

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

**“FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE
SISTEMAS”**

“ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS”



**“PROPUESTA DE REDISEÑO DEL PROCESO
SEGUIMIENTO Y CONTROL DE MORA DE LA
CAJA AREQUIPA - AGENCIA HUÁNUCO”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO DE SISTEMAS**

BACHILLER : CARNERO VILLANUEVA, PATRICIA

ASESOR : DR. JORGE HILARIO CÁRDENAS

Huánuco – Perú

2018

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, a mi familia, en especial a mi madre por ser quien me motiva constantemente para que cumpla cada una de mis metas propuestas.

AGRADECIMIENTO

Mi principal agradecimiento es para mis padres que me apoyaron durante toda mi formación profesional y continúan motivando para cumplir con todos mis sueños.

A mi estimado profesor Dr. Jorge Hilario Cárdenas quien con su paciencia y sapiencia supo encaminar la presente tesis.

INDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 6 |
| 1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN | 7 |
| 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA..... | 7 |
| 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 8 |
| 1.2.1. PROBLEMA GENERAL..... | 8 |
| 1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS..... | 8 |
| 1.3. OBJETIVOS..... | 9 |
| 1.3.1. OBJETIVO GENERAL..... | 9 |
| 1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 9 |
| 1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA..... | 9 |
| 1.5. VIABILIDAD..... | 10 |
| 1.6. LIMITACIONES..... | 10 |
| 2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO..... | 11 |
| 2.1. ANTECEDENTES..... | 11 |
| 2.2. BASES TEÓRICAS..... | 12 |
| 2.2.1. Importancia de la Gestión de Procesos..... | 12 |
| 2.2.2. Definición de Proceso..... | 13 |
| 2.2.3. Tipo de Procesos..... | 15 |
| 2.2.4. Mejoramiento de los Procesos..... | 16 |
| 2.2.5. Rediseño de Procesos..... | 16 |
| 2.2.6. Metodología del rediseño de procesos..... | 19 |
| 2.2.7. Gestión de la Cobranza..... | 21 |
| 2.3. DEFINICIONES DE TÉRMINOS..... | 31 |
| 3. CAPÍTULO III: LA ORGANIZACIÓN Y SU DIAGNÓSTICO..... | 36 |
| 3.1. NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN..... | 36 |
| 3.2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN..... | 36 |
| 3.3. RESEÑA HISTÓRICA..... | 36 |
| 3.4. MARCO LEGAL..... | 37 |
| 3.5. ORGANIZACIÓN..... | 38 |
| 3.6. DIRECTORIO..... | 38 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.7. | FINALIDAD | 39 |
| 3.8. | PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES..... | 39 |
| 3.9. | LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS..... | 40 |
| 3.10. | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..... | 40 |
| 3.11. | PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE BRINDA..... | 41 |
| 3.12. | DIGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA CAJA AREQUIPA – AG. HUÁNUCO | 47 |
| 3.13. | ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA..... | 48 |
| 4. | CAPÍTULO IV: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | 52 |
| 4.1. | TIPO DE INVESTIGACIÓN | 52 |
| 4.2. | NIVEL DE INVESTIGACIÓN..... | 52 |
| 4.3. | POBLACIÓN Y MUESTRA | 52 |
| 4.4. | TÉCNICAS DE RECOJO DE DATOS..... | 52 |
| 4.5. | INSTRUMENTOS DE PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS | 53 |
| 5. | CAPÍTULO V: RESULTADOS | 55 |
| 5.1. | DIAGNÓSTICO DEL PROCESO..... | 55 |
| 5.2. | ANÁLISIS DEL PROCESO | 56 |
| 5.3. | PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO..... | 64 |
| 5.4. | REDISEÑO DEL PROCESO | 65 |
| 5.5. | DESARROLLO DE LOS RECURSOS PARA EL PROCESO MEJORADO | 87 |
| 5.6. | EVALUACIÓN DEL MEJORAMIENTO..... | 89 |
| | CONCLUSIONES | 89 |
| | RECOMENDACIONES | 92 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 93 |

INTRODUCCIÓN

La Caja Arequipa es una entidad financiera que siempre está en la búsqueda de la excelencia, pero no escapa a los riesgos que tiene que tomar al momento del otorgamiento de los productos crediticios.

El riesgo de crédito es el tipo de riesgo más importante al que debe hacer frente cualquier entidad financiera. Un indicador de este riesgo es el Índice de Morosidad que representa la cartera de crédito vencida como proporción de la cartera total.

Tener portafolios de clientes con atrasos o incobrables es parte del negocio financiero, el problema radica cuando este porcentaje sobrepasa los límites esperados. El seguimiento de la mora o la cobranza aunque considerado muchas veces como el paso final del ciclo de crédito en realidad juega un papel mucho más integral en este proceso.

En los últimos años las instituciones de Microfinanzas (IFMs), en vista de un nuevo entorno de mercado cada vez más competitivo, han prestado mayor atención en el desarrollo de estrategias y búsqueda de nuevos mecanismos de cobranza fundamentalmente por dos razones: Mayor concentración en actividades de promoción y análisis de créditos y el incremento en los niveles de morosidad institucionales.

La morosidad se ha constituido en la principal causa de las dificultades que han sufrido algunos sistemas financieros y actualmente es un problema que afronta la Caja Arequipa, en especial la Agencia Huánuco que de no controlar podría afectar la viabilidad de la Agencia a largo plazo.

En vista de este problema se planteó la siguiente tesis que lleva por título “Propuesta de Rediseño del Proceso Seguimiento y Control de Mora de la Caja Arequipa - Agencia Huánuco”; aplicando la metodología de Rediseño de Procesos, lo cual nos permitiría incrementar su efectividad.

1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Caja Arequipa es una institución financiera líder dentro del sistema de cajas municipales del Perú, creada con el objetivo estratégico de constituirse en un elemento fundamental de descentralización financiera y democratización del crédito.

La Caja Arequipa maneja un saldo de cartera de colocaciones, al cierre del ejercicio de Junio del 2017 de más de 3,890,495,317 soles, que le ha permitido fomentar la inclusión financiera e impulsar un gran dinamismo económico, que va de la mano con la generación de empleo, bienestar y mejorar la calidad de vida de más de 328,716 clientes y sus familias, donde el 75% de los créditos colocados van directamente a microempresarios.

Sin embargo y pese a toda la tecnología crediticia implementada existe un problema latente que está aquejando a la Caja Arequipa en estos últimos años y es la cartera pesada y la morosidad. El índice de morosidad de la Caja Arequipa según SBS al cierre de Junio del 2017 es de 5.03%.

Apoyo & Asociados Internacionales advierten sobre la cartera pesada y morosidad de la Caja Arequipa, indica que si bien ambos indicadores son menores a los del sistema de cajas, se distancian del rango adecuado para las instituciones con clasificaciones de riesgo similares al de la Caja de Arequipa.

Si bien la clasificadora de riesgo Apoyo & Asociados Internacionales (AAI) destaca que una de las fortalezas de la Caja Arequipa es “la cierta estabilidad en su plana gerencial, independiente del gobierno municipal de turno”, advierte como un riesgo el deterioro de sus indicadores de morosidad y de calificación de cartera.

En el último semestre la clasificadora de riesgo Equilibrium después de la evaluación realizada decidió mantener la categoría B+ a la Caja Arequipa, no obstante a la fecha del análisis la clasificación de la caja se encuentra bajo presión producto del deterioro de su cartera crediticia, situación que ha conllevado a que el primer semestre del año en curso se incrementen las provisiones por malas deudas, impactando en las utilidades de la Caja.

La Agencia Huánuco no es ajena a ésta situación, su índice de morosidad viene incrementándose desde el cierre del 2016, llegando a su punto más alto al cierre de Junio del 2017 según SBS, donde el indicador de morosidad se disparó a 11.34%.

Dicho incremento, se debió a múltiples factores los cuales son los siguientes: Fraude Interno por parte de algunos trabajadores, mala o deficiente evaluación por parte de los analistas, sobrevaloración de los negocios por parte de los analistas presionados por alcanzar las metas propuestas por la Caja, eventos externos como son enfermedad, accidentes, robos o desastres naturales que le pudieran haber suscitado a algunos clientes, incumplimiento del destino del crédito, también la falta de canales de pago en zonas alejadas de la región, y por último una causa fundamental es la ineficiencia del proceso de cobranza que en la Caja Arequipa se denomina Proceso de Seguimiento y Control de mora.

Analizando la situación actual de la Caja Arequipa- Agencia Huánuco es necesario e inminente no sólo preocuparse del problema de la morosidad sino ocuparse, por tal motivo se ha visto por conveniente y justificado la presente investigación de elaborar una propuesta de rediseño del proceso de Seguimiento y Control de Mora de la Caja Arequipa- Agencia Huánuco que nos permitiría incrementar su efectividad.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

1.2.1. PROBLEMA GENERAL:

¿Cuál será la propuesta de rediseño del proceso Seguimiento y control de Mora de la Caja Arequipa – Agencia Huánuco?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS:

- ¿Cuál será el resultado del diagnóstico del proceso Seguimiento y Control de Mora de la Caja Arequipa – Agencia Huánuco?
- ¿Cuál será el resultado del análisis del proceso Seguimiento y Control de Mora de la Caja Arequipa – Agencia Huánuco?

- ¿Cuál será el resultado de la planificación del rediseño del proceso Seguimiento y Control de Mora de la Caja Arequipa – Agencia Huánuco?
- ¿Cuál será el resultado del rediseño del proceso Seguimiento y Control de Mora de la Caja Arequipa – Agencia Huánuco?

1.3. OBJETIVOS:

1.3.1. OBJETIVO GENERAL:

Elaborar una propuesta de rediseño del proceso Seguimiento y Control de Mora de la Caja Arequipa – Agencia Huánuco.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar un diagnóstico del proceso actual de Seguimiento y Control de Mora de la Caja Arequipa – Agencia Huánuco.
- Analizar el proceso Seguimiento y Control de Mora de la Caja Arequipa – Agencia Huánuco.
- Planificar el rediseño del proceso Seguimiento y Control de Mora de la Caja Arequipa – Agencia Huánuco.
- Rediseñar el proceso actual de Seguimiento y Control de Mora Caja Arequipa – Agencia Huánuco.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA:

La presente investigación es muy importante y tiene una justificación metodológica ya que puede ser usada como modelo para mejorar otros procesos de la entidad, para el logro de los objetivos de la organización.

También tiene justificación práctica ya que con la elaboración de ésta investigación se pretende resolver la problemática que presenta el proceso de Seguimiento y Control de Mora puesto que no permitiría incrementar su efectividad y tratar de reducir su índice de morosidad.

1.5. VIABILIDAD:

El desarrollo de la presente investigación es viable ya que se cuenta con la autorización y apoyo de la gerencia de la Caja Arequipa – Agencia Huánuco. Además se cuenta con los recursos necesarios para realizar la investigación como son acceso a la información requerida, recursos económicos, recursos materiales y equipos, infraestructura y potencial humano.

1.6. LIMITACIONES:

Se considera que la única limitación para la investigación podría ser la disposición de los empleados para colaborar en el desarrollo del proyecto, no tanto por la oposición a la investigación sino por el tiempo libre con el que cuentan, ya que trabajan en base a metas y bajo presión, además que su labores diarias, en un 70%, se realizan en el campo.

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES:

2.1.1. Implementación de procesos y políticas para la Recuperación de cartera vencida en las cooperativas de Ahorro y Crédito en la provincia del Azuay Caso: Jardín Azuayo agencia el valle”

Autora: Nube Magdalena Zhumi López- Ecuador, 2013

El objetivo de ésta tesis es implementar un manual de procesos y políticas mediante el diagnóstico de la situación actual de la agencia con el levantamiento de procesos para la recuperación de cartera vencida en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la provincia del Azuay caso Cooperativa “Jardín Azuayo”.

Esta tesis contiene fundamentación científica que recogen las teorías que aportan a los procesos y políticas para recuperar Cartera Vencida, el análisis del entorno tanto interno como externo, la recopilación de la información tanto de socios internos como externos, también se plantea una propuesta para lograr recuperar la cartera vencida y evitar una alta morosidad y por último se llega a las conclusiones y recomendaciones.

Con la aplicación y ejecución de los procedimientos y políticas se podrá contribuir a la institución financiera para dar solución a los problemas concretos de cartera vencida de socios, los cuales les ayudara a tener una mayor solvencia y liquidez a la Cooperativa.

2.1.2. Propuesta de Rediseño de los Procesos de Administración de Servicios Internos de Banco Solidario S.A.

Tesis para optar el grado de Maetría

Autor: Ana Luisa Ludeña Encalada - Ecuador

Esta tesis muestra el desarrollo de la propuesta de rediseño de los procesos críticos de la Administración de Servicios Generales de Banco Solidario. Para ello, ha sido necesaria la aplicación de conceptos de Gestión y Rediseño de Procesos con la finalidad de que sea una propuesta que faculte el establecimiento de mejoras adecuadas a las necesidades de la organización.

El análisis realizado permitió visualizar al Macroproceso de Administración de Servicios Generales de Banco Solidario como un sistema diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes internos y como estos se pueden ver mejorados en su productividad, que a su vez facultan el mantener una administración óptima de los recursos internos; y, el cumplimiento hacia los Organismos de Control.

La propuesta se desarrolló en función de la aplicación de una metodología de Rediseño de Procesos, la cual un generó un análisis inicial que ha sido la “arte medular del trabajo y que ha permitido se planteen mejoras importantes a los procesos en pos de eficiencia y eficacia en la Administración de Servicios Generales de Banco Solidario, los subprocesos objeto del rediseño fueron:: Administración de Proveedores, Compras y Administración de Contratos, Procesamiento de Pagos; y, Manejo de Correspondencia y Servicios. El impacto generado a la organización se asocia directamente con actividades controladas, eficientes, productivas y con valor agregado al cliente interno y externo, lo que nos permite establecer la posibilidad real de adoptar la propuesta con la finalidad de mejorar la gestión institucional.

2.2. BASES TEÓRICAS:

2.2.1. Importancia de la Gestión de Procesos:

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como:

- ✓ La forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos.
- ✓ Una estructura diferente a la clásica estructura funcional y en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización.
- ✓ Una visión y un grupo de herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes.

La Gestión por Procesos le permite a una organización establecer de manera clara, concisa y organizada la forma en como cada uno de sus componentes interactúan dentro de la misma, con la finalidad de diseñar, desarrollar y

producir determinados bienes o servicios destinados a beneficiar de manera directa las necesidades de los clientes externos, es decir:

- ✓ Alinea los objetivos de la organización a las necesidades y expectativas de los clientes.
- ✓ Genera valor en la organización.
- ✓ Demuestra cómo están estructurados los flujos de información y materiales.
- ✓ Demuestra gráficamente la realización de las actividades así como la interacción de cada una de las relaciones entre funcionarios, proveedores y clientes.

Sin embargo, es importante tomar en cuenta que no todos los procesos son concebidos o diseñados con la finalidad de satisfacer todas las necesidades de los clientes; en muchos de los casos, procesos de suma importancia para la generación de valor hacia el cliente no se encuentran claramente diseñados y comunicados, por lo que se hace necesario conocer la composición de la organización para realizar propuestas coherentes con los objetivos de la misma y lograr definiciones claras de los procesos para generar un impacto beneficioso en la gestión.

Es importante mencionar que la estrategia, estructura, cultura, sistemas, competencias y un liderazgo combinados y enfocados en los procesos centrales de la organización generan un poderoso nivel de mejoramiento y alineamiento del manejo organizacional.

En base a lo expuesto, es de vital importancia establecer la definición y los componentes de un proceso con la finalidad de diseñar la presente propuesta, ya que ésta se conforma en su generalidad por la estructura de los procesos.

2.2.2. Definición de Proceso:

Según Hammer (1994) citado por Aguirre (2007, p. 23). Un proceso es “un grupo organizado de actividades relacionadas que trabajan en conjunto para el logro de un objetivo generando valor al cliente.” Esta definición de proceso

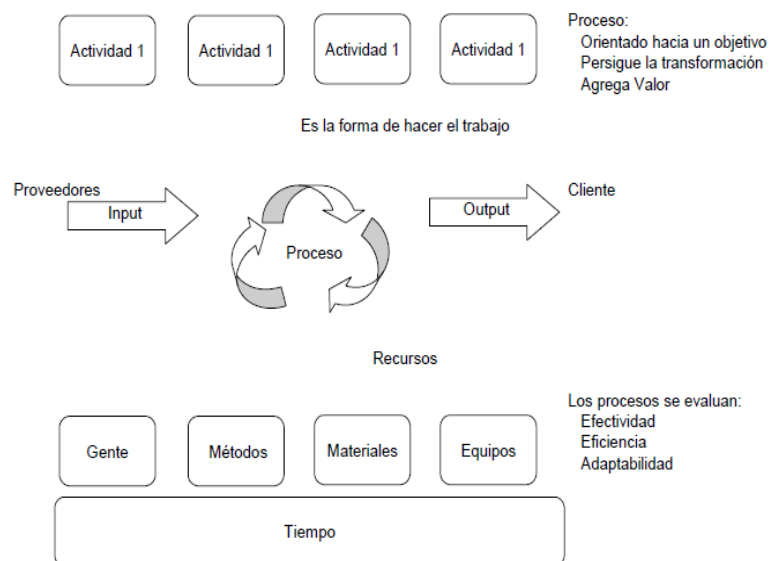
bastante clara, establece que los procesos no solamente son un conjunto de actividades, sino también una serie organizada de actividades, las cuales deben cumplirse todas para el logro de un objetivo. Por otro lado, se define proceso como “Cualquier actividad o grupo de actividades que emplea un insumo que, al agregarle valor, suministra un producto a un cliente externo o interno”.

Esta definición expresa varios puntos sobre un proceso:

- Es un conjunto de actividades, no solo una.
- Las actividades comprendidas no están hechas al azar, las mismas están relacionadas y organizadas.
- Las actividades de un proceso deben trabajar en conjunto para conseguir un objetivo común.
- Los procesos existen para crear valor agregado al cliente, sean éstos externos o internos a la organización.

En base a esto, es necesario mencionar que un proceso es el enlace de las actividades organizacionales dentro de un núcleo coherente de funciones y responsabilidades; los procesos son únicos ya que tienen la habilidad de alinear y administrar los componentes de la organización y contribuir al desarrollo de la empresa en su conjunto

GRÁFICO 1: MODELO DE UN PROCESO



2.2.3. Tipo de Procesos :

Las organizaciones utilizan diferentes tipos de procesos para administrar las actividades de una empresa, éstos son:

- **De Gerenciamiento o Estratégicos:**

Procesos usados en la dirección y administración de la organización, generalmente son administrados por los líderes de la organización, a través del establecimiento, desarrollo e implementación de la misión, visión, estrategias y los objetivos, así como las evaluaciones de desempeño de las metas propuestas. Éstos también son la base y el soporte estratégico de los procesos de la organización.

- **De Negocio:**

Procesos que reflejan las competencias únicas de la empresa y son su misión principal, se establecen con la finalidad de generar valor agregado al cliente externo, y son los principales procesos sobre los cuales la organización debe enfocarse para la implementación de mejoras.

- **De Soporte:**

- Existen para dar soporte a las actividades de negocios y de administración de la organización, dependiendo de su impacto en costos, recursos, tecnologías, etc., éstos pueden ser estandarizados o tercerizados, el principal ejecutor de éstos es la parte interna de la organización.

En base a lo expuesto, se puede decir que la importancia de la Gestión de Procesos dentro de las organizaciones radica en que éstas son tan eficientes como lo son sus procesos, y que todos deben estar alineados e integrados de manera efectiva y sistémica en toda la organización, con la finalidad de mejorar de manera constante el desempeño de la misma. Adicionalmente,

representan el know how de la empresa y de cada una de las actividades relacionadas con la generación de valor al cliente.

Una vez que se ha definido la importancia de la Gestión de Procesos es necesario conocer a continuación las definiciones de los Procesos y el impacto que genera el Rediseño de los mismos.

2.2.4. Mejoramiento de los Procesos:

El mejoramiento de procesos es una metodología que permite a las empresas identificar los procesos importantes en la cadena de valor, para luego graficarlos e identificar las mejoras estructurales. Las mejoras usualmente tienen que ver con la eliminación de cuellos de botella, reprocesos, actividades que no añaden valor, esfuerzos perdidos, división del trabajo innecesaria, inconsistencia en las actividades, etc.

El mejoramiento de procesos es una metodología orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización.

En base a lo expuesto y según lo señalado en el libro de H. James Harrington, se establece la existencia de tres metodologías de mejoramiento de procesos, tales como: Rediseño de Procesos, Reingeniería de Procesos, Benchmarking, mismas que dependiendo de las necesidades son aplicadas dentro de las organizaciones. En la mayoría de los casos, los procesos susceptibles de mejoramiento se relacionan con Operaciones, Contabilidad y Finanzas, Ventas y Marketing.

2.2.5. Rediseño de Procesos:

Esta metodología se fundamenta en la selección de un proceso existente, para eliminar el gasto, reducir el tiempo de ciclo y mejorar la eficacia del proceso. Después de que el proceso es simplificado, la automatización y la tecnología de la información son aplicadas, maximizando la capacidad del proceso a través de la mejora de la eficacia, la eficiencia, y su adaptabilidad. Al rediseño de procesos a veces se lo llama la mejora enfocada, porque ésta concentra el esfuerzo en un proceso actual. Esta metodología es una de las más usadas debido a que el nivel de riesgos es menor y el nivel de costos es más bajo.

El Rediseño de procesos puede contener las siguientes actividades: Eliminación de burocracia, Evaluación de valor agregado, Duplicación o Eliminación, Simplificación, Reducción de tiempo de ciclo, Corrección de errores, Mejora de proceso, Simplificación de Lenguaje, Estandarización, Relación con proveedores, Automatización, Mecanización, Computarización y Tecnología de Información.”

Bajo esta definición, es importante mencionar que no todos los procesos son susceptibles de un rediseño debido a que no todos son estratégicos dentro de la organización, ni todos generan o agregan valor al cliente, por lo que es de suma importancia identificar los procesos más importantes de la organización, así como los sistemas, políticas y estructuras que soportan a los procesos de mayor relevancia.

Para Harrington (2006, p. 64) el rediseño de procesos se fundamenta en (...) la selección de un proceso existente, para eliminar el gasto, reducir el tiempo de ciclo y mejorar la eficacia del proceso. Después de que el proceso es simplificado, la automatización y la tecnología de la información son aplicadas, maximizando la capacidad del proceso a través de la mejora de la eficacia, la eficiencia, y su adaptabilidad (...).

Al rediseño de procesos a veces se lo llama la mejora enfocada, porque ésta concentra el esfuerzo en un proceso actual. Esta metodología es muy usada debido a que el nivel de riesgos es menor y el nivel de costos es más bajo.

Por su parte Bernhard Hitpass (2011) nos detalla que el (...) Rediseño de Procesos tiene como objetivo mejorar el grado de competitividad a través de técnicas de optimización de procesos. El mayor impacto de un rediseño se tiene si el análisis comienza con los eventos generados por los clientes y los resultados que llegan a ellos, por ejemplo, solicitudes, pedidos, pagos, reclamos, etc. Las dimensiones de optimización en el rediseño son: reducción de los tiempos de ciclo, mejoramiento de la calidad de los productos y servicios y reducción de costos (...) El rediseño establece los cambios que deberán efectuarse en la situación actual y detalla cómo se ejecutarán los

nuevos procesos. Es la fase más importante, ya que se definirán las nuevas formas de operar y su desempeño. Los ámbitos en los que influye el rediseño son:

- Estructural: Cambio en el proceso mismo (cambian las operaciones, se eliminan duplicidades, etc.).
- Productividad: Análisis de ciclo y costeo de actividades.
- Responsabilidades: Se modifica la asignación de responsabilidad (personal, centralizar o descentralizar responsabilidades, etc.).
- Integración: Mejorar el grado de integración entre la capa de la estrategia, operacional (procesos) y tecnología (producción y TI).
- Incorporación de tecnología: Automatización de procesos, aplicación de tecnologías móviles, integración de sistemas, etc.

Para una mayor claridad de las ideas bases para la metodología de rediseño de procesos se elaboró la Tabla 1 que muestra un cuadro comparativo desarrollado por Aguirre (2007) en donde se precisan 5 pasos que se seguirán en el presente estudio.

TABLA 1: CUADRO DE METODOLOGÍA DE REDISEÑO DE PROCESOS

| | REDISEÑO DE PROCESOS |
|------------------------------------|---|
| CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES | Se realizan cambios importantes en procesos críticos. Se diseñan nuevos procesos para soportar nuevos servicios o líneas de productos. |
| IMPACTO Y PROBLEMAS | Es la metodología más usada debido a su amplio rango de aplicación como por ejemplo el rediseño de procesos previo a la implantación de sistemas ERP, introducción de nuevos productos, innovación en el servicio, entre otros. |
| PASOS DE LA METODOLOGÍA | a) Analizar los procesos b) Planear el proyecto |

| | |
|--|---|
| | <p>c) Diseñar o rediseñar el proceso</p> <p>d) Desarrollar los recursos para el proceso mejorado</p> <p>e) Evaluación del Mejoramiento (Harmon, 2003)</p> |
|--|---|

Fuente: Elaboración propi, basado en Aguirre, S. 2007.

2.2.6. Metodología del rediseño de procesos:

Según Aguirre (2007), se describen los pasos de la metodología para implementar un rediseño de procesos en base a lo expuesto por Harmon (2003).

a. Analizar los procesos:

Aguirre menciona que para lograr un correcto análisis es necesario establecer indicadores de gestión de los procesos, de modo que permitan medir su estado actual y comparar el desempeño actual con el esperado. Este análisis de diferencias debe producir como resultado el señalamiento de los procesos sobre los cuales la organización debe enfocar su mejoramiento. Es importante aclarar que esta autoevaluación es distinta a los sistemas de evaluación de desempeño de los procesos, los cuales son continuos en el tiempo y se realizan sobre indicadores específicos del día a día del negocio. La autoevaluación, por otro lado, se efectúa en un tiempo delimitado, lo que permitirá proporcionar una visión general del desempeño de los procesos y de la organización en un momento determinado.

b. Planear el Proyecto:

Una vez determinados los procesos que se van a mejorar o rediseñar y el resultado esperado en términos de desempeño, se debe realizar la planeación del proyecto de mejoramiento. Como un primer paso se establecen metas medibles del proyecto de mejoramiento, expresadas en términos de indicadores que se deben mejorar. Para la ejecución del proyecto es importante definir un equipo de trabajo con roles, actividades y un tiempo de dedicación específico. Para asegurar que el

proyecto se cumpla dentro de las fechas previstas se debe prever un plan de acción con un cronograma de trabajo donde se incluyan todas las actividades correspondientes al diagnóstico, diseño e implantación de los cambios y que concluyen con la evaluación del proyecto de mejoramiento.

c. Rediseñar el proceso:

El objetivo del análisis y rediseño de procesos es asegurar que éstos sean eficaces (lo que tiene que ver con sus resultados en términos de tiempos de respuesta y calidad) y eficientes (lo que tiene que ver con el uso de recursos). Para la generación de alternativas de mejoramiento se debe establecer el contexto organizacional adecuado, para lo cual es altamente recomendable estructurar talleres de mejoramiento de procesos con la participación del talento humano de la empresa incluyendo a los responsables de la ejecución del proceso. En estos talleres es importante generar un entorno para la generación de ideas de mejoramiento, lo que produce dos resultados que han sido comprobados por la experiencia práctica: reduce la resistencia al cambio para la implantación de las soluciones y, además, el personal que conoce el detalle de la operación y el día a día del proceso hace que la gente que conoce genera las mejores alternativas de mejoramiento. Los nuevos procesos se presentarán, luego, documentados mediante diagramas de flujo, donde se especifique el desarrollo del proceso, y mediante hojas de vida del proceso, donde se encuentren los objetivos, alcance y normatividad del proceso.

d. Desarrollar los recursos para el proceso mejorado:

La implantación de los cambios es tal vez la etapa crítica que va a determinar el éxito del mejoramiento. Por ello, en esta etapa, es de vital importancia realizar un adecuado plan de acción donde se consideren las necesidades de capacitación generadas para el adecuado funcionamiento de los nuevos procesos. Así mismo, se deben adecuar los procesos de comunicación con los empleados,

clientes, proveedores y con todos los involucrados en los cambios previstos. Como parte de la implantación se deben tener en cuenta las necesidades logísticas en cuanto a reorganización de los puestos de trabajo, así como las nuevas necesidades tecnológicas, entre otras.

e. Evaluación del mejoramiento:

Una vez se implantan los cambios es de vital importancia la evaluación de los resultados logrados con el proyecto con respecto a las metas establecidas en la etapa de planeación. De igual forma, se debe realizar la evaluación económica de los resultados del proyecto en cuanto a los recursos usados y el impacto económico generado. Como parte de esta etapa es recomendable documentar todos los resultados del proyecto y las lecciones aprendidas, pues ello servirá para construir una base de conocimiento organizacional en proyectos de mejoramiento de procesos.

2.2.7. Gestión de la Cobranza

2.2.7.1. Cobranza: Según Ettinger y Goliet (2000) define que la cobranza es fundamental para el éxito de cualquier negocio que vende a crédito, cualquiera que sea la amplitud del negocio, sus utilidades dependen especialmente del ciclo y la frecuencia de reinversión de su capital. La cobranza es un proceso por el cual los gerentes de crédito determinan la capacidad de liquidez con la que deben contar para realizar sus diferentes actividades de inversión.

2.2.7.2. La Gestión de Cobranza: La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones. Algunas

acciones típicas en la gestión de la cobranza se describen a continuación:

- a) **Análisis del caso:** ¿Quién es el cliente? ¿Cuál es su situación? ¿Cuáles fueron las condiciones para el otorgamiento del crédito? ¿Por qué cayó en mora? Aquí podemos considerar fuentes internas y externas de información como centrales de riesgo, relación de deudores, etc.
- b) **Contacto con el cliente:** ¿Qué información registra el cliente? ¿Dónde está ubicado el cliente? ¿Cuáles acciones ya fueron ejecutadas?
- c) **Diagnóstico:** ¿Cuál es el problema a raíz de la morosidad actual? ¿Qué tipo de cliente tenemos?
- d) **Generación de alternativa:** ¿Cuáles son las posibles soluciones? El objetivo de esta acción es la venta del beneficio para crear una cultura de pago en el cliente.
- e) **Obtención de compromisos de pago:** ¿Realizamos una buena negociación? La IMF debe identificar claramente, cuándo, dónde, cómo y cuánto pagará el cliente, y recordar, por ejemplo, que el cliente que está en una situación de sobreendeudamiento o disminución de ingresos establecerá una jerarquía en el pago de las deudas. ¿Logramos que el cliente le dé prioridad al pago de este crédito?
- f) **Cumplimiento de compromisos de pago:** ¿El cliente cumplió con el compromiso de pago en la fecha indicada? ¿Demuestra que quiere pagar? El objetivo es mostrar consistencia a lo largo de toda la gestión de cobranza. No basta el compromiso y la actitud positiva del cliente hacia el pago; los gestores de cobranza deben realizar seguimiento a los compromisos de pago.
- g) **Registro de Acciones:** ¿Las acciones están siendo coordinadas? Es importante considerar o ponerse en el lugar de la persona que continuará la gestión de cobranza.

- h) Seguimiento del caso:** ¿Conocemos la actual situación del cliente y las acciones realizadas?
- i) Intensificación de las acciones:** ¿Cuál es la acción a tomar que nos permita recobrar el activo de manera más inmediata? ¿Cuáles son los activos que el cliente posee? ¿Qué podemos recuperar con una acción legal? En esta fase el interés es recuperar el activo aún a costa de perder al cliente.
- j) Definiendo los créditos “pérdida”:** Es importante también que las IMF definan Claramente las condiciones para reconocer la pérdida de un crédito, es decir - cuando la gestión de cobranza ha finalizado. Puede ser cuando se ha agotado todas las estrategias posibles para la recuperación de la deuda y/o cuando la probabilidad de pago es muy baja. En general, se debe analizar el costo-beneficio de las medidas judiciales, reportando el cliente moroso, y otras acciones permitidas por ley.

2.2.7.3. Formas de Cobranza:

1. Cobranza Personal (directa)
2. Contador Intermediarios (Gestores y Agencias de Cobranza)
3. Intermediación Bancaria
4. Por correo postal o electrónico
5. Centros de Recaudación
6. De la elección que se tome sobre las formas de cobranza dependerá el costo del mismo.

2.2.7.4. Tipos de cobranza: Se puede decir que en nuestro país, dentro del conocimiento general y legal, se dan tres tipos de cobranza, atendiendo a su proceso de ejecución:

- a) Cobranza Formal:** La que se realiza mediante los responsables directos de la cobranza, utilizando los medios y procedimientos regulares para ejecutar el cobro ya sea a través de los propios cobradores de la empresa o de intermediarios

calificados, si ese fuera el caso. Este proceso debe ser programado analizado y sometido a revisión por parte de los responsables de la administración del negocio antes de elegir el tipo de cobranza. Se entiende que la empresa solo decidirá recurrir a otros tipos de cobranza cuando haya agotado todas las medidas y recursos necesarios para el pronto pago y que por esta circunstancia se pone en peligro la relación Cliente-Empresa.

b) Cobranza Judicial: En este tipo de cobranza la empresa puede o no intervenir directamente. En los casos en que intervenga, está considerada dentro de su personal de línea o asesoría a un gestor, o abogado especialista en cobranza judicial. En caso inverso, podrá recurrir a una agencia de cobranzas independiente, las mismas que ofrecen servicios de cobranza judicial y extrajudicial. Su procedimiento se adecua a las disposiciones jurídicas y legales que la legislación les ha señalado. No está demás decir que llegar a una cobranza judicial, por los costos y tiempo que esta representa, es muy perjudicial para la empresa, considerando que en épocas inflacionarias, o recesivas la erosión del dinero afecta considerablemente al capital a la empresa.

c) Cobranza Extra-judicial: La cobranza extra-judicial deriva de al anterior en lo que respecta a la iniciación del proceso legal; marcando diferencias cuando el deudor se somete a una transacción fuera de juicio, a fin de evitar el incremento de costos, pérdida de tiempo y molestias para ambas partes; por tal motivo se llegan a un arreglo extrajudicial. Frecuentemente se programan nuevas fechas de pago, con gastos mínimos adicionales, o también recurrir a la recuperación de la mercadería si se consideró en el contrato de venta la

devolución de la mercadería con cláusulas específicas que determinen tal operación. La elección del tipo de cobranza dependerá de la modalidad del crédito, clase y condiciones del cliente, lugar del domicilio donde debe hacerse la cobranza, gastos de transporte y gastos de localización y ejecución, etc. Como el objetivo de la cobranza es una vez más, ejecutar el cobro, esta elección dependerá de la acción que derive de prever una cobranza efectiva acorde con las exigencias de la empresa cual es; de recuperar su capital en el tiempo programado y con la simplicidad que exige este proceso.

2.2.7.5. Central de Riesgo: La central de riesgo es un sistema integrado de registros de riesgos financieros, crediticios, comerciales y de seguros, conteniendo información consolidada y clasificada sobre los deudores de las empresas. Existen centrales de riesgo privadas y la Central de Riesgos de la SBS que es pública y se rige por lo dispuesto en los artículos 158°, 159°, y 160° de la Ley N° 26702. Las instituciones de crédito reportan a los usuarios para ser incluidos en la Central de Riesgos de la SBS; las entidades privadas manejan datos de diversas fuentes. Esta ley señala además que las empresas del sistema financiero tiene la obligación de comunicar periódicamente a la SBS cómo se encuentran las deudas de sus clientes, encargándose la SBS de consolidar la información y ponerla a disposición de los usuarios, empresas del sistema financiero y centrales de riesgo privadas. Es importante señalar que la información crediticia que figura en la central de riesgos de la SBS, no solo se refiere a la condición de cumplimiento en la que se encuentran los créditos en un momento dado, sino que también registra el comportamiento histórico de los mismos, de tal manera que se mantiene en el sistema como un indicador del cumplimiento de la obligación adquirida. En tal sentido la información reportada en la Central de Riesgos por las entidades del sistema financiero queda registrada en el histórico, y por lo tanto no pueden ser eliminadas.

2.2.7.6. Tipos de Créditos: Según la Superintendencia de Banca y Seguros, la cartera de créditos será clasificada en 8 tipos.

- 1. Créditos Corporativos:** Son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que poseen un nivel de ventas anuales mayor a 200 millones de nuevos soles. Adicionalmente se consideran como corporativos a los créditos soberanos, a los créditos concedidos a bancos multilaterales de desarrollo, a entidades del sector público, a intermediarios de valores, a empresas del sistema financiero, a empresas de seguros, a empresas administradoras de fondos de pensiones, así como los financiamientos a patrimonios autónomos y patrimonios fideicometidos.

- 2. Créditos a Grandes Empresas:** Son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que poseen al menos una de las siguientes características: Ventas anuales mayores a 20 millones de nuevos soles, pero no mayores a 200 millones de nuevos soles; el deudor es emisor de instrumentos de deuda en el mercado de capitales. En caso de que las ventas anuales del deudor sean superiores o inferiores al umbral, por (2) años consecutivos, se deberá reclasificar.

- 3. Créditos a Medianas Empresas:** Son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que tienen un endeudamiento total en el sistema financiero superior a S/. 300 000 nuevos soles (o su equivalente en moneda extranjera) y ventas anuales no mayores a S/. 20 millones. En caso las ventas anuales del deudor fuese mayor de S/. 20 millones durante (2) años consecutivos, o el deudor hubiese realizado alguna emisión en el mercado de capitales, los créditos del deudor deberán ser reclasificados, así mismo si el endeudamiento

total en el sistema financiero fuese no mayor a S/. 300 000, por (6) meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados.

- 4. Créditos a Pequeñas Empresas:** Son aquellos créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero es superior a S/. 20 000 nuevos soles pero no mayor a S/. 300 000 nuevos soles (o su equivalente en moneda extranjera), Como créditos a pequeñas empresas o microempresas, dependiendo del nivel de endeudamiento. En caso de que el endeudamiento total del deudor sean superiores o inferiores al umbral, por (6) meses consecutivos, deberá reclasificar.
- 5. Créditos a Microempresas:** Son aquellos créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero es no mayor a S/. 20 000 nuevos soles (o su equivalente en moneda extranjera). En caso de que el endeudamiento total en el sistema financiero del deudor excediese posteriormente los S/. 20 000, por (6) meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados.
- 6. Créditos de Consumo Revolvente:** Son aquellos créditos que se otorgan a personas naturales, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero es no mayor a S/. 300 000 nuevos soles (o su equivalente en moneda extranjera), en este tipo de crédito se permite que los saldos pendientes fluctúen en función de las propias decisiones del deudor. En caso de

que el endeudamiento total en el sistema financiero del deudor excediese posteriormente los S/. 300 000, por (6) meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados.

7. Créditos de Consumo No-Revolvente: Son aquellos créditos otorgados a personas naturales, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero es no mayor a S/. 300 000 nuevos soles (o su equivalente en moneda extranjera), en este tipo de crédito no se permite que los saldos pendientes fluctúen en función de las propias decisiones del deudor. En caso de que el endeudamiento total en el sistema financiero del deudor excediese posteriormente los S/. 300 000, por (6) meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados.

8. Créditos hipotecarios para vivienda: Son aquellos créditos destinados a la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, siempre que tales créditos se otorguen amparados con hipotecas debidamente inscritas, pudiendo otorgarse los mismos por el sistema convencional de préstamo hipotecario, de letras hipotecarias o por cualquier otro sistema de similares características.

2.2.7.7. Clasificación del deudor: Según la Superintendencia de Banca y Seguros la clasificación del deudor está determinada principalmente por su capacidad de pago, definida por el flujo de fondos y el grado de cumplimiento de sus obligaciones.

La clasificación de los deudores de una cartera de créditos responde a cinco categorías denominadas con los siguientes números:

- **Categoría Normal (0):** Si el deudor es clasificado en categoría Normal (0), esto significa que es capaz de atender holgadamente todos sus compromisos financieros, es decir, que

presenta una situación financiera líquida, bajo nivel de endeudamiento patrimonial y adecuada estructura del mismo con relación a su capacidad de generar utilidades, cumple puntualmente con el pago de sus obligaciones.

- **Categoría con Problemas Potenciales (1):** Si la clasificación está en la categoría con Problemas Potenciales (1), esto significa que el deudor puede atender la totalidad de sus obligaciones financieras, sin embargo existen situaciones que podrían comprometer la capacidad futura de pago del deudor. Los flujos de fondos del deudor tienden a debilitarse y se presentan incumplimientos ocasionales y reducidos.
- **Categoría Deficiente (2):** Si es clasificado en categoría Deficiente (2), esto quiere decir que el deudor tiene una situación financiera débil y un flujo de caja con problemas para atender normalmente la totalidad de sus compromisos financieros, esto no le permite atender el pago de la totalidad del capital y de los intereses de las deudas, pudiendo cubrir sólo estos últimos y además incumplimientos mayores a 60 días y que no exceden de 120 días.
- **Categoría Dudosa (3):** La categoría Dudoso (3), significa que es altamente improbable que el deudor pueda atender a la totalidad de sus compromisos financieros. El deudor no puede pagar ni capital ni intereses, presentando una situación financiera crítica y muy alto nivel de endeudamiento, con incumplimientos mayores a 120 días y que no exceden de 365 días.
- **Categoría Pérdida (4):** Si la clasificación es considerada en categoría Pérdida (4), esto quiere decir que las deudas se consideran incobrables pese a que pueda existir un valor de

recuperación bajo en el futuro. El deudor ha suspendido sus pagos, siendo posible que incumpla eventuales acuerdos de reestructuración. Además, se encuentra en estado de insolvencia decretada, ha pedido de su propia quiebra, presentando incumplimientos mayores a 365 días.

Estos rangos establecen los períodos de atraso permitidos para los ocho tipos de crédito consignados en la Resolución SBS N° 11356-2008.

Para un mejor entendimiento de la clasificación del deudor teniendo en cuenta el tipo de crédito se muestra la siguiente tabla:

TABLA 2: CLASIFICACIÓN DEL DEUDOR TENIENDO EN CUENTA EL TIPO DE CRÉDITO

| CATEGORÍA DEL RIESGO | EN CRÉDITOS COORPORATIVOS, GRANDES EMPRESAS Y MEDIANAS EMPRESAS | EN CRÉDITOS A PEQUEÑAS EMPRESAS, MICROEMPRESAS DE CONSUMO REVOLVENTE Y CONSUMO NO REVOLVENTE | EN CRÉDITOS HIPOTECARIOS PARA VIVIENDA |
|-------------------------|---|--|--|
| 0 NORMAL | Puntual en el pago | 0 - 8 días | 0 - 30 días |
| 1 P. POTENCIALES | 1 - 60 días | 9 - 30 días | 31 - 60 días |
| 2 DEFICIENTE | 61 - 120 días | 31 - 60 días | 61 - 120 días |
| 3 DUDOSO | 121 - 365 días | 61 - 120 días | 121 - 365 días |
| 4 PERDIDA | Más de 365 día | Más de 120 días | Más de 365 días |

Fuente: Elaboración propia, basado en la información de Superintendencia de Banca y Seguros.

2.3. DEFINICIONES DE TÉRMINOS:

Los siguientes conceptos servirán para dar un mayor entendimiento del enfoque en procesos:

- **Proceso:** Secuencia de actividades relacionadas entre sí, que emplean ENTRADAS (INPUTS), le agregan valor a éstas, transformándolas en SALIDAS (OUTPUTS) que se suministran a clientes (internos o externos). Los procesos utilizan los recursos y controles para poder transformar las entradas en salidas y alcanzar los objetivos de la organización.
- **Proveedor:** Persona, puesto, proceso u organización que provee al proceso de las entradas requeridas. El proveedor debe cumplir con las especificaciones de las entradas, demandadas por el proceso. El proveedor transfiere valor al proceso cuando cumple con las especificaciones de las entradas.
- **Entrada del Proceso:** Elementos que desencadenan la realización del proceso. La entrada es lo que va ser transformado para obtener la salida del proceso, las entradas pueden ser materiales y/o información. Deben cumplir los requerimientos del proceso. Las entradas, también deben tener especificaciones, para poder determinar si son de calidad.
- **Salida del Proceso:** Son los elementos producidos (bienes y servicios) por el proceso. Las salidas deben cubrir los requerimientos y expectativas del cliente del proceso. Las salidas deben contar con especificaciones que permitan determinar si son o no de calidad. “Flujo de salida”: unidades producidas en un intervalo de tiempo. Las salidas de un proceso pueden ser las entradas de otro proceso.
- **Cliente:** Es el siguiente paso en el proceso. Personas, procesos u organizaciones que utilizan los resultados del proceso. La gestión por procesos se enfoca al cliente, lo que comprende:

- ✓ Identificación del cliente.
 - ✓ Conocer sus necesidades y expectativas, expresados en características de tiempo, cantidad, propiedades, facilidad de uso y percepciones de valor.
 - ✓ Diseñar las salidas (bienes o servicios).
 - ✓ Diseñar los procesos.
 - ✓ Medir la satisfacción del cliente.
- **Flujo del Proceso:** Secuencia de actividades para transformar las entradas en salidas. Se puede representar a través de:
 - ✓ Diagrama de Bloques.
 - ✓ Diagrama de Flujo.
 - ✓ Diagrama de Operaciones (DOP).
 - ✓ Diagrama de Análisis de Actividades (DAP).
- **Recursos del Proceso:** Referido a los elementos TANGIBLES del proceso:
 - ✓ Personal.
 - ✓ Materia Prima e Insumos.
 - ✓ Maquinaria.
 - ✓ Equipos.
 - ✓ Herramientas.
 - ✓ Repuestos.
 - ✓ Energía.
 - ✓ Infraestructura.
- **Controles del Proceso:** Referido a los elementos INTANGIBLES del proceso. Son mecanismos que gobiernan el CÓMO, CUÁNDO y DÓNDE se realizan los procesos. Determinan qué acción tomar cuando ocurren ciertos eventos o condiciones.
 - ✓ Objetivos.
 - ✓ Sistemas de monitoreo y control.
 - ✓ Procedimientos, instrucciones, métodos de trabajo.
 - ✓ Plan de producción, ventas, compras, mantenimiento, etc.

- ✓ Especificaciones (estándares).
 - ✓ Capacitación y entrenamiento.
 - ✓ Legislación.
 - ✓ Programas de control automáticos.
-
- **Mapas de Procesos:** Una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

 - **Modelado de Procesos:** Un modelo es una representación de una realidad compleja. Realizar el modelado de un proceso es sintetizar las relaciones dinámicas que en él existen, probar sus premisas y predecir sus efectos en el cliente. Constituye la base para que el equipo de proceso aborde el rediseño y mejora y establezca indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.

 - **Macroproceso:** Son los grandes procesos o procesos genéricos de la empresa, que en conjunto dan una visión de cómo opera la organización.

 - **Proceso/Subproceso:** Partes definidas de un macroproceso/proceso. Pueden ser paralelos o secuenciales y contribuyen a la misión del macroproceso/proceso.

 - **Actividad:** Acciones que forman un proceso. Por lo general están encargadas a un área funcional.

 - **Tarea:** Micro acciones que forman una actividad. Es la subdivisión más pequeña del proceso.

- **Límites del Proceso:** Definen el alcance del proceso, al identificar el principio y término del proceso. Permite identificar los departamentos y puestos involucrados. Existen dos tipos de límites. Límite técnico y límite físico.

- **Dueño del Proceso:** Responsable por el proceso y las salidas del mismo. Asegura la eficacia y la eficiencia de manera continua. Es el que toma las decisiones claves y puede asignar recursos de la organización al proceso. Responsable de mantener la relación con otros procesos de la organización y establecer requerimientos adecuados.

- **Participantes:**
 - ✓ Miembros de la organización que participan en la ejecución del proceso.
 - ✓ Son responsables por la parte del proceso que ejecutan.
 - ✓ Se establece relacionando el flujo del proceso con los puestos de la organización.

- **Tiempo de Ciclo:** Es el lapso de tiempo requerido para obtener una unidad de la salida o productos. La reducción del tiempo de ciclo permite una mayor productividad de la organización y reducción de costos.

- **Costo del Proceso:** El mejor método de costeo, para este propósito, es el denominado Costeo por Actividades (ABC). El ABC parte del concepto de que el costo es generado por el proceso al utilizar los recursos. Entonces mejorando el proceso se utilizará menos recursos con la consecuente reducción de los costos.

- **Indicador:**
 - ✓ Es un criterio que juzga o mide el desempeño de un proceso.
 - ✓ Lo que no se puede medir, no se puede controlar.
 - ✓ Lo que no se puede controlar, no se puede mejorar.

- **Cobranza:** Acciones tomadas para la prevención y recuperación de créditos morosos.
- **Refinanciación de un crédito:** La modificación de un crédito existente, desembolsado por la institución crediticia, en respuesta a la incapacidad de pago de un cliente en el largo plazo; generalmente involucra ajustes en las condiciones iniciales del crédito y podría incluir también la ampliación del monto del crédito; clientes son requeridos a cumplir algunas condiciones previas. Generalmente el crédito esta vencido, y se genera una sola operación en el caso que el cliente tenga varios créditos con la institución.
- **Reestructuración o Reprogramación de un crédito:** La modificación de un crédito existente en respuesta a la incapacidad de pago del cliente en el corto plazo, generalmente se trata de modificaciones en el plazo y frecuencia de pago del crédito. . Generalmente el crédito está al día.
- **Crédito moroso o en atraso:** Créditos sin recibir el pago de una cuota en el día de vencimiento; generalmente se define el cliente en mora después de un día de atraso en el pago de su cuota.
- **Moroso:** Define al término moroso a la persona física o jurídica que no ha cumplido una obligación a su vencimiento.
- **Deudor:** Es aquella persona o empresa que está obligada a satisfacer una deuda; partimos de que el origen de la deuda es de carácter voluntario, es decir, que el deudor decidió libremente comprometerse al pago de dicha obligación.
- **Acreeedores:** Define Un acreedor es aquella persona legítimamente actualizada para exigir el pago o cumplimiento de una obligación contraída por dos partes con anterioridad.

3. CAPÍTULO III: LA ORGANIZACIÓN Y SU DIAGNÓSTICO

3.1. NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:

“CAJA AREQUIPA – AG.HUÁNUCO”

3.2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:

La CAJA AREQUIPA es una institución de intermediación micro financiera de derecho público, con autonomía económica, financiera y administrativa.

La Agencia Huánuco es la sede de la región Oriente de la Caja Arequipa, la agencia más importante y modelo de toda la región.

3.3. RESEÑA HISTÓRICA:

Nacimiento de Caja Arequipa

La Caja Arequipa se constituyó como asociación sin fines de lucro por Resolución Municipal N° 1529 del 15 de julio de 1985 al amparo del Decreto Ley N° 23039. Su único accionista desde su constitución es la Municipalidad Provincial de Arequipa.

Su funcionamiento fue autorizado por Resolución de la Superintendencia de Banca y Seguros Nro. 042-86 del 23 de enero de 1986, la misma que le confiere como ámbito geográfico de acción las provincias del departamento de Arequipa, además de comprender todo el territorio nacional.

La Caja Arequipa, empresa dedicada a la micro intermediación financiera, inició operaciones el 10 de marzo de 1986 con el objetivo de beneficiar a los diversos sectores de la población que no contaban con respaldo financiero de la banca tradicional, su primer local fue la Agencia Selva Alegre, con dirección en la calle Mariscal Benavides 101-Cercado.

Caja Arequipa en la actualidad

La Caja Arequipa, en la actualidad cuenta con más de 1,500,000 clientes, ofreciendo productos y servicios financieros para todas las necesidades de la población, y promoviendo el ahorro, lo que la ha convertido en indiscutible líder de la categoría.

Hoy en día cuenta con 131 agencias, distribuidas en todo el país y una creciente red de atención que asciende a más de 100' Agentes Caja Arequipa, más de 156 cajeros automáticos propios, 9965 agentes Kasnet a nivel nacional así como 438 cajeros de la Red Unicard en Lima, Callao y el norte del país.

Caja Arequipa - Agencia Huánuco

La Agencia Huánuco se apertura el día 10 de marzo del 2008, su local se encuentra ubicado en el Jr. Huallayco Nro 985, en el distrito, provincia y departamento de Huánuco, contando con 10 colaboradores.

A la fecha cuenta con 30 colaboradores, con una cartera de clientes de 2612 en productos crediticios y 2735 clientes en productos de ahorro.

La cartera total de créditos es de 26,802,334 soles.

3.4. MARCO LEGAL:

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, fueron creadas por el D.L. 23039, norma que regulaba el funcionamiento de las Cajas Municipales ubicadas fuera del perímetro de Lima y Callao. En mayo de 1990 fue promulgado el D.S. 157-90EF, el cual adquiere jerarquía de ley por el Decreto Legislativo 770 en 1993.

En la actualidad la ley 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Ley Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguro promulgada en diciembre de 1996, dispone en su quinta disposición complementaria que las cajas municipales como empresas del sistema financiero sean regidas además por las normas contenidas en sus leyes respectivas.

Las cajas municipales como empresas financieras están supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros y el Banco Central de Reserva, sujetándose a las disposiciones sobre encaje y otras normas obligatorias, así mismo de acuerdo a ley son miembros del Fondo de Seguro de Depósitos. La Ley General permite el crecimiento modular de operaciones de las instituciones financieras, así la Caja Arequipa, es la única institución no bancaria que cumple con los requisitos exigidos para poder operar nuevos productos y servicios, según lo dispone el art. 290 de la Ley General.

3.5. ORGANIZACIÓN:

Gerencia Mancomunada

En la ciudad de Arequipa, su sede principal, Caja Arequipa cuenta con una Gerencia Mancomunada la cual está conformada por tres gerencias centrales: Gerencia Central de Negocios, Gerencia Central de Administración y Operaciones, y Gerencia Central Finanzas y Planeamiento, quienes ejercen la representación legal de la Empresa y actúan de manera mancomunada, tomando acuerdos en Comité de Gerencia siendo responsables de la marcha administrativa, económica y financiera. Son aceptados y autorizados por la FEPCMAC y la Superintendencia de Banca y Seguros:

- Sr. Wilber Dongo Díaz
Gerente Central de Negocios.
- Sr. Ramiro Postigo Castro
Gerente Central de Finanzas y Planeamiento.

3.6. DIRECTORIO:

Características del directorio:

- Ejerce la representación institucional.
- Formula y aprueba los lineamientos de política general.
- No tiene facultades ejecutivas (DS 157-90-EF, Art. 9)
- Son nominados por el Concejo Provincial y aceptados y autorizados por la FEPCMAC y la Superintendencia de Banca y Seguros.

Conformación del Directorio: Es conformado por 7 directores:

- Tres representantes del Concejo Provincial (dos de mayoría, uno de minoría)
- Un representante del Clero
- Un representante de la Cámara de Comercio
- Un representante de los microempresarios
- Un representante de COFIDE.

Y los representantes actuales del directorio son los siguientes:

- Sr. César Augusto Arriaga Pacheco
Presidente del Directorio, Representante del Clero
- Sr. José Vladimir Málaga Málaga
Vicepresidente del Directorio, Representante de la Municipalidad Provincial de Arequipa (mayoría)
- Sr. Carlos Domingo Cano Nuñez
Director, en representación de COFIDE S.A. – Corporación Financiera de Desarrollo
- Sr. Diego Muñoz-Nájar Rodrigo
Director, en representación de la Cámara de Comercio
- Sr. José Alejandro Suarez Zanabria
Director, en representación de la Municipalidad Provincial de Arequipa (mayoría)
- Sr. Javier Santiago Torres Alvarez
Director, en representación de la Municipalidad Provincial de Arequipa (minoría)
- Sr. Felix Alfredo Cruz Suni
Director, en representación de los Pequeños Comerciantes o Productores

3.7. FINALIDAD:

3.7.1. MISIÓN:

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

3.7.2. VISIÓN:

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

3.8. PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES:

- **Integridad:** Generar confianza y actuar de manera coherente con los principios éticos, reglamentos internos y valores organizacionales.

- **Colaboración:** Trabajar de forma coordinada complementando habilidades y conocimientos para alcanzar objetivos compartidos, dando crédito a los demás por sus contribuciones y logros.
- **Eficacia:** Cumplir con los objetivos propuestos de manera consistente aún bajo circunstancias difíciles, alcanzando los resultados esperados.
- **Servicio:** Cultivar relaciones sólidas y de largo plazo con los clientes, logrando superar sus expectativas dando lo mejor de cada colaborador.

3.9. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Según el Plan Estratégico 2017- 2020, los lineamientos estratégicos de la Caja Arequipa son los siguientes:

- Crecimiento enfocado
- Rentabilidad
- Orientación al cliente
- Eficiencia y Productividad
- Desarrollo del Capital Humano
- Calidad de Cartera

3.10. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: Teniendo en cuenta la misión de la institución y según el Plan Estratégico 2017-2010, los objetivos estratégicos por cada lineamiento de la Caja Arequipa son los siguientes:

- **Crecimiento enfocado:**
 - ✓ Crecer en colocaciones en productos actuales.
 - ✓ Optimizar estructura de fondeo.
 - ✓ Fortalecer patrimonio.
- **Rentabilidad:**
 - ✓ Incrementar rentabilidad.
- **Orientación al cliente:**

- ✓ Liderar la satisfacción de clientes.
- ✓ Fortalecer el posicionamiento de la marca “Caja Arequipa”
- **Eficiencia y Productividad:**
 - ✓ Mejorar eficiencia operativa.
- **Desarrollo del Capital Humano:**
 - ✓ Mejorar el clima laboral.
- **Calidad de Cartera:**
 - ✓ Gestionar cartera.
 - ✓ Gestionar la cobranza.

3.11.PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE BRINDA:

La Caja Arequipa brinda a sus clientes los siguientes productos y servicios:

3.11.1.PRODUCTOS DE AHORRO:

- a) **AHORRO MÓVIL:** Modalidad de ahorro libre en moneda nacional ó extranjera dirigida a personas naturales o jurídicas, que le permite disponer de su dinero en cualquier momento de acuerdo a sus necesidades y requerimientos. Puede realizar un número ilimitado de movimientos sin costo alguno.
- b) **PLAZO FIJO:** Sistema de ahorro a largo plazo dirigido a personas naturales o jurídicas que buscan darle mayor rentabilidad a sus ahorros, sin riesgos, con plena seguridad y rentabilidad garantizada. El plazo del depósito puede variar desde 31 a 1080 días.
- c) **CTS:** Depósitos que por ley le corresponden a todo trabajador como beneficio social por el tiempo de servicio brindado a una empresa, dicho depósito sirve como fondo previsor en caso de cese del trabajador.

- d) **ÓRDENES DE PAGO:** Modalidad de ahorro dirigido a personas naturales ó jurídicas, que permite realizar pagos a terceros de manera formal a través de las Órdenes de Pago (similares a cheques), emitidas por la Caja Arequipa, es una forma segura y rápida de efectuar pagos sin tener que manejar efectivo.

3.11.2. PRODUCTOS DE CRÉDITO:

a) CRÉDITOS PYMES:

- **CAPITAL DE TRABAJO:**

- ✓ **Capital de Trabajo:** Otorgado a personas naturales y jurídicas, que desarrollan una actividad económica de comercio, producción o servicios y que tengan necesidad de capital de trabajo.
- ✓ **Paralelo:** Otorgado a personas naturales y jurídicas, que desarrollan una actividad económica de comercio, producción o servicios y que tengan necesidad de capital de trabajo.
- ✓ **Línea de Crédito:** Otorgado a personas naturales y jurídicas, que desarrollan una actividad económica de comercio, producción o servicios, que tengan necesidad de capital y cuenten con un buen historial crediticio en el sistema financiero.
- ✓ **Línea de Crédito Preferencial:** Otorgado a personas naturales y jurídicas, que desarrollan una actividad económica de comercio, producción o servicios, que necesitan de capital y que cuenten con buen historial crediticio en la CMAC Arequipa.
- ✓ **Micropyme:** Otorgado a personas naturales, específicamente a micro empresarios ubicados en los diferentes centros comerciales, mercados, ferias o a micro productores que cumplan con cualquiera de las siguientes características:
 - No cuentan con vivienda propia o stand propio.
 - Desarrollan su actividad en locales que aún no cuentan con la documentación formal de propiedad de su stand.
 - No son propietarios pero cuentan con derechos de uso.

- Cuentan con locales alquilados con periodos de permanencia en el centro comercial.
 - ✓ **Micropyme Puntualito:** Otorgado a Clientes que tengan o hayan tenido créditos Micropymes, con buen comportamiento de pago y exclusivos de la CMAC, específicamente a micro empresarios ubicados en los diferentes centros comerciales, mercados, ferias o a micro productores.
- **ACTIVO FIJO:**
 - ✓ **Maquinaria y Equipo:** Otorgado a personas naturales y jurídicas, que desarrollan una actividad económica de comercio, producción o servicios y que tengan necesidad de adquirir maquinarias o equipos o ambos.
 - ✓ **Local Comercial:** Otorgado a Personas naturales y jurídicas, que desarrollan una actividad económica de comercio, producción o servicios y que tengan necesidad de:
 - Adquisición de local comercial o vivienda productiva.
 - Remodelación, ampliación, construcción o refacción de local comercial o vivienda productiva.
- **AGROPECUARIO:**
 - ✓ **Ganadero:** Otorgado a personas naturales o jurídicas productoras de leche, que sean proveedores de las empresas: Gloria, Laive, así como de centros de acopio de leche (Cal) u otros similares.
 - ✓ **Agropecuario:** Otorgado a personas naturales o jurídicas que desarrollan actividades agropecuarias y que tienen necesidades de financiamiento para el ciclo de producción de cultivos o ciclo de crianza de animales.
 - ✓ **Cosechando:** Otorgado a Personas Naturales o Jurídicas dedicadas a la actividad agrícola, que tengan necesidades de Capital de Trabajo, para el mantenimiento y cosecha de sus cultivos.

b) CRÉDITOS CONSUMO:

- **PRENDARIO:** El crédito prendario o pignoraticio será concedido a personas naturales que mediante la entrega física de alhajas u otros objetos de oro y/o plata en garantía mobiliaria.
- **PERSONAL DIRECTO:** Otorgado a personas naturales, con rentas comprendidas dentro de la cuarta y quinta categoría.
- **LÍNEA DE CRÉDITO CON DEPÓSITO PALZO FIJO Y CTS:** Otorgado a personas naturales que presenten como garantía una Cuenta de Depósito a Plazo Fijo o el Saldo Disponible de su CTS.
- **CONVENIO DESCUENTO POR PLANILLA:** Otorgado a personas naturales, con rentas comprendidas dentro de la quinta categoría y que laboren en una empresa que tenga convenio aprobado de descuento por planilla con la CMAC Arequipa.
- **MICROCONSUMO:** Otorgado a personas naturales, con rentas comprendidas dentro de la cuarta y quinta categoría, que no cuenten con vivienda propia y que estén imposibilitados de presentar un fiador con domicilio propio, pero que sin embargo cuenten con antigüedad laboral y perciban ingresos de carácter fijo y permanente.
- **ADMINISTRATIVO:** Otorgado a trabajadores que se encuentren en planilla de la CMAC-Arequipa.

c) CRÉDITOS PARA FINES DE VIVIENDA:

- **HIPOTECARIO VIVIENDA:** Crédito otorgado a personas naturales, que tengan alguna de las siguientes necesidades:
 - Compra de vivienda.
 - Construcción de vivienda.
 - Ampliación, remodelación, refacción o mejoramiento de vivienda.
 - Adquisición de terreno para vivienda.
- **CAJA CONSTRUYE:** Otorgado a personas naturales y/o jurídicas que tengan necesidad de construir, ampliar, remodelar o mejorar su vivienda

y/o local comercial, con montos menores de inversión, sin necesidad de constituir una garantía hipotecaria sobre el inmueble.

- **MI VIVIENDA:** Dirigido a personas naturales, que deseen financiar su vivienda nueva o construcción. Nivel de ingresos provenga de ingresos dependientes o independientes. Que no tengan vivienda propia en cualquier localidad del país.
 - **TECHO PROPIO:** Dirigido a Personas naturales que deseen financiar vivienda nueva, construcción o mejoramiento de vivienda. Cuyo nivel de ingresos provenga de ingresos dependientes o independientes. Que no tengan vivienda propia en cualquier localidad del país. No haber sido beneficiado por programas del estado.
- d) **CRÉDITOS VEHICULARES:** Otorgado a personas naturales, con rentas comprendidas dentro de la primera, tercera, cuarta y quinta categoría; y personas naturales que desarrollan una actividad de manera informal; que tengan necesidad de adquirir un vehículo de uso particular.

3.11.3. SERVICIOS DE CANALES ELECTRÓNICOS:

- a) **TARJETA DE DÉBITO VISA:** Medio de pago innominado otorgado a personas naturales que mantienen vigentes depósitos de ahorro o CTS. Además de tener acceso a los Canales Electrónicos (Cajamáticos, Cajeros Automáticos, Cyber Caja, Rapicajas), esta tarjeta puede ser utilizada en la compra de bienes y pago de servicios en establecimientos afiliados y autorizados.
- b) **CYBER CAJA:** Es un servicio Web, a través del cual puede realizar diversas operaciones en línea desde cualquier PC que tenga acceso a Internet y ubicada en cualquier lugar del mundo. Está dirigido a personas naturales, clientes de La Caja que cuenten con su Tarjeta de Débito VISA y clave de acceso.

- c) **CAJAMÁTICOS O CAJEROS AUTOMÁTICOS:** Los Cajeros Automáticos conocidos también como ATM's (Automated Teller Machine) son dispositivos electrónicos ubicados a nivel Nacional e Internacional usados básicamente para extraer dinero. Los Cajeros Automáticos se encuentran afiliados a la Red Visa y a la Red Unibanca.

- d) **AGENTES RAPICAJA:** Son operadores de servicios constituidos por personas naturales o jurídicas que funcionan en establecimientos propios o de terceros, que conforme a un acuerdo contractual están facultados para realizar determinadas operaciones financieras, bajo responsabilidad de La Caja.

- e) **SALDOMÁTICO:** Los Cajamáticos son terminales computarizados ubicados en Red de Agencias de La Caja a través de los cuales se pueden realizar diversas operaciones en línea.

3.11.4. OTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS:

- a) **RED DE AGENCIAS:** Son las agencias que posee la Caja Arequipa en todo el Perú, que son aproximadamente 60 y que están al servicio de sus clientes.

- b) **MICROSEGURO DE VIDA CAJA:** Seguro de Vida con respaldo de la Positiva Vida Seguros y Reaseguros, este seguro cobertura fallecimiento, reembolso por gastos de sepelio y desamparo familia súbito.

- c) **SEGURO DE PROTECCIÓN DE TARJETA:** El Seguro de Protección de Tarjeta de Débito de la Caja Arequipa ofrece las mejores coberturas para

asegurar tu tarjeta, contra robo, defraudaciones, estafas o malversaciones cometidas por terceros utilizando ilícitamente la tarjeta de débito.

d) ONCOCAJA: Seguro oncológico que te cubre desde los exámenes preventivos, de diagnóstico y el tratamiento de la enfermedad.

e) SERVICIO DE RECAUDACIÓN: Servicio que permite disminuir gastos operativos y realizar el cobro de cuotas, pensiones y pagos de una manera fácil, ordenada y segura, se elimina gastos de recaudación, personal de cobranza y traslado de efectivo.

3.12.DIGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA CAJA AREQUIPA – AG. HUÁNUCO:

MATRIZ FODA: Se realizó el diagnóstico organizacional actual de la Caja Arequipa – Ag. Huánuco mediante el Análisis FODA, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual éste compite. A continuación mostramos la Matriz FODA:

TABLA 3: MATRIZ FODA DE LA CAJA AREQUIPA – AG. HUÁNUCO

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|-------------------------|--|--|
| ANÁLISIS INTERNO | <p>F1.Posicionamiento dentro del sistema de Cajas a nivel de la Región Huánuco.</p> <p>F2.Solidez patrimonial.</p> <p>F3.Diversidad de productos y servicios financieros a medida de cada necesidad.</p> <p>F4.Diversificación de cartera.</p> | <p>D1. Incremento de la morosidad.</p> <p>D2.Deficiencia en el proceso de seguimiento y control de mora.</p> <p>D3.Falta de planeamiento estratégico para la recuperación de cartera pesada.</p> <p>D4.Falta de apoyo de áreas administrativas como el Área Legal para gestionar las recuperaciones, dichas áreas están centralizadas en la zona centro.</p> |
| | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| ANÁLISIS EXTERNO | <p>O1.Formalización de alianzas estratégicas o convenios no sólo con instituciones sino con asociaciones de comerciantes.</p> <p>O2.Crecimiento económico del segmento PYME.</p> <p>O3.Alta demanda insatisfecha de productos Microfinancieros.</p> <p>O4.Porcentaje alto de mercado no bancarizado (rural).</p> | <p>A1. Incremento de la competencia en el segmento de mercado objetivo (CMAC, CRAC, Edpymes, Cooperativas y Bancos).</p> <p>A2.Sobreendeudamiento de los clientes.</p> <p>A3.Injerencia política.</p> <p>A4.Destrucción del mercado e introducción de “malas prácticas”.</p> |

Fuente: Elaboración propia.

3.13.ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA:

Según el análisis FODA realizado a la Caja Arequipa- Ag. Huánuco se evidencia que todas sus debilidades están relacionadas con el deterioro de la cartera, es decir por el incremento del índice de la morosidad.

Existe la opinión común que la morosidad comienza cuando el cliente falla en el pago puntual de una cuota, generando así un problema de cobranza. Sin embargo, muchos problemas en la cobranza podrían evitarse si las instituciones micro

financieras se aseguraran que los procesos previos al proceso de cobranza son conducidos correctamente. A continuación son algunos de los errores más comunes que ocurren dentro de los subprocesos antes de la cobranza:

- Promoción: El producto no responde a las necesidades reales de los clientes; falta una clara definición del cliente objetivo; el destino del crédito difiere del destino pretendido con el producto; no se promociona “la relación crediticia a largo plazo” sobre la base del pago oportuno de las cuotas del crédito; falta de capacitación del asesor de crédito, vendedor, etc.
- Evaluación: Fallas en la aplicación correcta de la metodología de crédito como: El monto del crédito sobrepasa la capacidad del negocio o los clientes presentan sobreendeudamiento; cliente tiene malas referencias o actitud negativa hacia el pago puntual; no se verifica la consistencia de la información o no existe control de la documentación; carencia de políticas claras para la renovación de créditos. Falta de herramientas para el análisis y control del riesgo; herramientas que permitirían mayor entendimiento de la probabilidad de no pago del cliente, identificando las causas en el entorno que podrían afectar la recuperación de un crédito desembolsado y alertar a la alta gerencia acerca de los múltiples eventos asociados con un débil identificación de los riesgos operacionales (fraudes, deficiente infraestructura, contradicciones y vacíos en los procesos, etc.).
- Aprobación: Decisiones son influenciadas por la presión de alcanzar metas; se toman de manera subjetiva, basadas en la confianza o experiencia del asesor de crédito sin el debido análisis de crédito.
- Desembolso: Ausencia de un análisis objetivo para el establecimiento de las condiciones del crédito: monto a prestar, plazo, monto de la cuota, fecha más oportuna para el pago de las cuotas del crédito; falta de motivación del cliente para el pago oportuno debido a la carencia de educación y recordación al cliente durante el desembolso ; no existen canales alternativos de pago como Internet, agentes y redes de pago que pueden reducir los costos de transacción para los clientes; errores operativos en la formalización del crédito como no identificación del titular o falta de firmas en los contratos y documentos de crédito. Otro aspecto a considerar es el retraso en el desembolso de créditos, que podría ocasionar la pérdida de la oportunidad de

inversión y consecuentemente la desviación de los fondos del crédito o su uso para fines de consumo.

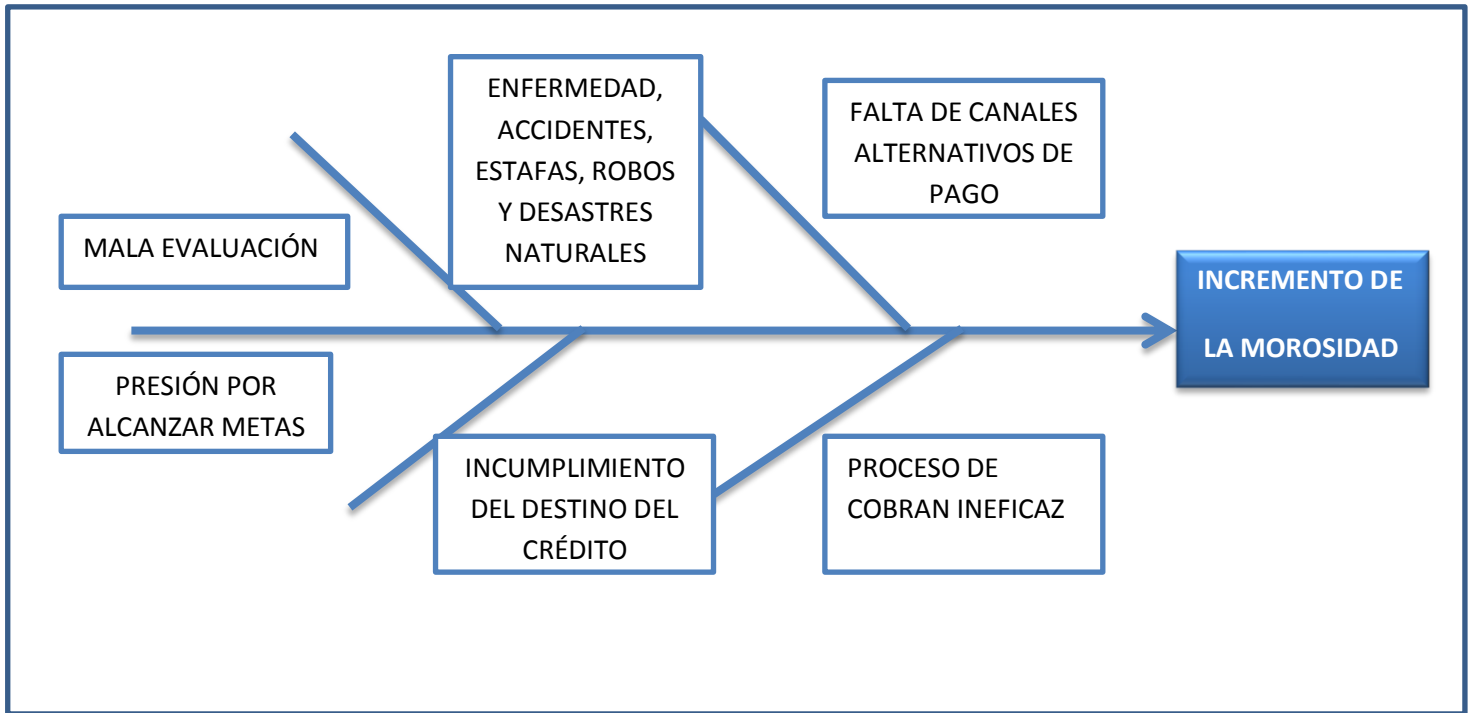
Sumado a esto también se puede evidenciar niveles elevados de morosidad por problemas exógenos que pueden ser enfermedades, robos, accidentes, estafas, desastres naturales y demás contingencias.

Pero adicional a los posibles errores en los subprocesos y los problemas exógenos, las altas tasas de morosidad resultan de la falta generalizada de planeación en el proceso de cobranza o seguimiento de mora o de su incorrecta praxis, frecuentemente la gestión de cobranza se aprecia como una actividad secundaria y en muchas organizaciones inexistentes, o sin una estrategia definida.

Por tal motivo en ésta investigación nos abocaremos en el análisis del proceso “Seguimiento y Control de Mora de la Caja Arequipa- Ag. Huánuco”, para poder realizar una propuesta de rediseño, ya que se considera que el proceso no está siendo efectivo, y muestra de ello es el incremento de la morosidad, además que el proceso de cobranza ineficaz es una de las causas del incremento de la morosidad que se puede manejar con mayor control ya que es una falencia propia de la organización.

A continuación se muestra el Diagrama de Ishikawa del Incremento de la Morosidad:

GRÁFICO 2: DIAGRAMA DE ISHIKAWA DEL INCREMENTO DE LA MOROSIDAD



Fuente: Elaboración propia.

4. CAPÍTULO IV: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN:

El tipo de investigación que utilizamos fue de tipo Aplicada, ya que se buscó la resolución de problemas prácticos inmediatos, este tipo de investigación se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación.

4.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN:

El nivel de una investigación viene dado por el grado de profundidad, según el alcance del objetivo general y objetivos específicos.

Por la profundidad, fue una Investigación Descriptiva, porque se tuvo como objetivo central la descripción de la situación, se determinó cómo es y cómo se manifiesta una situación.

4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA:

En este caso la población y muestra es el Proceso de Seguimiento y Control de Mora de la Caja Arequipa – Agencia Huánuco.

4.4. TÉCNICAS DE RECOJO DE DATOS:

Para recolección de datos e identificación del problema utilizaremos las siguientes técnicas:

- ✓ **ENCUESTAS:** Esta técnica la usamos al inicio de la investigación para la recolección de datos, para recabar información de la forma cómo se está realizando en proceso “Seguimiento y Control de Mora”, las encuestas la utilizamos con todos los involucrados del proceso a los Analistas de Créditos,

Analistas Senior de Créditos, Gerente de Agencia, Analista Senior de Cobranza y el Jefe de Plataforma.

Las encuestas aplicadas en la investigación están adjuntadas en los Anexos.

- ✓ **.ENTREVISTAS:** Esta técnica la utilizamos también al inicio de la investigación, se realizó de forma personalizada a todos los colaboradores de la Caja Arequipa- Ag. Huánuco que están involucrados en el proceso “Seguimiento y Control de Mora”, con la finalidad de comprender como es que realizan su trabajo día a día.

Las entrevistas aplicadas en la investigación están adjuntadas en los Anexos.

- ✓ **OBSERVACIÓN:** Esta técnica la usamos en el trabajo de campo, se recolectó información valiosa, sin intermediarios, de la forma como los Analistas de Créditos, Analistas Senior de Créditos, Gerente de Agencia, Analista Senior de Cobranza realizan la gestión de cobranza, además se recabó información importante sobre las diferentes reacciones que los clientes adoptan frente a las técnicas de cobranza que emplean los colaboradores de la caja.

- ✓ **TORMENTA DE IDEAS:** Esta herramienta la aplicamos en reunión con todos los colaboradores involucrados en el proceso “Seguimiento y Control de Mora”. La utilizamos en dos oportunidades, una al principio de la investigación para recolectar información sobre las cuáles son las causas sobre el incremento de la morosidad y la segunda antes del rediseño para generar ideas de las posibles mejoras en el proceso.

4.5. INSTRUMENTOS DE PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS:

Para el procesamiento y presentación de datos utilizaremos las técnicas y/o representaciones gráficas:

- ✓ **DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO:** Este instrumento lo aplicamos en la investigación para organizar y representar las diferentes teorías propuestas

sobre las causas del problema del incremento de la morosidad en la Caja Arequipa- Ag. Huánuco.

Este diagrama también conocido como Diagrama de Ishikawa lo podemos encontrar en la investigación en el Análisis de la Problemática.

- ✓ **DIAGRAMA DE FLUJO:** Este instrumento lo usamos en dos oportunidades., al inicio de la investigación para representar el proceso “Seguimiento y Control de Mora” actual y después del rediseño para representar el proceso rediseñado.

Los diagramas de flujo los podemos encontrar en el Capítulo V de Resultados.

- ✓ **FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:** Este instrumento lo usamos para detallar los principales componentes del proceso “Seguimiento y Control de Mora”, nos ayuda a tener una idea clara de su finalidad, y de los controles que se le pueden aplicar para verificar su eficacia.

Las fichas de descripción de los procesos las encontramos Capítulo V de Resultados.

5. CAPÍTULO V: RESULTADOS

5.1. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO:

Para realizar el diagnóstico del proceso nos basamos en las técnicas de recojo de datos que se emplearon en la investigación tanto en las encuestas, entrevistas que se le hicieron al personal involucrado en el proceso “Seguimiento y Control de Mora” de la Caja Arequipa Ag. Huánuco, además se recabó información mediante la técnica de observación cuando se acompañó a los analistas de crédito en la gestión de cobranza en campo.

Y a continuación pasamos a describir los hallazgos del diagnóstico:

1. Que el proceso “Seguimiento y Control de Mora” de la Caja Arequipa Ag. Huánuco no se encuentra estandarizado, sólo se cuenta con el Manual de Procedimientos.
2. Que en general todo el personal involucrado en el proceso “Seguimiento y Control de Mora” de la Caja Arequipa Ag. Huánuco, no tiene un claro conocimiento del funcionamiento del proceso, no están capacitados, por lo tanto no realizan todas las actividades según el Manual de Procedimientos.
3. Que existen Analistas de Créditos nuevos, es decir que están en la Agencia Huánuco menos de 1 año, que no tienen conocimientos sobre las estrategias de cobranza.
4. Que los Analistas de Crédito realizan esfuerzos innecesarios ya que hacen visitas constantes a los clientes morosos, con las mismas estrategias y obteniéndolos mismos resultados, no existe planificación para la gestión de cobranza, no usan las estrategias que les conlleve a la recuperación del crédito.
5. Los Analistas de Crédito no llevan notificaciones o cartas cuando realizan las visitas, es decir no existe evidencia de la visita y sobre esto no existe ningún control.
6. Existe un gran número de créditos con mayor a 80 días de atraso que no son derivados a Cobranza Judicial a tiempo

5.2. ANÁLISIS DEL PROCESO:

En el análisis del proceso se realizó la identificación de los Macroprocesos, que constituyen un primer nivel del conjunto de acciones encadenadas que la Caja Arequipa-Ag. Huánuco debe realizar, a fin de cumplir con su función constitucional y legal, su misión fijada y su visión proyectada.

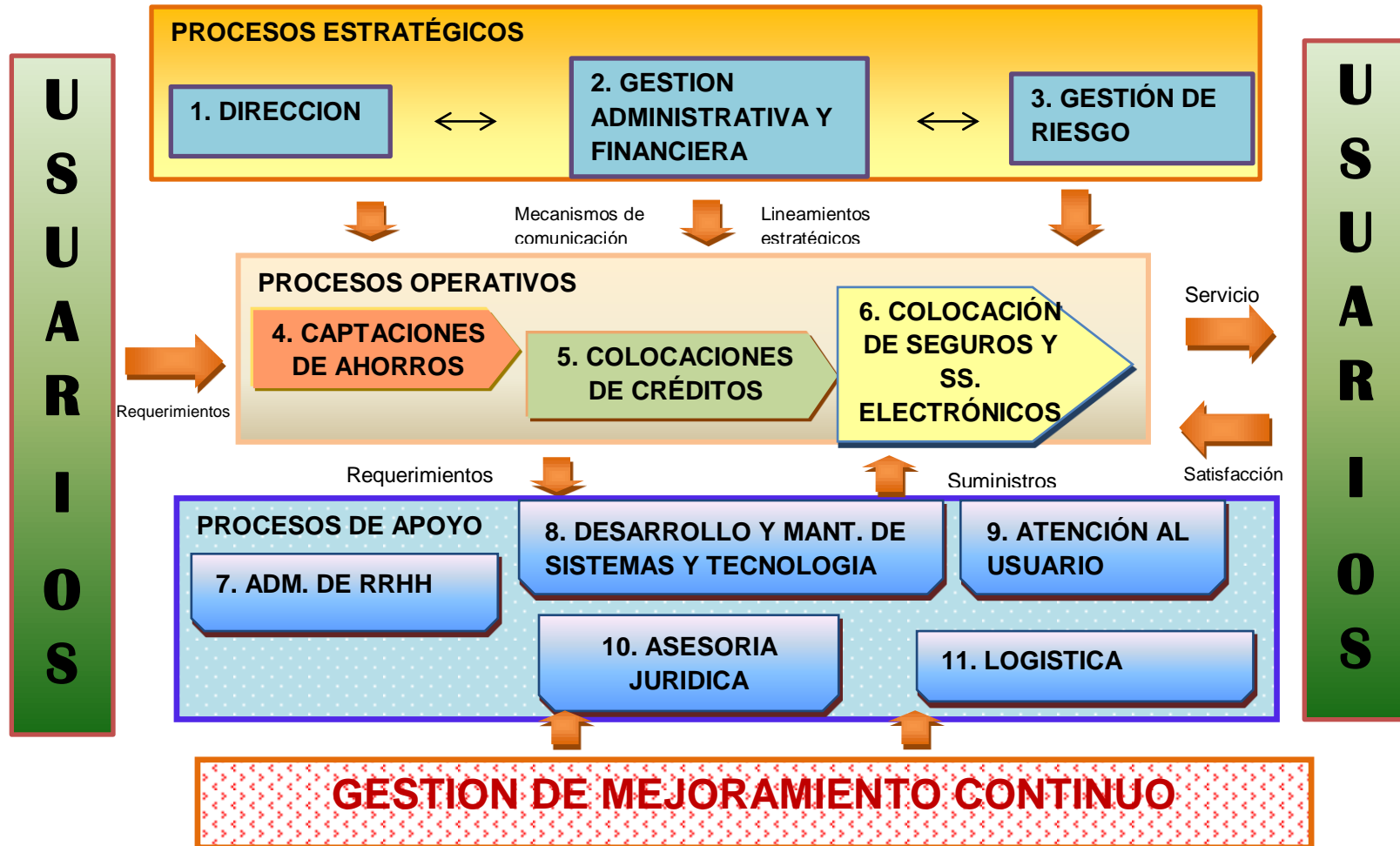
Luego se elaboró el diagrama de descomposición funcional del Macroproceso “Colocaciones de Créditos” hasta llegar al nivel 2, donde se encuentra el proceso a rediseñar “Seguimiento y Control de Mora” y para un mejor entendimiento del proceso se elaboró el diagrama de flujo del proceso, además se elaboró desglose del proceso hasta el nivel 4.

Entendido como funciona el proceso “Seguimiento y Control de Mora” en la actualidad, se establecieron los indicadores de gestión del proceso de modo que permitan medir su estado actual y comparar el desempeño actual con el esperado.

Y por último se presentan los datos actuales del proceso Seguimiento y Control de Mora para entender cómo se encuentra antes del rediseño del proceso.

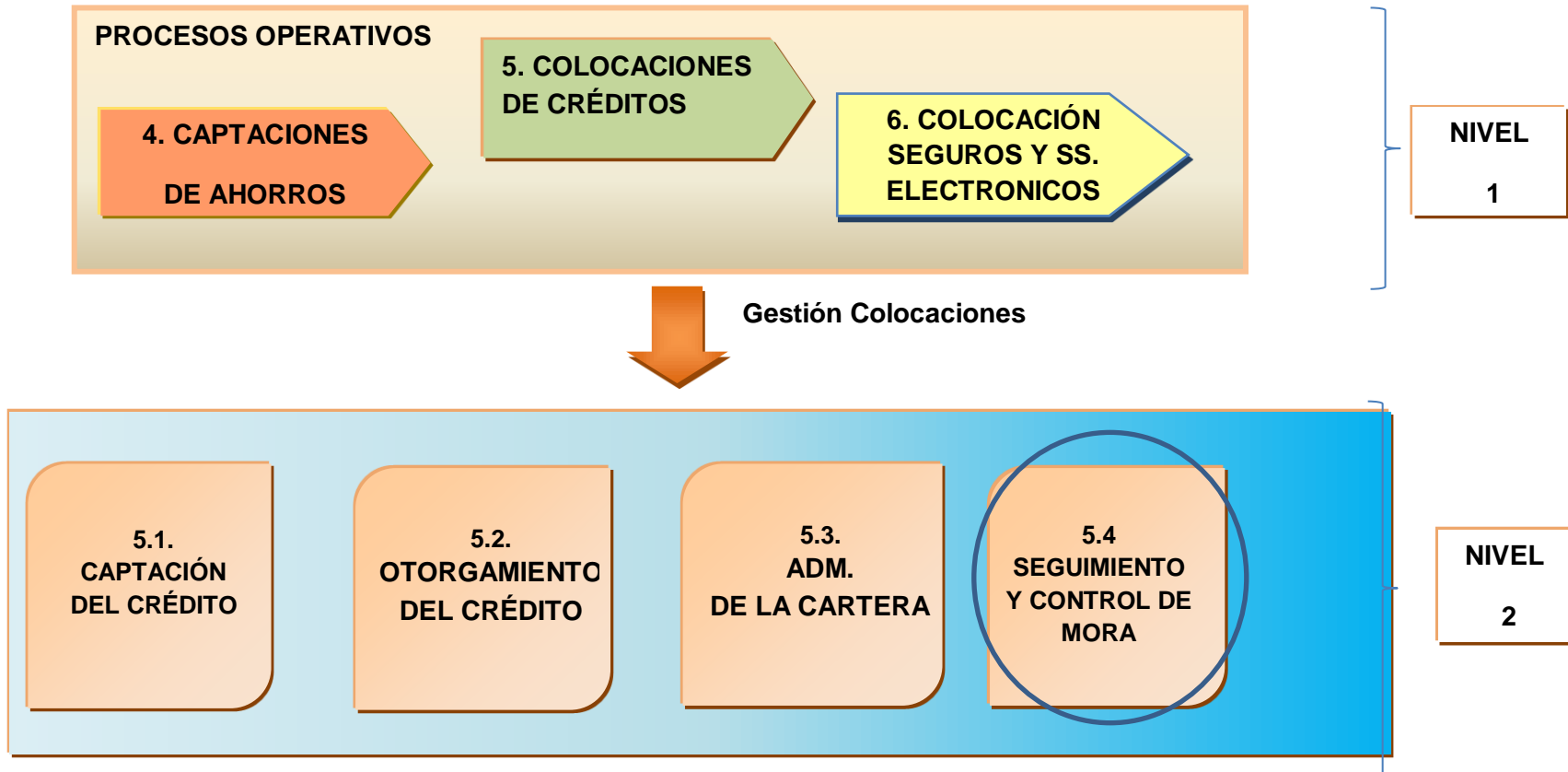
A continuación pasamos a mostrar lo mencionado:

GRÁFICO 3: MAPA DE MACROPROCESOS (NIVEL 1) DE LA CAJA AREQUIPA – AG. HUÁNUCO



Fuente: Elaboración propia

CO 4: DIAGRAMA DE DESCOMPOSICIÓN FUNCIONAL DEL MACROPROCESO DE “COLOCACIONES” DE LA CAJA AREQUIPA - AGENCIA HUÁNUCO



Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 4: DIAGRAMA DEL FLUJO DEL PROCESO ACTUAL DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE MORA

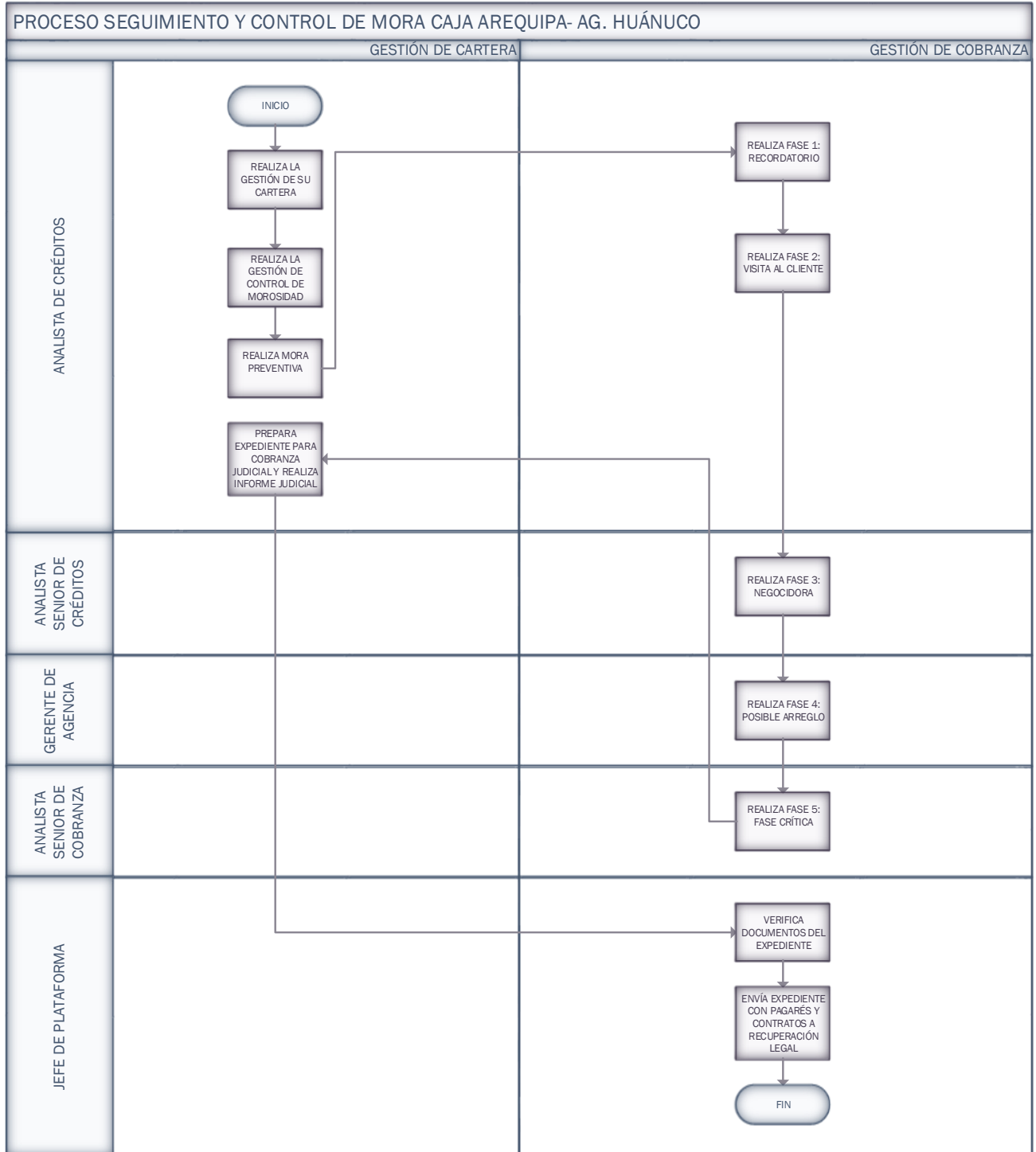


TABLA 4: RESUMEN Y DEGLOSE DEL PROCESO SEGUIMIENTO Y CONTROL DE MORA (NIVEL 3 Y 4)

| | | |
|-------------------------------------|---|--------------------|
| CAJA AREQUIPA | PROCEDIMIENTO | Páginas : 3 |
| | SEGUIMIENTO Y CONTROL DE MORA | PR- CR0010 |
| | | Versión 2.0 |
| OBJETIVO: | Optimizar los pasos que se realizan para el seguimiento y control de mora de los créditos. | |
| INSTANCIAS INVOLUCRADAS: | Gerente de Agencia, Analista Sénior de Créditos, Analista Sénior de Cobranza, Jefe de Plataforma, Analista de Créditos. | |

| I. RESUMEN DEL PROCESO | |
|--|-------------------------|
| RESPONSABLE | ACTIVIDADES |
| - Analista de Créditos | 1. gestión de Cartera. |
| - Analista de Créditos - Gerente de Agencia - Analista Senior de Créditos - Analista Senior de Cobranza - Jefe de Plataforma | 2. gestión de Cobranza. |

| II. RESUMEN DEL PROCESO | |
|---------------------------------|---|
| RESPONSABLE | ACTIVIDADES |
| 1. GESTIÓN DE LA CARTERA | |
| Analista de Créditos | 1.1. GESTIÓN DE CARTERA Debe de realizar en forma diaria la gestión de su cartera, para ello tiene a su disposición el Reporte de Control de mora |
| | 1.2. GESTIÓN DEL CONTROL DE MOROSIDAD |
| Analista de Créditos | 1.2.1. Con la emisión de los listados consolidados por cliente, debe realizar visitas considerando gestionar al cliente, de acuerdo a las |

| | |
|-------------------------------|--|
| Analista de Créditos | <p>actividades especificadas para la fase a la que corresponda el crédito con más días de atraso, cuando el cliente tenga más de un crédito en mora.</p> <p>1.2.2. Para levantar la restricción de niveles de morosidad, debe en coordinación con el Administrador de Agencia, sustentar las causas que determinaron tal situación de mora ante el Gerente Regional.</p> |
| Analista de Créditos | <p>1.3. MORA PREVENTIVA:</p> <p>1.3.1. Detecta que el cliente antes de incurrir en morosidad ha tenido problemas que ha afectado el normal desenvolvimiento de su actividad económica y por lo tanto se prevé que va a tener problemas de pago. Los problemas que se presentan generalmente son por problemas de robo, estafa, accidentes, salud, muerte, etc. Riesgos a los que están expuestos nuestros clientes y que en todo caso no pueden ser medidos.</p> <p>1.3.2. Evalúa el caso y plantea una propuesta de solución al cliente “antes de” y no “después de”, ya que los problemas suscitados escapan a su voluntad de pago.</p> <p>Los periodos de atraso, el saldo capital y el número de entidades con las que presenta deuda el cliente, son factores que determinan diferentes grados de gestión de cobranza, de acuerdo a lo especificado en el Anexo N° 01.</p> |
| 2. GESTIÓN DE COBRANZA | |
| Analista de Créditos | <p>2.1. GESTIÓN DE COBRANZA EFECTUADA POR EL ÁREA DE CRÉDITOS</p> <p>2.1.1. FASE 1 : RECORDATORIO:</p> <p>2.1.1.1. Hace recordar al cliente el vencimiento de su cuota y evitar el protesto de cobranza.</p> |
| Analista de Créditos | <p>2.1.1.2. Recurre a diversos canales de gestión (vía teléfono, sms, email, otros) para avisar al cliente sobre su cuota vencida.</p> <p>2.1.2. FASE 2 : VISITA AL CLIENTE:</p> |
| Analista de Créditos | <p>2.1.2.1. En esta fase el Analista de Créditos realiza la visita tanto al titular del crédito como a su fiador, si tuviera, con la finalidad de concretar el pago de su cuota atrasada y evitar mayores gastos tanto al cliente como a la institución.</p> <p>2.1.3. FASE 3 : NEGOCIADORA:</p> |
| Analista de Créditos | <p>2.1.3.1. En esta fase de cobranza, ya existe un problema de pago por</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Analista Senior de Créditos</p> <p>Analista Senior de Créditos</p> | <p>parte del cliente al tener ya dos a más cuotas atrasadas; por lo que su labor se centrará en la determinación del problema del cliente que imposibilita el pago de sus cuotas.</p> <p>2.1.3.2. Visita conjuntamente con el Analista de Créditos responsable del crédito.</p> <p>2.1.3.3. Evalúa y plantea en coordinación con el Analista de Créditos una posible solución y la propone al comité respectivo o de mora; con el fin de llegar a un acuerdo que satisfaga a ambas partes.</p> |
| <p>Gerente de Agencia</p> <p>Gerente de Agencia</p> | <p>2.1.4. FASE 4: FASE DE POSIBLE ARREGLO:</p> <p>2.1.4.1. Visita en compañía del Analista de Créditos, teniendo como herramienta el antecedente presentado por el Analista de Créditos el cual ya fue visto en el comité respectivo o de mora.</p> <p>2.1.4.2. Explica las consecuencias que se tiene al ingresar a una cobranza judicial (costos, calificación SBS, otros), y le plantea la posible solución al cliente moroso.</p> |
| <p>Analista Senior de Cobranza</p> <p>Analista Senior de Cobranza</p> | <p>2.1.5. FASE 5: FASE CRÍTICA:</p> <p>2.1.5.1. Visita por parte del Analista Sénior de Cobranzas o Abogado Externo designado, con el fin de evitar el paso del cliente a cobranza judicial, realizándose la notificación Prejudicial.</p> <p>2.1.5.2. Adjunta al Expediente de Créditos la notificación prejudicial y otras comunicaciones enviadas al cliente.</p> |
| <p>Analista de Créditos</p> <p>Analista de Créditos</p> <p>Jefe de Plataforma</p> <p>Jefe de Plataforma</p> | <p>2.2. ENVÍO DE CREDITO A RECUPERACIÓN LEGAL:</p> <p>2.2.1. Prepara el expediente de créditos de clientes que se enviaran a cobranza judicial, de acuerdo a los días establecidos en el procedimiento. “Transferencia y Control de Créditos en Recuperación Legal” y presenta un informe al Jefe de Plataforma.</p> <p>2.2.2. Entrega el expediente de créditos de clientes que se enviaran a cobranza judicial e informe.</p> <p>2.2.3. Verifica que los documentos del expediente de créditos estén completos.</p> <p>2.2.4. Envía el Expediente de Créditos con los pagarés, contratos, orden de desembolso, garantías e informe del Analista de Créditos sobre la situación del cliente y otros documentos necesarios para su recuperación, a RECG y Recuperación de Créditos, de acuerdo a los procedimientos establecidos.</p> |

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO SEGUIMIENTO Y CONTROL DE MORA:

- **ÍNDICE DE MOROSIDAD = CARTERA VENCIDA > 30 días/ CARTERA TOTAL**
- **CONTENCIÓN CLIENTES MOROSOS = N° CLIENTES MOROSOS RECUPERADOS > 30 días/ N° TOTAL DE CLIENTES MOROSOS**

A continuación se muestra los datos de los últimos 12 meses de los indicadores de gestión del proceso Seguimiento y Control de Mora de la Caja Arequipa – Ag. Huánuco:

| MES | ÍNDICE DE MOROSIDAD | CONTENCIÓN CLIENTES |
|-----------------------|---------------------|---------------------|
| CIERRE JULIO 2016 | 5.78% | 92% |
| CIERRE AGOSTO 2016 | 5.65% | 93% |
| CIERRE SETIEMBRE 2016 | 5.55% | 91% |
| CIERRE OCTUBRE 2016 | 5.32% | 95% |
| CIERRE NOVIEMBRE 2016 | 5.75% | 90% |
| CIERRE DICIEMBRE 2016 | 5.02% | 93% |
| CIERRE ENERO 2017 | 6.45% | 95% |
| CIERRE FEBRERO 2017 | 7.89% | 85% |
| CIERRE MARZO 2017 | 8.87% | 73% |
| CIERRE ABRIL 2017 | 9.05% | 65% |
| CIERRE MAYO 2017 | 10.25% | 51% |
| CIERRE JUNIO 2017 | 11.34% | 40% |

Fuente: Elaboración propia.

5.3. PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

Como siguiente paso se definieron las metas que se pretenderá lograr con la futura implementación del rediseño del proceso, además se formó el equipo de trabajo con sus respectivos roles para asegurar la formulación del rediseño.

Según los objetivos de la investigación se plantea las siguientes metas:

- Que el índice de morosidad baje a 5% como en el cierre del 2016.
- Que la contención de clientes morosos se logre a un 85%.

Para el seguimiento y monitoreo de éstos indicadores se plantea el uso del siguiente tablero de control:

TABLA 5: MONITOREO DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE MORA

| | BAJO | MEDIO | ÓPTIMO |
|--------------------------------|----------------|----------------|-----------------|
| ÍNDICE DE MOROSIDAD | Entre 11 – 9% | Entre 8 – 6% | Entre 5 – 0% |
| CONTENCIÓN DE CLIENTES MOROSOS | Entre 40 – 60% | Entre 61 – 84% | Entre 85 – 100% |

Fuente: Elaboración propia.

Para el logro de éstas metas se definieron 2 Equipos de trabajo:

Equipo de Trabajo 1: Éste equipo lo conformaron el Analista de Procesos (tesista) y Analistas de Créditos y los Analistas Senior de Créditos, los cuales encargaron mediante la lluvia de ideas de determinar las causas por las cuales se incrementó la morosidad en la Caja Arequipa- Ag. Huánuco.

Equipo de Trabajo 2: Éste equipo lo conformaron el Analista de Procesos (tesista), los Analistas de Créditos, los Analistas Senior de Créditos, el Gerente de Agencia y el Analista Senior de Cobranza, los cuales se encargaron mediante la lluvia de ideas en los comités de mora, de proponer mejoras al proceso de Seguimiento y Control de Mora de la Caja Arequipa Ag. Huánuco.

En función de éstos roles se armó el cronograma de trabajo, en donde se detallan los roles de cada integrante de los equipos en la planificación y el rediseño del proceso “Seguimiento y Control de Mora de la Caja Arequipa – Ag. Huánuco”.

El cronograma de trabajo se adjunta en el Anexo 1.

5.4. REDISEÑO DEL PROCESO

En esta etapa, se rediseñará el proceso de Seguimiento y Control de Mora de la Caja Arequipa – Agencia Huánuco, la propuesta incluirá la eliminación de actividades que no agregan valor al proceso o donde se duplican esfuerzos, implementación de nuevas estrategias de cobranza y el uso de la segmentación de los clientes para el mejor uso de la información con la que se cuenta.

A continuación se explica los rediseños que se efectuarán:

- **EN EL PROCESO REALIZA GESTIÓN DE SU CARTERA Y REALIZA GESTIÓN DE CONTROL DE MOROSIDAD:**

Se anularon éstos dos procesos y se cambia por otro proceso llamado Identificación de Créditos Morosos

Conforme se estudió el proceso Seguimiento y Control de Mora y su operatividad, es decir cómo funciona en el día a día, nos percatamos que tanto el proceso Realiza gestión de su cartera y Realiza gestión de control de morosidad, básicamente están destinados a un mismo fin, que es obtener todos los reportes con los que cuenta del Sistema Bantotal e identificar cuáles son los créditos que tienen problemas de atraso.

Por lo tanto, se eliminaron éstos dos procesos y se cambió por otro que define mejora la misión del proceso que es el Proceso de Identificación de Créditos Morosos.

- **EN LOS PROCESOS REALIZA FASE 1: RECORDATORIO Y REALIZA FASE 2: VISITA AL CLIENTE**

Fomentar la alta productividad de los Analistas de Créditos

Después de analizar cómo realizan los Analistas de Créditos el proceso de Seguimiento y Control de Mora, se llegó a dos conclusiones:

1. La mitad de los Analistas de Crédito son personal relativamente nuevo menos de 1 año en la caja, que sólo recibieron inducción sobre otorgamiento de créditos más no de gestión de cobranza, pero manejan carteras pesadas.
2. No hay control en estas dos fases, los Analistas de Créditos, por la carga laboral, o por falta de organización, no realizan la fase recordatoria o visita al cliente, lo hacen cuando el cliente tiene más de 15 días de atraso.

En vista de estos problemas se planteó las siguientes mejoras:

1. Se añadirá un proceso de Control de Fase 1 por parte del Analista Senior de Créditos quién es el jefe inmediato de los Analistas de Créditos, después de la Fase 1 Recordatorio. Este proceso de control consistirá en generar los reportes de listado de créditos morosos de 1 a 8 días de atraso de las carteras de todos los analistas a su cargo y solicitar información de la gestión realizada por parte de los analistas de créditos y realizar el consolidado de compromisos de pagos.
2. Se añadirá un proceso de Control de Fase 2 por parte del Analista Senior de Créditos quién es el jefe inmediato de los Analistas de Créditos, después de la Fase 2 Visita al cliente. Este proceso de control consistirá generarlos reportes de listado de créditos morosos de 9 a 15 días de atraso de las carteras de todos los analistas a su cargo y solicitar información de la gestión realizada a los analistas de créditos, además solicitará el archivo fotográfico y las notificaciones con la respectiva firma del cliente y finalmente realizar el consolidado de compromisos de pagos.

Con estas 2 medidas lo que se busca es mejorar la productividad de los Analistas de Créditos.

- **DESPUÉS DEL PROCESO REALIZA FASE 3: NEGOCIADORA**

Mejorar el manejo de Información para evitar esfuerzos innecesarios

Después de acompañar a los Analistas de Créditos en el trabajo de campo en el proceso de cobranza se pudo determinar que muchos de ellos por no decir todos, realizan esfuerzos innecesarios ya que hacen visitas constantes a los clientes morosos, con las mismas estrategias y obteniéndolos mismos resultados.

Para dar solución a éste problema se plantea la siguiente propuesta:

1. **La Segmentación de Clientes Morosos:** Ésta es una valiosa herramienta ya que no todos los clientes son iguales, ni la situación que conllevó a la mora tampoco. Para una buena segmentación resulta fundamental la identificación de la causa del atraso y la clasificación del cliente basada en actitud, capacidad de pago, solvencia y ubicación. Una adecuada segmentación de los clientes no se logra en los primeros contactos, resulta difícil clasificarlos y por ello es importante el seguimiento a realizar y los días de atraso que el cliente acumule. A medida que los días de atraso del cliente aumenten, las estrategias cambian de orientación (vamos conociendo mejor al cliente). El objetivo de las estrategias de cobranza al principio es retener el cliente, pero en la medida que pasen los días la estrategia se va cambiando de enfoque para lograr la recuperación del activo (crédito).

La segmentación de clientes que se propone para la Caja Arequipa-Ag. Huánuco es la siguiente:

- **El cliente que quiere y puede pagar:** Este cliente requiere una gestión simple de cobranza y en muchos casos con una adecuada herramienta de negociación que ofrezca nuevas condiciones de pago se puede recuperar la deuda y reactivar al cliente. Se trata de clientes que no pagaron por olvido, no recibió el cronograma que indica las fechas de pago del crédito, encargo a terceros el pago del crédito y este no cumplió, etc.

- **El cliente que quiere y no puede pagar:** Este cliente requiere la disponibilidad de adecuadas alternativas y facilidades. En estos casos la herramienta de negociación más adecuada sería la variación de las condiciones del crédito (reprogramación, refinanciación, entre otros). Dependiendo del comportamiento de pago del nuevo contrato este cliente también puede ser reactivado. Generalmente se trata de clientes que han sido afectados por un hecho imprevisto o una calamidad o porque están en una situación difícil o agobiante por una mala inversión o porque sus gastos son mayores a sus ingresos.
- **El cliente que no quiere y puede pagar:** Frente a este cliente a caja debe preguntarse ¿es un problema de calidad de atención o servicio? Si la respuesta es positiva requiere una solución inmediata al problema generado; si es negativa se debe adoptar una estrategia inmediata y una acción más intensa en la gestión de cobranza. De resultar ineficaz la estrategia, se recomienda iniciar un proceso judicial. Es muy frecuente encontrar clientes que recibieron información errada, que no están conformes con las condiciones del crédito, o que las cuotas se pagaron pero no se abonaron por errores operativos.
- **El que no quiere y no puede pagar:** Requiere un proceso judicial de inmediato. Generalmente se trata de clientes estafadores, con mal comportamiento, o créditos mal otorgados. Sin embargo, antes de proceder, es importante asegurarse de su solvencia, es decir si posee bienes a su nombre, ya que podría resultar contraproducente accionar para no conseguir el objetivo de recuperar acreencia o servir solo de ejemplo. La caja debe evaluar el costo-beneficio de la acción a adoptar.

La herramienta de segmentación de clientes se implementará después de la fase negociadora, puesto que ésta fase la visita al cliente moroso se hace conjuntamente con el Analista Senior de Créditos, siendo en

ese momento donde se determinará como se va a proceder con el cliente de acuerdo a la segmentación, y no realizar esfuerzos innecesarios.

Para un mejor entendimiento de la segmentación de los clientes morosos y que estrategia usar se elaboró la siguiente tabla:

TABLA 6: SEGMENTACIÓN DE CLIENTES Y ESTRATEGIAS

| | | Capacidad de Pago | |
|--------------------------|------------------------|--|----------------------------------|
| | | Puede Pagar | No puede pagar |
| Intención de Pago | Quiere Pagar | S1:Gestión simple de Cobranza | S2:Reprogramación Refinanciación |
| | No quiere pagar | S3: Mejora de condiciones (Perdón de mora) O Proceso Judicial | S4:Proceso Judicial de Inmediato |

Fuente: Elaboración propia.

5.4.1. PROCESO REDISEÑADO:

Con todas las propuestas de rediseño planteadas, se elaboró el nuevo diagrama de procesos, el desglose del proceso hasta el nivel 4 y las fichas de todos los procesos, a continuación mostramos los resultados:

GRÁFICO 4: DIAGRAMA DEL FLUJO DEL PROCESO SEGUIMIENTO Y CONTROL DE MORA REDISEÑADO

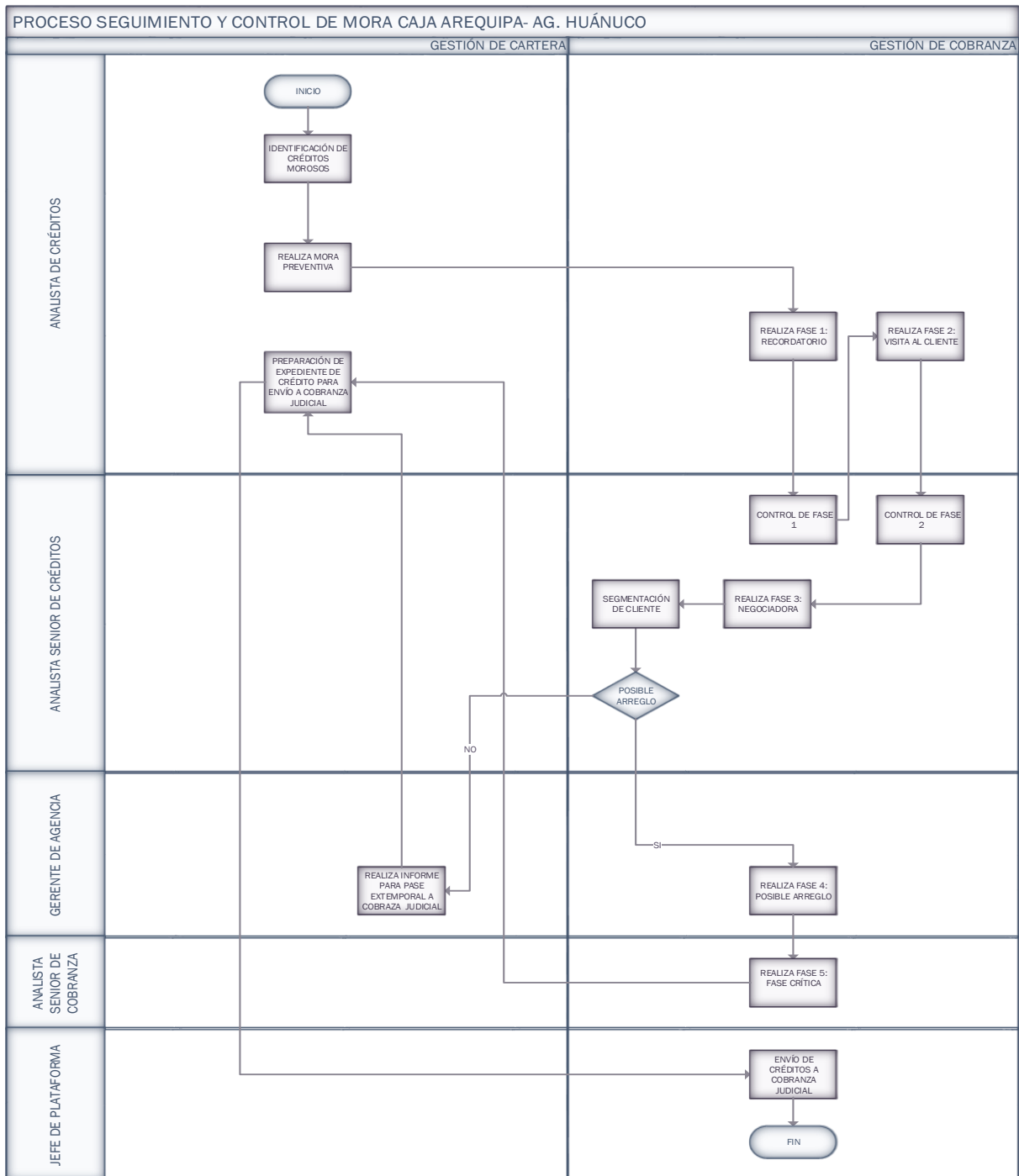


TABLA 7: RESUMEN Y DEGLOSE DEL PROCESO SEGUIMIENTO Y CONTROL DE MORA REDISEÑADO (NIVEL 3 Y 4)

| | | |
|-------------------------------------|--|--------------------|
| CAJA AREQUIPA | PROCEDIMIENTO | Páginas : 3 |
| | SEGUIMIENTO Y CONTROL DE MORA | PR- CR0010 |
| | | Versión 2.0 |
| OBJETIVO: | Mantener controlada y monitoreada la morosidad de cartera de créditos. | |
| INSTANCIAS INVOLUCRADAS: | Gerente de Agencia, Analista Sénior de Créditos, Analista Sénior de Cobranza, Jefe de Plataforma, Analista de Créditos | |

| III. RESUMEN DEL PROCESO | |
|--|--------------------------|
| RESPONSABLE | ACTIVIDADES |
| - Analista de Créditos | 1. Gestión de la Cartera |
| - Analista de Créditos - Gerente de Agencia - Analista Senior de Créditos - Analista Senior de Cobranza - Jefe de Plataforma | 2. Gestión de Cobranza. |

| IV. RESUMEN DEL PROCESO | |
|---------------------------------|---|
| RESPONSABLE | ACTIVIDADES |
| 1. GESTIÓN DE LA CARTERA | |
| Analista de Créditos | 1.1. IDENTIFICACIÓN DE CRÉDITOS MOROSOS 1.1.1. Genera reportes del Sistema Bantotal. 1.1.2. Identifica los créditos morosos que impactan en la morosidad de la Agencia. 1.1.3. Identifica los créditos que en los próximos 5 días pueden impactar la morosidad de la Agencia. |
| Analista de Créditos | 1.2. REALIZA MORA PREVENTIVA: De -5 a 0 días de atraso. 1.2.1. Verificar que créditos están en el listado de -5 a 0 días de atraso. 1.2.2. Identifica que créditos de ese listado han venido teniendo problemas de pago. |

| | |
|-------------------------------|--|
| | <p>1.2.3. Visita al titular y/o avales responsables del crédito.</p> <p>1.2.4. Evalúa el caso y plantea una propuesta de solución al cliente y/o avales.</p> |
| 2. GESTIÓN DE COBRANZA | |
| Analista de Créditos | <p>2.1. REALIZA FASE 1 : RECORDATORIO: De 1 a 8 días de atraso</p> <p>2.1.1. Verifica que créditos están en el listado de 1 a 8 días de atraso.</p> <p>2.1.2. Hace recordar al cliente el vencimiento de su cuota de crédito y evitar problemas posteriormente como mala calificación e impedimentos para volver a atenderlo, recurre a diversos canales de gestión (vía teléfono, SMS, email, otros).</p> |
| Analista Senior de Créditos | <p>2.2. CONTROL DE FASE 1</p> <p>2.2.1. Genera reportes de listado de créditos morosos de 1 a 8 días de atraso de las carteras de todos los analistas a su cargo.</p> <p>2.2.2. Solicita información de la gestión realizada a los analistas de créditos.</p> <p>2.2.3. Realiza consolidado de compromisos de pagos.</p> |
| Analista de Créditos | <p>2.3. REALIZA FASE 2 :VISITA AL CLIENTE: De 9 a 15 días de atraso</p> <p>2.3.1. Verifica que créditos están en el listado de 9 a 15 días de atraso.</p> <p>2.3.2. Realiza la visita a los responsables del crédito al titular y/o avales, con la finalidad de concretar el pago de su cuota atrasada y evitar mayores gastos tanto al cliente como a la institución.</p> <p>2.3.3. Entrega la notificación al cliente y le hace firmar.</p> |
| Analista Senior de Créditos | <p>2.4. CONTROL DE FASE 2</p> <p>2.4.1. Genera reportes de listado de créditos morosos de 9 a 15 días de atraso de las carteras de todos los analistas a su cargo.</p> <p>2.4.2. Solicita información de la gestión realizada a los analistas de créditos, además el archivo fotográfico y las notificaciones con la respectiva firma del cliente.</p> <p>2.4.3. Realiza consolidado de compromisos de pagos.</p> |
| Analista Senior de Créditos | <p>2.5. REALIZA FASE 3 : NEGOCIADORA: De 16 a 30 días de atraso</p> <p>2.5.1. Verifica que créditos están en el listado de 16 a 30 días de atraso.</p> <p>2.5.2. Realiza la visita a los responsables del crédito al titular y/o avales, junto con el Analista de Créditos, con la finalidad de concretar el pago de su cuota atrasada y evitar mayores gastos tanto al cliente</p> |

| | |
|-----------------------------|--|
| Analista Senior de Créditos | <p>como a la institución, además de evidenciar situación del titular y aval.</p> <p>2.5.3. Entrega la notificación al cliente y le hace firmar.</p> |
| Gerente de Agencia | <p>2.6. SEGMENTACIÓN DE CLIENTE</p> <p>2.6.1. Analiza situación del crédito y segmenta al cliente para eso lo ubica en la tabla N° 6 “Segmentación de Clientes y Estrategias”.</p> <p>2.6.2. Si existe posible arreglo escoge a estrategia a usar con el cliente según la tabla y pasa a enviar a fase de posible arreglo.</p> <p>2.6.3. Si no existe arreglo se comunica al gerente de Agencia para el pase a Judicial directo.</p> |
| Gerente de Agencia | <p>2.7. REALIZA INFORME PARA PASE EXTEMPORAL A COBRANZA JUDICIAL</p> <p>2.7.1. Realiza un informe dirigido a la Gerencia Regional solicitando el pase extemporal a cobranza judicial, ya que no existe posible arreglo con el cliente.</p> <p>2.7.2. Emite informe.</p> |
| Analista Senior de Cobranza | <p>2.8. REALIZA FASE 4: POSIBLE ARREGLO: De 31 a 60 días de atraso</p> <p>2.8.1. Visita en compañía del Analista de Créditos, teniendo como herramienta el antecedente presentado por el Analista Senior de Créditos el cual ya fue visto en el comité respectivo o de mora</p> <p>2.8.2. Explica las consecuencias que se tiene al ingresar a una cobranza judicial (costos, calificación SBS, otros), y le plantea la posible solución al cliente moroso, escogida de la tabla N° 6 “Segmentación de Clientes y Estrategias”.</p> |
| Analista de Créditos | <p>2.9. REALIZA FASE 5: CRÍTICA: De 61 a 80 días de atraso</p> <p>2.9.1. Visita por parte del Analista Sénior de Cobranzas o Abogado Externo designado, con el fin de evitar el paso del cliente a cobranza judicial, realizándose la notificación Prejudicial.</p> <p>2.9.2. Adjunta al Expediente de Créditos la notificación prejudicial y otras comunicaciones enviadas al cliente.</p> <p>2.10. PREPARACIÓN DE EXPEDIENTE DE CRÉDITO PARA ENVÍO A COBRANZA JUDICIAL:</p> <p>2.10.1. Prepara el expediente de créditos de clientes que se enviaran a</p> |

| | |
|--------------------|---|
| Jefe de Plataforma | <p>cobranza judicial, adjuntando cronograma actualizado, fotografías de las garantías, notificaciones y formato de ubicabilidad.</p> <p>2.10.2. Elabora un Informe para pase a Cobranza Judicial sobre situación del crédito y lo adjunta al expediente de crédito.</p> <p>2.10.3. Entrega el expediente de crédito de clientes que se enviarán a cobranza judicial.</p> <p>2.11. ENVÍO DE CREDITOS A COBRANZA JUDICIAL:</p> <p>2.11.1. Verifica que los documentos del expediente de crédito estén completos.</p> <p>2.11.2. Adjunta al expediente de créditos pagarés, contratos, orden de desembolso, garantías y otros documentos necesarios para su recuperación en cobranza judicial.</p> <p>2.11.3. Envía el Expediente de Crédito al Área Legal para su Cobranza Judicial.</p> |
|--------------------|---|

A continuación se muestran las fichas de los sub- procesos del proceso Seguimiento y Control de Mora de la Caja Arequipa Ag.-Huánuco:

| | | |
|---|----------------|-------------------------------|
| MDP- SEGUIMIENTO Y CONTROL DE MORA | | FICHA – PROCESO : IDCM |
| FICHAS DE PROCESOS | | |
| FICHA DEL PROCESO | EDICIÓN | FECHA REVISIÓN |
| IDENTIFICACIÓN DE | 1 | 05/08/2017 |

| | | |
|--|--|--|
| CRÉDITOS MOROSOS | | |
| MISIÓN DEL PROCESO | | |
| Identificar que créditos morosos están impactando en la morosidad de la Agencia y que créditos pueden impactar en los próximos 5 días. | | |
| ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Genera reportes del Sistema Bantotal. - Identifica los créditos morosos que impactan en la morosidad de la Agencia. - Identifica los créditos que en los próximos 5 días pueden impactar la morosidad de la Agencia. | | |
| RESPONSABLE DEL PROCESO | | |
| Analista de Créditos | | |
| ENTRADAS DEL PROCESO | | SALIDAS DEL PROCESO |
| Total de cartera de créditos de la Agencia. | | Créditos con atraso de -5 a 80 días de atraso identificados. |
| PROCESOS RELACIONADOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Realiza Mora Preventiva. | | |
| RECURSOS/NECESIDADES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Información Bantotal. - Reportes emitidos por el Sistema Bantotal. - Impresoras. - Computadoras. | | |
| REGISTROS/ARCHIVOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Listado de créditos con días de atraso. | | Reporte de Mora/ Sist. Bantotal |
| INDICADORES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Nro. de Créditos en mora según número de días de atraso. | | |
| DOCUMENTOS APLICABLES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de Identificación de Créditos Morosos. | | MDP- IDCM |

| | | |
|---|----------------|-------------------------------|
| MDP- SEGUIMIENTO Y CONTROL DE MORA | | FICHA – PROCESO : MPRE |
| FICHAS DE PROCESOS | | |
| FICHA DEL PROCESO | EDICIÓN | FECHA REVISIÓN |
| REALIZA MORA | 1 | 05/08/2017 |

| | | |
|--|--|---|
| PREVENTIVA | | |
| MISIÓN DEL PROCESO | | |
| Realizar la gestión de los créditos que están con -5 días de atraso hasta 0 días de atraso. | | |
| ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Verificar que créditos están en el listado de -5 a 0 días de atraso. - Identifica que créditos de ese listado han venido teniendo problemas de pago. - Visita al titular y/o avales responsables del crédito. - Evalúa el caso y plantea una propuesta de solución al cliente y/o avales. | | |
| RESPONSABLE DEL PROCESO | | |
| Analista de Créditos | | |
| ENTRADAS DEL PROCESO | | SALIDAS DEL PROCESO |
| Créditos con atraso de -5 a 0 días de atraso. | | Créditos con atraso de -5 a 0 días de atraso gestionados. |
| PROCESOS RELACIONADOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de Créditos Morosos. - Realiza Fase 1 Recordatorio. | | |
| RECURSOS/NECESIDADES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Información Bantotal. - Reportes emitidos por el Sistema Bantotal. - Reglamento de créditos. - Movilidad. | | |
| REGISTROS/ARCHIVOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Listado de créditos con -5 a 0 días de atraso. Reporte de Mora/ Sist. Bantotal | | |
| INDICADORES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Nro. de Créditos en mora de -5 a 0 días de atraso. - Nro. de Créditos en mora de -5 a 0 días de atraso gestionados. - Nro. de Créditos en mora de -5 a 0 días de atraso recuperado. | | |
| DOCUMENTOS APLICABLES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de Realiza Mora Preventiva. | | MDP- MPRE |

| | | |
|---|----------------|------------------------------|
| MDP- SEGUIMIENTO Y CONTROL DE MORA | | FICHA – PROCESO : F1R |
| FICHAS DE PROCESOS | | |
| FICHA DEL PROCESO | EDICIÓN | FECHA REVISIÓN |
| REALIZA FASE 1 | 1 | 05/08/2017 |

| | | |
|--|--|--|
| RECORDATORIO | | |
| MISIÓN DEL PROCESO | | |
| Realizar la gestión de los créditos que están con 1 día de atraso hasta 8 días de atraso. | | |
| ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Verifica que créditos están en el listado de 1 a 8 días de atraso. - Hace recordar al cliente el vencimiento de su cuota de crédito y evitar problemas posteriormente como mala calificación e impedimentos para volver a atenderlo, recurre a diversos canales de gestión (vía teléfono, SMS, email, otros). | | |
| RESPONSABLE DEL PROCESO | | |
| Analista de Créditos | | |
| ENTRADAS DEL PROCESO | | SALIDAS DEL PROCESO |
| Créditos con atraso de 1 a 8 días de atraso. | | Créditos con atraso de 1 a 8 días de atraso gestionados. |
| PROCESOS RELACIONADOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Realiza Mora Preventiva. - Control de Fase 1. | | |
| RECURSOS/NECESIDADES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Información Bantotal. - Reportes emitidos por el Sistema Bantotal. - Reglamento de créditos. - Correo electrónico, teléfono fijo o móvil. | | |
| REGISTROS/ARCHIVOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Listado de créditos con 1 a 8 días de atraso. Reporte de Mora/ Sist. Bantotal | | |
| INDICADORES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Nro. de Créditos en mora de 1 a 8 días de atraso. - Nro. de Créditos en mora de 1 a 8 días de atraso gestionados. - Nro. de Créditos en mora de 1 a 8 días de atraso recuperados. | | |
| DOCUMENTOS APLICABLES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de Realiza Fase 1 Recordatorio. MDP- F1R | | |

| | | |
|---|----------------|------------------------------|
| MDP- SEGUIMIENTO Y CONTROL DE MORA | | FICHA – PROCESO : CF1 |
| FICHAS DE PROCESOS | | |
| FICHA DEL PROCESO | EDICIÓN | FECHA REVISIÓN |
| CONTROL DE FASE 1 | 1 | 05/08/2017 |

| MISIÓN DEL PROCESO | | |
|--|--|------------------------------|
| Realizar el control de la Fase 1 Recordatorio de la Gestión de Cobranza, monitorear que los Analistas de Créditos efectúen las actividades descritas en la Fase 1. | | |
| ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Genera reportes de listado de créditos morosos de 1 a 8 días de atraso de las carteras de todos los analistas a su cargo. - Solicita información de la gestión realizada a los analistas de créditos. - Realiza consolidado de compromisos de pagos. | | |
| RESPONSABLE DEL PROCESO | | |
| Analista Senior de Créditos | | |
| ENTRADAS DEL PROCESO | SALIDAS DEL PROCESO | |
| Créditos con atraso de 1 a 8 días de atraso gestionados. Información sobre la gestión realizada por los analistas de créditos. | Créditos con atraso de 1 a 8 días de atraso controlados. Consolidado de Compromisos de Pago de 1 a 8 días de atraso. | |
| PROCESOS RELACIONADOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Realiza Fase 1 Recordatorio. - Realiza Fase 2 Visita al Cliente. | | |
| RECURSOS/NECESIDADES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Información Bantotal. - Reportes emitidos por el Sistema Bantotal. - Reglamento de créditos. - Hoja de Cálculo | | |
| REGISTROS/ARCHIVOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Listado de créditos con 1 a 8 días de atraso. - Consolidado de Compromisos de Pago de 1 a 8 días. | <ul style="list-style-type: none"> - Reporte de Mora/ Sist. Bantotal - Reporte de Compromisos de 1 - 8 días. | |
| INDICADORES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Nro. de Créditos en mora de 1 a 8 días de atraso con compromiso de pago. | | |
| DOCUMENTOS APLICABLES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de Control de Fase 1. | | MDP- CF1 |
| MDP- SEGUIMIENTO Y CONTROL DE MORA | | FICHA – PROCESO : F2V |
| FICHAS DE PROCESOS | | |
| FICHA DEL PROCESO | EDICIÓN | FECHA REVISIÓN |
| REALIZA FASE 2 | 1 | 05/08/2017 |

| | | |
|---|--|---|
| VISITA AL CLIENTE | | |
| MISIÓN DEL PROCESO | | |
| Realizar la gestión de los créditos que están con 9 días de atraso hasta 15 días de atraso. | | |
| ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Verifica que créditos están en el listado de 9 a 15 días de atraso. - Realiza la visita a los responsables del crédito al titular y/o avales, con la finalidad de concretar el pago de su cuota atrasada y evitar mayores gastos tanto al cliente como a la institución. - Entrega la notificación al cliente y le hace firmar. | | |
| RESPONSABLE DEL PROCESO | | |
| Analista de Créditos | | |
| ENTRADAS DEL PROCESO | | SALIDAS DEL PROCESO |
| Créditos con atraso de 9 a 15 días de atraso. | | Créditos con atraso de 9 a 15 días de atraso gestionados. |
| PROCESOS RELACIONADOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Control de Fase 1. - Control de Fase 2. | | |
| RECURSOS/NECESIDADES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Información Bantotal. - Reportes emitidos por el Sistema Bantotal. - Reglamento de créditos. - Movilidad. - Notificaciones. | | |
| REGISTROS/ARCHIVOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Listado de créditos con 9 a 15 días de atraso. Reporte de Mora/ Sist. Bantotal | | |
| INDICADORES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Nro. de Créditos en mora de 9 a 15 días de atraso. - Nro. de Créditos en mora de 9 a 15 días de atraso gestionados. - Nro. de Créditos en mora de 9 a 15 días de atraso recuperados. | | |
| DOCUMENTOS APLICABLES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de Realiza Fase 2 Visita al cliente. | | MDP- F2V |

| | |
|---|------------------------------|
| MDP- SEGUIMIENTO Y CONTROL DE MORA | FICHA – PROCESO : CF2 |
| FICHAS DE PROCESOS | |

| FICHA DEL PROCESO | EDICIÓN | FECHA REVISIÓN |
|---|---|-----------------------|
| CONTROL DE FASE 2 | 1 | 05/08/2017 |
| MISIÓN DEL PROCESO | | |
| Realizar el control de la Fase 1 Recordatorio de la Gestión de Cobranza, monitorear que los Analistas de Créditos efectúen las actividades descritas en la Fase 1. | | |
| ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Genera reportes de listado de créditos morosos de 9 a 15 días de atraso de las carteras de todos los analistas a su cargo. - Solicita información de la gestión realizada a los analistas de créditos, además el archivo fotográfico y las notificaciones con la respectiva firma del cliente. - Realiza consolidado de compromisos de pagos. | | |
| RESPONSABLE DEL PROCESO | | |
| Analista de Créditos | | |
| ENTRADAS DEL PROCESO | SALIDAS DEL PROCESO | |
| Créditos con atraso de 9 a 15 días de atraso gestionados. Información sobre la gestión realizada por los analistas de créditos. | Créditos con atraso de 9 a 15 días de atraso controlados. Consolidado de Compromisos de Pago de 9 a 15 días de atraso. | |
| PROCESOS RELACIONADOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Realiza Fase 2 Visita al Cliente. - Realiza Fase 3 Negociadora. | | |
| RECURSOS/NECESIDADES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Información Bantotal. - Reportes emitidos por el Sistema Bantotal. - Reglamento de créditos. - Hoja de Cálculo. | | |
| REGISTROS/ARCHIVOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Listado de créditos con 9 a 15 días de atraso. - Consolidado de Compromisos de Pago de 9 a 15 días. | <ul style="list-style-type: none"> Reporte de Mora/ Sist. Bantotal Reporte de Compromisos de 9-15 días. | |
| INDICADORES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Nro. de Créditos en mora de 9 a 15 días de atraso con compromiso de pago. | | |
| DOCUMENTOS APLICABLES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de Control de Fase 2. | MDP- CF2 | |
| MDP- SEGUIMIENTO Y CONTROL DE MORA | FICHA – PROCESO : F3N | |
| FICHAS DE PROCESOS | | |

| FICHA DEL PROCESO | EDICIÓN | FECHA REVISIÓN |
|--|---|------------------------------|
| REALIZA FASE 3 NEGOCIADORA | 1 | 05/08/2017 |
| MISIÓN DEL PROCESO | | |
| Realizar la gestión de los créditos que están con 16 días de atraso hasta 30 días de atraso. | | |
| ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Verifica que créditos están en el listado de 16 a 30 días de atraso. - Realiza la visita a los responsables del crédito al titular y/o avales, junto con el Analista de Créditos, con la finalidad de concretar el pago de su cuota atrasada y evitar mayores gastos tanto al cliente como a la institución, además de evidenciar situación del titular y aval. - Entrega la notificación al cliente y le hace firmar. | | |
| RESPONSABLE DEL PROCESO | | |
| Analista Senior de Créditos | | |
| ENTRADAS DEL PROCESO | SALIDAS DEL PROCESO | |
| Créditos con atraso de 16 a 30 días de atraso. | Créditos con atraso de 16 a 30 días de atraso gestionados. Consolidado de Compromisos de Pago de 16 a 30 días de atraso. | |
| PROCESOS RELACIONADOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Control de Fase 2. - Segmentación de cliente. | | |
| RECURSOS/NECESIDADES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Información Bantotal. - Reportes emitidos por el Sistema Bantotal. - Reglamento de créditos. - Movilidad. - Notificaciones. | | |
| REGISTROS/ARCHIVOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Listado de créditos con 16 a 30 días de atraso. - Consolidado de Compromisos de Pago de 16- 30 días. | <ul style="list-style-type: none"> Reporte de Mora/ Sist. Bantotal Reporte de Compromisos de | |
| INDICADORES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Nro. de Créditos en mora de 16 a 30 días de atraso. - Nro. de Créditos en mora de 16 a 30 días de atraso gestionados. - Nro. de Créditos en mora de 16 a 30 días de atraso recuperados. | | |
| DOCUMENTOS APLICABLES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de Realiza Fase 3 Negociadora. | | MDP- F3N |
| MDP- SEGUIMIENTO Y CONTROL DE MORA | | FICHA – PROCESO : SEG |
| FICHAS DE PROCESOS | | |

| FICHA DEL PROCESO | EDICIÓN | FECHA REVISIÓN |
|--|---|-----------------------|
| SEGMENTACIÓN DE CLIENTE | 1 | 05/08/2017 |
| MISIÓN DEL PROCESO | | |
| Segmentar a los clientes morosos según su capacidad de pago e intención de pago y elegir la estrategia a utilizar para la recuperación del crédito. | | |
| ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Analiza situación del crédito y segmenta al cliente para eso lo ubica en la tabla N° 6 "Segmentación de Clientes y Estrategias". - Si existe posible arreglo escoge a estrategia a usar con el cliente según la tabla y pasa a enviar a fase de posible arreglo. - Si no existe arreglo se comunica al gerente de Agencia para el pase a Judicial directo. | | |
| RESPONSABLE DEL PROCESO | | |
| Analista Senior de Créditos | | |
| ENTRADAS DEL PROCESO | SALIDAS DEL PROCESO | |
| Créditos con atraso de 16 a 30 días de atraso gestionados. | Créditos con atraso de 16 a 30 días de atraso gestionados con sus respectivos titulares y/o avales segmentados. Estrategia a usar con el o los responsables del crédito. | |
| PROCESOS RELACIONADOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Realiza Fase 3 Negociadora. - Realiza Informe para Pase Extemporal a Cobranza Judicial. | | |
| RECURSOS/NECESIDADES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Información Bantotal. - Reportes emitidos por el Sistema Bantotal. - Reglamento de créditos. - Movilidad. - Notificaciones. - Tabla de Segmentación de Clientes y Estrategias | | |
| REGISTROS/ARCHIVOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Listado de créditos con 16 a 30 días de atraso con responsables del crédito segmentados. Consolidado de Segmentación | | |
| INDICADORES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Nro. de Créditos en mora de 16 a 30 días de atraso con sus respectivos titulares y/o avales segmentados. | | |
| DOCUMENTOS APLICABLES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de Segmentación de Cliente | | MDP- SEG |
| MDP- SEGUIMIENTO Y CONTROL DE MORA | FICHA – PROCESO : IEJ | |
| FICHAS DE PROCESOS | | |

| FICHA DEL PROCESO | EDICIÓN | FECHA REVISIÓN |
|---|---|-----------------------|
| REALIZA INFORME PARA PASE EXTEMPORAL A COBRANZA JUDICIAL | 1 | 05/08/2017 |
| MISIÓN DEL PROCESO | | |
| Realiza un informe dirigido a la Gerencia Regional solicitando el pase extemporal a cobranza judicial, es decir antes de que llegue a los 80 días de atraso, ya que no existe posible arreglo con el titular y/o avales. | | |
| ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Realiza un informe dirigido a la Gerencia Regional solicitando el pase extemporal a cobranza judicial, ya que no existe posible arreglo con el cliente. - Emite informe. | | |
| RESPONSABLE DEL PROCESO | | |
| Gerente de Agencia | | |
| ENTRADAS DEL PROCESO | SALIDAS DEL PROCESO | |
| Créditos con atraso de 16 a 30 días de atraso. | Créditos con atraso de 16 a 30 días de atraso gestionados con Informe para pase extemporal a Cobranza Judicial. | |
| PROCESOS RELACIONADOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Segmentación de cliente. - Realiza Fase 4 Posible Arreglo. | | |
| RECURSOS/NECESIDADES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Información Bantotal. - Reportes emitidos por el Sistema Bantotal. - Reglamento de créditos. - Correo electrónico. - Notificaciones. | | |
| REGISTROS/ARCHIVOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Listado de Créditos con atraso de 16 a 30 días de atraso gestionados con Informe para pase extemporal a Cobranza Judicial. Consolidado de Informes | | |
| INDICADORES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Nro. de Créditos con atraso de 16 a 30 días de atraso gestionados con Informe para pase extemporal a Cobranza Judicial. - Nro. de Créditos con atraso de 16 a 30 días de atraso gestionados con Informe para pase extemporal a Cobranza Judicial que fueron recuperados. | | |
| DOCUMENTOS APLICABLES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de Realiza Informe para Pase Extemporal a Cobranza Judicial. MDP- IEJ | | |

| | |
|---|-------------------------------|
| MDP- SEGUIMIENTO Y CONTROL DE MORA | FICHA – PROCESO : F4PA |
| FICHAS DE PROCESOS | |

| FICHA DEL PROCESO | EDICIÓN | FECHA REVISIÓN |
|--|---|------------------------------|
| REALIZA FASE 4 POSIBLE ARREGLO | 1 | 05/08/2017 |
| MISIÓN DEL PROCESO | | |
| Realizar la gestión de los créditos que están con 31 días de atraso hasta 60 días de atraso. | | |
| ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Visita en compañía del Analista de Créditos, teniendo como herramienta el antecedente presentado por el Analista Senior de Créditos el cual ya fue visto en el comité respectivo o de mora. - Explica las consecuencias que se tiene al ingresar a una cobranza judicial (costos, calificación SBS, otros), y le plantea la posible solución al cliente moroso, escogida de la tabla N° 6 “Segmentación de Clientes y Estrategias”. | | |
| RESPONSABLE DEL PROCESO | | |
| Gerente de Agencia | | |
| ENTRADAS DEL PROCESO | SALIDAS DEL PROCESO | |
| Créditos con atraso de 31 a 60 días de atraso. | Créditos con atraso de 31 a 60 días de atraso gestionados según estrategia escogida. Consolidado de Compromisos de Pago de 31 a 60 días de atraso. | |
| PROCESOS RELACIONADOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Realiza Informe para pase extemporal a Cobranza Judicial. - Realiza Fase 5 Crítica. | | |
| RECURSOS/NECESIDADES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Información Bantotal. - Reportes emitidos por el Sistema Bantotal. - Reglamento de créditos. - Movilidad. - Notificaciones. | | |
| REGISTROS/ARCHIVOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Listado de créditos con 31 a 60 días de atraso. - Consolidado de Compromisos de Pago de 31 a 60 días. | <ul style="list-style-type: none"> Reporte de Mora/ Sist. Bantotal Reporte de Compromisos de | |
| INDICADORES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Nro. de Créditos en mora de 31 a 60 días de atraso. - Nro. de Créditos en mora de 31 a 60 días de atraso gestionados. - Nro. de Créditos en mora de 31 a 60 días de atraso recuperados. | | |
| DOCUMENTOS APLICABLES | | |
| - Procedimiento de Realiza Fase 4 Posible Arreglo. | | MDP- F4PA |
| MDP- SEGUIMIENTO Y CONTROL DE MORA | | FICHA – PROCESO : F5C |
| FICHAS DE PROCESOS | | |

| FICHA DEL PROCESO | EDICIÓN | FECHA REVISIÓN |
|---|--|------------------------------|
| REALIZA FASE 5 CRÍTICA | 1 | 05/08/2017 |
| MISIÓN DEL PROCESO | | |
| Realizar la gestión de los créditos que están con 61 días de atraso hasta 80 días de atraso. | | |
| ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Visita por parte del Analista Sénior de Cobranzas o Abogado Externo designado, con el fin de evitar el paso del cliente a cobranza judicial, realizándose la notificación Prejudicial. - Adjunta al Expediente de Créditos la notificación prejudicial y otras comunicaciones enviadas al cliente. | | |
| RESPONSABLE DEL PROCESO | | |
| Analista Senior de Cobranza | | |
| ENTRADAS DEL PROCESO | SALIDAS DEL PROCESO | |
| Créditos con atraso de 61 a 80 días de atraso. | Créditos con atraso de 61 a 80 días de atraso gestionados. Consolidado de Compromisos de Pago de 61 a 80 días de atraso. | |
| PROCESOS RELACIONADOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Realiza Fase 4 Posible Arreglo. - Preparación de Expediente de Crédito para Envío a Cobranza Judicial. | | |
| RECURSOS/NECESIDADES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Información Bantotal. - Reportes emitidos por el Sistema Bantotal. - Reglamento de créditos. - Movilidad. - Notificaciones. - Cartas Notariales. | | |
| REGISTROS/ARCHIVOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Listado de créditos con 61 a 80 días de atraso. - Consolidado de Compromisos de Pago de 61 a 80 días. | <ul style="list-style-type: none"> Reporte de Mora/ Sist. Bantotal Reporte de Compromisos de 61 a 80 días. | |
| INDICADORES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Nro. de Créditos en mora de 61 a 80 días de atraso. - Nro. de Créditos en mora de 61 a 80 días de atraso gestionados. - Nro. de Créditos en mora de 61 a 80 días de atraso recuperados. | | |
| DOCUMENTOS APLICABLES | | |
| - Procedimiento de Realiza Fase 5 Crítica. | | MDP- F5C |
| MDP- SEGUIMIENTO Y CONTROL DE MORA | | FICHA – PROCESO : PCJ |
| FICHAS DE PROCESOS | | |

| FICHA DEL PROCESO | EDICIÓN | FECHA REVISIÓN |
|---|---|-----------------------|
| PREPARACIÓN DE EXPEDIENTE DE CRÉDITO PARA ENVÍO A COBRANZA JUDICIAL | 1 | 05/08/2017 |
| MISIÓN DEL PROCESO | | |
| Preparar el expediente de créditos para el envío a Cobranza Judicial, el cual debe contener el cronograma actualizado, fotografías de las garantías, notificaciones, formato de ubicabilidad y el informe sobre la situación de crédito. | | |
| ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Prepara el expediente de créditos de clientes que se enviarán a cobranza judicial, adjuntando cronograma actualizado, fotografías de las garantías, notificaciones y formato de ubicabilidad. - Elabora un Informe para pase a Cobranza Judicial sobre situación del crédito y lo adjunta al expediente de crédito. - Entrega el expediente de crédito de clientes que se enviaran a cobranza judicial. | | |
| RESPONSABLE DEL PROCESO | | |
| Analista de Créditos | | |
| ENTRADAS DEL PROCESO | SALIDAS DEL PROCESO | |
| Créditos con atraso de 80 a más días de atraso. | Créditos con atraso de 80 a más días de atraso con su respectivo expediente listo para envío a Cobranza Judicial. | |
| PROCESOS RELACIONADOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Realiza Fase 5 Crítica. - Envío de Créditos a Cobranza Judicial. | | |
| RECURSOS/NECESIDADES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Información Bantotal. - Reportes emitidos por el Sistema Bantotal. - Reglamento de créditos. - Notificaciones/Formatos/ Informes - Cartas Notariales. - Computadora/Impresora | | |
| REGISTROS/ARCHIVOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Listado de Expedientes listos para envío a Cobranza Judicial. - Consolidado de Expedientes listos para envío a Cobranza Judicial. | | |
| INDICADORES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Nro. de expedientes de Créditos listos para envío a Cobranza Judicial. - Nro. de expedientes de Créditos que no están listos para envío a Cobranza Judicial. | | |
| DOCUMENTOS APLICABLES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de Preparación de Expediente de Crédito para Envío a Cobranza Judicial. <p style="text-align: right;">MDP- PCJ</p> | | |
| MDP- SEGUIMIENTO Y CONTROL DE MORA | FICHA – PROCESO : ECJ | |
| FICHAS DE PROCESOS | | |

| FICHA DEL PROCESO | EDICIÓN | FECHA REVISIÓN |
|--|---|-----------------------|
| ENVÍO DE CREDITOS A COBRANZA JUDICIAL | 1 | 05/08/2017 |
| MISIÓN DEL PROCESO | | |
| Enviar los expedientes de crédito al Área Legal para su cobranza judicial, cuyo expediente debe contener los pagarés, contratos, orden de desembolso, garantías. | | |
| ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Verifica que los documentos del expediente de crédito estén completos. - Adjunta al expediente de créditos pagarés, contratos, orden de desembolso, garantías y otros documentos necesarios para su recuperación en cobranza judicial. - Envía el Expediente de Crédito al Área Legal para su Cobranza Judicial. | | |
| RESPONSABLE DEL PROCESO | | |
| Jefe de Plataforma | | |
| ENTRADAS DEL PROCESO | SALIDAS DEL PROCESO | |
| Créditos con atraso de 80 a más días de atraso con su respectivo expediente listo para envío a Cobranza Judicial. | Créditos con atraso de 80 a más días de atraso con su respectivo expediente listo para envío a Cobranza Judicial enviados a Recuperación Legal. | |
| PROCESOS RELACIONADOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Preparación de Expediente de Crédito para Envío a Cobranza Judicial. | | |
| RECURSOS/NECESIDADES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Información Bantotal. - Reportes emitidos por el Sistema Bantotal. - Reglamento de créditos. - Archivos de pagarés, contratos, orden de desembolso. - Cartas Notariales. - Computadora/Impresora | | |
| REGISTROS/ARCHIVOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Listado de Créditos enviados a Cobranza Judicial. - Consolidado de Créditos enviados a Cobranza Judicial. | | |
| INDICADORES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Nro. de Créditos enviados a Cobranza Judicial. | | |
| DOCUMENTOS APLICABLES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de Envío de Créditos a Cobranza Judicial. MDP- ECJ | | |

5.5. DESARROLLO DE LOS RECURSOS PARA EL PROCESO MEJORADO

El paso previo a la implementación del modelo logrado en el rediseño, es el destinar los recursos involucrados en el proceso rediseñado, para ello se definió el siguiente plan de acción:

1. Capacitar a todo el personal que interviene en el proceso “Seguimiento y Control de Mora” sobre las mejoras en el proceso, para ello se elaboró un cronograma de capacitación que cuenta con el VB de la Gerencia de la Caja Arequipa- Ag. Huánuco, la capacitación está a cargo de los Analistas Senior de Créditos.
2. Se elaboró un Plan de Comunicación para todos los involucrados del proceso “Seguimiento y Control de Mora”, que consiste en reuniones semanales para absolver algunas dudas que no se haya resuelto en la capacitación, además se creó la Mesa de Ayuda Seguimiento y Control de Mora, disponible vía correo electrónico, y un grupo de Whatsapp para la constante comunicación.
3. Respecto a la logística de los puestos de trabajo, en la implementación del modelo logrado en el rediseño, no es necesario contratar nuevo personal, sino concientizar al personal con el que ya se cuenta sobre sus nuevas funciones a cerca del proceso “Seguimiento y Control de Mora”, sobre todo a los Analistas de Créditos y Analistas Senior, dándoles a conocer también , a manera de motivación, la política de remuneraciones de la Caja, en la que claramente determina que cuando un Analista mantiene una cartera con un índice de morosidad bajo, las condiciones remunerativas son mayores. Sumado a esto se implementó un sistema de reconocimiento interno, al mejor Analista, el que recuperó más mora en el mes, es decir que su Contención de Clientes Morosos sea en mayor porcentaje, y quién alcanzara el Índice de Morosidad más bajo de la Agencia, premiándole con sábados libres y reconocimiento público.
4. Respecto a la logística de materiales y necesidades tecnológicas, la Caja cuenta con todos los materiales y equipos para la implementación de la propuesta de rediseño, cuenta con una sala de comité con mesas de trabajo (para las reuniones), equipos como Pc's, Tv, cañón multimedia (para las capacitaciones),

motocicletas y camioneta (para la gestión de cobranza), también se cuenta con material y útiles de escritorio, para la impresión de las cartas y notificaciones.

5.6. EVALUACIÓN DEL MEJORAMIENTO

Como último paso del rediseño, se definió el siguiente Plan de Acción el cual permitirá monitorear el desempeño de las mejoras realizadas:

1. Se monitoreará el desempeño de los indicadores de gestión del proceso “Seguimiento y Control de Mora” mediante la tabla N° 5, tanto de la cartera total de la Agencia Huánuco como de la cartera cada Analista de Créditos.
2. Se establecerán reuniones semanales de trabajo con todos los involucrados del proceso, justo después del Comité de Mora durante los 3 primeros meses, para la retroalimentación sobre el la propuesta del rediseño del proceso “Seguimiento y Control de Mora”.
3. Se realizará una reunión mensual de gestión y presentación de indicadores e incidentes con el Gerente de la Agencia Huánuco, con el fin de tomar decisiones rápidamente en caso de tener algún inconveniente o alguna mejora adicional sobre la propuesta rediseño.
4. Se creará un archivo de lecciones aprendidas que documentará las acciones desde la implementación hasta las incidencias que se registren producto de la puesta en marcha ello servirá para construir una base de conocimiento para la caja en proyectos de rediseño de procesos futuros.

CONCLUSIONES

1. La morosidad es un factor determinante para la viabilidad de cualquier entidad financiera, un índice de morosidad alto indica que la cartera crediticia se está deteriorando, y por lo tanto dicha entidad no es rentable, en consecuencia los altos directivos pueden tomar la decisión de liquidarla.
La Caja Arequipa Ag. Huánuco es una entidad a la cual le aqueja este gran problema y que cuenta con un proceso de cobranza o de seguimiento y control de mora ineficaz, en el presente trabajo de investigación hemos elaborado una propuesta de rediseño del proceso Seguimiento y Control de Mora de la Caja Arequipa - Ag. Huánuco que nos permitiría mejorar la efectividad del proceso y tratar de reducir el índice de morosidad de la Agencia Huánuco.
2. En nuestra investigación hemos realizado el diagnóstico del proceso Seguimiento y Control de Mora de la Caja Arequipa - Ag. Huánuco, y se ha encontrado varios hallazgos, siéndolos más importantes que es un proceso que no se encuentra estandarizado, que sólo cuenta con manual de procedimientos, y que no todos los colaboradores de la Agencia Huánuco están capacitados sobre el funcionamiento del proceso.
3. Con el diagnóstico realizado al proceso Seguimiento y Control de Mora de la Caja Arequipa - Ag. Huánuco, pasamos aplicar la Metodología de Rediseño de Procesos, en el análisis de proceso se realizó el mapeo del proceso, partiendo de los macroprocesos hasta un nivel 4 y se determinaron también los indicadores de gestión que nos permitirán medir su estado actual y su desempeño con su posterior implementación.
4. Luego de analizar el proceso Seguimiento y Control de Mora de la Caja Arequipa - Ag. Huánuco, se hizo la planificación del rediseño, en la cual determinamos los equipos de trabajo para la formulación del rediseño del proceso, además se armó el cronograma de trabajo, en donde se detallan los

roles de cada integrante de los equipos en la planificación y el rediseño del proceso.

5. Se elaboró la propuesta de rediseño del proceso Seguimiento y Control de Mora de la Caja Arequipa –Ag. Huánuco, obteniendo como resultado la eliminación de un proceso ya que se repetían actividades, se aumentaron dos procesos de control durante las fases 1 y 2 del proceso de cobranza, además se implementó un proceso de Segmentación de Clientes con el cual se busca disminuir el tiempo de recuperación de los créditos morosos.

6. Si bien la investigación tiene por objetivo elaborar una propuesta de rediseño del proceso Seguimiento y Control de Mora de la Caja Arequipa –Ag. Huánuco, al aplicar la Metodología de Rediseño de Procesos, también desarrollamos los dos últimos pasos que son Desarrollo de los Recursos para el Proceso Mejorado y la Evaluación del Mejoramiento, obteniendo planes de acción y recomendaciones que son determinantes para la implementación del rediseño del proceso.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda poner mayor énfasis en los dos primeros pasos de la Metodología de Rediseño de Procesos, puesto que el correcto análisis y planificación, permitirá la generación de indicadores de gestión sobre los procesos analizados, identificando rápidamente aquellos que cuentan con factores críticos a mejorar, de esta forma se definen las metas y equipos de trabajo, asignándoles los roles individuales y colectivos, estos dos pasos generan mayor fluidez en el desarrollo de la investigación y facilitan la elección de herramientas a utilizar en el proceso del Rediseño.
2. Se recomienda no perder el enfoque en las personas, si bien es cierto que nuestra investigación está enfocada al mejoramiento de procesos, pero no debemos olvidar que los procesos lo soportan las personas, por lo tanto se recomienda realizar una correcta gestión de la comunicación, para que el personal involucrado en el proceso “Seguimiento y Control de Mora” no tengan esa resistencia al cambio, por el contrario colaboren en brindar propuestas de mejoras, ya que son ellos los que más conocen sobre el funcionamiento del proceso, y con la correcta gestión de la comunicación hacerles comprender que con el rediseño del proceso no sólo se beneficia la caja sino todos los colaboradores, ese beneficio se concreta en mejores bonos y remuneraciones.
3. Para la implementación de la Propuesta del Rediseño del Proceso Seguimiento y Control de Mora de la Caja Arequipa Ag. Huánuco, se recomienda seguir el cronograma propuesto adjuntado en los Anexos, así como seguir los planes de desarrollo de los recursos, que señalan la ejecución del plan de capacitación al personal involucrado al proceso.
4. Para la evaluación de mejoramiento se recomienda poner en práctica el Plan de Acción propuesto, este monitoreo debe ser constante en los tres primeros meses luego de la implementación y analizar los resultados con la Gerencia de Agencia para la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, M. (2007) Marco metodológico para el desarrollo de proyectos de mejoramiento y rediseño de procesos. Medellín: Universidad EAFIT AD 1692-0279
- Behar, D. (2008) Metodología de la Investigación. Shalom
- Hammer, M. & Champy J. (1994). Reingeniería. Bogotá: Editorial Norma
- Harmon, P. (2003). Business Process Change. San Francisco: Morgan
- Harrington, J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Harrington, J.; Esseling, E. & Nimwegen, H. (1999). Business Process Improvement Workbook. New York: McGraw-Hill
- Hernández R., Fernández C. y Baptista M. (2016). Metodología de la Investigación Sexta Edición. México: Mc Graw Hill
- Hitpass, B. (2011, septiembre) ¿Reingeniería, rediseño o mejora de procesos de negocio? Gerencia. del sitio web: <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=523>
- Murillo W. (2008), La investigación científica., del sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtm>

- Ettinger, R., Golieb, D. (2000), Crédito y Cobranzas, Editorial Continental, S.A. de C.V., Mexico
- Caja Arequipa, del sitio web: <https://www.cajaarequipa.pe/>
- Superintendencia de Banca y Seguros, del sitio web: <http://www.sbs.gob.pe/>

ANEXOS

ANEXO 1: CRONOGRAMA DE TRABAJO

| ACTIVIDAD | RESPONSABLE | S 1 | S 2 | S 3 | S 4 | S 5 | S 6 | S 7 | S 8 | S 9 | S 10 | S 11 | S 12 | S 13 | S 14 | S 15 | S 16 |
|-------------------------------------|-------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|
| Levantamiento de Información | Analista de Procesos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diagnóstico de Situación | Analista de Procesos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de Proceso | Analista de Procesos Equipo 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rediseño del Proceso | Analista de Procesos Equipo 2 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presentación de Resultados | Analista de Procesos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aprobación de Proyecto | Gerencia | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo de Recursos | Analista de Procesos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Evolución del Mejoramiento | Analista de Procesos | | | | | | | | | | | | | | | | |

Los tiempos están dados por semanas.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 2

ENCUESTA PARA ANALISTAS DE CREDITOS

1. ¿Generas el reporte de mora todos los días?
a) Sí
b) No

2. ¿Realizas mora preventiva?
a) Sí
b) No

3. ¿Realizas gestión de mora en la Fase 1 Recordatorio?
a) Sí
b) No

4. ¿Cuál es el rango de días de atraso de la Fase 1 Recordatorio? _____

5. ¿Realizas gestión de mora en la Fase 2 Visita al cliente?
a) Sí
b) No

6. ¿Cuál es el rango de días de atraso de la Fase 2 Visita al Cliente?

7. ¿Cuántas visitas a clientes en fase 2 realizas durante un día de trabajo?

8. ¿El Analista Senior te acompaña a realizar visitas a tus clientes que se encuentran en la Fase 3 Negociadora?

9. ¿El Gerente de Agencia realiza visitas a tus clientes que se encuentran en la Fase 4 Posible Arreglo?

10. ¿En Analista Senior de Cobranza realiza visitas a tus clientes que se encuentran en la Fase 5 Crítica?

ANEXO 3

ENCUESTA PARA ANALISTAS SENIOR DE CREDITOS

1. ¿Generas el reporte de mora de los Analistas a su cargo todos los días?
a) Sí
b) No

2. ¿Realizas algún tipo de control sobre la mora preventiva que realizan los Analistas a su cargo?
a) Sí
b) No
Explicar el ¿Por qué?

3. ¿Realizas algún tipo de control sobre la gestión de mora en la Fase 1 Recordatorio que realizan los Analistas a su cargo?
a) Sí
b) No
Explicar el ¿Por qué?

4. ¿Realizas algún tipo de control sobre la gestión de mora en la Fase 2 Visita al cliente que realizan los Analistas a su cargo?
a) Sí
b) No
Explicar el ¿Por qué?

5. ¿Cuántas visitas a clientes en fase 3 Negociadora realizas durante un día de trabajo acompañando a los Analistas a su cargo?

6. ¿En qué consiste tu trabajo en la gestión de Cobranza?

ANEXO 4

ENCUESTA PARA GERENTE DE AGENCIA

1. ¿Cuál cree que es a principal causa para el incremento de la Morosidad de la Agencia Huánuco?

2. ¿Cuál cree que es la principal dificultad que los Analistas tienen para realizar la Gestión de Cobranza?

3. ¿Cuántas visitas a clientes en fase 4 Posible Arreglo realizas durante un día de trabajo?

4. ¿Cuántos Informes para pase a Judicial extemporal realiza al mes?

5. ¿En qué consiste tu trabajo en la gestión de Cobranza?

ANEXO 5

ENCUESTA PARA ANALISTAS SENIOR DE COBRANZA

1. ¿Cuántas visitas a clientes en fase 5 Crítica realizas durante un día de trabajo?

2. ¿En qué consiste tu trabajo en la gestión de Cobranza?

3. ¿Cuál cree que es a principal causa para el incremento de la Morosidad de la Agencia Huánuco?

4. ¿Cuál cree que es la principal dificultad que los Analistas tienen para realizar la Gestión de Cobranza?

