	Presenta demanda ante el juzgado correspondiente	Analista legal de recuperaciones Estudio jurídico externo	Interponer demanda a juzgado	Recepción cargo de ingreso de demanda	Juzgado de paz letrado Juzgado civil
	Juzgado evalúa si demanda reúne los requisitos para su admisibilidad	Juzgado de paz letrado Juzgado civil(mesa de partes eleva al juzgado)	Evaluación y admisión de la demanda	Admite o declara inadmisibile	Analista legal de recuperaciones Estudio jurídico externo
	Una vez admitida/inadmisibile a trámite demanda, juzgado ordena notificar a las partes	Juzgado de paz letrado Juzgado civil	Notificar demanda a las partes procesales	Analista legal de recuperaciones/ estudio jurídico externo son notificados	Analista legal de recuperaciones Estudio jurídico externo
	Se verifica calificación por los días de atraso	Analista legal de recuperaciones	Evaluar calificación para asignar a modulo	Se confirma los días de atraso y se decide ingresar al módulo pre o judicial	Soporte Sysone
	Datos del expediente: nombre del juzgado, número de expediente, nombre de juez, nombre de especialista	Analista legal de recuperaciones	Ejecutar asignación a modulo judicial	Grabar los datos en el sistema soporte Sysone	Soporte Sysone
C	Seguimiento de proceso judicial				
Responsable:	Unidad de recuperaciones				
Participantes :	Unidad de recuperaciones, juzgado de paz letrado, juzgado civil				

	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
C	Presentación de escrito para darle celeridad al proceso	Analista Legal de Recuperaciones Estudio Jurídico externo	Presentación de escritos e impulso procesal	Entrevista con la especialista legal y/o el juez	Juzgado de paz letrado Juzgado civil
D	Programación de remates				
Responsable:	Unidad de Recuperaciones				
Participantes :	Unidad de Recuperaciones, Administración de la corte superior de justicia, Juzgado de Paz Letrado, Juzgado Civil, Estudio Jurídico				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
D	Se solicita la designación de martillero para que lleve a cabo los remates de ley	Analista legal de recuperaciones/ estudio jurídico externo	Solicitud de designación de martillero	Juzgado oficia a la administración la designación de martilleros	Administración de la corte superior de justicia
	Martillero designa fecha y hora para remate	Martillero publico	Asignación de fecha de remate	Comunica el acta de remate al juzgado y al analista legal/ estudio jurídico	Juzgado de paz letrado/ juzgado civil/analista legal/ estudio jurídico
	Se lleva a cabo remate en la hora y fecha señalada	Martillero publico	Ejecución de remates	Martillero levanta un acta del remate realizado	Juzgado de paz letrado/ juzgado civil/analista legal/ estudio jurídico
E	Dación en pago				
Responsable:	Unidad de recuperaciones				
Participantes :	Unidad de recuperaciones, Gerencia Mancomunada, SUNARP, Unidad de Riesgos, Jefatura de Recuperaciones, Asesoría legal interna, Contabilidad, Logística				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
E	Cliente presenta solicitud a la gerencia mancomunada para entregar su bien en dación en pago	Cliente	Solicitar dación en pago	Se deriva solicitud a la unidad de recuperaciones para que eleve un informe	Unidad de recuperaciones
	Analista legal realiza informe legal recomendando o no la materialización de la dación en pago	Jefatura de recuperaciones Analista legal de recuperaciones	Evaluar propuesta	Remite informe a la gerencia mancomunada para su evaluación de aprobación o denegar solicitud	Gerencia mancomunada

	Se emite memorándum de aprobación o de improcedencia	Gerencia mancomunada	Aprobar dación de pago	Unidad de recuperaciones recibe memorándum y acata la decisión	Unidad de recuperaciones
	Se realiza todos los tramites de inscripción de dación en pago en registros públicos	Analista legal de recuperaciones	Inscripción de dación en pago	Se materializa la dación en pago en registros públicos	SUNARP
	Se realiza informe sobre la dación en pago	Analista legal de recuperaciones	Comunicar dación en pago	Se envía informe de la dación en pago a las unidades involucradas	Gerencia Mancomunada Unidad De Contabilidad Logística Asesoría Legal Riesgos Jefatura De Recuperaciones
F	Adjudicación del bien				
responsable:	Unidad de Recuperaciones				
participantes:	unidad de Recuperaciones, asesoría legal interna, unidad de riesgos, estudio jurídico externo, SUNARP, Gerencia Mancomunada, Unidad de Contabilidad, Logística, juzgado de paz letrado, juzgado civil				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
F	Solicitar adjudicación del bien	Analista legal de recuperaciones Estudio jurídico externo	Solicitar adjudicación del bien	Juzgado emite resolución adjudicando el bien	Juzgado de paz letrado Juzgado civil
	Notificar partes judiciales de adjudicación	Juzgado de paz letrado Juzgado civil	Notificar partes judiciales de adjudicación	Recepción de los partes judiciales	Analista legal de recuperaciones Estudio jurídico externo
	Ingreso de partes judiciales a registro	Analista legal de recuperaciones Estudio jurídico externo	Ingreso de partes judiciales a registro	Se espera el plazo de calificación del título	SUNARP
	Adjudicación del bien	Juzgado de paz letrado Juzgado civil	Adjudicación del bien	CMAC-Paita es notificada con la resolución de adjudicación	Analista legal de recuperaciones Estudio jurídico externo

	Comunicación de adjudicación del bien	Analista legal de recuperaciones	Comunicación de adjudicación del bien	Se envía informe de la adjudicación judicial a las unidades involucradas	Gerencia mancomunada Unidad de contabilidad Logística
	Lanzamiento judicial	Analista legal de recuperaciones Estudio jurídico externo	Lanzamiento judicial	Juzgado señala fecha y hora para el lanzamiento	Asesoría legal Riesgos Jefatura de recuperaciones Juzgado de paz letrado Juzgado civil

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Caracterización del proceso: Recuperación de cartera

Ubicación en la estructura orgánica del proceso			Misión del proceso		
Gerencia:	Gerencia de Ahorros y Finanzas		Establecer mecanismos de tratamiento a los Créditos con atraso mayor a 90 días de la cartera de colocaciones de CMAC – PAITA S.A., a través de convenios de pago, con la finalidad de que los clientes que presenten estas características, amorticen sus créditos		
Unidad:	Unidad de Recuperaciones				
Responsable Directo del Proceso:	Jefatura de recuperaciones				
	Analista Legal de Recuperaciones				
	Asistente de Recuperaciones				
	Subprocesos				
A	Condonación de créditos				
B	Exoneración de crédito(mayor a 60 días)				
A	Condonación de créditos				
Responsable:	Unidad de recuperaciones				
Participantes:	Jefatura de recuperaciones, administrador				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable (output)	Cliente
A	Créditos vencidos, judiciales y castigados	Cliente	Condonación de intereses	Acuerdo de exoneración	Administrador
	Acuerdo de exoneración	Administrador	Propuesta a jefatura de recuperaciones	Dación a la propuesta	Jefatura de recuperaciones
	Acuerdo de exoneración	Administrador	Evaluación de requisitos	Dación a la propuesta	Jefatura de recuperaciones
	Acuerdo de exoneración	Administrador	Aprobación de condonación	Dación a la propuesta	Jefatura de recuperaciones
Ingreso de dinero de acuerdo a lo negociado	Administrador	Ejecución de condonación	Fin de convenio(condonación de la deuda)	Jefatura de recuperaciones	

B	Exoneración de crédito(mayor a 60 días)				
Responsable:	Unidad de recuperaciones				
Participantes:	Jefatura de recuperaciones, administrador				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
B	Solicitud(redacción)	Cliente	Solicitud de cliente	Acuerdo de exoneración	Administrador
	Solicitud(redacción) Formato de perdón de mora	Administrador	Propuesta a jefatura de recuperaciones	Dación a la propuesta	Jefatura de recuperaciones
	Solicitud(redacción) Formato de perdón de mora	Jefatura de recuperaciones	Evaluación de requisitos	Dación a la propuesta	Jefatura de recuperaciones
	Solicitud(redacción) Formato de perdón de mora	Jefatura de recuperaciones	Aprobación de exoneración	Dación a la propuesta	Jefatura de recuperaciones
	Se realiza perdón de monto negociado en SYSONE	Jefatura de recuperaciones	Ejecución de exoneración	Fin de convenio(condonación de la deuda)	Jefatura de recuperaciones

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Caracterización del proceso: Seguimiento de cartera

Ubicación en la estructura orgánica del proceso			Misión del proceso		
Gerencia:	Gerencia de Ahorros y Finanzas		Determinar la implicancia y el impacto de las faltas incurridas en la colocación de créditos		
Unidad:	Unidad de Recuperaciones				
Responsable Directo del Proceso:	Jefatura de recuperaciones Analista Legal de Recuperaciones Asistente de Recuperaciones				
Subprocesos					
A	Seguimiento de recuperación realizada por terceros				
A	Seguimiento de recuperación realizada por terceros				
Responsable:	Unidad de recuperaciones				
Participantes:	Jefatura de recuperaciones, analista legal de recuperaciones, coordinador de recuperaciones				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente

A	Gestión de campo, supervisión de expedientes judiciales	Jefe de recuperaciones Analista legal de recuperaciones o coordinador de recuperaciones.	Evaluación de condiciones para prelación Visitas inopinadas tanto de cliente como de instalaciones del estudio	Informes escritos, correos de descargo o correo de coordinación	Estudio externo
----------	---	---	---	---	-----------------

Fuente: Elaboración propia

- Caracterización de los procesos-Unidad de Asesoría Legal:

Tabla 21. Caracterización del proceso: Gestión de garantías

Ubicación en la estructura orgánica del proceso			Misión del proceso		
Gerencia:	Gerencia Mancomunada		Busca establecer las normas y la correcta aplicación de las garantías que presentan los clientes para la solicitud de los diversos tipos de Créditos.		
Unidad:	Unidad de Asesoría Legal Interna				
Responsable Directo del Proceso:	Jefatura de Asesoría Legal Interna				
	Asistente Legal				
Subprocesos					
A	Evaluación de garantías				
B	Levantamiento de garantías				
A	Evaluación de garantías				
Responsable:	Unidad de asesoría legal				
Participantes:	Analista de negocios, cliente				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
A	Documentos de la garantía	Analista de Negocios	Pre constitución de garantías	Informe Legal(contrato)	Analista de Negocios
	Documentos de la garantía	Analista de Negocios	Constitución de garantías	Informe Legal(contrato)	Analista de Negocios
B	Levantamiento de garantías				
Responsable:	Unidad de Asesoría legal				
Participantes:	Cliente				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
B	Anexos de solicitud	Solicitante	Levantamiento de Garantías	Carta de respuesta a solicitud, autorización de levantamiento	Solicitante

Fuente: Elaboración propia

- Caracterización de los procesos-Unidad de Operaciones:

Tabla 22. Caracterización del proceso: Desembolso de créditos

Ubicación en la estructura orgánica del proceso		Misión del proceso			
Gerencia:	Gerencia de Créditos		Realizar la entrega del dinero solicitado al cliente según las condiciones establecidas en los contratos y en los plazos establecidos.		
Unidad:	Unidad de Créditos				
	Unidad de Operaciones				
Responsable Directo del Proceso:					
	Analista de Crédito				
	Auxiliar de Operaciones				
Subprocesos					
A	Desembolsar crédito pyme				
B	Desembolsar crédito prendario				
A	Desembolsar crédito pyme				
Responsable:	Auxiliar de Operaciones				
Participantes:	Auxiliar de Operaciones, Cliente.				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
A.1	Expediente de Crédito	Auxiliar de Operaciones	Indica al cliente el monto aprobado, periodo, tasa y cuotas del crédito a desembolsar. Realiza el desembolso	Desembolso	Cliente
A.2	Documentos del desembolso	Auxiliar de Operaciones	Auxiliar imprime y hace firmas todos los documentos que corresponde al desembolso: ✓Desembolso ✓Hoja Resumen ✓Contrato ✓Plan de Pago ✓Proceso [Póliza de seguro]	Documentos del desembolso	Cliente

B	Desembolsar crédito prendario				
Responsable:	Auxiliar de Operaciones				
Participantes:	Auxiliar de Operaciones, Cliente.				
	Entrada(input)	Proveedor	Actividades principales	Entregable(output)	Cliente
B.1	Documentos de Identidad personal	Cliente	Cliente solicita crédito pignoraticio en ventanilla	Reporte crediticio	Auxiliar de operaciones
B.2	Joyas a empeñar	Cliente	Solicita joyas de oro que otorgará el cliente en garantía.	Valor de tasación de las joyas	Auxiliar de operaciones
B.3	Datos del cliente y detalle de las joyas tasadas y plazo contractual	Sistema informático	Registra en el sistema informático datos del cliente, detalle de la(s) joya(s) tasadas y plazo contractual.	Registro guardado en sistema informático	Auxiliar de operaciones
B.4	Crédito de desembolso	Auxiliar de operaciones	Entrega el efectivo del monto del crédito desembolsado, comprobante y copia de contrato y otros anexos.	Dinero en efectivo	Cliente

Fuente: Elaboración propia

La caracterización de cada uno de los procesos es insumo necesario para analizar y decidir si se optara por una mejora o un rediseño del proceso, además de poder identificar los reprocesos, cuellos de botella que podrían estar presentándose en los actuales procesos.

Capítulo 4

Primera fase: detección y definición de los problemas

4.1. Diagnóstico de la agencia principal

4.1.1. Problemas principales de las unidades críticas

Los problemas principales encontrados que involucran el proceso crediticio son las siguientes:

- Retraso en la evaluación de créditos.
- Bajo nivel de efectividad de las promociones de crédito realizadas en campo.
- Deficiente proceso de desembolso de créditos.
- Deficiente proceso de recuperación de cartera crediticia.

4.2. Diagnóstico de la red de agencias de la CMAC Paita

4.2.1. Problemas principales de las agencias/oficinas

La metodología empleada en la recopilación de información, fue a través de visitas técnicas (Ver Anexo B-1 –Plan y cronograma de Capacitación Institucional), en ellas se realizaron, en cada una de las agencias y oficinas, capacitaciones al personal involucrado en el proceso crediticio, además de una evaluación al proceso crediticio actual de la CMAC PAITA S.A.

La Herramienta de calidad empleada es el Diagrama de Pareto, para ello se ha recopilado la información necesaria en la matriz denominada: Matriz de Análisis de Evaluación y Análisis de Causas (Ver Apéndice B-1). Esta matriz ayudará a construir el diagrama de Pareto y a realizar un análisis más profundo, el cual se detalla en el capítulo 5 (punto 5,2).

En la Tabla 23 se muestra la metodología para el cálculo de la asignación de pesos de cada una de las causas asociadas a una determinada problemática analizada en cada una de las Agencias y Oficinas informativas.

Tabla 23. Matriz para el cálculo de la asignación de pesos de cada una de las causas asociada a una problemática

Problemática	Causas	Agencias/Oficinas				Peso	Porcentaje (%)
		Ag1	Ag2	...	Ag _n		
PR1	C1	X1C1	X2C1	...	X _n C1	Y1C1	W1=Y1C1/Z1PR1
	C2	X1C2	X2C2	...	X _n C2	Y2C2	W2=Y2C2/Z1PR1
	C3	X1C3	X2C3	...	X _n C3	Y3C3	W3=Y3C3/Z1PR1
	⋮	⋮	⋮	...	⋮	⋮	⋮
	C _n	X1C _n	X2C _n	...	X _n C _n	Y _n C _n	W _n =Y _n C _n /Z1PR1
	Subtotal					Z1PR1	100%
PR2	C1	X1C1	X2C1	...	X _n C1	Y1C1	W1=Y1C1/Z2PR2
	C2	X1C2	X2C2	...	X _n C2	Y2C2	W2=Y2C2/Z2PR2
	C3	X1C3	X2C3	...	X _n C3	Y3C3	W3=Y3C3/Z2PR2
	⋮	⋮	⋮	...	⋮	⋮	⋮
	C _n	X1C _n	X2C _n	...	X _n C _n	Y _n C _n	W _n =Y _n C _n /Z2PR2
	Subtotal					Z2PR2	100%
.	⋮	⋮	⋮	...	⋮	⋮	⋮
PR _n	C1	X1C1	X2C1	...	X _n C1	Y1C1	W1=Y1C1/Z1PR _n
	C2	X1C2	X2C2	...	X _n C2	Y2C2	W2=Y2C2/Z1PR _n
	C3	X1C3	X2C3	...	X _n C3	Y3C3	W3=Y3C3/Z1PR _n
	⋮	⋮	⋮	...	⋮	⋮	⋮
	C _n	X1C _n	X2C _n	...	X _n C _n	Y _n C _n	W _n =Y _n C _n /Z _n PR _n
	Subtotal					Z _n PR _n	100%

Fuente: Elaboración propia.

Las fórmulas para los cálculos de pesos y porcentajes de cada una de las causas asociadas a cada problemática encontrada son:

$$Y_i C_i = \sum_{i=1}^n X_i C_i$$

$$Z_i P R_i = \sum_{i=1}^n Y_i C_i$$

$$W_i(\%) = \frac{Y_i C_i}{Z_i P R_i}$$

Dónde:

- PRI: Representa la problemática presente en una determinada Agencia / Oficina informativa (Información recopilada en la visita in situ de acuerdo al Plan y cronograma de Capacitación Institucional)
- Ci: Posible causa asociada a una determinada problemática.
- XiCi: Valor binario que representa lo siguiente:
 - o Valor de XiCi =1: La agencia/oficina informativa presenta la problemática con sus respectivas causas que la originan, dentro del proceso a evaluar
 - o Valor de XiCi = 0: En caso contrario
- YiCi: Representa el peso de cada una de las causas para un determinado problema (Suma aritmética de la variable binaria XiCi).
- ZiPRI: Representa el peso total de cada una de las causas que originan un determinado problema.
- Wi: Representa el porcentaje que representa cada una de las causas para un determinado problema.

La siguiente información mostrada en las siguientes tablas se obtiene de la Matriz de Análisis de Evaluación y Análisis de Causas (Ver Apéndice B-1) y de realizar los cálculos necesarios de acuerdo a la Tabla 23.

Tabla 24. Listado de posibles causas asociadas a problemática PR1

PR1: Publicidad poco atractiva, efectiva y eficaz				
Ítem	Posibles causas del problema	Pesos	Porcentaje W	Acumulado
A.1	No hay simulador de pagos en el celular para que los asesores de Negocio puedan simular la cuota estimada de un crédito en campo.	6	24%	24%
A.2	Falta definir el proceso del Promotor (formación institucional para pasar a Asesor de Negocios)	6	24%	48%
A.3	Data EXPERIAN (data de prospectos) que se les brinda no está actualizada, tampoco hay una data externa.	5	20%	68%
A.4	Los Asesores de Negocio no están capacitados en técnicas de venta y existe alta rotación de personal.	4	16%	84%
A.5	Información que se ha brindado en aplicativo Gestor Creditico aún no está actualizada.	3	12%	96%
A.6	Proceso de filtración de clientes ineficiente (en oficina mas no en campo)	1	4%	100%
Subtotal		25		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Listado de posibles causas asociadas a problemática PR2

PR2.Exceso de formatos en expediente crediticio y falencias en sistema SysOne y EVA				
Ítem	Posibles causas del problema	Pesos	Porcentaje W	Acumulado
B.1	Exceso de hojas de formato en expediente crediticio (hoja de visita de clientes, hoja de comité de créditos), Total de N° promedio de firmas realizadas por el cliente=16	11	38%	38%
B.2	No existe procedimiento de depuración de los seguros (hojas en físico).	8	28%	66%
B.3	Procedimiento de ingreso de un segundo negocio para su evaluación en el sistema SYSONE presenta un re trabajo por parte del asesor de Negocio.	5	17%	83%
B.4	No hay un plan de capacitación en las herramientas tecnológicas.	4	14%	97%
B.5	No existe segmentaciones de margen de Ventas por Zonas: Tasas y requisitos deben ser acorde a las zonas	1	3%	100%
TOTAL		29		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Listado de posibles causas asociadas a problemática PR3

PR3. Deficiente proceso de evaluación de créditos, por fallas en sistema, exceso de formatos y retraso de evaluaciones				
Ítem	Posibles causas del problema	Pesos	Porcentaje W	Acumulado
C.1	No existe un procedimiento de armado de expediente crediticio, lo cual conlleva a solicitar los mismos requisitos a clientes nuevos como a clientes recurrentes.	13	31%	31%
C.2	Deficiente proceso de Evaluación en el otorgamiento de Crédito Prendario.	9	21%	52%
C.3	Existe demasiado atraso en la validación de créditos (unidad de riesgos).	6	14%	67%
C.4	Sistema no guarda evaluación de cliente para futuras evaluaciones.	4	10%	76%
C.5	Duplicidad de comentarios en el acta de comité de crédito, los ADN realizan el llenado en el sistema y en hoja en físico	4	10%	86%
C.6	Flujo de caja, formato de multiriesgo, etc. No se pueden volver a imprimir una vez que se aprueba la evaluación.	3	7%	93%
C.7	Exceso de formatearía en Crédito Agrícola, Recomendación: Solo debería firmar la hoja de desembolso para las partidas	2	5%	98%
C.8	No existe simulador de renovaciones de crédito prendario en sistema SYSONE.	1	2%	100%
TOTAL		42		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Listado de posibles causas asociadas a problemática PR4

PR4. Falencias en la coordinación entre agencias y oficina principal				
Ítem	Posibles causas del problema	Pesos	Porcentaje W	Acumulado
D.1	No existe metodología para evaluar la autonomía de aprobación a nivel administrativo.	8	47%	47%
D.2	Tiempo de respuesta deficiente, se recomienda la reducción de tiempos de respuesta de aprobación	4	24%	71%
D.3	Deficiente flujo de aprobación para observaciones de créditos (Recomendación: solo pase para revisión por persona que lo observe)	3	18%	88%
D.4	No existe alarma de número de créditos avalados por cliente.	1	6%	94%
D.5	El ADN debe tener opción a bajar crédito en monto, tasa y plazo.	1	6%	100%
TOTAL		17		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Listado de posibles causas asociadas a problemática PR5

PR5. Deficiente proceso de desembolso debido a la omisión de horario de recepción de expediente				
Ítem	Posibles causas del problema	Pesos	Porcentaje W	Acumulado
E.1	No se respetan horarios límites para desembolso	8	36%	36%
E.2	No hay simulador de crédito prendario (Tasa del crédito, cronograma de pagos, etc.)	6	27%	64%
E.3	Riesgo y retrasos en depósito a otra entidad externa para entender desembolsos de oficinas informativas	3	14%	77%
E.4	Deficiente procedimiento de desembolso en Oficinas administrativas: En una oficina informativa al momento de realizar un desembolso, se esperan los formatos que se envíen de agencia. La respuesta depende de que, si hay cola o no, esta espera es hasta de medio día, lo cual genera incomodidad en los clientes	3	14%	91%
E.5	No existe multifuncionalidad de ventanillas	1	5%	95%
E.6	No existe estandarización en cuanto a responsables de llenado de formatos con Cliente. Recomendación: Hacer firmar Seguro a cliente (ADN) Y hacer firmar Pagare y contratos (Auxiliar de Operaciones).	1	5%	100%
TOTAL		22		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Listado de posibles causas asociadas a problemática PR6

PR6. Falencias en el proceso de recuperación debido a la falta de gestión judicial, comunicación entre agencias y agencia principal, programación de visitas para atender moras				
Ítem	Posibles causas del problema	Pesos	Porcentaje W	Acumulado
F.1	Operativos de mora grupal: acta debe estar en sistema, similar al comité de crédito. Estos deben ser una vez por semana	4	44%	44%
F.2	No existe Manual de Organización de Funciones para el Agente <i>Call Center</i> y Asesor <i>Call Center</i> : se propone que <i>Call Center</i> solo haga llamadas recordatorias más no de compromiso de pago, que contradicen con lo pactado por el gestor.	3	33%	78%
F.3	Falta de referencias para ubicar a clientes	2	22%	100%
	TOTAL	9		

Fuente: Elaboración propia



Capítulo 5

Segunda fase: análisis de las causas raíz del problema

5.1. Análisis de causas: unidades críticas

Para cada uno de los problemas encontrados en cada uno de los procesos evaluados se realizó el análisis de causa- efecto en reunión con las unidades que participan en el proceso crediticio.

A continuación, la Figura 11 hasta la Figura 14 muestran el análisis de causa efecto para cada una de las problemáticas principales ya mencionados en el punto 4.1.1.

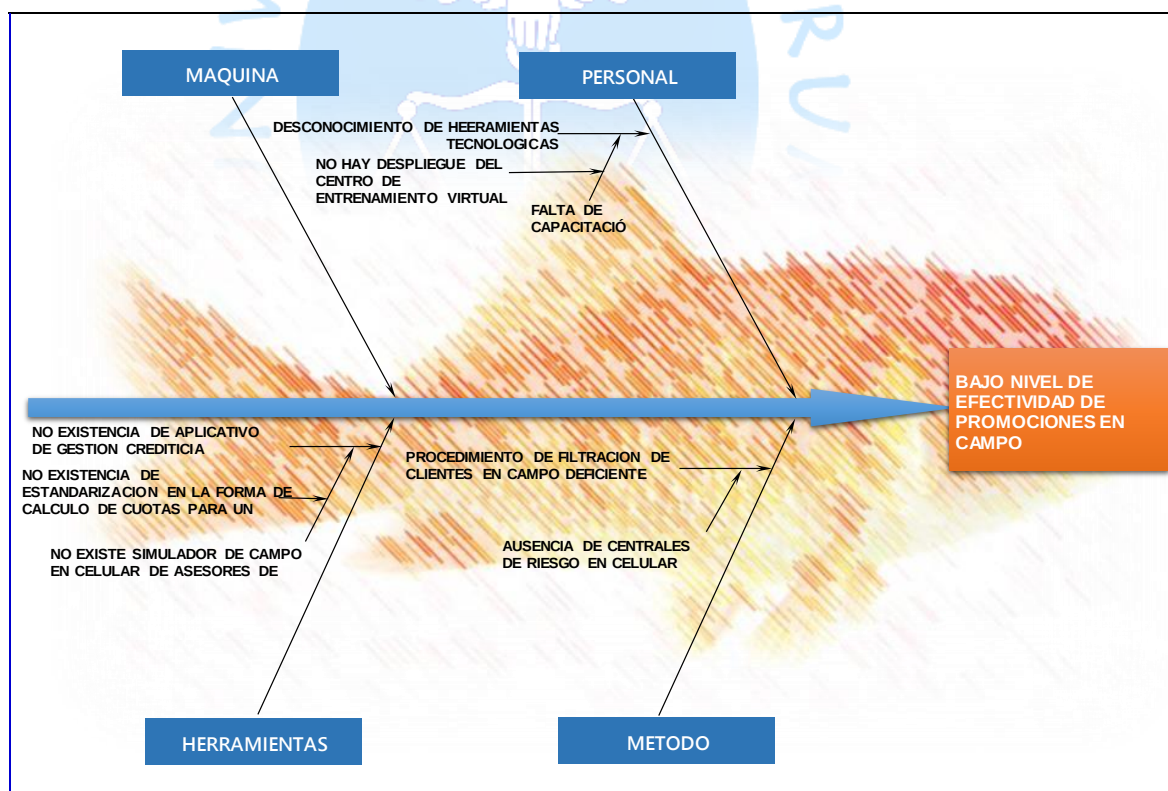


Figura 11. Análisis de causa efecto: Bajo nivel de efectividad de promociones en campo.

Fuente: Elaboración propia

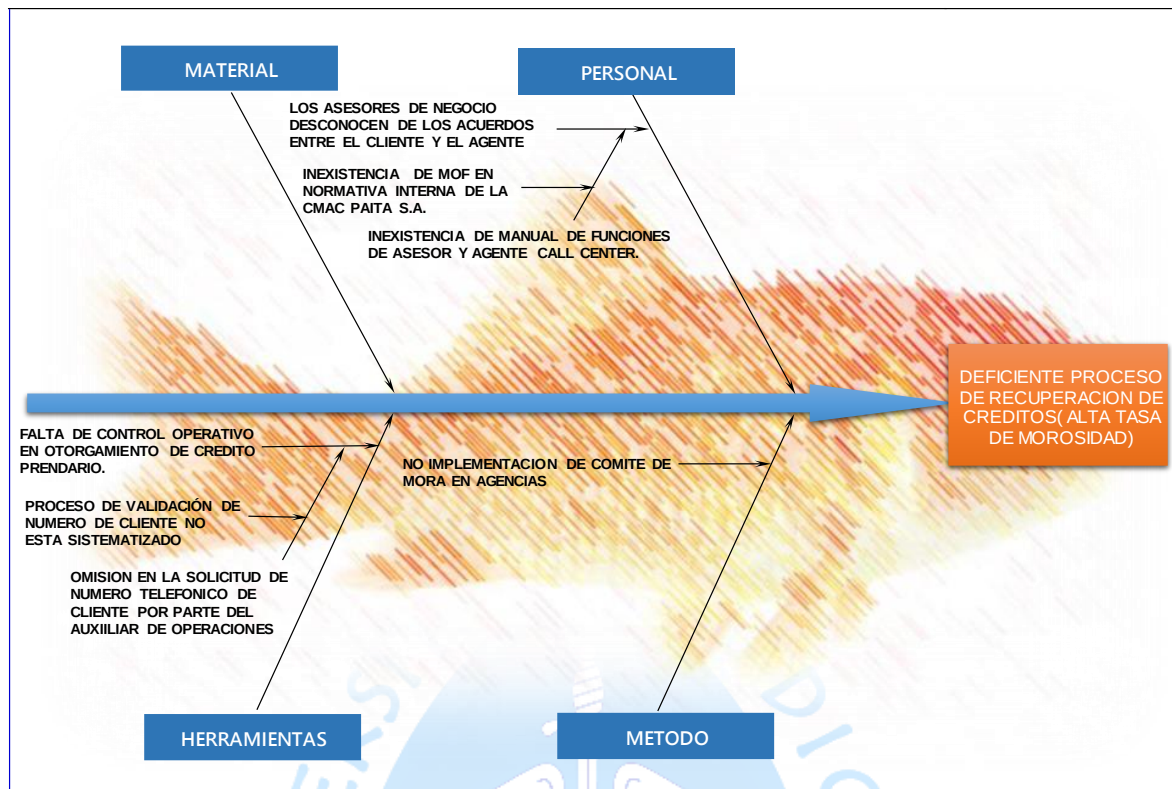


Figura 12. Análisis de causa efecto: Deficiente proceso de recuperación de cartera crediticia

Fuente: Elaboración propia

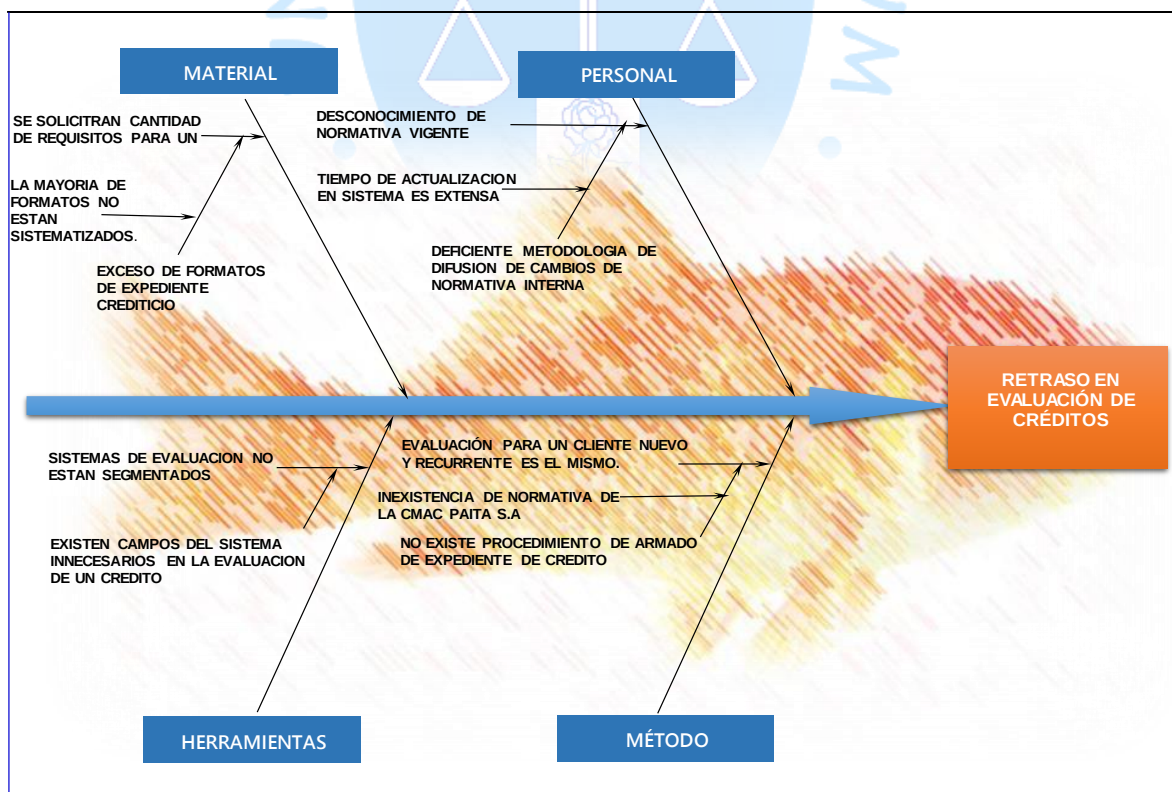


Figura 13. Análisis de causa efecto: Retraso en evaluaciones de crédito

Fuente: Elaboración propia

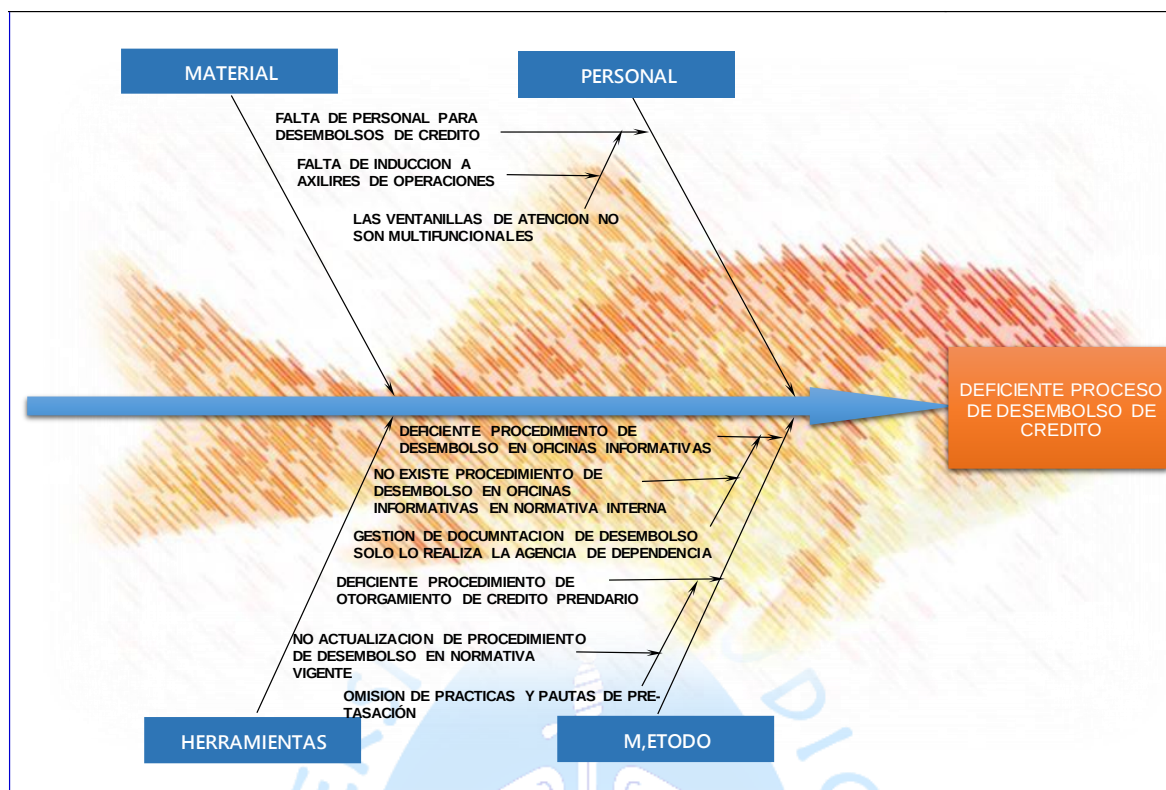


Figura 14. Análisis de causa efecto: Deficiente proceso de desembolso de crédito

Fuente: Elaboración propia

5.2. Análisis de causas: red de agencias de la CMAC Paita

El análisis de causas descrito a continuación se ha realizado para cada una de los problemas descritos en el capítulo anterior (punto 4.2.1).

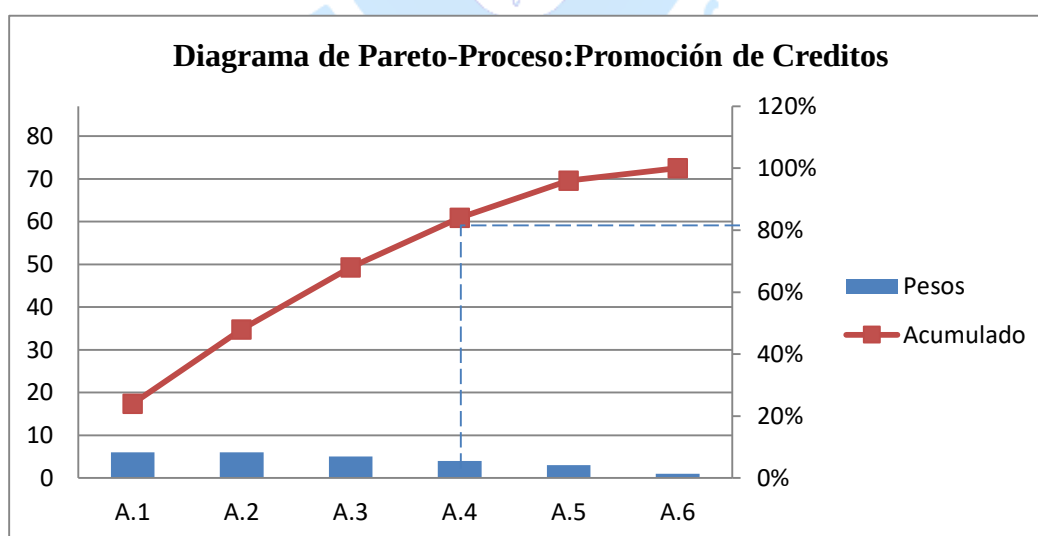


Figura 15. Diagrama de Pareto-Proceso: Promoción de créditos

Fuente: Elaboración propia

El análisis del diagrama nos permite ver con claridad que las 4 primeras causas “vitales” explican el 84% de toda la problemática: Publicidad poco atractiva, efectiva y eficaz, quedando el 16% restante repartido entre más de otras 2 causas “triviales”.

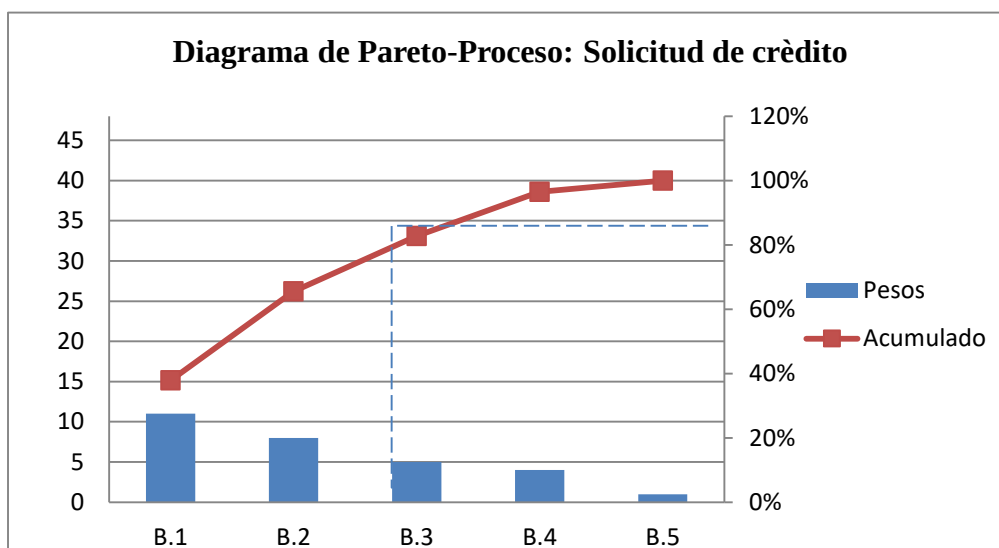


Figura 16. Diagrama de Pareto-Proceso: Solicitud de créditos

Fuente: Elaboración propia

El análisis del diagrama nos permite ver con claridad que las 3 primeras causas “vitales” explican el 83% de toda la problemática: Exceso de formatos en expediente crediticio y falencias en sistema SysOne y EVA, quedando el 17% restante repartido entre más de otras 2 causas “triviales”.

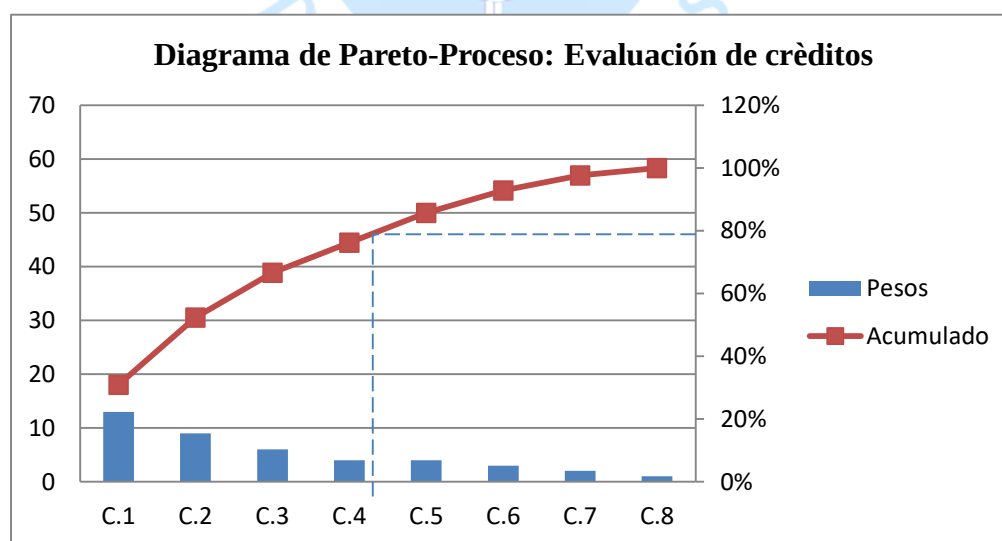


Figura 17. Diagrama de Pareto-Proceso: Evaluación de créditos

Fuente: Elaboración propia

El análisis del diagrama nos permite ver con claridad que las 4 primeras causas “vitales” explican el 86% de toda la problemática: Deficiente proceso de evaluación de créditos, por fallas en sistema, exceso de formatos y retraso de evaluaciones, quedando el 14% restante repartido entre más de otras 4 causas “triviales”.

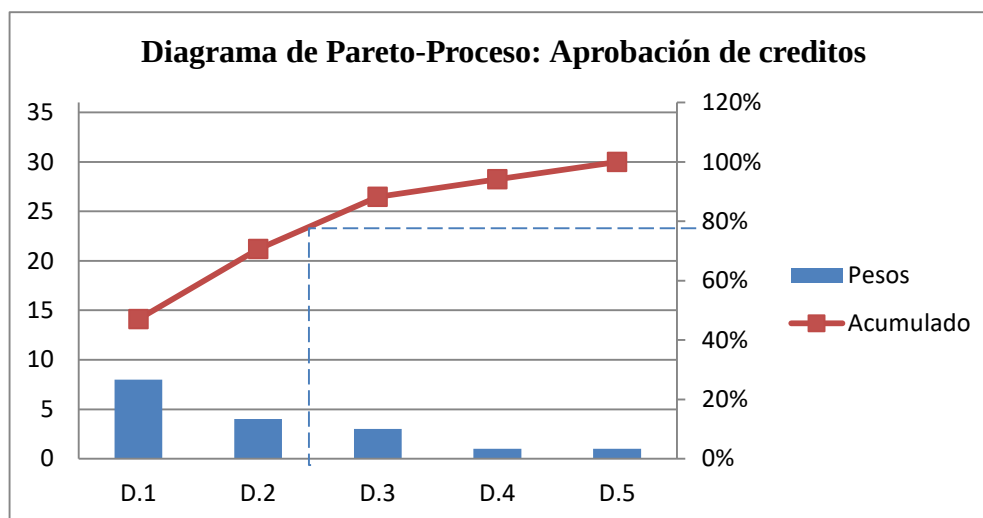


Figura 18. Diagrama de Pareto-Proceso: Aprobación de créditos

Fuente. Elaboración propia

El análisis del diagrama nos permite ver con claridad que las 2 primeras causas “vitales” explican el 71% de toda la problemática: Falencias en la coordinación entre agencias y oficina principal, quedando el 29% restante repartido entre más de otras 3 causas “triviales”.

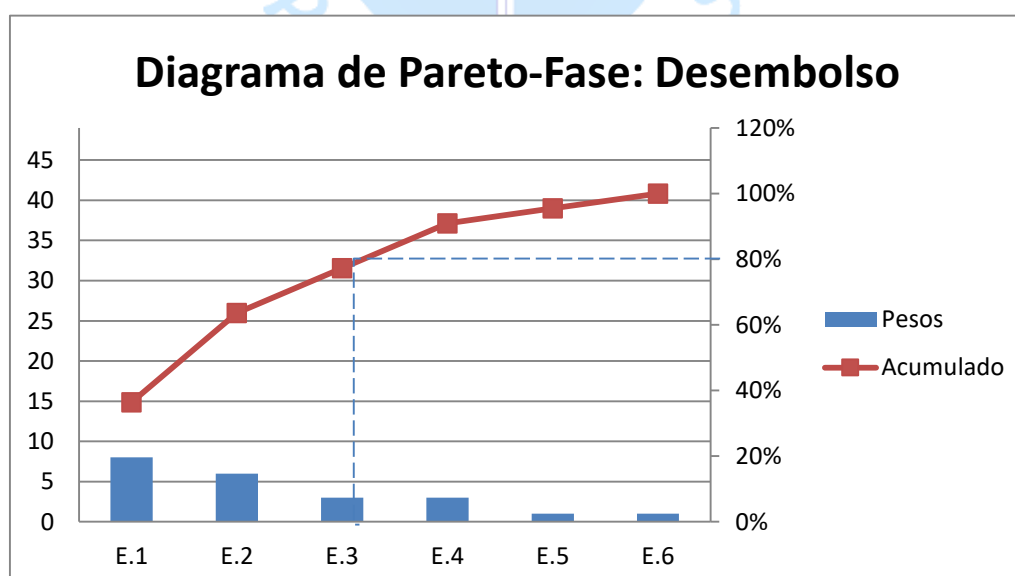


Figura 19. Diagrama de Pareto-Proceso: Desembolso de créditos

Fuente: Elaboración propia

El análisis del diagrama nos permite ver con claridad que las 3 primeras causas “vitales” explican el 77% de toda la problemática: Deficiente proceso de desembolso debido a la omisión de horario de recepción de expediente, transferencias de dinero a entidades externas y atención western, quedando el 23% restante repartido entre más de otras 3 causas “triviales”.

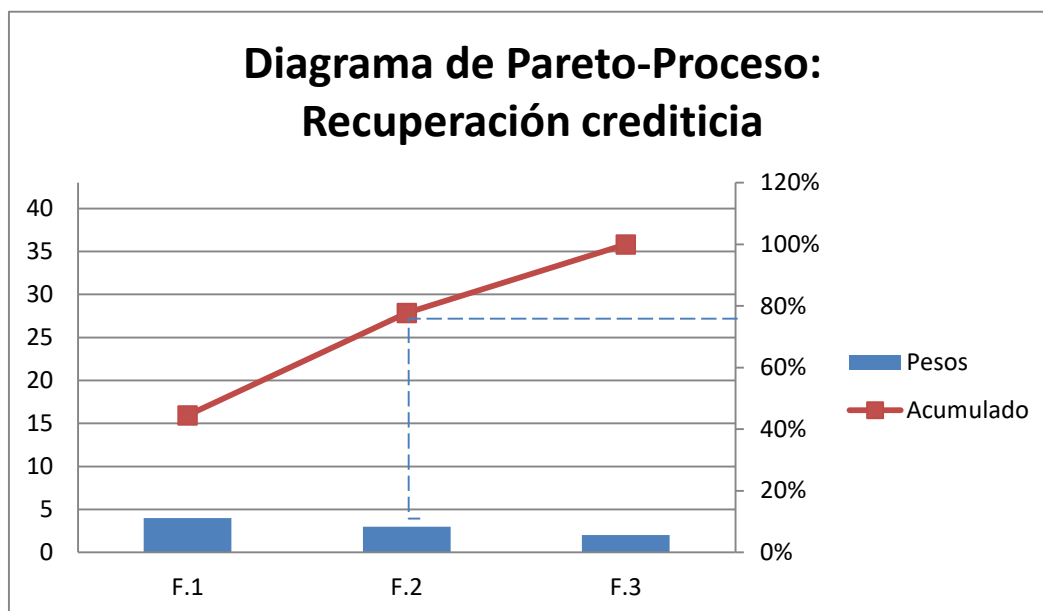


Figura 20. Diagrama de Pareto-Proceso: Recuperación de créditos (Recuperación de cartera)

Fuente: Elaboración propia

El análisis del diagrama nos permite ver con claridad que las 2 primeras causas “vitales” explican el 78% de toda la problemática: Falencias en el proceso de recuperación debido a la falta de gestión judicial, comunicación entre agencias y agencia principal, programación de visitas para atender moras., quedando el 22% restante corresponde a una causa “trivial”.

Capítulo 6

Tercera fase: definir e implementar la solución al problema

6.1. Objetivos

6.1.1. Objetivo general

Mejorar los procesos actuales que intervienen en el otorgamiento de créditos desde su promoción hasta su recuperación crediticia.

6.1.2. Objetivos específicos

- Dar a conocer la importancia de aplicar procesos estandarizados y bien definidos en la CMAC Paita.
- Diseñar nuevos procesos debido a la inexistencia de los mismos
- Rediseñar procesos mal definidos, a fin de garantizar un correcto flujo de actividades.
- Plantear alternativas de solución que ayuden a mejorar el Macro proceso: Gestión Comercial de la CMAC Paita.
- Dar la propuesta para el nuevo funcionamiento de la operatividad del proceso de desembolso en Oficinas informativas.
- Dar a conocer la nueva formatearía del expediente crediticio.
- Implementar controles de seguimiento que nos permitan medir el grado de cumplimiento de los procesos y procedimientos estandarizados.
- Realizar reuniones de seguimiento para identificar los formatos/documentos del expediente crediticio que se visualizan en el sistema pero que la impresión o registro se realiza a manuscrito.

6.2. Propuesta de mejora

6.2.1. Análisis modal de fallas y efectos (AMFE)

Esta herramienta nos permitirá convertir los procedimientos en más seguros y eficientes ya que puede identificar fracasos potenciales de los procesos antes de que sucedan, tiene

utilidad tanto para la evaluación de un nuevo proceso antes de su aplicación como para evaluar el impacto de una medida o cambio propuesto para un proceso existente.

Para medir el Nivel de prioridad del riesgo, se han definido los siguientes índices de evaluación, así como los valores que pueden tomar para cierto criterio de selección.

Índice de gravedad del fallo: Evalúa la gravedad del efecto, o la consecuencia en caso de presentarse un fallo. En la Tabla 30 se muestra la valoración para este índice en la escala del 1 al 10.

Tabla 30. Criterios para estimar el índice de gravedad-AMFE

Criterio	Valor
Ínfima. El defecto sería imperceptible por el usuario	1
Escasa. El cliente puede notar un fallo menor, pero sólo provoca una ligera molestia	[2-3]
Baja. El cliente nota el fallo y le produce cierto enojo.	[4-5]
Moderada. El fallo produce disgusto e insatisfacción al cliente.	[6-7]
Elevada. El fallo es crítico, originando un alto grado de insatisfacción en el cliente.	[8-9]
Muy elevada. El fallo implica problemas de seguridad o de no conformidad.	10

Fuente: Asociación consultora-ASOLENGIN

Índice de ocurrencia: Evalúa la probabilidad de que se produzca el Modo de fallo, por cada una de las causas potenciales. En la Tabla 31 se muestra la valoración para este índice en la escala del 1 al 10.

Tabla 31. Criterios para estimar el índice de ocurrencia-AMFE

Criterio	Valor
Muy escasa probabilidad de ocurrencia. Defecto inexistente en el pasado.	1
Escasa probabilidad de ocurrencia. Muy pocos fallos en circunstancias pasadas similares.	[2-3]
Moderada probabilidad de ocurrencia. Defecto aparecido ocasionalmente.	[4-5]
Frecuente probabilidad de ocurrencia. En circunstancias similares anteriores el fallo se ha presentado con cierta frecuencia.	[6-7]
Elevada probabilidad de ocurrencia. El fallo se ha presentado frecuentemente en el pasado.	[8-9]
Muy elevada probabilidad de fallo. Es seguro que el fallo se producirá frecuentemente.	10

Fuente: Asociación consultora-ASOLENGIN

Índice de no detección: Evalúa, para cada causa, la probabilidad de detectar dicha causa. En la Tabla 32 se muestra la valoración para este índice en la escala del 1 al 10.

Tabla 32. Criterios para estimar el índice de no detección-AMFE

Criterio	Valor
Muy escasa. El defecto es obvio. Resulta muy improbable que no sea detectado por los controles existentes.	1
Escasa. El defecto, aunque es obvio y fácilmente detectable, podría raramente escapar a algún control primario, pero sería posteriormente detectado.	[2-3]
Moderada. El defecto es una característica de bastante fácil de detección.	[4-5]
Frecuente. Defectos de difícil detección que con relativa frecuencia llegan al cliente.	[6-7]
Elevada. El defecto es de naturaleza tal, que su detección es relativamente improbable mediante los procedimientos convencionales de control y ensayo.	[8-9]
Muy elevada. El defecto con mucha probabilidad llegará al cliente, por ser muy difícil detectable.	10

Fuente: Asociación consultora-ASOLENGIN

Entonces el Nivel de prioridad del fallo viene dado por la siguiente expresión:

$$NPR = G * O * ND$$

Dónde:

NPR: Nivel de prioridad del riesgo

G: Valor estimado del índice de gravedad

O: Valor estimado del índice de ocurrencia

ND: Valor estimado del índice de no detección

En la Tabla 33 se han determinado para cada uno de los modos de fallo, el Nivel de prioridad del Riesgo.

Para determinar la clasificación del riesgo (Crítico, Moderado, Aceptable o Bajo) solo se emplea el índice de ocurrencia (Probabilidad de ocurrencia) y el índice gravedad (Impacto). Valorando estos índices, la clasificación del riesgo se identifica según la Matriz de doble entrada de la Figura 21.

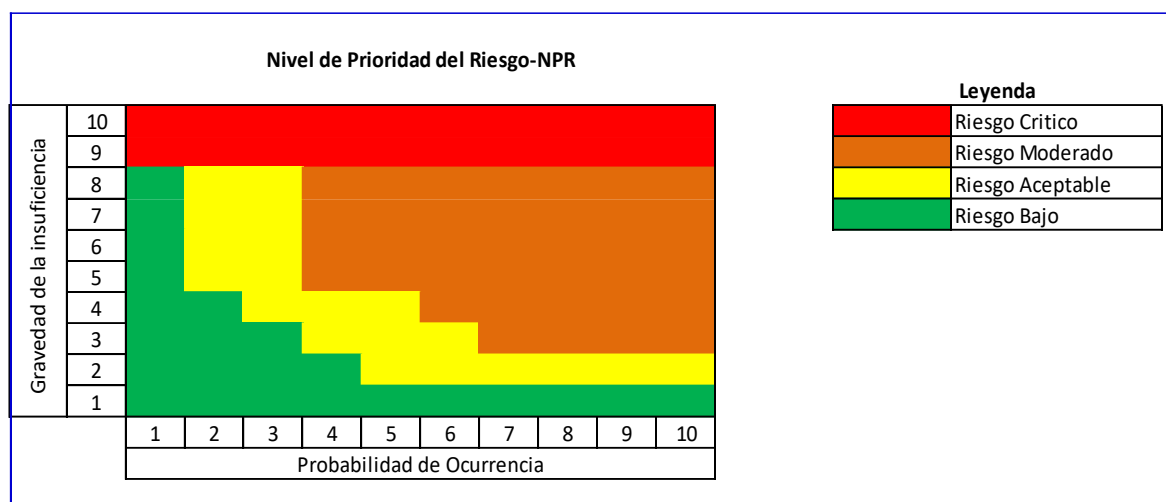


Figura 21. Matriz de clasificación del riesgo

Fuente: Asociación consultora-ASOLENGIN

Tabla 33. Matriz de análisis modal de fallos y efectos

MATRIZ DE ANÁLISIS MODAL DE FALLAS Y EFECTOS(AMFE)										
id	Proceso	Causas	Modo de Fallo	Efecto potencial de Fallo	Posibilidad de Ocurrencia	Gravedad de la insuficiencia	Capacidad de No detección	NPR-Riesgo(Nivel de prioridad de riesgo)	Clasificación	Planificación de la acción
1	Solicitud	Exceso de formatos en expediente crediticio y falencias en sistema SYSONE y EVA.	Normativa no actualizada.	Retrasos en la evaluaciones de los créditos.	5	6	3	90	Riesgo Moderado	Programar reunión de trabajo para simplificar el numero actual de formatos de expediente de crédito.
2	Desembolso	No existe documentación de procedimiento de desembolso para oficinas informativas.	Gestión del desembolso realizada solo en agencias de dependencia.	Desembolsos tardan demasiado tiempo en oficinas informativas	8	7	5	280	Riesgo Crítico	Mapear, diseñar y documentar el procedimiento de desembolso en oficinas informativas.
3	Desembolso	No existencia de procedimiento de recepción de expedientes en ventanilla.	Extracción aleatoria de expedientes por parte de Auxiliares de operaciones	Desembolsos de créditos no siguen un orden específico en ventanilla de atención.	5	2	3	30	Riesgo Aceptable	Mapear, diseñar y documentar el procedimiento de recepción de expedientes en ventanilla.
4	Desembolso	No actualización de procedimiento de otorgamiento de crédito prendario.	No realización de pre-tasación de joyas	Omisión de buenas prácticas de Pre-tasación.	5	7	3	105	Riesgo Aceptable	Revisión, evaluación y actualización de procedimiento para el otorgamiento de crédito prendario.
5	Promoción	Falta de capacitación de Personal.	No despliegue del centro de entrenamiento virtual de la CMAC PAITA S.A para Asesores de Negocio	Desconocimiento del uso de herramientas tecnológicas de la CMAC PAITA S.A.	5	7	3	105	Riesgo Moderado	Implementar el despliegue del Centro de Entrenamiento virtual para Asesores de Negocio.
6	Recuperación	Inexistencia de Manuales de Funciones de Asesor CALL CENTER y agente CALL CENTER	Acuerdos realizados por agente de Call center sin seguir un canal de comunicación oportuno.	Desconocimiento del asesor de Negocios de acuerdos pactados entre el Agente Call Center y el cliente.	4	7	3	84	Riesgo Moderado	Documentar Manual de Organización y Funciones tanto para los agentes Call Center como para el Asesor Call Center.
7	Evaluación	Interfaz de sistema Sysone no está segmentado por tipo de crédito.	Relleno de campos innecesarios en Sistema SYSONE respecto a la generación de informe comercial por parte del Asesor de Negocios	Tiempo promedio de registro de datos para evaluación de créditos es elevada(t=35 min).	5	3	3	45	Riesgo Aceptable	Eliminar campos innecesarios en Sistema SYSONE a fin de minimizar el tiempo de registro de datos por parte de los Asesores de Negocio

Fuente: Elaboración propia

Definida la clasificación del riesgo, se procedió a plantear las medidas correctivas para mitigar el riesgo asociado a cada uno de los fallos.

En la Tabla 34, se describen las acciones correctivas, el plazo para ejecutar las mismas y los responsables de ejecutarlas de la mejor manera posible.

Tabla 34. Implementación de acciones correctivas ante los riesgos identificados en la matriz AMFE

ACCIONES CORRECTIVAS						
ID	Planificación de la acción correctiva	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de revisión	Plazo	Estatus
1	Programar reunion de trabajo para simplificar número actual de formatos de expediente de credito.	Unidad de Procesos y Calidad Unidad de Asesoría Legal Unidad de Riesgos Unidad de Negocios Unidad de Auditoría Interna	15.07.19	15.08.19	30 días	Se realizó
2	Mapear, diseñar y documentar el procedimiento de desembolso en oficinas informativas.	Unidad de Procesos y Calidad Unidad de Operaciones	10.07.19	20.08.19	10 días	Se realizó
3	Mapear, diseñar y documentar procedimiento de recepcion de expedientes en ventanilla.	Unidad de Procesos y Calidad Unidad de Operaciones	12.07.19	22.07.19	10 días	Se realizó
4	Recisión, evaluación y actualización de procedimiento para el otorgamiento de credito prendario.	Unidad de Procesos Unidad de Operaciones	17.07.19	27.07.19	10 días	Se realizó
5	Implementar el despliegue del Centro de Entrenamiento virtual para Asesores de Negocio.	Unidad de Gestión del Potencial Humano Unidad de Negocios	04.07.19	04.10.19	90 días	Se determinó
6	Documnetar Manual de Organización y Funciones tanto para los agentes Call center como para el Asesor Call Center.	Unidad de Recuperaciones Unidad de Gestión del Potencial Humano Unidad de Preprocesos y Calidad	23.07.19	30.07.19	7 días	Se realizó
7	Eliminar campos innecesarios en Sistema SysOne a fin de minimizar el tiempo de registro de datos por parte de los Asesores de Negocio.	Unidad de Tecnología de la Información Unidad de Negocios Unidad de Proceso y Calidad	05.07.19	05.10.19	90 días	Se determinó

Fuente: Elaboración propia

6.2.2. Alternativas de solución identificadas

En la Tabla 35 se muestra las soluciones inmediatas, estas involucran cambios de gestión operativa, nuevos lineamientos, así como la mejora de los procesos existentes y el diseño de nuevos procesos inexistentes. Posterior a listar las soluciones, se realizó la evaluación de las alternativas de solución en conjunto con las unidades involucradas, se determinó la factibilidad de las mismas y sobre todo el impacto en la productividad de la CMAC Paita.

Tabla 35. Alternativas de solución inmediatas

 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN			
ítem	Proceso	Causas de problemáticas	Soluciones
1	Promoción	No hay simulador de pagos en el celular, para simular en campo	Tener un aplicativo que sea gratuito de google maps (app simulador crédito) u hoja de cálculo que pueda simular los distintos productos ya sea en monto, tasa y plazo.
2		No hay un plan de capacitación en las herramientas de tecnología gestor crediticio. no hay una inducción adecuada.	Capacitar presencialmente a los adn acerca de las nuevas herramientas que se implementan o brindar capacitación a los adm para que estos brinden esta capacitación a los adn.
3	Desembolso	Falencias de recepción de expediente crediticio en ventanilla(entrega de expediente de crédito de un adn a un auxiliar de ventanilla)	Estandarizar flujo de recepción de expedientes: se recomienda que los expedientes sean recepcionados por los asistentes de operaciones, y esta persona asigne que expediente crediticio le corresponde a los auxiliar de operaciones según el orden de llegada de los expedientes. Para desembolsos de mayor cuantía se recomienda realizarse al día siguiente por las mañanas. Establecer y elaborar procedimiento de recepción de expedientes.
4		No existe estandarización de funciones de adn y auxiliar de operaciones en cuanto a la asignación de formatos con el cliente (en algunas agencias el adn hace firmar los seguros al cliente y el auxiliar de operaciones le haga firmar al cliente el pagare y el contrato del cliente.	Evaluar la mejor manera de asignar responsabilidades en la preparación del expediente para su desembolso. Formalizar por medio de reglamento de credito la responsabilidad hacer firmar al cliente , la póliza de seguro y el contrato de credito. El auxiliar de operaciones solo verificara la identificación del cliente con su dni original. Establecer un adecuado registro de promoción de venta de seguros , para evitar que lo asuma otro colaborador.
5		No existe documentación de procedimiento de desembolso para oficinas informativas	Mapear y documentar procedimiento de desembolso para oficinas informativas(consultar con las oficinas informativas el procedimiento de desembolso))
6		Deficiente distribución de auxiliar de operaciones entre agencias paita y tablazo	Atención alterna ante mayor afluencia de público. (paita y tablazo)
7		Deficiente gestión en horarios de atención de auxiliar de operaciones,	Modificación de horario para auxiliar de operaciones desde la hora de inicio de atención promoviendo que uno ingrese una hora posterior, observando que al inicio no hay mucha afluencia de público.
8		No se respetan horarios límites para desembolso	Evaluar y establecer hora límite para recibir desembolsos a los adn.
9		Riesgo de robo para cliente cuando sale con el dinero en efectivo en horas de la noche	Evaluar e implementar mejoras como por ejemplo que los desembolsos sean en cuentas de ahorros de desembolso.
10		Tiempo promedio para el otorgamiento de credito prendario es 24 minutos.	Evaluar , actualizar y rediseñar nuevo procedimiento para el desembolso de credito prendario
11	Evaluación	Exceso de formatos en expediente crediticio y falencias en sistema sysone y eva.	Evaluar los documentos necesarios, que son necesarias su impresión, aquellos que ya están en el sistema no se deberían imprimir, salvo requisitos exigidos por la unidad de auditoría interna o el órgano de control interno.
12	Promoción	Falta de capacitación de personal.	Despliegue del centro de entrenamiento virtual de la cmac paita s.a para asesores de negocio
13	Recuperación	Inexistencia de manuales de funciones de asesor call center y agente call center	Elaborar manual de funciones para los agentes call center, como para el asesor call center.

Fuente: Elaboración propia

6.2.3. Evaluación de alternativas de solución

La presente metodología tiene como objetivo proponer alternativas de solución, además de evaluar cada una de las alternativas de solución planteadas y comentadas en cada una de las reuniones de trabajo.

Los criterios que se han utilizado para evaluar las alternativas de solución son las siguientes.

- **Factibilidad**

Tabla 36. Niveles de factibilidad en la evaluación de alternativas de solución

Nivel	Factibilidad	Define si es o no posible implementar la solución, asignando 1 para lo menos probable y 5 para lo de mayor factibilidad.
1	Muy Bajo	
2	Bajo	
3	Medio	
4	Alto	
5	Muy Alto	

Fuente: Elaboración propia

- **Aporte en el corto y mediano plazo**

Tabla 37. Niveles de aporte en el corto y mediano plazo en la evaluación de alternativas de solución

Nivel	Aporte en el corto y mediano plazo	Hay ocasiones en que los cambios que se introducen requieren de mucho tiempo para ver sus beneficios, y en este caso se requiere de una solución antes de un año. Es por ello que se asigna 1 a las alternativas cuyo aporte se verá en dos años o más luego de implementada y 5 a aquellas cuyo efecto será inmediato; considerando que se pueden dar respuestas en el rango de 1 a 5
1	Muy Bajo	
2	Bajo	
3	Medio	
4	Alto	
5	Muy Alto	

Fuente: Elaboración propia

- **Impacto económico positivo**

Tabla 38. Niveles de impacto económico en la evaluación de alternativas de solución

Nivel	Impacto económico positivo	Se estima el impacto que la solución tendrá, tanto en la reducción de gastos administrativos como de gastos por incobrables; 5 indica un mayor impacto positivo, y 1 el menor impacto positivo posible.
1	Muy Bajo	
2	Bajo	
3	Medio	
4	Alto	
5	Muy Alto	

Fuente: Elaboración propia

- **Nivel de inversión**

Tabla 39. Niveles de inversión en la evaluación de alternativas de solución

Nivel	Nivel de inversión	Con este criterio se busca medir cuánto es la inversión por realizar, asignando 1 cuando el monto sea muy elevado y 5 cuando sea la alternativa con menos costo.
1	Muy Alto	
2	Alto	
3	Medio	
4	Bajo	
5	Muy Bajo	

Fuente: Elaboración propia

Para poder realizar un análisis más cualitativo y evaluar aquellas alternativas que tiene mayor oportunidad de que se puedan implementar, se debatió con cada una de las unidades involucradas la asignación del Índice de evaluación que viene dada por la siguiente expresión.

Índice de evaluación (IE)

$$IE = \sum X_i$$

Dónde:

X1: Factibilidad

X2: Aporte en el corto y mediano plazo

X3: Impacto económico positivo

X4: Nivel de Inversión

En la Tabla 40, se ha evaluado cada una de las alternativas de solución a implementar, estas incluyen el diseño, rediseño de los procedimientos, así como mejoras de Gestión en beneficio de acortar el tiempo en el otorgamiento de un crédito.

Tabla 40. Evaluación de alternativas de solución

 EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN								
ítem	Proceso	Causas de problemáticas	Soluciones	Factibilidad (X1)	Aporte en el corto y mediano plazo (X2)	Impacto económico positivo (X3)	Nivel de inversión (X4)	Total
1	Promoción	No hay simulador de pagos en el celular, para simular en campo	Tener un aplicativo que sea gratuito de google maps (app simulador crédito) u hoja de cálculo que pueda simular los distintos productos ya sea en monto, tasa y plazo.	3	2	3	4	12
2		No hay un plan de capacitación en las herramientas de tecnología gestor crediticio. no hay una inducción adecuada.	Capacitar presencialmente a los adn acerca de las nuevas herramientas que se implementan o brindar capacitación a los adm para que estos brinden esta capacitación a los adn.	3	3	4	4	14
3	Desembolso	Falencias de recepción de expediente crediticio en ventanilla (entrega de expediente de crédito de un adn a un auxiliar de ventanilla)	Estandarizar flujo de recepción de expedientes: se recomienda que los expedientes sean recepcionados por los asistentes de operaciones, y esta persona asigne que expediente crediticio le corresponde a los auxiliar de operaciones según el orden de llegada de los expedientes. Para desembolsos de mayor cuantía se recomienda realizarse al día siguiente por las mañanas. Establecer y elaborar procedimiento de recepción de expedientes.	3	5	3	4	15
4		No existe estandarización de funciones de adn y auxiliar de operaciones en cuanto a la asignación de formatos con el cliente (en algunas agencias el adn hace firmar los seguros al cliente y el auxiliar de operaciones le haga firmar al cliente el pagare y el contrato del cliente.	Evaluar la mejor manera de asignar responsabilidades en la preparación del expediente para su desembolso. -formalizar por medio de reglamento de credito la responsabilidad hacer firmar al cliente, la póliza de seguro y el contrato de credito. El auxiliar de operaciones solo verificara la identificación del cliente con su dni original. Establecer un adecuado registro de promoción de venta de seguros, para evitar que lo asuma otro colaborador.	4	4	4	5	17
5		No existe documentación de procedimiento de desembolso para oficinas informativas	Mapear y documentar procedimiento de desembolso para oficinas informativas (consultar con las oficinas informativas el procedimiento de desembolso))	5	4	5	5	19
6		Deficiente distribución de auxiliar de operaciones entre agencias paita y tablazo	Atención alterna ante mayor afluencia de público. (paita y tablazo)	4	2	4	4	14
7		Deficiente gestión en horarios de atención de auxiliar de operaciones,	modificación de horario para auxiliar de operaciones desde la hora de inicio de atención promoviendo que uno ingrese una hora posterior, observando que al inicio no hay mucha afluencia de público.	4	3	3	2	12
8		No se respetan horarios límites para desembolso	Evaluar y establecer hora límite para recibir desembolsos a los adn.	4	3	5	2	14
9		Riesgo de robo para cliente cuando sale con el dinero en efectivo en horas de la noche	Evaluar e implementar mejoras como por ejemplo que los desembolsos sean en cuentas de ahorros de desembolso.	2	2	5	1	10
10		Tiempo promedio para el otorgamiento de credito prendario es 24 minutos.	Evaluar, actualizar y rediseñar nuevo procedimiento para el desembolso de credito prendario	3	4	5	1	13
11	Evaluación	Exceso de formatos en expediente crediticio y falencias en sistema sysone y eva.	Evaluar los documentos necesarios, que son neesasaria su impresión, aquellos que ya estan en el sistema no se deberían imprimir, salvo requisitos exigidos por la unidad de auditoria interna ou el organo de control interno.	4	4	5	1	14
12	Promoción	Falta de capacitación de personal.	Despliegue del centro de entrenamiento virtual de la cmac paita s.a para asesores de negocio	2	2	5	1	10
13	Recuperación	Inexistencia de manuales de funciones de asesor call center y agente call center	Elaboara manual de funciones para los agentes call center, como para el asesor call center.	2	2	5	1	10

Fuente: Elaboración Propia

6.2.4. Propuestas de diseño/rediseño/mejora de procesos evaluados

- **Propuesta N°1-Procedimiento de desembolso en oficinas informativas**

- Objetivo: Mejorar el tiempo promedio de los desembolsos realizados en las oficinas informativas de la CMAC PAITA S.A.

Oportunidades de mejora

- La operatividad (la generación en el sistema SYSONE y firma de los formatos: Hoja resumen, cronograma de pagos, hoja de desembolso y los seguros) los realice el auxiliar de operaciones en la misma Oficina informativa y no recargar a auxiliar de operaciones de la Agencia de dependencia.
- Custodia de Pagarés y contrato en Agencia de dependencia, y la custodia de file (expediente de crédito) en Oficina informativa.

Tabla de actividades-Propuesta N° 1

Tabla 41.Tabla de actividades: Procedimiento de desembolso en oficinas informativas-propuesta

N°	Actividad	Descripción		Puesto/Rol	Control
1.	Entregar expediente de crédito	Asesor de negocios entrega el expediente de crédito del cliente al Auxiliar de crédito.		Asesor de Negocios	NO
2.	Verificar y revisar información de expediente	Verifica y revisa que el Chuck Lista debe estar firmado por Asesor de Negocios, Coordinador de créditos, luego coloca su visto y sella. ¿Expediente es conforme?		Auxiliar de créditos	SI
3.	Solicitar documento de identidad	SI	Solicita al cliente su documento de identidad original para realizar el desembolso de crédito.		NO
4.	Regresar expediente	NO	Regresa expediente a Asesor de Negocios para que complete información según sea el caso. [Ir A-1]		NO
5.	Generar y entregar los documentos al cliente	Genera y entrega para firmar los documentos de desembolso. Se le ofrece al cliente los seguros. Se desembolsa el crédito, el cual es abonado en la cuenta del cliente, luego se le ingresa el(los) seguro(s) contratados en el cronograma de pagos. Genera la impresión de: • Hoja de desembolso • Cronograma de pagos			NO

N°	Actividad	Descripción	Puesto/Rol	Control
		Hoja de resumen Se imprime el pagare y se adjunta con copia de DNI y contrato de crédito, verificando la firma. Luego se ingresa en el sistema de la empresa aseguradora, la información		
6.	Firmar documentos de desembolso	Cliente firma y coloca huella en los documentos de: - Hoja de desembolso - Cronograma de pagos. - Hoja de resumen Luego de firmarlos los devuelve a auxiliar de créditos.	Cliente	NO
7.	Verificar documentación firmada	Verifica que la documentación este firmada y anexa en el expediente de crédito el Desembolso, cronograma de pagos y hoja de resumen, seguro de desgravamen y otros seguros contratados por el cliente.	Auxiliar de créditos	SI
8.	Entregar copias de desembolso al cliente	Entrega copia de los documentos de desembolso a cliente		NO
9.	Escanear documentación para enviar a agencia de dependencia	Se escanea los siguientes documentos y se envía mediante correo a Administrador/Asistente de Agencia: Documento de identidad, Carta de instrucción, Contrato, pagare		SI
10.	Recepcionar y validar información	Validar información recibida mediante correo.	Administrador/Asistente de operaciones	SI
11.	Retirar efectivo de desembolso	Efectuar retiro de desembolso	Auxiliar de operaciones	NO
12.	Enviar voucher de retiro	Escanear y enviar voucher de retiro de desembolso mediante correo a Administrador/Asistente de Operaciones		NO
13.	Dar conformidad de retiro	Verificar autenticidad de información brindada mediante correo por el Asistente de Operaciones ¿Enviar información a tesorería?	Administrador/Asistente	SI

N°	Actividad	Descripción		Puesto/Rol	Control
14.	Dar conformidad de información	SI	Tesorería valida la información que envió Administrador/Asistente [Ir A16]	Tesorería	SI
15.	Realizar deposito en entidad financiera	NO	Se realiza el depósito en entidad financiera [Ir A17]	Asistente de operaciones	SI
16.	Emitir cheque virtual	Se emite cheque virtual [Ir A17]		Tesorería	NO
17.	Enviar voucher de deposito	Se envía copia de transferencia a entidad financiera		Asistente/Tesorería	NO
18.	Enviar copia de desembolso a auxiliar de créditos	Se envía el desembolso en físico a oficina informativa para luego adjuntarse en expediente de crédito.		Asistente de operaciones	NO
19.	Recepcionar y validar Desembolso	Valida información de desembolso enviada de Agencia de Dependencia.		Auxiliar de créditos	NO
20.	Comunicar a cliente	Se le informa mediante mensaje o llamada a cliente que el depósito ya está realizado y puede acudir a agencia externa para retirar el dinero.		Asesor de negocios	NO
21.	Retirar dinero en agencia externa	Cliente realiza retiro de dinero en agencia ya sea mediante un giro o de su cuenta en agencia externa.		Cliente	NO
22.	Enviar documentos originales para custodia	Se envía los siguientes formatos para custodia en agencia: · Copia de DNI del cliente · Carta de autorización de depósito · contrato Pagare		Auxiliar de créditos	NO

Fuente: Elaboración propia

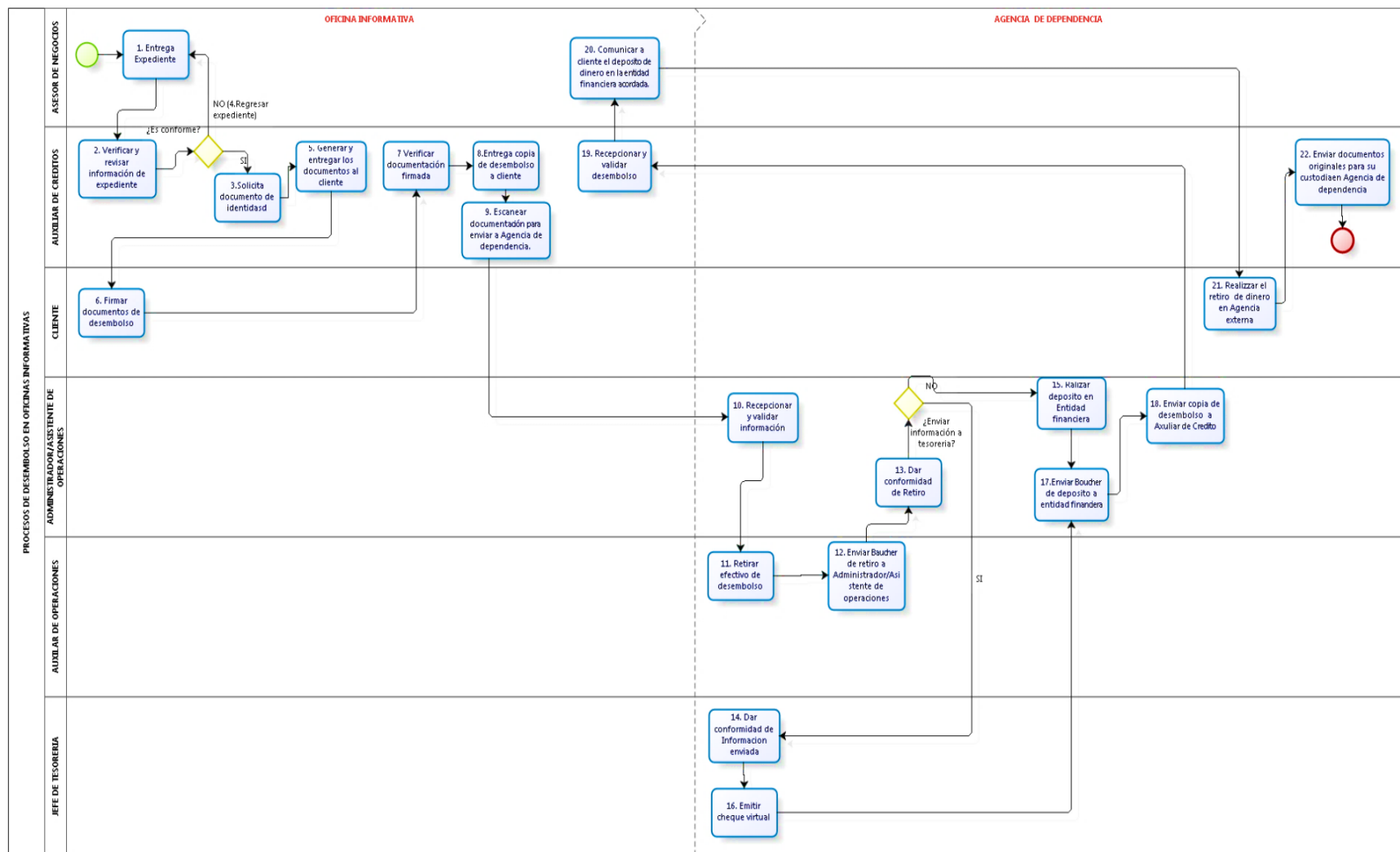


Figura 22. Flujograma: Desembolso en oficinas informativas-propuesta

Fuente: Elaboración Propia.

- **Propuesta N°2-Procedimiento de desembolso de crédito prendario**

- Objetivo: Mejorar el tiempo promedio (24 minutos) en el otorgamiento de un crédito prendario, además de mejorar la gestión de la recuperación de los créditos otorgados con apoyo de la Unidad de *Call Center*.

Oportunidades de mejora:

- Efectuar una pre tasación de las joyas antes de realizar la tasación e ingreso de Información al Sistema informático.

Ejemplo: “Cliente A”, llega a agencia, auxiliar de operaciones al solicitar joyas y DNI, puede identificar la segmentación del cliente, realiza una pre tasación de la joya, en este momento el auxiliar de operaciones tiene la capacidad de mencionarle al cliente la otorgación de su crédito prendario a un monto y tasa (dependiendo si la modalidad de pago es con cronograma de pagos o sola una cuota) determinada, luego de esto el cliente decidirá si acepta o no las condiciones del crédito.

Con esto se evita que Auxiliar de operaciones realice la tasación (identificación de si es oro realmente y el kilataje correcto) y el ingreso de datos de la joya al sistema informático, en caso que cliente no acepte las condiciones del crédito.

- Realizar la verificación sistematizada de los números telefónicos de los clientes a los que se les otorga crédito prendario (actualmente no se está realizando).

Esta verificación tiene que ser sistematizada, para evitar alargar el tiempo promedio de desembolso del crédito. Para ello se propone lo siguiente:

Incorporar en sistema informático (EVA) una interfaz en la que el auxiliar de operaciones ingrese número telefónico y este sea recepcionado por la Unidad de *Call Center*, esta se encargará de hacer la verificación respectiva (se elaboró Manual de Funciones en la se incluyó dicha función para el logro de esta implementación), una vez que valida número telefónico, este debe enviar a través de sistema informático la validez o invalidez de número telefónico. Esta respuesta se debe emitir antes de que auxiliar de operaciones comience a ingresar los datos de la joya al sistema informático, tal como se muestra en el flujograma adjunto.

Tabla de actividades-Propuesta N°2

Tabla 42.Tabla de actividades: Procedimiento para el desembolso de crédito prendario-propuesto

N°	Actividad	Descripción		Puesto/Rol	Control
1.	Solicitar crédito	Solicita crédito pignoraticio en ventanilla.		Cliente	NO
2.	Solicitar documento de identidad y joyas	Solicita documento de identidad original y joyas		Auxiliar Operaciones de (Tasador)	NO
3.	Verificar requisitos de Cliente	Verifica registro del cliente ¿Cliente se encuentra registrado?			SI
4.	Verificar cliente	SI	Verifica segmentación de cliente [Ir a A-6]		SI
5.	Registrar cliente	NO	Registra datos básicos de cliente [Ir a A-4]		NO
6.	Consultar a cliente	Consulta a cliente la modalidad de Pago de su crédito. ¿Unicuota o Cronograma de Pagos?			NO
7.	Indicar condiciones de crédito	UNICUOTA	Se indica a cliente monto, tasa de interés, 2% de capital [Ir a A-11]	Cliente	SI
8.	Emplear simulador	CRONOGRAMA DE PAGOS	Emplea simulador de créditos de la WEB de Caja Paita		SI
9.	Indicar condiciones de crédito		Se indica a cliente monto, número de cuotas y tasa de interés. [Ir a A-11]		SI
10.	Brindar conformidad	Cliente brinda conformidad de acuerdo a las condiciones del crédito. ¿Cliente está conforme con lo indicado?		Cliente	NO
11.	Actualizar información	SI	Se actualiza información al detalle de cliente. [Ir a A-13]	Auxiliar Operaciones de	SI
12.	Comunicar rechazo	NO	Cliente comunica a Auxiliar de Operaciones el rechazo de crédito. [FIN]	Cliente	NO
13.	Verificar historial	Se verifica historial crediticio de cliente, así como reportes en las centrales de Riesgo de la SBS y RCC		Auxiliar Operaciones de	SI

N°	Actividad	Descripción			Puesto/Rol	Control
14.	Realizar actividad Paralelo en	14.1	Solicitar número telefónico	Se solicita número actual de cliente.	Auxiliar de Operaciones	SI
			Recibir y validar número telefónico	Se recibe y se valida el número telefónico proporcionado por el cliente.	Agente Call Center	SI
			Emitir respuesta	Se emite respuesta de validación de número a través de sistema informático. ¿Número telefónico es correcto?	Agente Call Center	SI (Sistematizado)
			Aprobar validación	SI Se emite alerta de validación en sistema informático [Ir a A-15].	Auxiliar de Operaciones	SI
			Rechazar crédito	NO Se explica a cliente que crédito se ha denegado FIN		NO
		14.2	Tasar joyas	Realiza la tasación de la(s) joya(s) de oro. <u>Ver Manual de Tasación de Crédito Pignoraticio.</u> ¿Resultado de la tasación es conforme?	Auxiliar de Operaciones	SI
			Registrar información en el sistema	SI Registra en el sistema informático datos del cliente, detalle de la(s) joya(s) tasadas y plazo contractual. [Ir a A-15].		SI
			Devolver joyas y DNI	NO Devuelve la(s) joya(s) y documento de identidad del cliente. FIN		NO
15.	Generar e imprimir contrato	Imprime contrato de crédito prendario desde sistema informático EVA			Auxiliar de Operaciones (Tasador)	SI

N°	Actividad	Descripción	Puesto/Rol	Control
16.	Desembolsar crédito	Desembolso se realiza desde sistema informático SYSONE.		SI
17.	Imprimir documentación	Imprime hoja de resumen, y comprobante de crédito pignoraticio de acuerdo a los montos.		SI
18.	Colocar V°B°	Coloca sello y V°B° a toda la información generada por la emisión del contrato pignoraticio.		SI Manual
19.	Entregar contrato y comprobante	Entrega a cliente el contrato y comprobante del crédito pignoraticio, para firma y número de documento de identidad		NO
20.	Firmar documentos	Firma y devuelve documentos entregados	Cliente	NO
21.	Sellar joya	Procede al sellado de la bolsa que contiene la joya con anexo del contrato del crédito pignoraticio	Auxiliar de Operaciones (Tasador)	SI Manual
22.	Entregar efectivo	Entrega el efectivo del monto del crédito desembolsado, comprobante y copia de contrato y otros anexos. Nota: Los documentos firmados por el cliente, deben ser cotejados con firma y datos del documento de identidad.	Auxiliar de Operaciones (Tasador)	SI Manual
23.	Verificar dinero	Verifica dinero de acuerdo a monto indicado.	Cliente	NO
24.	Custodiar documentos y joyas	Se custodia en bóveda documentos de crédito prendario y las joyas respectivas[Ir a A-25]	Jefe de Operaciones/Asistente de operaciones	SI
25.		FIN		

Fuente: Elaboración propia

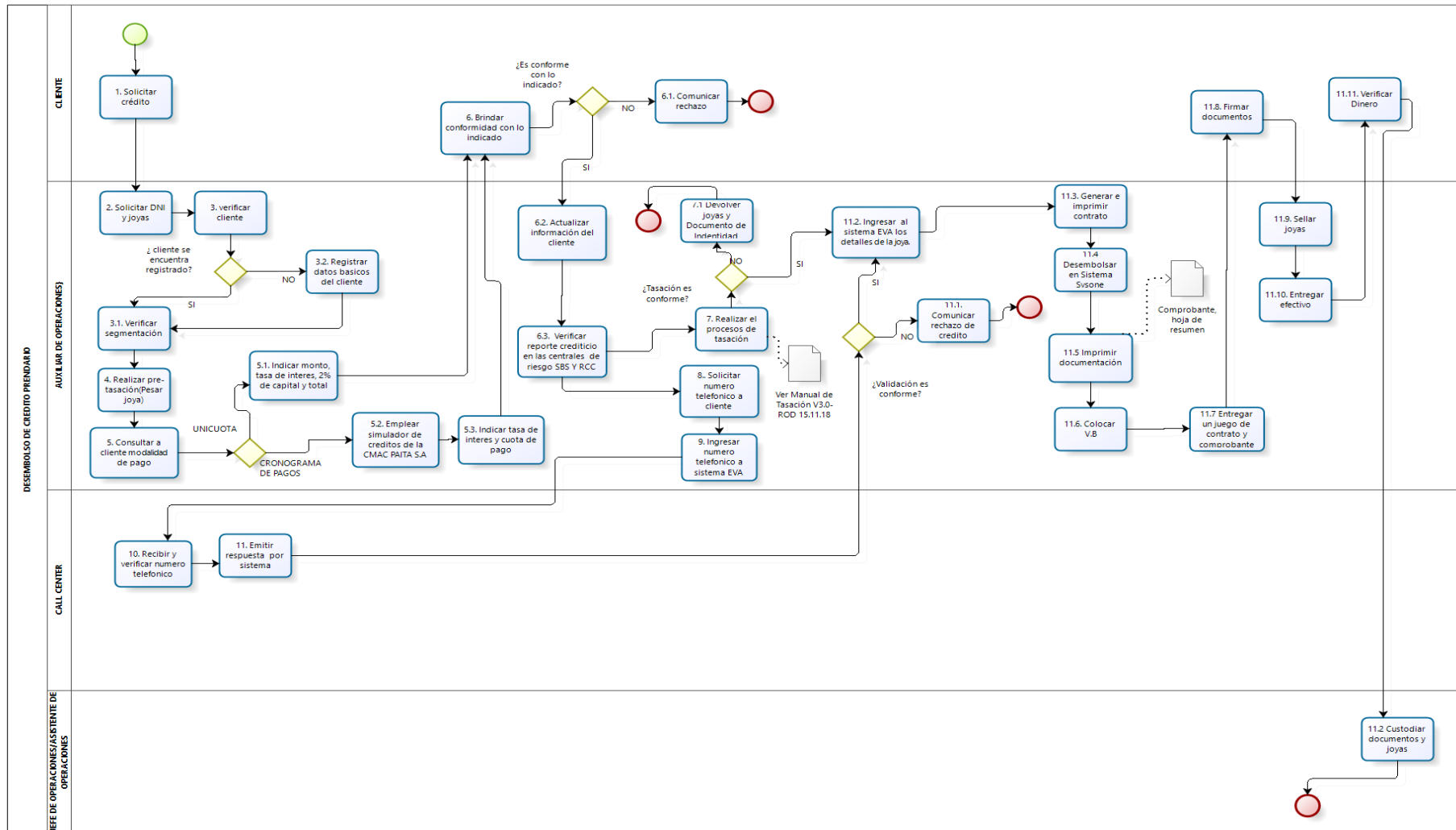


Figura 23. Flujograma: Desembolso de credito prendario-propuesta

Fuente: elaboración propia

• **Propuesta N°3-Procedimiento de recepción de expedientes en ventanillas**

- Objetivo: Evitar incertidumbre por parte del cliente respecto al llamado en ventanilla para el desembolso respectivo del crédito (esta propuesta se ha elaborado considerando que no todas las agencias tienen la generación de ticket de espera), además de empezar a manejar los horarios de la entrega de expedientes por parte de los asesores de negocio.

Oportunidades de mejora:

La recepción de los expedientes debería realizarse hasta las 5:30 pm-Auxiliares de operaciones deberían respetar secuencia de expedientes recepcionados en su ventanilla y no hacerlo de manera aleatoria o escogiendo los de menor monto.

Tabla de actividades

Tabla 43.Tabla de actividades: Procedimiento de recepción de expedientes en ventanilla-propuesta

N°	Actividad	Descripción		Puesto/Rol	Control
1.	Preparar el expediente de crédito	Prepara el armado de expediente de crédito		Asesor de Negocios	NO
2.	Recepcionar expedientes	Se recepciona expedientes en orden de llegada ¿Hora de recepción es menor a las 5:30 pm?		Asistente de Operaciones	NO
	Evaluar monto a desembolsar	SI	¿Monto a desembolsar es menor a 10000?	Asistente de Operaciones	NO
	Ordenar expedientes		SI Ordena expediente según orden de llegada [Ir a A-3]	Asistente de Operaciones	SI(Manual))
	Comunicar a Cliente		NO Comunica a cliente que el desembolso de su crédito de realizará al día siguiente. FIN	Asesor de Negocios	NO
	Denegar recepción		NO Comunica a Asesor de Negocios la no recepción de expediente de crédito para desembolso. FIN	Asistente de Operaciones	NO
3.	Distribuir expedientes	Se reparte expedientes de crédito equitativamente y por orden de llegada		Asistente de Operaciones	SI(Manual))
4.	Realizar desembolso de crédito	Se realiza desembolso de crédito según procedimiento establecido en el manual de Operaciones.		Auxiliar de Operaciones	SI
5.		FIN			NO

Fuente: Elaboración propia.

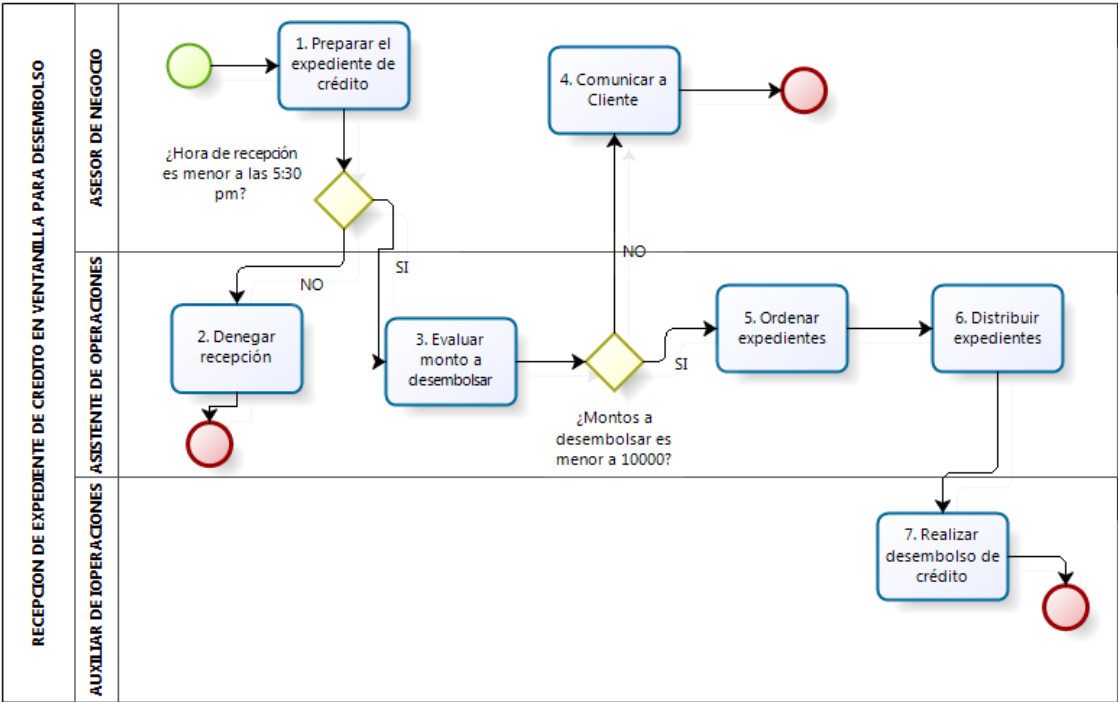
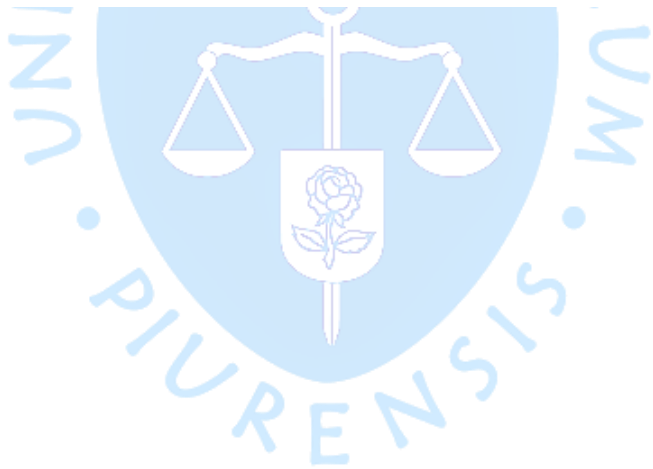


Figura 24. Flujograma: Procedimiento de recepción de expedientes en ventanilla-propuesta

Fuente: Elaboración propia



Capítulo 7

Cuarta fase: monitorización

7.1. Implementación de indicadores

Para asegurar el cumplimiento de los procesos en sus distintos niveles, es necesario monitorear la gestión a través de indicadores. El resultado obtenido nos permitirá reconocer nuevas oportunidades de mejora en beneficio de toda la entidad. En reunión realizada con las unidades involucradas se plantearon los siguientes indicadores de desempeño de los procesos (Tabla 44), así como la clasificación de cada uno de estos.

Tabla 44. Indicadores de desempeño de los procesos-propuesta

Proceso	Indicador	Clasificación	Objetivo
Promoción	Proporción de Visitas efectuadas	Eficacia	Conocer y medir la eficacia realizado en el procesos de Promoción por parte de los Asesores de Negocio de cada Agencia
Promoción	Proporción de Visitas efectivas	Efectividad	Conocer qué proporción de los desembolsos realizados corresponden a las visitas planificadas por los Asesores de Negocio
Desembolso	Tiempo promedio de desembolso-Producto Prendario	Eficacia	Estimar el tiempo promedio que demandan los desembolsos del Producto Pyme realizados por los Auxiliares de Operaciones
Desembolso	Tiempo promedio de desembolso-Producto Pyme	Eficacia	Estimar el tiempo promedio que demandan los desembolsos del Producto Prendario realizados por los Auxiliares de Operaciones
Solicitud	Tiempo promedio de armado de Expediente de Crédito	Economía	Estimar y manejar un histórico de tiempos del armado de expedientes de créditos a ser presentados en Comité de Créditos de Calidad.
Desarrollo de Sistemas de Información	Porcentaje de requerimientos revidados	Economía	Estimar los costos de oportunidad incurridos ante las implementaciones realizadas por la Unidad de Tecnología de la Información.
Evaluación	Motivos principales de rechazo de Solicitudes de Crédito	Eficiencia	Recopilar los principales motivos por las cuales la Unidad aprobación correspondiente rechaza la solicitud de un crédito

Fuente: Elaboración propia

La Ficha para cada Indicador de desempeño se muestra en la Figura 25 hasta la Figura 31, las mismas que se elaboraron con ayuda de cada uno de los responsables que intervienen en la actividad crediticia. La finalidad es poder medir el desempeño de cada uno de los indicadores descritos en la Tabla 44. Además, para cada uno de los indicadores se establecieron metas y a través del soporte de infraestructura de TI (Tecnologías de Información) se determinó elaborar tableros de control o *Dashboard* que muestren de manera gráfica el comportamiento de cada indicador ya establecido.



 FICHA DE INDICADOR DE PROCESOS						
PROCESO QUE SE MIDE		PROMOCIÓN DE CREDITOS				
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO		DATOS PERSONALES ERRADA				
		INDISPOSICIÓN DEL CLIENTE				
INDICADOR CON EL QUE MIDE		PROPORCION DE VISITAS EFECTUADAS				
ESTANDAR DE RENDIMIENTO		EFICACIA DEL ADN				
FORMULA DE CALCULO DEL INDICADOR		VISITAS REALIZADAS/VISITAS PLANIFICADAS				
UNIDAD EN LA QUE SE MIDE		PORCENTAJE %				
FRECUENCIA DE MEDICION		SEMANAL				
FUENTE DE DATOS		SISTEMA gestor comercial				
ANALISIS DE FACTIBILIDAD						
Accesibilidad a las fuentes de información (0-Accesible, 1-Accesible con Dificultad, 2-Inaccesible)		Costo de la obtención (0-Sin costo, 1-Costo moderado, 2-Costo muy alto)	Oportunidad (0-Inmediato, 1-Demora aceptable, 2-Demora excesiva)	0-Cuantificable, 1-No cuantificable		
0		1	0	0		
METAS Y SEMAFOROS						
Periodo		Valor META	Valor MINIMO	Valor OPTIMO	Valor REAL	Desviacion
LINEA BASE AÑO X						
Mes 1	SEMANA 1					
	SEMANA 2					
	SEMANA 3					
	SEMANA 4					
mes 2	SEMANA 1					
	SEMANA 2					
	SEMANA 3					
	SEMANA 4					
Mes n						
GRAFICO		SEMAFORO	ADECUADO	81-100%		
			ACEPTABLE/ MODERADO	50 - 80		
			MALO	<50		
Responsable de Fijar Metas		JEFATURA DE NEGOCIOS Y ADM				
Responsable de lograr la meta		Asesor de Negocios y Administradores de Agencia				

Figura 25. Indicador 01- Proporción de visitas efectuadas

Fuente: Elaboración propia

 FICHA DE INDICADOR DE PROCESOS						
PROCESO QUE SE MIDE		PROMOCIÓN DE CREDITOS				
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO		DOCUMENTACIÓN ERRADA/ADN DESCONOCE DE LOS REQUISITOS				
		INCUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DEL CLIENTE				
INDICADOR CON EL QUE MIDE		PROPORCIÓN DE VISITAS EFECTIVAS				
ESTANDAR DE RENDIMIENTO		EFICACIA DEL ADN				
FORMULA DE CALCULO DEL INDICADOR		CREDITOS DESEMBOLSADOS/VISITAS EFECTIVAS				
UNIDAD EN LA QUE SE MIDE		PORCENTAJE %				
FRECUENCIA DE MEDICION		DIARIO				
FUENTE DE DATOS		SYSONE, GETOR COMERCIAL				
ANALISIS DE FACTIBILIDAD						
Accesibilidad a las fuentes de información (0-Accesible, 1-Accesible con Dificultad, 2-Inaccesible)		Costo de la obtención (0-Sin costo, 1-Costo moderado, 2-Costo muy alto)		Oportunidad (0-Inmediato, 1-Demora aceptable, 2-Demora excesiva)		0-Cuantificable, 1-No cuantificable
0		1		1		0
METAS Y SEMAFOROS						
Periodo		Valor META	Valor MINIMO	Valor OPTIMO	Valor REAL	Desviacion
LINEA BASE 2018						
may-19	DIA 1					0%
	DIA 2					0%
	DIA 3					0%
	DIA 4					0%
	DIA 5					
	DIA 6					
	DIA 7					
	DIA 8					
	DIA 9					
	DIA 10					
	DIA 11					
	DIA 12					
GRAFICO		SEMAFORO		ADECUADO	81-100%	
				ACEPTABLE/	50 - 80	
				MALO	<50	
Responsable de Fijar Metas		JEFATURA DE NEGOCIOS Y ADM				
Responsable de lograr la meta		ADN Y ADM				

Figura 26. Indicador 02: Proporción de visitas efectivas.

Fuente: Elaboración propia.

 FICHA DE INDICADOR DE PROCESOS													
PROCESO QUE SE MIDE		DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN											
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO		COMPROMISO DE LA UNIDAD USUARIA											
		REQUERIMIENTOS BIEN DEFINIDOS											
INDICADOR CON EL QUE MIDE		PORCENTAJE DE REQUERIMIENTOS REVISADOS (RR)											
ESTANDAR DE RENDIMIENTO		PRODUCTIVIDAD DE LA UNIDAD DE TIN (CONTROL DE CALIDAD)											
FORMULA DE CALCULO DEL INDICADOR		$RR = \frac{N^{\circ} \text{ DE REQUERIMIENTOS REVISADOS}}{N^{\circ} \text{ DE REQUERIMIENTOS PLANIFICADOS}}$											
UNIDAD EN LA QUE SE MIDE		PORCENTAJE(%)											
FRECUENCIA DE MEDICION		MENSUAL											
FUENTE DE DATOS		HOJA DE CALCULO											
ANALISIS DE FACTIBILIDAD													
Accesibilidad a las fuentes de información (0-Accesible, 1-Accesible con Dificultad, 2-Inaccesible)		Costo de la obtención (0-Sin costo, 1-Costo moderado, 2-Costo muy alto)		Oportunidad (0-Inmediato, 1-Demora aceptable, 2-Demora excesiva)		0-Cuantificable, 1-No cuantificable							
1		0		1		0							
METAS Y SEMAFOROS													
Periodo		Valor META	Valor MINIMO	Valor OPTIMO	Valor REAL	Desviacion							
LINEA BASE AÑO X													
x	Enero					0%							
	Febrero					0%							
	Marzo					0%							
	Abril					0%							
	Mayo					0%							
	Junio					0%							
	Julio					0%							
	Agosto					0%							
	Setiembre					0%							
	Octubre					0%							
	Noviembre					0%							
	Diciembre					0%							
GRAFICO		<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">SEMAFORO</td> <td>ADECUADO</td> <td>< 40%</td> </tr> <tr> <td>ACEPTABLE/ MODERADO</td> <td>(41-60) %</td> </tr> <tr> <td>MALO</td> <td>> 61%</td> </tr> </table>					SEMAFORO	ADECUADO	< 40%	ACEPTABLE/ MODERADO	(41-60) %	MALO	> 61%
SEMAFORO	ADECUADO	< 40%											
	ACEPTABLE/ MODERADO	(41-60) %											
	MALO	> 61%											
Responsable de Fijar Metas	ing. Carlos Portilla												
Responsable de lograr la meta	Ing. Enrique Carrillo												

Figura 27. Indicador 03: Porcentaje de requerimientos revisados

Fuente: Elaboración propia.

 FICHA DE INDICADOR DE PROCESOS						
PROCESO QUE SE MIDE		DESEMBOLSO DE CREDITO PRENDARIO				
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO		TECNOLOGIA EMPLEADA EN MEDICIÓN				
		ACCESO A LA BASE DE DATOS				
INDICADOR CON EL QUE MIDE		TIEMPO PROMEDIO DE DESEMBOLSO				
ESTANDAR DE RENDIMIENTO		EFICACIA DEL AUXILIAR DE OPERACIONES				
FORMULA DE CALCULO DEL INDICADOR		TPD=TIEMPLO EMPLEADO EN DESEMBOLSAR UN CREDITO PRENDARIO				
UNIDAD EN LA QUE SE MIDE		MINUTOS				
FRECUENCIA DE MEDICION		Diaria				
FUENTE DE DATOS		SISTEMAS SYSONE Y EVA				
ANALISIS DE FACTIBILIDAD						
Accesibilidad a las fuentes de información (0-Accesible, 1-Accesible con Dificultad, 2-Inaccesible)		Costo de la obtención (0-Sin costo, 1-Costo moderado, 2-Costo muy alto)		Oportunidad (0-Inmediato, 1-Demora aceptable, 2-Demora excesiva)		0-Cuantificable, 1-No cuantificable
1		0		2		0
METAS Y SEMAFOROS						
Periodo		Valor META	Valor MINIMO	Valor OPTIMO	Valor REAL	Desviacion
LINEA BASE DIA X						
x	Día 1					
	Día 2					
	Día 3					
	Día 4					
	Día 5					
	Día 6					
	Día 7					
	Día 30					
	Día 31					
GRAFICO		SEMAFORO	ADECUADO	< 25 minutos		
			ACEPTABLE/ MODERADO	[25-40] minutos		
			MALO	>40 minutos		
Responsable de Fijar Metas	Rudy Patiño(Jefe de Operaciones)					
Responsable de lograr la meta	Auxiliares de Operaciones					

Figura 28. Indicador 04: Tiempo promedio de desembolso (crédito prendario)

Fuente: Elaboración propia

 FICHA DE INDICADOR DE PROCESOS											
PROCESO QUE SE MIDE	DESEMBOLSO DE CREDITO PYME										
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	TECNOLOGIA EMPLEADA EN MEDICIÓN										
	ACCESO A LA BASE DE DATOS										
INDICADOR CON EL QUE MIDE	TIEMPO PROMEDIO DE DESEMBOLSO										
ESTANDAR DE RENDIMIENTO	EFICACIA DEL AUXILIAR DE OPERACIONES										
FORMULA DE CALCULO DEL INDICADOR	TPD=TIEMPO EMPLEADO EN DESEMBOLSAR UN CREDITO PYME										
UNIDAD EN LA QUE SE MIDE	MINUTOS										
FRECUENCIA DE MEDICION	Diaria										
FUENTE DE DATOS	SISTEMAS SYSONE Y EVA										
ANALISIS DE FACTIBILIDAD											
Accesibilidad a las fuentes de información (0-Accesible, 1-Accesible con Dificultad, 2-Inaccesible)	Costo de la obtención (0-Sin costo, 1-Costo moderado, 2-Costo muy alto)										
	Oportunidad (0-Inmediato, 1-Demora aceptable, 2-Demora excesiva)										
	0-Cuantificable, 1-No cuantificable										
1	0 2 1										
METAS Y SEMAFOROS											
Periodo	Valor META	Valor MINIMO	Valor OPTIMO	Valor REAL	Desviacion						
LINEA BASE MES X											
X	DIA 1										
	DIA 2										
	DIA 3										
	DIA 4										
	DIA 5										
	DIA 29										
	DIA 30										
	DIA 31										
	GRAFICO <table border="1"> <tr> <td rowspan="3">SEMAFORO</td> <td>ADECUADO</td> <td>< 15 minutos</td> </tr> <tr> <td>ACEPTABLE/MODERADO</td> <td>[15-30] minutos</td> </tr> <tr> <td>MALO</td> <td>>30 minutos</td> </tr> </table>					SEMAFORO	ADECUADO	< 15 minutos	ACEPTABLE/MODERADO	[15-30] minutos	MALO
SEMAFORO	ADECUADO	< 15 minutos									
	ACEPTABLE/MODERADO	[15-30] minutos									
	MALO	>30 minutos									
Responsable de Fijar Metas	Rudy Patiño(Jefe de Operaciones)										
Responsable de lograr la meta	Auxiliares de Operaciones										

Figura 29. Indicador 05: Tiempo promedio de desembolso(crédito pyme)

Fuente: Elaboración propia

 FICHA DE INDICADOR DE PROCESOS											
PROCESO QUE SE MIDE	SOLICITUD DE CREDITO PYME										
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	DISPONIBILIDAD DEL ASESOR DE NEGOCIO										
	NORMATIVAS Y REGLAMENTOS NO ACTUALIZADAS										
INDICADOR CON EL QUE MIDE	TIEMPO PROMEDIO DE ARMADO DE EXPEDIENTE DE CREDITO										
ESTANDAR DE RENDIMIENTO	EFICACIA DEL ASESOR DE NEGOCIO										
FORMULA DE CALCULO DEL INDICADOR	TAR=TIEMPO EMPLEADO EN EL ARMADO DEL EXPEDIENTE DE CREDITO										
UNIDAD EN LA QUE SE MIDE	MINUTOS										
FRECUENCIA DE MEDICION	DIARIA										
FUENTE DE DATOS	SISTEMAS SYSONE Y EVA										
ANALISIS DE FACTIBILIDAD											
Accesibilidad a las fuentes de información (0-Accesible, 1-Accesible con Dificultad, 2-Inaccesible)	Costo de la obtención (0-Sin costo, 1-Costo moderado, 2-Costo muy alto)										
	Oportunidad (0-Inmediato, 1-Demora aceptable, 2-Demora excesiva)										
0-Cuantificable, 1-No cuantificable											
1	0 2 1										
METAS Y SEMAFOROS											
Periodo	Valor META	Valor MINIMO	Valor OPTIMO	Valor REAL	Desviacion						
LINEA BASE MES X											
X	DIA 1										
	DIA 2										
	DIA 3										
	DIA 4										
	DIA 5										
	DIA 29										
	DIA 30										
	DIA 31										
GRAFICO				SEMAFORO	<table border="1"> <tr> <td>ADECUADO</td> <td>< 35 minutos</td> </tr> <tr> <td>ACEPTABLE/MODERADO</td> <td>[35-40] minutos</td> </tr> <tr> <td>MALO</td> <td>>40 minutos</td> </tr> </table>	ADECUADO	< 35 minutos	ACEPTABLE/MODERADO	[35-40] minutos	MALO	>40 minutos
ADECUADO	< 35 minutos										
ACEPTABLE/MODERADO	[35-40] minutos										
MALO	>40 minutos										
Responsable de Fijar Metas	Luis Farfan(Jefe de Negocios)										
Responsable de lograr la meta	Asesor de Negocios										

Figura 30. Indicador 06: Tiempo promedio de armado de expediente de crédito

Fuente: Elaboración propia.

 FICHA DE INDICADOR DE PROCESOS												
PROCESO QUE SE MIDE		EVALUACIÓN DE CREDITOS										
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO		RECOPILACION DE INFORMACION SESGADA										
		INDISPOSICIÓN DEL ASESOR A BRINDAR INFORMACIÓN										
INDICADOR CON EL QUE MIDE		FRECUENCIA DE LOS PRINCIPLALES MOTIVOS DE RECHAZO DE SOLICITUDES DE CREDITO										
ESTANDAR DE RENDIMIENTO		EFECTIVIDAD DEL ADN										
FORMULA DE CALCULO DEL INDICADOR		N° de rechazos de solicitud de un credito por motivo i										
UNIDAD EN LA QUE SE MIDE		Unidad										
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual										
FUENTE DE DATOS		Informacion proporcionada por Asesor de Negocios										
ANALISIS DE FACTIBILIDAD												
Accesibilidad a las fuentes de información (0-Accesible, 1-Accesible con Dificultad, 2-Inaccesible)		Costo de la obtención (0-Sin costo, 1-Costo moderado, 2-Costo muy alto)	Oportunidad (0-Inmediato, 1-Demora aceptable, 2-Demora excesiva)	0-Cuantificable, 1-No cuantificable								
0		1	0	0								
METAS Y SEMAFOROS												
Periodo		Valor META	Valor MINIMO	Valor OPTIMO	Valor REAL	Desviacion						
LINEA BASE 2018												
AÑO 2019	MES 1					0%						
	MES 2					0%						
	MES 3					0%						
	MES 4					0%						
	MES 5											
	MES 6											
	MES 7											
	MES 8											
	.											
	.											
	.											
	MES 12											
GRAFICO		<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">SEMAFORO</td> <td>ADECUADO</td> <td>DEPENDE DEL MOTIVO i</td> </tr> <tr> <td>ACEPTABLE/ MODERADO</td> <td>DEPENDE DEL MOTIVO i</td> </tr> <tr> <td>MALO</td> <td>DEPENDE DEL MOTIVO i</td> </tr> </table>				SEMAFORO	ADECUADO	DEPENDE DEL MOTIVO i	ACEPTABLE/ MODERADO	DEPENDE DEL MOTIVO i	MALO	DEPENDE DEL MOTIVO i
SEMAFORO	ADECUADO	DEPENDE DEL MOTIVO i										
	ACEPTABLE/ MODERADO	DEPENDE DEL MOTIVO i										
	MALO	DEPENDE DEL MOTIVO i										
Responsable de Fijar Metas	JEFATURA DE NEGOCIOS											
Responsable de lograr la meta	ASESORES DE NEGOCIO											

Figura 31. Indicador 07: Frecuencia mensual por cada motivo de rechazo de solicitud de créditos.

Fuente: Elaboración propia

7.2. Estudio de métodos

Estudio realizado en Agencia Principal Paita, con apoyo de la Unidad de Operaciones, la finalidad es identificar actividades repetitivas innecesarias en el proceso de desembolso de un Crédito PYME.

El Curso grama de la Figura 32 muestra el estudio de métodos, incluyendo los tiempos del proceso actual y en la Figura 33 se aprecia el mismo diagrama con el nuevo método propuesto, en él se observa una reducción del tiempo promedio para la realización del proceso de más de seis minutos.

Formato cursograma analítico							
Diagrama Num: ET-001	Hoja Núm de	Resumen				Actual	Propuesta
Objeto: Analizar las actividades que realiza el auxiliar de operaciones en el desembolso de credito PYME		Actividad					
Actividad: DESEMBOLSO DE CREDITO PYME		Operación					
Método: Actual		Transporte					
Lugar: Agencia Principal-Paita		Espera					
Auxiliar de Operaciones(s): Kiara Vivanco	Ficha núm:	Inspección					
		Almacenamiento					
		Distancia (m)					
		Tiempo (min-hombre)				26 MINUTOS	
Compuesto por: Juan Mendoza	Fecha: 18.06.19	Costo					
Aprobado por: Unidad de Procesos y Calidad	Fecha: 17.06.19	- Mano de obra					
		- Material					
		Total					
Descripción		Cantidad	Tiempo(min)	Distancia	Símbolo		Observaciones
CORROBORAR FIRMA DE PAGARE CON DNI DE CLIENTE			0.5		○ □ ▢ ▹ ▸ ▹ ▸		
CORROBORAR FIRMA DE CONTRATO DEL PRÉSTAMO CON DNI DE CLIENTE			0.5				
VERIFICACIÓN DE EXPEDIENTE DE CRÉDITO(CHECK LIST Y SEGUROS)			2				Asesor de Negocios es el responsable de veracidad de expediente, mas no es el auxiliar de operaciones
EXTRACCIÓN DE SEGURO MULTIRIESGO DE EXPEDIENTE DE CREDITO			0.5				
EXTRACCIÓN DE SEGURO MAPFRE EXPEDIENTE DE CREDITO			0.5				
EXTRACCIÓN DE SEGURO DE SEPELIO EXPEDIENTE DE CREDITO			0.5				Los seguros los debería hacer firmar el asesor antes del desembolso del credito
HACER FIRMAR AL CLIENTE LOS 3 SEGUROS ANTES MENCIONADOS			1				
INGRESO A SISTEMA SYSONE :GESTIÓN DEL ABONO EN CUENTA DE CLIENTE			1				
INGRESO EN SISTEMA EL NUMERO DE SOLICITUD DEL CRÉDITO			1				
DAR CONFORMIDAD DE PAGARE EN SISTEMA			1				
CONSULTA A CLIENTE QUE TIENE UN CRÉDITO APROBADO CON UNA CANTIDAD DE TERMINADA Y LE BRINDA LAS CONDICIONES DEL CRÉDITO			3				
CLIENTE DA CONFORMIDAD DE CONDICIONES DEL CRÉDITO			1				
IMPRIMIR 2 JUEGOS DE LA HOJA DE DESEMBOLSO			2				
IMPRIMIR 2 JUEGOS DEL PLAN DE PAGOS			2				
IMPRIMIR 2 JUEGO DEL RESUMEN DEL CRÉDITO			2				Se cuenta con una sola impresora para los 4 servidores
HACER FIRMAR AL CLIENTE LA HOJA DE DESEMBOLSO, PLAN DE PAGOS , RESUMEN DEL CRÉDITO			2				
INGRESO AL SISTEMA PARA RETIRO SIN TARJETA			1				
INGRESO DE NUMERO DE PÓLIZA EN SISTEMA SYSONE			0.5				
COORDINAR VÍA LLAMADA CON ASISTENTE DE OPERACIONES O ADMINISTRADOR LA AUTORIZACIÓN DE RETIRO SIN TARJETA			2				
CORROBORACIÓN DE CONTEO DE DINERO PARA DESEMBOLSO			1				
ENTREGA DE DESEMBOLSO AL CLIENTE			1				
Total			26				

Figura 32. Estudio de Tiempo: Procedimiento de desembolsos de crédito pyme actual

Fuente: Elaboración propia.

Formato cursograma analítico							
Diagrama Num: ET-001	Hoja Núm de	Resumen		Actual	Propuesta	Economía	
Objeto: Analizar las actividades que realiza el auxiliar de operaciones en el desembolso de crédito PYME		Actividad					
Actividad: DESEMBOLSO DE CREDITO PYME		Operación					
Método: Propuesta		Transporte					
Lugar: Agencia Principal-Paita		Espera					
Auxiliar de Operaciones(s): Kiara Vivanco		Inspección					
Ficha núm:		Almacenamiento					
Compuesto por: Juan Mendoza		Distancia (m)					
Aprobado por: Unidad de Procesos y Calidad		Tiempo (min-hombre)			19.8 MINUTOS		
Fecha: 10.07.19		Costo					
Fecha: 17.06.19		- Mano de obra					
		- Material					
		Total					
Descripción		Cantidad	Tiempo(min)	Distancia	Simbolo		Observaciones
CORROBORAR FIRMA DE PAGARE CON DNI DE CLIENTE			0.5		O		
CORROBORAR FIRMA DE CONTRATO DEL PRÉSTAMO CON DNI DE CLIENTE			0.5		O		
INGRESO A SISTEMA SYSONE ;GESTIÓN DEL ABONO EN CUENTA DE CLIENTE			1		I		
INGRESO EN SISTEMA EL NUMERO DE SOLICITUD DEL CRÉDITO			1		I		
DAR CONFORMIDAD DE PAGARE EN SISTEMA			1		I		
CONSULTA A CLIENTE QUE TIENE UN CRÉDITO APROBADO CON UNA CANTIDAD DETERMINADA Y LE BRINDA LAS CONDICIONES DEL CRÉDITO			3		I		
CLIENTE DA CONFORMIDAD DE CONDICIONES DEL CRÉDITO			1		I		
IMPRIMIR 2 JUEGOS DE LA HOJA DE DESEMBOLSO			2		I		
IMPRIMIR 2 JUEGOS DEL PLAN DE PAGOS			2		I		
IMPRIMIR 2 JUEGO DEL RESUMEN DEL CRÉDITO			2		I		Se cuenta con una sola impresora para los 4 servidores
HACER FIRMAR AL CLIENTE LA HOJA DE DESEMBOLSO, PLAN DE PAGOS , RESUMEN DEL CRÉDITO			2		I		
INGRESO AL SISTEMA PARA RETIRO SIN TARJETA			1		I		
INGRESO DE NUMERO DE PÓLIZA EN SISTEMA SYSONE			0.5		I		
AUTOMATIZACION DE TICKET DE APROBACION PARA RETIRO SIN TARJETA			0.3		I		
CORROBORACIÓN DE CONTEO DE DINERO PARA DESEMBOLSO			1		I		
ENTREGA DE DESEMBOLSO AL CLIENTE			1		I		
Total			19.8				

Figura 33. Estudio de Tiempo: Procedimiento de desembolso de crédito pyme propuesto

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 8

Plan de implementación

8.1. Plan de implementación

El plan de implementación requirió de una detallada descripción de actividades a seguir o que se hizo con los miembros del equipo de diseño y los trabajadores clave involucrados.

El resultado de las actividades necesarias y los tiempos estimados de duración de estas actividades se muestran en el Diagrama de Gantt mostrado en la Figura 34.

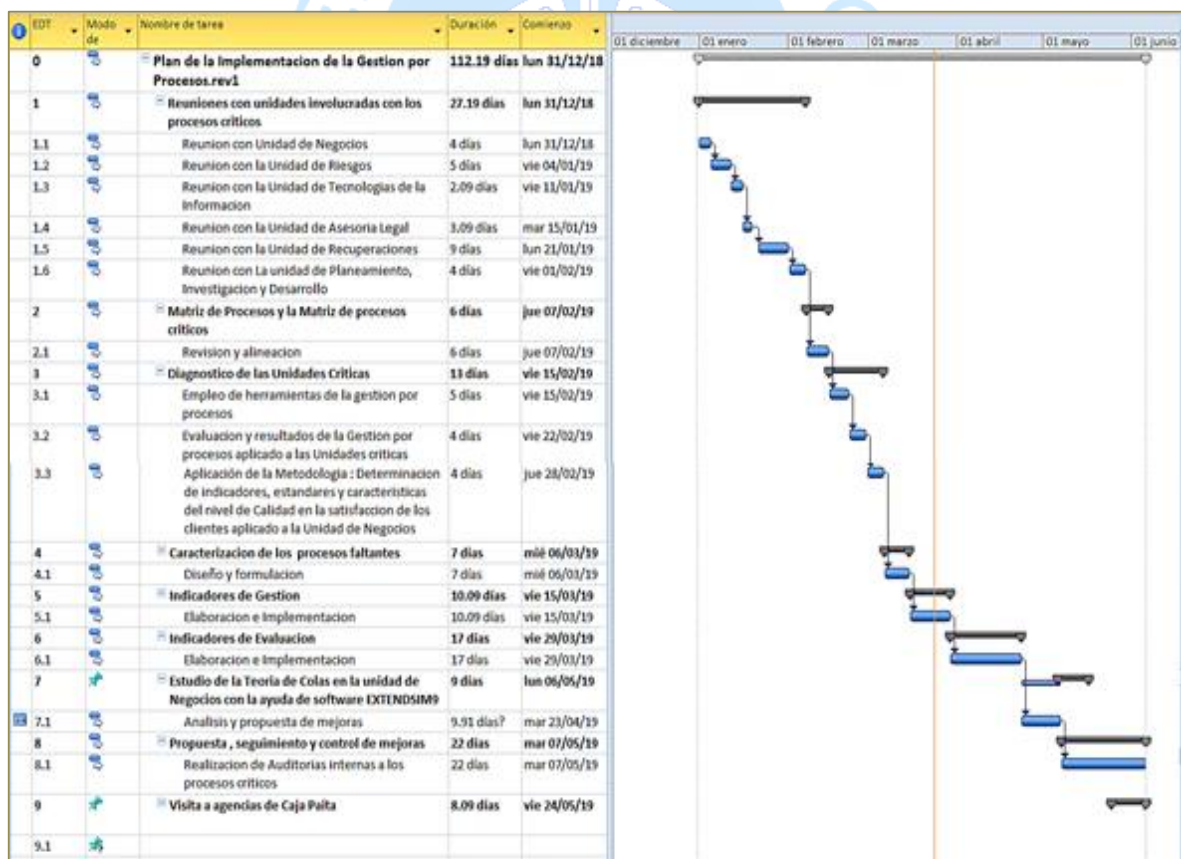


Figura 34. Plan de implementación gestión por procesos

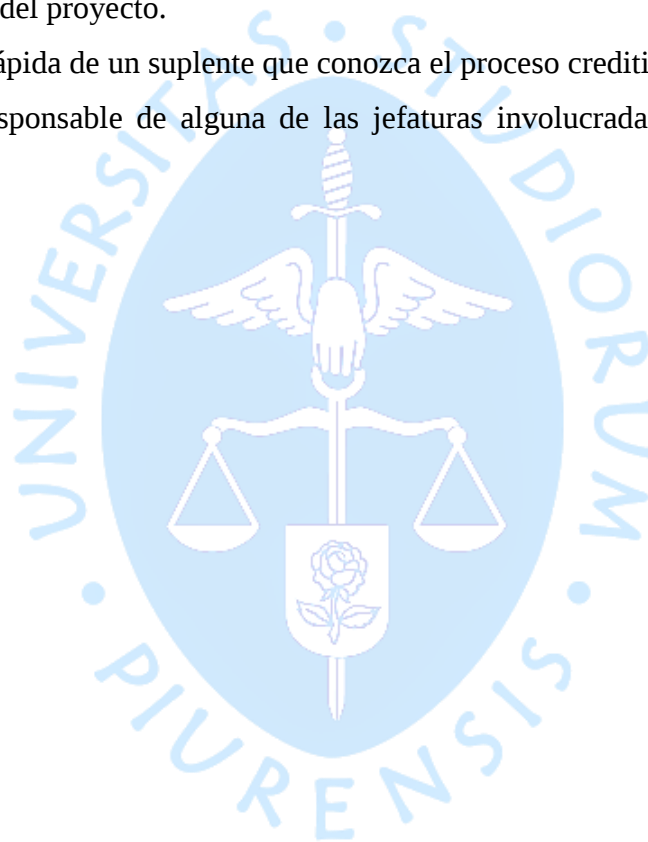
Fuente: Elaboración propia.

8.2. Factores clave de éxito en la implementación

Es claro que solo se requiere definir las actividades necesarias para lograr echar a andar un plan de mejora dentro de una institución, igual de importante es definir las principales variables que se requerirá tener en cuenta o activar para que dicho plan de mejoras pueda lograr sus objetivos.

Los factores clave que deben tener en cuenta para la apropiada implementación y en los que deberá ponerse especial atención son:

- Reacción positiva de la organización ante la incorporación al cambio.
- El proyecto cuente con el apoyo de las unidades participantes para todas las actividades plasmadas plan del proyecto.
- La asignación rápida de un suplente que conozca el proceso crediticio cuando se genere la ausencia del responsable de alguna de las jefaturas involucradas en la realización del proyecto.



Conclusiones

- La aplicación de la Mejora de procesos bajo el enfoque de la metodología PHVA permitió mejorar la eficiencia y eficacia de la Unidades involucradas en el proceso crediticio al optimizar los recursos y tiempos que en su principio estaban mal gestionados.
- Los indicadores propuestos nos permiten realizar un exhaustivo seguimiento y medición de los tiempos.
- Tanto el Mapa de Procesos como la Matriz de procesos fueron insumos necesarios para inventariar aquellos procesos que intervenían en el proceso crediticio de la CMAC PAITA S.A.
- La metodología empleada en la presente tesis mejoró en un 60% el proceso crediticio, que va desde su promoción hasta su recuperación, entre las mejoras más significativas se encuentran: la reducción de tiempos de ciclos, reducción de formatearía (sistematización de Expediente crediticio), aplicación de nuevas herramientas tecnológicas; todo ello acompañado del rediseño de los procesos clave del Negocio.
- Como un aporte valioso durante el desarrollo de la presente Tesis, se logró caracterizar los procesos involucrados con la actividad crediticia.
- La facilidad de la aplicación de Mejora de procesos, permitió detectar la causa raíz de los problemas en cada uno de los procesos analizados, y proponer acciones correctivas que permiten mejorar su estructura y reducir tiempos de ciclo, y obtener así resultados más eficientes con menor costo.
- El levantamiento de procesos, permitió conocer más a fondo al personal involucrado en el proceso crediticio, la misma que estuvo comprometida en realizar sus actuales actividades cada vez de la mejor manera.
- El análisis y mejora de los procesos permitió proponer y establecer un nuevo procedimiento para los desembolsos de Créditos.

Recomendaciones

- Como este proyecto es un piloto, es decir solo abarca dos productos crediticios: Producto Pyme y Producto Prendario, se recomienda replicarlo con la misma metodología expuesta en la presente tesis a fin de mejorar los demás procesos de la CMAC PAITA S.A.
- Se recomienda a la alta dirección difundir y poner en práctica las propuestas de mejora a los procesos evaluados.
- Se sugiere actualizar la Matriz de procesos y subprocesos, así como estandarizar para todas las agencias y oficinas informativas las nuevas prácticas/metodologías en la realización de las actividades involucradas en el proceso crediticio.
- Seguir planificando actividades de mejora de procesos, al ser estos cambiantes y dinámicos en el transcurso del tiempo.
- Desarrollar mesas de reunión a fin de evaluar la implementación de proyectos que busquen la mejora continua de la entidad financiera.

Referencias bibliográficas

- AENOR. (2015). *Norma internacional ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario*. Suiza.
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., & Rivas, M. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Obtenido de http://www.euskadi.eus/web01s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Guia%20para%20una%20
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., & Rivas, M. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Obtenido de http://www.euskadi.eus/web01s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Guia%20para%20una%20
- CMAC Paita. (2020). *Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Paita S.A.,*. Obtenido de <https://www.cajapaita.pe/quienes-somos/>
- Contreras, F., Olaya, J., & Matos, F. (2017). *Gestión por Procesos, Indicadores y Estándares para Unidades de Información*. Lima, Perú.
- ISO 9001. (2015). *Sistema de gestión de la Calidad: Fundamentos y vocabulario*.
- Marsh, J. (2000). *Herramientas para la mejora continua*. AENOR.
- Paita, C. (2020). *Caja Municipal de Ahorro y Crédito*. Obtenido de <https://www.cajapaita.pe/quienes-somos/>
- Pango, G. (30 de Abril de 2013). *Scoop.it*. Obtenido de Mejora y rediseño de procesos: <http://scoop.it/topic/mejora-y-diseño-de-procesos>
- Perez, J. A. (sf). *Gestión de procesos*.
- Secretaría de Gestión Pública. (2013). *Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de Administración Pública*. Lima, Perú.

Suárez, M. (2007). *La Sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la Administración Pública: Un estudio en los ayuntamientos de España* . Tesis doctoral, Universidad Ramón Llull, Barcelona. España.



Apéndices



Apéndice A-1: Plantilla caracterización de los procesos

UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL PROCESO Gerencia: Unidad: Responsable Directo del Proceso:		MISIÓN DEL PROCESO 			
SUBPROCESOS					
A					
RESPONSABLE:					
PARTICIPANTES:					
ITEM	ENTRADA (Input)	PROVEEDOR	ACTIVIDADES PRINCIPALES	ENTREGABLE (Output)	CLIENTE
A.1					
A.2					

Figura 35. Modelo de plantilla para caracterizar procesos

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice A-2: Plantilla matriz de análisis modal de fallas y efectos

[illegible]

Figura 36. Modelo de matriz de análisis modal de fallos y efectos

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice A-3: Plantilla matriz de acciones correctivas

ACCIONES CORRECTIVAS						
id	Planificación de la acción correctiva	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de revisión	Plazo	Estatus

Figura 37. Modelo de matriz de acciones correctivas

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice A-4: Plantilla matriz de evaluación de alternativas de solución

 EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION							
UNIDAD RESPONSABLE							
ITEM	CAUSAS DE PROBLEMATICAS	SOLUCIONES	FACTIBILIDAD	APORTE EN EL CORTO Y MEDIANO PLAZO	IMPACTO ECONOMICO POSITIVO	NIVEL DE INVERSION	TOTAL
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0

Figura 38. Modelo de matriz de evaluación de alternativas de solución

Fuente: Elaboración propia

Apéndice A-6: Plantilla ficha del indicador

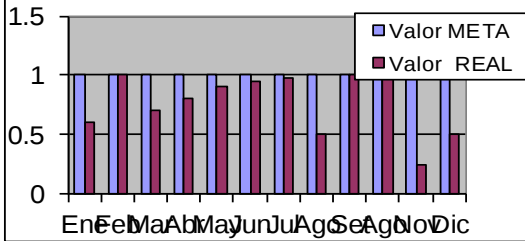
 FICHA DE INDICADOR DE PROCESOS												
PROCESO QUE SE MIDE												
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO												
INDICADOR CON EL QUE MIDE												
ESTANDAR DE RENDIMIENTO												
FORMULA DE CALCULO DEL INDICADOR												
UNIDAD EN LA QUE SE MIDE												
FRECUENCIA DE MEDICION												
FUENTE DE DATOS												
ANALISIS DE FACTIBILIDAD												
Accesibilidad a las fuentes de información (0-Accesible, 1-Accesible con Dificultad, 2-Inaccesible)		Costo de la obtención (0-Sin costo, 1-Costo moderado, 2-Costo muy alto)		Oportunidad (0-Inmediato, 1-Demora aceptable, 2-Demora excesiva)		0-Cuantificable, 1-No cuantificable						
METAS Y SEMAFOROS												
Periodo		Valor META	Valor MINIMO	Valor OPTIMO	Valor REAL	Desviacion						
LINEA BASE AÑO X												
x	Enero											
	Febrero											
	Marzo											
	Abril											
	Mayo											
	Junio											
	Julio											
	Agosto											
	Setiembre											
	Octubre											
	Noviembre											
	Diciembre											
		<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">SEMAFORO</td> <td>ADECUADO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ACEPTABLE/ MODERADO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>MALO</td> <td></td> </tr> </table>				SEMAFORO	ADECUADO		ACEPTABLE/ MODERADO		MALO	
SEMAFORO	ADECUADO											
	ACEPTABLE/ MODERADO											
	MALO											
Responsable de Fijar Metas												
Responsable de lograr la meta												

Figura 40. Modelo de ficha de indicador de procesos

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice B-1: Matriz de evaluación y análisis de causas (resultados)

 Seguridad y confianza en tus manos!		MATRIZ DE EVALUACION Y ANALISIS DE CAUSAS																
FASES DEL PROCESO CREDITICIO	PROBLEMAS	CAUSAS	AG.CHACHAPOYAS	AG.TARAPOTO	AG.YURIMAGUAS	AG.JUANJUI	AG.LAMBAYEQUE	AG.CHEPEN	AG.PIURA	AG.TUMBES	AG.CHILUCANAS	AG.SECHURA	AG.TALARA	OF.BAGUA	OF.RODRIGUEZ DE MENDOZA	OF.NUEVA CAJAMARCA	TOTAL	
Promoción	Publicidad poco atractiva, efectiva y eficaz	No hay simulador de pagos en el celular para que los asesores de Negocio puedan simular en campo	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	6	
		La data EXPERIAN que se les brinda no esta actualizada , tampoco hay una data externa	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	5
		Los ADN no estan capacitado en técnicas de venta y existe alta rotación	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	4
		Proceso de filtración de clientes ineficiente (en oficina mas no en campo)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
		Información que se ha brindado en aplicativo Gestor Crediticio aún no está actualizada.	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3
Solicitud	Exceso de formatos en expediente crediticio y falencias en sistema Sysone y EVA	Falta definir el proceso del Promotor(formación institucional para pasar a ADN)	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	6	
		Exceso de hojas de formato en expediente crediticio (hoja de visita de clientes, hoja de comité de créditos), Total de N° promedio de firmas realizadas por el cliente=16	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	11	
		No existe segmentaciones de margen de Ventas por Zonas: Tasas y requisitos deben ser acorde a las zonas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
		No existe procedimiento de depuración de los seguros (hojas en físico).	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	8	
		No hay un plan de capacitación en las herramientas de tecnología GESTOR CREDITICIO.	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	4
Evaluación	Deficiente proceso de evaluación de créditos, por fallas en sistema, exceso de formatos y retraso de evaluaciones	Procedimiento de ingreso de un segundo negocio para su evaluación en el sistema Sysone presenta un retrabajo por parte del asesor de Negocio.	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	5	
		No existe un procedimiento de armado de expediente crediticio, lo cual conlleva a solicitar los mismos requisitos a clientes nuevos como a clientes recurrentes..	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	13
		Existe demasiado atraso en la validación de créditos (unidad de riesgos).	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	6
		Sistema no guarda evaluación de cliente para futuras evaluaciones.	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
		Deficiente proceso de Evaluación en el otorgamiento de Crédito Prendario.	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	9
Aprobación	Falencias en la coordinación entre agencias y oficina principal	Exceso de formatearía en Crédito Agrícola, Recomendación: Solo debería firmar la hoja de desembolso para las partidas	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2
		Flujo de caja, formato de multiriesgo, etc. No se pueden volver a imprimir una vez que se aprueba la evaluación.	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
		No existe simulador de renovaciones de crédito prendario en sistema sysone	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
		Duplicidad de comentarios en el acta de comité de crédito, los ADN realizan el llenado en el sistema y en hoja en físico.	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4
		Deficiente flujo de aprobación para observaciones de créditos(Recomendación: solo pase para revisión por persona que lo observe)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	3
Desembolso	Deficiente proceso de desembolso debido a la omisión de horario de recepción de expediente, transferencias de dinero a entidades externas y atención Wester	No existe alarma de número de créditos avalados por cliente.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	
		El ADN debe tener opción a bajar crédito en monto, tasa y plazo.	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
		Tiempo de respuesta deficiente, se recomienda la reducción de tiempos de respuesta de aprobación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	4
		No existe metodología para evaluar la autonomía de aprobación a nivel administrativo.	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	8
		Riesgo y retrasos en deposito a otra entidad externa para antender desembolsos de oficinas informativas	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3
Recuperación	Falencias en el proceso de recuperación debido a la falta de gestión judicial, comunicación entre agencias y agencia principal , programación de visitas para atender moras.	No se respetan horarios limites para desembolso	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	8	
		No hay simulador de credito prendario (Tasa del credito, cronograma de pagos,etc)	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
		No existe multifuncionalidad de ventanillas	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
		No existe estandarización en cuanto a responsables de llenado de formatos con Cliente. Recomendación: Hacer firmar Seguro a cliente (ADN) Y hacer firmar Pagare y contratos (Auxiliar de Operaciones).	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
		Deficiente procedimiento de desembolso en Oficinas administrativas: En una oficina informativa al momento de realizar un desembolso, se esperan los formatos que se envíen de agencia. La respuesta depende de que, si hay cola o no, esta espera es hasta de medio día, lo cual genera incomodidad en los clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3
Recuperación	Falencias en el proceso de recuperación debido a la falta de gestión judicial, comunicación entre agencias y agencia principal , programación de visitas para atender moras.	Falta de referencias para ubicar a clientes	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	
		Operativos de mora grupal: acta debe estar en sistema, similar al comité de crédito.	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	4
		Estos deben ser una vez por semana	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3

Figura 41. Matriz de evaluación y análisis de causas (resultados)

Fuente: (CMAC Paita, 2019)

Anexos





Figura 43. Capacitación en Agencia Tarapoto-Parte I

Fuente: (CMAC Paita, 2019)



Figura 44. Capacitación en Agencia Tarapoto-Parte II

Fuente: (CMAC Paita, 2019)

Anexo A-2: Actas de capacitación y fotografías - Agencia Yurimaguas

 Caja Paíta SEGURIDAD Y CONFIANZA EN TUS MANOS			
- Cinthya Priscilla Cáceres Macedo	45836576		Asesor Negocios
- Cindy Roa Chujutalli Marin	70762655		Auxiliar de Operaciones
- Luis EDUARDO Salas YAKUWACANI	72256233		Asesor
- Walter Enrique Guisasa Flores	05616 708		Gestor de Calidad
- Fredy Moreno Valera	01101167		Asesor Negocios
- Antonio Sierra Vasquez	10726902		Ab. Agencia
- Jesus Diaz Vallas	05388602		Asesor de Operaciones
- Johan Joseph Paredes Isla	42840055		Asesor de Negocios
- JUAN MANDOPA Lalupú	75840818		COORDINADOR UNIDAD PCA

Figura 45. Acta de capacitación en Agencia Yurimaguas

Fuente: (CMAC Paíta, 2019)



Figura 46. Capacitación en Agencia Yurimaguas

Fuente: (CMAC Paíta, 2019)

Anexo A-3: Acta de reunión (avance y plan de implementación del proyecto)

UNIDAD DE PROCESOS Y CALIDAD

ACTA DE REUNIÓN

Fecha: 14/06/2019	Lugar: DIRECTORIO – Caja Paita S.A.
Hora de Inicio: 09:00hrs.	Hora Final: 12:00hrs.
NOMBRE Y APELLIDO	CARGO
Luis Zuñiga Duque	Jefe de Procesos y Calidad
Carlos Arizaga Jimenez	Gerente de Negocios
Marco Antonio Talledo	Jefe de Recuperaciones
Rudy Patiño López	Jefe de Operaciones
Ronald Silva Chira	Jefe de Seguridad
Ingrid Vargas Barahona	Analista de Riesgo Operacional
Gustavo Juan Oviedo King	Jefe de Gestión del Potencial Humano
Iris Jesus Violeta Quiroz Quiroz	Jefe de Crédito Pignoraticio
Carlos Nelson Portilla Tirado	Jefe de Tecnología de la Información
Victor Raul Tume Ayala	Analista de Inteligencia comercial
Aldo Abril Ricalde	Coordinador de la Subunidad de Desarrollo
Karla Martinez Rumiche	Jefe de Logística
Juan Alberto Mendoza Lalupu	Practicante de Procesos y Calidad
Edwin Navarro Macalupu	Practicante de Procesos y Calidad

AGENDA DE REUNIÓN DE TRABAJO

1. Dar a conocer el grado de avance del Proyecto: "Implementación de la Gestión por procesos".
2. Presentación de Propuestas/Oportunidades de Mejora.
3. Presentación de cronograma de Actividades involucradas en la Etapa 3(Plan de Acción).

ACUERDOS – DEFINICIONES

Desarrollo de la Reunión:

1. **DAR A CONOCER EL GRADO DE AVANCE DEL PROYECTO: "IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS"**
 Se da inicio la reunión con la intervención del Señor Luis Zuñiga – Jefe de Procesos y Calidad, convocaba a ésta breve reunión para dar a conocer los punto como sigue:
 - ✓ Resultados de Diagnóstico realizado a 12 Agencias y 3 Oficinas Informativas, además de la presentación de propuestas/oportunidades de mejora.
2. **PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS/OPORTUNIDADES DE MEJORA.**
 Se deberá evaluar lo siguiente:
 - ✓ Se coordinó con la Unidad de Negocios evaluar funcionalidades de aplicativo: Gestor Crediticio (Seguimiento Unidad de Procesos y Calidad).Además de hacer el alcance del Manual de funcionamiento del aplicativo en mención.
 - ✓ Dar a conocer e institucionalizar la aplicación del nuevo formato de Check List (Seguimiento Unidad de Negocios y Unidad de Procesos y Calidad).

Página 1 de 3

Figura 47. Acta de reunión (avance e implementación de propuestas de mejora)-Parte I

Fuente: (CMAC Paita, 2019)

UNIDAD DE PROCESOS Y CALIDAD

- ✓ Coordinar con la Unidad de Tecnología de la Información y Unidad de Gestión del potencial Humano, la aplicación y despliegue de Centro de entrenamiento virtual, cuya duración de entrenamiento sea sujeta a 3 meses.
- ✓ Evaluar la aplicación e institucionalización de Comité de mora en Agencias CMAC Paita (Seguimiento: Unidad de Recuperaciones y Unidad de Procesos y Calidad).
- ✓ Evaluar el posible enlace entre el sistema de la CMAC Paita y el aplicativo Gestor Crediticio, con la finalidad de obtener las coordenadas de ubicación del Negocio y esta sea guardada automáticamente en el Sistema de la CMAC Paita.
- ✓ Evaluar la alternancia de personal (auxiliares de Operaciones) entre Agencia Piura y Agencia el Tablazo (Seguimiento: Unidad de Operaciones y Unidad de Procesos y Calidad).
- ✓ Incluir en Reglamento de Créditos la asignación de la responsabilidad de hacer firmar el Contrato y Seguros de Crédito. (Nota: En el artículo 08 del reglamento de crédito solo está estipulado la firma de Pagare o título Valor).

3. PRESENTACIÓN DE CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INVOLUCRADAS EN LA ETAPA 3(PLAN DE ACCIÓN)

- ✓ Consolidar información entre asesores de negocios y unidades involucradas, respecto al ingreso de un segundo negocio, en sistema Sysone y su respectiva actualización en sistema EVA.(Seguimiento Unidad de Negocios, Unidad de Tecnología de la Información y Unidad de Procesos y Calidad)
- ✓ Coordinar reunión de trabajo para elaboración de Manual de Organización y funciones de Call Center(Seguimiento : Unidad de Gestión del Potencial Humano, Unidad de Recuperaciones, Unidad de Procesos y Calidad)
- ✓ Coordinar reunión trabajo para elaboración y diseño de Procedimiento de Desembolso en Oficinas Informativas, así como identificar oportunidades de mejora (Seguimiento: Unidad de Operaciones, Unidad de Proceso y Calidad).
- ✓ Coordinar reunión de trabajo con Unidades involucradas (Unidad de Negocios, Riesgos, Operaciones, Asesoría Legal, Recuperaciones y Tecnología de la Información) en el proyecto, para el bosquejo y diseño del Proceso crediticio (Proceso transversal), además de identificar oportunidades de mejora.
- ✓ Coordinar reunión de trabajo con la finalidad de simplificar el número de formatos de Expediente crediticio. Las unidades involucradas serán las siguientes: Unidad de Auditoría Interna, Unidad de Cumplimiento Normativo, Unidad de Asesoría Legal, Unidad de Negocios, Unidad de Prevención y Cumplimiento, Unidad de Conducta de Mercado y Unidad de Procesos y Calidad.
- ✓ Consolidar información e institucionalizar funcionamiento de Oficinas Informativas (Seguimiento: Unidad de Operaciones, Unidad de Procesos y Calidad y Unidad de Negocios).

ACUERDO N°01-2018-PCA

- ✓ Para lograr la ejecución y mejora de lo expuesto, cada Unidad involucrada deberá determinar el colaborador de contacto quien deberá tener decisión en los cambios y/o adecuaciones que se pudieran dar en las mejoras propuestas (Anexo: *Colaborador responsable de cambios*)


 Luis Zuñiga Duque
 Jefe de Procesos y Calidad

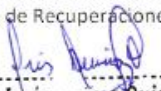
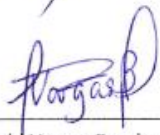
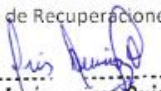

MDCE Carlos Arizaga Jimenez
 Gerente de Negocios
 Caja Municipal de Paita S.A.
 Carlos Arizaga Jimenez
 Gerente de Negocios

Página 2 de 3

Figura 48. Acta de reunión (avance e implementación de propuestas de mejora)-Parte II

Fuente: (CMAC Paita, 2019)

UNIDAD DE PROCESOS Y CALIDAD

 Rody Patiño López Jefe de Operaciones	 Ronald Silva Chira Jefe de Seguridad
 Marco Antonio Talledo Jefe de Recuperaciones	 Ingrid Vargas Barahona Analista de Riesgo Operacional
 Iris Jesús Quiroz Quiroz Jefe de Crédito Prendario Caja Municipalidad de Paíta S.A.	
Iris Jesús Violeta Quiroz Quiroz Jefe de Crédito Pignoraticio	Gustavo Juan Oviedo King Jefe de Gestión del Potencial Humano
 Carlos Nelson Portilla Tirado Jefe de Tecnología de la Información	 Aldo Abril Ricalde Coordinador de la Subunidad de Desarrollo
 Karla Martínez Rumiche Jefe de Logística <i>Vacaciones</i>	 Víctor Raúl Tume Ayala Analista de Inteligencia comercial
 Juan Alberto Mendoza Lalupu Practicante Profesional de Procesos y Calidad	 Edwin Navarro Macalupu Practicante Profesional de Procesos y Calidad

Página 3 de 3

Figura 49. Acta de reunión (avance e implementación de propuestas de mejora)-Parte III

Fuente: (CMAC Paíta, 2019)

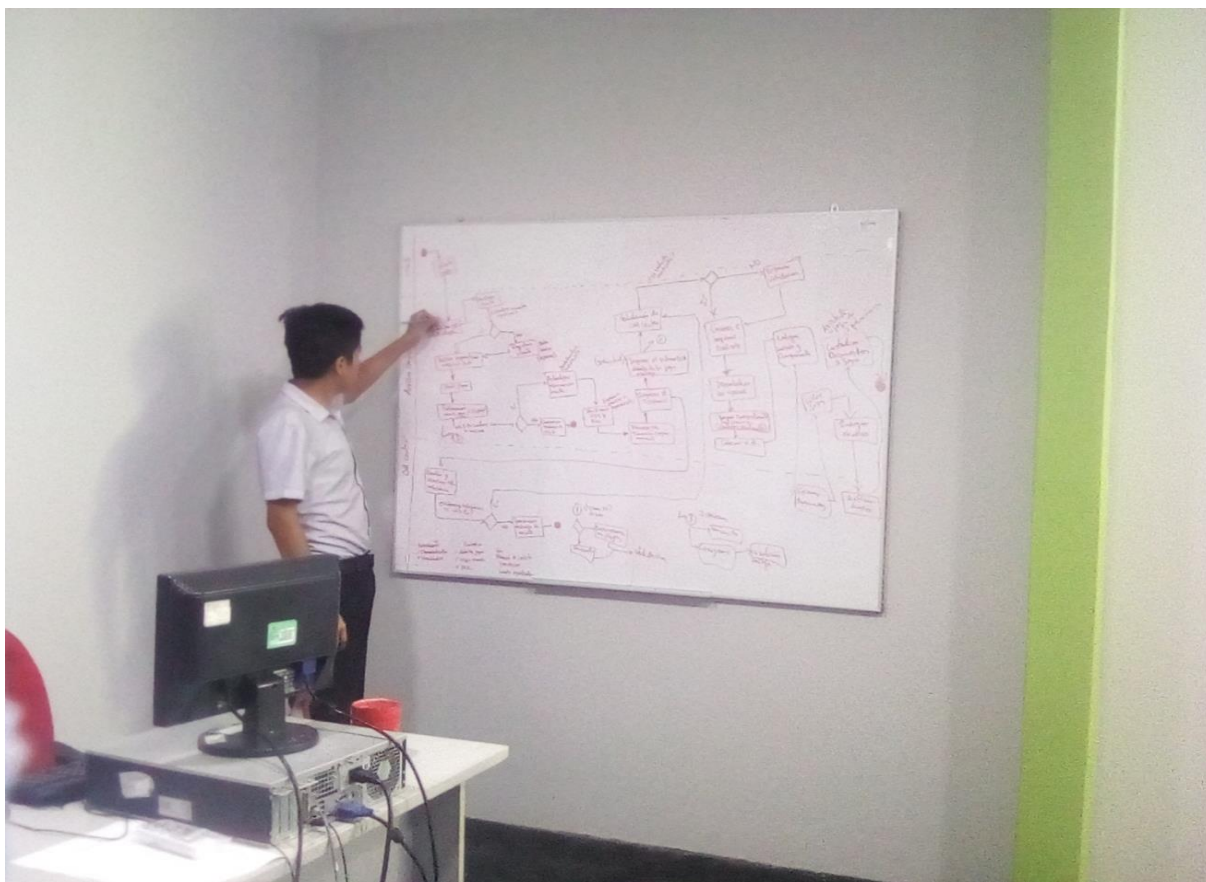
Anexo B-1: Plan y cronograma de capacitación institucional.

Tabla 45. Plan y cronograma de capacitación

	FECHA	AGENCIA	ACTIVIDAD	inicio	fin
Lunes	22/04/2019	Agencia Tarapoto	1. Realizar encuesta de satisfacción del cliente 2. Entrevista con el administrador de Agencia para ver las principales problemáticas del proceso crediticio 3. Evaluar y analizar el contenido de los formatos del expediente crediticio	11:00 a.m.	06:00 p.m.
Martes	23/04/2019	Agencia Tarapoto	1. Realizar encuesta de satisfacción del cliente 2. Entrevista con el administrador de Agencia para ver las principales problemáticas del proceso crediticio 3. Evaluar y analizar el contenido de los formatos del expediente crediticio	08:00a. m	03:00p. m
Martes	23/04/2019	Tarapoto - Oficina Informativa (Tarapoto)	Traslado	03:00 p.m.	06:00 p.m.
miércoles	24/04/2019	Oficina Tarapoto	1. Realizar encuesta de satisfacción del cliente 2. Entrevista con el administrador de Agencia para ver las principales problemáticas del proceso crediticio 3. Evaluar y analizar el contenido de los formatos del expediente crediticio	08:00 a.m.	03:00 p.m.
miércoles	24/04/2019	Tarapoto-Juanjui	Traslado	03:00p m	06:00p m
Jueves	25/04/2019	Agencia Juanjui	1. Realizar encuesta de satisfacción del cliente 2. Entrevista con el administrador de Agencia para ver las principales problemáticas del proceso crediticio 3. Evaluar y analizar el contenido de los formatos del expediente crediticio	08:00 a.m.	03:00 p.m.

	FECHA	AGENCIA	ACTIVIDAD	inicio	fin
Jueves	25/04/2019	Juanjui - Yurimaguas	Traslado	03:00p. m	06:00p. m
Viernes	26/04/2019	Yurimaguas	1. Realizar encuesta de satisfacción del cliente 2. Entrevista con el administrador de Agencia para ver las principales problemáticas del proceso crediticio 3. Evaluar y analizar el contenido de los formatos del expediente crediticio	08:00 a.m.	06:00p. m
Sábado	27/04/2019	Yurimaguas - Tarapoto- Piura	Traslado	8:00a. m	06:00 p.m.
jueves	09/05/2019	Agencia Sechura	1. Realizar encuesta de satisfacción del cliente 2. Entrevista con el administrador de Agencia para ver las principales problemáticas del proceso crediticio 3. Evaluar y analizar el contenido de los formatos del expediente crediticio	08:00 a.m.	06:30 p.m.
Viernes	10/05/2019	Agencia Talara	1. Realizar encuesta de satisfacción del cliente 2. Entrevista con el administrador de Agencia para ver las principales problemáticas del proceso crediticio 3. Evaluar y analizar el contenido de los formatos del expediente crediticio	08:00 a.m.	06:30 p.m.
Sábado	11/05/2019	Agencia Piura	1. Realizar encuesta de satisfacción del cliente 2. Entrevista con el administrador de Agencia para ver las principales problemáticas del proceso crediticio 3. Evaluar y analizar el contenido de los formatos del expediente crediticio	08:00 a.m.	12:30 p.m.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo C-1: Diseño de procedimientos-Unidad de procesos y calidad.**Figura 50.** Diseño y mejora de procesos en la CMAC Paíta

Fuente: (CMAC Paíta, 2019)

Anexo C-2: Seguimiento a la implementación de propuestas.

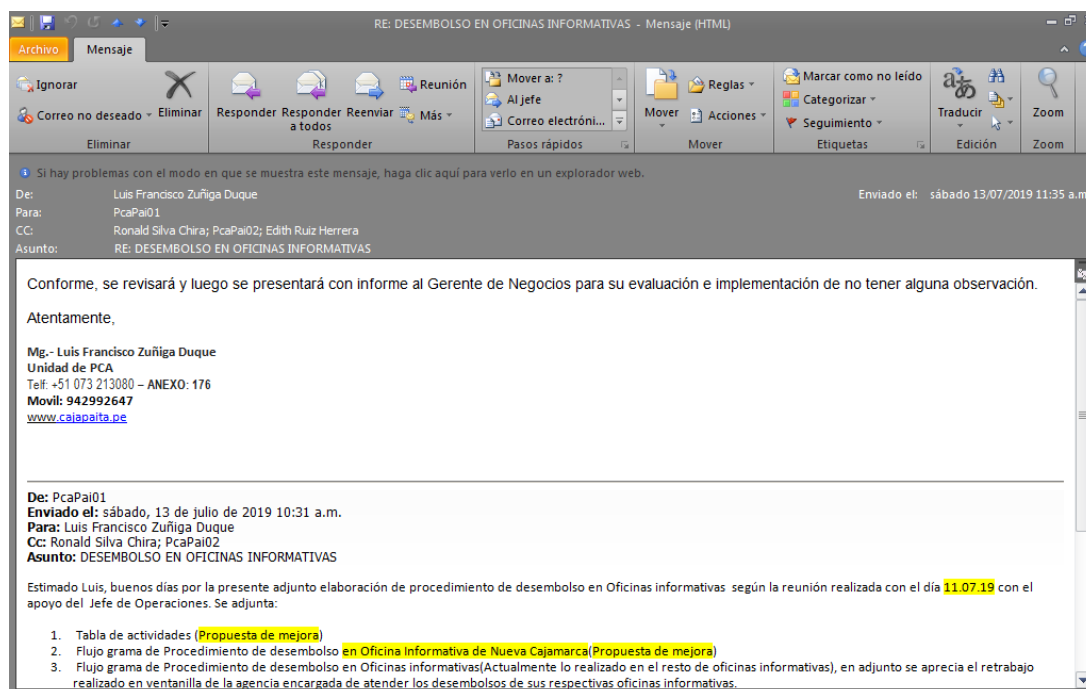


Figura 51. Seguimiento a propuesta de mejora-Parte I

Fuente: (CMAC Paita, 2019)

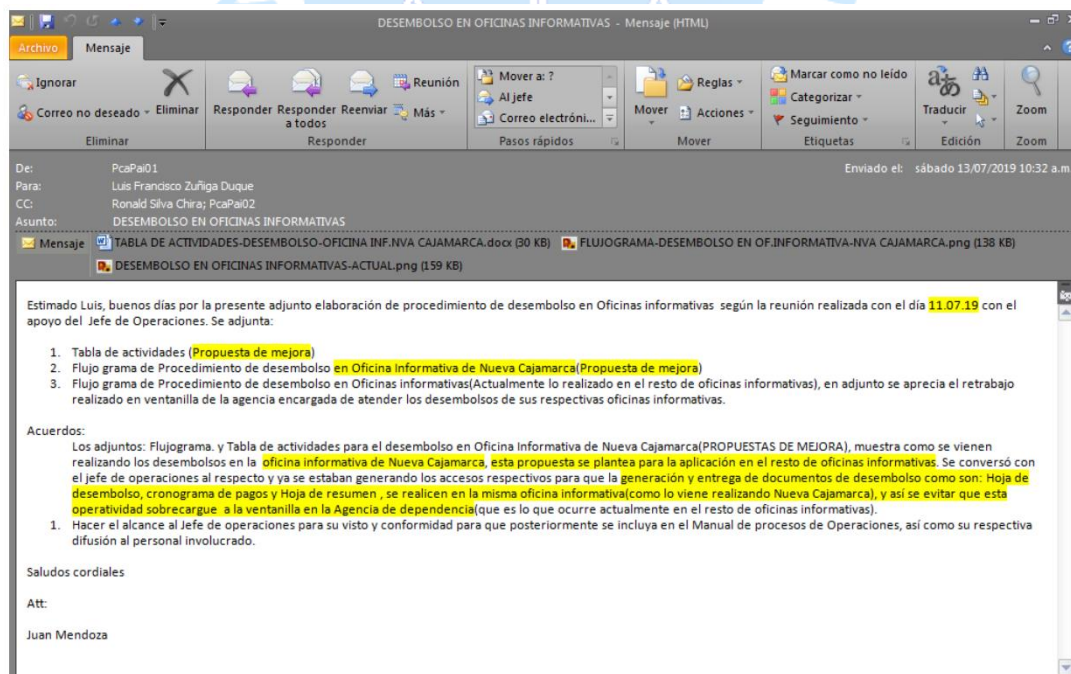


Figura 52. Seguimiento a propuesta de mejora-Parte II

Fuente: (CMAC Paita, 2019)