



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

**MEJORA DEL PROCESO DE COLOCACIÓN DE
CRÉDITO PARA PEQUEÑA EMPRESA DEL ÁREA
COMERCIAL DE CAJA RURAL PRYMERA**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título
Profesional de Licenciado en Administración de Empresas**

ANDRÉ ESTEBAN ZÚÑIGA CORNEJO

Asesor:

Carolina Rossanna Pérez Geldres

Lima – Perú

2019

ÍNDICE

Capítulo 1: Generalidades de la empresa	8
1.1 Datos generales	8
1.2 Nombre o razón social	8
1.3 Ubicación de la empresa	8
1.4 Giro de la empresa	9
1.5 Tamaño de la empresa	9
1.6 Breve reseña histórica	9
1.7 Organigrama de la empresa	11
1.8 Misión, visión y política	12
1.9 Productos y clientes.....	12
1.10 Premios y certificaciones	13
1.11 Relación de la empresa con la sociedad.....	13
Capítulo 2: Planteamiento del problema	14
2.1 Caracterización del área	14
2.2 Contextualización y definición del problema:	19
2.2.1 Contextualización del problema:	19
2.2.1.1. Análisis FODA Caja Prymera	24
2.2.1.2. Mapa de procesos del Área comercial	28
2.2.1.3. Procesos del Área Comercial de Caja Prymera	31
2.2.2 Formulación del problema:.....	32
2.3 Objetivos:	32
2.3.1 Objetivo general:.....	32
2.3.2 Objetivos específicos:	32
2.4 Justificación.....	33
2.5 Alcances y limitaciones.....	33
2.5.1. Alcances:	34
2.5.2. Limitaciones:.....	34
Capítulo 3: Marco Teórico.....	34
3.1 Referencias de Investigación.....	35
3.1.1 Tesis de Investigación I	35
3.1.2 Tesis de Investigación II.....	35
3.2 Definiciones:	37

3.2.1 Investigación Cualitativa	37
3.2.2 Herramienta Ishikawa	39
3.2.3 Procesos:.....	40
3.2.3.1. Tipos de procesos.....	41
3.2.4 La Eficiencia	43
3.2.5 Sistema de Información y Comunicación	44
3.2.6 Comunicación interna	45
3.2.7 Evaluación de Riesgos	46
3.2.8 Cajas Rurales	47
3.2.9 Área Comercial	48
3.2.10 Créditos Comerciales.....	49
3.2.11 Pequeñas Empresas.....	51
3.2.12 Colocación de créditos.....	52
3.3 Marco Legal.....	53
Capítulo 4: Desarrollo del Proyecto.....	55
4.1 Alternativas de solución:.....	56
4.1.1 Alternativa 1: Digitalización de expedientes crediticios:	56
4.2 Evaluación de las Alternativas de solución:	60
4.2.1 Evaluación de la alternativa 1	60
4.3.1 Evaluación de la Alternativa 2:.....	64
4.3 Elección y viabilidad de la solución escogida:.....	74
Capítulo 5: Implementación de la propuesta	75
5.1 Implementación de la propuesta de solución	75
5.2 Cronograma	76
5.3 Presupuesto	76
Conclusiones	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79
Anexo n°1: Encuesta de visita a los clientes	80
Anexo n°2: Correo de Helpdesk.....	83
Anexo n°3: Encuesta a clientes	84
Anexo N°4	86
Anexo N°5	87
Anexo N°6	90

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Croquis de la ubicación de la central de Caja Prymera.</i>	<i>8</i>
<i>Figura 2. Segmentación de tamaño de empresas.</i>	<i>9</i>
<i>Figura 3. Organigrama del área Comercial de Caja Prymera.</i>	<i>11</i>
<i>Figura 4. Organigrama de Caja Prymera.</i>	<i>11</i>
<i>Figura 5. Lista de productos que ofrece Caja Prymera.</i>	<i>12</i>
<i>Figura 6. Ratios de medición del área comercial.</i>	<i>15</i>
<i>Figura 7. Flujograma realizado en programa Bizagi Modeler.</i>	<i>17</i>
<i>Figura 8. Cuadro comparativo de tasas actualizado a Diciembre 2018 por la SBS.</i>	<i>20</i>
<i>Figura 9. Diagrama de Ishikawa del Área Comercial de la Caja Prymera. Fuente: Elaboración propia.</i>	<i>21</i>
<i>Figura 10 Diagrama de Ishikawa de Caja Rural Prymera Fuente: Elaboración propia</i>	<i>23</i>
<i>Figura 11. Análisis FODA de la Caja Rural Prymera. Fuente: Área planeamiento Caja Prymera.</i>	<i>24</i>
<i>Figura 12. Análisis FODA del Área Comercial de Caja Rural Prymera.</i>	<i>25</i>
<i>Figura 13. Mapa de procesos del área comercial de Caja Prymera.</i>	<i>28</i>
<i>Figura 14. Lista de procesos clave del área comercial.</i>	<i>29</i>
<i>Figura 15. Procesos del Área Comercial de Caja Prymera. Fuente: Elaboración propia.</i>	<i>31</i>
<i>Figura 18. Características de los estudios cualitativos.</i>	<i>38</i>
<i>Figura 19. Tipos de procesos según autor Chase. Fuente: Administración de procesos. Richard. B, Chase.</i>	<i>41</i>
<i>Figura 20 . Proceso de Comunicación interna y externa.</i>	<i>45</i>
<i>Figura 21. Cuadro demostrativo de las 5c de otorgamiento de un crédito</i>	<i>50</i>
<i>Figura 22. Proceso de preparación de Digitalización de documentos.</i>	<i>56</i>
<i>Figura 23. Uso de papel bond en el área comercial de Caja Prymera.</i>	<i>60</i>
<i>Figura 24. Costos promedio por hora de cada Ejecutivo Comercial</i>	<i>60</i>
<i>Figura 25. Propuesta económica brindada por proveedor del sistema digital</i>	<i>61</i>
<i>Figura 26. Resumen del cuadro económico brindado por Iron Mountain S.A.</i>	<i>61</i>
<i>Figura 27. Nuevos costos en papel bond.</i>	<i>62</i>
<i>Figura 28. Nueva rentabilidad del área comercial</i>	<i>63</i>

RESUMEN

El presente trabajo está enfocado en el área comercial de Caja Rural Prymera que atiende las necesidades financieras de empresas que dejaron de ser micro financieras para ser pequeñas empresas según la clasificación brindada por la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú. Se identificó que había sobre costos generados por el área Comercial al momento de realizar todo el proceso de otorgamiento de un crédito. Desde el primer contacto telefónico con la empresa para realizar una precalificación, hasta su desembolso final. Estos costos extras son de distinta índole como logística, administrativa, mano de obra, etc.

Por ello, la propuesta mencionada en este trabajo ayudará a que los sobre costos logísticos y laborales actuales puedan hacer que reviertan números de bajo resultado plasmados en una mejor rentabilidad en el área comercial de Caja Prymera. Esto podrá lograrse mediante propuestas de solución acorde a las necesidades de la empresa. Sin embargo, se implementará una de las alternativas siendo la más económica y de mejor fluidez organizacional para poder implementarla. También mejorará el proceso del día a día de los ejecutivos y de los nuevos clientes que se captan ya que será un área más moderna y tendrá una nueva imagen de la institución.

ABSTRACT

The present work is focused on the commercial area of "*Caja Rural Prymera*" that meets the financial needs of companies that stopped micro financing entities to become small businesses according to the classification provided by the Superintendency of Banking and Insurance from Peru. It was identified that there were overrun in cost generated by the area at the moment of carrying out the entire process of granting a loan from the first telephone contact with the company, up to its final disbursement. These extra costs are of a different nature such as logistics, administrative, labor, etc.

The proposal mentioned in this paper will help to ensure that the current costs can lead to the reversal of numbers reflected in better profitability in the commercial area of "*Caja Prymera*". However, one of the proposals will be implemented since it is the most economical and with the best organizational fluidity to implement. Not only it will help with a profit, but also it will improve the day-to-day process of executives and new customers acquisition as it will be a more modern area and will have a new view of the institution.

INTRODUCCIÓN

En cada país del mundo existe un sector de trabajo que muchas veces es poco atendida porque no están dentro de las capitales y ciudades. Este sector llamado agro o rural suele auto solventarse con las ventas diarias entre comunidades de las cosechas generadas o también de las ventas realizadas a personas de la capital que buscan llevar sus productos hacia otras ciudades.

Es por ello que nace la Caja Rural, empezando por el país España donde funciona como una Caja de ahorro y crédito pero un porcentaje alto de la utilidad de la institución financiera es destinada para el apoyo del territorio o sector agro al que pertenece. Las Cajas Rurales han ido expandiéndose por diversos países y también modificándose y adecuándose a las leyes internas de entes financieros reguladores y sobre todo no perdiendo el objetivo de cumplir el requisito indispensable para que pueda denominarse “Caja Rural” el cual es tener productos que ayuden al sector agro.

Es así como en el año de 1994 inician por primera vez operaciones las Cajas Rurales en el Perú con la intención de ubicarse en los sectores en provincia y lugares donde exista la sinergia de la necesidad de las comunidades cercanas y de las instituciones financieras capaces de fomentar esa cultura “bancarizada”.

En el año 1998 inicia operaciones Caja Rural de ahorro y crédito “Productos y Mercados Agrícolas” S.A que actualmente siendo sus siglas abreviadas es CRAC “Prymera”, creada y situada en la provincia de Huaral. En el año 2000 es adquirida por la Corporacion Wong e incursiona en nuevos sectores agrícolas siendo de principal fuente la extracción de caña de azúcar.

En el transcurso del tiempo se ha expandido atendiendo también el sector de Microfinanzas y abriendo diversas agencias a nivel de Lima provincia y Metropolitana para poder atender a más sectores con esta necesidad. Sin embargo su expansión ha sido próspera ya que en la actualidad también se atiende a empresas MYPE de mayor magnitud y cubriendo otro tipos de servicios y productos financieros.

Es así como nace este proyecto, identificando y creando una oportunidad de mejora en el área comercial que atiende a las empresas PYME para poder generar una mejor rentabilidad a la institución financiera y por el otro lado, brindar un mejor servicio a los posibles nuevos clientes para el crecimiento y posicionamiento futuro como Caja Rural en el sistema financiero del país.

Cabe mencionar que este trabajo está basado en investigación interna pero también hay grandes partes de conocimiento adquirido puesto que quien escribe, tiene 9 años de experiencia en el sector financiero bancario y 2 años en el área comercial de banca empresa trabajando por tratar de añadir parte de la experiencia previa de un banco a una Caja rural para que pueda mejorar por lo menos en una parte de una de sus áreas, siendo en este caso la comercial.

Capítulo 1: Generalidades de la empresa

1.1 Datos generales

Según Memoria Anual Caja Rural Prymera. (2017): “Caja Prymera se constituyó el 10 de noviembre de 1997 bajo la razón social de Productos y Mercados Agrícolas de Huaral - Caja Rural de Ahorro y Crédito S.A en la provincia de Huaral, iniciando operaciones el 03 de febrero de 1998, mediante Resolución SBS N° 155-98. La Caja se originó como una institución de intermediación financiera, especializada en otorgar créditos a clientes del sector agrícola.

El 26 de setiembre del 2000, Caja Prymera fue adquirida por el Grupo Wong, actualmente forma parte de la Corporación E. W, uno de los grupos económicos más importantes del país, el cual está constituido por empresas con presencia en diversos rubros, como el agroindustrial, inmobiliario, entretenimiento, pesca, financiero, entre otros”.

1.2 Nombre o razón social

Productos y Mercados Agrícolas de Huaral Caja Rural de Ahorro y Crédito - CAJA RURAL PRYMER. RUC: 20371843575.

1.3 Ubicación de la empresa

Caja Rural Prymera se encuentra ubicada en la Avenida República de Panamá 6251 en el distrito de Miraflores y el teléfono de la agencia principal es el 243-4800.

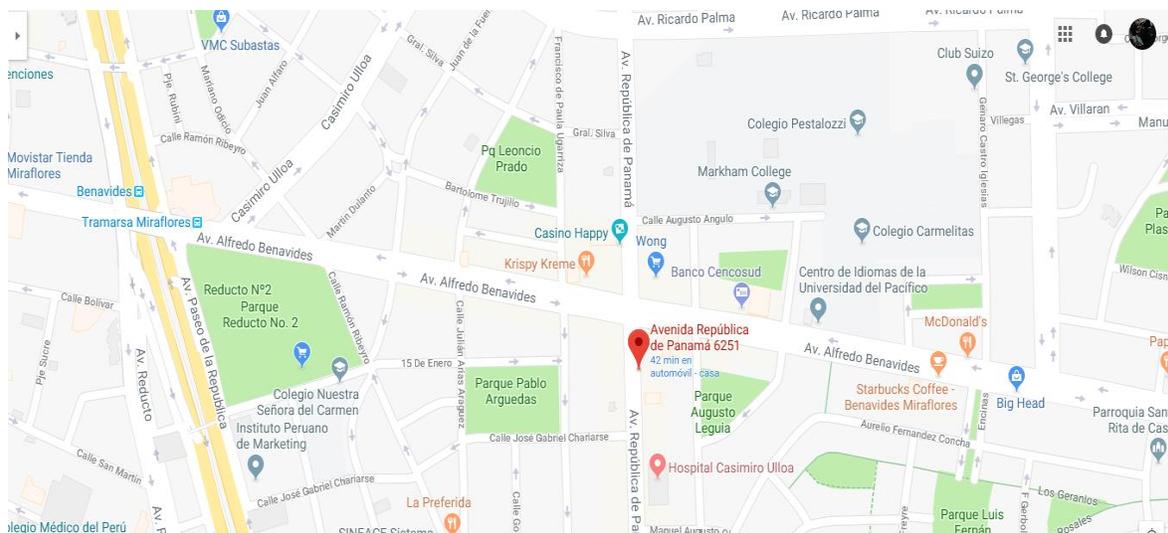


Figura 1. Croquis de la ubicación de la central de Caja Prymera.

Fuente: Ubicación de Google Maps.

1.4 Giro de la empresa

Según página web de la empresa, Caja Rural de Ahorro y Crédito Prymera es una entidad financiera regulada por la Superintendencia de Banca y Seguros que provee servicios financieros. Cuenta con una oferta de productos que atienden las necesidades de diferentes clientes según su tamaño de negocio y/o empresa en el caso de persona jurídica.

Del mismo modo, la Caja cuenta con una oferta de productos de ahorro (Ahorro, Plazo Fijo y CTS) y además ofrece servicios a sus clientes como operaciones de cambio, venta de seguros, venta de SOAT, pago de servicios, entre otros.

1.5 Tamaño de la empresa

La clasificación de Caja Prymera es de gran empresa y se mide en base a sus ingresos financieros siendo que la empresa mantiene más de las 2300 UIT según sus estados financieros.

Segmento empresarial	Unidades Impositivas Tributarias (UIT)
Microempresa	Hasta 150
Pequeña empresa	Mayor de 150 hasta 1700
Mediana empresa	Mayor de 1700 hasta 2300
Gran empresa	Mayor de 2300

Figura 2. Segmentación de tamaño de empresas.

Fuente: Cuadro de clasificación de empresas según INEI fijado en el Decreto Supremo N° 233-2011-

1.6 Breve reseña histórica

Según Memoria Anual Caja Rural Prymera. (2017): “El 26 de setiembre del 2000, Caja Prymera fue adquirida por el Grupo Wong, actualmente forma parte de la Corporación E. W, uno de los grupos económicos más importantes del país, el cual está constituido por empresas con presencia en diversos rubros, como el agroindustrial, inmobiliario, entretenimiento, pesca, financiero, entre otros.

En el año 2009 la Caja adoptó la decisión estratégica de ampliar sus operaciones de crédito hacia las micro y pequeñas empresas, con el objetivo de lograr un mayor crecimiento, diversificación y dinamismo en sus actividades financieras, ingresando a diversos sectores económicos, buscando brindar un servicio financiero de calidad. El año 2010 se caracterizó por un agresivo plan de expansión, incrementando de 7 a 13 la red de oficinas, afianzando con ello el crecimiento en el sector de las Microfinanzas.

En los siguientes años la Caja experimentó un período de importante crecimiento en el sector Mype principalmente, explotando la capacidad productiva instalada. Sin embargo, en el 2014 la cartera Mype sufrió una disminución como consecuencia de cambios en la política de admisión de créditos (en el mes de julio se restringió las políticas de admisión), reestructuración de cartera que implica cambios en los procesos, procedimientos y controles”.

DIRECTORIO:

Sr. Erasmo Jesús Rolando Wong Lu Vega
Presidente del Directorio

Sr. Efraín Roberto Teodoro Wong Lu Vega
Director

Sr. Wilfredo Jaime Roberto Ma Luzula
Director

Sr. Augusto Santiago Chiong Yep
Director

Sr. Fernando Miguel Castro Kahn
Director

Sr. Juan Manuel Chau Elías
Director

Sra. Yanina Elsa Cáceres Monroe
Director

PLANA EJECUTIVA:

Sr. Jose Mariano Castro Rabanal
Gerente General

Sra. Nancy Enriqueta Ramos
Gerente de Riesgos

Sra. Carmen Rosa Quevedo Simarra
Gerente de Desarrollo de Negocios

Sra. Rita Cam Abarca
Gerente de Administración

1.7 Organigrama de la empresa

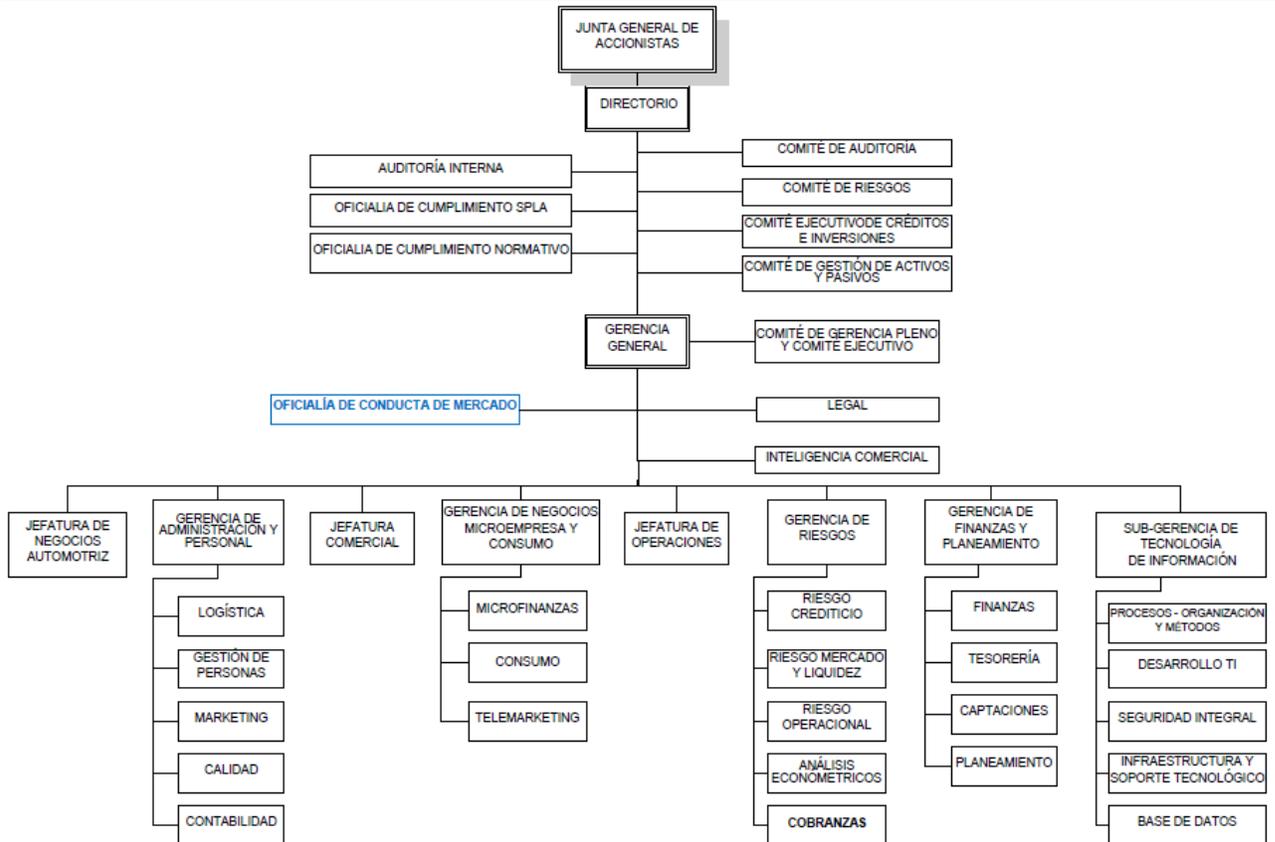


Figura 4. Organigrama de Caja Prymera.

Fuente: Manual Organizacional de Funciones de Caja Prymera, año 2017

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL

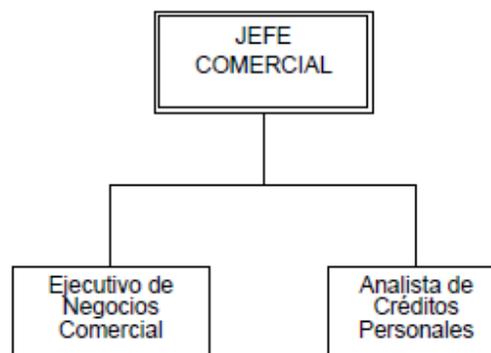


Figura 3. Organigrama del área Comercial de Caja Prymera.

Fuente: Manual Organizacional de Funciones de Caja Prymera, año 2017.

1.8 Misión, visión y política

Según página web de Caja Rural Prymera:

MISIÓN:

Contribuir al crecimiento y bienestar de nuestros clientes con soluciones financieras innovadoras, oportunas y excelente calidad de servicio; buscando el bienestar de nuestros colaboradores, el desarrollo de nuestra comunidad y la creación de valor para nuestros accionistas

VISION:

Ser una Entidad financiera líder en rentabilidad, eficiencia y calidad de servicio

Actualmente, la empresa no mantiene una política de normas de buenas costumbres. Sin embargo, tiene valores que se encuentran mencionados en un manual de calidad otorgado a cada colaborador.

1.9 Productos y clientes

En Caja Prymera, al ser una institución financiero, sus clientes, son las personas naturales y jurídicas que buscan algún tipo de producto financiero sea de tipo pasivo como una cuenta de ahorros, o un activo como un préstamo.

Los clientes de la Caja están divididos en segmentos de la siguiente manera:

PRODUCTOS	Caña
	Comercial
	Confirming
	Consumo Administrativo
	Consumo Multiproposito
	DPP Corporativo
	Garantia Liquida
	Hipotecario
	Mi Cash
	Microfinanzas
	MiCash2
	Vehicular
	Compra de Cartera

Figura 5. Lista de productos que ofrece Caja Prymera.

Fuente: Información interna del área de Planeamiento Estratégico.

Sus principales clientes son:

- Financiera Inversiones La Cruz
- Corporación EW
- ONG Alternativa
- Edpyme Raíz
- Agrícola La Bretaña SAC
- PyM Importaciones SAC
- Mi Querida Piña SAC
- Inversiones Comcen SAC
- Maderera Rio Acre SAC.

1.10 Premios y certificaciones

Caja Rural Prymera actualmente no cuenta con certificaciones o premios.

1.11 Relación de la empresa con la sociedad

En la actualidad, no se ha realizado una política de Responsabilidad Social de la Empresa sin embargo una vez al año se realiza un proyecto de ayuda hacia Asentamientos Humanos afectados por el friaje en lugares alejados. Este proyecto se realiza con la colaboración adicional de los colaboradores de la red de agencias (13 agencias a nivel nacional).

Para el presente año 2018, dentro del plan estratégico elaborado con la gerencia general se ha determinado realizar una guía de responsabilidad social a fin que lo ya realizado sea una práctica normativa de la empresa hacia la sociedad.

Capítulo 2: Planteamiento del problema

2.1 Caracterización del área

El área comercial de Caja Prymera pertenece a la Jefatura de Créditos comerciales, se encuentra debajo de la Gerencia General y se constituye por cuatro ejecutivos de Negocios Comerciales y un jefe Comercial.

El rol que desempeño dentro de la empresa es Ejecutivo de Negocios Comerciales y tengo la responsabilidad principal de la colocación de créditos a empresas cuyo tamaño represente desde pequeñas hasta grandes empresas, incluso en casos excepcionales también se atiende a empresas institucionales del mismo rubro financiero.

Adicionalmente, se desarrolla los productos de Confirming y cartas fianza que no representan un gran porcentaje de colocaciones en el área comercial, sin embargo, son importantes porque mantienen los convenios comerciales con empresas grandes como Cencosud, dueños de los supermercados de Wong y Metro.

Mis funciones principales como Ejecutivo de Negocios del Área Comercial son:

Función 1:

Captar clientes externos para otorgarles un crédito mediante dos modalidades. Una de las modalidades es llamar a los teléfonos de las bases de datos otorgadas por inteligencia comercial a fin de informar al cliente sobre Caja Prymera. Otra de las modalidades es mediante la captación de los clientes referidos, es decir, los que llegan a Prymera por recomendación de terceros.

Función 2:

Cumplir las metas establecidas por la Gerencia General asignadas directamente al área Comercial. Esta meta está compuesta por la colocación de productos financieros tales como créditos, carta fianza y Confirming.

Función 3:

Verificar y mantener el orden de la documentación de los expedientes de los créditos así como la responsabilidad de actualizar los formatos e información financiera de los clientes ya que esto es revisado por la Superintendencia de Banca y Seguros en una auditoría anual.

Función 4:

Revisar las normas de los productos del área a fin de reportar incidencias o posibles cambios que puedan entorpecer los procesos de otorgamiento de créditos.

Objetivos del Área Comercial:

- Realizar los cambios en el proceso de la evaluación y aprobación de los créditos de los clientes no Minoristas de acuerdo a las políticas y productos establecidos por Prymera y por la Superintendencia de Banca y Seguros.
- Cumplir con las metas establecidas por la Gerencia General y por el comité de Directorio las cuales no deben estar por debajo de un 20% anual.
- Incrementar la cartera de créditos no minoristas (Comerciales) en no menos de 20 clientes al año, así también el número de clientes fidelizados con Caja Rural Prymera.
- Reducir y mantener bajos los índices de morosidad en no mayor a 1% mensual ya que esto genera que la Caja provisione, (desembolse dinero inamovible) generando pérdidas dentro de una medición mensual.

Indicadores del Área Comercial:

En el área comercial se miden diferentes indicadores siendo los más significativos:

- Saldo Bruto, Avance de Meta y Variación con cierre anterior: Estos indicadores son los más representativos puesto que al cumplir con la meta mensual establecida, podremos ver la variación esperada.
- Porcentaje de cumplimiento, Saldo Vigente y número de desembolsos: Estos indicadores son de profundidad y detalle del cómo se logró la meta establecida en el área comercial.

A continuación se muestra un reporte de ratios de medición del área comercial:

Concepto		Saldo de Cartera (S/ MM)										
		Saldo Bruto			Var. Abs vs dic-17	Avance	Var. Abs vs abr-18	Meta ⁽¹⁾	%Cumpl.	Saldo Vigente		
		dic-17	abr-18	09-may						dic-17	abr-18	09-may
Caña		1.32	1.19	1.23	-0.09	↑	0.0333	1.7	70.1%	1.32	1.19	1.22
Comercial		12.37	11.29	11.38	-0.98	↑	0.09	13.5	84.2%	12.16	10.80	10.89

Desembolsos (S/ M)							TPP Cartera (%)			
abr-18	Del 09-may	Acum. al 09-may	Var. Abs	N° acum. al 09-may	N° de AN	Prod. diaria x AN	dic-17	abr-18	14-may	Var. Abs vs abr-18
64	4	18	-46	4	n.a	n.a	33.63%	34.76%	34.79%	0.0241%
4,489	-	100	-4,389	1.0	n.a	n.a	12.90%	13.22%	13.15%	-0.070%
58	-	13,039	12,982	1	n.a	n.a	15.62%	15.68%	15.58%	-0.1002%

Figura 6. Ratios de medición del área comercial.

Fuente: Planeamiento estratégico de Caja Rural Prymera.

A continuación se menciona una breve explicación de los ratios mencionados:

- Saldo bruto: comprende el saldo de la cartera sin la provisión por mora y cobranza.
- Avance de meta y variación: Son los indicadores comparados con el cierre anterior tomado como base para medir el crecimiento de la cartera.
- Porcentaje de cumplimiento: indicador porcentual de avance de la meta mensual.
- Saldo vigente: comprende la cartera comercial descontando la cobranza y mora.
- Porcentaje de cartera: es la medición porcentual de los desembolsos del mes comparados con la cartera actual de dicho momento de la medición.

Desarrollo del proceso de otorgamiento de un crédito comercial:

A continuación se muestra el desarrollo del proceso de otorgamiento de un crédito para Pequeña Empresa en el área comercial de Caja Prymera:

Se filtra al cliente y participantes, de ser el caso, en central de Riesgos o base de datos internas y obtener los reportes respectivos. Luego reunir información sobre el cliente: Sunat, RRPP, vecinos, asociación, etc. Visitar negocio y/o domicilio del cliente y registrar o actualizar información sobre cliente y/o participantes en el sistema colocando firma, fecha y hora en los documentos recibidos. Después, se evalúa y se registra la solicitud de crédito, se ingresa los datos en plantilla Excel y se elabora una Propuesta de Crédito. Se registra la firma de propuesta en sistema y se constituye el expediente considerando los formatos correspondientes firmados por el cliente.

Después, se revisa la documentación de la persona jurídica (Jefe de Legal) y se verifica si el expediente es conforme, de ser el caso, se envía el visto bueno al Ejecutivo de Negocios Comercial y se firma en el sistema. Luego, se envía la operación al primer nivel de autonomía según Política de Créditos y Cobranzas. El Ejecutivo de Negocios Comercial debe revisar la operación propuesta y las excepciones para que el encargado de su autonomía emita la opinión. Si en caso la operación es observada luego de revisarla el analista de riesgos, se revisa la operación propuesta y se emite una opinión de la Unidad de Riesgos.

De acuerdo a las condiciones del crédito, se debe evaluar la solicitud de excepción propuesta y registrar resultado en el sistema. Riesgos deberá registrar aprobación en el sistema, expediente y entregar al Ejecutivo de Negocios Comercial y si requiere garantía real, deberá continuar con procedimiento para la tasación, constitución y levantamiento de garantías. Por último, una vez que se tenga las aprobaciones correspondientes y levantamiento de las recomendaciones por la unidad de riesgos, se entregará expediente a Operaciones para su desembolso.

A continuación se presenta el flujograma del área Comercial de Caja Prymera.

Flujograma del proceso actual:

Parte1

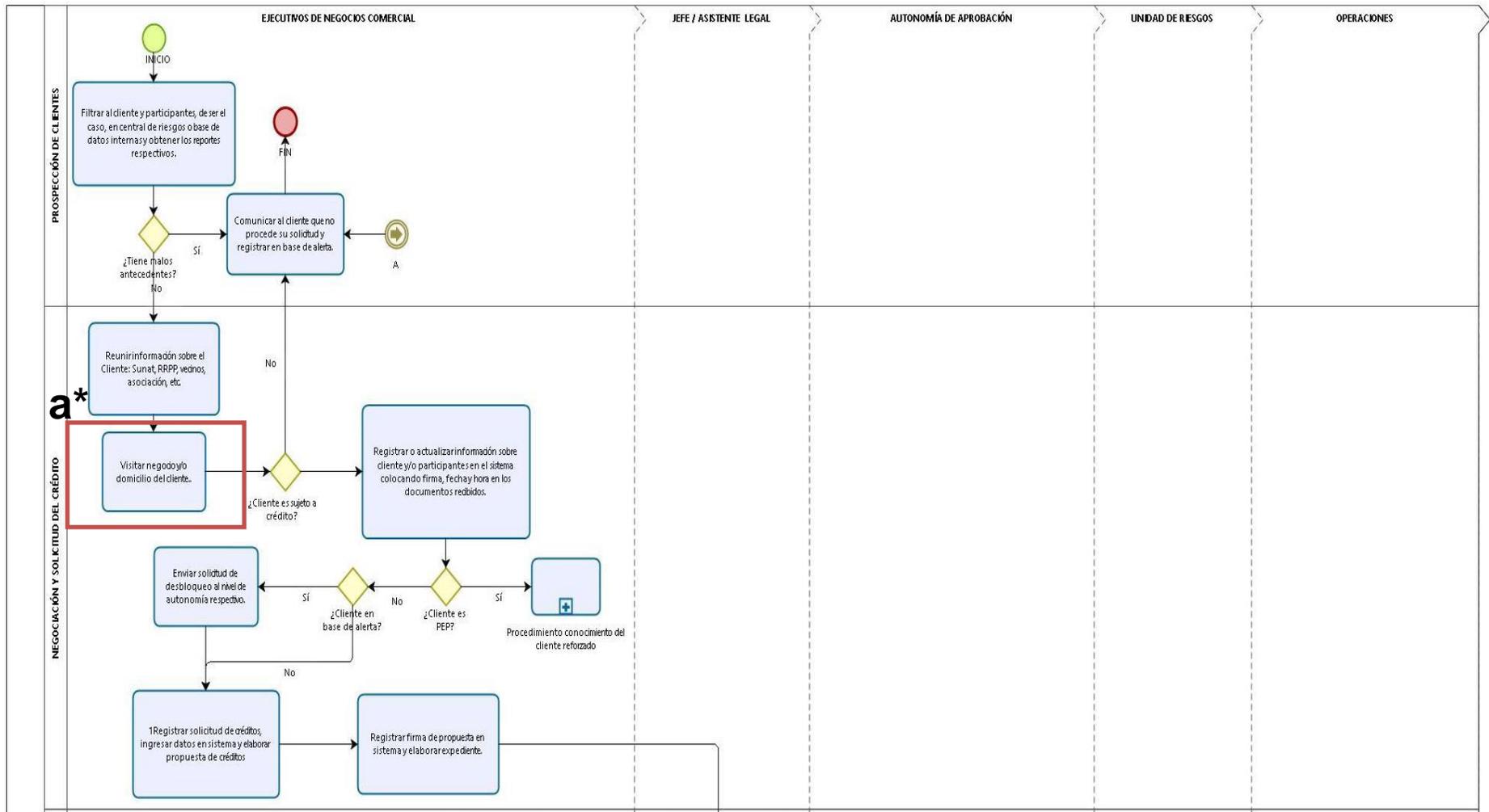
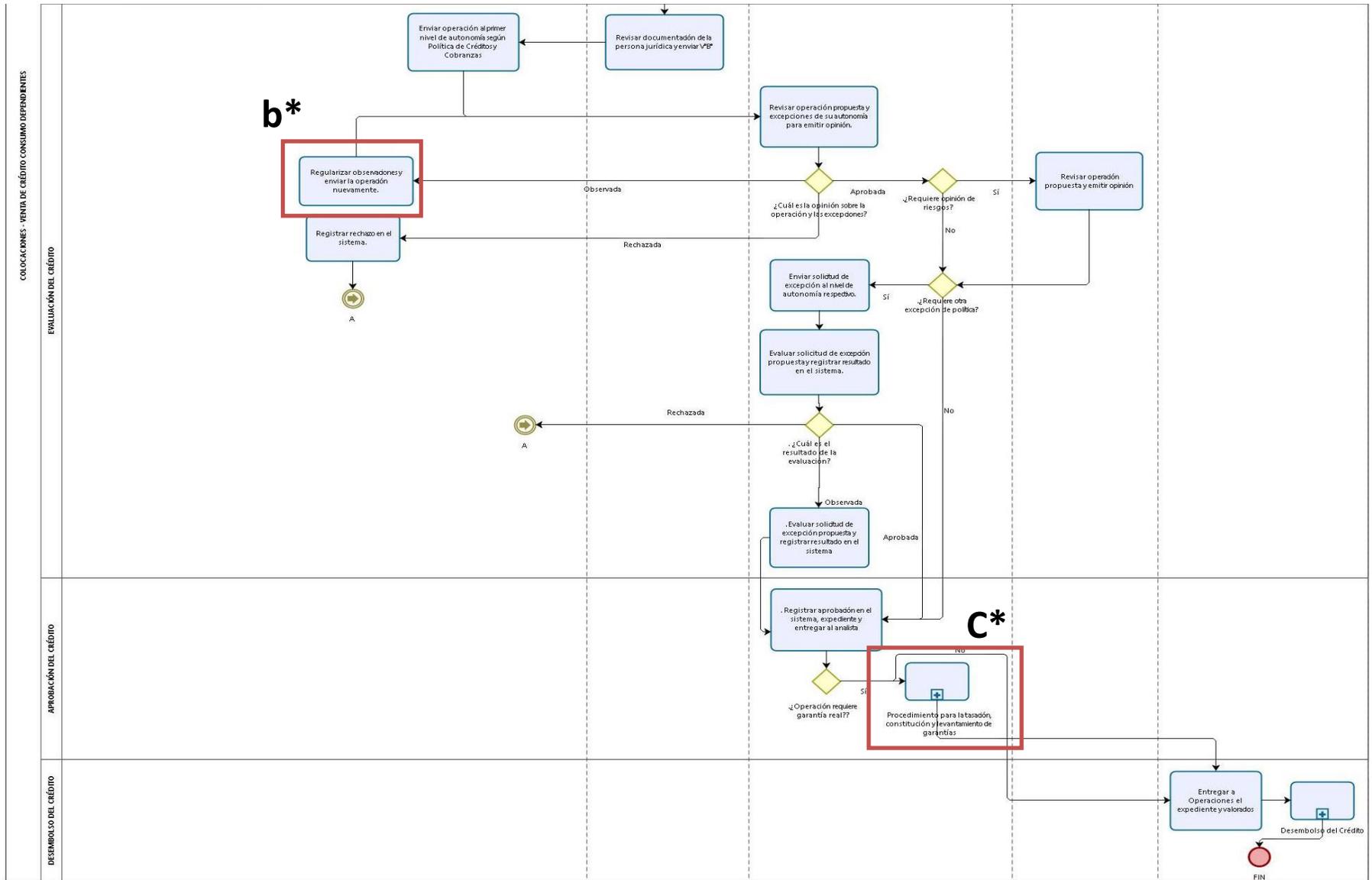


Figura 7. Flujograma realizado en programa Bizagi Modeler.

Parte 2



Cuellos de botella en proceso de colocación de crédito para Pequeña Empresa:

- a. Visita al negocio o domicilio del cliente: Según el manual interno de Colocación de créditos minoristas de Caja Prymera nos dice que: *debemos realizar una visita al cliente al contactarlo*. Sin embargo, cuando se realiza la visita al comienzo del vínculo comercial, se hace con poca información, lo que ocasiona que posteriormente se realice una segunda visita e incluso es probable que la unidad de riesgos haga una visita adicional retrasando la operación y creando demoras y malestar con la necesidad del cliente (ver anexo de encuesta de visita a clientes a los ejecutivos del área). Este parte del proceso es la parte inicial de la colocación de un crédito comercial.
- b. Regularización de observaciones en sistema: Cuando un crédito tiene excepciones o requiere mayor sustento para su evaluación, se solicita al área de sistemas que devuelvan la propuesta a su estado original generando realizar nuevamente el proceso. Según el área de sistemas, se realizan 5 de devoluciones de propuestas al mes y 50 al año en promedio (ver anexo de email de sistemas Help Desk). Cabe mencionar que esta etapa es vital porque la solicitud pasa a ser un crédito consolidado dentro de Caja Prymera.
- c. Procedimiento de tasación de una garantía real: En el área comercial se constituye la garantía después que emita la opinión la unidad de riesgos, sin embargo, eso conlleva a demoras con la notaria y registros públicos por lo que se debería realizar a mitad de la operación, mediante una precalificación, más no al final ya que genera incomodidad para el cliente (ver anexo de encuesta a clientes). La gerencia de riesgos decide que sea de esta forma para asegurar la garantía. Sin embargo, considero que se podría evitar este cuello de botella para la empresa filtrando la información de cada cliente desde el inicio verificando sus necesidades de posible financiamiento a su empresa.

2.2 Contextualización y definición del problema:

2.2.1 Contextualización del problema:

Según información de índices trimestrales otorgados por la SBS, los bancos, financieras y Cajas (Rurales y Municipales) se encuentran en constante innovación de captación de clientes y la rigurosa competitividad por siempre mostrar el valor agregado de sus productos como también de la misma empresa.

En Caja Prymera se utilizan productos orientados en su mayoría al sector Micro financiero. Sin embargo existe un área Comercial que atiende a las empresas desde las pequeñas hasta las grandes donde se pueden utilizar productos financieros con mayor transaccionabilidad y mejores condiciones como tasas y comisiones según información brindada en el tarifario general de la Superintendencia.

Sin embargo, los bajos indicadores mostrados en los reportes internos de Caja Prymera respecto al área comercial, nos refleja que no basta con tener tasas competitivas sino adicionar una innovadora propuesta de mejora que permita mayor captación de clientes.

Tasas Activas Anuales de las Operaciones en Moneda Nacional Realizadas en los Últimos 30 Días Útiles Por Tipo de Crédito al 31/01/2019

Moneda Nacional Moneda Extranjera

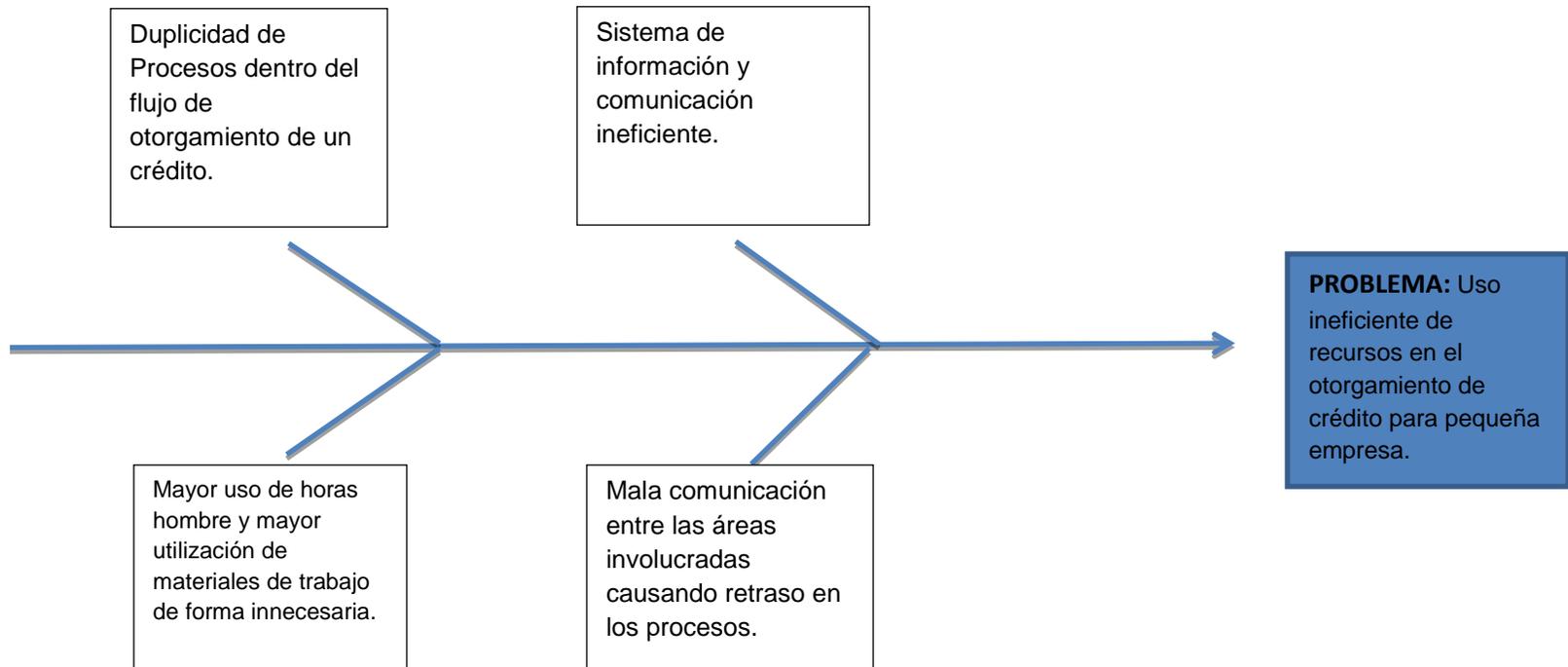
Tasa Anual (%)	Continental	Comercio	Crédito	Pichincha	BIF	Scotiabank	Citibank	Interbank	Mibanco	GNB	Falabella	Santander	Ripley	Azteca	Cencosud	ICBC	Promedio
Corporativos	4.36	-	5.16	5.93	5.30	5.03	4.46	5.16	-	6.27	-	5.77	-	-	-	5.11	4.92
Descuentos	4.48	-	5.16	6.32	5.86	4.17	-	5.45	-	-	-	7.18	-	-	-	-	5.69
Préstamos hasta 30 días	3.84	-	4.78	7.25	4.69	3.57	4.20	4.41	-	-	-	3.92	-	-	-	-	4.18
Préstamos de 31 a 90 días	4.26	-	5.08	4.96	4.54	4.55	4.68	5.80	-	5.83	-	5.37	-	-	-	5.11	4.73
Préstamos de 91 a 180 días	4.49	-	5.06	5.20	4.88	4.85	4.28	6.49	-	-	-	5.94	-	-	-	-	4.85
Préstamos de 181 a 360 días	4.86	-	5.03	-	7.00	6.39	-	4.75	-	-	-	5.99	-	-	-	-	5.17
Préstamos a más de 360 días	6.03	-	5.61	-	7.80	5.19	-	4.91	-	6.35	-	-	-	-	-	-	5.41
Grandes Empresas	6.86	7.78	6.46	8.50	7.15	6.52	4.80	6.48	-	8.98	-	7.80	-	-	-	-	6.60
Descuentos	8.93	7.39	4.67	11.96	7.50	5.92	-	7.85	-	11.27	-	8.01	-	-	-	-	6.65
Préstamos hasta 30 días	4.60	9.67	6.94	7.66	5.36	3.97	4.29	4.92	-	6.90	-	6.49	-	-	-	-	5.23
Préstamos de 31 a 90 días	6.24	7.34	7.29	6.81	7.25	6.01	7.04	6.37	-	10.02	-	7.17	-	-	-	-	6.84
Préstamos de 91 a 180 días	6.81	8.06	6.59	8.37	7.60	6.32	6.07	6.55	-	8.50	-	6.96	-	-	-	-	6.75
Préstamos de 181 a 360 días	7.87	7.50	7.07	7.36	6.48	6.13	-	9.11	-	8.90	-	7.07	-	-	-	-	6.95
Préstamos a más de 360 días	6.99	-	6.68	6.80	8.66	7.47	-	5.73	-	-	-	8.04	-	-	-	-	7.25
Medianas Empresas	10.14	7.47	10.64	8.54	9.41	10.64	4.35	8.89	15.23	9.92	-	8.82	-	-	-	-	9.94
Descuentos	11.68	17.63	6.21	7.77	9.24	8.91	-	8.50	-	9.14	-	7.98	-	-	-	-	8.47
Préstamos hasta 30 días	6.25	-	10.51	7.44	12.57	11.75	7.01	6.41	-	-	-	5.20	-	-	-	-	8.84
Préstamos de 31 a 90 días	10.62	13.21	10.93	8.46	10.00	10.03	4.08	7.29	16.77	10.59	-	4.20	-	-	-	-	9.23
Préstamos de 91 a 180 días	10.35	5.51	13.85	8.27	8.91	9.40	6.65	10.06	16.95	10.00	-	6.28	-	-	-	-	11.06
Préstamos de 181 a 360 días	10.09	8.46	8.63	8.11	10.75	10.02	5.60	8.53	16.78	9.21	-	-	-	-	-	-	9.57
Préstamos a más de 360 días	9.31	-	10.90	11.43	9.20	12.34	-	11.12	14.41	15.00	-	9.42	-	-	-	-	10.74
Pequeñas Empresas	15.17	10.94	15.95	19.39	11.95	17.56	5.50	16.87	21.82	12.33	-	-	-	-	-	-	18.65
Descuentos	16.69	-	7.44	12.05	11.98	12.62	-	10.68	-	-	-	-	-	-	-	-	11.68
Préstamos hasta 30 días	16.26	10.00	9.10	20.17	-	13.70	-	-	44.86	-	-	-	-	-	-	-	10.98
Préstamos de 31 a 90 días	15.16	-	8.66	14.40	12.07	15.35	-	16.45	30.99	9.71	-	-	-	-	-	-	12.00
Préstamos de 91 a 180 días	15.80	15.35	23.18	19.17	-	15.10	5.50	17.60	29.88	13.00	-	-	-	-	-	-	21.56
Préstamos de 181 a 360 días	16.09	-	10.20	20.59	13.31	16.27	-	20.01	25.14	-	-	-	-	-	-	-	22.10
Préstamos a más de 360 días	14.43	-	14.86	20.16	9.86	17.93	-	16.78	20.48	12.37	-	-	-	-	-	-	18.34

Figura 8. Cuadro comparativo de tasas actualizado a Diciembre 2018 por la SBS

A continuación se detalla los análisis encontrados mediante el diagrama de Ishikawa que constituye el sustento cualitativo para explicar el problema:

DIAGRAMA DE ISHI KAWA

CAUSAS



CONSECUENCIAS

Figura 9. Diagrama de Ishikawa del Área Comercial de la Caja Prymera. Fuente: Elaboración propia

Diagrama de Ishikawa del Área Comercial de Caja Rural Prymera:

El problema principal es los bajos resultados en el otorgamiento de un crédito para pequeña empresa y esto es debido a diferentes causas que no son solucionadas en la institución financiera.

Las principales causas son:

1. Existe duplicidad de procesos dentro del procedimiento de otorgamiento de un crédito. Esto se ve reflejado desde que se le hace una visita a un cliente para evaluar a la empresa y se le pide los requisitos indispensables para llevarlo a cabo. Dentro del proceso se extienden los canales con el fin que sea revisado por diferentes áreas creando la demora innecesaria en lugar de implicarlos.
2. Existe un sistema de comunicación ineficiente que se ve reflejado en las fechas y horas en las que se revisan los procedimientos una vez iniciado el proceso de colocación de un crédito.

Las principales consecuencias son:

1. Mayor tiempo de trabajo y costos de materiales mal utilizados que se ve reflejado en un proceso que en su mayoría termina siendo ineficiente ya que se consume mayores recursos. Directamente, esto es más horas hombre ya que se requiere de la supervisión de cada proceso y de mayores costos de papelería, tinta, electricidad, etc.
2. Mala comunicación entre las áreas involucradas. Es decir, existe mayores procedimientos de los requeridos. El mensaje que se trasmite de un área a otra, muchas veces son por correo electrónico lo que puede ser interrumpido por falla de sistemas ocasionando no leer el correo y retrasa aun el procedimiento y su revisión.

DIAGRAMA DE ISHI KAWA CAJA PRYMERA



Figura 10 Diagrama de Ishikawa de Caja Rural Prymera Fuente: Elaboración propia

2.2.1.1. Análisis FODA Caja Prymera

Se ha realizado un análisis FODA a Caja Prymera donde muestra una “radiografía” de la situación actual de la empresa. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento y se obtuvieron al finalizar el Análisis Externo y el Análisis Interno de la empresa.

A continuación mostramos el FODA de la Caja Rural Prymera:

Análisis interno	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Experiencia en el negocio	Enfoque comercial no actualizado
Fuerza de ventas y canal de Agencias establecidos.	Producto sin propuesta de valor tangible
Programa de capacitaciones al personal asociado al negocio	Alta rotación del personal (jefes, Asesores de Negocio, Personal de Soporte Operativo)
Capacidad para armar escuelas de trainees.	Poco conocimiento del cliente
Posibilidad de obtener mejores resultados de la contención de la mora.	Desembolso de tickets altos y plazo largo, a tasas cada vez menores
Posibilidad de reforzar producto con asistencias a clientes	Baja productividad de las Fuerza ventas
Posibilidad de segmentación de clientes	Rentabilidad negativa de las agencias
	Reversión de pérdidas toma un largo período de tiempo
	Necesidad de inversión considerable para revertir pérdidas
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El crecimiento económico en el ámbito micro y pequeña empresa.	Posibilidad de las Cajas Municipales para abrir accionariado en el sector privado
	Segmento golpeado por desaceleración de la economía peruana
	Tasas agresivas por parte de la competencia, compras de nuestra cartera
	Impacto de crisis política sobre PBI
Análisis externo	

Aspectos positivos

Aspectos negativos

Figura 11. Análisis FODA de la Caja Rural Prymera. Fuente: Área planeamiento Caja Prymera

Análisis FODA del Área Comercial

Análisis interno	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Imagen y prestigio de la Corporación y de los Hermanos. Wong	Poca difusión productos comerciales
Suficiente liquidez	Falta soporte tecnológico
Personal con experiencia, comprometido y predisposición al servicio	Venta de producto Comercial solo en oficina principal
Puestos Claves (poca rotación)	Alineación de las políticas y normativas productos Comerciales
Clientes fidelizados	No se cuenta con espacio físico para una adecuada atención a los clientes
	Falta de conocimiento por parte del personal de determinados procedimientos dificulta la celeridad en el servicio (Alta rotación del Personal)
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El crecimiento económico en el ámbito micro y pequeña empresa.	Cooperativas una alternativa en el mercado (Supervisión SBS)
Desarrollo de productos con beneficios para los Clientes / Convenios Comerciales externos (Moto, Estudios, viajes, Ferias internacionales, etc.)	Nuevos Bancos que ingresan con productos innovadores y mejores condiciones
Buscar nuevos Socios Estratégicos (Convenios DPP, Nuevos Operadores)	Fenómenos naturales
Nuevas herramientas tecnológicas (Smartphone, WEB)	Sobreendeudamiento de los Clientes
	Desconfianza en el sector por la pérdida reflejada en los últimos años
	Coyuntura Política y temas de corrupción (caso Odebrech)
	Pre cancelaciones de Créditos por la situación del País.
	Fusiones de empresas del Sector
Análisis Externo	

Aspectos positivos

Aspectos negativos

Figura 12. Análisis FODA del Área Comercial de Caja Rural Prymera.

Fuente: Área planeamiento estratégico de Caja Prymera

A continuación explicaremos el Análisis FODA del área Comercial de Caja Rural Prymera:

FORTALEZAS:

- Se ha puesto como principal fortaleza ser el brazo financiero de la Corporación Wong debido a que Caja Prymera como institución aún le falta mayor difusión y marketing para lograr insertarse en la mente de las personas. Sin embargo, perteneciendo a los Hermanos Wong, es muy fácil de recordar y sobre todo hay confianza sobre un producto con calidad.
- Existe un buen número de captaciones en cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo lo que le brinda mayor liquidez a la Caja para que el área Comercial pueda disponer para las colocaciones de créditos financieros. Información según área de Finanzas.
- Hay una buena cultura de servicio puesto que existen capacitaciones internas que ayudan a mejorarlo. En lo que respecta al personal del área Comercial, los ejecutivos están zonificados estratégicamente a fin de poder atender a Lima Metropolitana en su totalidad.
- Se cuenta con clientes fidelizados que en los diferentes productos que mantienen, en algunos casos mantienen renovación de los mismos desde el año 2003. Si bien es cierto, las personas que en ese entonces las atendieron ya no se encuentran, se sigue brindando la misma calidad de atención como parte de la cultura organizacional. Según información interna de Caja Prymera con la base general de los clientes.

DEBILIDADES:

- Según información del área de Marketing de Caja Prymera: Hay poca difusión sobre los productos que maneja Comercial y también Caja Prymera. El área de Marketing es nueva en la institución y existe poco presupuesto para poder llevar la información a medios televisivos o radiales.
- Asimismo, con el área de soporte tecnológico, hay deficiencias que conllevan a que se entorpezca los procesos para los productos financieros.
- En otras áreas involucradas hay alta rotación de personal lo que causa que desconozcan en su totalidad los procesos específicos a realizar y también suelen tener carencia de compromiso con el trabajo y con la institución.
- Actualmente, se sigue en constante revisión las políticas y normas internas sobre los créditos comerciales puesto que la empresa desde el inicio apostó en su mayoría hacia el área de Microfinanzas lo que retrasó y descuidó al área Comercial en el sentido de los procedimientos estipulados en las normas. Esto ha conllevado a que Comercial muchas veces deba adecuarse o adaptarse a algunas políticas del área de Microfinanzas.
- Cuando se atiende a los clientes dentro de nuestra filiar principal en Miraflores, debemos reservar la disponibilidad de algunas de nuestras salas de reuniones puesto que no se cuenta con un espacio específico para el área en su totalidad.

OPORTUNIDADES:

- Según información proporcionada por calle center interno: Se ha implementado un nuevo producto de descuento de facturas, sin embargo aún no se ha difundido en su totalidad para los clientes que pertenecen a la cartera de comercial.
- Existen diversas agencias, en total 12 en las que se pueden hacer diversas operaciones y ofrecer otros productos para cubrir las necesidades de no solo los clientes empresariales sino de sus propios colaboradores, de esta forma Caja Prymera ha llevado a que realcen las agencias multi productos capaces de satisfacer mayores demandas por los clientes.
- Se ha generado nuevos convenios y alianzas estratégicas con empresas para atender las necesidades de trabajadores y las mismas empresas corporativas. Las alianzas más significativas son con Jockey Plaza, Divemotor, Yamaha, Honda, entre otras.
- Se ha desarrollado nuevas herramientas tecnológicas con el fin de facilitar el proceso de pre filtro de un cliente interesado en un crédito comercial. Cada ejecutivo cuenta con un Smartphone con aplicativos de centrales de riesgos y de la SBS capaces de con el DNI poder visualizar las calificaciones y establecer así las restricciones de atención con el cliente.

AMENAZAS:

- Según información SBS 2018: En el mercado y entorno financiero, hay distintas alternativas de entidades financieras en las que los clientes pueden acceder sin ningún impedimento. Las cooperativas y las Cajas Municipales son entidades que cada vez están creciendo más y también se encuentran reguladas por la SBS lo que les da mayor seguridad a los clientes interesados en un crédito.
- Un factor que no podemos controlar, son los fenómenos naturales, a raíz de ello pueden existir diversos problemas que arrastran más instituciones. Un caso notorio fue el del 2017 con los huaicos en la ciudad de Piura lo que generó que hubieran muchas pérdidas de negocios y empresas, eso conllevó a los atrasos en sus créditos por falta de ingresos y en nosotros repercutó en mayor desembolso de provisiones por las calificaciones de los clientes.
- Desde que ocurrió el caso de corrupción con Odebrecht, las empresas dedicadas al rubro de construcción han sufrido una desaceleración en la salida de sus proyectos, incluso las condiciones frente a este tipo de empresas ha cambiado, mientras que antes sus clientes les pagaban a 30 días, ahora hasta en 90 días realizan los pagos por el tema de desconfianza para la entrega de los trabajos. Existen diversas empresas dedicadas a este rubro que tienen una paralización de diversas obras y varias de ellas son o han sido clientes de Caja Prymera.
- La economía en el país se ha paralizado y las inversiones también con ello por la coyuntura política y social en la que se vive actualmente. Eso ha generado que muchos clientes sientan la inseguridad de mantener créditos con las instituciones financieras y por ello realizan pre cancelaciones pero ello genera que los ejecutivos deban recolocar esos créditos cancelados anticipadamente para que no caiga la cartera del área Comercial.

2.2.1.2. Mapa de procesos del Área comercial

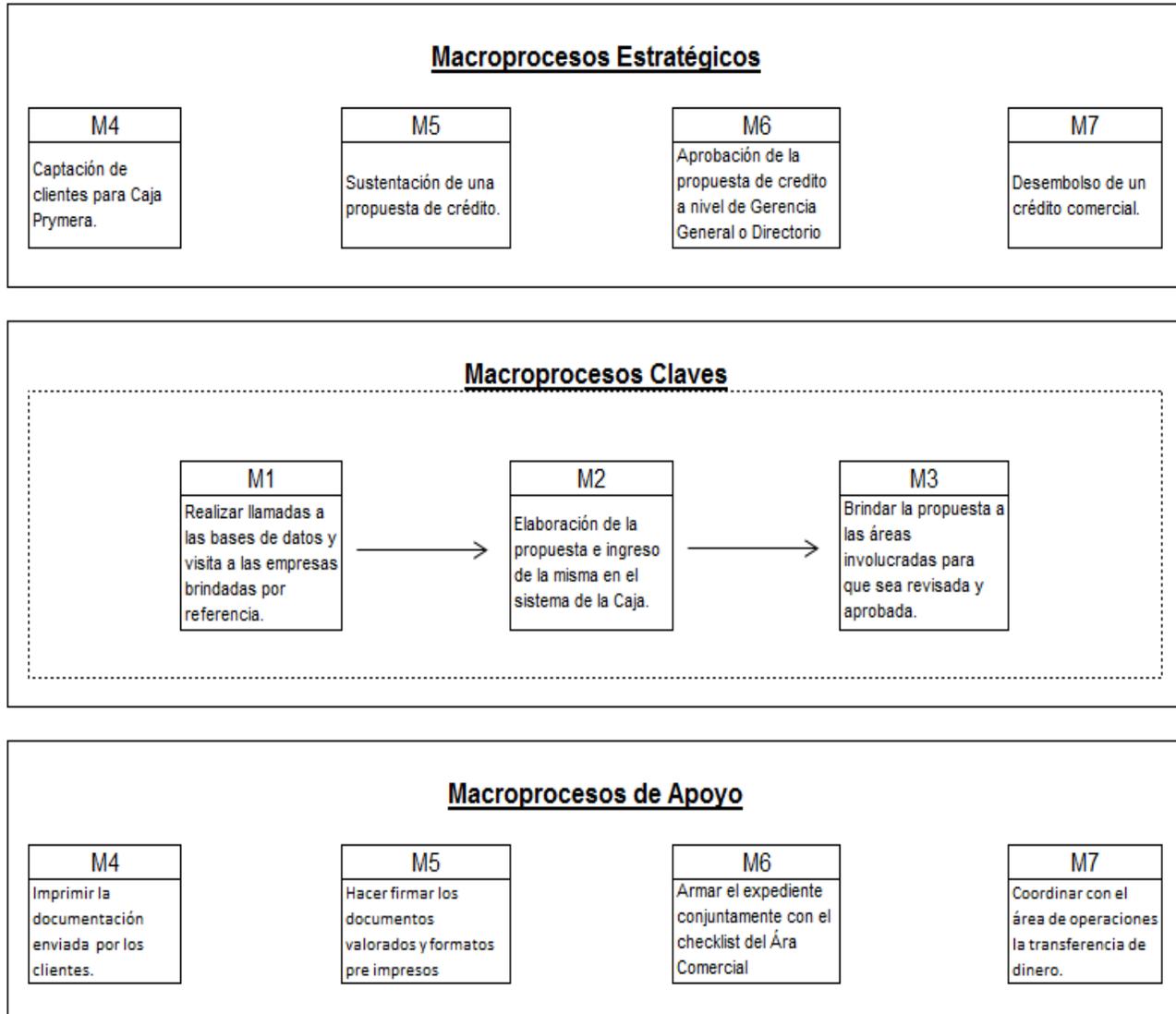


Figura 13. Mapa de procesos del área comercial de Caja Prymera.

Fuente: Elaboración propia

Explicando el gráfico anterior, podemos notar que existen 3 macro procesos claves que son necesarias y sirven de eje principal para que puedan realizarse los demás procesos tanto los estratégicos como los de apoyo.

Sin embargo dentro de los procesos clave, existe un detalle de las tareas a realizarse para que pueda llevarse a cabo.

A continuación detallamos el listado de los Procesos Clave:

M1	Captación de Clientes
P.1.1	Filtrar base de datos obtenidos por Planeamiento
P.1.2	Ver centrales de riesgos de las empresas
P.1.3	Realizar llamadas de invitación de créditos
P.1.4	Solicitar y realizar una visita al negocio
P.1.5	Enviar los requisitos para iniciar una propuesta

M2	Elaboración de Propuesta
P.2.1	Impresión de los documentos enviados
P.2.2	Elaboración de un Excel metodizado de los balances
P.2.3	Creación de código de cliente en el sistema
P.2.4	Ingreso de propuesta al sistema Microbank
P.2.5	Proceder con la firma electrónica para el siguiente nivel

M3	Revisión y aprobación de propuesta
P.3.1	Primero lo revisa el área de Legal y emite un informe
P.3.2	Luego lo revisa la unidad de Riesgos y da una opinión
P.3.3	Se adjuntan sustentos solicitados por Riesgos
P.3.4	Se solicita a Sistemas la aprobación vía web
P.3.5	Se entrega a Operaciones expediente para el desembolso

Figura 14. Lista de procesos clave del área comercial.

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los Macro procesos claves existen 3 procesos principales que a la vez tienen 5 puntos importantes dentro de cada uno donde se mencionan las tareas objetivas necesarias para poder realizarse dicha tarea.

A continuación se explica cada Macro proceso por cada punto:

Primer Macro proceso de captación de clientes:

Se obtienen base de datos por el área de planeamiento o por sistema de referencias. Una vez que se ha seleccionado en base a los estándares básicos para calificar en el área comercial se visualiza cada central de riesgos de cada cliente para poder filtrar más exhaustivamente. Cuando se han identificado los potenciales prospectos, el área de call center y también el área Comercial realiza invitaciones vía telefónica para que conozca los productos o si se podría agendar una cita con la empresa. De acceder a lo mencionado, se envía los requisitos vía correo electrónico para iniciar el vínculo comercial.

Segundo Macro proceso de elaboración de propuestas:

Luego que la empresa envía la información requerida, por lo general, es enviado vía correo y en el área comercial se procede con la impresión de los mismos. Se crea un Excel nuevo con una plantilla predeterminada siendo la propuesta de crédito donde ingresamos diversos datos financieros como los balances o flujos de caja. Luego de ser revisada se ingresa la información en el sistema para que pueda ser visualizada por otras áreas una vez que haya sido firmada electrónicamente por el ejecutivo de negocios.

Tercer Macro proceso de revisión y aprobación de propuesta:

Cuando se ha firmado la propuesta automáticamente se dirige de forma virtual a la bandeja del área legal revisando lo de interés y se procede a realizar un informe redirigiéndolo al área de riesgos para realizar un informe adicional con posibles observaciones. Luego de haberse levantado las observaciones, se solicita la aprobación vía correo al área de sistemas para visualizar la resolución de crédito que se debe entregar al área de Operaciones para proceder con el desembolso y transferencia del dinero a la cuenta del cliente.

A continuación se brinda actividades principales de las áreas involucradas en el otorgamiento de un crédito para pequeña empresa. Estas áreas tienen relación directa con el área comercial y se detalla a continuación:

2.2.1.3. Procesos del Área Comercial de Caja Prymera

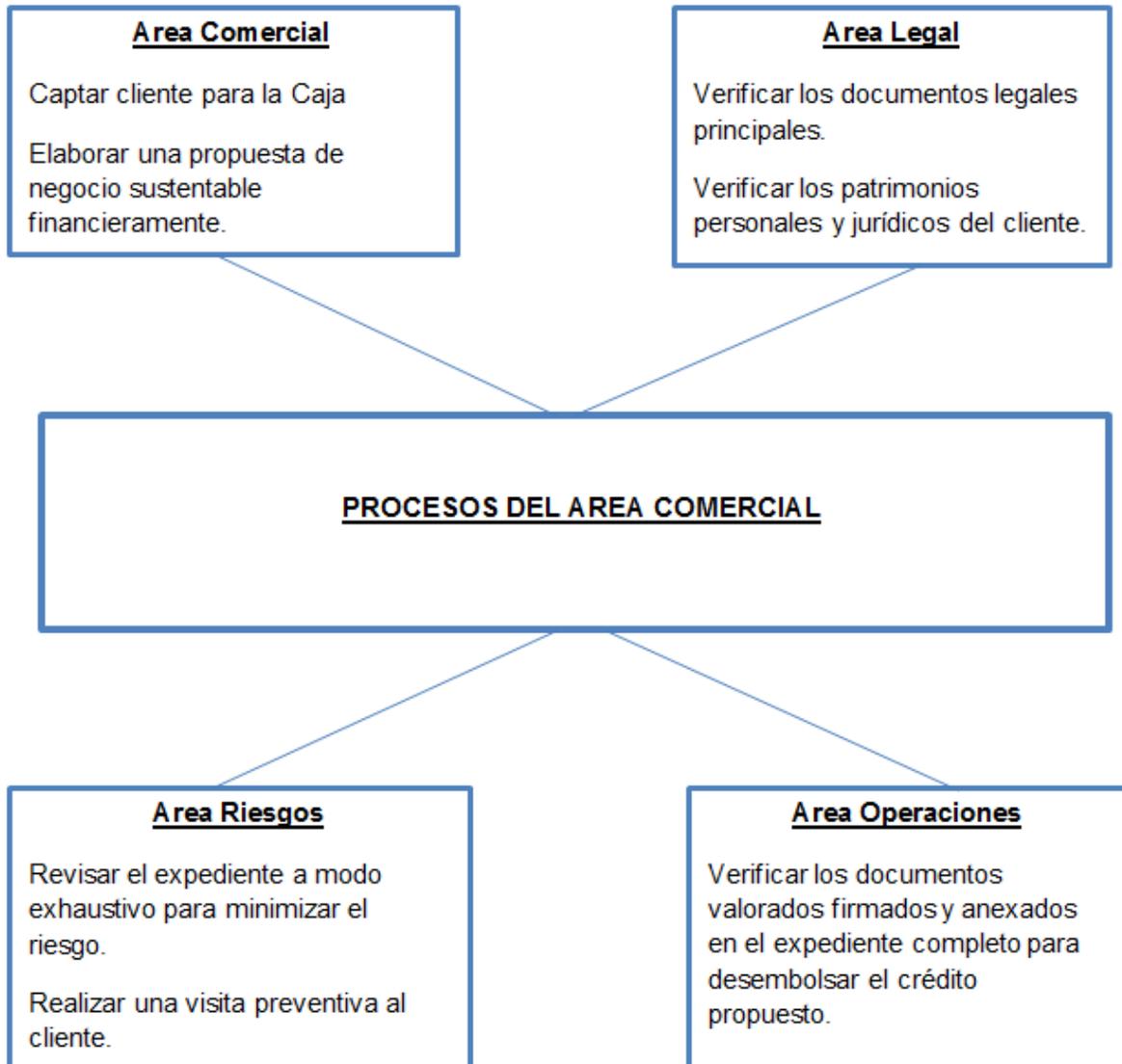


Figura 15. Procesos del Área Comercial de Caja Prymera. Fuente: Elaboración propia

2.2.2 Formulación del problema:

Se ha identificado el saldo final desde el año 2015 hasta el cierre del año 2018 donde existe un descenso de aproximadamente 5 millones quedando en evidencia que ha disminuido la cartera del área comercial y está siendo cada vez más baja. Así también la mora ha incrementado desde el cierre del 2016 con 0.4% a un 6.1% generando mayor provisión y gasto por parte de Caja Prymera.

Dentro del área Comercial se requiere de distintas actividades que ayuden a optimizar los procesos ya establecidos desde hace años. Sin embargo, por distintos factores se han ido postergando o incluso ignorando, causando de esta manera que no se pueda llegar a las metas establecidas por la Gerencia por lo que se infiere que:

El área comercial de Caja Prymera utiliza de forma ineficiente los recursos al otorgar un crédito para pequeña empresa.

2.3 Objetivos:

Se ha determinado que en el corto plazo se mejore el proceso de otorgamiento del crédito para Pequeña Empresa dándole mayor énfasis y atención a la etapa inicial de este proceso puesto que desde ahí se podría mitigar una posible contingencia. Este crédito demanda más tiempo que el resto de productos al tener que constituir una garantía por parte del cliente en la etapa final.

Aplicando las mejoras correspondientes a este proceso se podrán visualizar en el corto plazo la optimización del área del producto. Dentro de ello, se desea lograr distintos objetivos que detallaremos de forma general y específica.

2.3.1 Objetivo general:

Optimizar de forma eficiente el proceso de colocación de crédito para pequeña empresa del área comercial de Caja Rural Prymera.

2.3.2 Objetivos específicos:

- Evitar la duplicidad de procesos en el área comercial de Caja Rural Prymera.
- Mejorar la etapa inicial del otorgamiento de crédito a pequeña empresa.

2.4 Justificación

Cuando identificamos un problema dentro del área de una empresa, podemos ver con mayor claridad las posibles causas de la falencia encontrada y cuando se tiene el problema, se evalúan las consecuencias que podrían existir por esta contingencia y debemos determinar las posibles soluciones para mitigar el problema dentro de la empresa.

En Caja Prymera se identificaron diversos obstáculos que dificultan y entorpecen el proceso de otorgamiento de crédito a pequeña empresa. Siendo el principal de todos el tiempo ya que el tiempo de espera del cliente es más de lo ordinario que en otras entidades y consecuentemente se deja de atenderlos por la incomodidad que esto genera.

En la búsqueda por plantear objetivos que ayuden a solucionar el problema, se determinó que no podría realizarse con solo una capacitación de un par de días para concientizar al personal sino que se requiere de una inversión en el sistema interno y una inversión en la capacitación para la utilización del mismo. Con ello podemos digitalizar los documentos otorgados por el cliente a fin de evitar extravíos, administración de documentos, archivos, e impresiones innecesarias de papelería que quizás no amerite ser revisado manualmente en un expediente físico.

Es decir que no se trata de realizar una reingeniería de procesos para empezar de cero, sino el objetivo de implementar nuevas alternativas de trabajo para mejorar y cambiar algunos tramos dentro del círculo que va desde el inicio de la captación de un cliente hasta el desembolso final en la cuenta de un banco del crédito solicitado. La meta del proyecto es que al realizarse la inversión se vean resultados en un corto plazo ya que los ratios de rentabilidad deben figurar en los procesos modificados.

Con este trabajo, podremos disminuir las ineficiencias que existen dentro del proceso de colocación de créditos, lo que nos brindará mayor rapidez, menos costo de horas hombre y una mejor imagen institucional frente a los clientes actuales y a los futuros clientes que se logre captar en el tiempo.

2.5 Alcances y limitaciones

Dentro del proceso de colocación de un crédito para pequeñas empresas en el área comercial, existen diversas áreas implicadas que ayudan a completar el circuito para que pueda otorgársele este producto al cliente. Sin embargo, en su mayoría de veces, existen factores externos e internos que dificultan y entorpecen este proceso. En este caso, solo se considerará los internos ya que concierne al factor humano.

2.5.1. Alcances:

Las áreas involucradas son:

La principal área involucrada es el área comercial ya que es donde inicia el proceso de captación al cliente y donde culmina la comunicación con el cliente informando sobre el estatus de su crédito.

Las otras áreas involucradas son la de Legal quien mantiene un alcance directo ya que es el segundo canal que determinará luego de su revisión, si es que no existe algún inconveniente legal para proseguir con el crédito. Cabe mencionar que por motivos de sobrecarga laboral, esta revisión puede tardar hasta más de un día lo que empieza a generar el retraso. Muchas veces implica también una revisión en la plataforma de Sunarp y puede generar costos adicionales a la empresa. Luego se encuentra Riesgos que es el área donde se concentra los tiempos pasivos del proceso ya que los analistas de riesgo evalúan exhaustivamente cada detalle del crédito para mitigar los riesgos. Ellos realizan observaciones y recomendaciones que deben sustentarse para que pueda continuar el flujo regular el crédito. Este proceso puede tardar hasta 5 días ya que el área comercial está supeditada a la disponibilidad de tiempo del analista.

Por último, el área de Operaciones es el último canal antes de poder desembolsar el crédito y ésta área revisa la parte documentaria del expediente y los valorados firmados ya que luego se encargaran de custodiarlos siendo su plena responsabilidad. Este proceso puede tardar un día laborar según carga laboral de los analistas de operaciones.

2.5.2. Limitaciones:

Existen principales limitantes para la elaboración del proyecto:

Facto Humano: Actualmente el área se encuentra con un ejecutivo menos según el *layout* de la empresa y puede que influya en los resultados.

Factor Capital: Caja Prymera podría no disponer del capital total para la inversión en la implementación el proceso, sin embargo, el monto a considerar es de poca cuantía considerando la post rentabilidad.

Factor Áreas Inexpertas: Podría haber un retraso en la implementación del nuevo proceso puesto que se está sujeto a los tiempos de las demás áreas para las capacitaciones correspondientes.

Factor Aspectos Externos: Se debe considerar las contingencias posibles como el fluido eléctrico que puede entorpecer el flujo digital del nuevo proceso.

Capítulo 3: Marco Teórico

3.1 Referencias de Investigación

A continuación se presentan dos tesis de pregrado que incluyen conceptos relacionados al presente trabajo de investigación.

3.1.1 Tesis de Investigación I

Alexander I. Huanca (2017). Costo del crédito en el mercado con determinante micro o macroeconómico en el Perú. Nos dice que: “las empresas están facultadas a realizar distintas operaciones o servicios como recibir depósitos de dinero u otorgar créditos directos y están reguladas por la Superintendencia de Banca y seguros”.

El autor nos menciona algo que es cierto sin embargo hay que indicar también que estas empresas son entidades financieras que pueden ser desde una caja rural o municipal hasta un banco de gran prestigio, todas ellas están reguladas y supervisadas para un mejor control en beneficio del ciudadano peruano.

Considerando el costo del crédito en el mercado, el autor ha determinado que: “un banco se comporta como un intermediario, adverso al riesgo, entre prestamistas y prestatarios en el mercado del crédito en el que se oferta un crédito y se demanda un depósito”.

Hay que considerar que esta demanda y oferta de la que menciona Alexander Huanca tiene que ver con el equilibrio que existe cuando una entidad financiera pone una tasa de interés en el mercado donde inicia una competencia entre otras entidades sobre lo mínimo que podría cobrarse para que ellas mismas mantengan un retorno de rentabilidad adicional de un interés por el costo del uso del dinero anticipado por el ejemplo en el otorgamiento de un crédito.

Otro factor importante a considera es el que nos menciona: “si bien el tipo de cambio es un factor explicativo su preponderancia es menor en la determinación del costo del crédito, ello se debiera al cambio que ha tenido la composición del mercado de crédito según el tipo de moneda en el periodo de estudio”.

Es importante considerar este factor externo por el valor de la moneda extranjera, sin embargo, es de utilidad puesto que determina también al mismo tiempo el valor de la moneda peruana lo que implica e influye en las tasas de interés expuestas de las entidades bancarias.

Por ello, se puede inferir que en el otorgamiento de un crédito intervienes factores de ambos modelos siendo de micro y macro económicos para definir una tasa de interés óptima para el ciudadano peruano que desee bancarizarse.

3.1.2 Tesis de Investigación II

Ramiro A. Pacheco (2017). Planeamiento estratégico del sistema de Cajas Rurales de ahorro y crédito del Perú. Nos menciona como inicio que las CRAC son: “instituciones pertenecientes al grupo de empresas de operaciones múltiples no bancarias, reguladas por la Superintendencia de Banca y Seguros, autorizadas a otorgar créditos y captar depósitos al público”.

En total conformidad con el autor, las Cajas Rurales están reguladas por el estado lo que les da mayor prestigio ya que cuentan con un fondo de seguro de depósito el cual les permite a los usuarios mantener una confianza plena si en caso ocurriera un evento negativo el cual es el decrecimiento financiero de la institución al punto de tener que otorgar dicha garantía como respaldo. No solo se regula ello para los usuarios sino también las Cajas Rurales proceden a realizar un abono mensual en el Banco Central de Reserva que ayuda a crear un fondo amplio con el fin de aplicar lo mencionado anteriormente el cual es el fondo de seguro para los ciudadanos peruanos.

Con respecto a la mora y provisiones el autor nos dice que: “el ratio de mora de las CRAC fue de 9.24% (ver Figura 3), siendo el subsistema con mayor problema de impago frente a la Banca Múltiple (2.54%), Empresas Financieras (5.65%), Cajas Municipales (5.96%) y las Edpymes (4.24%). Los índices más altos de mora en el sistema se enfocaron en los sectores de pequeñas empresas (11.84%) y microempresas (9.10%), casualmente los segmentos más atractivos para estas entidades. El incremento de la morosidad anteriormente señalada ha venido mermando la cobertura de la cartera deteriorada con provisiones, existe una relación inversa de estas variables, la misma que no llega a cubrir el 100%”.

Ahora, el motivo de mencionar y hacer el hincapié en el factor de mora y provisión es debido a que en las entidades pequeñas como las cajas rurales tienden a estar en constante mora debido a que agrupa el sector minorista y microempresario donde nunca estuvieron bancarizados, es decir, no tuvieron contacto alguno con una entidad financiera siquiera para utilizar sus ahorros. Esto se debe a que las cajas rurales son ayuda para los sectores a donde muchas veces los bancos no llegan pero el sentido de bancarizar a una persona es también inducir el aprendizaje del mismo para no caer en esta morosidad que es el retraso de pago de sus obligaciones financieras.

Para concluir, en el caso de las Cajas Rurales se debe mantener el sentido de la prevención en mayor énfasis que las otras entidades por la constante exposición por el grupo de personas que llegan a ser clientes de ellas.

3.2 Definiciones:

3.2.1 Investigación Cualitativa

Javier G. Flores (1996). Metodología de la Investigación cualitativa. Nos dice que: “La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad y materiales de entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos, que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas”.

Podemos concluir que la evaluación cualitativa es todo dato descriptivo que te ayudan a poder armar un contexto sin necesidad que exista índices que comprueben la veracidad de la misma, es decir, que en una recopilación de información aplicando una de las técnicas, la entrevista, se trasladará la información obtenida mencionando la fuente ayudando a sacar conclusiones sobre ello.

También el autor menciona características propias de la investigación cualitativa:

1. “Es inductiva.
2. El investigador ve al escenario ya las personas desde una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo.
3. Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio.
4. Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.
5. El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.
6. Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas.
7. Los métodos cualitativos son humanistas.
8. Los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación.
9. Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio.
10. La investigación cualitativa es un arte”.

Para concluir, notamos que las características de una investigación cualitativa son utilizadas especialmente con los sentidos del ser humano y no es requerido un conocimiento adquirido para poder obtener la información.

En el libro de Javier G. Flores nos hace mención que existen 4 tipos de estudio cualitativo donde se ha segmentado para diferenciar el objetivo que va a ser estudiado, de esta manera, existirá un mejor orden al momento de recopilar la información y podrá ser estudiada con un fin más claro.

A continuación mostramos las características de los estudios cualitativos:

HOLÍSTICO	EMPÍRICO	INTERPRETATIVO	EMPÁTICO
<ul style="list-style-type: none"> • Contextual izado • Orientado al caso (entendido el caso como un sistema limitado). • Resistente al reduccionismo y al elementalismo. • Relativamente no comparativo, lo que pretende básicamente es la comprensión más que las diferencias con otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientado al campo. • Énfasis en lo observable, incluyendo las observaciones de los informantes. • Se afana por ser naturalista, no intervencionista. • Preferencia por las descripciones en lenguaje natural. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los investigadores se basan más en la intuición. • Los observadores ponen la atención en el reconocimiento de sucesos relevantes. • Se entiende que el investigador está sujeto a la interacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atiende a los actores intencionalmente. • Busca el marco de referencia de los actores. • Aunque planificado el diseño es emergente, sensible. • Sus temas son émicos, focalizados progresivamente. • Sus informes aportan una experiencia vicaria.

Figura 16. Características de los estudios cualitativos.

Fuente: Javier G. Flores (1996). *Metodología de la Investigación cualitativa*.

3.2.2 Herramienta Ishikawa

Según el Instituto Uruguayo de Normas técnicas (2009). “Herramientas para la mejora de calidad”. Nos dice que “el diagrama de causas-efecto de Ishikawa, así llamado en reconocimiento a Kaouru Ishikawa ingeniero japonés que lo introdujo y popularizó con éxito en el análisis de problemas en 1943 en la Universidad de Tokio durante una de sus sesiones de capacitación a ingenieros de una empresa metalúrgica explicándoles que varios factores pueden agruparse para interrelacionarlos. Este diagrama es también conocido bajo las denominaciones de cadena de causas-consecuencias, diagrama de espina de pescado o “fish-bone”.

El diagrama de Ishikawa es un método gráfico que se usa para efectuar un diagnóstico de las posibles causas que provocan ciertos efectos, los cuales pueden ser controlables.

Se usa el diagrama de causas-efecto para:

- analizar las relaciones causas-efecto
- comunicar las relaciones causas-efecto
- facilitar la resolución de problemas desde el síntoma, pasando por la causa hasta la solución.

En este diagrama se representan los principales factores (causas) que afectan la característica de calidad en estudio como líneas principales y se continúa el procedimiento de subdivisión hasta que están representados todos los factores factibles de ser identificados.

El diagrama de Ishikawa permite apreciar, fácilmente y en perspectiva, todos los factores que pueden ser controlados usando distintas metodologías. Al mismo tiempo permite ilustrar las causas que afectan una situación dada, clasificando e interrelacionando las mismas.

El diagrama puede ser diseñado por un individuo, pero es aconsejable que el mismo sea el resultado de un esfuerzo del equipo de trabajo quien previamente utilizó el diagrama de afinidades.

3.2.3 Procesos:

Richard B. Chase (2006). Administración de Operaciones. Nos dice que: “Un proceso se refiere a la parte de una empresa que toma insumos y los transforma en productos que, según espera, tendrán un valor más alto para ella que los insumos originales”. (13a. Ed.) McGraw-Hill Interamericana.

Sin embargo, también nos hace mención que no solo se trata de un producto sino de un servicio haciendo referencia a instituciones que el producto deja de ser un objeto para ser una persona. Los procesos definen el resultado final de nuestro objeto de negocio como por ejemplo en el caso de manufactura, existe un proceso desde que se tiene el caucho para convertirse en un zapato. Hay procesos dentro de cada fase que determina la elaboración del objeto y de igual forma funciona para el de servicios.

Por ejemplo, las fuerzas armadas también tienen procesos dentro de su institución donde inicialmente reciben reclutas y según la escuela, el “producto” final es un militar formado para lo que le haya sido asignado. Esto es posible por medio de los procesos que se establecen en cada cosa que requiera una transformación o mejora.

Según Juan Bravo C. (2009). Gestión de Procesos, Santiago de Chile, Editorial Evolución. Nos define a un proceso como: “Una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.”

Tomando en cuenta esta premisa, podemos inferir que todo proceso es un cambio que siendo el rubro en el que se encuentre, nunca terminará el producto como inició en la primera fase. Los intereses pueden ser diversos según los objetivos de las empresas, sin embargo, deben ser claros para que el proceso cumpla su función de generar el valor agregado al producto.

El autor también nos menciona que los procesos siempre ofrece una visión panorámica de la organización y ayuda a definir el ciclo completo de la fase de transformación donde el producto final que llega en manos del cliente no debe tener defectos ya que el proceso de transformación es irreversible.

Con ello, podemos inferir que los procesos tienen distintas fases o etapas según lo demande el rubro de la empresa y el tipo de producto que sea. También que independiente de los objetivos internos de la organización, un proceso debe estar orientado hacia la satisfacción de los clientes.

3.2.3.1. Tipos de procesos

B. Chase (2006), nos menciona que los procesos se clasifican en etapas. Estas etapas son: Amortiguamiento, Ocio y Cuello de botella. Nos menciona que la primera etapa de amortiguamiento refiere a cuando el producto se encuentra en el proceso de ser enviado al siguiente proceso, es decir, es la preparación del bien o servicio para que tenga una buena base a fin de aminorar la posible contingencia que exista en la siguiente etapa.

El bloqueo indica cuando no exista un “previo” o una revisión del producto después de la primera etapa antes de pasar a la segunda. Incluso, menciona que cuando intervenga el factor hombre al no haber mano de obra y se tenga que realizar un paro de producción, ahí encontramos un bloqueo. También se refiere a cuando no se trabajan las etapas en coordinación simultánea conllevando a un retraso por el bloqueo en el proceso.

Por último, la etapa del cuello de botella. Esta etapa suele darse en distintas organizaciones puesto que existen procesos que trabajan de forma simultánea, sin embargo; al momento de operar, las etapas suelen retrasarse y no producir lo debido en el tiempo pactado. Los cuellos de botella siempre se refieren al factor tiempo ya que eso define los retrasos y la duplicidad de actividades.

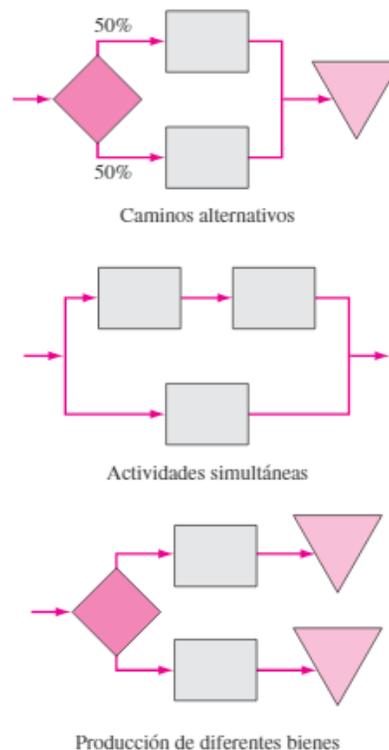


Figura 17. Tipos de procesos según autor Chase. Fuente: Administración de procesos. Richard. B, Chase.

Según el autor Bravo, los procesos son divididos en 3 tipos:

Procesos Estratégicos:

Son los que se refiere a la estrategia de la empresa y dentro de ellas comprende:

- “Cómo se establece la visión, misión, valores, directrices funcionales, objetivos corporativos, departamentales y personales y el programa de acción entre otros componentes.
- Cómo se monitorea el cumplimiento de los objetivos, la definición de indicadores y como se mantienen actualizados.
- Cómo mantener actualizadas las definiciones estratégicas.
- Cómo se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los integrantes de la organización en lograr sus definiciones, entre otros temas relacionados”.

Procesos Operativos:

“Son los que atienden directamente la misión del negocio y llegan a satisfacer las necesidades de los clientes. Dentro de ellas se identifican diversos macro procesos que abarcan procesos internos dentro de esos procesos. Cabe indicar que mientras la empresa sea más grande, más macro procesos tendrán puesto que necesitará de más procedimientos para lograr el producto final que se entregará al consumidor final”.

En el caso de ser una organización que presta servicios, funciona de la misma manera teniendo procesos generales como por ejemplo: un banco tiene los procesos de captar clientes y recepción de dinero. Sin embargo, dentro de estos procesos se encuentran otros procesos internos que ayudan y facilitan a que se lleve a cabo con normalidad.

Procesos de apoyo:

“Son los procesos que ayudan a que los macro procesos puedan llevarse a cabo. Estos procesos son necesarios e importantes ya que incluso en una empresa que sea grande pueden llegar a tener más de 20 procesos de apoyo dentro de un macro proceso. Por ejemplo: La compra de mercadería, la impresión de documentación, el cambio de insumos para el trabajo, etc”.

3.2.4 La Eficiencia

Jean Ruffier (1998). La Eficiencia productiva. Nos dice que: “La eficiencia es el nivel de aptitud obtenida en la capacidad de movilizar los recursos humanos y no humanos para producir objetos o servicios acordes con las formas y los costos que la demanda requiere”.

Muchas veces confundimos la eficiencia con la eficacia y es normal ya que en ambos casos buscan el ser productivo con los recursos que le otorgue la organización para realizar alguna tarea asignada. Sin embargo la eficiencia está más ligado hacia el tiempo, es decir, que mientras que una persona realiza un proceso utilizando de la mejor manera sus recursos, no basta para decir que es eficiente. Para serlo, debe realizar la misma tarea pero en un tiempo inmediato o en el menor tiempo posible y que se mantenga en el tiempo.

Este concepto es muy necesario por ejemplo en Caja Prymera puesto que muchos de los procesos que implica el otorgamiento de un crédito activo fijo se realizan de forma eficaz, más no, de forma eficiente por diversos factores. Uno de ellos y el más representativo es los cuellos de botella generados por falta de comunicación interna.

Ruffier también nos menciona que la eficiencia en el ámbito laboral siempre va en sintonía con la rentabilidad o la búsqueda de ingresos financieros ya que de ser más eficientes en los procesos, se puede generar mayor volumen de un producto culminando en mayor mercadería al consumidor final en ventas para la empresa.

Según Karen Mokate (2000). Diseño y gerencia de políticas y programas sociales. Se refiere a eficiencia como: “como el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible. El no cumplir cabalmente los objetivos y/o el desperdicio de recursos o insumos hacen que la iniciativa resulta ineficiente (o menos eficiente)”.

El concepto presentado está relacionado a los costos generados al ser eficientes en los procesos de la empresa. Si puede realizarse en menor tiempo pero sin dejar de cumplir con lo establecido, entonces se puede inferir que se estaría realizando un proceso rentable que va a generar mayor ganancia a la organización.

En el área Comercial de Caja Prymera no se realizan procesos eficientes por el factor tiempo, este factor es la falencia más representativa del área sin embargo se entiende que si se utilizan los recursos existentes pero no son suficientes para poder ser un área más rentable y con mejores números positivos.

3.2.5 Sistema de Información y Comunicación

Primero se debe saber que el sistema de Información y comunicación es un componente de la auditoría operativa que comprende en analizar los métodos, canales y procesos de un área o empresa.

Siempre hemos entendido lo que nos dice una información, y hacemos referencia a datos sobre algo que recibimos y analizamos en nuestras mentes para luego poder usar esos datos para sacar una conclusión o incluso sin ella, poder transmitirla hacia otras personas. Sin embargo, realmente ¿Qué es la información?

Según, Rafael Lapiedra (2011). Introducción a la gestión de sistemas de información en la empresa. Nos menciona que: “Datos son símbolos no aleatorios que representan valores de atributos o sucesos. Así pues, los datos son hechos, acontecimientos y transacciones que se han ido almacenando en un código convenido”.

Los datos son acontecimientos o hechos que nos han ocurrido o que nos cuentan que se recopilan según la observación, la escucha o la medición de los sucesos de nuestro alrededor. Estos datos continúan hacia un proceso en forma de canal a fin que sea utilizado de forma final como información.

En el ámbito de una empresa, los datos que recopilamos y usamos como información es vital puesto que si es mal utilizada, podemos incurrir en errores y toma de malas decisiones y estas decisiones muchas veces no es solo información escrita sino numérica lo que conlleva a pérdidas monetarias y esto solo por trasladar la información incorrecta.

Ahora, según R. Lapiedra (2011). La información tiene diversas características que ayudan a segmentar el nivel de información que se está utilizando, por ejemplo: la relevancia; es de calidad decisiva ya que la persona es quien toma la decisión de darle el nivel de importancia ya que muchas ocasiones se lee diversas informaciones que consideramos irrelevantes y por ello la descartamos de nuestras mentes para no utilizarla en el futuro.

Existe también la exactitud, que es el objetivo y el para qué estaríamos utilizando esta información buscada u obtenida. La confianza en la fuente; Cuando un jefe o una persona de cargo alto en la empresa usa información de entidad legítima, el mensaje se vuelve más confiable.

Comunicar a la persona correcta es algo que solemos utilizar de la modo porque no tenemos la certeza de la forma en que será utilizada la información que estamos brindando o transmitiendo. Por último el detalle; no hay información que pueda ser mejor utilizada que una que brinde muchos detalles para que no se tergiverse ninguna palabra o sea mal interpretada.

3.2.6 Comunicación interna

Considerando el ámbito de una empresa, la comunicación interna es vital puesto que dentro de la organización se manejan diversos procesos que solo se llevan a cabo con una buena comunicación con los clientes internos que son los colaboradores y las personas involucradas en el negocio.

Según, Jesús García Jiménez (1998). La comunicación interna. Nos dice sobre la comunicación que: “La gestión de la comunicación interna está condicionada en la empresa contemporánea por una serie de hechos que permiten pronosticar nuevas circunstancias y condiciones de eficacia”.

Trasladando la misma información y aplicándola a Caja Prymera inferimos que se debe mejorar en la empresa considerablemente ya que existen muchos casos sobre acontecimientos que suceden y que son de relevancia masiva, sin embargo, incluso no se difunde la información.

A continuación el proceso de comunicación:

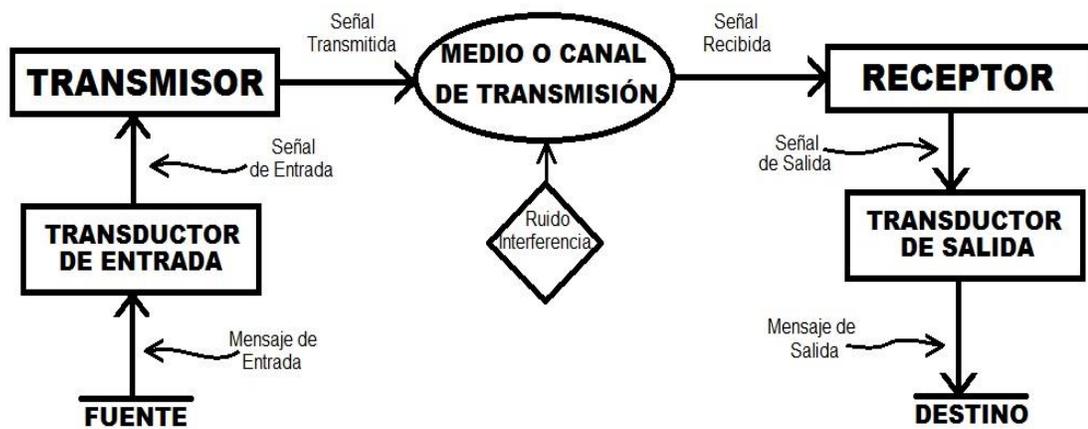


Figura 18 . Proceso de Comunicación interna y externa.

3.2.7 Evaluación de Riesgos

La evaluación de Riesgos siempre se encontrará presente en toda institución financiera y también de las que tienen otro rubro. Sin embargo, con el riesgo siempre presente se puede minimizar las posibles contingencias que ocurran dentro de una empresa.

Según, Juan C. Rubio Romero (2004). Método de evaluación de Riesgos Laborales. Nos dice que: “Es la frecuencia con la cual un individuo puede esperar un determinado nivel de daño como consecuencia de la ocurrencia de un determinado suceso accidental”.

Claramente notamos que el riesgo descrito por el autor trata sobre el riesgo humano que siempre es latente en todo tipo de empresa ya que ese factor interno es inevitable. Pero puede disminuir el riesgo con distintos tipos de prevención como las capacitaciones presenciales, virtuales, charlas y recordatorios por parte de las jefaturas de área hacia todos los colaboradores para que puedan tenerlo siempre presente en su jornada laboral.

Dentro de lo que nos menciona también es que su enfoque es hacia lo laboral y humano siendo así que existen riesgos accidentales como los que suscitan por pánico de un colaborador, los intencionados que son los de robo, asalto o actitudes calculadas para hacer daño a la empresa. Por último, los riesgos tecnológicos como las caídas del sistema, o los de fluido eléctrico, etc.

Por otro lado, Enrique J. Jimenez Rodríguez (2010). “EL Riesgo Operacional”. Nos dice que: “El riesgo es un elemento cardinal dentro del contexto empresarial, en general y el financiero”. El Riesgo operacional no es una variable nueva en la industria financiera ya que los bancos siempre han asumido y gestionado este tipo de riesgo y relacionarlo con la pérdida.

Mencionamos que en el sistema financiero existe el riesgo operacional donde mide las posibles contingencias y consecuencias que puede traer los errores que no solamente se ven reflejados en un trabajo mal realizado sino una consecuencia mayor que implica ya el factor dinerario.

Ahora, si queremos resumir el concepto de lo que es el riesgo operativo, es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, pero sobre todo que no siempre son sobre el factor humano interno sino también podría ser externo como los desastres naturales.

3.2.8 Cajas Rurales

Definición:

Cesar A. Castillo (2005). Cajas Rurales. Representado a la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, en un documento oficial;

Nos dice que: “Una caja Rural es una organización comunitaria integrada por hombres y mujeres que mantienen fuertes relaciones de confianza y solidaridad humana para ofrecer servicios financieros entre sus asociados y vecinos”.

Si bien es cierto que así nacen las cajas rurales, sin embargo, actualmente las cajas rurales de ahorro y crédito que se encuentran reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) tienen otro formato de negocio puesto que ya no son una organización rural en base a una sola comunidad sino, es una entidad financiera con fines de lucro que atiende el sector rural pero también atiende al usuario cotidiano y de ciudad.

En el caso de Caja Rural Prymera, existen productos activos y pasivos en beneficio de clientes de toda región pero también tiene un producto especial llamado Caña, que trabaja directamente con la extracción de caña de azúcar en conjunto con la empresa Agroindustrial Paramonga ubicada en Barranca, Lima.

Importancia:

En sus inicios, las cajas rurales eran manejadas por los mismos socios creadores de la asociación. Actualmente, son manejadas al igual que un banco, por un grupo de personas que integran un directorio con una plana organizacional por debajo con la capacidad de dirigir y supervisar las diferentes áreas de gestión.

La mayor importancia de una Caja Rural es que los agricultores que en su mayoría no son bancarizados, puedan acceder a un crédito para realizar mejoras en sus hogares o compras de necesidades básicas ya que al tener un régimen agrario en sus boletas tienden a tener inconvenientes en el sector financiero.

No solo un crédito es a lo que pueden acceder sino también a una cuenta de ahorros para poder incentivarles la cultura del ahorro para que no sea coloquialmente “guardado bajo el colchón”. Esto se logra no solo con la creación de la Caja sino con campañas, seminarios y charlas a los que los clientes tienen acceso desde que se dirigen a una agencia de una Caja Rural.

3.2.9 Área Comercial

Rafael Muñiz (2005). Marketing en el siglo XXI. Nos menciona sobre el área comercial que: “estudia e implanta los medios necesarios para poder efectuar la venta de la forma más rentable y beneficiosa para la empresa, teniendo en cuenta la necesidad de cubrir sus objetivos de facturación. Su gestión debe alcanzar todo el proceso de la venta, de ahí que sea imprescindible contar con una experiencia dilatada”.

Rafael Muñiz nos menciona que la dirección comercial requiere de la intervención de distintas actividades para no quedarse en la falta de innovación la cual son las siguientes:

- Investigación: Proporciona datos obtenidos del mercado directamente y a través de los reportes de vendedores así como su control.
- Producción: Indica modificaciones o ayuda para crear nuevos productos.
- Precios: Aporta un criterio de mercado actual en su fijación.
- Canales: Señala los más adecuados en cada momento y en qué condiciones.
- Comunicación: Determina las formas más adecuadas para hacer llegar el mensaje al mercado.
- Internet: Aporta la dinámica del mercado “off” al mundo “on”.

La dirección comercial es uno de los principales departamentos de una empresa ya que depende de las gestiones llevadas en dicha área, para mostrar indicadores de rentabilidad y otros de carácter numéricos.

La toma de decisiones para poder obtener mejores resultados se coordinan con el área comercial ya que es ahí donde se miden las metas de colocaciones de productos activos que generan un retorno con los intereses cobrados hacia los clientes. En Caja Prymera, las colocaciones se miden con diferentes indicadores y uno de ellos es el volumen de los montos ingresados para que genere la rentabilidad esperada.

Dentro del área comercial no solo se limita a las ventas, influyen otros aspectos, sin embargo una organización sin un departamento comercial, termina siendo poco rentable y más complicado que pueda sostenerse en el tiempo.

3.2.10 Créditos Comerciales

Arturo Morales (2004). Crédito y Cobranza. Nos dice que: “ El crédito es un préstamo en dinero, donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros, y costos asociados si los hubiere.

Si tomamos en cuenta textualmente lo que nos menciona Morales, inferimos que un crédito es referido a dinero más no a un préstamo con otro tipo de objeto a cambiar. Actualmente todos los créditos o préstamos que se realizan se realizan mediante un contrato de acuerdo donde la parte otorgante cobra un interés de por medio y la parte interesada acepta este acuerdo por el costo de oportunidad.

Todos los créditos otorgados tienen una tasa de interés que es el porcentaje del monto total adquirido que se pagará en el plazo acordado por ambas partes. En muchas ocasiones se pagan mayores intereses por y la tasa se incrementa por condiciones de calificación según la persona solicitante.

Morales también nos indica que existe una debilidad en el otorgamientos de créditos comerciales tales como que: “cuando se solicita un crédito, no es suficiente presentar un excelente estudio de las 5c, también debe considerarse una reflexión cuidadosa de las señales de incumplimiento de pago de un crédito que se agrupan de igual manera en 5 grupos según los factores”.

Lo que nos dice Morales, se presenta en todas las entidades financieras y no financieras que de algún modo otorgan la facilidad de un crédito a una persona. Lo que sucede es que existe un riesgo y éste es el incumplimiento de pago por parte de la persona solicitante ya que pueden suscitar diversos factores que provoquen un retraso en una cuota de pago o incluso si existe un problema más grave puede incluso hasta no poder pagarse el crédito.

En estos casos cotidianos solo toca llevar una cultura de prevención y esta se realiza previamente en la evaluación antes de otorgársele el préstamo a la persona que se encuentra interesada.

Concluimos que un crédito puede ser beneficioso para una persona y para la economía de un país pero a la vez también puede ser perjudicial si no se toman las medidas preventivas correspondientes.

A continuación el gráfico demostrativo de una evaluación de otorgamiento de un crédito considerándose las 5C mencionada por Morales.

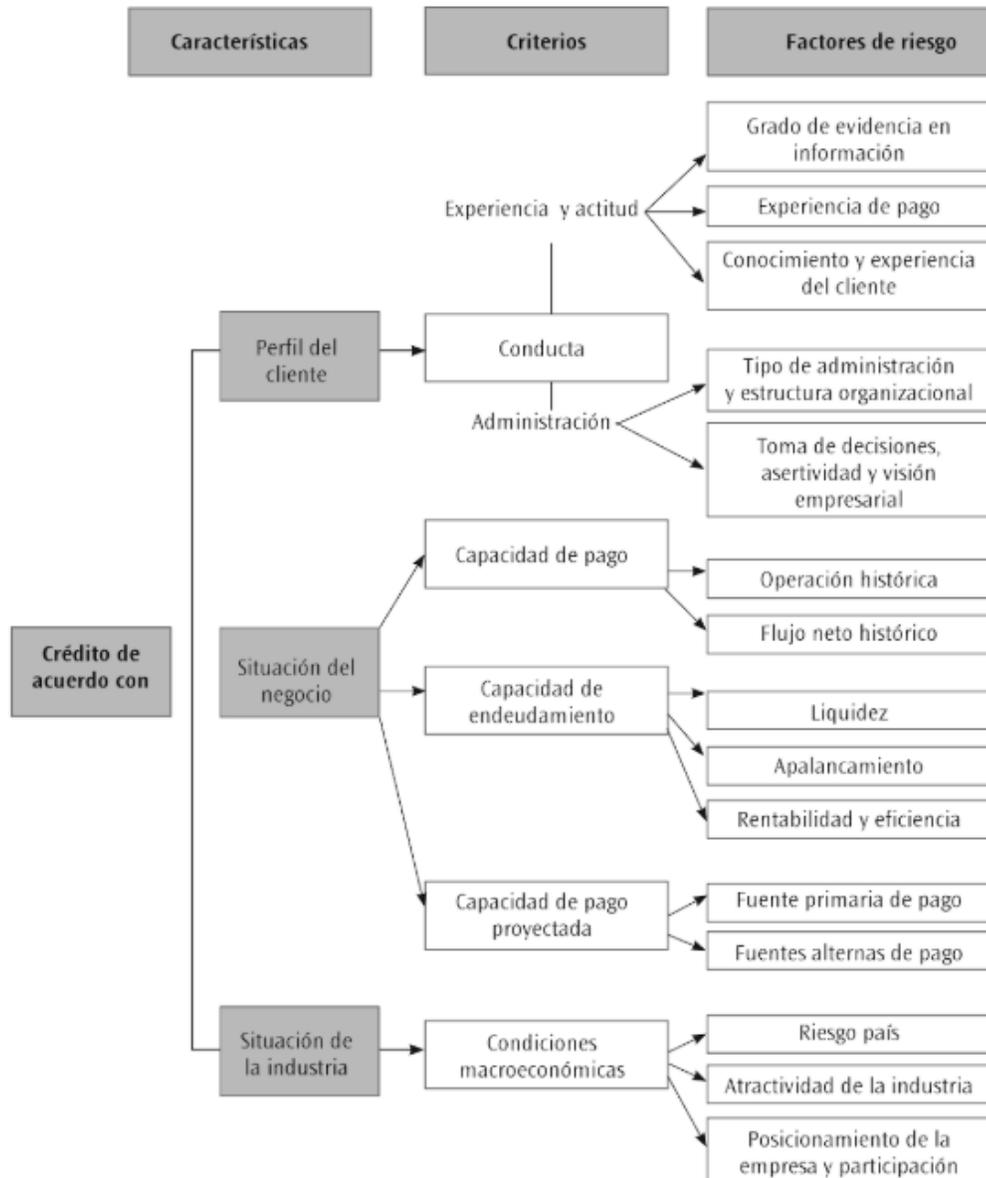


Figura 19. Cuadro demostrativo de las 5c de otorgamiento de un crédito

Fuente: Créditos y Cobranzas. Arturo Morales Castro. México, 2004.

3.2.11 Pequeñas Empresas

Pierina Nuño de León (2012). Administración de Pequeñas Empresas. Nos menciona que: “el tamaño de la empresa está determinado en función a la cantidad total de la organización y el nivel de ventas anuales”. Ed. Red Tercer Milenio s.c.

Si bien es cierto lo que nos menciona Pierina Nuño, existe un factor adicional que nos permite identificar el tamaño de una empresa, el nivel de endeudamiento. En el sistema financiero, la exposición de apalancamiento de una empresa no debe ser mayor a los 300 mil soles para que pueda seguir considerándose una pequeña empresa. No siempre, es bueno tomar en cuenta este factor debido a que existen empresas que tienen otra clasificación con ese nivel de deuda y no necesariamente son pequeña empresa.

Nuño también nos menciona que “Cuando la pequeña empresa está preparada y lista, culturalmente hablando, entonces es el momento de iniciar las actividades para implementar una planeación estratégica”.

También nos menciona una realidad, nos dice que “Existen estadísticas mundiales en las que se evidencia que el fracaso de las PYME es abrumador en cualquier país. El perfil es muy similar y sus características son la informalidad, la alta ruralidad, ser el principal empleador de la nación con un enorme aporte al PIB nacional, al igual que sus problemáticas, retos, peligros y factores de éxito”.

En nuestro país, las pequeñas empresas son el estado intermedio entre lo que es un microempresario, muchas veces orientado hacia la informalidad, versus la mediana empresa que para poder ser una ha debido de transitar por la formalidad de las reglas internas del comercio, así como las declaraciones permanentes a la SUNAT y pagos de impuestos al estado Peruano.

Es por ello que administrar una pequeña empresa, es la guía y el despegue hacia nuevos caminos donde no solo existen nuevos proveedores y clientes con quienes generar nuevos vínculos comerciales, sino también las entidades financieras con mejores propuestas de crecimiento de la empresa.

Podemos inferir después de leer lo mencionado que existen diversas formas de medir una pequeña empresa, pero que siempre un factor no es determinante puesto que acompañado de otro ratio de medición.

3.2.12 Colocación de créditos

Donnie L. Huertas, (2015). "La colocación de créditos MYPE y la relación con el nivel de morosidad en el sistema bancario". Nos dice que: "Todo proceso de evaluación crediticia a una empresa o negocio, sin importar su envergadura, radica en que se realice un correcto análisis financiero, en donde se analice y determine los principales indicadores financieros de la empresa, obteniendo ratios de gestión, endeudamiento, liquidez y rentabilidad".

Concordando con lo mencionado por el autor, para evaluar un crédito se toman en cuenta muchos aspectos de la persona sea natural o jurídica que está siendo evaluada. Luego de esta evaluación, se generan distintos ratios que ayudan a tener un mejor panorama y visión sobre si el crédito a otorgar es viable o no.

Ahora, no solo se consideran ratios, sino, se empieza evaluando si mantiene un comportamiento crediticio, es decir, si es que ha tenido o tiene un historial financiero donde se puede visualizar que otras entidades financieras han confiado en ese cliente otorgándole un financiamiento previo y con ello podemos medir los niveles de las condiciones que se pueden pactar para la colocación de un crédito.

También nos dice el autor sobre la evaluación que: "El segmento MYPE no es la excepción y también requiere de estos Estados financieros para poder extraer información contable - financiera y obtener los ratios que nos permitirán poder tomar decisiones en cuanto a su capacidad de pago y nivel de riesgo, por tanto, estos documentos son complemente necesarios al momento de evaluar el otorgamiento de un crédito, pero difieren en algunos criterios básicos con los distintos segmentos".

Este criterio mencionado aplica más para las pequeñas empresas a más puesto que tienen o cuentan con la formalidad para poder declarar y mostrar los estados financieros mencionados y así puedan tener una evaluación correcta sobre lo que realmente produce o vende la empresa.

En conclusión, se puede colocar un crédito evaluando indicadores previos pero siempre tratando de mitigar riesgos para ver la capacidad y voluntad de pago de un cliente para que la entidad financiera no pueda tener problemas futuros acerca de morosidad u otros factores de incumplimientos o atrasos de pago.

3.3 Marco Legal

Dentro de todas las entidades financieras existe un área legal que se encarga de controlar y velar por los intereses de la entidad. Específicamente de entidades como las Cajas Rurales deben cumplir ciertos estándares establecidos por la Superintendencia de Banca y Seguros por el que son regulados y supervisados periódicamente.

A continuación mencionamos algunas leyes, resoluciones y disposiciones para que no exista problema legal alguna con el funcionamiento de una entidad financiera:

Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP - Ley N° 26702 y modificatorias.

“Para el funcionamiento de las empresas y sus subsidiarias, se requiere que el capital social, aportado en efectivo, alcance las siguientes cantidades mínimas: A. Empresas de Operaciones Múltiples: 1. Empresa Bancaria: S/. 14 914 000,00 2. Empresa Financiera: S/. 7 500 000,00 3. Caja Municipal de Ahorro y Crédito: S/. 678 000,00 4. Caja Municipal de Crédito Popular: S/. 4 000 000,00 5. Entidad de Desarrollo a la Pequeña y Micro Empresa - EDPYME: S/. 678 000,00 6. Cooperativas de Ahorro y Crédito autorizadas a captar recursos del público: S/. 678 000,00 7. Caja Rural de Ahorro y Crédito: S/. 678 000,00”.

Resolución SBS N° 272-2017 Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos y establecen otras disposiciones

LA SUPERINTENDENTA DE BANCA Y SEGUROS Y ADMINISTRADORAS PRIVADAS DE FONDOS DE PENSIONES
CONSIDERANDO:

“Que, el Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos, aprobado por la Resolución SBS N° 37-2008 y sus normas modificatorias, en adelante el Reglamento, tiene por finalidad establecer que las empresas supervisadas comprendidas en los artículos 16° y 17° de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley N° 26702 y sus leyes modificatorias, en adelante Ley General, así como las Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones, y demás entidades sujetas a la supervisión de este Organismo de Control, cuenten con una gestión integral de riesgos adecuada a su naturaleza, tamaño y a la complejidad de sus operaciones y servicios, en el marco de lo dispuesto por la normativa vigente:

Sobre la base de lo dispuesto en la Ley N° 29903, mediante la Resolución SBS N° 6422-2015 se reguló la designación de directores independientes por parte de las Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones, los encargos que les compete realizar, así como su vinculación con los procedimientos de revelación correspondiente.

Que, sobre la experiencia en supervisión y los estándares internacionales, resulta necesario modificar la normativa vigente para fomentar una mejor gestión de riesgos y gobierno corporativo en las empresas bajo supervisión de la Superintendencia;

Que, en este sentido es necesario desarrollar y establecer criterios relacionados al gobierno corporativo, como aquellos referidos al director independiente, comités del directorio, el sistema de remuneraciones, conducta de mercado y la gestión de conflictos de intereses.

Que, asimismo, resulta necesario revisar aspectos relacionados a la gestión integral de riesgos, tales como la función de cumplimiento normativo, a fin de fortalecer el desempeño y responsabilidad de las empresas.

Que, a efectos de recoger las opiniones del público en general respecto a la propuesta de modificación de la normativa, se dispuso la pre publicación del proyecto de resolución, al amparo de lo dispuesto en el Decreto Supremo N° 001-2009-JUS”.

Resolución SBS 1455-2003. Reglamento para la Administración del Riesgo Cambiario, y modificatorias

“Que, es objetivo de esta Superintendencia propender a que las empresas supervisadas cuenten con un sistema de control de riesgos que les permita identificar, medir, controlar y reportar los riesgos que enfrentan con la finalidad de proteger los intereses del público, de acuerdo con lo señalado en el artículo 347° de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley N° 26702 y sus modificatorias, en adelante Ley General.

Que, el Reglamento para la Supervisión de los Riesgos de Mercado, aprobado mediante la Resolución SBS N° 509-98 del 22 de mayo de 1998, dispone que las empresas del sistema financiero deben identificar y administrar adecuadamente los riesgos de mercado que enfrentan y, asimismo, establece lineamientos generales para una adecuada gestión de dichos riesgos.

Que, entre los riesgos de mercado que enfrentan las empresas supervisadas en el desarrollo de sus actividades, se encuentra el riesgo cambiario, que surge cuando las empresas presentan descalces entre sus posiciones activas, pasivas y fuera de balance en las distintas monedas que operan.

Capítulo 4: Desarrollo del Proyecto

Se ha utilizado una metodología cualitativa que nos ha ayudado a tener una mayor claridad sobre las reales necesidades de la entidad financiera cual estamos trabajando llamada Caja Rural Prymera. Se ha desarrollado entrevistas de profundidad con la intención de captar otro punto de vista por parte de personas que tienen relación directa con la empresa y con el Área comercial de Caja Prymera.

A continuación, el análisis de 2 entrevistas realizadas en Caja Rural Prymera:

Análisis de las entrevistas:

Luego de haberse realizado las entrevistas a las personas involucradas se ha podido concluir en lo siguiente: Con respecto a la primera entrevista a la Jefe Comercial, se mencionó que dentro de su gestión hubieron diversos cambios pero que a la fecha no han logrado ayudar o por lo menos llegar a la expectativa necesaria para poder estar en el camino avanzado de la mejora del área. En mi opinión, actualmente existen propuestas ya establecidas en comités de jefaturas pero tal como muestran las respuestas de la Jefatura, aún no se ponen en marcha.

Para llevar a cabo las propuestas no solo basta con disposición monetaria sino también el aceptar las oportunidades de mejora para que se puedan llevar a cabo. Dentro de la gestión del nuevo gerente general se ha observado que se encuentra muy abierto y dispuesto a invertir en nuevas mejoras para el incremento de indicadores de Caja Prymera.

Después de la experiencia de entrevistar al Gerente General, en primer lugar, se nota que se tiene claridad de las cosas en las que tienen falencias y se muestra la determinación de hacerlas mejorar pero con un objetivo muy claro y sobre todo objetivo según la situación en la que se encuentra la Caja Rural. Estos pasos que se den para poder implementar nuevos proyectos deberán llevarse a cabo a paso lento puesto que un cambio abrupto en los procesos de forma inmediata puede afectar de forma indirecta a las demás áreas trayendo peores consecuencias o retrasos que no se quieren arriesgar por el momento.

Por ello, concluimos que se cuenta con el apoyo de Gerencia para nuevas ideas y/o proyectos de mejora. También se ha predestinado un presupuesto para no solo las mejoras sino para lo que se está dejando atrás y la competencia si lo tiene como el desarrollo social. Centrándonos en lo mencionado, la empresa no realizará pasos agigantados en sus cambios pero si los dará porque existe el presupuesto y la determinación de realizarlos.

4.1 Alternativas de solución:

4.1.1 Alternativa 1: Digitalización de expedientes crediticios:

Se ha considerado como primera propuesta de solución el digitalizar los expedientes, debido a que tiene múltiples beneficios como el ahorro de tiempo, la inexistencia de pérdida de documentos y ahorro de espacio físico.

Esta alternativa, es una plataforma digital que permite de forma ágil y rápida administrar el propio contenido digital de la empresa en diferentes formatos como por ejemplo, imágenes de documentos, documentos electrónicos, documentos escaneados, archivos de pdf, audio y video. Esto permite que los colaboradores puedan acceder la información de forma rápida y segura.

La plataforma se llama Digital Record Center y almacena registros y copias digitales de sus documentos empresariales más importantes, sin importar el formato digital. Cuenta con herramientas y capacidades de búsqueda avanzada para un rápido acceso a la información, permitiéndose una disponibilidad de las 24 horas del día siempre y cuando se cuenta con acceso a internet.

El procedimiento a implementarse es el siguiente:



Figura 20. Proceso de preparación de Digitalización de documentos.

Fuente: Cotización preliminar por la empresa Iron Mountain S.A

A. Los principales beneficios de la alternativa 1:

i) Beneficios para el área comercial:

- ❖ El ahorro de tiempo: En el proceso de requerimiento de documentos a los clientes para iniciar la evaluación, se les solicita una lista de formatos, fichas y documentos en general que van anexado a la creación de su expediente. Con la digitalización de los mismos, al todo encontrarse en un enlace compartido, todos los involucrados podrán tener acceso en tiempo real a la misma información y no habrá pérdida o extravíos de documentos y la actualización de los mismos será más inmediata.
- ❖ El ahorro de espacio físico: En todas las agencias de la empresa se custodian expedientes de diversos tamaños y de diversa antigüedad, estos ocupan espacio importante dentro de las agencia y en el caso de la oficina principal este espacio es dentro del espacio del área de operaciones ya que ellos se encuentran como responsables de los mismo por políticas de la empresa. Se podrá no solo ahorrar este espacio que puede ser aprovechado para otra utilidad sino que disminuye el riesgo que el expediente pueda ser manipulado o trasladado de un lugar a otro pudiéndose deteriorar o perder documentación importante.
- ❖ El ahorro en costos: Genera mayor valor y productividad al proceso con un acceso rápido a los archivos donde se podrán acceder a una plataforma digital donde podrán depurar y anexar de forma inmediata nuevos archivos. Esto generará reducción de costos de almacenaje. Se minimizará costos por el papel impreso, por la luz al hacer funcionar las impresoras y los scanner. El espacio físico y las horas hombre al imprimir constantemente los expedientes en hojas bond y anexados en fólderres con *fasteners*.
- ❖ Seguridad: En la plataforma digital se emplean políticas de encriptación de datos para asegurar la transmisión de la información a través del internet, adicional a ello que para acceder a dicha información se requiere un inicio de sesión de usuario y contraseña. La plataforma incluye políticas de administración y manejo de usuarios para controlar el acceso a información sensible del portal, así como actividades de los usuarios para un mayor control.

ii) Beneficios de digitalizar los expedientes crediticios:

❖ Mejora de la eficacia del proceso:

Cada contrato se gestiona con mayor rapidez y precisión. Todos los contratos y documentos se reciben a través de un único canal, lo que elimina la posibilidad de duplicación.

❖ Cumplimiento de la normativa:

Mayor transparencia del cumplimiento de sus documentos y proceso ante alguna auditoría interna o externa que pueda asistir a la empresa. Acceso instantáneo y el control de información actualizada y precisa ayudan a que sus documentos cumplan con las normativas del sector.

❖ Satisfacción:

Respuestas más ágiles ante los reclamos de clientes internos y externos mejorando las relaciones con la posibilidad de aumentar la flexibilidad y la colaboración.

❖ Mejor uso de sus recursos:

Enfoque sus recursos en actividades estratégicas y de alto valor. Tome decisiones a tiempo para mejorar su proceso. Reduzca gastos de planillas al automatizar algunas instancias de su proceso.

❖ Trazabilidad:

La información se procesa de forma precisa y exhaustiva para luego terminar en un almacenamiento seguro, gestionándola eficazmente de la mano de una empresa líder en gestión de la información.

4.1.2 Alternativa 2: Implementación de un software de precalificación de clientes Mediana y Pequeña empresa:

Entre las falencias que se detectaron en el área comercial de Caja Prymera, se identificó que en el proceso de captación de clientes se obtenían rechazos constantes así descuidando otras labores inherentes al cargo. Esto incide en la morosidad registrada. El factor tiempo es indispensable no solo en Caja Prymera sino en toda empresa que desea rentabilizar las horas hombre contratado.

Es por ello, que se ha considerado un software llamado CRM capaz de identificar las necesidades de los clientes que vienen a atenderse presencialmente y telefónicamente de tal manera que de forma automática se considere invitar a adquirir un producto comercial al cliente.

Un CRM es una solución de gestión de las relaciones con clientes, orientada normalmente a gestionar tres áreas básicas: la gestión comercial, el marketing y el servicio postventa o de atención al cliente.

La herramienta CRM y la orientación al cliente proporcionan resultados demostrables, tanto por disponer de una gestión comercial estructurada y que potencia la productividad en las ventas como por ofrecer un conocimiento profundo del cliente que permite plantear campañas de marketing más efectivas.

Las funciones de atención al cliente de una herramienta CRM potencian además la fidelización y satisfacción de los clientes, lo que tiene un impacto muy positivo en términos de ventas recurrentes y cruzadas.

La definición de CRM (en inglés Customer Relationship Management, o Gestión de las relaciones con clientes) es una aplicación que permite centralizar en una única Base de Datos todas las interacciones entre una empresa y sus clientes.

El software CRM, por definición, permite compartir y maximizar el conocimiento de un cliente dado y de esta forma entender sus necesidades y anticiparse a ellas. Por definición, el CRM recopila toda la información de las gestiones comerciales manteniendo un histórico detallado.

Una solución CRM permite dirigir y gestionar de forma más sencilla las campañas de captación de clientes y de fidelización. Gracias al CRM se puede controlar el conjunto de acciones realizadas sobre los clientes o clientes potenciales, y gestionar las acciones comerciales a partir de un cuadro de mandos detallado.

Las empresas que utilizan soluciones CRM generan más oportunidades de venta, agilizando la gestión, con presupuestos actualizados en tiempo real y procesos de ventas optimizados. Del mismo modo las empresas que utilizan CRM pueden hacer mejores segmentaciones, y disponen de la información para un servicio de atención al cliente y postventa de nivel superior.

4.2 Evaluación de las Alternativas de solución:

4.2.1 Evaluación de la alternativa 1:

I. Costos Administrativos:

A continuación mostramos el costo del uso del papel bond en el área comercial de forma mensual:

PAPEL BOND EN CAJA PRYMERERA	
Entidad	Total
Of. Principal	S/. 2,181.25
Área Comercial	S/. 349.00

Figura 21. Uso de papel bond en el área comercial de Caja Prymera.

Fuente: Elaboración propia

Con el cuadro mostrado concluimos que en un año de utilización de papel bond en el área comercial de Caja Prymera se genera un costo de S/ 349.00 X 12 = S/4188.00soles.

A continuación veremos el costo por horas hombre de cada ejecutivo en promedio:

AREA COMERCIAL	
Promedio sueldo	S/.3,500.00
Horas hombre	8
Días laborados	30
Costo por hora	S/.14.58
Ejecutivos	4
total de costo por hora por área	S/.58.33

Figura 22. Costos promedio por hora de cada Ejecutivo Comercial

Fuente: Elaboración propia

Este costo promedio ha sido identificado ya que en el área comercial, el tiempo promedio que tarda un ejecutivo entre descargar la información enviada, imprimirla, revisarla e iniciar el armado de un expediente es aproximado de 4 horas. Por ende si calculamos estas 4 horas por 30 días laborables sería un costo total de:

$$(\text{S/ } 58.33 \times 4) \times 30 \text{ días} = \text{S/ } 6,999.60 \text{ soles.}$$

(Costo total mensual por hora + cantidad de hojas utilizada para expedientes):

$$(\text{S/ } 6,999.60 + \text{S/ } 349.00) = \text{S/ } 7,348.60$$

II. Costo de Implementación:

Ahora evaluaremos el costo generado en la inversión de la digitalización de documentos enviado por la empresa:

Servicio	Cantidad	Precio S/	Recurrencia
Adecuación de plataforma web	1	7500	Única vez
Digitalización - Stock (por imagen)	13500	0.171	Única vez
Inserción de documentos - stock		3.25	Única vez
Digitalización recurrente	900	0.55	Mensual
Inserción de documentos recurrentes		3.25	Mensual
Hosting - GB	1	40	Mensual

Figura 23. Propuesta económica brindada por proveedor del sistema digital

UNICA VEZ		MENSUAL	
Adecuacion de plataforma	S/. 7,500.00	Digitalizacion	S/. 495.00
Digitalizacion	S/. 2,308.50	Insercion de documentos	S/. 3.25
Insercion de documentos	S/. 3.25	Hosting	S/. 40.00
TOTAL	S/. 9,811.75	TOTAL	S/. 538.25

Figura 24. Resumen del cuadro económico brindado por Iron Mountain S.A

Fuente: Elaboración propia

Este último cuadro nos muestra lo que Caja Prymera desembolsará como única inversión inicial y lo que deberá adicionalmente abonar de forma mensual a la empresa digitalizadora por el mismo trabajo de los expedientes que irán captándose en el transcurso de los meses en forma promedio.

III. Rentabilidad de la alternativa 1

Ahora mostramos un ejemplo de un mes de colocación en el área comercial donde podremos identificar la rentabilidad de colocaciones en un mes:

Expresado en miles
de S/

Puesto	Agencia	Saldo inicio de mes actual	Saldo actual al 31-05	Variación vs mes actual	Operaciones	Monto total	Prod. Diaria monto
1	Miraflores	4838	4949	111	3	2523	97.04
2	Miraflores	5318	5910	592	3	1111	42.74
3	Miraflores	892	1050	158	2	270	10.4
4	Miraflores	4100	3509	-591	1	29	1.12
Total General		15148	15418	270	9	3933	151.3

La producción regular en el área comercial por mes es de 9 colocaciones de créditos comerciales con un monto de 270mil soles de variación por crecimiento, pero si consideramos la rentabilidad que generan estos créditos siendo aproximado de una tasa de 15% por el monto total en los intereses y gastos cobrados por la entidad financiera, concluimos que la rentabilidad total mensual es de: S/ 270,000 x 15% = S/ 21,000.00 en el transcurso del crédito que en promedio son de 1 año.

Para finalizar, lo que se lograría con la propuesta adquirida e implementada en el área comercial de Caja Prymera es lo siguiente:

IV. Nuevos costos luego de la implementación de la propuesta 1

Ámbito económico:

Habiendo realizado la implementación de la digitalización de documentos, los nuevos cuadros que representarían al área comercial serían los siguientes:

PAPEL BOND EN CAJA PRYMERA				
CANTIDAD	ROTACION	COSTO	ENTIDAD	Total
5 millares	mensual	S/17.45 x millar	Área Comercial	S/.87.25

Figura 25. Nuevos costos en papel bond.

Puesto	Agencia	N° Operaciones	Saldo
Ejecutivo	Miraflores	13	S/. 308,480.00

Figura 26. Nueva rentabilidad del área comercial

Luego del proceso de implementación, el uso de millares de hojas ha reducido en 75% de uso del mismo y la rentabilidad ha incrementado siendo ahora de $(299,700 \times 15\%) = S/ 22,472$. Es decir ha incrementado en un 11% sin considerar los costos y gastos.

Este incremento marcando una tendencia promedio tendrá un crecimiento mensual del 11% con respecto a la rentabilidad teniendo en cuenta la cantidad de expedientes realizables, las horas innecesarias de trabajo reducidas y el aumento en las colocaciones de créditos.

En las horas hombre trabajadas reduce también el 75% donde antes se invertía un promedio de 4 horas, y ahora solo sería de 1 hora en el día obteniendo un total de = $S/ (58.33 \times 30) = S/ 1,749.90$

V. Flujo de Caja proyectado

Flujo de Efectivo Neto	
Año	Valor
1	392,589
2	534,957
3	646,053

- VAN= S/ 1'319,077
- TIR= 94%

Luego de haber proyectado la implementación de la propuesta, concluimos que el monto esperado en proyección es de S/ 1.3MM aprox y la tasa interna de retorno esperada para este proyecto es de 94% lo cual es bastante óptima para poder efectuarla e incluso ponerla en funcionamiento dentro del área comercial. E incluso se ajusta a un crecimiento moderado considerando que la cartera comercial es de S/ 14MM aproximadamente.

4.3.1 Evaluación de la Alternativa 2:

I. Costos Administrativos:

A continuación veremos el costo por horas hombre de cada ejecutivo en promedio:

AREA COMERCIAL	
Promedio sueldo	S/.3,500.00
Horas hombre	8
Días laborados	30
Costo por hora	S/.14.58
Ejecutivos	4
total de costo por hora por área	S/.58.33

Este costo promedio ha sido identificado ya que en el área comercial el tiempo promedio que tarda un ejecutivo en prospectar un cliente desde la búsqueda en una base de datos, buscar información del mismo, pre filtrarlo en centrales de riesgo y llamarlo para la prospección de un crédito. Eso tarda un promedio de 2 horas. Por ende si calculamos estas 2 horas por 30 días sería un costo total de:

$(S/ 58.33 \times 2) \times 30 \text{ días} = S/ 3,499.80 \text{ soles.}$

Cuadro de costos de Mora del área comercial:

Mora Comercial al 30
de junio a 2018
(%)

Agencia	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	Var.Abs vs. Ene-18
Total Prymera	8.14%	7.79%	8.23%	8.04%	7.80%	7.51%	-0.1%
CONFIRMING	0	0	0	0	0	0	0.00%
COMERCIAL	1.7%	0.8%	2.8%	2.0%	1.6%	1.5%	0.70%

Si bien es cierto, la mora es un indicador muy susceptible debido a que no existe una fórmula exacta que contrarreste este punto que se refleja con el atraso de pago de las cuotas de los clientes de la institución financiera.

Existen diversos motivos por los que los clientes llegan a atrasarse en sus pagos o incluso dejar de pagar. Sin embargo, es complicado poder eliminarlo pero si se puede aminorar el riesgo y minimizarlo hasta su máxima expresión.

En el cuadro anterior notamos que hasta el mes de Junio del presente año, la mora del área comercial ha sido de 1.5% pero si se hubiera realizado una mejor prospección desde el inicio al cliente, es muy probable que esa mora sea menor a 1% de forma constante y consecutiva y es un punto fuerte a considerar puesto que la Caja provisiona ante la SBS esos atrasos de los clientes generando un gasto adicional.

Dado que la provisión por el riesgo es de mínimo 1% siendo la cartera total del área comercial de S/ 14MM aprox. entonces la provisión sería de S/ 140,000 soles, dicho monto regulado y exigido por la SBS podría incrementarse según el porcentaje de mora en el que incurran los créditos del área comercial.

II. Rentabilidad de la Alternativa 2:

A continuación mostramos un ejemplo de un mes de colocación en el área comercial donde podremos identificar la rentabilidad de colocaciones en un mes:

Expresado en miles
de soles

Puesto	Agencia	Saldo inicio de mes actual	Saldo actual al 31-05	Variación vs mes actual	N° Operaciones	Monto total	Prod. Diaria monto
1	Miraflores	4,838	4,949	111	3	2,523	97.04
2	Miraflores	5,318	5,910	592	3	1,111	42.74
3	Miraflores	892	1,050	158	2	270	10.4
4	Miraflores	4,100	3,509	-591	1	29	1.12
Total General		15,148	15,418	270	9	3,933	151.3

La producción regular en el área comercial por mes es de 9 colocaciones de créditos comerciales con un monto de 270mil soles de variación por crecimiento pero si consideramos la rentabilidad que generan estos créditos siendo aproximado de una tasa de 15% por el monto total en los intereses y gastos cobrados por la entidad financiera, concluimos que la rentabilidad total mensual es de: $S/ 270,000 \times 15\% = S/ 40,500.00$ en el trascurso del crédito que en promedio son de 1 año.

III. Nuevos costos después de realizar la alternativa 2:

Propuesta de implementación:

La funcionalidad está compuesta por 3 partes, la implementación, la integración y el reporte anual. A continuación la descripción de cada uno:

IMPLEMENTACIÓN BASE:

1. Gestión de cuentas: datos de clientes y sus atributos de identidad, contactabilidad, perfil en el sistema financiero, indicadores de perfil financiero con Prymera.
2. Gestión de Oportunidades: datos de seguimiento a las ventas de productos financieros con clientes, desde que el cliente se interesa hasta que se realiza la colocación, para diferentes flujos de atención:
 - a) venta privativa: búsqueda de prospectos
 - b) venta reactiva: cuando los clientes vienen a Prymera a pedir algún producto financiero (préstamo, etc.)
3. Gestión de agenda: calendario de reuniones de cada ejecutivo.
4. Carga masiva de prospectos y ofertas a prospectos
5. Asignación de prospectos a vendedores masiva e individualmente, con balanceo de carga.
6. Hasta 8 reportes especiales (tablas o gráficos) filtrables

Plazo: 2 meses

Inversión: US\$ 20000 a 24000

INTEGRACIÓN CON EL CORE:

- a) Sincronización de datos de cuentas y contactos.
- b) Sincronización de datos de perfil financiero.
- c) Sincronización de datos de préstamos colocados por cada oportunidad cerrada.

Importante: se requiere que el personal de sistemas desarrolle el componente de integración del lado de sus sistemas.

Plazo: 3 semanas

U\$ 6000 a U\$ 9000 que considerándose a un tipo de cambio acorde al mercado:

US 9,000 X 3.28 = S/ 29,520.00

SOPORTE ANUAL:

- a) Solución de bugs ilimitados
- b) Consultas ilimitadas
- c) Bolsa de 80 horas para funciones adicionales o mejoras al sistema US\$ 7200

Considerando el tipo de cambio para el mantenimiento de soporte mensual:

$$\text{US\$ } 7,200 \times 3.28 = \text{S/ } 23,616.00$$

Implementando la propuesta:

UNICA VEZ		ANUAL	
Integración en el Core	S/. 29,520.00	Soporte	S/. 23,616.00
Capacitación	S/. -	Helpdesk	S/. -
TOTAL	S/. 29,520.00	Total	S/. 23,616.00

Tomando en cuenta que implementar este software podría reducir totalmente las horas extras en gestión de clientes y en lo que respecta a la mora en 0.1% mensual desde el 3er mes de haberse implementado para obtener resultados, entonces la mejora económica del sistema CRM en el área comercial sería tangiblemente en:

Reducción de costos de gestión: S/ 3,499.80

Reducción de 0.1% de mora: S/ 1,400.00

Total: S/ 4,899.80

Ese es el monto en el primer mes, luego de ello la mejora en costos solo sería de S/1,400 soles aproximadamente.

IV. Flujo de Caja proyectado

Flujo de Efectivo Neto	
Año	Valor
1	391,477
2	534,099
3	809,847

- VAN= S/ 1'447,206
- TIR= 84%

Luego de haber proyectado la implementación de la propuesta, concluimos que es considerable pero no lo suficiente para poder efectuarla e incluso ponerla en funcionamiento dentro del área comercial por el riesgo de incremento de la mora y provisión.

A continuación se detalla los flujos de caja de las alternativas presentadas:

Digitalización de documentos

Flujo de caja del área comercial	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19
INGRESOS											
CAPITAL DE CARTERA	270,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INCREMENTO 4 CREDITOS MENSUAL		283,500	297,675	312,558.75	328,186.69	344,596.02	361,825.82	379,917.11	398,912.97	418,858.62	439,801.55
INTERESES A TASA 15%	1,688	1,772	1,860	1,953	2,051	2,154	2,261	2,374	2,493	2,618	2,749
TOTAL INGRESOS	271,688	285,272	299,535	314,512	330,238	346,750	364,087	382,292	401,406	421,476	442,550
EGRESOS											
COSTO INICIAL	9,812	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
COSTO 4 HORAS EJECUTIVO	7,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
COSTO 20 MILLARES HOJAS	349	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MANTENIMIENTO MENSUAL DEL SOFTWARE		538	638	738	838	938	1,038	1,138	1,238	1,338	1,438
COSTO DE 5 MILLARES DE HOJAS		87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
MORA APROXIMADA CLIENTES		-	29,953.55	31,451.22	33,023.79	34,674.97	36,408.72	38,229.16	40,140.62	42,147.65	44,255.03
COSTO DE 1 HORA DE EJECUTIVO		1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750
SUELDOS 4 EJECUTIVOS		14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000
REPAGOS DE CREDITOS		28,350.00	29,767.50	31,255.88	32,818.67	34,459.60	36,182.58	37,991.71	39,891.30	41,885.86	43,980.15
TOTAL EGRESOS	17,160	44,725	76,196	79,282	82,518	85,910	89,467	93,196	97,107	101,209	105,511
SALDO CAJA CIERRE MES	-254,527	240,547	223,339	235,230	247,720	260,840	274,621	289,095	304,299	320,268	337,040

En el presente flujo de caja proyectado de la implementación de digitalización de documentos se puede visualizar el saldo inicial tomando en cuenta el último diferencial de crecimiento en el periodo de octubre 2018. Se ha considerado un crecimiento conservador de un 5% mensual dentro de los ingresos debido a información expuesta por ASBANC a inicios del 2019 indicando un crecimiento en el rubro de 7.8%. En el mes inicial de noviembre 2018 se ha considerado los egresos de los costos de implementación y el primer prepago de las cuotas ya facturadas en el mes anterior. Para la proyección de las mismas se ha considerado por periodo un incremento entre un 20 a un 40% hasta culminar el 3er año del flujo de caja.

sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
461,791.63	484,881.21	509,125.27	534,581.53	561,310.61	589,376.14	618,844.95	649,787.19	682,276.55	716,390.38	752,209.90	789,820.39	829,311.41	870,776.98
2,886	3,031	3,182	3,341	3,508	3,684	3,868	4,061	4,264	4,477	4,701	4,936	5,183	5,442
464,678	487,912	512,307	537,923	564,819	593,060	622,713	653,848	686,541	720,868	756,911	794,757	834,495	876,219
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1,538	1,638	1,738	1,838	1,938	2,038	2,138	2,238	2,338	2,438	2,538	2,638	2,738	2,838
87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
46,467.78	48,791.17	51,230.73	53,792.27	56,481.88	59,305.97	62,271.27	65,384.84	68,654.08	72,086.78	75,691.12	79,475.68	83,449.46	87,621.93
1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750
14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000
46,179.16	48,488.12	50,912.53	160,374.46	168,393.18	176,812.84	185,653.48	194,936.16	204,682.97	214,917.11	225,662.97	236,946.12	248,793.42	261,233.10
110,022	114,755	119,719	231,842	242,650	253,994	265,900	278,396	291,512	305,279	319,729	334,897	350,818	367,530
354,656	373,157	392,589	306,081	322,168	339,066	356,813	375,452	395,028	415,589	437,182	459,860	483,676	508,689

nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
914,315.83	960,031.63	1,008,033.21	1,058,434.87	1,111,356.61	1,166,924.44	1,225,270.66	1,286,534.20	1,350,860.91	1,418,403.95	1,489,324.15	1,563,790.36	1,641,979.87
5,714	6,000	6,300	6,615	6,946	7,293	7,658	8,041	8,443	8,865	9,308	9,774	10,262
920,030	966,032	1,014,333	1,065,050	1,118,303	1,174,218	1,232,929	1,294,575	1,359,304	1,427,269	1,498,632	1,573,564	1,652,242
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2,938	3,038	3,138	3,238	3,338	3,438	3,538	3,638	3,738	3,838	3,938	4,038	4,138
87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
92,003.03	96,603.18	101,433.34	106,505.01	111,830.26	117,421.77	123,292.86	129,457.50	135,930.38	142,726.90	149,863.24	157,356.40	165,224.22
1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750
14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000
274,294.75	480,015.81	504,016.60	529,217.43	555,678.31	583,462.22	612,635.33	643,267.10	675,430.45	709,201.98	744,662.07	781,895.18	820,989.94
385,073	595,494	624,425	654,798	686,684	720,159	755,304	792,200	830,936	871,604	914,301	959,127	1,006,190
534,957	370,537	389,908	410,252	431,619	454,058	477,625	502,375	528,368	555,665	584,332	614,437	646,053

Software CRM

Flujo de caja del área comercial	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19
INGRESOS												
CAPITAL DE CARTERA	270,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INCREMENTO 4 CREDITOS MENSUAL		283,500	297,675	312,558.75	328,186.69	344,596.02	361,825.82	379,917.11	398,912.97	418,858.62	439,801.55	461,791.63
INTERESES A TASA 15%	1,688	1,772	1,860	1,953	2,051	2,154	2,261	2,374	2,493	2,618	2,749	2,886
TOTAL INGRESOS	271,688	285,272	299,535	314,512	330,238	346,750	364,087	382,292	401,406	421,476	442,550	464,678
EGRESOS												
COSTO INICIAL		29,512	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
COSTO 4 HORAS EJECUTIVO		7,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MORA APROXIMADA CLIENTES		-	29,767.50	31,255.88	32,818.67	34,459.60	36,182.58	37,991.71	39,891.30	41,885.86	43,980.15	46,179.16
MANTENIMIENTO MENSUAL DEL SOFTWARE		1,968	2,068	2,168	2,268	2,368	2,468	2,568	2,668	2,768	2,868	2,968
COSTO DE 20 MILLARES DE HOJAS		349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349
COSTO DE 4 HORAS EXTRA DE EJECUTIVO		7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
SUELDOS 4 EJECUTIVOS		14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000
REPAGOS DE CREDITOS			29,767.50	31,255.88	32,818.67	34,459.60	36,182.58	37,991.71	39,891.30	41,885.86	43,980.15	46,179.16
TOTAL EGRESOS	-	59,828	82,951	86,028	89,254	92,636	96,182	99,900	103,799	107,888	112,177	116,675
SALDO CAJA CIERRE MES	-271,688	225,443	216,584	228,484	240,984	254,114	267,906	282,392	297,607	313,588	330,374	348,003

En el presente flujo de caja proyectado de la implementación del software CRM para la precalificación de clientes, se puede visualizar el saldo inicial tomando en cuenta el último diferencial de crecimiento en el periodo de octubre 2018. Se ha considerado un crecimiento conservador de un 5% mensual dentro de los ingresos. En el mes inicial de noviembre 2018 se ha considerado los egresos de los costos de implementación y el primer prepago de las cuotas ya facturadas en el mes anterior. Para la proyección de las mismas se ha considerado por periodo un incremento entre un 20 a un 40% hasta culminar el 3er año del flujo de caja. Cabe resaltar que el saldo inicial es menor ya que la implementación tuvo un mayor costo.

sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
461,791.63	484,881.21	509,125.27	534,581.53	561,310.61	589,376.14	618,844.95	649,787.19	682,276.55	716,390.38	752,209.90	789,820.39	829,311.41	870,776.98
2,886	3,031	3,182	3,341	3,508	3,684	3,868	4,061	4,264	4,477	4,701	4,936	5,183	5,442
464,678	487,912	512,307	537,923	564,819	593,060	622,713	653,848	686,541	720,868	756,911	794,757	834,495	876,219
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
46,179.16	48,488.12	50,912.53	53,458.15	56,131.06	58,937.61	61,884.49	64,978.72	68,227.66	71,639.04	75,220.99	78,982.04	82,931.14	87,077.70
2,968	3,068	3,168	3,268	3,368	3,468	3,568	3,668	3,768	3,868	3,968	4,068	4,168	4,268
349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349
7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000
46,179.16	48,488.12	50,912.53	160,374.46	168,393.18	176,812.84	185,653.48	194,936.16	204,682.97	214,917.11	225,662.97	236,946.12	248,793.42	261,233.10
116,675	121,393	126,341	238,449	249,241	260,567	272,454	284,931	298,027	311,773	326,200	341,345	357,241	373,927
348,003	366,519	385,966	299,474	315,578	332,493	350,258	368,917	388,514	409,095	430,711	453,412	477,254	502,292

nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
914,315.83	960,031.63	1,008,033.21	1,058,434.87	1,111,356.61	1,166,924.44	1,225,270.66	1,286,534.20	1,350,860.91	1,418,403.95	1,489,324.15	1,563,790.36	1,641,979.87
5,714	6,000	6,300	6,615	6,946	7,293	7,658	8,041	8,443	8,865	9,308	9,774	10,262
920,030	966,032	1,014,333	1,065,050	1,118,303	1,174,218	1,232,929	1,294,575	1,359,304	1,427,269	1,498,632	1,573,564	1,652,242
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
91,431.58	96,003.16	100,803.32	105,843.49	111,135.66	116,692.44	122,527.07	128,653.42	135,086.09	141,840.40	148,932.41	156,379.04	164,197.99
4,368	4,468	4,568	4,668	4,768	4,868	4,968	5,068	5,168	5,268	5,368	5,468	5,568
349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349
7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000
274,294.75	384,012.65	403,213.28	423,373.95	444,542.64	466,769.78	490,108.27	514,613.68	540,344.36	567,361.58	595,729.66	625,516.14	656,791.95
391,443	505,832	529,933	555,234	581,795	609,679	638,952	669,683	701,947	735,818	771,378	808,712	847,906
528,588	460,200	484,400	509,816	536,508	564,539	593,977	624,892	657,357	691,451	727,254	764,852	804,336

4.3 Elección y viabilidad de la solución escogida:

Después de analizar ambas alternativas, se ha identificado que la alternativa número 1 es la más viable para realizarse.

Uno de los principales motivos de la elección es el bajo costo ya que a diferencia de la otra propuesta, su valor monetario representa el 25% del total del costo de la alternativa 2. En consecuencia de lo descrito, el flujo de caja proyectado de la digitalización de documentos, los indicadores de saldo de efectivo neto es mayor que la otra alternativa.

También incurre un factor considerable a la hora de medir los resultados finales futuros en la proyección del flujo, la mora. Este indicador es muy susceptible puesto que podría depender de factores externos el aumento o reducción del mismo para intervenir el costo de la provisión por la mora de la cartera comercial. Es por ello, que si bien es cierto que por más que la alternativa 2 genere buenos saldos de caja, la susceptibilidad de la mora puede hacer que incremente la provisión y ello reducirá los saldos finales.

La primera alternativa se considera más sólida y tangible al momento de proyectar indicadores de rentabilidad mencionando costos administrativos que con la implementación de la propuesta, se visualiza la reducción palpable de dichos costos, así también el incremento de la cartera del área comercial respecto a invertir el nuevo tiempo de la jornada laboral no desperdiciados habiéndose digitalizado los documentos existentes así como los nuevos referente a los nuevos prospectos de clientes hacia Caja Prymera.

Cabe resaltar que implementando dicha alternativa, el área comercial se beneficiará con mayor agilidad y “desestresar” los cuellos de botellas que existen actualmente y Caja Prymera tendrá reducción de costos logísticos no solo por parte de la papelería, sino también por el uso de espacios.

Respecto al proveedor considerado para la implementación de la propuesta, es una empresa con mayor reconocimiento y conocido en el mercado digital por lo que de alguna manera, se puede observar su trabajo no solo por temas casuísticos sino en una atención vía telefónica con un personal de ahí.

Por las razones indicadas, la viabilidad de la solución escogida es más optimista y con mayor porcentaje de éxito en la materialización de la misma.

Capítulo 5: Implementación de la propuesta

5.1 Implementación de la propuesta de solución:

Luego de haber tomado la decisión de implementar la digitalización de documentos y expedientes crediticios del área comercial de Caja Prymera, existen una serie de pasos a seguir para que dicho proceso pueda llevarse a cabo sin inconvenientes.

A continuación mencionamos los pasos a seguir en el proceso de implementación de la propuesta en orden cronológico:

1. Entrega y recepción de documentos: Se preparan los expedientes del área comercial de Caja Prymera para ser entregados a la empresa seleccionada para realiza la operación de implementación.
2. Revisión y aplicación de checklist: La empresa procede con la revisión documentaria, conteo y validación según el check list del área comercial que se le ha proporcionado, (orden de documentos).
3. Escaneado de documentos: Una vez revisado y validado los documentos, la empresa procede con el escaneo de cada hoja de cada expediente brindado en el orden proporcionado.
4. Publicación segura en DRC: Se realiza la publicación en el software Digital Record Center creando los usuarios finales.
5. Indexación y validación: Se procede con subir la información y se valida que se encuentren los documentos lista para su visualización en red. Es decir, que se puedan modificar y visualizar en cualquier dispositivo y lugar.
6. Control de calidad de la plataforma: Se realizan las pruebas de control de calidad verificando margen de error en el caso lo hubiese, así también en conjunto con Caja Prymera se realizan unas pruebas finales ya que de haber sugerencias de cambio o adhesión de información, es el momento de poder realizarlo.
7. Capacitación al personal de Prymera: Se solicita y coordina una capacitación con el personal de Caja Prymera involucrado al uso de la plataforma como: los ejecutivos comerciales y jefaturas de las áreas involucradas.

5.2 Cronograma

FECHA	PROCESOS						
	Entrega y recepción de documentos	Revisión y aplicación de checklist	Escaneado de documentos	Publicación segura en DRC	Indexación y validación	Control de calidad de la plataforma	Capacitación al personal
05/11/2018							
06/11/2018							
07/11/2018							
08/11/2018							
09/11/2018							
10/11/2018							
11/11/2018							
12/11/2018							
13/11/2018							
14/11/2018							
15/11/2018							
16/11/2018							
17/11/2018							
18/11/2018							
19/11/2018							
20/11/2018							
21/11/2018							
22/11/2018							
23/11/2018							

5.3 Presupuesto

Según la propuesta solicitada con la empresa quien podrá brindar el servicio de implementación de la digitalización de documentos, el monto presupuestado es de S/ 9,811.75 soles por una única vez considerando inclusive la capacitación al personal. Sin embargo a partir de ese momento, dependerá de los documentos que se le envíe escanear y subir a la plataforma mensualmente, se ha considerado un promedio mensual de S/ 538.25 soles.

Conclusiones

1. Se ha identificado que con la alternativa seleccionada, el proceso de colocación de un crédito para pequeña empresa mejorará puesto que los resultados respecto a la visita de clientes será más eficiente.
2. Se ha identificado que las áreas involucradas, al proceder con la implementación propuesta, reducen los tiempos de colocación pudiendo colocar mayores créditos en la misma variable de tiempo mensual.
3. Se identificó que con el flujo de caja proyectado, los ratios de colocación incrementarán la rentabilidad del área comercial en el tiempo.
4. El proceso de colocación de créditos a pequeña empresa es ineficiente cuando no se utiliza las herramientas tecnológicas que ayudarán a mejorar el proceso, asimismo, cuando no existe un trabajo adecuado.
5. Se identificó que con un bajo costo de inversión, se ha podido implementar una mejora inicial que repercute en los resultados finales donde ha intervenido el área Comercial y las demás áreas involucradas.

Recomendaciones

1. Considerando que se visualiza una mejora de colocación de crédito después de analizar la alternativa seleccionada, se recomienda realizar un seguimiento de los documentos que se encuentran en la plataforma virtual de forma periódica para confirmar que se cumpla no solo los estándares de calidad ofrecidos sino también la mejora de la eficiencia de la atención con el cliente.
2. Se recomienda hacer seguimiento a las visitas que se realizan a los clientes puesto que luego de la implementación digital, debe reducirse a solo una visita inicial, es decir de un 50% menos que lo actual y realizar una eficiente gestión en ella ya que los documentos posteriores serán solicitados y visualizados en la plataforma sin necesidad de una visita adicional.
3. Se recomienda controlar las etapas del proceso de colocación de créditos a pequeña empresa, para mitigar el riesgo de ineficiencia en el proceso.
4. Se recomienda realizar un seguimiento en los ratios de crecimiento de los créditos otorgados por el área comercial ya que debe ir en paralelo con los pagos que se realizan ya que en función de ello se visualizará el real crecimiento del área comercial.
5. A nivel nacional existen 06 cajas rurales de las cuales solo 2 se encuentran en utilidad positiva por lo que se recomienda tener en cuenta en arriesgarse en implementar un nuevo proceso para agilizar los procesos de otorgamiento de activos y generar mayor margen de utilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alexander I. Huanca (2017). *Costo del crédito en el mercado con determinante micro o macroeconómico en el Perú*. Tesis de Investigación.

Ramiro A. Pacheco (2017). *Planeamiento estratégico del sistema de Cajas Rurales de ahorro y crédito del Perú*. Tesis de Investigación

Javier G. Flores (1996). *Metodología de la Investigación cualitativa*. México

Instituto Uruguayo de Normas técnicas (2009). "*Herramientas para la mejora de calidad*".

Richard B. Chase (2006). *Administración de Operaciones (13a. Ed.) McGraw-Hill Interamericana*.

Juan Bravo C. (2009). *Gestión de Procesos, Santiago de Chile, Editorial Evolución*.

Jean Ruffier. (1998). *La Eficiencia productiva*. Cinterfor.

Karen Mokate. (2000). *Diseño y gerencia de políticas y programas sociales*. BID.

Rafael Lapiedra. (2011). *Introducción a la gestión de sistemas de información en la empresa*. 1era Ed.

Jesús García Jiménez. (1998). *La comunicación interna*.

Juan Carlos Rubio Romero. (2004). *Método de evaluación de Riesgos Laborales*, Madrid.

Enrique J. Jimenez Rodríguez. (2010). "*EL Riesgo Operacional*".

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, por Cesar A. Castillo. (2005). España.

Rafael Muñiz. (2005). *Marketing en el siglo XXI*. 5ª Ed.

Arturo Morales. (2004). *Crédito y Cobranza*. México.

Gerardo Guajardo Cantú. (2015). *Contabilidad Financiera*. Ed. Graw Hill, México.

Arthur A. Thompson. (2012). "*Administración Estratégica*".

Pierina Nuño de León (2012). *Administración de Pequeñas Empresas*.

Donnie L. Huertas, (2015). "*La colocación de créditos MYPE y la relación con el nivel de morosidad en el sistema bancario*".

Anexo n°1: Encuesta de visita a los clientes

Encuesta a los ejecutivos del área Comercial:

1. ¿Cuántas visitas a prospectos de clientes realizan en promedio mensual?

8

2. ¿Consideras que es posible realizar solo una visita?

No.

3. ¿Por qué?

Porque siempre los clientes al momento de realizar nuestra visita, no cuentan con los documentos completos y nosotros debemos ir o en todo caso, algunos clientes vienen hacia la Caja pero eso genera incomodidad al cliente.

4. ¿Consideras que sería mejor si los documentos solicitados no se realizaran de forma física o presencial?

Sí.

5. ¿Por qué?

Porque de esta manera, ambos nos beneficiaríamos al ser de otra manera por ejemplo escaneado, sin embargo, igual tendríamos que imprimir los documentos y quienes realizamos el gasto de ello somos nosotros.

6. ¿Cuántas visitas consideras oportunas para realizar una mejor gestión en el inicio de un vínculo comercial con un cliente?

1

7. ¿Por qué?

Porque en la primera visita se debe brindar toda la información por ambas partes y de quedar pendiente algún documento, no es necesario ir hacia la empresa o que el cliente venga hasta una oficina de Prymera.

8. Indicar nombre y cargo

Jean Pierre Quispe Castro – Ejecutivo de Negocios Comerciales.

1. ¿Cuántas visitas a prospectos de clientes realizan en promedio mensual?

7

2. ¿Consideras que es posible realizar solo una visita?

No.

3. ¿Por qué?

Porque cuando realizamos la primera visita, conocemos la empresa y vemos alguna documentación básica. Sin embargo, siempre termina faltando algún documento original que genera que se tenga que visitar nuevamente al cliente.

4. ¿Consideras que sería mejor si los documentos solicitados no se realizaran de forma física o presencial?

Sí.

5. ¿Por qué?

Porque así cuando se le requiera al cliente documentación adicional, el podrá hacerlo mediante otro medio por ejemplo por correo escaneado. De esta manera podemos ahorrar tiempo.

6. ¿Cuántas visitas consideras oportunas para realizar una mejor gestión en el inicio de un vínculo comercial con un cliente?

1

7. ¿Por qué?

Porque en la primera visita se debe realizar una precalificación que nos ayude a tener una imagen más clara de la empresa. A menos que se tenga que realizar una visita adicional por el área de riesgos.

8. Indicar nombre y cargo

Felipe Jon Fong – Ejecutivo de Negocios Comerciales.

1. ¿Cuántas visitas a prospectos de clientes realizan en promedio mensual?

8

2. ¿Consideras que es posible realizar solo una visita?

No.

3. ¿Por qué?

Porque al menos por ahora luego de realizar una visita a conocer la empresa, si no somos nosotros, es al menos el área de riesgos quien decide realizar otra visita. Hay veces en que optan en ir con nosotros pero no es común.

4. ¿Consideras que sería mejor si los documentos solicitados no se realizaran de forma física o presencial?

Sí.

5. ¿Por qué?

Porque nos ahorraría tiempo y así podríamos agilizar la operación sin estar supeditados al tiempo de cliente constantemente donde hay veces que estamos a la espera de un documento más de 2 días y en ese lapso nos impide avanzar con la propuesta.

6. ¿Cuántas visitas consideras oportunas para realizar una mejor gestión en el inicio de un vínculo comercial con un cliente?

1

7. ¿Por qué?

Porque debería bastar una sola visita para conocer, absolver dudas y dejar evidencia de lo acontecido y conversado en dicha reunión en persona.

8. Indicar nombre y cargo

Luis Avalos Vargas – Ejecutivo de Negocios Comerciales.

Anexo N° 2: correo de HelpDesk

Correo de consulta al área de HelpDesk sobre devoluciones de propuestas:

De: Helpdesk [mailto:helpdesk@prymera.com.pe]
Enviado el: martes, 18 de diciembre de 2018 04:33 p.m.
Para: 'André Esteban Zúñiga Cornejo'
CC: 'Analistas de créditos comerciales'
Asunto: RE: CONSULTA DEVOLUCIONES A BANDEJA

Estimado André,

El promedio de devoluciones es de 5 aproximadamente mensual y al año alrededor de 50 devoluciones.

Saludos



Help Desk

helpdesk@prymera.com.pe

Av. República de Panamá 6251 - Miraflores

T: 243 4800 anexo: 219 | C: 988 143 814 | RPM:

#988143814

T: 243 4800 anexo: 219 | C: 945 045 293 | RPM: *534 208

T: 243 4800 anexo: 207 | C: 975 350 759 | RPM: *643 293

T: 243 4800 anexo: 208 | C: 988 137 201 | RPM: *126 769



Protege nuestro medio ambiente, no imprimas este e-mail de no ser necesario.

De: André Zúñiga [mailto:azuniga@prymera.pe]
Enviado el: martes, 18 de diciembre de 2018 08:57 a.m.
Para: helpdesk@prymera.com.pe
CC: 'Analistas de créditos comerciales'
Asunto: CONSULTA DEVOLUCIONES A BANDEJA

Estimados Help Desk,

Por favor indicar el número de devoluciones hacia la bandeja Comercial respecto a las propuestas de créditos que requieran algún tipo de sustento.

La información es por motivos académicos

Gracias.

Saludos cordiales,



André E. Zúñiga Cornejo

Ejecutivo de Negocios Comerciales

Av. República de Panamá 6251 - Miraflores

Anexo n°3: encuesta a clientes

Encuesta a 2 clientes de la cartera Comercial:

1. Datos de la empresa y desde cuándo es cliente de Prymera.

Culinaria del Perú SAC. Soy cliente de Caja Prymera desde el año 2015

2. ¿Cuántos créditos ha solicitado a Caja Prymera?

Considerando que actualmente tengo un crédito en proceso, de otorgarme este crédito ya sería 5 ya que iniciamos con ellos. Todos han sido para pequeña empresa.

3. ¿Cuánto tiempo se demoraron en otorgarle el crédito solicitado?

Por lo general, desde que termino de entregar el total de documentación, la demora es de hasta 3 semanas.

4. ¿Cuántas visitas realizaron a su empresa o negocio?

Al principio solo me visita el analista de créditos, pero si hay alguna observación, duda o solicitud de documentos adiciones como formatos originales, me han hecho otra visita o hasta una tercera con una analista de riesgos.

5. ¿Fue con garantía real?

Solo tengo un crédito que me han otorgado con garantía real.

6. ¿Cómo considera que fue el proceso de la garantía al otorgarle el crédito?

En realidad considero que se demoran mucho en los trámites, muchas veces son cosas burocráticas que podrían simplificarse pero continuo con Prymera por su atención personalizada.

7. Qué impresión se lleva sobre el proceso de Caja Prymera?

Que debe mejorar el tiempo que se tarda en otorgar un crédito, debería ser más ágil y la documentación que pide no debería ser todo en físico porque genera mucho gasto a mi empresa estar imprimiendo todo e imagino que a ellos también.

1. Datos de la empresa y desde cuándo es cliente de Prymera.

DK INVEST SAC. Desde el año pasado 2017

2. ¿Cuántos créditos ha solicitado a Caja Prymera?

Solo he tenido y tengo un crédito de activo fijo para pequeña empresa.

3. ¿Cuánto tiempo se demoraron en otorgarle el crédito solicitado?

Recuerdo que se demoraron un aproximado de 20 días y me pareció mucho tiempo.

4. ¿Cuántas visitas realizaron a su empresa o negocio?

Me realizaron 2 visitas. Una al inicio para conocer el negocio y luego otra porque dijeron que tenían que revisar bien el destino del crédito tanto como la entrega de unos documentos originales como licencias.

5. ¿Fue con garantía real?

No. El crédito otorgado fue con solo fianza solidaria de mi persona como gerente.

6. ¿Cómo considera que fue el proceso de la garantía al otorgarle el crédito?

No otorgué una garantía real puesto que el monto solicitado no era tan alto y no lo demandaba.

7. Qué impresión se lleva sobre el proceso de Caja Prymera?

Que es una institución que me recomendaron por tener menores tasas que los bancos tradicionales y también brindaban una buena atención. Sin embargo considero que los tiempos para entregar un crédito es mucho y los documentos había que ir hasta la agencia más cercana para poder dejarlos y como a veces no contaba con mucho tiempo, se perdía un día en ello.

Anexo N°4

Lista de Cajas Rurales en el Perú. Fuente: Pagina web de la Superintendencia de Banca y Seguros

CAJAS RURALES DE AHORRO Y CRÉDITO

Entidad	Cargo	Funcionario	Dirección	Teléfono	Fax	Fecha Actualiza
CRAC PRYMERA	Presidente de directorio	ERASMO JESUS ROLANDO WONG LU VEGA	Av. REPUBLICA DE PANAMA 6251, Miraflores, Lima, Lima		2434800	22/08/2016
	Gerencia general	JOSE MARIANO CASTRO RABANAL	Av. REPUBLICA DE PANAMA 6251, Lima, Lima, Lima			07/03/2017
CRAC LOS ANDES	Presidente de directorio	ROSANNA LILIAM RAMOS VELITA	Jr. JUNIN 129, Puno, Puno, Puno	368808		16/09/2016
	Gerencia general	ENRIQUE MARTIN OREZZOLI MORENO	Jr. JUNIN 129, Puno, Puno, Puno	368808		16/09/2016
CREDIRAIZ S.A.A	Presidente de directorio	HIPOLITO GUILLERMO MEJIA VALENZUELA	Calle Los Cisnes 222, San Isidro, Lima, Lima		6120600	18/08/2016
	Gerencia general	LUIS ENRIQUE RIBOTY RIOS	Calle LOS CISNES 222, San Isidro, Lima, Lima		6120600	01/08/2018
CRAC SIPAN	Presidente de directorio	JULIO CESAR DEL CASTILLO VARGAS	Calle Gregorio Maranon 134, San Borja, Lima, Lima			22/07/2016
	Gerencia general	NANCY GOYBURO REEVES	Av. BALTA 250, Chiclayo, Chiclayo, Lambayeque	225702	225702	23/08/2016
CRAC INCASUR	Gerencia general	CECILIA ALEJANDRA RODRIGUEZ VARGAS	Av. Juan Vides Vides 112 - Oficina A, Arequipa, Arequipa, Arequipa	232436		25/07/2014
CRAC DEL CENTRO	Presidente de directorio	PIO FERNANDO BARRIOS IPENZA	Jr. CUSCO 327, Huancayo, Huancayo, Junin		0	24/06/2017
	Gerencia general	SERGIO BASSINO BELLACCI	Jr. CUSCO 327, Huancayo, Huancayo, Junin			05/07/2018
		OSCAR DAVID BOHORQUEZ VEGA	Jr. CUSCO 327, Huancayo, Huancayo, Junin		484848	07/07/2017

Anexo N°5

Último decreto para las cajas Rurales en el país a considerarse para que una institución financiera del rubro pueda ejercer función en el Perú:

Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros

LEY N° 26702

CONCORDANCIAS: RESOLUCION SBS N° 4027-2011 (Aprueban Estructura Orgánica y Reglamento de Organización y Funciones de la SBS)

OTRAS CONCORDANCIAS

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

POR CUANTO:

El Congreso de la República

Ha dado la ley siguiente:

EL CONGRESO DE LA REPUBLICA;

Ha dado la ley siguiente:

LEY GENERAL DEL SISTEMA FINANCIERO Y DEL SISTEMA DE SEGUROS Y ORGANICA DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS

TITULO PRELIMINAR

PRINCIPIOS GENERALES Y DEFINICIONES

Artículo 1.- ALCANCES DE LA LEY GENERAL.

La presente ley establece el marco de regulación y supervisión a que se someten las empresas que operen en el sistema financiero y de seguros, así como aquéllas que realizan actividades vinculadas o complementarias al objeto social de dichas personas.

Salvo mención expresa en contrario, la presente ley no alcanza al Banco Central.

Artículo 2.- OBJETO DE LA LEY.

Es objeto principal de esta ley propender al funcionamiento de un sistema financiero y un sistema de seguros competitivos, sólidos y confiables, que contribuyan al desarrollo nacional.

Artículo 3.- DEFINICIONES.

Los vocablos y siglas que se señalan en la presente ley, tendrán el significado que se indica en el glosario anexo a esta ley.

Artículo 4.- APLICACION SUPLETORIA DE OTRAS NORMAS.

Las disposiciones del derecho mercantil y del derecho común, así como los usos y prácticas comerciales, son de aplicación supletoria a las empresas.

Artículo 5.- TRATAMIENTO DE LA INVERSION EXTRANJERA.

La inversión extranjera en las empresas tiene igual tratamiento que el capital nacional con sujeción, en su caso, a los convenios internacionales sobre la materia.

De ser pertinente, la Superintendencia toma en cuenta criterios inspirados en el principio de reciprocidad, cuando se vea afectado el interés público, según lo dispuesto por el Título III del Régimen Económico de la Constitución Política.

Artículo 6.- PROHIBICION A TRATAMIENTOS DISCRIMINATORIOS.

Las disposiciones de carácter general que, en ejercicio de sus atribuciones, dicten el Banco Central o la Superintendencia, no pueden incorporar tratamientos de excepción, que discriminen entre:

1. Empresas de igual naturaleza.
2. Empresas de distinta naturaleza, en lo referente a una misma operación.
3. Empresas establecidas en el país respecto de sus similares en el exterior.
4. Personas naturales y jurídicas extranjeras residentes frente a las nacionales, en lo referente a la recepción de créditos.

Artículo 7.- NO PARTICIPACION DEL ESTADO EN EL SISTEMA FINANCIERO.

El Estado no participa en el sistema financiero nacional, salvo las inversiones que posee en COFIDE como banco de desarrollo de segundo piso.(*)

(*) Artículo modificado por la Segunda Disposición Final de la Ley N° 27603, publicada el 21-12-2001, cuyo texto es el siguiente:

“Artículo 7.- No participación del Estado en el sistema financiero El Estado no participa en el sistema financiero nacional salvo las inversiones que posee en COFIDE como banco de desarrollo de segundo piso, en el Banco de la Nación y en el Banco Agropecuario.” (*)

(*) Artículo modificado por la Tercera Disposición Final de la Ley N° 28579, publicada el 9 Julio 2005, cuyo texto es el siguiente:

“Artículo 7.- No participación del Estado en el Sistema Financiero

El Estado no participa en el sistema financiero nacional, salvo las inversiones que posee en COFIDE como banco de desarrollo de segundo piso, en el Banco de la Nación, en el Banco Agropecuario y en el Fondo MIVIVIENDA S.A.”

Artículo 8.- LIBERTAD DE ASIGNACION DE RECURSOS Y CRITERIO DE DIVERSIFICACION DEL RIESGO.

Las empresas del sistema financiero y del sistema de seguros gozan de libertad para asignar los recursos de sus carteras, con las limitaciones consignadas en la presente ley, debiendo observar en todo momento el criterio de la diversificación del riesgo, razón por la cual, la Superintendencia no autoriza la constitución de empresas diseñadas para apoyar a un solo sector de la actividad económica.(*)

(*) Artículo modificado por la Segunda Disposición Final de la Ley N° 27603, publicada el 21-12-2001, cuyo texto es el siguiente:

"Artículo 8.- Libertad de asignación de recursos y criterio de asignación de riesgo
Las empresas del sistema financiero y del sistema de seguros gozan de libertad para asignar los recursos de sus carteras, con las limitaciones consignadas en la presente Ley, debiendo observar en todo momento el criterio de la diversificación del riesgo, razón por la cual la Superintendencia no autoriza la constitución de empresas diseñadas para apoyar a un solo sector de la actividad económica, salvo el Banco Agropecuario."

Artículo 9.- LIBERTAD PARA FIJAR INTERESES, COMISIONES Y TARIFAS.

Las empresas del sistema financiero pueden señalar libremente las tasas de interés, comisiones y gastos para sus operaciones activas y pasivas y servicios. Sin embargo, para el caso de la fijación de las tasas de interés deberán observar los límites que para el efecto señale el Banco Central, excepcionalmente, con arreglo a lo previsto en su Ley Orgánica. La disposición contenida en el primer párrafo del artículo 1243 del Código Civil no alcanza a la actividad de intermediación financiera.

Las empresas del sistema de seguros determinan libremente las condiciones de las pólizas, sus tarifas y otras comisiones.

Las tasas de interés, comisiones, y demás tarifas que cobren las empresas del sistema financiero y del sistema de seguros, así como las condiciones de las pólizas de seguros, deberán ser puestas en conocimiento del público, de acuerdo con las normas que establezca la Superintendencia.

CONCORDANCIAS: R. SBS N° 1765-2005, Art. 4

Artículo 10.- LIBERTAD PARA CONTRATAR SEGUROS Y REASEGUROS EN EL EXTERIOR.

Los residentes en el país pueden contratar seguros y reaseguros en el exterior.

Artículo 11.- ACTIVIDADES QUE REQUIEREN AUTORIZACION DE LA SUPERINTENDENCIA.

Toda persona que opere bajo el marco de la presente ley requiere de autorización previa de la Superintendencia de acuerdo con las normas establecidas en la presente ley. En consecuencia, aquélla que carezca de esta autorización, se encuentra prohibida de:

1. Dedicarse al giro propio de las empresas del sistema financiero, y en especial, a captar o recibir en forma habitual dinero de terceros, en depósito, mutuo o cualquier otra forma, y colocar habitualmente tales recursos en forma de créditos, inversión o de habilitación de fondos, bajo cualquier modalidad contractual.

2. Dedicarse al giro propio de las empresas del sistema de seguros y, en especial, otorgar por cuenta propia coberturas de seguro así como intermediar en la contratación de seguros para empresas de seguros del país o del extranjero; y otras actividades complementarias a éstas. (*)

(*) Numeral modificado por el Artículo Primero del Decreto Legislativo N° 1052, publicado el 27 junio 2008, cuyo texto es el siguiente:

Anexo N°6

Detalle de las entrevistas realizadas dentro de Caja Prymera.

Entrevista Jefe Comercial – Caja Prymera

1. ¿Desde cuándo trabaja en el área comercial de Caja Prymera?

Desde el 02 de marzo del 2015.

2. ¿Cómo se encontraba el área cuando llegó a la Caja?

Se encontraba una sola persona que se encargaba de realizar absolutamente todo porque meses anteriores había ocurrido una renuncia masiva en el área comercial. Al haber solo una persona, se le escapaba varios temas de las manos como el desorden en los créditos y en ese entonces solo existían pocos productos que ahora ya no se colocan en comercial.

Existió ineficiencia en colocación por tener menos colaboradores y esto produjo incluso que varios clientes opten por retirarse de Caja Prymera.

3. ¿Qué cambios ha visto durante su gestión?

Se realizó un flujo de pagos más ordenado, hay mayor confianza y fidelización de los clientes. Mayor conocimiento de la empresa por parte de los colaboradores de comercial.

No se pudo hasta ahora agilizar los procesos por los diferentes cambios que hubo de personal y de manuales internos de la empresa.

Ha crecido el producto de Confirming. Ha reducido la morosidad de la Caja y esto ha ayudado al fortalecimiento de la cartera comercial.

4. ¿Considera Ud. que existen falencias en el área comercial?

Existen trabas en la parte operativa. Quieren establecer los mismos parámetros, evaluaciones, flujos de Microfinanzas hacia el área comercial.

Esto no es algo correcto ya que al ser diferentes, no se puede medir dos áreas de negocios de la misma forma por diferentes razones.

También hay duplicidad de procesos en autonomía de autorizaciones. Mal manejo de las tasas de interés otorgadas y no existe un cronograma de pago para los clientes.

5. ¿Qué cambios o mejoras Ud. nota que debería haber en Caja Prymera?

Considero que se debería buscar unir a las personas (colaboradores) para que formen un equipo de trabajo y puedan trabajar en sinergia.

Se debería conocer mejor las necesidades de los clientes y ser más claro en los objetivos que la Caja se traza como metas.

6. ¿Qué cambios o mejoras Ud. nota que debería haber en el Área Comercial?

Debería haber un abogado y un analista de riesgos dentro del área comercial, es decir, que se encuentren de forma perenne. La atención que sea por tipo de cliente y se realice una segmentación de los mismos de tal manera que se puedan habilitar y administrar mejor los productos ofrecidos.

Mejorar la comunicación interna entre áreas ya que muchas veces se trabaja bajo sobre entendimientos generando contingencias en algunos procesos.

7. ¿Cuál sería su propuesta de implementación en la caja Prymera y área comercial?

Implementar un score business del negocio que determine una calificación para cada crédito y eso ayudaría a mejorar la evaluación de las propuestas. También un sistema que pueda decirte hasta que monto podría otorgársele según una evaluación sistematizada de los estados financieros, ratios, estándares de los comentarios de lo ingresado hacia los clientes.

Alertas de cancelaciones de crédito y avisos de pagos de créditos.

8. Considera que la Caja está en facultad de poder realizar dichas mejoras?

En mi opinión, no está en facultad económica para afrontar mejoras y también porque no hay apoyo en los cambios y mejoras.

9. ¿Cuáles son sus expectativas sobre el rumbo del área comercial?

Tengo expectativas positivas respecto al área comercial por las diligencias que se vienen realizando hasta el momento como la compra de cartera de la empresa Divemotor y Acceso Crediticio.

Espero las colocaciones desde hoy hasta fin de año se den de forma correcta para que las colocaciones comerciales mejoren considerablemente.

Entrevista Gerente General – Caja Prymera

1. ¿Desde cuándo trabaja en Caja Rural Prymera?

Desde el 10 de Octubre del 2017.

2. ¿Qué cambios ha visto durante su gestión?

Bueno, no es que haya visto pero si se ha realizado desde que se ha asumido la Gerencia el cual es por ejemplo el comité ejecutivo de los días miércoles el cual consiste en la reunión de todas las jefaturas de la empresa para ver y conversar sobre los avances y proyecciones semanales a fin de llevar un control interno más exhaustivo.

3. ¿Considera Ud. que existen falencias en Caja Prymera?

Sí.

4. ¿Cuáles son?

Realmente no les llamaría falencias sino oportunidades de mejora donde están para ser aprovechadas y eso estamos haciendo con las mejoras que vamos adecuando poco a poco. Una de ellas es el control interno y seguimiento de trabajo en las diferentes áreas.

5. ¿Qué cambios o mejoras Ud. nota que debería haber en Caja Prymera?

Considero que el clima laboral es un aspecto que desde que he llegado se ha ido trabajando y se nota la integridad actual comparada con la que estuvo antes de realizar estos cambios. El cambio debe ser equilibrado donde un porcentaje es por parte de Caja Prymera y por otro lado el colaborador también hace cambios en su actitud para la empresa y eso se logra paulatinamente.

6. Considera que la Caja está en facultad de poder realizar dichas mejoras?

En mi opinión, se encuentra en facultades pero debe ir a paso lento puesto que hay cosas que realizar y remediar en nuestros indicadores para revertirlos y empezar a generar mayores utilidades lo que se reflejará en mayores mejoras no solo para la institución sino también para los colaboradores.

