

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA**  
Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



**MEJORA CONTINUA DE PROCESOS PARA EL  
DESEMBOLSO DEL CRÉDITO POR CONVENIO EN UNA  
ENTIDAD BANCARIA APLICANDO EL CICLO DE DEMING**

**INFORME DE SUFICIENCIA**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE  
INGENIERO DE SISTEMAS**

**PRESENTADO POR**

**CESAR AUGUSTO MIRANDA DIAZ**  
**2014**

## **DEDICATORIA**

Dedico este informe de tesis a Dios, a mis abuelos y a mis padres. A Dios porque ha estado cerca a mí en todo paso que doy cuidándome y fortaleciéndome para afrontar el día a día, a mis abuelos porque son mi principal inspiración para superar cualquier reto que se me ponga al frente y a mis padres los cuales gracias a dios los tengo acerca y siempre están conmigo en los momentos buenos y malos.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecimiento especial a mis padres por apoyarme a obtener mi título académico y fomentarme siempre el respeto y la honradez, agradezco también al Ing. Canelo por asesorarme en la elaboración de mi informe de tesis, a los Ing. Sánchez y Ing. Sotelo por abrirme las puertas del Ptac – XXVI

## INDICE

|  |    |
|--|----|
| RESUMEN.....                                     | 6  |
| DESCRIPTORES TEMATICOS.....                      | 7  |
| INTRODUCCIÓN.....                                | 8  |
| <br>   |    |
| CAPÍTULO 1: PENSAMIENTO SISTÉMICO.....           | 9  |
| <br>   |    |
| 1.1. DIAGNOSTICO FUNCIONAL.....                  | 9  |
| 1.1.1. SEMBLANZA DE LA EMPESA.....               | 9  |
| 1.1.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS.....                | 9  |
| 1.1.3. CLIENTES.....                             | 11 |
| 1.1.4. PROVEEDORES.....                          | 11 |
| 1.1.5. PRINCIPALES PROCESOS.....                 | 12 |
| 1.1.5. ORGANIGRAMA.....                          | 14 |
| 1.2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.....                | 14 |
| 1.2.1. VISIÓN.....                               | 14 |
| 1.2.2. MISIÓN.....                               | 14 |
| 1.2.3. OBJETIVOS.....                            | 15 |
| 1.2.4. METAS.....                                | 15 |
| 1.2.5. ANÁLISIS FODA.....                        | 16 |
| <br>   |    |
| CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....                   | 17 |
| <br>   |    |
| 2.1. CALIDAD.....                                | 17 |
| 2.2. PROCESOS.....                               | 17 |
| 2.2.1. DECISIONES SOBRE PROCESOS.....            | 18 |
| 2.3. MEJORA CONTINUA DE PROCESOS.....            | 19 |
| 2.3. CICLO DE DEMING.....                        | 21 |
| 2.4. HERRAMIENTAS DE MEJORA CONTINÚA.....        | 24 |
| 2.5. INDICADORES FINANCIEROS.....                | 33 |
| <br>   |    |
| CAPÍTULO 3: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.....   | 33 |
| <br>   |    |
| 3.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....         | 33 |
| 3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....               | 38 |
| 3.3. ANÁLISIS DEL PROBLEMA.....                  | 39 |
| 3.4. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....               | 40 |
| 3.5. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN..... | 40 |
| 3.5.1. CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....              | 41 |
| 3.6. ESTRATEGIAS ADOPTADAS.....                  | 43 |

|  |    |
|--|----|
| CAPÍTULO 4: ANALISIS DE RESULTADOS .....       | 53 |
| 4.1. INFORMACIÓN DE SITUACIÓN ACTUAL.....      | 53 |
| 4.2. SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN..... | 54 |
| 4.3. RESULTADOS DE SOLUCIÓN PLANTEADA.....     | 55 |
| 4.4. ANALISIS COSTO BENEFICIO.....             | 59 |
| CONCLUSIONES.....                              | 63 |
| RECOMENDACIONES.....                           | 65 |
| BIBLIOGRAFÍA .....                             | 66 |
| GLOSARIO.....                                  | 68 |
| TABLAS.....                                    | 69 |
| ANEXOS.....                                    | 70 |

## RESUMEN

Actualmente las empresas adoptan procesos de calidad total para reaccionar ante las amenazas de posibles competidores potenciales. En casi todos los casos son las amenazas las que han incentivado la acción para cambiar la cultura de la empresa. Mejorar los procesos para buscar un mayor rendimiento requiere que todas las áreas participantes se encuentren comprometidas y alineadas para desarrollar una idea de máximo rendimiento y buscar una mayor eficiencia dentro de la empresa. En los últimos años numerosos países se han dado cuenta de que promover una ideología de renovación dentro de sus procesos y su gestión fortalece la competitividad.

El presente informe se desarrolla en una empresa perteneciente al rubro bancario financiero, dicha empresa brinda una serie de servicios y ofrece productos relacionados con los préstamos personales a personas naturales y empresas estables. El problema principal de la empresa radica en el tiempo que toma su proceso de desembolso del crédito personal por convenio. El proceso de desembolso se inicia desde la captación del cliente hasta el depósito del dinero.

A lo largo de los capítulos del presente informe detallaremos la metodología a implementar, la definición del problema, el marco teórico, la manera de implementarlo, el costo en que se incurre y el comparativo de los resultados obtenidos.

La justificación del proyecto, y los objetivos que se pretenden lograr con el mismo incluyendo la implementación de la mejora continua de procesos aplicando la metodología del ciclo de Deming.

## DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- Mejora Continua
- Ciclo de Deming
- Diagrama de Flujo
- Gráfica o Histograma
- Indicadores de Performance
- Indicadores Financieros

## INTRODUCCIÓN

El presente informe tiene como finalidad ofrecer una solución de mejora en la reducción de los tiempos empleado en el proceso de desembolso en la gestión del préstamo por convenio. Esta solución permitirá realizar un control y seguimiento a los actores principales que participan en estos procesos como son los asesores y supervisores, además de la creación de un nuevo rol llamado volanteador; el cual tendrá participación directa dentro del proceso de desembolso.

El objetivo a largo plazo de esta solución puede ser tomada como base para implementarse en los demás procesos que componen la venta de un crédito personal. Además en un futuro trasladarlo a las demás áreas de la empresa, debido a que es un banco relativamente nuevo y está en proceso de crecimiento compitiendo con otras entidades del mismo rubro dentro del mercado peruano.

En el primer capítulo desarrollaremos una descripción general de la empresa, la historia, antecedentes, estructura, productos y servicios que ofrece el mercado. En el segundo capítulo definiremos la metodología a implementar y una descripción de las herramientas a utilizar en el presente informe. En el tercer capítulo formularemos el problema, daremos alternativas de solución y la posterior implementación de la metodología. En el cuarto capítulo analizaremos los resultados obtenidos.



# **CAPITULO I**

## **PENSAMIENTO SISTÉMICO**

### **1.1. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL**

#### **1.1.1. Semblanza de la Empresa**

El Banco GNB Perú es una entidad financiera que opera desde el año 2006, cuenta con 18 agencias a nivel nacional (13 en Lima y 5 en provincias) y más de 800 colaboradores.

El Banco inició como HSBC Bank Perú S.A. como parte de un plan para extender la presencia de HSBC en la región. Como consecuencia de una revisión de su estrategia global, en mayo de 2012 HSBC anunció la venta de sus subsidiarias en Colombia, Perú, Uruguay y Paraguay al Banco GNB Sudameris de Colombia.

El Banco GNB Sudameris es una organización que cuenta con una trayectoria de más de 90 años en el mercado financiero colombiano. Su presencia en el Perú y en Latinoamérica demuestra su interés por explorar nuevos mercados y ampliar sus operaciones en toda la región.

En nuestro país, Banco GNB ofrece una completa gama de productos y servicios para Banca Personal y Banca Empresarial, con una propuesta de atención personalizada y calificada.

#### **1.1.2. Productos y Servicios**

##### **Banca Personas**

##### **a. Crédito por Convenio**

Es un Crédito Personal a condiciones preferentes que se otorga a trabajadores de entidades públicas o privadas que hayan firmado

previamente un acuerdo con BANCO GNB, y cuya modalidad de pago de cuotas es a través del descuento por planillas, es decir, el empleador descuenta del sueldo del trabajador el monto de la cuota antes de depositar el sueldo en su cuenta de ahorros.

#### **b. Crédito Hipotecario**

Es un préstamo para financiar la compra de una vivienda (casa, departamento, terreno). Permite financiar inmuebles de primera venta y segunda venta, en planos o en proceso de construcción, casa de playa o campo, terrenos, ampliaciones de vivienda. Dirigido a personas naturales dependientes e independientes con capacidad de pago.

#### **c. Crédito Vehicular**

Es un préstamo para financiar la compra de un auto nuevo. Permite financiar vehículos como por ejemplo auto sedan, camionetas SW, camionetas 4x2 y camionetas 4x4.

### **Banca Empresas**

#### **a. Leasing**

El leasing permite a las empresas financiar a mediano plazo la adquisición de máquinas, equipos, vehículos, oficinas, locales y otros activos fijos.

#### **b. Cuenta Mix**

Es aquella que maneja el dinero de tu empresa y gana intereses en una sola cuenta. Permite realizar todas las operaciones de una cuenta Corriente tradicional mientras que el flujo de caja de tu empresa gana intereses.

#### **c. Asesoramiento sobre Comercio Exterior**

Brindan asesoría sobre el comercio exterior en todos los ámbitos. Realizan financiamiento de importación para realizar el pago de su proveedor del exterior derivado de la importación.

### **1.1.3. Clientes**

- **Personas naturales**

Son aquellas personas que serán elegibles para calificar a la oferta vigente de productos crediticios Banca Personas, los individuos que mínimamente cumplan con los siguientes requisitos.

- a) Cuya residencia y/o centro laboral se encuentren dentro de la zona de influencia del banco.
- b) Con 21 años de edad mínima.
- c) Posean una fuente de ingresos regular verificable
- d) No registren antecedentes crediticios y/o comerciales negativos.

- **Empresas**

Son aquellas entidades que serán elegibles para calificar a la oferta vigente de productos crediticios Banca Empresas, que mínimamente cumplan con las siguientes requisitos:

- a) Declaración Jurada de pago de IGV (6 últimos meses).
- b) Flujo de caja proyectado.
- c) El periodo mínimo de operación de la empresa que solicita un financiamiento de leasing es de 3 años cerrados.
- d) Declaraciones Juradas del Impuesto a la Renta con los anexos completos - PDT (3 últimos años).
- e) EEFF del último corte trimestral.
- f) Detalle de la deuda financiera (cronograma de pagos).
- g) Ventas mínimas anuales: US\$ 1 000, 000.

### **1.1.4. Proveedores**

- **Hermes**

Es una empresa que diseña soluciones de acuerdo sus necesidades específicas, con el fin de liberarlo de la gestión de procesos sensibles al tiempo y al riesgo. Por ello, en más de 27 años de trayectoria, nos hemos convertido en socios estratégicos de las principales empresas mineras, financieras y comerciales del país.

Busca la innovación constante mediante el desarrollo de productos que combinan experiencia, tecnología y profesionalismo, basados en una infraestructura física e informática de primer nivel, procedimientos certificados y una organización de más de 2,800 profesionales altamente capacitados a su servicio.

Ofrece los servicios de traslado, procesamiento y custodia de dinero, gestión documentaria, servicios para el sector minero, mensajería y gestionamos sus canales de cobranza y pagos.

- **Seguros Rimac**

Es una compañía de seguros de larga trayectoria del mercado asegurador, con amplia experiencia en todos los ramos de seguros y reaseguros. Ofrecen a sus clientes nuevos productos y un servicio cada vez mejor. En Rimac Seguros cuenta con 100 años de experiencia y solidez en el mercado asegurador peruano.

Rimac Seguros y Reaseguros ha adoptado la Guía ISO 26000 como principal herramienta de gestión de la Responsabilidad Social y los Indicadores GRI como herramienta de medición de avances, uno de los estándares más empleados a nivel mundial para la elaboración de reportes de sostenibilidad.

Asimismo, Rimac Seguros está adherido al Pacto Mundial de las Naciones Unidas que tiene como propósito contribuir a la formación de una sociedad más justa para todos.

### **1.1.5. Principales Procesos**

Los principales procesos mostrados en el banco son los siguientes:

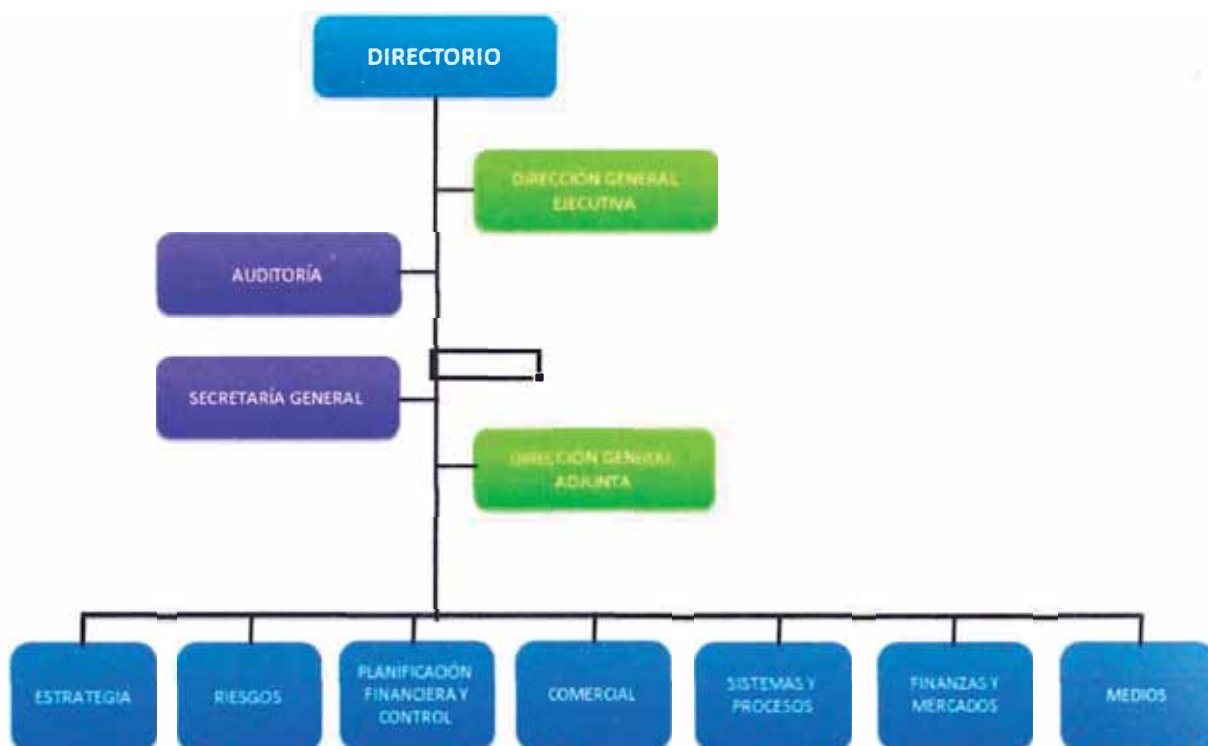
- Proceso de préstamo personal.- Proceso en la cual se le otorga cierta cantidad de dinero a un cliente previamente calificado como apto para recibir dicho préstamo.
- Proceso de préstamo a empresas.- Proceso en el cual se otorga cierta cantidad de dinero a una empresa, según las condiciones dadas en el contrato.

- Proceso de cobranzas.- Proceso en la cual se realiza el cobro por boleta a los clientes que mantienen una deuda con el banco.
- Proceso de atención al cliente.- Proceso en la cual se interactúa con el cliente por medio telefónico o a través las redes de agencia del banco.
- Proceso de recaudación.- Proceso en la cual se gestiona por medio de equipos de trabajos la recuperación de las planillas de las diferentes empresas.
- Proceso de validación.- Proceso en la cual se evalúa la calidad de los files y/o solicitudes de préstamos crediticio.
- Procesos Estratégicos.- Proceso en la cual se implementa estrategias de fidelización de clientes.
- Proceso de Soporte.- Procesos de respaldo comerciales con la finalidad de evitar la fuga de clientes.
- Proceso de control y calidad.- Procesos en la cual se implementa controles de calidad y seguimiento de las acciones más importantes dentro de banca personas.



**Figura 1. Principales procesos de la empresa**

## 1.1.6. Organigrama



**Figura 2. Organigrama del banco**

## 1.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### 1.2.4. Visión

Tener una relación integral con nuestros clientes, asesorándolos y acompañándolos en cada etapa de su desarrollo.

### 1.2.2. Misión

Brindar soluciones financieras eficientes, asegurando la satisfacción de nuestros clientes y la creación de valor para nuestros accionistas.

### **1.2.3. Objetivos**

- **Objetivo general**

Contribuir a la creación y mantenimiento de las condiciones más favorables al desarrollo ordenado de la economía nacional.

- **Objetivos específicos.**

- Expansión del banco a nivel nacional en menos de un año.
- Participación significativa dentro del mercado financiero del país.
- Aumento de colocaciones crediticias dentro del mercado objetivo.

### **1.2.4. Metas**

- Aumentar la cantidad de agencias existentes a nivel nacional.
- Lanzamiento constante de campañas de plazo y tasa.
- Aumento constante del saldo capital y disminuir la fuga de clientes.

### 1.2.5. Análisis FODA

|   | FORTALEZAS (F)   | DEBILIDADES (D)   |
|---|--|---|
|   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solvencia económica.</li> <li>2. Experiencia en el rubro.</li> <li>3. Personal capacitado.</li> <li>4. Organización dispuesta a cambios.</li> <li>5. Gran variedad de productos y servicios.</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrece hasta 60 Meses de plazo con una tasa más alta que la competencia.</li> <li>2. Número reducido de agencias a nivel nacional.</li> <li>3. Emplea mayor tiempo que la competencia en el desembolso de dinero.</li> <li>4. El Software muy limitados y con errores.</li> <li>5. Crecimiento constante del índice de fuga de clientes.</li> </ol> |
| <b>OPORTUNIDADES (O)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercado libre de monopolios.</li> <li>2. Ser un banco nuevo dentro del mercado.</li> <li>3. Publicidad en las Redes Sociales.</li> <li>4. Apertura constante de mercados potenciales.</li> <li>5. Aumento constante del saldo capital.</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar campañas estratégicas de posicionamiento (O2,O1,F1).</li> <li>2. Utilizar las redes sociales como una ventana hacia los clientes (O3,F2,F3).</li> <li>3. Conocer y apostar por nuevos mercados potenciales (O4,F4).</li> <li>4. Lanzamientos de nuevos productos de banca personal (O5,F5).</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lanzamiento de campañas de tazas y plazos (O1,D1).</li> <li>2. Tener a corto plazo más agencias a nivel nacional (D2,O2).</li> <li>3. Rediseñar el proceso de desembolso y evaluación del crédito (D3,P4).</li> <li>4. Fidelizar al cliente con promociones y/o vales de descuento (O5,D5).</li> </ol>  |
| <b>AMENAZAS (A)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competidores fuertes y consolidados en el mercado.</li> <li>2. Promociones nuevas lanzadas por la competencia.</li> <li>3. Cierre de convenios por no recaudar los presupuestado.</li> <li>4. Barreras puestas en los convenios.</li> <li>5. Compra de deudas por parte de la competencia.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lanzamiento masivo por los medios de comunicación (F1,A1,A2).</li> <li>2. Generar más canales de ingresos en los convenios (A3,F3).</li> <li>3. La gestión de la compra de deuda lo debe realizar un currier (A5,F5).</li> <li>4. Generar pilotos de retención con nuevos productos (A4,F4).</li> </ol>            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lograr romper las barreras puestas en los canales de ingreso a nuestros convenios (A1,D1).</li> <li>2. Generar campañas de retención de clientes (A2,D2).</li> <li>3. Adquirir nuevos software que permitan un mejor control de la gestión realizada. (A4,D5).</li> <li>4. Implementar un datawarehouse (A4,A5,D4).</li> </ol>                      |



## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. CALIDAD

La calidad es la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto o servicio como a la organización. Teniendo como idea final la satisfacción del cliente, la calidad pretende obtener beneficios para todos los miembros de la empresa.

Abarca cada una de las actividades de la empresa; de esta estricta disciplina, se despliegan algunos principios o pilares de calidad dentro de los cuales está el mejoramiento continuo, un concepto ampliamente tratado en este informe.

#### 2.2. PROCESOS

Un proceso se define como una secuencia repetitiva de actividades llevada a cabo por una o más personas, llamadas intervinientes, quienes las desarrollan con la finalidad de obtener un objeto o servicio de valor (output) para el destinatario, quien se encarga de evaluarlo. Esto se logra de acuerdo a los recursos (input) que se utilicen, los cuales pueden ser: materiales, tiempo, energía, maquinaria y herramienta.



**Figura 3. Esquema de un Proceso**

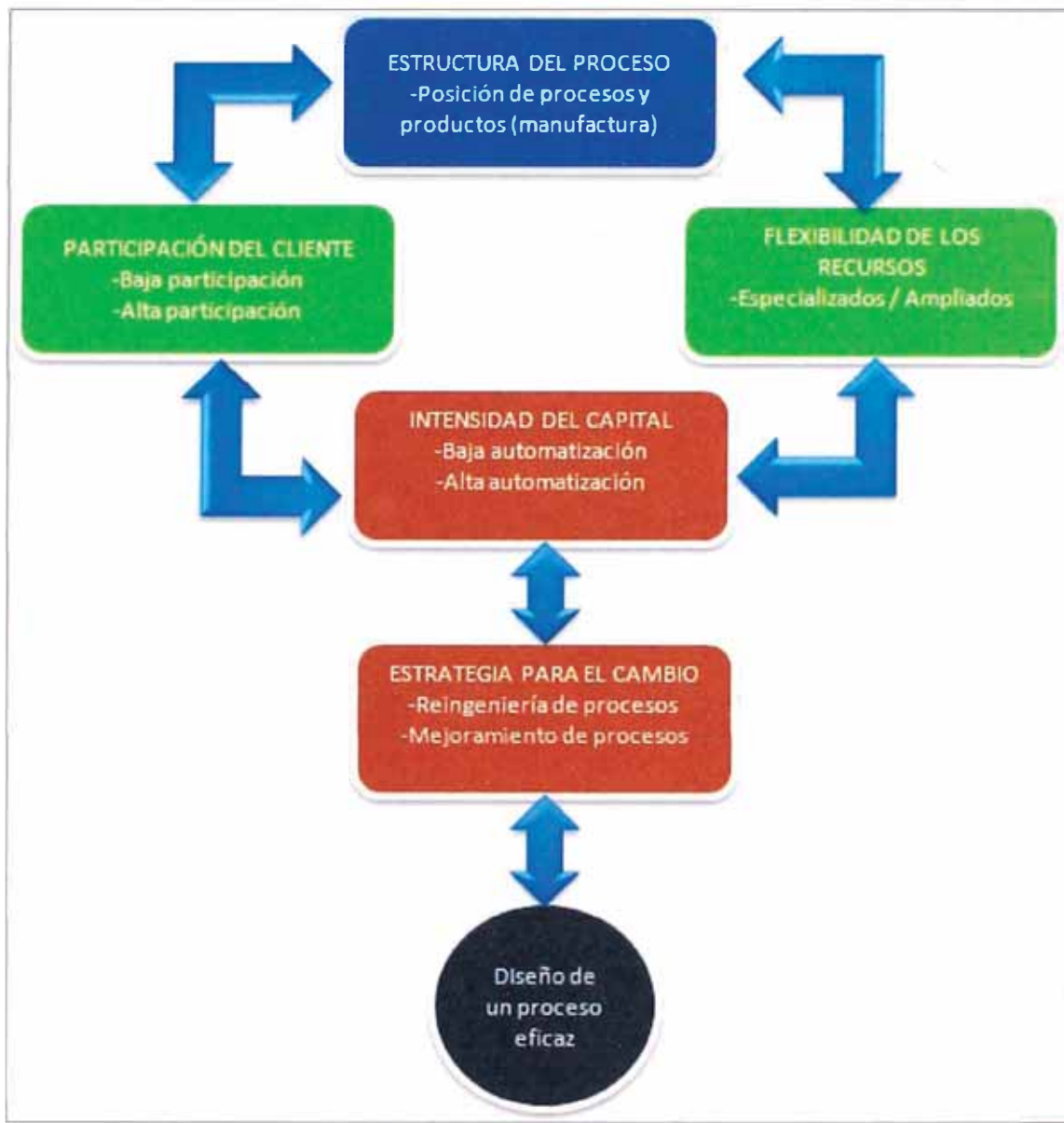
Todo proceso presenta las siguientes características esenciales:

- Variabilidad del proceso: Cada vez que se lleva a cabo sufre variaciones en las actividades involucradas.
- Repetitividad como clave para su mejora: Mientras se tengan más repeticiones, se obtiene mayor experiencia y mejores resultados.

### **2.2.1. Decisiones sobre los procesos**

Las decisiones que se tomen sobre los procesos afectan directamente a estos mismos, así como a los productos o servicios producidos. Debido a esta relevancia, se deben considerar cuatro componentes básicos para lograr procesos eficaces:

- Estructura del proceso: diseño de acuerdo a los recursos necesarios, determinando su reparto y características.
- Participación del cliente: manera en que los clientes forman parte del proceso y su nivel de participación en el mismo.
- Flexibilidad de los recursos: facilidad de manejo de la variedad de productos, tareas y funciones por parte de los empleados.
- Intensidad del capital: mezcla de equipo y habilidades humanas intervinientes. A mayor costo de equipo, mayor intensidad de capital.



**Figura 4. Decisiones sobre los procesos**

### 2.3. MEJORA CONTINUA DE PROCESOS

La mejora continua es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. Es mayormente aplicada de forma directa en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto, porque como sabemos, los recursos económicos son limitados y en un mundo cada vez más competitivo a nivel de costos, es necesario para una empresa manufacturera tener algún sistema que le permita mejorar y optimizar continuamente.

La mejora continua no solo tiene sentido para una empresa de producción masiva, sino que también en empresas que prestan servicios, es perfectamente válida y ventajosa principalmente porque si se tiene un sistema implementado de Mejora Continua, podemos mencionar las siguientes características:

- Un proceso documentado. Esto permite que todas las personas que son partícipes de dicho proceso lo conozcan y todos lo apliquen de la misma manera cada vez.
- Algún tipo de sistema de medición que permita determinar si los resultados esperados de cierto proceso se están logrando (indicadores de gestión)
- Participación de todas o algunas personas relacionadas directamente con el proceso ya que son estas personas las que día a día tienen que lidiar con las virtudes y defectos del mismo.

Una de las principales ventajas de tener un sistema establecido de Mejora Continua es que todas las personas que participan en el proceso tienen capacidad de opinar y proponer mejoras lo que hace que se identifiquen más con su trabajo y además se tiene la garantía que la fuente de información es de primera mano ya que quien plantea el problema y propone la mejora conoce el proceso y lo realiza todos los días.



**Figura 5. Ciclo de Mejora Continua**

## 2.4. CICLO DE DEMING

El ciclo de Deming, también conocido como círculo PHVA (de Edwards Deming), es una metodología de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. También se denomina espiral de mejora continua. Es muy utilizado por los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC).

El círculo de Deming se constituye como una de las principales herramientas para lograr la mejora continua en las organizaciones o empresas que desean aplicar a la excelencia en sistemas de calidad. El conocido Ciclo Deming, también se le conoce como el ciclo PHVA que quiere decir según las iniciales (planear, hacer, verificar y actuar).

Señalar que este ciclo fue desarrollado por Walter Shewhart, el cual fue pionero dando origen al concepto tan conocido hoy en día a pesar de ello los Japoneses fueron los que lo dieron a conocer al mundo, los cuales lo nombraron así en honor al Dr. William Edwards Deming.



Figura 6. Esquema del ciclo de Deming.

A continuación definiremos cada uno de los cuatro pasos que se deben de llevar en forma secuencial:

- **Planear**

Establecer las actividades del proceso, necesarias para obtener el resultado esperado. Al basar las acciones para el resultado esperado, la exactitud y cumplimiento de las especificaciones a lograr se convierten también en un elemento a mejorar, aunque sería mejor ya no tener que mejorar, o sea, hacerlo bien a la primera. Cuando sea posible conviene realizar pruebas según sea requerido, para probar los resultados.

Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso. Detallar las especificaciones de los resultados esperados. Definir las actividades necesarias para lograr el producto o servicio, verificando los requisitos especificados. Lo podemos expresar de la siguiente manera:

- Definir el tema, seleccionar el tema a estudiar y definir los objetivos.
- Observar y documentar la situación actual, se deben recoger datos.
- Analizar la situación actual, analizar los datos recogidos.
- Determinar las causas posibles, decisiones orientadas por los datos y determinar las causas reales.
- Determinar las medidas correctivas, acciones de modificación.

- **Hacer**

Es ejecutar el plan estratégico comprende: organizar, dirigir, asignar recursos y supervisar la ejecución.

Significa hacer lo que se ha determinado en el plan. Para ello, se deben preparar las pruebas o test, indicando como deben desarrollarse a través de procedimientos y explicarlo a las personas que van a llevar a cabo la ejecución de las pruebas o test.

La fase incluye:

- La verificación y aplicación de las medidas correctivas definidas en el plan.
- La introducción de las modificaciones al plan inicial, si no ha sido positivo el resultado de las medidas correctivas.
- Anotar el trabajo desarrollado y de los resultados obtenidos

- La formación del personal que debe aplicar las soluciones propuestas; es necesario para una adecuada comprensión y familiarización con las medidas correctivas que hayan definido.

- **Verificar**

Pasado un periodo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los requisitos especificados inicialmente, para saber si se han cumplido y en su caso, evaluar si se ha producido la mejora.

Monitorizar la implementación y evaluar el plan de ejecución documentando las conclusiones.

- **Actuar**

En base a los resultados obtenidos en la etapa de verificación del paso anterior elegir una de las siguientes opciones:

- Si se han detectado errores parciales en el paso anterior, realizar un nuevo ciclo PHVA con nuevas mejoras.
- Si no se han detectado errores relevantes, aplicar a gran escala las modificaciones de los procesos si se han detectado errores insalvables, abandonar las modificaciones de los procesos ofrecer una retro-alimentación y/o mejora en la Planificación.

Según Deming es posible establecer que todo producto, proceso o servicio es mejorable, con base en una política de “mejoramiento continuo” que debe estar presente en cada integrante de la organización. La aplicación continua y sistemática del ciclo PHVA permite el aseguramiento y el logro de superiores niveles de desempeño.

El modelo PHVA, ayuda de manera efectiva a adoptar y monitorear procesos en una empresa, siempre y cuando se constituya en un proceso sin fin, es decir, que se planee, se tome una acción, se verifique si los resultados eran los esperados y se actúe sobre dichos resultados para volver a iniciar el proceso.



**Figura 7. Ciclo de Deming**

## **2.5. HERRAMIENTAS DE MEJORA CONTINUA**

En el mejoramiento continuo son utilizadas herramientas de calidad que facilitan la comprensión de los procesos en los cuales se implementará la mejora.

Los procesos son conjuntos de operaciones bien sean sucesivas o paralelas, y son desarrollados con el fin de obtener resultados o efectos bien definidos. En las organizaciones las personas que desarrollan los procesos están permanentemente en la búsqueda racional del mejoramiento continuo. Es por esta razón que los procesos deben ser claramente definidos para poder ser analizados, controlados, evaluados y mejorados.

La aplicación de diferentes herramientas de calidad facilita el análisis de los procesos y la búsqueda del mejoramiento de los mismos.

- **Diagrama de Flujo**

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos



gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.

El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás.

El flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales. Además también la selección de indicadores de proceso.

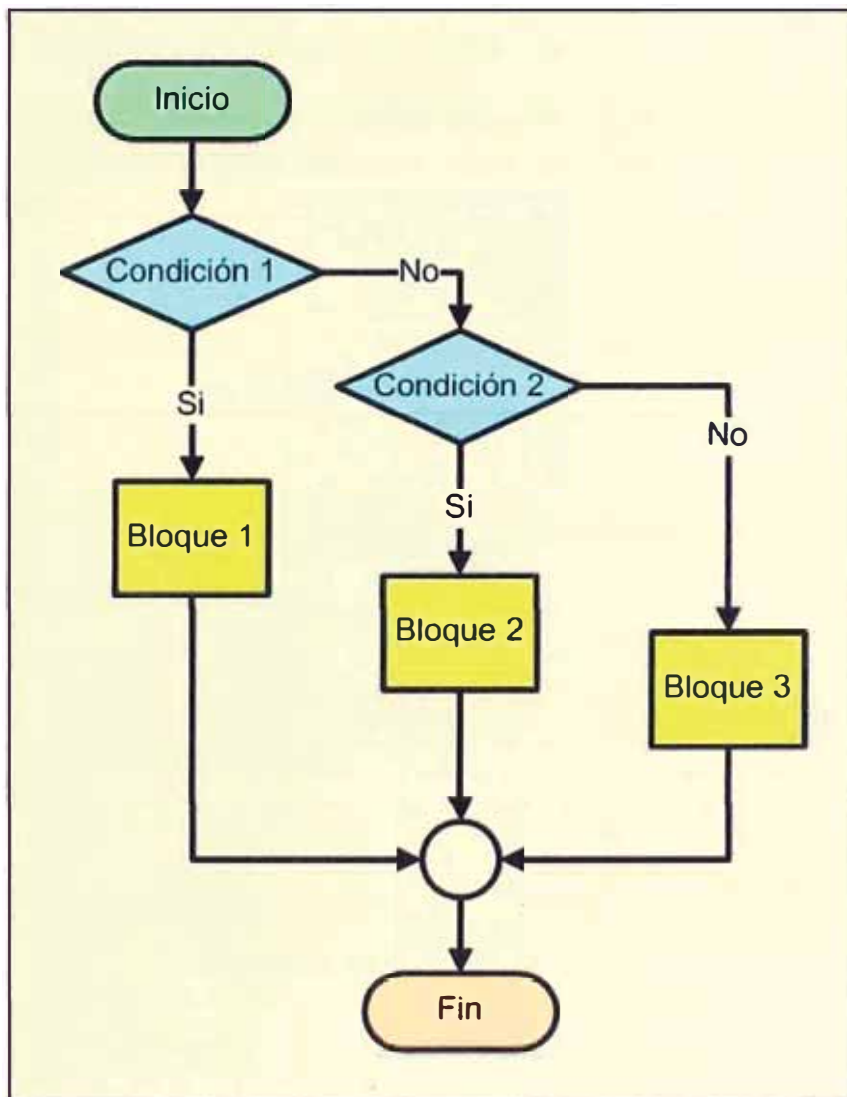


Figura 8. Diagrama de Flujo

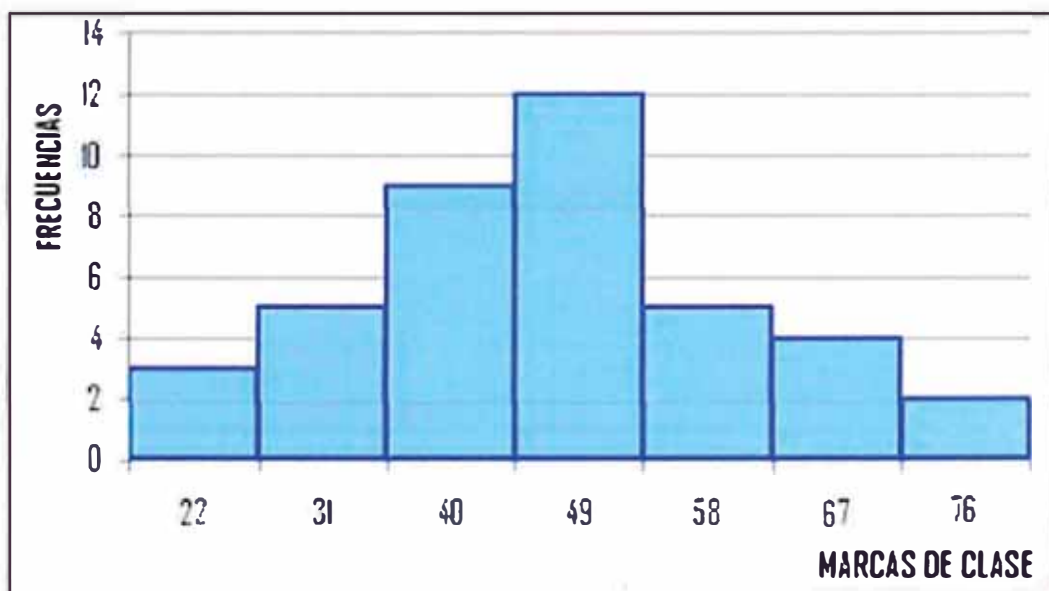
- **Gráfica e Histograma**

Un histograma es una representación gráfica de una variable en forma de barras, donde la superficie de cada barra es proporcional a la frecuencia de los valores representados.

En el eje vertical se representan las frecuencias, y en el eje horizontal los valores de las variables, normalmente señalando las marcas de clase, es decir, la mitad del intervalo en el que están agrupados los datos.

Se utiliza cuando se estudia una variable continua, como franjas de edades o altura de la muestra, y, por comodidad, sus valores se agrupan en clases, es decir, valores continuos. En los casos en los que los datos son cualitativos (no-numéricos), como sexto grado de acuerdo o nivel de estudios, es preferible un diagrama de sectores.

Los histogramas son más frecuentes en ciencias sociales, humanas y económicas que en ciencias naturales y exactas. Permite la comparación de los resultados de un proceso.



**Figura 9. Gráfica e Histograma**

- **Diagrama Causa – Efecto**

También conocido como el diagrama Ishikawa, es un gráfico que permite relacionar las posibles causas con los efectos de un problema planteado

Su construcción se ejecuta con la ayuda de la técnica lluvia de ideas y permite mostrar como las causas se relacionan entre sí, con el objetivo de centrar a los participantes alrededor de un problema, permitiéndoles resumir las causas en un conjunto de categorías.

- Escoger una característica de calidad y escribirla al lado derecho de una hoja de papel.
- Dibujar de izquierda a derecha la línea de la espina dorsal.
- Encerrar la característica en un rectángulo.
- Escriba las causas del 1er nivel que originan dicha característica al final de cada línea que lucen como huesos de la espina de pescado.
- Escribir las causas del 2do nivel que afectan a las primeras sobre una línea, empezando así las ramificaciones de la espina.
- Escribir las causas del 3er nivel que afectan a las secundarias.
- Repetir los pasos anteriores hasta llegar a las causas raíz.
- Asignar la importancia de cada factor y marcar los factores particularmente importantes que parecen tener efecto significativo sobre la característica de calidad.
- Registrar cualquier información que pueda ser de utilidad.

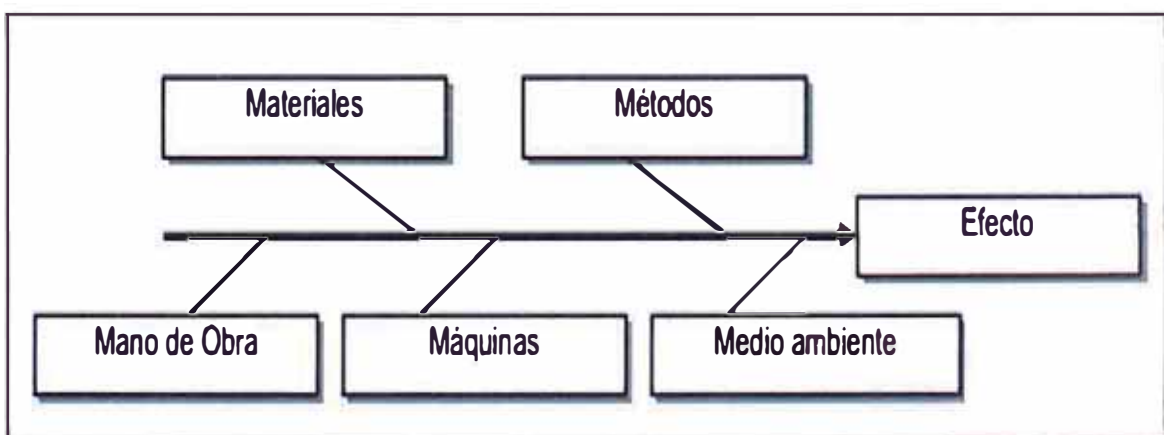
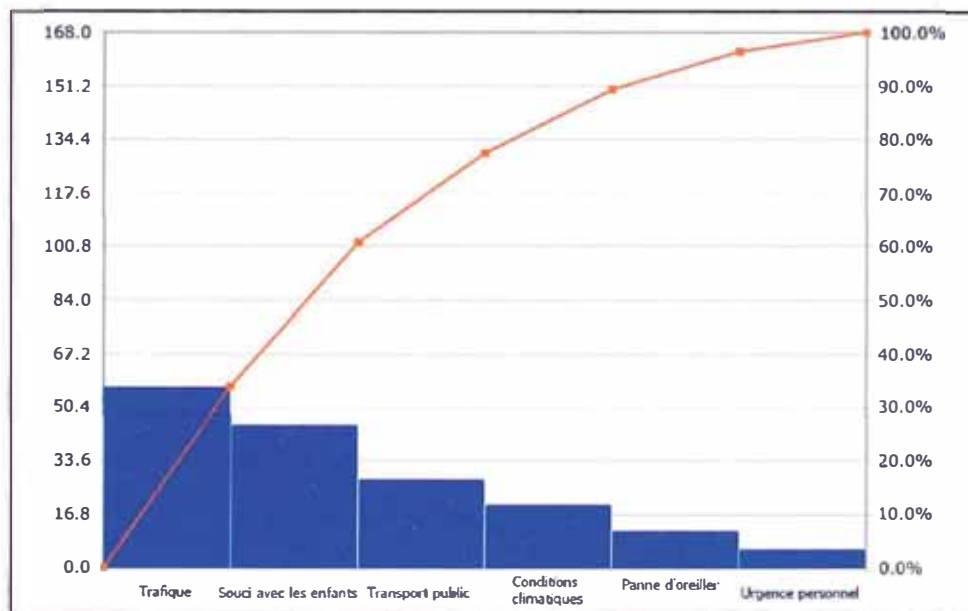


Figura 10. Diagrama Causa – Efecto

- **Diagrama de Pareto**

Este diagrama es una representación gráfica de los datos obtenidos sobre un problema, que ayuda a identificar cuáles son aspectos prioritarios que se deben tratar.

Concentra la actuación en el 20% de los elementos que ocasionan un 80% de los incidente, en vez de excederse a toda la población. Es decir, distingue los pocos esenciales de los muchos triviales o secundarios. El análisis de Pareto es un diagrama de selección que da una idea clara y cuantificada del orden en que deben ser abordados los problemas causas.



**Figura 11. Diagrama de Pareto**

- **Analisis estratégico FODA**

La matriz de análisis dafo o foda, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro.

Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis dafo permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa

### **a) Análisis Externo**

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz dafo divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?

- Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

## b) Análisis Interno

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis dafo trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?.

- Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?.

|   |   |
|---|---|
| <b>Fortalezas</b><br>Capacidades distintas<br>Ventajas naturales<br>Recursos Superiores                     | <b>Debilidades</b><br>Recursos y capacidades escasas<br>Resistencia al cambio<br>Problemas de motivación del personal |
| <b>Oportunidades</b><br>Nuevas Tecnologías<br>Debilitamiento de competidores<br>Posicionamiento Estratégico | <b>Amenazas</b><br>Altos riesgos<br>Cambios en el entorno   |

Figura 12. Estructura de la Matriz FODA

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable como sería el desarrollo de un nuevo producto.

Como hemos podido observar, es una herramienta efectiva y de fácil aplicación, por tanto la matriz de análisis FODA se puede aplicar a cualquier empresa, independientemente de su tamaño y de su actividad.

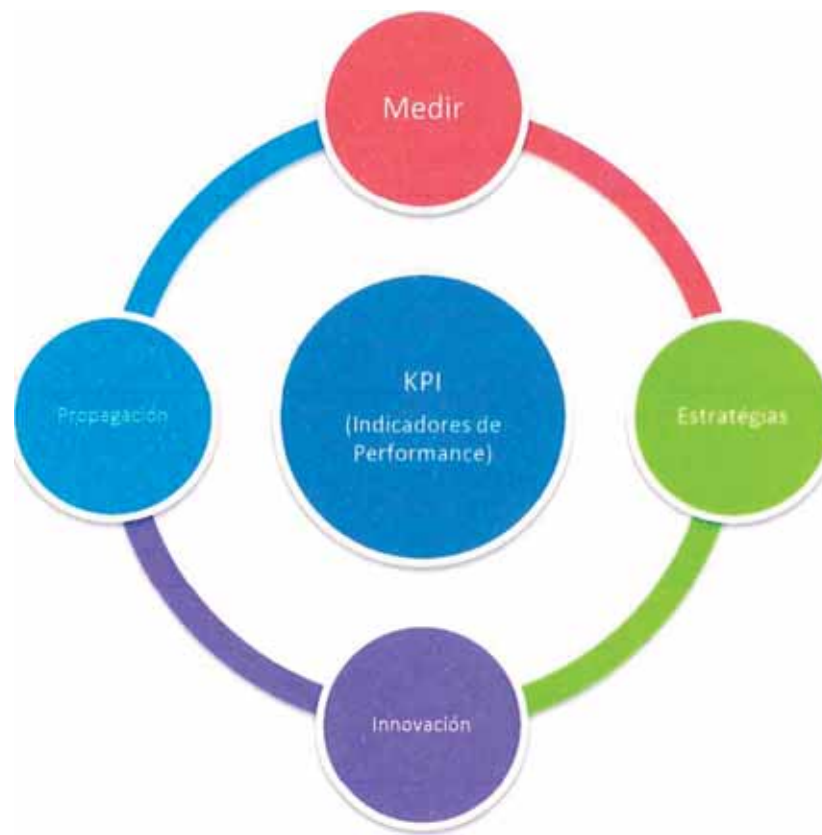
- **Indicadores de Performance**

También llamados KPI (Key Performance Indicators), son indicadores que miden el nivel de desempeño de un proceso, centrando en el "cómo" e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado. Los indicadores clave de desempeño son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico.

Estos indicadores son utilizados en inteligencia de negocio para asistir o ayudar al estado actual de un negocio a prescribir una línea de acción futura. El acto de monitorizar los indicadores clave de desempeño en tiempo real se conoce como monitorización de actividad de negocio.

Los indicadores de rendimiento son frecuentemente utilizados para "valorar" actividades complicadas de medir como los beneficios de desarrollos líderes, compromiso de empleados, servicio o satisfacción.

Los KPI suelen estar atados a la estrategia de la organización. Los KPI son "vehículos de comunicación"; permiten que los ejecutivos de alto



**Figura 13. Diagrama Causa – Efecto**

nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la empresa.

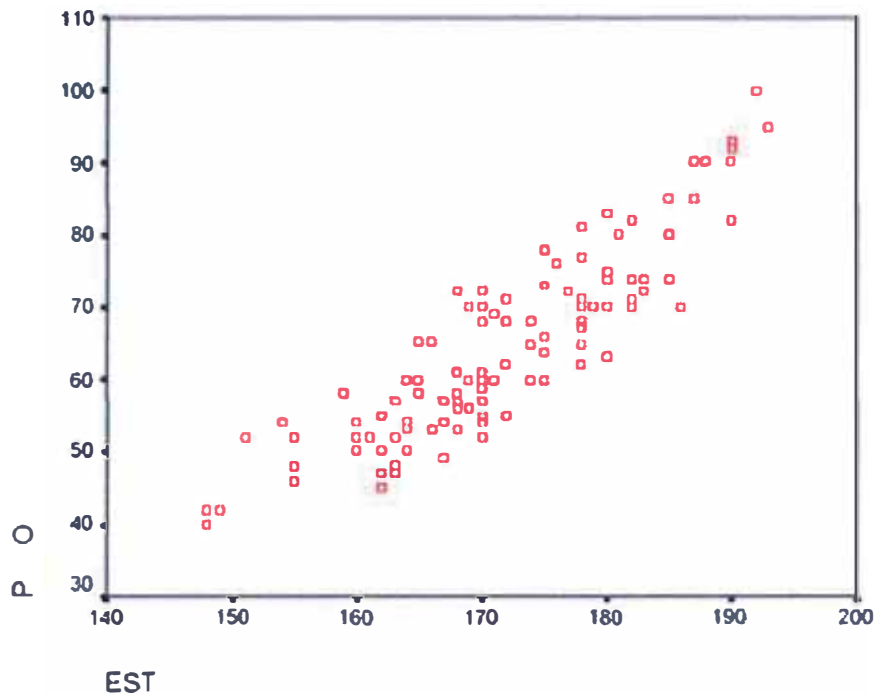
Así los KPI tienen como objetivos principales: medir el nivel de servicio, realizar un diagnóstico de la situación, comunicar e informar sobre la situación y los objetivos, motivar los equipos responsables del cumplimiento de los objetivos reflejados en el KPI, progresar constantemente.

- **Diagrama de Dispersión**

Un diagrama de dispersión es un tipo de diagrama matemático que utiliza las coordenadas cartesianas para mostrar los valores de dos variables para un conjunto de datos.



Los datos se muestran como un conjunto de puntos, cada uno con el valor de una variable que determina la posición en el eje horizontal y el valor de la otra variable determinado por la posición en el eje vertical. Un diagrama de dispersión se llama también gráfico de dispersión.



**Figura 14. Diagrama de Dispersión**

## 2.6. INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros nos ayudan a tomar una decisión más clara sobre la factibilidad de implementación de algún proyecto por realizar. Entre los principales indicadores financieros que usaremos en este informe tenemos:

- **Coeficiente Beneficio / Costo (B/C)**

El coeficiente beneficio/costo se obtiene de la sumatoria del flujo total de los beneficios entre la sumatoria del flujo de los costos.

La cual se detalla en la siguiente fórmula:

$$\text{Beneficio / Costo} = \frac{\text{Flujo Total de los Ingresos}}{\text{Flujo Total de los Egresos}}$$

Si el coeficiente  $BC > 1$  el proyecto se considera rentable.

Si el coeficiente  $BC = 0$  el proyecto es postergado.

Si el coeficiente  $BC < 1$  el proyecto no es aceptado.

- **Valor Actual Neto VAN**

El valor actual neto, también conocido como valor actualizado neto o valor presente neto (en inglés net present value), cuyo acrónimo es VAN (en inglés, NPV), es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja (en inglés cash-flow) futuros deben determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial.

La tasa de actualización ( $k$ ) o de descuento ( $d$ ) es el resultado del producto entre el coste medio ponderado de capital (CMPC) .

En las transacciones internacionales es necesario aplicar una tasa de inflación particular, tanto, para las entradas (cobros), como, para las de salidas de flujos (pagos). La condición que maximiza el margen de los flujos es que la economía exportadora posea un IPC inferior a la importadora, y viceversa.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Donde:

$V_t$  : representa los flujos de caja en cada periodo  $t$ .

$I_0$  : es el valor del desembolso inicial de la inversión.

$n$  : es el número de períodos considerado.

$k$  : es el tipo de interés.

Si  $VAN > 0$ ; El proyecto es rentable.

Si  $VAN = 0$ ; El proyecto es postergado.

Si  $VAN < 0$ ; El proyecto es no es rentable.

- **Tasa Interna de Retorno TIR**

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir".

En términos simples, diversos autores la conceptualizan como la tasa de descuento con la que el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.

Es la tasa que iguala la suma del valor actual de los gastos con la suma del valor actual de los ingresos previstos.

$$\sum_{i=1}^N VPI_i = \sum_{i=1}^N VPC_i$$

Como ya se ha comentado anteriormente, la TIR o tasa de rendimiento interno, es una herramienta de toma de decisiones de inversión utilizada para conocer la factibilidad de diferentes opciones de inversión.

Si  $TIR > \text{tasa de descuento } (r)$ ; El proyecto es aceptable.

Si  $TIR = r$ ; El proyecto es postergado.

Si  $TIR < \text{tasa de descuento } (r)$ ; El proyecto no es aceptable.

## CAPITULO III

### PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

#### 3.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

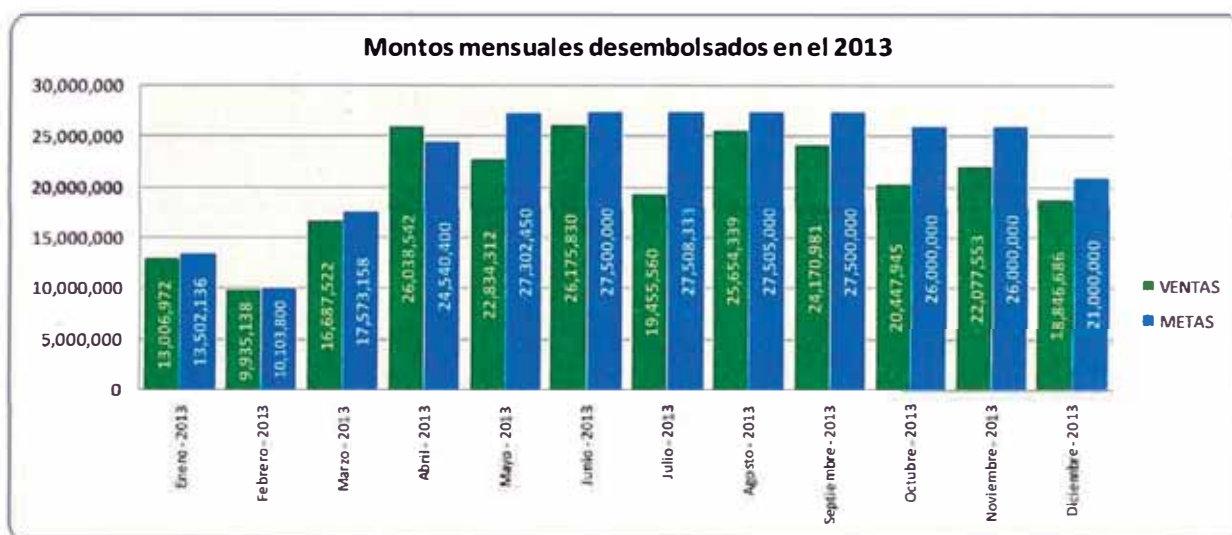
- **Situación Actual**

Actualmente la colocación de préstamos de créditos por convenio realizada por la fuerza de ventas de convenios no cubre los objetivos establecidos por la gerencia de la empresa. Mensualmente la gerencia establece un monto objetivo llamado “meta” el cual debe ser alcanzado o superado por la fuerza de ventas de convenios.

**Tabla 1. Metas, Ingresos y alcance mensual de las ventas de crédito por convenio del año 2013**

| MES        | METAS      | VENTAS     | Alcance % |
|------------|------------|------------|-----------|
| Enero      | 13,502,136 | 13,006,972 | 96%       |
| Febrero    | 10,103,800 | 9,935,138  | 98%       |
| Marzo      | 17,573,158 | 16,687,522 | 95%       |
| Abril      | 24,540,400 | 26,038,542 | 106%      |
| Mayo       | 27,302,450 | 22,834,312 | 84%       |
| Junio      | 27,500,000 | 26,175,830 | 95%       |
| Julio      | 27,508,333 | 19,455,560 | 71%       |
| Agosto     | 27,505,000 | 25,654,339 | 93%       |
| Septiembre | 27,500,000 | 24,170,981 | 88%       |
| Octubre    | 26,000,000 | 20,447,945 | 79%       |
| Noviembre  | 26,000,000 | 22,077,553 | 85%       |
| Diciembre  | 21,000,000 | 18,846,686 | 90%       |

Las metas establecidas varían de acuerdo al mes; se plantean según la temporada y demanda por parte del cliente en adquirir un préstamo personal. A continuación presentamos el desempeño de la fuerza de ventas de préstamos personales por convenios del año 2013.



**Figura 15. Ventas y Metas del año 2013**

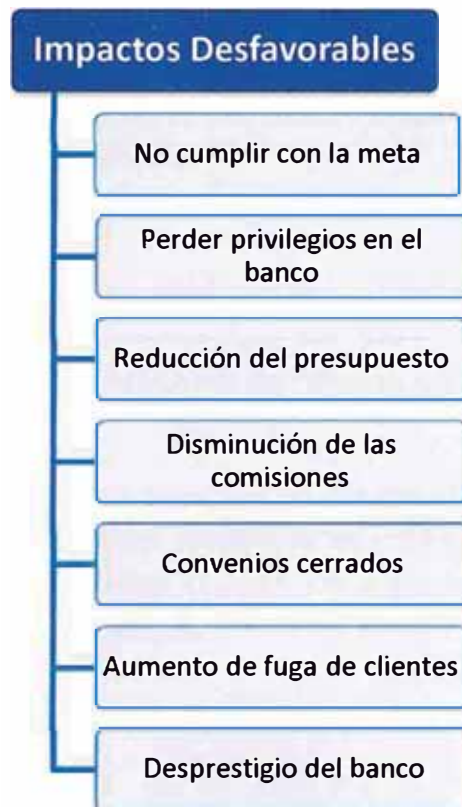
Como podemos observar solamente se llegó a cumplir el objetivo en el mes de Abril, los demás meses la productividad estuvo por debajo de lo estimado.

#### ▪ Impactos Desfavorables

La baja productividad por parte del equipo de convenios trae como consecuencia varios aspectos negativos, entre los principales podemos mencionar:

- No cumplir con los objetivos establecidos por la gerencia general.
- Perder el privilegio de ser el mejor producto de préstamo personal del banco.
- Reducción del presupuesto asignado en merchandising y donaciones, en vista que es un producto poco rentable para el banco.
- Los supervisores y asesores tendrán un menor ingreso salarial por el no cumplimiento de la meta.

- En un futuro las empresas optaran por anular los convenios firmados que tienen con el banco.
- Fuga de clientes a otros bancos o cancelación repentina de su deuda.
- Desprestigio del banco a pesar que tiene poco tiempo operando en el mercado.



**Figura 16. Consecuencias del impacto desfavorable**

### 3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

#### Problema General

“Baja eficacia de la fuerza de ventas de convenio en la colocación de préstamos personales”.

#### Definición

La baja producción en la colocación de préstamos personales por convenio impacta directamente en alcanzar el objetivo planteado mensualmente por el área, por ende lo planteamos como el problema general.

### 3.3. ANÁLISIS DEL PROBLEMA

#### Problemas específicos

Entre los problemas específicos podemos mencionar los siguientes:

- El tiempo empleado en desembolsar un préstamo personal desde que se ofrece el crédito al cliente hasta que se deposita el dinero es mucho mayor al tiempo empleado por las demás entidades bancarias.
- El número de empleados de la fuerza de ventas es insuficiente para cubrir la demanda del mercado.
- Reducida cantidad de convenios activos y el cierre de la totalidad de los convenios de Minsa.
- Las condiciones del crédito personal son de tasas muy elevadas y plazos muy cortos.
- La mayor parte de los prospectos de clientes están sobreendeudados.

Identificamos que la causa principal es el tiempo empleado en desembolsar el préstamo personal desde que se contacta al cliente hasta que se realiza el depósito de dinero, debido a que es un punto crítico dentro del negocio de préstamos personales.



**Figura 17. Principales causas encontradas**

### **3.4. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

Alternativas de solución:

- I) Implementar mejora continua en el proceso de desembolso del crédito por convenio.
- II) Realizar la evaluación y la orden de desembolso de la solicitud en cada uno de los puntos de venta del crédito por convenio.

### **3.5. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

A continuación analizaremos las ventajas y desventajas de las dos propuestas planteadas:

**I) Implementar mejora continua en el proceso de desembolso del crédito por convenio.**

**Ventajas:**

- Reduce el tiempo empleado en los desembolsos del crédito solicitado.
- Disminución de la cantidad de solicitudes observadas por Administración de ventas.
- Mejora gradual en las colocaciones de préstamos personales.
- Implementación de una nueva metodología dentro del área de trabajo.
- Validación de la capacidad crediticia del cliente antes de efectuar la negociación.

**Desventajas:**

- La metodología no sea captada al 100% por todo el personal de fuerza de ventas.
- Constante aplicación de nuevas actividades de mejora luego de verificar los resultados.



**II) Realizar la evaluación y la orden de desembolso de la solicitud en cada uno de los puntos de venta del crédito por convenio.**

**Ventajas:**

- La validación y evaluación de las solicitudes serán realizadas en cada sede o punto del convenio.
- Los desembolsos se realizarán en menos tiempo
- Las solicitudes observadas serán saneadas en menor tiempo.

**Desventajas:**

- Contratar más personal para las operaciones a realizar.
- Invertir tiempo en capacitaciones del nuevo personal.
- Costos adicionales de instalación y equipos de cómputo.
- Aumento de los gastos de alquiler y mantenimiento.

**3.5.1. Criterios de evaluación**

**Se evaluarán los siguientes criterios:**

- **Financiamiento de campañas y promociones:** Inversión realizada por el área de Producto para el lanzamiento de nuevas campañas y/o nuevas condiciones del crédito. Siempre que los costos se encuentren dentro del presupuesto anual.
- **Tiempo empleado en desembolsar el préstamo:** Es el tiempo que tarda desde que se firma el acuerdo de un préstamo entre el cliente y el banco hasta que se hace el desembolso de dinero.
- **Contratación de personal adicional:** Aumentar la cantidad de personal de verificación y desembolso.
- **Costos en implementación de nuevos equipos:** Se necesita tener más equipos de cómputo, licencias, permisos, accesos, etc.
- **Número de files observados por A.V.:** Es un criterio que nos indica el número de solicitudes observadas por el área de Administración de Ventas, generalmente las observaciones se dan por errores propios del ejecutivo al momento de llenar los formatos.

**Tabla 2. Nombre de los Pesos y calificación asignados**

| Pesos           | Calificación |
|-----------------|--------------|
| <b>Muy Bajo</b> | 5            |
| <b>Bajo</b>     | 4            |
| <b>Medio</b>    | 3            |
| <b>Alta</b>     | 2            |
| <b>Muy Alto</b> | 1            |

**Cuadro de Selección de Alternativas**

**Tabla 3. Cuadro de selección de alternativas**

| Criterios   | Peso | Alternativa I | Alternativa II | Alternativa I | Alternativa II |
|---|------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| Financiamiento de campañas y promociones            | 0.20 | 4             | 1              | 0.80          | 0.20           |
| Tiempo empleado en desembolsar el préstamo          | 0.30 | 5             | 5              | 1.50          | 1.15           |
| Contratar más personal para evaluación y desembolso | 0.18 | 5             | 1              | 0.90          | 0.18           |
| Costos en implementación de nuevos Software         | 0.10 | 5             | 3              | 0.50          | 0.30           |
| Número de solicitudes observadas por A.V.           | 0.22 | 4             | 4              | 0.88          | 0.80           |
|   |      |               |                | <b>4.58</b>   | <b>3.06</b>    |

La **alternativa I** es la mejor de las dos alternativas según los criterios descritos líneas arriba.

### 3.6. ESTRATEGIAS ADOPTADAS

El objetivo de implementar este proceso es disminuir el tiempo empleado desde la captación del cliente y cierre de negociación hasta el depósito del dinero en la cuenta bancaria del cliente.

La mejora de este proceso tendrá como consecuencia lo siguiente:

- Aumento de colocaciones de créditos personales en el mercado.
- Disminuir la cantidad de solicitudes observadas por administración de ventas (A.V.)
- Eficiencia en la evaluación crediticia del cliente.
- Aumento de potenciales clientes debido al plan estratégico de publicidad.
- Creación de un nuevo rol dentro del equipo de ventas llamado volanteador.

El proceso de implementación del ciclo de mejoramiento continuo, se realiza en cuatro etapas:

#### I. PLANEAR

##### Objetivo Principal

“Disminuir el tiempo del proceso de desembolso desde que se firma el trato de crédito personal entre el cliente y el asesor hasta que se realiza el depósito de dinero en la cuenta del cliente”.

##### Actividades del proceso:

##### a) Distribución de las metas mensuales a los asesores



**Figura 18. Acción: Distribución de metas mensuales**

En esta actividad se realizara la distribución equitativa de las metas por cada asesor, los criterios usados se basan en la asignación de convenios, a la productividad realizada en meses anteriores y si tienen vacaciones programadas para el presente mes.

## b) Creación de un nuevo rol llamado volanteador

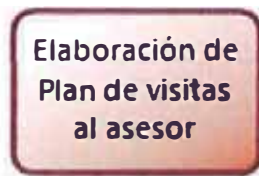
Una de las implementaciones dentro del proceso fue la creación de un nuevo rol llamado “volanteador”, el cual tiene las siguientes funciones:

- Volanteo de publicidad, volantes, campañas y dar información a potenciales clientes sobre el producto prestamos por convenio.
- Captar referidos en los convenios para luego registrarlos en el sistema y su posterior asignación a los asesores.
- Corrección de solicitudes observadas y su posterior ingreso a administración de ventas.
- Resolver consultas por parte de los asesores sobre la capacidad crediticia de los potenciales clientes.



**Figura 19. Funciones del nuevo rol Volanteador**

### **c) Elaboración del plan visitas del asesor**

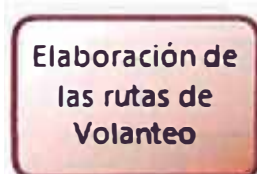


**Figura 20. Elaboración de plan de visitas a las sedes**

Esta actividad nos permitirá realizar un control y seguimiento al asesor, que consiste en verificar su presencia en el punto de venta establecido en el horario de visita. El resultado de la visita se evalúa según los siguientes criterios:

- Asesor en el punto de venta establecido.
- El punto de venta se encuentra empapelado con publicidad del banco.

### **d) Elaboración de las rutas de volanteo**

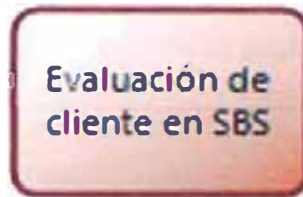


**Figura 21. Elaboración de las rutas de visita de los volanteadores**

Es una actividad que nos permite realizar un control y seguimiento al volanteador, que consiste en establecer una ruta de volanteo con la finalidad de llegar a todas las sedes pertenecientes al convenio. Los puntos se estiman mediante rutas críticas y cercanía entre las sedes, se deben distribuir de tal forma que sean abordadas por los ocho volanteadores.

La medición de esta actividad se realizará midiendo la cantidad de referidos que traiga cada volanteador. Estos referidos a su vez deben ser repartidos a los asesores en forma proporcional.

**e) Evaluación de clientes en la SBS.**



**Figura 22. Evaluación crediticia del cliente en la SBS**

Permite realizar la evaluación de clientes potenciales en el sistema de la SBS. Anteriormente el asesor se tomaba el tiempo de venir a la oficina y validar al cliente; actualmente el volanteador es el encargado de responder las consultas realizadas por el asesor.

**f) Registro y asignación de referidos.**



**Figura 23. Actividad que expresa el registro y asignación de referidos**

Esta actividad permite el registro de los referidos obtenidos por cada volanteador. Los referidos serán ingresados y asignados por medio de un aplicativo a una base de datos, la cual podrá ser consultado por cada asesor y obtener una mejor información más ordenada y automatizada.

## g) Corrección de solicitudes

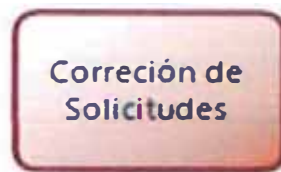


Figura 24. Actividad que expresa la corrección de solicitudes

El volanteador será quien apoye en corregir las solicitudes observadas y las vuelva a ingresar a administración de ventas, con la finalidad de que el asesor tenga más tiempo en captar nuevos clientes y vender más créditos.

## II. HACER

En este segundo paso definiremos las funciones de cada persona que interviene en el proceso además de definiendo cada una de sus actividades a realizar.

- **El Supervisor.-** Será el encargado de difundir las metas entre su equipo de asesores, asignar una ruta de visitas al volanteador, realizar visitas aleatorias a las sedes de sus asesores y hacer un seguimiento a su equipo de ventas.

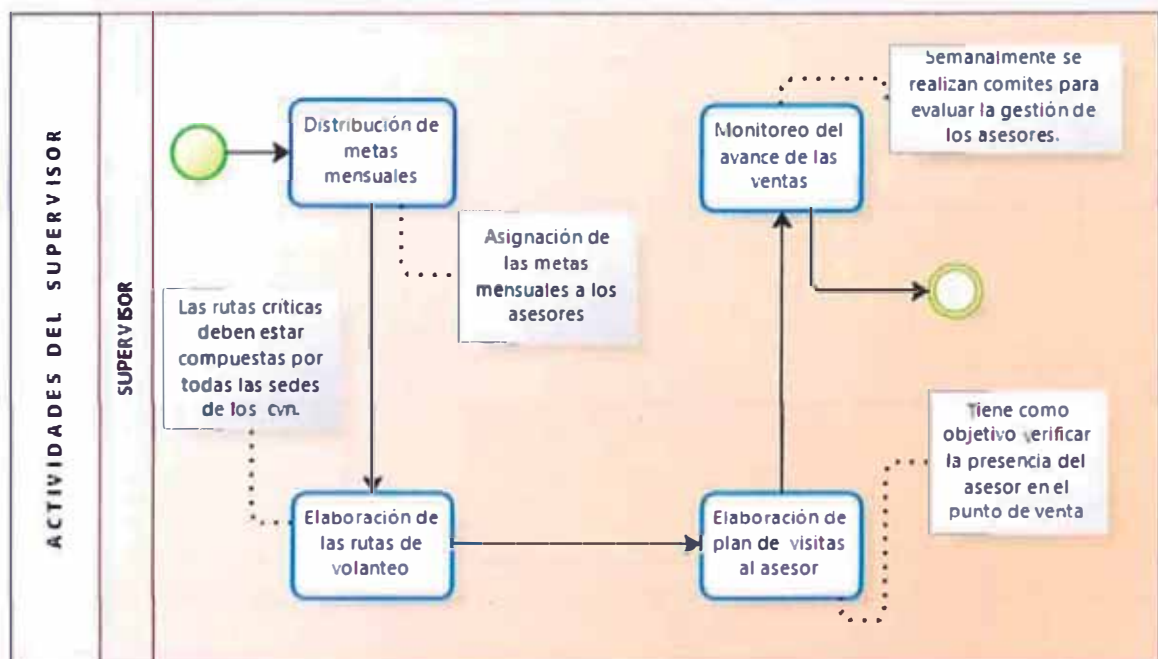


Figura 25. Proceso que muestra las actividades realizadas por el supervisor

- **Asesor.-** Se encargará de la captación del cliente, la gestión de venta del crédito, seguimiento de su solicitud y cumplimiento de la meta establecida por el supervisor.

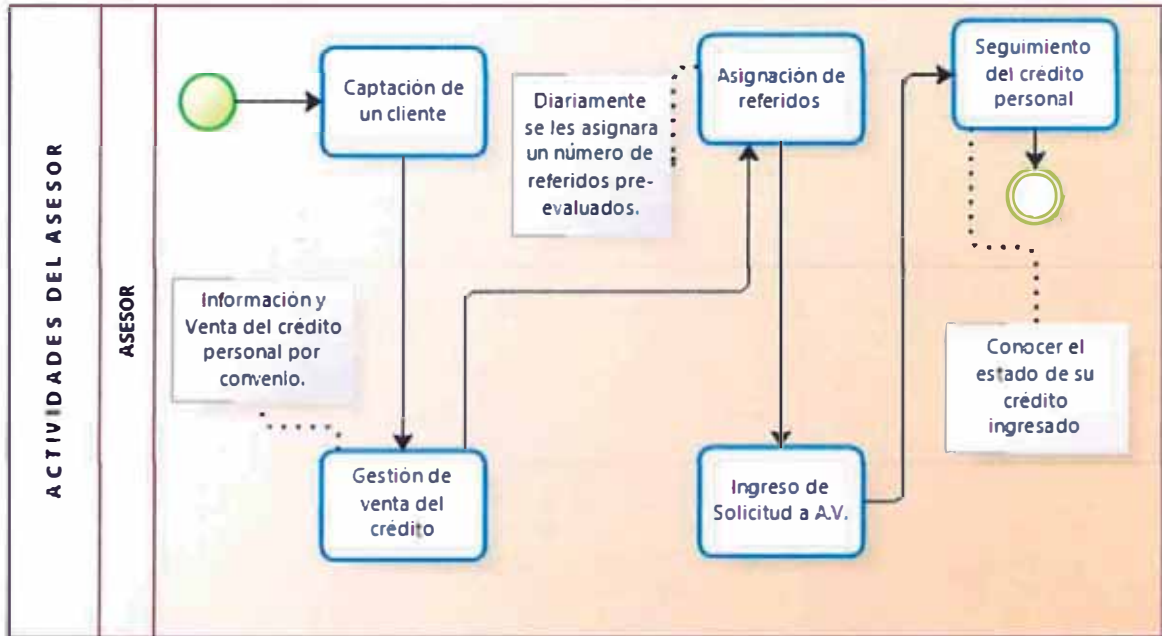


Figura 26. Proceso que muestra las actividades por el asesor

- **Volanteador.-** Realizar las rutas de volanteo establecidas por el supervisor, captación de los referidos, corregir las solicitudes observadas.

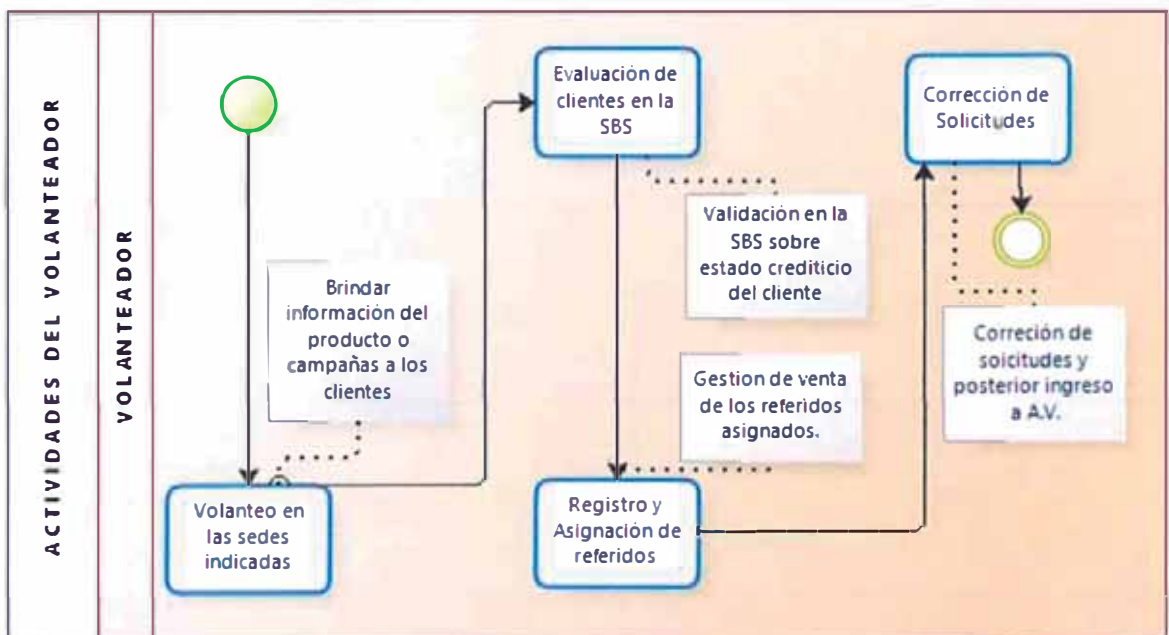


Figura 27. Proceso que muestra las actividades realizadas por el volanteador



Representamos la ejecución de las actividades y roles asignados.

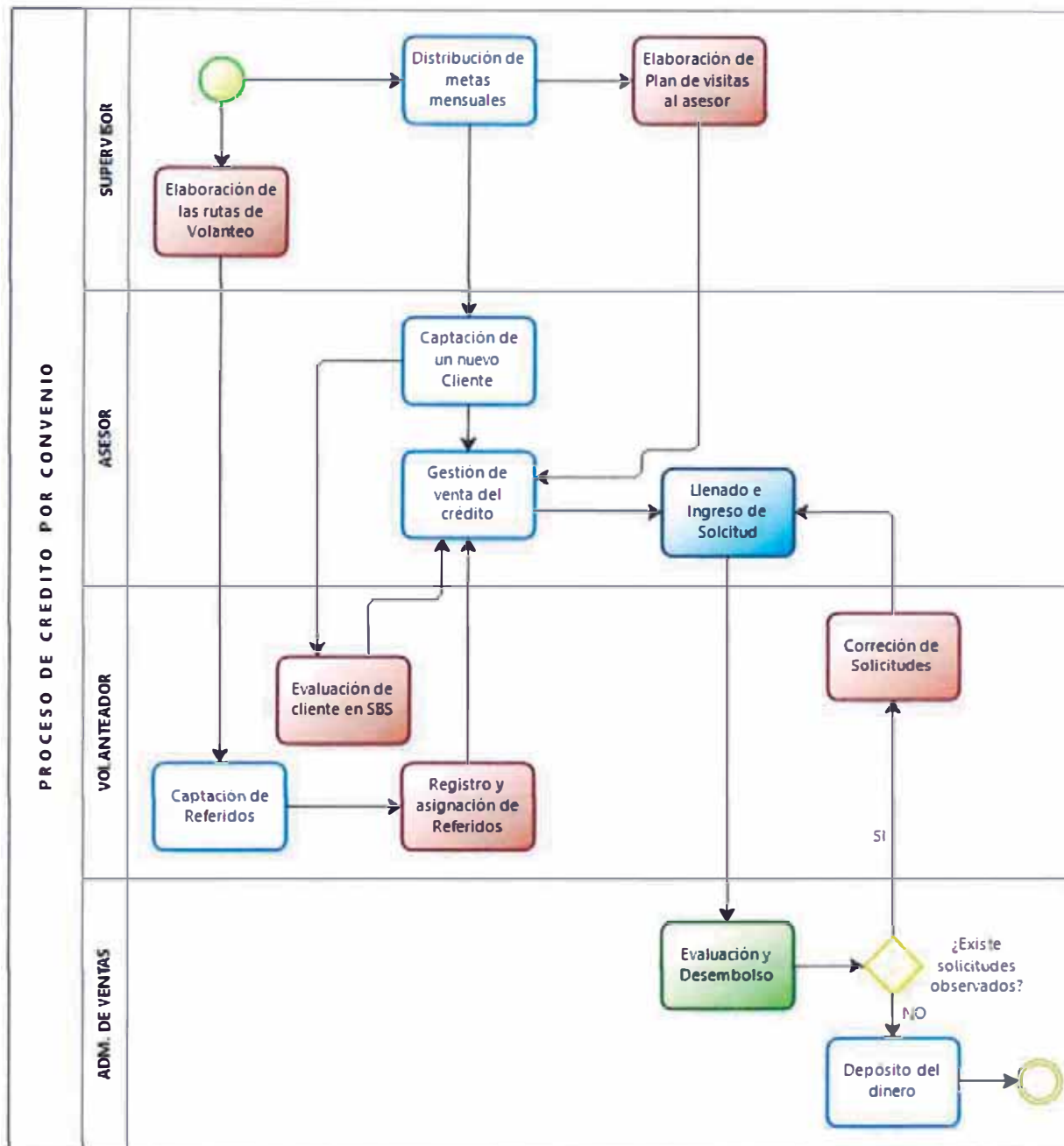


Figura 28. Proceso de desembolso implementado en el 2014

### III. VERIFICAR

Realizaremos el control de verificación mediante indicadores de medición, los puntos más críticos a evaluar son los siguientes:

- **Indicador de tiempo promedio en desembolsar un préstamo por cada colocación.**

Este indicador nos permitirá conocer el tiempo promedio que demora en desembolsar un préstamo personal por convenio.

- **Indicador de monto promedio desembolsado por crédito vendido.**

Este indicador nos permitirá conocer el monto promedio desembolsado por un crédito personal por convenio.

- **Indicador de ticket Promedio por asesor.**

Este indicador nos permitirá conocer el desembolso promedio que tendrá un asesor en el mes.

- **Indicador de productividad de ventas por convenio.**

Este indicador nos permitirá conocer el monto que un crédito coloca en un convenio.

- **Indicador de solicitudes observadas.**

Este indicador nos permitirá conocer el promedio de solicitudes observadas en un día laborable.

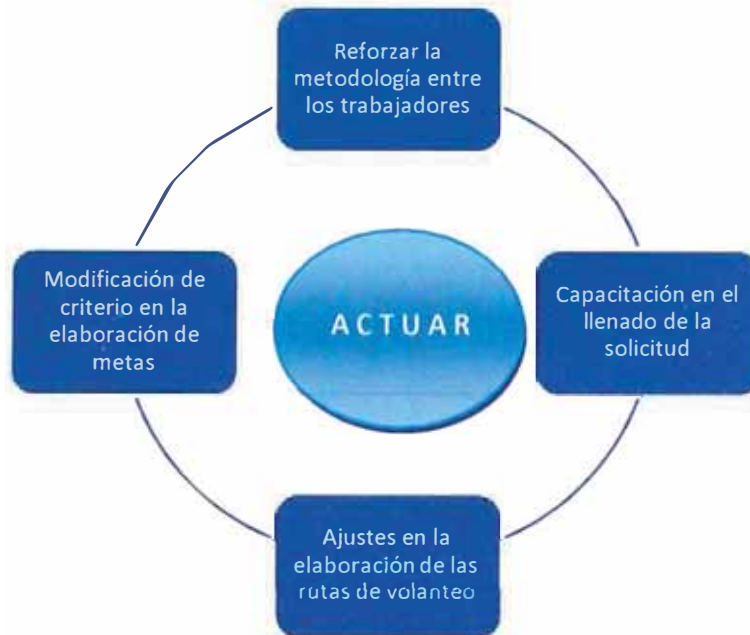
**Tabla 4. Cuadro de indicadores para seguimiento del proceso**

| <b>Riesgos Inherentes</b>  | <b>Indicador</b>   | <b>Periodo</b> | <b>Fórmula</b>   | <b>U (%)</b> |
|--|--|----------------|--|--------------|
| Modificación de herramientas de evaluación como el preEvaluador y detallado de convenios | Indicador de tiempo promedio en desembolsar un préstamo por operación realizada. | Mensual        | $\frac{\text{Nro. de operaciones}}{\text{Tiempo acumulado de todas las operaciones}}$  | %            |
| Trabajadores de las empresas entren en una huelga inesperada                             | Indicador de monto promedio desembolsado por crédito vendido                     | Mensual        | $\frac{\text{Monto total desembolsado}}{\text{Nro. de operaciones realizadas}}$        | %            |
| Cese de asesores por motivos personales y/o productividad                                | Indicador de ticket promedio por asesor  | Mensual        | $\frac{\text{Monto total desembolsado}}{\text{Nro. de Asesores de convenio}}$          | %            |
| Cierre inesperado de uno o más convenios   | Indicador de productividad de ventas por convenio                                | Mensual        | $\frac{\text{Monto desembolsado por Convenio}}{\text{Nro. de Operaciones realizadas}}$ | %            |
| Modificación en la evaluación de solicitudes observadas                                  | Indicador de solicitudes observadas diarias                                      | Mensual        | $\frac{\text{Nro. de Solicitudes}}{\text{Nro. días laborales en el mes}}$              | %            |

#### **IV. ACTUAR**

En esta última etapa se tomará acciones correctivas que dependerán mucho de los resultados obtenidos en la etapa anterior.

Entre las acciones a tomar tenemos:



**Figura 29. Acciones a realizar en la etapa de ACTUAR**

Todos estos aspectos son tomados en cuenta dentro de la planificación del siguiente ciclo de deming. Las cuales serán evaluadas y puestas en estrategias e acciones a tomar.

Otra alternativa para conocer el éxito de la aplicación de la metodología de deming es atreves de encuestas a nuestros clientes, usando un modelo descrito en el anexo 1.

## CAPITULO IV

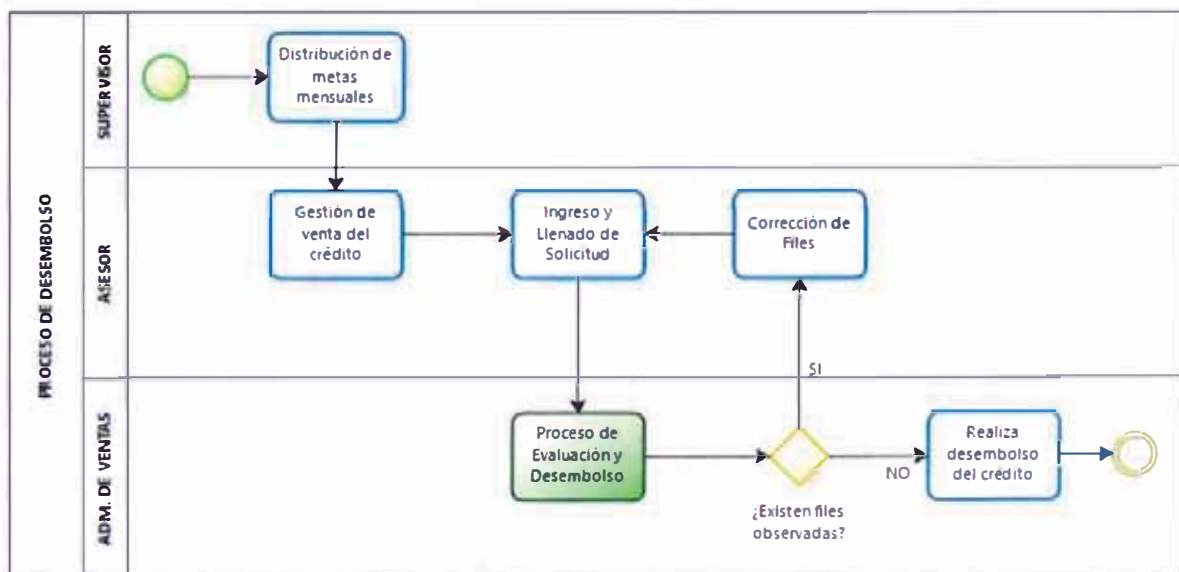
### ANALISIS DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. INFORMACIÓN DE SITUACIÓN ACTUAL

En el presente capítulo clasificaremos las variables que hemos considerado para la evaluación del resultado obtenido. Las variables fueron consideradas tomando en cuenta el impacto que tienen dentro del problema planteado en el presente informe.

- **Situación Inicial**

Inicialmente había un proceso de trabajo formado solamente por el supervisor y el asesor. El proceso era ineficiente debido al tiempo que tomaba cada actividad y además mencionar que no tenía controles de seguimiento en las actividades claves. El proceso de desembolso era de la siguiente forma



**Figura 30. Proceso de desembolso trabajado en el 2013**

Definición de roles:

- Supervisor.- Realiza la distribución de metas mensuales.
- Asesor.- Realiza la gestión de venta del crédito, el llenado e ingreso de la solicitud.
- Administración de Ventas.- Realiza el proceso de evaluación y desembolso del crédito.

#### 4.2. SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN

A continuación mostramos los resultados después de haber implementado la solución descrita en el presente informe. El cuadro contiene las variables que hemos considerado en la evaluación y los respectivos resultados.

**Tabla 5. Cuadro de variables a tomar en cuenta en la evaluación**

|   | Antes        | Después      |
|---|--------------|--------------|
| <b>Tiempo de desembolso por crédito</b>   | 5.3 días     | 3.3 días     |
| <b>Cantidad de créditos desembolsados</b> | 687 créditos | 757 créditos |
| <b>Monto desembolsado</b>                 | 19'944,282   | 22'054,159   |
| <b>Cantidad de solicitudes observadas</b> | 42 files     | 8 files      |

#### **Situación Final**

Luego de implementar la metodología planteada podemos concluir lo siguiente:

- Restructuración de las actividades realizadas por actores dentro del proceso de desembolso del crédito.
- Observamos la participación del volanteador en varias actividades críticas dentro del proceso.

- Se adiciono actividades de control y monitoreo con la finalidad de aprovechar al máximo la labor de los asesores y volanteadores.

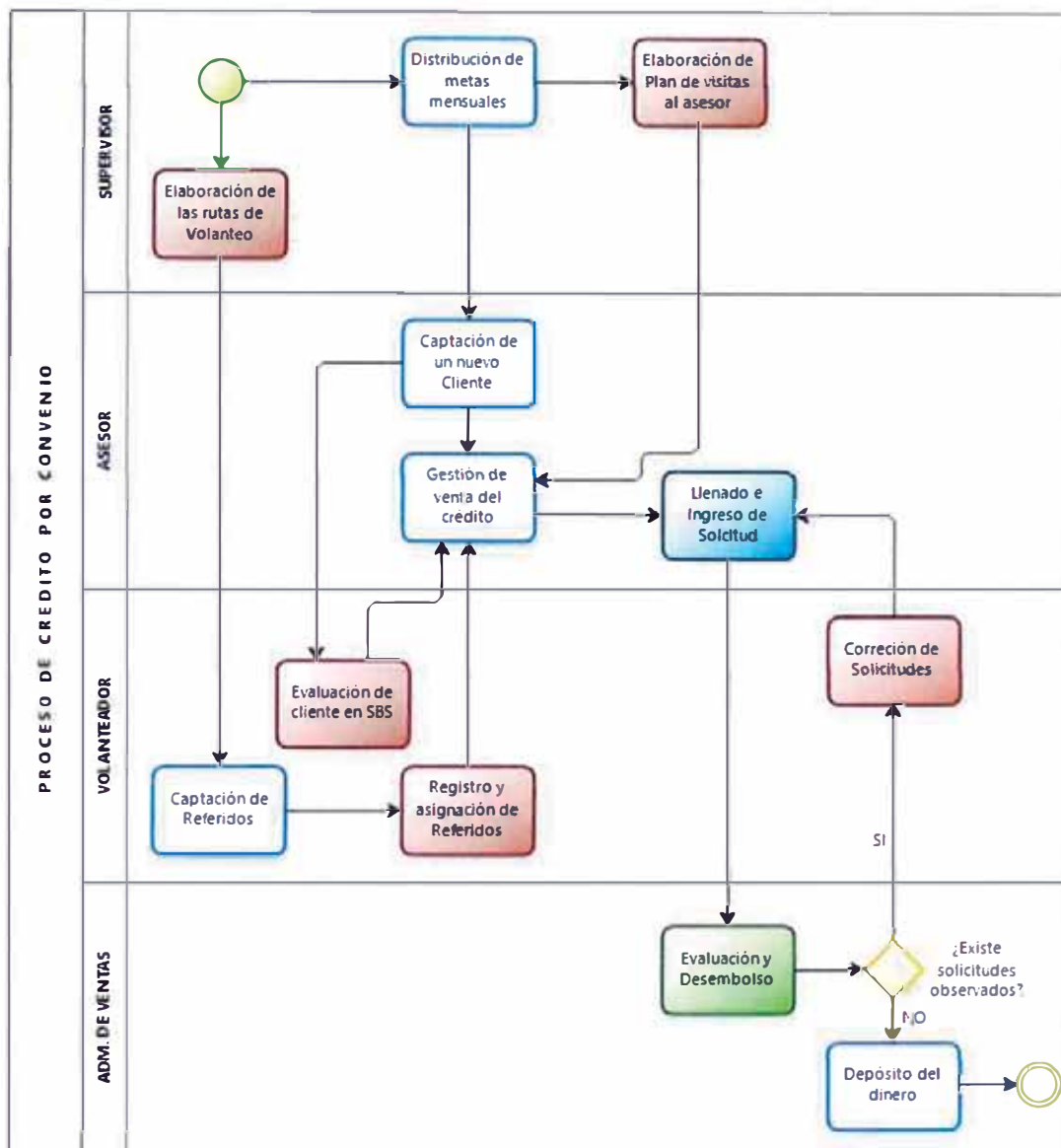
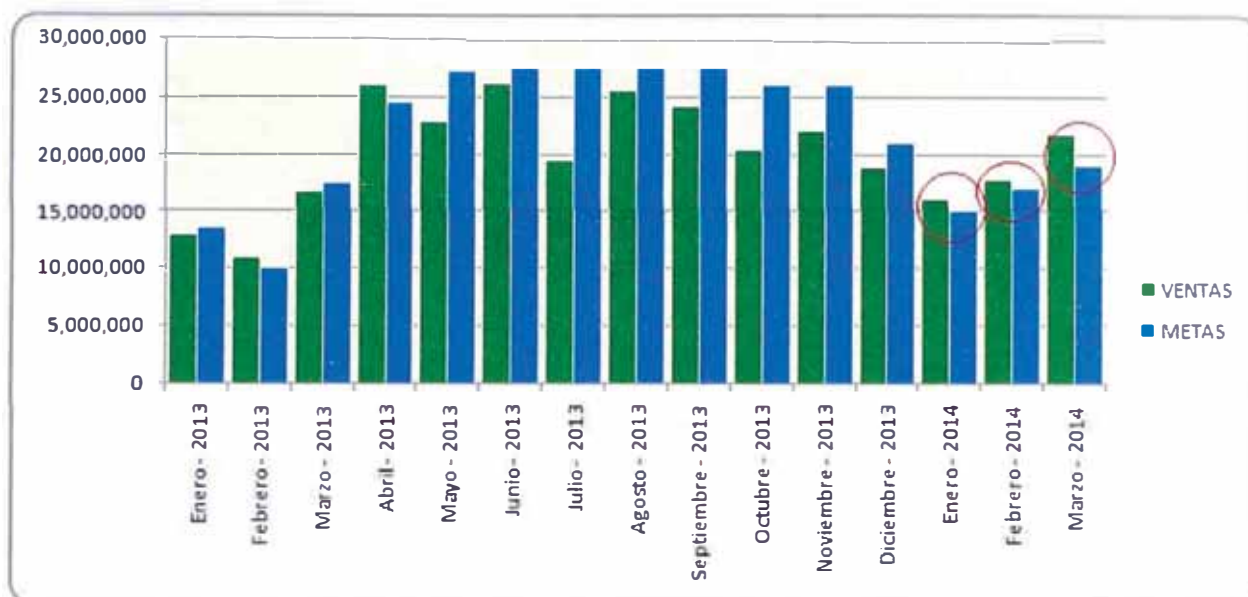


Figura 31. Proceso de desembolso implementado en el 2014

### 4.3. RESULTADOS DE SOLUCIÓN PLANTEADA

Los resultados muestran que las ventas en los meses de **Enero, Febrero y Marzo** superan a las metas propuestas por la gerencia. Los círculos indican el saldo positivo que tenemos luego de haber implementado la metodología deming.



**Figura 32. Ventas y metas desde el año 2013 hasta la actualidad**

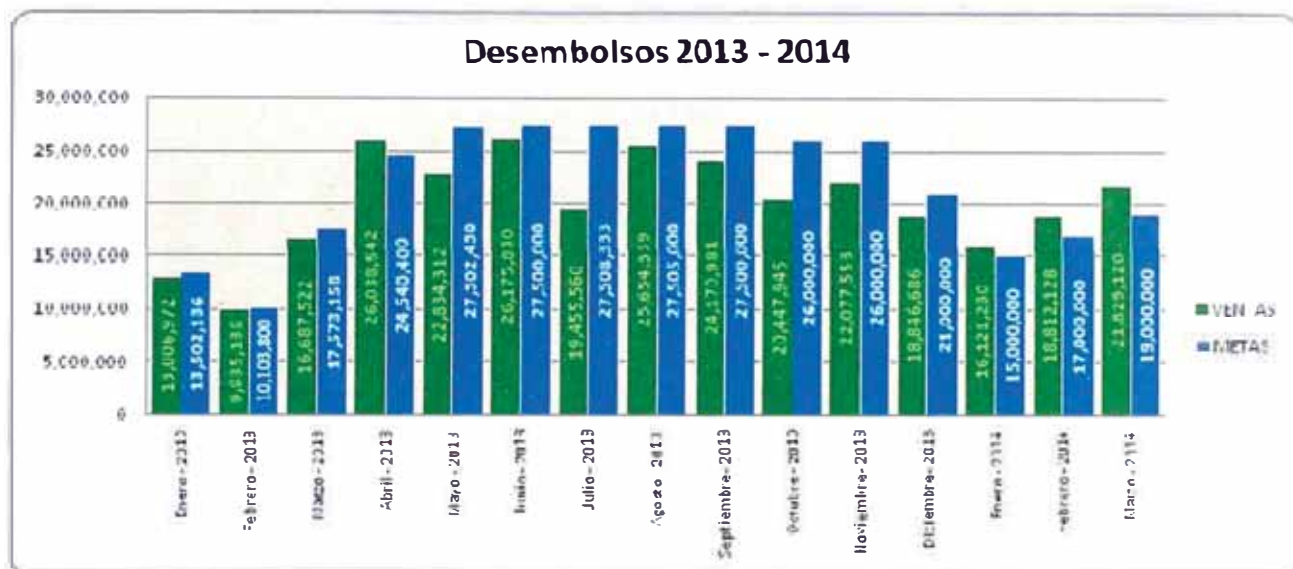
En términos del alcance de meta (%) podemos ver la diferencia positiva que tenemos con respecto a lo presupuestado por la gerencia general.

**Tabla 6. Cuadro que muestra el alcance de venta con respecto a la meta**

| AÑO         | MES            | Alcance %   |
|-------------|----------------|-------------|
| 2013        | Enero          | 96%         |
| 2013        | Febrero        | 98%         |
| 2013        | Marzo          | 95%         |
| 2013        | Abril          | 106%        |
| 2013        | Mayo           | 84%         |
| 2013        | Junio          | 95%         |
| 2013        | Julio          | 71%         |
| 2013        | Agosto         | 93%         |
| 2013        | Septiembre     | 88%         |
| 2013        | Octubre        | 79%         |
| 2013        | Noviembre      | 85%         |
| 2013        | Diciembre      | 90%         |
| <b>2014</b> | <b>Enero</b>   | <b>107%</b> |
| <b>2014</b> | <b>Febrero</b> | <b>111%</b> |
| <b>2014</b> | <b>Marzo</b>   | <b>115%</b> |



Las ventas del 2014 tienen un alcance mayor al 2013, como podemos ver en la siguiente gráfica muestra una tendencia positiva en lo que respecta a los meses de Enero – Marzo del 2014.



**Figura 33. Alcance de la meta (%) de los años 2013-2014**

En la siguiente tabla mostramos un comparativo mes a mes del tiempo promedio que tiene un préstamo por convenio, desde la firma del cliente hasta el depósito del dinero.

**Tabla 7. Cuadro que muestra el tiempo promedio por solicitud desembolsada**

| AÑO  | MES        | Nro. de Operaciones | Tiempo Acumulado (días) | Tiempo Promd x sol (días) |
|------|------------|---------------------|-------------------------|---------------------------|
| 2013 | Enero      | 693                 | 3,604                   | 5.2                       |
| 2013 | Febrero    | 650                 | 3,900                   | 6.0                       |
| 2013 | Marzo      | 620                 | 3,038                   | 4.9                       |
| 2013 | Abril      | 792                 | 3,564                   | 4.5                       |
| 2013 | Mayo       | 703                 | 4,077                   | 5.8                       |
| 2013 | Junio      | 840                 | 3,696                   | 4.4                       |
| 2013 | Julio      | 610                 | 4,453                   | 7.3                       |
| 2013 | Agosto     | 812                 | 3,979                   | 4.9                       |
| 2013 | Septiembre | 815                 | 4,401                   | 5.4                       |
| 2013 | Octubre    | 590                 | 3,068                   | 5.2                       |
| 2013 | Noviembre  | 610                 | 3,050                   | 5.0                       |
| 2013 | Diciembre  | 519                 | 2,543                   | 4.9                       |
| 2014 | Enero      | 630                 | 2,394                   | 3.8                       |
| 2014 | Febrero    | 768                 | 2,688                   | 3.5                       |
| 2014 | Marzo      | 819                 | 2,375                   | 2.9                       |

Como podemos ver en los meses correspondientes al año 2014 se muestra una clara reducción del tiempo estimado que se toma desembolsar un crédito por convenio.



Figura 34. Tiempo promedio por solicitud de cada mes desde el 2013-2014

### Solicitudes Observadas

En el primer trimestre del año las solicitudes observadas han disminuido considerablemente a diferencia de los años anteriores.

Tabla 8. Cuadro que muestra el indicador de solicitudes observadas 2013-2014

| AÑO         | MES            | Nro. de Solicitudes | Días útiles | Indicador de Solc. Observadas (unidades) |
|-------------|----------------|---------------------|-------------|--|
| 2013        | Enero          | 32                  | 21          | 1.5                                      |
| 2013        | Febrero        | 29                  | 21          | 1.4                                      |
| 2013        | Marzo          | 35                  | 22          | 1.6                                      |
| 2013        | Abril          | 43                  | 19          | 2.3                                      |
| 2013        | Mayo           | 33                  | 22          | 1.5                                      |
| 2013        | Junio          | 36                  | 20          | 1.8                                      |
| 2013        | Julio          | 37                  | 22          | 1.7                                      |
| 2013        | Agosto         | 39                  | 22          | 1.8                                      |
| 2013        | Septiembre     | 43                  | 20          | 2.2                                      |
| 2013        | Octubre        | 44                  | 20          | 2.2                                      |
| 2013        | Noviembre      | 37                  | 21          | 1.8                                      |
| 2013        | Diciembre      | 29                  | 20          | 1.5                                      |
| <b>2014</b> | <b>Enero</b>   | <b>18</b>           | <b>20</b>   | <b>0.9</b>                               |
| <b>2014</b> | <b>Febrero</b> | <b>15</b>           | <b>20</b>   | <b>0.8</b>                               |
| <b>2014</b> | <b>Marzo</b>   | <b>12</b>           | <b>21</b>   | <b>0.6</b>                               |

Las solicitudes observadas han disminuido considerablemente en el 2014. Esto es debido a que existen charlas, talleres de capacitación para el



**Figura 35** Indicador de la cantidad de solicitudes observadas en un día útil 2013-2014

llenado de las solicitudes, además mencionar que en caso se observe las volanteadoras puede ingresar nuevamente la solicitud.

#### 4.4 ANALISIS COSTO BENEFICIO

La evaluación económica permite conocer la rentabilidad del proyecto a través de la aplicación de técnicas como la TIR, VAN.

- **Flujo de Caja**

Presentamos el flujo de caja con los gastos e ingresos necesarios para la implementación de la propuesta descrita en el presente informe; en el especificaremos los egresos por concepto de las inversiones que realizara la empresa. Se presenta en una forma consolidada y resumida obviando los gastos específicos y consolidándolos en los gastos más generales, para poder tener una mejor visualización.

|                           | Enero          | Febrero        | Marzo          | Abril          |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>*INGRESOS</b>          |                |                |                |                |
| <b>Ventas</b>             | 161,212        | 168,121        | 218,291        | 224,223        |
| <b>Total Ingresos</b>     | <b>161,212</b> | <b>168,121</b> | <b>218,291</b> | <b>224,223</b> |
| <b>*EGRESOS</b>           |                |                |                |                |
| <b>Sueldos y salarios</b> | 72,000         | 72,000         | 72,000         | 72,000         |
| <b>Compras</b>            | 13,000         | 15,700         | 18,000         | 21,000         |
| <b>Licencias</b>          | 800            | 800            | 800            | 800            |
| <b>Gastos Generales</b>   | 10000          | 12000          | 13500          | 15,000         |
| <b>Gastos de Capital</b>  | 0              | 0              | 1,000          | 0              |
| <b>Total Egresos</b>      | <b>95,800</b>  | <b>100,500</b> | <b>105,300</b> | <b>108,800</b> |
| <b>Flujo Efectivo</b>     | <b>65,412</b>  | <b>67,621</b>  | <b>112,991</b> | <b>115,423</b> |

Figura 36 Flujo de caja del primer cuatrimestre

Como podemos observar el crecimiento al mes de Enero es del 12% debido a la curva de aprendizaje y adaptación por parte de los volanteadores en la fuerza de ventas. Además resaltar que el logro del objetivo se refleja en los ingresos para el banco.

- **Indicador Beneficio Costo (B/C)**

Procedemos a calcular el VAN para evaluar la rentabilidad de la propuesta, recordamos que se debe cumplir las siguientes especificaciones:

Si el coeficiente BC > 1; El proyecto es rentable.

Si el coeficiente BC = 0; El proyecto es postergado.

Si el coeficiente BC < 1; El proyecto es no es rentable.

$$\begin{aligned}
 B/C = & \frac{161,212}{1.13} + \frac{168,121}{1.28} + \frac{218,291}{1.44} + \frac{224,223}{1.63} \\
 & - \left( \frac{95,800}{1.13} + \frac{100,500}{1.28} + \frac{105,300}{1.44} + \frac{108,800}{1.63} \right)
 \end{aligned}$$

$$\text{B/C} = \frac{142,665 + 131,345 + 151,591 + 137,560}{84,779 + 78,516 + 73,125 + 66,748}$$

$$\text{B/C} = \frac{563,161}{303,168}$$

$$\text{B/C} = 1.86$$

El indicador de beneficio costo es mayor que uno, entonces la propuesta es factible.

- **Valor Actual Neto (VAN)**

Procedemos a calcular el VAN para evaluar la rentabilidad de la propuesta, recordamos que se debe cumplir las siguientes especificaciones:

Si VAN > 0; El proyecto es rentable.

Si VAN = 0; El proyecto es postergado.

Si VAN < 0; El proyecto es no es rentable.

Calculo del VAN, para una tasa del 13%

$$\text{VAN} = 26,766$$

- **Tasa Interna de Retorno**

Procedemos a calcular el TIR para evaluar la rentabilidad de la propuesta, recordamos que se debe cumplir las siguientes especificaciones:

Si TIR > tasa de descuento (r); El proyecto es aceptable.

Si TIR = r; El proyecto es postergado.

Si  $TIR < \text{tasa de descuento } (r)$ ; El proyecto no es aceptable.

**Calculo del TIR, para una tasa de 13%**

| Meses ( $X_i$ ) | Flujo de caja ( $F_i$ ) | $X_i \cdot F_i$  |
|-----------------|-------------------------|------------------|
| 1               | 65,412                  | 65,412           |
| 2               | 67,621                  | 135,242          |
| 3               | 112,991                 | 338,973          |
| 4               | 115,423                 | 461,692          |
| <b>Total</b>    | <b>361,447</b>          | <b>1,001,319</b> |

$$TIR = \frac{361,447}{1,001,319}$$

|              |
|--------------|
| TIR = 36.10% |
|--------------|

El TIR es mayor que la tasa del mercado, se acepta el proyecto.

En conclusión, analizando los tres resultados podemos decir que la implementación de la metodología propuesta es factible para el logro de los objetivos establecidos por la gerencia.

## CONCLUSIONES

1. La colocación de los créditos en los meses de Enero, Febrero y Marzo fue mayor a la meta trimestral establecida por la gerencia general. Además mencionar que el ticket promedio subió un 15% en los principales convenios tales como Poder Judicial, Marina de Guerra y Fuerza Área.
2. El tiempo que toma desde que el cliente solicita el crédito por convenio hasta el desembolso en la cuenta bancaria del cliente, se redujo hasta 3 días. Con esto se evita una posible cancelación del crédito por parte del cliente además que se agiliza la verificación y validación de las solicitudes ingresadas.
3. Se crea un nuevo rol dentro de todo el proceso de captación de referidos, el nombre del rol es el de volanteador, el cual tiene una función trascendental en lo que respecta a captación de nuevos y potenciales clientes.

4. Se realizo la automatización de los principales procesos existentes en el área, usando pequeñas aplicaciones desarrolladas en visual basic y Excel. Los cuales ayudan a automatizar el plan de seguimiento que se está desarrollando.
  
5. Implementación de controles de seguimiento en los puntos críticos dentro del proceso de desembolso. Los cuales nos ayudan a tener una visión más clara del desempeño realizado en el desembolso del crédito.



## RECOMENDACIONES

1. Capacitar constantemente a la fuerza de ventas en lo que respecta a marketing y ventas, para buscar la fidelización permanente por parte de cliente y evitar las posibles fugas que puedan existir.
2. Realizar simulaciones de cierres semanales para no saturar a administración de ventas y evitar que se puedan formar cuellos de botellas a pocos días de finalizar el mes.
3. Con el crecimiento del área tratar de ver la posibilidad de crear más roles con funciones diferentes, con la finalidad de agilizar todos los procesos involucrados en el negocio
4. Formar un equipo de modelado para el desarrollo de un gran sistema interno para una adecuada gestión de la información. Actualmente se está desarrollando el Proyecto Fenix el cual busca integrar todas las áreas y unificar la información existente.
5. Realizar los controles necesarios para cada etapa de maduración del crédito, con la finalidad de tomar acciones correctivas en caso la producción no sea la esperada.

## BIBLIOGRAFÍA

- Metodología para la solución de problemas - Centro de Ingeniería de la calidad – Cali.
- Besterfield, Dale H. (14). Control de Calidad. México: Prentice-Hall Hispanoamérica. México – Ed. Iberoamericana (4ta edición).
- Rico, Rubén Roberto. (1993). Calidad estratégica Total. Buenos Aires: Ediciones Macchi (9na edición).
- Flores Molina, José Carlos. [diapositiva]. Lima, Instituto para la Calidad, PUCP, 2006. Programa de Calidad Six Sigma.
- Pagina web <http://www.aiteco.com/ciclo-pdca-de-mejora-continua/>  
Alteco Consultores – Fecha de consulta 15/01/2014
- Página web [http://www.apmarin.com/download/691\\_cal1](http://www.apmarin.com/download/691_cal1) - Ministerio de foment – Fecha de consulta 20/02/2014
- Departamento académico de Graduación – Sistema de organización Industrial. <http://www.uam.es/> – Fecha de consulta 23/02/2014.
- Página web <http://definicion.mx/diagrama-de-flujo/> - Definición Mexico – Fecha de consulta 25/02/2014.
- Página web <http://www.matrizfoda.com/> - Fecha de consulta 28/02/2014.

- Página web <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/que-son-los-anexos-en-una-investigacion.html> - Fecha de consulta 01/03/2014.
- Página web [http://www.paritarios.cl/especial\\_las\\_5s.htm](http://www.paritarios.cl/especial_las_5s.htm) - Paritarios - Fecha de consulta 05/03/2014.
- Página web [http://www.up.edu.pe/carrera/administracion/SiteAssets/Lists/JER\\_Jerarquia/EditForm/20100624104757\\_ie.pdf](http://www.up.edu.pe/carrera/administracion/SiteAssets/Lists/JER_Jerarquia/EditForm/20100624104757_ie.pdf) – Universidad del Pacífico – 10/03/2014.

## GLOSARIO

- **Atrition** : Es un indicador que mide el nivel de abandono del
- **Asesor** : Persona que gestiona un préstamo personal
- **Convenio** : Es un contrato elaborado entre el Banco GNB y la empresa
- **Meta**: Es el monto que la gerencia propone como objetivo de ventas en el mes
- **Saldo Capital** : Es el monto que aun falta pagar de un cliente en un convenio.
- **Colocación** : Préstamo personal realizado a un cliente.

## **TABLAS**

Tabla 1. Metas, Ingresos y alcance mensual de las ventas de crédito por convenio.

Tabla 2. Nombre de los pesos y calificación asignados.

Tabla 3. Cuadro de selección de alternativas.

Tabla 4. Cuadro de indicadores Kpi para seguimiento del proceso.

Tabla 5. Cuadro de variables a tomar en cuenta en la evaluación.

Tabla 6. Cuadro que muestra el alcance de venta con respecto a la meta.

Tabla 7. Cuadro que muestra el tiempo promedio por solicitud desembolsada.

Tabla 8. Cuadro que muestra el indicador de solicitudes observadas 2013-2014.

## ANEXO

Anexo 1: Modelo de encuesta de satisfacción del cliente.

| <b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>  |            |         |              |                  |   |   |   |
|--|------------|---------|--------------|------------------|---|---|---|
| Empresa :  |            |         | Fecha :      |                  |   |   |   |
| Nombre :   |            |         | Cargo :      |                  |   |   |   |
| Muy Satisfecho   | Satisfecho | Regular | Insatisfecho | Muy Insatisfecho |   |   |   |
| 5  | 4          | 3       | 2            | 1                |   |   |   |
| SATISFACCIÓN GENERAL   |            |         | CALIFICACIÓN |                  |   |   |   |
| ¿Qué tan satisfecho está usted? Respecto a:  |            |         | 5            | 4                | 3 | 2 | 1 |
| 1. La amabilidad al ofrecer nuestro producto .   |            |         |              |                  |   |   |   |
| 5. La calidad (especificaciones técnicas) ofrecida de nuestro producto.  |            |         |              |                  |   |   |   |
| 3. La comprobación con Ud., para asegurarnos de saber exactamente, cuáles son sus necesidades y expectativas al solicitarnos un crédito por convenio |            |         |              |                  |   |   |   |
| 4. La búsqueda de adecuarnos a sus necesidades de tiempo y plazo.  |            |         |              |                  |   |   |   |
| 5. La calidad (especificaciones técnicas) ofrecida de nuestro producto.  |            |         |              |                  |   |   |   |
| 6. El tiempo de deposito del préstamo.   |            |         |              |                  |   |   |   |
| 7. Nivel de respuestas a consultas y requerimientos.   |            |         |              |                  |   |   |   |
| 8. Satisfacción general del producto crediticio.   |            |         |              |                  |   |   |   |