

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

**Gestión de Calidad Total y Productividad
Ciclo Optativo de Especialización y Profesionalización**



**“PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE
EVALUACIÓN CREDITICIA EN PANDERO SA EAFC BASADA
EN LA NORMA ISO 9001:2008”**

**Trabajo de Titulación para optar el Título profesional de:
Ingeniero en Gestión Empresarial**

**Bch. Fabiola Flores Romero
Bch. Fiorella Melissa Suárez Córdor**

Lima - Perú

2015

INDICE

RESUMEN

I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Objetivo Principal	3
1.2 Objetivos Específicos.....	3
II. REVISIÓN DE LITERATURA	4
2.1 Glosario de Términos.....	4
2.2 Sector Automotriz a Nivel Mundial.....	6
2.3 Sector Automotriz en Perú.....	9
2.4 Sector Económico Peruano y Mercado Automotriz.....	12
2.5 El Mercado Peruano de Créditos.....	15
2.6 Mercado de Crédito Vehicular	17
2.7 Crédito Vehicular Vs Fondos Colectivos.....	20
2.8 Calidad	22
2.9 La Calidad en los Servicios.....	24
2.10 Sistema de Gestión de Calidad.....	25
2.11 Pasos para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad	26
2.12 Manual de la Calidad	28
2.13 Proceso	29
III. MATERIALES Y MÉTODOS	30
3.1 Lugar de Ejecución	30
3.2 Materiales.....	30
3.2.1 Equipos	30
3.2.2 Herramientas de Análisis.....	31
3.3 Metodología	31
3.3.1 Entrevista con el Jefe de Créditos.....	33
3.3.2 Visita y Recolección de Información.....	33
3.3.3 Análisis del Entorno Interno y Externo	34
3.3.4 Aplicación de la Lista de Verificación en base a la Norma ISO 9001:2008	36
3.3.5 Determinación de Puntos Críticos	37
3.4 Diagnóstico de la Empresa.....	37
3.5 Elaboración de la Propuesta de Mejora.....	38

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	39
4.1 Descripción de la Empresa.....	42
4.2 Diagnóstico de la gestión de la empresa en base a las Herramientas de Gestión ..	52
4.2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	52
4.2.2 Análisis de la Matriz de Crecimiento y Participación del Boston Consulting Group.....	61
4.2.3 Análisis FODA para Panderero SA EAFC	65
4.2.4 Análisis de la Cadena de Valor.....	71
4.2.5 Determinación de los Principales Procesos	75
4.3 Análisis de los resultados de la Lista de Verificación en base a la Norma ISO 9001:2008.....	78
4.3.1 Revisión del Capítulo 4 de la Norma ISO 9001:2008 - Sistema de Gestión de la Calidad	81
4.3.2 Revisión del Capítulo 5 de la Norma ISO 9001:2008 - Responsabilidad de la Dirección.....	82
4.3.3 Revisión Del Capítulo 6 de la Norma ISO 9001:2008 - Gestión de los Recursos.....	83
4.3.4 Revisión del Capítulo 7 de la Norma ISO 9001:2008 - Realización del Servicio.....	85
4.3.5 Revisión del Capítulo 8 de la Norma ISO 9001:2008 - Medición, Análisis y Mejora.....	86
4.4 Determinación de Puntos Críticos.....	87
4.4.1 Descripción del Proceso de Evaluación Crediticia	88
4.4.2 Tormenta de Ideas.....	104
4.4.3 Diagrama de Ishikawa	108
4.5 Desarrollo de la Propuesta de Mejora	112
4.5.1 Propuesta de Organigrama por Unidad de Negocio	114
4.5.2 Simplificación del Proceso	116
V. CONCLUSIONES	125
VI. RECOMENDACIONES.....	127
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Producción de Vehículos en los principales países durante el Año 2013	8
Cuadro N° 2: Venta de vehículos nuevos (en unidades) a nivel mundial	9
Cuadro N° 3: Marcas de autos más vendidas durante los últimos tres años en Perú	10
Cuadro N° 4: Venta de vehículos nuevos según categoría (2010-2012).....	11
Cuadro N° 5: Hogares por niveles socioeconómicos en el Perú	13
Cuadro N° 6: Segmentos y características de los productos crediticios.....	16
Cuadro N° 7: Tabla comparativa entre entidades que ofrecen préstamos vehiculares en soles	18
Cuadro N° 8: Tabla comparativa entre entidades que ofrecen préstamos vehiculares en dólares.....	19
Cuadro N° 9: Tabla comparativa entre entidades que ofrecen financiamiento vehicular mediante fondos colectivos	20
Cuadro N° 10: Conceptos de calidad.....	23
Cuadro N° 11: Factores influyentes en la percepción de la calidad del servicio	25
Cuadro N° 12: Herramientas de análisis	31
Cuadro N° 13: Resumen de Resultados y Discusión.....	39
Cuadro N° 14: Accionistas con más porcentaje de participación.....	43
Cuadro N° 15: Locales que administra Pandero SA EAFC	46
Cuadro N° 16: Personal de Pandero SA EAFC en los últimos tres años	49
Cuadro N° 17: Venta de vehículos por empresas de fondo colectivo	53
Cuadro N° 18: Proveedores de Pandero SA EAFC.....	59

Cuadro N° 19: Resumen de características principales para la elaboración de la matriz BCG por Unidad de Negocio.....	62
Cuadro N° 20: Resumen de características principales para la elaboración de la matriz BCG por Marca	64
Cuadro N° 21: Criterio de Valoración	78
Cuadro N° 22: Cálculo del porcentaje de cumplimiento de la Norma ISO 9001: 2008	80
Cuadro N° 23: Determinación de problemas en la fase de generación de tormenta de ideas en Panderero SA EAFC	105
Cuadro N° 24: Valores asignados para la realización de la selección.....	105
Cuadro N° 25: Selección de los 6 problemas con mayor votación que se presentan en Panderero SA EAFC.....	106
Cuadro N° 26: Criterios de Evaluación	107
Cuadro N° 27: Problemas principales elegidos a partir de la Matriz de Selección	108
Cuadro N° 28: Cuadro de Propuestas de Mejora en base a las Herramientas de Gestión. 113	
Cuadro N° 29: Resumen del Manual de Calidad para Panderero SA EAFC	122
Cuadro N° 30: Resumen del Manual de Procedimientos para Panderero SA EAFC.....	124

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Participación por empresa como medio de financiamiento vehicular (Años 2011-2013)	22
Figura N° 2: Modelo de Sistema de Gestión basado en Procesos	26
Figura N° 3: Pasos para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad	28
Figura N°4: Flujo de la metodología para la ejecución del trabajo de investigación no experimental en la empresa PANDERO SA EAFC	32
Figura N° 5: Marcas comercializadas por Pandero SA EAFC por Unidad de Negocio	45
Figura N° 6: Puntos de Venta de Pandero SA EAFC a nivel Perú.....	47
Figura N° 7: Puntos de Venta de Pandero SA EAFC a nivel Lima	48
Figura N° 8: Organigrama General de Pandero SA Empresa Administradora de Fondos Colectivos	51
Figura N° 9: Venta de vehículos (en unidades) por año en Pandero SA EAFC	55
Figura N° 10: Evolución de crédito vehicular de principales entidades financieras	57
Figura N° 11: Cinco fuerzas competitivas de Porter para Pandero SA EAFC a Diciembre del 2013	60
Figura N° 12: Matriz de crecimiento y participación del BCG para PANDERO SA EAFC a Diciembre 2013 por Unidad de Negocio	61
Figura N° 13: Matriz de crecimiento y participación del BCG para PANDERO SA EAFC al 2013 por Marca.....	63
Figura N° 14: Cadena de Valor para Pandero SA EAFC	74
Figura N° 15: Mapa de Procesos Simplificados de Pandero SA EAFC.....	76
Figura N° 16: Flujo simplificado del proceso de Operaciones Crediticias	77
Figura N° 17: Esquema de Lista de Verificación	79

Figura N° 18: Porcentaje de cumplimiento por Capítulo de la Norma ISO 9001:2008.....	81
Figura N° 19: Porcentaje de cumplimiento Capítulo 4 de la Norma ISO 9001:2008	82
Figura N° 20: Porcentaje de cumplimiento Capítulo 5 de la Norma ISO 9001:2008	83
Figura N° 21: Porcentaje de cumplimiento Capítulo 6 de la Norma ISO 9001:2008	84
Figura N° 22: Porcentaje de cumplimiento Capítulo 7 de la Norma ISO 9001:2008	85
Figura N° 23: Porcentaje de cumplimiento Capítulo 8 de la Norma ISO 9001:2008	86
Figura N° 24: Árbol de decisiones para identificar Puntos Críticos de Control	87
Figura N° 25: Flujograma simplificado del Proceso de Gestión de documentos y verificaciones de Pandero SA EAFC.....	92
Figura N° 26: Flujograma simplificado del Proceso de Comité de evaluación crediticia de Pandero SA EAFC.....	98
Figura N° 27: Flujograma simplificado del Proceso de Emisión de documentos de garantía de Pandero SA EAFC	101
Figura N° 28: Flujograma simplificado del Proceso de Trámite de inscripción y registro de garantías de Pandero SA EAFC	104
Figura N° 29: Diagrama de Ishikawa para el proceso de evaluación crediticia de Pandero SA EAFC.....	111
Figura N° 30: Organigrama Propuesto por Unidad de Negocio.....	115
Figura N° 31: Flujograma Propuesto para la Simplificación del Proceso de Evaluación Crediticia de Pandero SA EAFC	119
Figura N° 32: Manuales de la Propuesta de Sistema de Gestión de la Calidad para Pandero SA EAFC.....	121

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuadro de Consistencia del Trabajo de Investigación no Experimental	132
Anexo 2: Elaboración de las matrices EFE y EFI	133
Anexo 3: Elaboración de la Matriz FODA.....	136
Anexo 4: Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	138
Anexo 5: Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	139
Anexo 6: Matriz FODA.....	140
Anexo 7: Porcentaje de Ventas por Marca de Vehículo (*).....	142
Anexo 8: Lista de verificación	143
Anexo 9: Matriz de selección de problemas para Pandero SA EAFC	156
Anexo 10: Diagrama de Flujo del Proceso de Evaluación Crediticia	157
Anexo 11: Diagrama de Flujo de Constitución de Garantía.....	158

RESUMEN

El presente trabajo de investigación no experimental se desarrolló durante los años 2013 y 2014 en la empresa PANDERO SA EAFC, una compañía administradora de fondos colectivos fundada el 26 de Diciembre de 1967, dedicada a la comercialización de vehículos a través de la colocación de certificados de venta en base al ahorro grupal, la cual es supervisada por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). El principal objetivo del presente trabajo, fue diseñar una propuesta de mejora para el proceso de evaluación crediticia y constitución de garantías en base a la Norma ISO 9001:2008; que contribuya a la satisfacción total del cliente y el crecimiento sostenido de la empresa.

La metodología utilizada en la presente investigación consistió en realizar visitas a la empresa para la recolección de información, el análisis interno y del entorno utilizando las herramientas de análisis general y de gestión, la aplicación de la lista de verificación y la determinación de los puntos críticos del proceso de evaluación crediticia.

En cuanto a los resultados encontrados, la empresa presenta problemas internos en el diseño del proceso de evaluación crediticia y constitución de garantías, lo cual no le permite cumplir con la entrega del vehículo en las condiciones establecidas; asimismo, se encontró que tiene un 29% de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, lo cual indica que no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad ni con indicadores de gestión relacionados con la satisfacción plena del cliente.

La propuesta consistió en la simplificación del proceso de evaluación crediticia y constitución de garantías, basado en las herramientas de calidad, así como el establecimiento de mejoras que signifique ahorros de tiempo para la empresa. Y en cuanto al Sistema de Gestión de Calidad, se elaboró el Manual de Calidad y el Manual de Procedimientos, los cuales permitirán la mejora continua de la empresa y la satisfacción de las necesidades del cliente.

I. INTRODUCCIÓN

Los cambios constantes a nivel mundial, han afectado la manera en que las empresas buscan ser líderes en sus respectivos ámbitos empresariales y al logro de la fidelización de sus consumidores, gracias a su plena satisfacción.

En el caso de la industria automotriz, se puede decir que la crisis económica global, ha incentivado que muchos países generen mecanismos para estimular la demanda de vehículos, como la renovación del parque automotor, lo cual contribuye a aumentar la seguridad vial y potenciar la protección al medio ambiente.

Dentro de este contexto se presenta Pandero SA EAFC, como fuente de financiamiento vehicular a través del sistema de fondos colectivos para la adquisición de automóviles a plazo. Esta empresa tuvo sus inicios en los años 70 y en un principio era la única alternativa de financiamiento para conseguir un vehículo propio. Sin embargo, a través de los años se ha incrementado la demanda en dicho sector, lo que ha generado que entidades bancarias, PYMES, financieras, entre otras; ofrezcan una serie de facilidades para adquirir un vehículo a través de créditos financiados. Esta situación ha hecho que la empresa tenga que realizar mejoras para mantener su actual clientela y atraer a potenciales clientes, satisfaciendo sus expectativas.

Dentro de la estructura de Pandero SA EAFC se encuentra el área de créditos, la cual se encarga de realizar la evaluación crediticia, la constitución de garantías y el trámite documentario para la entrega del vehículo una vez que le ha sido adjudicado al cliente; es decir, cuando cumple con todos los requerimientos que exige la empresa para la obtención de su automóvil. Sin embargo, esta área ha presentado una serie de deficiencias en el proceso de evaluación crediticia y de constitución de garantías, pues existen problemas en los trámites documentarios que causan demoras en la entrega del vehículo, no cumpliendo

con el plazo establecido inicialmente por la empresa, lo que genera un malestar al asociado, y por tanto pérdida de confianza, credibilidad e insatisfacción del cliente.

Como parte fundamental del presente trabajo se describen el objetivo general y los objetivos específicos del trabajo de investigación: En Pander SA EAFC se ha detectado la necesidad de realizar mejoras, para lo cual se ha elaborado el respectivo análisis. En el capítulo II se detalla la revisión bibliográfica correspondiente al sector automotriz a nivel mundial y regional, asimismo el mercado de financiamiento vehicular y su actual situación; en el capítulo III se describen los materiales y la metodología utilizados en el trabajo de investigación para el análisis de la organización, los cuales sirvieron de base para el desarrollo de la propuesta de mejora para el proceso de evaluación crediticia y de constitución de garantías. Dicha metodología se dividió en herramientas de análisis general, de gestión y de calidad. En el capítulo IV se describen los resultados obtenidos en base al análisis realizado mediante entrevistas, documentación y la lista de verificación, identificándose que tiene cinco competidores y problemas de gestión con los proveedores, asimismo no establece estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades del mercado, además de presentar deficiencias en el proceso de evaluación crediticia y de constitución de garantías, lo que dificulta la entrega del vehículo, Asimismo, no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad implementado, pues sólo presenta un cumplimiento del 29% de los requisitos de la norma, a pesar de ello esta empresa tiene la mayor participación en el mercado de fondos colectivos. Dentro del mismo capítulo se presenta la propuesta de mejora para el proceso y el Sistema de Gestión de Calidad. En el capítulo V se enumeran las conclusiones que se obtuvieron de la realización del trabajo, siendo unas de las más importantes las deficiencias internas que presenta en sus procesos y la falta de un sistema de calidad, lo cual no le permite satisfacer a sus clientes ni contrarrestar la competencia de otras empresas que ofrecen financiamiento vehicular. Finalmente en el capítulo VI se presentan las recomendaciones a seguir por la empresa para implementar adecuadamente la propuesta de mejora para el proceso de evaluación crediticia y constitución de garantías y el sistema de gestión de calidad y así mejorar su competitividad en el mercado.

1.1 Objetivo Principal

Realizar un diagnóstico del proceso de evaluación crediticia y constitución de garantías de Pandero SA EAFC y elaborar una propuesta de mejora en base a la Norma ISO 9001:2008.

1.2 Objetivos Específicos

- a. Evaluar las condiciones iniciales del proceso de evaluación crediticia y constitución de garantías de Pandero SA EAFC.
- b. Determinar los aspectos críticos del proceso de evaluación crediticia y constitución de garantías que causan la insatisfacción del cliente, en base al diagnóstico inicial.
- c. Elaborar una propuesta de mejora para el proceso de evaluación crediticia y constitución de garantías de la empresa, que nos permita cumplir con los requisitos señalados en la Norma ISO 9001:2008.
- d. Elaborar el manual de calidad y el manual de procedimientos para el proceso de evaluación crediticia y constitución de garantías de Pandero SA EAFC.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

En este capítulo se presenta información sobre el sector automotriz a nivel mundial, en cuanto a producción y ventas, para conocer el marco de referencia, asimismo se detalla cómo se encuentra actualmente el mercado automotriz y el de créditos para financiamiento vehicular en Perú.

2.1 Glosario de Términos

De la Memoria Anual 2013 de Pander SA EAFIC, publicada en el portal de la Superintendencia del Mercado de Valores; a continuación se definen los siguientes términos.

- a. **Asociado:** Cliente del Fondo Colectivo.
- b. **Asociado Informal:** Aquella persona natural que genera ingresos, pero no tiene documentos formales para sustentarlos.
- c. **Calificación de Riesgo:** Calificación asignada por el sistema financiero a personas naturales y jurídicas en función a su record crediticio, la cual busca medir el riesgo potencial de otorgar un crédito.
- d. **Comité de Créditos:** Grupo de personas encargadas de realizar la evaluación crediticia de las garantías presentadas por los Asociados adjudicados. Está conformado por:
 - Gestor de Créditos
 - Asistente de Recuperos
 - Asistente de Legal (solo Personas Jurídicas)
 - Jefe de Créditos

Si el crédito resulta observado y se considera procedente, se elevará la evaluación a:

- Jefe de Recuperos
 - Gerente de Administración de Fondos
- e. **Declaración Jurada Pandero:** Formato de Declaración Jurada de Ingresos establecido por Pandero, para ser llenado por las personas naturales que poseen ingresos informales.
- f. **Empresa:** Pandero S.A. EAFC.
- g. **Infocorp:** Empresa prestadora de servicios de información de riesgo crediticio en el mercado peruano.
- h. **Sistema Informático:** Plataforma informática que brinda soporte a la administración de los fondos colectivos.
- i. **Fondos colectivos:** Los fondos colectivos son similares a las ‘juntas’. Se forman grupos (180 personas en el caso de Pandero) para adquirir un certificado por el valor del auto que desean y que será pagado en 60 cuotas (cinco años). Cada mes se adjudica uno a través de un sorteo y otros dos mediante remates a favor de los que ofrezcan pre-pagar la mayor cantidad de cuotas.
- j. **File:** Carpeta que almacena los documentos concernientes al Contrato Colectivo de cada asociado del sistema.
- k. **Cartera Morosa:** Relación de asociados con atraso en el pago de una obligación, en la cual cuando se han agotado los recursos para su recuperación y hay incidencia en el no pago. El mínimo de días de mora se cuentan a partir de la fecha de vencimiento y la fecha de pago de la deuda vencida.

Del Contrato Colectivo de Pandero SA EAFC vigente al año 2014; a continuación se definen los siguientes términos.

- l. **Certificado:** Es un valor de compra que el asociado adquiere según el valor de vehículo de su preferencia.

- m. Cuota Capital:** Es aquella cuota que el asociado abona mensualmente según el certificado elegido.
- n. Cuota de inscripción:** Importe que el asociado paga por cada contrato por única vez a la Administradora, por derecho de grupo. Él pago puede ser fraccionado.
- o. Cuota de administración:** Importe que el asociado abona de forma mensual durante la vigencia del contrato. La cuota antes señalada es de libre disposición de la administradora. En el caso de Pandero es aquella cuota que abona el asociado solo si paga su cuota capital fuera de la fecha de pago, comprende de un (24 % + IGV) del valor de su cuota capital.
- p. Contrato de Garantía Mobiliaria:** Contrato que establece la afectación de un bien mueble mediante un acto jurídico, con el fin de asegurar el cumplimiento del pago de una obligación.
- q. Garante:** Aval y fiador solidario de una persona, respecto al cumplimiento de una obligación.
- r. Encaje Bancario:** Es un porcentaje de los depósitos que las instituciones financieras como los bancos deben mantener como efectivo en sus bóvedas o como depósito en cuenta corriente en el BCR.

2.2 Sector Automotriz a Nivel Mundial

Según la Organización Internacional de Constructores de Automóviles (OICA, 2013), en un artículo electrónico de la Casa Editorial El Tiempo, indica que, si bien el mercado automotor europeo se encuentra en franco declive, la producción mundial de automóviles creció un 5,3% durante los doce meses del año anterior. El más reciente informe concluyó que se produjeron 84,1 millones de vehículos (63 millones de vehículos particulares y 21 millones comerciales) en todo el mundo, y que las pérdidas que dejó para la industria mundial la crisis europea, solamente el año pasado, fueron compensadas con el resurgimiento de los Estados Unidos y el buen desempeño de los países asiáticos, principalmente de China.

En este panorama, la región que lidera la producción es Asia con 43 millones de vehículos fabricados y un 6% de crecimiento. El continente tiene al primer productor del mundo que es China, y le suman los resultados de Japón, Corea del Sur y la India, que también están entre el top 6 de los más grandes mercados.

Del total de vehículos fabricados únicamente en China, se registró un crecimiento del 4,6% con respecto al mismo periodo del 2012. Estas cifras actuales casi que triplican las presentadas en 2007, cuando en ese mercado se lograron fabricar cerca de 6,29 millones de automóviles.

Estados Unidos perdió su histórica hegemonía en 2009, en beneficio precisamente de China. No obstante, el mercado estadounidense ha logrado mantener la segunda posición. Japón ocupa la tercera plaza, por delante de Alemania, Brasil, India, Rusia, Reino Unido, Francia e Italia, mientras que en la quinta posición se sitúa Corea del Sur.

En el caso de América, se fabricaron más de 20 millones de unidades. Vale la pena aclarar que los países del NAFTA crecieron un 17% y los de Sudamérica y Centroamérica bajaron un 2% con respecto al 2012, interrumpiendo alzas sostenidas desde 2003. Europa bajó un 8% y se ubicó por debajo de los 20 millones de unidades.

La Organización Internacional de Constructores de Automóviles (OICA) considera que la crisis económica global y su impacto en la industria automotriz no tienen precedentes, por lo que elogió a los países que han puesto en marcha incentivos para estimular la demanda de vehículos. De igual manera, aplaudió las acciones de los gobiernos que han puesto en marcha incentivos adicionales para el consumo, al objeto de estimular la demanda en los mercados globales.

El presidente de la OICA, Carlo Sinceri, en un artículo electrónico de la Casa Editorial El Tiempo, indicó que en los mercados en los que los gobiernos han dado un paso adelante y han aprobado incentivos al consumo, las ventas están respondiendo de forma positiva. Así mismo, subrayó que los programas para renovar el parque automotor suponen

una doble mejora, ya que contribuyen a aumentar la seguridad vial con vehículos más seguros, y potencian la protección al medio ambiente con vehículos más eficientes y con bajas emisiones de CO2.

Cuadro N° 1: Producción de Vehículos en los principales países durante el Año 2013

País	Vehículos (Unidades producidas)	Vehículos Comerciales (Unidades producidas)	Total
China	18,085,213	4,031,612	22,116,825
EE.UU.	4,346,958	6,698,944	11,045,902
Japón	8,189,323	1,440,747	9,630,070
Alemania	5,439,904	278,318	5,718,222
Corea del Sur	4,122,604	398,825	4,521,429
India	3,138,988	741,950	3,880,938
Brasil	2,742,309	998,109	3,740,418
México	1,771,987	1,280,408	3,052,395
Tailandia	1,122,780	1,409,797	2,532,577
Canadá	965,191	1,414,615	2,379,806
Rusia	1,919,636	255,675	2,175,311
Francia	1,460,000	280,000	1,740,000
Reino Unido	1,509,762	87,671	1,597,433
Argentina	506,539	284,468	791,007
Italia	388,465	269,742	658,207
Irán	538,170	87,940	626,110
Total	56,247,829	19,958,821	76,206,650

FUENTE: OICA Estadísticas de producción 2013

Cuadro N° 2: Venta de vehículos nuevos (en unidades) a nivel mundial

Regiones	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Europa	19,739,761	18,665,874	18,282,465
UE 27 países de la AELC	15,618,244	14,325,374	14,094,984
UE 15 países de la AELC	14,683,816	13,420,004	13,181,878
Asia / Oceanía / Oriente Medio	35,337,911	38,228,305	40,454,477
África	1,472,738	1,599,493	1,653,058
Central y del Sur	5,942,931	6,146,341	6,239,432
América	21,540,545	23,673,029	25,003,803
TLCAN	15,5 97,614	17,526,688	18,764,371
Rusia, Turquía y otros países de Europa	4,121,517	4,340,500	4,187,481
Europa para nuevos miembros	934,428	905,370	913,106
Total (Unidades)	134,991,516	138,832,990	142,777,068

FUENTE: OICA Estadísticas de Ventas 2013

2.3 Sector Automotriz en Perú

Según la Superintendencia del Mercado de Valores (2013), en la Memoria Anual 2013 de Pander SA EAFC, señala que durante el año que pasó, el Sector Automotriz obtuvo un crecimiento acumulado del 5,5%, bastante moderado si lo comparamos con el registrado en el año anterior, debido principalmente a la disminución del gasto en la actividad privada (personas y empresas) y al incremento del tipo de cambio, que produjo un encarecimiento del precio de venta de los vehículos. Durante el primer semestre del año las ventas mostraron un ritmo de crecimiento cercano al 15%, alcanzando en el mes de abril su valor máximo, pero el ritmo se redujo drásticamente en el segundo semestre, hasta cerca del 2%. El segmento de autos comerciales y de carga fue el más afectado, llegando a

mostrar tasas negativas de crecimiento, mientras que los autos familiares continuaron creciendo pero con tasas muy bajas.

En el siguiente cuadro, se muestra la evolución de las ventas de vehículos nuevos en los últimos 3 años, donde destaca el mayor crecimiento obtenido por las marcas Jac (79,7%), Renault (23,6%) y Kia (18,9%); aunque también es importante mencionar el decrecimiento obtenido por marcas destacadas, como Nissan (-22,7%) y Volkswagen (-20,7%):

Cuadro N° 3: Marcas de autos más vendidas durante los últimos tres años en Perú

Marcas	Unidades vendidas			Variación %	
	2011	2012	2013	2011-2012	2012-2013
Toyota	24,507	33,223	38,045	35.60	14.50
Hyundai	20,366	26,231	26,994	28.80	2.90
Kia	13,513	18,397	21,874	36.1	18.90
Chevrolet	13,036	17,456	19,025	33.90	9.00
Nissan	13,140	15,845	12,250	20.60	-22.70
Suzuki	6,826	8,315	9,186	21.80	10.50
Volkswagen	7,631	8,350	6,620	9.40	-20.70
Mitsubishi	4,057	3,784	4,423	-6.70	16.90
Renault	3,050	3,332	4,120	9.20	23.60
Jac	1,440	1,863	3,347	29.40	79.70
Otros	42,471	53,965	55,442	27.10	2.70
Total	150,037	190,761	201,326	27.10	5.50

(*)Venta Mercado Total = Ligeros, Comerciales, Ómnibus, Camión remolcador

FUENTE: Superintendencia de Mercado de Valores Año 2013

A continuación en el cuadro siguiente, se muestra el total de ventas de vehículos nuevos en el mercado peruano según categoría desde el año 2010 hasta el año 2012:

Cuadro N° 4: Venta de vehículos nuevos según categoría (2010-2012)

Categoría	Unidades			
	Año	2010	2011	2012
Total		120 800	150 037	190 761
Ligeros		73 858	93 055	128 295
Automóvil, Station Wagon, Van Familiar y Multipropósito (L1)		27 825	37 482	55 503
Automóvil, Station Wagon, Van Familiar y Multipropósito (L2)		23 885	28 282	35 230
Camioneta Pasajeros Carrozadas - SUV hasta 13 asientos (L3)		22 148	27 291	37 562
Comerciales		29 951	35 658	38 834
Microbús, 10 a 16 asientos (C1)		6 781	10 459	9 918
Minibús, 17 a 33 asientos (C2)		1 645	1 475	1 580
Camioneta Pick-Up, hasta 5 toneladas (C3)		19 411	21 336	24 463
Camioneta Panel y Furgón, hasta 3,5 toneladas (C4)		2 114	2 388	2 873
Pesados		16 991	21 324	23 632
Ómnibus, más de 33 asientos (P1)		2 204	-	-
Ómnibus < = 16 pasajeros (O1)		-	1 278	971
Ómnibus > = 16 pasajeros (O2)		-	1 299	1 606
Camión, 3,5 a 7,5 toneladas PBV (P2)		4 390	6 372	6 476
Camión, 7,5 a 16 toneladas PBV (P3)		4 229	4 010	4 594
Camión, más de 16 toneladas PBV (P4)		4 083	5 471	5 931
Remolcador o Tracto Camión, mayor de 16 toneladas (P5)		2 085	2 894	4 054

Nota: Información según nuevo código de Clasificación de Vehículos efectuados por ARAPER

FUENTE: Asociación de Representantes Automotrices del Perú, 2012.

2.4 Sector Económico Peruano y Mercado Automotriz

Según lo señalado por el INEI (2013), en un artículo publicado en el diario Gestión, la economía del Perú creció en 5,1% el año pasado, por debajo del 6,3% del 2012, a pesar de ello tuvo un buen desempeño sustentado por la construcción, la demanda interna y la producción manufacturera del país. Con ello nuestra economía acumula 52 meses de crecimiento sostenido, luego del impacto de la crisis internacional del 2009. Otro indicador importante es la inflación, que llegó al 2,86%, cifra dentro del rango de meta establecido por el BCR.

Los sectores Comercio y Construcción fueron los de mayor contribución al crecimiento del Producto Bruto Interno del país (PBI); de los cuales el sector comercio obtuvo un crecimiento acumulado de 5,8%, apoyado en el crecimiento de la venta de vehículos, mientras que el sector Construcción obtuvo un 5,3%. Otro sector que también contribuyó de manera importante fue el de Transportes y Comunicaciones, que obtuvo un crecimiento del 9,85% en este ejercicio.

Por otro lado, el sector automotor fue uno de los que más destacó en el 2013. La venta de vehículos nuevos creció un 27,1%, lo cual se debe principalmente al dinamismo de la inversión, que dio impulso a la venta de vehículos de carga, y al incremento del ingreso familiar, que potenció la demanda de autos familiares. Adicionalmente, la mayor presencia de marcas coreanas, chinas e indias, con vehículos a precios más bajos, han mejorado la accesibilidad para la compra de autos. Se estima que si la economía peruana mantiene su actual ritmo de crecimiento, en el 2014 estaríamos superando los 260,000 vehículos vendidos.

Según el BCR (2013), en un estudio publicado en su portal web, este buen momento, se ve sustentado por las condiciones de la población que han mostrado una mejoría sostenida pues ya más de la mitad (55.1%) de los 3.8 millones de hogares ubicados en las ciudades con más de 200 mil habitantes se encuentran dentro de la clase media y alta, estableciéndose cinco niveles socioeconómicos, mostrados en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 5: Hogares por niveles socioeconómicos en el Perú

Nivel Socioeconómico	Ocupación del jefe del hogar	Tipo de Ingreso	Ingreso familiar (promedio mensual)
NSE A	-Empresarios, altos ejecutivos -Profesionales independientes	Mensual	S/. 10,622
NSE B	-Trabajadores dependientes - Profesionales independientes - Funcionarios públicos - Empleados no profesionales de rango intermedio	Mensual o quincenal	S/. 5,126
NSE C	- Trabajadores dependientes o independientes - Empleados públicos, microempresarios y comerciantes - Empleados no profesionales - Obreros especializados	Mensual o quincenal	S/. 3,261
NSE D	-Trabajadores independientes - Pequeños comerciantes con puesto - Obreros especializados - Empleados no profesionales - Chofer, transportista.	Diario o semanal	S/. 1,992
NSE E	-Trabajadores independientes - Obreros especializados, construcción. - Comerciantes, vendedores ambulantes. - Servicio doméstico. - Chofer, transportista. - Obreros no especializados, eventuales.	Diario o semanal	S/. 1,027

FUENTE: "El Costo del Crédito en el Perú" publicado en página web del BCRP.

Los niveles B y C pueden ser considerados de clase media, pues son familias que tienen sus necesidades cubiertas y, además, cuentan con capacidad de ahorro. En líneas generales, ganan más de S/.3 mil al mes.

En las ciudades con más de 200 mil habitantes, el 3.7% pertenece al segmento A; el 16.2%, al B, y el 35.2%, al C. Asimismo, el 32.3% de los hogares pertenece al nivel D, y el 12.6%, al E. Por otro lado, en las ciudades con menos de 200 mil habitantes (poblados mayormente rurales), donde solo el 14.6% de los hogares son de clase media y alta. Únicamente el 0.2% forma parte del nivel A; el 2.9% está en el B; el 11.5%, en el C; el 22.2%, en el D, y un mayoritario 63.2%, en el E. En el consolidado total la clase media alcanza al 32.5%.

Como se ha podido observar, los ingresos de los hogares han tenido un crecimiento de 66% en los últimos siete años. En el caso de Lima, ésta presenta mejores indicadores respecto al interior del país, pues ya casi dos de cada tres hogares son de los niveles A, B y C. En Lima, el 5.2% de los hogares pertenece al A; el 18.5%, al B; el 38.4%, al C; el 30.3%, al D, y el 7.6%, al nivel E.

Tal como lo indicó la Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER, 2013), en un artículo publicado en el diario Perú 21, este auge en los niveles socioeconómicos se ha visto reflejado en el ascenso de las ventas de vehículos, que ha surgido de la demanda de la clase media y de la gente joven gracias a un mayor poder adquisitivo así como la mayor oferta de créditos por parte de las entidades financieras. Esto ha originado que los vehículos populares y de baja cilindrada (menores a 1,500 cc) lideren las ventas con un 30.5% de crecimiento.

Del total de unidades vendidas entre enero y junio, 70,771 son autos ligeros, lo que representa un crecimiento de 16.3% en comparación con los mismos meses del año 2012. Lo interesante de este segmento es que registró meses pico, como abril – cuando se colocaron 13,273 vehículos-, debido a la mayor disponibilidad de ingresos extras de las familias por el reparto de las utilidades de las empresas. En el caso de los vehículos comerciales – cuya demanda proviene de las empresas -, se reportó la colocación de 20,053

unidades, un 4% más que en 2012. En tanto, disminuyó en 10.4% la venta de ómnibus (1,125 unidades) y aumentó en 10.4% la de camiones y remolcadores (10,994 unidades).

Lima sigue acaparando la mayor demanda con un 70% de participación en las compras totales. Le siguen La Libertad, Arequipa y Cusco, con 8.6%, 4.1% y 2.7% del mercado.

Sin embargo, cabe resaltar que mientras en 2009 las provincias adquirían apenas 6,447 unidades de todo lo vendido, hoy se quedan con 31,280, casi el total de lo que se compró en todo el país en el 2006.

2.5 El Mercado Peruano de Créditos

Según Rebolledo, P. y Soto, (2013), en un estudio electrónico publicado en el BCR, señalaron que el mercado peruano de créditos no es homogéneo, sino segmentado. La heterogeneidad de las operaciones de crédito significa que es posible definir distintas particiones de mercado según las propiedades y características que se busque enfatizar.

Algunas de las principales propiedades utilizadas al definir segmentos de mercado son: tamaño del cliente, estrato socioeconómico, monto y plazo de la operación, tipo de garantía o aval, utilización o destino del crédito, entre otras. El crédito implica una serie de riesgos para la entidad bancaria. Esto amerita un sistema de control y supervisión de los créditos concedidos por los bancos, así como la presencia de garantías para el crédito, que el banco pide al prestatario como condición para otorgar el crédito, dependiendo de las características de éste, pueden ser: personales, prendarias, hipotecarias, etc.

En el mercado peruano se puede distinguir seis segmentos, definidos según destino y tamaño del crédito: corporativo, mediana empresa, pequeña empresa, hipotecario, consumo y microfinanzas. Los segmentos y características de los productos crediticios se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 6: Segmentos y características de los productos crediticios

Segmento	Monto	Plazo	Garantía	Utilización
Corporativo	Elevado	Variable	No Especifica	Productivo
Mediana empresa	Mediano	Variable	Especifica	Productivo
Pequeña empresa	Pequeño	Un año	Específica y solidaria	Productivo
Consumo Alto / Medio	Variable (hasta US\$ 30 mil)	Hasta tres años	Específica, no especifica y solidaria	Consumo
Microfinanzas	US\$ 300 (promedio)	Un año	Aval de tercero, solidaria	Productivo Consumo
Hipotecario	No más de US\$ 100 mil (promedio)	Usualmente 12 años	Hipotecaria	Compra y construcción de inmueble

FUENTE: "El Costo del Crédito en el Perú" publicado en página web del BCRP

En la actualidad, el Banco Central del de Reserva (BCR) ha tomado medidas para seguir fomentando un crecimiento ordenado del crédito, pues viene reduciendo las tasas de encaje bancario en moneda local de un 14% a un 13%, lo cual permitirá liberar liquidez por cerca de S/1.000 millones adicionales.

Además, la cartera morosa del crédito total a los hogares se elevó a 2.14% a diciembre del 2013, y en esta, los créditos vehiculares, los de libre disponibilidad y, en menor medida, los hipotecarios, registraron mayores niveles de atrasos. En el caso del financiamiento de consumo de libre, éste se expandió a 3,9%, desde el 3,8%.

Las instituciones financieras realizan periódicamente castigos de la cartera deteriorada de créditos de consumo (provisionan el 100% de la deuda para retirarla de su

balance), en busca de reducir su cartera morosa. A setiembre de 2013, el flujo de castigos acumulados en los últimos doce meses ascendió a S/. 1.877 millones (0,5% de las colocaciones en dicho segmento).

2.6 Mercado de Crédito Vehicular

Según el BBVA (2013), en un informe electrónico publicado en el BBVA Research, indicó que el avance económico ha sido uno de los factores determinantes para un mayor acceso al financiamiento. Los créditos vehiculares han registrado una tasa de crecimiento cercana al 15%, lo que ha impulsado la compra de vehículos ligeros. Pese a ello, sólo el 20% de las ventas de estos vehículos se realizan con financiamiento bancario, sin embargo, se considera que esta tendencia se revertirá gradualmente en los próximos años, debido a la mayor penetración de nuevas modalidades de financiamiento vehicular.

Al cierre de diciembre del 2013, el saldo de los créditos vehiculares en moneda nacional alcanzó los S/.509 millones, monto mayor en 3.84% respecto con el mes anterior y en 25.65% respecto a diciembre del 2012.

Sin embargo, el Banco Central de Reserva (2013), en un artículo publicado en el diario El Comercio, advirtió que persisten riesgos asociados al incremento en la morosidad en los préstamos vehiculares. En el último Reporte de Estabilidad Financiera – Noviembre 2013, la cartera atrasada de los préstamos vehiculares avanzó a 3,4%, desde los 3,1% y el nivel de dolarización de los créditos vehiculares pasó de 74,4% a 76,9% en los últimos doce meses.

El ente emisor indicó que un menor crecimiento mundial podría conllevar una reducción de la demanda por nuestras exportaciones y un deterioro en los términos de intercambio, afectando a su vez el nivel de actividad doméstico y, en última instancia, la capacidad de pago de los deudores del sistema financiero, siendo los más afectados aquellos que mantienen obligaciones en dólares.

Asimismo, según ASBANC (2013), en un artículo publicado en el diario Gestión, durante el 2013 se entregaron 28,138 nuevos préstamos vehiculares, cifra superior a la registrada el año anterior, cuando alcanzó 27,874. En moneda nacional se entregaron 7,625 créditos vehiculares, 71.31% por encima de lo concedido en el 2012; mientras que en moneda extranjera el número de créditos dados fue de 20,213, inferior en 12.43% si se compara con el 2012.

En los siguientes cuadros se puede observar la tasa de interés que ofrece cada entidad de acuerdo al tipo de financiamiento vehicular solicitado tanto en soles como en dólares, según la Superintendencia de Banca y Seguros, y por la Superintendencia del Mercado de Valores, en el caso de las empresas administradores de fondos colectivos.

Cuadro N° 7: Tabla comparativa entre entidades que ofrecen préstamos vehiculares en soles

- Préstamo vehicular: S/.43,200.00
- Plazo: 3 años

Entidad	TCEA(*) %	Cuota
Banco Falabella	20.43	1,583.97
Banco GNB	21.39	1,621.18
Scotiabank Perú	22.21	1,617.15
Banbif	23.7	1,637.70
Banco Financiero	23.87	1,657.45
Banco Continental	25.14	1,506.94
Interbank	25.72	1,674.62
Banco de Crédito	25.94	1,348.37
Edpyme Alternativa	30.77	1,768.20
Cmac Ica	33.7	1,819.74
Cmac Huancayo	38.18	1,912.55
Mitsui Auto Finance	41.85	2,062.97
Cmac Sullana	69.15	2,438.10

*Se registra la TCEA máxima aplicable al producto.
TCEA: Tasa de Costo Efectivo Anual

**Cuadro N° 8: Tabla comparativa entre entidades que ofrecen préstamos vehiculares
en dólares**

- Préstamo vehicular: \$14,400.00
- Plazo: 3 años

Entidad	TCEA(*) %	Cuota
Cmac Arequipa	13.77	486.11
Financ. Proempresa	14.66	493.12
Banbif	20.43	525.88
Banco Falabella	20.43	527.99
Interbank	20.75	535.7
Banco GNB	21.34	540.06
Scotiabank Perú	21.36	533.77
Banco Financiero	23.87	552.66
Banco Continental	25.09	502.31
Banco de Crédito	25.88	561.46
Cmac Huancayo	35.03	618.07
Mitsui Auto Finance	46.78	720.19
Cmac Sullana	69.15	812.70

*Se registra la TCEA máxima aplicable al producto.
TCEA: Tasa de Costo Efectivo Anual

FUENTE: SBS 2014

Cuadro N° 9: Tabla comparativa entre entidades que ofrecen financiamiento vehicular mediante fondos colectivos

Empresa	Asociados por Grupo	Plazos	Cuota de inscripción + IGV	Cuota de administración + IGV
Pandero SA EAFC	180	60 meses	4% del certificado de compra	24% del valor de la cuota capital(*)
EAFC Maquisistema SA	180	60 a 80 meses	4% del certificado de compra	18.3% del valor de la cuota capital
Promotora opción SA EAFC	180	80 meses	5.9% del certificado de compra	Incluida en la cuota mensual
Fonbienes Perú EAFC SA	216	72 meses	4% del certificado de compra	14% del valor de la cuota capital

*Se exonera en caso de pagar puntualmente la cuota mensual

FUENTE: Elaboración Propia en base a los requisitos de cada empresa

2.7 Crédito Vehicular Vs Fondos Colectivos

El BBVA (2013), en un informe electrónico publicado en el BBVA Research, estima que existe una mayor participación de empresas especializadas en ofrecer créditos vehiculares, las mismas que ofrecen novedosas modalidades de financiamiento con cuotas muy bajas.

Según indica la Asociación Automotriz del Perú (2013), en un artículo publicado en el diario Perú 21, un crédito vehicular se aconseja para las personas que requieren la unidad de forma inmediata. En promedio se paga una cuota inicial de entre el 15% y el

20% del valor del auto, y las cuotas son hasta en cinco años. Sin embargo esta opción tiene mayores costos respecto de los fondos colectivos.

Según cifras de la Superintendencia de Banca y Seguros (2013), la tasa de costo efectiva anual –intereses y otras comisiones– de un crédito vehicular es de 20% en promedio. Eso sí, estas empresas suelen exigir, como mínimo, el 20% del valor del auto como cuota inicial. De acuerdo con la evaluación del solicitante, el porcentaje podría ser mayor.

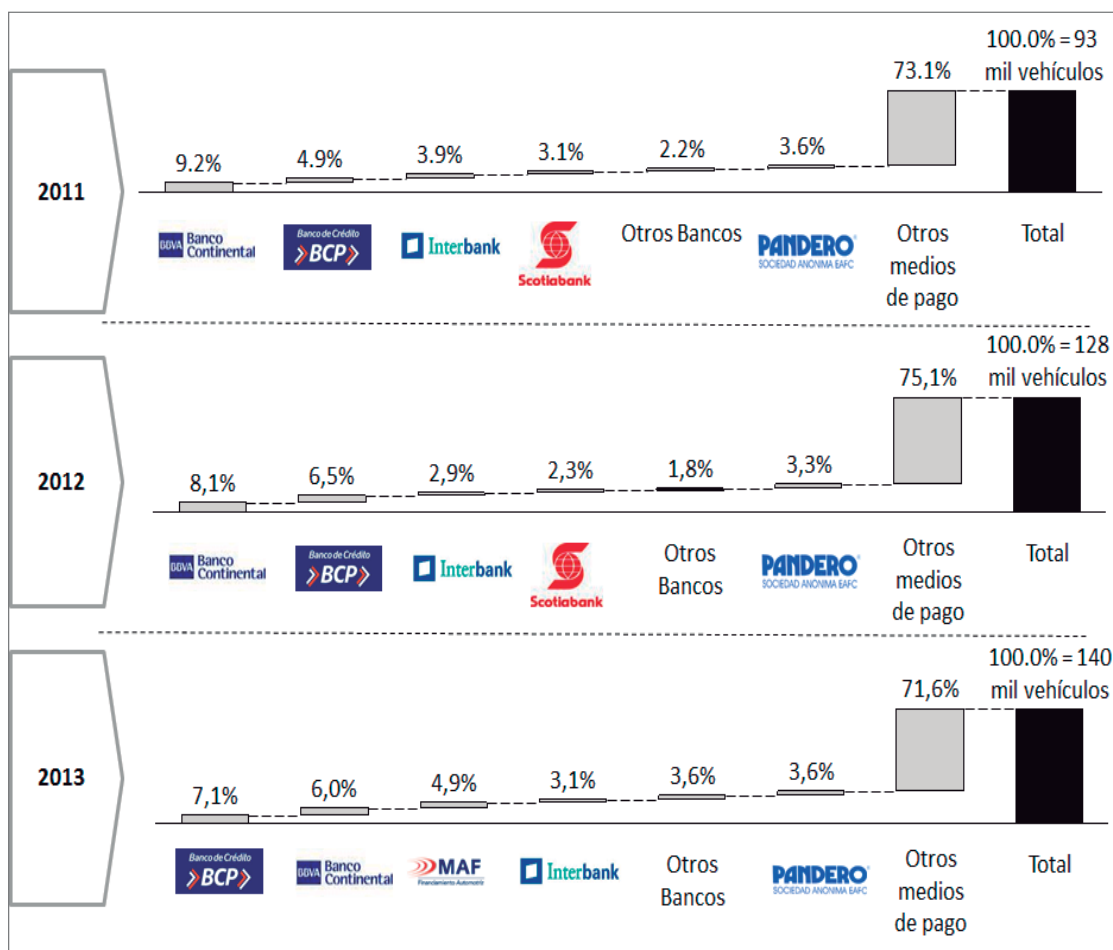
De acuerdo a lo indicado por el Gerente Central de Comercialización de Pandero, César Antúnez de Mayolo (2013), en un artículo publicado en el diario Gestión, la otra posibilidad son los fondos colectivos, la cual es aconsejable para personas que deseen adquirir un auto, no de manera inmediata. En el Perú hay cuatro empresas de este tipo autorizadas para ofrecer este producto: Pandero, Maquisistema, Opción y Fonbienes.

Este sistema ofrece ventajas de ahorro ya que los costos incluyen la cuota de inscripción, que asciende a un 6% del valor del certificado más IGV, y los costos de diferencial de precios del mercado, que es de aproximadamente un 3% (El sistema no incluye ofertas ni precios especiales de los autos).

Estos costos pueden llegar al 10%, incluyendo impuestos. Pero ello es pagado en cinco años, lo cual es una ventaja frente a los intereses cobrados por las instituciones financieras.

Asimismo, dentro de los requisitos, está el pedido de un aval solvente, y, además, el carro queda prendado. Entonces, si un asociado incumple con su pago y tampoco se le puede cobrar el aval, siempre está el vehículo para poder recuperarlo. En este contexto, podemos observar como se ha ido incrementado la participación de Pandero SA EAFC como fuente de crédito automotriz, a través del siguiente gráfico:

**Figura N° 1: Participación por empresa como medio de financiamiento vehicular
(Años 2011-2013)**



FUENTE: Superintendencia del Mercado de Valores 2013

2.8 Calidad

La calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos de un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario (Cuatrecasas, 2000).

A continuación se detallan algunos conceptos de calidad que serán de gran utilidad para el presente proyecto:

Cuadro N° 10: Conceptos de calidad

Autores	Enfoque	Acento diferencial	Desarrollo
Platón	Excelencia	Calidad absoluta (producto)	Excelencia como superioridad absoluta, "lo mejor"
			Asimilación con el concepto de "lujo"
			Analogía con la calidad de diseño
Shewart y Crosby	Técnico: Conformidad con especificaciones	Calidad comprobada/controlada (procesos)	Establecer especificaciones
			Medir la calidad por la proximidad real a los estándares
			Énfasis en la calidad de conformidad
			Cero defectos
Deming y Taguchi	Estadístico: Pérdidas mínimas para la sociedad, reduciendo la variabilidad y mejorando estándares	Calidad generada (producto y procesos)	La calidad es inseparable de la eficiencia económica
			Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste
			La calidad exige disminuir la variabilidad de las características del producto alrededor de los estándares y su mejora permanente
			Optimizar la calidad de diseño para mejorar la calidad de conformidad
Feigenbaum, Juran e Ishikawa	Aptitud para el uso	Calidad planificada (sistema)	Traducir las necesidades de los clientes en las especificaciones
			La calidad se mide por lograr la aptitud deseada por el cliente
			Énfasis tanto en la calidad de diseño como de conformidad
Parasurama, Berry y Zeithaml	Satisfacción de las expectativas del cliente	Calidad satisfecha (servicio)	Alcanzar o superar las expectativas de los clientes
			Énfasis en la calidad de servicio
Evans (Procter & Gamble)	Calidad total	Calidad gestionada (empresa y su sistema de valor)	Calidad significa crear valor para los grupos de interés
			Énfasis en la calidad en toda la cadena y el sistema de valor

FUENTE: Camisón, C., Cruz S. y Gonzáles, T. Gestión de la Calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. 2006.

Crosby (1992), concluye que la verdadera calidad significa, subrayando los principios de la dirección de calidad:

- Calidad significa cumplimiento con los requisitos y no elegancia
- No existe tal cosa como un problema de calidad
- No existe la economía de la calidad; siempre resulta más económico hacer bien las cosas desde la primera vez
- La única medida de desempeño es el costo de calidad
- El único estándar de desempeño es de cero defectos

2.9 La Calidad en los Servicios

Según Cuatrecasas (2000), existen muchas empresas cuya actividad entra de lleno y de forma exclusiva en el servicio al cliente. Son las empresas de servicios, que representan actualmente y en la mayoría de los países desarrollados, un porcentaje elevado de los empleos globales que pueden alcanzar fácilmente el 70-75% de los mismos, en detrimento de las empresas industriales, y dado que en los servicios el centro de atención está directamente relacionado con el cliente, podemos comprender fácilmente que la calidad adquiere, si cabe, mayor importancia.

De acuerdo a lo señalado por Camisón, Cruz y Gonzáles (2006), el concepto de calidad de servicio revela un deslizamiento desde el concepto clásico de calidad en sentido “objetivo” hacia un concepto “subjetivo “de calidad basado en la percepción del cliente. Ahora la calidad la define el cliente. La calidad es lo que el consumidor dice que es, y la calidad de un producto o servicio particular es lo que el consumidor percibe que es o lo que es lo mismo, la calidad es lo que el cliente dice que es a partir de su percepción.

Además se considera que los clientes tienen diferentes necesidades y expectativas. Así, la calidad de servicio no es un concepto absoluto, sino relativo que viene determinado por la diferencia existente entre las necesidades y expectativas que el consumidor tiene (calidad deseada o esperada) y el nivel al cual la empresa consigue satisfacerlas (calidad realizada).

Cuadro N° 11: Factores influyentes en la percepción de la calidad del servicio

Antes de la compra	Durante la compra	Tras la compra
Nombre e imagen de marca de la empresa	Características y rendimientos	Facilidad de instalación y uso
Experiencia previa	Comentarios del vendedor	Atención a las reclamaciones, reparaciones y garantías
Opinión de amigos	Garantías	Disponibilidad de piezas de recambio
Reputación del distribuidor	Política de servicio y reparaciones	Eficacia del servicio
Resultados publicados de prueba	Programa de apoyo al usuario	Fiabilidad
Precio y rendimiento anunciado	Precio y rendimiento ofrecido	Rendimiento comparativo

FUENTE: Camisón, C., Cruz S. y Gonzáles, T. Gestión de la Calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. 2006.

2.10 Sistema de Gestión de Calidad

Según Feigenbaum (1991) un sistema de gestión de la calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

Según la norma ISO 9000:2005, el sistema de gestión de la calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda.

Figura N° 2: Modelo de Sistema de Gestión basado en Procesos



FUENTE: Norma ISO 9001:2008

2.11 Pasos para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad

Según Camisón, Cruz y Gonzáles (2007) la implantación de un sistema de gestión de la calidad implica un cambio integral que alcanza a todos los aspectos de la organización y que debe sostenerse a lo largo del tiempo de manera continuada. Siendo más concretos, diremos que la implantación de un sistema de gestión de la calidad supone cambios en la concepción que tienen los directivos de la organización y sus límites, la estructura de la organización, el diseño y dirección del trabajo, cambios en los roles de los miembros de la organización, cambios en las políticas de recursos humanos, cambio de la cultura.

Según López (2006) las etapas de implementación de un sistema de gestión de calidad son los siguientes:

a. Diagnóstico

El diagnóstico debe definir los sistemas actuales de fabricación o prestación de servicio y gestión de la empresa. Es decir, no solo se incluye el proceso de fabricación o prestación de servicios, sino también las gestiones internas, comerciales, de compras, almacenamiento, recepción de materias primas, formación, mantenimiento entre otras. Este análisis debe estar basado en el estudio de los documentos, pruebas objetivas y entrevistas con el personal apropiado. Todo ello teniendo como marco de referencia el modelo de sistema de gestión de la calidad elegido.

b. Documentación

Se elabora una documentación en la cual se detalla la manera en que se lleva a cabo todas las actividades de la empresa. Lo que se persigue es no cometer errores. Para ello se busca la manera de hacer las cosas, una vez que se encuentra, se documenta. Esta es la forma más adecuada de hacerlo, para que cada vez que tengamos que hacer ese trabajo, sigamos las instrucciones y así minimizamos las posibilidades de error.

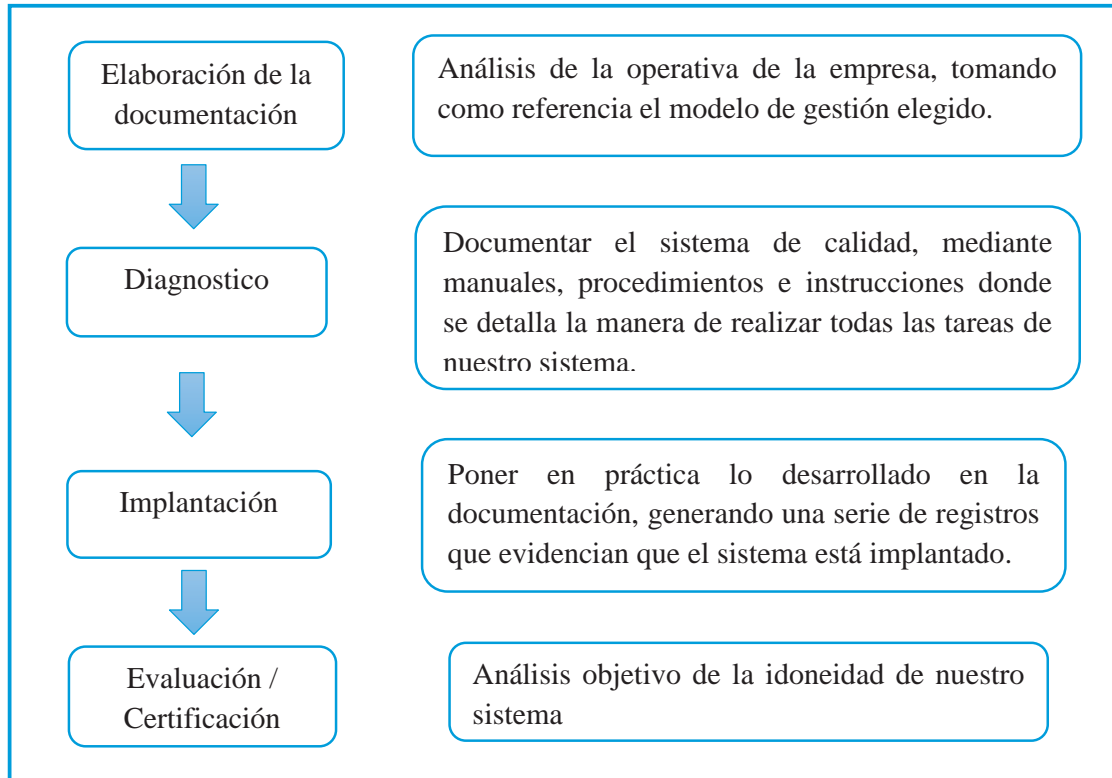
c. Implantación

Se debe implementar la documentación que exista para una serie de actividades que hasta el momento no se realizaban en la empresa, por exigencias del referencial o de la norma.

d. Evaluación y certificación

Una vez implantado el sistema de gestión de la calidad se debe evaluar su idoneidad, es decir, si se ajusta al modelo referencial o norma escogida a nivel documental y de ejecución, así como si está totalmente implementado en la organización.

Figura N° 3: Pasos para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad



FUENTE: López y Rey. Implantación de un Sistema de Calidad: Los Diferentes Sistemas de Calidad existentes en la organización. 2006.

2.12 Manual de la Calidad

Según lo señalado por Allen, Burns y Waller (1996), éste es un documento importante, un resumen de las políticas de calidad y de la manera en que se pretende cumplir con los requerimientos de ISO 9000.

2.13 Proceso

Camisón, Cruz y Gonzáles (2006) señalan que es un conjunto de actividades realizadas por un individuo o un grupo de individuos cuyo objetivo es transformar entradas en salidas que serán útiles para un cliente.

Características de un proceso:

- Posibilidad de ser definido. Siempre tiene que tener una misión, es decir, una razón de ser.
- Presentación de unos límites, es decir, claramente especificados su comienzo y su terminación.
- Posibilidad de ser representado gráficamente.
- Posibilidad de ser medido y controlado, a través de indicadores que permitan hacer seguimiento de su desarrollo y resultados e incluso mejorar.
- Existencia de un responsable, encargado de la eficiencia y la eficacia del mismo entre otras muchas tareas, como por ejemplo, asegurar la correcta realización y control del proceso en todas sus fases.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

En este capítulo se presenta el lugar de ejecución del trabajo de investigación y los materiales utilizados para su desarrollo, dividido principalmente en equipos y herramientas de análisis: general, de gestión y de calidad.

3.1 Lugar de Ejecución

El presente trabajo de investigación no experimental se realizó en el área de créditos de la unidad de negocio Panderero Suzuki, situada en:

- Departamento: Lima
- Provincia: Lima
- Distrito: San Borja
- Dirección: Av. Aviación N° 2616

3.2 Materiales

3.2.1 Equipos

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron como herramientas de trabajo, los siguientes materiales para la recolección y procesamiento de datos:

- 2 Laptops marcas Hp Pavilion dm i y Lenovo Intel Core I3
- Materiales de escritorio

3.2.2 Herramientas de Análisis

Para el análisis interno y externo de la organización, se utilizaron las herramientas descritas en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 12: Herramientas de análisis

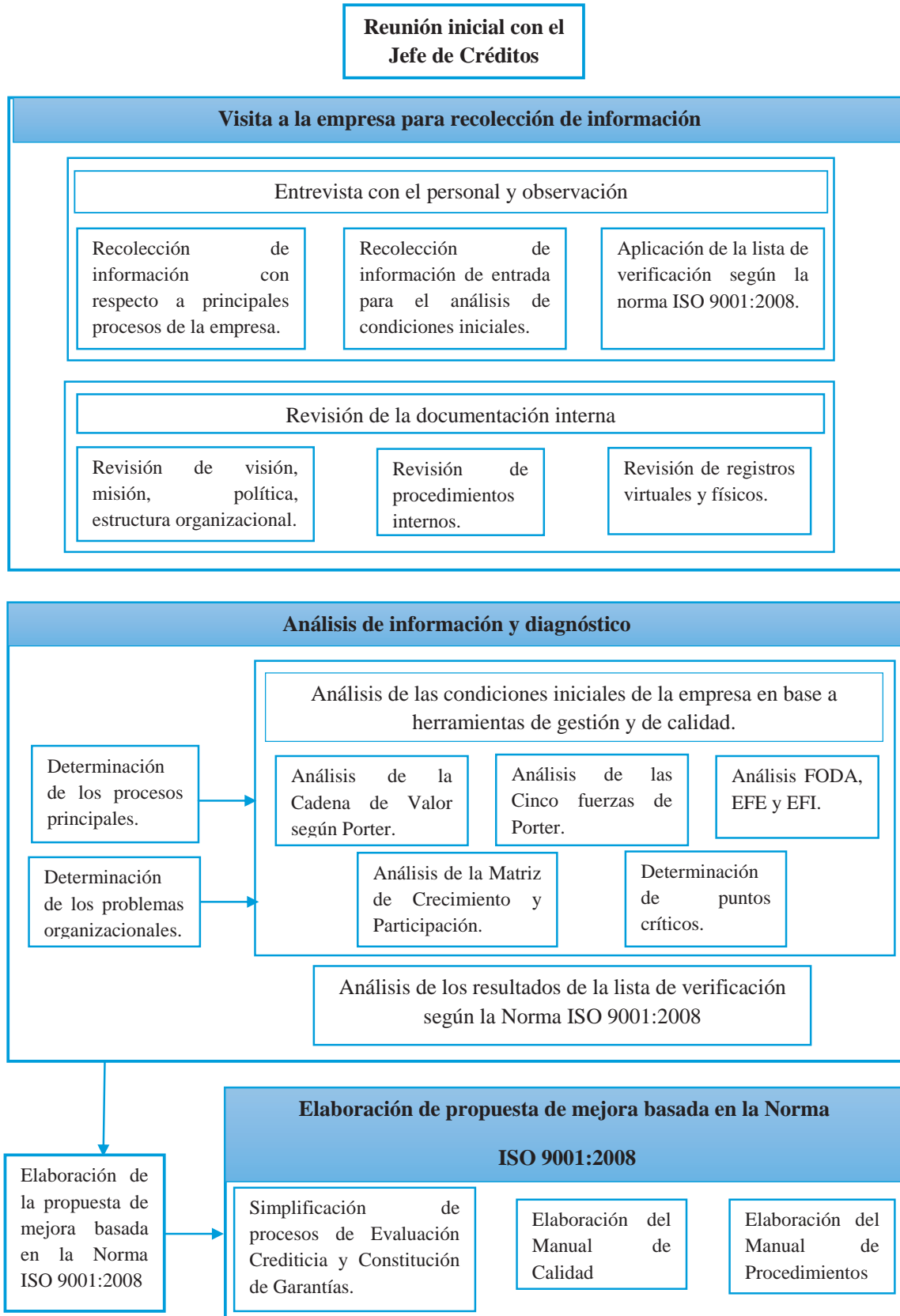
Herramientas		Fuente de Referencia
Herramientas generales	-Observación in situ -Revisión de documentos internos -Entrevista al Jefe de Créditos	Superintendencia del Mercado de Valores (2013)
Herramientas de gestión	Análisis de las cinco fuerzas competitivas	Porter, M.(2009)
	Análisis de la Matriz de Crecimiento y Participación	The Boston Consulting Group (1970)
	Análisis FODA	David, F. (2003)
	Análisis de la Cadena de Valor	Porter, M. (1987)
Herramientas de calidad	Tormenta de ideas	Asaka, T. y Ozeki, K. (1992)
	Diagrama de Ishikawa	Kelly, M. (1994)
	Diagrama de Flujo	Harrington, H. (1996)

FUENTE: Elaboración Propia

3.3 Metodología

A continuación se muestra la metodología utilizada en el diagnóstico de la empresa PANDERO SA EAFC:

Figura N° 4: Flujo de la metodología para la ejecución del trabajo de investigación no experimental en la empresa PANDERO SA EAFC



El alcance del trabajo de investigación implicó el área de operaciones crediticias de la empresa, enfocándose principalmente en el proceso de evaluación crediticia. En primera instancia se realizó una entrevista con el Jefe de Créditos de Pander SA EAF, en la cual se le hizo la propuesta del trabajo de investigación; obteniéndose el permiso para comenzar con el análisis y su cooperación y compromiso durante el proceso. Para efectuar el análisis tanto interno como externo se utilizaron las siguientes herramientas de análisis: en primer lugar se identificaron las cinco fuerzas competitivas según Porter, segundo se procedió a analizar la participación del mercado mediante la matriz BCG, después se realizó el análisis FODA y se prosiguió con el análisis de la cadena de valor. Luego de ello, se utilizaron las herramientas de diseño estratégico: matriz EFE y EFI para orientarse sobre la posición interna de la empresa y cómo enfrenta las oportunidades y amenazas que la afectan.

3.3.1 Entrevista con el Jefe de Créditos

Se concretó la reunión con el Jefe de Créditos de Pander SA EAF y se le explicó mediante un escrito acerca del trabajo de investigación a realizar, indicándole el alcance, los objetivos, la metodología de trabajo y el plan de actividades a seguir para su realización.

El Jefe de Créditos evaluó el escrito presentado y otorgó la conformidad para la ejecución de la investigación.

3.3.2 Visita y Recolección de Información

Se realizaron las visitas a la empresa para la recopilación de información asociada al proceso de evaluación crediticia, a través de la revisión de la documentación interna, la observación in situ, el análisis del entorno interno y externo y la aplicación de la lista de verificación de acuerdo a los lineamientos de la Norma ISO 9001:2008.

3.3.3 Análisis del Entorno Interno y Externo

Para conocer la situación actual de la empresa se hizo la revisión de la documentación interna, así como las observaciones in situ y la entrevista al Jefe de Créditos. De acuerdo a la información obtenida se procedió a realizar el análisis interno y externo a través de las herramientas generales y de gestión, antes de proceder con el análisis a través de las herramientas de calidad, según lo detallado a continuación:

a. Herramientas de análisis general

Se realizó el análisis de Panderero SA EAFC a nivel general, en base a la información proporcionada por la empresa y los registros de la Superintendencia del Mercado de Valores, abarcando los siguientes puntos:

- Tipo de empresa
- Organización
- Ubicación
- Número de marcas que maneja
- Número de accionistas
- Número de trabajadores: edad, sexo, estudios

b. Herramientas de gestión

- **Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter**

Se hizo el análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter para Panderero SA EAFC según Porter (2009), describiendo la situación interna y externa de la empresa referente a: amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre competidores existentes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y amenaza de productos sustitutos.

Para ello fue necesaria la revisión de la documentación interna de la empresa y la información brindada por la Superintendencia del Mercado de Valores, la Superintendencia de Banca y Seguros, ARAPER y el BCR.

- **Análisis de la Matriz de Crecimiento y Participación**

Se recopiló información para realizar la Matriz de crecimiento y participación de mercado según The Boston Consulting Group (1970), tanto para las unidades de negocio como las marcas comercializadas por Pandero SA EAFC.

Para ello fue necesaria la revisión de los registros de ventas de vehículos entregados por unidad de negocio y marca de auto, y la inversión realizada en éstos.

- **Análisis de la Matriz FODA**

Se realizó el análisis FODA según David (2003), de los factores internos que incluyen las fortalezas y debilidades y de los factores externos como las oportunidades y amenazas, con la finalidad de conocer tipo de organización, el ambiente de trabajo, la infraestructura y la cultura de la empresa.

Después de ello, se agruparon los factores internos y externos en una matriz FODA, para proponer las estrategias a aplicar en Pandero SA EAFC.

- **Matriz EFI**

Después del análisis FODA, se hizo el análisis de la matriz EFI según David (2003), elaborando una lista de las fuerzas y debilidades importantes en Pandero SA EAFC, y asignándole un factor de ponderación a cada una. Este análisis se realizó según los lineamientos del Anexo 2.

- **Matriz EFE**

Luego de realizar el análisis de la matriz EFI, se hizo el análisis de la matriz EFE según David (2003), elaborando una lista de las oportunidades y amenazas importantes en Panderero SA EAFC, y asignándole un factor de ponderación a cada una. Este análisis se realizó según los lineamientos del Anexo 3.

- **Análisis de la cadena de valor**

Se realizó el análisis de la cadena de valor según Porter (1987), mediante el cual se identificaron las actividades primarias y de apoyo de PANDERO SA EAFC y se hizo una breve descripción del proceso general de operaciones crediticias.

3.3.4 Aplicación de la Lista de Verificación en base a la Norma ISO 9001:2008

Se procedió a aplicar la lista de verificación en base a la norma ISO 9001:2008, luego de realizar el análisis interno y del entorno, para lo cual se revisó la documentación de la empresa, se realizaron entrevistas al personal y se observó la realización de los procesos y las actividades.

La aplicación de la lista permitió saber si Panderero SA EAFC cumplía con los requisitos de calidad para el proceso de evaluación crediticia, de manera que pudimos identificar los problemas y detectar las oportunidades de mejora, asimismo nos permitió determinar en qué medida la empresa está cumpliendo con los requisitos de la norma en cuanto a su sistema de gestión de calidad.

En la evaluación de cada pregunta de la lista de verificación se obtuvo porcentajes de cumplimiento por cada capítulo de la norma ISO 9001:2008, en una escala de puntuación del cien por ciento.

3.3.5 Determinación de Puntos Críticos

Para identificar los aspectos críticos de Panderero SA EAFC que afectan la calidad del servicio al cliente, se utilizaron las siguientes herramientas:

a. Herramientas de calidad

- **Tormenta de ideas**

Se elaboró una lista de los principales problemas y las posibles causas que puedan generarlos, a través de sus tres fases: generación, aclaración a través del establecimiento de criterios mediante la matriz de selección y calificación, según Kelly (1994).

- **Diagrama de Ishikawa**

Se elaboró el diagrama de Ishikawa según Asaka y Ozeki (1992), para realizar el análisis de las causas que afectan el proceso de evaluación crediticia, así como la identificación de las variables del proceso.

- **Diagrama de Flujo**

Se elaboró el diagrama de flujo según Harrington (1996), mediante el cual se hizo la representación gráfica de las operaciones que se siguen en el proceso de evaluación crediticia según la documentación proporcionada por la empresa, para la identificación de las fuentes potenciales de problemas y los responsables de cada etapa del proceso.

3.4 Diagnóstico de la Empresa

Con la información obtenida de la entrevista, la documentación interna, la observación in situ y la aplicación de la lista de verificación, se procedió a la descripción de la empresa y a detallar el análisis obtenido de las herramientas aplicadas, luego de lo cual se procedió a identificar los puntos críticos de Panderero SA EAFC.

3.5 Elaboración de la Propuesta de Mejora

En base a los resultados encontrados, el análisis interno y externo de la empresa y la determinación de los puntos críticos, se realizó la propuesta de mejora para Panderó SA EAFC.

La propuesta consistió en establecer mejoras iniciales que permitan un proceso más dinámico, así como la elaboración del Manual de Calidad y el Manual de Procedimientos para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad que cumpla con los requisitos exigidos por la Norma ISO 9001:2008.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan los principales hallazgos del trabajo de investigación realizado, en el que se considera que Panderó SA EAFIC corre el riesgo de perder su posición de mercado según los resultados encontrados a través de las herramientas de análisis.

Cuadro N° 13: Resumen de Resultados y Discusión

Herramienta utilizada		Resumen de resultados y discusión
Herramientas generales	Tipo de empresa	Empresa administradora de fondos colectivos de tipo Sociedad Anónima
	Organización	Organización de servicios de tipo funcional
	Ubicación	Av. Aviación N° 2616, San Borja – Lima - Lima
	Número de locales	7 locales para la administración central y operaciones comerciales
		42 puntos de venta: 24 en Lima y 18 en el resto de Perú
	Número de marcas comercializadas	30 marcas, entre las principales: Volkswagen, Susuki, Chevrolet
	Número de accionistas	13 accionistas, de los cuales 6 tienen el 80,4% de la participación de las acciones
Número de trabajadores	607 personas de ambos sexos al cierre de Diciembre 2013, con estudios superiores o trancos en función del puesto	

Herramienta utilizada		Resumen de resultados y discusión
Herramientas de gestión	Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter	Existen 3 competidores directos de fondos colectivos y 2 competidores directos de productos sustitutos (ver punto 6.2.1 a y c)
		Poder de negociación medio-alto de los usuarios
		Altas barreras de entrada : Inversión, canales de distribución y barreras legales
		Alto poder de negociación de proveedores principales
		Alta amenaza de productos sustitutos en cuanto a financiamiento vehicular
	Análisis de la Matriz BCG	<p>En el caso de las unidades de negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrella: Pandero 4X4 Multimarcas • Vacas de Efectivo: Pandero Susuki y Pandero Hyundai • Interrogante: Pandero VW • Perro: Pandero Premium
		En el caso de las marcas comercializadas se cuenta con dos marcas “Estrella”, tres marcas “Vaca de Efectivo”, cinco marcas “Interrogante” y siete marcas “Perro”, (ver página 63)
	Análisis FODA	Pandero SA EAFC se encuentra por debajo del promedio en el análisis de sus fortalezas, (ver anexo 4)
		Pandero SA EAFC se encuentra por debajo del promedio en la aplicación de estrategias para aprovechar las oportunidades, (ver anexo 5)
	Análisis de la Cadena de Valor	<ul style="list-style-type: none"> • Fallas en la información que brindan los Ejecutivos de Venta al cliente • Deficiencias en el trámite documentario dentro del proceso de evaluación crediticia y constitución de garantías • Falta de stock de vehículos

Herramienta utilizada		Resumen de resultados y discusión
Herramientas de calidad	Tormenta de ideas	El principal problema es la demora en la entrega del vehículo al cliente, lo que le causa insatisfacción.
	Diagrama de Ishikawa	Las principales causas en la demora de entrega de vehículo son: <ul style="list-style-type: none"> • Provisiones: Disponibilidad de vehículo en cuanto a marca y modelo. • Personal: Desconocimiento del proceso y bajo desempeño. • Procedimiento: Dificultad en la evaluación crediticia y trámite documentario de constitución de garantías. • Pedidos: Informalidad del cliente.
	Diagrama de Flujo	<ul style="list-style-type: none"> • En el análisis del flujo del proceso de evaluación crediticia el principal punto crítico es el trámite documentario, generado por falta de información al cliente. • En el análisis del flujo del proceso de constitución de garantías vehiculares los principales puntos críticos son la disponibilidad de vehículos del proveedor, según el requerimiento del cliente y las tasas de seguro excesivas.
Lista de Verificación		<ul style="list-style-type: none"> • Pandero SA EAFC no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad implementado en su totalidad. • Existe un cumplimiento del 29% de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, cabe resaltar que presenta un cumplimiento del 50% en cuanto a gestión de recursos y un cumplimiento de tan sólo 7% en cuanto a requisitos del sistema de gestión. • No cuenta con políticas, objetivos, manuales ni procedimientos estandarizados para la implementación del SGC.

Propuesta de Mejora	Resumen de resultados y discusión
Simplificación del Proceso de Evaluación crediticia y Constitución de Garantías	Esta propuesta tiene como objetivo reducir el tiempo de entrega de las unidades, mediante el control de la información brindada al cliente, evaluaciones en línea y alianzas estratégicas con proveedores.
Implementación del Sistema de Gestión de Calidad en base a la Norma ISO 9001:2008	Esta propuesta tiene como objetivo cumplir con los requisitos exigidos por la norma mediante la elaboración del Manual de Calidad y el Manual de Procedimientos que permitan asegurar el control del proceso.

FUENTE: Elaboración Propia

4.1 Descripción de la Empresa

Pandero SA EAFC es una empresa constituida por escritura pública otorgada el 26 de Diciembre de 1967, inscrita en la Partida N°11020275 del Registro de Personas Jurídicas de Lima. Es una empresa supervisada por la Superintendencia de Mercado de Valores – SMV, con autorización de funcionamiento como Empresa Administradora de Fondos Colectivos según Resolución CONASEV N° 152-78-EF/94.10 de fecha 08 de Noviembre de 1978.

El Capital Social de la empresa es de S/.6,599,535.00 según consta en la escritura pública de fecha 27 de Junio del 2012, inscrita en los Registros Públicos.

El Directorio de la empresa está conformado por:

- Presidente : José Antonio Valdez Sánchez-Gutiérrez (desde 01/06/2013)
- Vicepresidente : Kurt Arens Ostendorf
- Directores : -Luis Suárez Vila
-Alfonso Valdez Sánchez-Gutiérrez
-Álvaro Valdez Sánchez-Gutiérrez (desde 01/06/2013)
-Francisco Valencia Rinner

Además cuenta con 13 accionistas, de los cuales seis poseen el 80,4% de la participación de las acciones, entre los que destacan las siguientes personas:

Cuadro N° 14: Accionistas con más porcentaje de participación

Accionista	Nacionalidad	Fecha Inicio	Porcentaje de Participación
Sánchez Gutiérrez de Valdez, María Victoria	Peruana	14/08/2013	32.12
Arens Ostendorf, Kurt Heinz	Peruana	04/04/1997	20.99
Sucesión Valencia, Paz Francisco Pablo	Peruana	19/02/2007	13.46
Suárez Vila, Luis	Peruana	15/08/1997	6.15
Suárez Suárez, Christian Luis	Peruana	23/11/2001	5.21
Derteano Marie, Luis Felipe	Peruana	12/03/2001	2.45

FUENTE: Superintendencia del Mercado de Valores 2013

Pandero fue fundada en un principio para comercializar vehículos de la marca Volkswagen de manera exclusiva. Durante toda su trayectoria, Pandero Volkswagen ha sido el líder en ventas de dicha marca.

En el año 2000 se creó el producto Pandero 4x4 Multimarcas, con la finalidad de atender la creciente demanda de camionetas todo terreno en el Perú.

En el año 2003, se lanza al mercado Pandero Suzuki para impulsar la venta de vehículos de dicha marca, la cual había ganado importancia en la cartera de Pandero 4x4.

En el año 2007, se constituyó Pandero Hyundai atendiendo el interés creciente del mercado de esta importante marca.

En el año 2008, debido al crecimiento de las importaciones de vehículos chinos, se lanzó Pandero Fácil el cual comercializaba mayormente las marcas chinas del grupo Derco. Sin embargo en el 2013 fue absorbida por Pandero Suzuki, ya que se incrementó el valor de los certificados y manejaba las mismas marcas.























































En mayo de 2012, se creó Pandero Premium, su más reciente producto, con el objetivo de atender la alta demanda existente por vehículos de alta gama (valor) considerados de lujo.

Gracias a estos 5 productos, Pandero es hoy día el líder indiscutible en el sector de fondos colectivos, y cuenta además con una importante participación en el sector automotor. Ha entregado más de 65 mil vehículos y cuenta con más de 20,000 asociados activos que confían en Pandero por su trayectoria ininterrumpida de 45 años en el Perú. Al cierre del ejercicio 2013 Pandero promocionó y administró los siguientes productos:

- Pandero VW
- Pandero 4x4 Multimarcas
- Pandero Suzuki
- Pandero Hyundai
- Pandero Premium

Las marcas que promueven estas unidades de negocio son:

Figura N° 5: Marcas comercializadas por Pandero SA EAFC por Unidad de Negocio

Pandero VW	Pandero Susuki	Pandero 4 X 4 Multimarcas	Pandero Hyundai	Pandero Premium	
		 		 	
		 		 	
		 		 	
		 		 	
		 		 	
		 		 	
		 		 	
		 		 	
		 			
			 		

FUENTE: Memorias de Pandero SA EAFC 2013

La empresa cuenta con 7 locales dedicados a la administración central y a las operaciones comerciales de cada unidad de negocios:

Cuadro N° 15: Locales que administra Pandero SA EAFC

Local	Dirección
Oficinas Administrativas	Calle Sinchi Roca N° 2728 - Lince
Producto Pandero VW	Av. Aviación N° 2639 - San Borja
Producto Pandero 4x4	Av. Dos de Mayo N° 1395 - San Isidro
Producto Pandero Suzuki-Fácil	Av. Universitaria N° 1035 - San Miguel
Producto Pandero Hyundai	Av. José Pardo N° 364 - Miraflores
Producto Premium	Av. La Marina N° 2993 - San Miguel

FUENTE: Memorias de Pandero SA EAFC 2013

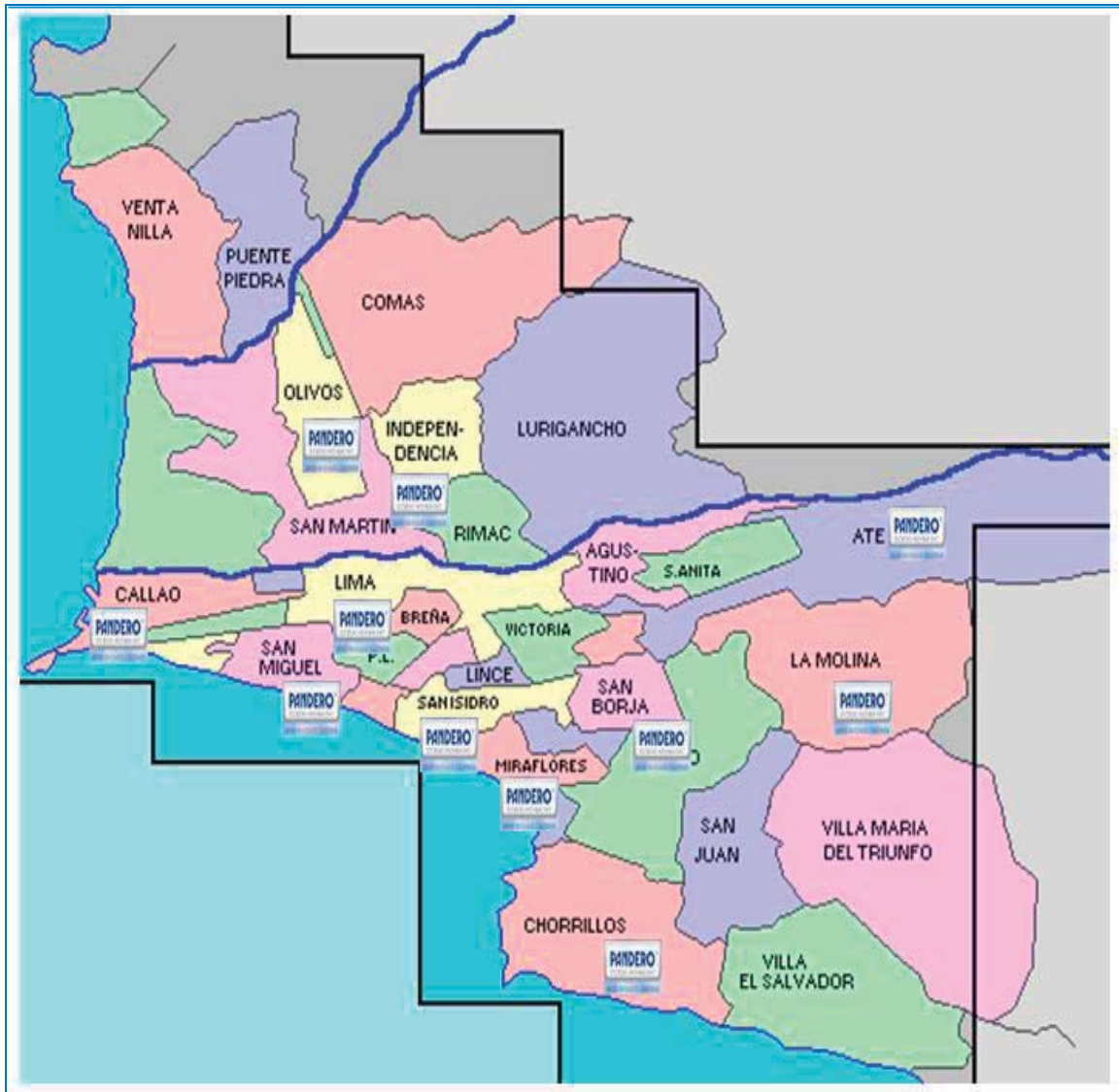
Al 31 de Diciembre del 2013 se encontraban operativos 42 puntos de promoción y venta del Sistema Pandero, de los cuales 24 están ubicados en la ciudad de Lima y los 18 restantes en las ciudades de Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Piura, Cuzco, Juliaca, Cajamarca, Huancayo, Ica y Chimbote.

Figura N° 6: Puntos de Venta de Pandero SA EAFC a nivel Perú



FUENTE: Elaboración Propia en base a las Memorias de Pandero SA EAFC

Figura N° 7: Puntos de Venta de Pandero SA EAFC a nivel Lima



FUENTE: Elaboración Propia en base a las Memorias de Pandero SA EAFC

Pandero al cierre del ejercicio 2013, maneja 42 puntos de venta a nivel de Lima y 18 en el resto del país, asimismo cuenta con 607 trabajadores. La evolución del número de trabajadores en los últimos 3 años es la siguiente:

Cuadro N° 16: Personal de Pandero SA EAFC en los últimos tres años

Año	N° Personas			Variación (%)	
	2011	2012	2013	2012-2011	2013-2012
Gerente General, Gerentes Centrales y Gerentes de Administración y Ventas	8	10	12	25.0	20.0
Sub Gerentes de Administración y Ventas	3	3	2	0.0	-33.3
Personal Administrativo	174	211	239	21.3	13.3
Personal de Ventas	293	367	354	25.3	-3.5
Total Personal de la Empresa	478	591	607	23.6	2.7

FUENTE: Memorias de Pandero SA EAFC 2013

En el caso de la fuerza de ventas, uno de los principales activos de la empresa, se exigen los siguientes requisitos:

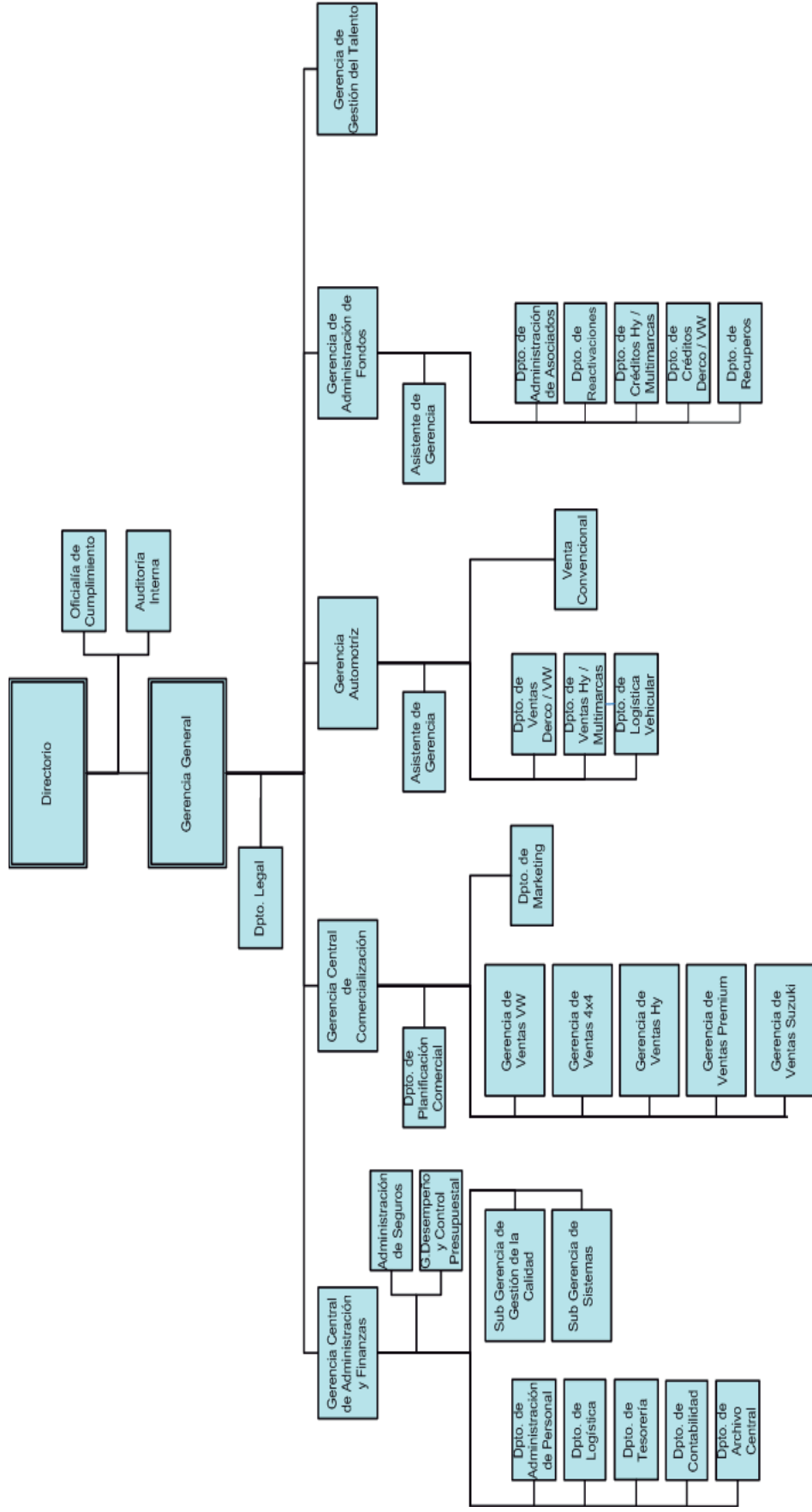
- Estudios completos o truncaos en institutos y/o universidades, de preferencia que no sean estudiantes.
- Experiencia mínima de 6 meses en ventas (de preferencia en intangibles: AFP, seguros, tarjetas de crédito, préstamos, créditos hipotecarios u otros).
- No existe límite de edad y de ambos sexos.

Tal como se puede observar en la figura precedente, ha habido un aumento del personal gerencial y administrativo, y a su vez ha ido disminuyendo el personal de ventas, lo que indica que la empresa no está direccionando adecuadamente sus esfuerzos en seleccionar y capacitar adecuadamente a su fuerza de ventas, quien es una de sus principales fortalezas y la que tiene a su cargo el trato directo con el cliente, además de ésta depende en gran parte que la empresa adquiera mayores ingresos.

Por otro lado, el aumento a nivel gerencial no está contribuyendo a una mejor planificación ni gestión de la organización, debido a la falta de liderazgo y ausencia de compromiso con objetivos encaminados a la satisfacción del cliente.

Actualmente en la empresa existe un organigrama de modo general, sin embargo no existe un organigrama por unidad de negocio. En la siguiente figura se puede observar la jerarquía establecida en la empresa para el desarrollo de sus actividades, lo que indica que es una organización de tipo funcional, pues se agrupan en departamentos, permitiendo la especialización dentro de las funciones, sin embargo, ello puede llegar a reducir los puntos de vista del personal debido a que se especializan demasiado, lo que puede generar que la adaptación a los cambios que ocurren en el mercado, sea lenta.

Figura N° 8: Organigrama General de Pandero SA Empresa Administradora de Fondos Colectivos



4.2 Diagnóstico de la gestión de la empresa en base a las Herramientas de Gestión

4.2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

Se realizó el análisis de las cinco fuerzas que intervienen en Pandero SA EAFC para evaluar su rentabilidad y su proyección futura en el sector vehicular.

a. Rivalidad entre competidores existentes

Pandero SA EAFC tiene una baja rivalidad con los competidores existentes de fondos colectivos debido a que éstos son pocos en el mercado. Además, lidera este sector gracias a la curva de experiencia que maneja y a la gran fuerza de ventas que se encuentra posicionada en las principales ciudades del interior del país, consiguiendo de esta manera mayor participación en el mercado peruano.

Según datos de los tres últimos años, Pandero SA EAFC lidera el mercado de fondos colectivos con un 55 %, de participación, comercializando más de 17 marcas; entre las más vendidas tiene a Hyundai, Kia, Chevrolet, Volkswagen y Suzuki.

Dentro del mercado nacional en cuanto a venta de vehículos a través del sistema de fondos colectivo, existen 3 competidores directos que ofrecen vehículos mediante este sistema, estas compañías son:

Cuadro N° 17: Venta de vehículos por empresas de fondo colectivo

Vehículos vendidos (Unidades)						
Empresa	% de Variación					
	Año 2011	%	Año 2012	%	Año 2013	%
Pandero SA EAFC	3801	54	4589	54	5092	55
EAFC Maquisistema SA	1700	24	2100	25	2300	24
Promotora Opción SA EAFC	1485	21	1595	19	1707	18
Fonbienes Perú EAFC SA	0	0	191	2	230	13
Total	6986	100	8475	100	9329	100

FUENTE: Elaboración Propia en base a las ventas registradas por Empresa

Según la figura anterior, EAFC Maquisistema S.A. se encuentra en segundo lugar con un 24% teniendo como principales marcas comercializadas Nissan, Toyota y Hyundai.

Promotora Opción se encuentra en tercer lugar con un 21 %. Entre sus marcas más vendidas se encuentra Toyota, su marca de bandera, seguido por Hyundai.

En el caso de Fonbienes Perú EAFC S.A., esta es una empresa que recién se fundó en el año 2010, es por eso que su participación de mercado se ve reflejada en el 2012 tan sólo en un 2 %.

Sin embargo cabe resaltar que a medida que el mercado automotriz vaya madurando, disminuirá la tasa de crecimiento, y por ende, se intensificará la rivalidad entre las empresas para expandir su participación, tal como viene ocurriendo. Además existe la presión por competir en cuanto a precios y servicio, áreas en las cuales el cliente basa su decisión de elegir una determinada empresa, razón por la cual Pandero SA EAFC debería

establecer una estrategia de diferenciación que le permita mantener y expandir su cuota de mercado.

b. Poder de negociación de compradores

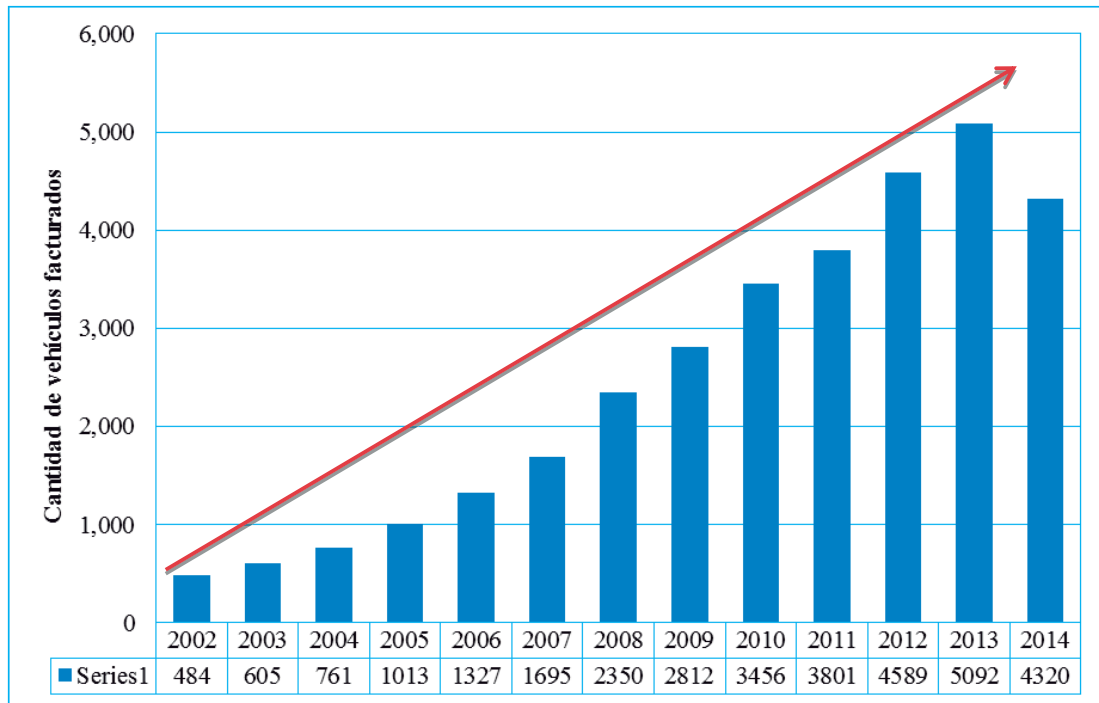
El poder de negociación de los compradores es medio alto para Pandero SA EAFC, debido a que un cliente generalmente realiza una sola compra, la cual en relación a las ventas totales de la empresa, no representan una parte importante de la transacción, pues no compra por volúmenes.

Sin embargo debido a que los clientes manejan información sobre el mercado vehicular como precios, plazos, cuotas, tasas de interés, entre otros, les da la ventaja para elegir el sistema que más les conviene para la adquisición de su vehículo y a la vez exigir que se cumplan con las condiciones establecidas por la empresa, principalmente con los plazos de entrega ofrecidos, el perfecto estado del vehículo y las garantías del caso. A su vez, los clientes son sensibles al precio porque deciden comprar una determinada marca de auto en relación al ingreso que sustentan. Es por esa razón que Pandero SA EAFC, de alguna manera se ve condicionada a agilizar el trámite para entregar el vehículo en el tiempo determinado, así como contar con la mayor cantidad de marcas de automóviles y disponibilidad de las mismas.

En vista de ello, para la empresa es importante enfocar su mercado en clientes de niveles socioeconómicos A, B y C, que cuenten con capacidad de pago para cubrir la inscripción, las cuotas mensuales en la fecha establecida y que sobretodo, estén dispuestos a esperar un tiempo no menor a tres años para obtener un vehículo, lo cual requiere una fuerza de ventas que tenga la capacidad y el poder de convencimiento para captar a estos clientes.

A la actualidad, Pandero SA EAFC ha facturado más de 70 mil vehículos a través de su sistema de fondos colectivos. En la siguiente figura se puede observar la evolución de la venta de vehículos en los últimos trece años, incluyendo lo acumulado al año 2014:

Figura N° 9: Venta de vehículos (en unidades) por año en Pandero SA EAFC



FUENTE: Elaboración Propia en base a la Superintendencia del Mercado de Valores

c. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

El poder de ingreso de nuevos competidores directos es bajo, ya que las barreras de entrada son altas, debido a que hay necesidad de invertir grandes recursos financieros en este tipo de negocio. Por otro lado, Pandero SA EAFC, es una de las primeras empresas en entrar al sector automotriz, pues tiene más de 40 años y gran experiencia en el mercado vehicular peruano, razón por la cual los nuevos competidores tienen desventajas de coste frente a Pandero, que cuenta con una curva de experiencia y sabe el manejo del mercado.

Por otro lado, estas nuevas empresas estarían obligadas a realizar grandes inversiones para ganar la lealtad del cliente, ya que Pandero tiene una cuota de mercado, ya ganada. Incluso, existen barreras legales debido a los requisitos exigidos por la Superintendencia del Mercado de Valores para establecerse como una empresa de administración de fondos colectivos.

Asimismo, la empresa cuenta con acceso a canales de distribución que garantizan la exhibición de sus productos, gracias a acuerdos establecidos durante varios años con los principales centros comerciales, además el público identifica la marca y la relaciona con el distribuidor.

Hasta el momento, el último competidor registrado en este rubro fue Fonbienes Perú EAFC SA, cuyo ingreso en el mercado fue en el 2010, y que hasta la fecha sólo ha alcanzado 2% de participación en el mercado.

d. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos para Pandero SA EAFC en cuanto al financiamiento para la compra de un vehículo, es alta. Si bien Pandero es una empresa de fondos colectivos, encontramos en este mismo rubro a las diferentes entidades financieras: bancos, cajas municipales, cajas de ahorro, etc. las cuales ofrecen una opción más atractiva de precio y desempeño al otorgar créditos vehiculares con el mismo fin de que el cliente adquiriera un auto, lo que puede reducir la rentabilidad de la empresa, y por tanto, merecen especial atención por parte de ésta.

- **Crédito vehicular otorgado por entidades financieras**

Es un crédito o préstamo fácil destinado a la adquisición de vehículos nuevos o usados, con tasas competitivas y plazos acordes a la capacidad de pago del cliente.

Es una línea especializada para la financiación de vehículos productivos, de servicio público y particular, para transporte terrestre de pasajeros, carga liviana y pesada. Son muchos los bancos y financieras que ofrecen este tipo de créditos.

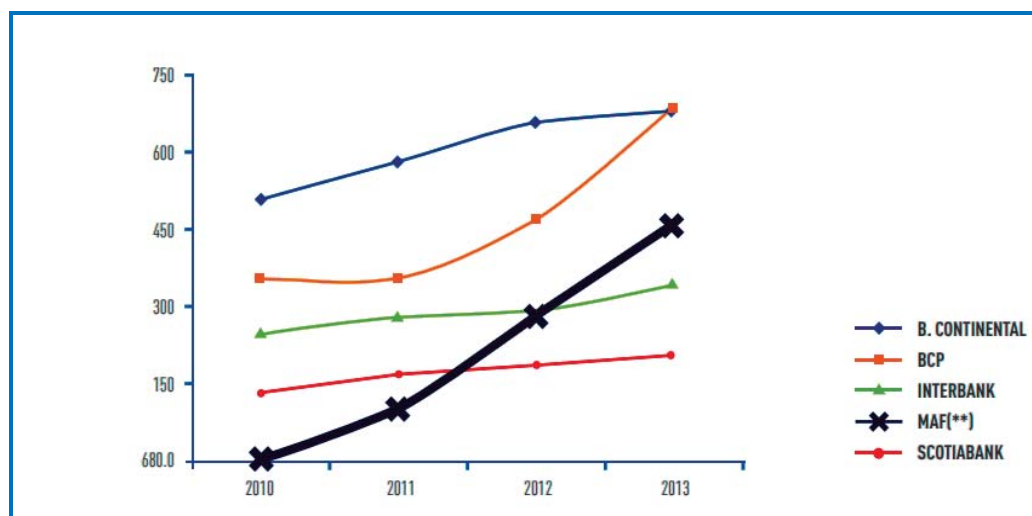
Los requisitos para acceder a un crédito vehicular son:

- Tener más de 20 años
- Sustentar ingresos brutos personales de al menos S/. 1,800 al mes o S/. 2,400 conyugales

-Contar con un buen récord de pago en la central de riesgos, y llevar el DNI al momento de solicitar el préstamo

Como dato importante, se puede indicar que los créditos vehiculares concedidos por los bancos comerciales y privados a personas naturales para la adquisición de vehículos ligeros (automóviles, Station Wagon, SUV, multipropósitos) llegaron a US\$ 745 millones en el 2013.

Figura N° 10: Evolución de crédito vehicular de principales entidades financieras



* Considera los créditos vehiculares para personas naturales y jurídicas

FUENTE: SBS

- **Cajagas taxi metropolitano**

La municipalidad de Lima ha diseñado un tipo de financiamiento de autos nuevos (0 km) dirigido a que los taxistas puedan adquirir su auto propio (negocio propio). Este consiste en pagar el bien adquirido cancelando la deuda cada vez que la persona recargue combustible (GNV) en las estaciones de servicio. El plazo establecido es de 60 meses, considerando un período de gracia; asimismo la tarjeta de propiedad sale a nombre del

cliente y cuenta con un seguro en caso el cliente sufra un accidente y necesite hospitalización.

e. Poder de negociación con proveedores

El poder de negociación de proveedores es alto, debido a que existen pocos proveedores o hasta a veces un solo proveedor por marca de vehículo.

En el mercado peruano hay pocos concesionarios de las marcas que comercializa Pandero SA EAFC, lo que lo restringe, en algunos casos, a llegar a un buen acuerdo con respecto a la disposición, precio de vehículos, así como las condiciones de transacción.

Debido a que Pandero depende del concesionario, no maneja lotes de vehículos, esto hace que tenga que limitarse al stock de cada concesionario, perjudicando al usuario final debido a que en ocasiones tiene que conformarse con escoger los vehículos disponibles, lo que genera reclamos a la empresa, los que incluso son presentados al organismo de protección al consumidor, que en este caso es INDECOPI.

Los concesionarios aprovechando su monopolio en marcas, dan preferencia a sus propios concesionarios, limitando en algunos casos, marcas y modelos a Pandero SA EAFC.

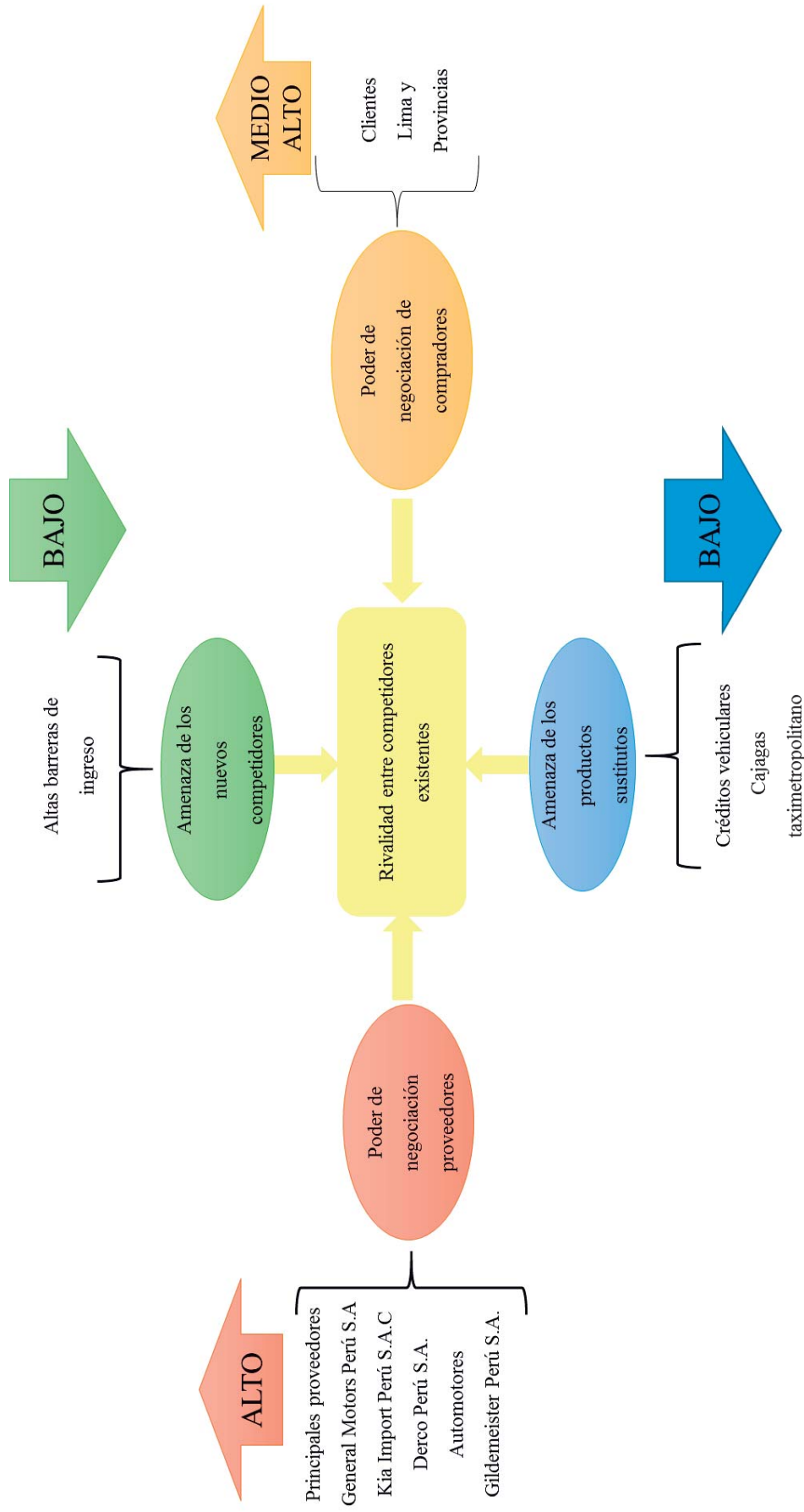
En el siguiente cuadro se puede visualizar la totalidad de autos que provee cada concesionario a la empresa:

Cuadro N° 18: Proveedores de Pandero SA EAFC

Proveedores	Unidades	
	Año 2012	Año 2013
Gildemeister	1343	1744
Derco	1670	1686
Kía Import	721	811
Euromotors	638	624
Honda del Perú	60	88
Altos Andes	81	76
Mc Autos	49	51
Daihatsu del Perú	4	12

FUENTE: Elaboración Propia en base a las Memorias de Pandero SA EAFC 2013

Figura N° 11: Cinco fuerzas competitivas de Porter para Pandero SA EAFIC a Diciembre del 2013



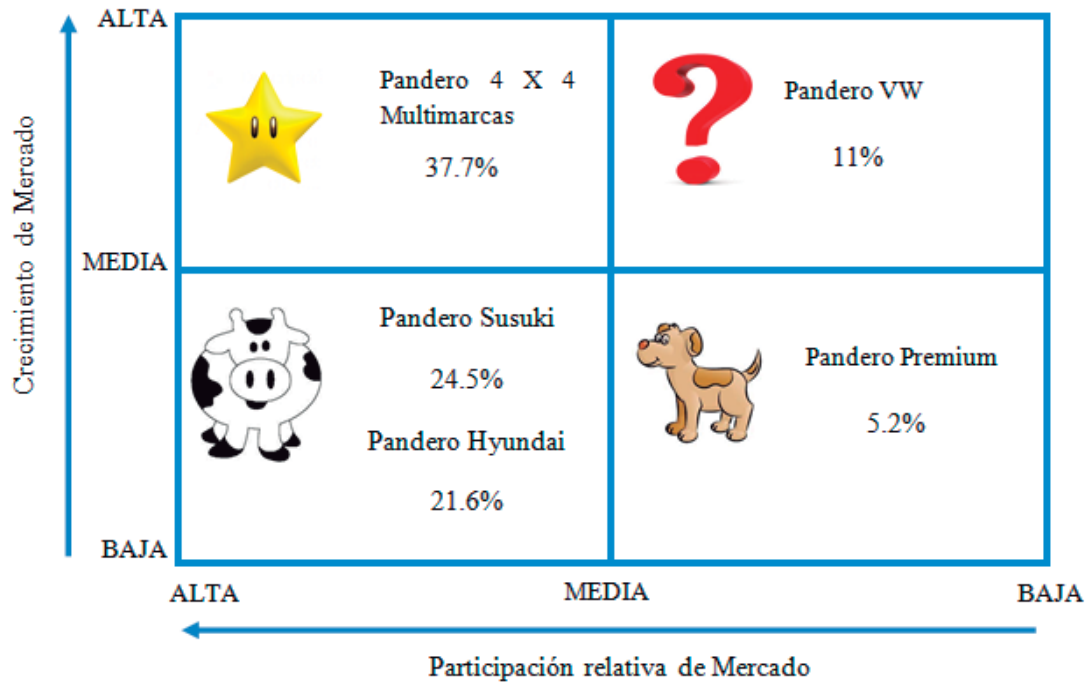
FUENTE: Elaboración Propia

4.2.2 Análisis de la Matriz de Crecimiento y Participación del Boston Consulting Group

Según las unidades de negocio y marcas que maneja la empresa, se elaboró la Matriz BCG para Pandero SA EAFC, el cual nos permitirá determinar las estrategias para el crecimiento sostenible de la empresa.

Se evaluaron las características siguientes en base a la información histórica de Pandero actualizada al año 2013:

Figura N° 12: Matriz de crecimiento y participación del BCG para PANDERO SA EAFC a Diciembre 2013 por Unidad de Negocio



FUENTE: Elaboración propia en base a 5148 vehículos facturados a Diciembre 2013

Cuadro N° 19: Resumen de características principales para la elaboración de la matriz BCG por Unidad de Negocio

N°	Unidad de Negocio	Rentabilidad	Inversión
1	Pandero 4x4 Multimarcas	Alta	Alta
2	Pandero Hyundai	Alta	Baja
3	Pandero Suzuki	Alta	Baja
4	Pandero VW	Baja	Alta
5	Pandero Premium	Baja	Baja

FUENTE: Elaboración propia

Leyenda:

- Rentabilidad**
- Alta : Mayor al 25% sobre las utilidades
 - Baja : Menor al 25% sobre las utilidades

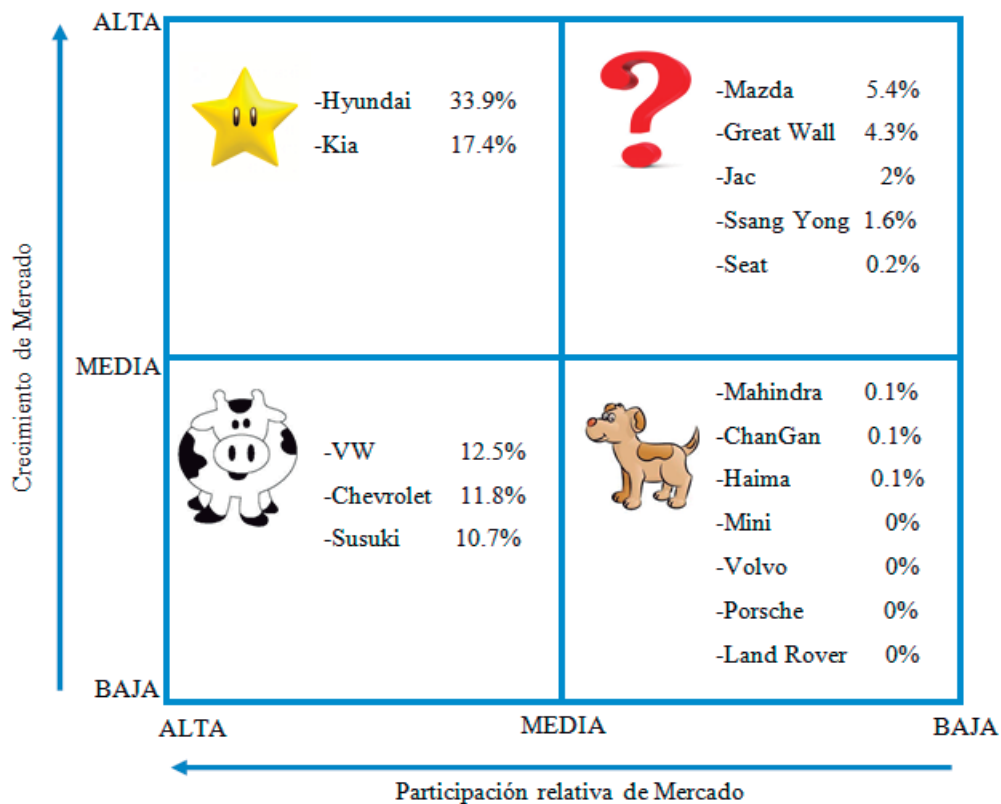
Según el análisis realizado con la matriz BCG se ha podido determinar que Pandero SA EAFC cuenta con una unidad de negocio estrella: Pandero 4 x 4 Multimarcas, el cual contribuye al crecimiento de la empresa, además requiere mucho efectivo para mantener su competitividad y conservar o reforzar su posición, asimismo genera una alta rentabilidad. En este tipo de unidad se debería considerar establecer estrategias de integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo del producto.

Continuando con el análisis, se identificaron dos negocios vaca de efectivo: Pandero Susuki y Pandero Hyundai, los cuales contribuyen a las utilidades de la empresa, siendo su margen de contribución elevado. Además deben administrarse adecuadamente para mantener su posición fuerte lo más posible. Estas unidades deben considerar la conveniencia de establecer estrategias de desarrollo de producto o diversificación concéntrica.

Además se ha podido determinar que existe una unidad de negocio interrogante: Pandero VW. Este tipo de negocio precisa una gestión adecuada de precios, promoción, distribución, entre otros, el cual se traduce en la necesidad de invertir recursos. Debe ser reforzado mediante estrategias intensivas como desarrollo de producto o penetración o desarrollo de mercado.

Finalmente se tiene una unidad de negocio perro: Pandero Premium, el cual posee una rentabilidad muy pequeña y por tanto, es difícil que llegue a ser una gran fuente de liquidez, debido a que es una unidad de negocio nueva y compite con las otras unidades de negocio. La mejor estrategia para esta unidad es utilizarlo como generador de caja, y en este caso específico se utiliza como imagen de empresa para cubrir todos los segmentos de mercado.

Figura N° 13: Matriz de crecimiento y participación del BCG para PANDERO SA EAFC al 2013 por Marca



FUENTE: Elaboración Propia en base a 4680 vehículos facturados (Principales marcas) a Diciembre 2013

Cuadro N° 20: Resumen de características principales para la elaboración de la matriz BCG por Marca

N°	Marca	Rentabilidad	Inversión
1	Hyundai	Alta	Alta
2	Kia	Alta	Alta
3	VW	Alta	Baja
4	Chevrolet	Alta	Baja
5	Susuki	Alta	Baja
6	Great Wall	Baja	Alta
7	Jac	Baja	Alta
8	Mazda	Baja	Alta
9	Ssang Yong	Baja	Alta
10	Seat	Baja	Alta
11	Dongfeng	Baja	Baja
12	Mini	Baja	Baja
13	Volvo	Baja	Baja
14	Porsche	Baja	Baja
15	Land Rover	Baja	Baja
16	ChanGan	Baja	Baja
17	Faw	Baja	Baja

FUENTE: Elaboración Propia

De acuerdo al análisis realizado con la matriz BCG se ha podido determinar que Pander SA EAFC cuenta con dos productos estrella, los cuales presentan las mejores posibilidades de invertir y obtener beneficios. En estos productos se hace indispensable mantener y consolidar su participación en el mercado. Una estrategia importante para estos productos sería establecer una adecuada política de precios.

También se identificó cinco productos interrogante, los cuales tienen la necesidad de grandes inversiones, aproximadamente US\$ 2, 500 000 para mantener sus cuotas de

mercado, y tratar de aumentarlas. Este tipo de productos representan el futuro de la empresa y por tanto se hace vital establecer estrategias de desarrollo de producto, por ejemplo Panderero podría incursionar en la venta de certificados para la adquisición de inmuebles, ya que actualmente el Perú se encuentra en el boom inmobiliario.

Además se pudo determinar que existe tres productos vaca de efectivo, el cual es un generador de liquidez para la empresa. Las inversiones en este producto deben estar orientadas a mantener la cuota de mercado alcanzada, ya que éste va a servir para financiar el crecimiento de otras unidades y la investigación y desarrollo de nuevos productos.

Por último, se puede decir que existen siete productos perro, los cuales tienen una reducida cuota de mercado y bajo crecimiento, debido a que son marcas con un bajo margen de venta y difícilmente serán rentables. Son productos difíciles de impulsar, reposicionar y absorben muchas horas de dedicación injustificada, pero se siguen manteniendo por imagen de marca, pues de otra forma, la empresa no tendría una gama completa de productos.

4.2.3 Análisis FODA para Panderero SA EAFC

A continuación se presenta el análisis interno y del entorno gracias a la recopilación de información documentaria y a la entrevista al Jefe del área de créditos, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

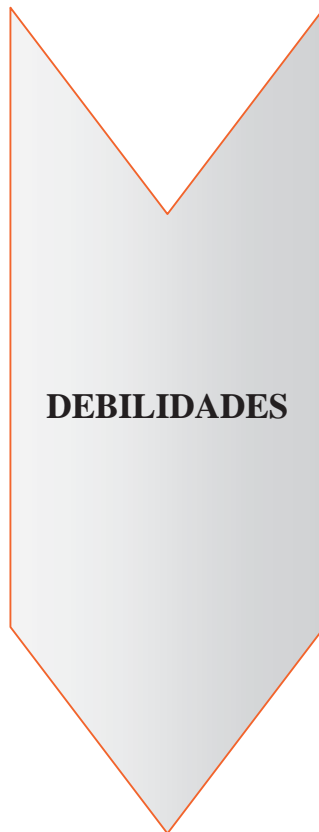
Teniendo como principal fortaleza la curva de experiencia en el mercado de fondo colectivo y automotriz, como principal debilidad la demora en la entrega de vehículo, como oportunidad el diseño de un área de post venta para los asociados que cuenten con su vehículo, y como amenaza las entidades financieras que ofrecen bajas tasas de interés para el acceso a un crédito vehicular.

a. Fortalezas



- Cuenta con más de 45 años en el mercado de fondos colectivos, generando confianza al cliente.
- Curva de experiencia en el sector de fondos colectivos y mercado automotriz.
- Alto posicionamiento en el mercado, abarcando el 55%.
- Maneja una gran fuerza de ventas, siendo el 58% del total del personal de la empresa.
- Es supervisado por la CONASEV brindando seguridad al asociado.
- Tiene 24 puntos de venta exclusivos en Lima y 18 en las principales ciudades del país, ubicados en centros comerciales o en los locales de Pandero.
- Es un sistema de ahorro programado, ya que las cuotas mensuales no incluyen intereses.
- Los fondos que administra no se ven afectados por las variaciones en el mercado de valores por la crisis financiera internacional.

b. Debilidades



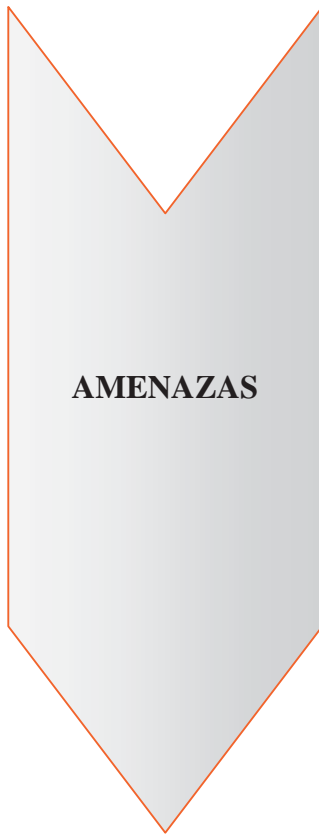
- Retraso en la entrega del vehículo, aproximadamente de tres meses.
- Sujeto a disponibilidad del proveedor de la marca y/o modelo.
- Los Ejecutivos de ventas recurren de tácticas “cuestionables”, ya que omiten la información importante al cliente tan solo por obtener una venta.
- Deficiencia en el proceso de trámite crediticio.
- Falta de capacitación del personal.
- Falta de publicidad y difusión acerca del sistema de fondos colectivos.
- Alta rotación de vendedores.
- Falta de un programa de línea de carrera.

c. Oportunidades



- Diseñar un área de servicio de post venta a los asociados que ya cuentan con su vehículo.
- Crecimiento de la economía peruana.
- Incremento del ingreso familiar y estabilidad económica.
- Mayor accesibilidad para la compra de vehículos por la mayor presencia de marcas coreanas, chinas, etc.
- Incremento en la demanda de vehículos nuevos en el país.
- El parque automotor en el interior del país es bajo y viejo.
- Mayor demanda de autos familiares: VW, 4 X 4.
- Incursión en la venta de vehículos mixtos, por ejemplo: ómnibus, camión, etc.
- Incursión en otros sectores de mercado, por ejemplo: inmobiliario.
- Desarrollo del turismo.
- Implementación de un sistema de contrato en línea para el ingreso de ventas.

d. Amenazas



AMENAZAS

- Baja tasa de interés de préstamos vehiculares, a partir del 14%.
- Crisis económica en Europa.
- Amenaza de guerra en Corea del Sur.
- Madurez del mercado vehicular.
- Robos vehiculares.
- Aumento ligero en morosidad general.
- Nuevas concesiones para líneas rápidas de transporte.
- Incertidumbre en los precios del petróleo.
- Falta de cultura de tránsito y seguridad vial.
- Aumento de accidentes de tránsito.

- **Análisis de la Matriz EFI**

El puntaje de 2.45 indica que Pandero SA EAFC se encuentra por debajo del promedio, ya que es una organización débil internamente. Las estrategias de la empresa no están capitalizando de manera adecuada las fortalezas internas, es decir, no las están aprovechando eficazmente para responder a los factores externos de la industria, y tampoco están minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades. (Ver Anexo 4)

- **Análisis de la Matriz EFE**

El puntaje de 2.03 indica que Pandero SA EAFC se encuentra por debajo del promedio, ya que la organización no está aplicando las estrategias necesarias para aprovechar con eficacia las oportunidades existentes ni evitando que sean mayores los efectos negativos de las amenazas externas. (Ver Anexo 5)

- **Matriz FODA**

De acuerdo a la evaluación realizada a los factores internos y externos de Pandero SA EAFC, se plantearon 17 estrategias para la empresa, (ver Anexo 6), siendo las principales las siguientes:

Estrategia FO: Difundir e incidir sobre la seguridad que ofrece el sistema de fondos colectivos para la adquisición de vehículos, aprovechando la renovación del parque automotor y las no afectaciones por la crisis financiera.

Estrategia DO: Realizar mejoras en el proceso crediticio y agilizar los trámites para una entrega más rápida de los vehículos, aprovechando la renovación del parque automotor.

Estrategia FA: Crear una unidad de negocios exclusiva para provincias, ya que el índice de robos vehiculares al interior del país es bajo y existe aumento en la demanda de vehículos debido a que el parque automotor es bajo aun.

Estrategia DA: Capacitar al personal en tácticas de venta y mecanismo de seguridad vehicular para que puedan captar a clientes que deseen adquirir un vehículo.

4.2.4 Análisis de la Cadena de Valor

Se realizó el análisis de la cadena de valor de Panderó SA EAFc, en la cual hemos podido identificar las actividades primarias y las de apoyo aplicada a un servicio, detallando el proceso de operaciones crediticias y enfocándonos posteriormente en el proceso de evaluación crediticia.

a. Actividades primarias

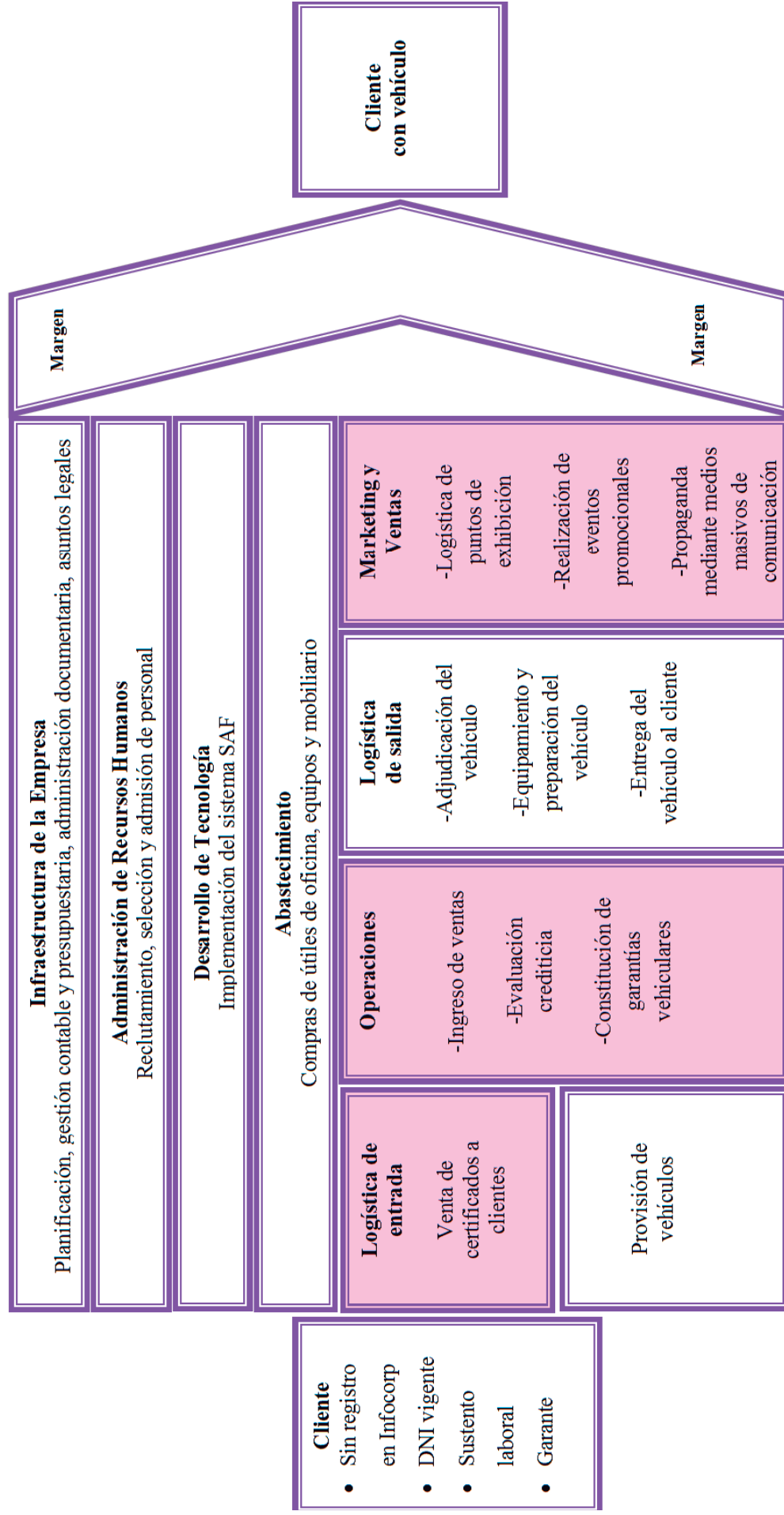
- **Logística de entrada:** Esta actividad principal comprende la venta de certificados de compra a los clientes para la adquisición de un vehículo, los cuales van desde \$ 13, 800 hasta \$ 40,000 dependiendo del vehículo de elección, mediante un contrato aprobado por la Superintendencia del Mercado de Valores a través de la Resolución Directoral de Patrimonios Autónomos N°15-2011-EF/94.06.2; es decir el trámite documentario inicia principalmente en los diferentes puntos de ventas situados tanto en centros comerciales como en los mismos locales de Panderó, los Showroom que se realizan cada cierto tiempo en cada unidad de negocio y los Motorshow en la cual participa la empresa, este evento se realiza una vez al año y se coloca mayor número de certificados. Asimismo comprende la provisión de los vehículos por parte de los proveedores, que son solicitados a través de los ejecutivos vehiculares, verificando las condiciones y requisitos de compra establecidos. Estos proveedores son considerados como estratégicos ya que tienen un gran impacto en la realización del servicio. El traslado de los vehículos está a cargo de un responsable de Panderó SA EAFc, a través de un cronograma de traslados.

- **Operaciones:** Siendo esta actividad principal, dentro de las actividades crediticias que comprende se encuentra el ingreso de las ventas, la evaluación crediticia y la constitución de garantías vehiculares, los cuales serán explicados más detalladamente en el punto c.
- **Logística de salida:** Esta actividad principal comprende desde la adjudicación del vehículo al cliente, ya sea por sorteo o por remate, la entrega la tarjeta de propiedad, placa y garantía mobiliaria en registros públicos, así como la respectiva preparación y equipamiento del vehículo, lo que comprende su correcto funcionamiento, el cual es revisado a través de un Acta de inspección vehicular, reportando las incidencias de ser el caso, que se realiza antes del traslado del vehículo al local designado, además incluye la colocación de accesorios, acondicionamiento y limpieza realizados en el almacén, hasta su entrega al cliente.
- **Marketing y Ventas:** Esta actividad principal comprende los diferentes medios en la cual la empresa se tiene contacto con el cliente a través de su fuerza de ventas, asimismo comprende la logística de puntos de exhibición en los diferentes centros comerciales y los locales de Pandero, la realización de eventos promocionales y propaganda mediante los medios de comunicación masiva.
- **Servicio de Postventa:** Esta actividad principal en la cadena de valor comprende la atención al cliente, sin embargo en el caso de Pandero, no se cuentan con actividades destinadas al registro y atención de reclamos una vez que el cliente ya cuenta con el vehículo.

b. Actividades de apoyo

- **Infraestructura de la empresa:** Aquí podemos encontrar actividades relacionadas a la planificación, gestión contable y presupuestaria, administración documentaria y asuntos legales.
- **Administración de Recursos humanos:** Dentro de las actividades que realiza se encuentra el reclutamiento, selección y admisión de personal, sin embargo no cuenta con actividades dirigidas a capacitación de personal y evaluación del desempeño y la política de remuneraciones.
- **Tecnología:** En cuanto al desarrollo de la tecnología, se ha implementado una misma plataforma a nivel de toda la empresa, el Sistema de Administración de Fondos (SAF), al cual tiene acceso todo el personal a través de módulos que son utilizados de acuerdo a los procedimientos que realizan.
- **Abastecimiento:** Este punto comprende las actividades destinadas a la compra de bienes y servicios que requiere el personal de cada área para llevar a cabo sus respectivas actividades, ya sean útiles de oficina, equipos y mobiliario.

Figura N° 14: Cadena de Valor para Pandero SA EAFIC



4.2.5 Determinación de los Principales Procesos

En base al análisis de la cadena de valor se pudo determinar los principales procesos relacionados con el servicio de financiamiento vehicular que ofrece Pander SA EAFC.

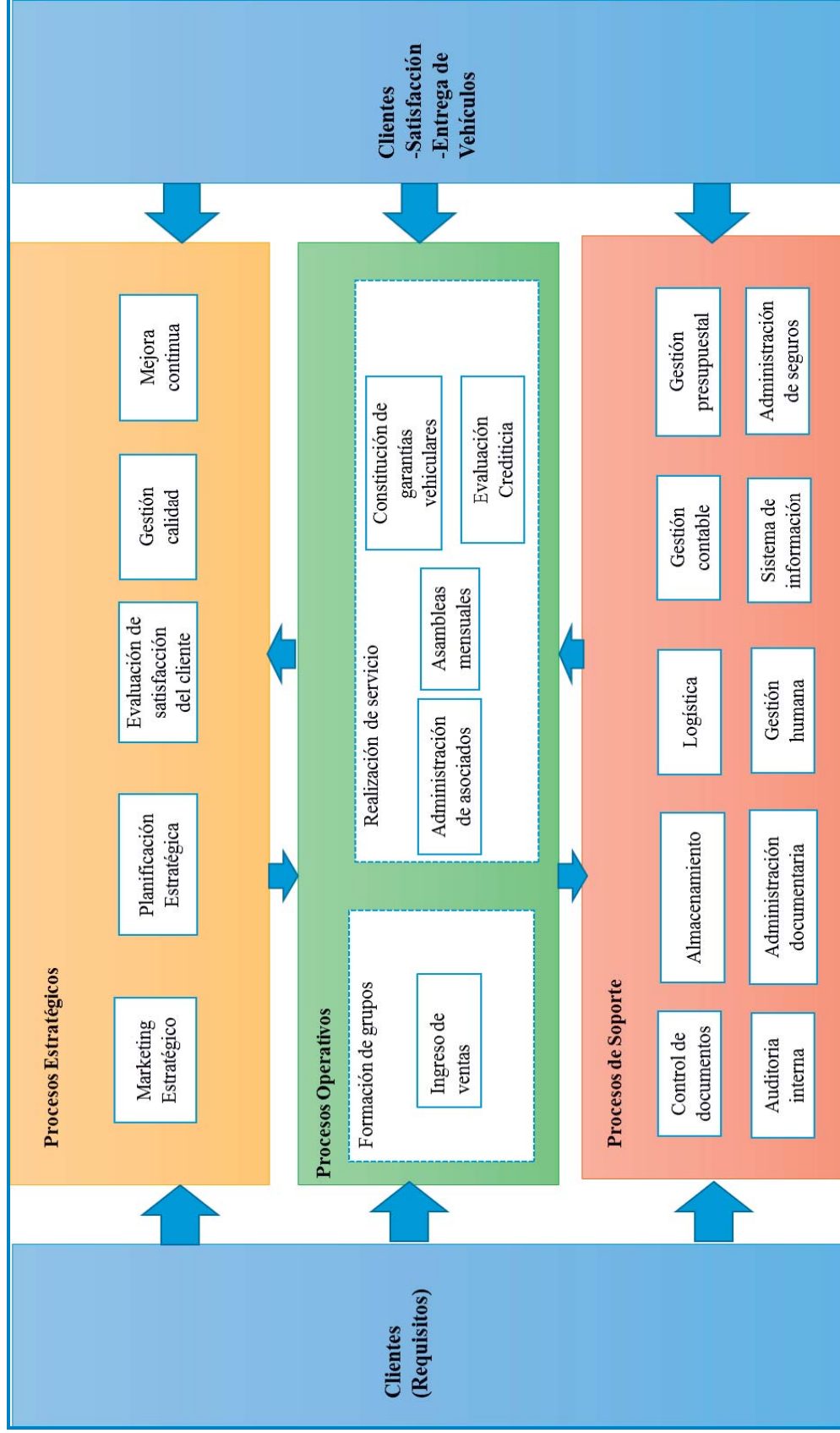
Mediante ello, se elaboró el Mapa de Procesos, el cual muestra los principales procesos de la organización y la interacción existente entre ellos.

En el Mapa de Proceso, se puede observar 3 tipos de procesos, los estratégicos, los operativos y los que sirven de soporte.

Con respecto a los procesos de estratégicos se observa que la empresa soporta la toma de decisiones sobre la planificación de estrategias y mejoras en la organización, así como crear valor para el cliente, sin embargo está teniendo fallas en la gestión de dichos procesos lo cual se refleja en la insatisfacción de sus clientes. Los procesos operativos son claves para la realización del servicio pues sus resultados son percibidos directamente por el cliente, ya que aportan valor añadido al servicio, mientras que los de soporte sirven de apoyo a los procesos operativos y ayudan a conseguir los objetivos dirigidos a la satisfacción del cliente.

En la siguiente figura, se puede observar los procesos más importantes que impactan directamente sobre la calidad de servicio al cliente.

Figura N° 15: Mapa de Procesos Simplificados de Pandero SA EAFC



a. Descripción del Proceso de Evaluación Crediticia y Constitución de Garantías

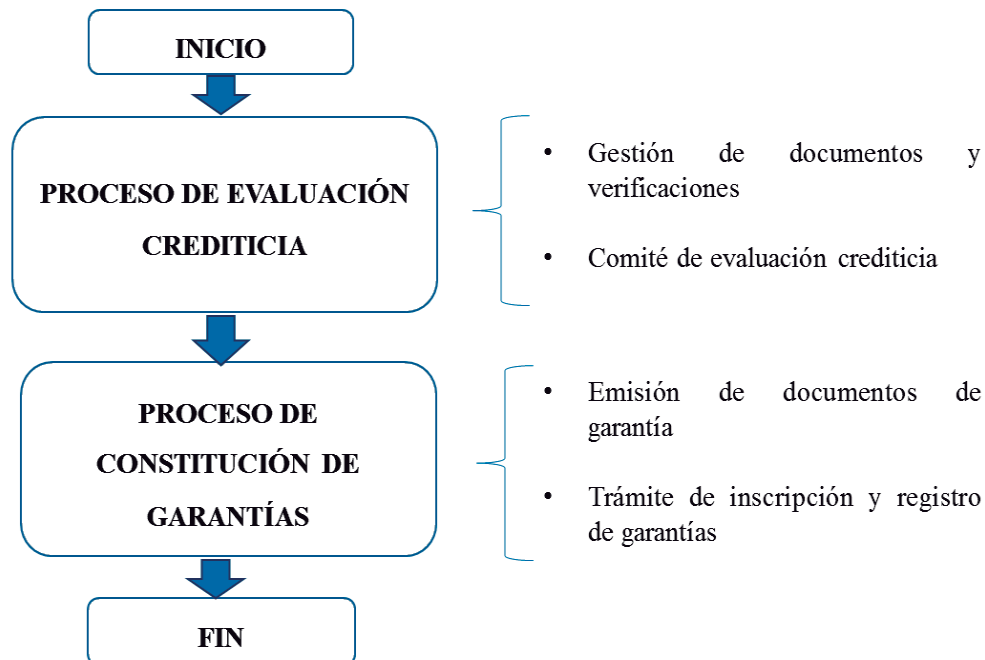
• Proceso de Evaluación Crediticia

El proceso de evaluación crediticia se aplica a los asociados adjudicados del fondo colectivo para el otorgamiento de los créditos. Cuenta con un flujo de actividades que inicia desde la solicitud de documentos hasta la aprobación o rechazo del solicitante.

• Proceso de Constitución de Garantía Mobiliaria

Este proceso implica la constitución de garantías a favor del fondo colectivo, previo a la entrega del vehículo al asociado adjudicado. Se aplica desde la emisión de los documentos de garantía, toma de firmas, emisión del Acta Notarial de Garantía Mobiliaria, presentación de los documentos en Registros Públicos, hasta el ingreso del número de ficha registral en el sistema informático.

Figura N° 16: Flujo simplificado del proceso de Operaciones Crediticias



4.3 Análisis de los resultados de la Lista de Verificación en base a la Norma ISO 9001:2008

Para dar inicio al diseño, documentación e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad para Pandero SA EAFIC, se construyó una lista de verificación que permitió evidenciar la situación actual de la empresa frente a los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001:2008. A este proceso se le ha denominado Diagnóstico Inicial, el cual se realizó en Diciembre del 2013.

Se establecieron criterios de evaluación para la lista de verificación, los cuales han sido sumados individualmente y dividido en total de ítems de cada numeral para obtener un porcentaje que indique el estado de avance de los requisitos. A su vez, se ha realizado el mismo procedimiento con el total de ítems de todos los numerales para evidenciar de manera general el estado de cumplimiento de las áreas evaluadas.

Los criterios de evaluación han sido aplicados para evaluar el estado actual de documentación y cumplimiento de los requisitos de cada numeral de la norma siguiendo el esquema presentado.

Cuadro N° 21: Criterio de Valoración

Valoración	Leyenda
ND	No Documentado
NH	No se Hace
D	Documentado
H	Se Hace

FUENTE: Elaboración propia

Figura N° 17: Esquema de Lista de Verificación

LISTA DE VERIFICACIÓN DEL SGC							
ELEMENTOS DE SGC 9001	PREGUNTAS	VALORACION				OBSERVACIONES	
		ND NH	H NO	D NH	D H		
4 REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD							PROM 17%
4.1 Requisitos generales	La Dirección ha estructurado su SGC bajo un enfoque de procesos, orientado hacia la mejora continua de su eficacia, bajo las directrices y requisitos de ISO 9001	1					0 0 0 0 0%
	El enfoque de procesos del SGC ha tenido en cuenta: a. La identificación y determinación de la secuencia de los procesos b. El establecimiento de criterios y métodos para la operación y control de los procesos c. La asignación de recursos y la implementación efectiva del seguimiento y control d. La mejora continua de su eficacia. e. El control sobre los procesos subcontratados o delegados a terceros, dentro del ámbito del SGC.	1					0 0 0 0 0%
4.2 Requisitos de la documentación	La organización dispone de un manual de calidad en el que describe el SGC, su alcance y exclusiones, presenta la política de calidad, referencia los procedimientos y documentos de soporte, e ilustra la interacción entre los procesos.	1					0 0 0 0 0%
	Se han implementado de manera efectiva disposiciones (procedimientos), para el control de los documentos y de los registros.			1			0 0 2 0 67%

↓ Numeral de la Norma ISO 9001-2008 ↓ Requisitos a evaluar ↓ Criterios de evaluación ↓ Porcentaje de cumplimiento

FUENTE: Elaboración Propia

Después de la aplicación de la lista de verificación en base a la Norma ISO 9001:2008, Pander SA EAFC obtuvo un puntaje global de 29 de un óptimo de 100 lo cual equivale a un porcentaje de cumplimiento de los requisitos del 29%, lo que significa que la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, no existiendo indicadores de gestión relacionados con la satisfacción plena del cliente.

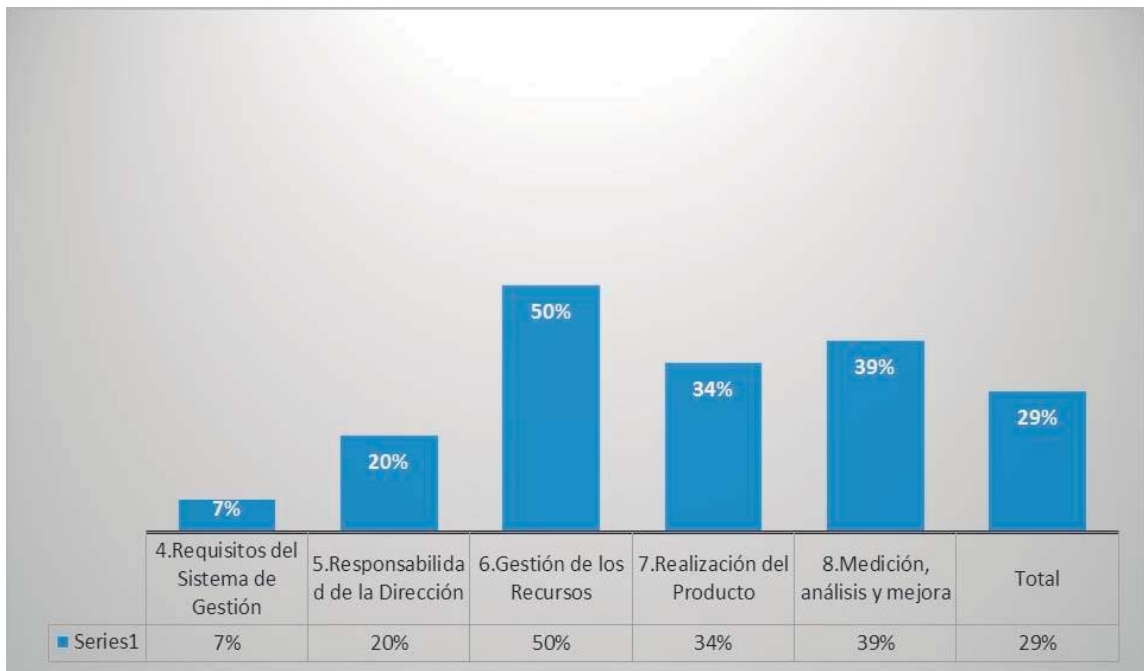
Cuadro N° 22: Cálculo del porcentaje de cumplimiento de la Norma ISO 9001: 2008

Capítulo de la norma	Puntaje Obtenido	Puntaje Óptimo	Porcentaje de Cumplimiento	Condición
4. Sistema de Gestión de Calidad	0.56	8	7 %	Bajo cumplimiento
5. Responsabilidad de la Dirección	4.4	22	20 %	Bajo cumplimiento
6. Gestión de los Recursos	8	16	50 %	Regular cumplimiento
7. Realización del Producto	9.80	38	34 %	Bajo cumplimiento
8. Medición , Análisis y Mejora	6.24	16	39 %	Bajo cumplimiento
	29	100	29 %	

FUENTE: Elaboración Propia

En el siguiente cuadro se puede visualizar el porcentaje de cumplimiento por cada capítulo de la Norma ISO 9001:2008.

Figura N° 18: Porcentaje de cumplimiento por Capítulo de la Norma ISO 9001:2008



FUENTE: Elaboración Propia

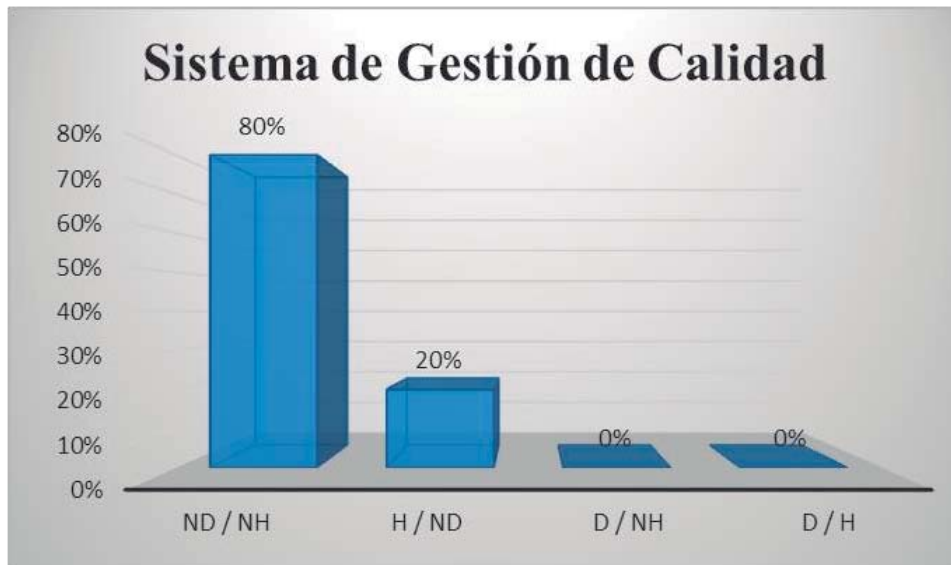
Según el cuadro anterior, se puede observar que existe un bajo porcentaje de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, sobre todo en lo respecta a los capítulos 4, 5, 7 y 8; debido a la ineficacia e ineficiencia de los procesos, falta de documentación y carencia de políticas y objetivos de calidad.

4.3.1 Revisión del Capítulo 4 de la Norma ISO 9001:2008 - Sistema de Gestión de la Calidad

Con respecto al numeral 4 se evidenció con un total de 5 ítems , que Pandero SA EAFC no cumple con los requisitos del capítulo 4 de la norma ISO 9001:2008, el cual se identifica a través de “No se hace y No está Documentado” con un 80% , esto se ve reflejado en la falta de procedimientos documentados que describan la secuencia de las actividades realizadas, la falta de control definidos según el SGC para el caso de procesos que pueden afectar la conformidad del servicio y satisfacción del cliente , asimismo no

cuenta con un manual de calidad que describa de manera específica como opera el Sistema de Gestión de Calidad. Sin embargo, es importante resaltar que un 20% del estado “Se Hace pero No está documentado”, existe procedimientos que se realizan actualmente de manera informal pero sin un documento de soporte.

Figura N° 19: Porcentaje de cumplimiento Capítulo 4 de la Norma ISO 9001:2008



FUENTE: Elaboración Propia

4.3.2 Revisión del Capítulo 5 de la Norma ISO 9001:2008 - Responsabilidad de la Dirección

Con respecto al numeral 5 se evidenció con un total de 16 ítems, que Pandero SA EAFC no cumple con los requisitos del capítulo 5 de la Norma ISO 9001:2008, el cual se identifica a través de “No se Hace y No se encuentra Documentado” con un 75%, debido a que la Alta Dirección de la organización no ha establecido en su totalidad mecanismos y actividades que permitan la plena satisfacción del cliente, por falta de liderazgo y compromiso para con los requisitos del usuario. Además no cuenta con una política de calidad que provea de dirección a toda la empresa y la conduzca a los objetivos establecidos según los niveles y funciones de ésta, que sean medibles y estén acordes a la política de calidad.

Sin embargo, existe un 18.75% el cual está identificado como “Documentado y se Hace”, lo que se debe principalmente a que la empresa maneja un Manual de organización y funciones donde establece las responsabilidades de cada empleado, asimismo, si bien maneja un organigrama a nivel general, no ha designado un representante de la organización por cada unidad de negocio.

Cabe indicar, que la organización no ha designado a un representante de la Alta Dirección que se haga responsable de la planificación y revisión del Sistema de Gestión de Calidad, esta función está a cargo del Subgerente de Gestión de Calidad.

Figura N° 20: Porcentaje de cumplimiento Capítulo 5 de la Norma ISO 9001:2008



FUENTE: Elaboración Propia

4.3.3 Revisión Del Capítulo 6 de la Norma ISO 9001:2008 - Gestión de los Recursos

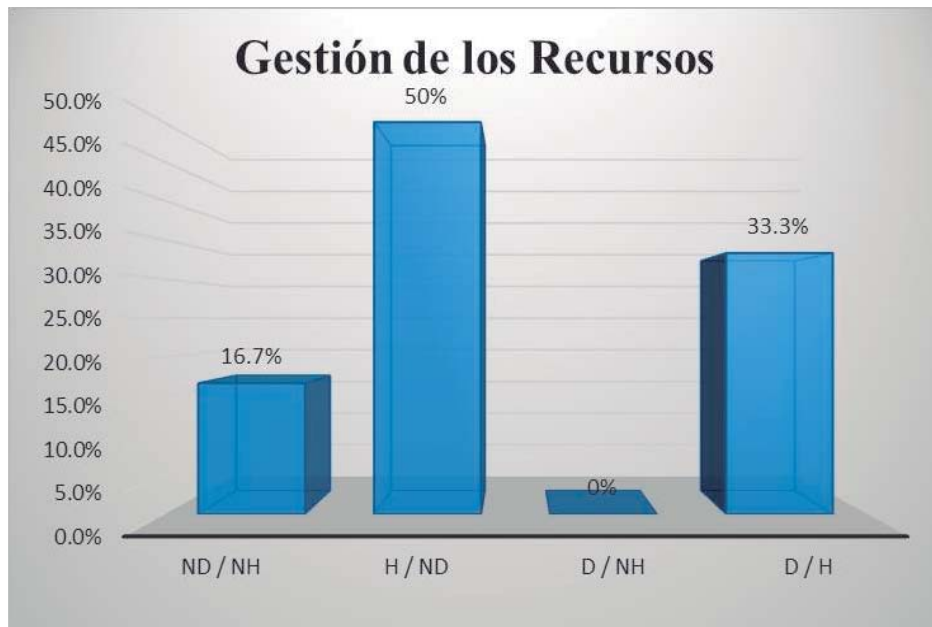
Con respecto al numeral 6 de la norma se evidenció que Pandero SA EAFC cumple en un 50% de los procedimientos “Se hace y No está Documentado”, lo cual indica que en la mitad de los procesos se tiene documentos y procedimientos.

Se puede observar que la empresa establece las medidas para la selección de personal competente, pero no realiza evaluaciones periódicas para determinar su idoneidad en la realización de las funciones designadas, lo que afecta la conformidad del servicio brindado.

Asimismo hay que destacar que existe un poco más del 30 % de procesos que se realizan y están documentados ; sin embargo debido a que la organización no ha proporcionado los recursos necesarios para implementar el Sistema de Gestión de Calidad existe un 16% de procesos en los cuales no hay documentación de soporte.

Cabe indicar, que la empresa proporciona la infraestructura y ambiente adecuados para la realización de las labores del personal que contribuyan a la conformidad de los requisitos del servicio. Recién se está iniciando la construcción un local que agrupe a todas las áreas administrativas y unidades de negocio en una sola sede, de modo que facilite el flujo de información.

Figura N° 21: Porcentaje de cumplimiento Capítulo 6 de la Norma ISO 9001:2008

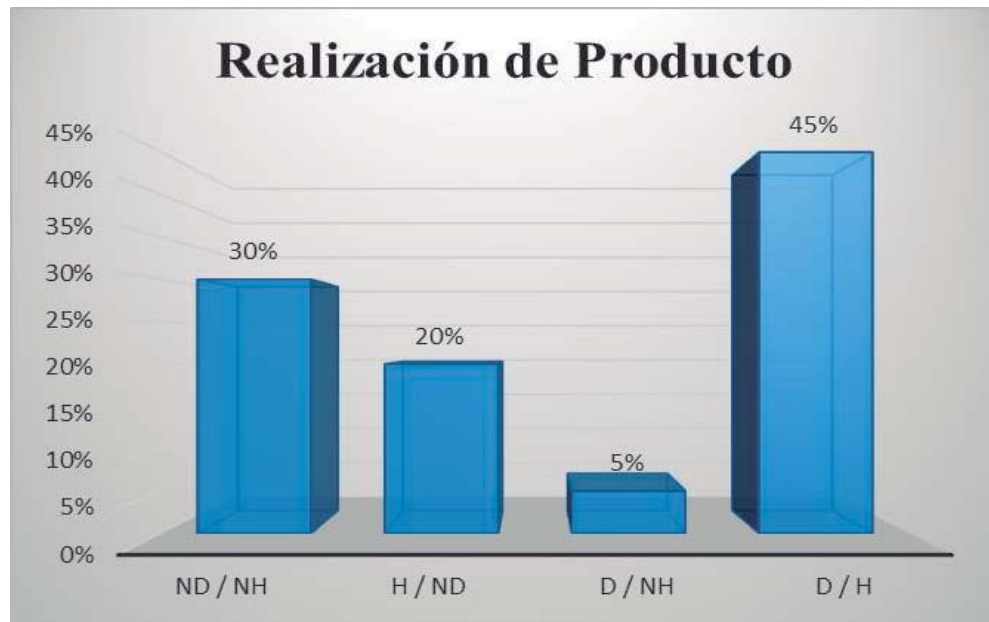


FUENTE: Elaboración Propia

4.3.4 Revisión del Capítulo 7 de la Norma ISO 9001:2008 - Realización del Servicio

Al analizar el estado de cumplimiento de los requisitos del capítulo 7, se observa que la organización está cumpliendo en un 45 % los requisitos del numeral correspondiente al análisis de la prestación de servicios, pues Pandero SA EAFC cuenta con regulaciones y documentos que permiten un desarrollo eficiente en las áreas, como la retroalimentación con sus clientes a través de encuestas en lo que refiere al proceso de tramitación del automóvil y puntos de venta en los principales centros comerciales a nivel nacional. Sin embargo, existen carencias en el contenido de algunos documentos, tal es así que la organización no planifica ni desarrolla actividades de diseño y desarrollo para la realización del servicio, no encontrándose definidas estas etapas, a pesar de que la empresa realiza las revisiones acerca de la conformidad de los requisitos del servicio, no existen registros al respecto que permitan asegurar su cumplimiento, esto conlleva a que tenga un 30 % de procesos que “ No se hacen y No están Documentados”.

Figura N° 22: Porcentaje de cumplimiento Capítulo 7 de la Norma ISO 9001:2008



FUENTE: Elaboración Propia

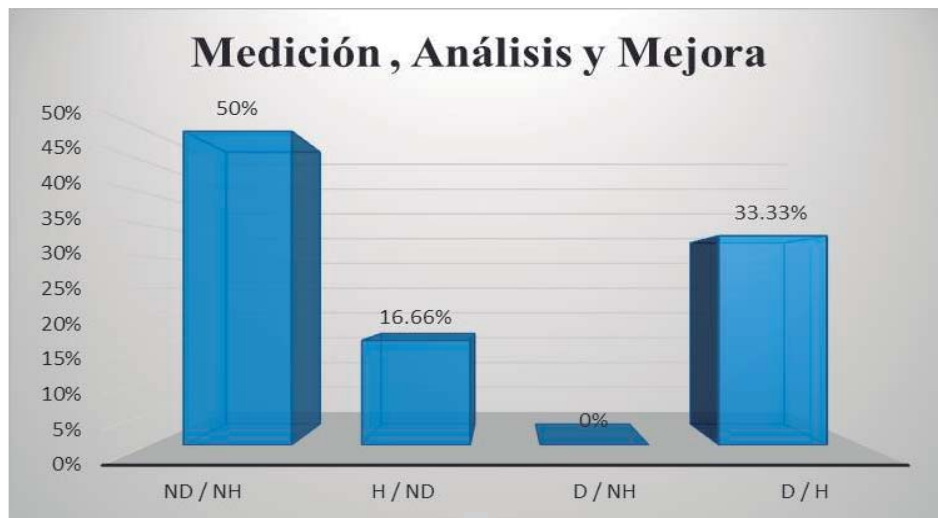
4.3.5 Revisión del Capítulo 8 de la Norma ISO 9001:2008 - Medición, Análisis y Mejora

Al analizar el cumplimiento de los requisitos del numeral 8, se puede visualizar que el porcentaje de mayor representación corresponde al estado “No está documentado y No se hace” con un 50%, pues no existe un Sistema de Gestión de Calidad implantado ni difundido en toda la organización, asimismo no se evidencia el procedimiento documentado de Producto y Servicio No Conforme, el cual se debe elaborar para consignar una tipificación de causas del servicio no conforme y las acciones a tomar para corregir el mismo y obtener la aprobación del cliente.

Cabe indicar, que la empresa no cuenta con un procedimiento documentado adecuado que defina las etapas para realizar una acción correctiva o preventiva y sirva de guía cada vez que se tomen estas acciones.

Además, existe un 33 % de los procesos que “Se realizan y Están Documentados”, pues se realiza auditorías internas durante el año además y se ejecuta técnicas confiables para el análisis de datos, como el uso de la estadística, que proporciona información sobre la satisfacción del cliente, los proveedores y la conformidad con los requisitos del producto.

Figura N° 23: Porcentaje de cumplimiento Capítulo 8 de la Norma ISO 9001:2008

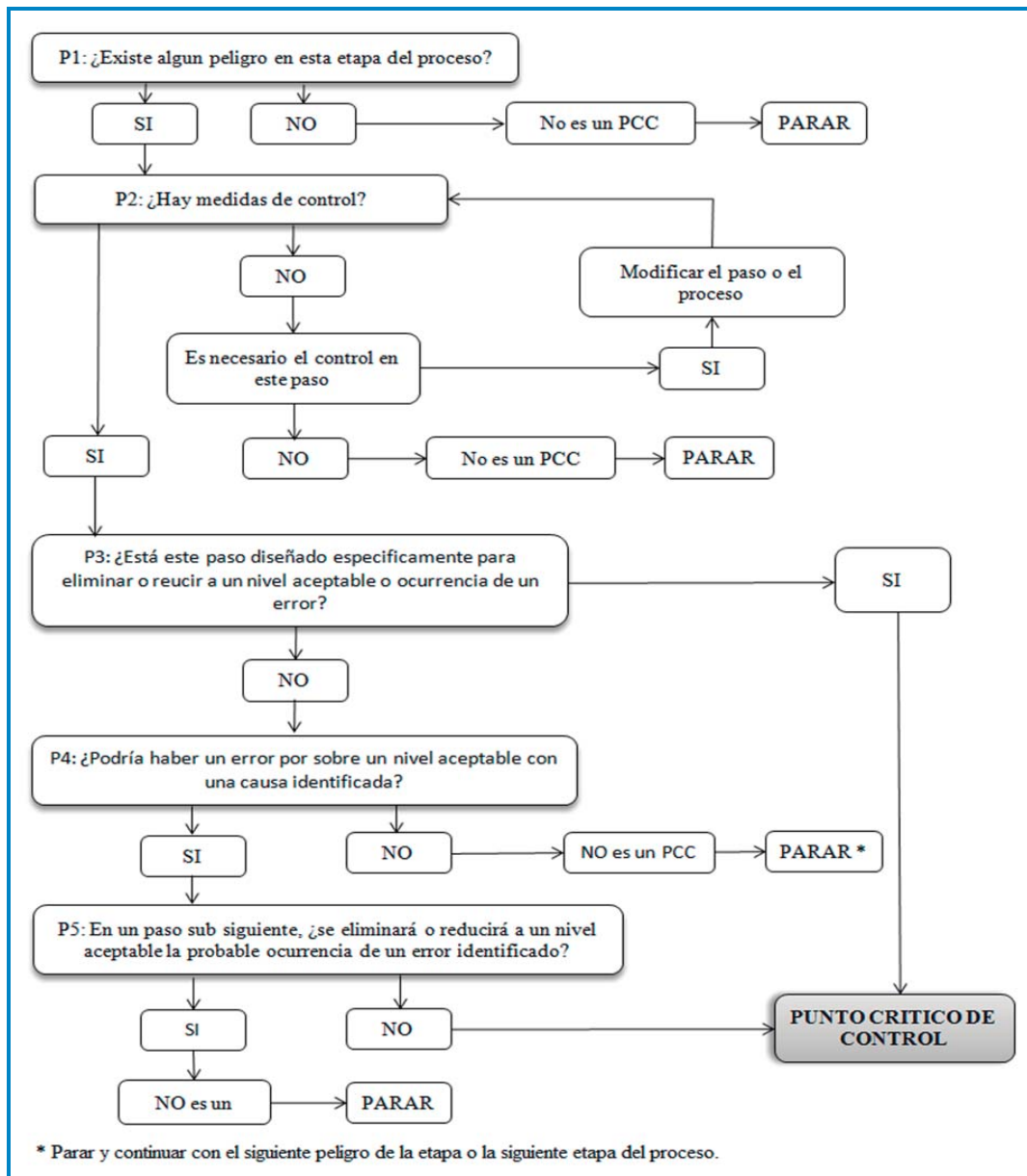


FUENTE: Elaboración Propia

4.4 Determinación de Puntos Críticos

Para identificar los aspectos críticos de Pandero SA EAF se tuvo la participación del Jefe de Créditos y personal de la empresa, además se hizo la revisión de la documentación interna. Asimismo se utilizaron las herramientas de calidad para el respectivo análisis.

Figura N° 24: Árbol de decisiones para identificar Puntos Críticos de Control



4.4.1 Descripción del Proceso de Evaluación Crediticia

a. Descripción del Proceso de Gestión de documentos y verificaciones

Paso 1

Responsable: Gestor de créditos y garantías

Tiempo: Dependiendo de la presentación de documentos puede durar desde dos días hasta los setenta y cinco días que dura la adjudicación.

- Solicitar al asociado sus documentos y los de su garante según Registro de Resumen de Guía de Tramitación. En caso de ser casados, solicitar documentos del cónyuge.
- Ejecutar Proceso de Calificación de Riesgo de INFOCORP e imprimir reporte.

Si el Asociado es persona natural:

- Revisar e imprimir vigencia de vínculo laboral del portal de ESSALUD.
- Revisar que no tenga multas pendientes por omisión al sufragio en RENIEC.

Si el Asociado es persona jurídica:

- Revisar la vigencia e imprimir la ficha RUC del portal de SUNAT.

Aspectos negativos encontrados:

- Durante este parte del proceso, el asociado se siente engañado por la empresa causándole una mala percepción, pues no se le ha informado adecuadamente en la venta sobre los documentos que tiene que presentar, incluyendo a un garante y que cuenta con un buen record crediticio, enterándose recién en ese momento de toda esta información.
- Panderero SA EAFC agrupa sus unidades de negocio por marca y no considera a los clientes según lugar de procedencia, pues los ingresos son mucho menores en

provincia, lo que en muchos casos genera que no puedan cubrir la cuota de pago; frustrando al asociado.

- El asociado demora en presentar la documentación solicitada, justamente por la falta de información en la venta del contrato.

Paso 2

Responsable: Gestor de créditos y garantías

Tiempo: Una semana

- Verificar la conformidad de documentos presentados por asociados y garantes.
- Si la documentación está completa, solicitar verificaciones domiciliaria y laboral del asociado, garante y cónyuges.
- Si el asociado presenta garantía real, gestionar tasación del bien (si es mueble) o solicitar copia de autovalúo y HR (si es inmueble), y solicitar Fichas Registrales.

Notas:

- Si el Asociado es informal, especificarlo al verificador en la copia de hoja de datos.
- Si el Asociado labora en entidades del estado que no permite el ingreso, se realizará vía telefónica.
- Si el Asociado reside en zonas apartadas, la verificación se encargará al Supervisor de Ventas autorizado.

Aspecto negativo encontrado:

- Antes de solicitar que el asociado envíe la información solicitada, no se realizan las verificaciones en los sistemas, para asegurarse que envíe la documentación actualizada, asimismo no se le hace hincapié en que todos los documentos que haya que firmar, éstos sean iguales a su DNI.

Paso 3

Responsable: Verificador

Tiempo: Una semana

- Realizar las verificaciones domiciliaria y laboral (asociado y Garante).
- Llenar Registros de Verificación y tomar firmas.
- Anotar observaciones en caso de encontrar datos inconsistentes y firmar Registro.
- Entregar registros al Gestor de Créditos y Garantías.

Aspectos Negativos encontrados:

- No existen mecanismos ni parámetros que permitan realizar un control del proceso de verificación, ya que este es subcontratado.
- El único objetivo de esta parte del proceso es realizar una verificación laboral y domiciliaria, que ya está sustentada con los documentos presentados anteriormente, por tanto sería un paso redundante.

Paso 4

Responsable: Tramitador

Tiempo: Mínimo un día

- Si es requerido, gestionar fichas registrales de propiedades y entregarlas al Gestor de Créditos y Garantías.

Aspecto Negativo encontrado:

- En este caso, existe una falta de acceso a los sistemas de información para el gestor de créditos y garantías ya que para revisar si el asociado cuenta con alguna propiedad, la única persona que tiene acceso al sistema es el jefe de créditos, por lo que el gestor está supeditado al tiempo en que el jefe le envíe la información solicitada.

Paso 5

Responsable: Gestor de créditos y garantías

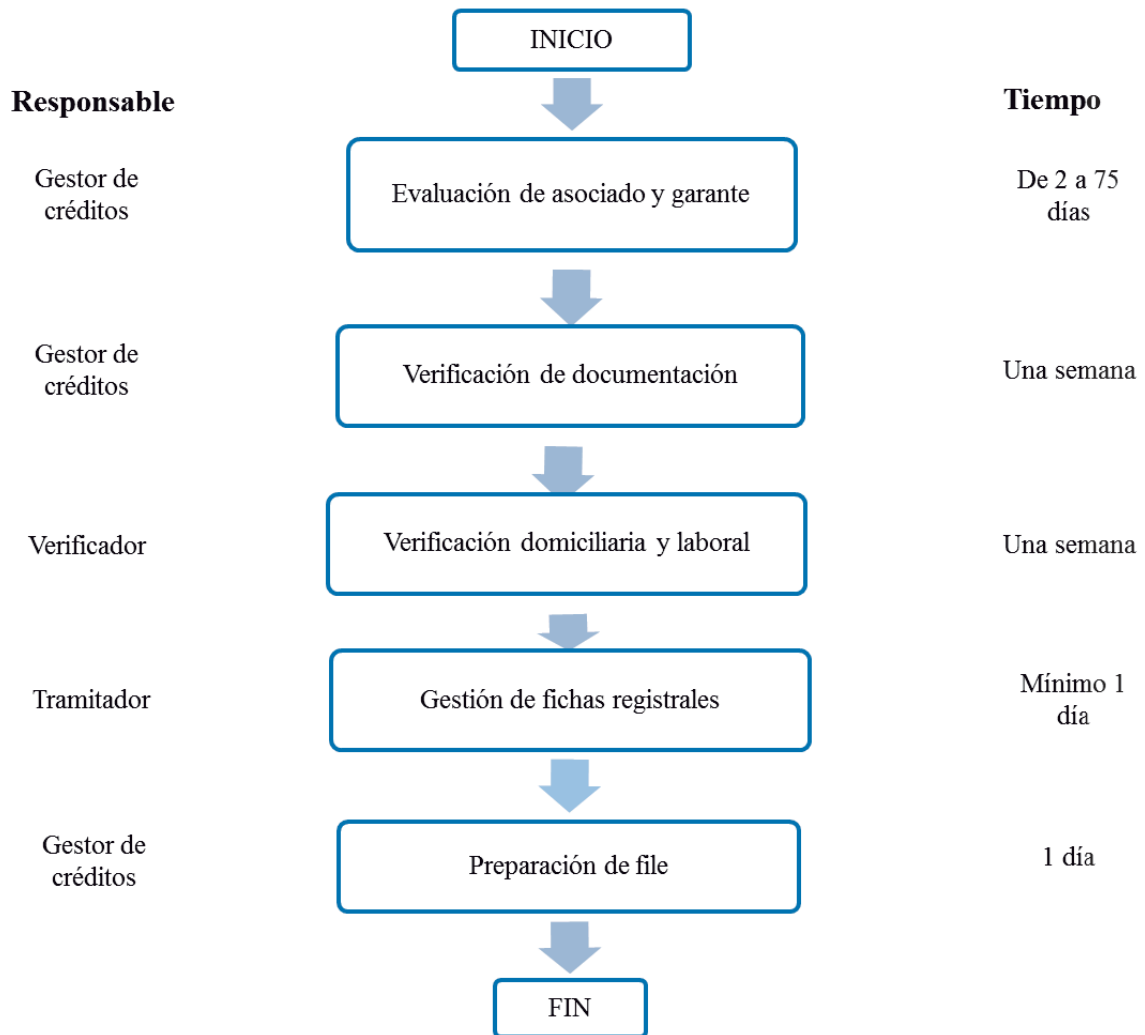
Tiempo: Un día

- Insertar al File toda la documentación recibida.
- Actualizar datos en Sistema Informático y/o en el file del contrato.

Aspectos Negativos encontrados:

- No se cuenta con el file original ya que este se encuentra en un archivo central, y todos los documentos se archivan en un file provisional, corriendo el riesgo de que éstos puedan extraviarse.
- Existe una impresión innecesaria de documentos para el file, ya que éstos están digitalizados para su revisión.

Figura N° 25: Flujograma simplificado del Proceso de Gestión de documentos y verificaciones de Pandero SA E AFC



FUENTE: Elaboración Propia

b. Descripción del Proceso de Comité de evaluación crediticia

Paso 1

Responsable: Gestor de créditos y garantías

Tiempo: Una semana

- Con la documentación completa, ingresar datos del asociado y garante en el Registro de Evaluación Crediticia.
- Si el Registro es aprobado poner el file a disposición del Comité de Créditos.
- En caso se presente una garantía real y el Registro esté desaprobado poner el file a disposición del comité, detallando datos de la garantía en el campo observaciones.
- De considerarlo pertinente, solicitar una excepción a favor del asociado, indicándola en el campo “Observaciones” del Registro de Evaluación Crediticia.
- Hacer seguimiento al file hasta su aprobación final.

Nota.- El Registro debe llenarse íntegramente para su correcto funcionamiento. Cualquier omisión desaprobará el crédito.

Aspecto Negativo encontrado:

- La separación de las unidades de negocio con las oficinas administrativas dificulta la presentación del expediente físico que necesita evaluación del gerente o del jefe de recuperos, por ello los comités especiales solo se realizan de dos a tres veces por semana, lo que retarda el tiempo de aprobación.

Paso 2

Responsable: Asistente del Departamento de Recuperos

Tiempo: Dos días

- Revisar files de Personas Naturales y Jurídicas.

Verificar:

-Que el Registro de Evaluación Crediticia dé como aprobado el crédito. En caso de presentar garantía real, evaluarla y verificar su conformidad.

-Que los datos del Registro de Evaluación Crediticia sean concordantes con la documentación del File. Si no concuerdan, registrar observación y devolver el file al Gestor de créditos.

-Que las verificaciones se encuentren conformes. De ser así, dar conformidad en las casillas correspondientes del Registro.

- Si las tres verificaciones resultan conformes, registrar aprobado en la casilla correspondiente del Registro.
- Si se considera no aprobable el crédito, registrar la observación en la casilla correspondiente del Registro.
- Poner el file a disposición del siguiente integrante del Comité de Créditos.

Aspecto Negativo encontrado:

- Existe un problema de capacitación y funciones, ya que el asistente de recuperos no se rige a lo establecido en el procedimiento y aplica su criterio personal en el proceso de evaluación. Asimismo, al hacer observaciones que se pueden subsanar en ese instante, no lo realiza a pesar de poder hacerlo, e incluso no lo informa al gestor de créditos hasta que éste recibe nuevamente el file físico con todas las observaciones.

Paso 3

Responsable: Asistente del Departamento Legal

Tiempo: De dos a quince días

- Revisar Files de Personas Jurídicas y Naturales que tengan títulos por revisar (poderes, divorcios, separación .de bienes, etc.)
- Verificar facultades y vigencias de poder de los firmantes.
- Si las facultades y poderes resultan conformes, registrar aprobado en la casilla correspondiente del Registro.
- Si se considera no aprobable el crédito por algún motivo particular, anotar la observación en la casilla correspondiente del Registro.
- Poner el file a disposición del siguiente integrante del Comité de Créditos.

Aspecto Negativo encontrado:

- La percepción del cliente es negativa pues la falta de información lo perjudica al momento de la revisión de la vigencia de poder y las facultades exigidas por la empresa; lo que dilata la aprobación del crédito por el área legal, a pesar de que su crédito ya está aprobado y todos los documentos están conformes, sin considerar el dinero y el tiempo que demora en regularizar este documento, el cual aproximadamente es de dos semanas.

Paso 4**Responsable:** Jefe de Créditos**Tiempo:** Dos días

- Revisar Files de Personas Naturales y Jurídicas.
- Verificar que las observaciones hechas por el Comité hayan sido subsanadas.
- Si el Registro no tiene ninguna observación por levantar registrar aprobado en la casilla correspondiente. Remitir files aprobados al Gestor de Créditos y Garantías.
- Si se considera no aprobado el crédito por algún motivo particular, anotar la observación en la casilla correspondiente del Registro y derivar el file al Jefe de Recuperos.

Aspecto negativo encontrado:

- El Jefe de Créditos no maneja un registro de los comités aprobados, lo que ha generado problemas en algunos casos, pues por ello se puede entregar al cliente el vehículo, sin haber determinado si es apto o no, lo que perjudicaría económicamente a la empresa.

Paso 5**Responsable:** Jefe de Recuperos**Tiempo:** Tres días

- Revisar casos observados derivados por el Jefe de Créditos.
- Definir requisitos adicionales para el levantamiento de dichas observaciones.

Si se verifica que han cumplido requisitos adicionales definidos, registrar aprobado en la casilla correspondiente del Registro. Remitir files aprobados al Gestor de créditos.

- Si aún se considera no aprobable el crédito, anotar la observación en la casilla correspondiente del Registro.
- Derivar casos especiales observados al Gerente de Administración de Fondos.

Aspectos Negativos encontrados:

- En este paso, el jefe de recuperos en muchos de los casos, no tiene capacidad de decisión debido a un problema de capacitación para resolver los casos especiales que le han sido derivados, razón por la cual tiene que derivarlos al Gerente de Administración de Fondos para su solución.
- Dentro del procedimiento, no existen parámetros para considerar la solución de casos especiales.

Paso 6

Responsable: Gerente de Administración de Fondos

Tiempo: Una semana

- Revisar casos derivados por el Jefe de Recuperos.
- Definir requisitos adicionales para el levantamiento de observaciones.
- Si se verifica que han cumplido los requisitos adicionales definidos, registrar aprobado en la casilla correspondiente del Registro. Remitir files aprobados al Gestor de créditos y garantías.

Aspecto Negativo encontrado:

- Como el file físico se encuentra en las oficinas administrativas, hay en que enviarlo nuevamente de retorno a la unidad que corresponde, lo cual puede demorar ya que lo envían en pequeños grupos de files.

Paso 7

Responsable: Gestor de Créditos y Garantías

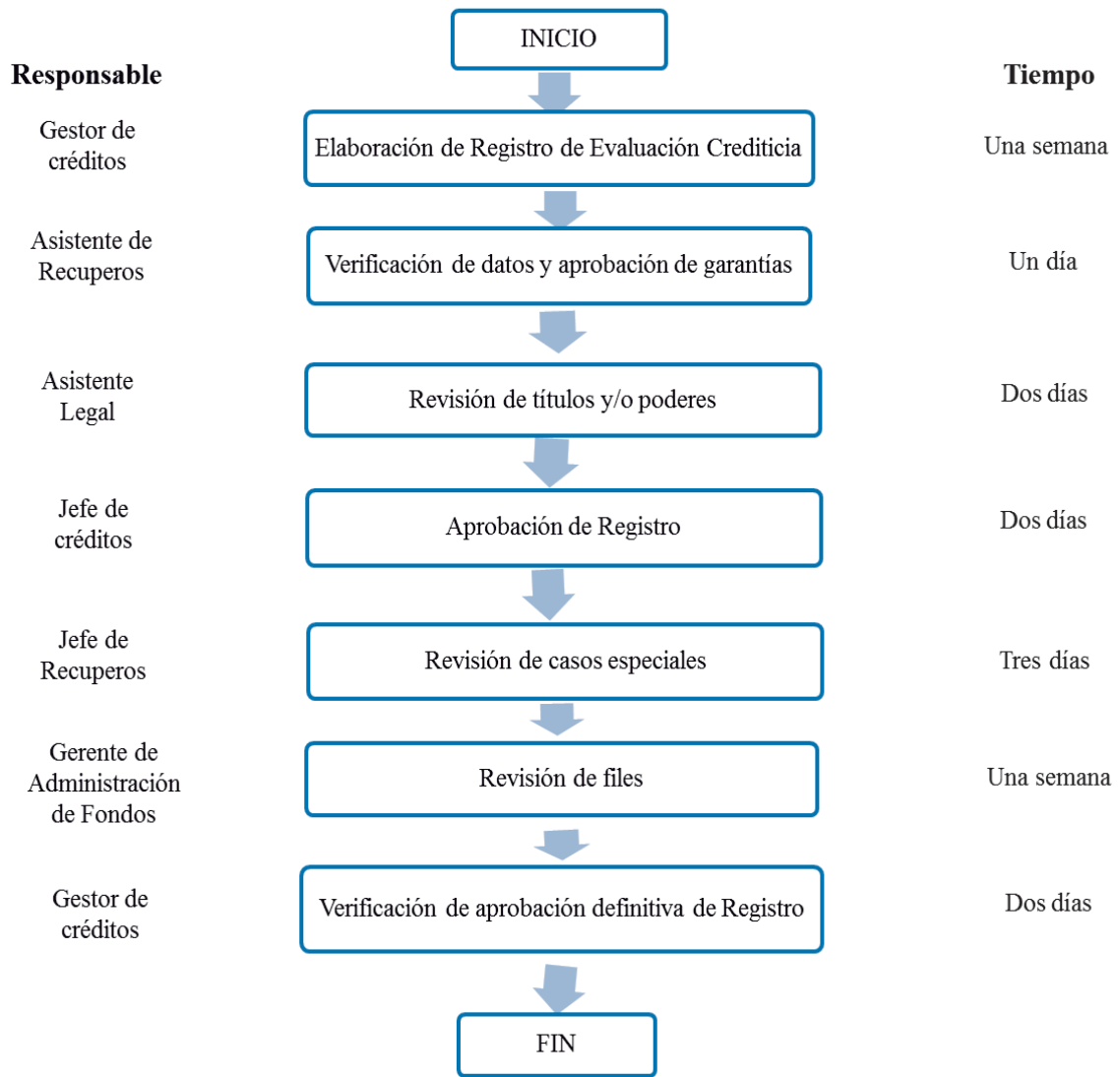
Tiempo: Dos días

- Revisar files evaluados por el Comité y verificar que cuenten con la aprobación definitiva.

Aspecto Negativo encontrado:

- Debido a que no existen mecanismos de seguimiento de casos, el gestor de créditos recién se entera de que su comité está aprobado cuando recibe el file en físico.

Figura N° 26: Flujograma simplificado del Proceso de Comité de evaluación crediticia de Pander SA EAFC



FUENTE: Elaboración Propia

c. Descripción del Proceso de Emisión de documentos de garantía

Paso 1

Responsable: Ejecutivo Vehicular

Tiempo: 1 mes

- Una vez emitida la factura del vehículo para el asociado, remite al Gestor de créditos y garantías la factura, la DUA/póliza de importación del vehículo y la hoja de conformidad del seguro vehicular.
- Si Pandero no es concesionario del importador, envía además la factura del representante de la marca a Pandero y una declaración de medios de pago al representante de la marca.
- Solicita la emisión de los documentos de garantía.

Aspectos Negativos encontrados:

- Este proceso va a depender de que el proveedor tenga en stock el vehículo solicitado, lo cual demora la entrega del vehículo al asociado.
- El proceso se suele prolongar porque las tasas de seguro que ofrece Pandero SA EAFC son mayores a los que ofrece el mercado en promedio, razón por la cual el asociado demora en escoger la aseguradora con la cual trabajar.

Paso 2

Responsable: Gestor de Créditos y Garantías

Tiempo: 4 días

- Registra y/o actualiza datos del(os) garante(s) aprobado(s) y el asociado en el Sistema Informático, según la hoja de datos correspondiente.
- Identifica en la Hoja de Conformidad los datos del seguro vehicular, y registra en el aplicativo “Pagaré” del Sistema Informático lo siguiente:

-Si el seguro es tomado a través de Pandero o por cuenta propia.

-El nombre de la Compañía aseguradora.

-La Tasa correspondiente.

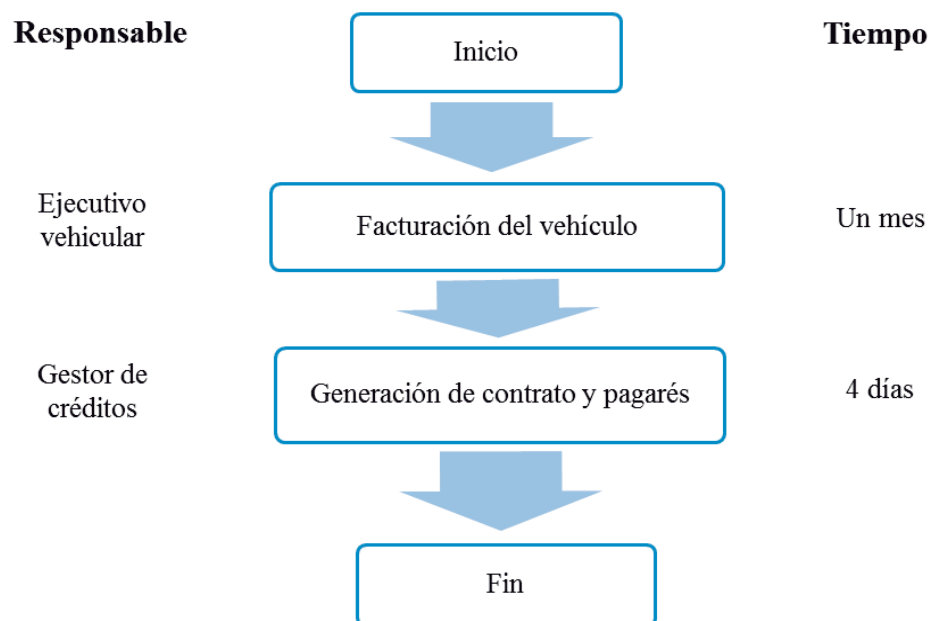
- Registra los demás datos requeridos, genera e imprime el Pagaré en 2 ejemplares.
- Registra en el aplicativo “Garantía Mobiliaria” del Sistema Informático los datos requeridos, genera e imprime el Contrato de Garantía Mobiliaria en 2 ejemplares.
- Gestiona las firmas y actas notariales para clientes de Lima y provincia.

Nota.- Solicita adecuación de casos especiales al Departamento Legal.

Aspectos Negativos encontrados:

- El asociado recibe una mala percepción, ya que no se le brinda orientación acerca del contrato a firmar, en cuanto a montos y términos legales.
- En el caso de provincias, existe una falta de coordinación entre la empresa y las notarías para la firma de documentos, por la demora en el envío o la firma.

Figura N° 27: Flujograma simplificado del Proceso de Emisión de documentos de garantía de Panderó SA EAFC



FUENTE: Elaboración Propia

d. Descripción del Proceso de Trámite de inscripción y registro de garantías

Paso 1

Responsable: Gestor de créditos y garantías

Tiempo: 2 días

- Preparar el Expediente de Inscripción Vehicular y entregarlo al tramitador.
- Remitir copia del Pagaré al Jefe de Recuperos.
- Remitir file del contrato al Asistente Administrativo informando ingreso del expediente a Registros Públicos.
- Solicitar firma de los cargos correspondientes.

Aspecto Negativo encontrado:

- De acuerdo al procedimiento los files deben remitirse al asistente administrativo, sin embargo se remiten al ejecutivo vehicular a pesar de que es función del asistente.

Paso 2

Responsable: Jefe de Recuperos

Tiempo: 2 días

- Archivar copia del Pagaré.

Aspecto Negativo:

- Debido a la separación de las unidades de negocio, en el proceso de envío de pagarés estos pueden correr el riesgo de extraviarse.

Paso 3

Responsable: Tramitador

Tiempo: 3 semanas

- Con la documentación recibida gestionar la inscripción del vehículo en el SAT, las garantías y el trámite de Placas.
- Entregar Tarjeta de Propiedad, Placas, Registro de Inscripción de la Garantía Mobiliaria y demás documentos recibidos al Asistente Administrativo de la marca correspondiente.
- Solicitar visado de los comprobantes de pago de los gastos realizados, para gestionar su reembolso.

Aspecto Negativo encontrado:

- No se le informa al cliente acerca del tiempo en que demora el trámite en registros públicos el cual aproximadamente es de tres semanas, lo cual causa molestia en éste por la demora y la falta de consideración.

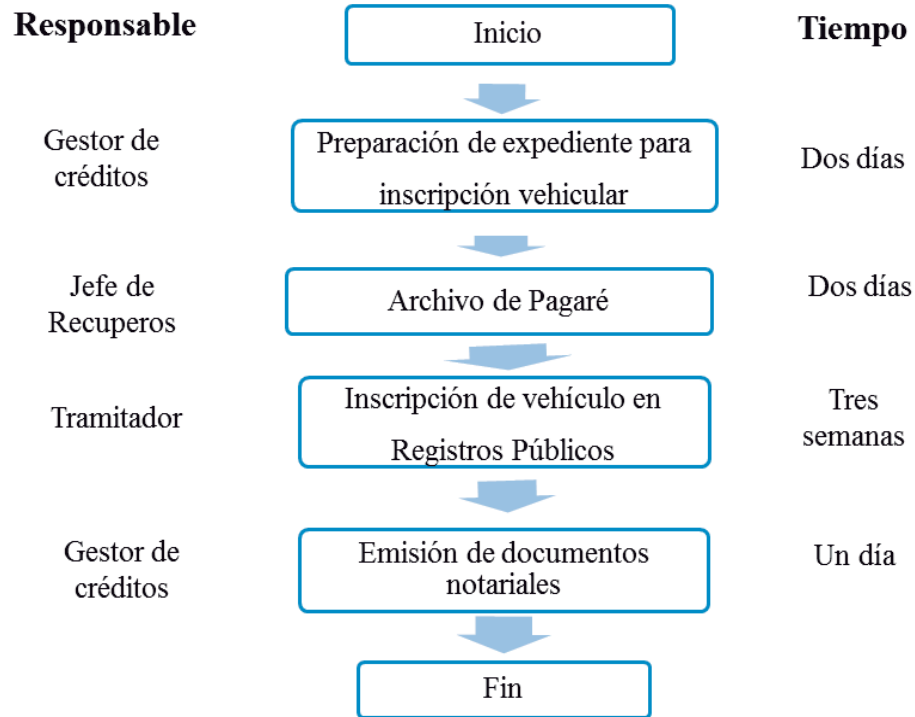
Paso 4**Responsable:** Asistente Administrativo**Tiempo:** 2 días

- Recibir file del contrato.
- Recibir Tarjeta de Propiedad, Placas, Registro de Inscripción de la Garantía y demás documentos.
- Archivar documentación en el file del contrato y entregarla al Ejecutivo Vehicular correspondiente, junto con la Tarjeta de Propiedad y las Placas.

Aspecto Negativo:

- Existe un problema de funciones, ya que hay una sobrecarga laboral para el gestor de créditos y garantías, pues este paso lo realiza él y no el asistente administrativo.

Figura N° 28: Flujograma simplificado del Proceso de Trámite de inscripción y registro de garantías de Panderó SA EAFC



FUENTE: Elaboración Propia

4.4.2 Tormenta de Ideas

Utilizando la tormenta de ideas, se encontraron 14 problemas al realizar el análisis de Panderó SA EAFC, expuestos en el cuadro que se muestra a continuación:

a. Fase de generación

Durante esta fase el equipo expuso los principales problemas que afectan a la empresa en estudio, los cuales se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 23: Determinación de problemas en la fase de generación de tormenta de ideas en Pandero SA EAFC

1	Demoras para la entrega del vehículo
2	Los ejecutivos de ventas no brindan la información completa al cliente al inicio del proceso
3	Falta de capacitación del personal
4	No existe organigrama por cada unidad de negocio
5	Sobrecarga laboral
6	Informalidad de los clientes
7	Sujeto a la disponibilidad de vehículos por parte del proveedor
8	Desconocimiento del procedimiento por parte del personal
9	Los materiales de trabajo no son entregados a tiempo
10	Deficiencias en el proceso de evaluación crediticia
11	No se cuenta con una política de calidad comunicada a la organización
12	Tasas excesivas del seguro vehicular

FUENTE: Elaboración Propia

Para la selección de los problemas, se elaboró una escala de votación de 0 a 3 para cada problema. Cada miembro del equipo asignó a cada uno de ellos un valor, se sumaron los valores y se obtuvo un puntaje total. Luego de ello, se seleccionaron los 6 problemas con mayor puntaje.

Cuadro N° 24: Valores asignados para la realización de la selección

PUNTAJE	CALIFICACIÓN
0	No hay incidencia en el funcionamiento de la organización.
1	Poca incidencia en el funcionamiento de la organización.
2	Moderada incidencia en el funcionamiento de la organización.
3	Alta incidencia en el funcionamiento de la organización.

FUENTE: Elaboración Propia

De acuerdo a la calificación obtenida, los problemas identificados fueron seleccionados y reducidos a 6. Los resultados se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 25: Selección de los 6 problemas con mayor votación que se presentan en Panderó SA EAFC

N°	PROBLEMAS
1	Demoras para la entrega del vehículo
2	Deficiencias en el proceso de evaluación crediticia
3	Sujeto a la disponibilidad de vehículos por parte del proveedor
4	Falta de capacitación del personal
5	No se cuenta con una política de calidad comunicada a la organización
6	Los ejecutivos de ventas no brindan la información completa al cliente al inicio del proceso

FUENTE: Elaboración Propia

b. Fase de aclaración

En esta fase se establecieron los criterios para la evaluación del problema. Para ello, se asignó un factor de ponderación a cada criterio en función a la siguiente puntuación:

Cuadro N° 26: Criterios de Evaluación

Criterios	Nivel	Estimado	Puntaje
Inversión estimada	Alto (A)	S/8000	1
	Medio (M)	S/5000	2
	Bajo (B)	S/3000	3
Tiempo estimado	Largo (L)	2 años	1
	Medio (M)	1 año	2
	Corto (C)	6 meses	3
Compromiso de la Alta Dirección	SI	Totalmente comprometidos	2
	NO	comprometidos	1
Reacción del personal ante el cambio que se generaría	Positiva (+)	Se adapta al cambio	3
	Neutro (0)	Es indiferente	2
	Negativa (-)	No se adapta al cambio	1
Incidencia sobre el cliente	Alta (A)	100 %	3
	Media (M)	50%	2
	Baja (B)	25%	1

FUENTE: Elaboración Propia

c. Fase de selección

Los seis problemas seleccionados de la tormenta de ideas fueron sometidos a una evaluación haciendo uso de la matriz de selección de problemas (Anexo 9) para así poder identificar el problema principal que se presenta en Pandero SA EAFC, según los criterios y los factores de ponderación determinados.

De acuerdo a la matriz de selección de problemas, el principal problema encontrado es la demora en la entrega del vehículo al cliente, lo que afecta su plena satisfacción, pues existen reclamos por parte de los usuarios ante el ente de defensa del consumidor, INDECOPI, además causa una pésima imagen ante los consumidores, lo que puede afectar

la cuota de mercado que tiene ganada a través de los años. El problema fue analizado a través de la siguiente herramienta para determinar sus principales causas.

Cuadro N° 27: Problemas principales elegidos a partir de la Matriz de Selección

Problema	Puntaje Obtenido
Demoras para la entrega del vehículo	88.5
Sujeto a la disponibilidad de vehículos por parte del proveedor	86.5
Deficiencias en el proceso de evaluación crediticia	86
Los ejecutivos de ventas no brindan la información completa al cliente al inicio del proceso	80
Falta de capacitación del personal	78
No se cuenta con una política de calidad comunicada a la organización	77.5

FUENTE: Elaboración Propia

4.4.3 Diagrama de Ishikawa

La tormenta de ideas sirvió para elaborar el diagrama de Ishikawa, el cual ha permitido clasificar los problemas en base a las 4P, luego de lo cual se realizó el respectivo análisis:

- Personal
- Provisiones
- Procedimientos
- Pedidos (Clientes)

a. Análisis del Diagrama Causa-Efecto

Entre las causas que influyen directamente sobre el servicio ofrecido, el principal problema es:

Demora en la entrega del vehículo

- **Personal**

El bajo desempeño causado por la inexistencia de una línea de carrera dentro de la organización provocan que el personal trabaje desmotivado, lo cual conlleva a que no se cumplan de manera eficiente las tareas. Además de ello, los bajos salarios originan una alta rotación del personal y existe una distribución inadecuada de las tareas a realizar. También se pudo observar el desconocimiento del proceso, debido a la falta de capacitación y evaluación constante tanto para el personal nuevo como el antiguo.

- **Provisiones**

La disponibilidad de vehículo en cuanto a marcas y modelos se ha visto afectada por la falta de stock del proveedor, ya que priorizan a sus concesionarios, Además, existen problemas de importación de vehículos por la crisis mundial que afecta a los diferentes fabricantes del mundo.

- **Procedimiento**

Las deficiencias en el trámite documentarios son causadas por la omisión de información fundamental por parte del personal del área de ventas, lo que ocasiona malestar en el cliente, pues al momento que quiere realizar la tramitación de la unidad, tiene que presentar una serie de documentos que en su momento no fueron indicados.

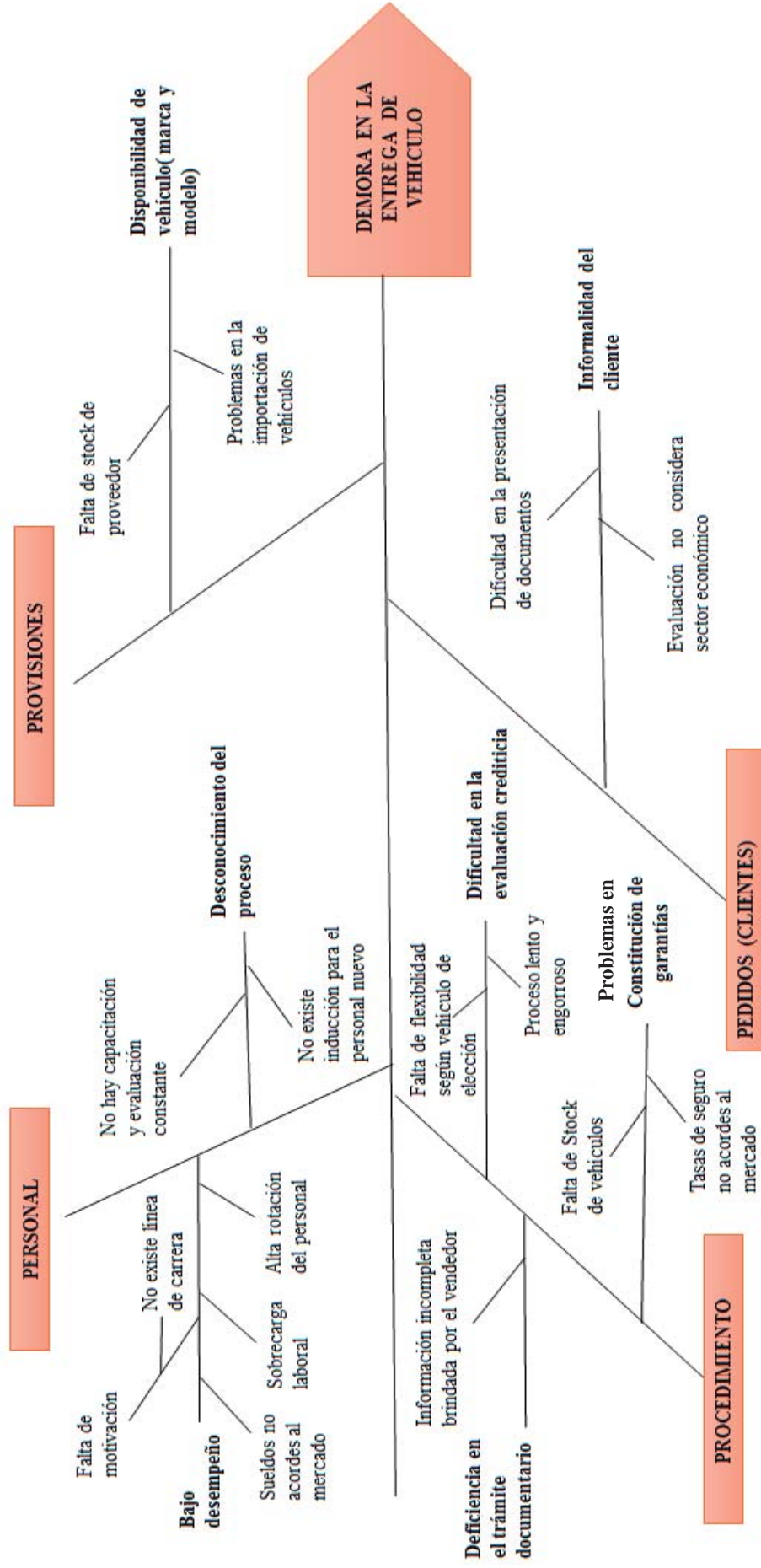
Asimismo, la evaluación crediticia se vuelve dificultosa porque el proceso es lento y engorroso debido a la falta de flexibilidad para el traslado del expediente físico entre una unidad y otra.

También se pudo observar problemas en la constitución de garantías, pues las tasas de seguro no acordes al mercado generan dificultad en el proceso, ya que muchos clientes no están de acuerdo y buscan otras opciones o salidas para que la empresa les permita tomar el seguro con otra aseguradora, lo cual hace que el procedimiento se prolongue aún más.

- **Clientes**

La informalidad del cliente crea dificultad en la presentación de documentos requeridos por la organización. Además la evaluación no considera el vehículo de elección ni los ingresos económicos del cliente, para flexibilizar su proceso.

Figura N° 29: Diagrama de Ishikawa para el proceso de evaluación crediticia de Pandero SA EAFC



4.5 Desarrollo de la Propuesta de Mejora

Luego del análisis realizado a la empresa a través de las herramientas generales, de gestión y de calidad se encontró que si bien es una empresa que tiene una curva de experiencia y conocimiento del sector automotriz, no ha establecido mecanismos que le permitan enfrentar exitosamente las condiciones actuales del sector en el cual se encuentra inmerso. Existen deficiencias en los procesos de evaluación crediticia y constitución de garantías por la falta de planificación y comunicación con los clientes, además no se establecen indicadores que permitan medir el cumplimiento de satisfacción del usuario. Por ello es que se recomienda a la empresa seguir con los mecanismos descritos a continuación para mantener su competitividad en el mercado. El objetivo de esta propuesta es que la organización establezca un soporte de gestión para la implementación del Sistema de Gestión de calidad.

Cuadro N° 28: Cuadro de Propuestas de Mejora en base a las Herramientas de Gestión

Herramienta utilizada		Propuestas de Mejora en base a la aplicación de las Herramientas de Gestión
Herramientas de Gestión	Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer estrategias de diferenciación en cuanto al servicio brindado. • Gestión de proveedores a través del desarrollo de relaciones a largo plazo. • Realizar un benchmarking con empresas competidoras. • Mejorar los programas de capacitación, sobre todo para la fuerza de ventas.
	Análisis de la Matriz BCG	Es necesario optimizar el proceso de evaluación crediticia para la mejora en la competitividad tanto de las unidades de negocio como de las marcas comercializadas.
	Análisis FODA	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal de ventas para brindar y mantener una comunicación efectiva con el usuario. • Optimizar los procesos internos de la empresa que afectan la calidad de servicio al cliente. • Implementar las estrategias descritas en el Anexo 5 de acuerdo al análisis realizado.
	Análisis de la Cadena de Valor	Simplificar el proceso de evaluación crediticia para lograr la plena satisfacción del usuario.

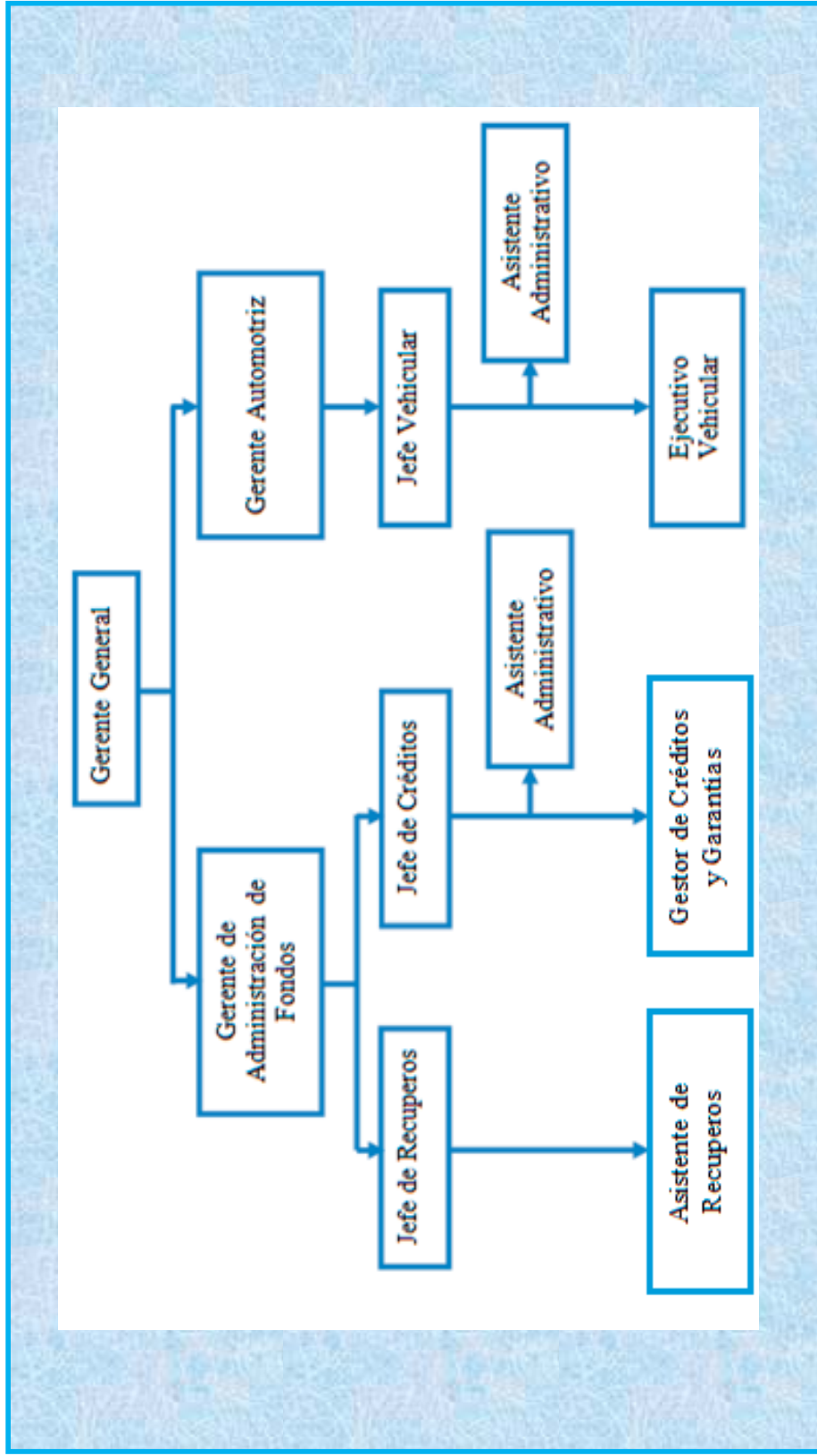
FUENTE: Elaboración Propia

4.5.1 Propuesta de Organigrama por Unidad de Negocio

Si bien existe un organigrama a nivel de toda la empresa, de los resultados encontrados se puede observar que no se ha establecido un organigrama por unidad de negocio, pues existen problemas en cuanto a funciones entre el gestor de créditos y garantías, el ejecutivo vehicular y el asistente administrativo, pues las actividades que debería realizar el asistente, las hacen el gestor o el ejecutivo, generando problemas de sobrecarga laboral. Asimismo el capítulo 5 de la Norma ISO 9001:2008 exige establecer las funciones y niveles pertinentes, así como definir las responsabilidades que debe asumir cada miembro de la organización. Es por esa razón que se propone un organigrama que permita un mejor desempeño de las funciones y una supervisión adecuada de éstos.

En base al análisis realizado y a la documentación de la empresa, se diseñó el organigrama para las unidades de negocio de Panderó SA EAFIC, colocando en la parte superior a los órganos de gobierno, en este caso, las gerencias y jefaturas que actúan como representantes de la Dirección, y en la parte inferior, a las unidades operativas y de apoyo, quienes cumplen con las funciones operativas de la empresa

Figura N° 30: Organigrama Propuesto por Unidad de Negocio



4.5.2 Simplificación del Proceso

En base al análisis realizado se propuso la simplificación del proceso de evaluación crediticia y constitución de garantías, pues es clave en el negocio de Pandero SA EAFC. La simplificación de dicho proceso le permitirá a la empresa lo siguiente:

- **Reducir el tiempo de entrega del vehículo**

Lograr un proceso efectivo y eficaz que permita un adecuado nivel de servicio al cliente. Si el proceso dura aproximadamente tres meses, la meta es reducir el tiempo de evaluación a 1 mes y medio de modo gradual, para así evitar reclamos ante el ente de Defensa al Consumidor.

- **Evaluación en línea**

Registrar en tiempo real la aprobación del expediente del asociado y tomar acciones inmediatas en caso de detectar observaciones.

- **Indicadores de gestión**

Evaluar el desempeño del personal y realizar seguimiento a sus actividades, a través de exámenes periódicos en caso de capacitaciones, encuestas de satisfacción al cliente y cumplimiento de objetivos mensual. Asimismo, medir el tiempo de entrega del vehículo al asociado para detectar oportunidades de mejora, tomando una muestra representativa de expedientes para la obtención de los datos en base a un patrón de tiempo estándar.

- **Optimización de recursos**

Racionalizar las actividades y la inversión en tiempo, así como servir de soporte para la realización actividades simultáneas, a través del acceso a sistemas, capacitaciones y distribución adecuada de las actividades y carga de trabajo.

- a. Propuesta para la simplificación:**

- En base a la documentación enviada por el asociado y los registros que figuran en los diversos sistemas tales como: RENIEC, SUNAT, SUNARP, entre otros; proceder a la digitalización de los datos para la creación de expedientes electrónicos que permitan acceder a la información en tiempo real.
- Generación de accesos al personal para el uso de sistemas tales como INFOCORP, SUNARP, RENIEC, etc. que intervienen en la evaluación del cliente.
- Capacitación constante al personal en atención al cliente, técnicas de venta y créditos vehiculares, así como el establecimiento de indicadores de desempeño.

- b. Propuesta para la Evaluación Crediticia:**

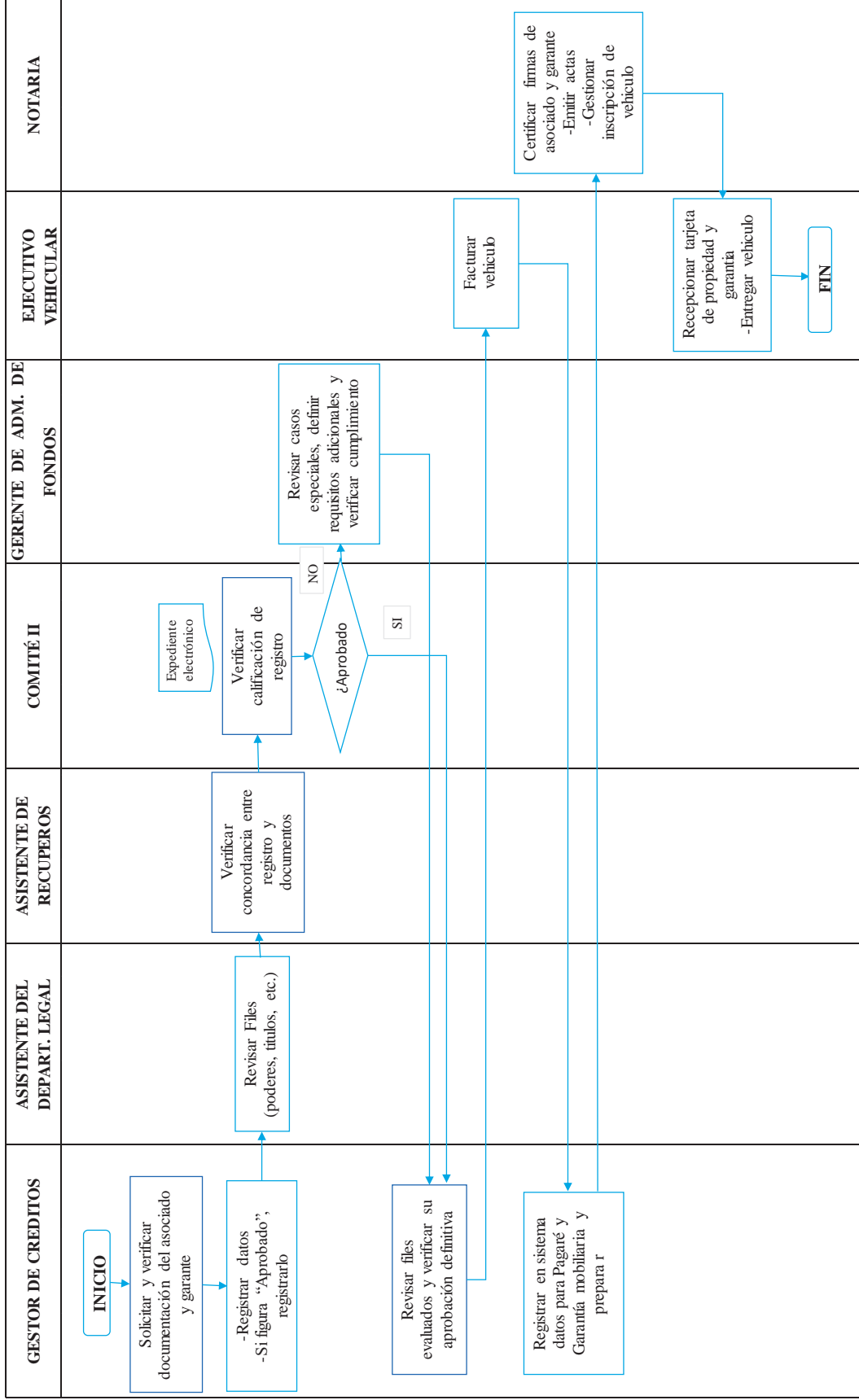
- Elaboración de una cartilla informativa para el asociado en el que se indique detalladamente los requisitos a cumplir para la obtención de un vehículo, así como la suscripción de su firma en señal de conformidad que sirva como sustento ante INDECOPI por posibles reclamos con respecto a la información brindada.
- Creación de una unidad de negocio exclusiva para provincia que permita una mejor atención al cliente, así como una evaluación más efectiva en base a la variación en el rango de cuotas de pago.
- Eliminación del servicio de verificación, solicitando al asociado un certificado domiciliario emitido por la Municipalidad, y en cuanto a la verificación laboral, el

sustento consistirá en la presentación de las boletas de pago adicionando un certificado de trabajo actualizado.

c. Propuesta para la Constitución de Garantías:

- Establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores y/o concesionarios de las marcas comercializadas por Pandero SA EAFC.
- Diversificación de las tasas de seguro, es decir, crear un plan de seguro exclusivo para Lima y otro para provincias, debido a que el riesgo de sufrir un siniestro es menor en el interior del país que en la capital.
- Descripción detallada en el Manual de Organización de Funciones de las actividades que tiene que desempeñar cada colaborador, así como establecer mecanismos de seguimiento para cerciorarse del cumplimiento de las funciones asignadas y establecer las medidas correctivas en caso de ser necesario, por parte del área de Recursos Humanos.
- Asesoramiento en línea mediante ejecutivos de cuenta especializados que estén en constante contacto con el cliente para la absolución de consultas.

Figura N° 31: Flujoograma Propuesto para la Simplificación del Proceso de Evaluación Crediticia de Pandero SA EAFC



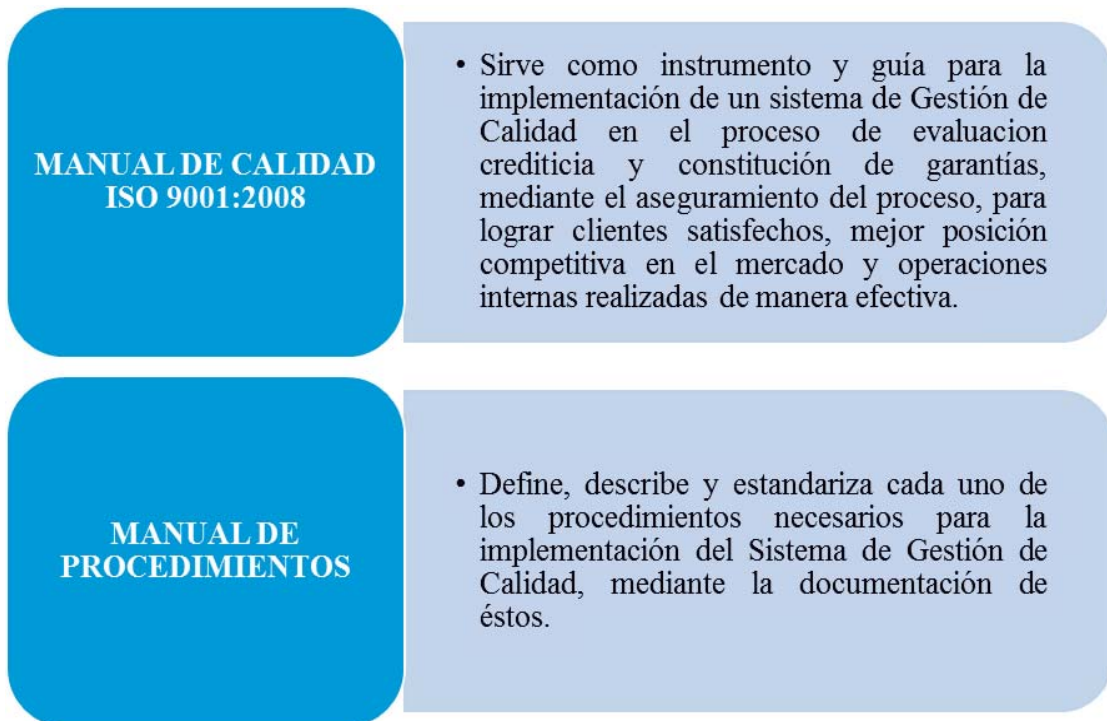
d. Propuesta del Sistema de Gestión de Calidad:

La propuesta del Sistema de Gestión de Calidad consistió en la elaboración de un Manual de Calidad que cumpla con los requisitos exigidos por la Norma ISO 9001:2008 y un Manual de Procedimientos documentados.

La elaboración del manual de calidad se llevó a cabo debido a las siguientes razones:

- El manual sirvió como instrumento y guía para la implementación de un sistema de Gestión de Calidad para Pandero SA EAFC.
- La correcta implementación del manual de calidad bajo el sistema ISO 9001:2008 traerá para Pandero SA EAFC, clientes satisfechos, una mejor posición competitiva ante el mercado, operaciones internas realizadas de manera efectiva, y una fuerza de trabajo altamente competitiva, más informada y trabajando en equipo.
- La empresa presentó un bajo porcentaje de cumplimiento de la norma, según los resultados de la lista de verificación. El manual de calidad facilitará la implementación simultánea para dar cumplimiento a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, gracias a que presenta criterios de liderazgo, planificación estratégica, manejo de información, enfoque en recursos humanos, administración del proceso, mejora continua de calidad y satisfacción de cliente.

Figura N° 32: Manuales de la Propuesta de Sistema de Gestión de la Calidad para Panderero SA EAFC



FUENTE: Elaboración Propia

Cuadro N° 29: Resumen del Manual de Calidad para Pandero SA EAFIC

MANUAL	CONTENIDO	¿QUÉ RESUELVE?
<p>MANUAL DE CALIDAD ISO 9001-2008</p>	<p>El Manual de Calidad incluye la descripción del Sistema de Gestión de Calidad para el proceso de evaluación crediticia de Pandero SA EAFIC:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El alcance del SGC. • Definición de los objetivos y política de calidad que empleará Pandero SA EAFIC de aquí en adelante. • Descripción de la interacción de los procesos del sistema, denominado mapa de procesos. • Detalle de los procedimientos y documentos exigidos por la norma ISO 9001: 2008 y los que son necesarios para la organización. • Establecimiento de formatos que ayudarán a la implementación de cada punto de la norma facilitando su aplicación. 	<p>Resuelve el problema principal del presente trabajo de investigación no experimental:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite a Pandero SA EAFIC ampliar su visión para planificar y ordenar su proceso de evaluación crediticia, mediante la organización de las actividades y gestión de los recursos que contribuyan a dar más énfasis a los objetivos propuestos y encaminarse a ellos, para el logro de la plena satisfacción del cliente. • Define la política y objetivos de calidad y la interacción de procesos mediante el mapa de procesos.

Asimismo se elaboró un Manual de Procedimientos para los procesos principales del Sistema de Gestión debido a las siguientes razones:

- Permitted the documentation of the processes, describing the activities that must be carried out for the fulfillment of the functions in Panderó SA EAFIC that can affect the quality of service.
- Permitted to define the responsibilities of the positions that intervene in the main processes, as well as the correct development of the activities of the company.

Cuadro N° 30: Resumen del Manual de Procedimientos para Pandero SA EAFIC

MANUAL	CONTENIDO	¿QUÉ RESUELVE?
<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	<p>Incluye cuatro procedimientos documentados listados a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • P-SGC-01 Control de documentos y Registros • P-SGC-02 Auditorías Internas • P-SGC-03 Identificación de No Conformidades y Acciones a tomar • P-SGC-04 Control de Producto No Conforme 	<p>Los procedimientos obligatorios exigidos por la norma:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite a Pandero SA EAFIC conocer cada procedimiento en cuanto a la descripción de tareas, requerimientos y puestos responsables de su ejecución. • Contiene información y formularios para el correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa, facilitando el control interno, las labores de auditoría y concientizando a los trabajadores de que las labores se están realizando correctamente. • Permite la estandarización de los procesos necesarios para un Sistema de Gestión de Calidad. • Asegura el cumplimiento de los requisitos exigidos por la Norma ISO 9001:2008.

FUENTE: Elaboración Propia

V. CONCLUSIONES

La empresa, Pandero SA EAFC, es líder en el mercado de fondos colectivos del sector automotriz, a pesar de presentar problemas internos de gestión y no contar con un sistema de calidad implementado en su totalidad, lo que genera deficiencias en sus procesos y por tanto insatisfacción de su clientela.

- Pandero SA EAFC para seguir liderando el sector de fondos colectivos y en el largo plazo continuar en el mercado, debe corregir su proceso de otorgamiento de créditos vehiculares, mejorando las relaciones con sus proveedores mediante una adecuada negociación y asegurando la calidad de servicio en todo momento a su clientela.
- Pandero SA EAFC debe evaluar la falta de control y estandarización del proceso de evaluación crediticia, relacionado con deficiencias en información, documentación, provisión de vehículos y asignación de funciones, el cual podrá ser corregido mediante la implementación del SGC aplicado al proceso, ya que si no, persistirán los reclamos de los clientes.
- La propuesta de mejora basada en la Norma ISO 9001:2008, mediante la simplificación del proceso de evaluación crediticia, permitirá que se realice de manera satisfactoria, disminuyendo el tiempo de entrega del vehículo, brindando control y estandarización del proceso, contribuyendo así a la plena satisfacción del cliente, mediante información adecuada y oportuna que no genere falsas expectativas y con ello favorecer el mantenimiento del liderazgo en el mercado de fondos colectivos.
- La implementación del Manual de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 permitirá la seguridad en el proceso de otorgamiento de créditos y el cumplimiento de los requisitos del cliente y de la normativa vigente, asimismo, el Manual de Procedimientos permitirá que se realicen de manera segura los procesos claves mediante el correcto desarrollo de las actividades, describiendo tareas, requerimientos y puestos responsables de la ejecución de éstas.

VI. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones a tener en cuenta por Pandero SA EAFC es plantear estrategias que le permitan contrarrestar los problemas de gestión que presenta, además de ello, implementar un Sistema de Gestión de Calidad aplicado al proceso de evaluación crediticia y constitución de garantías para lograr un crecimiento sostenido, mejorando su desempeño y logrando la plena satisfacción de sus clientes.

- Contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado automotriz, a través de la diversificación del negocio, descentralización y una constante comunicación con el cliente.
- Dirigir sus esfuerzos a conservar y/o reforzar la posición de su unidad de negocio estrella Pandero 4 x 4 Multimarcas, el cual contribuye al crecimiento de la empresa y le genera una alta rentabilidad. Asimismo, establecer estrategias de venta para las marcas con mayor demanda por parte de los usuarios.
- Sistematizar el proceso de evaluación crediticia y constitución de garantías con el fin de agilizar el tiempo de entrega del vehículo al cliente y lograr su plena satisfacción, evitando reclamos por parte de los asociados. A su vez, establecer un servicio de post venta que les permita una constante comunicación con el cliente, a través de asesorías y absolución de consultas.
- Determinar las competencias y la formación que tiene cada empleado, de esta manera se puede identificar las debilidades y fortalezas, asimismo brindarles capacitación constante y medir su desempeño a través de indicadores, lo que permitirá aplicar correcciones que se ajusten a las necesidades de la organización.

- Buscar alianzas estratégicas con los proveedores y/ concesionarios de modo que se tenga disponibilidad de vehículos, y evitar reclamos de los clientes por falta de stock.
- Definir un organigrama por unidad de negocio para evitar la sobrecarga laboral y supervisar adecuadamente el cumplimiento de las actividades de los colaboradores.
- Realizar de manera periódica seguimiento y evaluación de los indicadores definidos y de las auditorias, así como de las encuestas de satisfacción del cliente, pues son una fuente importante de información para la mejora continua de la organización.
- Iniciar el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad al proceso de evaluación crediticia y constitución de garantías, aplicando el Manual de Calidad y el Manual de Procedimientos, y brindar total apoyo con la asignación de recursos para dicho proceso. Asimismo, involucrar a todo el personal en una cultura de calidad, pues sus recomendaciones forman parte de las piezas fundamentales para iniciar, siendo necesario crear un medio o sistema de atención de quejas del cliente interno, y de sugerencias. Estos aportes generalmente dan soluciones eficaces ya que ellos tienen pleno conocimiento del desarrollo y secuencia de sus tareas.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

1. Allen, D., Burns, A. y Waller, J. 1996. El manual de administración de la calidad. Editorial Panorama SA de CV, México. Página 45.
2. Asaka, T. y Ozeki, K. 1992. Manual de herramientas de calidad. El enfoque japonés. Editorial tecnologías de gerencia y producción SA, Madrid. Páginas 141:149.
3. Camisón, C., Cruz S. y Gonzáles, T. 2006. Gestión de la Calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Editorial Prentice Hall, México. Páginas 147, 843, 845, 896, 898.
4. Camisón, C., Cruz S. y Gonzáles, T. 2007. Gestión de la Calidad. Editorial Pearson Education, Madrid. Páginas 973:976.
5. Crosby, P. La calidad no cuesta. 1992. El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial Continental, Octava Edición, México. Página 108.
6. Cuatrecasas, L. 2000. Gestión integral de la calidad. Editorial Gestión 2000 SA, Barcelona, 2000. Páginas 19:28.
7. David, F. 2003. Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Pearson-Prentice Hall, México. Páginas 110, 149, 200:203.
8. Feigenbaum, A. 1991. Defining the Total Quality System. Total Quality Control. Editorial McGraw-Hill, Tercera Edición, E.E.U.U. Página 78.

9. Harrington, H.1996. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial McGraw Hill, México. Páginas 96:118.
10. López, S. 2006. Implantación de un Sistema de Calidad: Los Diferentes Sistemas de Calidad existentes en la organización. Editorial Ideas Propias, México. Página 176.
11. Porter, M. 1987. Ventaja competitiva. C.E.C.S.A. México. Página 55.
12. Porter, M. 2009. Ventaja Competitiva. Editorial Patria, México. Páginas 34:45

Internet

1. Organización Internacional de Constructores de Automóviles (OICA). Ranking mundial con los países productores de vehículos más importantes. Consultado el 8 de abril del 2014. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/CMS-13019184>.
2. Rebolledo, P. y Soto, R. BCRP. Estructura del mercado de créditos y Tasas de Interés: Una aproximación al segmento de las microfinanzas. Consultado el 15 de marzo del 2014. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/11/Estudios-Economicos-11-4.pdf>.
3. Memoria Anual 2013 Pandero Sociedad Anónima EAFC. Consultado el 08 de abril del 2014. Disponible en: http://www.smv.gob.pe/Frm_Memorias.aspx?data=1A26C62B0084345163EDEC9C4B313861D114D9A1.
4. Situación Automotriz Perú 2013, BBVA Research. Consultado el 06 de abril del 2014. Disponible en: https://www.bbvarsearch.com/wpcontent/uploads/migrados/situacion_automotriz_2013_tcm346-414739.pdf

Periódicos

1. Se modera venta de autos y solo crece 12%. (2013, 01 Agosto). Perú 21, p.10.
2. El 55% de los hogares urbanos pertenece a clase media y alta. (2013, 28 Agosto). Perú 21, p.8.
3. Sistema de fondos colectivos: Otra forma de adquirir el bien deseado sin recurrir a un banco. (2012. 08 Agosto). Gestión, p.7.
4. Las claves para obtener el crédito vehicular más conveniente. (2014, 14 Marzo). Gestión, p.9
5. BCR reduce encajes bancarios para impulsar avance del crédito. (2014, 31 Enero). El Comercio, p.10.
6. BCR advirtió que persisten riesgos por morosidad en créditos vehiculares. (2013, 24 Diciembre). El Comercio, p.11.
7. ¿Un crédito o un fondo colectivo para comprar un auto? (2012, 9 Noviembre). Perú 21, p.7.
8. Perú creció 5.02% al cierre del 2013, la tasa más baja en cuatro años. (2014, 14 Febrero). Gestión, p.10.
9. Créditos vehiculares cerraron el 2013 con un incremento de 13%. (2014, 27 Enero). Gestión, p.13.

VIII. ANEXOS

Anexo 1: Cuadro de Consistencia del Trabajo de Investigación no Experimental

CUADRO DE CONSISTENCIA						
PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVOS	METODOLOGIA	RESULTADOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Deficiencias en el proceso de evaluación crediticia y constitución de garantías	La propuesta de mejora basada en la Norma ISO 9001:2008 permitirá corregir las deficiencias en el proceso de evaluación crediticia y constitución de garantías de Pandero SA E.A.F.C.	<p>Evaluar las condiciones iniciales del proceso de evaluación crediticia de Pandero SA E.A.F.C.</p> <p>Determinar los aspectos críticos del proceso de evaluación crediticia, en base al diagnóstico inicial.</p> <p>Elaborar una propuesta de mejora para el proceso de evaluación crediticia de Pandero SA E.A.F.C.</p>	<p>Herramientas generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tipo de empresa -Organización -Ubicación -Número de marcas y accionistas <p>Herramientas de Gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> -5 Fuerzas de Porter -Matriz BCG -FODA -Cadena de Valor <p>Herramientas de Calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tormenta de ideas -Diagrama de Ishikawa -Diagrama de Flujo 	<ul style="list-style-type: none"> -Ubicación estratégica -Organización funcional -Líder en su sector -Disminución del personal de ventas <p>-Según Porter: Alta amenaza de productos sustitutos.</p> <p>-Según FODA: Se encuentra por debajo del promedio para aprovechar sus oportunidades y fortalezas.</p> <p>-Demora en la entrega de la unidad.</p> <p>-Punto crítico es el trámite documentario, generado por la falta información del cliente.</p>	<p>-Con la implementación de las mejoras y el SGC al proceso de evaluación crediticia se logrará una adecuada planificación y sistematización del proceso que conlleve a la plena satisfacción del cliente.</p> <p>-Pandero SA E.A.F.C no cuenta con un panorama estratégico que defina la política, objetivos y mecanismos de control.</p>	<p>-Es importante que la organización inicie el proceso de implementación del SGC e involucre a todo el personal en una cultura de calidad.</p> <p>-Una vez implementado el Sistema de Gestión de Calidad, deberá estar en permanente monitoreo, según la metodología planteada y a través de auditorías internas, con el fin de confirmar que los documentos y registros se encuentren organizados y correctos.</p>

Anexo 2: Elaboración de las matrices EFE y EFI

Según David (2003), la matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de 10 a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
2. Asigne a cada factor un valor que varía de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero estas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso del grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde de cuatro, corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es diferente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0 el valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

De manera similar a la matriz EFE, la matriz EFI se elabora en cinco pasos:

1. Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna. Utilice un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Elabore primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
2. Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquellos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.

5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje del valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir de 10 a 20 factores clave. El número de factores no produce ningún efecto en el total de los puntajes de valor porque los valores suman siempre 1.0.

Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, dicho factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y asignar un valor y una clasificación a las dos modalidades.

Anexo 3: Elaboración de la Matriz FODA

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a crear cuatro tipos de estrategias: Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategia de debilidades y oportunidades (DO), estrategia de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere de un criterio acertado.

- Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.
- Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.
- Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas, esto significa que una empresa deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo.
- Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Según David (2003), la elaboración de la matriz consiste en ocho pasos:

1. Elabore una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Elabore una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Elabore una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Elabore una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y anote las estrategias FO resultantes.

6. Establezca la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO resultantes.
7. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes.
8. Establezca la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y anote las estrategias DA resultantes.

Anexo 4: Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores críticos para el éxito		Peso	Calificación	Total ponderado
Fortalezas				
1	Cuenta con más de 45 años en el mercado de fondos colectivos, generando confianza al cliente.	0.08	4	0.32
2	Curva de experiencia en el sector de fondos colectivos y mercado automotriz.	0.08	4	0.32
3	Alto posicionamiento en el mercado, abarcando el 55%.	0.07	4	0.28
4	Maneja una gran fuerza de ventas, siendo el 58 % del total del personal de la empresa.	0.07	4	0.28
5	Es supervisado por la CONASEV brindando seguridad al asociado.	0.07	3	0.21
6	Tiene 24 puntos de venta exclusivos en Lima y 18 en las principales ciudades del país, ubicados en centros comerciales o en los locales de Pandero.	0.06	3	0.18
7	Es un sistema de ahorro programado, ya que las cuotas mensuales no incluyen intereses.	0.04	3	0.12
8	Los fondos que administra no se ven afectados por las variaciones en el mercado de valores por la crisis financiera internacional.	0.04	3	0.12
Debilidades				
1	Demora en la entrega del vehículo.	0.08	1	0.08
2	Sujeto a disponibilidad del proveedor de la marca y/o modelo.	0.08	1	0.08
3	Los Ejecutivos de ventas recurren a tácticas “cuestionables”, ya que omiten información importante al cliente tan solo por obtener una venta.	0.08	1	0.08
4	Deficiencia en el proceso de trámite crediticio.	0.07	1	0.07
5	Falta de capacitación del personal	0.05	1	0.05
6	Falta de publicidad y difusión acerca del sistema de fondos colectivos.	0.05	2	0.1
7	Alta rotación de vendedores.	0.04	2	0.08
8	Falta de un programa de línea de carrera.	0.04	2	0.08
TOTAL		1		2.45

FUENTE: Elaboración Propia

Anexo 5: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores determinantes del éxito		Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades				
1	Diseñar un área de servicio post venta a los asociados que ya cuentan con su vehículo.	0.06	1	0.06
2	Crecimiento de la economía peruana.	0.06	3	0.18
3	Incremento del ingreso familiar y estabilidad económica.	0.06	3	0.18
4	Mayor accesibilidad para la compra de vehículos por la mayor presencia de marcas coreanas, chinas, etc.	0.06	3	0.18
5	Incremento en la demanda de vehículos nuevos en el país.	0.06	3	0.18
6	Aprovechar que el parque automotor en el interior del país es bajo.	0.05	3	0.15
7	Mayor demanda de autos familiares: VW, 4 X 4.	0.05	3	0.15
8	Incursión en la venta de vehículos mixtos, por ejemplo: ómnibus, camión, etc.	0.04	1	0.04
9	Incursión en otros sectores de mercado por ejemplo: inmobiliario.	0.04	1	0.04
10	Desarrollo del turismo.	0.03	1	0.03
11	Implementación de un sistema de contrato en línea para el ingreso de venta.	0.03	1	0.03
Amenazas				
1	Baja tasa de interés de préstamos vehiculares, a partir del 14 %.	0.06	2	0.12
2	Crisis económica en Europa.	0.06	1	0.06
3	Amenaza de guerra en Corea del Sur.	0.06	1	0.06
4	Madurez del mercado vehicular.	0.06	1	0.06
5	Robos vehiculares.	0.05	3	0.15
6	Aumento ligero en morosidad general.	0.05	3	0.15
7	Nuevas concesiones para líneas rápidas de transporte.	0.03	2	0.06
8	Incertidumbre en los precios del petróleo.	0.03	3	0.09
9	Falta de cultura de tránsito y seguridad vial.	0.03	1	0.03
10	Aumento de accidentes de tránsito.	0.03	1	0.03
TOTAL		1		2.03

FUENTE: Elaboración Propia

Anexo 6: Matriz FODA

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>Fortalezas</p> <p>F1 Curva de experiencia en el sector de fondos colectivos y mercado automotriz.</p> <p>F2 Cuenta con más de 45 años en el mercado de fondos colectivos, generando confianza al cliente.</p> <p>F3 Alto posicionamiento en el mercado, abarcando el 55%.</p> <p>F4 Maneja una gran fuerza de ventas, siendo el 58 % del total del personal de la empresa.</p> <p>F5 Es supervisado por la CONASEV brindando seguridad al asociado.</p> <p>F6 Tiene 24 puntos de venta exclusivos en Lima y 18 en las principales ciudades del país, ubicados en centros comerciales o en los locales de Pandero.</p> <p>F7 Es un sistema de ahorro programado, ya que las cuotas mensuales no incluyen intereses.</p> <p>F8 Los fondos que administra no se ven afectados por las variaciones en el mercado.</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1 Demora en la entrega del vehículo.</p> <p>D2 Sujeto a disponibilidad del proveedor de la marca.</p> <p>D3 Los Ejecutivos de ventas recurren a tácticas “cuestionables” ya que omiten información importante al cliente tan solo por obtener una venta.</p> <p>D4 Deficiencia en el proceso de trámite crediticio.</p> <p>D5 Falta de capacitación del personal.</p> <p>D6 Falta de publicidad y difusión acerca del sistema de fondos colectivos.</p> <p>D7 Alta rotación de vendedores.</p> <p>D8 Falta de un programa de línea de carrera.</p>
	<p>Oportunidades</p> <p>O1 Diseñar un área de post venta a los asociados que ya cuentan con su vehículo.</p> <p>O2 Crecimiento de la economía peruana.</p> <p>O3 Incremento del ingreso familiar y estabilidad económica.</p> <p>O4 Mayor accesibilidad para la compra de vehículos por la mayor presencia de marcas coreanas, chinas, etc.</p> <p>O5 Incremento en la demanda de vehículos nuevos en el país.</p>	<p>Estrategia FO</p> <p>F4, O5: El departamento de comercialización tiene que brindar capacitaciones permanentes al personal para captar la mayor cantidad de clientes aprovechando el incremento en la demanda de vehículos.</p> <p>F1, F8, O4: Difundir e incidir sobre la seguridad que ofrece el sistema de fondos colectivos para la adquisición de vehículos, aprovechando la renovación del parque automotor y las no afectaciones por la crisis financiera.</p>

<p>O6 Aprovechar que el parque automotor en el interior del país es bajo</p> <p>O7 Mayor demanda de autos familiares: VW, 4 X 4.</p> <p>O8 Incursión en la venta de vehículos mixtos, por ejemplo: ómnibus, camión, etc.</p> <p>O9 Incursión en otros sectores de mercado por ejemplo: inmobiliario.</p> <p>O10 Desarrollo del turismo.</p> <p>O11 Implementación de un sistema de contrato en línea para el ingreso de venta.</p>	<p>F2, O10: Diseñar campañas que difundan la adquisición de un vehículo para conocer diferentes lugares a nivel nacional, aprovechando el boom del turismo.</p> <p>F5, O9: Respaldarse en que es una empresa supervisada por una comisión del mercado de valores para captar potenciales clientes que deseen adquirir un inmueble u otro tipo de bien a través de este sistema.</p> <p>F6,O11: Aprovechar los puntos de ventas para que a través de ellos se pueda difundir no solo de manera física sino virtual la venta de un certificado.</p>	<p>D5, O1: Adoptar medidas de contratación que permitan que la persona seleccionada cuente con los requisitos necesarios para la nueva área de post venta.</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1 Baja tasa de interés de préstamos vehiculares, a partir del 14 %.</p> <p>A2 Crisis económica en Europa.</p> <p>A3 Amenaza de guerra en Corea del Sur.</p> <p>A4 Madurez del mercado vehicular.</p> <p>A5 Robos vehiculares.</p> <p>A6 Aumento ligero en morosidad general.</p> <p>A7 Nuevas concesiones para líneas rápidas de transporte.</p> <p>A8 Incertidumbre en los precios del petróleo.</p> <p>A9 Falta de cultura de tránsito y seguridad vial.</p> <p>A10 Aumento de accidentes de tránsito.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia FA</p> <p>F4,A2,A3: Difundir las ventajas que ofrecen marcas de automóviles americanas, japonesas, chinas ,etc. distintas a aquellas marcas a las que les puedan afectar la crisis bélica o económica que pueda suceder .</p> <p>F7, A6: Dar a conocer el sistema de ahorro programado ya que evita el endeudamiento excesivo del asociado.</p> <p>F4, A5: Crear una unidad de negocios exclusiva para provincias, ya que el índice de robos vehiculares al interior del país es bajo y existe aumento en la demanda de vehículos debido a que el parque automotor es bajo aun.</p> <p>F4, A9: A través de la fuerza de ventas capacitar al asociado sobre medidas de seguridad vial.</p> <p>F8, A1: Invertir en campañas publicitarias que difundan las ventajas del sistema frente a entidades financieras.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia DA</p> <p>D3, D5, A5, A9: Capacitar al personal en tácticas de venta y mecanismo de seguridad vehicular para que puedan captar a clientes que deseen adquirir un vehículo.</p> <p>D2, A2, A3: Enfocar esfuerzos en convencer a los clientes en adquirir una marca similar a la elegida inicialmente y ofrecerle un adicional, cuando no exista la disponibilidad de una determinada marca.</p> <p>D1, D4, A7: Impulsar la investigación y el desarrollo para la mejora del proceso, la cual nos permita acortar el periodo de entrega del vehículo al cliente.</p>

FUENTE: Elaboración Propia

Anexo 7: Porcentaje de Ventas por Marca de Vehículo (*)

Proveedor	Marca	Porcentaje de Ventas
Euromotors	Volkswagen	11.5%
	Audi	0.6%
	Seat	0.2%
	Porsche	0.0%
Derco	Chevrolet	10.8%
	Susuki	9.8%
	Mazda	4.9%
	Great Wall	3.9%
	Jac	1.8%
	Foton	1.1%
	Geely	0.3%
	Hafei	0.2%
	Changan	0.1%
Gildemeister	Hyundai	31.1%
	Ford	1.8%
	Land Rover	0.0%
	Brilliance	0.6%
	Jinbei	0.4%
	Zotye	0.1%
	Mahindra	0.1%
	Haima	0.1%
	Mini	0.0%
	Volvo	0.0%
Honda del Perú	Honda	1.7%
Altos Andes	Ssang Yong	1.5%
Kía Import	Kía	15.9%
Mc Autos	Mitsubishi	1.0%
Daihatsu del Perú	Daihatsu	0.2%
Total		100.0%

*Total: 5092 unidades Vehículos Ligeros y Comerciales (C1)

FUENTE: Superintendencia del Mercado de Valores 2013

Anexo 8: Lista de verificación

DIAGNÓSTICO SITUACIÓN REAL DEL SGC						FECHA: 25/04/ 2014	
INSTITUCIÓN	PANDERO SA EAFC						
CONSULTOR/ EVALUADOR	FABIOLA FLORES ROMERO						
	FIORELLA SUAREZ CONDOR						
LISTA DE CHEQUEO DEL SGC							
Elementos de SGC 9001	Preguntas	Valoración				Observación	
		ND NH	H ND	D NH	D H		
4 REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD							
		PROMEDIO	7%				
4.1 Requisitos generales	La organización establece, documenta, implementa y mantiene un sistema de gestión de la calidad y mejora continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.	1					0 0 0 0 0%
	La organización gestiona los procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.	1					0 0 0 0 0%
	En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización se asegura de controlar tales procesos.	1					0 0 0 0 0%
4.2 Requisitos de la documentación	La organización dispone de un manual de calidad en el que describe el SGC, su alcance y exclusiones, presenta la política de calidad, referencia los procedimientos y documentos de soporte, e ilustra la interacción entre los procesos.	1					0 0 0 0 0%

	Se han implementado de manera efectiva disposiciones (procedimientos), para el control de los documentos y de los registros.		1					0 1 0 0 33%
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN								PROMEDIO 20%
5.1 Compromiso de la dirección	La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia.		1					0 0 0 0 0%
5.2 Enfoque al cliente	La alta dirección se asegura de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.		1					0 1 0 0 33%
5.3 Política de la calidad	La organización ha establecido y divulgado una política de calidad acorde con su naturaleza y características.		1					0 0 0 0 0%
	Las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas son entendidas y consideradas como punto de referencia para formular la política de calidad.		1					0 0 0 0 0%
	La política calidad incluye un compromiso formal con la mejora continua y con el cumplimiento de los requisitos.		1					0 0 0 0 0%

	La política de calidad se revisa y actualiza, según las necesidades y dinámica de la organización.	1					0 0 0 0 0%
5.4 Planificación	La alta dirección se asegura de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización.	1					0 0 0 0 0%
	La alta dirección se asegura de que la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad.	1					0 0 0 0 0%
	La alta dirección se asegura de que se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.	1					0 0 0 0 0%
	La alta dirección se asegura de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.				1		0 0 0 3 100%
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación	La alta dirección designa un miembro de la dirección de la organización.				1		0 0 0 3 100%

	La alta dirección se asegura de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del SGC.	1					0 0 0 0 0%
5.6 Revisión por la dirección	La alta dirección realiza de manera planificada y sistemática la revisión del SGC.	1					0 0 0 0 0%
	Se dispone de información de entrada válida para adelantar la revisión del SGC por parte de la dirección.	1					0 0 0 0 0%
	Las revisiones del SGC consideran según se requiera, la revisión y/o cambios de su política y objetivos de calidad.	1					0 0 0 0 0%
	Durante la revisión por la dirección se evalúa y analiza la información para mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos de la organización.				1		0 0 0 3 100%
	La revisión del SGC genera salidas en las que se consideran decisiones claves para el futuro y proyecciones del SGC, asignación de recursos, y reformulación de objetivos y metas de calidad, según se requiera.	1					0 0 0 0 0%

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS					PROMEDIO	50%
6.1 Provisión de recursos	La organización determina y proporciona los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.	1				0 0 0 0 0%
	La organización determina y proporciona los recursos necesarios para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.		1			0 1 0 0 33%
6.2 Recursos humanos	La organización promueve la participación y el apoyo de las personas para la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización.		1			0 1 0 0 33%
	La organización asegura que el nivel de competencia de cada individuo es adecuado para las necesidades actuales y próximas.				1	0 0 0 3 100%
6.3 Infraestructura	La organización determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto.				1	0 0 0 3 100%
6.4 Ambiente de trabajo	La organización determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.		1			0 1 0 0 33%

7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO							PROMEDIO	34%			
7.1 Planificación de la realización del producto	La organización planifica y desarrolla los procesos necesarios para la realización del producto.			1		No se realiza en su totalidad.	0	0	2	0	67%
	La planificación de la realización del producto es coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.	1					0	0	0	0	0%
7.2 Procesos relacionados con el cliente	Se han definido e implementado los procesos de interacción con los clientes para asegurar la definición, conocimiento y dominio de las necesidades, expectativas, y todo tipo de requisitos aplicables.		1				0	1	0	0	33%
	Los requisitos definidos son sometidos a revisión para asegurar la claridad en su definición, la solución de discrepancias con el cliente al respecto, al igual que la capacidad de cumplirlos por parte de la organización. Existen registros al respecto.		1				0	1	0	0	33%
	La organización ha establecido canales y medios de comunicación con sus clientes, en lo relacionado con información sobre sus productos, atención, respuesta y trámite a solicitudes, requerimientos y/o llamados o cualquier tipo de retroalimentación de los clientes.					1		0	0	0	3
7.3 Diseño y desarrollo	La organización ha establecido los procesos de diseño y desarrollo en forma tal que permiten responder a las necesidades y expectativas de los clientes, cumpliendo de manera efectiva los requisitos aplicables.					No se aplica	0	0	0	0	0%

	Cada diseño tiene una planificación de sus etapas con la asignación de tiempos y responsables, que se actualiza según se requiera durante su desarrollo.					No se aplica	0	0	0	0	0%
	Están definidos de manera adecuada los datos de entrada de los diseños y son cotejados contra los requisitos aplicables. Existen evidencias acerca de la revisión de los datos de entrada.					No se aplica	0	0	0	0	0%
	Los datos de salida de cada diseño son documentados de manera adecuada con respecto a los datos de entrada y requisitos aplicables.					No se aplica	0	0	0	0	0%
	Los diseños son objeto de verificación, validación y revisión de manera sistemática y coherente por personal competente y calificado.					No se aplica	0	0	0	0	0%
	La validación de los diseños considera de manera efectiva la verificación bajo condiciones de uso o de funcionamiento.					No se aplica	0	0	0	0	0%
	Existe un sistema efectivo para la documentación, divulgación, manejo y control de los cambios de diseño, que integra todos los procesos relacionados.					No se aplica	0	0	0	0	0%
7.4 Compras	El proceso de compras se ha definido en forma tal que permite asegurar que los productos y servicios comprados satisfacen las necesidades de la organización y los requisitos establecidos.	1					0	0	0	0	0%

Se han establecido disposiciones de seguimiento y control sobre los proveedores, acordes con la naturaleza y características tanto del producto, como de los términos contractuales y la situación del proveedor o contratistas.				1		0 0 0 3 100%
Se han establecido criterios específicos para determinar los productos y servicios comprendidos en el SGC.	1					0 0 0 0 0%
Los datos de compras contienen la información completa relacionada con los requisitos de los productos y/o servicios a comprar, incluyendo requisitos específicos acerca del control, las competencias, los equipos y el SGC del contratista o proveedor. Además son objeto de revisión y aprobación.	1					0 0 0 0 0%
Se han establecido disposiciones, medios, recursos y competencias para realizar la verificación de los productos o servicios comprados, según se requiera.				1		0 0 0 3 100%
Se consideran disposiciones para realizar la verificación del producto en las instalaciones del proveedor, de la organización, o del cliente, según se requiera.				1		0 0 0 3 100%

7.5 Producción y prestación del servicio	La planificación y realización de la producción y/o prestación del servicio se realiza bajo condiciones controladas en las que se tiene en cuenta: a. La definición de procesos y la documentación de los instructivos o procedimientos que se requieran b. La disponibilidad y mantenimiento de los equipos de operación y control requeridos c. Las competencias del personal involucrado en las operaciones. d. La disponibilidad del material requerido e. La definición e implementación efectiva de disposiciones relativas a la liberación, entrega y posventa.		1				No se realiza en su totalidad.	0 1 0 0 33%
	Se han identificado los procesos o actividades que requieren validación.		1					0 1 0 0 33%
	Se han definido e implementado las disposiciones relativas a la validación de los procesos que lo requieren.	1						0 0 0 0 0%
	Se han establecido criterios y disposiciones relativas a la revalidación de los procesos que lo requieren.	1						0 0 0 0 0%
	Se han implementado de manera efectiva los mecanismos que conforman el sistema de identificación y trazabilidad del producto.					1		0 0 0 3 100%
	Se tiene certeza de las obligaciones y requisitos legales aplicables en materia de identificación y trazabilidad. Se cumplen estos requisitos.					1		0 0 0 3 100%

	Se han establecido e implementado de manera efectiva disposiciones para el control y administración de los elementos tangibles o de propiedad intelectual del cliente, que siendo suministrados por él, son empleados para la planificación o realización del producto.				1		0 0 0 3 100%
	Se ha establecido un sistema efectivo para la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección de materiales productos en proceso, productos terminados o productos en proceso de despacho, transporte y entrega.				1		0 0 0 3 100%
	Los mecanismos de preservación de productos son adecuados tanto en la logística de suministro, como en la logística de distribución hasta el destino previsto.				1		0 0 0 3 100%
7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y medición	La organización planifica y determina qué mediciones y verificaciones debe realizar y determina tanto los requerimientos de medición, como los equipos que dan respuesta a estos requerimientos.					No se aplica	0 0 0 0 0%
	La organización ha establecido un sistema de aseguramientos metrológico que le permite que sus dispositivos de medición y seguimiento sean adecuados, y que la información que se está obteniendo y usando para la toma de decisiones es confiable.						No se aplica

	La gestión metrológica de la empresa (interna o externa), tiene en cuenta la verificación, mantenimiento, identificación, calibración y reclasificación, según se requiera, de los elementos de medición.					No se aplica	0	0	0	0	0%	
	Los elementos de medición y/o calibración están trazados contra patrones reconocidos.					No se aplica	0	0	0	0	0%	
	Se han establecido disposiciones para evaluar y registrar la validez de resultados anteriores, cuando se encuentre un equipo descalibrado.					No se aplica	0	0	0	0	0%	
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA											PROMEDIO	39%
8.1 Generalidades	La gestión de medición, retroalimentación, análisis y mejora es planificada e implementada bajo la perspectiva de asegurar la conformidad del producto con los requisitos, del SGC con ISO 9001 y otros requisitos aplicables, al igual que el progreso continuo de la organización en cuanto a su eficacia.	1					0	0	0	0	0%	
8.2 Seguimiento y medición	La organización aplica métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del SGC.	1					0	0	0	0	0%	
	Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.	1					0	0	0	0	0%	
	Cuando no se alcanzan los resultados planificados, se llevan a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.					1	0	0	0	3	100%	

	La organización hace el seguimiento y mide las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo.				1		0 0 0 3 100%
	La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente son aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.				1		0 0 0 3 100%
8.3 Control del producto no conforme	La organización se asegura de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados.				1		0 0 0 3 100%
	Se establece un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.		1				0 1 0 0 33%
8.4 Análisis de datos	La organización analiza de manera integral la información relacionada con: la satisfacción del cliente, el comportamiento y no conformidades del producto, el comportamiento y no conformidades del procesos, los resultados de auditorías de calidad, el desempeño del sistema en cuanto al cumplimiento de los objetivos de calidad, al igual que el desempeño de los proveedores, como punto de partida para la planificación y desarrollo de acciones de mejora.		1				0 1 0 0 33%
8.5 Mejora	La organización planifica e integra la mejora en los ejes producto, proceso, sistema, de tal manera que puede hacer evidente la mejora en	1					0 0 0 0 0%

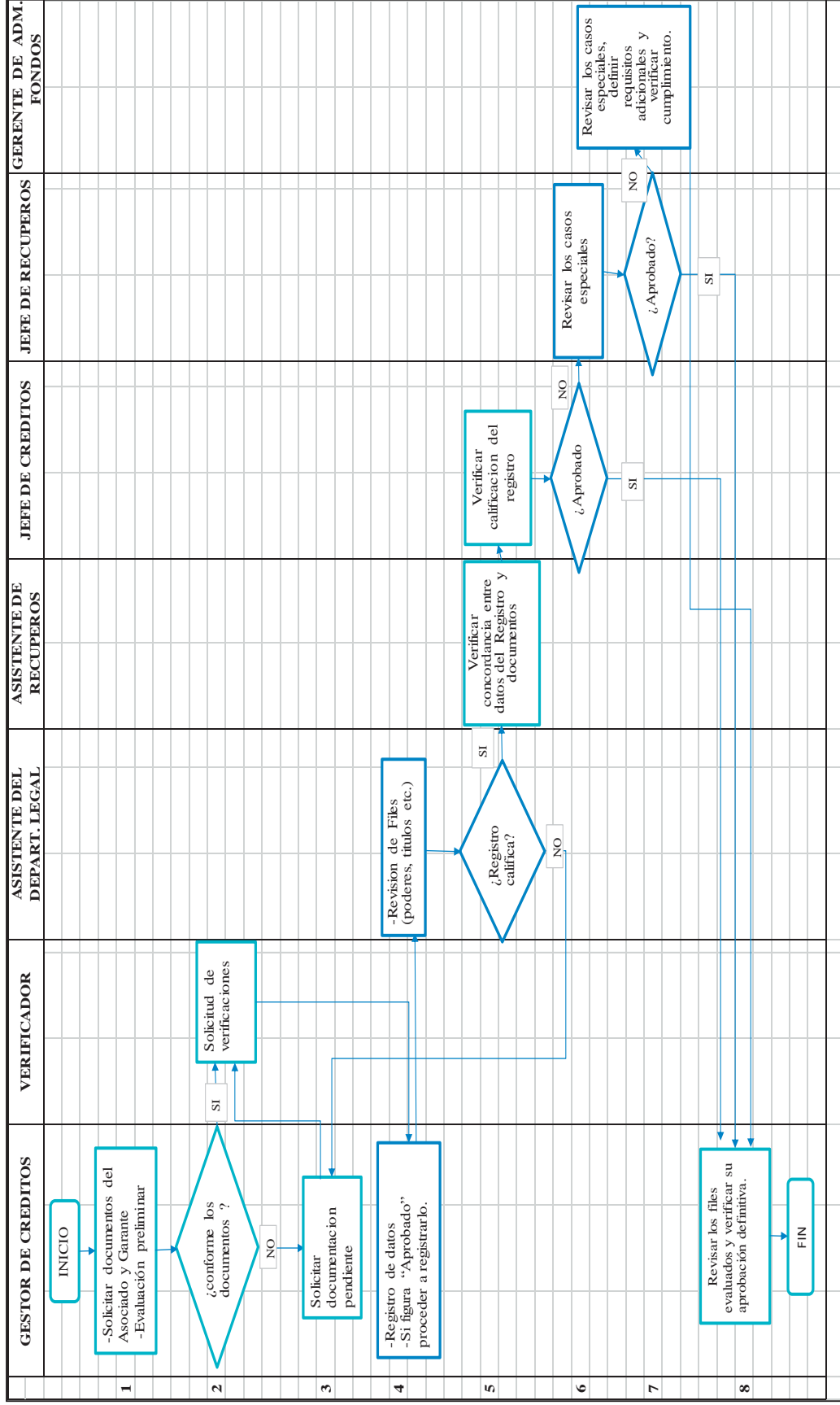
	la eficacia del SGC.							
	Se ha establecido e implementado de manera efectiva un procedimiento para la planificación y realización de acciones correctivas.	1					0	0 0 0 0 0%
	Se ha establecido e implementado de manera efectiva un procedimiento para la planificación y realización de acciones preventivas.	1					0	0 0 0 0 0%
		30	11	1	18	% de cumplimiento	29%	

Anexo 9: Matriz de selección de problemas para Pandero SA EAFC

PANDERO SA EAFC		Fecha: 27-04-2014						
		Número de participantes: 5						
Ponderación	Criterio	Nivel	Opción – Problema - Alternativa					
			1	2	3	4	5	6
1	Inversión estimada	A = 1	1	1	0	4	3	1
		M = 2	12	10	3	1	2	3
		B = 3	3	1	2	0	0	1
1.5	Tiempo estimado	L = 1	1	1	1	3	3	1
		M = 2	18	16.5	3	2	2	3
		C = 3	3	2	1	0	0	1
1	Compromiso de la Alta Dirección	SI=2	4	5	5	4	4	5
		NO=1	1	0	0	1	1	0
1.5	Reacción del personal ante el cambio que se generaría	+ = 3	3	4	3	5	4	1
		0 = 2	19.5	19.5	2	0	1	3
		- = 1	0	1	0	0	0	1
2	Incidencia sobre el cliente	A = 3	5	5	5	5	5	5
		M = 2	30	30	0	0	0	0
		B = 1	0	0	0	0	0	0

FUENTE: Elaboración Propia

Anexo 10: Diagrama de Flujo del Proceso de Evaluación Crediticia



Anexo 11: Diagrama de Flujo de Constitución de Garantía

