

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



**“APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA LEAN MANUFACTURING
PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN UN BANCO DEL
SECTOR PRIVADO”**

INFORME DE SUFICIENCIA

Para optar el Título Profesional de

Ingeniero Industrial

Luz Maribel Salazar Hidalgo

Lima - Perú

2013

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis Padres, Abel y Magna

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mis hermanos Richard, Christian y Mary.

Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

A mi asesora, por su constante apoyo intelectual y durante el desarrollo de mi tesis.

INDICE

DESCRIPTORES TEMÁTICOS	5
RESUMEN EJECUTIVO	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO I: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	8
1.1 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL	8
1.1.1. Historia de la Empresa	8
1.1.2. Organización	11
1.1.3. Servicios	13
1.1.4. Clientes	14
1.1.5. Competencia	14
1.1.6. Procesos	16
1.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	21
1.2.1 Las Cinco Fuerzas de Porter	21
1.2.2 Misión	22
1.2.3 Visión	22
1.2.4 Matriz FODA	22
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	23
2.1 ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS	23
2.1.1 Implementación de Lean Manufacturing en la zona de cambio de moldes en una Empresa fabricante de Neumáticos	23
2.2 BASES TEÓRICAS	24
2.2.1 Historia del Lean Manufacturing	24
2.2.2 ¿Qué es el Lean Manufacturing?	26
2.2.3 Principios del Lean Manufacturing	29

2.2.4	Herramientas y Técnicas de Lean Manufacturing.....	30
2.2.5	Las cuatro categorías de Toyota: La cultura detrás del Sistema de producción Toyota.....	34
CAPITULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES		36
3.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	36
3.1.1	Definición del problema	36
3.1.2	Justificación e importancia de la investigación	38
3.2	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	38
3.2.1	Alternativa 1: Optimizar el proceso de otorgamiento de Préstamos Personales empleando la metodología Lean Manufacturing	38
3.2.2	Alternativa 2: Tercerización del Centro de Procesamiento de Préstamos Personales (CPPP).....	39
3.3	SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN.....	40
3.3.1	Identificación de los criterios de selección.....	40
3.3.2	Determinación de pesos de los criterios.....	40
3.3.3	Modo de calificación.....	41
3.3.4	Comparación de alternativas	41
3.1	TOMA DE DECISIONES	42
3.1.1	Delimitación del proyecto.....	42
3.1.2	Objetivos del proyecto.....	43
3.2	ESTRATEGIAS ADOPTADAS	43
3.2.1	Etapa de inicio.....	44
3.2.2	Etapa de planificación	53
3.2.3	Etapa de ejecución	55
3.2.4	Etapa de implementación	56
3.2.5	Etapa de post implementación.....	56

CAPITULO IV: ANÁLISIS BENEFICIO-COSTO	57
4.1 SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	57
4.1.1 Mejoras en el pre calificador de préstamos personales	57
4.1.2 Mejoras en la valija virtual	57
4.1.3 Automatización de formularios de solicitudes de crédito	57
4.1.4 Verificación laboral telefónica y verificación domiciliaria.....	57
4.1.5 Gestor en la punta para FFVV en provincias.....	58
4.1.6 Impresión y copia segura de documentos.....	58
4.2 EVALUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	59
4.3 RESULTADO DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA.....	63
CONCLUSIONES	65
GLOSARIO DE TÉRMINOS	67
BIBLIOGRAFÍA	68
ANEXOS	69

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

Lean Manufacturing

Sistema Kaizen

Préstamos Personales

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe tiene como objetivo mejorar la calidad de servicio en un banco del sector privado aplicando la metodología Lean Manufacturing.

El Sistema Bancario implica mucha transparencia y un manejo preciso y eficiente de las operaciones, pero sobretodo responsabilidad y compromiso. En este se opera directamente con el presupuesto de los ciudadanos del país, por ello es bastante delicado mantenerse en el mercado, puesto que la rentabilidad de cada Banco significa también la estabilidad económica y buenas inversiones de la gente. Sin embargo se puede destacar la estabilidad lograda a pesar de la crisis financiera internacional y de los efectos que ésta ha tenido sobre la economía con el cliente.

En el marco de este contexto se aplicó la metodología Lean Manufacturing al proceso de Otorgamiento de Préstamos Personales, realizando un estudio de punta a punta, desde la gestión de venta hasta el desembolso del préstamo. Se identificaron oportunidades de mejora las cuales fueron implementadas y monitoreadas, obteniendo un proceso eficiente y con tiempos más competitivos.

INTRODUCCIÓN

El Sistema Bancario peruano se desarrolla bajo un contexto de incertidumbre y aversión al riesgo debido a la situación económica internacional dada, la crisis de deuda de la eurozona y a las señales de desaceleración de las economías emergentes.

Sin embargo hay que destacar que la economía peruana ha venido creciendo impulsada por el dinamismo de la construcción y las importaciones y con ella los créditos bancarios peruanos también han mostrado un crecimiento considerable, especialmente los créditos de mediana empresa, consumo e hipotecarios. La concentración del sector es alta, los cuatro bancos más grandes (Banco de Crédito, Banco Continental, Scotiabank e Interbank) representan el 83% de los créditos bancarios.

Los créditos de consumo representan el tercer principal componente de la cartera de créditos directa, con una participación de 18%, al registrar un monto de S/.24,748 MM a Junio del 2012, cifra superior en 20% a Junio 2011.

Bajo este escenario la competencia cada vez se muestra más agresiva, ofreciendo a los clientes tiempos de respuesta mucho menores a los ofrecidos actualmente por el banco y más competitivos en el mercado.

El presente trabajo de estudio busca mejorar la calidad de servicio a los clientes, empleando la metodología Lean Manufacturing, de tal forma que se obtenga un proceso óptimo con tiempos de respuesta más competitivos.

CAPITULO I:

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

1.1.1. Historia de la Empresa

En diciembre del 2005, el accionista mayoritario del ex-Banco Wiese Sudameris, firmó un acuerdo para la transferencia de aproximadamente 78% de la participación del Grupo Intesa a The Bank of Nova Scotia (BNS). Como consecuencia de dicha transacción, y teniendo en cuenta que BNS era accionista del Banco Sudamericano, el Banco Wiese Sudameris se fusionó con el Banco Sudamericano, por las exigencias legales peruanas en el sentido de que un accionista con más del 5% sólo puede participar en el accionariado de una institución financiera.

En abril del 2006, el Banco Wiese Sudameris y el Banco Sudamericano integraron sus operaciones, este último aportó un bloque patrimonial compuesto por activos, pasivos, derechos, obligaciones y relaciones contractuales. En Mayo del 2006 se concretó la combinación de ambas instituciones en una sola Scotiabank Perú.

Un par de años después, en mayo del 2008, el Grupo Scotiabank Perú, del acuerdo con el Grupo Intesa, adquirió el resto de la participación

accionaria de esta última, incrementando su participación directa e indirecta de 78% al 98% aproximadamente.

Así es como el Grupo Scotiabank Perú forma parte de The Bank of Nova Scotia (BNS) con sede en Toronto (Canadá), una de las instituciones financieras más importantes de Norteamérica y el banco canadiense con mayor presencia y proyección internacional.

Hoy en día, Scotiabank opera en más de 55 países, lo que la posiciona bien en zonas geográficas sólidas y con oportunidades de negocios, como en Canadá, el resto del continente americano y en Asia.

Norteamérica

- Canada, Estados Unidos, México

Centroamérica y Sudamérica

- Belice, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Guyana, Nicaragua, Panamá, Perú, Uruguay, Venezuela.

El Caribe

- Anguila, Antigua y Barbuda, Aruba, Bahamas, Barbados, Bonaire, Cuba, Curazao, Dominica, Granada, Haití, Islas Caimán, Islas Turcas y Caicos, Islas Vírgenes Británicas, Islas Vírgenes Estadounidenses, Jamaica, Puerto Rico, República Dominicana, San Eustaquio, San Kitts y Nevis, San Martín, San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía, Trinidad y Tobago.

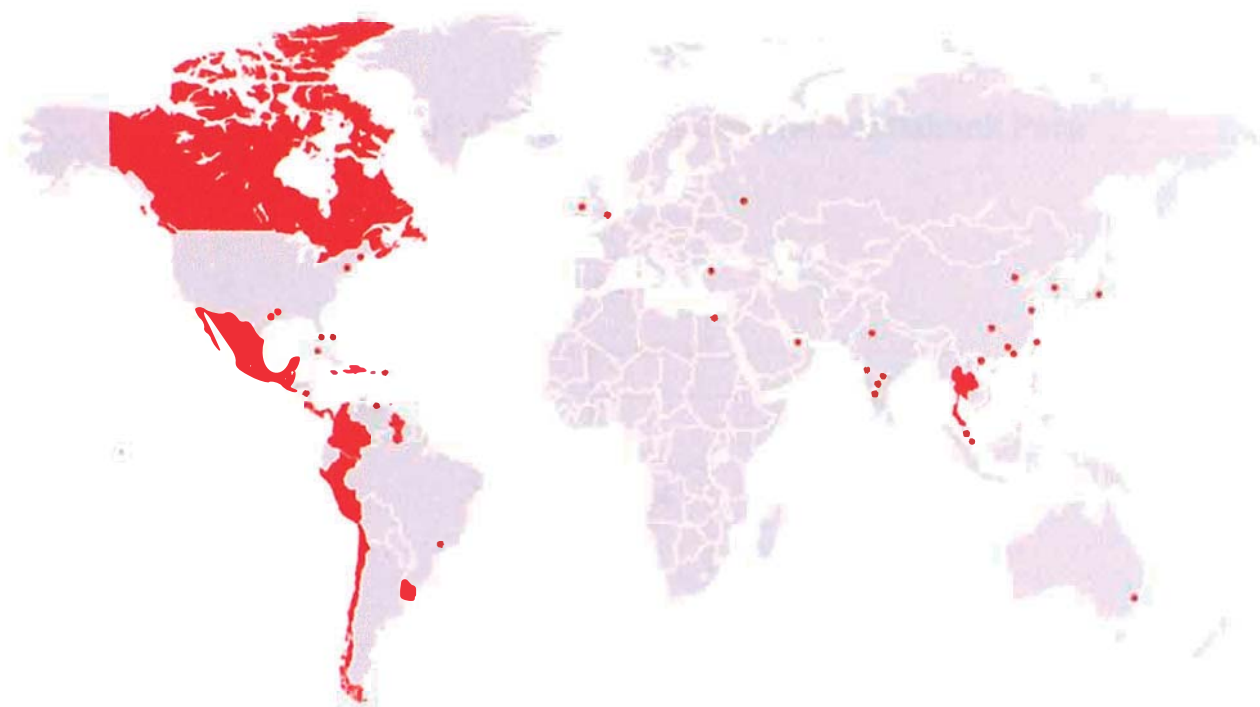
Europa y Medio Oriente

- Egipto, Emiratos Arabes Unidos, Irlanda, Reino Unido, Rusia, Turquía.

Asia y el Pacífico

- Australia, China, Corea (República de), India, Japón, Malasia, Región Administrativa Especial de Hong Kong - República Popular de China, Singapur, Tailandia, Taiwán, Vietnam.

Figura N° 01: Oficinas y Sucursales en todo el mundo



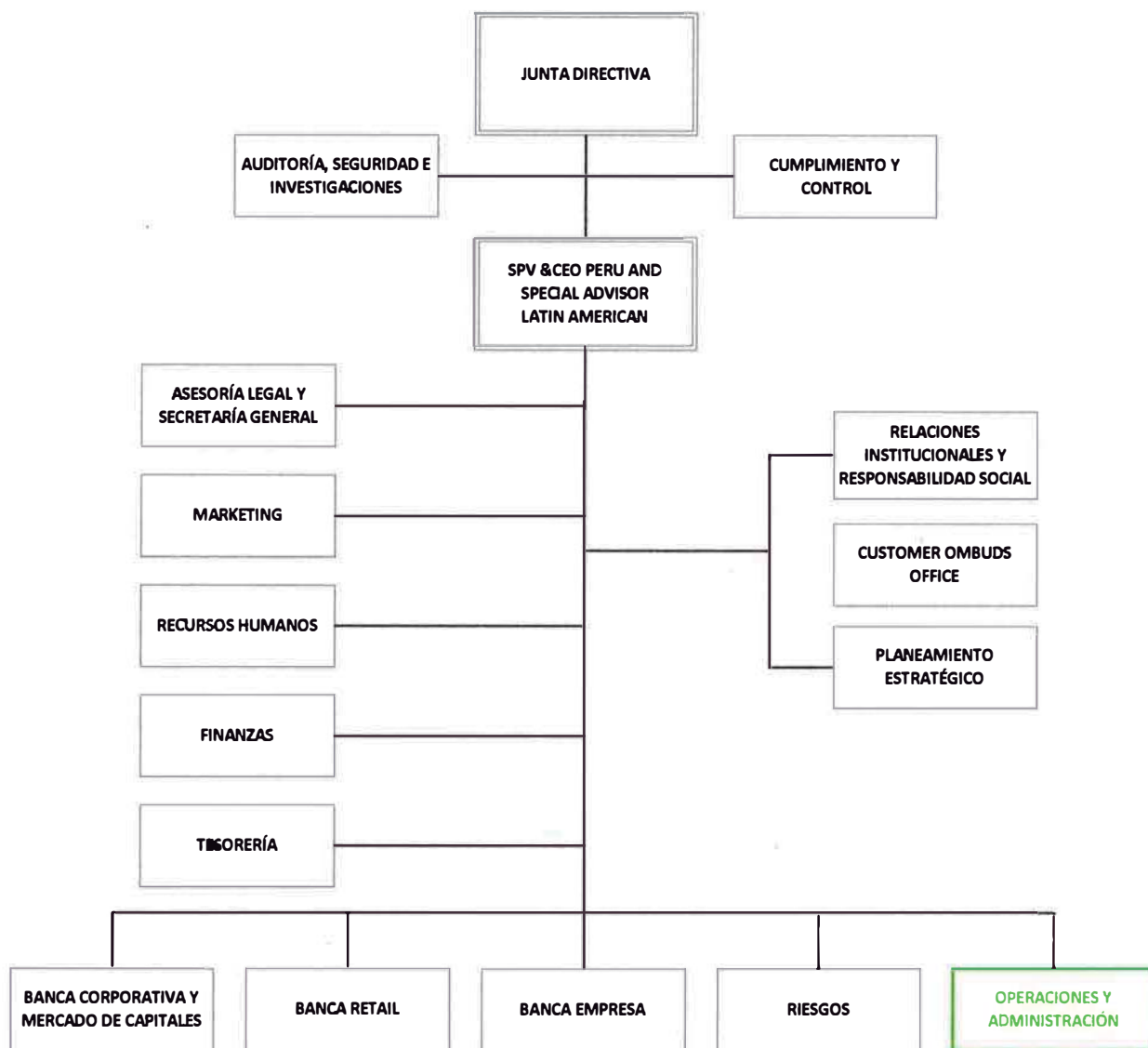
Fuente: Empresa

Elaboración: Empresa

- ✓ Las áreas en rojo indican una gama completa de servicios de banca corporativa, comercial, financiamiento del comercio internacional y banca personal.
- ✓ Las áreas con un punto rojo indican operaciones de banca corporativa y de inversión global, o de mercado de capitales, oficinas de representación de Scotiabank o un banco afiliado, u operaciones de gestión de inversiones o de banca personal con menos de 10 sucursales.

1.1.2. Organización

Esquema N° 01: Organigrama General Scotiabank Perú



Fuente: Empresa

Elaboración: Empresa

Esquema N° 02: Organigrama Operaciones y Administración



Fuente: Empresa

Elaboración: Empresa

1.1.3. Servicios

Scotiabank ofrece todos los servicios de banca, tanto en operaciones directas, como indirectas segmentado por tipo de cliente (ver Anexo N° 1). Los créditos de banca personal son otorgados al 82% del total de clientes activos del banco.

A partir de los clientes pasivos, personas naturales que forman parte de la banca retail, se captan alrededor de 35.53% de las captaciones del banco.

<input type="checkbox"/> Productos Activos	<input type="checkbox"/> Productos Pasivos
<input type="checkbox"/> Créditos de consumo libre disponibilidad.	<input type="checkbox"/> Depósitos de ahorro
<input type="checkbox"/> Créditos de consumo revolventes (Tarjetas de crédito afiliadas a las redes Visa y MasterCard)	<input type="checkbox"/> Cuentas de pago de planillas
<input type="checkbox"/> Créditos Hipotecarios (con fondos propios o del programa Mi Vivienda)	<input type="checkbox"/> Cuentas a plazo
<input type="checkbox"/> Créditos Vehiculares	

1.1.4. Clientes

Las operaciones del Scotiabank se dividen en cuatro segmentos:



1.1.5. Competencia

El Sector Financiero está diversificado, ya que para satisfacer las necesidades de las personas existen varias opciones como lo son las Instituciones bancarias, las financieras y demás empresas e instituciones de derecho público o privado autorizadas por la SBS.

En el sistema bancario peruano, los 4 principales bancos son BCP, BBVA Banco Continental, Scotiabank Perú e Interbank. Estos bancos se dirigen a los mismos tipos de clientes y ofrecen servicios similares, por lo que se consideran competidores directos.



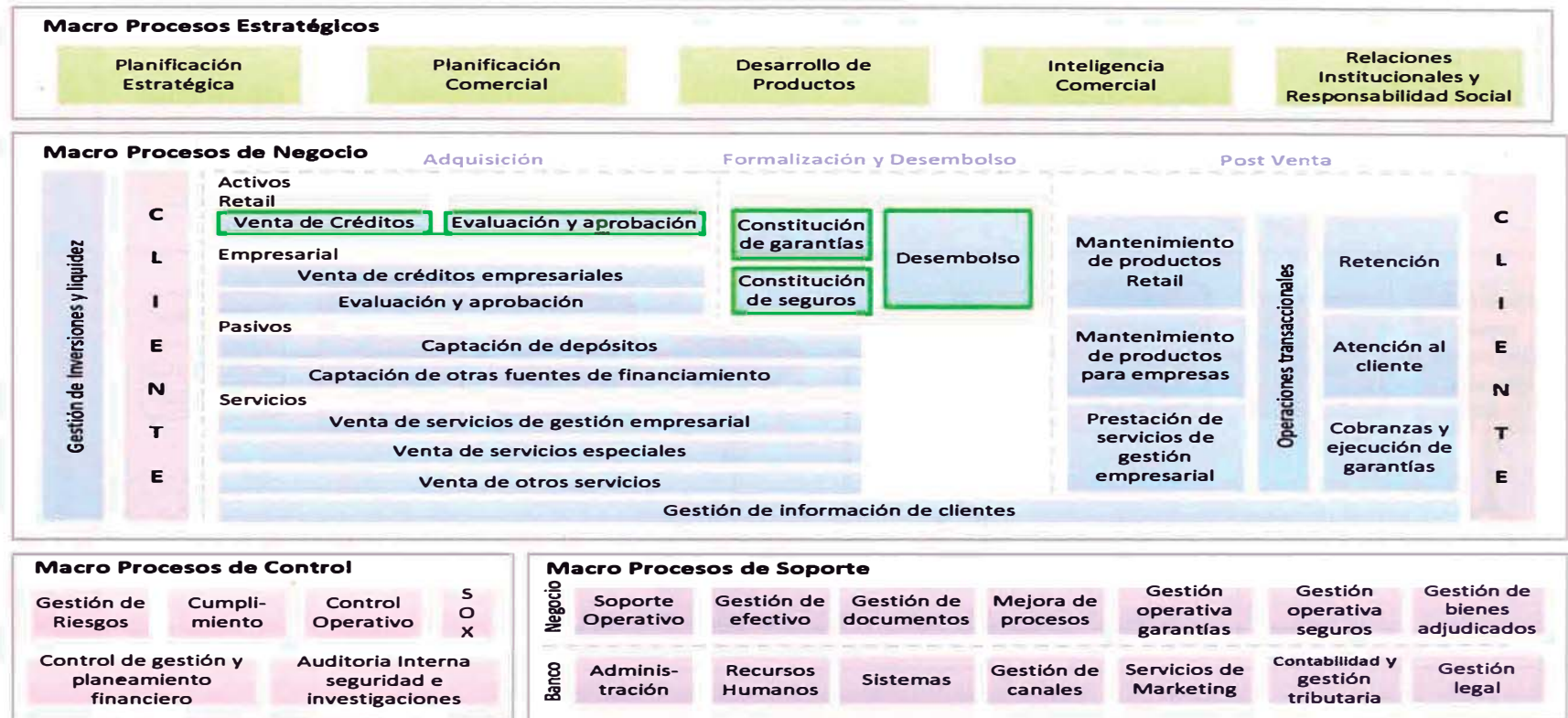
A pesar del mayor número de bancos en el sistema, aún se presenta una fuerte concentración de estos grandes bancos, los cuales concentran el 83.03% de los créditos y el 84.84% de los depósitos del sistema bancario. La mayor competencia en el mercado permitirá reducir estos porcentajes.

El BIF, el Banco Financiero Mi Banco y HSBC también son competidores importantes pero se dirigen a un público más reducido y de mayor especialización.

Se puede concluir que el grado de rivalidad es medianamente alta, ya que si bien el número de competidores iguales en esta industria no es grande, la rivalidad existe, prueba de ello son las definiciones de las tasas competitivas y nuevos productos.

1.1.6. Procesos
1.1.6.1 Macro proceso

Esquema Nº 03: Mapa de Procesos

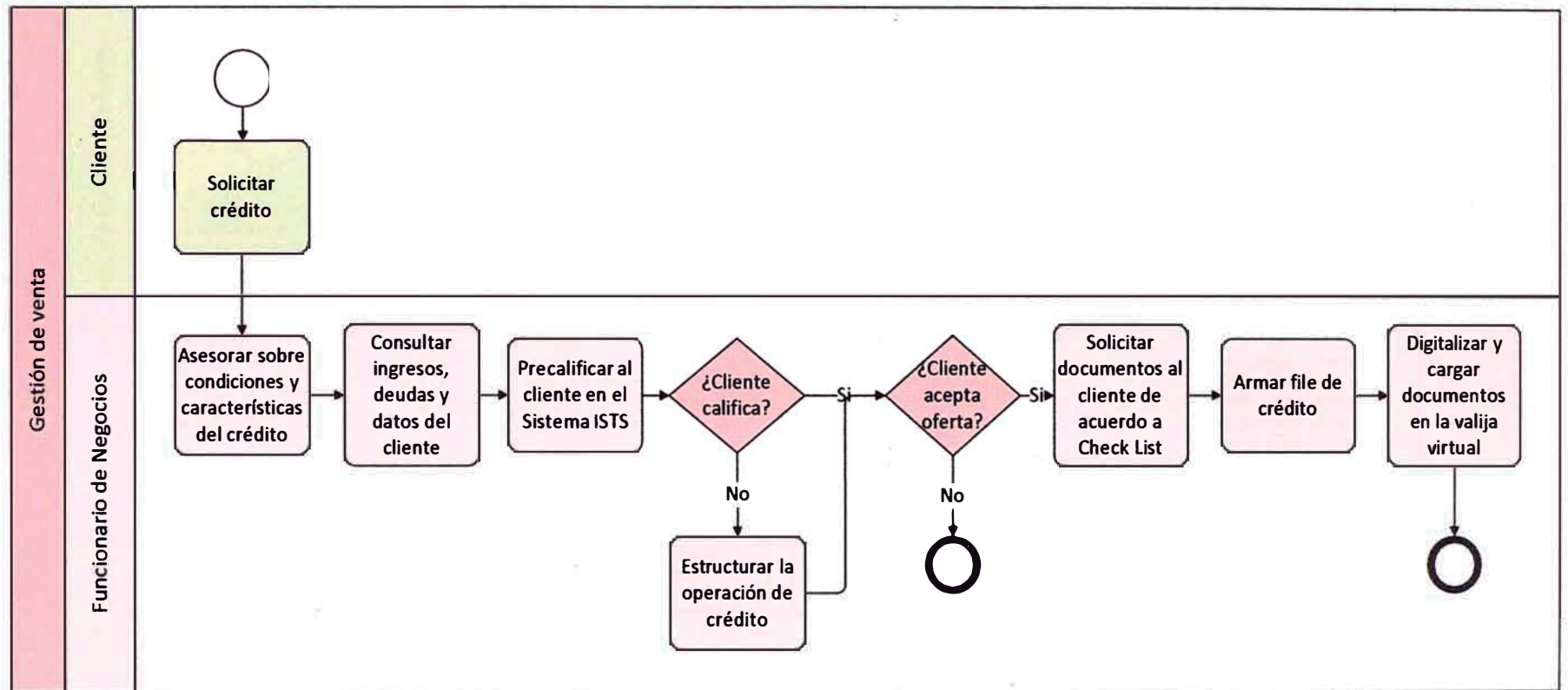


Fuente: Empresa

Elaboración: Empresa

1.1.6.2 Proceso Gestión de Ventas

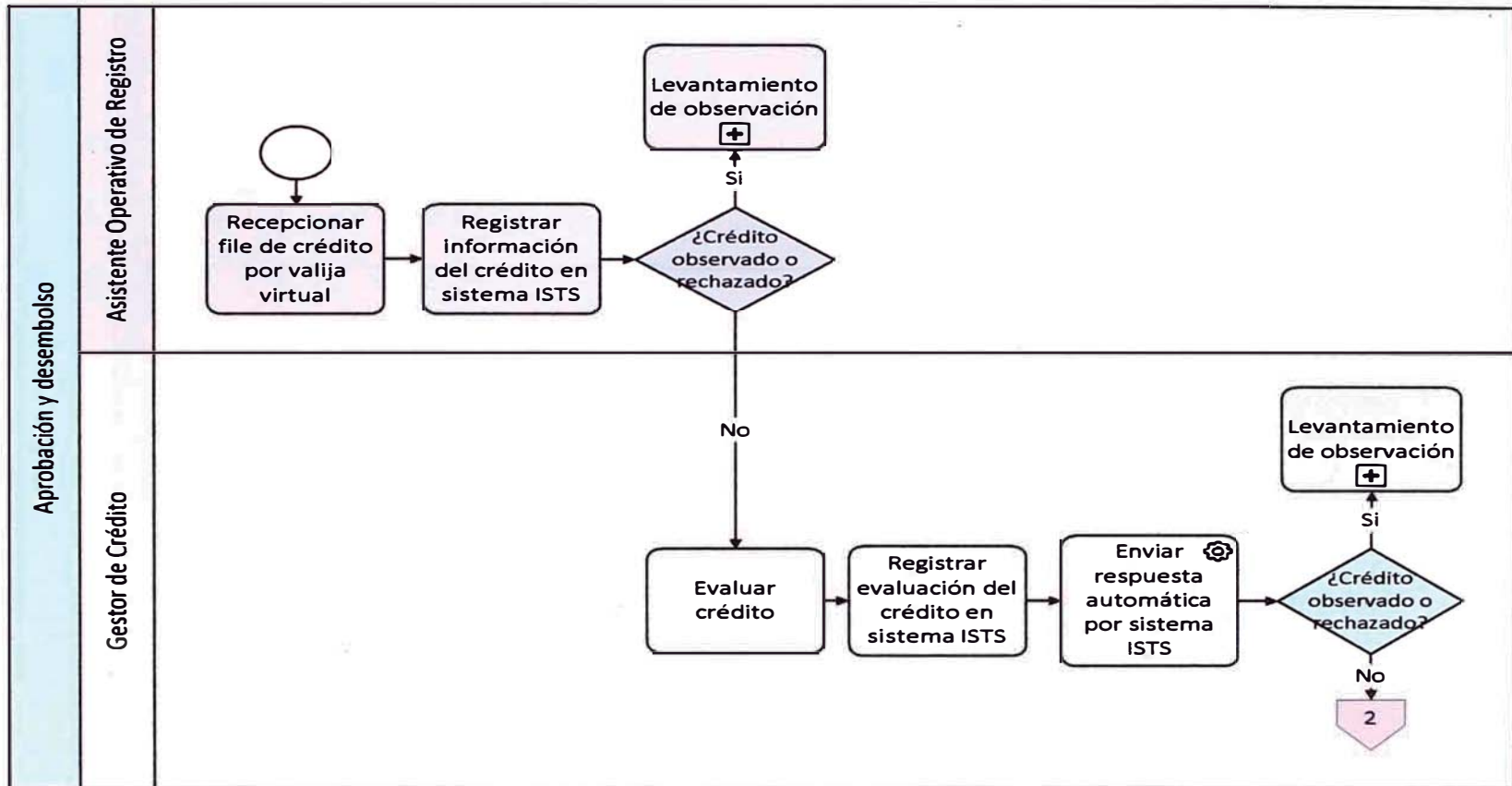
Esquema N° 04: Diagrama de Proceso de Gestión de Venta



Fuente: Empresa
Elaboración: Propia

1.1.6.3 Proceso Aprobación y Desembolso

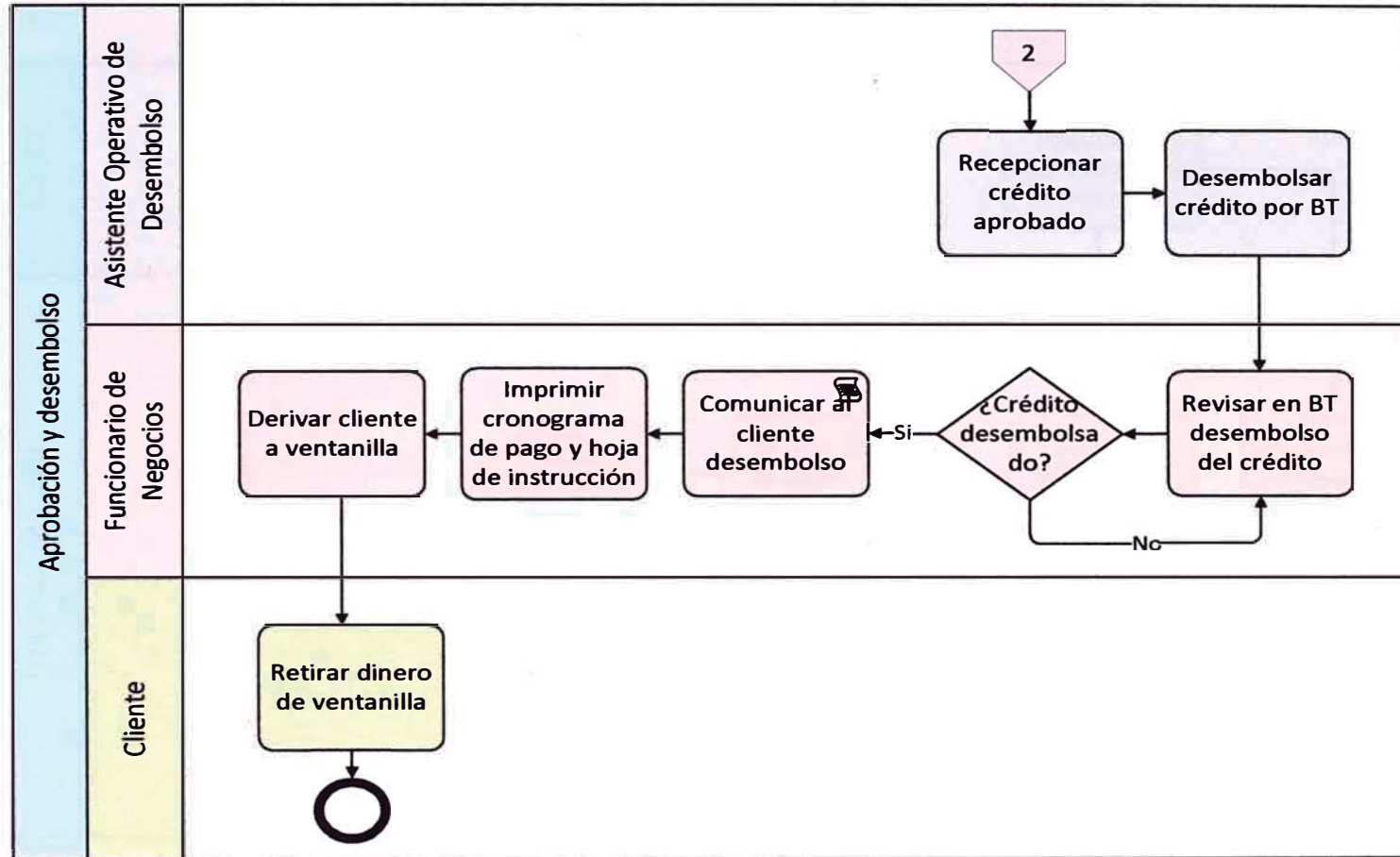
Esquema N° 05: Diagrama de Proceso de Aprobación y Desembolso



Fuente: Empresa

Elaboración: Propia

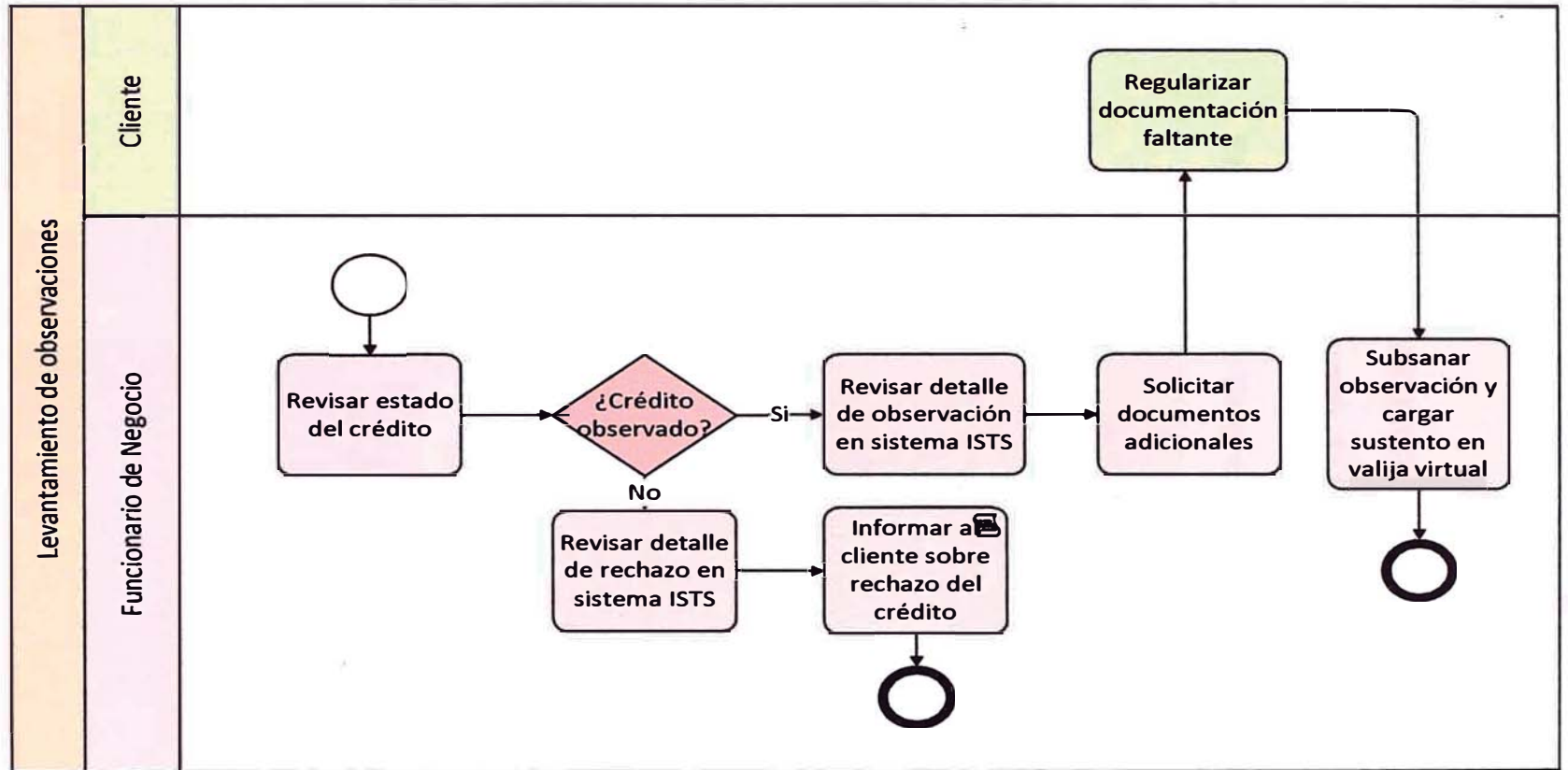
Esquema N° 06: Diagrama de Proceso de Aprobación y Desembolso



Fuente: Empresa
Elaboración: Propia

➤ Sub proceso Levantamiento de Observaciones

Esquema N° 07: Diagrama de Proceso de Levantamiento de Observaciones

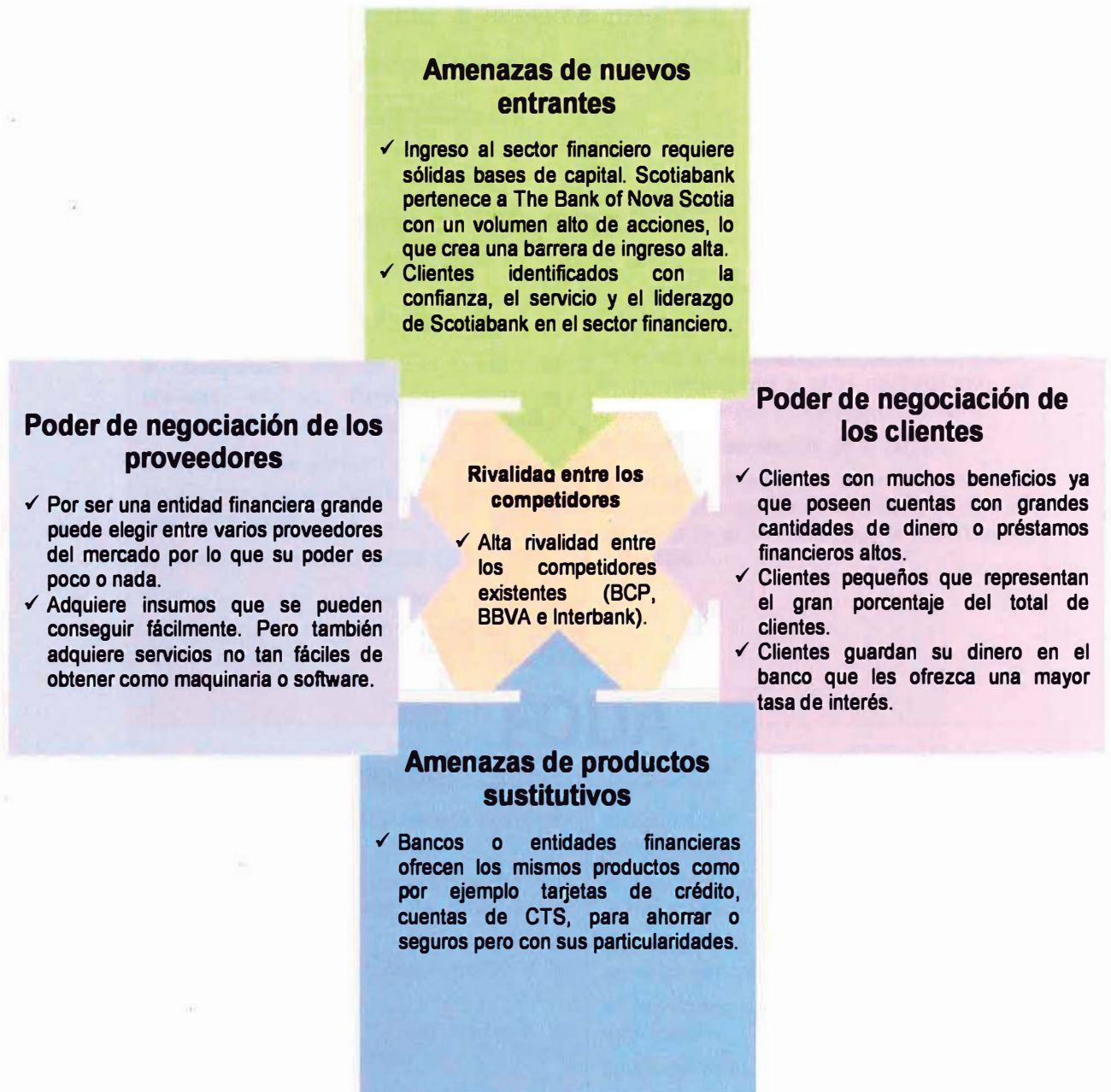


Fuente: Empresa
Elaboración: Propia

1.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.2.1 Las Cinco Fuerzas de Porter

Esquema N° 08: Diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Empresa

Elaboración: Propia

1.2.2 Misión

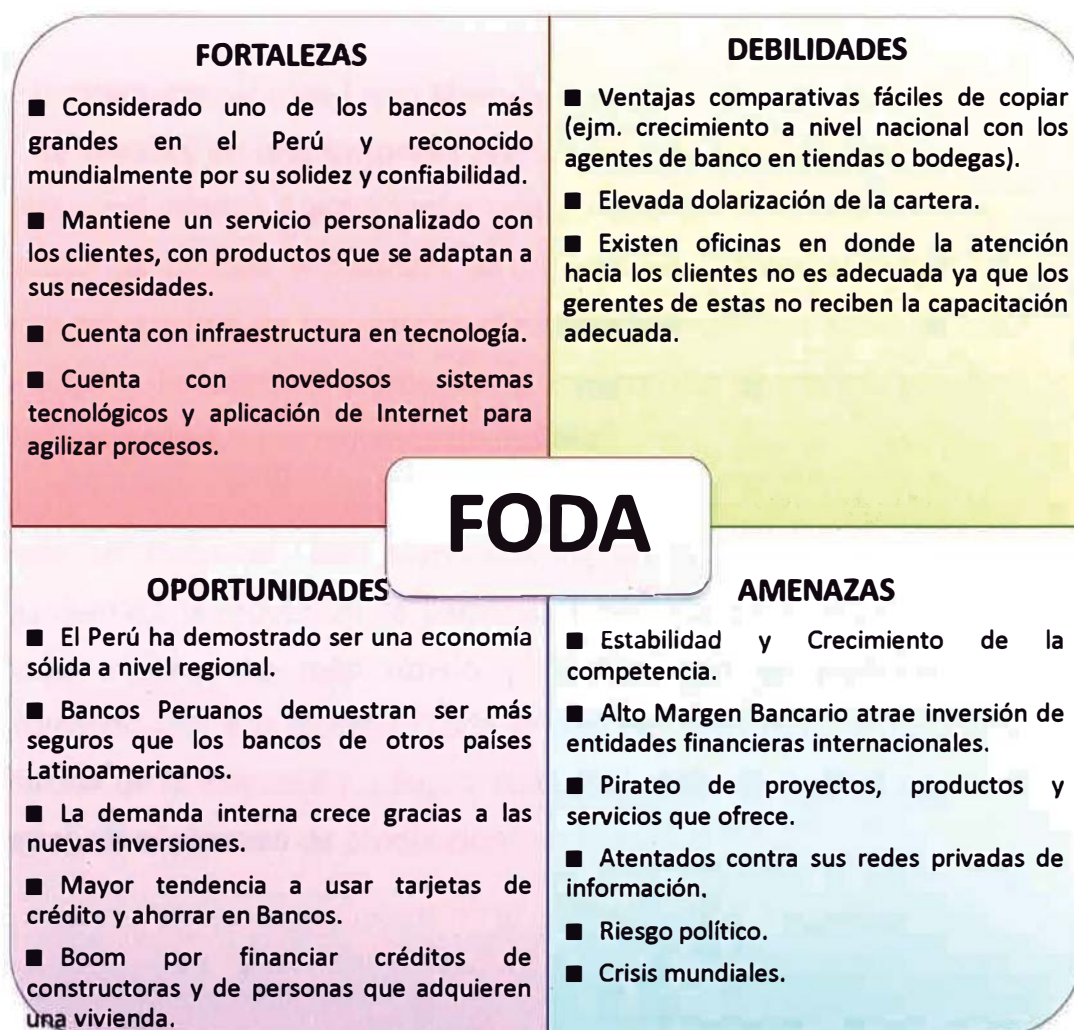
Atender a nuestros clientes con una cultura de servicio total, enfocada en la persona, utilizando nuestra experiencia y conocimiento para ofrecerles soluciones financieras que los ayuden a alcanzar sus metas.

1.2.3 Visión

Ser los mejores en ayudar a nuestros clientes a mejorar su situación financiera, comprometiéndonos a proporcionarles soluciones relevantes a sus necesidades específicas.

1.2.4 Matriz FODA

Esquema N° 09: Matriz FODA



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

2.1.1 Implementación de Lean Manufacturing en la zona de cambio de moldes en una Empresa fabricante de Neumáticos

El objetivo del informe fue presentar una propuesta de mejora al proceso de cambio de moldes y bladders en el área de Vulcanización de una empresa fabricante de neumáticos mediante la implementación de Lean Manufacturing buscando incrementar el PerfectTurn de presas y reducir los Tiempos perdidos por cambios de moldes¹.

La implementación de Lean Manufacturing en la Zona de Cambio de Moldes permitió la reducción de personal, tener una zona de trabajo más ordenada un proceso más rápido y flexible, con un personal más comprometido con sus labores. Todo lo descrito contribuyó a mejorar la rentabilidad de la empresa y a seguir buscando cada día nuevos objetivos de mejora en el proceso de producción².

¹ Mallqui Heredia, Víctor Hugo, Implementación de Lean Manufacturing en la zona de cambio de moldes en una Empresa fabricante de Neumáticos, Perú, IS.1620, 2009, Pág. 4.

² loc.cit.

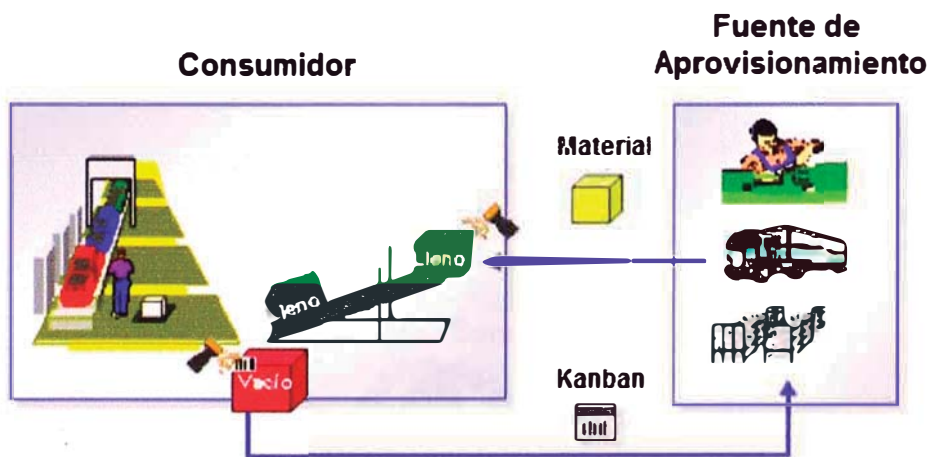
2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Historia del Lean Manufacturing

La historia inicia con Sakichi Toyoda, visionario e inventor. En 1894, inició la fabricación de telares manuales, los cuales eran baratos pero requerían de mucho trabajo. Su deseo era crear una máquina que pudiera tejer la tela, intentando una y otra vez, logró conseguirlo. Realizando este trabajo, de prueba error; generó la base del Toyota Way, el genchi genbutsu (Ir/Observar/Entender)³.

Más tarde se construyó Toyota con la filosofía Sakichi Toyoda, pero con otras innovaciones. Sus ideas fueron influidas por sus visitas a la planta Ford en Michigan, así como por el sistema de supermercados americanos ("sistema jalar"). Cuando, en el sistema de producción Toyota, el inventario de seguridad estaba a su nivel mínimo, se mandaba una señal para resurtir las partes (conocido como kanban) justo a tiempo.⁴

Figura 02: Sistema Kanban



Fuente: <http://help.sap.com>

Elaboración: Propia

³ Villaseñor Contreras, Alberto, Manual de Lean Manufacturing. Guía Básica, Primera edición, México, 2007, Pág. 14.

⁴ Ibídem, pág. 15

También se consideró las enseñanzas del pionero americano de la calidad, W. Edwards Deming, quien creía que solo había dos tipos de clientes: los externos y los internos. Cada persona dentro de la línea de producción, o en los negocios, debería ser tratada como “cliente” y eso implicaba darle lo que exactamente necesitaba, en el tiempo que lo requería. Esto fue el origen del principio de Deming, “el siguiente proceso es el cliente”. Esto se volvió una expresión importante en el JIT.

Deming alentó a los japoneses a que adoptaran el sistema para la resolución de problemas, que más tarde se convertiría en el Ciclo de Planear-Hacer-Revisar-Actuar, como piedra angular del mejoramiento continuo. El termino japonés para el mejoramiento continuo con base en la generación e implementación de ideas es kaizen, el cual ayuda alcanzar la meta de “Lean”, que es eliminar todos los desperdicios en el proceso, Kaizen es una filosofía completa que lucha por la perfección y mantener el Sistema de producción Toyota.

Esquema N° 10: Filosofía Kaizen



Fuente: <http://carpatys.com/kaizen-5s.html>

Elaboración: Propia

Para los años sesenta, el Sistema de producción Toyota era una filosofía muy poderosa que todo negocio debería aprender. Toyota dio los primeros pasos para esparcir sus principios a sus proveedores clave. Cuando, en 1973, se tuvo la primera crisis petrolera, Toyota sobresalía de las demás compañías, y viendo esto, el gobierno japonés trató de copiar el sistema de Toyota para pasarlo a las demás empresas. Con este fin, inició la impartición de seminarios a todas las empresas, aunque éstas sólo entendían una fracción de lo que Toyota estaba haciendo⁵.

Lo anterior es sólo una parte de lo que ha hecho Toyota para ser lo que hoy en día es. No fue sino hasta 1990 cuando el término de "producción esbelta" fue inventado, dentro del libro *The Machine That Changed The World* (La máquina que cambió el mundo) de James P. Womack. seller. En el documento se detalla gran cantidad de herramientas que se usan hoy en día por aquellas compañías que trabajan usando los principios de Lean⁶.

2.2.2 ¿Qué es el Lean Manufacturing?

Hay diferentes definiciones y perspectivas, dependiendo de la industria, la fuente, y cuanto tiempo la organización ha estado aprendiendo acerca de Lean.

La siguiente es una definición del Programa Internacional del Vehículo Motor, (IMVP, por sus siglas en inglés) del instituto de Tecnología de Massachusetts:

⁵ loc. cit.

⁶ Maldonado Villalva, Guillermo, *Herramientas y Técnicas Lean Manufacturing en Sistemas de Producción y Calidad*, México, 2008, pág. 7.

“Lean Manufacturing/Production (un término acuñado por el investigador del IMVP Jhon Krafcik) es Lean/Esbelta porque usa menos de todo y cuando es comparada con la manufactura tradicional en masa, usa la mitad del espacio de manufactura, la mitad de inversión en herramientas, la mitad de horas en ingeniería para desarrollar un nuevo producto, en la mitad del tiempo. Además, requiere mantener menos defectos, y se produce una más grande y creciente variedad de productos”⁷.

La siguiente descripción de Lean/Esbelto es encontrada en el sitio web de Lean Aerospace Initiative, LAI:

“Lean Manufacturing/Manufactura Esbelta no es un nuevo concepto. Si usted está reduciendo inventario, expandiendo trabajos y responsabilidades, participando en un equipo de trabajo multifuncional, utilizando benchmarking, o creando y manteniendo relaciones con los clientes, entonces usted está practicando una parte de ella.”

El Doctor Jeffrey Liker de la Universidad de Michigan acreditan a John Shook – uno de los primeros pioneros americanos en trabajar directamente con el Sistema de Producción Toyota en Japón – por la definición basada en este sistema de producción:

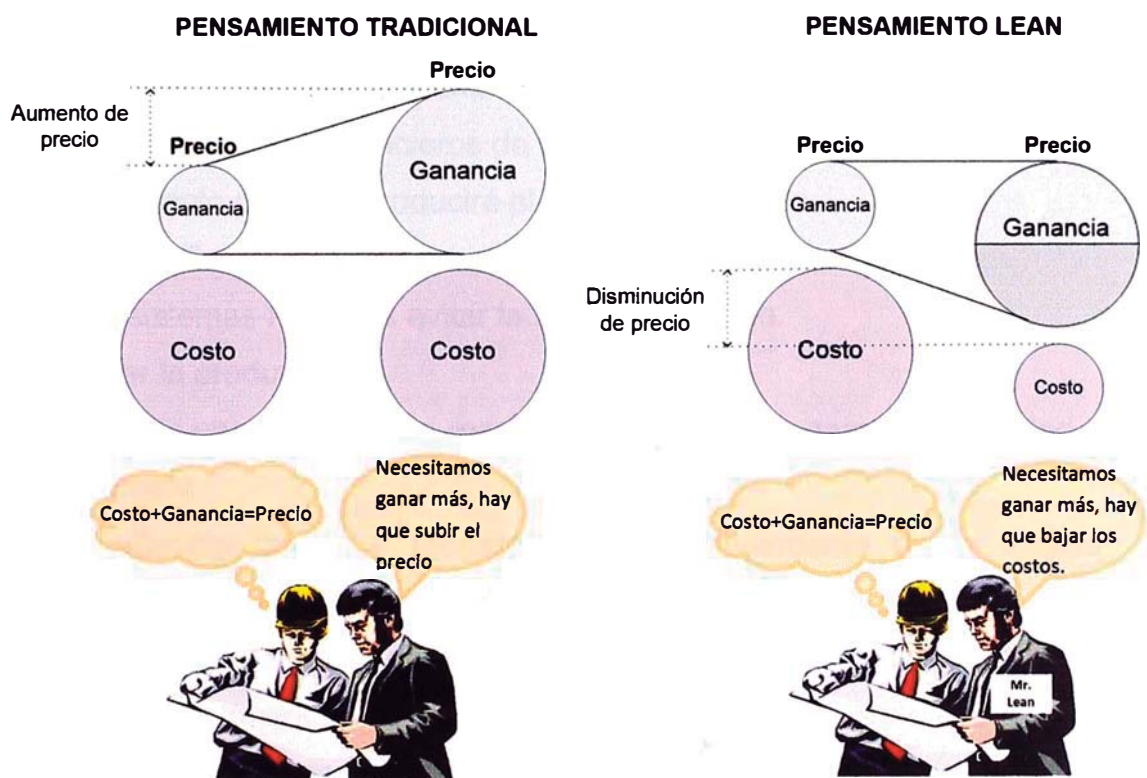
“Lean Manufacturing es una filosofía de manufactura el cual acorta el tiempo entre la orden del cliente y la fabricación/embarque del producto por medio de eliminar las fuentes de desperdicio”

Tal vez una de las mejores definiciones está basada en una historia contada por Taiichi Ohno – quien en una discusión con Mr. Cho (el futuro presidente de Toyota Motor Company, en Georgetown KY USA.) acerca de los orígenes del Sistema de Producción, indicaba que (lo que ahora es llamado Lean Manufacturing) es un fenómeno de manufactura que busca “maximizar el esfuerzo de trabajo del recurso número uno de una

⁷ Womack, Jones and Ross, “The machine that changed the World”, Harper Perennial, Primera edición, USA, 1991, pag 15.

compañía, la Gente.” Es por lo tanto una “forma de pensar” para adaptarse al cambio, eliminar desperdicio y continuamente mejorar. Hay un número de herramientas y técnicas, para ser usadas, para lograr maximizar el esfuerzo de la fuerza laboral y así operar como una “compañía Lean/Esbelta.”

Esquema N° 11: Aumento de costo vs disminución del precio



Fuente: Manual de Lean Manufacturing. Guía Básica

Elaboración: Propia

2.2.3 Principios del Lean Manufacturing

Jeffrey Liker (2004) en su obra sobre las claves del éxito de la empresa Toyota describe que es la gente la que le da vida al sistema: su trabajo, la comunicación, la solución de problemas y crecer juntos, “The Toyota Way” anima, soporta, es más, demanda el involucramiento del empleado. De acuerdo con esta obra son catorce los principios que son claves del éxito de Toyota⁸:

- a) Filosofía a largo plazo.
 - ✓ Basar las decisiones en una filosofía de largo plazo, más que en el costo de objetivos financieros de corto plazo.
- b) El correcto proceso producirá el correcto resultado.
 - ✓ Crear un flujo continuo para atraer los problemas a la superficie.
 - ✓ Usar sistemas Pull para evitar la sobreproducción.
 - ✓ Nivelar la producción.
 - ✓ Construir una cultura para resolver los problemas, para tener calidad a la primera.
 - ✓ Estandarizar tareas y procesos son el fundamento de la mejora continua y del empowerment del empleado.
 - ✓ Utilizar controles visuales para que no haya problemas ocultos.
 - ✓ Utilizar únicamente tecnología confiable y probada a fondo que sirva a la gente y al proceso.
- c) Agregar valor a la organización mediante el desarrollo de tu personal y socios.
 - ✓ Desarrolla líderes que entiendan a fondo el trabajo, vivan la filosofía y enseñan a otros.
 - ✓ Desarrolla gente excepcional y equipos que sigan la filosofía de la compañía.
 - ✓ Respeta tu cadena de proveedores y socios motivándolos y ayudándolos a mejorar.

⁸ Liker Jeffrey, “The Toyota Way: 14 principles from the World’s greatest manufacturer”, Segunda edición, USA, 2004, pag. 18

- d) La solución continua de la causa raíz de los problemas lleva al aprendizaje.
- ✓ Ve y observa por ti mismo para entender la situación a fondo.
 - ✓ Toma decisiones lentamente considerando todas las posibles opciones, implementa las decisiones rápidamente.
 - ✓ Ser una empresa de continuo aprendizaje a través de la reflexión y de la mejora continua.

2.2.4 Herramientas y Técnicas de Lean Manufacturing

Son varias las herramientas que se utilizan en el Lean Manufacturing, las cuales se exponen a continuación.

2.2.4.1 Sistema Kanban

Es un sistema de señalización que permite entregar el pedido correcto en el momento preciso, esto permite nivelar la producción, una excelente forma de balancear la línea. Se han desarrollado diversas formas para aplicar este sistema, las conocidas tarjetas o kanban, pero también señales luminosas, recipientes, etc.⁹

2.2.4.2 Mantenimiento Productivo Total

Busca trasladar las operaciones básicas de limpieza, lubricación y ajuste directamente a los responsables de cada equipo. También se conoce como Mantenimiento Autónomo.¹⁰

2.2.4.3 Mejora de Alistamiento de Equipo Kaizen

Su principal objetivo es reducir los tiempos de alistamiento o “set up”, con el propósito de reducir tanto los tiempos muertos como el tamaño de las órdenes.¹¹

⁹ Guillermo Maldonado Villalva, Herramientas y Técnicas Lean Manufacturing en Sistemas de Producción y Calidad, Segunda edición, México, 2008, pág. 20.

¹⁰ loc. cit.

¹¹ loc. cit.

2.2.4.4 Programa Kaizen de las 5S's

Busca mejorar las áreas de trabajo con el propósito de facilitar el flujo de materiales, personas y poder localizar correctamente materiales, insumos, etc.¹²

Esquema N° 12: Proceso de las 5S's



Fuente: Herramientas y Técnicas Lean Manufacturing en Sistemas de Producción y Calidad

Elaboración: Herramientas y Técnicas Lean Manufacturing en Sistemas de Producción y Calidad

2.2.4.5 Tecnología de grupos

Busca organizar las plantas por procesos completos autónomos y no por áreas funcionales homogéneas.¹³

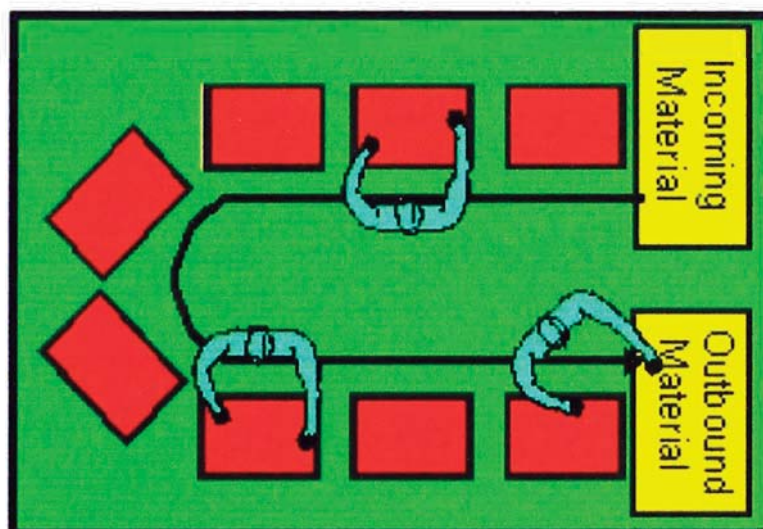
¹² loc. cit.

¹³ loc. cit.

2.2.4.6 Layout

Busca organizar la empresa en células de trabajo, considerando muchos casos la línea U, como una mejor forma de administrar el flujo de piezas.¹⁴

Figuro N° 03: Célula de trabajo en forma de “U”.



Fuente: Herramientas y Técnicas Lean Manufacturing en Sistemas de Producción y Calidad

Elaboración: Herramientas y Técnicas Lean Manufacturing en Sistemas de Producción y Calidad

2.2.4.7 Seis Sigma Kaizen

Consiste en el control de la variación de los procesos, para llevarlos a una cantidad de defectos no mayor a 3.4 partes por millón, estadísticamente hablando.

2.2.4.8 Análisis de Modo y Efectos de Falla

Busca identificar la probabilidad de falla de una parte del proceso, la causa de falla y el efecto que este puede crear en los clientes internos y externos.

¹⁴ loc. cit.

2.2.4.9 Despliegue de la Función de Calidad

Busca traducir las necesidades o requerimientos de los clientes a especificaciones de proceso.

2.2.4.10 El Pokayoke

La idea básica es frenar el proceso de producción cuando ocurre algún defecto, definir la causa y prevenir que el defecto vuelva a ocurrir. Este es el principio del sistema de producción justo a Tiempo. No son necesarias las muestras estadísticas. La clave es ir detectando los errores antes de que se convierta en defectos, e ir corrigiéndolos para que no se repitan. Como error podemos entender lo que hace mal el trabajador y que después hace que un producto salga defectuoso.¹⁵

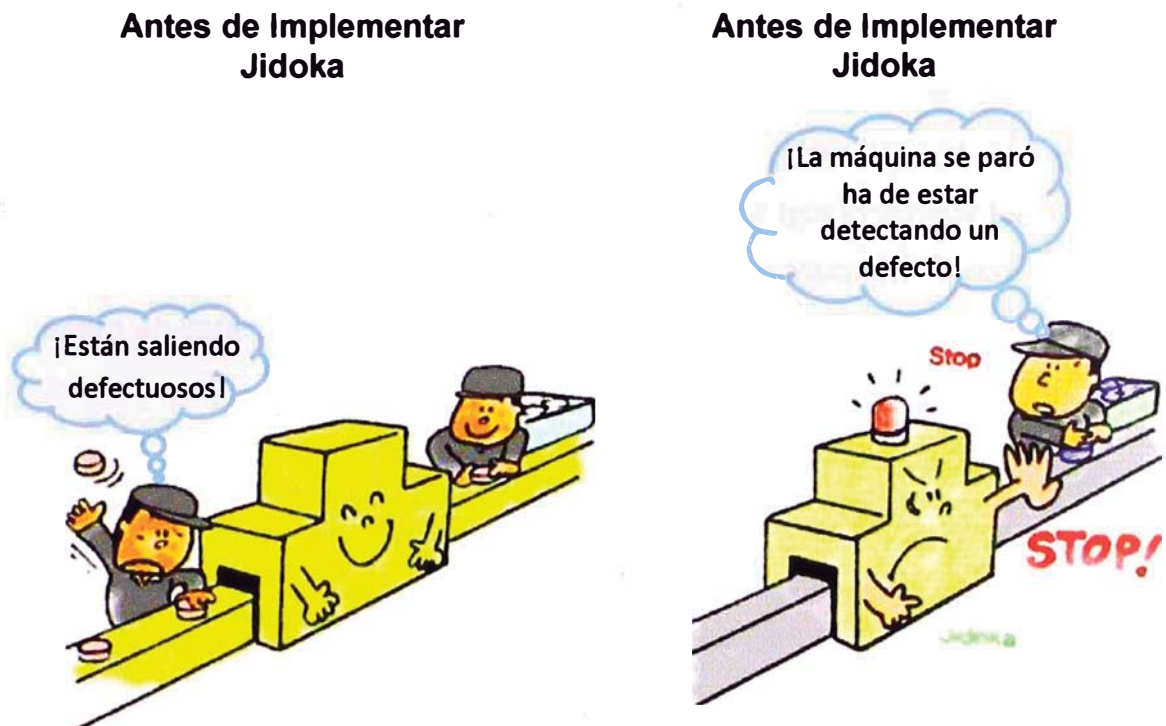


¹⁵ Delgado Cantú, Humberto, Desarrollo de una Cultura de Calidad, Tercera edición, México, 2006 pag 101.

2.2.4.11 Jidokas

Busca crear mecanismos sonoros y visuales que indiquen cuando existen problemas.

Figura N° 04: Evolución Jidoka



Fuente: Manual de Lean Manufacturing. Guía Básica
Elaboración: Manual de Lean Manufacturing. Guía Básica

2.2.5 Las cuatro categorías de Toyota: La cultura detrás del Sistema de producción Toyota.

En Toyota es la gente la que lleva el sistema de producción a su propia vida, por medio del trabajo, la comunicación y la resolución de problemas en conjunto. La manera de Toyota de hacer las cosas motiva, apoya y, de hecho exige el involucramiento de los empleados.

El sistema de producción Toyota provee las herramientas a la gente para que mejore continuamente su trabajo. Este camino implica depender más de la gente, no menos. Es una cultura más que un conjunto de técnicas de eficiencia y de mejora.

El camino de Toyota consta de 14 principios, los cuales están organizados en 4 categorías: filosofía a largo plazo, el proceso correcto debe producir los resultados correctos, agregar valor para la organización mediante su gente y aprender continuamente mediante la solución de los problemas, buscando la causa raíz. Una organización que practique todos los principios de Toyota y que sigue el Sistema de producción Toyota se encuentra en camino de lograr una ventaja competitiva sustentable.¹⁶

¹⁶ Villaseñor Contreras, Alberto, Manual de Lean Manufacturing. Guía Básica, Primera edición, México, 2007, Pág. 11.

CAPITULO III

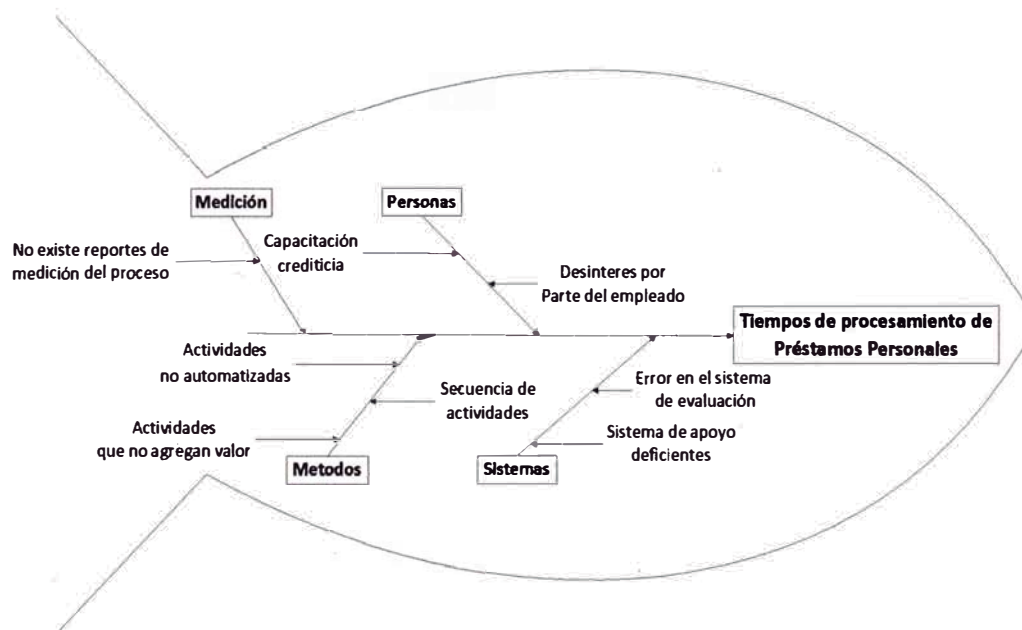
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1.1 Definición del problema

El proceso de otorgamiento de préstamos personales presenta deficiencias que generan altos tiempos de procesamiento que no son competitivos en el mercado, lo cual no permite brindar un servicio de calidad a los clientes.

Esquema N° 12: Diagrama Causa - Efecto



Fuente: La empresa

Elaboración: propia

- a) El 25% de las solicitudes son observadas por información incompleta, documentos ilegibles, exceder el RCI, etc.

**Cuadro N°01: Tiempos de procesamiento
Julio 2011**

Estado de Solicitud	Nro. de solicitudes	%
Desembolsada	2590	44%
En trámite	292	7%
Observada	1248	25%
Rechazada	1302	24%
Total	5432	100%

Fuente: La empresa

Elaboración: propia

- b) Las excesivas revisiones/aprobaciones y el re-trabajo generan que el proceso de otorgamiento de préstamo personal llegue a ser complicado y extenso.

**Cuadro N°02: Tiempos de procesamiento
Julio 2011**

Rango (días)	Nro. de solicitudes	%	% acumulado
0 -1	357	14%	14%
2	339	13%	27%
3	466	18%	45%
4-6	636	25%	69%
7-8	525	20%	90%
9-12	193	7%	97%
13-más	74	3%	100%
Total	2590	100%	

Fuente: La empresa

Elaboración: propia

3.1.2 Justificación e importancia de la investigación

- ✓ La competencia cada vez se muestra más agresiva, ofreciendo tiempos menores a los ofrecidos actualmente por el banco.

Cuadro N°03: Tiempos de respuesta de la competencia

	Banco de Crédito	BBVA Continental	Scotiabank
Tiempos de respuesta promedio (días)	3-4	2-3	6-7

Fuente: La empresa

Elaboración: propia

- ✓ Los préstamos personales representan el 30% de las colocaciones de productos activos de la Banca Retail al registrar \$ 14,832,025 a Julio del 2011.
- ✓ Con el fin de seguir obteniendo mayor participación y generar mayores ingresos al banco se requiere identificar mejoras en el proceso y reducir tiempos de procesamiento.

3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Se plantea las siguientes alternativas:

3.2.1 Alternativa 1: Optimizar el proceso de otorgamiento de Préstamos Personales empleando la metodología Lean Manufacturing

Consiste en optimizar el proceso de otorgamiento de préstamos personales de inicio a fin con la finalidad de lograr eficiencia operativa, reducir tiempos de proceso de cara al cliente e incrementar el tiempo dedicado a la venta por parte del funcionario de negocios.

La implementación de soluciones debe ser derivada del análisis y diagnóstico de iniciativas generadas durante talleres, que se basen en un trabajo previo de relevamiento de información del proceso de inicio a fin.

✓ La estrategia consiste en:

- a) Alineamiento de iniciativas a los objetivos del proyecto.
- b) Agrupamiento de iniciativas en paquetes de trabajo que impacten en un mismo objetivo.
- c) Cálculo de indicadores de cada objetivo.

3.2.2 Alternativa 2: Tercerización del Centro de Procesamiento de Préstamos Personales (CPPP)

Consiste en implementar un nuevo modelo de procesamiento para préstamos personales desde la recepción de las solicitudes de forma virtual o física hasta su atención en la fábrica. El servicio debe estar a cargo de una empresa de primer nivel, a quien se le trasladará actividades específicas del proceso de otorgamiento de préstamos personales:

- ✓ Validación de los expedientes de crédito.
- ✓ Digitalización de documentos (Expedientes físicos).
- ✓ Registro de la solicitud de crédito en el sistema del banco.
- ✓ Envío de expedientes físicos a custodia/archivo.

La transferencia del servicio debe garantizar:

- ✓ Flexibilidad para atender el comportamiento variable de la demanda (altas y bajas de producción) sin perjudicar los tiempos de respuesta.
- ✓ Seguridad física y de la información sin vulnerar los intereses del negocio en el banco.
- ✓ Evitar el crecimiento de recursos humanos en función a los picos de producción.

- ✓ Utilizar la solución de tratamiento de imágenes (Check list simplificado) en el servicio tercerizado.

El desarrollo del proyecto debe cumplir con las exigencias de seguridad, legales, sistémicas y de servicio que el banco requiere para el traslado de las funciones a una empresa externa.

3.3 SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

3.3.1 Identificación de los criterios de selección

Para una correcta evaluación de las alternativas de solución y la consecuente selección de la más apropiada, se han identificado los siguientes criterios de selección:

- a) Calidad de información:** implica tener información pertinente, útil para la toma de decisiones.
- b) Tiempo de entrega:** es necesarios tener la información lo más pronto posible, pero sin sacrificar la calidad de la información.
- c) Costo:** deseable un costo razonable, sin que ello signifique sacrificar la calidad de la información.
- d) Experiencia en el rubro:** deseable que se tenga experiencia en el trabajo a realizar.

3.3.2 Determinación de pesos de los criterios

Los pesos que tendrá cada criterio en la evaluación, estuvo a cargo del equipo conformado por miembros de la Banca Internacional a cargo del proyecto y del equipo local multidisciplinario, habiendo resultado lo siguiente:

Cuadro N°04: Pesos de criterios de evaluación

Criterio de Evaluación	Peso Otorgado
Calidad de información	15%
Tiempo de entrega	25%
Costo	20%
Experiencia en el rubro	40%

Fuente: La empresa

Elaboración: propia

3.3.3 Modo de calificación

Consideramos la evaluación de cada criterio según el puntaje del 1 al 5:

Cuadro N°05: Calificación de criterios de evaluación

Puntaje	Calificación
1	Pésimo
2	Regular
3	Bueno
4	Muy bueno
5	Excelente

Fuente: La empresa

Elaboración: propia

3.3.4 Comparación de alternativas

Con los criterios antes establecidos los miembros de la Banca Internacional a cargo del proyecto y el equipo local multidisciplinario tuvieron a su cargo la definición de los puntajes otorgados para la determinación de la alternativa de solución:

Cuadro N° 06: Comparación de alternativas

Criterios de evaluación	Peso Otorgado	Alternativa 1		Alternativa 2	
		Eva.	Pond.	Eva.	Pond.
Calidad de información	15%	4	0.6	3	0.45
Tiempo de entrega	25%	3	0.75	4	1
Costo	20%	4	0.8	3	0.6
Experiencia en el rubro	40%	5	2	3	1.2
Puntaje Total			4.15		3.25

Fuente: Empresa

Elaboración: Propia

Según el resultado de la evaluación, seleccionamos la Alternativa 1, es decir optimizar el proceso de otorgamiento de Préstamos Personales empleando la metodología Lean Manufacturing.

3.1 TOMA DE DECISIONES

3.1.1 Delimitación del proyecto

El trabajo tiene como alcance:

a) Proceso: Otorgamiento de Préstamos Personales (sin garantía asociada).

✓ Desde: Venta

✓ Hasta: Desembolso del préstamo



b) Producto: Préstamos personales (sin garantía asociada).

c) Sub productos:

- ✓ Presta bono
- ✓ Descuento por Planilla
- ✓ Libre Disponibilidad

d) Canales:

- ✓ Red de Agencias (Lima y Provincias)
- ✓ Fuerza de Venta (Interna y externa, Lima y Provincias)

3.1.2 Objetivos del proyecto

3.1.1.1 Objetivo general

Implementar mejoras que impacten en la experiencia del cliente y mejora de procesos.

3.1.1.2 Objetivos específicos

- a) Mejorar la experiencia del cliente al satisfacer sus necesidades.
- b) Incrementar el porcentaje del tiempo dedicado a la venta y la venta cruzada dentro de las actividades que realiza el Funcionario de Negocios.
- c) Identificar e implementar oportunidades de mejora en el proceso que sean sostenibles a lo largo del tiempo.

3.2 ESTRATEGIAS ADOPTADAS

El trabajo se realizó mediante la implementación de soluciones derivadas del análisis y diagnóstico de iniciativas generadas durante el taller Design Workshop Retail E2E, el cual se basó en un trabajo previo del equipo local de E2E.

La estrategia del proyecto consiste en

- d) Alineamiento de iniciativas a los objetivos del proyecto.
- e) Agrupamiento de iniciativas en paquetes de trabajo que impacten en un mismo objetivo.
- f) Cálculo de indicadores de cada objetivo.

El proyecto se desarrolló de acuerdo a la metodología de la unidad de Gestión de Proyectos Estratégicos de la Gerencia de Procesos y Desarrollo Organizacional en cinco etapas:

3.2.1 Etapa de inicio

Se realizó en Lima el Taller E2E Diseño de Soluciones (Design Workshop Retail E2E), basado en un trabajo previo del equipo local de E2E, donde producto de la medición y análisis de información, se realizó un diagnóstico del proceso de préstamos personales.

La Fase de medición y análisis incluyó:

- a) Más de 150 observaciones en 6 agencias altamente transaccionales, Lima y Provincias.



- b) Se realizaron observaciones del proceso en las diferentes agencias empleando plantillas de detalle del proceso (DPOs) (ver anexo 2)
- c) Se entrevistó e hizo sombra a más de 50 ejecutivos de Scotia a través de la red de agencias (ver anexo 3 y 4).
- d) Relevamiento de información en el Centro de Procesamiento de Préstamos Personales.

Del análisis se identificó las actividades realizadas por el Funcionario de Negocios y el porcentaje de dedicación promedio por actividad.

Cuadro N° 07: Porcentaje Promedio de Dedicación por Actividad – Funcionario de Banca Personal

Categoría	Código	Subcategoría	Dedicación Promedio (%)
Ventas	1,1	Atención al cliente para consultar status de su crédito (seguimiento, entrega de documentos pendientes, firmas en documentos).	4.12%
Ventas	1,2	Atención al cliente para desembolso de crédito/activación de TC.	3.43%
Ventas	1,3	Atención y/o envío de correo con información de productos bancarios (requisitos, beneficios, proyectos, profomas).	3.76%
Ventas	1,4	Comunicación al cliente por correo o teléfono para confirmar desembolso/habilitación de líneas/ otros productos.	1.15%
Ventas	1,5	Coordinación (correo) con el cliente para solucionar problemas en el expediente o consultas diversas.	1.49%
Ventas	1,6	Coordinación (teléfono) con el cliente para solucionar problemas en el expediente o consultas diversas.	2.14%
Ventas	1,7	Llamadas entrantes de venta.	0.94%
Ventas	1,8	Llamadas salientes de venta (Proactivas).	4.61%
Ventas	1,9	Realizar una venta cruzada.	1.14%
Ventas	1,10	Coordinar con el cliente requisitos complementarios y/o documentos pendientes para desembolso (después de aprobación)	1.04%
Ventas	1,11	Llevar a cabo las citas programadas con los clientes fuera de agencia.	6.97%
Ventas	1,12	Atender a los clientes walk-in que llegan de manera espontánea.	12.20%
Ventas	1,13	Llevar a cabo las citas programadas con los clientes.	3.26%
Ventas	1,15	Avisar al cliente sobre el status de su crédito aprobado / observado / rechazado por (correo o teléfono).	1.65%
Ventas	1,19	Registrar las ventas en el Counselor.	2.99%

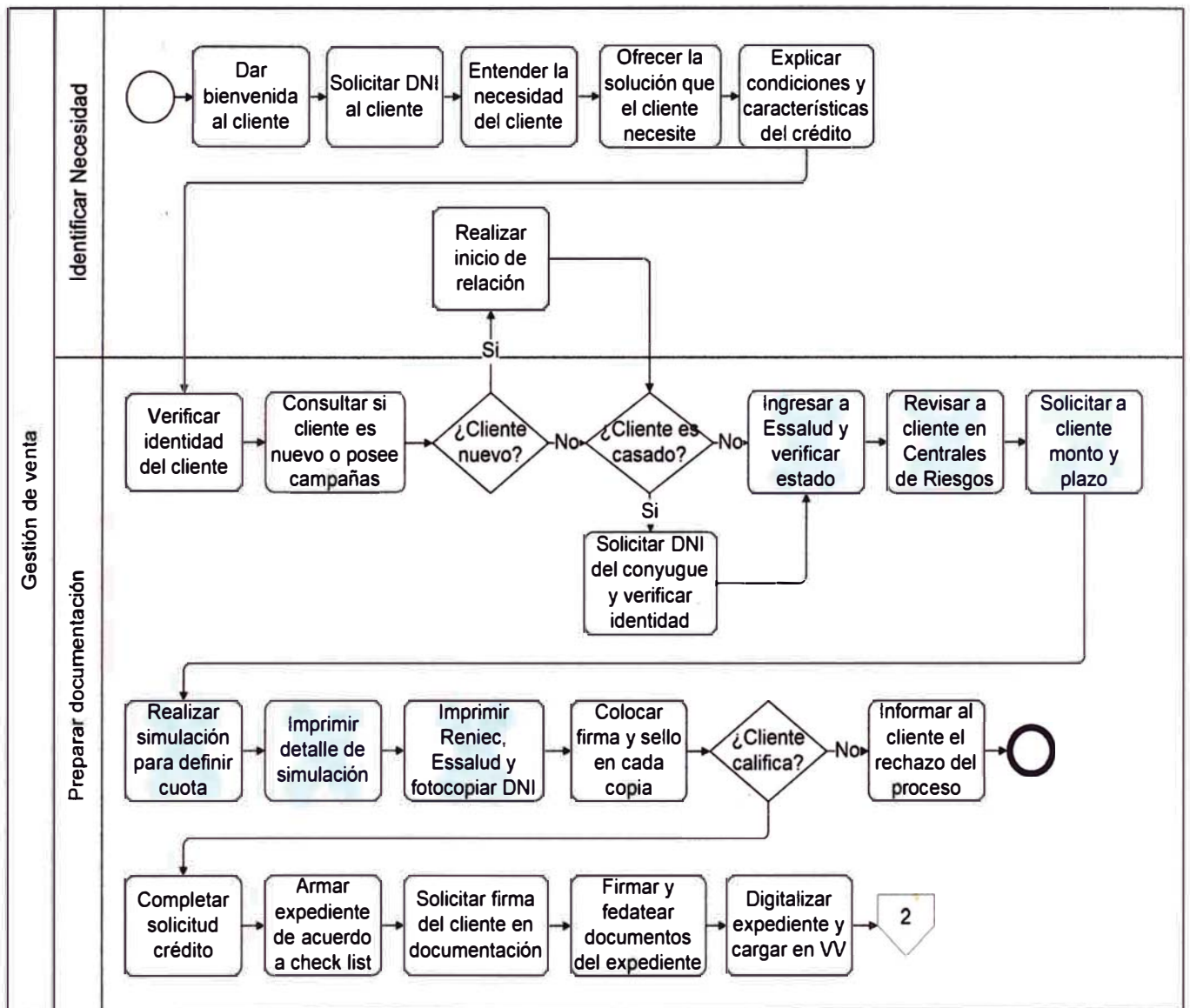
Categoría	Código	Subcategoría	Dedicación Promedio (%)
Planificación	2,1	Analizar las variaciones de saldo y colocaciones.	0.42%
Planificación	2,2	Búsqueda en los sistemas datos personales del cliente.	1.52%
Planificación	2,3	Preparar y llenar los documentos a utilizar.	0.54%
Planificación	2,5	Reunir información sobre los productos y la competencia.	0.21%
Planificación	2,6	Revisar clientes referidos y campañas.	2.36%
Planificación	2,7	Verificación en el sistema financiero (deudas).	1.13%
Planificación	2,10	Planificación general en Counselor y Analítico (Excel)/gestión de la agenda.	0.66%
Planificación	2,16	Verificar a los clientes con morosidad en la BT (Aplicativo de variaciones).	0.06%
Servicio	3,1	Atender consultas de clientes post venta.	0.39%
Servicio	3,2	Comunicación con el cliente (correo o teléfono) para dar respuesta a reclamo/requerimiento/consulta realizada.	0.48%
Servicio	3,5	Atender requerimientos, prestación de servicios, modificaciones o mantenimiento.	2.23%
Servicio	3,6	Solicitudes de reducción de tasa a operaciones crediticias, etc.	0.06%
Servicio	3,7	Hacer seguimiento a reclamos/consultas de los clientes en los sistemas.	0.60%
Servicio	3,23	Ingreso de requerimientos en SGRS.	0.17%
Servicio	3,25	Atención de reclamos varios.	0.30%
Servicio	3,30	Coordinación por (Correo/teléfono) con áreas del banco por consultas/reclamos diversos de clientes.	0.65%

Categoría	Código Subcategoría	Subcategoría	Dedicación Promedio (%)
Administración General	5,1	Abrir/cargar y cerrar accesos (levantar sistema).	0.32%
Administración General	5,2	Actualización/modificación de datos del cliente en BT.	0.18%
Administración General	5,4	Comunicarse con otros miembros del equipo.	3.18%
Administración General	5,6	Dar V°B° en documentos/cartas/cheques.	0.06%
Administración General	5,7	Derivar al cliente con compañero de agencia/banca telefónica (según consulta realizada).	0.13%
Administración General	5,8	Efectuar solicitudes a Mesa de Ayuda.	0.04%
Administración General	5,9	Lectura de correos varios/depura bandeja.	1.47%
Administración General	5,10	Otras actividades relacionadas a Administración General.	1.96%
Administración General	5,11	Sacar copias/enviar y recoger impresiones/escanear documentos.	0.50%
Administración General	5,12	Atención de requerimientos/informes de jefaturas zonales	0.12%
Administración General	5,16	Revisar/Actualizar reportes de metas/producción/seguros, etc.	0.30%
Administración General	5,17	Revisar los clientes de lavado de activos.	0.06%
Administración General	5,18	Sectorización/Re sectorización de clientes.	0.16%
Administración General	5,20	Transferir llamadas.	0.01%
Administración General	5,21	Coordina con REDI (consultas, llamadas).	0.03%
Administración General	5,22	Preparar/envío de valija física.	0.41%
Administración General	5,49	Comunicación correo o teléfono con clientes que estén afectando a su fondo.	0.11%
Administración General	5,30	Coordinación con áreas de soporte por fallas en el sistema/levantar pendientes.	0.03%
Administración General	5,48	Ir a dejar/solicitar documentación a Promotor de Servicio/Jefe de Servicios/Asesor de Servicios.	0.13%

Categoría	Código Subcategoría	Subcategoría	% Dedicación Promedio
Coaching	6,1	Participación en sesiones de orientación personal.	0.16%
Reuniones de Grupo	8,1	Confección del cuadro de compromiso para la semana (promesas).	0.37%
Reuniones de Grupo	8,2	Participar en reuniones.	0.32%
Reuniones de Grupo	8,3	Reuniones de Kick off.	1.88%
Reuniones de Grupo	8,4	Asistir al comité.	2.08%
Desarrollo y Entretenimiento	9,1	Talleres de capacitación.	1.04%
Desarrollo y Entretenimiento	9,2	Desarrollo de habilidades personales.	0.02%
Desarrollo y Entretenimiento	9,3	Sesión de actualización de productos y/o servicios.	0.26%
Varios	10,3	Tiempo personal (Pausas, llamadas personales).	6.05%
Total			100%

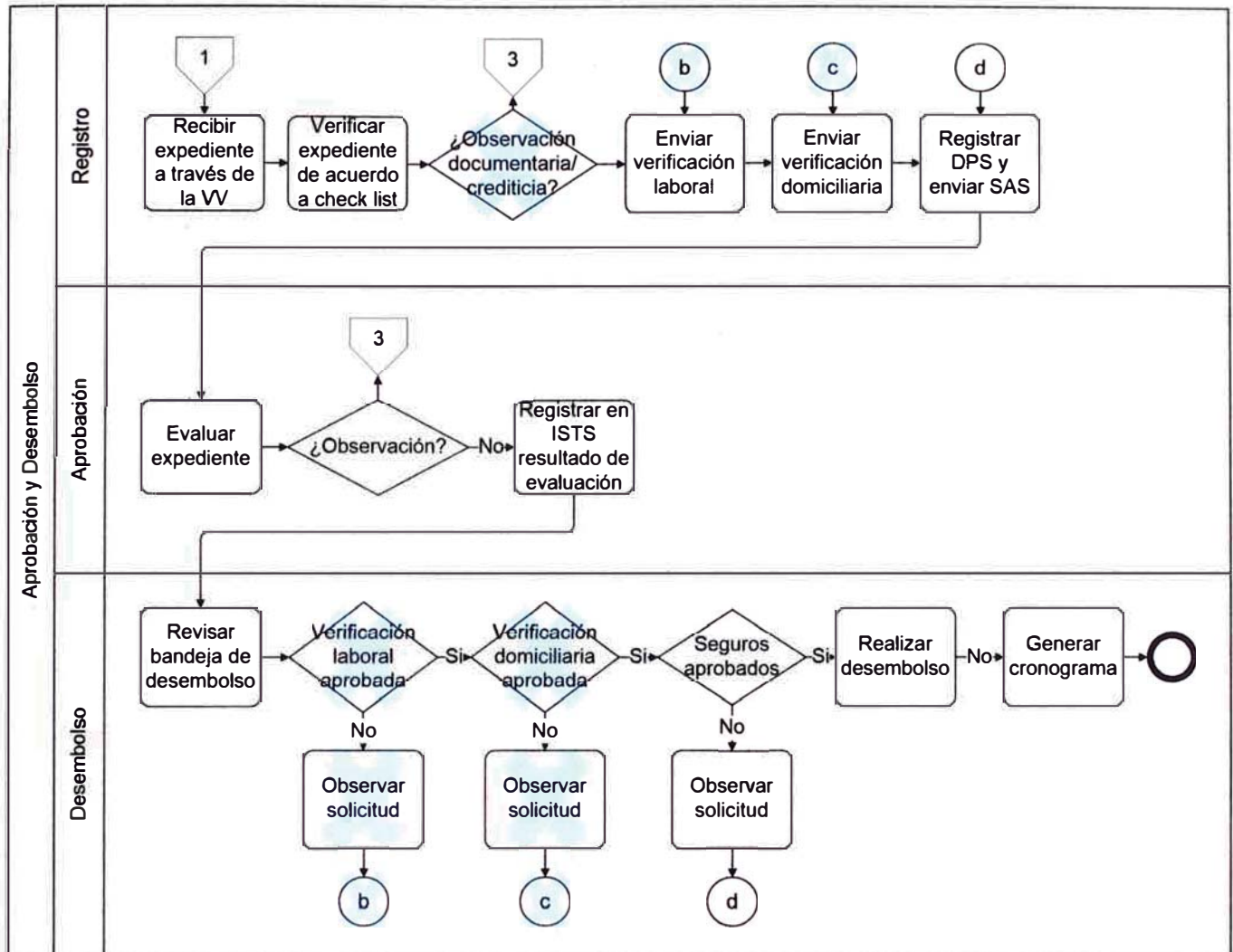
Se realizó el mapeo de inicio a fin del proceso de otorgamiento de préstamos personales, identificando oportunidades de mejora durante la gestión de venta y el procesamiento.

Esquema N° 13: Proceso de gestión de venta



Fuente: Empresa
Elaboración: Propia

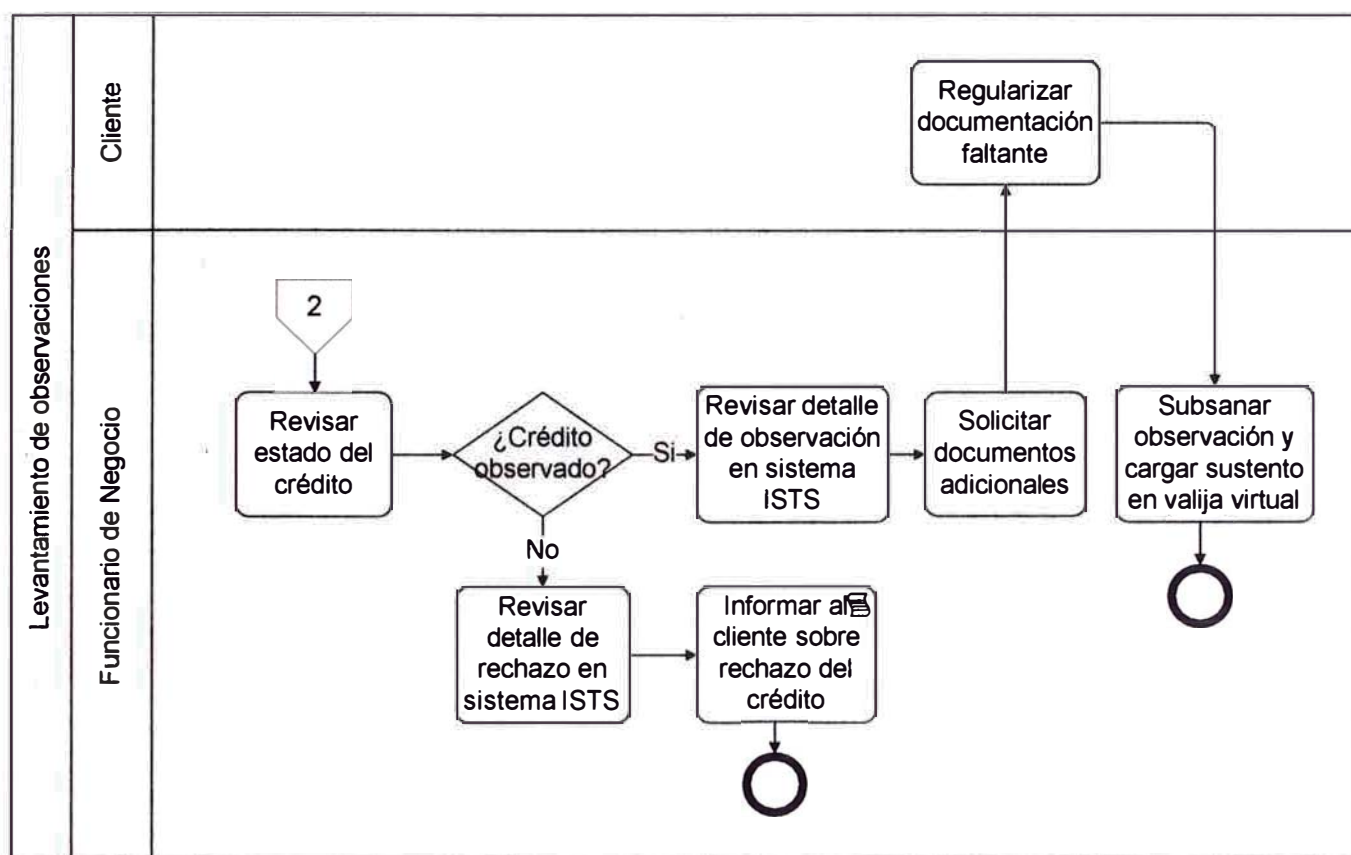
Esquema N° 14: Proceso de aprobación y desembolso



Fuente: Empresa

Elaboración: Propia

Esquema N° 15: Proceso de levantamiento de observaciones



Fuente: Empresa

Elaboración: Propia

En el taller se propusieron iniciativas que impacten directamente en el proceso y en las actividades de ventas y servicios.

Se emplearon formatos de relevamiento de información del proceso (ver anexo 3) y durante el taller Design Workshop Retail E2E, formatos para sesión de trabajo y beneficios financieros por solución propuesta (ver anexo 4).

3.2.2 Etapa de planificación

Se realizó el diseño de los cambios producto de las iniciativas identificadas durante el taller Design Workshop Retail E2E y la planificación de la gestión del proyecto.

Se agruparon los requerimientos en 6 paquetes (detalle en anexo 2):

Cuadro N° 08: Iniciativas identificadas

N°	Paquete	Detalle de Iniciativa
1	Mejoras en Pre calificador de Préstamos Personales	<ul style="list-style-type: none">✓ Mostrar resultado de precalificación en iSTS.✓ Alinear score del precalificador como en créditos.✓ Crear campo adicional en la valija virtual: "numero de solicitud de precalificación".✓ Incluir en Check List el uso obligatorio del precalificador.
2	Mejoras en la Valija Virtual	<ul style="list-style-type: none">✓ Incluir en Check List de préstamos personales en la Valija virtual y en iSTS.✓ Implementación de envío de Check List firmado en el file.
3	Verificaciones Laboral Telefónica y Verificación Domiciliaria	<ul style="list-style-type: none">✓ Se deberá realizar las verificaciones laborales por teléfono, en un inicio para los clientes que laboren en alguna empresa rankeada para el banco dentro de las top 5000 y generar reportes de control y gestión.✓ Se deberá incluir en el sistema la vigencia de las verificaciones laborales y domiciliarias de acuerdo a política.

N°	Paquete	Detalle de Iniciativa
4	Automatización de formularios de solicitudes de crédito	✓ Implementar una solución que permita llenar la solicitud de préstamos personales de manera automática, utilizando la información de los sistemas del banco bajo el siguiente orden de prelación: iSTS/Bantotal.
5	Gestor en la punta para FFVV en provincias	✓ Implementar gestores para la atención de los expedientes de la Fuerza de Venta Externa al inicio del proceso en provincias.
6	Impresión y copia segura de documentos	✓ Empaquetar la documentación a imprimir en un carrito de impresiones para que el Funcionario de Negocios pueda imprimirlas por paquetes.

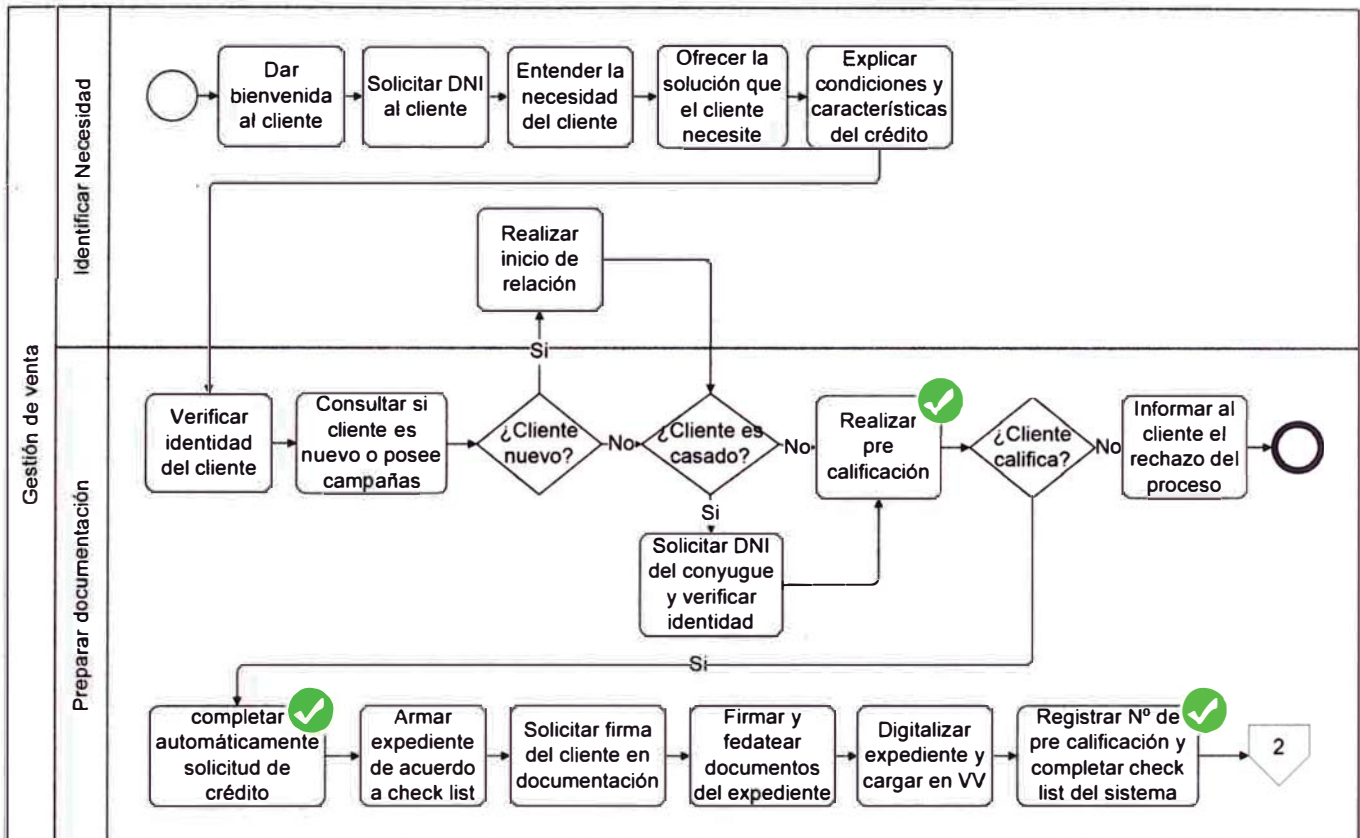
Fuente: Empresa

Elaboración: Propia

3.2.3 Etapa de ejecución

En esta etapa se realizó la construcción de las soluciones, desarrollo y pruebas de conceptos (pilotos) para validar las soluciones antes de la puesta en práctica.

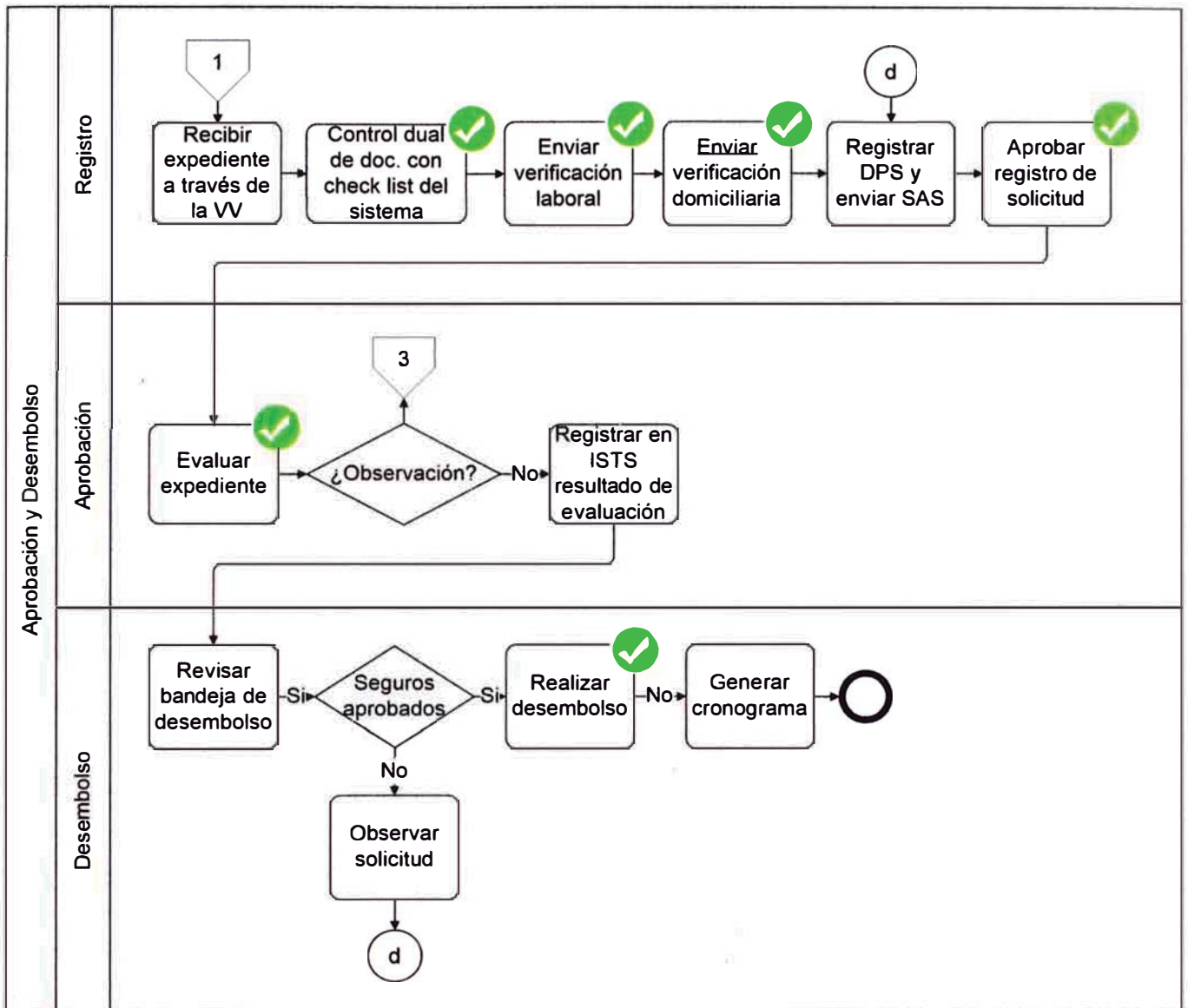
Esquema N° 16: Proceso de gestión de venta



Fuente: Empresa

Elaboración: Propia

Esquema N° 17: Proceso de aprobación y desembolso



Fuente: Empresa
Elaboración: Propia

3.2.4 Etapa de implementación

Puesta en práctica y despliegue de las soluciones.

3.2.5 Etapa de post implementación

Corrección de errores y seguimiento para asegurar la correcta ejecución de los cambios y la sostenibilidad en el tiempo.

CAPITULO IV

ANÁLISIS BENEFICIO-COSTO

4.1 SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN

En base al relevamiento de procesos realizado por el equipo local se calculó las líneas base y las metas de cada mejora a implementar.

4.1.1 Mejoras en el pre calificador de préstamos personales

Línea base: 25% de las operaciones son observadas, el 60% son crediticias (RCI, score, y condiciones crediticias) y el tiempo de subsanación es de 1.96 días.

Reducir las observaciones crediticias del proceso en 30%.

Reducción del tiempo de proceso en 0.5 días.

4.1.2 Mejoras en la valija virtual

Línea base: 25% de las operaciones son observadas, el 6% son documentarias (files incompletos) y el tiempo de subsanación es de 1.13 días.

Reducir las observaciones documentarias del proceso en 5%.

Reducción del tiempo de proceso en 0.5 días.

4.1.3 Automatización de formularios de solicitudes de crédito

Reducción de carga operativa del Funcionario de Negocios en 4.57%,

Reducción del tiempo de proceso en 21 minutos al día.

4.1.4 Verificación laboral telefónica y verificación domiciliaria.

Línea Base: Verificación laboral en campo: 1 día

Costo de verificación laboral en campo: S/. 5.80

Costo de verificación domiciliaria en campo: S/. 5.80

Reducir tiempos de respuesta de las verificaciones laborales de 24 a 8 horas

Reducir costos de verificaciones laborales (en negociación con SCI), costo actual de verificación de campo S/.5.80.

4.1.5 Gestor en la punta para FFVV en provincias

Línea Base: 25% de las operaciones son observadas.

Reducción de observaciones crediticias y documentarias en Provincia (30% y 5% respectivamente)

Reducción de carga operativa del Funcionarios de Negocio de Provincia en 3%, (14 minutos al día)

4.1.6 Impresión y copia segura de documentos

Reducir en 2.34 % la carga operativa del Funcionarios de Negocio.

Reducción del tiempo de proceso en 11 minutos al día.

4.2 EVALUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERO

4.2.1 Iniciativas con desarrollos sistémicos

- ✓ Horas hombre estimadas: 353
- ✓ Total días TI: 79 días útiles

Cuadro N° 09: Detalle Estimado de horas hombre TI por paquete:

N°	Paquete	Detalle de Iniciativa				
		Valija Virtual	iSTS	Cobol	Bantotal	Horas Final
1	Pre calificador y Valija Virtual	32	40	32	0	104
			24	24	0	48
2	Valija Virtual	40	40	60	0	140
3	Verificación laboral telefónica y domiciliaria		32	32	78	142
4	Automatización de formularios de solicitud de crédito	16	16	16	40	88
					Total	522
					Desarrollo:	522
					+ Pruebas	574
					+ Pase PRD	632
					Total días TI =	79

Fuente: Empresa
Elaboración: Propia

- ✓ Costo total: US\$ 15,790.5

Cuadro N° 10: Detalle estimado de costos por paquete de iniciativa

N°	Paquete	Costos US\$			
		Desarrollo	Pruebas	Pase a PRD	Total
1	Pre calificador y Valija Virtual	2,600.0	146.0	160.6	2,906.6
		1,200.0	146.0	160.6	1,506.6
2	Valija Virtual	3,500.0	146.0	160.6	3,806.6
3	Verificación laboral telefónica y domiciliaria	3,550.0	261.0	287.1	4,098.1
4	Automatización de formularios de solicitud de crédito	2,200.0	261.0	287.1	2,748.1
TOTAL		13,050.0	1,305.0	1,435.5	15,790.5

Fuente: Empresa

Elaboración: Propia

4.2.2 Proyección de incremento de unidades vendidas

Como resultado de las mejoras identificadas e implementadas, se proyecta un incremento en las unidades vendidas como muestra el cuadro 12.

Cuadro 11: Incremento en unidades vendidas

Producto	Incremento en unidades vendidas	Venta Bruta	Año 1	Año 2	Año 3
Depósitos	2,585	\$9,736,828	\$9,737	\$15,774	\$12,777
Depósito a plazo	458	\$3,742,927	\$3,743	\$6,064	\$4,911
Fondos Mutuos	2,462	\$28,293,968	\$169,764	\$275,017	\$222,764
Préstamos Personales	1,728	\$16,240,887	\$422,263	\$570,055	\$384,787
Scotia Línea	0	\$0	\$0	\$0	\$0
Tarjeta de Crédito	561	\$1,774,047	\$61,098	\$94,266	\$30,542
Hipotecas	0	\$0	\$0	\$0	\$0
Seguros	4,402	\$9,736,828	\$385,180	\$623,991	\$505,433
Total	12,196	\$59,788,656	\$1,051,785	\$1,585,167	\$1,161,214

Fuente: La empresa

Elaboración: La empresa

**Cuadro 12: Proyección del incremento en unidades
ventas**

Beneficio acumulado de 5 años	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas del año1	\$1,051,785	\$1,585,167	\$1,161,214		
Ventas del año2		\$1,051,785	\$1,585,167	\$1,161,214	
Ventas del año3			\$1,051,785	\$1,585,167	\$1,161,214
Ventas del año 4				\$1,051,785	\$1,585,167
Ventas del año 5					\$1,051,785
Total	\$1,051,785	\$2,636,951	\$3,798,166	\$3,798,166	\$3,798,166

Tasa de Descuento = 10%

Valor Actual Neto = \$10,941,645

4.3 RESULTADO DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA

4.3.1 Mejoras en el pre calificador y valija virtual de préstamos personales

Línea base: 25% de las operaciones son observadas.

Al finalizar el proyecto se logró reducir las observaciones al 12%.

Cuadro N° 13: Estado de las Solicitudes ingresadas

Julio 2012

Estado de Solicitud	CPPP	
	Nro. de solicitudes	%
Desembolsada	3427	67%
En trámite	342	7%
Observada	610	12%
Rechazada	723	14%
Total	5102	100%

Fuente: Empresa

Elaboración: Propia

4.3.2 Reducción en tiempos de procesamiento.

Según autonomía se logró:

- ✓ En el CPPP: 76% de las operaciones se desembolsó dentro del rango de 0 a 3 días
- ✓ En el área de Créditos: 75% de las operaciones se desembolsó dentro del rango de 0 a 3 días.

**Cuadro N°14: Tiempos de procesamiento en el CPPP
Julio 2012**

Rango (días)	CPPP		
	Nro. de solicitudes	%	% acumulado
0 -1	994	29%	29%
2	747	22%	51%
3	835	24%	75%
4-6	366	11%	86%
7-8	199	6%	92%
9-12	208	6%	98%
13-más	78	2%	100%
Total	3427	100%	

Fuente: Empresa
Elaboración: Propia

CONCLUSIONES

- ✓ Se repotenció el pre calificador del iSTS lo cual proporcionó una mejor calidad de las operaciones de crédito a procesar.
- ✓ Reducción en el porcentaje de solicitudes observadas por el CPPP y en el área de Créditos, solicitudes procedentes del canal Red de Agencias.
- ✓ Se logró reducir el porcentaje de tiempo dedicado a actividades operativas del Funcionario de Negocio de Provincia y se fortaleció el soporte a los canales de venta externos de provincia, disminuyendo el porcentaje de operaciones observadas en el centro de procesamiento de préstamos personales.
- ✓ Se realizaron mejoras en las verificaciones domiciliarias y laborales, el impacto se dio en:
 - Tipificación de respuestas de verificación.
 - Restricción de solicitudes vía correo electrónico
 - Consulta de histórico de verificaciones para reutilizar aquellas que se encuentran dentro de la vigencia permitida.
- ✓ Se logró mejorar la experiencia del cliente y se incrementó la proporción de tiempo en ventas del Funcionario de Negocios.
- ✓ Se logró identificar distintas fuentes de desperdicios, realizando un diagnóstico, evaluando el desempeño e identificando las oportunidades en cuatro elementos claves: proceso del negocio, tecnología, roles y responsabilidades.

RECOMENDACIONES

- ✓ Para la implementación de cualquier mejora, se recomienda un alto compromiso e involucramiento.
- ✓ Se recomienda realizar control periódico de los tiempos de atención, empleando como apoyo el sistema ISTS, que actualmente genera reportes de tiempos de atención y estado de las operaciones, con el fin de identificar oportunidades de mejora en el proceso.
- ✓ Se recomienda dar seguimiento a lo que ya se desarrolló y dar capacitación necesaria al personal. Esto ayudará cuando se presente algún problema, ya que se podrá detectar a tiempo y así encontrar la forma rápida de corregirlo.
- ✓ Se sugiere que todo el personal que interviene en el proceso esté al tanto de los cambios que se realizan, para llevar con éxito la implementación de las mejoras. Se recomienda capacitaciones presenciales, virtuales o por medio de boletines informativos.
- ✓ Se sugiere generar reuniones con el personal que interviene en el proceso, de tal forma que se pueda discutir abiertamente las novedades implementadas.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- ✓ **Préstamos Personales:** Es una solución mediante la cual el banco se compromete a entregar una cantidad de dinero a un prestatario a cambio de recibir, periódicamente, unas cantidades determinadas en base a un plazo y condiciones determinadas.
- ✓ **Spread:** Diferencia entre los precios de compra y de venta de un activo.
- ✓ **Centro de Procesamiento de Préstamos Personales (CPPP):** Unidad encargada de centralizar las solicitudes de préstamos personales, responsable del registro, evaluación, aprobación y desembolso de estas operaciones siempre y cuando cuenten con las condiciones, políticas y controles que el Banco ha definido.
- ✓ **iSTS:** Plataforma sistémica para el procesamiento de operaciones de préstamos personales, incluye: pre-calificación, registro, evaluación y desembolso.
- ✓ **Seguro de Desgravamen:** Es el seguro que permite cancelar total o parcialmente el saldo del capital del crédito otorgado en caso de fallecimiento del titular asegurado por muerte natural o accidental y por invalidez total y permanente por accidente y por enfermedad.

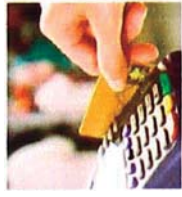
BIBLIOGRAFÍA

- Autor: Liker Jeffrey.
Título: "The Toyota Way: 14 principles from the World's greatest manufacturer", Primera edición, USA, 2004.
- Autor: Mallqui Heredia, Victor.
Título: "Implementación de Lean Manufacturing en la zona de cambio de moldes en una Empresa fabricante de Neumáticos", Perú, 2009.
- Autor: Maldonado Villalva, Guillermo.
Título: "Herramientas y Técnicas Lean Manufacturing en Sistemas de Producción y Calidad", Primera edición, Perú, 2008.
- Autor: Villaseñor Contreras, Alberto.
Título: "Manual de Lean Manufacturing. Guía Básica", Primera edición, México, 2007.
- Autor: Womack, Jones and Ross.
Título: "The machine that changed the World", Primera edición, USA, 1991.
- Memoria Anual 2011 Scotiabank Perú

ANEXOS

ANEXO N° 01

Servicios Scotiabank - Personas



Día a Día

- Cuenta Móvil
- Cuenta Ahorro Más
- Cuenta Pago de Haberes
- Cuenta Ahorro Inicial
- Cuenta Corriente
- Transferencias
- Pago de Remesas en el Exterior
- Pago Virtual de Documentos
- Servicios de Recaudación
- Compra y Venta de Cheques de Viajero
- Tarjeta de Débito ScotiaCard



Préstamos

- Préstamo de Libre Disponibilidad
- Préstamo de Libre Disponibilidad con Garantía Hipotecaria
- Préstamo Hipotecario para Peruanos Residentes
- Préstamo Hipotecario
- Crédito MiVivienda
- Préstamo Vehicular
- Tarjetas de Crédito Scotiabank



Depósitos e Inversión

- Ahorro Hipotecario
- Ahorro Meta
- Depósito a Plazo
- Depósito Premio
- Cuenta CTS
- Fondos Mutuos
- Scotia Bolsa



Protección

- Vida con y sin Devolución
- Vida Plan Básico
- SOAT
- Seguro Domiciliario
- Desempleo Involuntario e Incapacidad Temporal
- Protección de Tarjetas de Crédito
- Vida Sepelio
- Desempleo de Prestamos Hipotecarios
- Protección oncológica
- Renta hospitalaria
- Dental SOS

Anexo N° 02

Plantilla de Observación del Detalle del Proceso


Plantilla Observación del Detalle del Proceso

Fecha: _____ Hora del día: _____ Página: ____/____
 Sucursal: _____ Proceso/rol observado: _____
 Observador: _____

hh:mm:ss	hh:mm:ss	min	Actividad	Porcentaje			Tiempo (min)			Observaciones
Hora Inicio	Hora de finalización	Tiempo transcurrido		V	A	W	V	A	W	
Totals										

Anexo N° 03

Plantilla de Trabajo de Sombra



Job Shadowing template

Rol Observado: _____
 Persona Observada _____
 Tiempo en el Puesto _____

Nombre del Observador: _____
 Sucursal: _____
 Fecha: _____

Activity	Time																				Total	Porcentaje	
	08:00	08:30	09:00	09:30	10:00	10:30	11:00	11:30	12:00	12:30	13:00	13:30	14:00	14:30	15:00	15:30	16:00	16:30	17:00	17:30			18:00
Ventas																						0:00	
																						0:00	
																						0:00	
Planeamiento																						0:00	
																						0:00	
																						0:00	
Preparacion																						0:00	
																						0:00	
																						0:00	
Servicio																						0:00	
																						0:00	
																						0:00	
Coaching																						0:00	
																						0:00	
																						0:00	
Reuniones de grupo																						0:00	
																						0:00	
																						0:00	
Administracion general																						0:00	
																						0:00	
																						0:00	
Administracion general																						0:00	
																						0:00	
																						0:00	
Training																						0:00	
																						0:00	
																						0:00	
Varios																						0:00	
																						0:00	
																						0:00	
Total (deberia sumar a 30 minutos por columna)	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	

Anexo N° 04

Porcentaje de dedicación por actividad - Funcionario de Banca Personal

Agencia Ate

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Ventas	1,1	Atención al cliente para consultar status de su crédito (seguimiento, entrega de documentos pendientes, firmas en documentos).	7.63	44	336	2.97%
Ventas	1,2	Atención al cliente para desembolso de crédito/activación de Tarjetas de Crédito.	7.00	29	205	1.81%
Ventas	1,3	Atención y/o envío de correo con información de productos bancarios (requisitos, beneficios, proyectos, proformas).	5.75	110	633	5.59%
Ventas	1,4	Comunicación al cliente por correo o teléfono para confirmar desembolso/habilitación de líneas/otros productos.	3.35	29	98	0.87%
Ventas	1,5	Coordinación (correo) con el cliente para solucionar problemas en el expediente o consultas diversas.	4.49	66	296	2.62%
Ventas	1,6	Coordinación (teléfono) con el cliente para solucionar problemas en el expediente o consultas diversas.	4.00	66	264	2.33%
Ventas	1,7	Llamadas entrantes de venta.	5.00	44	220	1.94%
Ventas	1,8	Llamadas salientes de venta (Proactivas).	3.28	132	433	3.83%
Ventas	1,9	Realizar una venta cruzada.	6.20	18	109	0.96%
Ventas	1,10	Coordinar con el cliente requisitos complementarios y/o documentos pendientes para desembolso (después de aprobación).	3.50	44	154	1.36%
Ventas	1,11	Llevar a cabo las citas programadas con los clientes fuera de agencia.	35.00	22	770	6.80%
Ventas	1,12	Atender a los clientes walk-in que llegan de manera espontánea.	13.00	88	1,144	10.11%
Ventas	1,13	Llevar a cabo las citas programadas con los clientes.	14.82	12	178	1.57%
Ventas	1,15	Avisar al cliente sobre el status de su crédito aprobado/observado/rechazado por (correo o teléfono).	3.50	88	308	2.72%
Ventas	1,19	Registrar las ventas en el counselor.	2.47	176	435	3.84%

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Planificación	2,1	Analizar las variaciones de saldo y colocaciones.	3.00	22	66	0.58%
Planificación	2,2	Búsqueda en los sistemas de los datos personales del cliente.	2.00	98	196	1.73%
Planificación	2,3	Preparar y llenar los documentos a utilizarse.	5.00	10	50	0.44%
Planificación	2,5	Reunir información sobre los productos y la competencia.	2.24	11	25	0.22%
Planificación	2,6	Revisar clientes referidos y campañas.	3.00	98	294	2.60%
Planificación	2,7	Verificación en el sistema financiero (deudas).	1.39	88	123	1.08%
Planificación	2,10	Planificación General en Counselor y Analítico (Excel)/Gestión de la Agenda.	4.00	22	88	0.78%
Planificación	2,16	Verificar a los clientes con morosidad en la BT (Aplicativo de variaciones).	1.39	4	6	0.05%
Servicio	3,1	Atender consultas de cliente post venta.	2.49	16	40	0.35%
Servicio	3,2	Comunicación con el cliente (correo o teléfono) para dar respuesta a reclamo/requerimiento/consulta realizada.	2.39	24	57	0.51%
Servicio	3,5	Atender requerimientos, prestación de servicios, modificaciones o mantenimiento.	5.99	44	264	2.33%
Servicio	3,6	Solicitudes de reducción de tasa a operaciones crediticias, etc.	1.39	3	4	0.04%
Servicio	3,7	Hacer seguimiento a reclamos/consultas de los clientes en los sistemas.	2.56	16	41	0.36%
Servicio	3,23	Ingreso de requerimientos en SGRS.	6.36	3	19	0.17%
Servicio	3,25	Atención de reclamos varios.	10.00	1	10	0.09%
Servicio	3,30	Coordinación por (correo/teléfono) con áreas del banco por consultas/reclamos diversos de clientes.	3.39	11	37	0.33%

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Adm de Ventas	4,1	Completar la apertura de cuentas de certificados de depósito o fondos de inversión.	1.31	8	10	0.09%
Adm de Ventas	4,2	Coordinación (correo) con áreas del banco para aprobación del crédito o consultas diversas.	2.94	55	162	1.43%
Adm de Ventas	4,3	Coordinación (teléfono) con áreas del banco para aprobación del crédito o consultas diversas.	2.44	22	54	0.47%
Adm de Ventas	4,4	Coordinar con áreas externas después de aprobación del crédito.	2.62	18	47	0.42%
Adm de Ventas	4,6	Modificar una solicitud de crédito.	3.84	3	12	0.10%
Adm de Ventas	4,7	Realizar simulación de cuotas en BT u otro sistema.	2.29	33	76	0.67%
Adm de Ventas	4,8	Verificación y filtrado del cliente en los sistemas - parte de la evaluación.	2.71	44	119	1.05%
Adm de Ventas	4,9	Actualización de tasas u otras condiciones especiales.	1.45	2	3	0.03%
Adm de Ventas	4,10	Armado de file y completar información (documentación).	5.00	44	220	1.94%
Adm de Ventas	4,11	Completar la solicitud de crédito (sistemas).	3.17	2	8	0.07%
Adm de Ventas	4,12	Entrevista personal con Funcionario de Crédito.	8.00	3	24	0.21%
Adm de Ventas	4,13	Gestionar información/documentación posterior a la aprobación del crédito (carta de autorización, solicitar tasación, minuta).	2.05	14	29	0.25%
Adm de Ventas	4,14	Llenado de datos básicos en formularios del file (Pagaré, Anexo de tasas, seguros, etc.)	3.06	25	77	0.68%
Adm de Ventas	4,15	Revisar los documentos presentados por el cliente (revisión de boletas o recibos, impresión de movimientos, Check List/revisar documentación del file.	2.93	22	64	0.57%
Adm de Ventas	4,16	Solicitar acompañamiento de firmas (V°B° de expediente de crédito).	2.28	10	24	0.21%

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Adm de Ventas	4,17	Ingreso de operaciones vía ISTS y otros sistemas.	15.00	7	180	1.59%
Adm de Ventas	4,18	Solicitar verificación domiciliaria/Laboral a SCl/revisar verificación domiciliaria.	1.38	3	3	0.02%
Adm de Ventas	4,19	Traslado personal de file al área de crédito/por visitas al cliente.	22.83	3	68	0.61%
Adm de Ventas	4,20	Coordinación con las áreas correspondientes/Jefe de Servicio para el desembolso/gestionar desembolso en agencia/aprobación de renovaciones en agencia.	2.86	9	26	0.23%
Adm de Ventas	4,21	Hacerle seguimiento a solicitudes en proceso (Revisión de status en sistemas).	2.81	22	62	0.55%
Adm de Ventas	4,24	Digitalización de documentos (escaneo de documentos para envío por valija virtual).	2.23	10	22	0.20%
Adm de Ventas	4,25	Revisar en reportes seguros aprobados/observados.	5.05	4	20	0.18%
Adm de Ventas	4,30	Verificación y cálculo de ingresos para clientes con cuenta planilla y otros casos (cálculo manual de ingresos promedio, actualizar archivo de sustento de ingresos).	1.91	12	22	0.20%
Adm de Ventas	4,33	Coordinar con áreas internas después de aprobación del crédito.	5.67	11	62	0.55%
Adm de Ventas	4,35	Envío de file por valija virtual.	1.32	48	64	0.56%
Adm de Ventas	4,47	Dar V°B° en expediente de crédito.	0.69	44	31	0.27%
Adm de Ventas	4,54	Completar la solicitud de crédito (manual).	2.86	44	126	1.11%

Agencia Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Adm General	5,1	Abrir/cargar y cerrar accesos (levantar sistema).	1.70	22	37	0.33%
Adm General	5,2	Actualización/modificación de datos del cliente en BT.	1.27	14	28	0.25%
Adm General	5,4	Comunicarse con otros miembros del equipo.	15.00	22	330	2.92%
Adm General	5,6	Dar V°B° en documentos/cartas/cheques.			0	0.00%
Adm General	5,7	Derivar al cliente con compañero de agencia/banca telefónica (según consulta realizada).	1.18	22	26	0.23%
Adm General	5,8	Efectuar solicitudes a Mesa de Ayuda.	5.00	1	5	0.04%
Adm General	5,9	Lectura de correos varios/depura bandeja.	5.79	22	127	1.13%
Adm General	5,10	Otras actividades relacionadas a Administración General.	10.09	22	222	1.96%
Adm General	5,11	Sacar copias/enviar y recoger impresiones/escanear documentos.	1.24	22	27	0.24%
Adm General	5,12	Atención de requerimientos/informes de jefaturas zonales.	2.13	7	15	0.13%
Adm General	5,16	Revisar/Actualizar reportes de metas/producción/seguros, etc.	5.00	11	55	0.49%
Adm General	5,17	Revisar los clientes de lavado de activos	2.00	4	8	0.07%
Adm General	5,18	Sectorización / Re sectorización de clientes.	3.31	4	13	0.12%
Adm General	5,20	Transferir llamadas.	0.62	1	0	0.00%
Adm General	5,21	Coordina con REDI (consultas, llamadas).	1.08	3	3	0.02%
Adm General	5,22	Preparar/envío de valija física.	1.93	22	42	0.38%
Adm General	5,49	Comunicación correo o teléfono con clientes que estén afectando a su fondo.	3.00	5	15	0.13%
Adm General	5,30	Coordinación con áreas de soporte por fallas en el sistema/levantar pendientes.	5.00	1	3	0.03%
Adm General	5,48	Ir a dejar/solicitar documentación a PS/JS/AS.	0.75	22	16	0.15%

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Coaching	6,1	Participación en sesiones de orientación personal.	120.00	0	18	0.16%
Reuniones de Grupo	8,1	Confección del cuadro de compromiso para la semana (promesas).	10.95	4	44	0.39%
Reuniones de Grupo	8,2	Participar en reuniones.	10.00	3	30	0.27%
Reuniones de Grupo	8,3	Reuniones de Kick off.	11.00	22	242	2.14%
Reuniones de Grupo	8,4	Asistir al comité.	60.00	4	240	2.12%
Desarrollo y Entrenamiento	9,1	Talleres de capacitación.	240.00	1	120	1.06%
Desarrollo y Entrenamiento	9,2	Desarrollo de habilidades personales.	60.00	0	2	0.02%
Desarrollo y Entrenamiento	9,3	Sesión de actualización de productos y/o servicios.	30.00	1	30	0.27%
Varios	10,3	Tiempo personal (Pausas, llamadas personales).	50.00	22	1,100	9.72%
TOTAL					11,316	100%

Porcentaje de dedicación por actividad - Funcionario de Banca Personal

Agencia Mega Plaza

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Ventas	1,1	Atención al cliente para consultar status de su crédito (seguimiento, entrega de documentos pendientes, firmas en documentos).	7.93	77	611	5.37%
Ventas	1,2	Atención al cliente para desembolso de crédito/activación de Tarjetas de Crédito.	8.38	51	430	3.79%
Ventas	1,3	Atención y/o envío de correo con información de productos bancarios (requisitos, beneficios, proyectos, proformas).	3.00	176	528	4.65%
Ventas	1,4	Comunicación al cliente por correo o teléfono para confirmar desembolso/habilitación de líneas/otros productos.	3.50	51	180	1.58%
Ventas	1,5	Coordinación (correo) con el cliente para solucionar problemas en el expediente o consultas diversas.	3.00	66	198	1.74%
Ventas	1,6	Coordinación (teléfono) con el cliente para solucionar problemas en el expediente o consultas diversas.	4.58	66	302	2.66%
Ventas	1,7	Llamadas entrantes de venta.	5.32	22	117	1.03%
Ventas	1,8	Llamadas salientes de venta (Proactivas).	3.00	132	396	3.49%
Ventas	1,9	Realizar una venta cruzada.	5.00	31	154	1.36%
Ventas	1,10	Coordinar con el cliente requisitos complementarios y/o documentos pendientes para desembolso (después de aprobación).	6.05	20	121	1.06%
Ventas	1,11	Llevar a cabo las citas programadas con los clientes fuera de agencia.	40.00	10	400	3.52%
Ventas	1,12	Atender a los clientes walk-in que llegan de manera espontánea.	11.00	154	1694	14.91%
Ventas	1,13	Llevar a cabo las citas programadas con los clientes.	14.25	12	171	1.51%
Ventas	1,15	Avisar al cliente sobre el status de su crédito aprobado/observado/rechazado por (correo o teléfono).	3.50	44	154	1.36%
Ventas	1,19	Registrar las ventas en el counselor.	2.32	176	408	3.59%

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Planificación	2,1	Analizar las variaciones de saldo y colocaciones.	3.00	22	66	0.58%
Planificación	2,2	Búsqueda en los sistemas de los datos personales del cliente.	2.00	102	204	1.80%
Planificación	2,3	Preparar y llenar los documentos a utilizarse.	3.00	14	42	0.37%
Planificación	2,5	Reunir información sobre los productos y la competencia.	2.24	11	25	0.22%
Planificación	2,6	Revisar clientes referidos y campañas.	3.00	102	306	2.69%
Planificación	2,7	Verificación en el sistema financiero (deudas).	1.39	102	142	1.25%
Planificación	2,10	Planificación General en Counselor y Analítico (Excel)/Gestión de la Agenda.	3.00	22	66	0.58%
Planificación	2,16	Verificar a los clientes con morosidad en la BT (Aplicativo de variaciones).				
Servicio	3,1	Atender consultas de cliente post venta.	2.49	22	55	0.48%
Servicio	3,2	Comunicación con el cliente (correo o teléfono) para dar respuesta a reclamo/requerimiento/consulta realizada.	2.00	24	48	0.42%
Servicio	3,5	Atender requerimientos, prestación de servicios, modificaciones o mantenimiento.	7.84	44	345	3.04%
Servicio	3,6	Solicitudes de reducción de tasa a operaciones crediticias, etc.	3.00	3	9	0.08%
Servicio	3,7	Hacer seguimiento a reclamos/consultas de los clientes en los sistemas.	2.27	55	125	1.10%
Servicio	3,23	Ingreso de requerimientos en SGRS.	6.36	4	25	0.22%
Servicio	3,25	Atención de reclamos varios.	10.00	3	30	0.26%
Servicio	3,30	Coordinación por (correo/teléfono) con áreas del banco por consultas/reclamos diversos de clientes.	3.39	14	48	0.42%

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Adm de Ventas	4,1	Completar la apertura de cuentas de certificados de depósito o fondos de inversión.	1.31	18	24	0.21%
Adm de Ventas	4,2	Coordinación (correo) con áreas del banco para aprobación del crédito o consultas diversas.	3.05	44	134	1.18%
Adm de Ventas	4,3	Coordinación (teléfono) con áreas del banco para aprobación del crédito o consultas diversas.	2.44	33	80	0.71%
Adm de Ventas	4,4	Coordinar con áreas externas después de aprobación del crédito.	1.38	18	25	0.22%
Adm de Ventas	4,6	Modificar una solicitud de crédito.	3.84	4	15	0.14%
Adm de Ventas	4,7	Realizar simulación de cuotas en BT u otro sistema.	0.18	11	2	0.02%
Adm de Ventas	4,8	Verificación y filtrado del cliente en los sistemas - parte de la evaluación.	2.02	88	177	1.56%
Adm de Ventas	4,9	Actualización de tasas u otras condiciones especiales.	1.45	2	3	0.03%
Adm de Ventas	4,10	Armado de file y completar información (documentación).	5.00	77	385	3.39%
Adm de Ventas	4,11	Completar la solicitud de crédito (sistemas).	3.17	3	10	0.08%
Adm de Ventas	4,12	Entrevista personal con Funcionario de Crédito.	8.00	4	30	0.26%
Adm de Ventas	4,13	Gestionar información/documentación posterior a la aprobación del crédito (carta de autorización, solicitar tasación, minuta).	2.73	7	19	0.17%
Adm de Ventas	4,14	Llenado de datos básicos en formularios del file (Pagaré, Anexo de tasas, seguros, etc.)	2.00	37	73	0.65%
Adm de Ventas	4,15	Revisar los documentos presentados por el cliente (revisión de boletas o recibos, impresión de movimientos, Check List/revisar documentación del file).	2.93	22	64	0.57%
Adm de Ventas	4,16	Solicitar acompañamiento de firmas (V°B° de expediente de crédito).	2.63	11	29	0.25%

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Adm de Ventas	4,17	Ingreso de operaciones vía ISTS y otros sistemas.	13.00	5	195	1.72%
Adm de Ventas	4,18	Solicitar verificación domiciliaria/Laboral a SCI/revisar verificación domiciliaria.	1.38	5	4	0.04%
Adm de Ventas	4,19	Traslado personal de file al área de crédito/por visitas al cliente.	22.83	3	68	0.60%
Adm de Ventas	4,20	Coordinación con las áreas correspondientes/Jefe de Servicio para el desembolso/gestionar desembolso en agencia/aprobación de renovaciones en agencia.	2.86	11	31	0.28%
Adm de Ventas	4,21	Hacerle seguimiento a solicitudes en proceso (Revisión de status en sistemas).	4.20	22	92	0.81%
Adm de Ventas	4,24	Digitalización de documentos (escaneo de documentos para envío por valija virtual).	2.23	11	25	0.22%
Adm de Ventas	4,25	Revisar en reportes seguros aprobados/observados.	5.05	3	15	0.13%
Adm de Ventas	4,30	Verificación y cálculo de ingresos para clientes con cuenta planilla y otros casos (cálculo manual de ingresos promedio, actualizar archivo de sustento de ingresos).	1.91	21	40	0.35%
Adm de Ventas	4,33	Coordinar con áreas internas después de aprobación del crédito.	4.06	8	33	0.29%
Adm de Ventas	4,35	Envío de file por valija virtual.	1.00	85	85	0.75%
Adm de Ventas	4,47	Dar V°B° en expediente de crédito.	0.69	77	53	0.47%
Adm de Ventas	4,54	Completar la solicitud de crédito (manual).	2.22	77	171	1.50%

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Adm General	5,1	Abrir/cargar y cerrar accesos (levantar sistema).	1.70	22	37	0.33%
Adm General	5,2	Actualización/modificación de datos del cliente en BT.	1.27	15	28	0.25%
Adm General	5,4	Comunicarse con otros miembros del equipo.	12.00	22	264	2.32%
Adm General	5,6	Dar V°B° en documentos/cartas/cheques.			0	0.00%
Adm General	5,7	Derivar al cliente con compañero de agencia/banca telefónica (según consulta realizada).	0.87	18	15	0.13%
Adm General	5,8	Efectuar solicitudes a Mesa de Ayuda.	5.00	1	5	0.04%
Adm General	5,9	Lectura de correos varios/depura bandeja.	11.20	22	246	2.17%
Adm General	5,10	Otras actividades relacionadas a Administración General.	10.09	22	222	1.95%
Adm General	5,11	Sacar copias/enviar y recoger impresiones/escanear documentos.	1.16	22	25	0.22%
Adm General	5,12	Atención de requerimientos/informes de jefaturas zonales.	2.37	7	16	0.14%
Adm General	5,16	Revisar/Actualizar reportes de metas/producción/seguros, etc.	2.38	11	26	0.23%
Adm General	5,17	Revisar los clientes de lavado de activos	2.00	3	6	0.05%
Adm General	5,18	Sectorización / Re sectorización de clientes.	2.37	4	9	0.08%
Adm General	5,20	Transferir llamadas.	0.62	2	1	0.01%
Adm General	5,21	Coordina con REDI (consultas, llamadas).	1.08	3	3	0.02%
Adm General	5,22	Preparar/envío de valija física.	3.22	22	71	0.62%
Adm General	5,49	Comunicación correo o teléfono con clientes que estén afectando a su fondo.	4.00	4	16	0.14%
Adm General	5,30	Coordinación con áreas de soporte por fallas en el sistema/levantar pendientes.	5.00	1	3	0.03%
Adm General	5,48	Ir a dejar/solicitar documentación a PS/JS/AS.	0.75	22	16	0.15%

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Coaching	6,1	Participación en sesiones de orientación personal.	120.00	0.15	18	0.16%
Reuniones de Grupo	8,1	Confección del cuadro de compromiso para la semana (promesas).	10.95	4	44	0.39%
Reuniones de Grupo	8,2	Participar en reuniones.	10.00	4	40	0.35%
Reuniones de Grupo	8,3	Reuniones de Kick off.	11.00	22	242	2.13%
Reuniones de Grupo	8,4	Asistir al comité.	60.00	4	240	2.11%
Desarrollo y Entrenamiento	9,1	Talleres de capacitación.	240.00	1	120	1.06%
Desarrollo y Entrenamiento	9,2	Desarrollo de habilidades personales.	60.00	0.03	2	0.02%
Desarrollo y Entrenamiento	9,3	Sesión de actualización de productos y/o servicios.	30.00	1	30	0.26%
Varios	10,3	Tiempo personal (Pausas, llamadas personales).	15.00	22	330	2.91%
TOTAL					11359	100.00%

Porcentaje de dedicación por actividad - Funcionario de Banca Personal

Agencia Jockey Plaza

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Ventas	1,1	Atención al cliente para consultar status de su crédito (seguimiento, entrega de documentos pendientes, firmas en documentos).	7.93	33	262	2.40%
Ventas	1,2	Atención al cliente para desembolso de crédito/activación de Tarjetas de Crédito.	8.38	22	184	1.69%
Ventas	1,3	Atención y/o envío de correo con información de productos bancarios (requisitos, beneficios, proyectos, proformas).	6.00	110	660	6.06%
Ventas	1,4	Comunicación al cliente por correo o teléfono para confirmar desembolso/habilitación de líneas/otros productos.	3.15	22	69	0.64%
Ventas	1,5	Coordinación (correo) con el cliente para solucionar problemas en el expediente o consultas diversas.	3.81	44	167	1.54%
Ventas	1,6	Coordinación (teléfono) con el cliente para solucionar problemas en el expediente o consultas diversas.	4.72	44	208	1.90%
Ventas	1,7	Llamadas entrantes de venta.	5.82	22	128	1.17%
Ventas	1,8	Llamadas salientes de venta (Proactivas).	3.33	132	440	4.04%
Ventas	1,9	Realizar una venta cruzada.	5.35	13	71	0.65%
Ventas	1,10	Coordinar con el cliente requisitos complementarios y/o documentos pendientes para desembolso (después de aprobación).	5.00	44	220	2.02%
Ventas	1,11	Llevar a cabo las citas programadas con los clientes fuera de agencia.	50.00	18	900	8.26%
Ventas	1,12	Atender a los clientes walk-in que llegan de manera espontánea.	13.00	66	858	7.87%
Ventas	1,13	Llevar a cabo las citas programadas con los clientes.	20.00	26	520	4.77%
Ventas	1,15	Avisar al cliente sobre el status de su crédito aprobado/observado/rechazado por (correo o teléfono).	4.00	66	264	2.42%
Ventas	1,19	Registrar las ventas en el counselor.	2.50	88	220	2.02%

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Planificación	2,1	Analizar las variaciones de saldo y colocaciones.	2.00	22	44	0.40%
Planificación	2,2	Búsqueda en los sistemas de los datos personales del cliente.	2.00	70	140	1.28%
Planificación	2,3	Preparar y llenar los documentos a utilizarse.	3.00	12	36	0.33%
Planificación	2,5	Reunir información sobre los productos y la competencia.	2.24	11	25	0.23%
Planificación	2,6	Revisar clientes referidos y campañas.	3.00	70	210	1.93%
Planificación	2,7	Verificación en el sistema financiero (deudas).	1.39	70	98	0.90%
Planificación	2,10	Planificación General en Counselor y Analítico (Excel)/Gestión de la Agenda.	5.00	22	110	1.01%
Planificación	2,16	Verificar a los clientes con morosidad en la BT (Aplicativo de variaciones).	3.00	4	12	0.11%
Servicio	3,1	Atender consultas de cliente post venta.	2.49	16	40	0.37%
Servicio	3,2	Comunicación con el cliente (correo o teléfono) para dar respuesta a reclamo/requerimiento/consulta realizada.	2.39	24	57	0.53%
Servicio	3,5	Atender requerimientos, prestación de servicios, modificaciones o mantenimiento.	5.07	33	167	1.53%
Servicio	3,6	Solicitudes de reducción de tasa a operaciones crediticias, etc.	3.00	5	15	0.14%
Servicio	3,7	Hacer seguimiento a reclamos/consultas de los clientes en los sistemas.	2.09	22	46	0.42%
Servicio	3,23	Ingreso de requerimientos en SGRS.	6.36	3	19	0.18%
Servicio	3,25	Atención de reclamos varios.	11.00	5	55	0.50%
Servicio	3,30	Coordinación por (correo/teléfono) con áreas del banco por consultas/reclamos diversos de clientes.	3.39	16	54	0.50%

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Adm de Ventas	4,1	Completar la apertura de cuentas de certificados de depósito o fondos de inversión.	1.31	11	14	0.13%
Adm de Ventas	4,2	Coordinación (correo) con áreas del banco para aprobación del crédito o consultas diversas.	3.03	55	167	1.53%
Adm de Ventas	4,3	Coordinación (teléfono) con áreas del banco para aprobación del crédito o consultas diversas.	2.44	33	80	0.74%
Adm de Ventas	4,4	Coordinar con áreas externas después de aprobación del crédito.	2.34	18	42	0.39%
Adm de Ventas	4,6	Modificar una solicitud de crédito.	4.58	2	9	0.08%
Adm de Ventas	4,7	Realizar simulación de cuotas en BT u otro sistema.	1.96	11	22	0.20%
Adm de Ventas	4,8	Verificación y filtrado del cliente en los sistemas - parte de la evaluación.	2.29	33	75	0.69%
Adm de Ventas	4,9	Actualización de tasas u otras condiciones especiales.	1.45	2	3	0.03%
Adm de Ventas	4,10	Armado de file y completar información (documentación).	5.00	33	165	1.51%
Adm de Ventas	4,11	Completar la solicitud de crédito (sistemas).	4.50	2	11	0.10%
Adm de Ventas	4,12	Entrevista personal con Funcionario de Crédito.	8.00	4	30	0.27%
Adm de Ventas	4,13	Gestionar información/documentación posterior a la aprobación del crédito (carta de autorización, solicitar tasación, minuta).	2.65	8	21	0.19%
Adm de Ventas	4,14	Llenado de datos básicos en formularios del file (Pagaré, Anexo de tasas, seguros, etc.)	2.86	39	112	1.02%
Adm de Ventas	4,15	Revisar los documentos presentados por el cliente (revisión de boletas o recibos, impresión de movimientos, Check List/revisar documentación del file).	5.28	22	116	1.07%
Adm de Ventas	4,16	Solicitar acompañamiento de firmas (V°B° de expediente de crédito).	2.53	11	28	0.26%

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Adm de Ventas	4,17	Ingreso de operaciones vía ISTS y otros sistemas.	15.00	5	180	1.65%
Adm de Ventas	4,18	Solicitar verificación domiciliaria/Laboral a SCI/revisar verificación domiciliaria.	1.38	3	3	0.03%
Adm de Ventas	4,19	Traslado personal de file al área de crédito/por visitas al cliente.	22.83	3	68	0.63%
Adm de Ventas	4,20	Coordinación con las áreas correspondientes/Jefe de Servicio para el desembolso/gestionar desembolso en agencia/aprobación de renovaciones en agencia.	2.89	9	27	0.25%
Adm de Ventas	4,21	Hacerle seguimiento a solicitudes en proceso (Revisión de status en sistemas).	5.00	22	110	1.01%
Adm de Ventas	4,24	Digitalización de documentos (escaneo de documentos para envío por valija virtual).	2.23	8	18	0.16%
Adm de Ventas	4,25	Revisar en reportes seguros aprobados/observados.	5.05	4	20	0.19%
Adm de Ventas	4,30	Verificación y cálculo de ingresos para clientes con cuenta planilla y otros casos (cálculo manual de ingresos promedio, actualizar archivo de sustento de ingresos).	2.50	11	28	0.25%
Adm de Ventas	4,33	Coordinar con áreas internas después de aprobación del crédito.	4.00	11	44	0.40%
Adm de Ventas	4,35	Envío de file por valija virtual.	1.99	36	72	0.66%
Adm de Ventas	4,47	Dar V°B° en expediente de crédito.	0.69	33	23	0.21%
Adm de Ventas	4,54	Completar la solicitud de crédito (manual).	2.22	33	73	0.67%

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Adm General	5,1	Abrir/cargar y cerrar accesos (levantar sistema).	1.70	22	37	0.33%
Adm General	5,2	Actualización/modificación de datos del cliente en BT.	1.27	15	28	0.25%
Adm General	5,4	Comunicarse con otros miembros del equipo.	12.00	22	264	2.32%
Adm General	5,6	Dar V°B° en documentos/cartas/cheques.	0.00	0	0	0.00%
Adm General	5,7	Derivar al cliente con compañero de agencia/banca telefónica (según consulta realizada).	0.87	18	15	0.13%
Adm General	5,8	Efectuar solicitudes a Mesa de Ayuda.	5.00	1	5	0.04%
Adm General	5,9	Lectura de correos varios/depura bandeja.	11.20	22	246	2.17%
Adm General	5,10	Otras actividades relacionadas a Administración General.	10.09	22	222	1.95%
Adm General	5,11	Sacar copias/enviar y recoger impresiones/escanear documentos.	1.16	22	25	0.22%
Adm General	5,12	Atención de requerimientos/informes de jefaturas zonales.	2.37	7	16	0.14%
Adm General	5,16	Revisar/Actualizar reportes de metas/producción/seguros, etc.	2.38	11	26	0.23%
Adm General	5,17	Revisar los clientes de lavado de activos	2.00	3	6	0.05%
Adm General	5,18	Sectorización / Re sectorización de clientes.	2.37	4	9	0.08%
Adm General	5,20	Transferir llamadas.	0.62	2	1	0.01%
Adm General	5,21	Coordina con REDI (consultas, llamadas).	1.08	3	3	0.02%
Adm General	5,22	Preparar/envío de valija física.	3.22	22	71	0.62%
Adm General	5,49	Comunicación correo o teléfono con clientes que estén afectando a su fondo.	4.00	4	16	0.14%
Adm General	5,30	Coordinación con áreas de soporte por fallas en el sistema/levantar pendientes.	5.00	1	3	0.03%
Adm General	5,48	Ir a dejar/solicitar documentación a PS/JS/AS.	0.75	22	16	0.15%

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Coaching	6,1	Participación en sesiones de orientación personal.	120.00	0.15	18	0.17%
Reuniones de Grupo	8,1	Confección del cuadro de compromiso para la semana (promesas).	10.00	4	40	0.37%
Reuniones de Grupo	8,2	Participar en reuniones.	10.00	3	30	0.28%
Reuniones de Grupo	8,3	Reuniones de Kick off.	11.00	22	242	2.22%
Reuniones de Grupo	8,4	Asistir al comité.	60.00	4	240	2.20%
Desarrollo y Entrenamiento	9,1	Talleres de capacitación.	240.00	1	120	1.10%
Desarrollo y Entrenamiento	9,2	Desarrollo de habilidades personales.	60.00	0.03	2	0.02%
Desarrollo y Entrenamiento	9,3	Sesión de actualización de productos y/o servicios.	30.00	1	30	0.28%
Varios	10,3	Tiempo personal (Pausas, llamadas personales).	50.00	22	1100	10.10%
TOTAL					10,896	100.00%

Porcentaje de dedicación por actividad - Funcionario de Banca Personal

Agencia Chiclayo

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Ventas	1,1	Atención al cliente para consultar status de su crédito (seguimiento, entrega de documentos pendientes, firmas en documentos).	7.93	66	523	4.33%
Ventas	1,2	Atención al cliente para desembolso de crédito/activación de Tarjetas de Crédito.	8.38	44	369	3.05%
Ventas	1,3	Atención y/o envío de correo con información de productos bancarios (requisitos, beneficios, proyectos, proformas).	4.68	44	206	1.70%
Ventas	1,4	Comunicación al cliente por correo o teléfono para confirmar desembolso/habilitación de líneas/otros productos.	3.21	44	141	1.17%
Ventas	1,5	Coordinación (correo) con el cliente para solucionar problemas en el expediente o consultas diversas.	2.53	44	111	0.92%
Ventas	1,6	Coordinación (teléfono) con el cliente para solucionar problemas en el expediente o consultas diversas.	6.48	44	285	2.36%
Ventas	1,7	Llamadas entrantes de venta.	8.80	10	88	0.73%
Ventas	1,8	Llamadas salientes de venta (Proactivas).	3.33	220	733	6.06%
Ventas	1,9	Realizar una venta cruzada.	5.00	26	132	1.09%
Ventas	1,10	Coordinar con el cliente requisitos complementarios y/o documentos pendientes para desembolso (después de aprobación).	3.50	20	70	0.58%
Ventas	1,11	Llevar a cabo las citas programadas con los clientes fuera de agencia.	60.00	16	960	7.94%
Ventas	1,12	Atender a los clientes walk-in que llegan de manera espontánea.	11.00	132	1452	12.01%
Ventas	1,13	Llevar a cabo las citas programadas con los clientes.	15.00	44	660	5.46%
Ventas	1,15	Avisar al cliente sobre el status de su crédito aprobado/observado/rechazado por (correo o teléfono).	4.68	44	206	1.70%
Ventas	1,19	Registrar las ventas en el counselor.	2.47	110	272	2.25%

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Planificación	2,1	Analizar las variaciones de saldo y colocaciones.	2.00	22	44	0.36%
Planificación	2,2	Búsqueda en los sistemas de los datos personales del cliente.	2.00	84	168	1.39%
Planificación	2,3	Preparar y llenar los documentos a utilizarse.	3.00	44	132	1.09%
Planificación	2,5	Reunir información sobre los productos y la competencia.	2.24	11	25	0.20%
Planificación	2,6	Revisar clientes referidos y campañas.	3.00	84	252	2.08%
Planificación	2,7	Verificación en el sistema financiero (deudas).	1.39	84	117	0.97%
Planificación	2,10	Planificación General en Counselor y Analítico (Excel)/Gestión de la Agenda.	4.00	22	88	0.73%
Planificación	2,16	Verificar a los clientes con morosidad en la BT (Aplicativo de variaciones).	1.39	2	3	0.02%
Servicio	3,1	Atender consultas de cliente post venta.	2.49	22	55	0.45%
Servicio	3,2	Comunicación con el cliente (correo o teléfono) para dar respuesta a reclamo/requerimiento/consulta realizada.	2.36	24	57	0.47%
Servicio	3,5	Atender requerimientos, prestación de servicios, modificaciones o mantenimiento.	8.41	55	462	3.82%
Servicio	3,6	Solicitudes de reducción de tasa a operaciones crediticias, etc.	1.00	1	1	0.004%
Servicio	3,7	Hacer seguimiento a reclamos/consultas de los clientes en los sistemas.	2.09	44	92	0.76%
Servicio	3,23	Ingreso de requerimientos en SGRS.	6.36	3	19	0.16%
Servicio	3,25	Atención de reclamos varios.	10.00	4	40	0.33%
Servicio	3,30	Coordinación por (correo/teléfono) con áreas del banco por consultas/reclamos diversos de clientes.	3.39	16	54	0.45%

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Adm de Ventas	4,1	Completar la apertura de cuentas de certificados de depósito o fondos de inversión.	1.31	22	29	0.24%
Adm de Ventas	4,2	Coordinación (correo) con áreas del banco para aprobación del crédito o consultas diversas.	3.26	66	215	1.78%
Adm de Ventas	4,3	Coordinación (teléfono) con áreas del banco para aprobación del crédito o consultas diversas.	2.52	33	83	0.69%
Adm de Ventas	4,4	Coordinar con áreas externas después de aprobación del crédito.	1.51	16	24	0.20%
Adm de Ventas	4,6	Modificar una solicitud de crédito.	3.84	4	15	0.13%
Adm de Ventas	4,7	Realizar simulación de cuotas en BT u otro sistema.	1.96	22	43	0.36%
Adm de Ventas	4,8	Verificación y filtrado del cliente en los sistemas - parte de la evaluación.	2.29	99	226	1.87%
Adm de Ventas	4,9	Actualización de tasas u otras condiciones especiales.	1.45	2	3	0.02%
Adm de Ventas	4,10	Armado de file y completar información (documentación).	5.00	66	330	2.73%
Adm de Ventas	4,11	Completar la solicitud de crédito (sistemas).	3.17	3	10	0.08%
Adm de Ventas	4,12	Entrevista personal con Funcionario de Crédito.	8.00	4	35	0.29%
Adm de Ventas	4,13	Gestionar información/documentación posterior a la aprobación del crédito (carta de autorización, solicitar tasación, minuta).	2.65	11	29	0.24%
Adm de Ventas	4,14	Llenado de datos básicos en formularios del file (Pagaré, Anexo de tasas, seguros, etc.)	3.68	57	210	1.74%
Adm de Ventas	4,15	Revisar los documentos presentados por el cliente (revisión de boletas o recibos, impresión de movimientos, Check List/revisar documentación del file).	2.93	22	64	0.53%
Adm de Ventas	4,16	Solicitar acompañamiento de firmas (V°B° de expediente de crédito).	1.58	9	14	0.12%

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Adm de Ventas	4,17	Ingreso de operaciones vía ISTS y otros sistemas.	13.00	7	181	1.49%
Adm de Ventas	4,18	Solicitar verificación domiciliaria/Laboral a SCI/revisar verificación domiciliaria.	1.74	3	5	0.04%
Adm de Ventas	4,19	Traslado personal de file al área de crédito/por visitas al cliente.	51.20	2	102	0.85%
Adm de Ventas	4,20	Coordinación con las áreas correspondientes/Jefe de Servicio para el desembolso/gestionar desembolso en agencia/aprobación de renovaciones en agencia.	3.00	9	27	0.22%
Adm de Ventas	4,21	Hacerle seguimiento a solicitudes en proceso (Revisión de status en sistemas).	2.47	22	54	0.45%
Adm de Ventas	4,24	Digitalización de documentos (escaneo de documentos para envío por valija virtual).	2.23	5	11	0.09%
Adm de Ventas	4,25	Revisar en reportes seguros aprobados/observados.	5.05	5	25	0.21%
Adm de Ventas	4,30	Verificación y cálculo de ingresos para clientes con cuenta planilla y otros casos (cálculo manual de ingresos promedio, actualizar archivo de sustento de ingresos).	4.00	22	88	0.73%
Adm de Ventas	4,33	Coordinar con áreas internas después de aprobación del crédito.	2.79	3	8	0.07%
Adm de Ventas	4,35	Envío de file por valija virtual.	0.90	73	65	0.54%
Adm de Ventas	4,47	Dar V°B° en expediente de crédito.	0.53	66	35	0.29%
Adm de Ventas	4,54	Completar la solicitud de crédito (manual).	1.03	66	68	0.56%

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Adm General	5,1	Abrir/cargar y cerrar accesos (levantar sistema).	0.80	22	18	0.15%
Adm General	5,2	Actualización/modificación de datos del cliente en BT.	1.27	2	14	0.12%
Adm General	5,4	Comunicarse con otros miembros del equipo.	16.00	22	352	2.91%
Adm General	5,6	Dar V°B° en documentos/cartas/cheques.	1.13	13	14	0.12%
Adm General	5,7	Derivar al cliente con compañero de agencia/banca telefónica (según consulta realizada).	0.43	17	7	0.06%
Adm General	5,8	Efectuar solicitudes a Mesa de Ayuda.	5.00	1	5	0.04%
Adm General	5,9	Lectura de correos varios/depura bandeja.	9.90	22	218	1.80%
Adm General	5,10	Otras actividades relacionadas a Administración General.	6.83	22	150	1.24%
Adm General	5,11	Sacar copias/enviar y recoger impresiones/escanear documentos.	1.30	59	77	0.64%
Adm General	5,12	Atención de requerimientos/informes de jefaturas zonales.	1.90	7	13	0.11%
Adm General	5,16	Revisar/Actualizar reportes de metas/producción/seguros, etc.	2.30	11	25	0.21%
Adm General	5,17	Revisar los clientes de lavado de activos	2.00	3	6	0.05%
Adm General	5,18	Sectorización / Re sectorización de clientes.	2.37	8	18	0.15%
Adm General	5,20	Transferir llamadas.	0.62	1	0.42	0.004%
Adm General	5,21	Coordina con REDI (consultas, llamadas).	1.08	3	3	0.02%
Adm General	5,22	Preparar/envío de valija física.	1.93	22	42	0.35%
Adm General	5,49	Comunicación correo o teléfono con clientes que estén afectando a su fondo.	3.00	2	6	0.05%
Adm General	5,30	Coordinación con áreas de soporte por fallas en el sistema/levantar pendientes.	5.00	1	3	0.03%
Adm General	5,48	Ir a dejar/solicitar documentación a PS/JS/AS.	0.75	22	16	0.14%

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Coaching	6,1	Participación en sesiones de orientación personal.	120.00	0.15	18	0.15%
Reuniones de Grupo	8,1	Confección del cuadro de compromiso para la semana (promesas).	10.95	4	44	0.36%
Reuniones de Grupo	8,2	Participar en reuniones.	10.00	4	40	0.33%
Reuniones de Grupo	8,3	Reuniones de Kick off.	11.00	22	242	2.00%
Reuniones de Grupo	8,4	Asistir al comité.	60.00	4	240	1.98%
Desarrollo y Entrenamiento	9,1	Talleres de capacitación.	240.00	1	120	0.99%
Desarrollo y Entrenamiento	9,2	Desarrollo de habilidades personales.	60.00	0.03	2	0.02%
Desarrollo y Entrenamiento	9,3	Sesión de actualización de productos y/o servicios.	30.00	1	30	0.25%
Varios	10,3	Tiempo personal (Pausas, llamadas personales).	25.00	22	550	4.55%
TOTAL					12094	100.00%

Porcentaje de dedicación por actividad - Funcionario de Banca Personal

Agencia Trujillo

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	% Dedicación
Ventas	1,1	Atención al cliente para consultar status de su crédito (seguimiento, entrega de documentos pendientes, firmas en documentos).	8.11	88	714	5.72%
Ventas	1,2	Atención al cliente para desembolso de crédito/activación de Tarjetas de Crédito.	9.03	59	530	4.24%
Ventas	1,3	Atención y/o envío de correo con información de productos bancarios (requisitos, beneficios, proyectos, proformas).	5.00	80	400	3.20%
Ventas	1,4	Comunicación al cliente por correo o teléfono para confirmar desembolso/habilitación de líneas/otros productos.	3.36	59	197	1.58%
Ventas	1,5	Coordinación (correo) con el cliente para solucionar problemas en el expediente o consultas diversas.	2.50	66	165	1.32%
Ventas	1,6	Coordinación (teléfono) con el cliente para solucionar problemas en el expediente o consultas diversas.	4.00	66	264	2.12%
Ventas	1,7	Llamadas entrantes de venta.	5.00	14	70	0.56%
Ventas	1,8	Llamadas salientes de venta (Proactivas).	4.00	198	792	6.35%
Ventas	1,9	Realizar una venta cruzada.	6.40	35	225	1.80%
Ventas	1,10	Coordinar con el cliente requisitos complementarios y/o documentos pendientes para desembolso (después de aprobación).	3.00	22	66	0.53%
Ventas	1,11	Llevar a cabo las citas programadas con los clientes fuera de agencia.	55.00	8	440	3.53%
Ventas	1,12	Atender a los clientes walk-in que llegan de manera espontánea.	11.02	176	1940	15.54%
Ventas	1,13	Llevar a cabo las citas programadas con los clientes.	16.00	18	288	2.31%
Ventas	1,15	Avisar al cliente sobre el status de su crédito aprobado/observado/rechazado por (correo o teléfono).	3.50	36	126	1.01%
Ventas	1,19	Registrar las ventas en el counselor.	2.59	200	519	4.16%

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	% Dedicación
Planificación	2,1	Analizar las variaciones de saldo y colocaciones.	1.00	22	22	0.18%
Planificación	2,2	Búsqueda en los sistemas de los datos personales del cliente.	2.00	88	176	1.41%
Planificación	2,3	Preparar y llenar los documentos a utilizarse.	3.00	24	72	0.58%
Planificación	2,5	Reunir información sobre los productos y la competencia.	2.24	11	25	0.20%
Planificación	2,6	Revisar clientes referidos y campañas.	3.00	138	414	3.32%
Planificación	2,7	Verificación en el sistema financiero (deudas).	1.39	138	192	1.54%
Planificación	2,10	Planificación General en Counselor y Analítico (Excel)/Gestión de la Agenda.	2.38	22	52	0.42%
Planificación	2,16	Verificar a los clientes con morosidad en la BT (Aplicativo de variaciones).				
Servicio	3,1	Atender consultas de cliente post venta.	2.27	22	50	0.40%
Servicio	3,2	Comunicación con el cliente (correo o teléfono) para dar respuesta a reclamo/requerimiento/consulta realizada.	2.39	24	57	0.46%
Servicio	3,5	Atender requerimientos, prestación de servicios, modificaciones o mantenimiento.	6.49	22	143	1.14%
Servicio	3,6	Solicitudes de reducción de tasa a operaciones crediticias, etc.	2.00	3	6	0.05%
Servicio	3,7	Hacer seguimiento a reclamos/consultas de los clientes en los sistemas.	2.09	29	61	0.49%
Servicio	3,23	Ingreso de requerimientos en SGRS.	6.36	3	19	0.15%
Servicio	3,25	Atención de reclamos varios.	10.00	4	40	0.32%
Servicio	3,30	Coordinación por (correo/teléfono) con áreas del banco por consultas/reclamos diversos de clientes.	5.34	22	118	0.94%

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Adm de Ventas	4,1	Completar la apertura de cuentas de certificados de depósito o fondos de inversión.	1.31	22	29	0.23%
Adm de Ventas	4,2	Coordinación (correo) con áreas del banco para aprobación del crédito o consultas diversas.	2.92	55	161	1.29%
Adm de Ventas	4,3	Coordinación (teléfono) con áreas del banco para aprobación del crédito o consultas diversas.	3.91	33	129	1.03%
Adm de Ventas	4,4	Coordinar con áreas externas después de aprobación del crédito.	2.34	16	37	0.30%
Adm de Ventas	4,6	Modificar una solicitud de crédito.	3.09	4	12	0.10%
Adm de Ventas	4,7	Realizar simulación de cuotas en BT u otro sistema.	1.96	22	43	0.35%
Adm de Ventas	4,8	Verificación y filtrado del cliente en los sistemas - parte de la evaluación.	1.33	44	58	0.47%
Adm de Ventas	4,9	Actualización de tasas u otras condiciones especiales.	1.45	2	3	0.02%
Adm de Ventas	4,10	Armado de file y completar información (documentación).	5.00	88	440	3.53%
Adm de Ventas	4,11	Completar la solicitud de crédito (sistemas).	3.17	3	10	0.08%
Adm de Ventas	4,12	Entrevista personal con Funcionario de Crédito.	8.00	4	30	0.24%
Adm de Ventas	4,13	Gestionar información/documentación posterior a la aprobación del crédito (carta de autorización, solicitar tasación, minuta).	2.65	17	45	0.36%
Adm de Ventas	4,14	Llenado de datos básicos en formularios del file (Pagaré, Anexo de tasas, seguros, etc.)	3.53	50	176	1.41%
Adm de Ventas	4,15	Revisar los documentos presentados por el cliente (revisión de boletas o recibos, impresión de movimientos, Check List/revisar documentación del file).	2.00	11	22	0.18%
Adm de Ventas	4,16	Solicitar acompañamiento de firmas (V°B° de expediente de crédito).	2.28	10	24	0.19%

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Adm de Ventas	4,17	Ingreso de operaciones vía ISTS y otros sistemas.	12.00	11	192	1.54%
Adm de Ventas	4,18	Solicitar verificación domiciliaria/laboral a SCI/revisar verificación domiciliaria.	1.38	2	6	0.04%
Adm de Ventas	4,19	Traslado personal de file al área de crédito/por visitas al cliente.	40.00	3	120	0.96%
Adm de Ventas	4,20	Coordinación con las áreas correspondientes/Jefe de Servicio para el desembolso/gestionar desembolso en agencia/aprobación de renovaciones en agencia.	2.86	9	26	0.21%
Adm de Ventas	4,21	Hacerle seguimiento a solicitudes en proceso (Revisión de status en sistemas).	4.20	22	92	0.74%
Adm de Ventas	4,24	Digitalización de documentos (escaneo de documentos para envío por valija virtual).	2.23	7	16	0.13%
Adm de Ventas	4,25	Revisar en reportes seguros aprobados/observados.	5.05	3	15	0.12%
Adm de Ventas	4,30	Verificación y cálculo de ingresos para clientes con cuenta planilla y otros casos (cálculo manual de ingresos promedio, actualizar archivo de sustento de ingresos).	1.91	21	40	0.32%
Adm de Ventas	4,33	Coordinar con áreas internas después de aprobación del crédito.	4.06	8	33	0.26%
Adm de Ventas	4,35	Envío de file por valija virtual.	1.32	97	128	1.02%
Adm de Ventas	4,47	Dar V°B° en expediente de crédito.	0.69	88	61	0.49%
Adm de Ventas	4,54	Completar la solicitud de crédito (manual).	2.54	88	223	1.79%

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	% Dedicación
Adm General	5,1	Abrir/cargar y cerrar accesos (levantar sistema).	2.66	22	58	0.47%
Adm General	5,2	Actualización/modificación de datos del cliente en BT.	1.27	10	28	0.22%
Adm General	5,4	Comunicarse con otros miembros del equipo.	18.00	22	396	3.17%
Adm General	5,6	Dar V°B° en documentos/cartas/cheques.	1.13	13	14	0.11%
Adm General	5,7	Derivar al cliente con compañero de agencia/banca telefónica (según consulta realizada).	0.87	17	14	0.11%
Adm General	5,8	Efectuar solicitudes a Mesa de Ayuda.	5.00	1	5	0.04%
Adm General	5,9	Lectura de correos varios/depura bandeja.	2.43	22	53	0.43%
Adm General	5,10	Otras actividades relacionadas a Administración General.	11.58	22	255	2.04%
Adm General	5,11	Sacar copias/enviar y recoger impresiones/escanear documentos.	1.24	77	96	0.77%
Adm General	5,12	Atención de requerimientos/informes de jefaturas zonales.	2.13	7	14	0.11%
Adm General	5,16	Revisar/Actualizar reportes de metas/producción/seguros, etc.	2.38	11	26	0.21%
Adm General	5,17	Revisar los clientes de lavado de activos	2.00	4	8	0.06%
Adm General	5,18	Sectorización / Re sectorización de clientes.	2.37	8	18	0.14%
Adm General	5,20	Transferir llamadas.	0.62	2	1	0.01%
Adm General	5,21	Coordina con REDI (consultas, llamadas).	1.08	3	3	0.02%
Adm General	5,22	Preparar/envío de valija física.	1.93	22	42	0.34%
Adm General	5,49	Comunicación correo o teléfono con clientes que estén afectando a su fondo.	2.00	10	20	0.16%
Adm General	5,30	Coordinación con áreas de soporte por fallas en el sistema/levantar pendientes.	5.00	1	3	0.03%
Adm General	5,48	Ir a dejar/solicitar documentación a PS/JS/AS.	0.75	22	16	0.13%

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Coaching	6,1	Participación en sesiones de orientación personal.	120.00	0.15	18	0.14%
Reuniones de Grupo	8,1	Confección del cuadro de compromiso para la semana (promesas).	10.95	4	44	0.35%
Reuniones de Grupo	8,2	Participar en reuniones.	10.00	4	40	0.32%
Reuniones de Grupo	8,3	Reuniones de Kick off.	11.00	15	165	1.32%
Reuniones de Grupo	8,4	Asistir al comité.	60.00	4	240	1.92%
Desarrollo y Entrenamiento	9,1	Talleres de capacitación.	240.00	1	120	0.96%
Desarrollo y Entrenamiento	9,2	Desarrollo de habilidades personales.	60.00	0.03	2	0.02%
Desarrollo y Entrenamiento	9,3	Sesión de actualización de productos y/o servicios.	30.00	1	30	0.24%
Varios	10,3	Tiempo personal (Pausas, llamadas personales).	18.00	22	396	3.17%
TOTAL					12481	100.00%

Porcentaje de dedicación por actividad - Funcionario de Banca Personal

Agencia Mercaderes

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Ventas	1,1	Atención al cliente para consultar status de su crédito (seguimiento, entrega de documentos pendientes, firmas en documentos).	8.05	55	443	3.94%
Ventas	1,2	Atención al cliente para desembolso de crédito/activación de Tarjetas de Crédito.	13.00	52	672	5.98%
Ventas	1,3	Atención y/o envío de correo con información de productos bancarios (requisitos, beneficios, proyectos, proformas).	3.40	44	150	1.33%
Ventas	1,4	Comunicación al cliente por correo o teléfono para confirmar desembolso/habilitación de líneas/otros productos.	3.21	37	118	1.05%
Ventas	1,5	Coordinación (correo) con el cliente para solucionar problemas en el expediente o consultas diversas.	2.00	44	88	0.78%
Ventas	1,6	Coordinación (teléfono) con el cliente para solucionar problemas en el expediente o consultas diversas.	3.71	44	163	1.45%
Ventas	1,7	Llamadas entrantes de venta.	5.00	4	20	0.18%
Ventas	1,8	Llamadas salientes de venta (Proactivas).	4.00	110	440	3.92%
Ventas	1,9	Realizar una venta cruzada.	5.00	22	110	0.98%
Ventas	1,10	Coordinar con el cliente requisitos complementarios y/o documentos pendientes para desembolso (después de aprobación).	3.50	22	77	0.69%
Ventas	1,11	Llevar a cabo las citas programadas con los clientes fuera de agencia.	30.00	44	1320	11.75%
Ventas	1,12	Atender a los clientes walk-in que llegan de manera espontánea.	13.03	110	1433	12.75%
Ventas	1,13	Llevar a cabo las citas programadas con los clientes.	17.00	26	442	3.93%
Ventas	1,15	Avisar al cliente sobre el status de su crédito aprobado/observado/rechazado por (correo o teléfono).	3.50	22	77	0.69%
Ventas	1,19	Registrar las ventas en el counselor.	1.79	132	236	2.10%

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Planificación	2,1	Analizar las variaciones de saldo y colocaciones.	2.00	22	44	0.39%
Planificación	2,2	Búsqueda en los sistemas de los datos personales del cliente.	2.00	85	170	1.51%
Planificación	2,3	Preparar y llenar los documentos a utilizarse.	3.00	16	48	0.43%
Planificación	2,5	Reunir información sobre los productos y la competencia.	2.24	11	25	0.22%
Planificación	2,6	Revisar clientes referidos y campañas.	2.07	85	176	1.57%
Planificación	2,7	Verificación en el sistema financiero (deudas).	1.39	85	118	1.05%
Planificación	2,10	Planificación General en Counselor y Analítico (Excel)/Gestión de la Agenda.	2.38	22	52	0.47%
Planificación	2,16	Verificar a los clientes con morosidad en la BT (Aplicativo de variaciones).	1.39	4	6	0.05%
Servicio	3,1	Atender consultas de cliente post venta.	1.42	22	31	0.28%
Servicio	3,2	Comunicación con el cliente (correo o teléfono) para dar respuesta a reclamo/requerimiento/consulta realizada.	2.39	24	57	0.51%
Servicio	3,5	Atender requerimientos, prestación de servicios, modificaciones o mantenimiento.	5.16	33	170	1.52%
Servicio	3,6	Solicitudes de reducción de tasa a operaciones crediticias, etc.	2.39	2	5	0.04%
Servicio	3,7	Hacer seguimiento a reclamos/consultas de los clientes en los sistemas.	4.95	11	54	0.48%
Servicio	3,23	Ingreso de requerimientos en SGRS.	6.36	3	19	0.17%
Servicio	3,25	Atención de reclamos varios.	10.00	3	30	0.27%
Servicio	3,30	Coordinación por (correo/teléfono) con áreas del banco por consultas/reclamos diversos de clientes.	8.56	17	141	1.26%

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Adm de Ventas	4,1	Completar la apertura de cuentas de certificados de depósito o fondos de inversión.	1.31	12	16	0.14%
Adm de Ventas	4,2	Coordinación (correo) con áreas del banco para aprobación del crédito o consultas diversas.	2.46	66	162	1.44%
Adm de Ventas	4,3	Coordinación (teléfono) con áreas del banco para aprobación del crédito o consultas diversas.	2.57	44	113	1.01%
Adm de Ventas	4,4	Coordinar con áreas externas después de aprobación del crédito.	2.34	22	51	0.46%
Adm de Ventas	4,6	Modificar una solicitud de crédito.	3.84	3	12	0.10%
Adm de Ventas	4,7	Realizar simulación de cuotas en BT u otro sistema.	1.60	22	35	0.31%
Adm de Ventas	4,8	Verificación y filtrado del cliente en los sistemas - parte de la evaluación.	2.09	33	69	0.61%
Adm de Ventas	4,9	Actualización de tasas u otras condiciones especiales.	1.45	2	3	0.03%
Adm de Ventas	4,10	Armado de file y completar información (documentación).	5.00	78	388	3.45%
Adm de Ventas	4,11	Completar la solicitud de crédito (sistemas).	6.00	2	14	0.13%
Adm de Ventas	4,12	Entrevista personal con Funcionario de Crédito.	8.00	3	24	0.21%
Adm de Ventas	4,13	Gestionar información/documentación posterior a la aprobación del crédito (carta de autorización, solicitar tasación, minuta).	2.52	18	45	0.40%
Adm de Ventas	4,14	Llenado de datos básicos en formularios del file (Pagaré, Anexo de tasas, seguros, etc.)	3.07	36	110	0.98%
Adm de Ventas	4,15	Revisar los documentos presentados por el cliente (revisión de boletas o recibos, impresión de movimientos, Check List/revisar documentación del file).	1.50	44	66	0.59%
Adm de Ventas	4,16	Solicitar acompañamiento de firmas (V°B° de expediente de crédito).	2.28	10	24	0.21%

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Adm de Ventas	4,17	Ingreso de operaciones vía ISTS y otros sistemas.	13.00	3	156	1.39%
Adm de Ventas	4,18	Solicitar verificación domiciliaria/laboral a SCI/revisar verificación domiciliaria.	1.38	3	3	0.02%
Adm de Ventas	4,19	Traslado personal de file al área de crédito/por visitas al cliente.	15.00	3	45	0.40%
Adm de Ventas	4,20	Coordinación con las áreas correspondientes/Jefe de Servicio para el desembolso/gestionar desembolso en agencia/aprobación de renovaciones en agencia.	2.86	9	26	0.23%
Adm de Ventas	4,21	Hacerle seguimiento a solicitudes en proceso (Revisión de status en sistemas).	7.52	22	165	1.47%
Adm de Ventas	4,24	Digitalización de documentos (escaneo de documentos para envío por valija virtual).	2.24	10	22	0.20%
Adm de Ventas	4,25	Revisar en reportes seguros aprobados/observados.	5.05	4	20	0.18%
Adm de Ventas	4,30	Verificación y cálculo de ingresos para clientes con cuenta planilla y otros casos (cálculo manual de ingresos promedio, actualizar archivo de sustento de ingresos).	1.91	12	22	0.20%
Adm de Ventas	4,33	Coordinar con áreas internas después de aprobación del crédito.	4.06	8	33	0.29%
Adm de Ventas	4,35	Envío de file por valija virtual.	1.32	61	80	0.71%
Adm de Ventas	4,47	Dar V°B° en expediente de crédito.	0.69	55	38	0.34%
Adm de Ventas	4,54	Completar la solicitud de crédito (manual).	2.54	55	140	1.24%

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Adm General	5,1	Abrir/cargar y cerrar accesos (levantar sistema).	1.68	22	37	0.33%
Adm General	5,2	Actualización/modificación de datos del cliente en BT.	1.27	2	14	0.12%
Adm General	5,4	Comunicarse con otros miembros del equipo.	20.00	22	440	3.92%
Adm General	5,6	Dar V°B° en documentos/cartas/cheques.	1.13	13	14	0.13%
Adm General	5,7	Derivar al cliente con compañero de agencia/banca telefónica (según consulta realizada).	1.00	11	11	0.10%
Adm General	5,8	Efectuar solicitudes a Mesa de Ayuda.	5.00	1	5	0.04%
Adm General	5,9	Lectura de correos varios/depura bandeja.	4.35	22	96	0.85%
Adm General	5,10	Otras actividades relacionadas a Administración General.	11.85	22	261	2.32%
Adm General	5,11	Sacar copias/enviar y recoger impresiones/escanear documentos.	1.18	44	52	0.46%
Adm General	5,12	Atención de requerimientos/informes de jefaturas zonales.	1.90	7	12	0.11%
Adm General	5,16	Revisar/Actualizar reportes de metas/producción/seguros, etc.	2.38	16	37	0.33%
Adm General	5,17	Revisar los clientes de lavado de activos	2.00	3	6	0.05%
Adm General	5,18	Sectorización / Re sectorización de clientes.	2.37	15	36	0.32%
Adm General	5,20	Transferir llamadas.	0.62	4	2	0.02%
Adm General	5,21	Coordina con REDI (consultas, llamadas).	4.03	2	8	0.07%
Adm General	5,22	Preparar/envío de valija física.	1.93	22	42	0.38%
Adm General	5,49	Comunicación correo o teléfono con clientes que estén afectando a su fondo.	2.00	6	12	0.11%
Adm General	5,30	Coordinación con áreas de soporte por fallas en el sistema/levantar pendientes.	5.00	1	3	0.03%
Adm General	5,48	Ir a dejar/solicitar documentación a PS/JS/AS.	0.50	22	11	0.10%

Categoría	Código	Subcategoría	Tiempos (min)	Ocurrencias	Dedicación	Dedicación (%)
Coaching	6,1	Participación en sesiones de orientación personal.	120.00	0.15	18	0.16%
Reuniones de Grupo	8,1	Confección del cuadro de compromiso para la semana (promesas).	10.95	4	44	0.39%
Reuniones de Grupo	8,2	Participar en reuniones.	10.00	4	40	0.36%
Reuniones de Grupo	8,3	Reuniones de Kick off.	11.00	15	165	1.47%
Reuniones de Grupo	8,4	Asistir al comité.	60.00	4	240	2.14%
Desarrollo y Entrenamiento	9,1	Talleres de capacitación.	240.00	1	120	1.07%
Desarrollo y Entrenamiento	9,2	Desarrollo de habilidades personales.	60.00	0.03	2	0.02%
Desarrollo y Entrenamiento	9,3	Sesión de actualización de productos y/o servicios.	30.00	1	30	0.27%
Varios	10,3	Tiempo personal (Pausas, llamadas personales).	30.00	22	660	5.87%
TOTAL					11237	100.00%

Anexo N° 05

EZE Diseño de Soluciones – Formato para Sesión de Trabajo

Descripción de la Solución <ul style="list-style-type: none"> • • • • 		Oportunidad 				
Próximos Pasos Clave <ul style="list-style-type: none"> • • • 		Stakeholders que serán consultados <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre (Posición)</th> <th>C/I/A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2"> </td> </tr> </tbody> </table>	Nombre (Posición)	C/I/A		
Nombre (Posición)	C/I/A					
Costo Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> \$ Métricas		Responsable <ul style="list-style-type: none"> • 				
Tiempo de implementación 0-6 m <input type="checkbox"/> 6-18 m <input type="checkbox"/> 18-3y <input type="checkbox"/>		Riesgos para la Implementación Exitosa <ul style="list-style-type: none"> • • 				
Métricas)	Frecuencia	Fuente	Quién	Formatos?		

Anexo N° 06

E2E Diseño de Soluciones – Formato beneficios financieros por solución

Solución propuesta:

Objetivo/Meta:

- ① **Indica el tipo de beneficio financiero debido a la solución:**
- Ahorro en tiempo (hrs)
 - Ahorro en costos (\$)
 - Mejora Efectividad en la cita? (%)
 - Mejora en el índice de venta cruzada (%)
 - Aumenta el flujo de clientes en el tubo de ventas (%)

- ② **Identifica factores que puedan a impactar la solución:**
- Gastos (\$) (eg: Desarrollos tecnológicos, Inversiones en infraestructura, etc)
 - Impactos secundarios a otras métricas claves?
 - Otros: _____

③ **¿Cuáles variables se deben considerar para calcular el beneficio financiero de ésta solución?**

	Entradas/variables	Indicadores	Fuente (supuesto, Counselor, informe, etc)
1.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

④ **Cálculo sugerido para mostrar el beneficio financiero:**

⑤ **Resultados esperados**

Anexo N° 07

Area de Trabajo	Solucion	Tareas	Consultar	Informar	Responsable	Fecha Limite	Comentarios

ANEXO 8

Iniciativas de Procesos

N°	Paquete	Detalle Iniciativa	Objetivo Especifico	Línea base	Meta
	Mejoras en Pre calificador de Préstamos Personales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mostrar resultado de precalificación en iSTS. ✓ Alinear score del precalificador como en créditos. ✓ Crear campo adicional en la valija virtual: "numero de solicitud de precalificación". ✓ Incluir en Check List el uso obligatorio del precalificador. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de observaciones crediticias en el registro. - Reducción de tiempos del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> -RCI, score y condiciones crediticias (60%) - Subsanación de obs: 1.5 días 	Reducir observaciones crediticias en 30%
	Mejoras en la Valija Virtual	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incluir en Check List de préstamos personales en la Valija virtual y en iSTS. ✓ Implementación de envío de Check List firmado en el file. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de observaciones documentarias. - Reducción de tiempos del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> - File incompleto 6% - subsanación de obs: 1.5 días 	Reducción de observaciones por file incompleto en 5%
	Verificaciones Laboral Telefónica y Verificación Domiciliaria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se deberá realizar las verificaciones laborales por teléfono, en un inicio para los clientes que laboren en alguna empresa rankeada para el banco dentro de las top 5000 y generar reportes de control y gestión. ✓ Se deberá incluir en el sistema la vigencia de las verificaciones laborales y domiciliarias de acuerdo a política. 	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de tiempos de respuesta de verificaciones laborales. Generar ahorro por nueva tarifa de VLT. Generar ahorro al reutilizar verificaciones domiciliarias. 	Verificación laboral en campo: 1 día	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir tiempo de la VL al hacerla telefónica de 1 día a 8 horas para las empresas TOP

N°	Paquete	Detalle Iniciativa	Objetivo Especifico	Línea base	Meta	Dedicación (%)
	Automatización de formularios de solicitudes de crédito	✓ Implementar una solución que permita llenar la solicitud de préstamos personales de manera automática, utilizando la información de los sistemas del banco bajo el siguiente orden de prelación: iSTS/Bantotal.	Reducción de tiempos en llenado de solicitudes.	50%	% reducción de carga operativa al PBO = 4.57%	Reducción de tiempos en llenado de solicitudes.
	Gestor en la punta para FFVV en provincias	✓ Implementar gestores para la atención de los expedientes de la Fuerza de Venta Externa al inicio del proceso en provincias.	Liberar al FDN del tiempo de atención de operaciones provenientes del canal externo.	50%	% reducción de carga operativa al PBO = 3%	Liberar al FDN del tiempo de atención de operaciones provenientes del canal externo.
	Impresión y copia segura de documentos	✓ Empaquetar la documentación a imprimir en un carrito de impresiones para que el Funcionario de Negocios pueda imprimirlas por paquetes.	Liberar al FDN del tiempo dedicado actividades operativas.	50%	Reducir en 2.34 % la carga operativa del PBO	Liberar al FDN del tiempo dedicado actividades operativas.