

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL



**“DESARROLLO DE METODOLOGÍA ESTANDARIZADA PARA LA
MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
EN MIBANCO AGENCIAS DE GAMARRA”**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR
DAVID FIDEL ARAGON MENDIETA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Lima – Perú

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL

**“DESARROLLO DE METODOLOGÍA ESTANDARIZADA PARA LA
MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
EN MIBANCO AGENCIAS DE GAMARRA”**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR
DAVID FIDEL ARAGON MENDIETA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

SUSTENTADA Y APROBADA ANTE EL SIGUIENTE JURADO

.....
MBA. Carlos Alberto Guerrero López
Presidente

.....
Mto. Prof. CPC Demetrio José Tello Romero
Miembro

.....
Dra. Vilma Elvira Gómez Galarza
Miembro

Lima – Perú
2018

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	Planteamiento del Problema	1
1.1.1.	Descripción del problema.....	1
1.1.2.	Formulación del Problema.....	1
1.2.	Objetivos	2
1.2.1.	Objetivo General.....	2
1.2.2.	Objetivos Específicos	2
1.3.	Justificación	2
1.3.1.	Por conveniencia.....	2
1.3.2.	Por relevancia social.....	3
1.3.3.	Por implicaciones prácticas	3
1.3.4.	Por su valor teórico.....	3
1.3.5.	Por su utilidad metodológica	4
1.4.	Limitaciones.....	4
II.	REVISIÓN DE LITERATURA	6
2.1.	Antecedentes	6
2.2.	Marco Teórico.....	8
2.2.1.	Ingeniería de Métodos	8
2.2.2.	Sistemas de Información	9
2.2.3.	Técnicas de Investigación de Mercado.....	10
2.2.4.	Ley de Pareto: El principio del 80/20.....	13
2.2.5.	Indicadores de desempeño.....	14

2.2.6.	Tipo de indicadores de desempeño.....	15
2.2.7.	Tamaño de una muestra significativa estadísticamente.....	17
2.3.	Definición de términos.....	18
III.	METODOLOGÍA.....	21
3.1.	Lugar	21
3.2.	Tipo de estudio.....	21
3.2.1.	Planificación.....	23
3.2.2.	Ejecución	26
3.2.3.	Seguimiento.....	29
3.3.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	31
3.4.	Población.....	32
3.5.	Muestra	32
IV.	RESULTADOS	33
4.1.	Caracterización de la percepción de los clientes de MIBANCO.....	33
4.2.	Resultados de la investigación.....	41
4.2.1.	Tiempo de desembolso	41
4.2.2.	Productividad.....	41
4.2.3.	Satisfacción del cliente interno y externo.....	42
4.3.	Discusión de resultados.....	42
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	44
5.1.	Conclusiones.....	44
5.2.	Recomendaciones	45
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Actividades en la Metodología de Trabajo.....	24
Tabla 2: Reunión Inicio de Mes de Agencia	29
Tabla 3: Manejo de Objeciones para la venta con competencia.....	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1: Ley de Pareto.....	14
Gráfico 2: Fases de la Metodología.....	22
Gráfico 3: Flujo metodológico	23
Gráfico 4: Diagrama de Embudo en la actividad comercial.....	25
Gráfico 5: Secuencia de solicitud/entrega de expedientes por parte de Operaciones.	26
Gráfico 6: Secuencia de revisión de créditos aprobados por parte de Operaciones	27
Gráfico 7: Control de incidencias.....	28
Gráfico 8: Experiencia de AsN en proceso de venta a cliente recurrente	34
Gráfico 9: Experiencia de AsN en el proceso de venta a cliente nuevo.....	36
Gráfico 10: Experiencia de un AsN en proceso de cobranza.	37
Gráfico 11: Evolución de la satisfacción de los clientes en los primeros 12 meses.....	38
Gráfico 12: Impacto de un cliente insatisfecho	39
Gráfico 13: Impacto de un cliente insatisfecho	40
Gráfico 14: Experiencia del cliente MIBANCO en los cien primeros días.....	40

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Tiempo de desembolso en Agencias Piloto Agencia 1 y Agencia 2	49
Anexo 2: Producción General Agencias Gamarra.....	50
Anexo 3: Satisfacción de nuestros clientes.....	51

RESUMEN

El presente estudio fue realizado con el objetivo principal de establecer un método único y estandarizado en la División de Negocios, que permita aprovechar las oportunidades de negocios que se presentan en la red de agencias, optimizando la labor diaria en los tres frentes de ataque: admisión, seguimiento y recuperación. El problema de la investigación establece que existen diversas metodologías utilizadas en los distintos frentes en cada una de las agencias, y diseñar una metodología única que ayude a las agencias en mejorar los resultados de productividad, incremento de tamaño de cartera, mejora de calidad de cartera y mejorar el nivel de satisfacción del cliente interno y externo de MIBANCO. Anteriormente diferentes agencias en una misma zona geográfica tenían diferentes resultados (buenos o malos) y lo que se busca es mejorar sustancialmente en ellos cuyo reflejo será una mejora en la rentabilidad de las agencias. La investigación se realizó en base a la metodología explicativa, obteniendo información de diversas fuentes como son entrevistas, encuestas, observaciones y revisión de literatura. Se implementaron propuestas de coreografías de atención tanto al cliente interno como externo, encuestas para clientes y el personal y se midieron resultados en un periodo de tiempo. Los resultados favorecieron a la formulación de conclusiones, las cuales pretenden ayudar a las agencias de MIBANCO de la zona de Gamarra a la obtención de mejores resultados en el ámbito comercial como de satisfacción, la cual puede ser utilizada posteriormente en toda la organización. Como conclusión del estudio se pudo determinar que es posible establecer un método único y estandarizado en la División de Negocios, que permita aprovechar las oportunidades de negocios que se presentan en la red de agencias, optimizando la labor diaria en los tres frentes de ataque: admisión, seguimiento y recuperación; específicamente mejorando la productividad, la calidad de la cartera y el nivel de satisfacción de los clientes.

Palabras claves: Micro finanzas, satisfacción, productividad, cliente interno, cliente externo, calidad de cartera.

ABSTRACT

The aim of this study was to determine if it is possible to design and set a unique and standardized method over MIBANCO's business department, allowing it to seize more efficiently all the business opportunities over the branch network, improving the three working faces of the bank: customers admission, tracking and recovering. The analysis of the current working system in MIBANCO's business department shows that each dependence work in a different way, and make it unique and standardized can improve all the rates over the bank. Knowing that not all the branches' performance are the same, a substantial increase of, mainly in those who get the poorest results, will improve the bank's profitability, and this is the big deal of every business. The research methodology was a case study, gathering information from different sources, like interviews, surveys and past studies. A standard of customer service for both, intern and extern costumers was tried in, and the outcome was measured at different periods of time. The result of the research helped to promote developing new strategies over all branches located over Lima's textile industrial area (Gamarra) in order to improve performance rates like customer satisfaction, proving itself as a good tool to the bank. As a conclusion, this study shows that is possible to design and set unique and standardized method to improve MIBANCO's business department performance, by increasing profitability, portfolio quality and customer satisfaction.

Keywords: Micro credits, satisfaction, productivity, internal costumer, external costumer, portfolio quality.

I. INTRODUCCION

1.1. Planteamiento del Problema

1.1.1. Descripción del problema

Durante el 2014, MIBANCO realizó varios cambios en la gestión y políticas crediticias en la búsqueda constante de mejorar la calidad de la cartera y basado en una gestión equilibrada del riesgo crediticio. Éstos cambios se dieron a lo largo de las distintas etapas del proceso: admisión, seguimiento y recuperación, sin embargo, la falta de una metodología dificultaba el monitoreo de éstas, dando como consecuencia distintas formas de llevar a cabo el negocio y debilidad en la identidad, que a la larga, afectaba tanto al cliente interno, como al externo (clientes y usuarios).

La carencia de una metodología tendría como resultante el incremento del riesgo y poniendo en peligro la continuidad del negocio, ya que cualquier cambio (de agencia o de personal) obligaba a un período de adaptación que no se daba por la existencia de metas mensuales y anuales que se deben cumplir. La metodología busca volver más eficiente las labores de todos los involucrados en el negocio, con el objetivo de continuar con un crecimiento sostenible del negocio en el mediano y largo plazo.

1.1.2. Formulación del Problema

Dada la problemática presentada se definen el siguiente problema de investigación

¿Se tiene una metodología única y estandarizada de atención en las agencias de Gamarra de MIBANCO?

Presentando los siguientes problemas específicos:

- ¿Cuáles son las acciones del equipo de negocios que permitirán incrementar la productividad?
- ¿Cuáles son las acciones del equipo de negocios que permitirán el incremento y mejora de la calidad de cartera?
- ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos que determinan el nivel de satisfacción del cliente interno y externo de MIBANCO?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Establecer un método único y estandarizado en la División de Negocios, que permita aprovechar las oportunidades de negocios que se presentan en la red de agencias, optimizando la labor diaria en los tres frentes de ataque: admisión, seguimiento y recuperación.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Determinar las acciones del equipo de Negocios que permitan incrementar la productividad.
- Determinar las acciones del equipo de Negocios que permitan el incremento y mejora de la calidad de cartera.
- Conocer los aspectos positivos y negativos que determinan el nivel de satisfacción del cliente interno y externo de MIBANCO.

1.3. Justificación

1.3.1. Por conveniencia

En un escenario en que se desarrolla una alta competencia entre las empresas micro financieras, tanto por las tradicionales (Caja Municipal Huancayo, Caja Municipal Arequipa, Crediscotia Financiera, entre otros) como por nuevos competidores (Compartamos Financiera), éstas se ven obligadas a generar y desarrollar políticas y estrategias para mantenerse liderando el mercado y ampliando la brecha con sus más cercanos competidores.

1.3.2. Por relevancia social

Las entidades Microfinancieras juegan un rol muy importante en el crecimiento económico del país y en la lucha contra la pobreza. Sin embargo, la inclusión de los segmentos de la población de menores recursos al sistema financiero sigue siendo muy baja.

Al finalizar el I Trimestre de 2017, el número de empresas activas en el Directorio Central de Empresas y Establecimientos ascendió a dos millones 177 mil 500 unidades, el 99.6 por ciento son consideradas micro, pequeñas y medianas (mipyme), según las últimas cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). De ese número, el 96.2 por ciento está integrado por las microempresas, constituyendo además el 5.6 por ciento de las ventas. Le siguen las pequeñas empresas, que componen el 3.2 por ciento del total, y las medianas, que son el 0.2 por ciento y conforman el 15.1 por ciento de las ventas realizadas. En ese escenario, las entidades microfinancieras se convierten en un socio crucial para mejorar las vidas de millones de peruanos, al proveer de créditos a las micro, pequeñas y medianas empresas, que intervienen en la mayor parte de las actividades económicas del país.

1.3.3. Por implicaciones prácticas

A partir de la información obtenida, se podrán generar estrategias de diferenciación y de enfoque, con el fin de crear un valor sobre los productos y servicios ofrecidos por MIBANCO, dándole una identidad bien definida para que este sea percibido como único por el cliente. Asimismo nos permitirá obtener una alta participación en el segmento elegido con rendimientos mayores al promedio de su sector. Contribuirá a incrementar la productividad del equipo de negocios, incrementando la cartera sin disminuir la calidad de la misma, y afianzarnos en la percepción del cliente micro, pequeño y mediano emprendedor como socio estratégico para el desarrollo de sus negocios.

1.3.4. Por su valor teórico

Esta investigación ofrece una propuesta ideal e integral, principalmente practica y sencilla, basada en los actuales planteamientos teóricos de administración estratégica, que servirá como elemento de consulta para todas aquellas empresas y personas que estén involucradas en el

desarrollo de temas de Microfinancieras, especialmente en metodologías estandarizadas para la mejora de la productividad y satisfacción del cliente.

1.3.5. Por su utilidad metodológica

El enfoque comercial antes implicaba diferentes formas de trabajo, direccionando de manera diferentes a cada indicador, la Metodología busca estandarizar el foco, estilo de trabajo y herramientas con el fin de elevar la productividad y todos los indicadores que influyen. Los modelos encontrados y usados en el presente trabajo pueden servir para futuros estudios en diferentes disciplinas académicas, así como en productos diferentes a los financieros, puesto que tales instrumentos desarrollados y aplicados en el transcurso de la investigación han sido validados y sistematizados. En conclusión pueden servir como referencia para lograr llegar a una metodología estandarizada a partir de varios estilos de trabajo.

El impacto de la Metodología se mide a través de indicadores de método que son planificación, contactos y reuniones de seguimiento, así como el indicador de resultado, que contiene efectividad de ventas, deserción, clientes nuevos, mora y dispersión. En términos más tangibles, nos ayudará a mejorar la experiencia – cliente y la experiencia-asesor en toda la red de agencias de MIBANCO, optimizando los tiempos del área de negocios y operaciones, permitiendo una mejor organización y mayor tiempo para realizar de manera eficiente la admisión y recuperación de los créditos.

1.4. Limitaciones

El estudio presenta las siguientes limitaciones:

- La resistencia inicial de los colaboradores de la red de salir de lo conocido, su zona de confort, hacia nuevas propuestas de formas estandarizadas de trabajo.
- La aplicación de la metodología se realizó en una zona comercial integrada por micros, pequeños y medianos empresarios cuya realidad puede ser diferente a otras zonas de atención.
- Presupuesto limitado del investigador, así como el recurso tiempo para la misma.

- Es importante acotar que la información que se ha requerido para desarrollar el estudio está restringida en parte a la alta dirección de la entidad bancaria, razón por la cual el acceso es limitado.
- Es importante precisar que con fines de simplificar el análisis y tomando en cuenta que el presente estudio se lleva a cabo en el mes de Agosto de 2017, los datos considerados para el presente año son de Enero a Julio.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes

En el estudio que realiza McIntosh *et al.* (2008) se examinan datos de 1.672 hogares rurales que acceden a micro financiamiento en Guatemala, India y Ghana. Haciendo uso de modelos econométricos, el estudio revela que después de otorgarse el crédito en la comunidad, la probabilidad de que este dinero se invierta en mejoras en el hogar y en negocios se incrementa el doble y el triple, respectivamente. Esto demuestra que existe evidencia del impacto positivo de las micro finanzas en variables como los ingresos corporativos, el empleo y los activos fijos.

Maldonado y González (2008) realizan una comparación entre clientes antiguos y clientes nuevos en una zona rural de Bolivia y los resultados revelan que los hijos de los clientes antiguos tienen entre tres y seis meses menos de brecha educativa que los hijos de los clientes nuevos. Por lo que se puede concluir que hay evidencia que indica que el microcrédito tiene un impacto positivo en la educación infantil. Este estudio es un claro ejemplo de las investigaciones reciente sobre el impacto de las micro finanzas en la región latinoamericana, dando a conocer sus impactos positivos y significativos en la educación.

Otro de los sectores que se vieron beneficiados con las Micro finanzas, y evidentemente no son los únicos, fue la liberalización de las tasas de interés fue fundamental para generar sostenibilidad en un contexto de préstamos sin garantías reales. Asimismo, casi todos los países de la región liberalizaron las tasas de los depósitos y solo unos cuantos mantuvieron las tasas de préstamos bajo el control del banco central o la entidad reguladora del sector financiero. La eliminación de los créditos dirigidos (asignación de un porcentaje del crédito total a ciertos sectores) también fue uniforme en toda la región con excepción de Jamaica y Paraguay. La reducción de las reservas legales, si bien fue amplia, tuvo variaciones

significativas en cada país, y la banca permitió a las entidades financieras realizar diferentes operaciones (Pedrosa, 2010).

Es en éste contexto que cobra gran importancia las entidades financieras orientadas a los Micros y Pequeños Empresarios, dado que han sido un componente clave para la inclusión financiera en los países emergentes como el Perú. Y es que, desde su creación, se han caracterizado por atender a los segmentos de ingresos medios-bajos, principalmente del interior del país, sin embargo era necesario tener metodologías y un marco teórico idóneos para la continuidad y sostenibilidad del negocio, ya que, como mencionamos antes, no contábamos con garantías reales. (Pedrosa, 2010)

Las IMF (Instituciones Micro Financieras) enfrentan el reto de hacer que sea rentable otorgar crédito en forma de préstamos pequeños sin información formal de por medio —por ejemplo, libros contables— y sin garantías reales. En este contexto, la tecnología desempeña un papel clave en reducir los costos de transacción para incrementar la rentabilidad. Perú tiene mucho por compartir en cuanto a tecnología entendida en su sentido más amplio, no solo como avances tecnológicos en equipamiento sino también en cuanto a personal, procesos y procedimientos que utilizan estos avances. Específicamente, se ha avanzado considerablemente en aspectos como monitoreo in situ, toma de decisión descentralizada y recursos humanos. (Guerrero *et al*, 2015)

En efecto, las IMF (Instituciones Micro Financieras) van en busca del cliente y no esperan a que este venga. Esto quiere decir que ampliar la base de clientes representa mayores costos ya que es difícil llegar a los clientes más aislados. Asimismo, la diversificación del producto implica mayores costos por prestatario, pero también mayores opciones de servicios para el cliente (ej. ahorros, cajeros automáticos). Esta tendencia contrasta con la de las tasas de interés, que han experimentado un declive durante el mismo periodo en los mercados más avanzados de micro finanzas de Perú. (Guerrero *et al*, 2015)

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Ingeniería de Métodos

La Ingeniería de métodos es la técnica encargada de incrementar la productividad con los mismos recursos u obtener lo mismo con menos dentro de una organización, empleando para ello un estudio sistemático y crítico de las operaciones, procedimientos y métodos de trabajo. Se ocupa de aumentar la productividad del trabajo, eliminando todos los desperdicios de materiales, de tiempo y esfuerzo; que procuran hacer más fácil y lucrativa cada tarea y aumenta la calidad de los productos poniéndolos al alcance de mayor número de consumidores. (Niebel 2001)

Acorde con Krick (2005) Para desarrollar un centro de trabajo, fabricar un producto o proporcionar un servicio, el ingeniero de métodos debe seguir un procedimiento sistemático, el cual comprende las siguientes operaciones:

- Selección del proyecto: Por lo común, los proyectos seleccionados representan nuevos productos o productos existentes que tienen un alto costo de fabricación y rinden una baja utilidad o beneficio económico. Asimismo, productos que actualmente presentan dificultad en mantener la calidad y tienen problemas en enfrentar a los competidores, son proyectos lógicos de la ingeniería de métodos.
- Obtención de los hechos: Reunir todos los hechos importantes relacionados con el producto o servicio. Esto incluye dibujos y especificaciones, requerimientos cuantitativos, requerimientos de distribución y proyecciones acerca de la vida prevista del producto o servicio.
- Presentación de los hechos: Cuando toda la información importante ha sido recabada, se registra en forma ordenada para su estudio y análisis. La elaboración de diagramas de procesos en este punto es muy útil.
- Efectuar un análisis: Se deben emplear los planteamientos primarios en el análisis de operaciones y los principios del estudio de movimientos para decidir sobre cuál alternativa produce el mejor servicio o producto. Tales enfoques incluyen: propósito de la operación, diseño de partes, tolerancias y especificaciones, materiales, procesos de

fabricación, montajes y herramientas, condiciones de trabajo, manejo de materiales, distribución en la planta y los principios de economía de movimientos.

- Desarrollo del método ideal: Se debe seleccionar el mejor procedimiento para cada operación, inspección y transporte considerando las restricciones asociadas a cada opción.
- Presentación del método: Se debe explicar el método propuesto en detalle a los responsables de su operación y mantenimiento.
- Implantación del método: Se debe considerar todos los detalles del centro de trabajo para asegurar que el método propuesto dará los resultados anticipados.
- Desarrollo de un análisis de trabajo: Se debe efectuar un análisis de trabajo del método implantado para asegurar que el operador u operadores están adecuadamente capacitados, seleccionados y estimulados.
- Establecimiento de estándares de tiempo: Se debe establecer un estándar justo y equitativo para el método implantado.
- Seguimiento del método: A intervalos regulares se debe hacer una revisión o examen del método implantado para determinar si la productividad anticipada se está cumpliendo, si los costos fueron proyectados correctamente y si se pueden hacer mejoras posteriores.
- Cuando se realizan estudios de métodos para perfeccionar un método de operación existente, la experiencia en el campo ha demostrado que a fin de lograr los máximos rendimientos, hay que seguir un procedimiento sistemático similar al propuesto para el diseño del centro de trabajo inicial.

2.2.2. Sistemas de Información

Un sistema de información (SI) es un conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su uso posterior, generados para cubrir una necesidad o un objetivo. (Laudon, 2006) Dichos elementos formarán parte de alguna de las siguientes categorías:

- Personas.
- Actividades o técnicas de trabajo.

- Datos.
- Recursos materiales en general (recursos informáticos y de comunicación, generalmente, aunque no necesariamente).

Todos estos elementos interactúan para procesar los datos (incluidos los procesos manuales y automáticos) y dan lugar a información más elaborada, que se distribuye de la manera más adecuada posible en una determinada organización, en función de sus objetivos.

Existen cuatro actividades en un sistema de información que producen la información que esas organizaciones necesitan para tomar decisiones, controlar operaciones, analizar problemas y crear nuevos productos o servicios. Estas actividades son:

- Recopilación: captura o recolecta datos en bruto tanto del interior de la organización como de su entorno externo.
- Almacenamiento: guardar de forma estructurada la información recopilada.
- Procesamiento: convierte esa entrada de datos en una forma más significativa.
- Distribución: transfiere la información procesada a las personas o roles que la usarán.

Los sistemas de información también requieren retroalimentación, que es la salida que se devuelve al personal adecuado de la organización para ayudarle a evaluar o corregir la etapa de entrada.

2.2.3. Técnicas de Investigación de Mercado

Es la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con la transferencia y la venta de bienes y servicios del proveedor al consumidor. (Kotler 2003)

Acorde a De la Ballina (2016) Entre las diversas clases de investigaciones de mercado que existen, se pueden encontrar:

Cualitativas: Son las que ahondan en los efectos que produce un estímulo a los encuestados. Evalúa las actitudes y las respuestas de los consumidores frente a un packaging, una campaña publicitaria, un concepto, una marca. Da cuenta de la credibilidad de la comunicación, de los

conceptos o beneficios ofrecidos. Con la investigación cualitativa se conoce fundamentalmente el porqué de la reacción de los consumidores. Sirve para detectar nichos de mercado inexplorados; detallar las características de los nuevos productos; indagar el posicionamiento de un producto en el mercado; describir la imagen más deseable de un producto en el mercado; delinear la manera de comunicar el concepto del producto; detectar tendencias y actitudes de los consumidores.

Cuantitativas: Son las que analizan diversos elementos que pueden ser medidos y cuantificados. La información se obtiene a base de muestras de la población y sus resultados son extrapolables a toda la población, con un determinado nivel de error y confianza.

Grande (2011) señala como las principales técnicas cualitativas de investigación de mercado tenemos:

a. La observación

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.

Existen dos clases de observación: la Observación no científica y la observación científica. La diferencia básica entre una y otra está en la intencionalidad: observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación previa.

b. La entrevista

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir.

c. La encuesta

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

Es impersonal porque el cuestionario no lleve el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos. Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas. Varios autores llaman cuestionario a la técnica misma. Los mismos u otros, unen en un mismo concepto a la entrevista y al cuestionario, denominándolo encuesta, debido a que en los dos casos se trata de obtener datos de personas que tienen alguna relación con el problema que es materia de investigación.

d. El fichaje

El fichaje es una técnica auxiliar de todas las demás técnicas empleada en investigación científica; consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales, debidamente elaboradas y ordenadas contienen la mayor parte de la información que se recopila en una investigación por lo cual constituye un valioso auxiliar en esa tarea, al ahorrar mucho tiempo, espacio y dinero.

e. El test

Es una técnica derivada de la entrevista y la encuesta tiene como objeto lograr información sobre rasgos definidos de la personalidad, la conducta o determinados comportamientos y características individuales o colectivas de la persona (inteligencia, interés, actitudes, aptitudes, rendimiento, memoria, manipulación, etc.). A través de preguntas, actividades, manipulaciones, etc., que son observadas y evaluadas por el investigador.

Se han creado y desarrollado millones de tesis que se ajustan a la necesidad u objetivos del investigador. Son muy utilizados en Psicología (es especialmente la Psicología Experimental) en Ciencias Sociales, en educación; Actualmente gozan de popularidad por su aplicación en ramas novedosas de las Ciencias Sociales, como las "Relaciones Humanas" y la Psicología de consumo cotidiano que utiliza revistas y periódicos para aplicarlos. Los Test constituyen un recurso propio de la evaluación científica.

2.2.4. Ley de Pareto: El principio del 80/20

Tal como podemos ver en la figura 1, esta ley afirma que el 80 por ciento de la riqueza y los ingresos son producidos por el 20 por ciento de la población. Pareto enunció el principio basándose en el denominado conocimiento empírico. Estudió que la gente en su sociedad se dividía naturalmente entre los «pocos de mucho» y los «muchos de poco»; se establecían así dos grupos de proporciones 80-20 tales que el grupo minoritario, formado por un 20 por ciento de población, ostentaba el 80 por ciento de algo y el grupo mayoritario, formado por un 80 por ciento de población, el 20 por ciento de ese mismo algo. En concreto, Pareto estudió la propiedad de la tierra en Italia y lo que descubrió fue que el 20 por ciento de los propietarios poseían el 80 por ciento de las tierras, mientras que el restante 20 por ciento de los terrenos pertenecía al 80 por ciento de la población restante. (Ankunda, 2011)

La relación 80/20 es una relación básica para explicar la “Ley de Pareto” y, de hecho, es un número habitual a la hora de analizar muchos ámbitos de nuestras vidas. Sin embargo, lo que quiere transmitir la “Ley de Pareto” es que ese es un límite, pero que también son habituales las relaciones 90/10 o incluso 99/1. (Ankunda, 2011)



Gráfico 1: Ley de Pareto

Fuente: Ankunda (2011), Elaboración propia

Sabiendo esto, no es tan importante buscar la relación, como buscar esos pequeños porcentajes que pueden ayudarnos a mejorar nuestra vida de forma sustancial, cambiar o potenciar esas pequeñas cosas que realmente tienen una implicación directa en nuestro día a día, ya sea a nivel de productividad, resultados, felicidad, amigos, clientes o inversiones. La Ley de Pareto puede aplicarse en cualquier ámbito de nuestras vidas.

2.2.5. Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño son instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una institución, programa, actividad o proyecto a favor de la población u objeto de su intervención, en el marco de sus objetivos estratégicos y su Misión. Los indicadores de desempeño establecen una relación entre dos o más variables, que al ser comparados con periodos anteriores, productos similares o metas establecidas, permiten realizar inferencias sobre los avances y logros de las instituciones y/o programas. (Leiva, 2000)

2.2.6. Tipo de indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño pueden ser clasificados en función a dos perspectivas, que se presentan de manera simultánea; la primera, referida al control de variables en relación a los insumos utilizados, productos generados y resultados obtenidos, la cual se define como el ámbito de control. La segunda se define en relación a las dimensiones del desempeño, y se asocia al cumplimiento de los objetivos establecidos y la manera cómo éstos son logrados (cumplimiento del objetivo, uso de recursos, satisfacción de los usuarios, oportunidad del producto).

Según Vilorio (2012) observamos los siguientes indicadores de desempeño según punto de control:

a. Insumo:

Miden la cantidad de recursos físicos, financieros y/o humanos utilizados para la producción de bienes o servicios. Su utilidad radica en identificar los recursos necesarios para el logro de un objetivo, pero por sí mismos, no dan cuenta del logro del objetivo.

Ejemplos:

- Cantidad de profesionales contratados.
- Gasto total en materiales
- Horas de trabajo utilizadas

b. Producto:

Cuantifican los bienes y servicios producidos o entregados por la institución, programa, proyecto o actividad. Cabe indicar que por sí mismo, un indicador de producto no determina el grado de cumplimiento de un objetivo o resultado, por lo que debe ser complementado con otro tipo de indicadores como los de resultado intermedio o resultado final.

c. Resultado intermedio:

Miden los cambios en el comportamiento, estado o actitud sobre la población objetivo, una vez que se ha llevado a cabo la provisión de bienes o servicios generados por la intervención pública. Contribuyen a lograr otros cambios que son considerados los propósitos últimos de las intervenciones y que se conocen como resultados finales.

d. Resultado final:

Estos indicadores miden el grado de mejora en las condiciones de la población, atribuibles a la intervención directa de los bienes o servicios provistos por la entidad pública.

- Niveles de desnutrición infantil
- Tiempo de acceso promedio a un centro de salud / educación.
- Nivel de ingresos de población objetivo
- Resultados educativos nacionales en evaluaciones internacionales

De acuerdo a las dimensiones de desempeño tenemos:

a. Eficiencia:

Describe la relación entre dos magnitudes, la producción de un bien o servicio y los insumos (financieros, humanos o bienes) utilizados para su generación. Este tipo de indicador está referido a la producción de bienes o servicios, utilizando el mínimo de recursos disponibles.

- Costo por kilómetro de carretera construido
- Costo de un servicio provisto por usuario
- Cantidad de inspecciones realizadas en relación al total de inspectores

b. Eficacia:

Cuantifican el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados de la institución, programa o proyecto sin considerar los recursos utilizados. Las medidas de eficacia serán útiles en la medida que los objetivos y/o resultados de la institución o programa se encuentren claramente determinados.

- Porcentaje de alumnos capacitados que consiguen un empleo al finalizar el programa.
- Número de beneficiarios en relación a la población potencial de beneficiarios.
- Número de fiscalizaciones en relación al total de instituciones por ser fiscalizadas.

c. Calidad:

Este indicador se encuentra orientado exclusivamente a medir la capacidad de la institución o programa, para responder ante las necesidades de sus clientes, usuarios o población objetivo. Esta referido a las características y/o atributos de los bienes y servicios entregados, como la oportunidad, la accesibilidad, la continuidad, la cortesía en la atención, entre otros.

- Tiempo de espera promedio en oficinas de atención al público.
- Número de reclamos por parte de los usuarios
- Usuarios satisfechos en relación al total de usuarios
- Tiempo de respuesta promedio a cartas de reclamos

d. Economía:

Este indicador se relaciona a la capacidad de una institución, programa o intervención, para administrar sus recursos financieros, generar ingresos propios para financiar sus actividades, recuperar préstamos.

- Presupuesto ejecutado respecto al presupuesto programado.
- Porcentaje de recuperación de préstamos.
- Porcentaje de recursos generados en relación al gasto total para la producción del bien o servicio.

2.2.7. Tamaño de una muestra significativa estadísticamente

La significatividad estadística se utiliza para determinar si las estadísticas son confiables y si las diferencias que se encuentran serán siempre encontradas. El tipo más común de significatividad estadística es el estadístico T y el p-valor. Diferencias muy pequeñas pueden ser significativas cuando el tamaño de la muestra es grande. Cuando el mismo es pequeño, entonces se requieren diferencias muchos mayores para alcanzar significatividad estadística.

Para determinar cuántas medidas se necesitan para encontrar significatividad estadística, el tamaño de la muestra se puede estimar antes de realizar el estudio. (Lind 2012)

Hernández *et al.* (2010) establecen el siguiente procedimiento:

- Determina el nivel alfa que usarás. Esto se refiere al tamaño del error que es aceptable en el análisis estadístico. Normalmente se usa un nivel alfa de 0.05, aunque puede ser otro. Cuanto más alto sea el nivel, mayor error existe en el cálculo.
- Estima la media que deseas en el estudio. Muchas veces esta media estimada se saca de una investigación hecha anteriormente. De manera alternativa se puede calcular a partir de una prueba pequeña realizada en una muestra pequeña.
- Completa los valores en esta ecuación:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{e^2(N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Para poblaciones mayores a 100,000 podemos utilizar la siguiente fórmula simplificada:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times (1 - P)}{e^2}$$

En ambas fórmulas:

- N: Total de la población.
- Z: 1.6 = Valor de Z en distribución normal según el error a un 85% de confianza
- e: Error aceptado (0.15 a un 85% de confianza)
- P: Proporción esperada (consideramos una proporción del 0.85 de la muestra que valide las hipótesis propuestas)
- Q: 1 – P (1 – 0.85 = 0.15)

2.3. Definición de términos

GA.- Gerente de Agencia, lidera el área de negocios y de operaciones de la agencia, cuenta con autonomía para aprobar los créditos y reporta al GZ.

JN.- Jefe de Negocios, se encarga de liderar las actividades de la parte comercial de la agencia. Reporta al GA

AsN.- Asesor de Negocios. Es la fuerza comercial de la Agencia, se encarga de la prospección, captación, evaluación y recuperación de los créditos que componen su cartera. Reporta al JN.

BE.- Base Efectiva, es la herramienta en archivo Excel que contiene a todos los clientes de la cartera del AsN, la cual se utiliza para planificar las visitas de los clientes durante el mes.

FIC.- Ficha Integral de Cliente, donde se encuentran Nombres, Direcciones de domicilio y negocios, Giro del Negocio, Préstamos Vigentes y cancelados del cliente, Reporte Consolidado Crediticio y Segmentación.

HR.- Hoja de Ruta, donde se planifica las visitas del día según prioridad del AsN.

ByS.- Banca y Servicios

Campaña Referida.- Campaña desarrollada por el área de Marketing de MIBANCO para clientes que nos refieran otros clientes reforzando la cadena de valor.

Sistema RENIEC.- Página web que nos permite ver los datos actualizados del cliente de su DNI.

Touchpoint.- Es en el marketing de comunicaciones un tipo de variante de camino que tiene una marca para interactuar y mostrar información, y se usa para comprometer a los usuarios en la experiencia pre y post compra cuando ellos compran un buen servicio.

T2B: Top 2 box es un indicador que proviene de la suma de las dos respuestas más favorables de la escala de likert. Absolutamente de acuerdo + Muy de acuerdo. Aunque este método se puede utilizar con preguntas en distintas escalas, tiene más sentido aplicarlo cuando la escala es reducida.

B2B.- El marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final. Es decir, son todas las empresas que crean productos o servicios para que

sean consumidos por otras empresas, siendo estas las que satisfacen finalmente al consumidor final.

Cliente recurrente.- Cliente que por lo menos ya cuenta con un producto o servicio cancelado con MIBANCO.

Cliente Nuevo.- Cliente que no ha tenido por lo menos un producto o servicio con MIBANCO.

Pachikuy.- Tarjeta de reconocimiento y Felicitación. Tiene el significado de gracias.

Cmac.- Caja Municipal de Ahorro y Crédito.

III. METODOLOGÍA

3.1. Lugar

Los estudios se llevaron a cabo en agencias de MIBANCO ubicadas en Jr. Humboldt y Jr. Antonio Bazo en el Distrito de la Victoria, provincia de Lima, departamento de Lima. El Negocio se desarrolla en el corazón del Emporio de Gamarra, donde se desarrollan actividades comerciales y productivas del giro textil en general.

3.2. Tipo de estudio

Explicativa. La Metodología propuesta establece la relación causa-efecto de las actividades del asesor y los resultados obtenidos, Incluye la descripción de todas las actividades que se deben realizar para asegurar el logro de los resultados de la organización.

Cada actividad debe contemplar: cómo debe ser realizada, cuándo o en qué momento debe ser realizada, para qué se debe realizar y qué Recursos o herramientas se deben utilizar.

3.3. Diseño de la investigación

Esta metodología de actuación tiene un enfoque sistémico que integra las acciones de los diferentes niveles jerárquicos intervinientes a fin de garantizar el éxito de su gestión.

Se divide en 3 fases, planificación, ejecución y seguimiento, las cuales se encuentran ilustradas en el gráfico 2 y 3:

a. Planificación

Actividad de inicio de mes, se desarrollaron reuniones individuales que definir las acciones a seguir. El asesor prioriza las visitas de sus clientes según criterios de comportamiento de pagos, número de entidades reportadas en el sistema financiero, evolución de su

endeudamiento, tipo de vivienda (propia, familiar o alquilada), sociedad conyugal, avance de cuotas en créditos vigentes, número de créditos paralelos y endeudamiento de cónyuge o aval. Ello en cuanto a visitas comerciales, también se planificaron visitas de recuperación de las cuentas más importantes cuyo impacto sea significativo en los indicadores de la agencia. Posterior a esos clientes de prioridad uno, se van a considerar clientes de prioridad dos (con similares características de viabilidad y los clientes que se deben gestionar en cobranza), para completar los días del mes.



Gráfico 2: Fases de la Metodología

Fuente: Elaboración propia

b. Ejecución

Se definieron las actividades que se realizaron durante el mes para lograr las visitas al 100 por ciento de lo planificado. Asimismo se realizarán las tareas determinadas para cada colaborador de agencia (líderes, negocios y operaciones), resumiendo los procesos y cumpliendo con lo requerido tanto por las áreas de control internas como externas (SBS, Indecopi)

c. Seguimiento

Actividades permanentes de seguimiento de los indicadores de proceso y de resultado. Éstas consisten en reuniones diarias, semanales y mensuales donde se puedan controlar los avances en cada uno de los indicadores, así como la retroalimentación respectiva al área comercial y de soporte.



Gráfico 3: Flujo metodológico

Fuente: Elaboración Propia

Las actividades llevadas a cabo en cada una de las Fases de la Metodología, distribuidas en los 3 ejes de las actividades, se presentan en la tabla 1 y se detallan a continuación.

3.2.1. Planificación

a. Cantidad de visitas requeridas por el AsN

El AdN planifica de manera diaria y debe ejecutar 10 visitas diarias. La cantidad de contactos a planificar, para cumplir la cantidad de visitas requeridas por la Metodología, dependerá del nivel de efectividad de cada AsN. Las gestiones deben registrarse al final de cada jornada. Con el objetivo de asegurar que los AdN's conozcan a sus clientes con la frecuencia esperada, con la profundidad necesaria y que capten clientes inactivos y nuevos.

Tabla 1: Actividades en la Metodología de Trabajo.

	Planificación	Ejecución	Seguimiento
Mensual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de Planificación de AdN - SIGE 2. Prioridades nuevas AdN 3. Inactivos 6 meses 4. Embudo – Simulador 5. Reunión de Planificación AdN 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Comité de Riesgos 7. Comité de Cobranzas 8. Bloqueo de movida de clientes 9. Envío SMS o Carta cuando cambien de AdN 	<ol style="list-style-type: none"> 17. Reunión de Inicio de mes de Agencia
Semanal			
Diario		<ol style="list-style-type: none"> 10. Conexión SIGE – FIC 11. Cartas de SIGE 12. Derivación de Banca por teléfono 13. Derivación de Banca por Facebook 14. Manejo de objeciones 15. Interrupciones Negocios a Soporte de Red 16. Proceso de Desembolso: Coreografía 	<ol style="list-style-type: none"> 18. Reunión Diaria y Sistema de Gestión 19. Control de Incidencias 20. Reporte de cobertura y efectividad PDP - SIGE 21. Reportes SIGE

Fuente: Elaboración propia.

b. Prioridades Nuevas AsN

Las prioridades de visitas para la planificación obedecen un puntaje, teniendo como objetivo nuestros clientes que representen un menor riesgo y que estén próximos a cancelar su crédito, en segunda instancia estarán los que nos representen un riesgo moderado y que no se encuentren próximos a cancelar. Se incluye dentro de la planificación diaria a clientes que se encuentren segmentados como Clientes de Alto Riesgo, para efectuar las actividades de recuperación individual o grupal.

c. Inactivos 6 meses.

Las bases de clientes que manejan los AsN en la actualidad incluyen aparte de los clientes de sus carteras, a clientes inactivos/desertores, con un máximo de deserción de tres meses. Ésta base se amplía a clientes que hayan culminado su crédito con MIBANCO y no han renovado en los últimos 6 meses.

Embudo – Simulador.

Consiste en brindar un número de contactos sugeridos que se van filtrando en cada etapa de la ejecución hasta convertirse en ventas. (Jiménez, 2013)

Objetivo: Incrementar la productividad utilizando de manera organizada la información registrada en la planificación y gestión.

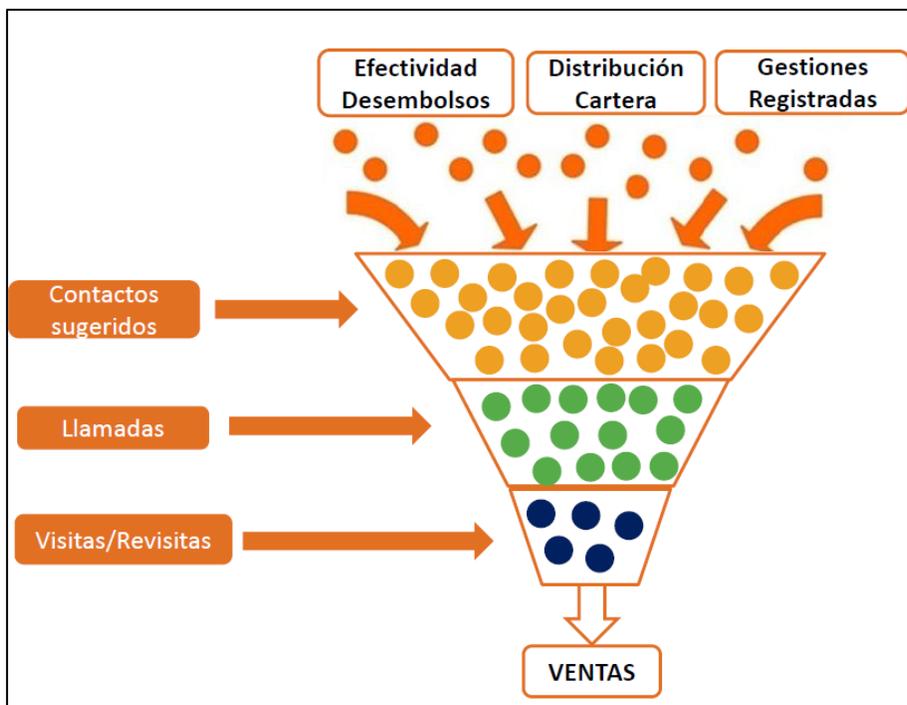


Gráfico 4: Diagrama de Embudo en la actividad comercial

Fuente: Jiménez (2012)

d. Reunión de Planificación

Objetivos.- Analizar los indicadores de gestión y resultado alcanzados al cierre de mes e identificar indicadores destacados y críticos para hacer foco en aquellos que presentan desfase. Validar la Planificación del AdN a fin de, garantizar un adecuado entendimiento de las prioridades y el cumplimiento de los criterios definidos por GE. Alcanzar una visión compartida respecto a las fortalezas y aspectos de mejora en el desempeño del AdN. Acordar un Plan de Acción, que permita acortar las brechas de aprendizaje con acciones que sean

efectivas para lograr los resultados deseados. Participarán Gerentes de Agencia, Jefes de Negocios y Asesores de Negocios.

3.2.2. Ejecución

La realización de las actividades durante el mes y el registro de sus resultados en una herramienta, que permitirá a los Jefes de Negocio visualizar los avances y determinar estrategias a corto plazo para alcanzar los objetivos. Las actividades tendrán como objetivo la retroalimentación en identificación de riesgos para la admisión de créditos, así como una correcta prospección y orientación del tipo de cliente que necesitamos.

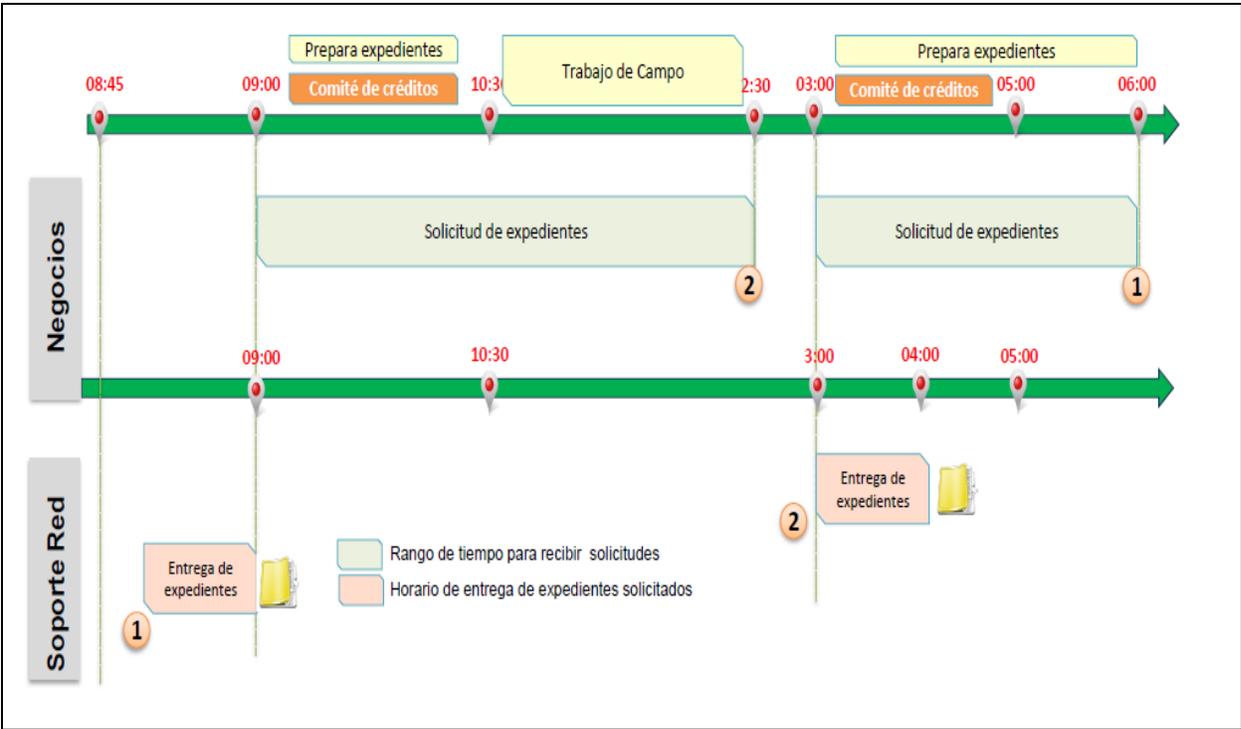


Gráfico 5: Secuencia de solicitud/entrega de expedientes por parte de Operaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Se le brindará al AsN en la misma herramienta, la posibilidad de emitir cartas de campaña personalizadas, cartas de cobranza y requerimientos de pago, así como otros canales de captación (Facebook y Banca Telefónica).

Tener presente de manera esencial las Interrupciones del Área de Negocios al Área de Operaciones. Ello se da cuando el asesor interrumpe en el trabajo de información que brinda el área de operaciones para el ingreso de datos de un cliente nuevo. Se le habilitará al AsN las opciones para que ellos mismos puedan ingresar sus clientes nuevos y no pasar por encima de los clientes.

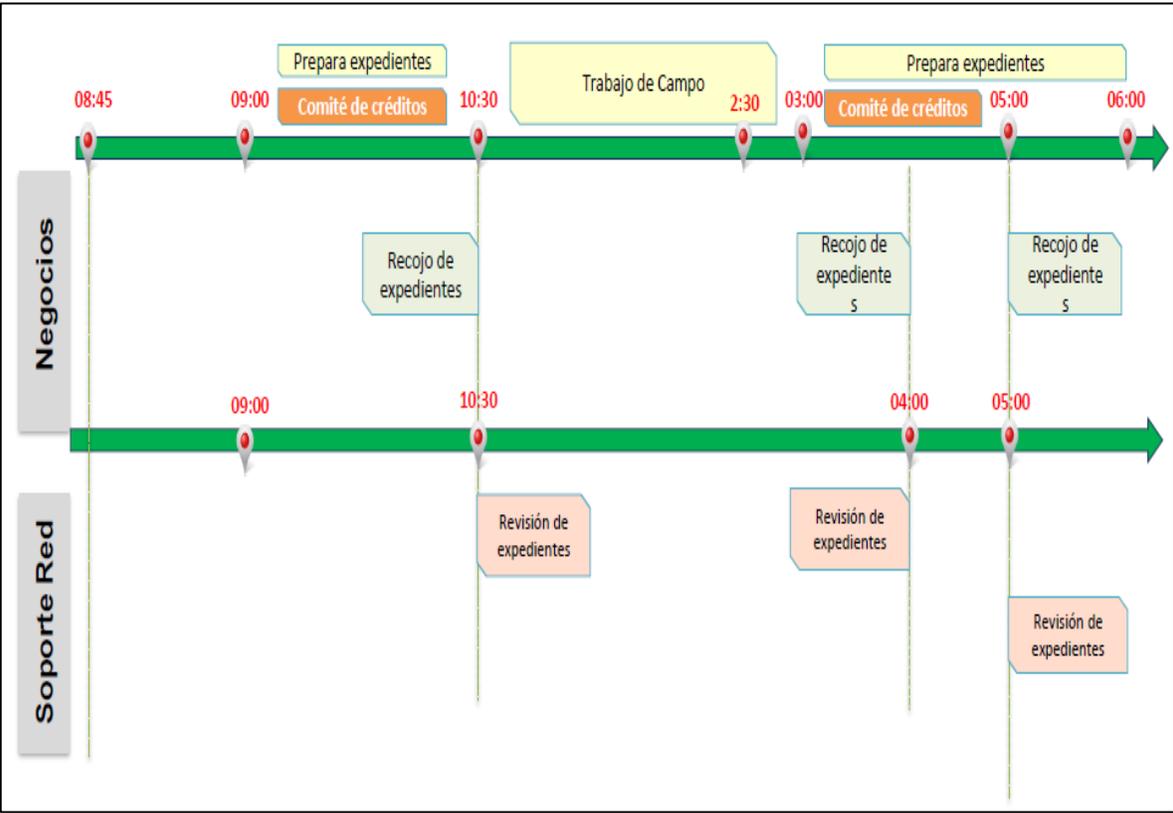


Gráfico 6: Secuencia de revisión de créditos aprobados por parte de Operaciones

Fuente: Elaboración propia.

Por último se establecerá una pauta para el proceso de desembolso, con horarios para la solicitud de los expedientes, proceso de aprobación de la operación, comunicación con el cliente indicando las condiciones del crédito y brindando información adicional, y el desembolso.

- En caso el AdN se encuentre en campo podrá solicitar el expediente coordinando por Whatsapp o llamada telefónica con operaciones, el pedido debe regularizarse vía email.
- Solo se realizarán entregas de expedientes fuera del horario para casos excepcionales de manera coordinada con Jefe de Banca de Servicio, por lo cual se importante la planificación de los pedidos por parte de Negocios.
- Los expediente serán revisados de inmediato con operaciones dando la conformidad y/o observaciones luego de ~15 minutos de recibidos
- 5:00 p.m. es el horario de corte de recepción de expedientes con créditos a desembolsar el día.

Para los desembolsos, el crédito deberá estar aprobado y revisado por el área de operaciones quienes llevan el control de los desembolsos, para que no exista inconvenientes en la parte operativa. Ellos llevará un control de las incidencias que se presenten y reportarán a instancias superiores con el objetivo de Reducir los tiempos de espera del cliente en el proceso de desembolso del crédito, evitar la insatisfacción del cliente por no tener claras las condiciones de su crédito o citar al cliente sin que su operación este aprobada, y reducir el número de incidencias antes del desembolso del crédito, por ende las observaciones de auditoría.



Grafico 7: Control de incidencias

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3. Seguimiento

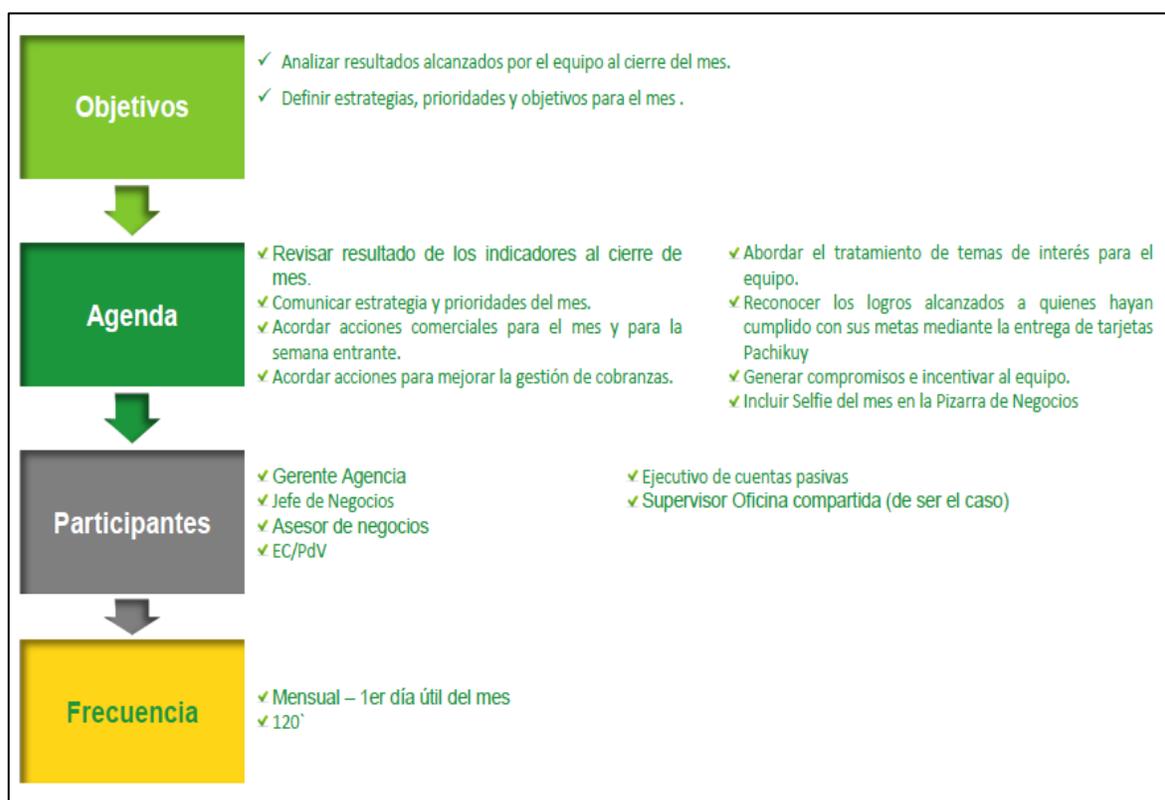
a. Reunión de Inicio de Mes de Agencia

Se realizará el primer día útil del mes, con una duración de dos horas y tendrá como objetivos:

- Analizar resultados alcanzados por el equipo al cierre del mes anterior.
- Definir estrategias, prioridades y objetivos para el mes.

Se contó con los siguientes participantes: Gerente de Agencia, Jefe de Negocios, Supervisor de Oficina compartida. Asesores de Negocios, Ejecutivos Comerciales, Promotores de Ventas y Ejecutivos de Cuentas Pasivas.

Tabla 2: Reunión Inicio de Mes de Agencia



Fuente: Elaboración propia.

Y se estableció la siguiente agenda (Tabla 2):

- Revisar los resultados de los indicadores al cierre del mes:
 - Asesor de Negocios: Colocaciones Stock Desembolso (Segmento Objetivo)
Clientes Vigentes Stock Operaciones desembolsadas Cartera < a 15 días
Resolución 1-30 Gestión de Precios Ajustes por pase a recuperaciones
 - Ejecutivo de Cuentas Pasivas: Crecimiento DPF Cuentas de ahorro
Crecimiento CTS
 - Ejecutivo Comercial/ Promotor de Ventas: Número de Operaciones Monto
- Comunicar estrategia y prioridades del mes.
- Acordar acciones comerciales para el mes y para la semana entrante.
- Acordar acciones para mejorar la gestión de cobranzas.
- Abordar tratamiento de temas de interés para el equipo:
 - Actualización de procesos, normativas, comunicados, etc.
 - Intercambio de buenas prácticas.
 - Manejo de situaciones difíciles con clientes.
 - Refuerzo de conocimientos.
- Reconocer los logros alcanzados a quienes hayan cumplido con sus metas y entrega Pachikuy.
- Generar compromisos e incentivar al equipo.
- Registrar los acuerdos, responsables y fecha en el “ACTA”.
- Tomar un selfie de inicio de mes de todo el equipo (participación del equipo y mejora de clima laboral)

b. Reunión Diaria y Sistema de Gestión.

Se realiza de forma diaria por un período de 15 minutos, con el objetivo de Apoyar la gestión de los colaboradores a través de un proceso de seguimiento que permita a cada uno evaluar sus logros, definir acciones correctivas y superar sus metas.

Los participantes son el Gerente de Agencia/Jefe de Negocio y los Asesores de Negocios con su equipo.

Desarrollarán la siguiente agenda:

- Revisar brevemente los resultados de la gestión comercial de los colaboradores del día anterior y las acciones planificadas para el día en curso. Resultado de visitas y contactos realizados el día anterior (Planificación) Contactos a realizar durante el día (Agenda diaria) Cumplimiento de desembolsos del día anterior Proyecciones del día (Proyecciones) Estado de solicitudes pendientes.
- Definir acciones correctivas con aquellos que no hayan cumplido con sus metas.

Estas reuniones de seguimiento deben seguir una pauta de cordialidad, para lo que se dan las siguientes recomendaciones:

- Generar un ambiente relajado.
- Colaborar con el equipo aportando ideas y soluciones.
- Realizar preguntas sobre las acciones que se llevan a cabo y que dan cuenta del nivel de resultado obtenido por cada colaborador.
- Indagar cuando la información obtenida sea insuficiente o poco convincente.
- Tratar las situaciones específicas de manera privada y personal.
- Demostrar optimismo y energía con el fin de contagiar al equipo.

Por último se habilitará un tablero de control a cada líder, para que tenga a la vista los resultados de su equipo y pueda realizar un correcto seguimiento de los indicadores de cada AsN.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las principales herramientas utilizadas para la recolección de datos fueron:

- Entrevistas.- La entrevista es una conversación dirigida, con un propósito específico y que usa un formato de preguntas y respuestas.
- La encuesta.- Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

- La observación.- La observación es otra técnica útil para el analista en su proceso de investigación, consiste en observar a las personas cuando efectúan su trabajo.

3.4. Población

La población está conformada por los Asesores de Negocios y Clientes de las 2 agencias que se encuentran en el Emporio de Gamarra en el Distrito de la Victoria, siendo un Total de 44 Asesores de Negocios y 3930 clientes, con una cartera activa de S/ 115´199,687.00.

3.5. Muestra

La muestra de los AsN no fue necesaria dado que tenemos a más del 50 por ciento de la población evaluada, sin embargo en los clientes si fue necesario definir una muestra significativa, la cual, luego de las pruebas pertinentes llegamos a un total de 351 clientes que representan el 8.93 por ciento de la población, luego comprobamos si es una muestra significativa:

n = tamaño de la muestra

N = Tamaño del Universo (3930)

Z = Desviación del valor medio (Nivel de confianza 95 por ciento) el valor de 1.96

e = Margen de error máximo (p.e. 5 por ciento)

p = 50 por ciento (clientes satisfechos vs clientes insatisfechos)

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{e^2(N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

n = 350.03

IV. RESULTADOS

4.1. Caracterización de la percepción de los clientes de MIBANCO

MIBANCO actualmente cuenta con una serie de documentos internos que tienen como objetivo asegurar la continuidad del negocio y cumplimiento de las normas vigentes de la SBS, así como la protección del consumidor (INDECOPI y Defensa del Consumidor Financiero), sin embargo para lograr la excelencia en el corto, mediano y largo plazo, manteniendo el liderazgo a nivel nacional, deberá adoptar herramientas de planeación estratégica que le permita estandarizar y optimizar los procesos dando como resultado el incremento de la productividad, calidad y crecimiento de cartera.

Por el frente de satisfacción de cliente interno y externo la meta es mejorar la percepción de los mismos partiendo de las siguientes experiencias:

a. Experiencia emocional del Asesor de Negocios en el proceso de venta a un Cliente Recurrente

La experiencia emocional del asesor en el proceso de venta del cliente recurrente donde se reflejan las actividades que realiza en su proceso de venta, en cada actividad muestra el sentimiento que tiene al realizar cada paso del proceso considerando los recursos y herramientas con los que cuenta.

En cada actividad mostramos los touchpoints que son los puntos de dolor del AsN que le generan algún atraso en su cierre de venta; también mostramos los momentos en los que se siente cómodo en el proceso. El objetivo es “suavizar” los puntos de dolor, logrando un flujo lo más lineal posible que tenga como consecuencia una mejora en la atención y los tiempos, así como focalizar la atención del asesor en crear un ambiente de entendimiento y confianza, identificar

la oportunidad de negocio e indagar lo suficiente para poder entender o identificar cuál es la necesidad y fortalezas del cliente.

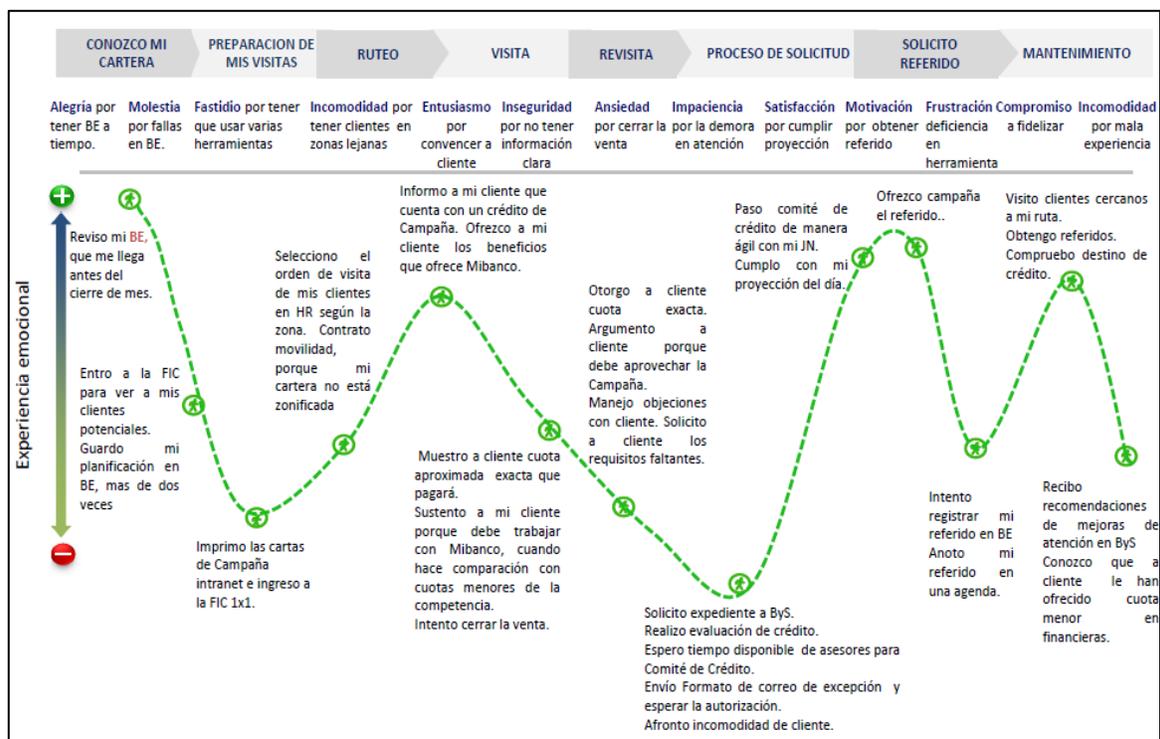


Gráfico 8: Experiencia de AsN en proceso de venta a cliente recurrente

Fuente: MIBANCO, 2016

b. Experiencia Emocional del Asesor de Negocios en el proceso de venta a un Cliente Nuevo

En éste campo también se busca “suavizar” los puntos de dolor en el proceso de ventas a un cliente nuevo. Para ello se le brindará una herramienta que le permitirá identificar a los Tipos de Clientes cuyas necesidades pueden ser satisfechas por tus Productos o Servicios, de fácil manejo y que consolide toda la información pertinente en línea.

En un cliente nuevo perteneciente a la zona de Gamarra, la competencia es bastante fuerte, por lo cual se le otorgará a los AsN una tabla de manejo de objeciones de los principales competidores en créditos Mype y Pyme, diseñado en base a información recogida por los mismos clientes.

Es preciso tener en cuenta la diferenciación entre un cliente recurrente y un cliente nuevo, ya que del primero manejamos información básica para poder ir segmentando al cliente y agilizar la operación, mientras que un cliente nuevo debe pasar por todos los filtros cualitativos y cuantitativos con la menor cantidad de excepciones para minimizar el riesgo.

La tabla 1 será entregada a cada asesor, y se deberá reforzar en los equipos, el asesor deberá conocer a su cartera de clientes y viceversa, además deberá familiarizarse con el manejo de objeciones y lograr una respuesta fluida cuando éstas se presenten.

Tabla 3: Manejo de Objeciones para la venta con competencia

Nº	OBJECCIÓN	RESPUESTA
1	Menor Tasa / Menos cuota	<p>Nuestras tasas son muy competitivas, por ello somos líderes en microfinanzas. Además tenemos una serie de beneficios para ud., por ejemplo:</p> <p>a) Los retiros que haga del cajero BCP son SIN COSTO a nivel nacional.</p> <p>b) Tiene 5,500 Agentes BCP a su disposición para que pague sus cuotas, así se evitará de colas. Además de nuestras agencias.</p> <p>c) Atención las 24 horas de lunes a domingo en nuestra Banca Telefónica.</p> <p>d) Cuaderno Mibanco para que registre sus movimiento y la evaluemos de manera rápida el próximo desembolso.</p> <p>e) Préstamos sólo con DNI. Para ello debe ser puntual en sus pagos.</p> <p>f) Seguros para su negocio desde 5/3 al mes. Nuestros clientes del Norte, no se perjudicaron por el Niño. Nuestros Clientes de Cantagallo, no se perjudicaron por el Incendio.</p>
2	Difícil de ubicar al AdN	<p>Ahora tiene el billete Mibanco, allí está mi nombre y celular para que me llame cuando ud. lo necesite. Además le brindamos el número del Call Center para que los atienda para cualquier consulta las 24 horas del día de lunes a domingo.</p> <p>También estamos implementando atención por Facebook y Whatsapp.</p>
3	Piden muchos papeles	<p>Le obsequiaremos el cuaderno Mibanco para que registre sus ventas y gastos. Y será el único documento que evaluaremos.</p> <p>Es necesario que ud. sea puntual con sus pagos.</p>
4	Piden muchos requisitos: Garante, aval	<p>Si ud. es puntual en sus pagos, le otorgaremos una Línea de Crédito.</p> <p>Su garante y/o aval firmarán una sólo vez; y ud. retirará sólo con DNI cuando necesite, el monto que quiera (y pueda pagar).</p>
5	Demoran mucho en la evaluación	<p>a) Tenemos préstamos que se desembolsan sólo presentando DNI.</p> <p>El principal requisito es que sea puntual en sus pagos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

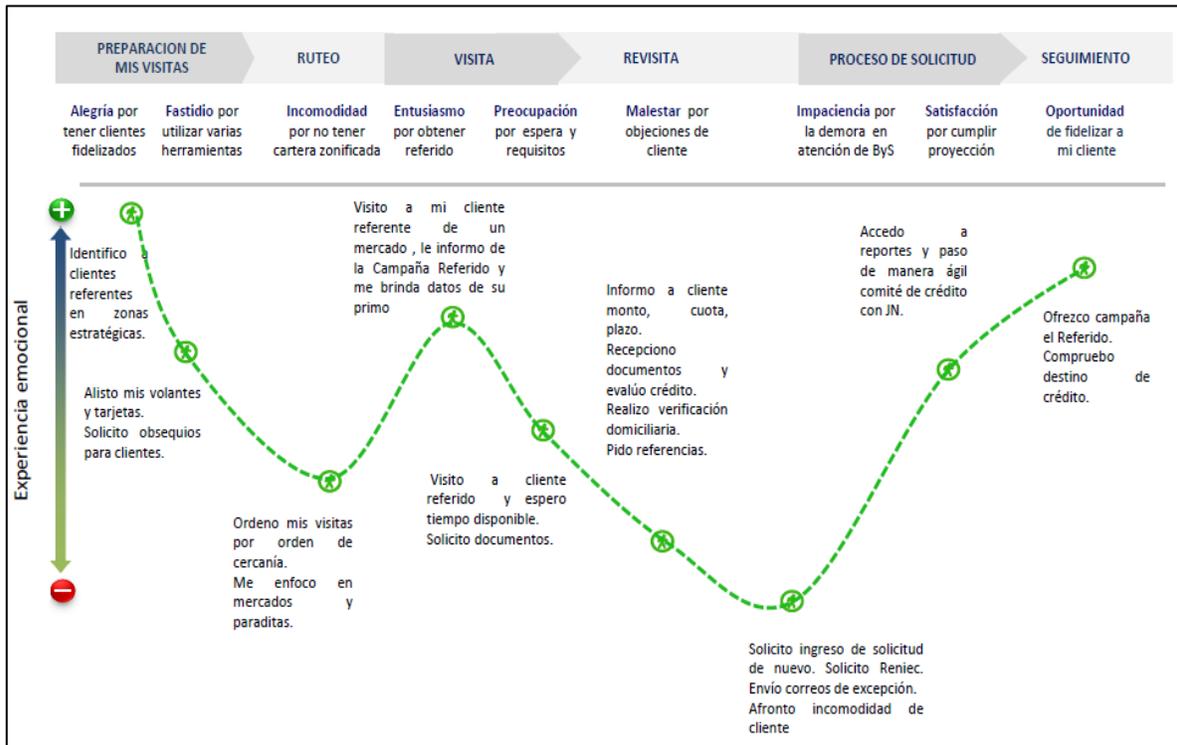


Gráfico 9: Experiencia de AsN en el proceso de venta a cliente nuevo

Fuente: MIBANCO, 2016

c. Experiencia emocional del Asesor de Negocios en el proceso de Cobranza

Actualmente se manejan diversas herramientas para poder observar las características y saldos de los clientes con cuentas morosas, asimismo se debe ingresar las gestiones de cobranza realizadas en otra herramienta, para que los líderes puedan realizar el seguimiento respectivo. Los pagos realizados no se visualizan en línea si son realizados en ventanillas del BCP o Agentes BCP, las notificaciones de cobranza deben ser llenadas una por una y de acuerdo a los días de atraso.

Para “suavizar” los puntos de dolor del asesor en éste proceso, se habilitará una herramienta que permita combinar las cartas con los nombres de los clientes, contenidos diferentes por días de atraso y enlazar los reportes de recuperación en línea con los otros puntos recaudadores que no sean MIBANCO. Asimismo, en la herramienta donde se manejan los prospectos, clientes

recurrentes y nuevos, se ingresará las gestiones realizadas a los clientes morosos para tener una sola fuente de información de todas las actividades sensibles que realiza el banco.

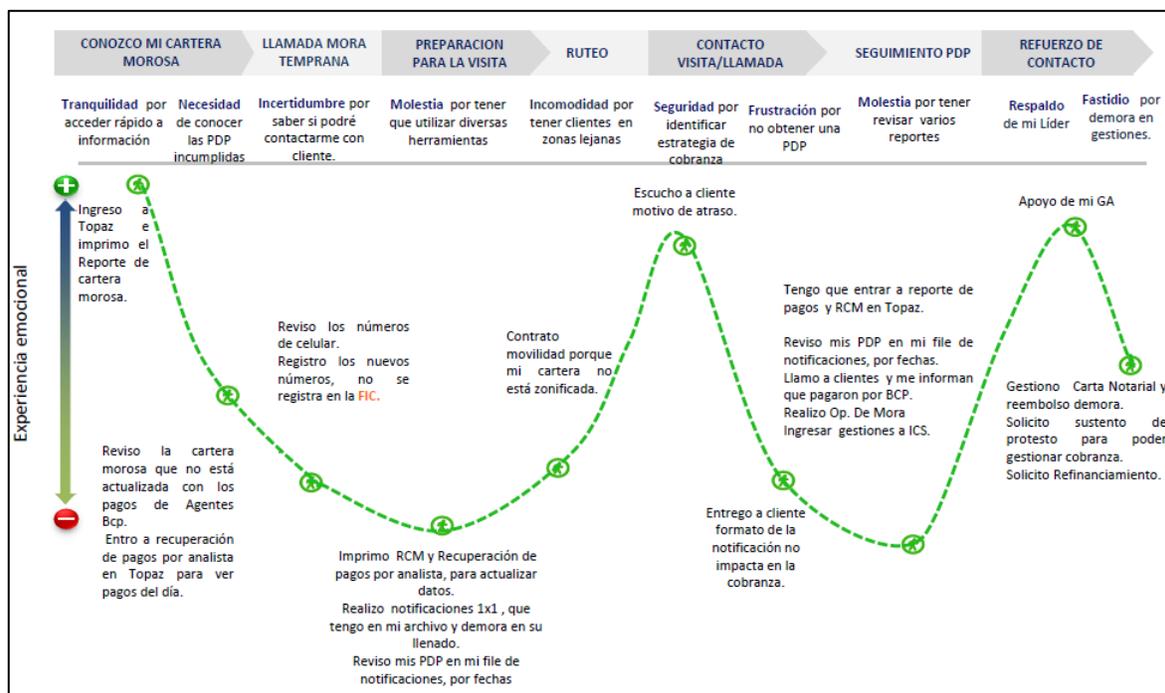


Gráfico 10: Experiencia de un AsN en proceso de cobranza.

Fuente: MIBANCO, 2016

d. Enfoque al Cliente MIBANCO

Existe una pérdida de 41 puntos porcentuales de nuestros clientes en los siguientes 12 meses de haber sido bancarizados por MIBANCO, de una muestra realizada en los últimos 45 días a 351 clientes de la zona de Gamarra, quienes deben tener más de un año trabajando con nosotros.

Ésta pérdida se debe a diversos factores entre los que podemos mencionar:

- Falta de visita post desembolso por parte del AsN.
- No se les aprueba el monto solicitado.
- No se les presta la atención debida al cliente por tratarse de un monto pequeño.
- No se le ha informado de los otros canales para realizar el pago de sus cuotas.

- No se les atiende cuando solicitan un pre pago.
- No hay un monitoreo de atención de calidad.
- Entre otros.

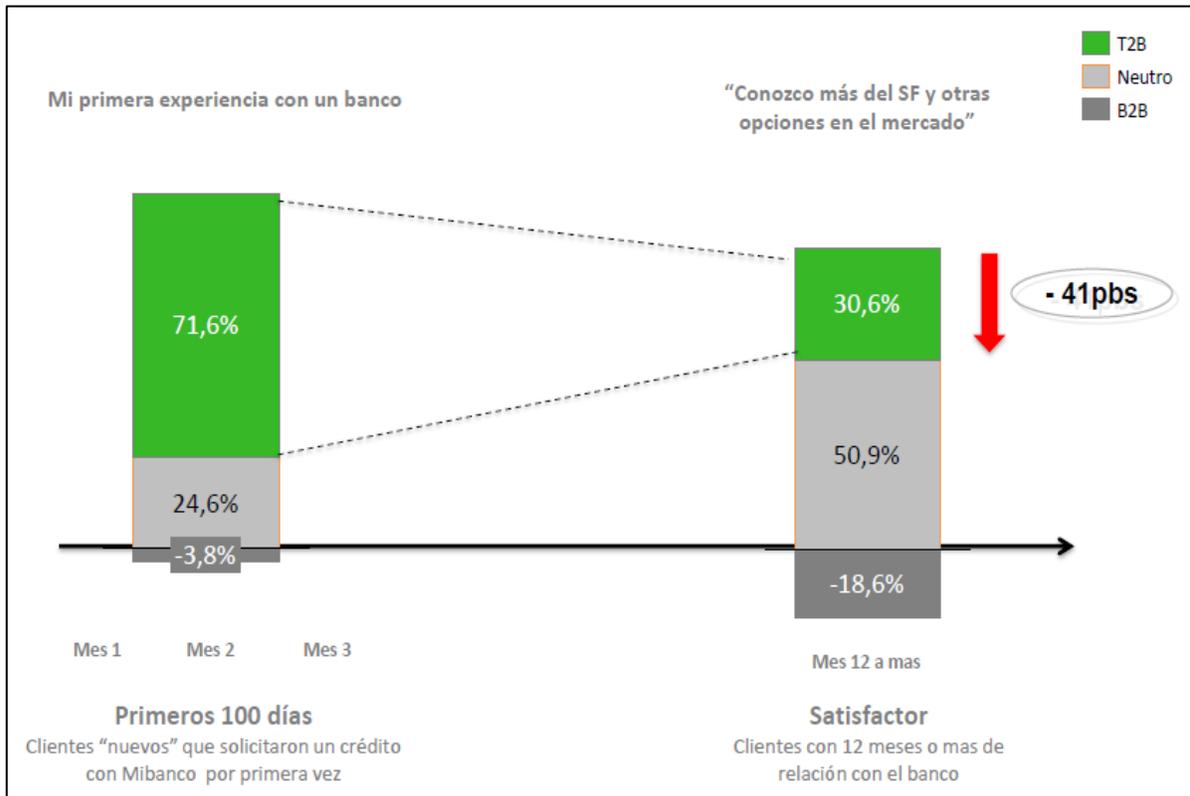


Gráfico 11: Evolución de la satisfacción de los clientes en los primeros 12 meses

Fuente: MIBANCO, 2016.

La consecuencia de un cliente insatisfecho es que no renuevan sus operaciones con MIBANCO, anotando datos importantes como el 58 por ciento de clientes Muy Satisfechos renuevan sus operaciones con MIBANCO, mientras que el 23 por ciento de clientes Nada Satisfechos se convierten en desertores con MIBANCO.

Un mal servicio tiene consecuencias que deben ser medidas para ser comprendidas en toda su magnitud. Si hablamos de las consecuencias negativas de un mal servicio, hay dos que abarcan a todas las demás: el problema reside por un lado en la probable pérdida del cliente al cual le

hemos provisto el servicio y, por el otro, en la pérdida de clientes potenciales debido a la difusión de la mala experiencia.

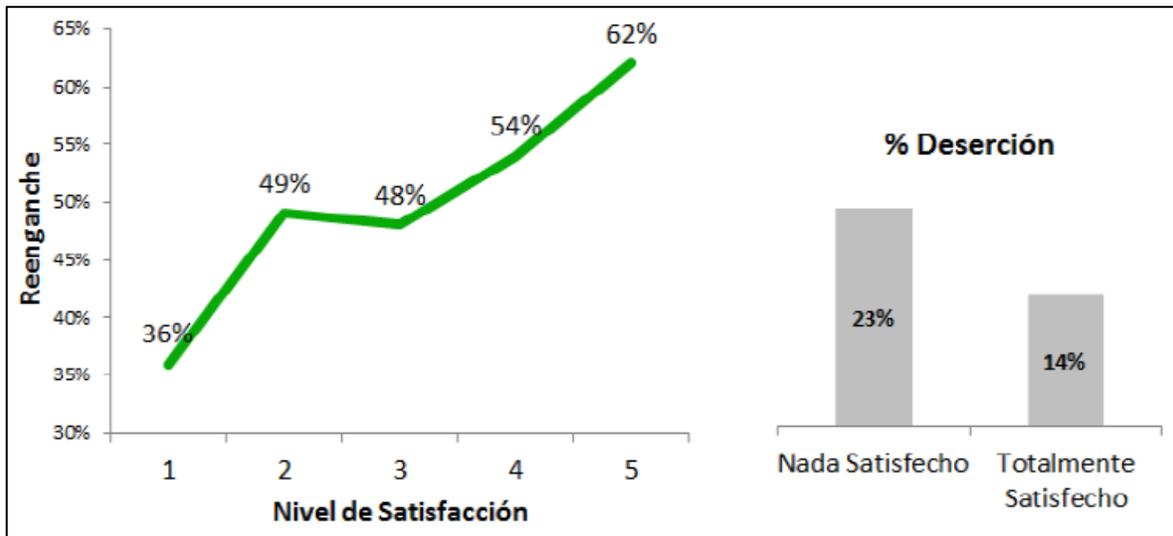


Gráfico 12: Impacto de un cliente insatisfecho

Fuente: MIBANCO, 2016



Gráfico 13: Impacto de un cliente insatisfecho

Fuente: MIBANCO, 2016.

Los clientes No Satisfechos no solo no renuevan, tampoco nos recomiendan y por ultimo dan malas referencias de nosotros, y el impacto puede llegar a ser de dimensiones alarmantes.

e. Experiencia Emocional del cliente en los primeros 100 días con MIBANCO

Este es el viaje emocional que realiza el cliente de MIBANCO en los 100 primeros días de que es incorporado a nuestra cartera, sus apreciaciones y los puntos a favor y en contra que percibe. El proceso se toma en cuenta desde que el cliente se entera de la aprobación de su crédito, ya sea por intermedio del asesor, del jefe de Banca y Servicios o por cualquier otro medio, incluyendo el desembolso, la cancelación del crédito y la renovación del mismo.

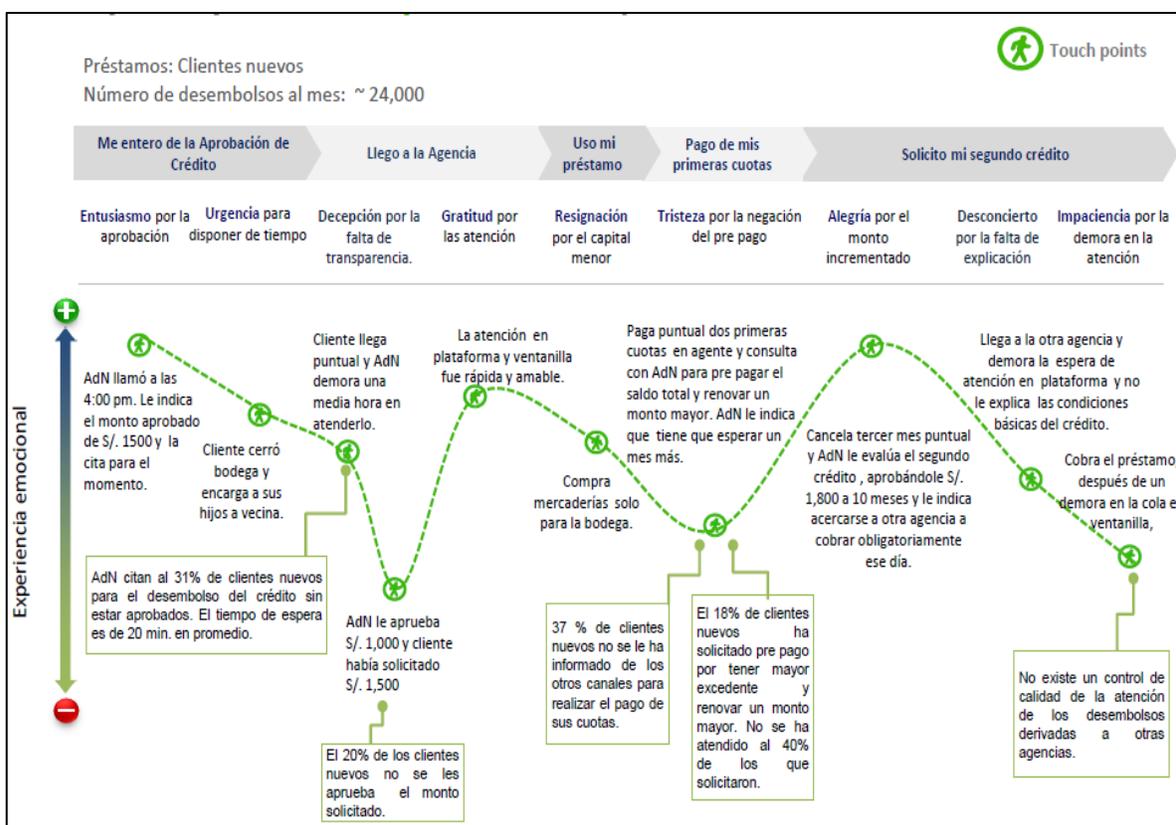


Gráfico 14: Experiencia del cliente MIBANCO en los cien primeros días

Fuente: MIBANCO, 2016.

Dentro de los principales puntos de dolor que se identificaron en los clientes encuestados podemos citar los siguientes:

- AdN citan al 31 por ciento de clientes nuevos para el desembolso del crédito sin estar aprobados. El tiempo de espera es de 20 minutos en promedio.
- El 20 por ciento de los clientes nuevos no se les aprueba el monto solicitado.
- 37 por ciento de clientes nuevos no se le ha informado de los otros canales para realizar el pago de sus cuotas.
- El 18 ciento de clientes nuevos ha solicitado pre pago por tener mayor excedente y renovar un monto mayor. No se ha atendido al 40 por ciento de los que solicitaron.
- No existe un control de calidad de la atención de los desembolsos derivadas a otras agencias.

4.2. Resultados de la investigación

4.2.1. Tiempo de desembolso

Aplicando el proceso de desembolsos, Se logró reducir el tiempo de desembolso a 16 minutos y 13 minutos en las agencias 1 y 2 del piloto, brindando una mejor experiencia en las agencias de Gamarra. Se demostró que con un trabajo organizado y estandarizado, los integrantes del área de negocios van a administrar mejor sus tiempos y la calidad de sus atenciones (véase Anexo 1).

4.2.2. Productividad

Además se obtuvo una mejora de la productividad en la Agencia 2 (se mantiene los resultados en la agencia 1 en menores tiempos utilizados en agencia, teniendo cierres más tempranos y el consumo de menos recursos). Para ello se requiere un liderazgo activo, con orientación a la mejora continua y aceptación al cambio. Las agencias que pusieron resistencia del mismo modo tuvieron resultados positivos, sin afectar la productividad (véase Anexo 2).

4.2.3. Satisfacción del cliente interno y externo

Se logró mejorar sustancialmente los índices de satisfacción del cliente, incrementando en 17 puntos el T2B de satisfacción de nuestros clientes con el proceso de desembolso.

Asimismo, en el control de incidencias, la evolución ha sido positiva, las primeras semanas se tuvo bajo número de registros ya que se tenía que generar el hábito; posteriormente se observa una reducción considerable de 20 a 10 incidencias semanal en promedio; los asesores tienen mayor cuidado en la presentación de sus expediente en comité, así como los líderes en la revisión de estos.

4.3. Discusión de resultados

Esta investigación tuvo como propósito identificar y describir aquellas debilidades y amenazas que resulta de la carencia de una metodología para la mejora de la productividad y la calidad de cartera, su impacto en el negocio y las propuestas para minimizarlas. Además se identificaron factores que influyen en la satisfacción del cliente interno y externo de las agencias, conocer el ciclo de experiencia emocional de los actores en las agencias y establecer mecanismos para incrementar el índice de satisfacción.

De los resultados obtenidos se puede deducir que aplicando una correcta metodología de atención, podemos optimizar nuestros tiempos en general, logrando una atención más rápida, disponer de mayor tiempo en la calidad de la evaluación y en la prospección, disminución de tiempos de cobranza por una mejor evaluación (admisión de créditos) y destinarlos a otras labores. Al mismo tiempo podemos concluir que ésta mejora en los tiempos de atención, disminuyen la cantidad de horas en agencia tanto para los trabajadores como para los clientes, tiempo que será destinado a temas personales y mejorará la calidad de vida de cada uno de los actores.

Estas mejoras en los tiempos y su impacto se pueden apreciar también en el estudio realizado por Daniel Bustamante Blanco y María Alejandra Rodríguez Burgos en su tesis “Evaluación del Proceso, Propuesta de Mejoramiento de Atención y Disminución del Número de Reclamaciones del Banco Davivienda” para la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá DC del año 2004, donde concluye que los procesos deben ser conjuntos entre las áreas operativas

y comerciales para mejora de los resultados, dichos procesos se deben diseñar e integrar muy bien optimizando los recursos con que se cuentan, corroborando categóricamente los resultados obtenidos, dando pues una propuesta que puede aplicarse a cualquier entidad financiera que busque los mismos resultados.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

En base a los objetivos planteados en la siguiente investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. La elaboración e implementación de la Metodología ha permitido mejorar los indicadores de productividad y calidad de cartera para las agencias de MIBANCO en la zona de Gamarra, basándonos en la aplicación de una estrategia de estandarización de los procesos para mantener su liderazgo y crecimiento sostenido.
2. A la vez nos permite un mejor manejo de los tiempos por parte del área de negocios y soporte de las agencias MIBANCO en la zona Gamarra, resultando en el incremento de la productividad, y la eficiencia de los contactos asesor/cliente.
3. Asimismo nos ayuda a orientar esfuerzos tanto en prospección como en recuperación, dando como consecuencia la mejora de la calidad de cartera, sin embargo se deberá seguir con el seguimiento para poder tener un valor representativo con una cartera de desembolsos madura.
4. La satisfacción de los clientes a partir de las iniciativas se incrementa de manera considerable, minimizando el impacto negativo de una mala atención, y buscando la recomendación.
5. Es importante mencionar que las mypes juegan un papel estratégicamente substancial para el crecimiento del Perú, es por esto que, mantener el enfoque en ellas como clientes, demandará a todos sus facilitadores ofertar las mejores y más efectivas propuestas de valor para continuar respaldando este desarrollo social y económico.

5.2. Recomendaciones

En base a los hallazgos del estudio, se recomienda:

1. Continuar con las pruebas por un período de dos meses y llevar un control de la disminución de las incidencias, monitorear el incremento constante de la productividad y mejora de la admisión de créditos.
2. Continuar con el seguimiento de las iniciativas para asegurar su naturalización en las labores diarias, impactando en los tres frentes que se desean, productividad, calidad de cartera y satisfacción del cliente
3. Posteriormente implementarlo paulatinamente a todas las agencias de MIBANCO, por olas que consideren 6 meses de evaluación y continuar el despliegue, de acuerdo a las realidades y concentración de diversos tipos de clientes ir realizando las modificaciones pertinentes.
4. Es importante que los líderes de las agencias se comprometan con la propuesta, ya que ellos son el eje principal para la aceptación del cambio de sus equipos, la implementación es la parte más importante del proyecto.

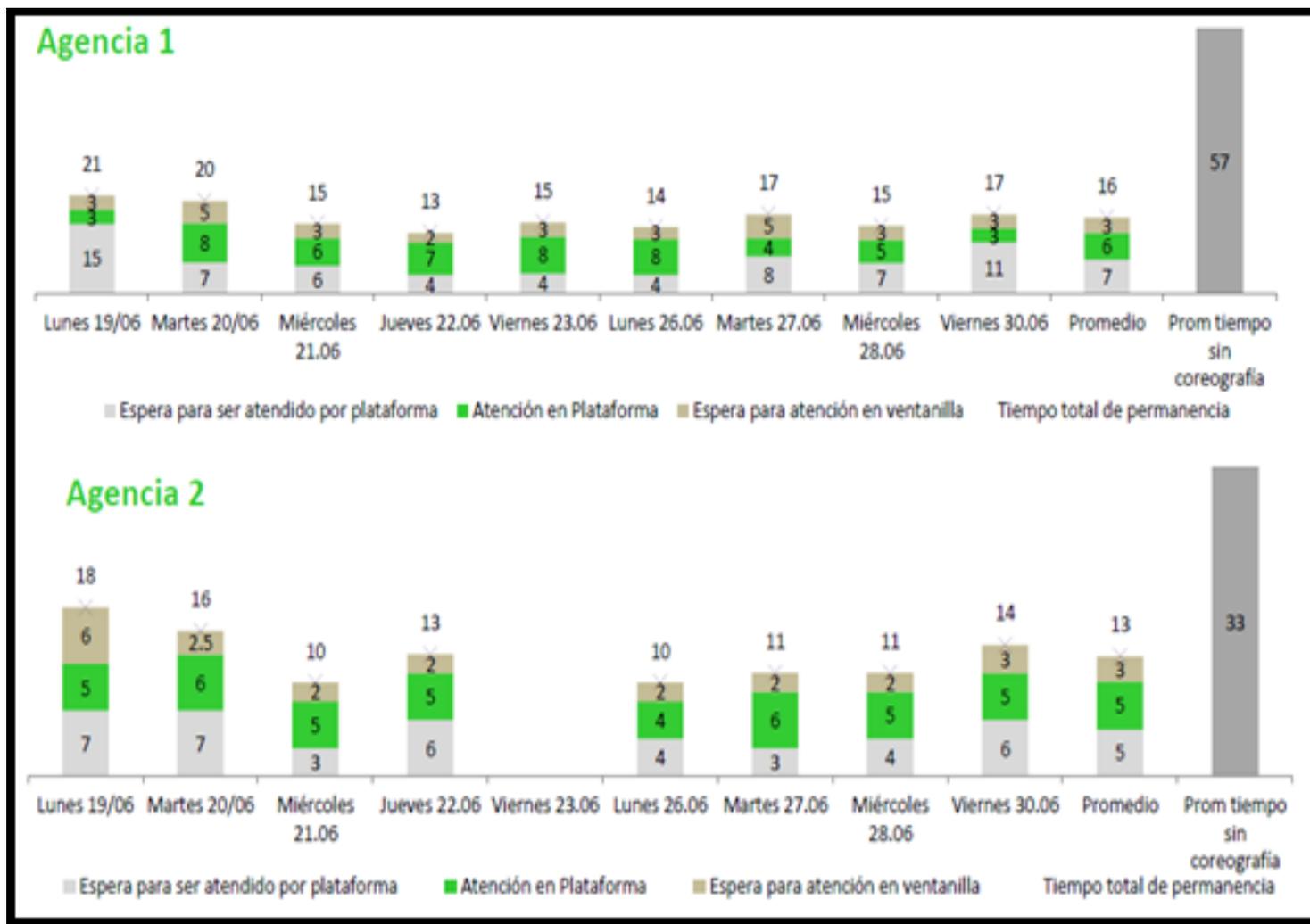
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ankunda R. Kiremire, 2011 La Aplicación del Principio de Pareto en la Ingeniería de Software. 19ª Edición. 12 p.
- Barrow, P. 2002. ¿Cómo preparar y poner en marcha planes de negocio? Barcelona: Gestión 2000, 2002. 275p.
- De La Ballina F. y Suárez A 2016, Investigación de Mercados. Ediciones Paraninfo, S.A. 276 p.
- Fred, R. 1997 Conceptos de administración estratégica. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. 355p.
- GRANDE, Idelfonso y ABASCAL, Elena. Fundamentos y Tecnicas de Investigación Comercial. Editorial 13ª Edición Esic 2011. 440 p.
- Guerrero, S., González, S., Chamorro, A. M., & Ventocilla, E. P. 2015. Desarrollo del capital humano y su impacto en el desempeño de una institución microfinanciera no regulada del Perú. Apuntes Universitarios, 51, 51-68.
- Hernández, R., Fernández., C. y Baptista., P. 2010. Metodología de la investigación. 623p. México.
- Hitt, A. 1999. Administración estratégica: conceptos, competitividad y globalización. / Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. México : International Thomson Editores, 502p.

- Jiménez, C. 2013. El embudo del mercadeo: ¿es aún válido para analizar al consumidor?. Debates IESA, 184, 81-82.
- Krick, Edward V. 2005 Ingeniería de métodos / Methods Engineering. Limusa; Tercera edición. 543 p.
- Kotler P. y Armstrong G. 2003 Fundamentos de Marketing. Trad. Roberto Luis Escalona García, México, D.F: Pearson Educación. 680 p.
- Leiva, A. 2000. Análisis de Gestión de Recursos Humanos en el Complejo de Servicios de la Provincia de Holguín.. 52 p.
- Lind, D. 2012 Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía. 15ª Edición. Editorial: MCGRAW-HILL. 888 p.
- Laudon, Jane y Kenneth 2006. Sistemas de información gerencial- Administración de la empresa digital. Pearson Educación- Prentice Hall. 640 p.
- Maldonado, J., González-Vega, C. 2008. Impact of Microfinance on Schooling: Evidence from Poor Rural Households in Bolivia. World Development 36(11) 2440-2455.
- McIntosh, C., Villaran, G., Wydick, B. 2008. Microfinance and Home Improvement: Using Retrospective Panel Data to Measure Program Effects on Fundamental Events. University of California, San Diego.
- Niebel, B. y Freivalds, A. 2001, Ingeniería Industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo. Ed. Alfaomega. 800 p.
- Pedroza, P. A. 2010. Microfinanzas en América Latina y el Caribe: El sector en cifras. Inter-American Development Bank.
- Viloria, A. 2012. Indicadores de gestión de los programas de microcréditos. REDIP-Revista Digital de Investigación y Postgrado, 13.

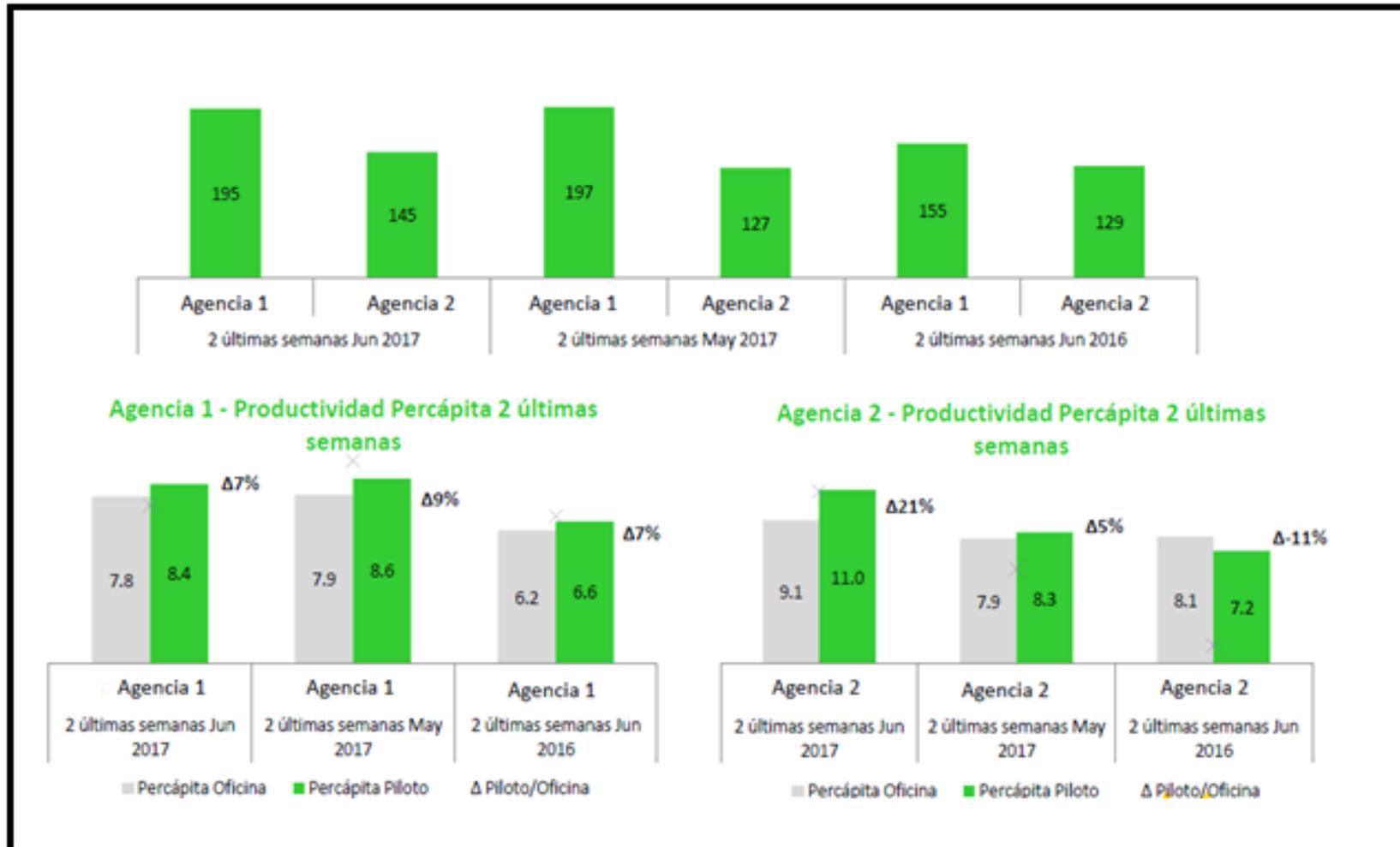
ANEXOS

Anexo 1: Tiempo de desembolso en Agencias Piloto Agencia 1 y Agencia 2



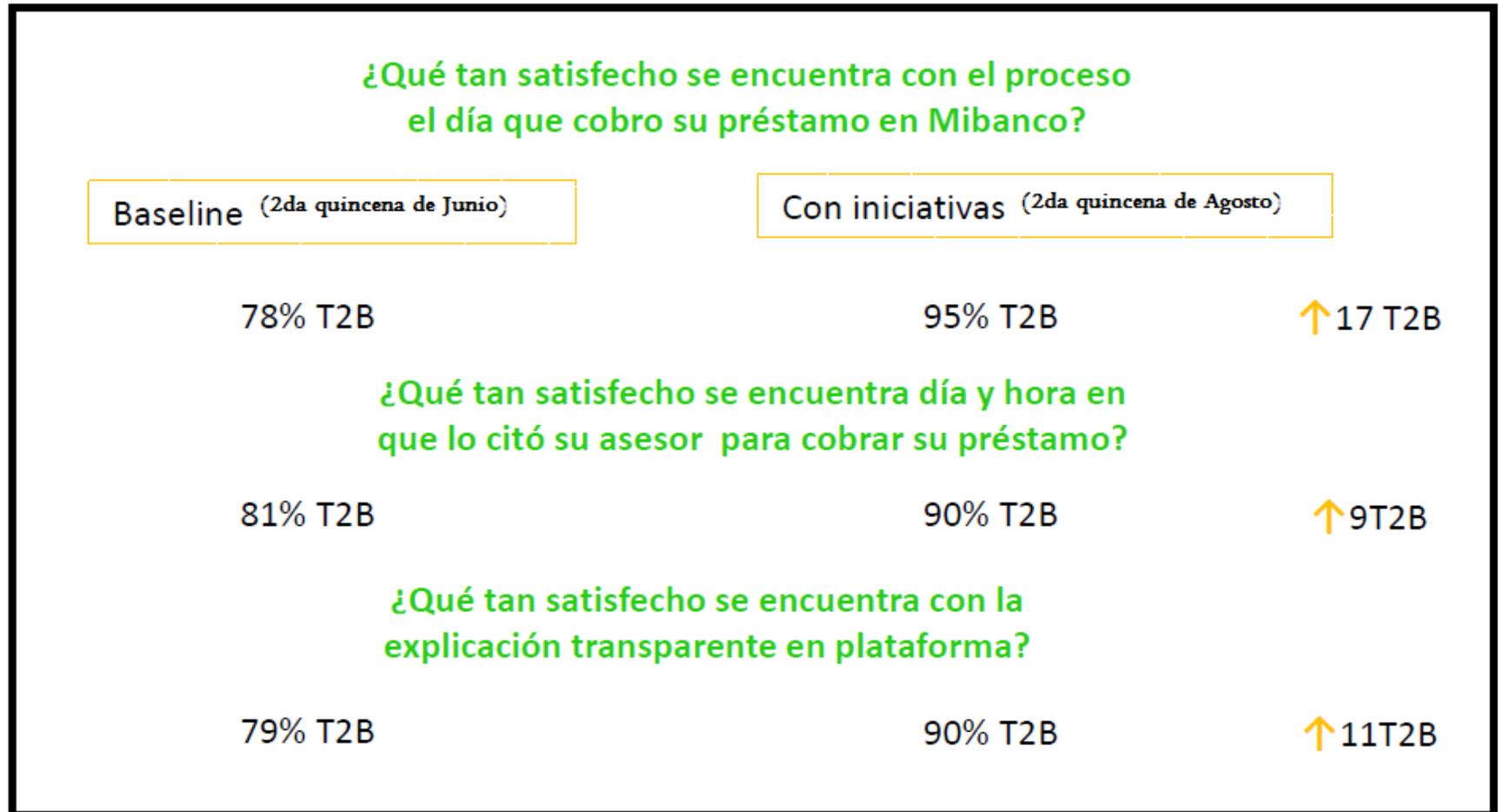
Fuente: MIBANCO, 2016

Anexo 2: Producción General Agencias Gamarra



Fuente: MIBANCO, 2016

Anexo 3: Satisfacción de nuestros clientes



Fuente: MIBANCO, 2016