

**CAJA MUNICIPAL CUSCO S.A.
PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD
MAYO 2007**

INDICE

Información General	3
Organigrama	5
Término de Aceptación	6
Perfil Organizacional	7
Liderazgo	12
Planificación Estratégica	18
Orientación hacia clientes y mercados	23
Información y Análisis	32
Bienestar y satisfacción del personal	41
Procesos de productos y servicios	46
Resultados	48

“CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO CUSCO”

La siguiente información es necesaria para proveer los elementos necesarios para una correcta evaluación por parte de los evaluadores del Premio.

Dirección de Agencias	Número de Empleados	Porcentaje de Contribución a la Utilidad	Descripción de Productos, Servicios de cada Agencia
Oficina Principal: Portal Espinar # 146 – Cusco	80	10.77%	Oficinas Administrativas, Gestión de Productos y ventas Recursos Humanos y Operaciones
Agencia Afligidos: Calle Afligidos # 118 – Cusco	23	10.78%	Administración, Gestión y Operaciones
Agencia Wanchaq: Av. Diagonal # 175 – Cusco	17	13.45%	
Agencia San Sebastián Av. La Cultura # 1220 - Cusco		1.12%	
Agencia Sicuani: Jr. 2 de Mayo # 222	15	11.66%	
Agencia Urubamba: Calle Palacio s/n	7	5.93%	
Agencia Quillabamba: Jr. La Libertad # 524	10	9.25%	
Agencia Abancay: Esq. Av. Díaz Bárcenas y Núñez	12	11.4%	
Agencia Andahuaylas: Jr. Ramón Castilla # 381	14	4.09%	
Agencia Juliaca: Esq. Jorge Chávez y Jr. San Román	17	12.7%	
Agencia Puerto Maldonado: Esq. Av. León Velarde y Jr. Loreto	08	8.86%	

NEGOCIOS CLAVES/FACTORES DE ORGANIZACIÓN

A. LISTA DE COMPETIDORES CLAVES.

El mercado financiero es un mercado altamente competitivo y poblado. La CMAC CUSCO opera en 4 departamentos donde se encuentran sus competidores directos, los que ofrecen similares productos y servicios.

Los competidores de la CMAC CUSCO son:

Sector Bancario:

- Bancos de Crédito
- Banco Continental
- Banco Scotiabank
- Banco del Trabajo
- Mi Banco

Sector No Bancario:

- Caja Municipal de Arequipa
- Caja Municipal de Tacna
- Caja Rural Los Andes
- Credinka
- Edyficar
- Edpyme Crear Cusco
- Edpyme Credivisión
- Edpyme Edyficar

Instituciones No Reguladas

- Caritas del Perú
- SUB CAFAE
- Cooperativa Santo Domingo
- Cooperativa San Pedro
- Quillacoop
- Otras ONG's.

Lista de Usuarios y clientes claves

Los clientes se han segmentado en los siguientes grupos (Abril del 2007).

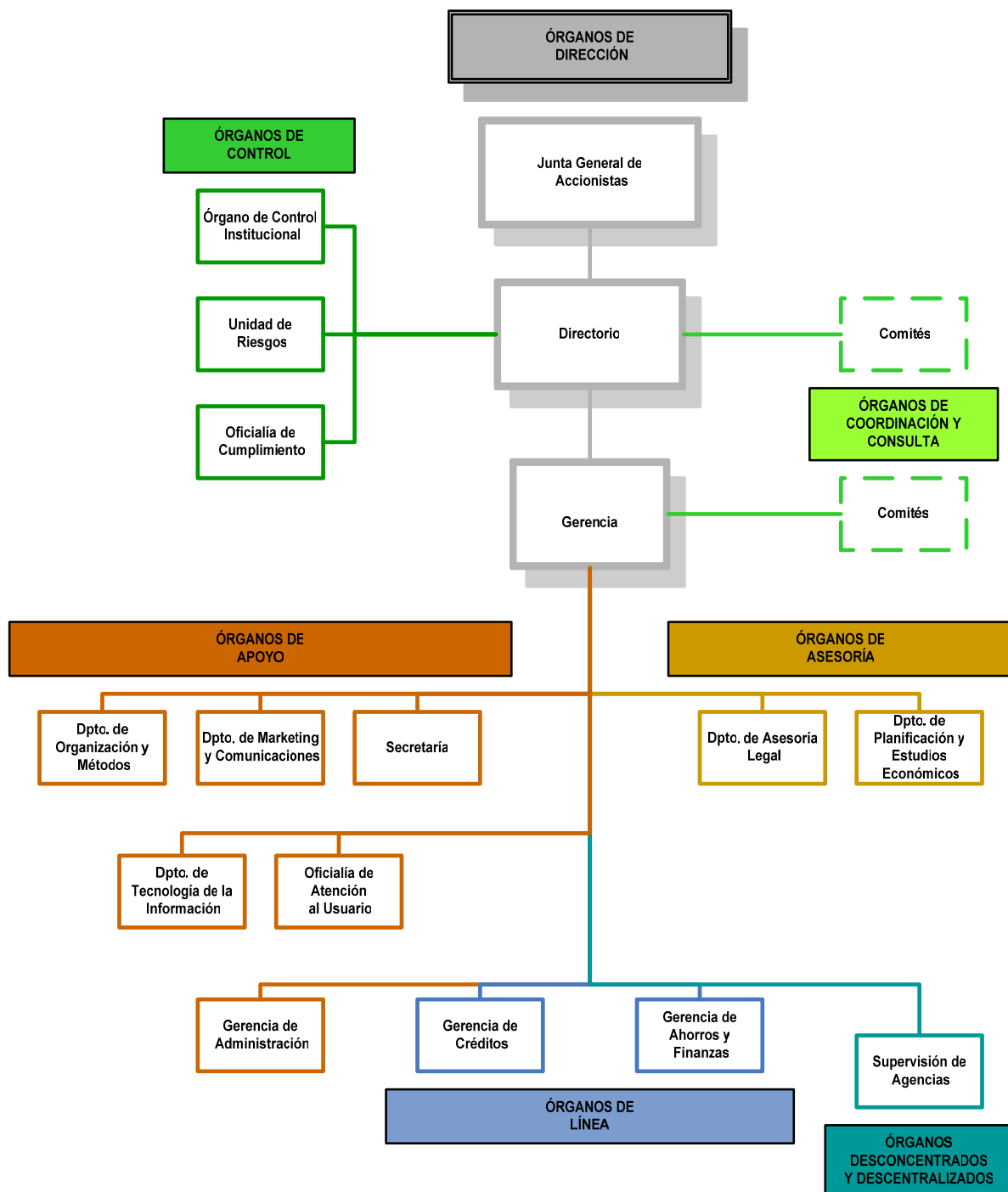
- **Clientes de Ahorros.**
 - Más de 100,000 cuentas de ahorros.
- **Clientes de Créditos.**
 - Más de 38,830 créditos otorgados.

Lista de Proveedores claves.

La CMAC CUSCO procura tener proveedores y servicios de numerosas fuentes. Las fuentes claves son enumeradas a continuación:

- AMERICATEL PERU S.A.
- ASCENCION CRUZ EUSEBIO
- DISTRIBUIDORA CANO S.R.L.
- DOMIRUTH TRAVEL SERVICE S.A.C.
- E.P.S. SEDA CUSCO S.A.
- EDICIONES Y PRODUCCIONES EL SOL S.A.
- ELECTRO SUR ESTE S.A.
- LA POSITIVA SEGUROS Y REASEGUROS
- PACIFIC SECURITY S.C.R.L.
- SANCHEZ ARAGONES JUAN
- SENCIA VARGAS JOSEFINA
- NOEL ASQUI VALENIA
- TELEFONICA DEL PERU S.A.
- TELEFONICA MOVILES S.A.

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA CMAC CUSCO S.A.



TÉRMINO DE ACEPTACIÓN

Declaramos que conocemos las Bases del Premio Nacional a la Calidad, correspondientes al año 2007 y al presentar nuestra postulación nos sometemos a ellas de manera irrevocable. Asimismo, aceptamos el carácter inapelable de las decisiones del Consejo Evaluador.

Entendemos que esta postulación será revisada por los miembros del Jurado Evaluador. Si nuestra organización fuera seleccionada para ser visitada, aceptamos recibir dicha visita y otorgar facilidades para que los evaluadores realicen una evaluación prolija e imparcial.

Aceptamos pagar las cuotas y los gastos que nos corresponden con arreglo a lo estipulado en las Bases.

Si nuestra organización resultara ganadora aceptamos compartir información con otras organizaciones en la forma establecida en las Bases.

Cusco Mayo 2007

1. PERFIL ORGANIZACIONAL

P.1 Descripción organizacional

P.1 a Medio Ambiente Organizacional.

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. (CMAC Cusco) inició sus operaciones en marzo de 1988 contando con el apoyo de la Municipalidad Provincial del Cusco y la Asesoría Técnica de la *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* (GTZ).

En sus inicios operó en el local de la Calle Afligidos ofreciendo créditos prendarios con objetos de oro y plata. En el año 1989 la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), autoriza a la CMAC CUSCO a prestar el servicio de ahorros y fue recién en 1990 que la CMAC obtiene la autorización para operar y otorgar créditos no prendarios, y de esta forma cumplir con los objetivos institucionales: fomentar la Pequeña y Microempresa.

En 1994 la CMAC CUSCO adquiere de la Municipalidad el local ubicado en Portal Espinar N° 146, donde instala su Oficina Principal.

Para fines del año 2005 a CMAC contaba con nueve agencias además de la Oficina Principal, y en el mes de mayo del año 2006 inició a operar la agencia San Sebastián en la ciudad de Cusco. De esta forma, la CMAC CUSCO cuenta actualmente con once oficinas en cuatro departamentos (Cusco, Apurímac, Puno y Madre de Dios).

En el año 2006 la CMAC CUSCO S.A. adopto una posición estratégica con el fin de acercar sus productos financieros a los segmentos mas desatendidos por la banca tradicional, es así que se realizan 12 estudios para la apertura de Oficinas Especiales en las localidades de Izcuchaca (Anta, Cusco), Las Ameritas (Abancay, Apurimac), Curahuasi (Abancay, Apurimac), Ayaviri (Puno), Calca (Cusco), Urcos (Cusco), Puno (Puno), Desaguadero (Puno), Quebrada (Calca, Cusco), Echarate (La Convención, Cusco), Kiteni (La Convención, Cusco), Santiago (Cusco); la carencia de servicios no constituyen una limitante, más bien son retos que se asumen y se solucionan con creatividad y objetividad.

La Municipalidad Provincial del Cusco es el único accionista, a pesar de ello la CMAC goza de autonomía económica, financiera y administrativa, de acuerdo a Ley. Las actividades de la CMAC CUSCO están regidas por el D.S. N° 157-90-EF, la Ley N° 26702 y por la Ley Orgánica de la SBS y su Estatuto Social. Además, como organismo público está sujeta al control de la Contraloría General de la República.

P a(2) Visión, Misión, Principios y Valores.

La visión de la CMAC CUSCO es *“Ser la Primera Entidad en Microfinanzas del Sur del Perú”*.

Su misión es *“Fomentar el Ahorro y el Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa con Calidad de Servicio y Creación de Valor”*.

Los principios describen la conducta que la organización debe alcanzar con los clientes, los cuales son:

- Autonomía económica, financiera y administrativa.
- Tecnología crediticia orientada a PYMES.
- Plena cobertura de costos.
- Orientación regional.
- Combatir la usura.
- Estrategia de desarrollo definida.
- Identificación del personal con la cultura organizacional.
- Fidelización del cliente a través de la calidad en el servicio.

Los valores de la CMAC CUSCO S.A. son:

HONRADEZ E INTEGRIDAD: *Para actuar siempre en forma transparente, honesta y leal.*

EXCELENCIA Y CALIDAD: *Porque queremos alcanzar el Máximo Rendimiento en nuestro Desempeño, con plena satisfacción de nuestros Clientes, Personal y Accionistas.*

SOLIDARIDAD Y LEALTAD: Incondicional para no defraudar la Confianza depositada por nuestros Clientes, la Gerencia y los Accionistas.

CREDIBILIDAD: Porque somos congruentes con lo que decimos y hacemos, para el logro de nuestros Objetivos Institucionales.

INNOVACION Y CREATIVIDAD: Siendo proactivos con los cambios para el mejoramiento continuo de nuestro desempeño y servicio.

COMPROMISO: Para involucrarnos totalmente en nuestro trabajo y alcanzar el Éxito de nuestra Institución.

RESPECTO: Para tratar con dignidad y consideración las ideas, sentimientos y acciones de los demás.

PERSEVERANCIA: Porque somos constantes y firmes para lograr lo que nos proponemos.

PROFESIONALISMO: Porque queremos la mejor gente trabajando en Equipo.

UNION: Que permita la realización de la Persona, del Equipo y la Empresa, donde se destaque a lo mejor del Personal.

DISCRECION: Para no divulgar información confidencial de los Clientes, Personal, Accionistas y la Institución.

INICIATIVA: Generando soluciones a los problemas, anticipando la plena satisfacción de nuestros Clientes.

En línea con su visión y misión, la CMAC CUSCO ha iniciado una estrategia de marca focalizada en, la CMAC CUSCO “pensando siempre en tí”. En otras palabras, como parte de la estrategia para alcanzar un Servicio de Calidad, ofreciendo a sus clientes un sentido de familiaridad y cercanía a través de sus actividades financieras.

P1 a(1) Productos, Servicios y Sistema de Ramo.

La CMAC CUSCO es una entidad financiera no bancaria que sirve a los consumidores y negocios a través de 11 agencias y una oficina principal localizadas en los departamentos de Cusco, Apurimac, Puno y Madre de Dios. Cada sucursal ofrece un rango de productos y servicios como Créditos Comerciales, Créditos MES, Créditos de Consumo, Crédito Hipotecario MI VIVIENDA; Cuenta de Ahorros, Cuenta de Ahorro a Plazo Fijo.

Créditos Comerciales

Son créditos directos o indirectos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de actividades de producción y comercialización de bienes y servicios en sus diferentes fases.

También son aquellos créditos otorgados a las personas jurídicas a través de créditos, operaciones de arrendamiento financiero u otras formas de financiamiento que tuvieran fines similares a lo señalado en el párrafo anterior.

Créditos MES

Son créditos directos o indirectos otorgados a las personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de actividades de producción, comercio o prestación de servicios.

Créditos de Consumo

Son créditos que se otorgan a las personas naturales con la finalidad de atender gastos de consumo como: compra de bienes, servicios y diversos gastos no relacionados con una actividad empresarial. Pignoraticio Créditos Personales

Son créditos otorgados a trabajadores con ingreso mayoritariamente dependiente, cuyo pago debe realizarse directamente en las oficinas de la CMAC CUSCO Créditos Institucionales

Son aquellos créditos que se otorgan a las personas naturales con la finalidad de atender la compra de bienes, servicios o gastos NO relacionados con la actividad empresarial, para lo cual es indispensable que medie un convenio institucional con la CMAC CUSCO.

La empresa con la que se realice el contrato podrá ser pública o privada y deberá tener un mínimo de dos años de funcionamiento debidamente sustentado.

Estos créditos se realizan mediante descuento directo en planilla de sueldos.

Créditos Hipotecario.

Créditos Hipotecario es un programa creado especialmente por la CMAC Cusco para financiar viviendas de interés social, mediante un sistema de crédito hipotecario.

Gracias a este producto y la CMAC CUSCO, cientos de familias cusqueñas podrán adquirir con mayores facilidades su casa propia.

Cuenta de Ahorros

Es una cuenta de ahorros, de libre disponibilidad con una tasa de interés preferente.

Cuenta de Ahorros a Plazo Fijo

Es una cuenta de ahorros, a plazo fijo, el ahorrista goza de tasas de interés preferenciales por moneda, por plazo, muy por encima del mercado financiero local la misma que goza de gran acogida, por lo que es uno de los productos estrella de la CMAC Cusco

Cuenta de Ahorros con Ordenes de Pago

Es una cuenta de ahorros que cuenta con la disponibilidad de una chequera, que facilita al cliente del a CMAC Cusco la realización de sus transacciones comerciales.

Cuenta de Ahorros a Plazo Fijo - CTS

Es una cuenta de ahorros a plazo fijo destinada para los trabajadores dependientes, con atractivas tasas de interés, además de ellos los clientes de este producto reciben beneficios adicionales al os demas.

P.1 a(3) Perfil de los colaboradores.

Los 330 colaboradores laboran en 11 agencias y una oficina principal en 4 departamentos (Cusco, Apurímac, Puno y Madre de Dios). Todos los miembros de la gerencia y los equipos de las oficinas tienen como mínimo grado universitario (profesionales). Todos los colaboradores de las ramas tienen al menos un grado de universidad. Muchos de los analistas de crédito son profesionales (96) y bachilleres (4%) y los auxiliares de operaciones (85%) poseen como mínimo un grado universitario de bachillerato.

P.1.a(4) Tecnología, Equipamiento y locaciones.

La CMAC CUSCO opera en la actualidad 11 Agencias y una oficina principal ubicada en la ciudad de Cusco; cuenta con un Software especialmente diseñado para instituciones microfinancieras recientemente adquirido, SICMAC –C , el mismo que está en operatividad desde noviembre del año 2006.

P.1.b.(1) Relaciones Organizacionales

P.1.b.(1) Segmentos de clientes.

Hay primariamente dos segmentos de clientes atendidos por la CMAC CUSCO (Créditos y ahorros): clientes con créditos de consumo, clientes con créditos para micro y pequeñas empresas, créditos hipotecarios y clientes comerciales; y en ahorros cuenta de ahorros, cuentas de ahorro a plazo fijo CTS, cuenta de ahorros con órdenes de pago y cuenta a plazo fijo. Los clientes pueden acceder a los productos y servicios en persona y vía el sistema de agencias y oficinas financieras (Solo información). Los mercados claves son el área de Cusco, Apurímac, Puno y Madre Dios, estando próxima la apertura de 2 agencias en la ciudad de Lima.

P.1.b{2} Proveedores y Socios.

CMAC CUSCO utiliza numerosos proveedores para soportar la infraestructura administrativa, de negocios, operacional y de tecnología.

Proveedor	Producto/Servicio
AMERICATEL PERU S.A.	Servicio de Telefonía
ASCENCION CRUZ EUSEBIO	Adquisición de artículos de oficina.
DISTRIBUIDORA CANO S.R.L.	Adquisición de suministros de cómputo.
DOMIRUTH TRAVEL SERVICE S.A.C.	Venta de pasajes aéreos
E.P.S. SEDA CUSCO S.A.	Suministro de agua
EDICIONES Y PRODUCCIONES EL SOL S.A.	Servicio de publicaciones
ELECTRO SUR ESTE S.A.	Servicio de energía eléctrica
LA POSITIVA SEGUROS Y REASEGUROS	Seguros
PACIFIC SECURITY S.C.R.L.	Servicio de vigilancia
SANCHEZ ARAGONES JUAN	Venta de repuestos de computo
SENCIA VARGAS JOSEFINA	Servicio de mantenimiento de vehículos
MICROSOFT	Software
IBM	Hardware
NOEL ASQUI VALENIA	Servicios varios
ESTUDIO REAÑO Y OVIEDO Y ASOCIADOS	Servicio de Asesoría en Gestión
TELEFONICA DEL PERU S.A.	Servicio de Telefonía Fija y Transmisión de Datos
TELEFONICA MOVILES S.A.	Servicio de Telefonía Celular

P.2 Desafíos para la Organización

P.2.a Medio ambiente competitivo

La oferta crediticia para el mercado microfinanciero de la región enfrenta muchos desafíos. Estos desafíos incluyen incertidumbres económicas recientes causados por los ruidos políticos, nuevas direcciones originadas por la reforma de los servicios financieros al sector de la micro y pequeña empresa.; y principalmente las restricciones de índole presupuestal a las que esta sometida la CMAC CUSCO Sin embargo, las oportunidades que enfrentan las instituciones financieras son enormes.

La tecnología crediticia da a la CMAC CUSCO la oportunidad de competir con bancos, otras cajas municipales y otras instituciones financieras de igual o mayor tamaño. La tecnología crediticia propia, sumada a la tecnología de la información jugarán un rol cada vez más importante proveyendo a los clientes de una gama de productos y servicios financieros.

Para alcanzar su visión, la CMAC CUSCO está dedicada a desarrollar una fuerza de trabajo personalizada, de tal forma que el servicio a los clientes es percibido como una relación de pertenencia, esto quiere decir que los clientes de la CMAC CUSCO sienten mucha familiaridad y se identifican plenamente con la empresa.

P.2.a (1) Situación competitiva

La CMAC CUSCO es la institución líder de la región, algunas de las ventajas competitivas que la CMAC CUSCO tiene sobre los bancos, otras cajas municipales y otras instituciones financieras, es su identificación regional y tecnología crediticia orientada a PYMES.

P.2.a (2) Factores de éxito

La clave del éxito de la CMAC CUSCO es la identificación de sus colaboradores con la institución, quienes entienden como tratar a los clientes. La satisfacción y la lealtad de los clientes es otro punto importante del éxito. Esto es complementado con las facilidades que se dan al otorgar los créditos a la micro y pequeña empresa, así como también los créditos comerciales y de consumo y el crédito pignoraticio, sumado a ello la expectativa por los sorteos de la CMAC CUSCO a los clientes del producto de ahorros a plazo fijo.

P.2.b Desafíos estratégicos

Una estrategia futura es el fortalecimiento patrimonial, con la apertura de capital con una participación del 51% por parte de capitales privados que harán más sólida a la CMAC CUSCO, impulsando así una mayor competitividad principalmente con los bancos que operan en el segmento de mercado microfinanciero de la micro y pequeña empresa.

P.2.c Sistema de mejora del desempeño

A mitad de los 90, CMAC CUSCO comenzó a desplazarse de una cultura pasiva a una basada en un gerenciamiento basado en hechos y centrado en los procesos. Aunque la CMAC CUSCO ha estado siempre centrado en proveer a los clientes con los productos y servicios que ellos necesitan a desarrollado la fuerza de trabajo asociada para entregar aquellos productos y servicios con la oportunidad y calidad muy por encima del mercado, los procesos de mejora son necesarios.

Una alerta de la importancia de la mejora continua no se tuvo sino hasta el mes de febrero del año 2004, cuando se expuso ante el Directorio, de la importancia de la participación en el Premio Nacional a la Calidad, y las ventajas de aplicar un modelo de uso y conocimiento mundial; como resultado de dicha exposición, una nueva posición se creó: usar los criterios del Premio Nacional a la Calidad para que la CMAC CUSCO pueda usar el Modelo para identificar las oportunidades de mejora sobre la totalidad del Management de la compañía y para acelerar el avance hacia su visión de proveer un Servicio de Calidad. Los criterios se usan también como una herramienta de retroalimentación formal y como un barrido del medio ambiente usado como dato en los ciclos de planeamiento estratégico; es así que la CMAC CUSCO participó del Premio Nacional a la Calidad 2005 y 2006; habiendo obtenido del informe de retroalimentación de dichas postulaciones, información muy importante que ha sido incorporada a los planes y acciones de la CMAC CUSCO

1. Liderazgo

1.1. Liderazgo Organizacional

1.1.a Liderazgo de la Alta Dirección

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. (CMAC CUSCO) inició sus operaciones en marzo de 1988 contando con el apoyo de la Municipalidad Provincial del Cusco y la Asesoría Técnica de la *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* (GTZ).

En sus inicios operó en el local de la Calle Afligidos ofreciendo créditos prendarios con objetos de oro y plata. En el año 1989 la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), autoriza a la CMAC CUSCO a prestar el servicio de ahorros y fue recién en 1990 que la CMAC obtiene la autorización para operar y otorgar créditos no prendarios, y de esta forma cumplir con los objetivos institucionales: fomentar la Pequeña y Microempresa.

En 1994 la CMAC CUSCO adquiere de la Municipalidad el local ubicado en Portal Espinar N° 146, donde instala su Oficina Principal.

La Municipalidad Provincial del Cusco es el único accionista, a pesar de ello la CMAC goza de autonomía económica, financiera y administrativa, de acuerdo a Ley. Las actividades de la CMAC CUSCO están regidas por el D.S. N° 157-90-EF, la Ley N° 26702 y por la Ley Orgánica de la SBS y su Estatuto Social. Además, como organismo público está sujeta al control de la Contraloría General de la República.

Fue en los finales de los 90 que la CMAC CUSCO empieza a crecer de manera sólida y sostenida, debido principalmente al incremento del acceso a productos financieros a los segmentos de la pequeña y mediana industria, favoreciéndolos con tasas tanto activas y pasivas preferenciales.

Para fines del año 2005 a CMAC contaba con nueve agencias además de la Oficina Principal, y en el mes de mayo del año 2006 inició a operar la agencia San Sebastián en la ciudad de Cusco. De esta forma, la CMAC CUSCO cuenta actualmente con once oficinas en cuatro departamentos; Cusco, Apurímac, Puno y Madre de Dios (Figura 1.1-1).

Figura 1.1-1
Distribución de Agencias CMAC Cusco S.A.



1.1.a(1) Durante la fase de crecimiento de la CMAC CUSCO, el Directorio definió conjuntamente con la Municipalidad del Cusco, que para continuar con el crecimiento de la CMAC CUSCO a los mismos niveles, debía de incrementar la capitalización de las utilidades, es así que en el año 2002 se acordó la capitalización de un 75% de las utilidades, lo que generó que la CMAC CUSCO cuente con mayor capital para lograr el incremento de sus operaciones financieras y poder competir de igual a igual con las entidades financieras bancarias locales.

Esta estrategia de capitalización fue desplegada a las áreas de negocios, logrando con ello que la CMAC se convierta en la primera entidad financiera regional.

En esta fase de crecimiento, la preocupación de los Directores y Gerentes era que se perdiese el sentido de una entidad financiera con productos destinados a los segmentos no bancables, es decir el dar acceso a los segmentos que por décadas la banca tradicional había negado el acceso, por lo cual se diseñaron estrategias de negocio pensando únicamente en los segmentos de las pequeñas y medianas empresas, por ejemplo una estrategia ha sido el de reducir el monto mínimo de crédito; el mismo que ahora es de S/. 300.00, lo que ha permitido penetrar de mejor manera el mercado micro financiero; esta misma estrategia es aplicada al segmento de ahorros, ahora la CMAC Cusco cuenta con un producto de ahorros con un monto mínimo de apertura de S/. 20.00 lo que significa acercar más los productos financieros a los segmentos menos favorecidos fomentando el ahorro como punto inicial del progreso.

Los valores y principios de la CMAC CUSCO, son la directriz para sus operaciones y para el diseño de nuevos productos financieros, debido a los cuales se tienen productos crediticios con tasas de interés justas, combatiendo la usura y el sobre endeudamiento de nuestros clientes, estos principios son la guía fundamental para conservar el liderazgo regional.

El Directorio y la Gerencia son conscientes que se avecinan nuevos tiempos y nuevos retos, lo que también traerá nuevos competidores y nuevas formas de competir por lo que la apertura de capital se constituye en una acción a futuro que permitirá a la Caja Municipal, el competir en iguales condiciones con las entidades financieras privadas, el liderazgo conseguido también se debe a una correcta planificación de acciones en todas las áreas de la CMAC CUSCO.

1.1.a(2) Para poder estar en el primer lugar de preferencias la política de delegación y confianza del Directorio hacia la Gerencia Mancomunada y consiguientemente a las áreas operativas a sido de manera permanente, producto de ello son los resultados financieros, y la identificación de los colaboradores que laboran en la CMAC CUSCO.

Una iniciativa clave introducida es el Comité de Calidad, que es un equipo de Jefes de Área quienes tienen la tarea de conducir y contribuir las iniciativas a través de las cuales la CMAC CUSCO se alinee con el objetivo de cumplir su Misión.

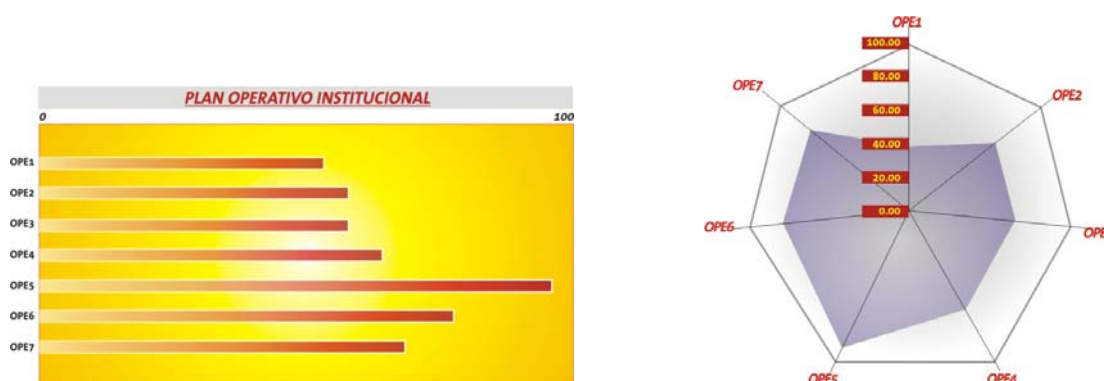
Otra iniciativa es una estrategia de RRHH para asegurar que cada colaborador de la CMAC CUSCO entienda cómo su trabajo contribuye directamente con el cumplimiento de la Misión, esta estrategia es el Manual de Inducción que es entregada a cada colaborador al ingresar a laborar a la CMAC CUSCO.

La revisión de desempeño es una forma de comunicación clave, generando diálogo entre los diferentes niveles de la organización sobre los objetivos esperados y cómo los objetivos individuales de los colaboradores están alineados con los de la CMAC CUSCO, esta evaluación se realiza anualmente, la cual comprende la evaluación de los Jefes y la de los subordinados o colaboradores, es decir la evaluación es del tipo 360°.

1.1.b Revisión del desempeño organizacional.

1.1.b(1) Para evaluar el desempeño, la CMAC CUSCO cuenta con un Plan Operativo Institucional POI, donde se encuentran desagregadas las actividades y tareas que debe de realizar cada área de la CMAC CUSCO, estas actividades se encuentran debidamente calendarizadas; para poder contar con un acercamiento cuantitativo del desempeño organizacional; para velar por su cumplimiento y despliegue se desarrollo una “Guia de Evaluación”, la cuál comprende la evaluación ponderada y asignación de actividades por importancia; lo resultante es un porcentaje el cuál indica de manera clara y precisa el cumplimiento de las actividades, esta evaluación se realiza con periodicidad trimestral, el resultado final es la parte cuantitativa, de cómo esta cumpliendo la CMAC CUSCO su Plan Operativo Institucional y consecuentemente como esta alcanzando sus objetivos estratégicos (Figura 1.1.-2).

Figura 1.1-2
Monitoreo del Cumplimiento de Acciones y P.E.I. CMAC Cusco S.A.



1.1.b(2) Sobre una base trimestral, la CMAC CUSCO revisa y evalúa los resultados de desempeño con los porcentajes de cumplimiento y toma las acciones necesarias para hacer los ajustes. Las acciones pueden ser tomadas más temprano si fuera necesario; el objetivo primordial de la evaluación no es saber cuan cerca se esta de cumplir el objetivo, si no el de conocer exactamente por que no se están cumpliendo y establecer los mecanismos de implementación y/o mejora en caso fuera necesario.

- 1.1.b(3)** Los resultados obtenidos en las evaluaciones deben de ser discutidos con los Jefes de Área, Gerencia y posteriormente con el Directorio, a fin de que puedan ser resueltos y/o reprogramados, en caso que por la pertenencia gubernamental limite estas acciones, las mismas deben de ser reprogramadas en el próximo Plan Operativo Institucional.

El objetivo primario del CMAC CUSCO al presentarse al Premio es recibir un informe de tercera parte que pueda ser usado para identificar oportunidades para mejorar la manera en que la CMAC CUSCO esta siendo dirigida. El informe de retroalimentación del 2005 2006 ha sido tomado muy en cuenta por la CMAC CUSCO en el Plan Operativo Institucional del 2007.

1.2. Responsabilidad Pública y Buena Práctica Ciudadana

1.2.a Responsabilidades para con el público

- 1.2.a(1)** La Unidad de Riesgos de la CMAC CUSCO es la responsable por asegurar que la CMAC CUSCO cumpla con los requerimientos legales y las regulaciones establecidas. En etapas tempranas del proceso de diseño de productos y servicios, CMAC CUSCO evalúa los riesgos financieros y sociales el público de las nuevas ofertas y el proceso de entrega de aquellos productos y servicios- Por ejemplo el fraude es una preocupación clave para la CMAC CUSCO. Para salvaguardar a los clientes contra el fraude durante los cambios de nombre y dirección, CMAC CUSCO ha introducido procedimientos y tecnología que aseguran la máxima protección, reflejo de estas acciones se ha implementado el Comité Antifraude.

Como sucede con todas las entidades financieras, la CMAC CUSCO está sujeto a numerosas regulaciones. Todas las leyes, requerimientos locales, estatales y nacionales son cumplidas, aunque hay docenas de regulaciones que deben ser cumplidas por todos los bancos, varias son claves y tratan con la privacidad, préstamos, lavado de dinero (Oficial de Cumplimiento), etc.

- 1.2.a(2)** La CMAC CUSCO está sujeto a auditorias periódicas que son llevadas a cabo para anticipar e identificar acciones o tareas referidas a la intermediación financiera. Anualmente se realiza una auditoria a los estados financieros por la Contraloría General de la Republica a cargo de auditores externos.

Las evaluaciones relacionadas a la intermediación financiera las realiza la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP'S - S.B.S., la Federación de Cajas Municipales y el Órgano de Control Institucional, estas evaluaciones se realizan de manera periódica anual y conlleva la verificación y supervisión de todas las áreas de la CMAC CUSCO.

Micro Rate empresa internacional especializada en la clasificación de empresas Microfinancieras ha otorgado la clasificación "B" a la CMAC CUSCO, además de ello la CMAC CUSCO de acuerdo a esta misma empresa clasificadora ocupa el primer lugar en desempeño a nivel de 50 empresas latinoamericanas.

Las disposiciones de la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP'S (S.B.S.) han contribuido al crecimiento organizacional con la creación de nuevas Áreas Especializadas. Las normas sobre el manejo de operaciones activas y pasivas han permitido obtener una performance adecuada en el manejo de limites y riesgos, estas acciones son corroboradas por el Up grade

(B) obtenido al cierre del 2004 por las Clasificadoras de Riesgo y mantenido durante el 2005 y 2006.

Si bien la dependencia al sector público es una limitante frente a la competencia privada, esta ha sido minimizada con una adecuada planificación e identificación de su personal con las metas y actividades del P.O.I. 2006

1.2.a(3) El comportamiento ético es de suma importancia en la CMAC CUSCO, para ello se cuenta con dos documentos claves: El Código de Conducta y Ética del Trabajador y el Reglamento Interno de Trabajo, en los que se describe los comportamientos esperados y aceptables durante la interacción con los clientes, compañeros, colegas y proveedores.

Sobre la base de un manual, se requiere a los colaboradores firmar una declaración confirmando que lo han leído; además, la revisión del desempeño de cada colaborador incluye áreas concernientes a la ética. Hay una política denominada "No hay excusas" referente a las violaciones éticas, y se pierde el empleo inmediatamente si se verifica y documenta alguna conducta que pueda ser considerada no ética.

1.2.b Apoyo a comunidades claves

El apoyo a las comunidades es producto de la identificación regional. Es la única entidad microfinanciera que capta y coloca sus recursos económicos en la región, favoreciendo el desarrollo y autosostenibilidad de sectores económicos menos favorecidos, insertándolos en los sistemas productivos, caso de vendedores ambulantes reubicados en Centros Comerciales, dejando la informalidad y convirtiéndose en sujetos de crédito (Figura 1.2-1, Figura 1.2-2).

Figura 1.2-1
Comercio Ambulatorio Año 2000



Figura 1.2-2
Comercio Ambulatorio Año 2005



Canaliza parte de sus ganancias, (más de 3 millones de dólares desde 1999), a través de la Municipalidad del Cusco a realizar obras de bien social, especialmente a víctimas de violencia familiar (niñez y sector femenino). Resultados obtenidos: mujeres de la microempresa independientes, asesoradas para obtener créditos de autosostenimiento.

El manejo de género es muy importante para la CMAC CUSCO por el incremento de beneficios a mujeres microempresarias y el impacto en la calidad de vida del núcleo familiar (salud, vivienda y educación) que trae consigo; del mismo modo esta política logra contribuir a incrementar el posicionamiento de las mujeres en el mercado y su poder de negociación en el hogar.

El principal reto para el apoyo a comunidades clave ha sido el geográfico, por la dispersión de zonas rurales, enfrentándolo mediante la apertura de agencias y Oficinas Especiales así como el Cajamóvil (Figura 1.2-3, Figura 1.2-4). En el

aspecto cultural el desafío fue acercar productos financieros a los clientes en su propio idioma (Castellano, Quechua y Aymara). También, cambiar las formas tradicionales de ahorro en especies, animales o escondiendo el dinero, haciendo notar las debilidades de esta forma de ahorro (indivisibilidad, devaluación, deterioro.), explicándoles que esas prácticas han sido motivadas por su aislamiento, desconfianza en el sistema financiero y el desconocimiento de las ventajas del sistema formal; una suerte de pedagogía del crédito y ahorro.

Figura 1.2-3
Vista Exterior CAJA MOVIL



Figura 1.2-4
Vista Interior CAJA MOVIL



Esta política de apoyo a las comunidades clave permitió en el año 2005 ubicar a la CMAC CUSCO dentro de las tres primeras empresas micro financieras a nivel latino americano, obteniendo el reconocimiento del Banco Interamericano de Desarrollo BID.

Caja Movil : Unidad bancaria que se desplaza y llega a zonas más alejadas, atendiendo en días programados o en ferias dominicales a clientes de sectores deprimidos. Cuenta con todos los servicios de una agencia (Préstamos y Ahorros), con personal capacitado (bilingüe) para atender las necesidades del segmento rural (Valle Sagrado), en su propio idioma e idiosincrasia. Así, quien ahorra especialmente es la mujer, sin descuidar su actividad, ahorrándose sobre costos de transporte y tiempo. Esta unidad cuenta con sistemas de seguridad (Blindaje, alarma), brindando un mejor servicio. (Se encuentra en plena elaboración el estudio que permitirá al Caja Móvil beneficiar a más familias rurales).

Figura 1.2-5
Afiche Promocional CAJA MOVIL



Figura 1.2-6
Población Rural Identificada Plenamente con el CAJA MOVIL



2. Planificación Estratégica

2.1. Desarrollo de la estrategia

2.1.a Proceso de desarrollo de la estrategia

2.1.a(1) Entre 1990 y 2003, CMAC CUSCO centró mayormente sus energías en su estrategia de expansión de sucursales. La estrategia dependía de dos iniciativas claves: (1) incrementar los activos (2) abrir nuevas agencias. Esta estrategia de capitalización y crecimiento sirvió a la CMAC CUSCO, para convertirse en una entidad financiera dirigida al sector PYMES atendiendo en los departamentos de Cusco, Abancay, Puno y Madre de Dios con 10 agencias y 1 Oficina Principal, con crecimiento sostenido convirtiéndose en la principal entidad financiera del Cusco.

Hasta el 2004, CMAC CUSCO dependía de su proceso de elaboración presupuestaria anual para dirigir su planificación basada en los crecimientos de los negocios proyectados y en los requerimientos de capacidad de dirección y operativa, el capital y los recursos humanos se presupuestaban para administración, áreas de negocios, proyectos e iniciativas de desarrollo de productos eran hechas por las unidades de negocio a los gerentes de las áreas de negocio, quienes a su vez enviaban sus requerimientos al encargado de presupuesto. Los jefes de área enviaban requerimientos de fondos a la Gerencia para priorizarlos, aprobación final y asignación de fondos disponibles.

La CMAC CUSCO decidió encontrar una manera mejor para desarrollar estrategias y alinear la organización para cumplir los objetivos estratégicos, es así que en el mes de agosto del 2004, se implemento la oficina de Planificación y Desarrollo.

Un Jefe de Planificación y Desarrollo fue contratado para cubrir la posición. La primera tarea para este Jefe fue mejorar el proceso de planificación estratégica para alcanzar mejor la estrategia de crecimiento a largo plazo de la CMAC CUSCO, mientras se aseguraba que los planes de acción del año en curso guiaban a las áreas de negocios y las unidades a través de toda la CMAC CUSCO para alcanzar la Visión establecida en el Plan Estratégico Institucional.

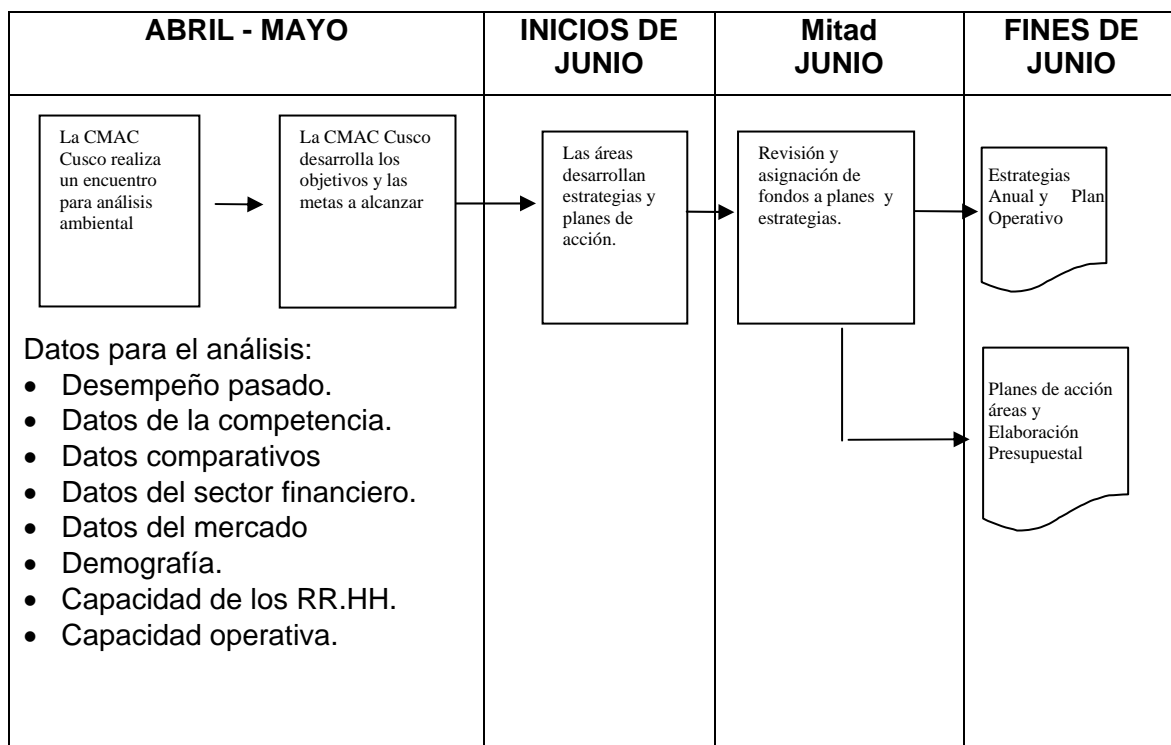
2.1.a(2) En el 2004, un proceso de planificación estratégico (Figura 2.1-1) se introdujo en forma sistemática y basada en hechos. El proceso de tres meses comienza en Mayo de cada año calendario con una reunión para actualizar el Plan Estratégico Institucional, a la vez el propósito de esta reunión es también revisar los logros del año anterior y considerar lo que hace falta que suceda el año próximo. Las discusiones se centran en identificar las estrategias claves que mantendrán a la CMAC CUSCO competitiva.

El proceso de Planeamiento Estratégico debe empezar en el mes de Mayo, debido a los plazos legales de presentación y elaboración presupuestal a los cuales esta sujeta la CMAC CUSCO, que determina que el presupuesto debe de estar elaborado y aprobado por Directorio a más tardar a fines del mes de Junio para ser presentado a la Oficina de Nacional de Presupuesto Público a mediados del mes de julio de cada año calendario.

La CMAC CUSCO diseño su propio modelo de Planificación Estratégica, la cuál incluye su proceso de formulación presupuestal. Conciente que es muy importante el incluir en todos los aspectos la adopción del modelo de calidad del PNC, el documento de retroalimentación que es posterior a la postulación es incluido en el proceso de determinación de objetivos y fijación de estrategias (Figura 2.1-6)

Durante las reuniones de coordinación con las distintas áreas de la CMAC CUSCO la información es presentada por las áreas administrativas y las áreas de negocio, proveyendo información sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocios, sus productos y sus servicios, factores relativos a clientes, industria y mercado; capacidades internas, y los proveedores; nuevas regulaciones estatales; mejores prácticas; tecnologías emergentes; y factores competitivos.

Figura 2.1-1
Proceso de Planificación Estratégico



2.1.b Objetivos estratégicos

Comenzando con la reunión de coordinación la CMAC CUSCO revisa los objetivos de largo plazo (3 a 5 años) y hace los ajustes basado en el análisis del ambiente, al mismo tiempo, las metas a corto plazo (1 año) son acordadas mutuamente entre la CMAC CUSCO y los Jefes de las áreas. Este proceso es bajado en cascada a través de la organización desde las divisiones a las áreas de negocio y de estas a las unidades de negocio, donde el plan se traduce en ítems para la acción. Este despliegue se realiza de manera específica en el Plan Operativo Institucional (Figura 2.2-2 Figura 2.2-3), en el cuál se establecen las acciones y la calendarización de los mismos.

El proceso de Planeamiento Estratégico finalmente culmina con la evaluación del desempeño, para lo cual se cuenta con una guía metodológica en la cual están establecidas las acciones principales y su nivel de importancia, para que posteriormente se realice un cálculo cuantificable.

Figura 2.2-2
Plan Operativo Institucional

Figura 2.2-3
Despliegue de Estrategias



Desde inicios del 2005, se han realizado posteriores mejoras al proceso del Planeamiento Estratégico.

FIGURA 2.1-3
TIPOS DE INFORMACION INGRESADOS AL P.E.I.

Necesidades de clientes y mercados	Voz de los clientes.
Demográfica	Estudios.
Evaluación de riesgo	Análisis de retención de clientes.
	Nuevas leyes o regulaciones.
	Mejores prácticas.
	Exploración de la competencia.
Análisis Regulatorio	Revisión y cumplimiento legal de todas las condiciones actuales y pendientes.
Evaluación de las capacidades de los Recursos Humanos	Análisis de las necesidades de capacitación.
	Resultado de la satisfacción de los colaboradores.
	Programa de sugerencia de los colaboradores.
	Estadísticas de la retención de trabajadores.

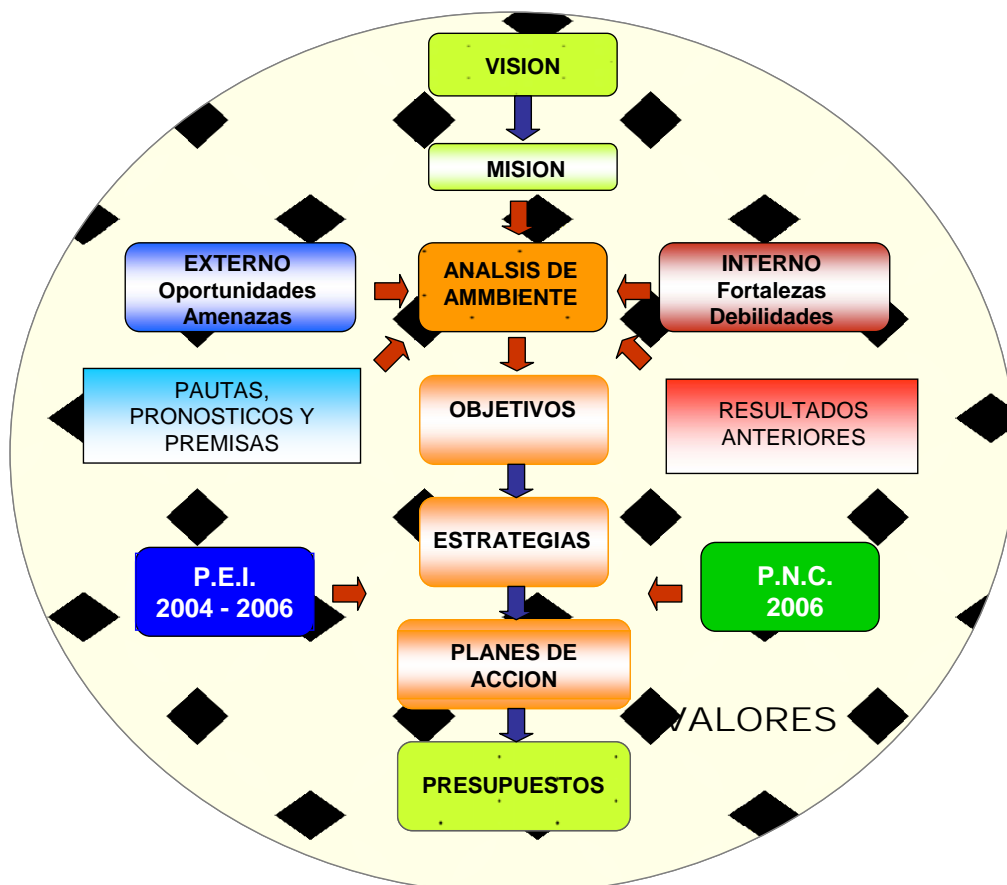
Figura 2.1-4. Tipos de información e ingreso de datos en la exploración ambiental FODA .

Hoy, la exploración ambiental FODA, ha sido expandida a cada área de negocios, iniciándose esta exploración con el área de créditos, en las cuales se incluye datos como las necesidades del mercado, demografía, información sobre evaluación del riesgo, competencia, procesos, aspectos comerciales entre otros.

FIGURA 2.1-5
OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL PEI

<p>OPE 1. Lograr el Fortalecimiento Institucional de la CMAC CUSCO S.A.</p> <p>OG1. Aplicar el Modelo de Excelencia en la Institución.</p> <p>OG2. Promover el Desarrollo del Personal.</p> <p>OG3. Desarrollar Sistemas Integrados de Gestión, Control e Información Gerencial.</p>
<p>OPE 2. Consolidar el Liderazgo de la CMAC CUSCO S.A. en el Mercado Regional.</p> <p>OG1. Incrementar la Participación de Mercado.</p> <p>OG2. Priorizar el financiamiento al sector de la Pequeña y Mediana Empresa.</p> <p>OG3. Incrementar la cobertura geográfica.</p> <p>OG4. Desarrollar Estrategias de Marketing.</p>
<p>OPE 3. Lograr el Fortalecimiento Patrimonial de la CMAC CUSCO S.A.</p> <p>OG1. Incrementar la Rentabilidad.</p> <p>OG2. Lograr Crecimiento Patrimonial.</p>
<p>OPE 4. Administración Eficiente de los Riesgos Financieros.</p> <p>OG1. Administración Eficiente del Riesgo Crediticio.</p> <p>OG2. Administración Eficiente de la Liquidez.</p> <p>OG3. Administración Eficiente del Riesgo de Mercado</p>

Figura 2.1-6
Modelo de Planificación Estratégico CMAC CUSCO S.A.



2.2 Despliegue de la Estrategia

2.2.a Desarrollo del Plan de Acción y Despliegue

2.2.a(1,2) Una vez realizada la reunión cada Jefe de área recibe su Plan Operativo Institucional POI donde conoce sus propios objetivos y estrategias para ser desplegados a través de todas sus divisiones y áreas de negocios. Este Plan Estratégico también se distribuye con la Guía de Elaboración y Formulación la cuál esta directamente relaciona con el PE.I.; este documento trata que se implementen todas las acciones para ello es muy importante que las mismas se encuentren presupuestadas.

La Gerencia Mancomunada mantiene reuniones de trabajo para revisar la Visión, la Misión, los Principios, y los objetivos estratégicos y para determinar cómo los colaboradores pueden contribuir a alcanzar las metas. Cada área desarrolla estrategias y entonces las áreas de negocios individuales y unidades trasladan aquellas estrategias a planes de acción, para que finalmente estos puedan ser presupuestados, para la finalización del presupuesto las acciones son calificadas por el nivel de importancia, si bien es cierto las áreas presentan sus presupuestos tomando en consideración el plan operativo institucional, en la consolidación del presupuesto algunas deben de ser retiradas.

Esto está bajo consideración de la CMAC CUSCO como un refinamiento para el Proceso de Planificación Estratégica del 2006. Recursos Humanos y capital son asignados como paso final del Proceso de Planificación Estratégica de 3 meses. Una vez que las estrategias están desarrolladas y los pronósticos están completos acerca de los requerimientos de capital y recursos humanos, los recursos presupuestarios son asignados basados en prioridades establecidas durante el Proceso de Planeamiento. A la fecha, esto ha sido muy efectivo y asegura la alineación de las iniciativas de capital y otros proyectos con la dirección estratégica de la CMAC CUSCO.

2.2.a(3) Los requerimientos de Recursos Humanos son determinados a través del Proceso de Planificación Estratégica y posterior elaboración del Plan Operativo Institucional, lo que concadena a la vez la actualización del Organigrama Estructural de la Institución, a la vez que se modifican los principales documentos de gestión, Manual de Organización y Funciones MOF, reglamento de Organización y Funciones ROF, entre otros.

La culminación del Plan Operativo Institucional y su distribución a la vez también culmina con la determinación de las necesidades de entrenamiento, recursos técnicos, y apoyo.

Adicionalmente el Departamento de RRHH identifica necesidades de recursos a partir de la evaluación de la base de los colaboradores, estos datos son obtenidos a través de una encuesta de capacitación y evaluación , ambas áreas son claves para el proceso de planificación de los recursos humanos.

El desafío clave que enfrenta CMAC CUSCO es la expansión de la cultura de venta a todas las ramas. Muchos bancos están abrazando esta estrategia, pero pocos han sido capaces de implementarla tan bien como la CMAC CUSCO , debido a su conocimiento desarrollado a lo largo de más de 15 años en el sector de la mediana y pequeña empresa.

2.2.a(4) Las mediciones de desempeño son revisadas y los resultados se comparten con las áreas de negocio. y los gerentes de las unidades sobre una base mensual.

3. Orientación hacia clientes y mercados

3.1. Conocimiento de clientes y mercados

3.1.(a) Conocimiento de clientes y mercados

3.4.a(1) Relaciones duraderas traen beneficios: la lealtad de los clientes a pesar de la presencia de empresas que compiten directamente con la CMAC CUSCO es muy notoria, la identificación regional y el emplear a personal propio de la zona ha significado que los pobladores y clientes se identifiquen plenamente con la CMAC CUSCO.

La CMAC CUSCO tiene clientes leales en las dos líneas: créditos y ahorros, por lo señalado se han definido y determinado los siguientes clientes por línea:

LINEA DE CREDITOS

Por tipo de crédito:

- Clientes de Crédito Comercial
- Clientes de Crédito MES
- Clientes de Crédito de Consumo (clientes de Crédito Institucional, clientes de Crédito Personal, clientes de Crédito con garantía de Depósitos a Plazo Fijo y clientes de Crédito Prendario o Pignoraticio).

Por actividad económica:

- Clientes de Comercio,
- Clientes de Producción
- Clientes de Servicios.

Por sus ingresos:

- Trabajadores Dependientes
- Trabajadores Independientes.

Por el estado del crédito:

Calificación en el Sistema Financiero

- Clientes automáticos (puntuales, con más de 20 operaciones con la CMAC-CUSCO S.A.)
- Clientes con calificación normal
- Clientes con calificación Con Problemas Potenciales
- Clientes con calificación Deficientes
- Clientes con calificación Dudoso
- Clientes con calificación Perdida
- Clientes refinanciados (por

Por tipo de moneda del crédito:

- Clientes de créditos en nuevos soles
- Clientes de créditos en dólares.

Por antigüedad:

- Clientes Nuevos (primer crédito)
- Clientes Recurrentes (más de un crédito).

LINEA DE AHORROS

Por tipo de depósito:

- Clientes de cuentas de ahorro corriente
- Clientes de cuentas de ahorro con órdenes de pago,
- Clientes de depósitos a plazo fijo
- Clientes de depósitos CTS.

Por monto del depósito:

- Clientes con depósitos en nuevos soles
- Clientes con depósitos en dólares.

Por Nuestra Red de Atención:

Departamento de Cusco:

Provincia de Cusco (4 agencias)
Oficina Principal
Agencia Afligidos
Agencia Wanchaq
Agencia San Sebastián
Oficina de Informes C.C. Molino I
Oficina de Informes Vino Canchon
Oficina de Informes C.C.Confraternidad
Oficina de Informes Izcuchaca

Provincia de Quillabamba
Agencia Quillabamba

Provincia de Urubamba
Agencia Urubamba
Oficina Especial de Machupicchu

Provincia de Canchis
Agencia Sicuani
Oficina de Informes Espinar

Departamento de Abancay:

Provincia de Abancay
Agencia de Abancay
Oficina de Informes Curahuasi

Provincia de Andahuaylas
Agencia Andahuaylas

Departamento de Puno:

Provincia de San Román
Agencia de Juliaca

Departamento Madre de Dios:

Provincia de Tambopata
Agencia de Puerto Maldonado

3.1.a(2,3) A fin de cumplir con las expectativas de los clientes en productos y servicios, la CMAC CUSCO participa permanentemente en encuentros con empresas microfinancieras y financieras donde se discute los problemas microfinancieros, financieros y los retos con la competencia, a la vez que se revisan los resultados de las encuestas y las quejas de los clientes para entender qué actores contribuyen a la lealtad de los clientes.

Por ejemplo, la CMAC CUSCO noto que cargos o comisiones por servicios y cuotas son una fuente mayor de insatisfacción para los clientes. Como resultado, de ello, la CMAC CUSCO ha reorientado esta política unificando tarifas y costos.

Varias veces al año, los Gerentes y Jefes de Área de la CMAC CUSCO asisten a reuniones de servicios financieros, y regresan trayendo ideas sobre las emergentes necesidades de los clientes. A través de estos seminarios, los líderes proveen información al Proceso de Planeamiento Estratégico sobre la competitividad y el ámbito de negocios, los cambios en las regulaciones, los desplazamientos en las expectativas de los clientes y los canales de distribución.

Hasta la fecha los productos nuevos se originan en la Gerencia de Crédito y Gerencia Ahorros y Finanzas, para su implementación comercial en el Departamento de Marketing, pero con una investigación comercial que puede ser mejorado. El Departamento de Planificación y Estudios Económicos ha establecido un trabajo integrado y procedimientos que involucra a otras Áreas y Departamentos; se ha tomado muy en cuenta que el que diseña los productos es el cliente.

La información que nos proporcionan nuestros actuales clientes y el personal de nuestra empresa que se encuentra en contacto con ellos, permite determinar la conducta de nuestros consumidores o posibles clientes. Asimismo, revisar la información cuantitativa acumulada a lo largo de más de 19 años de experiencia, ayuda a identificar factores claves para establecer las características de algunas campañas y mejora de algunos productos. Las metas son definidas por las Áreas de Créditos y Ahorros.

3.2 Satisfacción y Relaciones con el cliente

3.2.a Relaciones con el cliente

3.2.a(1) Los productos y servicios que llenan las necesidades de los clientes hoy y mañana y que están razonablemente cotizados son la piedra angular de la historia de éxitos de la CMAC CUSCO. Esto es la capacidad para construir y mantener relaciones duraderas con los clientes. La CMAC CUSCO reconoce que el beneficio clave de construir relaciones con todos los segmentos de clientes es la retención de los mismos y la oportunidad para vender servicios adicionales. El cliente que tiene múltiples productos con CMAC CUSCO es menos probable que deje la institución y es más eficiente para servir sobre una base de costo por servicio. La CMAC CUSCO a partir del año 2005, ha considerado importante impulsar el factor de identificación regional, el mismo que es reforzado por la familiaridad que sus clientes tienen hacia la CMAC CUSCO; producto de ello se han realizado Planes Estratégicos de Negocios Regionales.

Figura 1.2-5
Afiche Promocional Credifacil Región Puno



El principal objetivo de esta estrategia es conocer de mejor manera las realidades y necesidades de cada región donde opera la CMAC CUSCO; estos factores son fundamentales en el desarrollo de la CMAC CUSCO debido a que las empresas financieras competidoras de la CMAC CUSCO no reaccionan con la rapidez que lo hace CMAC CUSCO y lo que es más importante no desarrollan productos regionales para sus clientes, lo que es una fortaleza de la CMAC CUSCO

La CMAC CUSCO cree que para mantener el cliente por un largo plazo, tiene que crear un ambiente y una actitud que mantiene a los clientes regresando. Un aspecto de esto es entender la relativa importancia del comportamiento de los productos y servicios y lo que es más importante para la CMAC CUSCO entender la idiosincrasia de sus clientes..

La CMAC CUSCO está implementando una sistema de almacenamiento de datos y análisis de los mismos que llegará a ser parte de la estrategia de dirección de las relaciones con los clientes de la CMAC CUSCO, la CMAC enfrenta diferentes problemas del mercado para los clientes en los diferentes departamentos donde opera, el objetivo es recoger los datos de la fuente de los clientes, posteriormente se analizará los datos para entender mejor y poder anticiparse a la conducta de los clientes, satisfacer sus necesidades y construir una relación más provechosa. Construyendo un conocimiento más profundo de los clientes, usando una base de datos relacional. También permitirá que las ofertas de marketing estén más centradas en el cliente y que su valor sea más efectivo.

La CMAC CUSCO cuenta con la PAC (Plataforma de Atención al Cliente) es el área de atención al público de la Caja Municipal Cusco, encargada de atender consultas, reclamos, orientar a todos los clientes y personas interesadas sobre los servicios financieros.

Las quejas de los clientes son canalizadas mediante buzones de sugerencias, la PAC, y directamente con los administradores de cada agencia; las quejas son reportadas y se lleva un registro detallado de las mismas, en el cuál esta definido el tipo de queja, el motivo, la posible solución y el tiempo de solución, este mecanismo beneficia enormemente a la CMAC CUSCO, debido a que el área encargada (Supervisión de Agencias), sigue de manera muy cercana la resolución de las mismas; a partir del mes de mayo del 2007 este control se efectúa por el Departamento de Relaciones Publicas consiguiendo con ello un trato mucho más adecuado y cercano a nuestros clientes.

El conocimiento de los clientes, se da frecuentemente con la atención muy personalizada de nuestros expertos profesionales en las dos líneas: Analistas de Créditos y los Auxiliares de Operación, quienes manifiestan las necesidades o requerimientos de los clientes a sus Jefes Inmediatos, y posteriormente se tiene reuniones con los Administradores de Agencia, donde comunican ampliamente la necesidad de cada cliente desde el ámbito de su jurisdicción.

Los Gerentes y Jefes de Área de la CMAC CUSCO asisten a cursos, talleres, de servicios financieros, y regresan trayendo ideas innovadoras de los clientes objetivos para aplicación en la Cmac Cusco. S.A.

Los productos o campañas de Ahorro y Crédito hasta la fecha salen a iniciativa de la Gerencia de Ahorros y Créditos, así mismo de las reuniones de los Administradores, o las necesidades de mercado que se implementen desde el Departamento de Marketing en coordinación con otras áreas para su implementación.

Es por ello que podemos citar algunos pilotos que surgen de la necesidad de los clientes y la Caja Municipal implementa productos para insertarlos en el sistema financiero.

Se detalla:

BELLA MUJER

Dirigido a mujeres y varones que realizan ventas de productos de belleza y naturales con catálogos, tales como Ebel, Unique, Just, Yafra, Herbaline, Natura, Biolife, Avon, Forever, Leonisa y otros que se vendan dentro del Perú.

MICROCREDITO CORREDOR PUNO CUSCO

Dirigido a varones y mujeres que se encuentran recibiendo el asesoramiento del Corredor Puno Cusco, y solo necesitan presentar su constancia, demostrar el ingreso que perciben y les otorgamos el financiamiento de acuerdo a sus posibilidades de pago.

CREDITO SOLIDARIO

Dirigido a personas que son integrantes del vaso de leche o comedores populares dentro de las Municipalidades Distritales o provinciales, constituyendo grupos organizados, que se comprometen en forma solidaria a respaldar sus créditos mutuos, con distintas modalidades de pago accesibles a cada realidad.

BONO PLUS CTS

Dirigido a los trabajadores dependientes que buscan mayor rentabilidad para su CTS, y no va realizar el trámite sino tenemos personal especializado que realiza todo el trámite desde la comodidad de su centro de trabajo, acogéndose a beneficios de tasa de interés, sorteos, premios.

AHORRO INVERSION

Dirigido a personas que no cuentan con capital para iniciar un negocio y no poseen experiencia financiera, empezará ahorrando durante doce meses una suma semejante a su futura cuota y al cabo de los doce meses se le otorgara un crédito del 100% de sus ahorros y su dinero acumulado más interese e iniciara su negocio.

3,2.a(2) Los clientes se preocupan acerca de la calidad de los servicios y productos que reciben. Los estudios de la banca muestran que al final, el cliente desea sensibilidad, seguridad, puntualidad, profesionalismo y servicios amistosos, esto refuerza los hallazgos de la CMAC CUSCO relativo al valor del servicio para los clientes.

La CMAC ha implementado directivas de atención al Cliente (Dr. N° 01 y N° 02), donde se establecen estándares de atención, como el modo de contestar las llamadas telefónicas, el uso del uniforme y arreglo personal, la empatía que debe establecerse al estar en contacto directo con el cliente, entre otros.

Los colaboradores de la CMAC CUSCO son controlados periódicamente para asegurar que ellos están siguiendo el guión para el manejo de las llamadas, uso del uniforme etc.

Uno de los proyectos recientemente implementados es el PAC (Plataforma de Atención al Cliente), el mismo que ha emprendido la iniciativa para la implementación de un sistema de gestión para la atención al usuario entregando al usuario herramientas efectivas para la toma de decisiones logrando así la satisfacción del cliente, y elevando el nivel de calidad de las operaciones desarrolladas en la atención, las que deben ser encaminadas hacia el mejoramiento continuo.

Entre las mejoras ejecutadas con el firme propósito de buscar la satisfacción de los clientes hasta la fecha tenemos:

Se crea el área de Atención al Usuario a cargo de un funcionario denominado Oficial de Atención al Usuario, designado por la Gerencia, quien se hace cargo a partir del 02 de enero del año en curso. El área Atención al Usuario está integrado por personal denominado PAC – Plataforma de Atención al Cliente, es cual es debidamente capacitado en materias de Transparencia de la Información y Protección al Consumidor, Absolución de Consultas y Reclamos, Productos y Servicios de la CMAC CUSCO S.A., Comportamiento Ético Profesional (Código de Conducta), Código de Buenas Prácticas, debidamente identificado, constituyéndose en el primer contacto con los clientes cumple la función de la atención de consultas y recepción de reclamos y quejas de los clientes.

En la actualidad la CMAC CUSCO S.A. tiene personal PAC en la Oficina Principal y agencias Afligidos y Wanchaq, el que cuenta con un módulo equipado con la tecnología necesaria que le permita brindar la atención adecuada y oportuna a los clientes y público que acude a las oficinas de la CMAC CUSCO, este personal permanentemente es capacitado.

Lo óptimo es lograr cubrir con personal exclusivo para la atención al usuario en cada una de las agencias donde los responsables de la atención a los clientes en la absolución de consultas, reclamos y quejas son los Administradores y los Jefes de Operaciones.

Los reclamos presentados por los clientes en las oficinas y/o agencias son informados mensualmente al Oficial de Atención al Usuario quien se encarga de monitorear el proceso y atención de los reclamos que necesiten otro tratamiento y posteriormente son reportados en forma trimestral a la Superintendencia de Banca y Seguros, así como para tomar las medidas correctivas de ameritarse el caso.

La CMAC CUSCO S.A. cuenta con herramientas tecnológicas tanto para la interrelación con los consumidores, como para el manejo interno de los reclamos, para lo cual en este trimestre se ha procedido a la instalación de la central de atención al cliente o call center destinado al uso exclusivo de consultas y reclamos de los clientes, gratuito (0-800 20002) cuya finalidad es motivar al usuario a realizar sus consultas y dar a conocer sus reclamos, brindando mayor comodidad a los clientes, aminorando los costos que demandan acudir hasta la misma entidad pudiendo hacerlo telefónicamente.

Este servicio está comenzando a ser difundido para incentivar al cliente a realizar el feed back con nuestra empresa lo cual se convertirá en oportunidad de mejora porque por medio de este canal podremos identificar los requerimientos, sugerencias, así como el bienestar de los clientes, ya que la operadora de este servicio lleva un registro de los reclamos que hubiese recepcionado para su seguimiento, atención y mejora oportuna.

En cuanto a los aspectos internos, ha sido instalado un programa denominado Módulo de Reclamos el que se encuentra instalado en las PCS del personal de Plataforma y en la de los Administradores de las Agencias quienes registran cada reclamo, para su seguimiento y dar una mejor respuesta y atención a los usuarios; con el propósito de introducir mejoras en los procesos.

Asimismo, se brinda información al cliente sobre el derecho que tiene y el procedimiento a seguir de no encontrar satisfacción a un servicio ofrecido por la entidad y que considera no fue otorgado conforme a lo ofrecido, difundido a través del personal de plataforma en forma directa o con la entrega de folletos informativos donde se explica al usuario en forma sencilla, sobre los canales con los que cuenta para ser atendido en su reclamo, así como en sus consultas.

Si el cliente tiene la necesidad de presentar un reclamo cuenta también con formularios para la presentación de su reclamo, los que son llenados previamente por el cliente y de ameritarse el caso debe el cliente acompañar documentación sustentatoria, siendo los reclamos resueltos oportunamente procurando conseguir la satisfacción del mismo por medio de una respuesta adecuada.

3.2.a{3) La CMAC CUSCO usa la información de las quejas como otra manera de recibir información de sus clientes e identificar oportunidades para mejorar. Puesto que la responsabilidad primaria de los cajeros y analistas de créditos es servir a los clientes, el proceso de captura de todas las quejas lleva tiempo y es costoso, las quejas son reportadas en forma escrita a la supervisión de agencias y ahora a relaciones públicas, quien a su vez reporta a la Superintendencia de Banca y Seguros, esta instancia es la que garantiza que todas quejas sean resueltas, cumpliendo los periodos de resolución preestablecidos.

3.2.a{4) La CMAC CUSCO, cuenta con una base de datos en la que se detalla los clientes preferentes, recibiendo una atención más personalizada, lo que fideliza a este cliente, además de ello la CMAC CUSCO ha incorporado cursos de capacitación, para que los clientes sean más productivos, estos cursos hacen que los clientes que asistan a estos cursos emitan referencias positivas de la CMAC CUSCO.

La Caja Municipal Cusco, tiene la capacidad de mantener relaciones duraderas con sus clientes en el transcurso de estos diecinueve años, logrando crecer con ellos con sus actividades pequeñas de negocio y conociendo ahora importantes emporios comerciales que se forjaron gracias al apoyo de la organización.

La CMAC CUSCO reconoce que el beneficio clave de construir relaciones con todos los segmentos de clientes es la retención de los mismos y la oportunidad para vender servicios adicionales.

El cliente que tiene múltiples productos con CMAC CUSCO es menos probable que deje la institución y es más eficiente para servir sobre una base de costo por servicio.

Es por ello que se apoya directamente al crecimiento de su actividad económica, podemos mencionar mediante los auspicios otorgados a clientes para el crecimiento de su imagen, confraternización entre comerciantes, clientes potenciales de la Caja Municipal Cusco.

Organización de desfiles de productos, apoyando en la comunicación estratégica de centro comerciales para campañas estacionales importantes con resultados favorables.

3.2.b Determinación de la satisfacción del cliente

3.2.b{1.2.3) La CMAC CUSCO ha desarrollado una metodología propia para la medición de sus clientes, el Índice de satisfacción al Cliente ISC, esta metodología incluye las mediciones con nuestros principales competidores.

Los resultados cuantitativos que se obtienen nos permiten conocer los ISC de la competencia y saber valorativamente los atributos en los que nos toman ventaja y en cuales no, esta información es entregada a la Gerencia, para que tome las medidas de aseguramiento de la calidad en cada atributo valorado, y poder de esta manera mejorar en nuestra atención al cliente.

Esta medición se realiza en cada agencia, esporádicamente para no incomodar a los clientes.

El ISC ha sido ampliado, debido a que solo estaba dirigido a los clientes que realizaban las operaciones de ventanilla en las agencias de la CMAC CUSCO, ahora se cuenta con:

- ISC para clientes de créditos
- ISC para clientes internos (Clima laboral)
- ISC para proveedores

Esta medición en el transcurso del año 2006 fue muy importante ya que permitió implementar la Tarjeta Cliente en todas las Agencias para todos los clientes de ahorro de la Caja Municipal Cusco, teniendo un impacto positivo con nuestros clientes.

Un resultado contundente del estudio del ISC, es la puesta en operatividad es el Colamatico y Saldomatico debido a que uno de los motivos de insatisfacción de los clientes era el tiempo de espera para realizar sus operaciones en ventanilla, para ello se les doto de una comodo ambiente de espera, al mismo que sen visualizadas en un circuito cerrado de televisión, videos institucionales y/u otros que prefiera el cliente; de esta manera se ha incrementado la satisfacción del cliente de la Caja Municipal acompañado del horario corrido en sus agencias de lo cual demuestran estar muy contentos con los servicios

Así mismo el incremento de un Cajamatico (ventanilla en horario especial después de la atención normal) es importante para todos los clientes de la Caja Municipal Cusco.

4. Información y Análisis

4.1 Medición y Análisis del Desempeño Organizacional

4.1.a Medición del Desempeño

4.1.a(1) CMAC CUSCO abraza fuertemente una cultura de la gestión basada en hechos y en la mejora continua de los procesos de negocio.

El Departamento de Planificación y Estudios Económicos es el área encargada del acopio de información y su análisis y su posterior informe, los datos que se obtienen son los relacionados a la banca nacional, informes de coyuntura económica.

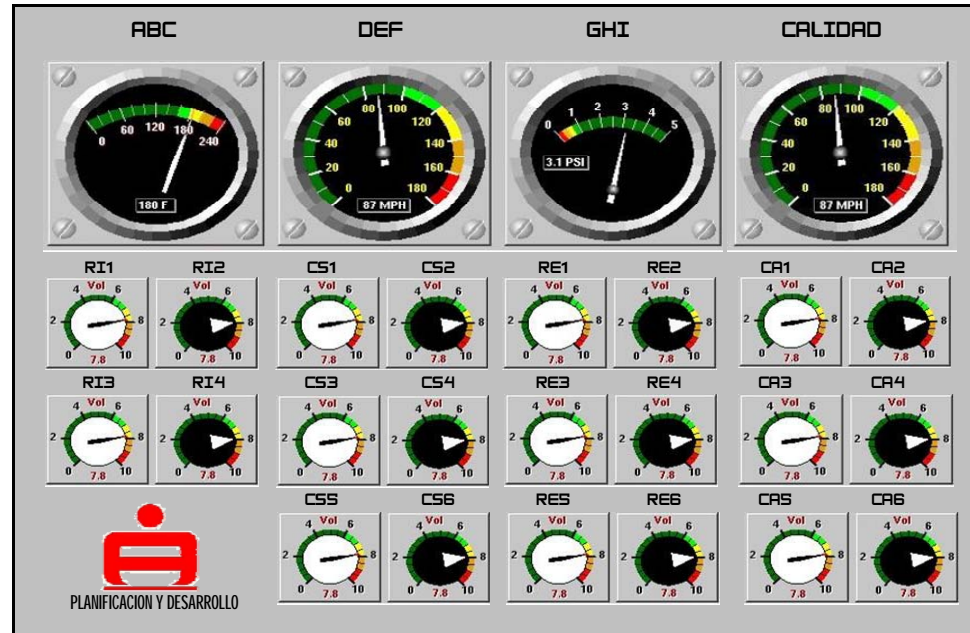
Las áreas de negocios ahorros, y créditos, también cuentan con dicha información, cada área de negocios cuenta con la información que suministra el Sistema SICMAC - C, con la información que se obtiene día a día, y con la información histórica que se cuenta.

La CMAC CUSCO en su proceso de dirección proporciona las bases para la evaluación y la mejora del enfoque en la recolección de datos y su análisis.

Dentro de uno de sus objetivos estratégicos la CMAC CUSCO tiene el diseño y puesta en marcha de un Sistema de Información Gerencial SIG, el objetivo es desarrollar un sistema que no sólo controle, analice e informe sobre el desempeño, sino que también sea usado para dirigir decisiones estratégicas, este nuevo sistema está siendo implementado y proveerá un modelo predictivo a partir de la capacidad de almacenamiento de datos para soportar la estrategia de gestión en las relaciones con los clientes. El SIG brindará a la CMAC CUSCO la capacidad para identificar las necesidades de los clientes y poder diseñar más efectivamente productos y servicios para los diferentes grupos de clientes. Las capacidades analíticas de este sistema crearán una gestión de ventas más eficiente y un más inteligente y competitivo sistema de precios.

Hoy, la CMAC CUSCO tiene un sistema de medición y gestión del Desempeño, este sistema se encuentra descrito más ampliamente en la Guía Para la Elaboración y Evaluación del Plan Operativo Institucional, aun que estos documentos y controles son limitados, a partir del año 2007 la CMAC CUSCO incluirá el "Control Panel" (Figura 4.1-1) que es un sistema de indicadores, los cuales se medirán con frecuencia mensual; y cada uno de los responsables de estos indicadores deberá de exponerlos en reuniones conjuntas donde estén presentes las áreas directamente involucradas en la provisión de recursos para el cumplimiento de estos indicadores; el objetivo, los indicadores usados no son los cotidianamente empleados por el sistema financiero, si no que indicadores de penetración, calidad, etc.

Figura 4.1-1
Control Panel CMAC CUSCO S.A.



Anualmente, los indicadores y las metas objetivos para las estrategias de corto y largo plazo son identificados durante el proceso de Planificación Estratégica, aún cuando el avance del Plan Estratégico y las acciones se siguen en todos los niveles, se revisa un conjunto específico de indicadores a nivel corporativo que reflejan el desempeño en áreas claves, incluyendo la financiera, clientes, empleados y operativas.

Para poder determinar la rentabilidad de cada agencia de la CMAC CUSCO, se cuenta con un sistema de Costeo por Agencia en la cuál se tienen determinados indicadores, de rentabilidad eficiencia, en los cuales se pueden entender el buen manejo de cada agencia de la CMAC CUSCO; el manejo de costos es primordial por ello se tiene un Costeo por Productos que en este momento esta en plena etapa de implementación, esperando que cada trimestre se tomen, modifiquen o refuercen decisiones estratégicas en torno a este costeo.

La CMAC CUSCO utiliza un enfoque descentralizado para la medición, el informe y la responsabilidad del desempeño.. Este enfoque de toma de decisión descentralizada le ha permitido ser altamente exitoso y lucrativo durante años. La descentralización es bien adecuada para el CMAC CUSCO que opera en diferentes departamentos con diferentes necesidades de sus clientes.

Se requiere a cada área de negocio que cumpla con los objetivos financieros específicos, tales como contribución a los beneficios a través de los ingresos y la gestión de costos.

- 4.1.b(2)** El SICMAC-C, El Costeo por Agencia, El costeo por Productos y las mediciones al POI, son los vehículos primarios para comunicar la información de desempeño a la Gerencia, Los indicadores son compartidos sólo con ciertos niveles de gerentes, jefes de área y administradores de agencia. Debido a la preocupación por el ambiente altamente competitivo en el cual la CMAC CUSCO opera, la información no es compartida rutinariamente con los colaboradores, sin embargo, para proyectos seleccionados, algunos colaboradores pueden analizar parte de esa información.

- 4.1.b(3)** Compartiendo el Plan Estratégico y comunicándolo a los gerentes, jefes de área y administradores de agencia, la CMAC CUSCO consigue que los gerentes estén al tanto de la situación y la alineación de los planes. los resultados de los negocios y de las acciones en curso. Cualquier falta aparente de alineación es identificada y corregida. Esta comunicación, combinada con el enfoque de la CMAC CUSCO, conduce al negocio a una continua mejora y a un mejor alineamiento.

4.2 Gestión de la Información

Como una institución financiera que recoge e invierte fondos de clientes, la exactitud en la información es de importancia crítica para la CMAC CUSCO. La seguridad de esta información es también de importancia principal; la privacidad del cliente está regulada por leyes. Para alcanzar esta exactitud y seguridad la CMAC CUSCO tiene sistemas sofisticados y abarcadores para tratar y controlar las transacciones, personas y sistemas. La CMAC CUSCO se considera así mismo como líder en el sistema financiero bancario y no bancario en el Sur del Perú, con una tecnología informática y operativa orientada a las pequeñas y medianas empresas.

La CMAC Cusco cuenta con el Comité de Contingencia y Seguridad donde se concentra la información, los riesgos operativos y tecnológicos, los cuales son analizados, evaluados, y posteriormente se alcanza las mejores soluciones, para ser aprobadas por Gerencia, estas reuniones se desarrollan de forma mensual con cada uno de los jefes de área.

En el mes de noviembre del 2006 entró en funcionamiento el recientemente adquirido SICMAC – C (Sistema Informático de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco), que es la plataforma tecnológica para la totalidad de operaciones de la CMAC CUSCO, este software permitirá a la CMAC estar a solo un paso de servicios de banca electrónica.

El Sistema SICMACC tiene tres grandes subsistemas:

- SICMACC Negocio
- SICMACC Financiero
- SICMACC Administrativo

Estos módulos constan de:

Seguridad

Perfiles de Grupos y Usuarios

Definición y Administración de Perfiles de usuarios

Definición y Administración de Operaciones de usuarios

Administración y Control de Accesos a las opciones del SICMACC

Por cada módulo entregables.

Integración de Cuentas de Usuarios con Windows 2000 Server

Personas

Concepto de Persona Única en toda la Institución

Información consolidada de los productos de la persona.

Información consolidada en el sistema financiero.

Registro y Mantenimiento de datos generales de Personas

Relación Persona - Cuentas de Negocios (Colocaciones y Captaciones)

Aperturas de cuentas de Captaciones.

Registro de las solicitudes de Colocaciones.

Relación Persona – Digitalización de documentos de identidad y/o firma

Registro y/o actualización de firma del cliente.

Relación Persona – Tarjeta(s) Magnética(s)

Registro y administración de tarjetas de identificación.

Posición integrada de Personas en la Institución

Captaciones

Administración de Parámetros del Proceso de Captaciones
Configuración y administración de parámetros de los productos
Administración de Intereses de Cuentas de Captaciones
Configuración y administración de tasas.
Apertura de Cuentas
Registro de clientes por cuenta.
Tipos de cuenta.
Plazos
Tasas.
Modalidad de orden de pago.
Mantenimiento de Cuentas
Cambio de representante legal.
Actualización de firmas.
Control de Cuentas Activas, Inactivas, Aperturadas, Canceladas
Reportes de saldos.
Reportes de inactivas.
Reporte de aperturas.
Reporte de cancelaciones.
Paso automático de activa a inactiva.
Paso automático de inactiva a activa.
Control de Saldos y Movimientos
Transacciones de Cargos y Abonos (incluye transferencias)
Bloqueos / Desbloques de Cuentas por diferentes motivos
Administración y Control de Ordenes de Pagos
Proceso de solicitud de órdenes de pago.
Mantenimiento de órdenes de pago.
Bloqueo de cuenta al tercer sobregiro.
Fondo Seguro de Depósitos
Genera el anexo 1 para el FSD
Productos de Captaciones:
Cuentas de Ahorros
Cuentas de Depósitos a Plazo Fijo
Renovaciones automáticas
Cuentas de Depósitos de CTS
Módulo alineado a la Normativa actual de captaciones y del ITF.

Colocaciones

Administración de Parámetros del Proceso de Colocaciones
Configuración y administración de parámetros de los productos
Administración y Control de Líneas de Créditos de Adeudados
Configuración y Administración de tasas de interés
Administración y Control de Garantías Recibidas
Registro y mantenimiento de garantías asociadas al crédito
Garantías Preferidas
Garantías No Preferidas
Relación Cliente-garantía
Administración y Control de niveles de aprobación de Colocaciones
Nivel Coordinadores
Nivel Administradores
Nivel Jefe de Créditos
Nivel Gerente de Créditos
Nivel Comité de Gerencia
Administración y Control de Modalidades de Cuota
Cuota Creciente con Fecha Fija
Cuota Decreciente con Fecha Fija
Cuota Creciente con Periodo Fijo
Cuota Decreciente con Periodo Fijo
Cuota Libre
Control de Pago de Mora
Simulaciones de cronogramas de pagos
Proceso de Colocaciones:
Solicitud

Sugerencia
Aprobación
Rechazo
Desembolsos de Colocaciones: a cuentas de ahorros o efectivo
Administración y Control de Intereses Compensatorios
Administración y Control de Intereses Moratorios
Administración y Control de Gastos
Mantenimiento de tarifario de gastos: Seguros, comisiones, portes, etc.
Administración y Control de Intereses (periodos) de gracia
En una primera cuota
En la última cuota
Prorrataada
Exoneración de interés
Administración y Control de diferentes Métodos de Liquidación (GMIC)
Administración y Control de Cobranzas de Colocaciones
Administración y Control de Recuperaciones de Colocaciones
Provisiones de Colocaciones
Clasificación de Colocaciones de acuerdo a la normativa de la SBS
Productos de Colocaciones:
Comerciales
Microempresariales
Consumo
Convenios con Instituciones para descuento por planilla de remuneraciones
Pignoraticios
Administración y Control de Joyas Individualmente
Tasación de Joyas
Registro individual de Garantías, con el respectivo detalle
Renovaciones
Administración, Control y Custodia de Joyas
Administración y Control de Remates de Joyas
Administración y Control de Adjudicaciones de Joyas
Hipotecarios
Créditos Agrícolas RFA
Módulo alineado a la Normativa actual de colocaciones y del ITF.

Operaciones

Apertura diaria de operaciones de negocios
Proceso de inicio de día.
Administración y Control de Faltante y Sobrante de Ventanilla
Los Sobrantes de abonar a cuentas para sobrantes.
Los faltantes son asumidos por el usuario.
Ambas opciones se generan y se regularizan por el sistema
Cierres diarios
Cierre de Captaciones.
Cierre de Prendario.
Cierre de Colocaciones.
Cierres mensuales
Capitalizaciones.
Provisiones mensuales.
Procesos de consolidación de información
Datos Estadísticos
Proceso RCD
Cálculos de Intereses devengados, etc.
Generación automática de asientos contables de las transacciones de negocios
Control de Lavado de dinero
Por operación mayor o igual a 10000 dólares o equivalente en nuevos soles
Reporte de montos acumuladas de 50,000 dólares o equivalente en nuevos soles

Servicios

Compra – Venta de Moneda Extranjera
Cobranzas de Servicios Públicos
Cobranzas de Servicios Educativos
Transferencia en el país: Giros

Tesorería

Administración de Parámetros del Proceso de Tesorería
Administración y Control de remesas de efectivo entre Agencias / O. P.
Habilitación y devolución de dinero, entre agencias.
Habilitación y devolución de dinero entre ventanillas.
Administración y Control de efectivo
Flujos de Caja.
Administración y Control de Adeudos
Administración y Control de Plazos Fijos
Administración y Control de Operaciones con CMAC's y Bancos
Encaje BCR
Control de Gastos del Personal
A Rendir Cuenta
A Rendir Cuenta de Viáticos
Caja Chica

Presupuestos

Administración de Parámetros del Proceso Presupuestal
Registro de reportes presupuestales.
Registro de presupuestos.
Configuración de rubros.
Registro y Mantenimiento del Presupuesto.
Ejecución Presupuestal
Ejecución del presupuesto a nivel de cuentas contables.
Control Presupuestal
Comparación de lo ejecutado con saldos de balances.

Contabilidad

Administración de Parámetros del Proceso de Contabilidad
Administración y Control de Cuentas Contables de acuerdo a la SBS
Mantenimiento de plan contable actual.
Cuenta contable hasta de 20 dígitos.
Asientos Contables
Asientos Contables por Ajuste (tipo de cambio, inflación, depreciación)
Otros asientos contables
Transferencias al SUCAVE y al COA
Reportes de control externo
Análisis de Cuentas Contables
Análisis de cuentas pendientes (Eje: A rendir a cuenta)
Libros Auxiliares
Libro Mayor
Libro Diario
Libro Caja
Ajuste por tipo de cambio
Estados Financieros
Balance Histórico
Balance Ajustado
Balance General

Balance Sectorial
Estado de Perdidas y Ganancias.
Balance A y B
Balance BCIENT
Anexos SBS
Encaje para el BCRP (MN y ME)
Obligaciones sujetas al encaje
Créditos depósitos interbancarios
Créditos recibidos no sujetos a encaje
Obligaciones exoneradas de guardar encaje
Créditos Directos e Indirectos por Tipo de Garantía – Anexo 02
Depósitos, colocaciones y personal por oficinas - Anexo 10
Depósitos según Monto y Número de Cuentas – Anexo 11
Depósitos según Escala de Montos – Anexo 13
Reportes
Estadística de Ingresos y Gastos
Fondo Seguro de Depósito, se anexa el Listado de Funcionarios
Reporte Diario de Calces de Plazos y Moneda
Encaje al BCR
Registro de Compras y Gastos
Registro de Compras y Gastos por documentos.
Registro de Ventas
Situación de Captaciones
Mayor por cuentas
Reporte de Proveedores
Principales Clientes de Captaciones
Principales Clientes de Colocaciones
Movimientos de Compra/Venta
Proceso Cierre
Proceso de cierre diario de agencias.
Proceso de cierre mensual contable.
Proceso de cierre anual contable.
Proceso Automatización de Archivos para pago a SUNAT por el IFT y el PDT

Recursos Humanos

Administración de Parámetros del Proceso de Recursos Humanos
Selección de Personal
Contratación con proceso de selección
Contratación directa.
Administración de Currículum Vitae
Registro y mantenimiento CV
Evaluación Interna de Personal
Administración y Control de Asistencia de Personal
Control automático.
Registro y mantenimiento manual.
Administración y Control de Méritos y Deméritos
Administración y Control del Sistema de Pensiones
Administración y Control del Asistenciado Social.
Control de operaciones extraplanillas. (aportes voluntarios, cumpleaños)
Control de conceptos remunerativos.
Configuración de formulas.
Configuración de plantillas contables
Planillas de Remuneraciones, Gratificaciones, Vacaciones, utilidades, etc.
Generación de asiento contables por planilla
Planillas y Boletas
Generación de archivo PDT para SUNAT
Control de Viáticos

Logística

Administración de Parámetros del Proceso Logístico
Mantenimiento de Bienes.
Configuración de plantillas contables.
Administración y Control de Almacenes
Ingresos
Salidas
Inventarios
Administración y Control de Activos Fijos
Depreciación de Bienes.
Trasferencias.
Asignaciones.
Baja con generación de asiento contables.
Reportes
Kardex
Salidas por fechas
Ingresos por fechas
Resumen de movimientos mensuales
Administración y Control de Ordenes de Compra / Servicio
Registro, Mantenimiento, Impresión y Aprobación.
Administración y Control de Pago a Proveedores
Proceso para Pago a Proveedores.

Riesgos

Tesorería y Posición de Liquidez – Anexo 15 A
Posición Mensual de Liquidez – Anexo 15 B
Cuadro de Liquidez por plazo de vencimiento – Anexo 16
Simulación de Stress y Plan de Contingencia – Anexo 16 B
Medición del Riesgo de Tasas de Interés – Anexo 07
Requerimiento patrimonial afectas a riesgo cambiario – Anexo 09

4.2.a Disponibilidad de los datos

4.2.a(1) El sistema de negocios de la CMAC CUSCO contiene toda la información necesaria para la gestión, puesto que la seguridad es una preocupación primaria, los colaboradores de la CMAC CUSCO tienen un limitado acceso a la información, dependiendo de las necesidades de su tarea. Un sistema de código de acceso y clave mantiene la información segura de colaboradores no habilitados mientras genera mínimos obstáculos a aquellos que si lo están y que tienen necesidades válidas de uso de la información.

Puesto que los gerentes pueden necesitar acceder a muchas clases de información, ellos tienen un nivel especial de acceso que les permite acceder a cualquier tipo de información. Si los colaboradores necesitan información a la cual su clave no les permite acceder, ellos pueden solicitar a sus jefes inmediatos que accedan al dato por ellos.

Guardando la orientación de la CMAC CUSCO que está direccionada al sector PYME, cada agencia tiene acceso solamente a la información que necesita para su propia operación. Este acceso controlado asegura que la confidencialidad del cliente no es puesta en riesgo.

4.2.a(2) Los conflictivos requerimientos de la seguridad del cliente y la disponibilidad de los procesos de información son compatibilizados a través del sistema de

información completo de la CMAC CUSCO. Este sistema provee seguridad estricta para la información personal, pero una amplia disponibilidad para la que es necesaria en la operación diaria, datos como los niveles en las cuentas de los clientes.

Los diferentes sistemas contienen diferente información. Existen controles rígidos y barreras entre estos sistemas para asegurar la inviolabilidad de la información.

- 4.2.a(3)** Aún cuando los requerimientos básicos de seguridad y acceso no han cambiado sustancialmente para la CMAC CUSCO, la próxima introducción de la banca electrónica sumará nuevas dimensiones a los requerimientos de seguridad.

Tal cual fue diseñado, el Ofiban y el SICMAC –C, permitieron al equipo de informática entender y cuantificar los requerimientos del cliente en cuanto a seguridad, las regulaciones existentes, y los requerimientos del negocio para los nuevos ofrecimientos y para que al diseñar se satisfagan todas las necesidades de las partes interesadas.

Los gerentes de área también llevan un control sobre las necesidades actuales y hacen planes anuales para asegurar que la disponibilidad de información siga el ritmo de las cambiantes necesidades del negocio.

La Unidad de Riesgos con el apoyo del Departamento de T.I. y la aprobación de nuestra Gerencia, ha concluido el proceso para la Contratación de una Empresa Especializada para su adecuación a los nuevos procesos del SICMACC y que además esté alineado al ISO 17799 “Manual de las Buenas Prácticas” en lo referente al tratamiento de los riesgos operativos y tecnológicos. La Empresa consultora ganadora es el Consorcio Roberto Keil Montoya e I - SEC Security del Perú SAC. Con esta medida todos los temas referidos al PCN y al PSI serán reestructurados y replanteados para que estén alineados a los nuevos procesos y a la nueva infraestructura informática que tiene actualmente la CMAC CUSCO S.A.

4.2.b Calidad del Software y del Hardware

- 4.2.b(1)** Para asegurar la confiabilidad del Hardware, CMAC CUSCO tiene especificaciones muy estrictas para la compra de los equipos, las empresas que se adjudican la compra de los equipos deben de cumplir con estándares de calidad muy altos, además de ofrecer soporte técnico las 24 horas y los siete días de la semana.

Se cuenta con un plan de prevención ante desastres u otros hechos que afecten el negocio de la CMAC, estos planes de contingencia garantizan la funcionalidad y continuidad del negocio.

La confiabilidad del software se alcanza a través de diseños y pruebas. Un proceso formal de gestión de cambios asegura que los cambios en las aplicaciones del negocio sean probados antes de ser implementados.

- 4.2.b(2)** Los sistemas de computación, tanto en lo que hace al hardware como al software forman parte integral de los componentes del negocio de la CMAC CUSCO y son elementos primarios de proceso de Planificación Estratégica. Esto asegura que los sistemas de la CMAC CUSCO están siempre disponibles y a mano para sus necesidades de negocio.

La cabeza de la gestión tecnológica de la información y operaciones es el departamento de Tecnología de la Información, también es responsable por la gestión estratégica de la tecnología para asegurar que tendencias en sistemas emergentes tanto en software como en hardware sean identificadas a tiempo.

5. Bienestar y satisfacción del personal

Se cuenta con una asistente social que monitorea el clima laboral y satisfacción del personal esta satisfacción del personal esta dada por políticas transparentes e igualitarias de beneficios y asignaciones, además de ello se desarrolla una línea de carrera permanente con opción a todo el personal entre otros, se cuenta con actividades no laborales y de recreación una cada trimestre como mínimo, por que la CMAC CUSCO cree que colaboradores entusiastas y con capacidad de decisión no solo son claves para operaciones eficientes, sino que son claves para alcanzar su Visión de Servicio. Un buen servicio ha llegado a ser la ventaja competitiva de la CMAC CUSCO en una industria de servicios financieros que se ha transformado grandemente en una de productos de consumo masivo. Potencialmente los bancos tienen acceso a la misma tecnología, las mismas fuentes de recursos de fondos.

La estrategia de CMAC CUSCO para diferenciarse a sí mismo de la competencia es atraer, retener y entrenar a sus colaboradores para proveer mejor servicio que el provisto por la competencia y cuidar más a los clientes que lo que hacen los demás. Para hacer esto, los colaboradores de la CMAC CUSCO son responsables por trabajar bajo los principios y valores de la CMAC CUSCO. Para apoyarlos a alcanzar este objetivo, CMAC CUSCO provee a sus asociados con muchas oportunidades para contribuir al éxito de la organización. La CMAC CUSCO ofrece un ambiente de equipo, oportunidades de carrera, educación y entrenamiento, compensación competitiva y beneficios, recompensas y reconocimiento y un ambiente de trabajo saludable y seguro. Para la mayoría de estos ítems, la CMAC CUSCO ha alcanzado una buena tasa de retención de colaboradores y resultados favorables.

En el mes de marzo del 2006, la CMAC CUSCO recibió un estudio muy completo acerca de la gestión de recursos Humanos, esto demuestra la preocupación permanente de los Directivos, Gerentes y Jefes de Área, para que el personal a su cargo y ellos mismos puedan beneficiarse de este importante estudio, el mismo que esta en plena etapa de implementación; este estudio contempla la integridad de los documentos de gestión, Perfil de Competencias, Valoración de Cargos, Diseño de cargos por Competencias, Valorización y Jerarquización de los cargos, Reclutamiento, Capacitación y formulación del Plan de Capacitación para el desarrollo Personal.

Se realizan acciones orientadas a fortalecer la cultura organizacional y el clima a través de actividades que involucran actividades conjuntas de índole artístico cultural, trabajo en equipo, de camaradería e identificación: como Festejos por el Aniversario Institucional, día de la madre, del padre, día del trabajo, deportes internos y externos, peregrinación al santuario del Señor de Coyllurity, mes del cusco, día de la juventud, navidad y año nuevo, entre otros, adicionalmente, se tiene en proyecto mejorar la calidad de vida del colaborador al otorgarles mas tiempo para su familia, que consiste en laborar solo tres sábados al mes.

Se tiene en proyecto tercerizarla medición y análisis del clima laboral como parte de la cultura organizacional, con el objetivo de obtener resultados objetivos a través de una participación activa de los colaboradores en general. Los cambios son constantes y los procesos de mejora también por ello se ha reestructurado el Departamento de Recursos Humanos con el objetivo de satisfacer a través de acciones de mejora continua la calidad de nuestros servicios al cliente internos al contar con mas personal y por especialidades, esto permite colaboradores mas satisfechos y motivados.

5.1 Sistemas de trabajo

5.1.a(1) En el pasado, la CMAC CUSCO estaba orientada a cumplir con los servicios al cliente y las ventas eran apoyadas por el áreas de ventas y las operativas de soporte. Para satisfacer las necesidades del futuro, la CMAC CUSCO ha comenzado a implementar un enfoque de gestión basado en procesos, para lo cuál cuenta con un Comité de Calidad el cuál esta dedicado a la revisión, puesta en operatividad de los sistemas y operaciones que conduzcan a la CMAC CUSCO a estar a la vanguardia de la calidad, uno de los puntos fuertes es el de la calidad con los colaboradores, además de ello se ha implementado el área de Organización y Métodos, lo que contribuirá enormemente a entender los procesos y su correcta implantación.

La CMAC CUSCO, capacita de manera continua a sus colaboradores, se tiene redactado un Manual de Capacitación Piramidal, en la cuál se describe la manera de cómo los colaboradores que han realizado algún curso o pasantía, deben de desplegar los conocimientos al resto de sus compañeros, de esta manera se logra que el avance en conocimiento de la CMAC CUSCO sea relativamente parejo en cada área, tanto administrativo como operativo.

La oficina de personal es la encargada de realizar acciones orientadas al trabajo en equipo y promover actividades sociales y de integración. Se cuenta con un Manual de Administración de Personal que involucra procesos de administración, asensos, motivación, así como un Reglamento Interno de Trabajo y un código de conducta y ética organizacional.

5.1.a(2) El éxito comercial de CMAC CUSCO puede ser atribuido claramente a la capacidad de la institución para construir relaciones a largo plazo con sus clientes. La CMAC CUSCO cree que lo mismo es válido para sus colaboradores. Comenzando con la inducción a los nuevos colaboradores, a cada colaborador se le entrega un “Manual de Inducción”, donde se detalla de manera general que es la CMAC CUSCO, cuál su Visión y Misión, de esta manera, el colaborador que ingresa a la CMAC CUSCO empieza a identificarse plenamente con su institución.

Los colaboradores de la CMAC CUSCO son considerados como los conductores del éxito de la institución. Esta creencia se retuerza a través del plan de reconocimiento y compensación que se realiza cada año, en el cuál se premia a los colaboradores con mejor desempeño.

La capacitación apoya el logro de los objetivos a través de mantener actualizado al personal cumplimiento de metas y canales de evaluación más eficientes, este programa se diseña mediante un diagnostico – en cuanto a colaboradores identificando las necesidades, finalizando en un plan anual de capacitación y la retroalimentación se ejecuta mediante una capacitación piramidal

5.1.a(3) La piedra angular del sistema de gestión de desempeño de los colaboradores de la CMAC CUSCO es el proceso de Capacitación Piramidal, el cuál permite bajar en cascada la estrategia, los objetivos comprometidos, y los planes de acción requeridos para cumplir con ellos a través de cada departamento y de cada colaborador.

Como parte de la CMAC CUSCO, los colaboradores y sus gerentes o jefes de área mutuamente acuerdan los objetivos y el apoyo requerido para cumplirlos. En la CMAC CUSCO, las necesidades individuales de educación y entrenamiento son agrupadas y proveen el dato de partida del

Plan anual de Capacitación. Cuando los colaboradores cumplen sus proyectos, ellos están contribuyendo a la obtención de los objetivos de año en curso de la CMAC CUSCO. Esto asegura la alineación entre los objetivos individuales y los de la organización. Los colaboradores se reúnen con los gerentes y/o jefes de área, permanentemente para revisar su desempeño contra estos objetivos.

DE las encuestas realizadas al personal de la CMAC CUSCO se ha tomado en cuenta las necesidades de capacitación, resultado de las mismas se realizan cursos de Ingles, inicial, intermedio y avanzado, Diplomados en la Escuela de Administración de Negocios, ESAN y Maestrías con las principales instituciones educativas del país.

La CMAC CUSCO tiene una estructura única de compensación que provee compensación competitiva y recompensas atadas al desempeño y contribuye a la retención de los colaboradores por largo tiempo a través de las oportunidades de desarrollo de carrera.

- 5.1.a(4)** Uno de los desafíos claves que enfrentan muchas compañías y en particular la CMAC CUSCO es el impacto del retiro de personal capacitado y experimentado.

El índice de retención de personal calificado en la CMAC CUSCO es elevado (98%), debido principalmente a la continua capacitación del personal en instituciones educativas de prestigio, como: ESAN, UPC, entre otras, y un sistema de premiación competitiva anual que incluyen pasantías e incentivos. La CMAC CUSCO destina 1.25% del presupuesto global a la capacitación, lo cuál sumado a la motivación permanente, convierte a su personal en una herramienta estratégica difícil de igualar. Esto se refleja en sus índices de productividad (9.9% Micro Rate) y participación de mercado. Se prioriza la construcción de relaciones laborales a largo plazo.

- 5.1.a.(5)** La pasión de la CMAC CUSCO por los colaboradores comienza con el diseño de la tarea y el proceso de reclutamiento y es reforzado a través de su compromiso para desarrollar la fuerza de trabajo de los colaboradores que sea capaz de alcanzar su Visión. La CMAC CUSCO es consistentemente exitosa en atraer y retener talentos.

La CMAC CUSCO está comprometida con las promociones dentro de la institución, como parte de este compromiso, los concursos para nuevo personal, se realizan de manera interna primeramente con el fin de que el personal de la CMAC CUSCO sea el primero en tener la opción de ocupar las plazas vacantes o recientemente creadas, siempre y cuando cumplan con todos los requisitos; en el caso de que la plaza no sea ocupada por personal de la CMAC CUSCO, por diferentes motivos, se llama a concurso externo.

5.2 Educación, Entrenamiento y Desarrollo del Personal

- 5.2-1(1)** Uno de los desafíos claves que enfrenta la CMAC CUSCO es del desarrollo de una fuerza de colaboradores que puedan entender la Visión y Misión de la CMAC CUSCO, el Proceso de Planificación Estratégico de la CMAC CUSCO (Figura 2-1-1) incluye consideraciones sobre las necesidades de educación y entrenamiento para alcanzar dicho objetivo, las estrategias para alcanzar una fuerza de trabajo con talento son definidos por ejemplo en el Cuadro de Asignación de Personal CAP y el Presupuesto Analítico de Personal PAP.

5.2.a.(2) El Plan de Capacitación Anual PCA, incluye la oportunidad para los gerentes como a los colaboradores de identificar las necesidades de conocimiento para cumplir con sus objetivos de desarrollo personal, este incluye dos capacitaciones como mínimo para la totalidad de colaboradores del a CMAC Cusco; los cuales están a su vez alineados con los objetivos de la CMAC CUSCO. El PCA también les permite a los gerentes llevar a cabo una discusión anual sobre el desarrollo de carrera durante la cual los objetivos del colaborador pueden ser discutidos y las necesidades de conocimiento identificadas. Los colaboradores proveen información a sus gerentes sobre el tipo de entrenamiento que ellos sienten que necesitan. Como parte del PCA, el Jefe de RRHH alinea las necesidades individuales con los objetivos de la organización y da prioridad a la oferta de cursos y de fechas más efectivamente balanceados.

El desarrollo de los cursos se realiza en el exterior de la CMAC CUSCO para reducir las necesidades de contar con una gran infraestructura. Muchos cursos están disponibles y cumplen las necesidades de la organización sin necesidad de adaptación. Sin embargo, cuando un nuevo curso se crea sobre el ofrecido por un proveedor, el curso se adapta a las necesidades y la CMAC CUSCO trabaja con el proveedor para desarrollar las especificaciones del mismo, verificarlo y hacer las mejoras correspondientes tomando como base la información de los colaboradores, estos cursos se pueden dictar inclusive fuera del área de operaciones de la CMAC CUSCO, siempre y cuando el objetivo sea el de conjuncionar de mejor manera los conocimientos y su aplicación en talleres dirigidos especialmente a su aplicación. Estas mejoras son incorporadas en la versión definitiva para el entrenamiento. Aun cuando la CMAC CUSCO procura cursos a través de proveedores y contrata el desarrollo de nuevos cursos, mantiene un conjunto de entrenadores quienes entregan los cursos. El resultado de los cursos es informado usando formularios para encuestas. Las sugerencias de mejoras se proveen al área encargada para su retroalimentación, es así que el proceso de mejora continua se realiza en todos los niveles.

5.2.a.(3) La CMAC CUSCO cree que el entrenamiento de los colaboradores va de la mano con las estrategias para alcanzar un buen servicio a través de la permanencia de los colaboradores en el tiempo. Los colaboradores pueden esperar asistir a cursos de entrenamiento y educación desde el comienzo de sus carreras y continuar a lo largo del tiempo con ellos en la CMAC CUSCO.

Los nuevos colaboradores participan en una semana de inducción, previamente se les entrega el manual de Inducción, documento sumamente importante que los interioriza sobre las actividades de la CMAC CUSCO Este proceso es normalmente llevado a cabo con el propio personal de la CMAC CUSCO.

La inducción a los nuevos colaboradores incluye información sobre la historia de la CMAC CUSCO, la Misión, la Visión y los Valores.

Sesenta y cinco por ciento de la inducción a los nuevos colaboradores es entrenamiento técnico, enseña a todos los colaboradores acerca de los productos y los procesos para la entrega de los mismos. Lo restante de la inducción cubre los conocimientos generales sobre ventas y relaciones con los clientes también incluye la orientación corporativa de la CMAC CUSCO.

5.2.a.(4) El entrenamiento se ofrece en una variedad de formatos y lugares para asegurar que todos los colaboradores tengan pleno acceso al aprendizaje continuo. Actualmente se tiene directivas para líneas de carrera, bonificaciones por reemplazo temporal de colaboradores, directivas de

asignación de artículos de imagen corporativa, con el fin de que los colaboradores se desarrollen eficientemente y eficazmente, así como avizoren un desarrollo profesional al interior de la Empresa.

El departamento de Recursos Humanos en cuanto a desarrollo administra una serie de acciones como los estipulados en el Manual de inducción, directivas de capacitación piramidal, entrenamiento antes y continuamente al colaborador, especialización, y talleres complementarios de trabajo en equipo, servicio al cliente y liderazgo que hacen que el colaborador cuente con otras competencias efectivas para el desarrollo de su trabajo.

La evaluación de desempeño de 360° por competencias son realizadas anualmente siendo uno de los principales indicadores para la formulación de los diferentes planes de desarrollo del colaborador, reflejados en el PAC, El reglamento de capacitación y reubicación y conformación de equipos de trabajo multidisciplinarios. Actualmente se esta redefiniendo las competencias organizacional de la CMAC Cusco S.A., así como las competencias por gerencia y por puesto, a fin de actualizar y modificar el sistema de evaluación de 360° con un objetivo mas ambicioso ya que la evaluación de desempeño para la CMAC Cusco S.A. esta alineada a su propia estrategia del negocio y es necesario medir para proponer las mejoras continuas.

Frente al año pasado podemos mencionar que el departamento de personal a tenido un rol preponderante en la mejora de la calidad de atención al cliente tanto en cantidad de operadores – ventanillas, como en el servicio que se brinda a nuestros clientes. Así mismo en el área de créditos se ha captado personal en casi el 63% adicional para formar una fuerza de analistas de créditos fortalecida que actualmente haciende a 182 analistas de créditos, lo que ha permitido la apertura de mas oficinas especiales y de informes, teniendo el personal preparado para la apertura de las nuevas oficinas especiales y agencias.

La captación de personal en un escenario presupuestal dispuesto por el MEF a través de la DNPP y la actualización del CAP, PAP y MOF, ha significado lograr fortalecer la productividad y mejora de los índices de atención al cliente, ya que a posibilitado la reestructura de carteras de créditos y ampliación de nuestros mercados. Se ha reestructurado el área de operaciones creándose a los Jefes de Operaciones con el fin de mejorar la productividad de créditos y un mejor control de las operaciones a través de una mejora constante de nuestros mecanismos de atención al cliente y minimizar los riesgos operativos, fortaleciendo el control de las operaciones pasivas.

- 5.2.a.(5)** La CMAC CUSCO refuerza el uso del conocimiento y el aprendizaje en el trabajo a través de varios enfoques. Los instructores proveen apoyo a los participantes de los entrenamientos después que el mismo se ha completado. Si un colaborador tiene una pregunta, puede enviar un correo electrónico al instructor para consultarlo.

5.3.a Ambiente de trabajo

La CMAC CUSCO ofrece a sus colaboradores un lugar de trabajo seguro y saludable, las áreas operativas como los analistas de crédito y cajeros, cuentan con ambientes y cubículos especialmente diseñados, donde el factor de comodidad y seguridad ha sido tomado en cuenta para el diseño y elaboración de cada uno de ellos. Para acompañar el crecimiento de la CMAC CUSCO, en el mes de julio del presente año, se habilitará el edificio administrativo, donde los colaboradores e la CMAC CUSCO estarán ubicados en cómodas oficinas, a la vez de contar con lo último en adelantos tecnológicos.

6.1 Procesos de Productos y Servicios

6.1.a(1) La CMAC CUSCO, tienen un documento elaborado recientemente en el cuál se detalla todas las operaciones que involucran al área operativa, este documento fue elaborado por la empresa BDO, la cuál ha detallado con minuciosidad los procedimientos operativos a seguir; estos procesos son actualizados continuamente.

Para e laño 2007, se implementara una consultaría especialmente dirigida a la actualización de los procesos operativos de la institución basados en el nuevo sistema de información, los que estarán alineados al ISO 17799 basadas en las buenas practicas de riesgos operativos y tecnológicos.

La CMAC CUSCO cuenta además con un proceso para la creación de un producto o servicio, este proceso incluye básicamente desde el análisis y los estudios cuantitativos y cualitativos, este procedimiento es de manejo constante en las áreas de planificación y marketing; una vez que los productos han sido creados, diseñados, también se cuenta con un proceso en el cuál se detalla el procedimiento para la introducción de un nuevo producto o servicio.

La CMAC CUSCO es conciente que los factores concernientes a procesos es una debilidad y que necesitan ser reforzados, para ello el Directorio ha aprobado recientemente la implementación del área de Organización y Métodos, es así que desde el mes de octubre del 2006 el Departamento de Organización y Métodos, lo cual preveo por intermedio de Concurso Público, la contratación de un “Especialista en Organización y Métodos” para la dirección de dicho Departamento, encargándole el análisis de los procesos de cada área de la CMAC CUSCO S.A., para su probable reestructuración, así como la actualización del Manual de Organización y Funciones.

6.1.a.(2) La CMAC CUSCO vio la necesidad en el Proceso de Diseño de Productos de un mejor entendimiento de los cambios en las necesidades de los clientes de hoy en día. Con los cambios rápidos que están teniendo lugar en el sistema de los servicios financieros, la CMAC CUSCO identificó la necesidad de desarrollar en forma sistemática, objetiva y segura una manera de entender y cuantificar los problemas actuales y futuros que son importantes para los clientes. EL resultado de este esfuerzo fue la creación del Proceso de diseño de nuevos productos, donde se incide mucho en los estudios cuantitativos y cualitativos, para conocer la necesidad de nuestros clientes.

6.1.a.(3) La tecnología es un factor crítico para el éxito futuro en diferenciar los servicios de CMAC CUSCO de aquellos de otros bancos. En el 2004, la CMAC CUSCO determinó que para crecer en su mercado tendría que realizar una inversión significativa en tecnología e incrementar su conocimiento de la misma. El departamento de Tecnología de la Información de la CMAC CUSCO fue encargada con la conducción de este esfuerzo. El resultado fue la adquisicion de un nuevo software integral SICMAC –C (Sistema Informático de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco), especializado en microfinanzas, lo cuál permitiría expandir la introducción tecnológica. El departamento de Tecnología de la Información es responsable por definir los requerimientos operacionales y los de los clientes y mantenerlos con las oportunidades provistas a través de tecnologías emergentes. Esto ha llegado a ser una, aún más crítica tarea, puesto que CMAC CUSCO contrata actividades informáticas.

El proceso de migración de los datos del Ofiban al SICMAC-C, significo la creación de un Comité que monitoreo desde el inicio este delicado proceso, debe destacarse que esta migración se realizo sin interrupción alguna en las

operaciones financieras de la CMAC CUSCO; para estar plenamente seguros de labor realizada se trabajo durante 30 días calendarios con los dos sistemas en paralelo (Ofiban y SICMAC-C), lo que puso al departamento de Tecnología de la Información en el centro de la atención, habiendo realizado un trabajo impecable.

6.3. Procesos de proveedores y socios

6.3.a.(1) Los procesos claves de apoyo para la CMAC CUSCO incluyen: Recursos Humanos. Tecnología de la Información, Gestión del Riesgo, Mercadeo y Comunicación, Reclamos y Finanzas.

La CMAC CUSCO por su pertenencia estatal, debe de cumplir todos los procesos de proveedores de acuerdo a como lo manda el Concejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado CONSUCODE.

Los proveedores son muy importantes para la CMAC CUSCO, debido a lo cuál conocer cuales son sus inquietudes y lo que es más importante conocer sus motivos de insatisfacción, debido a lo cuál se tiene diseñado el proceso para conocer al ISCp. Índice de satisfacción de Proveedores, con el cuál se espera obtener retroalimentación de estos importantes datos.

El departamento de Logística controla el cumplimiento de entrega de bienes o servicios a los proveedores con las notas de ingreso a almacén en la cual se consigna el plazo de entrega en caso que los proveedores incurren en retraso de entrega la CMAC-Cusco penaliza tales actitudes con el formato denominado cobro de Penalidad las mismas que son dispuestas por la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado

Por otra parte también el departamento de Logística Implemento la papeleta de conformidad de entrega de Bien o la Conformidad del Servicio el mismo que sirve para evaluar la calidad de los bienes o servicios entregados por el proveedor, las constancias de conformidad son suscritas entre el proveedor y el almacén o el área usuaria en caso corresponda.

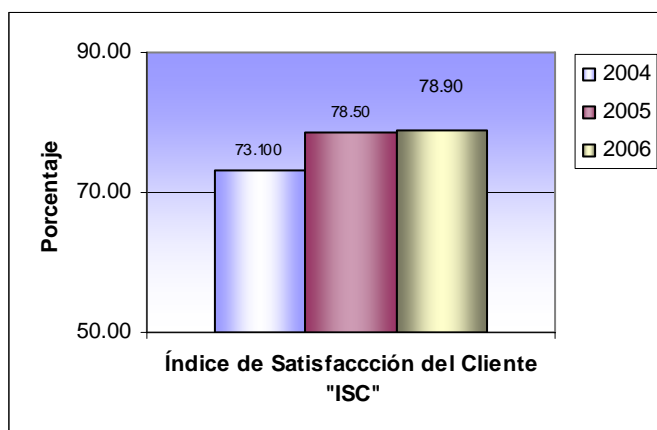
7. Resultados

7.1. Resultados de Orientación hacia El Cliente

Los resultados de la satisfacción de los clientes de la CMAC CUSCO son identificados a través de la medición del Índice de Satisfacción del Cliente (ISC), con el objeto de mejorar la satisfacción de los clientes.

Los clientes son encuestados periódicamente para determinar el nivel de satisfacción con los productos y servicios.

Los resultados proveen una retroalimentación sobre cuan bien la CMAC CUSCO está haciendo las cosas según la mirada de los clientes.

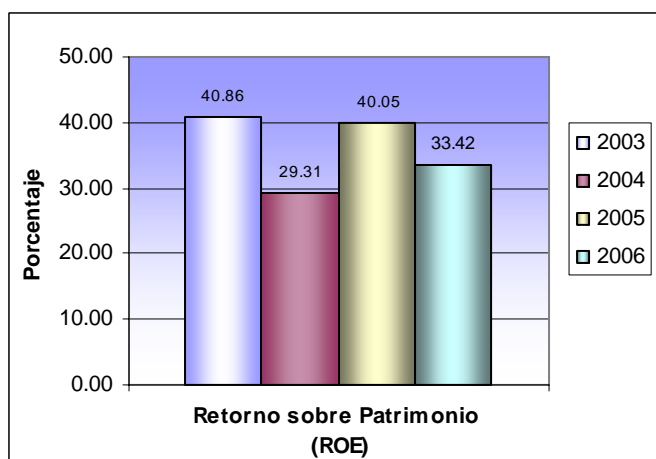


7.2. Resultados de Mercado y Financieros

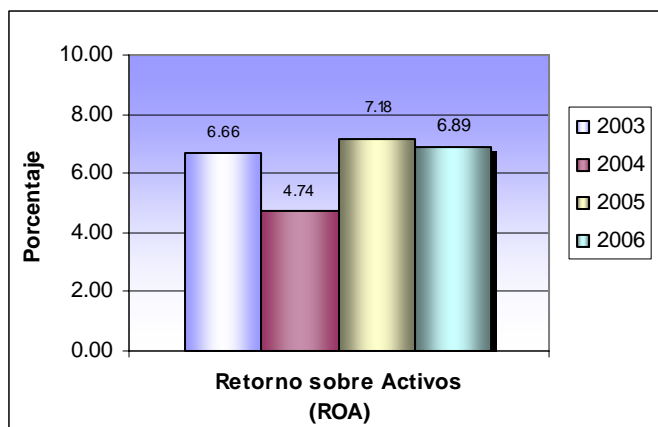
7.2.a. Actualmente, la CMAC CUSCO genera excelentes beneficios y continúa expandiendo y mejorando el negocio a pesar de una competencia mayor.

De acuerdo al ranking de la FEPCMAC la CMAC CUSCO se encuentra en la cuarta posición en captaciones y en quinta posición en colocaciones en el Sistema de Cajas Municipales.

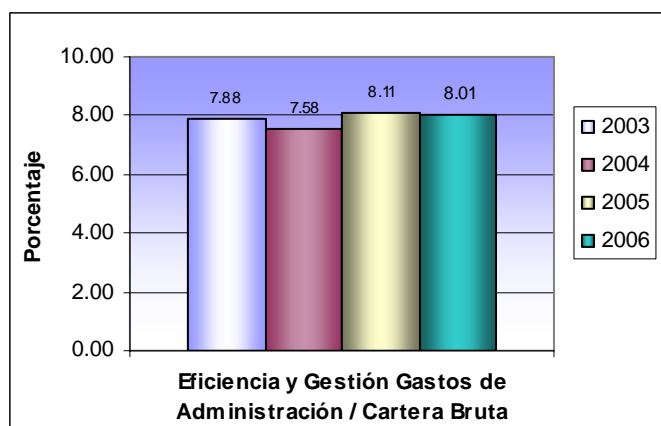
Los datos reflejan las operaciones al finalizar el periodo 2006, como se muestra en los informes de las instituciones reguladoras (SBS y BCR).



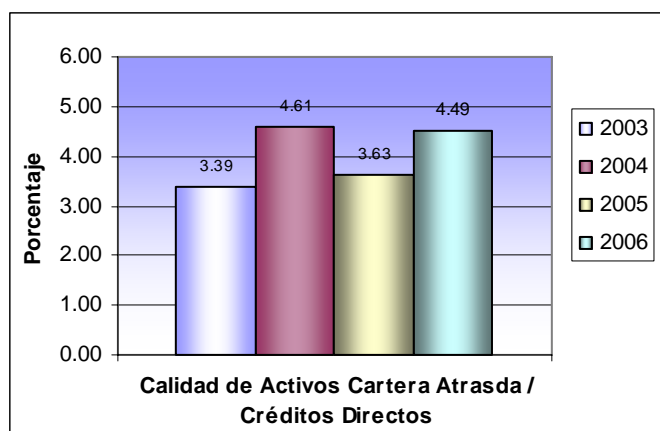
La CMAC CUSCO obtuvo una mejor relación respecto al retorno del activo en comparación al promedio del Sistema de Cajas Municipales.



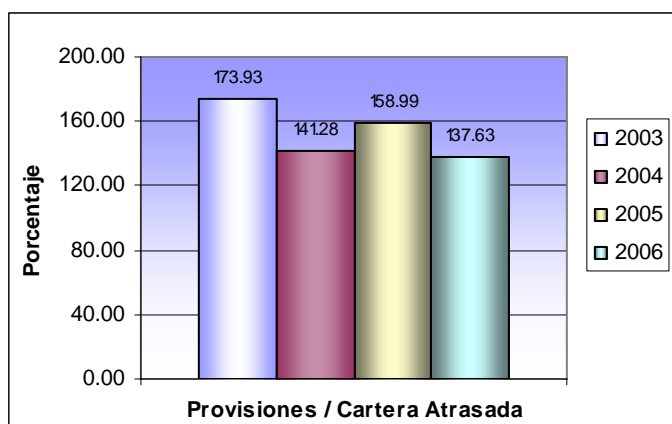
A pesar del mercado competitivo, la eficiencia en la gestión de gastos administrativos muestra un buen manejo de los costos en los tres últimos años.



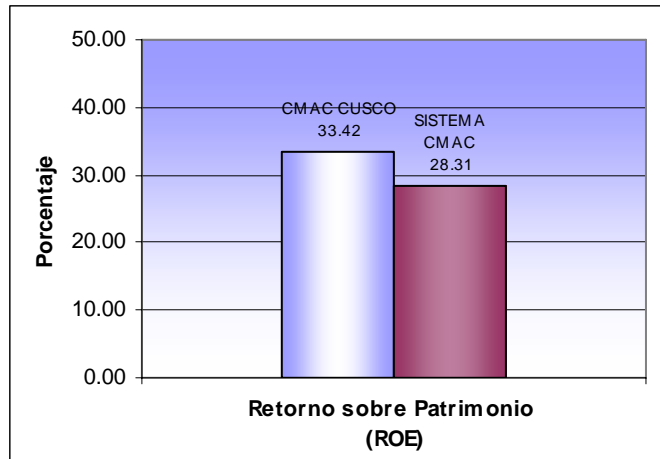
En cuanto a la calidad de la cartera (coeficiente de cartera pesada) por el incremento del volumen operacional de colocación este indicador ha fluctuado en los tres últimos años, aun así se mantiene muy por debajo del promedio respecto al Sistema Financiero Regional.



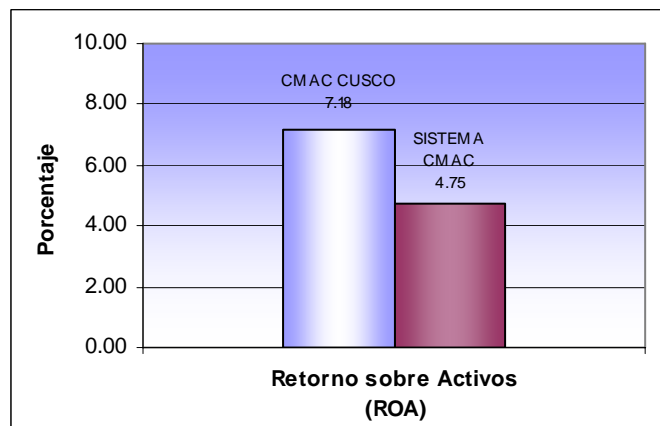
El incremento del volumen operacional ha sido muy favorable a la política de provisiones, mejorando y reduciéndose en los tres últimos años.



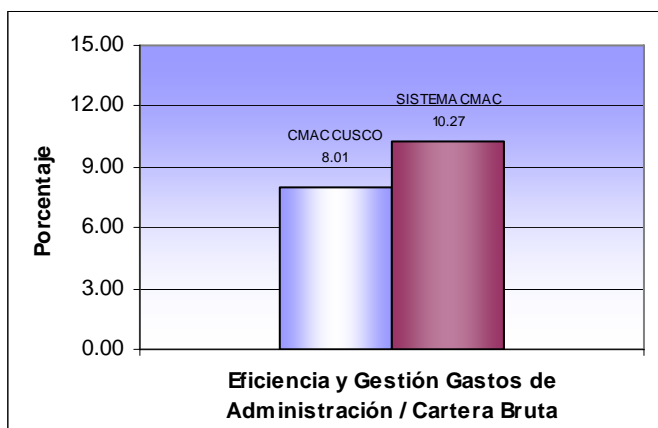
7.2.b. El desempeño de la CMAC CUSCO en el año 2005 en comparación al comportamiento obtenido por el Sistema de Cajas Municipales muestra la amplia diferencia, analizando el indicador de retorno del patrimonio la CMAC CUSCO tiene una diferencia de 5,11 puntos porcentuales en comparación al Sistema CMAC.



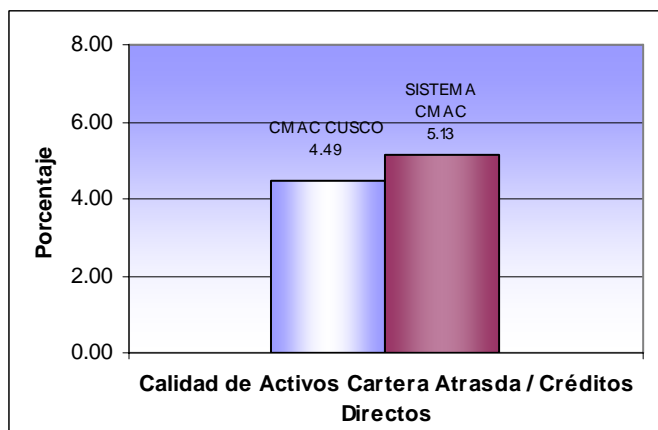
Al cierre del 2006 el retorno sobre activos ascendió a 2.35 puntos porcentuales, mientras que el Sistema CMAC registró 4.75 por ciento.



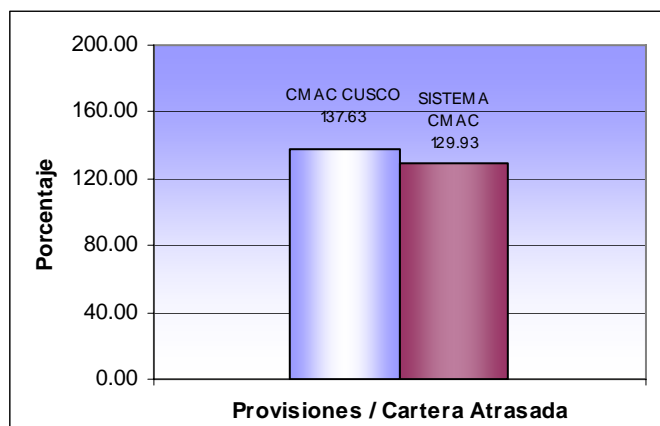
El manejo de los costos administrativos es un punto muy importante en la gestión de la organización, es por ello que la CMAC CUSCO lleva este indicador muy bien controlado, el crecimiento empresarial va de la mano con el crecimiento organizacional (incremento de trabajadores), la CMAC CUSCO ha sabido mantener este indicador en 2,26 puntos porcentuales por debajo del promedio registrado por el Sistema CMAC.



El manejo de la salud de la Cartera de la CMAC CUSCO es uno de los puntos prioritarios en la gestión del desempeño crediticio, el crecimiento en las colocaciones que tiene la CMAC CUSCO hace que el manejo del coeficiente de cartera pesada tenga un mejor control y al 31 de diciembre del 2006 este indicador se ubicó 0.64 puntos porcentuales por debajo del promedio registrado por el Sistema CMAC.



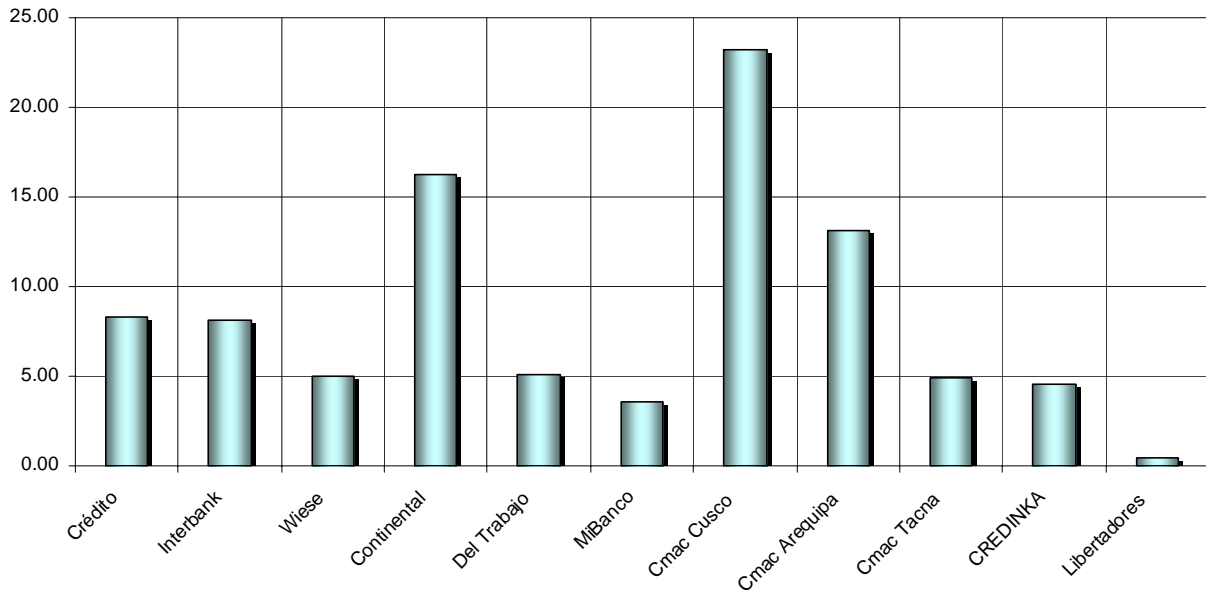
La política de provisiones de la CMAC CUSCO es estricta, es por ello que este indicador supera en 7.70 puntos porcentuales al registrado por el Sistema de CMAC.



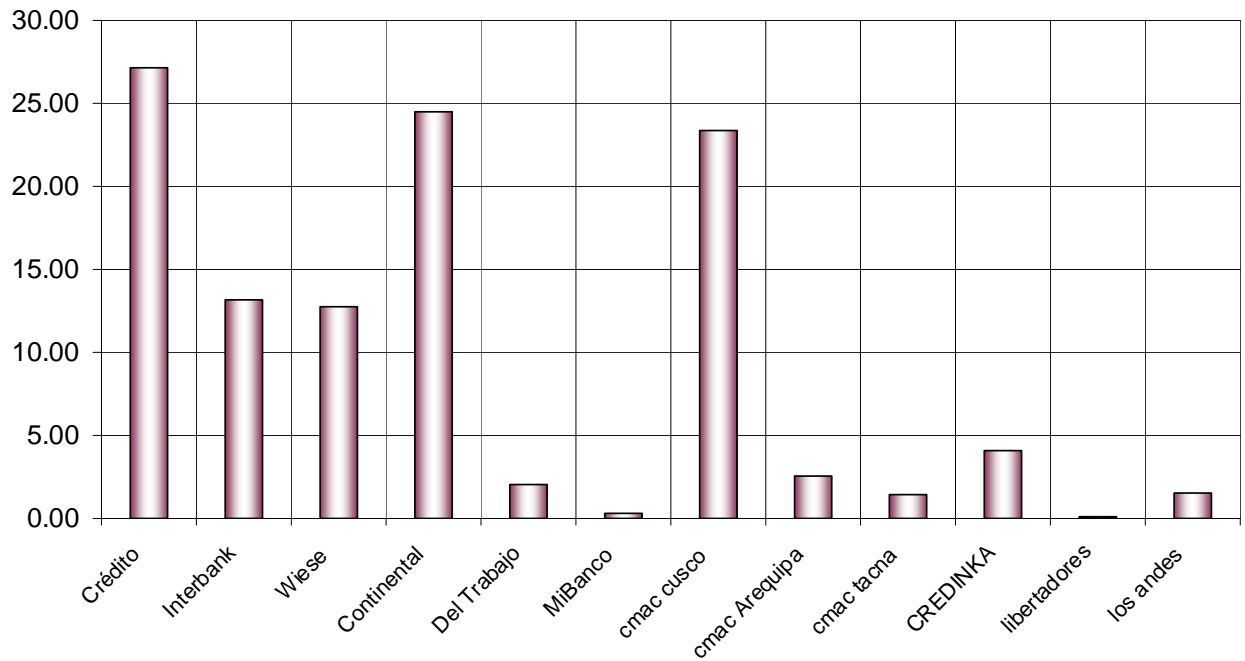
La CMAC CUSCO es la primera institución financiera en la región del Cusco muy por encima de los Bancos y otras Instituciones financieras, a diciembre del 2006 registró 243 Millones de Nuevos Soles en Captaciones y 246 Millones de Nuevos Soles en Colocaciones.

Es importante destacar que la CMAC CUSCO esta ubicada en captaciones y colocaciones, por encima de los bancos considerados a nivel nacional como los más sólidos, esta participación de mercado es un reflejo que los clientes y público en general ven a la CMAC CUSCO como una entidad financiera sólida y segura, en la que pueden confiar sus ahorros; esta participación de mercado no se repite en ningún departamento del Perú donde una Caja Municipal originaría del departamento que pertenece al sistema No bancario, haya desplazado a una entidad del Sistema Bancario

**PARTICIPACION DE MERCADO 2006
COLOCACIONES A NIVEL REGIONAL**



**PARTICIPACION DE MERCADO 2006
CAPTACIONES A NIVEL REGIONAL**



La CMAC CUSCO de acuerdo a la clasificadora de riesgos Micro Rate, es la primera institución financiera latinoamericana con mayor productividad (9%), lo que demuestra un buen manejo gerencial.



El Banco Interamericano de Desarrollo BID, reconoció en el Premio a la Excelencia en Microfinanzas a CMAC CUSCO por estar dentro de las tres primeras empresas microfinancieras a nivel sudamericano.



BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

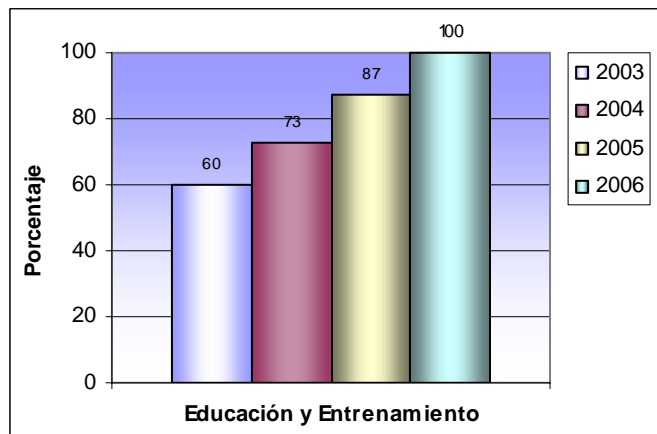
El 2006 significó para la CMAC CUSCO el reconocimiento a su esfuerzo por adoptar un modelo de calidad y plasmarlo con resultados, es así que el CDI reconoció este esfuerzo otorgando la medalla de plata a nuestra institución.



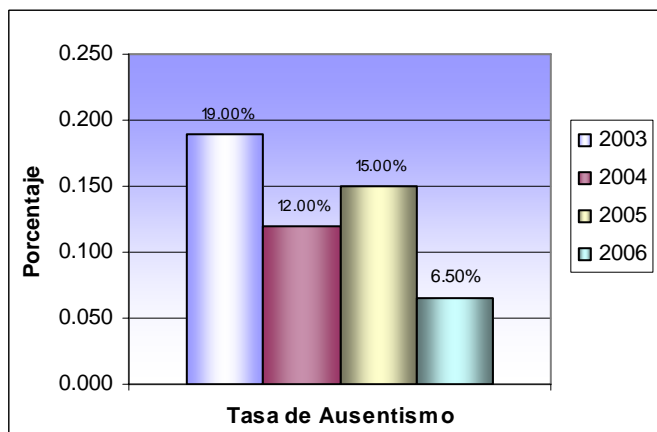
Resultados de Recursos Humanos

La capacitación y el entrenamiento de los colaboradores son factores claves en la creación de una cultura centrada en el servicio al cliente. Los colaboradores asisten a sesiones de entrenamiento y capacitación durante todo el año, contándose para este objetivo con plan de capacitación, en promedio el presupuesto destinado a la capacitación y entrenamiento de los colaboradores asciende a 1,25 por ciento del total del presupuesto.

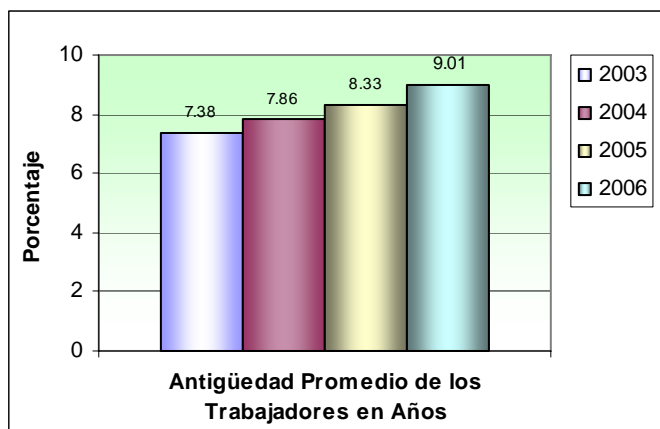
La CMAC CUSCO cree que los dos factores importantes para alcanzar la satisfacción y retención de los colaboradores. Primero los colaboradores necesitan un alto nivel de confianza y deben creer en la capacidad de liderazgo para dirigir la organización y segundo, ellos necesitan un alto nivel de confianza en otras personas para sentirse integrantes de un equipo y cooperar en que un trabajo sea hecho, complementario a esto es la capacitación y entrenamiento que reciben todos los colaboradores, el año 2006 se cumplió con el 100% de las capacitaciones programadas.



La CMAC CUSCO también controla la tasa de ausentismo. Este indicador es un indicio del Clima Laboral, aun que no lo refleja totalmente, informa sobre las condiciones laborales e identificación con el trabajo, el 2006 se tuvo la menor tasa de ausentismos de los últimos 4 años.

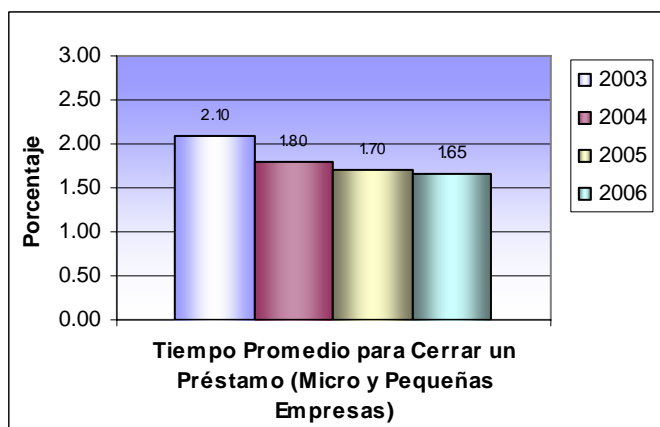


La CMAC CUSCO tiene como política de captación de personal el contratar personal joven con un promedio de edad de 30 años, es así que el promedio de antigüedad de los colaboradores esta en función de los años de antigüedad de la CMAC Cusco.



7.3. Resultados de la Eficiencia Organizacional

La CMAC CUSCO con el objeto de servir al cliente, tiene una política crediticia de acuerdo a las necesidades de los clientes, es por ello que el tiempo necesario para cerrar un préstamo es muy importante, ya que la mayoría de clientes son micro y pequeños empresarios dedicados al sector comercial, en los últimos cuatro años el tiempo para cerrar un préstamo ha ido disminuyendo considerablemente.



Otro punto importante en el desempeño organizacional es el tiempo promedio necesario para el cierre de los libros contables y así poder evaluar los resultados obtenidos al cierre de cada mes al igual que al final de cada periodo, este indicador se ha mantenido constante en los últimos tres años.

