

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



**“APLICACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE
PROYECTOS DE MEJORA CONTINUA EN LA LINEA DE
CRÉDITO DE UNA ENTIDAD FINANCIERA”**

INFORME DE SUFICIENCIA

**Para optar el Título Profesional de
Ingeniero Industrial**

Quispe Ccoa Valentina Judith

LIMA – PERU

2013

INDICE

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO I: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	7
DIAGNÓSTICO FUNCIONAL	7
ORGANIZACIÓN.....	7
ORGANIGRAMA	8
CLIENTES	9
PROVEEDORES	10
PROCESOS	11
PRODUCTOS.....	13
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	15
VISIÓN:.....	15
MISIÓN:.....	15
VALORES:	15
ANÁLISIS EXTERNO.....	16
ANÁLISIS INTERNO	16
MATRIZ FODA	17
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO	18
GESTIÓN DE PROYECTOS	18
LEAN SIX SIGMA	22
SISTEMA FINANCIERO PERUANO	23
METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA CONTINUA.....	24
CAPITULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.....	25
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	25
PROBLEMA PRINCIPAL	27
PROBLEMÁTICA	27
PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	28

SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	29
PLANES DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PLANTEADA...	31
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS BENEFICIO - COSTO	58
SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN	58
COSTOS DE LA IMPLEMENTACION.....	59
RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA.....	59
EVALUACIÓN.....	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
CONCLUSIONES.....	61
RECOMENDACIONES.....	62
BIBLIOGRAFÍA	63
GLOSARIO	64
ANEXOS.....	65
ANEXO 1: Proceso de reducción de Línea de Crédito	65
ANEXO 2: Proceso de modificación de las condiciones de la Línea de Crédito	66
ANEXO 3: Proceso de bloqueo y desbloqueo de Línea de Crédito	67
ANEXO 4: Proceso de modificación de tasa de la Línea de crédito.....	68
ANEXO 5: Perfil del cliente de Línea de Crédito.....	69
ANEXO 6: Formatos para el relevamiento de información cualitativa	70
ANEXO 7: Lecciones aprendidas del relevamiento de información cualitativa	72

DEDICADO:

A mi esposo Zenón por su apoyo
incondicional.

A mis padres Santiago y Nemesia y a
mi querida Tía Dionisia por todo su
amor, confianza e inspiración.

RESUMEN

En el presente informe, se muestra el uso de una metodología para la Gestión de Proyectos de Mejora Continua (Que combina conceptos de Lean Six Sigma, y la Guía del PMBOK) para solucionar un problema con el incremento de la morosidad de un producto de la Entidad Financiera denominado "Línea de Crédito".

Se seleccionaron dos alternativas para solucionar el problema y se evaluaron según los criterios definidos para cubrir la necesidad. La mejora del producto "Línea de Crédito" mediante el desarrollo de un Proyecto de Mejora Continua resultó, la alternativa escogida.

La metodología utilizada para desarrollar el proyecto consta de 5 etapas: Definición, Diagnóstico, Diseño, Implementación y Control, las mismas que tienen un inicio y un fin establecido.

La etapa de Definición brinda un marco general de trabajo del proyecto. En la etapa de Diagnóstico se determina la situación real y se identifican las oportunidades de mejora, en la etapa del Diseño se analiza a detalle y se mide el impacto de las mejoras a implementar. En la etapa de Implementación se pondrán en marcha las propuestas diseñadas y aprobadas.

Para verificar el resultado de la implementación se definieron indicadores de seguimiento y control, logrando que en 4 meses se recupere la inversión realizada, así como la reducción en la morosidad del producto.

Descriptorios temáticos

Mejora Continua, Lean six sigma, Gestión de proyectos, Sistema financiero.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones financieras en el Perú dedicadas a la micro finanzas, están sufriendo en los últimos años de una fuerte competencia, lo que reduce sus márgenes de ganancia y rentabilidad, sumado el alto riesgo del segmento; este escenario está llevando a las empresas a desarrollar proyectos de mejora de sus procesos y calificación del riesgo de sus clientes.

Estiman que para el próximo año 2014, ocho microfinancieras saldrán del mercado, esto como resultado de fusiones o adquisiciones. Las microfinancieras que se mantengan en el mercado, tendrán que afinar sus sistemas de calificación de riesgo de manera continua, lo cuál generará una desaceleración de las colocaciones.

Según informó ASOMIF (Asociación de Instituciones de Microfinanzas) 4.2%, 2.0% y 2.7% de los clientes con créditos solicitados al sector microfinanciero, se encuentra en condiciones de dudoso, deficiente y con problemas potenciales, por lo cuál el riesgo deberá estar siempre bajo supervisión.

La Entidad Financiera reconoce la importancia de monitorear el riesgo, por lo cuál ha decidido revisar uno de sus productos con mayor riesgo de morosidad, la revisión del producto se realizará mediante el desarrollo de un Proyecto de Mejora Continua.

CAPITULO I: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

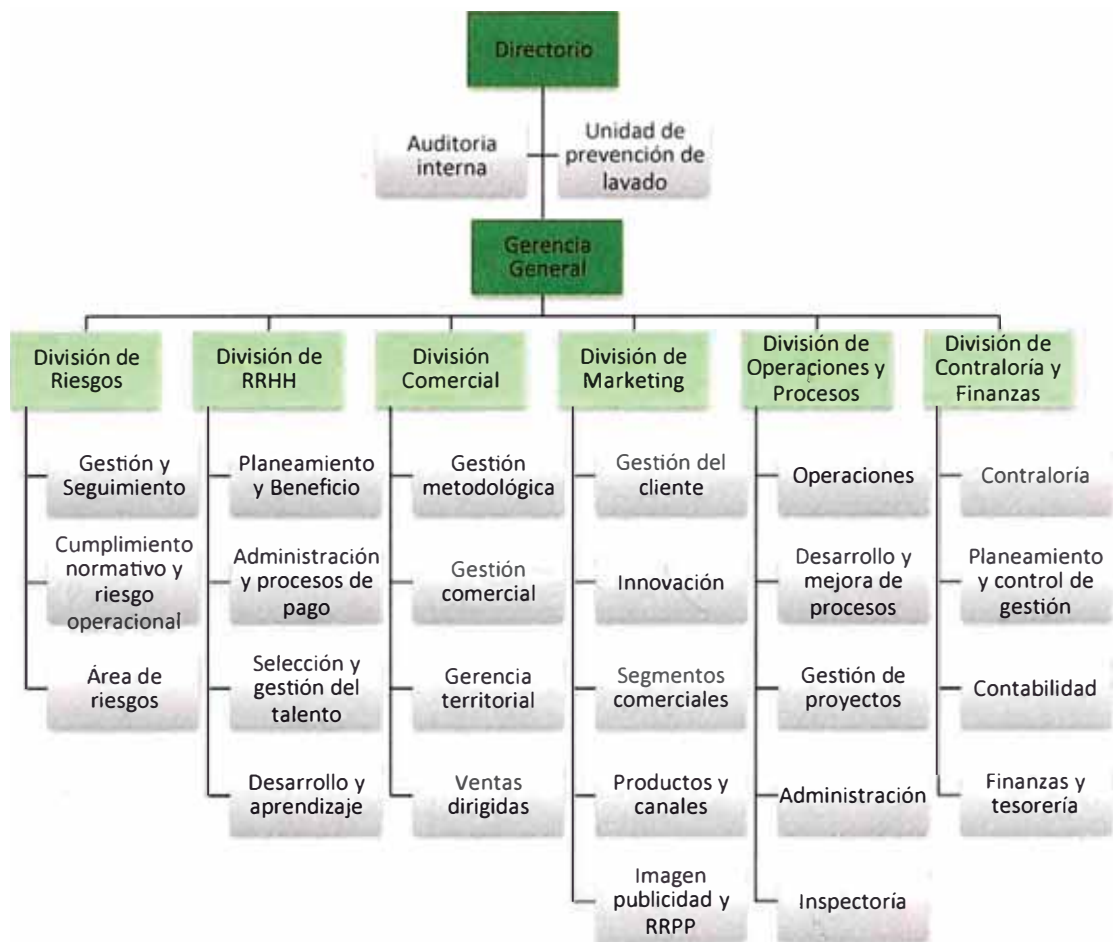
ORGANIZACIÓN

La Entidad Financiera, es una empresa enfocada en otorgar créditos a empresarios de la micro y pequeña empresa, se constituyó en la ciudad de Lima el 2 de marzo de 1998, inicio sus operaciones el 4 de mayo de 1998 en Lima, sobre la base de la experiencia de una asociación sin fines de lucro que opera hace 41 años en el sector de la micro y pequeña empresa.

ORGANIGRAMA

La empresa cuenta con la siguiente estructura organizacional.

Figura 1: Organigrama de la Entidad Financiera



Fuente: Memoria anual 2012

CLIENTES

La Entidad Financiera, tiene operaciones en más de 20 regiones del Perú, a continuación se muestra el cuadro con la distribución.

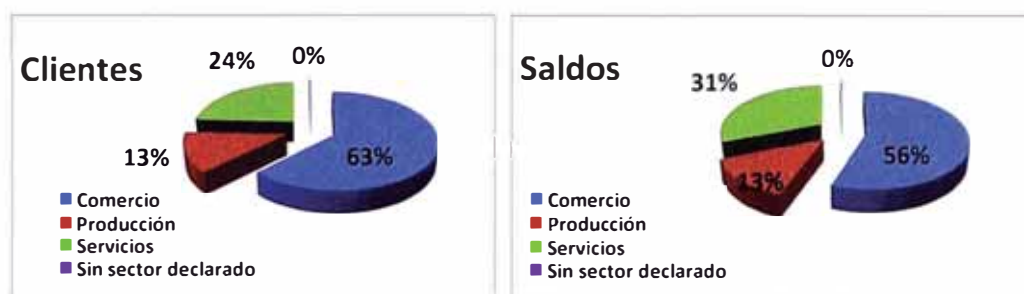
Figura 2: Distribución de clientes de la Entidad Financiera por Región

Región	Nº Clientes	Dist. %
Lima	185,559	36.8%
La Libertad	40,559	8.0%
Lambayeque	30,620	6.1%
Junín	26,862	5.3%
Arequipa	21,858	4.3%
Piura	21,849	4.3%
Ica	19,339	3.8%
San Martín	16,994	3.4%
Puno	16,268	3.2%
Tacna	15,183	3.0%
Callao	14,796	2.9%
Ancash	14,089	2.8%
Cusco	13,882	2.8%
Loreto	13,017	2.6%
Tumbes	11,097	2.2%
Ucayali	9,936	2.0%
Cajamarca	9,300	1.8%
Huánuco	7,286	1.4%
Ayacucho	4,029	0.8%
Madre de Dios	4,007	0.8%
Moquegua	3,809	0.8%
Amazonas	2,289	0.5%
Pasco	1,426	0.3%
Huancavelica	481	0.1%
Apurímac	14	0.0%
Total	504,549	100.0%

Fuente: Memoria anual 2012

A continuación mostramos la distribución de los clientes por sector económico.

Figura 3: Créditos otorgados por tipo de sector económico de los clientes



Sector	Nº Clientes	Dist. %	Salvos (S/. mm)	Dist. %
Comercio	315,386	62.5%	2,627	55.5%
Producción	66,971	13.3%	636	13.4%
Servicios	120,513	23.9%	1,455	30.7%
Sin sector declarado	1,679	0.3%	15	0.3%
Total	504,549	100.0%	4,733	100.0%

Fuente: Memoria anual 2012

PROVEEDORES

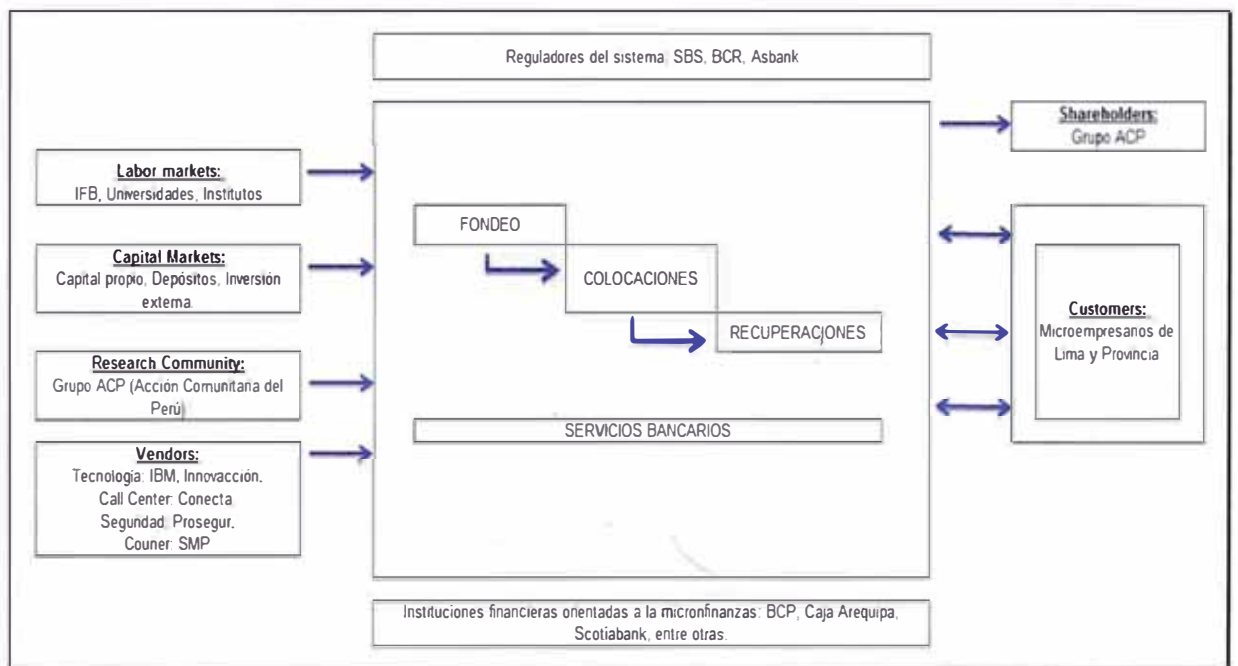
La Entidad Financiera, cuenta con diferentes proveedores, que incluyen los canales alternativos, y proveedores de servicios no financieros:

- Proveedor de seguros Desgravamen y Multiriesgos.
- Proveedor encargado de la impresión y distribución de documentación física para clientes y colaboradores.
- Proveedor de servicios de call center y distribución de ofertas comerciales a los clientes.
- Proveedor de servicios de tecnología.

PROCESOS

A continuación mostramos un diagrama de la organización así como el mapa de procesos.

Figura 4: Diagrama de la organización



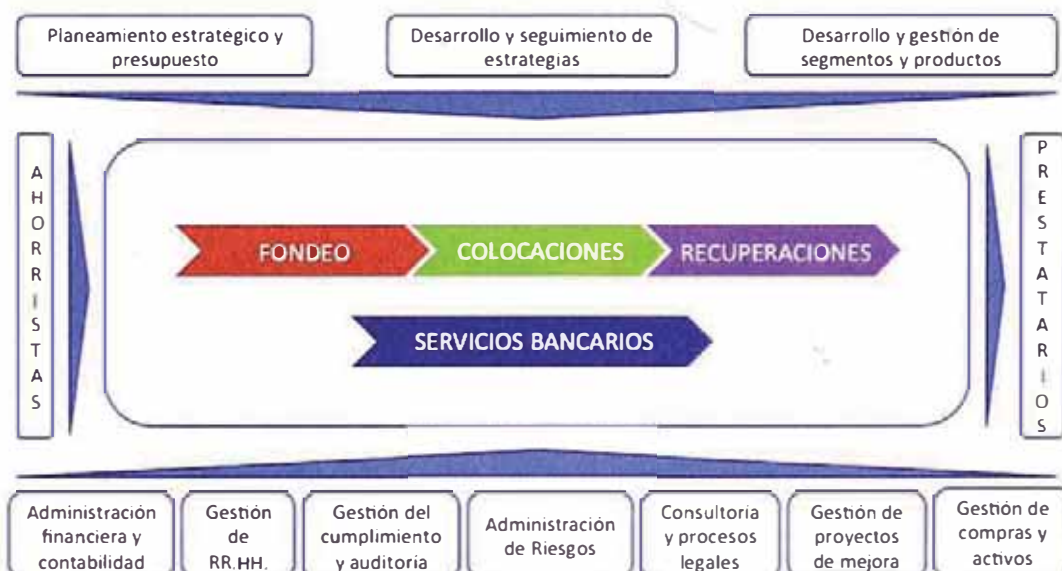
Fuente: Elaboración propia

Figura 5: Descripción del diagrama de la organización

INVOLUCRADOS	DESCRIPCIÓN
Reguladores del sistema	El sistema financiero peruano, se encuentra regulado por la SBS, sin embargo existen otras entidades como el BCR, que influye en el sistema con el manejo del encaje bancario y la regulación del tipo de cambio, del mismo modo tenemos a ASBANC, quien vela por la transparencia ante el cliente.
Procesos Core	La entidad financiera en mención tiene como procesos del negocio, el Fondeo, las colocaciones de créditos y la recuperación de los mismos, también brinda servicios bancarios como transferencias locales e internacionales, entre otros.
Competidores	En estos dos últimos años se ha visto un ingreso y fortalecimiento de competidores.
Clientes	La entidad financiera en mención tiene como foco a los clientes de la micro y pequeña empresa de las distintas regiones del país.

Fuente: Elaboración propia

Figura 6: Mapa de procesos de la Entidad Financiera



Fuente: Elaboración propia

PRODUCTOS

Los productos que ofrece la Entidad Financiera, se clasifican según el destino, del siguiente modo:

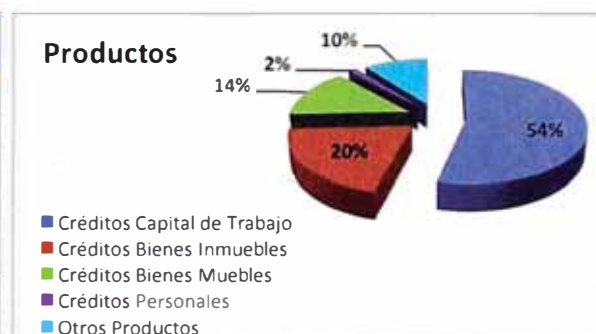
- a) Negocio: Créditos de corto plazo en diversas modalidades, para financiar la compra de inventarios finales, equipos, remodelación del negocio, entre otros.
 - Mi Capital
 - Mi Equipo
 - Mi Local
 - Línea de Crédito
- b) Vivienda: Productos destinados a satisfacer las necesidades de vivienda del empresario.
 - Mi Casa
 - Mi Hipoteca
 - Mi Vivienda
- c) Personal: Productos destinados a satisfacer necesidades personales del empresario.
 - Mi Facilidad
 - Tarjeta de Crédito
- d) Protección: Productos que protegen al empresario y a su negocio.
 - Seguro Desgravamen
 - Seguro Multirriesgo
 - Seguro de Accidentes (Soat)
 - Protección de Tarjeta
- e) Proyectos: Productos que permiten ahorrar al empresario.
 - Mi ahorro full
 - Cuenta de ahorro
 - Cuenta DPF
 - Cuenta corriente
- f) Servicios financieros: Brinda los siguientes servicios.

- Giros nacionales
 - Transferencias
 - Remesas
 - Cambio de moneda
- g) Servicios no financieros:
- El gran salto
 - Diez mil mujeres
 - Dime (Diplomado en Microempresas)
 - Microjusticia (Formalización)
 - Mi Consultor

A continuación se muestra el valor monetario de los productos.

Figura 7: Valor monetario de los productos

Productos	Monto en S/.	Dist. %
Créditos Capital de Trabajo	2551.0	54%
Créditos Bienes Muebles	667.2	14%
Créditos Bienes Inmuebles	963.0	20%
Créditos Personales	66.0	1%
Otros Productos	485.3	10%
Total	4,733	100%



Fuente: Memoria Anual 2012

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

VISIÓN:

Ser el líder referente de la banca con un marcado compromiso social, donde las personas sienten orgullo de pertenecer a la comunidad de clientes y colaboradores de la Entidad Financiera.

MISIÓN:

Brindamos oportunidades de progreso y damos acceso al sistema financiero, con compromiso social.

VALORES:

- **Honestidad:** Trabajamos con integridad moral y ética profesional, desarrollando una gestión transparente, brindando información clara y precisa, y generando confianza.
- **Compromiso:** Tenemos la convicción de dar lo mejor de nosotros mismos y nos involucramos y participamos activamente en el desarrollo y cumplimiento de la misión y la visión de la Entidad Financiera.
- **Eficiencia:** Gestionamos de manera óptima nuestros recursos, mejorando continuamente los procesos y la productividad para lograr mayor competitividad y sostenibilidad en el tiempo.
- **Respeto:** Reconocemos y apreciamos de manera integral el valor de la persona con sentido de equidad y justicia, en un ambiente de armonía, libertad de opinión e igualdad de oportunidades.
- **Innovación:** Fomentamos la generación de ideas originales y creativas mediante la participación activa de clientes, colaboradores y directivos, cuya aplicación genere cambios sustanciales y exitosos.

- **Calidad:** Desarrollamos eficazmente nuestras actividades y proyectos y superamos de manera continua nuestros estándares de gestión, asegurando la satisfacción de las expectativas crecientes de los clientes internos y externos para garantizar nuestra competitividad, liderazgo e imagen en el mercado.

ANÁLISIS EXTERNO

AMENAZAS:

- Ingreso de nuevos competidores, existen 39 empresas microfinancieras (Bancos, Financieras, Cajas)
- Compra de Edyficar por parte del BCP.

OPORTUNIDADES:

- El Perú sigue encabezando, por sexto año consecutivo, el ranking de mejor ambiente de negocios para las microfinanzas a nivel mundial.

ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS:

- Segunda entidad líder en microfinanzas.
- Primera entidad encargada de la Bancarización.
- Compromiso Social.

DEBILIDADES:

- Alta rotación de los AN, quienes al marcharse se llevan la cartera de sus clientes.
- Incremento de la cartera morosa.
- Bajo nivel de relación Empresa / Cliente.

MATRIZ FODA

Figura 8: Matriz FODA de la Institución Financiera

<p style="text-align: center;">Análisis Interno</p> <p style="text-align: center;">Análisis Externo</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Segunda entidad líder en microfinanzas. - Primera entidad encargada de la Bancarización. - Compromiso Social. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alta rotación de los AN, quienes al marcharse se llevan la cartera de sus clientes. - Incremento de la cartera morosa. - Bajo nivel de relación Empresa / Cliente.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Perú sigue encabezando, por sexto año consecutivo, el ranking de mejor ambiente de negocios para las microfinanzas a nivel mundial. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuar con la bancarización, así como el compromiso Social. <p style="text-align: center;"><i>Use las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades.</i></p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un plan de retención y crecimiento para los colaboradores, principalmente para los Asesores de Negocio. <p style="text-align: center;"><i>Supere las debilidades tomando ventaja de las oportunidades.</i></p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingreso de nuevos competidores, existen 39 empresas microfinancieras (Bancos, Financieras, Cajas). - Compra de Edyficar por parte del BCP. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuar siendo líderes en la bancarización, fortalecer el asesoramiento al cliente para fidelizarlo. <p style="text-align: center;"><i>Use fortalezas para evadir amenazas.</i></p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un plan para acercar más al cliente con la empresa y no solamente con el Asesor de Negocios. <p style="text-align: center;"><i>Minimice debilidades y evite amenazas.</i></p>

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

GESTIÓN DE PROYECTOS

Para hablar de la gestión de proyectos, primero tenemos que definir lo que es un proyecto, un proyecto es un esfuerzo temporal realizado para crear un producto, servicio o un resultado único, por tanto tendrá un inicio y un fin definido, a continuación presentamos algunos ejemplos de proyectos:

- Desarrollo de un nuevo producto, servicio o resultado.
- Implementación de un cambio en la estructura, procesos, personal.
- Desarrollo o adquisición de un sistema de información nuevo o modificado.
- Realización de un trabajo de investigación cuyo resultado será registrado.
- Construcción de un edificio, planta industrial o infraestructura.
- Implementación, mejora o potenciación de los procesos o procedimientos de negocios existentes.

La gestión de proyectos, consiste en aplicar conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas en las actividades del proyecto, a fin de cumplir con los requisitos del mismo, para esto utilizaremos la guía del PMBOK, la misma que reúne un conjunto de buenas prácticas, que son aplicables a la mayoría de los proyectos, y cuyo objetivo es aumentar las posibilidades de éxito de los proyectos, lo que no significa que se deba aplicar todo el

contenido de la guía, cada organización deberá establecer lo que es apropiado para cada proyecto concreto.

La guía contiene 47 procesos para la dirección de proyectos, agrupados en cinco grupos de procesos: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y control, Cierre.

Figura 9: Grupos de procesos para la dirección de proyectos



Fuente: PMBOK 5ta versión

La gestión de un proyecto, por lo general implica, identificar requisitos, reconocer las expectativas de los interesados, comunicación efectiva, entre otros conocimientos, por lo que los 47 procesos antes mencionados se agrupan también en diez áreas de conocimiento diferenciadas, un área de conocimiento representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades, estas diez áreas de conocimiento son:

- **Gestión de la integración del proyecto:** El objetivo es identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los procesos y actividades de la gestión de proyectos.
- **Gestión del alcance del proyecto:** El objetivo es garantizar que el proyecto considere todo el trabajo requerido para completarlo con éxito.

- **Gestión del tiempo del proyecto:** Incluye los procesos necesarios para gestionar la terminación del proyecto en el plazo establecido.
- **Gestión de los costos del proyecto:** Incluye los procesos que permiten planificar, estimar, presupuestar, gestionar y controlar los costos del proyecto, con el objetivo de que se cumpla con el presupuesto aprobado.
- **Gestión de la calidad del proyecto:** Su objetivo es asegurar que se alcance y valide los requisitos del proyecto, así como los del producto.
- **Gestión de los recursos humanos del proyecto:** Incluye los procesos que permitirán organizar, gestionar y conducir al equipo del proyecto.
- **Gestión de las comunicaciones del proyecto:** Permite asegurar la planificación, recopilación y disposición de la información de manera oportuna, basado en las necesidades y requisitos de los interesados.
- **Gestión de los riesgos del proyecto:** Incluye la planificación, identificación, análisis, respuesta y control de los riesgos del proyecto.
- **Gestión de las adquisiciones del proyecto:** El objetivo es gestionar y controlar los contratos para la adquisición o compra de productos, servicios o resultados que se obtienen fuera del equipo del proyecto.
- **Gestión de los interesados del proyecto:** Incluye la identificación de las personas, grupos u organizaciones que podrán ser afectadas por el proyecto.

Por cada área de conocimiento podremos encontrar una descripción de las entradas y salidas de los procesos, así como las herramientas y técnicas de uso más frecuente en los procesos de la dirección de proyectos.

A continuación mostramos como se integran los cinco grupos de procesos con las diez áreas de conocimiento.

Figura 10: Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento

KNOWLEDGE AREAS	PROJECT MANAGEMENT PROCESS GROUP				
	Initiating Process Group	Planing Process Group	Executing Process Group	Monitoring and Controlling Process Group	Closing Process Group
4. Project Integration Management	4.1 Develop Project Charter	4.2 Develop Project Management Plan	4.3 Direct and Manage Project Work	4.4 Monitor and Control Project Work 4.5 Perform Integrated Change Control	4.6 Close Project or Phase
5. Project Scope Management		5.1 Plan Scope Management 5.2 Collect requirements 5.3 Define Scope 5.4 Create WBS		5.5 Validate Scope 5.6 Control Scope	
6. Project time Management		6.1 Plan Schedule Management 6.2 Define Activities 6.3 Sequence Activities 6.4 Estimate Activity Resources 6.5 Estimate Activity Durations 6.6 Develop Schedule		6.7 Control Schedule	
7. Project Cost Management		7.1 Plan Cost Management 7.2 Estimate Costs 7.3 Determine Budget		7.4 Control Cost	
8. Project Quality Management		8.1 Plan Quality Management	8.2 Perform Quality Assurance	8.3 Control Quality	
9. Project Human Resource Management		9.1 Plan Human Resource Management	9.2 Acquire Project Team 9.3 Develop Project Team 9.4 Manage Project Team		
10. Project Communications Management		10.1 Plan Communications Management	10.2 Manange Communications.	10.3 Control Communications	
11. Project Risk Management		11.1 Plan Risk Management 11.2 Identify Risks 11.3 Perform Qualitative Risk Analysis 11.4 Perform Quantitative Risk Analysis 11.5 Plan Risk Responses		11.6 Control Risks	
12. Project Procurement Management.		12.1 Plan Procurement Management	12.2 Conduct Procurements	12.3 Control Procurements	12.4 Close Procurements
13. Project Stakeholder Management.	13.1 Identify Stakeholders	13.2 Plan Stakeholder Management	13.3 Manage Stakeholder Engagement	13.4 Control Stakeholder Engagement	

Fuente: PMBOK 5ta edición

LEAN SIX SIGMA

Lean Six Sigma es un concepto de gestión que combina Lean y Six Sigma, se traduce en la eliminación de los siete tipos de residuos: Transporte, movimientos, inventario, espera, sobreproducción, sobre procesamiento y defectos. Lean Six Sigma utiliza las cinco fases similares a la de Six Sigma, donde:

- Definir el sistema, la voz del cliente y los objetivos del proyecto.
- Medir el proceso actual y recoger los datos pertinentes.
- Analizar los datos, investigar y verificar las relaciones de causa y efecto.
- Mejorar el proceso actual.
- Controlar el proceso mejorado, para identificar cualquier desviación del objetivo.

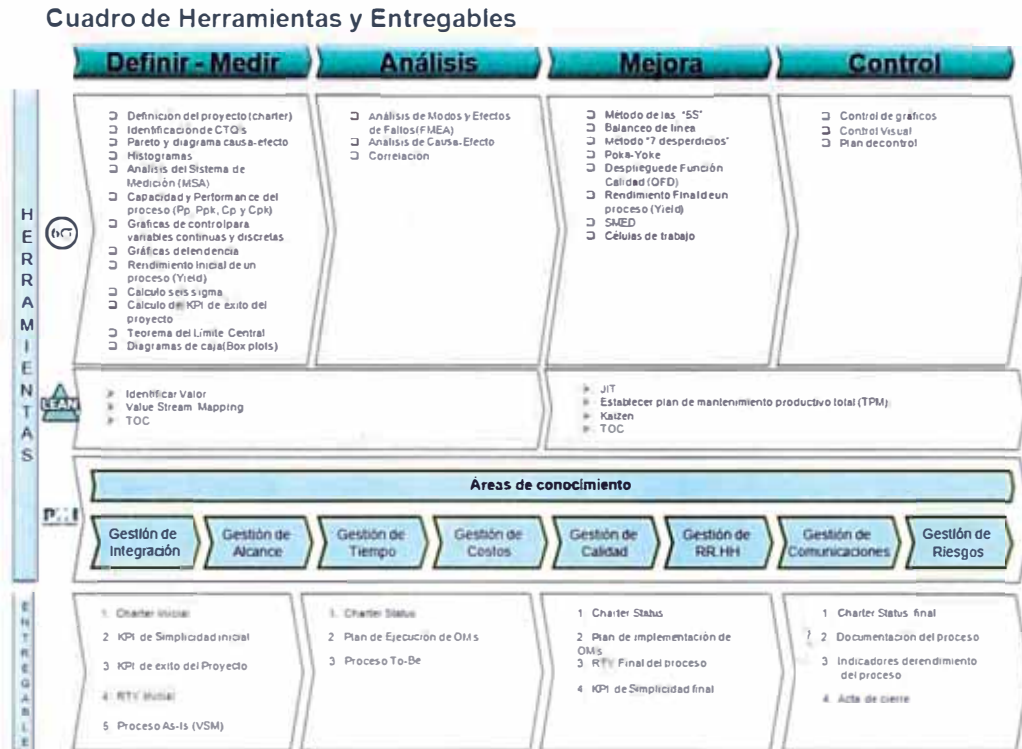
Figura 11: Fases de un proyecto Six Sigma (DMAIC)



Fuente: Elaboración propia

Una vez revisada de manera separada cada herramienta de mejora y gestión de proyectos, a continuación veremos un gráfico que nos permitirá integrarlas.

Figura 12: Integración de las herramientas Six Sigma, Lean, PMI



Fuente: Curso de modelo de procesos – PTAC - UNI

SISTEMA FINANCIERO PERUANO

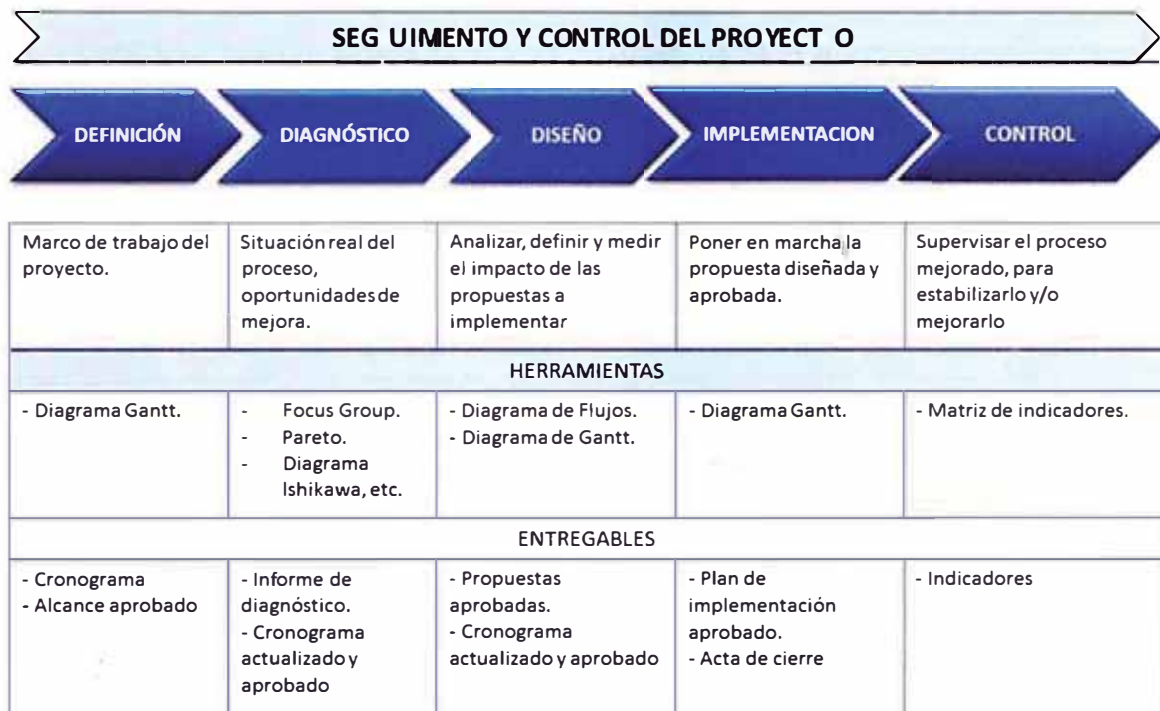
El ente regulador del Sistema Financiero Peruano es la SBS, quién en su papel de supervisor utiliza cuatro principios básicos:

- La calidad de los participantes del mercado.
- La calidad de la información y análisis que respalda las decisiones de las empresas supervisadas.
- La información que revelan las empresas supervisadas para que otros agentes económicos tomen decisiones.
- La claridad de las reglas de juego.

METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA CONTINUA

Para el desarrollo del presente informe, se utilizará la metodología que a continuación se muestra de modo resumido.

Figura 13: Metodología para la gestión de proyectos de mejora continua utilizada por la Entidad Financiera.



Fuente: Procedimiento de la Entidad Financiera

CAPITULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

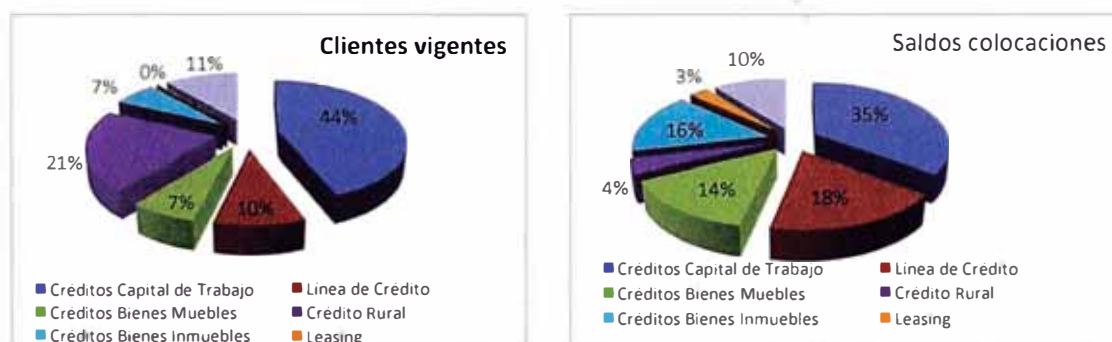
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En el 2007 se creó la nueva Línea de Crédito, dirigido a empresarios de la micro y pequeña empresa, para atender la necesidad de capital de trabajo, el atributo principal del producto es que el cliente paga todos los meses una cuota fija, que puede elegir dentro de un rango calculado por la Entidad Financiera (cuota mínima y cuota máxima). En el año 2011 se reportaron problemas con el funcionamiento y definiciones del producto, se realizó un trabajo de estabilización del producto a nivel de tecnología.

En el año 2012, ingresó un nuevo Jefe del Producto, quién revisando la elevada mora del producto, solicitó una revisión integral del producto a nivel.

La Línea de Crédito, es el tercer producto en número de clientes colocados, y el segundo en saldo de colocaciones de la Entidad Financiera.

Figura 14: Distribución de los créditos colocados por tipo de producto

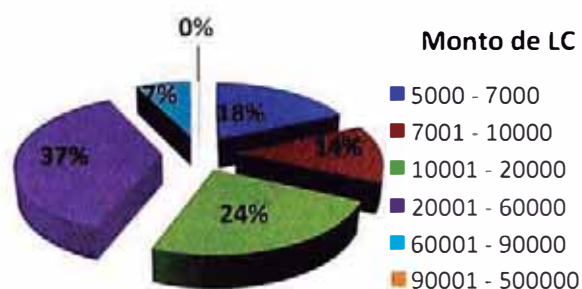


Fuente: Elaboración Propia

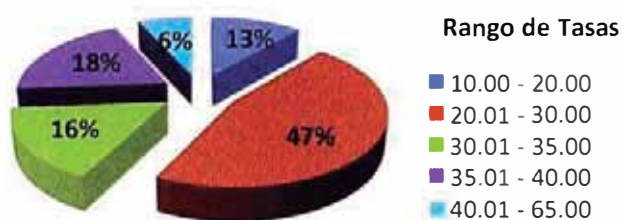
La Línea de Crédito, permite financiar hasta 36 meses, por un monto mínimo de S/ 5000, permite elegir entre dos fechas de facturación 14 y 28 y posee seguros desgravamen y multirriesgo. El 61% de las líneas otorgadas en el 2012, corresponden a los rangos de 10 a 60 mil soles. El 63% de las líneas otorgadas tienen una tasa entre 20% y 35%. El 10% de las tasas otorgadas se redujeron.

Figura 15: Rango de la línea otorgada y rango de tasas

Monto de LC	PN	PJ	Total
5000 - 7000	1707	25	1732
7001 - 10000	1249	27	1276
10001 - 20000	2228	79	2307
20001 - 60000	3407	620	4027
60001 - 90000	669	378	1047
90001 - 500000	7	16	23
Total	9267	1145	10412



Rango de tasa	Cantidad
10.00 - 20.00	1384
20.01 - 30.00	4858
30.01 - 35.00	1658
35.01 - 40.00	1868
40.01 - 65.00	644
Total	10412



Fuente: Elaboración Propia

PROBLEMA PRINCIPAL

Incremento en la morosidad del producto “Línea de Crédito”

La morosidad del producto se encuentra sobre el promedio de la Entidad Financiera, siendo el producto con mayor índice de morosidad.

PROBLEMÁTICA

1. Reclamos por parte de los clientes:

El producto cuenta con mayor número de reclamos en comparación con los créditos con cronograma.

2. Pérdidas operativas originadas por procesos no definidos.

A diferencia de un crédito con cronograma, la “Línea de Crédito”, cuenta con procesos post venta, como: Reducción, ampliación, renovación de línea de crédito, entre otros que no se encuentran definidos.

3. Deserción por parte de los clientes.

Los clientes no entienden el funcionamiento de la línea de crédito, prefieren los créditos con cronograma.

PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Se plantearon dos alternativas de solución:

Alternativa I: Crear una nueva línea de crédito.

Anteriormente la Entidad Financiera contaba con un producto de Línea Capital de Trabajo, el mismo que por reportar problemas fue reemplazado por la Línea de Crédito en análisis, razón por la que esta alternativa, fue la primera que se consideró, sin embargo teniendo en cuenta que la Entidad Financiera se encuentra con una política fuerte de reducción de gastos y mínima inversión, tendrá que analizarse otra alternativa. Además que desarrollar este producto tomará más de un año, requerirá de estudios externos para determinar el nombre del producto y confirmar las necesidades del cliente, por otro lado será necesario contratar un experto para la definición de las características del nuevo producto.

Ventajas: Esta alternativa, permitiría crear un producto a la medida del cliente, con los estudios, conocimientos y desarrollo tecnológico, en un año aproximadamente la empresa contaría con un producto innovador, lo que le permitirá diferenciarse de los demás competidores.

Alternativa II: Mejorar la línea actual.

La segunda alternativa, que se consideró fue repotenciar el producto actual, identificando los problemas y las oportunidades de mejora, de manera integral, en este caso estamos hablando de los canales de venta, los procesos, las características del cliente, las campañas existentes, etc. El tiempo estimado es de 6 meses, y no requerirá mayor inversión que las horas hombre de los trabajadores destinados al proyecto.

Ventajas: Esta alternativa, permite en un menor brindar un mejor servicio a los clientes que ya cuentan con el producto y ofrecer un producto

repotenciado a los nuevos clientes, esto permitirá fortalecer la imagen de la Entidad Financiera, al brindar un mejor servicio a sus clientes actuales.

SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

Para la selección de una de las alternativas, se definieron diferentes criterios, con distinta valoración. A continuación se detalla los criterios definidos, con su respectivo peso y valoración obtenida.

Criterio 1: Costo de implementación y mantenimiento (30%)

Este criterio es el más importante debido a que la Entidad Financiera tiene como objetivo corporativo reducir el gasto.

Criterio 2: Tiempo de implementación. (20%)

El tiempo de implementación es importante, se espera contar con soluciones a corto plazo, que permita brindar una mejor atención a los clientes y evitar su deserción.

Criterio 3: Aplicación de tecnología. (10%)

Se espera que la aplicación de tecnología sea la menor posible, dado que la Entidad Financiera cuenta con un proveedor de tecnología que actualmente se encuentra con una cola de requerimientos.

Criterio 4: Conocimiento del negocio (10%)

Esta alternativa es muy importante, se refiere a los conocimientos que se requieren por parte del equipo involucrado para el desarrollo de la alternativa seleccionada.

Criterio 5: Riesgo (30%)

Este criterio es uno de los más importantes, dado que la Entidad Financiera se encuentra sufriendo transformaciones, el riesgo de que se detenga la

creación de un producto nuevo, es mayor que el riesgo de detener una mejora continua de un producto actual.

La metodología que utilizaremos será la de puntuar los criterios de la siguiente manera:

Calificación por tipo de criterio
5 = Muy alto
4 = Alto
3 = Regular
2 = Bajo
1 = Muy bajo

La alternativa seleccionada, será la que tenga el puntaje más bajo, lo que significará un menor esfuerzo, con mayores resultados.

Figura 16: Resultado de la evaluación de las alternativas

CRITERIOS	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN		PONDERACIÓN	
		ALTERNATIV A I	ALTERNATIV A II	ALTERNATIV A I	ALTERNATIV A II
Criterio 1: Costo	30%	5	3	1.5	0.9
Criterio 2: Tiempo	20%	5	3	1.0	0.6
Criterio 3: Tecnología	10%	4	2	0.4	0.2
Criterio 4: Negocio	10%	4	3	0.4	0.3
Criterio 5: Riesgo	30%	3	2	0.9	0.6
	1	22	11	4.2	2.6

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al cuadro la alternativa II es la que mejor se adecúa a las necesidades de la organización.

PLANES DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PLANTEADA

La mejora del producto Línea de Crédito (LC), se realizará mediante un proyecto de mejora continua de procesos de la empresa, la misma que sigue las siguientes etapas:

- 1. Definición:** En esta primera etapa se define el objetivo, alcance y cronograma del proyecto, los mismos que se consolidan en el plan del proyecto que adicionalmente contiene los riesgos del proyecto así como la matriz de responsabilidades, se culmina con la reunión de inicio del proyecto con el equipo de trabajo.
- 2. Diagnóstico:** En esta segunda etapa se releva, mide y analiza la problemática, se identifican causas y las mejoras.
- 3. Diseño:** En esta etapa se analiza, define y mide el impacto de las mejoras a implementar.
- 4. Implementación:** Se implementan las mejoras identificadas.
- 5. Control:** Se realiza un seguimiento y control a las mejoras realizadas, en base a los indicadores definidos. A esta etapa a diferencia de las otras, no se le hace seguimiento en el cronograma, sino en la matriz de seguimiento de indicadores del área.

A continuación desarrollaremos cada una de las etapas del proyecto.

1. DEFINICIÓN

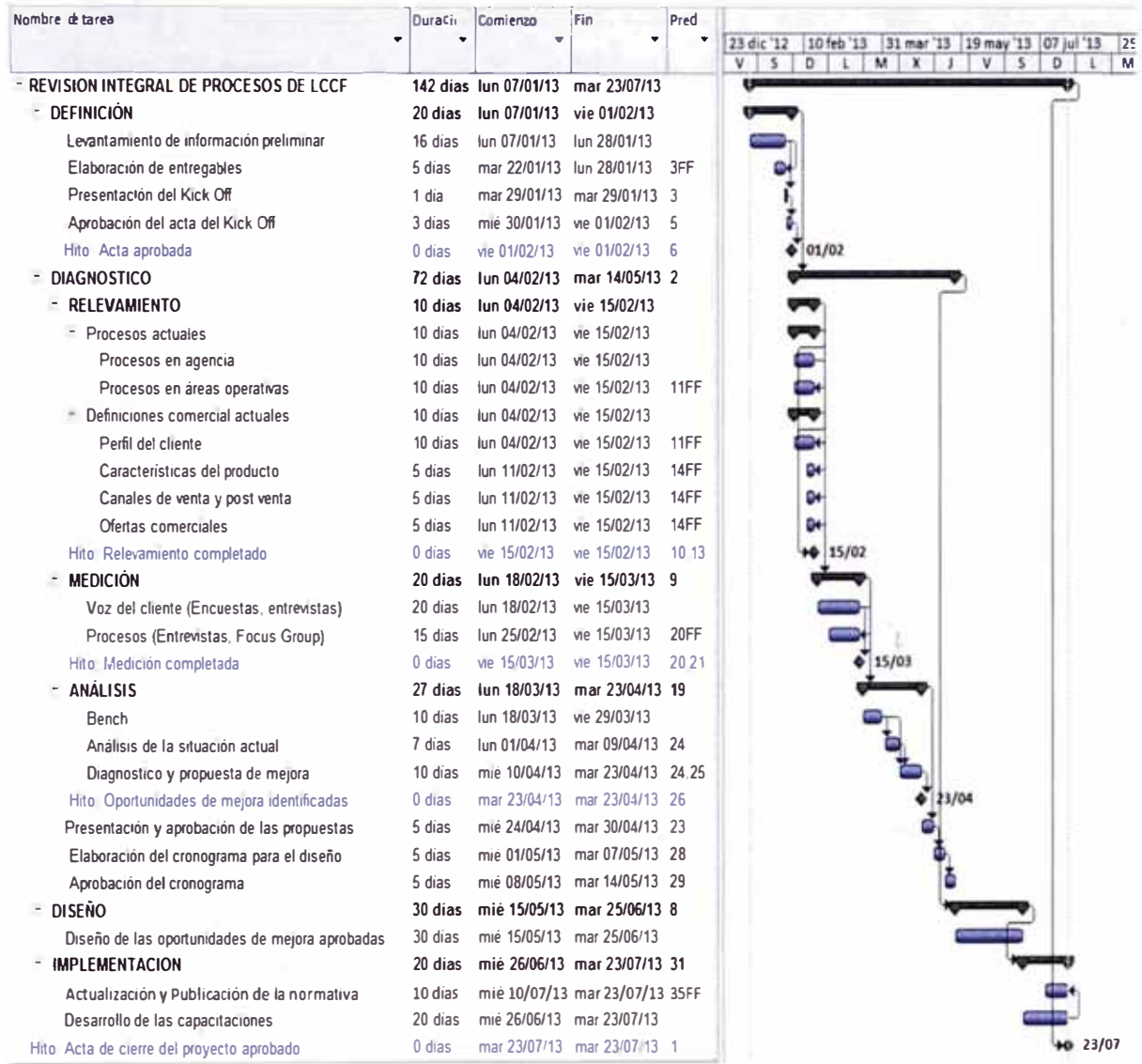
Objetivos: Los principales objetivos del proyecto son:

- Mejorar el perfil de clientes (Menor mora)
- Reducir el número de reclamos, originados por la falta de definiciones.
- Reducir las pérdidas operativas originadas por los procesos mal definidos.
- Reducir el número de cancelaciones

Alcance: Revisión integral e identificación de mejoras en diferentes procesos del producto Línea de Crédito (Otorgamiento de crédito, transacciones, facturación, servicios post venta, procesos diarios y mensuales), alineado a las definiciones comerciales (Cliente, producto, canales y ofertas).

Una vez definido el objetivo y alcance, elaboración del cronograma detallado inicial, el mismo que se muestra a continuación:

Figura 17: Cronograma del proyecto



Fuente: Elaboración propia

2. DIAGNÓSTICO

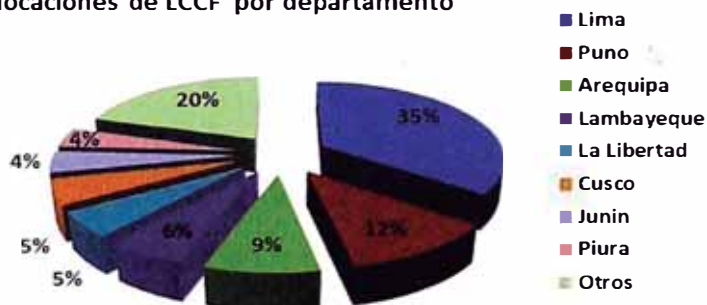
Para el diagnóstico de la situación actual se realizaron cuatro focus group, con Asesores de Negocio y entrevistas a clientes de una muestra de agencias.

De un total de 120 se seleccionaron 10 agencias, que representan el 8.3% del total. En el cuadro adjunto se muestran las agencias seleccionadas para realizar el relevamiento de información: Focus Group, Entrevistas a clientes, y relevamiento de procesos, basado en el número de colocaciones por agencia, 80% de las colocaciones, se concentran en 8 departamentos.

Figura 18: Agencias seleccionadas de los departamentos con mayor colocación

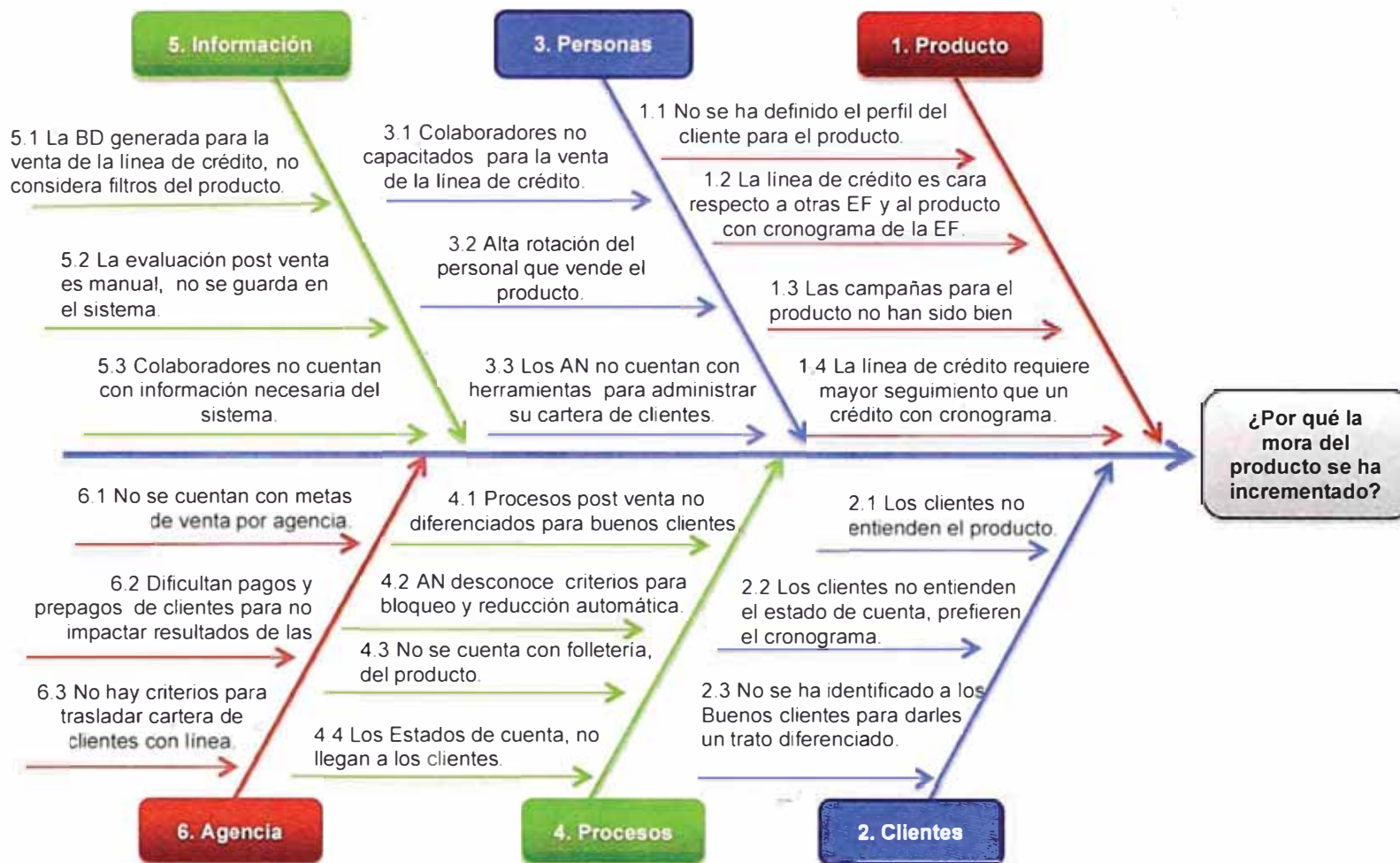
Nº	Agencia	Lima / Provincia	Promedio 2012	#AN	Ratio
1	Túpac Amaru	Provincia	40	11	3.67
2	Juliaca	Provincia	44	17	2.60
3	Puno	Provincia	28	11	2.56
4	Chiclayo I	Provincia	20	11	1.80
5	Gamarra	Lima	21	17	1.26
6	Villa El Salvador	Lima	18	18	1.00
7	Chiclayo II	Provincia	18	19	0.95
8	Centro Histórico	Lima	18	22	0.83
9	Moshoqueque	Provincia	10	15	0.68
10	Zárate	Lima	3	18	0.15

Colocaciones de LCCF por departamento



Fuente: Elaboración propia

Figura 19: Diagrama causa efecto



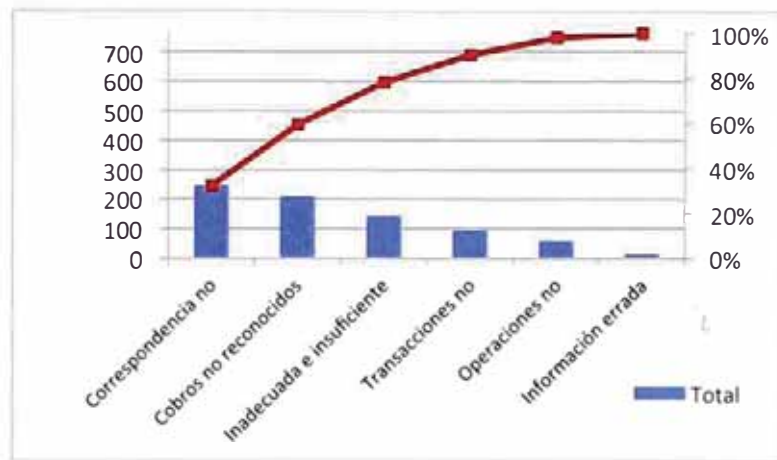
Fuente: Resultado de los Focus Group realizados en Lima y Provincia

Análisis de las causas identificadas

Diagrama de Pareto 1: Reclamos de los Clientes

Con la información de los reclamos presentados por los clientes, mostramos a continuación el diagrama de Pareto elaborado.

Figura 20: Diagrama de Pareto de los reclamos de los clientes



COD	Tipo	Total	% Acumulado	%
A	Correspondencia no recibida	245	32%	32%
B	Cobros no reconocidos	209	60%	27%
C	Inadecuada e insuficiente información del producto	142	78%	19%
D	Transacciones no procesadas	94	90%	12%
E	Operaciones no reconocidas	59	98%	8%
F	Información errada	14	100%	2%
Total		763		

Fuente: Elaboración propia

En base al resultado del diagrama de Pareto podemos concluir que las causas que se encuentran relacionadas y generan el 80% de los reclamos de los clientes y serán consideradas para ser mejorados son los siguientes:

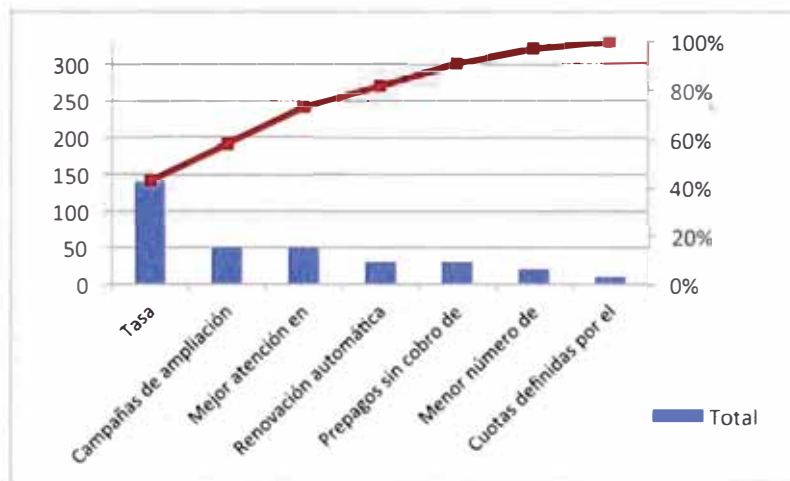
- 2.1 Los clientes no entienden el producto.
- 2.2 Los clientes no entienden el estado de cuenta, prefieren el cronograma.
- 3.1 Colaboradores no capacitados para la venta del producto.
- 4.4 Los estados de cuenta no llegan a los clientes.

La causa “3.2 Alta rotación del personal que vende el producto” es muy importante, sin embargo por tratarse de un punto que afecta a todos los productos de la Entidad Financiera, su alcance es mayor al que se viene analizando, por lo que se informó al área respectiva (Recursos Humanos), para que pueda tomar las medidas necesarias.

Diagrama de Pareto 2: Voz del cliente

Basado en las entrevistas realizadas a los clientes, se elaboró el siguiente diagrama de Pareto, con las respuestas a la pregunta ¿Qué debe mejorar en el producto?

Figura 21: Diagrama de Pareto - Voz del cliente



COD	Tipo	Total	% Acumulado	%
A	Tasa	140	43%	43%
B	Campañas de ampliación para buenos clientes	50	58%	15%
C	Mejor atención en ventanilla	50	73%	15%
D	Renovación automática	30	82%	9%
E	Prepagos sin cobro de intereses	30	91%	9%
F	Menor número de llamadas de incentivo de uso	20	97%	6%
G	Cuotas definidas por el cliente	10	100%	3%
Total		330		

Fuente: Elaboración propia

En base al resultado del diagrama de Pareto podemos concluir que las causas:

1.2 La Línea de Crédito es cara respecto a otras EF y al producto con cronograma.

4.1 Procesos pos venta No diferenciados para buenos clientes.

2.3 No se ha identificado a los Buenos clientes para darles un trato diferenciado.

6.2 Dificultan pagos y prepagos de clientes para no impactar resultados de las agencias.

Se encuentran relacionadas y representan el 80% de las mejoras esperadas por los clientes, por lo que se agruparan y serán consideradas para las mejoras, a excepción de la causa "1.2 La Línea de crédito es cara respecto a otras Entidades Financieras y al producto con cronograma de la EF" por estar fuera del alcance del proyecto.

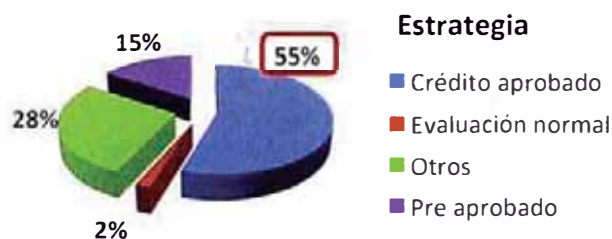
Análisis de Riesgos:

Se analizó el Índice de Riesgos (IR) de las líneas otorgadas en el 2012, en cosechas de 9M y 12M, observándose un incremento en el tiempo, para las Líneas de Crédito correspondiente al rango de 5M a 10M, colocadas en enero del 2012, se revisó la composición de la cartera morosa, encontrándose que el 55% corresponde a las campañas de "Crédito aprobado".

Figura 22: Análisis de los créditos morosos por tipo de estrategia

Cosecha 9M (IR)

	E12	F	M	A	M
[5M - 10M >	4.8%	4.6%	2.4%	4.3%	3.5%
[10M - 20M >	4.4%	3.6%	3.4%	4.2%	2.3%
[20M - 40M >	3.5%	3.7%	1.6%	2.2%	1.5%
[40M - 60M >	2.1%	0.7%	0.5%	1.3%	1.9%
[60M - 90M >	1.7%	0.9%	2.5%	1.7%	0.0%
[90M - Más >	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Total	2.9%	2.0%	1.7%	2.2%	1.2%



Fuente: Elaboración propia

En base al análisis realizado, podemos concluir que la causa: 1. Las campañas para el producto no han sido bien dirigidas., será considerada para el análisis de la mejora a realizar.

Procesos:

El proceso que será parte de nuestro análisis es el proceso de otorgamiento de la Línea de Crédito, el mismo que de manera macro se muestra a continuación.

Figura 23: Proceso de venta y post venta del producto



Fuente: Elaboración propia

- La prospección es el sub proceso que consiste en identificar a un posible nuevo cliente, y ofrecerle el producto, es realizada por diferentes puestos, quienes utilizando la base de datos generada por el área de Inteligencia Comercial, ofrecen los productos. Esta BD no tiene en cuenta el perfil del cliente que aplica para el producto, dado que este no se ha determinado, razón por la que encontramos una baja efectividad en las colocaciones, que sumado con la falta de capacitación, nos da los resultados adjuntos.

Figura 24: Efectividad de colocación de la Línea de Crédito por tipo de canal

Puesto	Tipo	Capacitado	Efectividad
Asesor de Negocios	Empresa	Si	0.5%
Ejecutivo Comercial	Empresa	No	0.05%
Ejecutiva de venta y servicios	Empresa	No	0.3%
Asesor de campo	Outsourcing	No	0.5%
Operador telefónico	Outsourcing	No	0.2%
Courier	Outsourcing	No	0.1%

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que no se cuenta con metas de venta del producto por agencia, así como de un plan de capacitación anual para los involucrados en los procesos.

Así mismo la alta rotación de los asesores de negocio, la transferencia de cartera a nuevos asesores de negocio, y la necesidad de un seguimiento continuo de asesoramiento al cliente que requiere el producto, hacen que este sea poco atractivo para los asesores de negocios quienes finalmente deciden evaluar o no al cliente captado por los otros canales.

- A continuación mostramos las operaciones procesadas en agencia durante Enero y agosto del 2012.

Figura 25: Operaciones procesadas en agencia mensualmente

Mes	2012				
	Solicitudes Ingresada	Desembolso Autorizado	Rechazada	Anulada	Otros
Enero	1870	1537	102	225	6
Febrero	1529	1147	158	217	7
Marzo	2132	1592	214	316	10
Abril	1973	1500	203	268	2
Mayo	1154	820	162	166	6
Junio	1070	757	133	170	10
Julio	1086	753	121	206	6
Agosto	960	655	128	160	17
Total	11774	8761	1221	1728	64
%	100%	74%	10%	15%	1%
Prom. Mes	1472	1095	153	216	8

Fuente: Elaboración propia

- Se relevó el proceso de venta y post venta del producto, el proceso post venta contaba con 13 sub procesos, de los cuales 3 se tienen que documentar (D) porque no se encuentran en ningún documento normativo, 3 se tienen que rediseñar (R), sin embargo debido a que 2 de los procesos a rediseñar tienen componentes tecnológicos, serán atendidos en la segunda etapa, los restantes no sufrirán cambio alguno.

Figura 26: Relación de los procesos de venta y post venta de la Línea de Crédito

N°	Procesos	¿Requiere rediseño / documentar?
A	Venta	N/A
B	Post venta	
1	Ampliación	R (2da Etapa)
2	Reducción	D
3	Renovación	R (2da Etapa)
4	Bloqueos / Desbloqueo	R
5	Modificación de tasa	R
6	Modificación de fecha de corte	D
7	Modificación de monto de cuota	D
8	Transacciones	N/A
9	Anulación de LC	N/A
10	Siniestros	N/A
11	Reclamos	N/A
12	Facturación (EECC)	N/A
13	Cobranza (descuentos)	N/A

Fuente: Elaboración propia

Bench:

Figura 27: Bench a nivel de producto y procesos

PRODUCTO	BCP		Entidad Financiera
	Tarjeta Solución Negocios	Tarjeta de Créditos Negocios	Línea de Crédito
Plazo Mínimo	3 Meses.		A elección del cliente.
Plazo Máximo	Clientes nuevos: Hasta 18 meses. Clientes con buen comportamiento: Hasta 24 meses.		36 Meses.
Moneda	Soles	Soles o Dólares	Soles o Dólares
Monto Mínimo	S/. 1,500	S/. 1500 ó US\$ 500	S/. 5000 ó US\$ 1750
Monto Máximo	S/. 175,000	S/. 175,000 ó US\$ 50,000	Según evaluación.
Cuota fija	No	Si	Si
Cálculo cuota	Cada vez que se realiza un retiro en el plazo original del crédito.	El monto de cuota se mantiene fijo, se extiende hasta el plazo original del crédito.	El monto de cuota se mantiene fijo, Si realiza retiros se incrementa el número de cuotas a pagar.
Facturación	5, 10, 15, 20, 25, y 30 de cada mes (Estado de cta.).		14 y 28 de cada mes (Estado de cta.).
Forma de Pago	Hasta 15 días después de la fecha de facturación.		Hasta 20 días después de la fecha de facturación.
Cobro de intereses	Por el monto utilizado y por los días transcurridos de la deuda.		Sólo pagas intereses por el número de días que uses el dinero.
Cronogramas de pago	Si	No	No

PROCESOS	BCP		Entidad Financiera
	Tarjeta Crédito Negocios		Línea de Crédito
Ampliación	Cada 4 meses MKT amplía de forma automática. Se comunica al cliente mediante el AN y una carta.		AN evalúa manualmente al cliente y GA aprueba.
Reducción	AN tiene la facultad de reducir la línea si el cliente estaba sobre endeudado.		AN sustenta la reducción y GA aprueba. Riesgos reduce automáticamente.
Bloqueo / Desbloqueo	Bloqueo temporal: Levantado por Riesgos. Bloqueo definitivo: Cancelación de línea, con saldo vigente habilitado para pagos.		El AN puede instruir bloqueo temporal "Bloqueo AN", GA aprueba.
Transacciones (Retiros, Pagos)	Autorización del AN cuando el monto a pagar sea superior al 10% de la LC. Para PJ cualquier transacción muestra el nombre del representante legal y nombre de empresa que representa.		Autorización del AN/GA cuando sean pagos en los últimos días de mes. Para PJ no cuenta con firma digitalizada del Representante Legal en el sistema.
Renovación	Las líneas no tienen fecha de vencimiento.		Se realiza de forma manual, previa evaluación.
Cancelación / Anulación	Cliente informa al AN sobre cancelación. AN ingresa solicitud de bloqueo definitivo a través del sistema dirigido al área de Post Venta.		EVS o JBS realiza anulación.
Siniestros	No cobra seguro multiriesgo. Cobra seguro desgravamen. Si existen garantías, cobra el seguro del inmueble en una póliza anual pagada con Pacífico Seguros.		Cobro de Seguro Multirriesgos. Cobra sólo seguro desgravamen.

Fuente: Elaboración propia

Con la información relevada se elaboró el siguiente cuadro que resume el análisis por causa identificada.

Figura 28: Análisis de causas identificadas

GRUPO	OPORTUNIDAD DE MEJORA	SUSTENTO
1.Producto	1.1 No se ha definido el perfil del cliente para el producto.	Análisis de riesgos.
	1.2 La LC es cara respecto a otras EF y al producto con cronograma del Banco.	No aplica, fuera de alcance del proyecto.
	1.3 Las campañas para el producto no han sido bien dirigidas.	Análisis de riesgos.
	1.4 La LC requiere mayor seguimiento que un crédito con cronograma.	Análisis de procesos.
2.Clientes	2.1 Los clientes no entienden el producto.	Pareto de reclamos.
	2.2 Los clientes no entienden el estado de cuenta, prefieren el cronograma.	Pareto de reclamos.
	2.3 No se ha identificado a los Buenos clientes para darles un trato diferenciado.	Segunda etapa: Cambios en sistemas.
3.Personas	3.1 Colaboradores no capacitados para la venta de la LC.	Pareto de reclamos.
	3.2 Alta rotación del personal que vende el producto.	No aplica, fuera de alcance del proyecto.
	3.3 Los AN no cuentan con herramientas para administrar su cartera de clientes.	Segunda etapa: Cambios en sistemas.
4.Procesos	4.1 Procesos post venta no diferenciados para buenos clientes.	Segunda etapa: Cambios en sistemas.
	4.2 AN desconoce criterios para bloqueo y reducción automática.	Análisis de procesos.
	4.3 No se cuenta con folletería, del producto.	No aplica, no se pudo medir el impacto.
	4.4 Los Estados de cuenta no llegan a los clientes.	Pareto de reclamos.
5.Información	5.1 La BD generada para la venta de LC, no considera filtros del producto.	Análisis de procesos.
	5.2 La evaluación post venta es manual, no se guarda en el sistema.	Segunda etapa: Cambios en sistemas.
	5.3 Colaboradores no cuentan con información necesaria del sistema.	Segunda etapa: Cambios en sistemas.
6.Agencia	6.1 No se cuentan con metas de venta por agencia.	Segunda etapa: Cambios en sistemas.
	6.2 Dificultan pagos y prepagos de clientes para no impactar resultados de las agencias.	No aplica, no se pudo medir el impacto.
	6.3 No hay criterios para trasladar cartera de clientes con LC.	No aplica, no se pudo medir el impacto.

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones del análisis:

- No se cuenta con un perfil definido para el cliente de Línea de Crédito, lo que genera que el producto sea ofrecido a cualquier cliente, para cualquier tipo de necesidad y con filtros de riesgos mínimos.
- Los canales de venta del producto son diversos y no se encuentran capacitados.
- A diferencia de un crédito con cronograma la Línea de Crédito, requiere de constante supervisión y mantenimiento, para lo cual se han definido procesos post venta, que no son de conocimiento por parte de los colaboradores de agencia que atienden a los clientes por falta de capacitación y por no estar claramente definido o porque no se encuentran establecidos como parte de la normativa vigente.
- Los colaboradores que participan en el proceso no cuentan con programas de capacitación, esto sumado a la alta rotación, genera un desconocimiento del producto por parte de los canales de venta quienes finalmente venderán lo que más conocen que son los créditos con cronograma.

En reunión con el equipo de trabajo se aprobaron las oportunidades de mejora.

Figura 29: Oportunidades de mejora aprobadas

Nº	MEJORA APROBADA	OBJETIVO	CAUSA ATACADA
1	Redefinir el perfil del cliente.	Fortalecer el perfil del cliente, a fin de tener una mejora calidad de cartera crediticia.	1.1 1.3 2.1
2	Redefinir los canales de prospección del producto.	Focalizar la venta en los canales capacitados para la venta.	5.1
3	Rediseñar y documentar sub procesos.	Rediseñar: - Modificación de tasa. - Bloqueos y desbloques de LC. Documentar: - Reducción de LC. - Modificación de fecha de corte. - Modificación de monto de cuota.	4.4
4	Transferencia de conocimientos (Capacitaciones).	Fortalecer el conocimiento sobre el producto en los colaboradores involucrados en la venta y post venta del producto.	1.4 2.2 3.1 4.2

Fuente: Elaboración propia

3. DISEÑO

Primera Mejora: Redefinir el perfil del cliente

El ejercicio realizado para redefinir el perfil actual, es analizar las variables que diferenciaban a los buenos de los malos clientes, en base al comportamiento de la mora, este análisis se realizó en coordinación con las áreas de Riesgos, Marketing y Negocios.

En esta definición se analizaron los tres segmentos existentes:

- **Microempresa 1:** Cliente cuya deuda máxima en los últimos 24 meses se encuentra entre [0M – 20M]
- **Microempresa 2:** Cliente cuya deuda máxima en los últimos 24 meses se encuentra entre [20M – 90M]
- **Microempresa 3:** Cliente cuya deuda máxima en los últimos 24 meses se encuentra entre [90M – 300M]

En la figura 28, podemos ver el impacto de no considerar el segmento “Microempresa 1” en la mora.

Figura 30: Simulación del riesgo del producto aplicando los nuevos filtros

Operaciones	Desemb. (MS/.)	Desemb. (%)	IR - 12	Reducción
Total General	9,836	236,870	100%	4.1%
Entidades	8,672	198,344	84%	3.8%
<>Microempresa 1	5,386	162,944	69%	3.6%
Desembolsos > 10M	4,894	160,258	68%	3.5%
Edad	4,679	154,317	65%	3.5%
Giro	4,382	143,252	60%	2.8%

Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver en la simulación realizada, los factores número de entidades y segmento, son los que contribuyen en la reducción de la mora. Los factores monto de desembolso, edad y giro del negocio, tienen una contribución menor.

Después de las validaciones realizadas, el cambio en el perfil del cliente consideró los cambios de la figura 29.

Figura 31: Nuevas políticas de riesgos

	ANTERIOR	MEJORA
Segmento	Microempresa 1 Microempresa 2 Microempresa 3	Microempresa 2 Microempresa 3
Antigüedad Crediticia	PN 3 meses y 100% Normal.	PN 6 meses y 100% Normal.
N° Entidades	Titular: Máximo 4. Titular y cónyuge: Máximo 5. Incluye la Entidad Financiera.	Titular: Máximo 3. Titular y cónyuge: Máximo 4. Incluye la Entidad Financiera.
Experiencia	No se contaba con esta definición.	Cliente Nuevo: 18 meses usando LC o TC en otra EF. Cliente Retorno: - 12 Meses usando LC o TC en otra EF y 6 meses pagando cuotas en EF o 12 meses pagando cuotas en EF.

Fuente: Elaboración propia

Impacto: Estos cambios permitirían reducir la mora de los clientes en 0.5% que en monto asciende aproximadamente a S/ 3.8 millones.

Figura 32: Estimación de la reducción de la mora en saldos.

	Operaciones	Desemb. (MS/.)	Desemb. (%)	IR - 12	Reducción
Total General	9,836	236,870	100%	4.1%	
Entidades	8,672	198,344	84%	3.8%	0.3%
<>Microempresa 1	5,386	162,944	69%	3.6%	0.5%
Desb > 10M	4,894	160,258	68%	3.5%	0.6%
Edad	4,679	154,317	65%	3.5%	0.6%
Giro	4,382	143,252	60%	2.8%	1.3%

Mora Actual: $236,870.000 * 4.1\% = 9711670$

Mora esperada: $162,944.000 * 3.6\% = 5865984$

Reducción de mora en saldo: $9711670 - 5865984 = 3845690$

Fuente: Elaboración propia

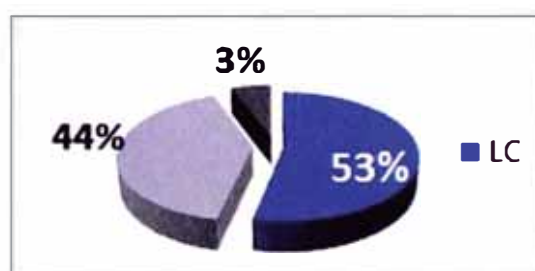
Considerando que en promedio el uso de la Línea de Crédito es del 50% estaríamos hablando de una reducción en la provisión de S/. 1.9 millones de soles (S/.3.8 millones * 50%), al cierre del año de implementado el nuevo perfil del cliente.

Segunda Mejora: Redefinir los canales de prospección del producto.

Se analizó la composición de las ofertas generadas por la Entidad Financiera (promedio mensual del 2012), el 53% de las ofertas generadas correspondían a línea de crédito.

Figura 33: Promedio mensual de ofertas de Línea de Crédito generadas

PRODUCTO	PROMEDIO MES
Línea de crédito	43911
Capital	36632
Otros	2820
TOTAL	83363

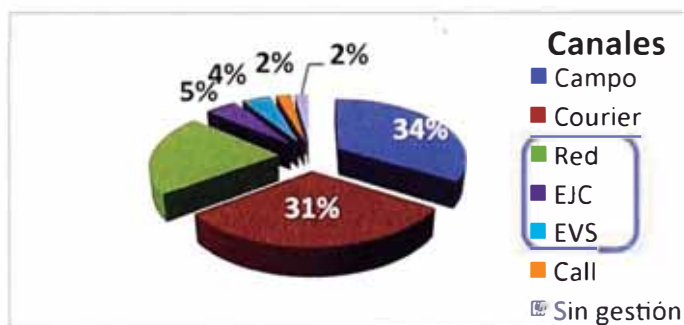


Fuente: Elaboración propia

El análisis mostró que solamente el 31% de las ofertas generadas se ofrecían por personal de la Entidad Financiera de las agencias (AN, EJC, EVS), la diferencia se ofrecen por canales externos (Campo, courier, call), no capacitados por ser externos.

Figura 34: Distribución de las ofertas por canal

CANAL	PROMEDIO
Campo	14930
Courier	13509
AN	9489
EJC	2119
EVS	1931
Call	998
Sin gestión	936
Total	43911

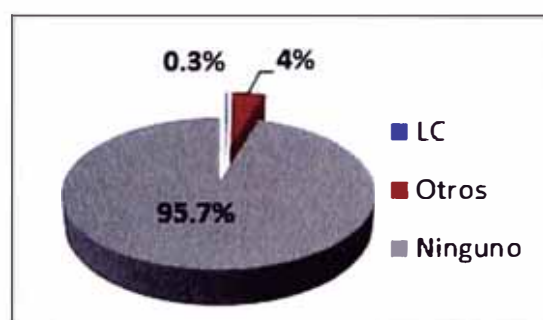


Fuente: Elaboración propia

La efectividad de venta de las ofertas generadas no supera el 1%, en ninguno de los canales (Entidad Financiera y externos).

Figura 35: Efectividad de colocación de las ofertas por canal

CANAL	PROM	% Total BD
Campo	73	0.5
Asesores	45	0.5
EVS	5	0.3
Sin Gestión	2	0.2
Call	2	0.2
Courier	12	0.1
EJC	1	0.05
TOTAL	140	



Fuente: Elaboración propia

Analizamos el costo de generar las cartas con las ofertas de venta de línea de crédito para el mes de abril 2013.

Figura 36: Estimación del costo de impresión y distribución de ofertas por canal

Costo en S/. por cada mailings	Lima	Provincia
Impresión y personalización.	0.50	0.50
Distribución: Envío a las agencias.	0.47	1.18
Courier: Envío a los clientes.	0.47	1.18

CANAL	ACTUAL	
	TOTAL	Costo
Campo	18324	26,333
Courier	21110	29,318
Red	1324	1,572
EC	0	0
Call	2800	0
Sin gestión	567	0
Total	44125	57,222

Fuente: Elaboración propia

El costo de generar y hacer llegar la oferta a los clientes fue de **S/. 57,222.00**, lo que permitió colocar **42** línea de crédito, lo que significa que por cada línea de crédito colocada se generó un gasto de **S/. 1,362.00**, esto sin incluir los gastos de la operativa de los procesos posteriores.

Después de presentar el análisis a las gerencias respectivas, se tomaron las siguientes decisiones:

La primera consistió en alinear el nuevo perfil del cliente con la generación de las bases de ofertas, lo que permitió reducir la base en 92%.

Figura 37: Simulación de la BD generada con los nuevos filtros del producto

BD abril 2013	Nuevos	Retornos	Total	% VAR
BD inicial	39748	4377	44125	100%
Segmento: Microempresa 2 y 3	17843	1658	19501	44%
N° entidades, experiencia crediticia	4787	2547	7334	17%
Experiencia con el producto	1133	2547	3680	8%
Efectividad – abril 2013	36	6	42	
Efectividad esperada – setiembre 2013	113	254	367	

Fuente: Elaboración propia

La segunda decisión, consistió en centralizar la venta de las ofertas generadas en los canales que podrían ser capacitadas y tienen contacto directo con los clientes, el asesor de negocios (AN) y el ejecutivo comercial (EC). Estos cambios permitieron reducir los gastos en **89%**, lo que en montos sería de **S/. 51,040.00** mensual, **S/. 612,480.00** al año.

Figura 38: Estimación del costo de impresión y distribución con la mejora

CANAL	MEJORA	
	TOTAL	SI.
Campo		
Courier		
AN	2547	4,279
EC	1133	1,903
Call		
Sin gestión		
Total	3680	6,182

Fuente: Elaboración propia

Tercera Mejora: Rediseñar y crear procesos post venta.

A diferencia de un crédito con cronograma, la línea de crédito es un producto que requiere seguimiento, dado que por ser revolvente, una vez que el primer retiro es cancelado, la línea de crédito queda disponible para un siguiente retiro. Por lo cual cuenta con sub procesos post venta, que no se encontraban adecuadamente documentados y comunicados.

Documentar:

Reducción de línea de crédito: Las línea de crédito pueden ser evaluadas para ser reducidas a solicitud del cliente, el AN es el que realiza la evaluación, lo sustenta y presenta al Gerente de Agencia para su aprobación y ejecución, este proceso no se encontraba documentado, y por tanto debido a la alta rotación de AN, el 30% de AN desconocía la operativa.

Para visualizar el proceso documentado ver el *Anexo 1: Reducción de línea de crédito a solicitud del cliente*.

Modificación de fecha de corte: Una configuración importante de la línea de crédito es la fecha de corte o conocida también como la fecha de facturación, este producto posee dos fechas para la elección de los clientes los 14 y 28 de cada mes, el cliente puede solicitar el cambio de esta fecha de corte dos veces al año. De manera similar al anterior no se encontraba documentado la operativa para realizar este cambio, para visualizar el proceso documentado ver el *Anexo 2: Modificación de las condiciones de la línea de crédito*.

Modificación del monto de cuota: Otra configuración importante de la línea de crédito es el monto de la cuota fija a pagar, que el cliente selecciona dentro de un rango mínimo y máximo. De manera similar al anterior no se encontraba documentado la operativa para realizar este cambio, para visualizar el proceso documentado ver el *Anexo 2: Modificación de las condiciones de la línea de crédito*.

Rediseñados:

Bloqueo y desbloqueo: Una característica importante de la línea de crédito, es que se encuentra constantemente en evaluación y seguimiento, por parte de los Asesores de Negocio que la otorgaron y del área de Riesgos de crédito que monitorea constantemente las línea de crédito morosas, por lo que se han generado mecanismos para prevenir el deterioro de la cartera a través de bloques de la línea de crédito preventivos y correctivos, este sub proceso se encontraba documentado, pero las roles no se encontraban definidos.

Para ver el detalle de la mejora realizada ver el *Anexo 3: Bloqueo y desbloqueo de línea de crédito*:

- **Modificación de Tasa:** La tasa del cliente puede ser modificada a solicitud del cliente después de una evaluación.

Para ver el detalle de la mejora realizada ver el *Anexo 4: Modificación de Tasa*.

Cuarta Mejora: Transferencia de conocimientos (capacitación)

Como se pudo visualizar en el resultado del diagnóstico, encontramos deficiencias en la transferencia de conocimientos del producto, tanto a nivel comercial, funcional y de procesos. Por lo que se ha planteado crear programas de capacitación semestrales al personal de las agencias, y posteriormente a las áreas de cobranza, seguros y atención al cliente.

Para la selección del tipo de capacitación a realizar, se elaboró un cuadro comparativo con las alternativas, debido a que en el alcance inicial no contemplaba presupuesto para la capacitación, se optó por seleccionar la alternativa con el menor costo.

La alternativa seleccionada consistía en capacitar mediante video conferencias y audio conferencias a los gerentes de las agencias, quienes a su vez realizarían las capacitaciones en sus agencias.

Figura 39: Alternativas para la realización de la capacitación

	Video Conferencia Audio Conferencia	Curso virtual	Presencial
Costo.	Minimo.	\$ 12 mil.	\$ 26 mil.
Tema.	Mejoras realizadas.	Comercial, funcional y de procesos.	Comercial, funcional y de procesos.
Tiempo de elaboración.	1 mes.	3 meses.	2 meses.
Capacitadores.	3 Staff. Gerentes de Agencia.	Ninguno.	4 Staff. 52 AN experimentados.
Duración.	2 horas.	1 hora.	6 horas.
Efectividad de aprendizaje real.	70% (Nota mín. 14).	70% (Nota mín. 14).	80% (Nota mín. 16).
Impacto.	2430 colaboradores de todas las agencias.	2430 colaboradores de todas las agencias.	2430 colaboradores de todas las agencias.

Fuente: Elaboración propia

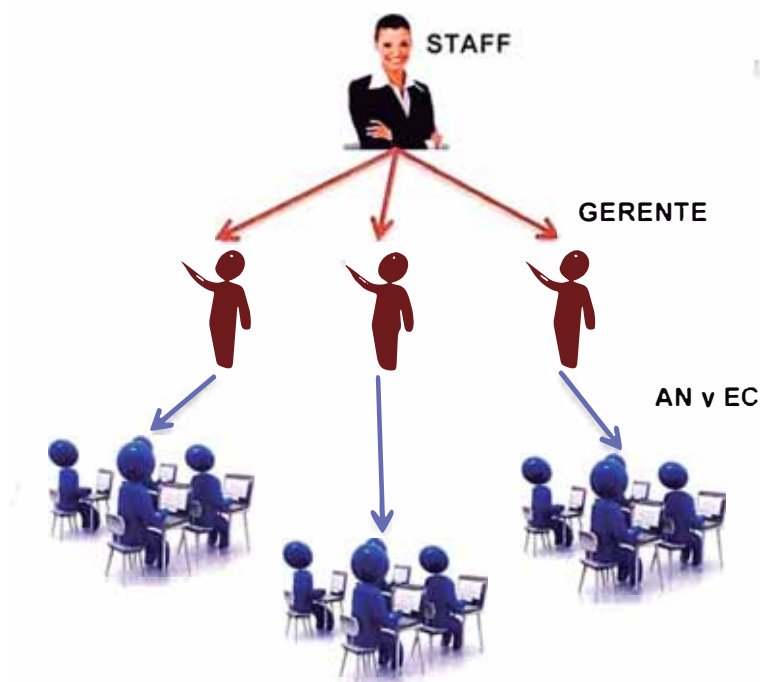
Todos las mejoras realizadas, fueron presentadas en una reunión con el equipo de trabajo y aprobada formalmente mediante un informe del diseño realizado, para su posterior implementación.

4. IMPLEMENTACION

Con el documento del diseño aprobado, lo que siguió a continuación, fue una actualización de la normativa vigente con los cambios del perfil del cliente, sub procesos modificados. Así como una coordinación con las áreas impactadas para su ejecución a partir de la fecha establecida.

La normativa publicada entro en vigencia una vez culminada con la capacitación. La misma que se desarrolló siguiendo la siguiente secuencia:

Figura 40: Esquema de despliegue en cascada de la capacitación



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS BENEFICIO - COSTO

SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Los criterios de evaluación están relacionados con la problemática definida en el capítulo anterior, por lo tanto los criterios son los siguientes:

CRITERIO 1: Reducción de la mora del producto

Este criterio es el más importante debido a que la Entidad Financiera tiene como objetivo reducir la mora del producto.

CRITERIO 2: Reducción de las pérdidas operativas

Este criterio es importante porque la Entidad Financiera se encuentra en una etapa de optimización de costos.

CRITERIO 3: Costo del proyecto

Este criterio es importante por la misma razón del criterio 2.

COSTOS DE LA IMPLEMENTACION

Los costos de la implementación se muestran en el siguiente cuadro:

Figura 41: Estimación del costo de desarrollo del proyecto

N°	ROL	DIVISIÓN / ÁREA	TOTAL ESFUERZO
1	Lider Usuario	Marketing	130
2	Supervisor de Desarrollo de Productos	Marketing	416
3	Supervisor de Gestión Comercial	Negocios	130
4	Analista de Riesgo Crediticio	Riesgos	130
5	Analista de Gestión y Seguimiento	Riesgos	130
6	Analista de Planificación y Gestión de Canales	Operaciones y Procesos	130
7	Analista de Mejora Continua de Procesos Senior	Operaciones y Procesos	650
8	Analista de Mejora Continua de Procesos Junior	Operaciones y Procesos	650
9	Analista de Finanza	Contraloria y Finanzas	26
Total horas			2392
Costo			\$/ 179,400.00

Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA

Para medir los resultados de la solución planteada se define el siguiente indicador:

- Tiempo de recupero de la inversión realizada: Para lo cual se considerará los dos factores que generaron reducción de costos.

N°	FACTORES DE AHORRO	ANTERIOR	MEJORADO
1	IR de las colocaciones de línea de crédito	4.1%	3.6%
2	Costo de generar las ofertas comerciales	\$/ 57 mil	\$/ 6 mil

EVALUACIÓN

De acuerdo a la evaluación del tiempo de recupero de la inversión realizada, tenemos que al cuarto mes se habrá recuperado el monto invertido para mejorar el producto, y además se tendrá un ahorro de S/.16,000.00, el mismo que se irá incrementando en el transcurso de los meses.

Figura 42: Estimación del tiempo de recuperación de la inversión

TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN													
Concepto/Mes	Pre Operativa	Operativa											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Gasto Operativo		49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	1,949,000
Gastos de Personal		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Generales		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros 1 (Los ahorros ponerlos con signo (+))		49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000
Otros 2 (Provisiones)						0	0	0	0	0	0	0	1,900,000
Otros 3		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros 4		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros 5		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Margen Operativo Neto													
Inversiones	-179,400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hardware	0												
Software	0												
Personal (Banco)	-179,400												
Personal (Innovación)	0												
Mobiliario	0												
Alquileres	0												
Otros 1	0												
Flujo Neto	-179,400	-130,400	-81,400	-32,400	16,600	65,600	114,600	163,600	212,600	261,600	310,600	359,600	2,308,600

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Sobre el producto en análisis

- En el proceso de otorgamiento de una línea de crédito participan dos actores muy importantes el vendedor y el cliente, para que se realice una buena venta, el vendedor deberá conocer bien el producto, como el cliente deberá estar preparado para utilizar el producto, si alguno falla, las probabilidades de que el producto caiga en mora será alta.
- Perfilar bien al cliente de la línea de crédito contribuye en reducir la mora del producto, así como identificar la necesidad real del cliente y ofrecerle el producto que mejor se ajuste a sus necesidades.
- La línea de crédito satisface la necesidad recurrente de capital de trabajo.
- La capacitación al personal es fundamental para lograr una venta exitosa, que finalmente se traduce en una menor mora del producto y más aún si existe alta rotación del personal. (Nos aseguramos que el vendedor conozca bien el producto).
- La venta de la línea de crédito debe ser de manera presencial y no mediante cartas con ofertas o llamadas telefónicas.

Sobre la metodología utilizada

- Las oportunidades de mejora no son identificadas solamente por el responsable del proyecto o el sponsor, sino por todo el equipo.
- La metodología utilizada garantiza la identificación de las posibles causas, la medición y priorización cuantitativa de las mejoras, para su aprobación y posterior implementación.
- Las herramientas utilizadas para el relevamiento de información: Focus group, entrevistas, al ser preparadas y alineadas a los objetivos del proyecto brindaron buenos resultados. (Ver Anexo 6)

RECOMENDACIONES

- Es fundamental involucrar desde el inicio a todos los responsables de las áreas que se verán impactadas con la revisión, como Riesgos, Marketing, Operaciones, Negocios.
- Las mejoras identificadas deberán ser aprobadas por los responsables de las áreas involucradas y no solamente por las personas asignadas en el equipo, esto con la finalidad de no trabajar en diseñar las mejoras para posteriormente ser desestimadas.
- Las mejoras diseñadas deberán ser aprobadas también por los responsables de las áreas involucradas, con la finalidad de lograr una implementación exitosa.
- Para una buena implementación de mejoras, es fundamental contar con una capacitación a todos los colaboradores que se verán impactados con las mejoras.
- Un diagrama de causa y efecto por sí solo, no nos brinda un contexto completo de la problemática, cada causa identificada deberá ser cuantificada, en caso no sea factible la medición es recomendable descartarla.
- Una vez finalizada cada una de las etapas se recomienda elaborar un documento con las lecciones aprendidas. (Ejemplo: Anexo 7).
- En la definición del alcance, se define que serán necesarias capacitaciones en la etapa de implementación, se recomienda desde un inicio tener aprobado un presupuesto para el desarrollo de la misma.
- Dado que las personas asignadas al proyecto están dedicadas al proyecto parcialmente, es fundamental lograr el compromiso, para ello se recomienda hacerlos partícipes de las propuestas y mantener informados a sus jefaturas.

BIBLIOGRAFÍA

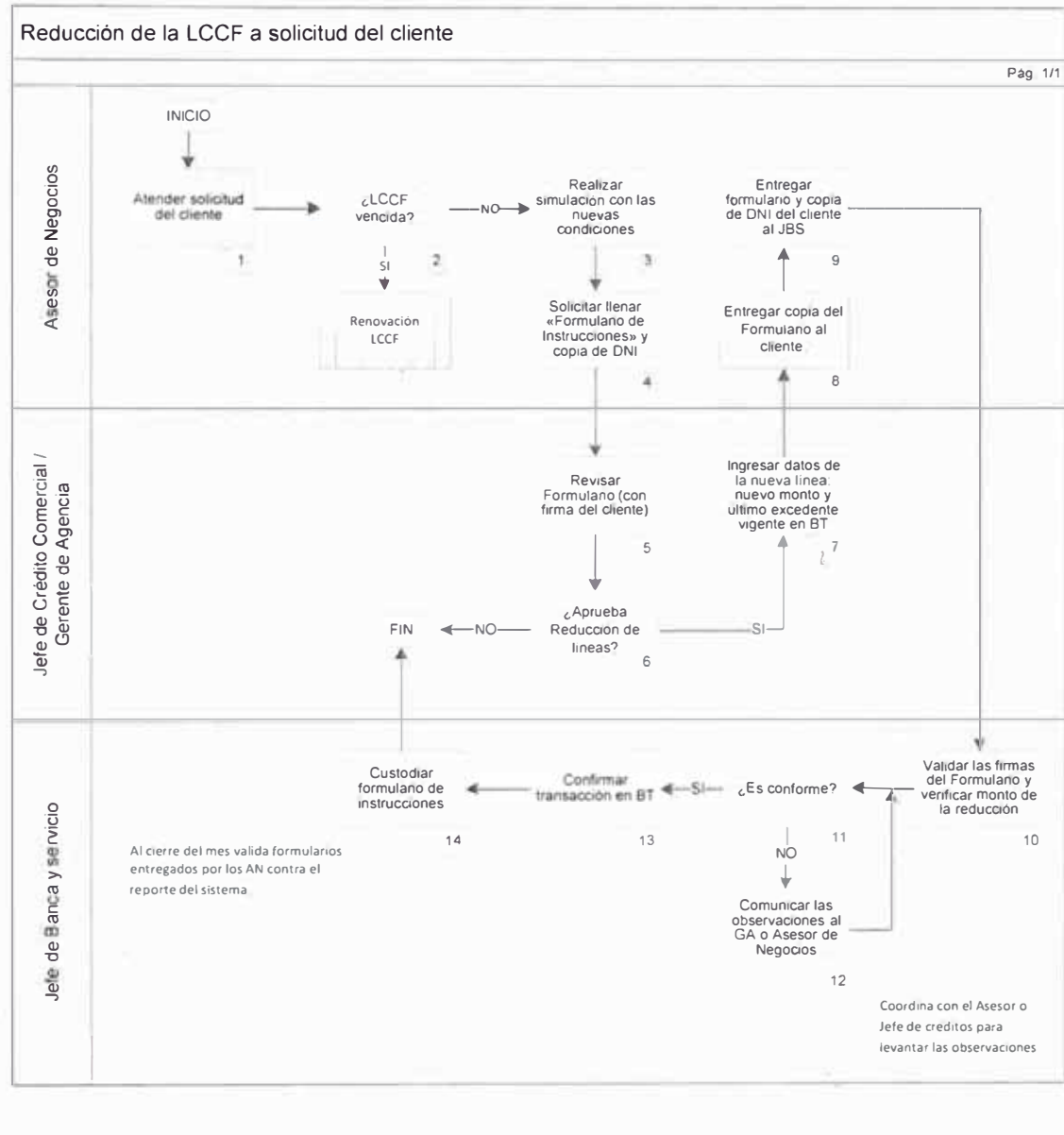
- *Business Process Change, A guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals. (Segunda edición) Paul Harmon, 2007, Morgan Kaufmann Publishers.*
- *Administración de la calidad, Donna C.S. Summers, 2006, Pearson Prentice Hall.*
- *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK), quinta edición, Project Management Institute, 2013.*
- *Resolución SBS 37-2008 – Reglamento para la Gestión Integral del Riesgo.*

GLOSARIO

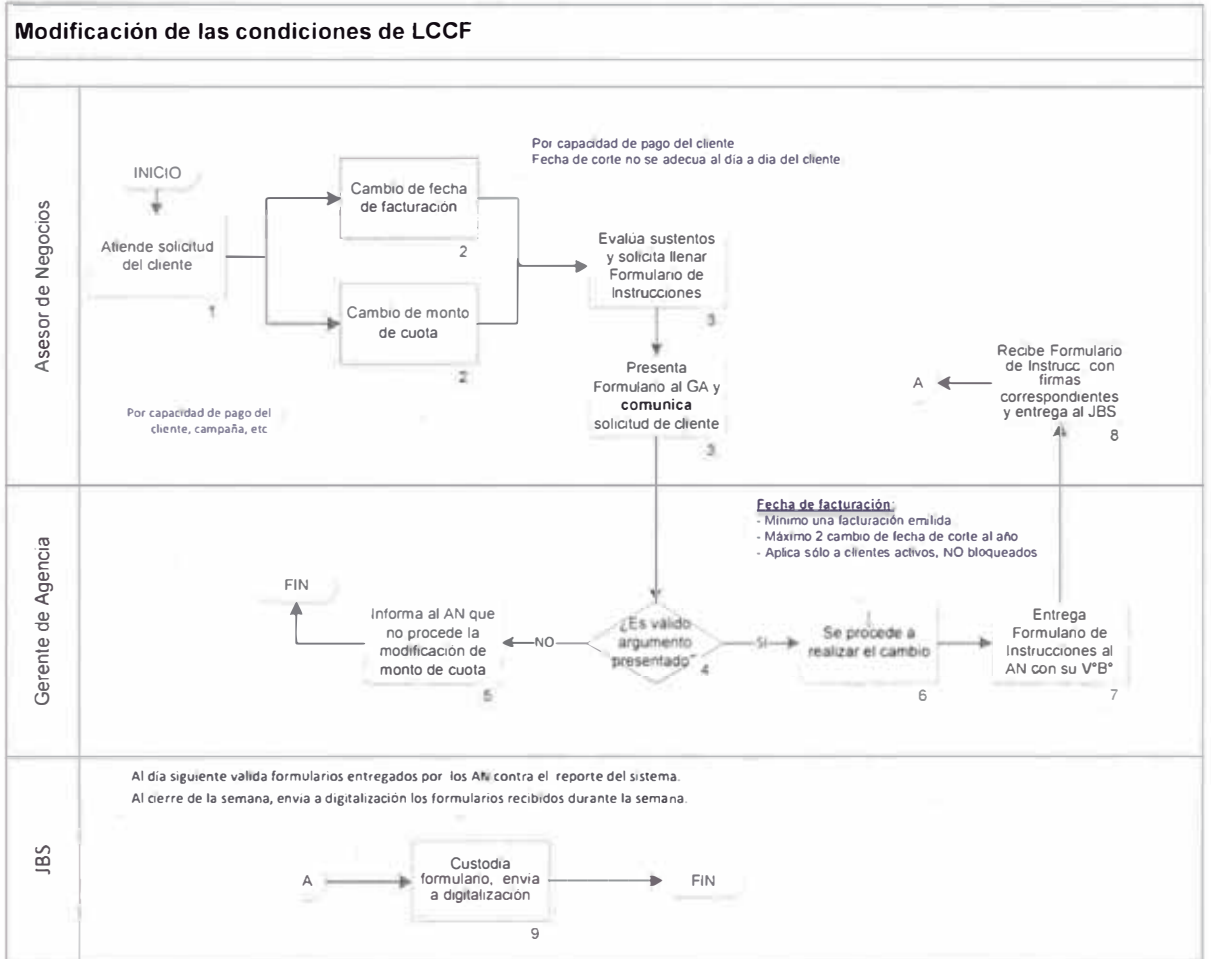
- **Cartera de créditos:** Conjunto de créditos otorgados con características similares.
- **Micro empresa y pequeña empresa:** Se define de este modo a la unidad empresarial que opera como persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización y que desarrolle cualquier tipo de actividad de producción, comercialización de bienes o servicios.
- **Persona Natural:** Se define de este modo a cualquier persona que mantiene una relación de dependencia laboral o que de manera independiente realiza actividades empresariales que generan ingresos lícitos.
- **Persona Jurídica:** Se define de este modo a la unidad empresarial bajo cualquier tipo de razón social, que desarrollen actividades económicas que generen ingresos lícitos.
- **AN:** Asesor de Negocios de la Entidad Financiera, responsable de la colocación y seguimiento de los créditos.
- **EC:** Ejecutivo Comercial de la Entidad Financiera, responsable de la prospección de nuevos clientes, realiza el primer filtro para posterior evaluación del AN.
- **EVS:** Ejecutiva de Venta y Servicios, atiende consultas, reclamos y solicitudes de los clientes.
- **GA:** Gerente de Agencia, responsable de la gestión de la agencia de la Entidad Financiera.
- **JC:** Jefe de Crédito, responsable de hacer seguimiento y control a los AN.
- **JBS:** Jefe de Banca y Servicios, se encarga del desembolso del crédito.
- **Campo:** Canal del proveedor que se encarga de llevar las ofertas comerciales a los posibles clientes en sus domicilios o negocios.
- **Call:** Canal del proveedor que se encarga de llamar a los posibles clientes para ofrecerles las ofertas comerciales.
- **LC:** Línea de crédito, también conocido como LCCF.
- **SBS:** Superintendencia de Banca y Seguros

ANEXOS

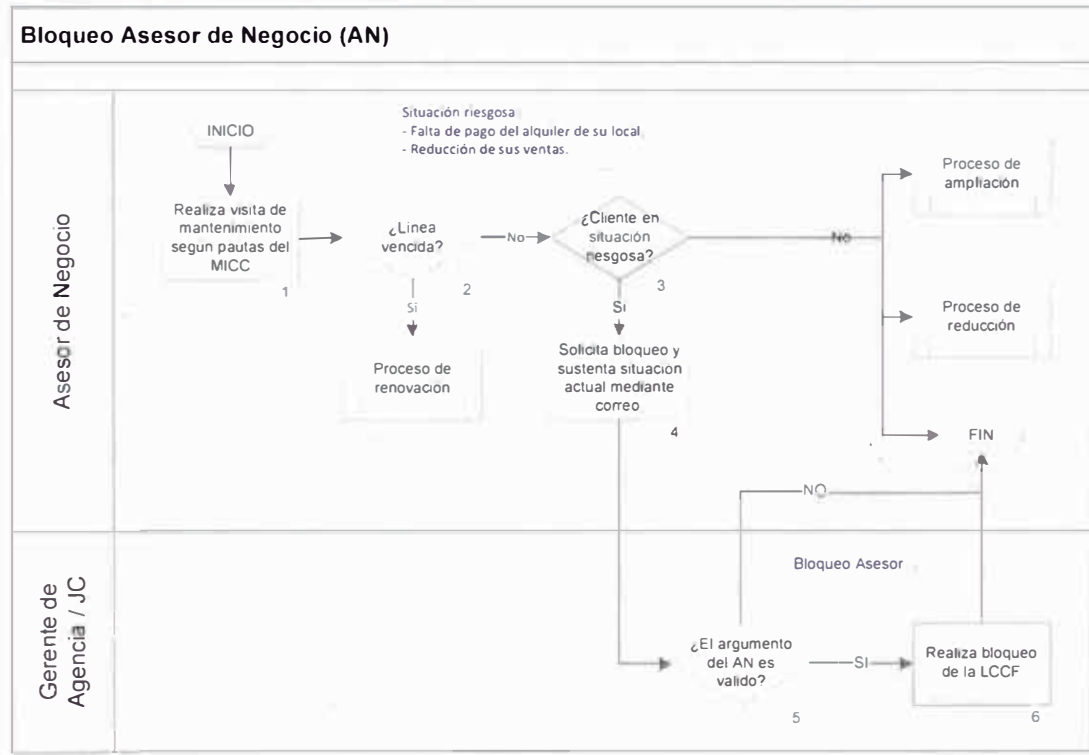
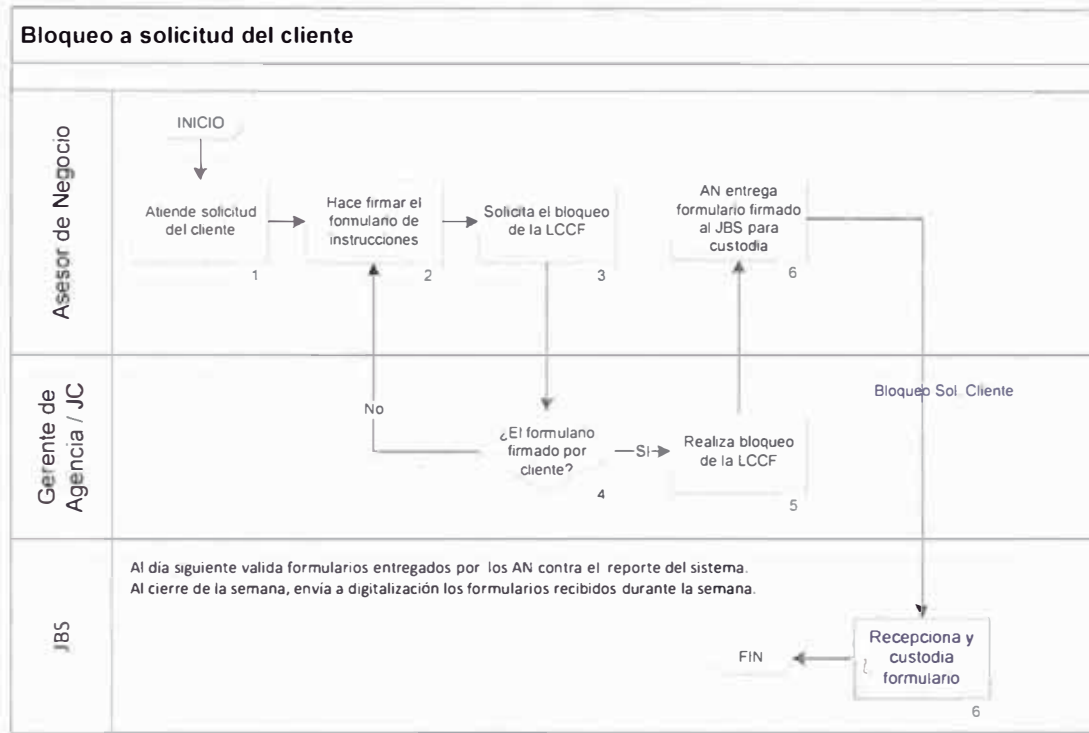
ANEXO 1: Proceso de reducción de Línea de Crédito



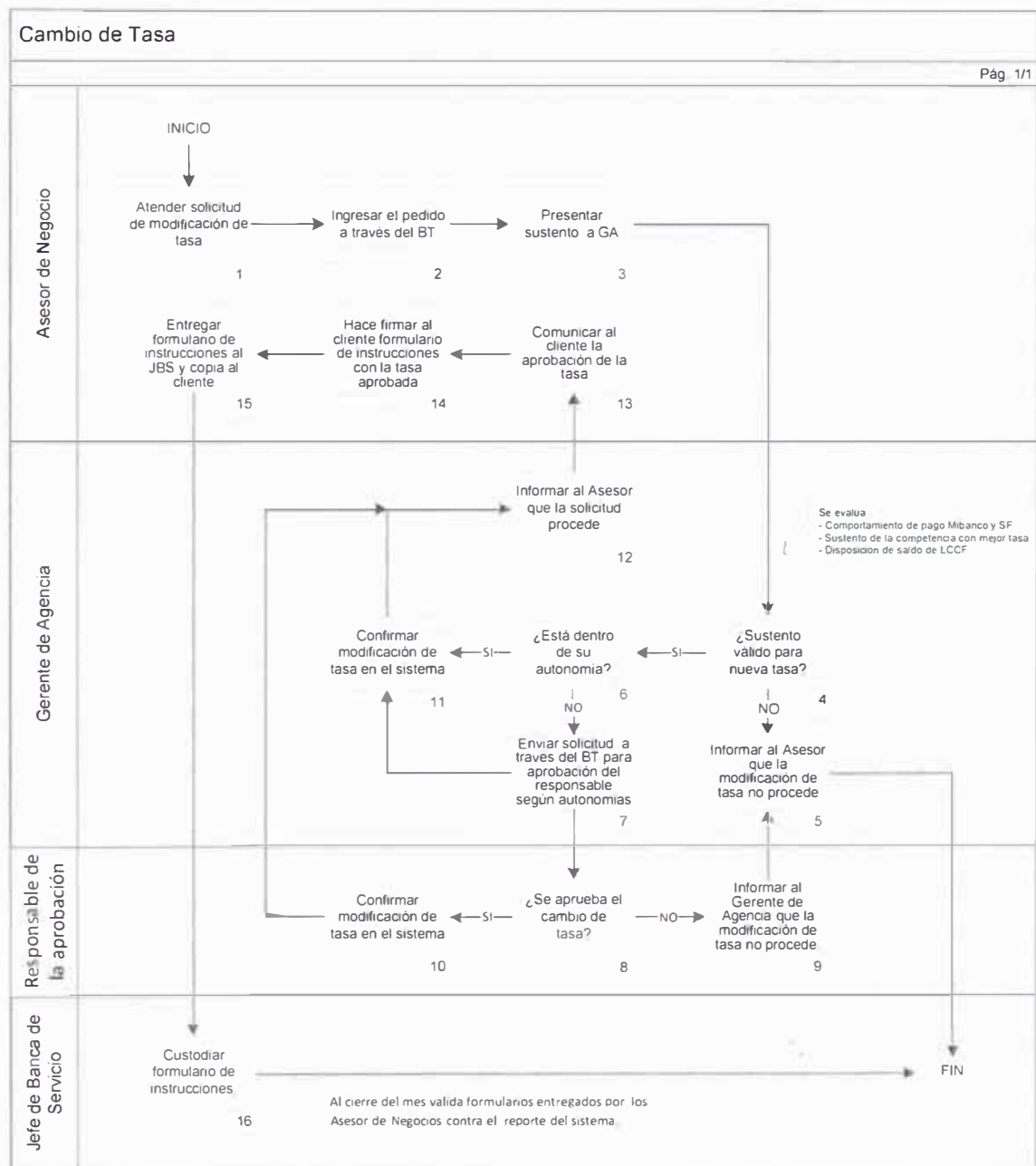
ANEXO 2: Proceso de modificación de las condiciones de la Línea de Crédito



ANEXO 3: Proceso de bloqueo y desbloqueo de Línea de Crédito



ANEXO 4: Proceso de modificación de tasa de la Línea de crédito



ANEXO 5: Perfil del cliente de Línea de Crédito

- Empresario de la pequeña y micro empresa.
- Con actividad en producción, comercio y servicios.
- Persona natural independiente con negocio propio o personas jurídicas.
- No aplica para personas iletradas
- Perteneciente a los segmentos:
 - Microempresa 1: Cliente cuya deuda máxima en los últimos 24 meses sea mayo de 0 a 20 mil soles.
 - Microempresa 2: Cliente cuya deuda máxima en los últimos 24 meses sea de 20 mil a 90 mil soles.
 - Microempresa 3: Cliente cuya deuda máxima en los últimos 24 meses sea de 90 mil a 300 mil soles.
- El cliente nuevo deberá contar con experiencia de 18 meses utilizando LC.
- El clientes retorno deberá cumplir con una de las siguiente condiciones:
 - 12 meses utilizando líneas en otra entidad financiera y 6 meses pagando cuotas en la Entidad Financiera.
 - Un mínimo de 12 meses pagando cuotas en la Entidad Financiera.
- En caso de sociedad conyugal, la LC se otorgará sólo a uno de los cónyuges.
- Actividad económica no menor a dos (2) años.
- Tiempo en el mismo local comercial de mínimo 1 año.
- Antecedente crediticio en el SF, 100% Normal en los seis (6) últimos meses.
- Edad: Mínima de 25 años y máxima de 69 años.
- Cliente titular podrá estar reportado en el sistema financiero (SF) como máximo en 3 entidades incluyendo la Entidad Financiera.
- En el caso de la sociedad conyugal (Titular y cónyuge), en suma podrán estar reportados como máximo en 4 entidades incluyendo la Entidad Financiera. Asimismo, cabe indicar que si el titular y cónyuge están reportados en la misma entidad, se considerará como una y será contabilizada al titular. Esto aplica también para el aval de la Persona Jurídica.

ANEXO 6: Formatos para el relevamiento de información cualitativa

ENTREVISTA A CLIENTES	
Nombre del cliente	
Giro del Negocio	
Antigüedad en Entidad Financiera	
Antigüedad con el producto LC	
Fecha de vencimiento de la línea	
Asesor de negocios	
PREGUNTAS	
1.	¿Quién le ofreció el producto de LC? (AN, Conecta Campo, Conecta Call, EC)
2.	¿Es su primer producto en Entidad Financiera? a. Si b. No
3.	¿Por qué decidió adquirir el producto LC?
4.	¿Conoce el plazo de vigencia de la línea de crédito? a. Si b. No
5.	¿Su asesor se ha contactado con usted de forma anticipada para renovar la línea de crédito? (Créditos > 1 año)
6.	¿Sabe qué es la cuota residual?
7.	¿Qué beneficios cree usted que le brinda el producto LC de Entidad Financiera?
8.	¿Ha tenido algún inconveniente con la línea de crédito? a. Si b. No
9.	¿Cómo calificaría el proceso de otorgamiento de la LC? ¿Por qué? - Tiempo (Bueno / Malo/ Regular) - Documentación (Bueno / Malo/ Regular) - Atención del AN (Bueno / Malo/ Regular) - Atención en Agencia (Bueno / Malo/ Regular)
10.	¿Ha solicitado alguno de los siguientes servicios? a. Ampliación de LC b. Reducción de LC c. Cambio de cuota d. Cambio de fecha de facturación e. Cambio de tasa
11.	¿Qué transacciones realiza con la TD de la LC? ¿Ha tenido algún problema? a. Retiro de efectivo en agencia b. Retiro de efectivo en ATM c. Compra de mercadería en puntos de venta
12.	¿Dónde realiza sus pagos de LC? ¿Respecto al canal ha tenido algún problema? a. Agencias de Entidad Financiera b. Banco de la Nación c. Prosegur d. Hermes
13.	¿Le gustaría contar con otros canales para pagos y consultas? (P.E. Agentes Corresponsales, Internet, Banca Móvil, etc.).
14.	Respecto a las transacciones de pago de la LC ¿Ha tenido algún problema?
15.	¿Conoces algún producto que se ofrezca en el mercado con similares o mejores características? a. Si b. No
16.	Menciona el Banco, producto, y sus principales características.
17.	¿Trabaja con alguna otra entidad financiera?
18.	¿Qué mejoraría en el producto LC?

PREGUNTAS A LOS ASESORES DE NEGOCIO EN AGENCIA	
1. ¿Cuántas capacitaciones recibiste del producto?	a) 0 b) 1 c) 2 d) más de 2
2. ¿A través de qué canal recibiste la capacitación?	a. Marketing b. Gestión Metodológica c. Otro (Especificar):
3. ¿Qué tipo de capacitación?	a. Comercial b. Procesos c. Funcional
4. ¿Cómo definirías el producto de Línea de Crédito Cuota Fija?	
5. ¿Conoces cuáles son las principales características del producto?	
6. ¿Explicas de forma específica sobre las fechas de facturación de la LC?	
7. ¿Informas a los clientes como aplican sus pagos y pre pagos (pagos anticipados) a la LC?	
8. ¿Cuál piensas que es el público objetivo para ofrecer una LC? (Giro de negocio, Segmento, monto de del crédito, etc.)	
9. ¿Ofreces el producto?	a. Sí b. No ¿Por qué?
10. ¿Aceptó tu cliente el producto?	a. Sí b. No ¿Por qué?
11. ¿Qué valoró tu cliente sobre el producto?	a. Plazo de financiamiento b. Monto de cuota fija c. Libre disponibilidad d. Canales de atención (transaccionales) e. Otros (especificar)
12. ¿Cuál es la percepción de tus clientes respecto al producto?	a. No lo entienden b. No se ajusta a sus necesidades c. Prefieren cronograma d. Otros (especificar)
13. ¿Los clientes que cuentan con el producto tienen un buen comportamiento en el pago de sus cuotas?	
14. ¿Conoces los procedimientos post venta del producto?	a. Renovación de la línea b. Ampliación y reducción c. Cambio de cuota d. Cambio de fecha de facturación e. Cambio de TEA
15. ¿Cómo consideras los procesos de venta?	<i>Tiempo total del proceso:</i> a. Bueno b. Regular c. Malo ¿Por qué? <i>Documentos solicitados:</i> a. Bueno b. Regular c. Malo ¿Por qué?
16. ¿Cómo consideras los procesos de post venta?	<i>Tiempo total del proceso:</i> a. Bueno b. Regular c. Malo ¿Por qué? <i>Documentos solicitados:</i> a. Bueno b. Regular c. Malo ¿Por qué?
17. ¿Cuál crees que es la principal problemática?	
18. ¿Qué mejorarías?	
19. ¿Conoces algún producto que se ofrezca en el mercado con similares o mejores características?	a. Sí b. No
20. Menciona el Banco, producto, y sus principales características.	

ANEXO 7: Lecciones aprendidas del relevamiento de información cualitativa

Nº	DETALLE	TIPO
A. ENTREVISTA A LOS CLIENTES		
1	Visitar al cliente en compañía de su AN, a fin de generar confianza.	Acierto
2	Solicitar al AN haga la introducción de la entrevista, presente al entrevistador e indique el objetivo de la misma, a fin de generar confianza en el cliente. Nota: Algunos AN del Norte, no realizaron la introducción a la entrevista, por lo que el cliente sintió al inicio desconfianza.	Por mejorar
3	Antes de entrevistar al cliente, validar la información del producto que tiene con nosotros.	Por mejorar
4	De preferencia que los clientes se encuentren en una misma zona, y tenga un buen comportamiento con el uso del producto, a fin de poder hacer un número mayor de entrevistas.	Por Mejorar
5	Coordinar con el AN, a fin de que se comunique con sus clientes antes de realizar la visita, y de este modo concertar la fecha y hora para la entrevista. Nota: Algunos AN no se contactaron con sus clientes previamente.	Por mejorar
6	Elaborar preguntas para la entrevista	Acierto
7	Entregar Merchandising a los Clientes	Acierto
8	Entregar una carta de la Entidad Financiera a los clientes	Acierto
B. FOCUS GROUP		
1	Coordinar con los GA, la fecha de realización del Focus Group, el día sábado fue una buena fecha.	Acierto
2	Verificar previamente el ambiente para la realización del focus. Nota: En el norte, el Focus Group no se realizó en una sala con mesa redonda, sino en un salón con carpetas.	Por Mejorar
3	Que el GA confirme la reunión con sus AN, mediante una programación por correo y que incluya la participación de la persona encargada (de Mejora Continua o MKT) de realizar el focus. Nota: De este modo los AN estarán enterados con tiempo y podrán asistir al Focus Group.	Por Mejorar
4	Entregar Merchandising a los AN	Acierto
5	Definir presupuesto para la compra de piqueos del Focus Group.	Por Mejorar
6	Elaborar preguntas para el Focus Group	Acierto
7	Los AN que participaron en las entrevistas de procesos no deberán participar en el Focus Group, a fin de obtener mayores puntos de vista.	Por Mejorar
C. ENTREVISTA A COLABORADORES		
1	Comunicar al GA con tiempo, a fin de que designe a los colaboradores que participarán en la entrevista.	Acierto
2	Llamar al GA con tiempo, a fin de comunicarle el objetivo de la visita. Nota: Se llamó a los GA 2 días antes, se recomienda hacerlo el mismo día que se envía el correo (1 semana antes como mínimo).	Por Mejorar
3	Reunirse a primera hora con el GA, a fin de que pueda presentar a los colaboradores que serán entrevistados	Acierto
4	Elaborar el cuestionario de preguntas para los colaboradores que serian entrevistados	Acierto
5	Mantener informado de las actividades en agencia a la div. Comercial Nota: No se copió el correo de coordinación con los GA a la div. Comercial.	Por Mejorar
6	Envío de correo de agradecimiento a los GA por el apoyo, a cargo de la gerencia de MKT	Acierto
7	Las capacitaciones y/o entrega de información a los entrevistadores, deberán hacerse como mínimo dos días antes de la visita a la agencia. Nota: Un entrevistador no contó con el listado de colaboradores a entrevistar.	Por Mejorar