



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA LEAN BANKING, EN LA MEJORA DEL SUBPROCESO DEL DESEMBOLSO PARA EL OTORGAMIENTO DE UN CRÉDITO”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciada en Administración**

**Autoras:**

Yanet Roxana Rodríguez Miranda  
Leslie Noelia Sáenz Ascona

**Asesor:**

Mg. Ing. Pedro Loja Herrera

Lima – Perú

2016

## APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el trabajo de suficiencia profesional desarrollado por las Bachilleres Leslie Noelia Sáenz Ascona y Yanet Roxana Rodríguez Miranda denominada:

**"IMPLEMENTACION DE LA METODOLOGIA LEAN BANKING, EN LA  
MEJORA DEL SUB PROCESO DEL DESEMBOLSO PARA EL  
OTORGAMIENTO DE UN CREDITO"**

---

Mg. Pedro Loja Herrera

**ASESOR**

---

Mg. Paola Mora Ibarra

**JURADO**

**PRESIDENTE**

---

Mg. Paola Valdivia Rodríguez

**JURADO**

---

Mg. Gustavo Piazze Garnica

**JURADO**

## DEDICATORIA

La presente tesis la dedico a mis padres Abraham Rodríguez Hinostroza y Ana Miranda Santos, porque me han demostrado su amor, corrigiendo mis faltas, celebrando mis triunfos, por sus consejos, apoyo incondicional, por su paciencia en todo este trayecto de mi vida profesional, porque gracias a Ustedes he logrado estar hasta aquí.

A mi hermana Evelyn Rodríguez Miranda, por demostrarme su confianza y convertirse en una verdadera amiga.

Y de más familiares que estuvieron pendientes de este gran paso, en especial a mis tíos Esther Y Hebert por su apoyo incondicional en momentos difíciles, y amigos que nos acompañaron en el transcurso de la vida universitaria, en especial a ti Leslie por ser un verdadero soporte para que nuestros sueños se conviertan en realidad.

**Yanet Roxana Rodríguez Miranda**

La presente tesis la dedico a mis padres Manuel Sáenz y Reyna Ascona de Sáenz que han sido el pilar fundamental en mi formación, a mi hermana Karina Sáenz por brindarme su apoyo para con mis hijos al ir a estudiar y principalmente a mis hijos por cederme parte de su tiempo en mi crecimiento profesional que por ende es el crecimiento de nuestra pequeña familia.

Gracias Padres, hermana e hijos por brindarme su confianza, consejos y apoyo incondicional en mis momentos difíciles y por último a esos amigos verdaderos con los que compartimos todos estos años juntos.

**Leslie Noelia Sáenz Ascona**

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos principalmente a Dios quien nos ha guiado y nos ha dado la fortaleza de seguir adelante.

A nuestros profesores de la Universidad quienes nos transmitieron sus conocimientos y un agradecimiento especial al profesor Ing. Pedro Loja Herrera que, como nuestro asesor de esta tesis, nos ha orientado, apoyado y corregido en nuestra labor con un interés muy particular que ha sobrepasado nuestras expectativas que, como alumnas, depositamos en su persona.

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL</b> .....	<b>2</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>4</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>9</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>10</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>14</b>
1.1. Antecedentes .....	14
1.1.1. <i>La compra de la Entidad Financiera</i> .....	16
1.1.2. <i>Productos</i> .....	16
1.1.2.1. <i>Productos Activos</i> .....	17
1.1.2.2. <i>Productos Pasivos</i> .....	21
1.1.3. <i>Modalidades de Crédito</i> .....	24
1.1.3.1. <i>Crédito Nuevo</i> .....	24
1.1.3.2. <i>Crédito Recurrente</i> .....	24
1.1.3.3. <i>Crédito Paralelo</i> .....	25
1.1.3.4. <i>Crédito Refinanciado</i> .....	25
1.1.4. <i>Producto Principal</i> .....	25
1.1.5. <i>Sub Procesos del Producto Principal</i> .....	25
1.1.5.1. <i>Recepción de Documentos</i> .....	26
1.1.5.2. <i>Registro de Clientes</i> .....	26
1.1.5.3. <i>Registro de Pre Solicitudes</i> .....	27
1.1.5.4. <i>Evaluación</i> .....	27
1.1.5.5. <i>Aprobación</i> .....	27
1.1.5.6. <i>Desembolso</i> .....	27
1.1.5.7. <i>Entrega de Efectivo</i> .....	27
1.1.6. <i>Sub Proceso Desembolso del Crédito</i> .....	27
1.1.6.1. <i>Verificación de datos del cliente</i> .....	28
1.1.6.2. <i>Verificación de información</i> .....	28
1.1.6.3. <i>Información al Cliente</i> .....	29
1.1.6.4. <i>Toma de Firmas</i> .....	29
1.1.6.5. <i>Entrega de Efectivo</i> .....	29
1.2. Justificación.....	29

*Para realizar esta mejora se tomó tiempos en todas las actividades que realizan el sub proceso de desembolso al área de Banca y Servicio. ....29*

1.3. Objetivo .....29

**CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....30**

2.1. Lean .....30

    2.1.1. Origen e Historia Lean .....30

    2.1.2. Evolución de Lean .....30

    2.1.3. Objetivo de Lean.....31

2.2. Metodología Lean .....32

    2.2.1. ¿Qué es la metodología Lean?.....32

    2.2.2. Elementos del sistema Lean.....32

    2.2.3. Principios Lean .....34

        2.2.3.1. Identificar el Valor .....34

        2.2.3.2. Representar el Flujo de Valor (Value Stream Mapping) .....34

        2.2.3.3. Creación del Flujo.....34

        2.2.3.4. Facilitar el "Pull".....35

        2.2.3.5. Búsqueda de la Perfección.....35

    2.2.4. Herramientas Básicas del Modelo Lean .....35

        2.2.4.1. Análisis de la Cadena de Valor (VSM).....36

        2.2.4.2. Identificación y Eliminación de Desperdicios .....39

        2.2.4.3. Diagrama de Interrelaciones.....39

        2.2.4.4. Mejora Kaizen.....40

        2.2.4.5. Línea de Base (Baseline).....43

        2.2.4.6. Encuesta: Voz del Cliente.....44

        2.2.4.7. Histograma (Demanda) .....45

2.3. Lean Banking .....45

    2.3.1. Desperdicios .....46

        2.3.1.1. Esperas.....46

        2.3.1.2. Movimientos excesivos o innecesarios .....46

        2.3.1.3. Errores y sus respectivas correcciones .....47

        2.3.1.4. Sobre Procesamientos .....47

        2.3.1.5. Inventarios .....47

        2.3.1.6. Sobreproducción.....47

        2.3.1.7. Habilidades Personales .....48

    2.3.2. Beneficio de Lean para la Banca .....48

    2.3.3. Impacto de Lean para la Banca .....49

        2.3.3.1. Caso Bank of América .....49

2.3.3.2.	<i>Caso Barclays</i> .....	50
2.4.	Definición de Términos Básicos .....	51
2.4.1.	<i>Mejora de Procesos</i> .....	51
2.4.2.	<i>Procesos</i> .....	52
2.4.3.	<i>Sub Proceso</i> .....	52
2.4.4.	<i>Desembolsos</i> .....	52
2.4.5.	<i>Otorgamiento de Crédito</i> .....	52
2.4.6.	<i>Diagnóstico</i> .....	52
2.4.7.	<i>Diseño de un Producto</i> .....	52
2.4.8.	<i>KPI</i> .....	53
2.4.9.	<i>Touch Time</i> .....	53
<b>CAPÍTULO 3. DESARROLLO</b> .....		<b>53</b>
3.1.	Organización .....	53
3.1.1.	<i>Estructura Orgánica</i> .....	55
3.1.2.	<i>Organigrama División de Soporte Centralizado</i> .....	57
3.1.3.	<i>Gerencia de Soporte Red de Agencias</i> .....	59
3.1.3.1.	<i>Función General de la Gerencia de Soporte Red de Agencias</i> ....	59
3.1.3.2.	<i>Funciones Específicas de la Gerencia de Soporte Red de Agencias</i> .....	59
3.1.3.3.	<i>Atención de la Red de Agencias</i> .....	60
3.1.3.4.	<i>Sub proceso Desembolso de Préstamos</i> .....	62
3.2.	Actividades Realizadas .....	64
3.2.1.	<i>Diagnóstico</i> .....	64
3.2.2.	<i>Diseño</i> .....	65
3.2.3.	<i>Lanzamiento a nivel nacional de la mejora realizada</i> .....	65
3.3.	Implementación de Lean / Diagnóstico .....	65
3.3.1.	<i>Formalización de Documentos</i> .....	66
3.3.2.	<i>Información del desembolso</i> .....	66
3.3.3.	<i>Verificación de Documentos</i> .....	66
3.3.4.	<i>Generación del Desembolso</i> .....	67
3.3.5.	<i>Herramienta Touch Time (Toma de tiempo en el Sub Proceso del Desembolso)</i> .....	67
3.3.6.	<i>Herramienta Baseline</i> .....	69

3.3.7.	<i>Herramienta Voz del Cliente Externo</i> .....	71
3.3.8.	<i>Herramienta Histograma de Frecuencia (Demanda)</i> .....	74
3.3.9.	<i>Herramienta Value Stream Mapping – Touch Time</i> .....	76
3.3.10.	<i>Herramienta Análisis de Desperdicios</i> .....	83
3.4.	Análisis después del diagnóstico .....	85
3.5.	Implementación de Lean / Diseño.....	85
3.5.1.	<i>Hoja Resumen y Cronograma de Pagos</i> .....	85
3.5.2.	<i>Declaración Jurada Y Pagaré</i> .....	89
<b>CAPÍTULO 4.</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>94</b>
<b>CAPÍTULO 5.</b>	<b>DISCUSIÓN</b> .....	<b>96</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	.....	<b>97</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	.....	<b>98</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....		<b>99</b>
<b>ANEXOS</b> .....		<b>100</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Mejora Continua de Empleados .....	41
Tabla 2: Programa de Implementación de Eventos Kaizen.....	42
Tabla 3: Documentos del Desembolso.....	63
Tabla 4: Toma de Tiempos Agencias.....	68
Tabla 5: Tiempo Promedio generación de Desembolso.....	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1: Mapa de Procesos .....	15
Gráfico 2: Capital de Trabajo.....	17
Gráfico 3: Maquinarias y Equipos.....	18
Gráfico 4: Locales Comerciales.....	18
Gráfico 5: Línea de Crédito .....	19
Gráfico 6: Préstamo Personal .....	20
Gráfico 7: Casa Propia .....	20
Gráfico 8: Cuenta Full Ahorro.....	21
Gráfico 9: Ahorro Negocios .....	22
Gráfico 10: Cuenta Corriente.....	22
Gráfico 11: CTS.....	23
Gráfico 12: DPF.....	24
Gráfico 13: Sub Procesos del Otorgamiento de Crédito.....	26
Gráfico 14: Actividades del Sub Proceso .....	28
Gráfico 15: Estructura, Herramientas e Ideales de Lean.....	33
Gráfico 16: Principios de Lean .....	35
Gráfico 17: Esquema del VSM .....	37
Gráfico 18: Símbolos para el Análisis de Valor Agregado.....	38
Gráfico 19: Resultado de Cumplimiento General SG SI.....	54
Gráfico 20: Organigrama General .....	56
Gráfico 21: Organigrama División Soporte Centralizado.....	58
Gráfico 22: Mapa de Procesos / Colocación de Fondos .....	61
Gráfico 23: Baseline .....	70
Gráfico 24: Voz del Cliente Externo .....	72
Gráfico 25: Percepción del cliente de la rapidez del Desembolso.....	73
Gráfico 26: Demanda .....	74
Gráfico 27: Preferencia del cliente con relación al horario de visita a la oficina .....	75
Gráfico 28: Detalle de Tiempos por Etapas.....	76
Gráfico 29: Interrupciones en el Desembolso.....	77
Gráfico 30: Distribución de Interrupciones .....	78
Gráfico 31: Motivos de la Interrupción.....	79
Gráfico 32: Distribución de tiempos en el Desembolso .....	80
Gráfico 33: Volumen Anual de Impresiones .....	82
Gráfico 34: Análisis de Desperdicios.....	83

Gráfico 35: Análisis de Desperdicios.....	84
Gráfico 36: Hoja resumen y Cronograma (Antes) .....	86
Gráfico 37: Integración de la Hoja Resumen y Cronograma (Después).....	88
Gráfico 38: Pagaré y Declaración Jurada.....	90
Gráfico 39: Propuesta .....	92
Gráfico 40: Tiempo Total del Desembolso (Antes).....	94
Gráfico 41: Resultado del Tiempo en Atención del Desembolso con la Implementación.....	95

## RESUMEN

El tema de la tesis es la Implementación de la metodología Lean Banking en la mejora del sub proceso del desembolso para el otorgamiento de un crédito en el sistema financiero, tomando como base las siguientes herramientas (análisis de la cadena valor, Baseline, Voz del cliente, Demanda).

El objetivo general de esta tesis es la rapidez en la atención en el sub proceso del desembolso y sus beneficios en la aplicación de lean en la banca, será la disminución del tiempo en la atención al cliente ahorrando recursos, de tal manera que se generara beneficio económico y reducción de tiempo en el proceso. Para su presentación se ha dividido en 5 capítulos.

En el primer capítulo se muestran los objetivos que se esperan obtener con el desarrollo de la tesis, se detalla el objetivo general como los objetivos específicos.

En el segundo capítulo se presenta el Marco Teórico en el que se revisan conceptos y herramientas básicas de la metodología Lean, sus orígenes, principios claves, beneficios, impacto de lean para la banca. También se repasan conceptos sobre el lean banking, su aplicación a la banca, y herramientas básicas y además conceptos básicos de las diferentes herramientas utilizadas.

En el tercer capítulo, se muestra paso a paso como fue desarrollado el proyecto, presentando primero una breve descripción de la organización y el alcance del trabajo. Luego se presenta el desarrollo de la metodología del Sistema Lean aplicada en el sub proceso del desembolso en el otorgamiento de un crédito.

En el cuarto capítulo, un análisis estadístico, se presentan los resultados que se tenían antes de la aplicación del Modelo Lean versus los que pueden obtenerse con su implementación, y como consecuencia de dicha comparación, en el capítulo cinco se presentarán la discusión con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

## ABSTRACT

The theme of the thesis is the implementation of the improvement in the sub process of disbursement in the granting of credit in the financial system, using the lean methodology applied to the banking, based on the following tools (analysis value chain, Baseline, Voice of the customer, Demand).

The overall objective of this thesis is the speed of attention in the sub process of disbursement and its benefits in applying lean on the bench, will be the reduction of time in the customer saving resources, so that profit is generated economic and reducing process time. For presentation it has been divided into 5 chapters.

In the first chapter the objectives expected from the development of the thesis show the overall objective and the specific objectives outlined.

In the second chapter the theoretical framework in which basic concepts and tools of Lean, its origins, key principles, benefits, impact of lean for banking methodology are reviewed is presented. concepts of lean banking, its application to banking, and also basic tools and basic concepts of the various tools used are also reviewed.

In the third chapter, step by step shows how the project was developed, presenting first a brief description of the organization and scope of work. Then the development of Lean System methodology applied in the sub disbursement process in the granting of credit is presented.

In the fourth chapter, a statistical analysis the results were before the application of the Model Lean vs. present those obtainable with its implementation, and as a result of this comparison, in chapter five discussion will be presented with the respective conclusions and recommendations.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Antecedentes

La Entidad Financiera que a la que hace referencia nuestra tesis se constituyó en la ciudad de Lima en el año 1998, por escritura pública otorgada ante notario público y se encuentra inscrita en los Registros de Personas Jurídicas de los Registros Públicos de Lima.

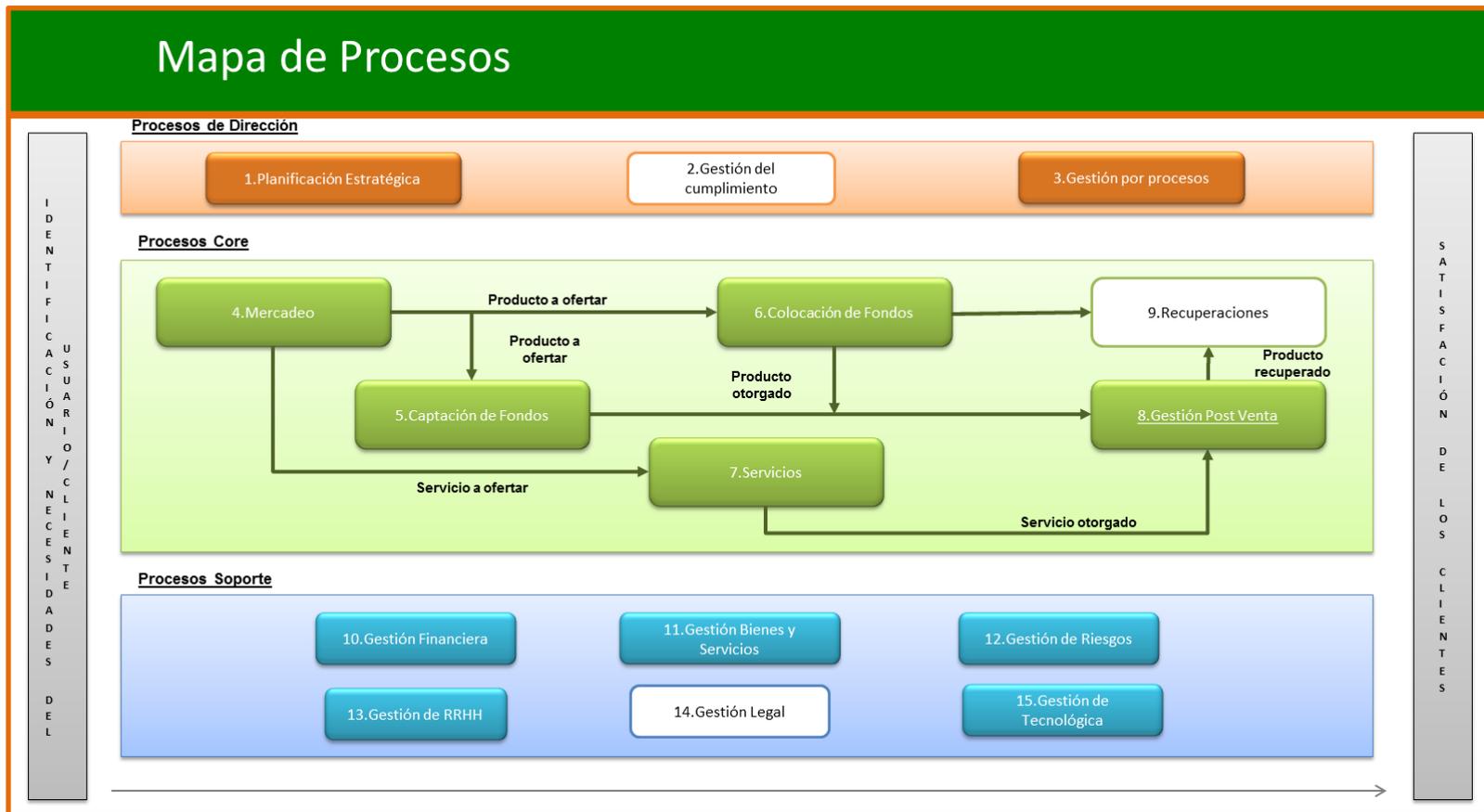
Esta Entidad Financiera inició sus operaciones el año 1998, con 13 agencias en Lima cuyas operaciones se expandieron rápidamente a diferentes ciudades a lo largo del Perú. Así se constituyó en el primer banco privado de la micro y pequeña empresa.

En el año 2006, el BID lo reconoce con el Premio a la Excelencia en Micro finanzas, luego gana el premio Effie a la Gran Marca Moderna. Además de estos reconocimientos, ganó una calificación Global de Desempeño Social otorgado por Planet Rating 4+ y obtuvo el grado de inversión BBB con perspectiva estable otorgado por Standard&Poor's.

Años después acepta una oferta vinculante con otra entidad financiera por la compra de un porcentaje de acciones representativas del capital social. La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) autorizó la compra de acciones representativas.

Actualmente cuenta con 114 agencias a nivel nacional. Su compromiso le ha permitido generar un impacto crucial tanto a nivel social, económico, como en el desarrollo y evolución del sector financiero en el Perú

**Gráfico 1: Mapa de Procesos**



Fuente: Elaboración Propia

### 1.1.1. La compra de la Entidad Financiera

La compra de la entidad financiera busca concretar la unión de dos entidades más importantes en el mercado peruano de financiamiento a la micro y pequeña empresa, convirtiéndose en la institución especializada en micro finanzas en América Latina.

La unión de ambas entidades permitirá apuntalar la inclusión financiera en el país y fortalecerá el mercado de las micro finanzas en los próximos años, logrando bancarizar a más de medio millón de peruanos. Ambas entidades tienen su origen en iniciativas de desarrollo social, y desde su creación han liderado la inclusión financiera en el país. Ambas entidades comparten una orientación común, compromisos afines y orígenes cercanos, todo lo cual facilitará la integración entre ambas. Igualmente tenemos una gran complementariedad, ya que la entidad financiera que la compra es líder en el segmento de la microempresa y aporta una cartera muy relevante en pequeña empresa. Esta operación generará importantes sinergias que beneficiarán a los clientes de las dos instituciones, pues pondrá a disposición la red de atención más amplia y conveniente del segmento y brindará la mejor oferta de productos financieros para atender las necesidades de los micro y pequeños empresarios.

Esta sinergia generará muchos beneficios para los clientes, como un abanico de productos y servicios más completo, una red de canales de atención más numerosa y mayor cobertura a nivel nacional; contarán con el mejor equipo de asesores especializados en el mercado de las micro finanzas, experiencia comprobada en el desarrollo de las mejores prácticas comerciales y de inclusión financiera responsable y una adecuada gestión del riesgo crediticio.

### 1.1.2. Productos

Desde la creación de ambas entidades financieras ha identificado las necesidades de los emprendedores peruanos, concibiendo una variedad de productos y servicios diseñados para cubrir sus requerimientos de financiamiento. De esta manera, ha acercado la banca a los empresarios de la micro y pequeña empresa a través de asesores de negocio especializados, quienes acompañan el proceso de desarrollo y crecimiento de los clientes. El sistema de préstamos ofrece a sus clientes acceso al crédito de una manera rápida y sencilla, a través de personal altamente calificado que permite asegurar una adecuada prospección y un excelente servicio durante todo el proceso crediticio.

Esta entidad financiera ha desarrollado un amplio portafolio de productos que permite satisfacer las diferentes necesidades financieras de los clientes, tales como:

### **1.1.2.1. Productos Activos**

#### **1.1.2.1.1. Capital de Trabajo**

Para comprar mercadería, insumos, materia prima, mano de obra o servicios con el fin de mantener o incrementar la actividad y operatividad del negocio.

#### **Gráfico 2: Capital de Trabajo**



Fuente: Elaboración Propia

#### **1.1.2.1.2. Maquinaria y Equipos**

Para adquirir herramientas, artefactos, equipos y otros.

**Gráfico 3: Maquinarias y Equipos**



Fuente: Elaboración Propia

**1.1.2.1.3. Locales Comerciales**

Para comprar, ampliar, construir o remodelar tú negocio.

**Gráfico 4: Locales Comerciales**



Fuente: Elaboración Propia

**1.1.2.1.4. Línea de Crédito**

Para financiar lo que tu negocio requiere de la manera más rápida y efectiva, el cual el cliente puede efectuar retiros o disposiciones de efectivo a cuenta de la

línea otorgada, previa cancelación del préstamo activo relacionado a la disposición anterior o como paralelo.

**Gráfico 5: Línea de Crédito**



Fuente: Elaboración Propia

#### **1.1.2.1.5. Préstamo Personal**

Crédito para el financiamiento de gastos de consumo de trabajadores independientes y dependientes.

**Gráfico 6: Préstamo Personal**



Fuente: Elaboración Propia

**1.1.2.1.6. Casa Propia**

Crédito con garantía hipotecaria para la compra de tu vivienda o terreno, construcción o remodelación de tu inmueble.

**Gráfico 7: Casa Propia**



Fuente: Elaboración Propia

### 1.1.2.2. **Productos Pasivos**

#### 1.1.2.2.1 **Cuenta full Ahorro**

Dirigido a personas que buscan una cuenta que les pague mayor interés, con la libertad y disponibilidad inmediata para retiro y depósitos.

**Gráfico 8: Cuenta Full Ahorro**

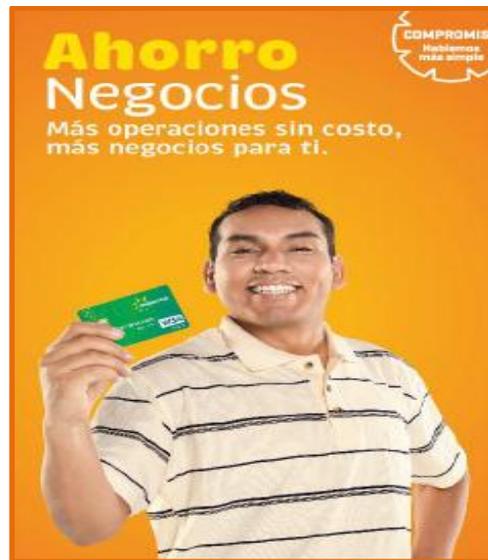


Fuente: Elaboración Propia

#### 1.1.2.2.2 **Ahorro Negocios**

Dirigido a personas naturales y jurídicas que necesitan realizar operaciones con mucha frecuencia y a muy bajo costo.

**Gráfico 9: Ahorro Negocios**



Fuente: Elaboración Propia

**1.1.2.2.3 Cuenta Corriente**

Dirigido a personas naturales y jurídicas que deseen administrar, transferir y disponer de sus fondos de una manera más eficiente, con total seguridad con una disponibilidad de 25 o 50 cheques.

**Gráfico 10: Cuenta Corriente**

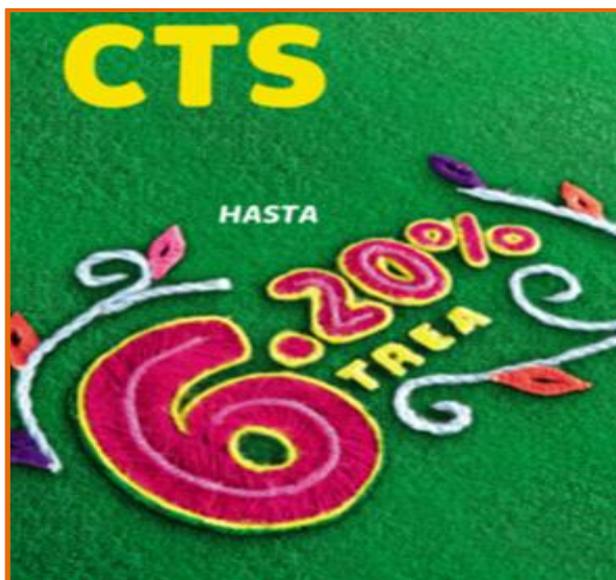


Fuente: Elaboración Propia

#### 1.1.2.2.4 CTS

Brindamos tasas por encima del mercado, con cero costos en consultas de saldos y retiros en cajeros automático en el BCP a nivel nacional.

**Gráfico 11: CTS**



Fuente: Elaboración Propia

#### 1.1.2.2.1 Depósito a Plazo Fijo

El Depósito a Plazo Fijo genera intereses en función al plazo del depósito, que pueden ser pagados de manera periódica o al vencimiento del plazo especificado.

**Gráfico 12: DPF**



Fuente: Elaboración Propia

### **1.1.3. Modalidades de Crédito**

#### **1.1.3.1. Crédito Nuevo**

Aquel que se otorga al cliente por primera vez en la entidad en cualquiera de los productos del activo que ofrecemos.

#### **1.1.3.2. Crédito Recurrente**

Aquel que se otorga a un cliente de la misma entidad. Son de dos tipos:

##### **1.1.3.2.1. Recurrente sin Saldo**

Cuando el monto recibido por el cliente solo incluye la nueva disponibilidad de efectivo y son otorgados a clientes que retornan o se encuentran en deserción.

##### **1.1.3.2.2. Recurrente con Saldo**

Cuando el monto recibido por el cliente incluye el saldo del crédito vigente y una nueva disponibilidad de efectivo. Son créditos ampliados.

### **1.1.3.3. Crédito Paralelo**

Es el financiamiento adicional que se otorga a un cliente con préstamo activo en en la entidad.

### **1.1.3.4. Crédito Refinanciado**

Son los créditos que han presentado variaciones de plazo, tasa y/o monto respecto a las condiciones pactadas en el crédito original, las cuales obedecen a dificultades en la capacidad de pago del deudor.

### **1.1.4. Producto Principal**

Nuestro principal producto son los préstamos y su proceso relacionado es el **Otorgamiento de Créditos.**

Para este proceso se establecen políticas que se rigen tomando en cuenta el marco normativo de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) como ente regulador del sistema financiero, poniendo énfasis en la administración del riesgo de crédito y operacional y en el logro de los objetivos estratégicos que la entidad ha establecido alcanzar definidos por la Misión y Visión de la empresa y la correspondencia entre el riesgo y la rentabilidad esperada.

En función de ello, se establecen niveles de autonomía, ámbitos geográficos de atención, la estructura de la cartera, tasa de interés, límites y excepciones.

### **1.1.5. Sub Procesos del Producto Principal**

El Proceso de otorgamiento de Créditos cuenta con siete subprocesos. Estos siete procesos soportan a nivel general todos los productos, teniendo diferencias en algunas actividades.

**Gráfico 13: Sub Procesos del Otorgamiento de Crédito**



Fuente: Elaboración Propia

#### **1.1.5.1. Recepción de Documentos**

Se identifica la necesidad del cliente a fin de orientarlo en el tipo de financiamiento, se le brinda información de la documentación requerida para acceder al crédito, se reciben los documentos y se validan.

#### **1.1.5.2. Registro de Clientes**

El área de soporte red de agencias crea al cliente en el core financiero y registra los datos que le pide el sistema generándose un código de cliente.

#### **1.1.5.3. Registro de Pre Solicitudes**

Una vez realizado el registro se procede a realizar la pre solicitud para el posible cliente y se registra el monto y plazo que solicite.

#### **1.1.5.4. Evaluación**

El Asesor de Negocios busca gestionar el riesgo de financiar negocios, una vez evaluado registra todos los datos en sistema.

#### **1.1.5.5. Aprobación**

El Asesor de Negocios presenta la propuesta a un comité de créditos, donde los Jefes de Negocios y demás analistas revisan la propuesta y de haber alguna observación se debe realizar el cambio.

#### **1.1.5.6. Desembolso**

El funcionario de plataforma desembolsa el crédito revisando que se cumpla todo lo necesario para realizar el desembolso.

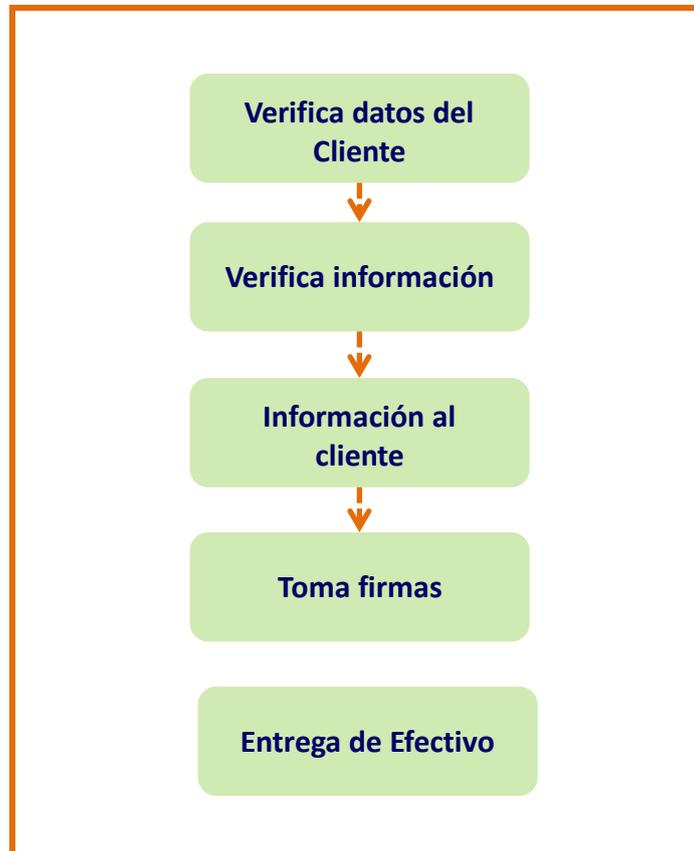
#### **1.1.5.7. Entrega de Efectivo**

Una vez firmado toda la documentación el Representante de Banca procede con el pago en efectivo.

#### **1.1.6. Sub Proceso Desembolso del Crédito**

Para esta tesis nos enfocaremos en el Sub Proceso del **desembolso de Crédito** que consiste en varias actividades las cuales se detalla a continuación:

**Gráfico 14: Actividades del Sub Proceso  
del Desembolsos de Créditos**



Fuente: Elaboración Propia

**1.1.6.1. Verificación de datos del cliente**

Se identifica al cliente que desembolsará el crédito y se valida el DNI versus Reniec donde corroboramos los datos del cliente y la firma (trazos) para evitar suplantaciones.

**1.1.6.2. Verificación de información**

Validamos la información del cliente registrada al inicio de la evaluación como estado civil, dirección de la casa como del negocio y tipo de negocio, con esta validación evitamos que se realicen desembolsos a clientes fantasmas.

### **1.1.6.3. Información al Cliente**

Explicación del desembolso como tasa, monto, plazo, cuota, cláusulas del contrato, etc. esto se realiza por transparencia de la información.

### **1.1.6.4. Toma de Firmas**

Con esta actividad se da la aceptación del préstamo con la firmas en los documentos contractuales.

### **1.1.6.5. Entrega de Efectivo**

Con esta actividad (pago en Caja) se cierra el proceso del otorgamiento del préstamo.

## **1.2. Justificación**

Debido al tiempo promedio tan alto de atención al cliente en el sub proceso del desembolso y el incremento en el último año del papel en la organización, se tiene la necesidad de implementar una mejora en la reducción de tiempos y recursos para este Sub proceso.

Este trabajo de investigación se realizará porque el tiempo atención en el sub proceso del desembolso está por encima de lo requerido por el cliente según nuestras últimas encuestas donde la rapidez fue uno de los atributos que el cliente más valora.

Se realizara para mejorar el atributo que más valora el cliente siendo más rápidos en la atención y a su vez con lo que implementaremos reduciremos nuestros costos en el uso de nuestros recursos.

Para realizar esta mejora se tomó tiempos en todas las actividades que realizan el sub proceso de desembolso al área de Banca y Servicio.

## **1.3. Objetivo**

El objetivo de la tesis es la implementación de la metodología Lean Banking en la mejora del sub proceso de Desembolso, disminuyendo el tiempo en la atención al cliente y ahorrando recursos, de tal manera que generemos beneficio económico y tiempo en la organización.

Para obtener este beneficio cuantificaremos monetariamente el costo de las impresiones, las horas hombre utilizadas con la impresión de los documentos, en la toma de firmas y huella del cliente analizando el gasto actual y ahorro que obtendríamos con las mejoras implementadas.

Otro de los beneficios que obtendríamos sería la reducción del tiempo promedio del desembolso, el ahorro de espacio físico en las oficinas y el ahorro en gasto con el proveedor de almacenamiento.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

Dada que nuestra tesis se centra en la mejora de procesos se hace preciso mencionar la metodología utilizada en diversas empresas en el rubro del sistema financiero.

### **2.1. Lean**

#### **2.1.1. Origen e Historia Lean**

El término de Lean surgió de la compañía Toyota como una forma de producir, buscando tener una menor cantidad de desperdicios y una gran competitividad en los procesos; el sistema Lean está basado en su totalidad en el Sistema de Fabricación de Toyota (TPS) (Leopoldo, 2013). En los años 30 los responsables de Toyota (Kiichiro Toyoda, Taiichi Ohno, Eijy Toyoda y Shigeo Shingo) ingeniaron, desarrollaron e implementaron varias innovaciones en sus líneas de producciones, las cuales lograron facilitar tanto la continuidad en el flujo de material como la flexibilidad a la hora de fabricar distintos productos (Leopoldo, 2013).

#### **2.1.2. Evolución de Lean**

La metodología Lean a través de los años ha evolucionado en sus conceptos y principios, basado en:

- Dar la importancia principal al papel del ser humano en la producción.
- La búsqueda de la mejora continua.

En sus inicios en el año 1935 aproximadamente, los conceptos de Lean o filosofía Toyota fueron constituidos para conmemorar el 5° aniversario de la muerte del fundador de la firma Toyota, Sakichi Toyoda y de esta forma perpetuar sus enseñanzas.

En los años 50's debido a las consecuencias de la segunda guerra mundial, la disminución en el mercado y los pocos recursos disponibles, fueron las pautas para crear un método más eficiente de producción. Como solución se dispuso fabricar únicamente lo necesario (just in time), eliminar aquello que no añade valor al producto y detener la producción si presenta problemas (jidoka).

Para los años 70's contando con éxito este sistema se da a conocer en occidente, donde le permite adaptarse a una producción con respuestas más rápidas, y menos traumáticas que sus competidores.

En los años 80's Toyota y otras empresas japonesas inician la exportación de este sistema a fábricas en Europa y América, y se comienza adaptar a campos diferentes de la manufactura.

En los años 90's J.P. Womack y D.T., documentan la experiencia Lean en su libro "The machine that changed the world" donde se muestra el impacto de esta filosofía.

En el año 1992 se publican los 7 principios de Lean (Toyota Guilding Principes).

En el año 1996 Womack y Jones publican el libro "Lean Thinking", donde describen experiencias de implantación de Lean en otros sectores.

En 1997 Womack funda un instituto cuyo objetivo es la promoción de la filosofía Lean en todos los niveles aplicables.

En el año 2001 Se crea un documento interno de la compañía Toyota, donde se expone la filosofía y sus objetivos.

Para el año 2004 Liker sintetiza la filosofía en 14 criterios (modelo 4p) basados en una ruta para la aplicación de Lean contando con todas las personas que conforman una compañía, su trabajo y sus relaciones.

### **2.1.3. Objetivo de Lean**

Su objetivo fundamental es garantizar la satisfacción del cliente bajo parámetros de calidad, en el tiempo y medida necesaria, disminuyendo al máximo los costos y dando máximo aprovechamiento al tiempo.

Para lo anterior, Lean propone eliminar todo aquello que no genera valor al cliente y de esta forma aprovechar al máximo las capacidades y el tiempo de los trabajadores y creando su participación para una mejora continua.

## **2.2. Metodología Lean**

### **2.2.1. ¿Qué es la metodología Lean?**

La metodología Lean, es un proceso continuo que se utiliza para identificar y eliminar desperdicios, entendiéndose por éstos, como aquellas actividades que no le agregan valor alguno al proceso, pero que si generan un costo y por ende trabajo. Esta metodología consiste en la aplicación de diferentes herramientas para el mejoramiento continuo; bajo la filosofía de calidad perfecta a la primera vez, es decir, cero defectos y detección y solución de los problemas desde su origen, a fin de reducir costos, mejorar la calidad, aumentar la productividad y tener una flexibilidad al producir rápidamente gran variedad de productos sin sacrificar la eficiencia, debido a volúmenes menores de producción (Romano, Botero, & Arrieta, 2010).

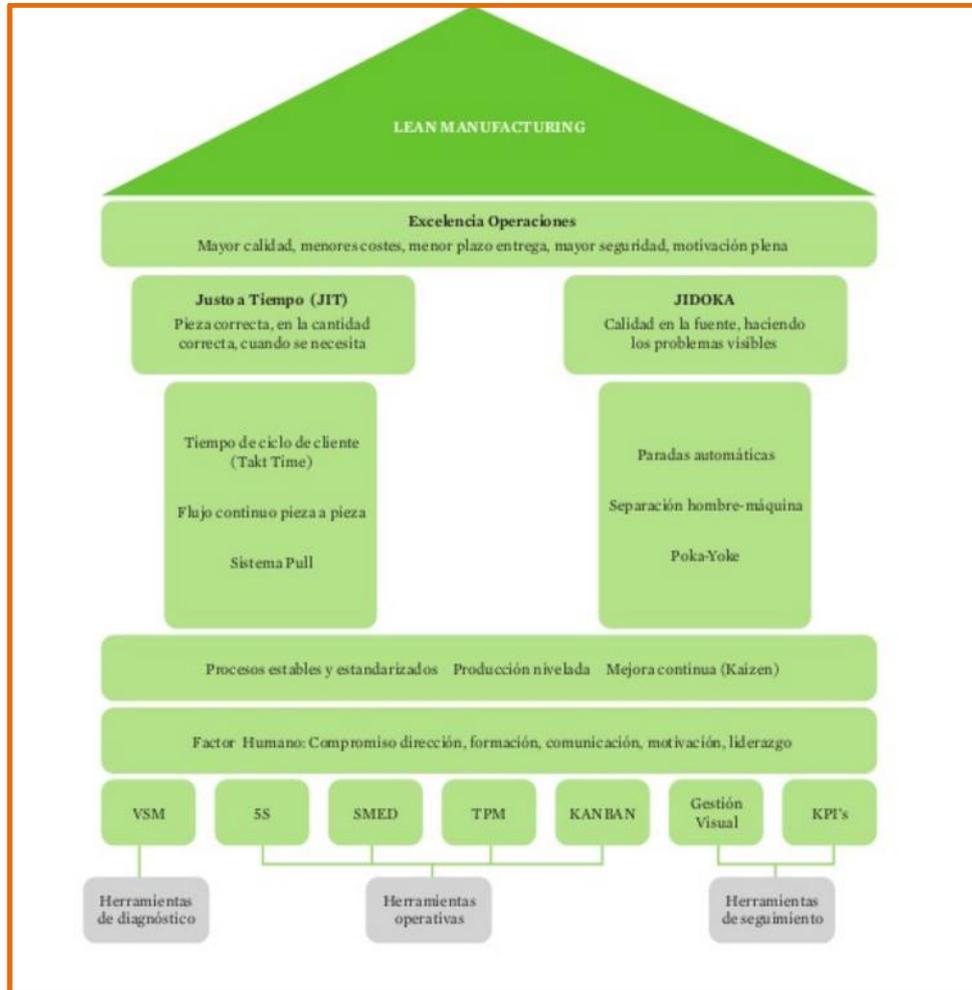
Lean se fundamenta en la reducción del desperdicio y en la calidad de los productos a través del compromiso de cada uno de los integrantes de la organización (Contreras & Galindo, 2008).

### **2.2.2. Elementos del sistema Lean**

Para apoyarnos visualmente es apropiado exponer el diagrama de los elementos característicos del sistema Lean, expuesto por Liker, en donde se puede notar los cimientos que dan estabilidad a las compañías lo que permite que todos los involucrados tengan acceso a una información adecuada, cuentos con buenos procesos y un nivel de trabajo conforme para el cargo. El corazón de la casa son todas las personas involucradas en el proceso, en busca de una mejora continua eliminando desperdicios y tiempos nulos.

A continuación, se observa la estructura, herramientas e ideales de Lean.

**Gráfico 15: Estructura, Herramientas e Ideales de Lean**



Fuente: J. Hernández (2016)

De forma tradicional se ha recurrido al esquema de la “Casa del Sistema de Producción Toyota” para visualizar rápidamente la filosofía que encierra el Lean y las técnicas disponibles para su aplicación, se representa una adaptación actualizada.

El techo de la casa está constituido por las metas perseguidas que se identifican con la mejor calidad, el más bajo costo, el menor tiempo de entrega o tiempo de maduración (Lead-time). Sujetando este techo se encuentran las dos columnas que sustentan el sistema: JIT y Jidoka. El JIT, tal vez la herramienta más reconocida del sistema Toyota, significa producir el artículo indicado en el momento requerido y en la cantidad exacta. Jidoka consiste en dar a las máquinas y operadores la habilidad para determinar cuándo se produce una condición anormal e inmediatamente detener el proceso. Ese sistema

permite detectar las causas de los problemas y eliminarlas de raíz de manera que los defectos no pasen a las estaciones siguientes.

La base de la casa consiste en la estandarización y estabilidad de los procesos, todos estos elementos de esta casa se construyen a través de la aplicación de múltiples técnicas que han sido divididas según se utilicen para el diagnóstico del sistema, a nivel operativo, o como técnicas de seguimiento.

Es importante utilizar este esquema de manera flexible en una primera aproximación al pensamiento Lean. Si bien la Casa Toyota es un buen ejercicio a nivel de presentación formal, una primera visión puede inducir a un directivo a pensar que es un sistema difícil de entender, complicado de poner en práctica y largo de implantar. Nada más lejos de la realidad. El esquema es una forma de trasladar al papel todas las facetas del sistema.

### **2.2.3. Principios Lean**

Los principios en los que se fundamenta el Lean son cinco, estos buscan mejorar el proceso, agilizarlo y eliminar actividades que no le agreguen valor al mismo.

#### **2.2.3.1. Identificar el Valor**

Ser capaces de definir los aspectos de valor que aportan nuestros bienes o servicios desde la perspectiva del cliente, que es, al fin y al cabo, quien debe establecer los criterios de valor.

#### **2.2.3.2. Representar el Flujo de Valor (Value Stream Mapping)**

Identificar y representar visualmente todo el conjunto de actividades necesarias para entregar un bien o servicio al cliente, de manera que se puedan detectar y eliminar todos aquellos pasos que no aporten un valor específico.

#### **2.2.3.3. Creación del Flujo**

Ordenar todas las actividades resultantes (que aportan valor) en la secuencia adecuada, permitiendo que el flujo de actividades se produzca de una manera suave y continuada, eliminando cualquier gasto (o despilfarro) de recursos innecesario.

#### 2.2.3.4. Facilitar el "Pull"

Permitir que sea el cliente quien "estire" del producto, permitiendo que el ritmo de producción sea orquestado por la demanda. "Vende uno, fabrica uno".

#### 2.2.3.5. Búsqueda de la Perfección

No hay un límite establecido para parar el proceso de reducción permanente del uso innecesario de recursos, tiempo, stocks, etc.

**Gráfico 16: Principios de Lean**



Fuente: <http://www.inteli.com.mx/lean-it> (2016)

#### 2.2.4. Herramientas Básicas del Modelo Lean

El modelo Lean utiliza una serie de herramientas, a continuación, se detallan algunas de ellas:

- Análisis de la Cadena de Valor
- Identificación y eliminación de desperdicios
- Diagrama de Interrelaciones
- Mejora Kaizen
- Baseline

- La voz del cliente
- Demanda

#### **2.2.4.1. Análisis de la Cadena de Valor (VSM)**

"La cadena de valor fue descrita y popularizada por Michael Porter en su best-seller de 1985: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, NY The Free Press".

"Se define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio".

También conocido como mapa de cadena de valor (VSM "Value Stream Map"), es un documento físico en el que se detallan las acciones (con y sin valor añadido) que se llevan a cabo para entregar el producto o servicio, es decir desde que es diseñado en el caso del producto o desde que es solicitado en el caso del servicio, hasta su entrega y cobro (entrega al cliente).

Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_de\\_valor](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor) (2016)

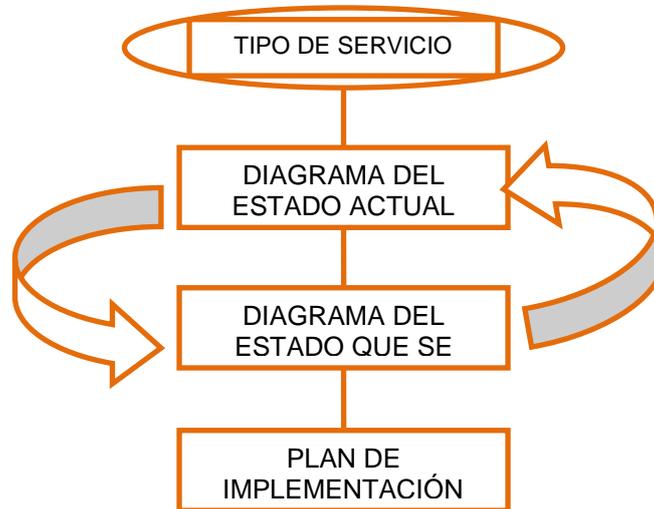
Se puede definir como Valor agregado a todos aquellos procedimientos que transforman el producto/ servicio y son de valor a los ojos del cliente. Y por lo tanto Valor no agregado son todos aquellos procedimientos que consumen tiempo y recursos, pero no contribuyen directamente al producto o servicio, el proceso puede ser necesario y normal, pero no añade valor desde el punto de vista del cliente.

Se deben detallar todas las actividades (procesos) junto con las distancias y tiempos que se recorren, así se podrán identificar las actividades que agregan (VA) y las que no agregan valor (NVA). Después de dicho análisis se deben implantar soluciones.

Los pasos para aplicar ésta herramienta en una oficina son los siguientes:

1. En primer lugar, se debe obtener información sobre cada área o departamento y los diferentes tipos de servicios, ver como realizan su trabajo y determinar una mejor manera de hacerlo, esto ayudará a ver los cambios a futuro. En el gráfico 17 se puede apreciar lo mencionado. Se deben enlistar los diferentes servicios.
2. Luego se debe seleccionar un tipo de servicio o actividad para proceder a recorrer las diferentes áreas o departamento que se ven involucradas.

**Gráfico 17: Esquema del VSM**



Fuente: [www.monografias.com/trabajos28/cadena-de-valor/cadena-de-valor.shtml](http://www.monografias.com/trabajos28/cadena-de-valor/cadena-de-valor.shtml) (2016)

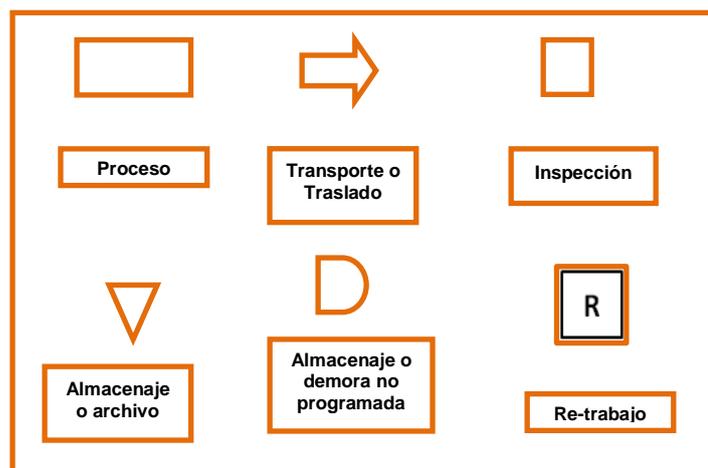
3. Se debe identificar el proceso, y escribir su nombre en la parte superior de la cadena de valor. Se debe dibujar el proceso de manera general.
4. Concluido el primer recorrido por el flujo, ahora debe repetírselo, pero al revés y de esta forma hacer una revisión de la vista general del proceso e identificar los pasos principales del mismo.
5. Una vez que se tienen identificados los pasos principales se debe iniciar nuevamente el recorrido, pero ésta vez con un cronómetro y además realizar el mapa de la cadena detalladamente. Se debe tomar notas del recorrido y dibujar los pasos del proceso de izquierda a derecha.
6. Todos los datos importantes que sean recogidos deben ser incluidos debajo de cada proceso en una caja de datos.
7. Se deben tomar los siguientes tiempos (en segundos)
8. Tiempo del ciclo (CT: Time Cycle) El tiempo que pasa un mismo proceso entre una persona y otra.
9. Tiempo del valor agregado (VA: Added Value) El tiempo que agrega realmente el valor a la cadena de valor.
10. Tiempo de cambio de modelo (C/O: Change Operation). El tiempo tomado para cambiar un tipo del proceso a otro.

11. Número de personas (NP: People number) El número de personas requeridas para desarrollar un proceso particular.
12. Tiempo Disponible de Trabajo (EN: Enable Network) El tiempo de trabajo disponible del personal.
13. Plazo de espera (LT: Lead Time) El tiempo que toma al flujo moverse completamente por la cadena.
14. No olvidar incluir el flujo de información mediante flechas que indiquen el lugar en que empieza y termina el flujo.
15. En la parte inferior de la página, bajo cada proceso, se debe colocar una línea con los tiempos tomados, la suma final se coloca a la derecha. Así con el LT y, el total de tiempo del VA se tendrá el total de tiempo que no agrega valor.
16. Una vez terminado la cadena de valor del estado actual se debe hacer un "push" (empujar) los pasos y tiempos de la cadena actual, y además identificar los desperdicios existentes, con esto se pretende hacer todos los procesos más eficientes. A esto se le conoce como la cadena de valor (o mapeo) del estado futuro. Se debe dibujar la nueva cadena de valor, con todos sus tiempos esperados.

Fuente: (<http://www.monografias.com/trabajos28/cadena-de-valor/cadena-de-valor.shtml>, (2016)

A continuación, se presentan los símbolos para el análisis de las actividades que agregan o no valor en el mapa de procesos.

**Gráfico 18: Símbolos para el Análisis de Valor Agregado**



Fuente: R. Cabrera (2011)

#### **2.2.4.2. Identificación y Eliminación de Desperdicios**

El desarrollo Lean tiene 7 principios, y el primero es "eliminar los desperdicios", ¿cuántas personas van a trabajar y terminan desperdiciando su tiempo? Algunos, pero no la mayoría. Entonces, ¿qué es el desperdicio, y como lo identificamos?

Algunos desperdicios son obvios. Pero hay otras formas de desperdicio que resultan más difíciles de identificar o resolver. En la mayoría de las organizaciones suele ser muy difícil identificar qué es desperdicio y qué no lo es. Algunos procesos y convenciones pueden parecer desperdicios, pero en realidad brindan valor verdadero en algún otro lado de la organización, o previenen que aparezcan otras formas de desperdicio más tarde. Otras actividades pueden parecer valiosas, pero en realidad no brindan ningún valor real.

El desarrollo Lean se originó en la producción Lean del Sistema de Producción Toyota (TPS) en Japón. En estos métodos se identifican 3 tipos de desperdicios, que en japonés se llaman Muda (improductivo), Mura (inconsistencia) y Muri (sobrecargas, sin sentido).

Al hacer esto, se identificaron 3 tipos particulares de desperdicio en la producción:

1. Sobreproducción
2. Transporte innecesario
3. Inventario
4. Movimiento
5. Defectos
6. Exceso de procesamiento
7. Esperas

Se deben identificar todos esos desperdicios y luego proceder a eliminarlos, esto ayudará a mejorar la eficiencia de los procesos y aumentará la satisfacción del cliente.

Fuente: <http://www.dosideas.com/noticias/metodologias/926-eliminar-desperdicios-el-primer-principio-de-lean.html>

#### **2.2.4.3. Diagrama de Interrelaciones**

El Diagrama de Interrelación es una herramienta que permite identificar de una forma gráfica y muy visual las relaciones o conexiones lógicas entre diferentes ideas o datos relacionados con un problema o situación que estamos estudiando, de forma que se pueda visualizar los diferentes niveles causales entre ellos. Es decir, busca que de un simple vistazo se pueda comprender como

está estructurado un problema y las causas que lo han provocado, para así poder aplicar de forma posterior las acciones correctas y precisas para resolverlo e impedir que se repita en el futuro.

Aunque esta utilidad ya es bastante importante, no debemos quedarnos ahí ya que también permite, en la otra cara de la moneda, visualizar de una forma clara la relación entre la situación estudiada y las diferentes soluciones aportadas y disponibles para solucionarlo de forma eficaz o que pretenden serlo.

Los pasos, de cómo emplear el Diagrama en una forma resumida, de forma eficaz y que aporte los resultados que se pueden esperar de ella, son los siguientes:

- Contar con un equipo de trabajo que pueda aportar soluciones imaginativas que resuelvan la situación estudiada, pero que no olviden el sentido común.
- Ver el problema con claridad y contar con la definición adecuada.  
Identificar todas las posibles causas utilizando, por ejemplo, la tormenta de ideas para identificarlas.
- Establecer la relación causa – efecto e indicarlas mediante flechas que apunten de la forma adecuada entre ellas, es decir, de la causa al efecto que produce.
- Observar las causas para identificar cuáles producen más efectos o de mayor envergadura e importancia.
- Establecer conclusiones que aporten una resolución eficaz de la situación o puedan hacer esta labor.

Para finalizar, podemos resumir que el Diagrama de Interrelación es una herramienta que, empleada correctamente y con sentido común, puede aportar soluciones a los problemas estudiados gracias a nos permite visualizar de forma gráfica como se relacionan todos los datos.

Fuente:<http://www.sbgconsultores.es/diagrama-de-interrelaciones-la-expresion-grafica-de-la-conexion-de-datos>

#### **2.2.4.4. Mejora Kaizen**

El término según su creador Masaaki Imai (japonés) proviene de Kai (cambio) y Zen (para mejorar), que es lo que se conoce como Kaizen, la mejora continua. Es una filosofía que envuelve todas las áreas de la organización (costos, seguridad y desarrollo de habilidades del personal, productividad, etc.). Su principal objetivo es la calidad de las personas ya que esto se verá

reflejado en la calidad del producto/ servicio, por ello incita a enseñar la filosofía kaizen a todo el personal, además de capacitarlos con herramientas de mejora de calidad que aplicarán luego en su trabajo.

El éxito de Kaizen depende de tres factores:

1. Prácticas de operación: Se refiere a oportunidades de mejora al examinar la existencia de mudas, ineficiencia y mala calidad.
2. Participación total: Todo el personal debe participar en el proceso.
3. Capacitación: Todo el personal se esfuerza por la mejora continua y la capacitación es esencial.

La Tabla 2 detalla la filosofía kaizen que cada área de la organización debe tener sobre la mejora continua.

**Tabla 1: Mejora Continua de Empleados**

<b>Puesto</b>	<b>Descripción</b>
<b>Alta Gerencia</b>	Entiende la mejora como un componente esencial a la estrategia corporativa y apoya las actividades de mejora asignando recursos de manera efectiva que conlleva a las estructuras de premios.
<b>Gerencia Media</b>	Implementa metas de mejora estableciendo, actualizando y manteniendo estándares de operación para dichas metas; donde se mejora la cooperación entre departamentos y toma de conciencia de los empleados sobre la responsabilidad de mejora por lo que desarrollan sus habilidades de solución de problemas a través de capacitación.
<b>Supervisor</b>	Dirigir la atención con mayor énfasis a la mejora que a supervisar, esto facilita la comunicación y una mejor guía para

	los trabajadores.
<b>Trabajador</b>	Se ocupan de la mejora a través de sistemas de sugerencias y actividades en grupos pequeños, programas de autodesarrollo en técnicas prácticas de solución de problemas y mejorar habilidades de desempeño en el puesto. Esto requiere una capacitación significativa, tanto en la filosofía y herramientas como en las técnicas.

Fuente: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/rodriguez\\_n\\_cm/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/rodriguez_n_cm/capitulo2.pdf)

Elaborado por: Fuente, basado en Evans y Lindsay (2003)

En la tabla 3 se detallan el programa para la implementación de Eventos Kaizen en cual se involucran a todos los miembros de la organización:

**Tabla 2: Programa de Implementación de Eventos Kaizen**

<b>Pasos</b>	<b>Actividades</b>
<b>Desarrollo de un compromiso con las metas de la empresa</b>	Definición clara de metas y objetivos. Involucramiento y compromiso de las personas. Premios a los esfuerzos.
<b>Establecer incentivos con el personal</b>	No necesariamente en dinero. Debe ser el equipo de trabajo completo. Reconocimiento al esfuerzo y mejoras.
<b>Trabajo en Equipo</b>	Kaizen promueve la participación del trabajo en equipo. Establece metas claras a los equipos.

	Todos participan en el equipo y todas las ideas son bienvenidas.
<b>Liderazgo</b>	El líder debe poner atención y considerar los problemas. Debe saber, escuchar, transmitir actitudes e ideas positivas
<b>Medición</b>	Se realiza a través de gráficos, planes de acción, pizarrones de mejoras, etc.

Fuente: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/rodriguez\\_n\\_cm/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/rodriguez_n_cm/capitulo2.pdf)

Elaborado por: Fuente, basado en Evans y Lindsay (2003)

Para el desarrollo de Kaizen se deben cumplir los siguientes puntos:

1. Debe realizarse habitualmente en una semana.
2. Determinar los objetivos.
3. Formar un equipo con personal de todas las especialidades.
4. Se debe dar una capacitación sencilla de acuerdo al objetivo fijado.
5. Informar a las personas sobre el evento Kaizen y los objetivos , luego analizar sus comentarios
6. Examinar el área de mejora, sacar fotos y videos y analizar las ideas para luego generar un plan de trabajo y proponer mejoras.

#### **2.2.4.5. Línea de Base (Baseline)**

Línea de Base (Baseline) se define como un conjunto de indicadores seleccionados para seguimiento y la evaluación sistemáticos de políticas y programadas. (Aramburú, 2001)

Así mismo señala (Bobadilla, del Águila y Morgán, 1998) Baseline es una herramienta, forma parte del sistema de evaluación de un programa, y se utiliza al inicio de la ejecución de un programa.

El resultado de la línea base se expresa en un informe que describe la situación del problema identificado antes de la intervención del proyecto y la información elaborada.

La Línea Base permite:

1. Establecer la situación inicial del escenario en que se va a implementar un proyecto.
2. Servir como un punto de comparación para que en futuras evaluaciones se pueda determinar qué tanto se ha logrado alcanzar los objetivos.
3. Corroborar los datos obtenidos en el diagnóstico y los estudios de factibilidad previos que dieron origen a la formulación del proyecto.
4. Caracterizar en forma más precisa a la población objetivo del proyecto o intervención, y con ello incluso se podría reformular los objetivos con miras a ganar mayor pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad potencial.
5. Realizar una planificación bien concebida para la ejecución del proyecto. Por ejemplo: haces una investigación y fallas.

Aunque la línea base tiene un carácter eminentemente cuantitativo, en su realización se recurre a métodos cuantitativos y cualitativos .con la finalidad de optimizar la calidad de los hallazgos, ejemplo: indicadores de medición.

#### **2.2.4.6. Encuesta: Voz del Cliente**

La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz.

Se puede definir la encuesta, siguiendo a (García, 1993) como «una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características». Para (Bravo, 1994) la observación por encuesta, que consiste igualmente en la obtención de datos de interés sociológico mediante la interrogación a los miembros de la sociedad, es el procedimiento sociológico de investigación más importante y el más empleado.

Entre sus características se pueden destacar las siguientes:

1. La información se obtiene mediante una observación indirecta de los hechos, a través de las manifestaciones realizadas por los encuestados, por lo que cabe la posibilidad de que la información obtenida no siempre refleje la realidad.
2. La encuesta permite aplicaciones masivas, que mediante técnicas de muestreo adecuadas pueden hacer extensivos los resultados a comunidades enteras.

3. El interés del investigador no es el sujeto concreto que contesta el cuestionario, sino la población a la que pertenece; de ahí, como se ha mencionado, la necesidad de utilizar técnicas de muestreo apropiadas.
4. Permite la obtención de datos sobre una gran variedad de temas.
5. La información se recoge de modo estandarizado mediante un cuestionario (instrucciones iguales para todos los sujetos, idéntica formulación de las preguntas, etc.), lo que faculta hacer comparaciones intergrupales.

La Voz del Cliente representa los requerimientos de los clientes, es decir, "lo que el cliente quiere".

- Para comprender las necesidades "reales" de los clientes.
- Para determinar la métrica del proceso.
- Para fijar las metas del proyecto

#### **2.2.4.7. Histograma (Demanda)**

Según (Cabrera, 2014), un histograma es un gráfico o diagrama que muestra el número de veces que se repiten cada uno de los resultados cuando se realizan mediciones sucesivas. Esto permite ver alrededor de que valor se agrupan las mediciones (Tendencia Central) y cuál es la dispersión alrededor de ese valor central.

El histograma se usa para:

- Obtener la variabilidad del sistema.
- Mostrar un cambio en el sistema.
- Identificar anomalías examinando la forma, valores extremos.
- Comparar la variabilidad con los límites de especificación.

### **2.3. Lean Banking**

Según (Vicents, 2012) el modelo Lean aplicada a la Banca hoy en día la aplicación del Modelo Lean ocurre también en organizaciones de servicios como las entidades financieras. Varios bancos del exterior son ejemplo de implementaciones exitosas.

Ejemplos de su aplicación:

1. Trabajo en celdas: que es el reordenamiento del personal en lugares físicos cercanos en función de los procesos en que intervienen en grupos de trabajo con la consiguiente reducción de tiempos y mejora de la comunicación entre los analistas.

2. Campaña de Ventas: La optimización de las campañas simplificando y estandarizando a actividades, mensajes y rutinas y mejorando las bases de datos de clientes potenciales.

El éxito del Modelo Lean es que tiene la vista puesta tanto en el cliente para brindarle lo que necesita y pide a la velocidad que requiere como en la organización, para acrecentar su eficiencia y lograr mantener los beneficios económicos planificados. Es decir que el desafío que plantea el Modelo Lean es cómo lograr operaciones que sean flexibles y a medida de los clientes y al mismo tiempo con costos propios de las operaciones masivas. Cómo combinar "calidad percibida" con "eficiencia". La gran pregunta es ¿Cómo "industrializar" los servicios financieros? En Lean se busca disminuir al límite los desperdicios en la operación y de esta manera hacer que el cliente sólo pague por lo que valora y aprecia.

Esto sólo se logra con el trabajo diario de todas las personas que operan en cada proceso. ¿Y qué son los desperdicios en un proceso? Son cosas que ocurren en el proceso y que no le sirven ni al cliente que recibe el producto o servicio ni a los empleados que lo gestionan. Suman tiempos innecesarios, complican la operación y le agregan costos que alguien deberá pagar.

### **2.3.1. Desperdicios**

Hay siete desperdicios típicos que identificó Taiichi Ohno y que podemos observar en cualquier proceso:

#### **2.3.1.1. Esperas**

El proceso no puede seguir porque se debe esperar la autorización o la información de alguien. La operación se demora y no se puede cumplir con el plazo establecido, y aún peor, prometido al cliente. A veces el cliente percibe esta demora. A veces está directamente involucrado y el que tiene que esperar es el propio cliente.

#### **2.3.1.2. Movimientos excesivos o innecesarios**

Las personas van y vienen sacando copias de documentos y buscándolos en una impresora distante. Los correos electrónicos van y vienen, con copias a más personas de las necesarias. Los insumos llegan a depósitos lejanos y luego deben ser redistribuidos reiteradas veces a los lugares de uso, por un recorrido inadecuado.

### **2.3.1.3. Errores y sus respectivas correcciones**

Todo lo que inexplicablemente se hizo mal la primera vez y debe ser revisado por analistas, confirmado el error y luego corregido. En Lean se habla de "defectos" en el proceso. Son la consecuencia de los errores y pueden originarse tanto interna como externamente. El espectro de este despilfarro es muy amplio y si repasamos lo que pasa en los procesos podremos identificar desde casos en donde el cliente presenta documentación inadecuada o incompleta en una solicitud, hasta la resolución incorrecta de un reclamo, que luego debe ser reparada.

### **2.3.1.4. Sobre Procesamientos**

Asignar a una actividad mayores recursos de los que el cliente requiere. Demorar la presentación de una propuesta comercial para agregar gráficos y fotos, cuando el cliente había requerido solamente un borrador de orientación Realizar campañas masivas con envío de productos a bases de datos de clientes sin evaluar quienes podrán continuar con la contratación del producto por responder al perfil requerido.

### **2.3.1.5. Inventarios**

Acumular insumos, productos, cosas, de manera excesiva. Deben ser almacenados en lugares protegidos, controlados. A veces se tornan obsoletos y deberán ser desechados. Es el caso de la folletería para campañas, que se imprimen en gran cantidad, luego es usada sólo en una proporción y cuando la campaña finaliza debe ser eliminada o puede quedar ocupando lugar en los depósitos por años. Un principio del Modelo Lean es evitar los inventarios o tratar de llevarlos a un mínimo.

### **2.3.1.6. Sobreproducción**

Es hacer algo antes que sea solicitado. En el caso de las campañas mencionadas, no sólo se genera un "despilfarro" por sobre procesamiento. También se ofrece productos a personas sin saber que les puede interesar la oferta. La probabilidad de éxito de la campaña se reduce por no elegir a los destinatarios adecuados.

### **2.3.1.7. Habilidades Personales**

No se utilizan las habilidades de las personas que intervienen en el proceso. Se las desaprovecha haciendo tareas que no agregan valor. No se les da la oportunidad de analizar el proceso y proponer mejoras. Aunque parezca increíble aceptar, cuando comenzamos a analizar los procesos con esta perspectiva podemos encontrar que algunos de ellos pueden tener hasta el 95% de su actividad cubierta por tareas que son desperdicios. Si al leer estas líneas usted reconoció estos u otros desperdicios en los procesos en los que interviene y considera que su organización está preparada para identificarlos, informarlos y tratar de resolverlos, entonces el enfoque del Modelo Lean puede ser una solución.

### **2.3.2. Beneficio de Lean para la Banca**

Investigaciones internacionales reportan que los bancos que han introducido las técnicas Lean en sus procesos han logrado recortar los costos hasta un 30%, en adición a la disminución de los tiempos de entrega y errores hasta un 80%. Sus beneficios están bien documentados en la banca y en una amplia variedad de sectores económicos:

1. Mejoramiento de la rentabilidad de la empresa al incrementar la productividad y disminuir los costos.
2. Disminución del porcentaje de defectos y mejoramiento del servicio al reducir los tiempos de respuesta y los errores.
3. Incremento de los ingresos al permitir más tiempo para las ventas en los bancos y otras empresas de servicios.
4. Mayor involucramiento del personal.
5. Mitigación del riesgo operativo al estandarizar los procesos y prácticas de trabajo.

Adoptar Lean es más que asumir una nueva forma de organizar o revisar los procesos operativos. Es una forma diferente de gestión de una empresa o institución, limitar su aplicación a algunas de sus prácticas es perder la capacidad de desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

En el país, los bancos que han implantado Lean de seguro han acelerado sus procesos de aprobación de préstamos, disminuido sus costos operativos o incrementado el tiempo para la venta reorganizando sus oficinas. Estas nuevas capacidades, por ejemplo, le permiten aumentar las ventas manteniendo los costos relativamente bajos, al poder otorgar préstamos de manera más rápida y permitir más tiempo para vender en sus oficinas.

La formación de celdas en préstamos, atención al cliente o procesamiento de cuentas crea un flujo continuo, acelerando los tiempos de respuesta y disminuyendo el porcentaje de errores. Las

mejoras en los procesos de "BackOffice" permiten una respuesta más rápida a las oficinas, así como también liberar al personal en contacto de carga de trabajo operativa. La reorganización de las oficinas y el entrenamiento cruzado permite dedicar más tiempo a las ventas.

En sentido general, cualquier otro banco que implemente Banca Lean podrá lograr resultados parecidos a los obtenidos por los pioneros. En la medida que los demás bancos adopten estos cambios en sus operaciones, los niveles de respuesta serán similares, al igual que los costos e indicadores de calidad. Sin embargo, va a depender de la capacidad e innovación de su gerencia y empleados para utilizar estas nuevas capacidades para ganar participación de mercado de manera rentable o de seguir cosechando mayor rentabilidad de la operación al desarrollar un programa de mejoramiento continuo.

### **2.3.3. Impacto de Lean para la Banca**

Muchas empresas en el mundo han mejorado dramáticamente sus resultados y mejorado su competitividad aplicando Lean. Tres casos que se pueden mencionar son:

#### **2.3.3.1. Caso Bank of América**

Uno de los casos más exitosos del uso de Lean en la Banca es el de Bank of América el Banco más grande del mundo con metas de ser el número uno en satisfacción del cliente, para alcanzar estas metas el Banco reconoció la necesidad de un sistema de calidad enfocado a las necesidades del cliente y en estrategias claves de negocio. Para alcanzar estas metas en el 2002 el banco se enfocó en un plan de tres puntos basados en herramientas lean:

1. Enfocar la compañía al cliente, alienando la compañía desde el fondo al tope y organizándola alrededor de segmentos de clientes, relacionando planes de desempeño con metas estratégicas.
2. Desarrollando procesos de negocio excelentes teniendo en cuenta la voz del cliente para identificar los pocos procesos críticos de negocio.
3. Crear una fuerza de trabajo capaz contratando más de 225 personas externas con conocimientos de lean y de Six Sigma, con el fin de eliminar desperdicios y variaciones en el core del proceso, además se buscaba aumentar los ingresos aumentando estos conocimientos lean al ambiente de las ventas.

En los primeros dos años este plan arrojó los siguientes resultados:

1. El CEO y el equipo ejecutivo presentó ahorros por 75 millones de dólares anuales gracias a la aplicación de Six Sigma.
2. La satisfacción del cliente aumentó en un 20% y el banco aumentó en 2.3 millones el número de clientes de crédito hipotecarios.
3. 1.3 millones menos de clientes de crédito hipotecario experimentaron problemas con su crédito – disminución del 29%.
4. El valor de la acción se incrementó en un 52% • En el 2002 el Bank of América fue nombrado como el mejor banco de Estados Unidos y el banco con las mejores mejoras por la revista Euro Money.

### **2.3.3.2. Caso Barclays**

Otro caso muy sonado en el mundo bancario fue el de Barclays considerado como la empresa número 18 más grande del mundo y la cuarta en el sector financiero según la revista Forbes en su edición de la lista de las más grandes empresas del 2007. Esta historia se encuentra muy bien contada en la revista en su edición de Julio-Agosto del 2007. "Aunque Barclays no fue el primero en aplicar lean en el sector financiero, la compañía lanzó una campaña sin precedentes con el fin de usar los principios lean para transformarse en un banco al por menor en el Reino Unido, después se convirtió en el modelo de este tipo de negocio alrededor del mundo."

En este banco el valor es determinado por lo que quiere el cliente. Uno de los problemas más graves que encontró el banco fue el fraude electrónico causado por correos ficticios que capturaban la información personal de la cuenta de los clientes y hacia retiros no autorizados, el proceso de devolución de este dinero tardaba 3 días y generaba malestar dentro de los clientes. La implementación de lean permitió que el tiempo de reintegro disminuyera a 1 solo día. Según Chris Thomas jefe del departamento de Crimen Financiero "El enfoque Lean es muy fácil de utilizar y muy práctico. Tiene un gran impacto en el moral del equipo de trabajo, como colegas sienten que tiene el control del proceso de cambio. Además, los beneficios han sido espectaculares". Otras mejoras realizadas por esta implementación fueron:

1. Las personas que fueron víctimas del fraude de los correos recuperaban sus claves en 5 días en vez de 10.
2. Las quejas que solicitaban respuesta escrita se redujeron en un 25%, el papel fue eliminado convirtiendo el proceso totalmente electrónico.
3. La reducción de cargas de trabajo para los encargados de recibir quejas, esto permitió que asumiera roles para detectar fraudes lo que disminuyó aún más los casos de fraudes. Este caso tuvo tan sonado éxito que actualmente su Jefe de Mejoramiento en operaciones globales Carole Plant participa en conferencias como la llevada a cabo en Barcelona en

Junio del 2008 por la EFMA (European Financial and Marketing) llamada Excelencia Operativa en la Banca donde expone por qué se ha adoptado lean como el método preferido de mejora del rendimiento en la banca mundial.

4. Por último otro de los casos con mayor éxito en el sector financiero fue el de Bank One – ahora parte del grupo JP Morgan & Co, este banco cambio su enfoque tradicional de conformismo “No nos estábamos esforzando por ser el mejor en nuestra clase simplemente queríamos tener el control sobre nuestras operaciones” -Mike Fischbach Vicepresidente Senior de Operaciones Nacionales a un enfoque que buscaba lograr las metas en aspectos como: Mantener lo fundamental para el cliente.
5. Excelencia en el servicio.
6. Apoyar el crecimiento de los ingresos.
7. Crear una cultura de alto rendimiento.

Este nuevo enfoque basado en principios Lean permitió:

1. Disminución en los tiempos de ciclo desde un mínimo de 30% a un máximo de 75%, medido en minutos (Un proceso administrativo disminuyo de 20 a 12 minutos) y medido en días (Un proceso de atención de quejas disminuyo de 30 a 8 días).
2. Los indicadores financieros aumentaron también, el banco aumentó sus ingresos, redujo sus costos, disminuyó pérdidas en miles de dólares. En todos estos casos de éxito los bancos quedaron muy satisfechos con las implementaciones de lean en áreas específicas, tanto así que buscaron expandir estas herramientas a las demás áreas del banco buscando la mejora continua.

## **2.4. Definición de Términos Básicos**

### **2.4.1. Mejora de Procesos**

Significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos y convencionales.

### **2.4.2. Procesos**

Es el conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a este y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno.

### **2.4.3. Sub Proceso**

Un Subproceso es un conjunto de actividades que tienen una secuencia lógica para cumplir un propósito. Un Subproceso es un Proceso por sí mismo, cuya finalidad hace parte de un Proceso más grande. El proceso más grande se conoce como proceso Padre y el Subproceso como proceso hijo.

### **2.4.4. Desembolsos**

Es la acción donde el cliente acepta todas las condiciones pactadas con el banco para un otorgamiento de crédito y se da la aceptación con la firma del contrato.

### **2.4.5. Otorgamiento de Crédito**

Es el proceso través del cual el Banco otorga una facilidad crediticia a un Cliente que cumple satisfactoriamente con los requisitos y condiciones que se han señalado como obligatorios que pasa por recabar toda la documentación, evaluación, desembolso y entrega de efectivo.

### **2.4.6. Diagnóstico**

Un procedimiento ordenado, sistemático, para conocer, para establecer de una manera clara una circunstancia, a partir de observaciones y datos concretos.

El diagnóstico conlleva siempre una evaluación, con valoración de acciones en relación con objetivos.

### **2.4.7. Diseño de un Producto**

Es la forma, especificaciones que se desea que tenga el producto y así se proceda con la producción, es el resultado del desarrollo de una estrategia empresarial.

#### **2.4.8. KPI**

Son las siglas de Key Performance Indicators, o sea, indicadores clave del desempeño que nos permiten medir el éxito de nuestras acciones.

#### **2.4.9. Touch Time**

Es la métrica que registra el tiempo en el cual un ítem de trabajo fue realmente trabajado (o "tocado") por el equipo.

### **CAPÍTULO 3. DESARROLLO**

#### **3.1. Organización**

Desde los inicios de ambas entidades financieras eran los principales competidores en el sector de micro finanzas, se veían como competencia, pero siempre se coincidía en los mismos espacios. Los que tenían otra percepción eran nuestros clientes, los llamaban los "compadres" por la similitud.

Esta nueva oportunidad permitió unirlos, creando una nueva institución, para demostrar su capacidad de trabajar juntos hacia objetivos primordiales, la mejora de la calidad de vida de nuestros clientes, y el desarrollo de la bancarización en el país.

Sumando fuerzas se posicionaron como el quinto banco a nivel nacional, y capitalizaron el 27% de la participación del mercado en microempresas.

La integración permitirá expandir los productos para los clientes y como banco ampliar a otros segmentos. Esta nueva entidad se reinventa como una organización más grande especializada en micro finanzas, cuyo fundamento sigue siendo la pasión de los colaboradores y el compromiso que se ha venido demostrando día a día en ambas organizaciones.

En esta nueva etapa del proceso de integración, se está adecuando políticas, procesos y sistemas, pero conservando la esencia que los ha identificado como empresas socialmente responsables.

Se tienen desafíos para todos líderes de los diferentes equipos en toda la organización, y la forma de cómo se quiere que ese rol sea ejercido en toda la red. Pero lo más relevante es que se tiene un trabajo muy importante en términos de cultura organizacional. Para ello se ha activado la red de

embajadores de cultura, cuyo rol es fundamental en el éxito de la cultura que se está construyendo de manera conjunta. La propuesta de valor será mucho más integral en términos de modelos de negocios adecuados para la necesidad de nuestros clientes. No solo bancarizamos, sino que acompañamos en el proceso de crecimiento del cliente y en su desarrollo empresarial, sea micro o pequeño empresario. Ésta propuesta de valor contempla tres frentes, los microempresarios, los pequeños empresarios y los clientes del pasivo.

Se está trabajando en construir una organización micro financiera que no solamente nos llene de orgullo por el sentido de trascendencia, sino que también va a ser líder en el sistema financiero peruano y que, además, va a ser un referente a nivel mundial; no sólo por nuestro tamaño, sino por su sólida cultura, sus buenas prácticas y por el impacto que tiene para nuestra sociedad.

En Perú, el sector de la micro empresa y el sector de la pequeña empresa indudablemente son el motor del desarrollo del país. Lo podemos ver a través de diferentes indicadores macro económicos. El hecho que nuestras empresas estén centradas en este sector y que estén dando oportunidades de inclusión financiera y de desarrollo a muchísimas personas, no solamente empresarios, sino a sus familias, tiene un sentido de trascendencia que marca nuestro trabajo en el día a día.

En la Gestión de la seguridad de la información durante el año 2014, el área de Seguridad de la información participó en los proyectos comprendiendo la adecuación de políticas, prácticas, metodologías internas y corporativas.

En el 2014, ha fortalecido la medición de los indicadores del Sistema de Gestión de Seguridad de Información, obteniéndose al cierre del año resultados positivos.

**Gráfico 19: Resultado de Cumplimiento General SG SI**

<b>Dominio</b>	<b>Resultado</b>
Política de seguridad	98%
Organización SI	95%
Gestión de activos	95%
Seguridad RRHH	98%
Seguridad física y ambiental	97%
Gestión Operac. y Comunicac.	95%
Seguridad Lógica	95%
Adquisición, desarrollo y manten.	93%
Gestión incidentes SI	97%
Gestión continuidad del negocio	99%
Cumplimiento	97%
<b>Cumplimiento General SG SI</b>	<b>96%</b>

Fuente: Memoria Entidad Financiera 2014

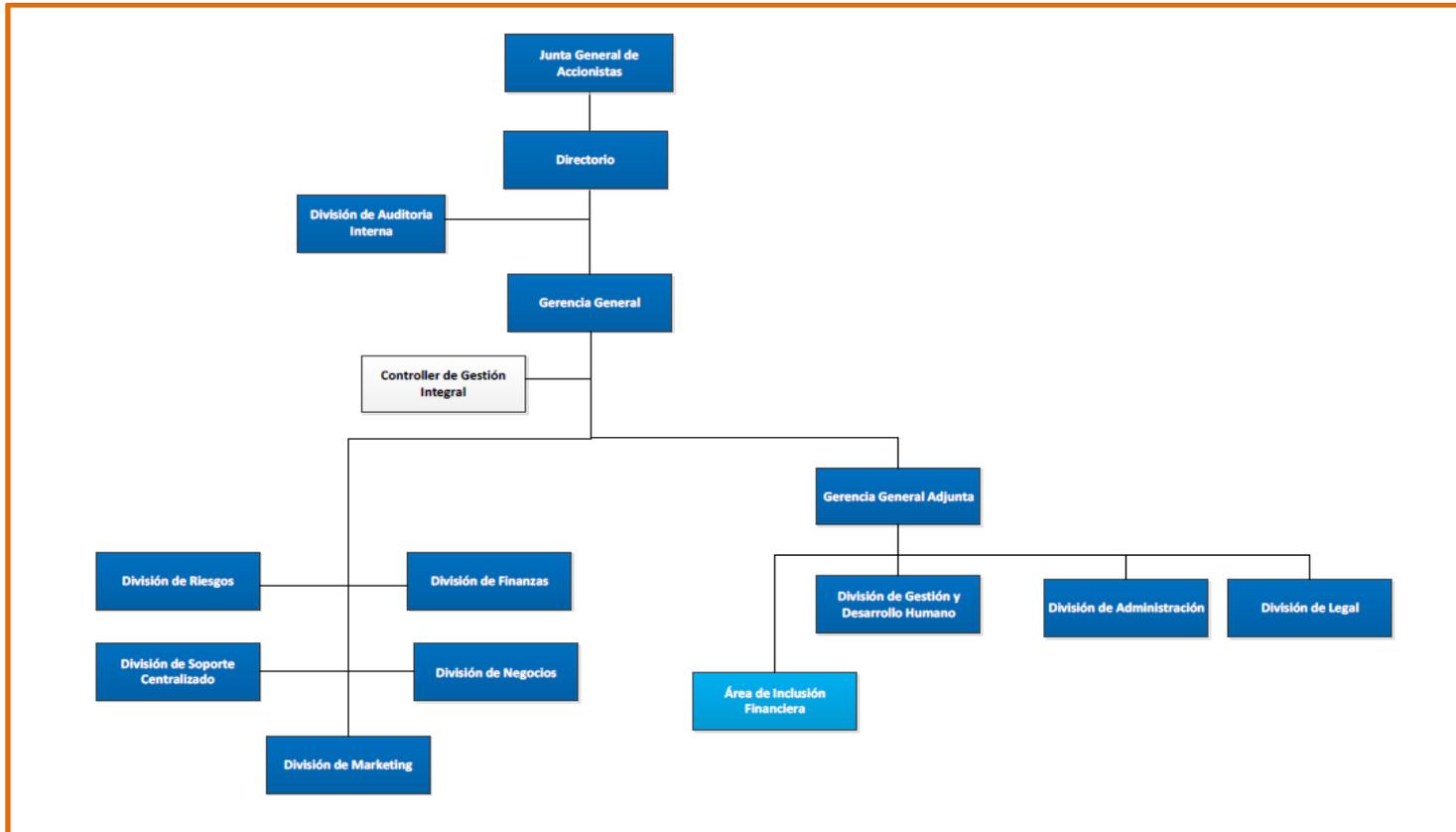
### **3.1.1. Estructura Orgánica**

#### **Organigrama General**

La estructura orgánica está conformada por la Junta General de Accionistas (JGA) de ambas entidades financieras, y mediante Sesión de Directorio.

Luego por el Directorio y la Plana Gerencial, en cuanto a la Plana Gerencial y Administrativa se encuentra una Gerencia General y una Gerencia General Adjunta.

**Gráfico 20: Organigrama General**



Fuente: Elaboración Propia

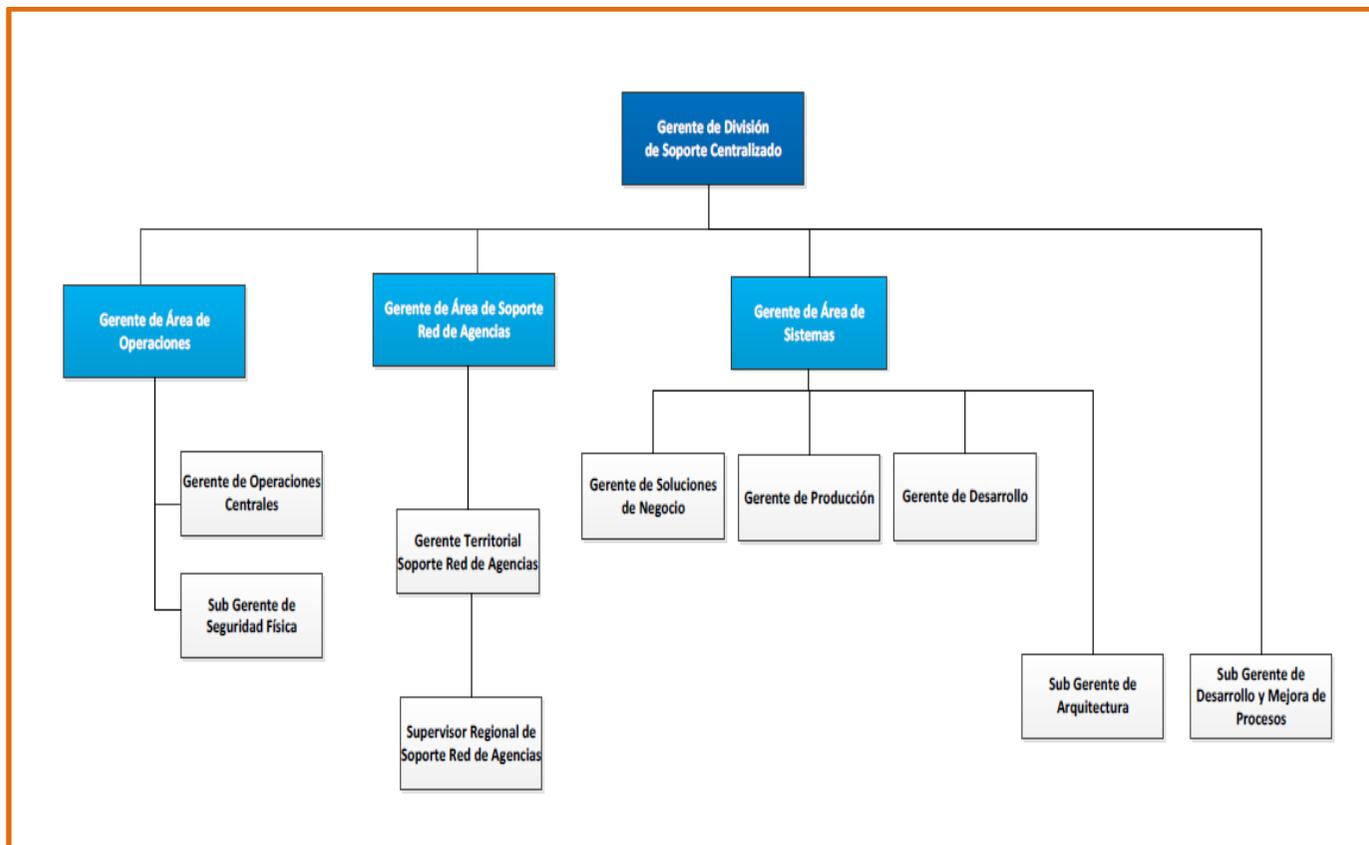
### **3.1.2. Organigrama División de Soporte Centralizado**

La División de Soporte Centralizado está conformada por 3 gerencias, una de ellas es la Gerencia de Operaciones quien debe asegurar el cumplimiento del objetivo funcional de la gerencia, asegurar la adecuada administración de los riesgos relacionados al logro de los objetivos del Banco y seguridad integral de las oficinas a nivel nacional.

La Segunda Gerencia que la conforma es **Soporte Red de Agencias**, aquí se encuentran todas las agencias a nivel nacional quien a su vez es la cara del negocio y son responsables de brindar nuestros productos y servicios de calidad en forma permanente.

La Tercera Gerencia que la conforma es Sistemas quien tiene como función general proporcionar las herramientas informáticas adecuadas para ejecutar los procesos, aplicaciones y plataforma de cómputo proporcionando la infraestructura informática necesaria que asegure un nivel adecuado de confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información.

**Gráfico 21: Organigrama División Soporte Centralizado**



Fuente: Elaboración Propia

### **3.1.3. Gerencia de Soporte Red de Agencias**

En la Gerencia de Soporte Red de Agencias cuenta con niveles de coordinación internas y externas como se detalla a continuación:

- **Interna**
  - Directorio
  - Gerencias de Área y Servicios
  - Unidad de Control
  - Todo el personal en temas institucionales
- **Externa**
  - Instituciones Reguladoras y Supervisoras – BCR y SBS.
  - Asesores Externos.
  - Instituciones del Sistema Financiero.
  - Auditores Externos.
  - Proveedores.

#### **3.1.3.1. Función General de la Gerencia de Soporte Red de Agencias**

Asegurar el cumplimiento de los objetivos de la gerencia dentro del marco de las disposiciones legales establecidas para el sistema financiero, políticas y normas del Banco, así como asegurar la adecuada administración de los riesgos y la administración eficiente y seguridad integral de las Agencias a nivel nacional, que permita brindar nuestros productos y servicios de calidad en forma permanente.

#### **3.1.3.2. Funciones Específicas de la Gerencia de Soporte Red de Agencias**

Participar en la elaboración del Plan Estratégico de la Empresa y asegurar su cumplimiento en lo que corresponde a las responsabilidades de su Gerencia.

Proporcionar información y/o documentación solicitada para la elaboración del Presupuesto.

Administrar eficientemente y gestionar la ejecución del presupuesto anual, asumiendo el rol de Gestor Presupuestal, el mismo que responde a los lineamientos de los planes de crecimiento y desarrollo de la organización como de la corporación.

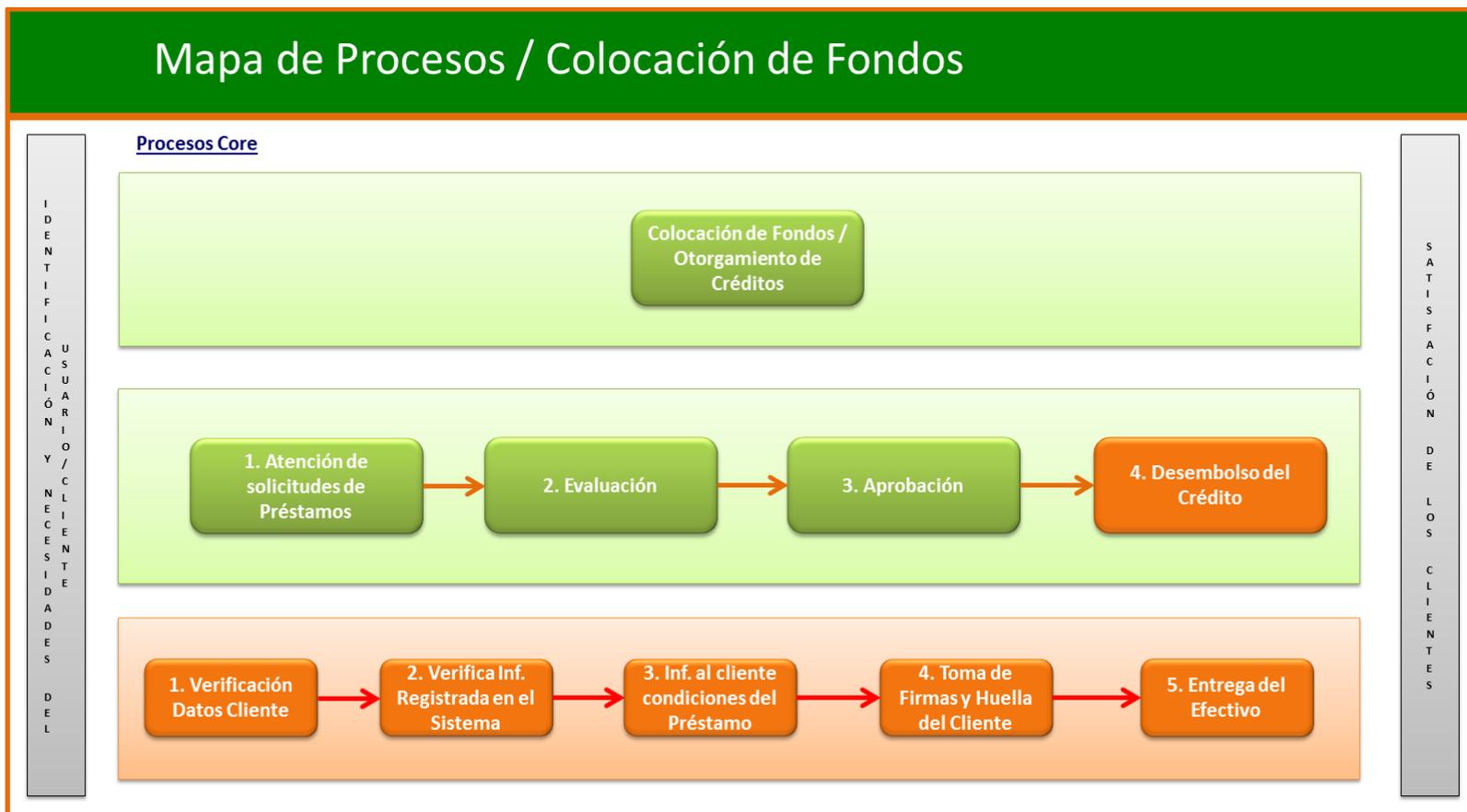
Proponer los cambios y mejoras que permitan un mayor nivel de eficiencia y asegure una excelente calidad de atención a clientes internos y externos.

La Gerencia Soporte Red de Agencias Supervisa que las agencias a nivel nacional que se encuentran a su cargo desarrollen eficientemente sus funciones, asegurando un alto nivel de servicio a clientes internos y externos.

### **3.1.3.3. Atención de la Red de Agencias**

Como se ve muestra en el gráfico 01 Mapa de Procesos gran parte de la atención de la red de agencias es la **colocación de créditos** que se encuentra como procesos core, el área de soporte red de agencias brinda información a nuestros posibles clientes indicándoles los requisitos y realizando una pre evaluación revisando su historial crediticio y verificar que sea un cliente potencial. Una vez calificado el cliente pasa por una evaluación y diversos filtros por el analista de créditos, a todo este proceso se le llama otorgamiento de créditos, ya concluido todo el proceso pasa por un sub proceso llamado **Desembolso de Préstamos** como se muestra en la siguiente gráfica.

**Gráfico 22: Mapa de Procesos / Colocación de Fondos**



Fuente: Elaboración Propia

### **3.1.3.4. Sub proceso Desembolso de Préstamos**

#### **3.1.3.4.1. Objetivo**

Tiene por objeto informar de los procedimientos que tanto los prestatarios como los receptores deben aplicar para la financiación concedida por el banco.

Los mecanismos de desembolso se basan en las políticas y los procedimientos operacionales del Banco.

#### **3.1.3.4.2. Documentos Esenciales**

Los préstamos se rigen por los siguientes documentos.

- **Declaratoria Personal de Salud (DPS)**: Documento que el cliente llena y suscribe para proceder a la contratación de su seguro de desgravamen.
- **Certificado de Seguro de Desgravamen (CSD)**: Documento que la Compañía de Seguros entrega al Cliente, como comprobante y respaldo del seguro contratado en el momento del desembolso del préstamo.
- **Contrato de Préstamo/Línea de Crédito (CP/LCRD)**: Documento suscrito entre el cliente y Mi banco en donde se plasman todas las condiciones del Préstamo/Línea de Crédito otorgado.
- **Hoja Resumen (HR)**: Anexo al Contrato que contiene un resumen de las condiciones del crédito.
- **Expediente de Crédito**: Conjunto de documentos que sustentan el otorgamiento de un crédito.
- **Micro seguros optativos**: Seguros optativos que ofrecemos a nuestros clientes junto con el desembolso del préstamo, a fin que se encuentren cobaturados en casos de siniestro que afecten su integridad personal y/o sus activos o mercadería.
- **Solicitud Certificado /Póliza simplificada de micro seguros**: Formulario pre impreso autocopiativo que acredita la contratación de la póliza, el cual contiene datos del asegurado / solicitante, características, condiciones generales del producto, coberturas, exclusiones, vigencia de la póliza, entre otros.
- **Desembolso mixto**: Corresponde cuando una parte se desembolsa en efectivo vía caja y el monto restante vía banco.

### 3.1.3.4.3. Documentos que se generan en el Desembolso

**Tabla 3: Documentos del Desembolso**

Documentos del Desembolso	Cantidad de copias a utilizar	Firmas en Documento Original			Documentos para cliente	Documentos a archivar
		Firma y Sello	Vº Bº y Sello	Firma y huella		
Contrato de Préstamo /Línea de Crédito	2 (preimpreso)	Apoderado Edyficar	No	Cliente	Copia con VºBº AO	Original con firma cliente
Hoja Resumen	2 (imprimir del sistema)	Apoderado Edyficar (digitalizado)	No	Cliente	Copia con Vº Bº AO	Original con firma cliente
Pagaré	2 (imprimir del sistema)	No	No	Cliente	Copia con Vº Bº AO/AC	Original con firma cliente
Declaración Jurada para Uso de Huella Dactilar	2 (imprimir)	No	No	Cliente	Copia con VºBº AO	Original con firma cliente
Declaratoria Personal de Salud (monto mayor a S/. 10,000)	1 (preimpreso)	No	No	Cliente	Ninguno	Original con firma cliente
Certificado de Seguro de Desgravamen	2 (preimpreso)	No	AO/CO /JO/AC	Cliente (original y copia)	Original con VºBº AO/AC	Copia con firma cliente
Cronograma de Pago	2 (imprimir del sistema)	No	AO/AC	Cliente	Copia con VºBº AO/AC	Original con firma cliente
Declaración Jurada de bienes otorgados en garantía	1 (imprimir del sistema)	No	No	Cliente	Ninguno	Original con firma cliente
Desembolso vía banco -mixto	2 (imprimir del sistema)	No	AO/CO /JO/JP	Cliente	Con VºBº AO/CO/JO/JP	Original con firma del cliente para el cuadro de caja, la cual se escanea y se remite a Operaciones Centrales
Tarjeta Credipago	1 (preimpreso)	No	No	No	Original	Ninguno
Formulario de Cancelación Préstamo (RCS/refinanciado)	2 (imprimir del sistema)	No	AO	No	Original con VºBº AO	copia con VºBº del AO
Formato Actualización de datos personales	1 (imprimir del sistema)	Quien atiende	Quien atiende	Cliente	Ninguno	Original con firma cliente y VºBº AO
Declaración Jurada de conocimiento de deuda	1 (imprimir)	No	No	cónyuge que no participa en préstamo	Ninguno	Original con firma de cónyuge que no participa
Verificación de DNI en RENIEC	1 (imprimir)	No	No	No	Ninguno	Original de cada participante

Fuente: Elaboración Propia

Documentos del Desembolso	Cantidad de copias a utilizar	Firmas en Documento Original			Documentos para cliente	Documentos a archivar
		Firma y Sello	Vº Bº y Sello	Firma y huella		
Solicitud Certificado /Póliza simplificada de Microseguros: Accidentes Familia Protegida, Protección Financiera, Negocio Protegido (si el cliente decide adquirirlo).	2 (preimpreso)	AO /CO / JO	AO	Cliente (original y copia)	Original con VºBº AO/AC	Copia con firma cliente
Correo de aprobación Cía. De Seguros	1 (imprimir)	-	-	-	Ninguno	Impresión
Endoso de Modificación de condiciones	2 (imprimir)	-	-	Asegurado (original y copia)	1 copia	Copia firmada por asegurado, Analista de Operaciones Centrales envía a Cía. Seguros
Formato monto mayor a S/. 100,000 (negocio protegido)	1 (imprimir)	-	-	-	-	Impresión
Detalle de Desembolso de préstamo mixto	1 (imprimir del sistema)	No	AO	-	Original	Ninguno

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2. Actividades Realizadas

Se realizó un Plan General de Trabajo que fue dividido en 3 etapas Diagnóstico, diseño y Producción.

#### 3.2.1. Diagnóstico

Para el diagnóstico mapeamos actividades principales tales como:

- Nos capacitamos en herramientas Lean diagnóstico con un equipo especialista en esta metodología.
- Realizamos un mapeo macro del sub proceso seleccionado.
- Definimos KPI's a utilizar.
- Realizamos una medición de situación actual.
- Evaluamos y definimos que herramientas utilizaríamos.
- Entrega del diagnóstico completo del sub proceso.

### **3.2.2. Diseño**

Para el diseño mapeamos actividades principales tales como:

- Mapeo del sub proceso seleccionado en detalle con sus actividades.
- Rediseño del sub proceso vs mejores prácticas.
- Definición de las mejoras identificadas.
- Análisis y cuantificación.
- Para el pase a producción

### **3.2.3. Lanzamiento a nivel nacional de la mejora realizada**

### **3.3. Implementación de Lean / Diagnóstico**

Para el diagnóstico se realizaron visitas a varias agencias a nivel nacional para tomar tiempos en las actividades relacionadas al sub proceso del desembolso.

Con un equipo de 5 personas visitamos 105 agencias de 179 durante 3 meses quedándonos desde la apertura de la agencia hasta el cierre durante 3 días por cada una de las agencias visitadas.

Para ello utilizamos una herramienta muy dinámica y fácil de usar que es el Touch time, con ello tomábamos los tiempos de inicio y final del sub proceso del Desembolso y con ello pudimos evidenciar que dentro del Subproceso intervienen varias actividades las que pudimos estandarizar para incluirlas en el Touch Time y sea mucho más eficiente la toma para todo el equipo.

Con ello pudimos conocer cada una de estas actividades que se detalla a continuación:

### **3.3.1. Formalización de Documentos**

- Consiste en el llenado de los formatos manuales del banco con los datos del cliente.
- Recoger los documentos impresos que salen del sistema (Contratos, Hoja Resumen, declaración Jurada, Seguros obligatorios y optativos, Cronograma) 2 juegos de todos los documentos que corresponde uno para el cliente y uno para custodia del banco.
- Toma de Firmas y Huella del Cliente en los todos los documentos que forman parte del desembolso.
- Ordenar documentos para la entrega al cliente.
- Ordenar documentos para custodia del banco.

### **3.3.2. Información del desembolso**

- Consiste en llamar al cliente para el empezar con el desembolso.
- Se le explica al cliente las condiciones de su préstamo, cláusulas del contrato y de cada uno de los documentos que se le entrega al cliente.

### **3.3.3. Verificación de Documentos**

- Consiste en la verificación de datos del cliente del DNI contrastado con la búsqueda en reniec, acá validamos sus datos y los trazos en su firma que coincida con las que cliente tiene en los documentos contractuales.
- A su vez validamos datos del cliente contrastándolo con nuestro sistema (Estado civil, dirección de domicilio, tipo de negocio, dirección del negocio)

### **3.3.4. Generación del Desembolso**

- Consiste en procesar en el sistema el desembolso en si con la confirmación del cliente que todo este conforme, en esta operación cuenta con 3 partes, la primera etapa que es la confirmación de datos y condiciones del crédito, la segunda parte que es la contabilización de la garantía según sea el tipo (garantía simple o Real) y como parte final tiene como nombre Segunda etapa, en esta parte el sistema realiza todos los cálculos y al finalizarse automáticamente genera los contratos, hoja resumen y todos los documentos que salen del sistema.

### **3.3.5. Herramienta Touch Time (Toma de tiempo en el Sub Proceso del Desembolso)**

Esta herramienta nos permite tomar el tiempo de cada una de las actividades que participan en un proceso determinado.

Para poder registrar lo primero que se debe hacer es identificar el proceso que realizara el colaborador.

En la columna **Actividad** se registrara el proceso a realizar con las actividades ya revisadas y en la columna **Detalle de la Actividad** se registrará la actividad específica relacionada.

En las columnas Ti se registra en tiempo de inicio de la actividad (Ctrl+T) y en la columna Tf se registra el tiempo final de la operación (Ctrl+T).

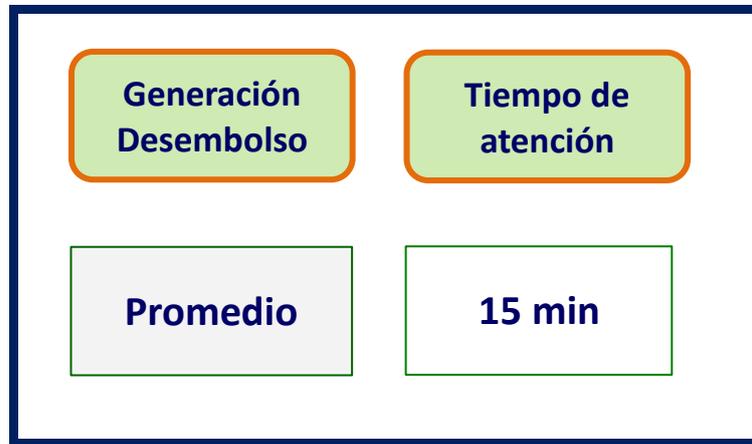
Una vez realizada la toma de tiempos de inicio a fin se realizaba un consolidado de todas las tomas a nivel nacional para poder determinar tiempos promedios de atención.

**Tabla 4: Toma de Tiempos Agencias**

Tema	Actividad	Detalle de Actividad	Ti	Tf
Desembolso	DESEMBOLSO	DESEMBOLSO	09:42:05	10:00:50
Desembolso	Formalización de documentos	Llenar formatos manuales	09:42:05	09:43:40
Desembolso	Información del desembolso	Llamar cliente para desembolso	09:43:42	09:43:51
Desembolso	Verificación de documentos	Verifica datos del cliente	09:43:52	09:46:52
Desembolso	Formalización de documentos	Llenar formatos manuales	09:44:42	09:47:00
Desembolso	Generación del desembolso	Simulador (ahorros/crédito)	09:47:01	09:47:44
Desembolso	Información del desembolso	Explica condiciones	09:50:00	09:50:35
Desembolso	Generación del desembolso	Simulador (ahorros/crédito)	09:52:05	09:52:20
Desembolso	Generación del desembolso	Confirmación	09:52:22	09:53:25
Desembolso	Formalización de documentos	Llenar formatos manuales	09:53:44	09:53:46
Desembolso	Generación del desembolso	Imprimir garantía simple	09:53:47	09:54:13
Desembolso	Generación del desembolso	2da etapa	09:54:15	09:54:32
Desembolso	Formalización de documentos	Recoger impresiones	09:54:35	09:56:13
Desembolso	Formalización de documentos	Toma de firmas	09:56:16	09:57:32
Desembolso	Formalización de documentos	Ordenar documentos para cliente	09:57:32	09:57:50
Desembolso	Formalización de documentos	Toma de firmas	09:57:51	09:59:05
Desembolso	Formalización de documentos	Ordenar documentos para cliente	09:57:59	09:59:05
Desembolso	Formalización de documentos	Toma de huellas	09:59:06	09:59:44
Desembolso	Información del desembolso	Explica condiciones	09:59:45	10:00:29
Desembolso	Formalización de documentos	Ordenar documentos para custodia	10:00:44	10:00:50

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 5: Tiempo Promedio generación de Desembolso**



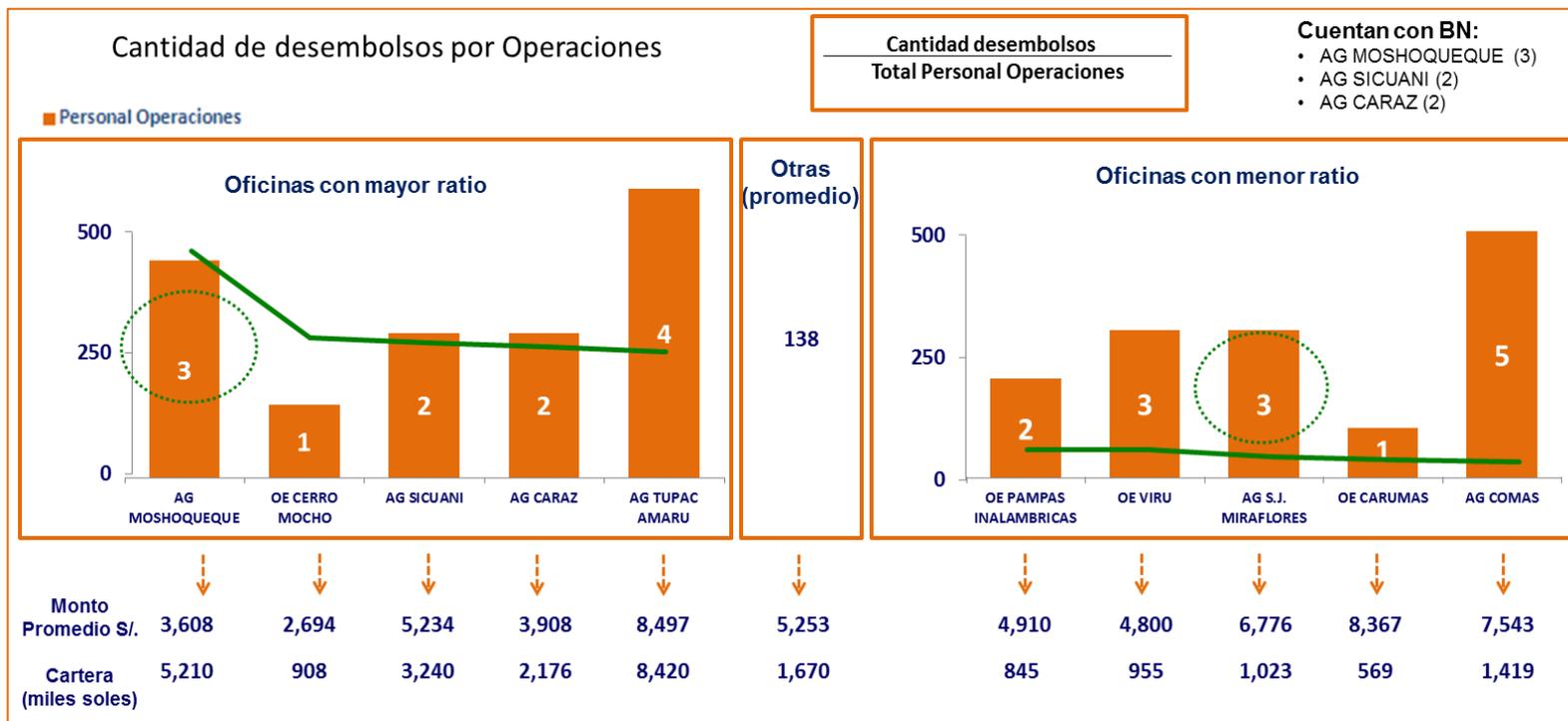
Fuente: Elaboración Propia

Con el touch time pudimos sacar el tiempo promedio que se tomaba el personal de las agencias para este sub proceso de inicio a fin **siendo 15 minutos** su atención.

### **3.3.6. Herramienta Baseline**

Utilizamos esta herramienta para poder medir la cantidad de desembolsos realizados por personal de operaciones, donde se pudo evidenciar que había oficinas que teniendo el mismo número de personal en operaciones desembolsaban menos préstamos que otras.

**Gráfico 23: Baseline**



Fuente: Elaboración Propia

En el Gráfico 22, el cuadro de la izquierda se muestra que la Ag. Moshoque cuenta con tres colaboradores de operaciones y el número de préstamos desembolsados es aproximadamente de 450 en comparación del cuadro de la derecha la Ag Miraflores cuenta con el mismo número de personal de operaciones y el número de créditos desembolsados es menor a 250.

### 3.3.7. Herramienta Voz del Cliente Externo

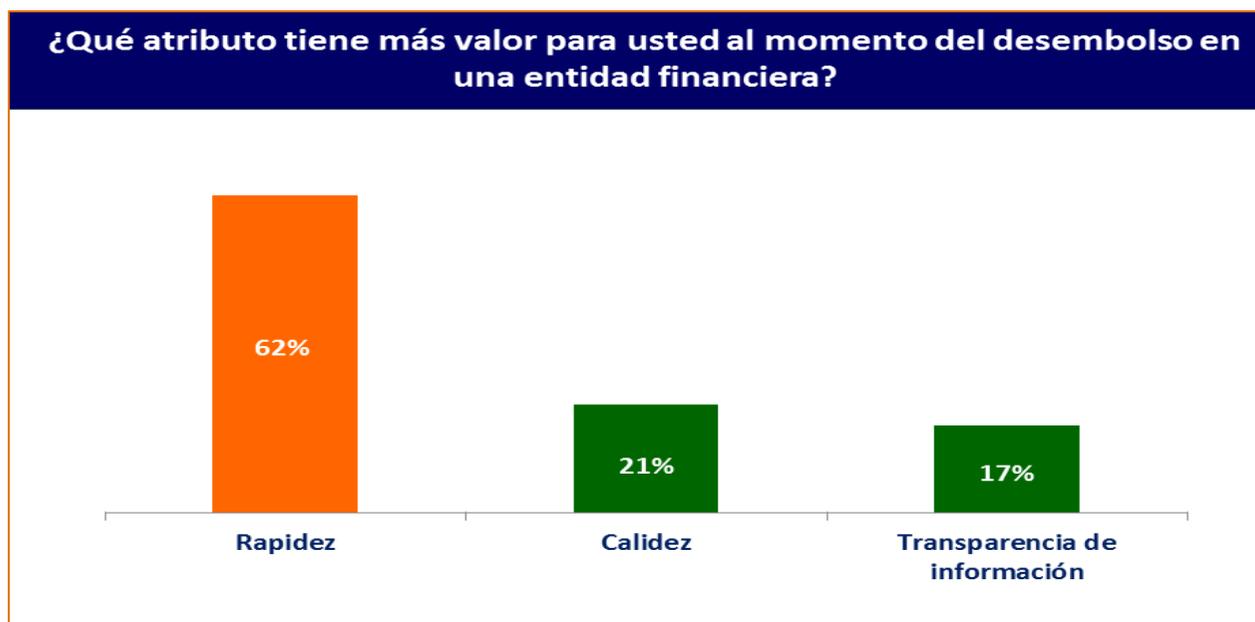
Con esta herramienta quisimos conocer la percepción del cliente externo en referencia al atributo que tenía más valor para el cliente en el momento del desembolso.

Para determinarlo realizamos entrevistas a los clientes en las agencias a nivel nacional y vía telefónica, el tamaño de la muestra fue de 219 clientes encuestados en ambas modalidades.

Los clientes entrevistados fueron de las siguientes agencias entre otras.

Agencias Visitadas	
SAN JUAN DE LURIGANCHO	PAIMAS
TRUJILLO	CHIQUIAN
JULIACA MATRIZ	ACOBAMBA
SAN JUAN DE MIRAFLORES	TABLADA DE LURIN
HUARAZ PLAZA	COMAS
AYACUCHO	ZARATE
CHIMBOTE MATRIZ	VILLA MARIA DEL
PUNO MATRIZ	LA HERMELINDA
PUENTE PIEDRA MATRIZ	COLLIQUE
CHULUCANAS MATRIZ	VILLA LOS REYES
CHORRILLOS LA CAMPINA	LURIN
MORROPON	EL PORVENIR MATRIZ
CUSCO MATRIZ	VENTANILLA
CHICLAYO MATRIZ	OLMOS
JULI	SANTA ANITA PLAZA
EL AGUSTINO MERCADO	COMAS MATRIZ
TARAPOTO MATRIZ	CHORRILLOS MATRIZ
PACHACUTEC	VILLA MARIA DEL
INDEPENDENCIA	LOS OLIVOS MATRIZ
ANCON	CANTO GRANDE
CAMANA	VENTANILLA MATRIZ
PUENTE PIEDRA	PUERTO MALDONADO

**Gráfico 24: Voz del Cliente Externo**

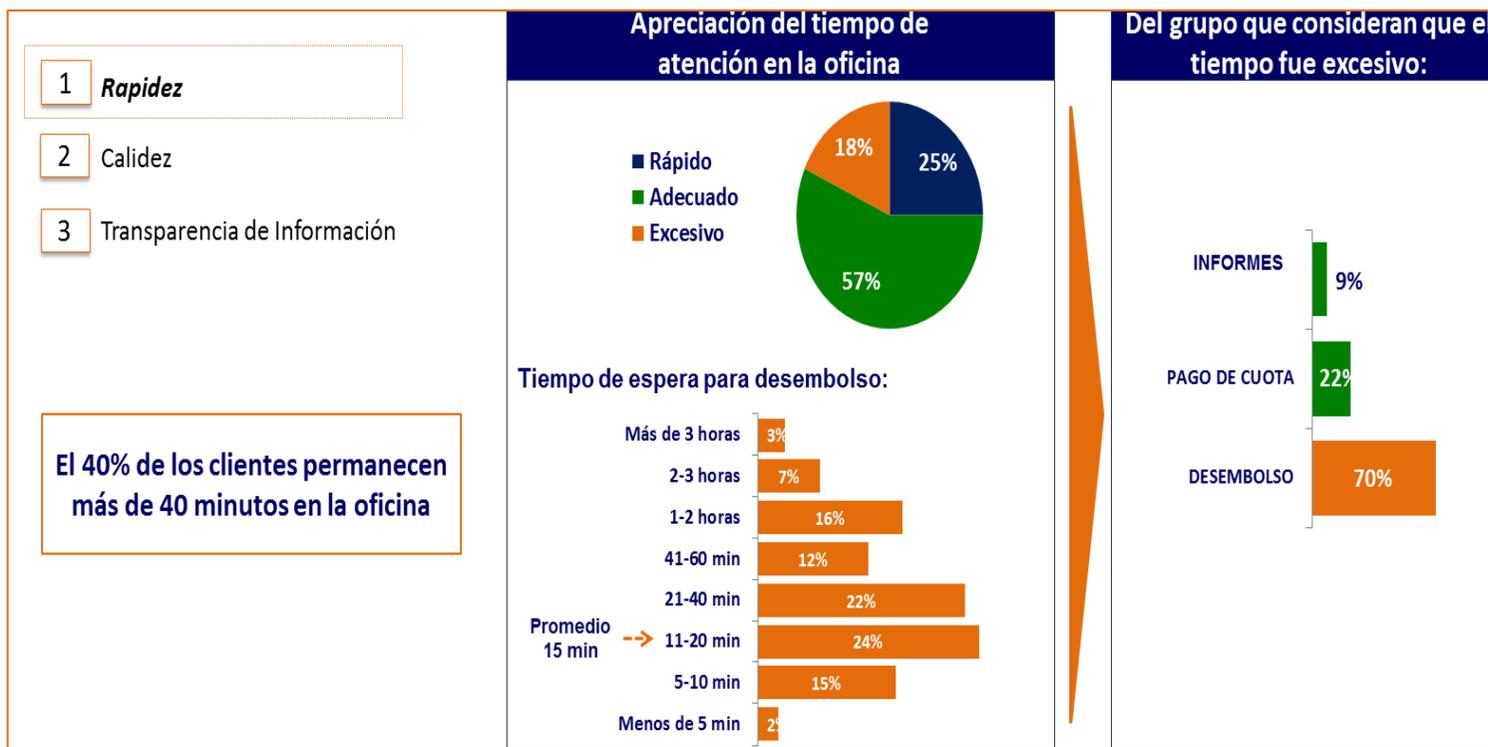


Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico 23 con la voz del cliente externo se pudo evidenciar que el 62% de los clientes valora más la Rapidez.

Parte de la entrevista que tuvimos con los clientes quisimos conocer también si el tiempo de espera en la oficina es excesivo según su percepción.

**Gráfico 25: Percepción del cliente de la rapidez del Desembolso**



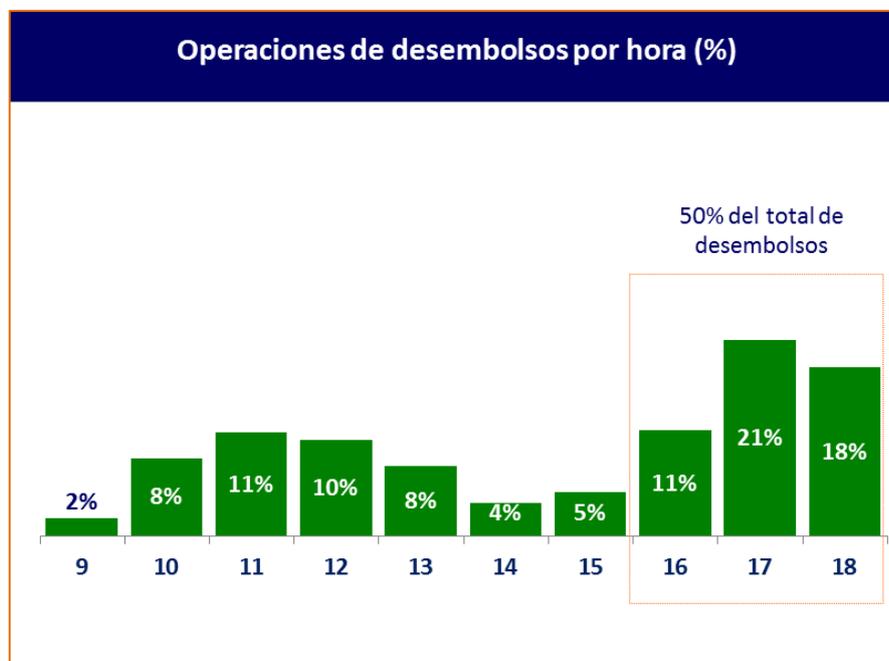
Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico 24 con la voz del cliente externo se pudo apreciar que el 40% de los clientes permanecen más de 40 minutos en la oficina, sin embargo, para el 57% de los clientes encuestados indica que es un tiempo adecuado, y que más demora en el proceso del desembolso.

### 3.3.8. Herramienta Histograma de Frecuencia (Demanda)

Con esta herramienta quisimos conocer en que horarios de atención del banco tenía mayor demanda en cantidad de los desembolsos.

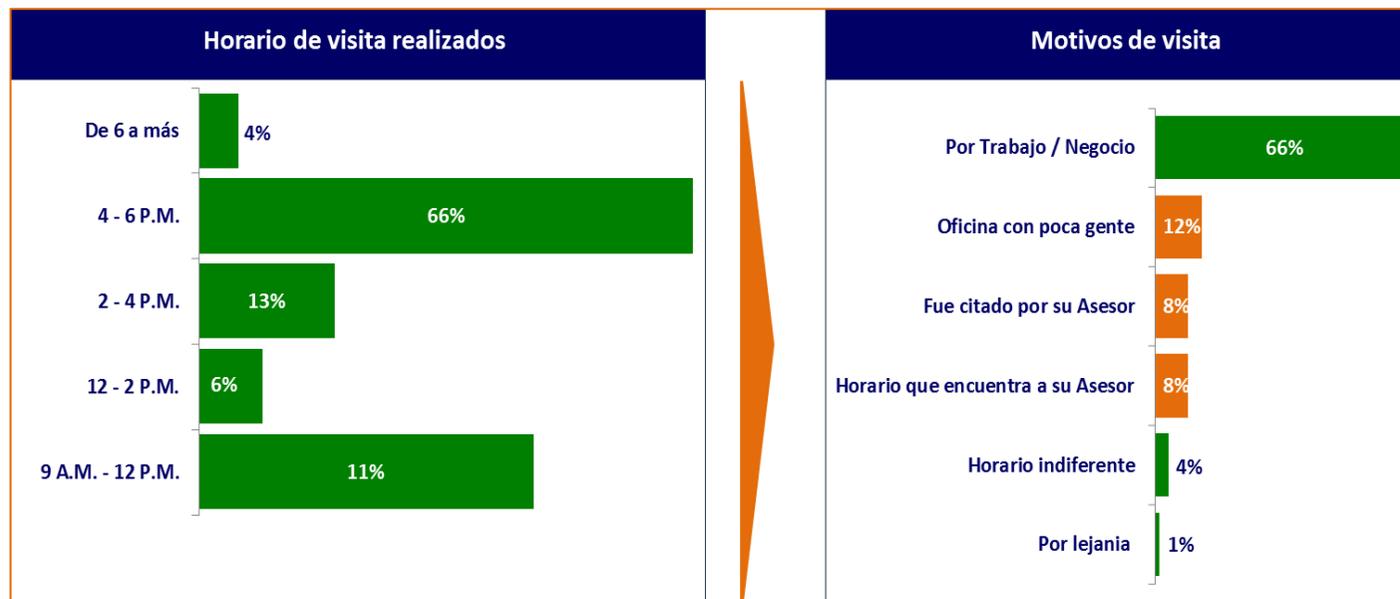
**Gráfico 26: Demanda**



Fuente: Elaboración Propia

En el Gráfico 25 se puede evidenciar que el 50% total de los desembolsos se da en horas de la tarde.

**Gráfico 27: Preferencia del cliente con relación al horario de visita a la oficina**



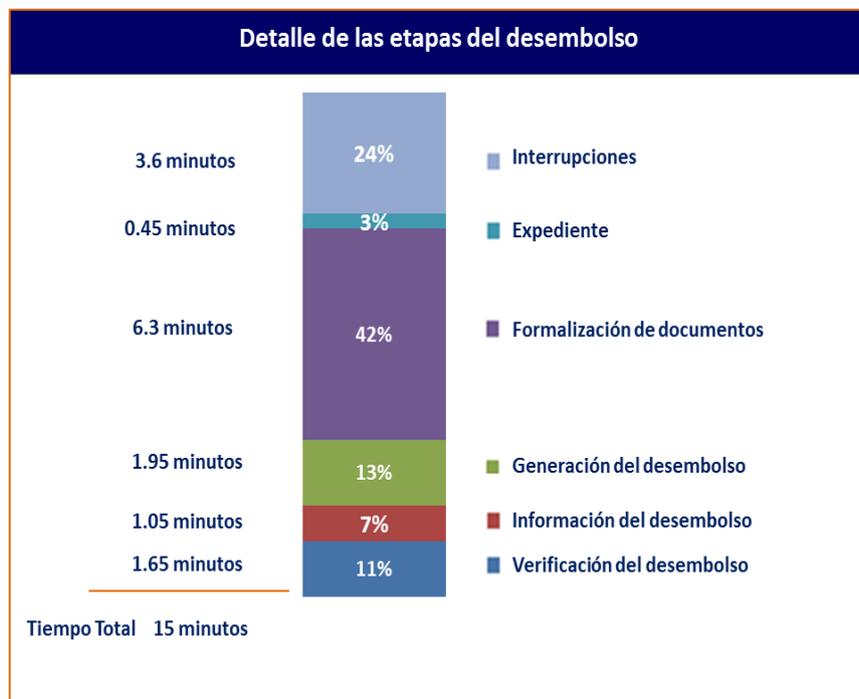
Fuente: Elaboración Propia

El gráfico 26, en el cuadro de la izquierda podemos apreciar que el 66% de los clientes nos visitan en el horario de 4 a 6, y el cuadro de la derecha nos muestra el motivo siendo por trabajo y/o atención en su negocio.

### 3.3.9. Herramienta Value Stream Mapping – Touch Time

Con esta herramienta el touch time sabiendo ya que nuestro tiempo total es de 15 minutos, quisimos conocer el tiempo promedio que nos toma las etapas de este sub proceso.

**Gráfico 28: Detalle de Tiempos por Etapas**

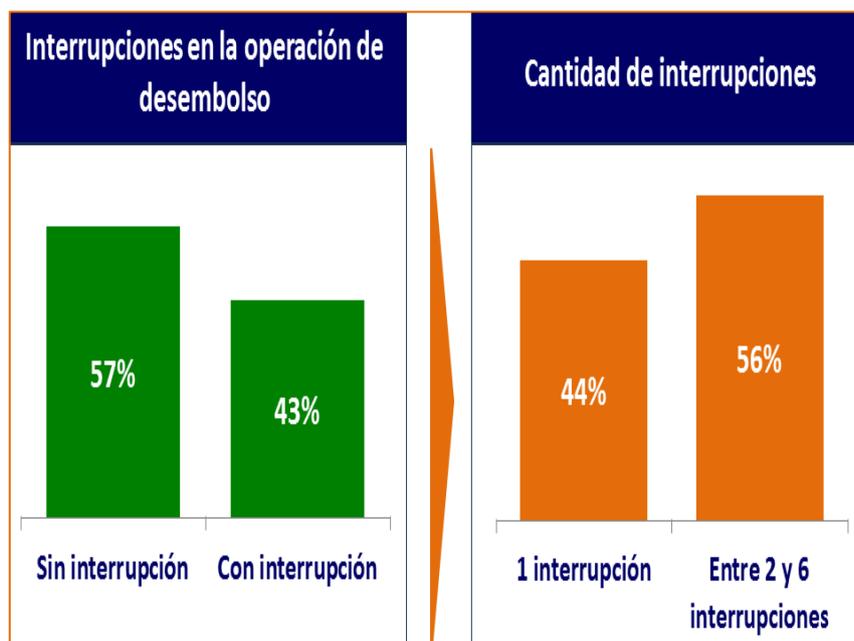


Fuente: Elaboración Propia

El gráfico 27 muestra que de nuestros 15 minutos en la atención, el 24% (3.6 minutos) son interrupciones que son dedicadas a otras actividades que no son propias del desembolso.

Continuando con esta herramienta quisimos conocer qué porcentaje de nuestros desembolsos tienen interrupciones.

**Gráfico 29: Interrupciones en el Desembolso**

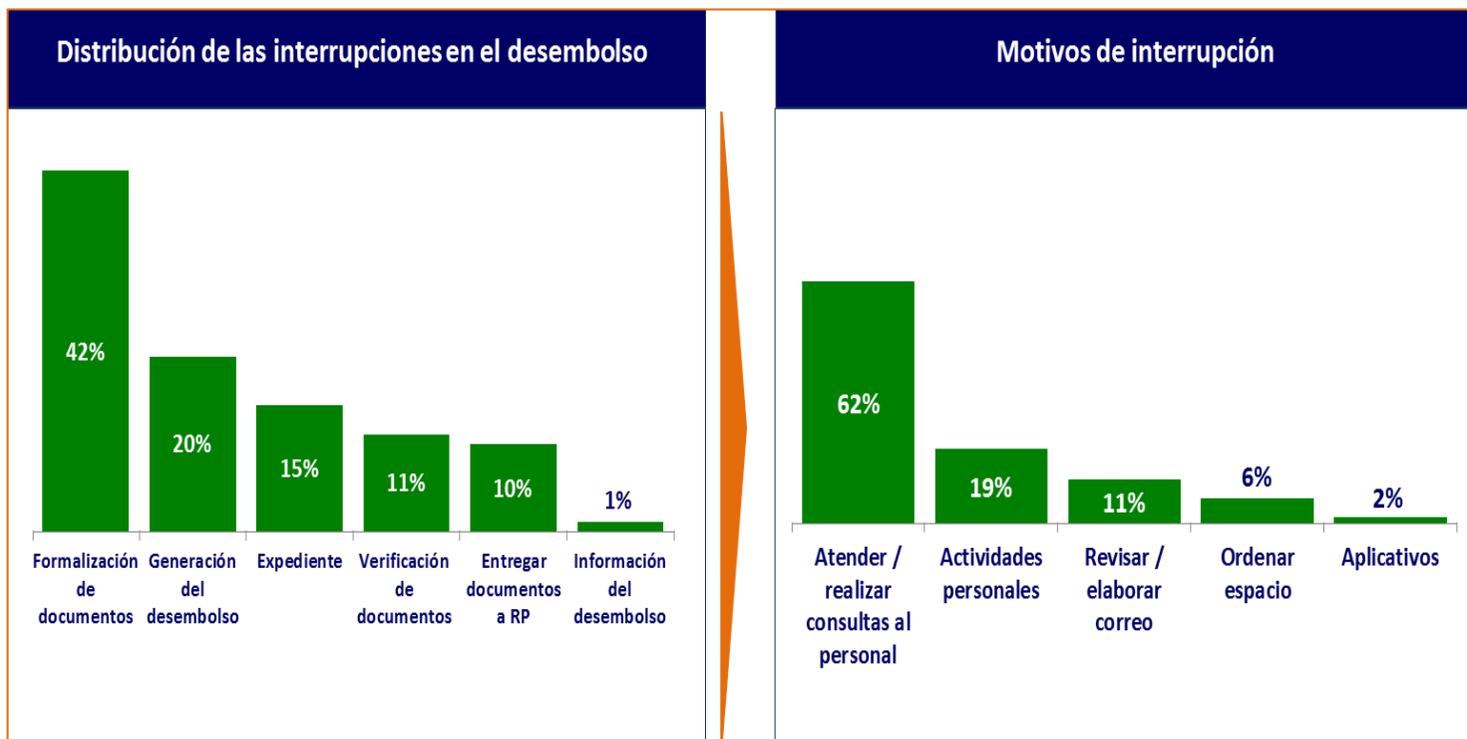


Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico 28 se puede observar que el 43% de los desembolsos presentan interrupciones, y que de estas interrupciones detectadas el 56% muestran entre 2 y 6 interrupciones.

Luego de este resultado quisimos conocer a detalle la distribución y el motivo de interrupciones que se da en el momento del desembolso.

**Gráfico 30: Distribución de Interrupciones**



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico 29 se puede observar que el 42% de estas interrupciones se da en el momento de la formalización de documentos del cliente y el 62% de las interrupciones corresponden a atender o realizar consultas al personal.

Luego de obtener este resultado quisimos conocer qué tipo de requerimiento tenía el personal y con el touch time pudimos evidenciar el tipo de atención o consultas se tiene para interrumpir el desembolso al personal de operaciones como se muestra en el gráfico 30.

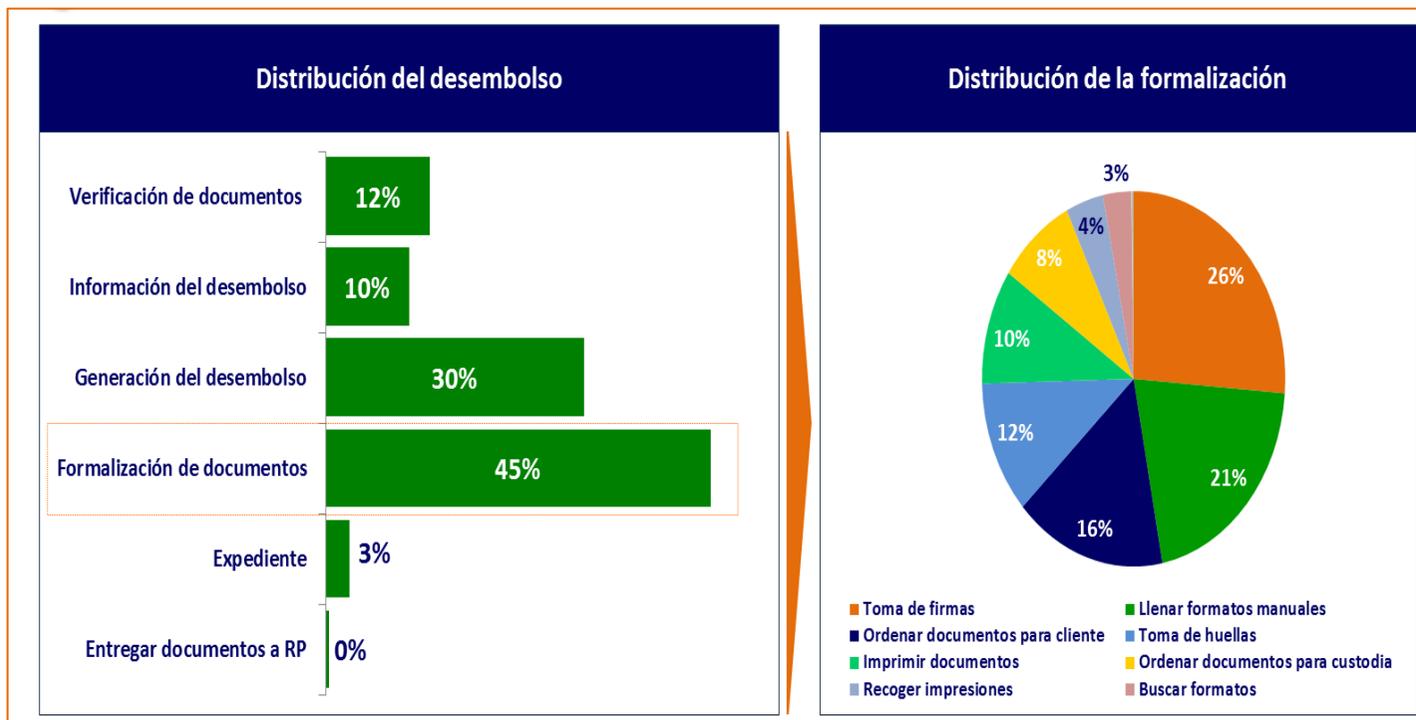
**Gráfico 31: Motivos de la Interrupción**



En este gráfico podemos observar que los requerimientos del personal interno son solicitudes que forman parte de la evaluación de un crédito como el infocorp, reniec, etc.

Y el requerimiento más solicitado es el infocorp con un 48%, a su vez este requerimiento nos toma un tiempo promedio de atención de 2 minutos en la búsqueda.

**Gráfico 32: Distribución de tiempos en el Desembolso**



Fuente: Elaboración Propia

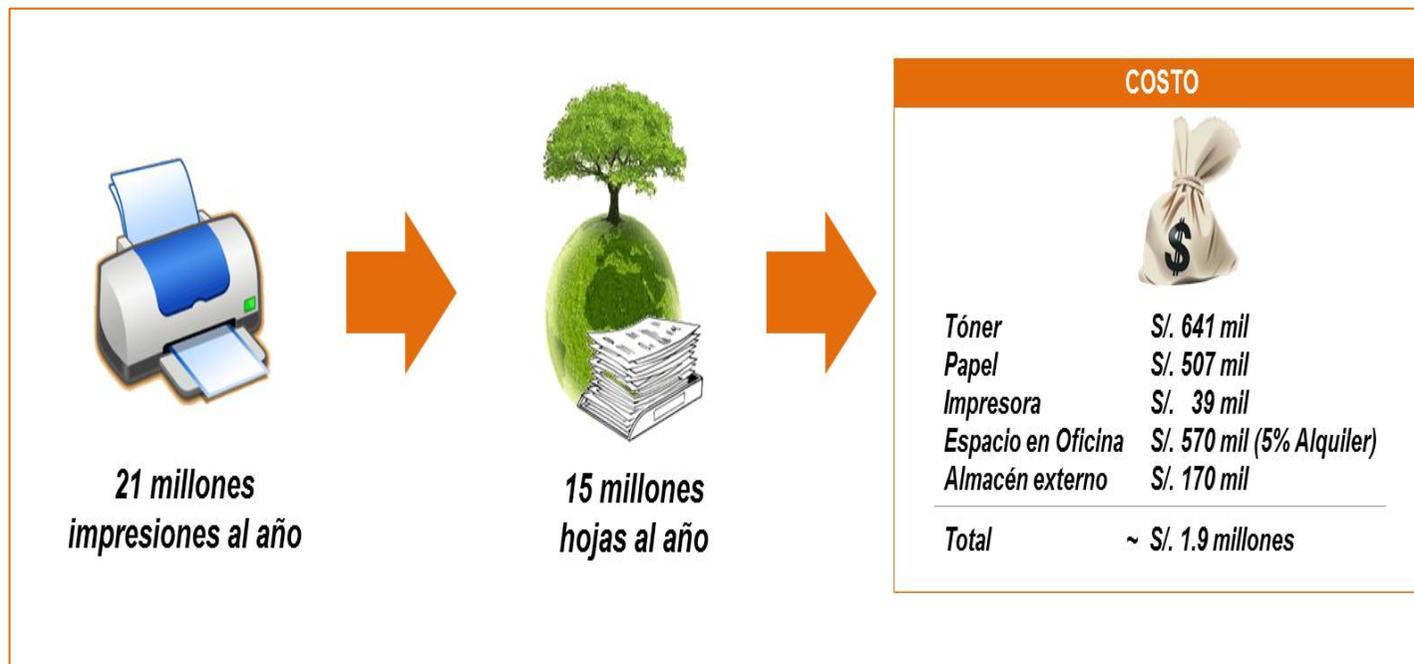
Con el gráfico 31 quisimos conocer qué actividad nos tomaba más tiempo en el sub proceso del desembolso.

Donde se puede evidenciar en el gráfico de la izquierda que el 45% del desembolso está relacionado en la formalización de los documentos, y en el gráfico de la derecha se muestra la distribución de las actividades que conforman.

A su vez con ello se puedo conocer que el 10% se toma en la impresión de documentos.

Consultamos con el área de sistemas HP para conocer el gasto del papel y nos indicaron que utilizando el ratio del total de impresiones / cantidad de desembolsos, había una agencia que gastaba hasta 179 impresiones por desembolso cuando el promedio de otras agencias era de 46 hojas por desembolso.

**Gráfico 33: Volumen Anual de Impresiones**



Fuente: Elaboración Propia

Este gráfico refleja que anualmente gastamos S/. 1.9 millones en impresiones a nivel nacional.

### 3.3.10. Herramienta Análisis de Desperdicios

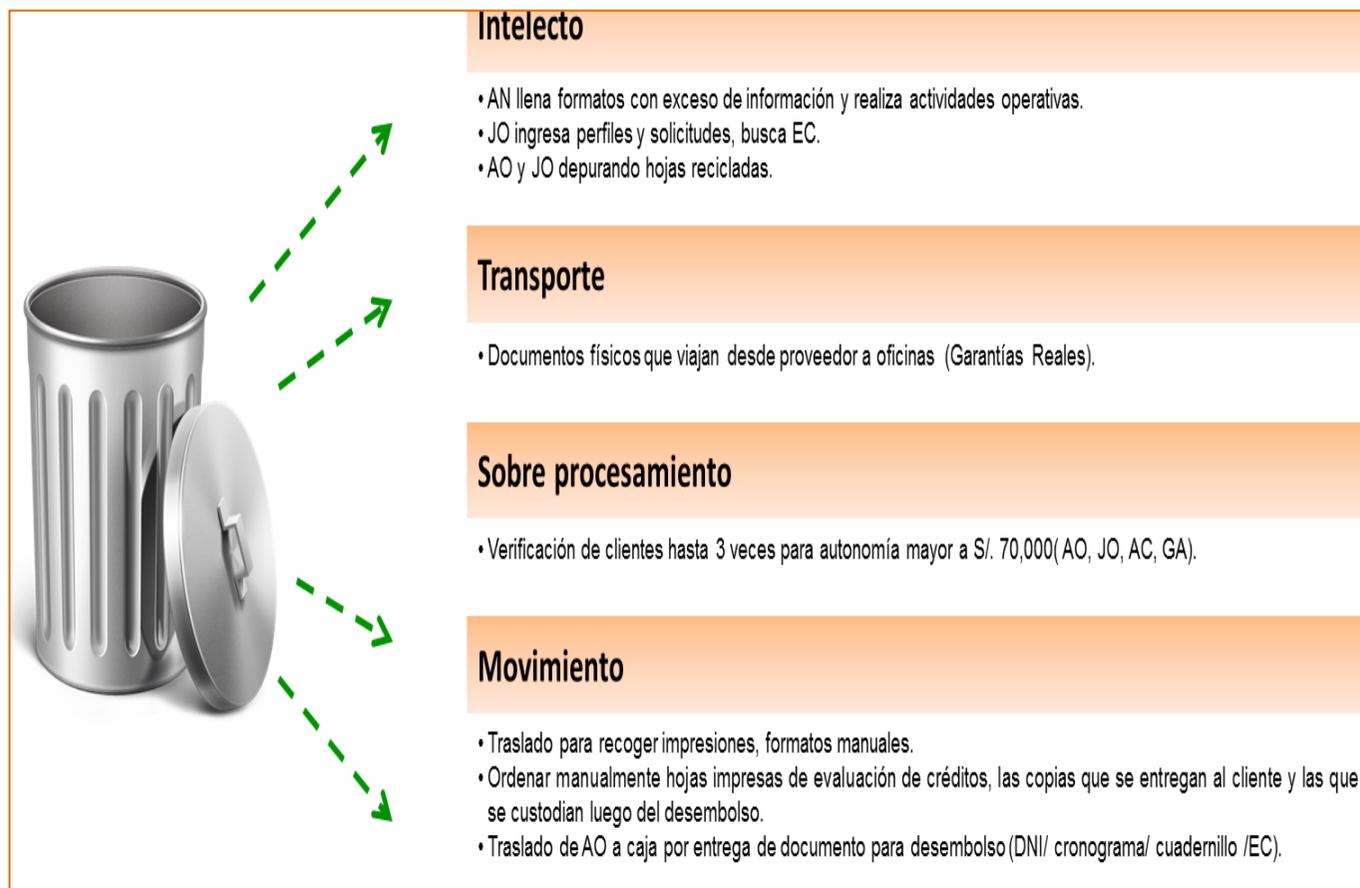
Con esta herramienta realizamos un análisis en las actividades que no nos agregan valor en el proceso del desembolso.

**Gráfico 34: Análisis de Desperdicios**



Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 35: Análisis de Desperdicios**



Fuente: Elaboración Propia

Con esta Herramienta nos permite saber a donde debemos apuntar para realizar mejoras en el proceso, ya sea en el inventario, sobreproducción, espera, re-trabajos, intelecto, transporte, sobre procesamiento y movimiento como lo indican los gráficos 33 y 34.

### **3.4. Análisis después del diagnóstico**

Con todo lo encontrado en esta primera parte, empezamos a analizar donde es que invertiríamos nuestro tiempo para las mejoras, decidiendo enfocarnos en el ahorro del papel y ello conllevaría en mejorar los tiempos de atención en el sub proceso del desembolso que es parte del atributo que el cliente valora como parte de la atención.

### **3.5. Implementación de Lean / Diseño**

Iniciamos revisando los documentos contractuales del préstamo que salía directamente del sistema como la Hoja Resumen, Declaración Jurada, Pagaré y Cronograma de pagos ya que el resto de los documentos eran pre impreso.

#### **3.5.1. Hoja Resumen y Cronograma de Pagos**

En la revisión nos dimos cuenta que la Hoja Resumen repetía muchas de las cláusulas que se encontraban en el contrato, es ahí donde empezamos a contactarnos con amigos de otras entidades financieras para que nos cuenten y muestren como era sus hojas resúmenes, donde la mayoría de las entidades eran muy parecidas a la nuestra, sin embargo se nos ocurrió integrar el cronograma de pagos con la hoja resumen y así ahorrar papel con ese documento, ya que se imprimía de todo 2 juegos, uno para el cliente y el otro en custodia del banco.

Para ello nos reunimos con el área legal para ver la forma de acortar o eliminar algunas cláusulas que se repetían en el contrato, donde hubieron varias versiones por muchos ajustes que se tuvieron ya que tenía que ir alineado con lo regulado por la SBS y transparencia en la información.

Después de los ajustes quedo el documento, cuantificamos el ahorro y se obtuvo la aprobación de la gerencia.

**Gráfico 36: Hoja resumen y Cronograma (Antes)**



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico 35 refleja la cantidad de hojas que se imprimía, 2 hojas para el cronograma y 4 para la hoja resumen, en total se gastaba 6 hojas con impresiones en ambas caras por cada desembolso ya que era un juego para el cliente y otro para la custodia del banco.

Esto conllevaba a que anualmente las horas invertidas en impresiones de ambos documentos era de 4000 horas con un tiempo promedio de impresión de 26 segundos y en la toma de firmas y huella dactilar para ambos documentos 18,600 horas con un tiempo promedio de 1:30 minutos, eso daba un total de 22,600 horas invertidas.

Con respecto al costo anual en impresiones (papel y tóner) el gasto era de S/. 284,700 Soles y en los recursos utilizados para la toma de firma y huella era de S/. 169,100 Soles.

**Gráfico 37: Integración de la Hoja Resumen y Cronograma (Después)**



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico 36 con el cambio propuesto obtendríamos un ahorro del 54% de la siguiente forma:

- Se integró la Hoja Resumen con el cronograma como se muestra en la imagen, imprimiéndose solo 2 hojas, obteniendo un ahorro monetario en impresiones de S/. 131,600 Soles.
- Con respecto a las horas se liberaron de 11,700 que podrían realizar 46,900 desembolsos y/o bajar la capacidad de planta de las agencias por número de operaciones.

Al realizar esta mejora se redujo un 7% en el tiempo promedio de atención en el desembolso.

A su vez se obtuvieron otros beneficios que no fueron cuantificados como se detalla a continuación:

- Ahorro en espacio físico en las oficinas, ya que, estos documentos son custodiados en un recinto de caja fuerte y al bajar el número de papel en puede custodiar más documentos.
- Ahorro en gasto con el proveedor de almacenamiento, ya que, al momento de enviar a custodiar los contratos, el número de documentos que alcanzara en sus cajas de almacenamiento sería mayor.

### **3.5.2. Declaración Jurada Y Pagaré**

De la misma forma evaluamos la Declaración Jurada con el pagaré, consultamos con el área legal la posibilidad de eliminar la Declaración Jurada ya que no tenía un valor legal al momento de alguna intervención judicial, sin embargo, el área de negocios nos indicaba que si bien no tenía un valor legal si era una herramienta para el momento de una cobranza.

Se analizó y evaluó con los expertos la posibilidad de usar alguno de estos documentos para determinados montos. Proponiendo que para montos a desembolsar hasta S/. 10,000 solo firme el cliente la Declaración Jurada y para montos mayores a S/. 10,000 se firme solo el Pagaré.

Luego de varios análisis con las diferentes áreas como negocios, riesgos y legal nos aprobaron la propuesta.

**Gráfico 38: Pagaré y Declaración Jurada**



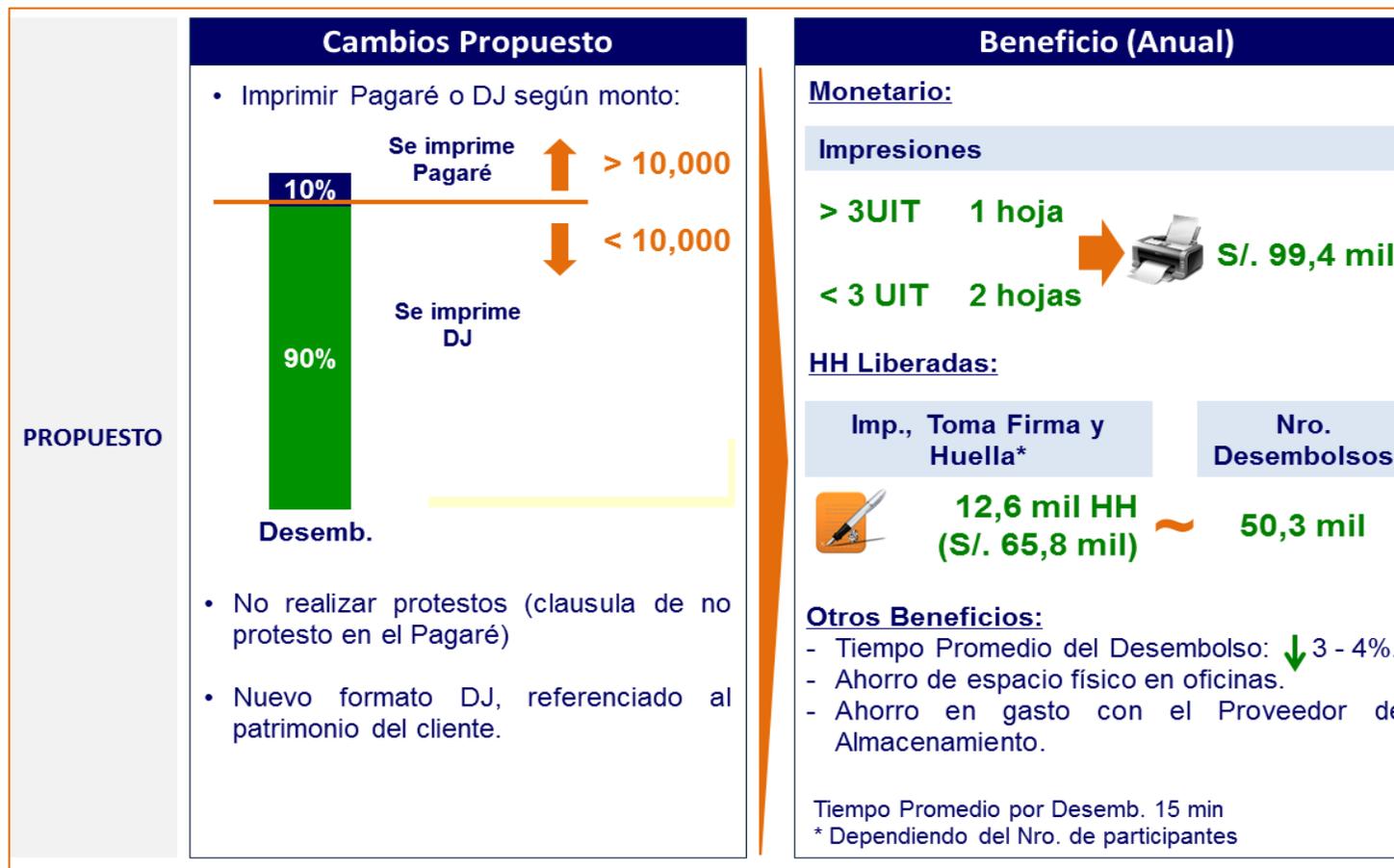
Fuente: Elaboración Propia

El gráfico 37 refleja la cantidad de hojas que se imprimía, 1 hoja para la Declaración Jurada y 2 para el Pagaré, en total se gastaba 3 hojas con impresiones en ambas caras por cada desembolso ya que era un juego para el cliente y otro para la custodia del banco en el caso del Pagaré ya que la DJ no se entregaba al cliente.

Esto conllevaba a que anualmente las horas invertidas en impresiones de ambos documentos era de 8000 horas con un tiempo promedio de impresión de 26 segundos y en la toma de firmas y huella dactilar para ambos documentos 12,800 horas con un tiempo promedio de 1:30 minutos, con un total de 20, 800 horas invertidas.

Con respecto al costo anual en impresiones (papel y tóner) el gasto era de S/. 142,300 Soles y en los recursos utilizados para la toma de firma y huella era de S/. 127,800 Soles.

**Gráfico 39: Propuesta**



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico 38 con el cambio propuesto obtendríamos un ahorro del 70% de la siguiente forma:

- Para montos menores a desembolsar de S/.10, 000 solo se tomara la firma a la Declaración Jurada, y para montos a desembolsar mayores a S/. 10,000 se tomará firmas solo al Pagaré. Esto nos da un ahorro monetario en impresiones de S/. 42,900 Soles.
- Con respecto a las horas se liberaron de 12,600 que podrían realizar 50,300 desembolsos.

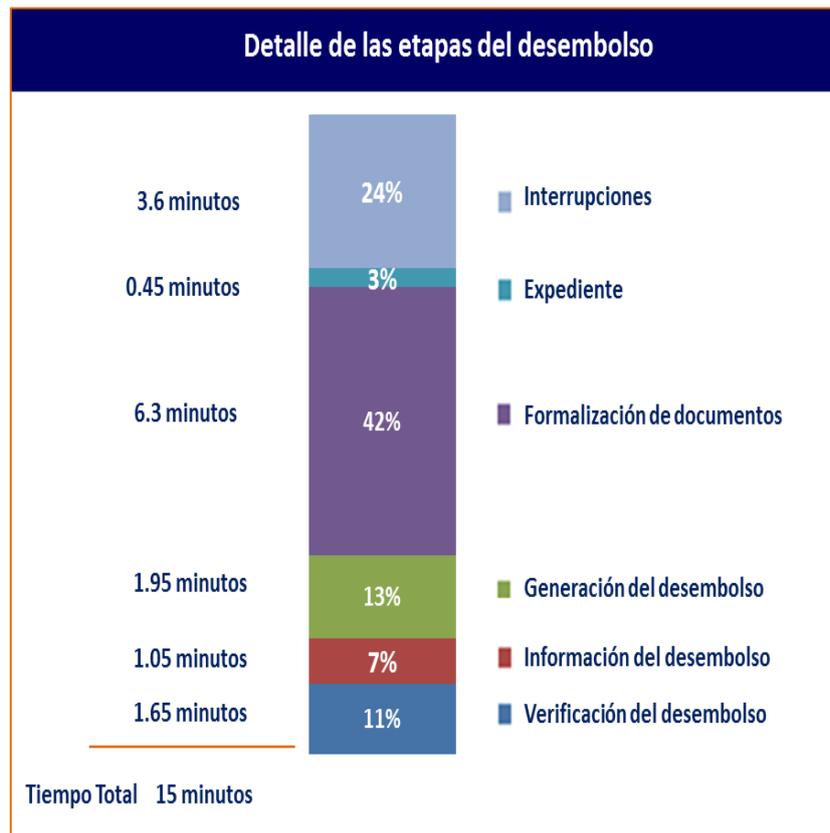
Al realizar esta mejora se redujo un 4% en el tiempo promedio de atención en el desembolso.

A su vez se obtuvieron otros beneficios que no fueron cuantificados como se detalla a continuación:

- Ahorro en espacio físico en las oficinas, ya que, estos documentos son custodiados en un recinto de caja fuerte y al bajar el número de papel en puede custodiar más documentos.
- Ahorro en gasto con el proveedor de almacenamiento, ya que, al momento de enviar a custodiar los contratos, el número de documentos que alcanzara en sus cajas de almacenamiento sería mayor.

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

**Gráfico 40: Tiempo Total del Desembolso (Antes)**

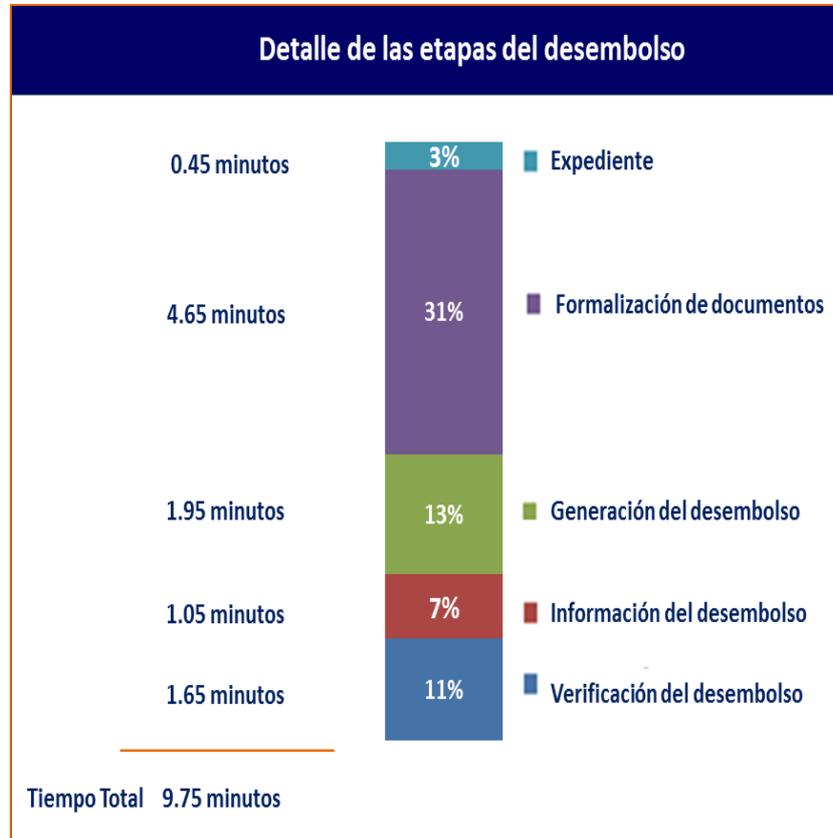


Fuente: Elaboración Propia

El gráfico 39 muestra el tiempo de atención en el sub proceso del desembolso para el otorgamiento de un crédito, a su vez muestra el detalle de las etapas y el tiempo que se toma para cada una de ellas.

Con todo lo implementado en base a la metodología Lean banking se tuvo como resultado un 35% de mejora en tiempos de atención como lo muestra la gráfica 40.

**Gráfico 41: Resultado del Tiempo en Atención del Desembolso con la Implementación**



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico 40 muestra que hemos obtenido como resultado 9.75 minutos en la atención del desembolso reduciendo en un 35% del tiempo promedio.

## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

1. Se eliminó el 100% de tiempos que reflejan las interrupciones (**3.6 min**), esto se realizó en coordinación con el área de negocios enviando un comunicado a nivel nacional indicando lo siguiente:  
**"Mientras el personal de Soporte Red de Agencias se encuentre atendiendo a un cliente, está prohibido interrumpir hasta el término de su atención"**.
2. Con la Integración de la Hoja Resumen y el Cronograma se obtuvo un ahorro del 54% disminuyendo el número de hojas a imprimir, generando un **ahorro anual de S/. 131,600 Soles**.
3. Con esta misma propuesta **se liberaron 11,700 horas** equivalentes a la realización de 46,900 desembolsos.
4. Con esta propuesta en tiempos de atención se logró reducir un 7% en la atención (**1.05 min**).
5. Con el cambio propuesto del uso del Pagaré o Declaración Jurada se obtuvo un ahorro del 70% disminuyendo el número de hojas a imprimir generando un **ahorro anual de S/. 42,900 Soles**.
6. Con esta misma propuesta **se liberaron 12,600 horas** equivalentes a realizar 50,300 desembolsos.
7. Con esta propuesta en tiempos de atención se logró reducir un 4% en la atención (**0.60 min**).
8. Con ambas mejoras se obtuvieron otros beneficios que no fueron cuantificados como el ahorro en espacio físico en las oficinas, ya que, estos documentos son custodiados en un recinto y al bajar el número de papel se puede custodiar más documentos, de la misma manera el ahorro en el gasto con el proveedor de almacenamiento, ya que, al momento de enviar a custodiar los contratos, el número de documentos que alcanzara en sus cajas de almacenamiento sería mayor.

## CONCLUSIONES

En conclusión, con la implementación y aplicando de la metodología Lean Banking en la Entidad Financiera, se logró mejorar el tiempo de atención en el sub proceso del desembolso, en un total de 35%, considerando inicialmente 15 minutos por operación, reduciéndose a 9.75 minutos cada desembolso, esta mejora contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa, mejorando la atención de los clientes y siendo su socio en el negocio, sin descuidar la transparencia en la atención y la calidez que forma parte de nuestros atributos y dándole al cliente lo que más valora "la Rapidez".

A su vez cumpliendo con los objetivos de la tesis se genera una mejora económica a la empresa obteniendo un **ahorro de S/ 173,900 Soles anuales** por el ahorro del papel que se obtuvo al fusionar la HR con el cronograma y segmentando el uso del Pagaré con la DJ.

## RECOMENDACIONES

Ya concluida la tesis se recomienda revisar toda la información obtenida con las herramientas de la metodología Lean, analizarlas y así realizar diversas mejoras en diversos procesos del otorgamiento de Créditos, se propone lo siguiente:

1. Trabajar en un modelo de Capacidad de Planta, ya que se obtuvo un resultado considerable en la liberación de horas con las mejoras realizadas, y tomar como referencia 250 desembolsos como promedio mensual por personal.
2. Analizar con mayor detenimiento, el otorgar al personal de negocios accesos a Infocorp, teniendo un control del gasto por usuario cruzándola con la cantidad de desembolsos realizados.
3. Trabajar en un protocolo de atención al cliente, para tener estandarizado el flujo a nivel nacional.

## REFERENCIAS

Cabrera, R. (2012). Manual de Lean Manufacturing. España: Editorial Academia Española.

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/rodriguez\\_n\\_cm/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/rodriguez_n_cm/capitulo2.pdf)

<http://www.dosideas.com/noticias/metodologias/926-eliminar-desperdicios-el-primer-principio-de-lean.html>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_de\\_valor](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor) (2016)

<http://www.inteli.com.mx/lean-it/>

<http://www.leanproduction.co/wp-content/uploads/2015/04/Lean-Manufacturing.pdf>

<http://lean-esp.blogspot.pe/search/label/value%20stream%20mapping>

<https://lorenzovicens.wordpress.com/2012/06/28/lean-banking-banca-sin-desperdicio/2012>

<http://www.monografias.com/trabajos28/cadena-de-valor/cadena-de-valor.shtml> (2016)

[http://www.nop.com.ar/nop\\_rev/contenidos/201206/201206\\_Porto.htm](http://www.nop.com.ar/nop_rev/contenidos/201206/201206_Porto.htm)

[http://olimpia.cuautitlan2.unam.mx/pagina\\_ingenieria/mecanica/mat/mat\\_mec/m4/manufactura%20esbelta.pdf](http://olimpia.cuautitlan2.unam.mx/pagina_ingenieria/mecanica/mat/mat_mec/m4/manufactura%20esbelta.pdf)

<http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/7344/1/tesis277.pdf>

<http://www.s bqconsultores.es/diagrama-de-interrelaciones-la-expresion-grafica-de-la-conexion-de-datos>

Rafael Carlos Cabrera Calva (2016) Manual de Lean Manufacturing/TPS Americanizado pág. 23

## ANEXOS

### Anexo 1: Touch Time

Jefatura	Tipo de Sucursal	Sucursal	Carg	Nombre	toma	Fecha	Let	Nº Actividad	Tema	DETALLE DE AGRUPACIONES	Actividad	Detalle de Actividad	Ti	Tf
Red Nacional	AGENCIA	AG Santa Anita	AO	Ediana Tapia	toma 1	18/07/2013	D1	1.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	09:50:00	09:50:35
Red Nacional	AGENCIA	AG Santa Anita	AO	Ediana Tapia	toma 1	18/07/2013	D1	1.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	09:59:45	10:00:29
Red Nacional	AGENCIA	AG Santa Anita	AO	Ediana Tapia	toma 1	18/07/2013	CE	4.00	Atencion cliente externo	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Prepago	Explica condiciones	10:14:34	10:15:08
Red Nacional	AGENCIA	AG Santa Anita	AO	Ediana Tapia	toma 1	18/07/2013	D2	6.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	10:54:10	10:55:02
Red Nacional	AGENCIA	AG Santa Anita	AO	Ediana Tapia	toma 1	18/07/2013	D3	7.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	11:23:08	11:23:56
Red Nacional	AGENCIA	AG Santa Anita	AO	Ediana Tapia	toma 1	18/07/2013	D4	8.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	12:22:48	12:23:46
Red Nacional	AGENCIA	AG Santa Anita	AO	Ediana Tapia	toma 1	18/07/2013	D5	9.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	12:48:37	12:49:09
Red Nacional	AGENCIA	AG Santa Anita	AO	Ediana Tapia	toma 1	18/07/2013	D6	10.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	14:10:10	14:15:27
Red Nacional	AGENCIA	AG Santa Anita	AO	Ediana Tapia	toma 1	18/07/2013	D7	11.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	17:00:14	17:00:44
Red Nacional	AGENCIA	AG Santa Anita	AO	Ediana Tapia	toma 1	18/07/2013	D9	13.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	17:22:00	17:23:36
Red Nacional	AGENCIA	AG Santa Anita	AO	Ediana Tapia	toma 1	18/07/2013	D10	14.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	17:32:57	17:33:34
Red Nacional	AGENCIA	AG Santa Anita	AO	Ediana Tapia	toma 1	18/07/2013	D11	15.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	17:42:23	17:42:53
Red Nacional	AGENCIA	AG Santa Anita	AO	Ediana Tapia	toma 1	18/07/2013	D12	16.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	17:53:46	17:54:44
Red Nacional	AGENCIA	AG Santa Anita	AO	Ediana Tapia	toma 1	18/07/2013	D13	17.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	18:07:58	18:08:46
Red Nacional	AGENCIA	Ag. San Juan de Miraflores	AO	Sonia Alvan G	toma 2	01/07/2013	D14	2.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	11:12:53	11:13:25
Red Nacional	AGENCIA	Ag. San Juan de Miraflores	AO	Sonia Alvan G	toma 2	01/07/2013	D15	3.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	11:29:38	11:30:21
Red Nacional	AGENCIA	AG La Victoria	AO	Liliana Ramir	toma 4	01/07/2013	D30	19.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	17:47:55	17:49:18
Red Nacional	AGENCIA	AG La Victoria	AO	Liliana Ramir	toma 4	01/07/2013	D30	19.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	17:55:22	17:56:17
Red Nacional	AGENCIA	AG La Victoria	AO	Liliana Ramir	toma 4	01/07/2013	D31	20.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	18:05:03	18:05:32
Red Nacional	AGENCIA	AG La Victoria	AO	Liliana Ramir	toma 4	01/07/2013	D32	22.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	18:37:44	18:37:55
Red Nacional	AGENCIA	AG La Victoria	AO	Liliana Ramir	toma 5	02/07/2013	D35	28.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	17:08:33	17:08:54
Red Nacional	AGENCIA	AG La Victoria	AO	Liliana Ramir	toma 5	02/07/2013	D36	29.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	17:21:43	17:21:58
Red Nacional	AGENCIA	AG La Victoria	AO	Liliana Ramir	toma 5	02/07/2013	D38	31.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	17:52:35	17:53:10
Red Nacional	Agencia	Sullana	AO	Liliana Farfán	toma 8	04/07/2013	D42	1.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	09:23:49	09:25:14
Red Nacional	Agencia	Sullana	AO	Liliana Farfán	toma 8	04/07/2013	D42	1.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	09:25:47	09:26:16
Red Nacional	Agencia	Sullana	AO	Liliana Farfán	toma 8	04/07/2013	D42	1.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	09:34:39	09:35:37
Red Nacional	Agencia	Sullana	AO	Liliana Farfán	toma 8	04/07/2013	D43	2.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	10:11:39	10:12:27
Red Nacional	Agencia	Sullana	AO	Liliana Farfán	toma 8	04/07/2013	D44	3.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	10:25:58	10:26:22
Red Nacional	Agencia	Sullana	AO	Liliana Farfán	toma 8	04/07/2013	D44	3.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	10:30:37	10:31:31
Red Nacional	Agencia	Sullana	AO	Liliana Farfán	toma 8	04/07/2013	D45	4.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	10:48:40	10:49:39
Red Nacional	Agencia	Sullana	AO	Liliana Farfán	toma 8	04/07/2013	D45	4.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	10:57:44	10:58:59
Red Nacional	Agencia	Sullana	AO	Liliana Farfán	toma 8	04/07/2013	D47	6.00	Desembolso	DET.ACT. AGRUPADA DESEMBOLSO	Información del desembols	Explica condiciones	11:30:53	11:31:31

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2: Encuesta Clientes

OFICINA	FECHA	HORA	TIEMPO TRABAJANDO CON EDYFICAR	N° VISITAS A EDYFICAR ÚLTIMOS 3 MESES	HORARIO DE VISITA	OPERACIÓN REALIZADA	HORARIO DE ESPERA DESEMBOLSO	TIEMPO DE VISITA	APRECIACIÓN DEL TIEMPO DE VISITA	HORARIO PREFERENTE PARA VISITA	¿POR QUÉ?	ATENCIÓN DE VISITA	RECOMENDARÍA EDYFICAR
AG Santa Anita	13/08/2013	10:40:00 a.m.	MENOS DE 3 MESES	1-3 VECES	9 A.M. - 12 P.M.	DESEMBOLSO	4 HORAS	11-20 MIN	ADECUADO	4 - 6 P.M.	Tiene tiempo libre del trabajo	SATISFECHO	PROBABLEMENTE SÍ
AG Santa Anita	13/08/2013	11:40:00 a.m.	1-3 AÑOS	4-9 VECES	9 A.M. - 12 P.M.	DESEMBOLSO	2 HORAS	40 MIN A MÁS	EXCESIVO	12 - 2 P.M.		SATISFECHO	SEGURO
AG Santa Anita	13/08/2013	03:00:00 p.m.	3-6 MESES	4-9 VECES	2 - 4 P.M.	PAGO DE CUOTA		MENOS DE 5 MIN	ADECUADO	2 - 4 P.M.		SATISFECHO	SEGURO
AG Santa Anita	13/08/2013	03:20:00 p.m.	1-3 AÑOS	1-3 VECES	2 - 4 P.M.	PAGO DE CUOTA		5-10 MIN	ADECUADO	4 - 6 P.M.		SATISFECHO	SEGURO
AG Santa Anita	13/08/2013	03:43:00 p.m.	MÁS DE 3 AÑOS	4-9 VECES	9 A.M. - 12 P.M.	PAGO DE CUOTA		5-10 MIN	ADECUADO	9 A.M. - 12 P.M.		SATISFECHO	SEGURO
OE Independencia	15/08/2013	12:04:00 p.m.	1-3 AÑOS	1-3 VECES	4 - 6 P.M.	PAGO DE CUOTA		MENOS DE 5 MIN	ADECUADO	4 - 6 P.M.	Tiene tiempo libre	SATISFECHO	SEGURO
OE Independencia	15/08/2013	04:16:00 p.m.	MÁS DE 3 AÑOS	1-3 VECES	9 A.M. - 12 P.M.	PAGO DE CUOTA		5-10 MIN	EXCESIVO	9 A.M. - 12 P.M.	Oficina sin mucha gente	SATISFECHO	SEGURO
OE Independencia	15/08/2013	04:40:00 p.m.	MÁS DE 3 AÑOS	1-3 VECES	4 - 6 P.M.	PAGO DE CUOTA		MENOS DE 5 MIN	ADECUADO	4 - 6 P.M.	Tiene tiempo libre	SATISFECHO	SEGURO
OE Independencia	15/08/2013	04:56:00 p.m.	6-1 AÑO	1-3 VECES	9 A.M. - 12 P.M.	DESEMBOLSO	1 DIA	21-40 MIN	ADECUADO	9 A.M. - 12 P.M.	Tiene tiempo libre	SATISFECHO	SEGURO
OE Independencia	15/08/2013	05:27:00 p.m.	MENOS DE 3 MESES	1-3 VECES	9 A.M. - 12 P.M.	DESEMBOLSO	6 HORAS	40 MIN A MÁS	RÁPIDO	4 - 6 P.M.	Tiene tiempo libre	SATISFECHO	SEGURO
OE El Agustino	20/08/2013	09:54:00 a.m.	1-3 AÑOS	1-3 VECES	2 - 4 P.M.	PAGO DE CUOTA		11-20 MIN	RÁPIDO	4 - 6 P.M.	Tiene tiempo libre	SATISFECHO	PROBABLEMENTE SÍ
OE El Agustino	20/08/2013	09:57:00 a.m.	1-3 AÑOS	1-3 VECES	9 A.M. - 12 P.M.	PAGO DE CUOTA		5-10 MIN	ADECUADO	9 A.M. - 12 P.M.	Tiene tiempo libre	SATISFECHO	PROBABLEMENTE SÍ
OE El Agustino	20/08/2013	10:59:00 a.m.	1-3 AÑOS	1-3 VECES	9 A.M. - 12 P.M.	PAGO DE CUOTA		MENOS DE 5 MIN	RÁPIDO	9 A.M. - 12 P.M.	Oficina sin mucha gente	MUY INSATISFECHO	SEGURO
OE El Agustino	20/08/2013	11:47:00 a.m.	MÁS DE 3 AÑOS	1-3 VECES	9 A.M. - 12 P.M.	PAGO DE CUOTA		MENOS DE 5 MIN	RÁPIDO	4 - 6 P.M.	Tiene tiempo libre	MUY INSATISFECHO	SEGURO
OE El Agustino	20/08/2013	03:08:00 p.m.	1-3 AÑOS	4-9 VECES	9 A.M. - 12 P.M.	PAGO DE CUOTA		MENOS DE 5 MIN	RÁPIDO	9 A.M. - 12 P.M.	Oficina sin mucha gente	SATISFECHO	SEGURO
OE Huachipa	05/08/2013	09:30:00 a.m.	1-3 AÑOS	4-9 VECES	9 A.M. - 12 P.M.	PAGO DE CUOTA	2 DÍAS	5-10 MIN	RÁPIDO	9 A.M. - 12 P.M.	Tiene tiempo libre	SATISFECHO	PROBABLEMENTE SÍ
OE Huachipa	05/08/2013	01:00:00 p.m.	MÁS DE 3 AÑOS	1-3 VECES	4 - 6 P.M.	DESEMBOLSO	30 MINUTOS	40 MIN A MÁS	EXCESIVO	4 - 6 P.M.		INSATISFECHO	PROBABLEMENTE NO
OE Huachipa	05/08/2013	04:30:00 p.m.	3-6 MESES	1-3 VECES	2 - 4 P.M.	DESEMBOLSO	2 HORAS	40 MIN A MÁS	EXCESIVO	12 - 2 P.M.	Menos peligroso. AC lo citó	SATISFECHO	SEGURO
OE Huachipa	05/08/2013	04:40:00 p.m.	3-6 MESES	1-3 VECES	4 - 6 P.M.	DESEMBOLSO	4 HORAS	40 MIN A MÁS	EXCESIVO	2 - 4 P.M.	Tiene tiempo libre	SATISFECHO	PROBABLEMENTE SÍ
OE Huachipa	05/08/2013	06:00:00 p.m.	1-3 AÑOS	1-3 VECES	2 - 4 P.M.	DESEMBOLSO	4 HORAS	40 MIN A MÁS	EXCESIVO	9 A.M. - 12 P.M.	Tiene tiempo libre	SATISFECHO	SEGURO
OE San Luis	06/08/2013	04:00:00 p.m.	MENOS DE 3 MESES	1-3 VECES	4 - 6 P.M.	DESEMBOLSO	30 MINUTOS	5-10 MIN	RÁPIDO	4 - 6 P.M.		SATISFECHO	PROBABLEMENTE SÍ
OE San Luis	06/08/2013	05:30:00 p.m.	MÁS DE 3 AÑOS	1-3 VECES	9 A.M. - 12 P.M.	DESEMBOLSO	2 HORAS	40 MIN A MÁS	ADECUADO	9 A.M. - 12 P.M.	Preferencia en la mañana	SATISFECHO	PROBABLEMENTE SÍ
AG Ceres	07/08/2013	10:00:00 a.m.	6-1 AÑO	1-3 VECES	9 A.M. - 12 P.M.	DESEMBOLSO	3 HORAS	40 MIN A MÁS	ADECUADO	9 A.M. - 12 P.M.	lo citó ayer en la tarde y no pudo ir	SATISFECHO	SEGURO
AG Ceres	07/08/2013	10:40:00 a.m.	MÁS DE 3 AÑOS	4-9 VECES	4 - 6 P.M.	DESEMBOLSO	2 HORAS	21-40 MIN	ADECUADO	4 - 6 P.M.	Tiene tiempo libre	SATISFECHO	SEGURO
AG Ceres	07/08/2013	01:00:00 p.m.	1-3 AÑOS	1-3 VECES	9 A.M. - 12 P.M.	PAGO DE CUOTA		5-10 MIN	RÁPIDO	9 A.M. - 12 P.M.	Tarde está lleno	SATISFECHO	PROBABLEMENTE SÍ
AG Ceres	07/08/2013	06:00:00 p.m.	1-3 AÑOS	1-3 VECES	4 - 6 P.M.	PAGO DE CUOTA		11-20 MIN	EXCESIVO	4 - 6 P.M.	Tiene tiempo libre	SATISFECHO	PROBABLEMENTE SÍ
OE Olmos	05/08/2013	03:15:00 p.m.	MÁS DE 3 AÑOS	4-9 VECES	2 - 4 P.M.	SOLICITUD DE PRÉSTAMO		21-40 MIN	ADECUADO	4 - 6 P.M.	Por el trabajo	SATISFECHO	PROBABLEMENTE SÍ
OE Olmos	05/08/2013	04:18:00 p.m.	6-1 AÑO	1-3 VECES	9 A.M. - 12 P.M.	DESEMBOLSO	4 HORAS	21-40 MIN	ADECUADO	9 A.M. - 12 P.M.	Por el trabajo	SATISFECHO	SEGURO
OE Olmos	05/08/2013	05:21:00 p.m.	1-3 AÑOS	1-3 VECES	4 - 6 P.M.	PAGO DE CUOTA		5-10 MIN	RÁPIDO	4 - 6 P.M.	Por el trabajo	SATISFECHO	SEGURO
OE Olmos	05/08/2013	05:52:00 p.m.	1-3 AÑOS	4-9 VECES	2 - 4 P.M.	DESEMBOLSO	20 MINUTOS	40 MIN A MÁS	EXCESIVO	2 - 4 P.M.	Desde las 11 am espero	SATISFECHO	SEGURO
OE Olmos	05/08/2013	06:01:00 p.m.	6-1 AÑO	4-9 VECES	9 A.M. - 12 P.M.	DESEMBOLSO	2 DÍAS	40 MIN A MÁS	EXCESIVO	9 A.M. - 12 P.M.		SATISFECHO	SEGURO

Fuente: Elaboración Propia

### Anexo 3: Hoja Resumen (Antes)

ANEXO HOJA RESUMEN		N° de Préstamo:
<p>La presente Hoja Resumen forma parte integrante del Contrato de Préstamo suscrito por EL CLIENTE para los efectos del presente préstamo y tiene por finalidad informar de las tasas de interés, comisiones, gastos que serán de cuenta de EL CLIENTE, y resume algunas de las obligaciones relevantes contraídas por ambas partes.</p>		
<b>DATOS DEL PRESTAMO</b>		
N° Préstamo: 103194843	Producto: 162	Destino: CAPITAL DE TRABAJO-COMPRA DE DEUDA
Monto: 15,032.01	Moneda: Nuevos Soles	N° Cuotas: 12 Período de Gracia(1): 0 días
Tipo de Tasa Compensatoria: Fija	Tasa Costo Efectivo Anual (TCEA): 28.8275088%	Tasa Efectiva Anual (TEA): 28.3243003%
Total Int. Compensatorios: S/ 2,233.45		Tasa de Interés Moratoria Efectiva Anual: 124.46%
		Total Intereses Compensatorios: 2,233.45
<b>DATOS DE LA(S) GARANTÍA(S) REALES QUE RESPALDAN EL PRÉSTAMO (2):</b>		
<b>DATOS DEL SEGURO DE DESGRAVAMEN (3)</b>		
Tipo: Desgravamen	Monto Asegurado: 15,032.01	Monto de la Prima (4): 31.26
N° Póliza: 35854		Tasa: 0.2079400%
<b>TRIBUTOS</b>		
Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF) (5): 0.00500%		
<b>COMISIONES Y GASTOS</b>		
Comisión por Constancia de No Adeudo (6): S/. 35.00		
Gastos derivados de la Cobranza (7): Según Tarifario Vigente.		
<b>REFERENCIAS</b>		
(1) En caso se pacte un período de gracia para el pago del préstamo, los intereses generados en dicho período serán capitalizados e incorporados en el respectivo Cronograma de Pagos.		
(2) La Garantía real es específica cuando solo respalda las obligaciones generadas en virtud al presente Contrato de Préstamo y Hoja Resumen y es sámana cuando respalda las obligaciones presentes y futuras que EL CLIENTE contrate y mantenga vigentes con al igual que la Fianza Solidaria Ilimitada. EL CLIENTE tiene derecho a solicitar una copia de la tasación realizada al bien otorgado en garantía en caso ésta se realice.		
(3) Este seguro forma parte de las condiciones para el otorgamiento del préstamo de acuerdo a las políticas crediticias vigentes de		
(4) Monto correspondiente a la prima total del seguro contratado por EL CLIENTE que conforme a su autorización está incluido en el monto del préstamo desembolsado pagará a la Cia de seguros.		
(5) Este porcentaje es la alícuota vigente a la fecha en que se realiza la operación, la misma que de conformidad con lo dispuesto por el Artículo 12° del TUO de la Ley N° 28194 aprobado por D.S N°150-2007-EF, se aplica sobre el monto total de la operación efectuada por EL CLIENTE.		
(6) Esta comisión aplica a partir de la segunda Constancia de No adeudo.		
(7) Son los gastos notariales, extra-judiciales, costas y costos del proceso judicial y otros que hubiere tenido que asumir con terceros para el cobro de la deuda, en los que se podrá incluir la verificación del estado de conservación de los bienes de EL CLIENTE.		
<b>OBLIGACIONES CONTRACTUALES RELEVANTES PARA AMBAS PARTES</b>		
a) Las tasas de interés pactadas consideran un año de 360 días. Durante la vigencia del préstamo podrán ser modificadas conforme a las variaciones en las condiciones económicas del mercado y/o calificación de EL CLIENTE u otros que resulten aplicables. Las modificaciones unilaterales de serán comunicadas a EL CLIENTE conforme a lo pactado en el Contrato de Préstamo suscrito. En caso EL CLIENTE no estuviera conforme con las referidas modificaciones, tendrá derecho a solicitar la resolución del contrato sin el cobro de penalidad alguna, debiendo comunicar su decisión por escrito previo pago de las obligaciones derivadas de su préstamo.		
b) La Tasa de Interés Moratoria Efectiva Anual (TEAM) que cobrará a EL CLIENTE en caso de incumplimiento, se devengará de manera adicional a la tasa de interés compensatorio y se calcularán sobre el saldo capital de la(s) cuota(s) vencida(s) desde el día siguiente a la fecha de vencimiento de la obligación hasta el día de su pago total efectivo.		
c) EL CLIENTE y EL(LOS) FIADOR(ES) SOLIDARIO(S) declara(n) haber emitido y suscrito a favor de in Pagaré incompleto que en caso de incumplimiento de sus obligaciones, podrá ser completado por para su ejecución y cobro, indistintamente a cualesquiera de ellos, declarando haber sido informados de los mecanismos de protección que la ley permite para la emisión o aceptación de títulos valores incompletos.		
d) La informado que la fianza solidaria constituida por EL(S) FIADOR(ES) SOLIDARIO(S) es ilimitada, sin beneficio de excusión y por plazo indeterminado hasta la total cancelación del íntegro de las obligaciones que EL CLIENTE ha asumido en virtud al Contrato de Préstamo suscrito.		
e) La garantía real que hubiere otorgado EL CLIENTE a favor de onsta en documento separado al Contrato de Préstamo y Hoja Resumen, en éste consta que el bien dado en garantía podrá ser ejecutado en caso de		
001		

Fuente: Elaboración Propia

incumplimiento de las obligaciones de EL CLIENTE respaldadas con dicha garantía, cargándosele al saldo adeudado además de los intereses compensatorios y moratorios respectivos, las comisiones y gastos pactados, como son los gastos derivados de la cobranza extra judicial y judicial que hubiere tenido que asumir para recuperar lo que le es debido a

f) EL CLIENTE tiene derecho a efectuar pagos anticipados o pre pagos en forma parcial o total, pudiendo elegir ajuste de cuotas o ajuste de plazo con la consiguiente reducción de los intereses al día de pago; deduciéndose las comisiones y gastos derivados de las cláusulas contractuales pactadas, sin que le sean aplicables comisiones, gastos o penalidades de ningún tipo. Luego de efectuado un prepago, EL CLIENTE recibirá un nuevo Cronograma de Pagos. En caso el pago anticipado parcial sea efectuado por un tercero, atenderá la solicitud aplicando la modalidad de reducción del monto de la cuota salvo el tercero acredite que EL CLIENTE eligió otra modalidad, obligándose EL CLIENTE a informarse y cumplir con el pago de las cuotas pendientes.

g) ha informado previamente de los casos en que EL CLIENTE requiera de la contratación del Seguro de Lesgravamen y de las condiciones de la póliza donde el beneficiario será , así como las condiciones de los seguros adicionales que contrate a su elección. En los casos de contratación de el(s) seguro(s) referido(s) con recibirá el(s) Certificado(s) respectivo(s) donde se detallarán además los gastos, vigencia, cobertura, exclusiones. EL CLIENTE o sus beneficiarios o herederos, deberá comunicar de la ocurrencia del siniestro a en el plazo indicado según la póliza del seguro contratado, adjuntando los documentos que correspondan, para su gestión ante la compañía aseguradora, este plazo no será de caducidad.

h) Durante la vigencia del Contrato de Préstamo, EL CLIENTE se obliga a dar todas las facilidades a para permitir que realice las verificaciones, auditorias y/o visitas a las instalaciones de sus oficinas y/o locales comerciales, con la finalidad de revisar sus libros, archivos y demás documentos contables y financieros; así como verificar el estado de conservación de los bienes detallados en la declaración jurada patrimonial proporcionada. En caso de créditos que obtengan la categoría de créditos a mediana empresa, EL CLIENTE deberá actualizar y remitir a cada 06 meses el informe comercial, los estados financieros autorizados y/o flujo de caja proyectado, los cuales deberán contar con firma de contador público hábil, a fin de mantener actualizada su calificación crediticia.

i) podrá centralizar en una sola cuenta o monto el importe total de los saldos deudores y demás obligaciones, compensando los saldos a favor de EL CLIENTE sea en moneda nacional o extranjera, realizando su conversión según el tipo de cambio que se tenga vigente en la oportunidad, y realizar el cobro del total adeudado en la forma indicada en el Contrato de Préstamo, con facultad de proceder a la integración del Pagaré(s) que haya(n) sido emitido(s) por EL CLIENTE, sin perjuicio de ejecutar la(s) garantía(s) real(es) y/o personal(es) constituida(s) a su favor, siendo de cargo de EL CLIENTE los gastos que pudiera haber asumido , sea por protesto de pagaré, notificaciones, cartas notariales, trámites en los Registro Públicos, gastos de cobranza extrajudicial, costos y costas de procesos judiciales promovidos y/o ejecución de la(s) garantía(s) personal(es) y/o real(es) constituidas a favor de . En caso de incumplimiento de pago de la(s) cuota(s) del préstamo, reportará dicha situación a las Centrales de Riesgo conforme a Ley.

**DECLARACIONES FINALES**

declara que si por dolo o culpa debidamente acreditados, se induce a error a EL CLIENTE y como consecuencia éste realiza un pago en exceso, dicho monto será recuperable por y devengará hasta su devolución el máximo de la suma por concepto de intereses compensatorios y moratorios pactados para la operación crediticia o en su defecto el interés legal.

EL(S) CLIENTE(S) y EL(S) FIADOR(ES) SOLIDARIO(S) declara(n) haber leído previamente el Contrato de Préstamo, Pagaré, Tarifario y la presente Hoja Resumen, habiéndose instruido(s) acerca de los alcances y significado de los términos y condiciones establecidos en dichos documentos, habiéndosele absuelto y aclarado a su satisfacción todas las consultas efectuadas y/o dudas, declarando conocer que estos documentos también están a su disposición en todos los locales de atención al público de , así como en la página web: por lo que lo suscribe en señal de conformidad y aceptación, recibiendo en este mismo momento un ejemplar de dichos documentos.

LOS OLIVOS, 27 de Agosto del 2013

  
\_\_\_\_\_  
EL CLIENTE

Nombre: |  
Apellidos: |  
DNI: |

Distrito/ Provincia/ Departamento: LOS OLIVOS/ LIMA/ LIMA

  
\_\_\_\_\_  
CODEUDOR DE EL CLIENTE

Nombre: |  
Apellidos: |

002

Fuente: Elaboración Propia

N° de Préstamo: \_\_\_\_\_

DNI: \_\_\_\_\_

TESTIGO A RUEGO

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

DNI: \_\_\_\_\_



Información previa de las condiciones crediticias, comisiones y gastos de acuerdo a la Ley N° 28587 y Reglamento de Información y Contratación con Usuarios del Sistema Financiero N° 8181-2012.

Fuente: Elaboración Propia

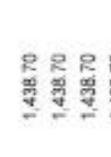
Anexo 4: Cronograma (Antes)

**Cronograma de Pagos**

Nro. Préstamo: 2708/2013 06:54:35  
 Usuario: 8867  
 Cod. Reporte: REP:5525  
 Página: 001

RUC: 20070312668  
 AGENCIA LIMA - NORTE  
 DESEMBOLSO DE PRESTAMO - CAJA  
 Usuario: 8862  
 Fecha: 27/08/2013 06:01:01  
 Cliente: VILLALBA SUCESOR MARIA GRACIELA  
 Asiento: 200251 Caja 1  
 Orden de Pago: 34348 Operación: 4219  
 Convenio: Desembolso de Préstamo 105160943  
 Efectivo: SI 15,000.00  
 Total a Desembolar: SI 15,000.00  
 Bnt: 

Por Concepto de: Desembolso de Préstamo 105160943

Recibido Pagar:   
 Verifique que los datos sean correctos antes de firmar.  
 F. 2014  
 Zona de Cheque

Fecha - Hora de Impresión : 27/08/2013 06:54:35  
 Usuario : 8867  
 Cod. Reporte : REP:5525  
 Página : 001

	Capital	Interés	Cuota	Total
1	1,059.10	379.60	1,438.70	1,438.70
2	1,115.59	323.11	1,438.70	1,438.70
3	1,186.87	251.83	1,438.70	1,438.70
4	1,185.36	253.34	1,438.70	1,438.70
5	1,203.67	235.03	1,438.70	1,438.70
6	1,256.91	181.79	1,438.70	1,438.70
7	1,270.19	168.51	1,438.70	1,438.70
8	1,286.86	141.84	1,438.70	1,438.70
9	1,320.23	118.47	1,438.70	1,438.70
10	1,351.82	86.88	1,438.70	1,438.70
11	1,374.29	64.41	1,438.70	1,438.70
12	1,411.12	28.64	1,438.76	1,439.76
<b>Totales:</b>	<b>15,032.01</b>	<b>2,233.45</b>	<b>17,265.46</b>	<b>17,265.46</b>

**El valor de la cuota no incluye ITF el cual se cobrará al momento del pago de acuerdo a la ley**

¡¡Recuerda!!

También puedes pagar tus cuotas hasta S/ 500 soles, en más de 5,000 Agencias BCP, solo debes indicar el nombre de FINANCIERA EDIFICAR y número de préstamo. Elige el más cercano a tu hogar o trabajo y ahorra tiempo y dinero.

Fuente: Elaboración Propia

### Anexo 5: Hoja Resumen Integrada con Cronograma

HOJA RESUMEN		N° de Préstamo: 10099444	
Este documento forma parte integrante del Contrato de Préstamo suscrito por EL CLIENTE y resume algunas de las obligaciones relevantes contraídas por ambas partes.			
<b>DATOS DEL PRÉSTAMO</b>		Destino: CAPITAL DE TRABAJO-COMPRA DE DEUDA	
Producto: 162	_1_3 S/-FF	Monto: 15,032.01	Moneda: Nuevos Soles
Periodo de Gracia (1): 0 días		N° Cuotas: 12	Tipo de Tasa Compensatoria: Fija
Tasa Costo Efectivo Anual (TCEA): 28.8275088%		Tasa Efectiva Anual (TEA): 28.3243003%	
Total Intereses Compensatorios: 2,233.45		Tasa de Interés Moretonia Efectiva Anual: 151.82%	
Tipo de Cambio: _____ (Monto equivalente en M.N. de acuerdo a la Ley N° 29571). (Opcional, sólo en caso Dólares)			
<b>GARANTÍA(S) REAL(ES) QUE RESPALDAN EL PRÉSTAMO (2): Especifico</b>			
<b>DATOS DEL SEGURO DE DESGRAVAMEN: (3)</b>			
Monto Asegurado: 5,010.67	Monto total de la Prima: 10.42 (4)	Tasa: 0.2079400%	N° Póliza: 35854
Cia. de Seguros: El Pacifico Vida Cia. de Seguros y Reaseguros S.A.			
<b>DATOS DEL/LOS SEGURO(S) ADICIONAL(ES): (Opcionales)</b>			
Tipo: SEGURO DE VIDA PROTECCIÓN FINANCIERA Monto Asegurado: 5,010.67 Monto total de la Prima: 23.49 (4)			
Cia. de Seguros: El Pacifico Vida Cia. De Seguros y Reaseguros S.A. N° Póliza: 16000015 Tasa: 0.7869%			
Tipo: NEGOCIO PROTEGIDO Monto Asegurado: 5,010.67 Monto total de la Prima: 2.47 (4) Cia. de Seguros: El Pacifico Peruano Suiza Cia. De Seguros y Reaseguros S.A. N° Póliza: 15000015 Tasa: 0.0706000%			
Tipo: MICROSEGURO DE ACCIDENTES FAMILIA PROTEGIDA Monto Asegurado: 5,010.67 Monto total de la Prima: 32.00 (4)			
Cia. de Seguros: El Pacifico Peruano Suiza Cia. De Seguros y Reaseguros N° Póliza: 17000001			
<b>TRIBUTOS</b>			
Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF) (5): 0.00500%			
<b>Comisiones y Gastos:</b>			
Comisión por Constancia de No Adeudo: S/ 35.00 (Se aplica a partir de la segunda Constancia)			
Gastos derivados de la Cobranza (6): Según Tarifario Vigente.			
<b>Referencias:</b>			
(1) En caso se pacte un periodo de gracia para el pago del préstamo, los intereses generados en dicho periodo serán capitalizados e incorporados en el respectivo Cronograma de Pagos.			
(2) La Garantía real es <u>especifico</u> cuando solo respalda las obligaciones generadas en virtud al presente Contrato de Préstamo y Hoja Resumen y es <u>sábana</u> cuando respalda las obligaciones presentes y futuras que EL CLIENTE contrae y mantenga vigentes con igual que la Fianza Solidaria Ilimitada. EL CLIENTE tiene derecho a solicitar una copia de la tasación realizada al bien otorgado en garantía en caso ésta se realice.			
(3) Este seguro forma parte de las condiciones para el otorgamiento del préstamo de acuerdo a las políticas crediticias vigentes de EDYFICAR.			
(4) Monto correspondiente a la prima total del seguro contratado por EL CLIENTE que conforme a su autorización está incluido en el monto del préstamo desembolsado. _____ pagará a la Cia. de seguros.			
(5) Este porcentaje es la alícuota vigente a la fecha en que se realiza la operación, la misma que de conformidad con lo dispuesto por el Art. 12° del TUO de la Ley N° 28194 aprobado por D.S N° 150-2007-EF, se aplica sobre el monto total de la operación efectuada por EL CLIENTE.			
(6) Son los gastos notariales, extra-judiciales, costas y costos del proceso judicial y otros que _____ hubiere tenido que asumir con terceros para el cobro de la deuda, en los que podrá incluir la verificación del estado de conservación de los bienes de EL CLIENTE.			
<b>Obligaciones Contractuales Relevantes para ambas partes:</b>			
a) Las tasas de interés pactadas consideran un año de 360 días. Conforme a lo pactado en el Contrato de Préstamo, en caso _____ decida modificar las tasas pactadas, EL CLIENTE podrá solicitar la resolución del contrato, sin cobro de penalidad debiendo comunicar su decisión por escrito y previo pago de las obligaciones derivadas de su préstamo.			
b) La Tasa de Interés Moretonia Efectiva Anual (TEAM) que _____ cobrará a EL CLIENTE en caso de incumplimiento, se devengará de manera adicional a la tasa de interés compensatorio y se calcularán sobre el saldo capital de la(s) cuota(s) vencida(s) desde el día siguiente a la fecha de vencimiento de la obligación hasta el día de su pago total efectivo.			
c) EL CLIENTE y EL(LOS) FIADOR(ES) SOLIDARIO(S) declare(n) haber emitido y suscrito a favor de _____ un Pagare incompleto que en caso de incumplimiento de sus obligaciones, podrá ser completado por _____ para su ejecución y cobro, indistintamente a cualesquiera de ellos, declarando haber sido informados de los mecanismos de protección que la ley permite para la emisión o aceptación de títulos valores incompletos.			
d) _____ ha informado que la fianza solidaria constituida por EL(S) FIADOR(ES) SOLIDARIO(S) es ilimitada, sin beneficio de exención y por plazo indeterminado hasta la total cancelación del íntegro de las obligaciones que EL CLIENTE ha asumido en virtud el Contrato de Préstamo suscrito.			
e) La garantía real que hubiere otorgado EL CLIENTE a favor de _____ consta en documento separado al Contrato de Préstamo y Hoja Resumen, en éste consta que el bien dado en garantía podrá ser ejecutado en caso de incumplimiento de las obligaciones de EL CLIENTE respaldadas con dicha garantía, cargándosele al saldo adeudado además de los intereses compensatorios y moretonios respectivos, las comisiones y gastos pactados, como son los gastos derivados de la cobranza extra judicial y judicial que hubiere tenido que asumir _____ para el recupero de la deuda.			

Fuente: Elaboración Propia

f) EL CLIENTE tiene derecho a efectuar pagos anticipados o pre pagos en forma parcial o total, pudiendo elegir ajuste de cuotas o ajuste de plazo con la consiguiente reducción de los intereses al día de pago; deduciéndose las comisiones y gastos derivados de las cláusulas contractuales pactadas, sin que le sean aplicables comisiones, gastos o penalidades de ningún tipo. Luego de efectuado un pre-pago, EL CLIENTE recibirá un nuevo Cronograma de Pagos. En caso el pago anticipado parcial sea efectuado por un tercero, el tercero atenderá la solicitud aplicando la modalidad de reducción del monto de la cuota salvo el tercero acredite que EL CLIENTE eligió otra modalidad, obligándose EL CLIENTE a informarse y cumplir con el pago de sus cuotas.

g) EL CLIENTE ha informado previamente cuando requiere la contratación del seguro de desgravamen, así como las condiciones y términos de la póliza requerida y aquellas adicionales que EL CLIENTE hubiera solicitado. En el presente acto el cliente recibe los certificados de los seguros contratados.

h) En caso de créditos que obtengan la categoría de créditos a mediana empresa, EL CLIENTE se obliga a actualizar y remitir a cada 6 meses el informe comercial, los estados financieros autorizados y/o el flujo de caja proyectado, los cuales deberán contar con firma de contador público hábil, a fin de mantener actualizada su calificación crediticia. En caso de incumplimiento se procederá a realizar el reporte respectivo a la Central de Riesgo de la SBS, de acuerdo a la normativa correspondiente.

i) EL CLIENTE, CODEUDOR, AVAL y/o FIADOR SOLIDARIO declaran que el(los) domicilio(s) contractual(es) señalado(s) en este documento corresponde a su(s) domicilio(s) habitual(es) y se obligan a comunicar su variación por escrito, la cual estará sujeta a la verificación domiciliar que realice el prestador. El(los) podrá(n) realizar acciones de cobranza y/o remitir comunicaciones de cualquier tipo a los domicilios contractuales y/o del negocio que señalen en este u otros documentos.

**Declaraciones Finales:**

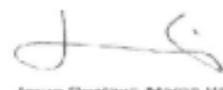
EL CLIENTE declara que si por dolo o culpa debidamente acreditados, se induce a error a EL CLIENTE y como consecuencia éste realiza un pago en exceso, dicho monto será recuperable por EL CLIENTE y devengará hasta su devolución el máximo de la suma por concepto de intereses compensatorios y moratorios pactados para la operación crediticia o en su defecto el interés legal.

EL(LOS) CLIENTE(S) y EL(LOS) FIADOR(ES) SOLIDARIO(S) declara(n) haber leído previamente el Contrato de Préstamo, Pagaré, Tarifario y la Hoja Resumen, habiendo sido instruido(s) acerca de los alcances y significado de los términos y condiciones establecidos, luego de absueltas y aclaradas a su satisfacción todas las consultas efectuadas, declaran conocer que estos documentos también están a su disposición en todos los locales de atención al público de la entidad, así como en la página web de la entidad, por lo que suscribe en señal de conformidad y aceptación, recibiendo en este momento un ejemplar de dichos documentos.

SAN MARTIN DE PORRES, 02 de Enero del 201X.

**CRONOGRAMA**

Monto Neto: 89,990.00		ITF: 0.20		Fecha Desembolso: 30/04/2014		Frec. Pago: Mensual	
Nº	Fecha Pago	Capital	Interés	Cuota	Total		
1	03/02/2014	90,000.00	900.00	9,000.00	99,000.00		
2	03/02/2014	90,000.00	900.00	9,000.00	99,000.00		
3	03/02/2014	90,000.00	900.00	9,000.00	99,000.00		
4	03/02/2014	90,000.00	900.00	9,000.00	99,000.00		
5	03/02/2014	90,000.00	900.00	9,000.00	99,000.00		
6	03/02/2014	90,000.00	900.00	9,000.00	99,000.00		
7	03/02/2014	90,000.00	900.00	9,000.00	99,000.00		
8	03/02/2014	90,000.00	900.00	9,000.00	99,000.00		
9	03/02/2014	90,000.00	900.00	9,000.00	99,000.00		
10	03/02/2014	90,000.00	900.00	9,000.00	99,000.00		
11	03/02/2014	90,000.00	900.00	9,000.00	99,000.00		
12	03/02/2014	90,000.00	900.00	9,000.00	99,000.00		
<b>Totales:</b>		<b>90,000.00</b>	<b>900.00</b>	<b>9,000.00</b>	<b>99,000.00</b>		

<b>EL CLIENTE</b>		<b>CODEUDOR/CONYUGE DE EL CLIENTE</b>		
Nombre: .....	DNI: .....	Nombre: .....	DNI: .....	
Domicilio contractual: URB PROGRAMA DE VIVIENDA SANTA ROSA OTROS Mza. A1 Lote. 22 SAN MARTIN DE PORRES/LIMA/LIMA				
Domicilio del Codeudor: URB PROGRAMA DE VIVIENDA SANTA ROSA OTROS Mza. A1 Lote. 22 SAN MARTIN DE PORRES/LIMA/LIMA				
Nombre Empresa: ..... RUC N° ..... Partida N° ..... Oficina Registral: .....				
<b>EL FIADOR</b>		<b>COFIADOR/CONYUGE DE EL FIADOR</b>		
Nombre: .....	DNI: .....	Nombre: .....	DNI: .....	
RUC N° .....	Domicilio: .....	RUC N° .....	Domicilio: .....	

Información previa de las condiciones crediticias, comisiones y gastos de acuerdo a la Ley N° 28587 y Resolución SBS N° 8181-2012.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 6: Pagaré

**N° Prést./Lin.Créd.** \_\_\_\_\_  
**Cód.Cliente 2933990**

**PAGARÉ** **POR** \_\_\_\_\_

Vence el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 20 \_\_\_\_\_

DEBO/DEBEMOS y me/nos obligo/amos a pagar y solidarie e incondicionalmente, a la orden de la FINANCIERA \_\_\_\_\_ o a quien éste hubiera transferido este Pagaré, la suma de \_\_\_\_\_, importe correspondiente a la liquidación final de las deudas y obligaciones de cargo del CLIENTE, que a la fecha de vencimiento del presente Pagaré ha practicado \_\_\_\_\_, conforme al Contrato de Préstamo/Línea de Crédito arriba mencionado, y que me/nos obligo/obligamos a pagar en la misma moneda antes expresada, el día arriba indicado como vencimiento, en el local de \_\_\_\_\_ en esta misma ciudad o en el lugar que se me/nos presentare a cobro o, indistintamente, con cargo a la cuenta que señalo/amos en el siguiente recuadro; quedando estipulado que, si no efectuásemos su pago a su vencimiento, abonaré/mos los intereses compensatorios y moratorios más las comisiones a las tasas mas altas que EDYFICAR tenga establecido para sus operaciones activas en mora, a partir del día siguiente a su vencimiento hasta la cancelación del monto total liquidado, las mismas que respectivamente son de.....% y .....% por año de 360 días; más los gastos de cobranza, gastos notariales, judiciales, extrajudiciales, tributos y otros si los hubiere. Las tasas de interés compensatorio y moratorio, comisiones y gastos antes señaladas, estarán sujetas a variación y serán las que determine \_\_\_\_\_ según su tarifario en la fecha respectiva de liquidación y pago final.

Para su Pago con Cargo en Cuenta, según el Art 53, Ley No.27287, disponer el cargo en:		
Denominación de la Empresa del Sistema	Clase de Cuenta	Número ó Código de la Cuenta

Quedan desde luego autorizadas todas las prórrogas del vencimiento de este Pagaré, ya sea por su importe total, cantidad menor o mayor que tuviera a bien concederme/nos el tenedor, prórrogas que bastará que sean anotadas en este mismo documento, sin que sea necesario para su plena validez que lo suscriba/mos nuevamente. El tenedor queda obligado a informar de las prórrogas que conceda, a requerimiento de cualquier obligado de este Pagaré, así como a no realizar más prórrogas desde la fecha de notificación notarial que cualquiera de dicho obligados le dirija, conforme al artículo 49.5 y 49.6 de la Ley No.27287.

Autorizo/amos expresa e irrevocablemente a \_\_\_\_\_ para que su vencimiento o fecha posterior, pueda atender el pago de este Pagaré, mediante cargo o compensaciones con las sumas necesarias que existan o puedan existir en mis/nuestras cuentas o depósitos que mantengo/amos en dicha entidad, cualquiera que fuere la moneda de dichas cuentas, conforme al artículo 132.11 de la Ley No.26702.

El presente Pagaré no requiere ser protestado; sin embargo, el tenedor queda facultado a protestarlo por falta de pago, en cuyo caso asumiré/mos los gastos y comisiones de tal diligencia notarial o de la formalidad sustitutoria correspondiente. Esta diligencia del protesto podrá ser hecho mediante notificación que se curse al domicilio del Emisor consignado en este Pagaré, salvo que se opte por la formalidad sustitutoria de ley.

Este Pagaré es de naturaleza mercantil, y por consiguiente está sujeto a las normas de la Ley de Títulos Valores y al proceso ejecutivo u otro proceso del Código Procesal Civil.  
Me/Nos sometiere/mos expresamente a la competencia de los Jueces y Tribunales de esta ciudad y señalo/amos como domicilio aquel que aparece indicado en este Pagaré, donde se efectuarán las diligencias notariales, judiciales y demás que fuesen necesarias para los efectos del pago.

El presente Pagaré es emitido en forma incompleta, conforme al Art.10 de la Ley No.27287, encontrándose \_\_\_\_\_ facultada a completar su importe, fecha de vencimiento y las tasas de interés compensatorio y moratorio que se generarán a partir del día siguiente del vencimiento consignado.

Fuente: Elaboración Propia

**Anexo 7: Declaración Jurada**

**Anexo 1**

**DECLARACIÓN JURADA DE BIENES OTORGADOS EN GARANTÍA (TITULAR)**

Yo: \_\_\_\_\_ Con D.I. N°: \_\_\_\_\_

Con dirección indicada en el correspondiente contrato de mutuo declaro bajo juramento que el(los) bien(es) que a continuación se detalla(n) es(son) de mi exclusiva propiedad y libre disposición, el(los) mismo(s) que lo(s) otorgo en primera y preferencial garantía a favor de la ACREEDORA hasta el valor total de las garantías indicado en la parte inferior ó al pie de la página, por el préstamo de **S/ 15,032.01** que se otorga a mi favor mediante contrato mutuo de fecha **27/08/2013**. La garantía la otorgo hasta la suma que se detalla más adelante y el(los) bien(es) se valoriza(n) de común acuerdo por las partes conforme al detalle siguiente:

Garantías				Valor del Bien	Valor Total
Id. Garantía	Nombre Bien	Descripción del Bien	(1)	(Moneda Origen)	Garantías (S/)
9265655	MAQUINARIA O EQUIPOS	EXHIBIDORA		S/ 12,000.00	12,000.00
9265655	MAQUINARIA O EQUIPOS	CONGELADORA		S/ 2,600.00	2,600.00
9265665	MAQUINARIA O EQUIPOS	BALANZA ELECTRONICA		S/ 1,800.00	1,800.00
9265669	VEHICULOS	NISSAN AD PLACA CRY138 2507		S/ 16,000.00	16,000.00
9265676	VEHICULOS	NISSAN AD DX PLACA C4R667 1997		S/ 12,000.00	12,000.00
					<b>46,600.00</b>

 Acreedor
  Deudor
  Conyuge Deudor

(1). Si fuera necesario se agregará y firmará un anexo, en este caso deberá indicarse en la descripción del bien

Fuente: Elaboración Propia

### Anexo 8: Costos Integración

PROPUESTA: INTEGRACIÓN DE HOJA RESUMEN Y CRONOGRAMA												
ACTUAL				PROPUESTO				AHORRO				
Actividad	HH Invertidas Anual	Costo Anual	Equivalente Costo en Recursos	Actividad	HH Invertidas Anual	Costo Anual	Equivalente Costo en Recursos	Actividad	HH Invertidas Anual	Ahorro Anual	Equivalente Costo en Recursos	
Impresiones	4,046.1	Si. 284,706.3	Si. 30,122.46	Impresiones	2,697.4	Si. 131,565.4	Si. 20,081.64	Impresiones	1,348.7	Si. 153,141.0	Si. 10,040.82	
Toma de Firma y Huella	18,669.3	Si. -	Si. 138,990.51	Toma de Firma	8,305.2	Si. -	Si. 61,830.76	Toma de Firm	10,364.2	Si. -	Si. 77,159.76	
<b>TOTAL</b>	<b>22,715.4</b>	<b>Si. 284,706.3</b>	<b>Si. 169,113.0</b>	<b>TOTAL</b>	<b>11,002.5</b>	<b>Si. 131,565.4</b>	<b>Si. 81,912.4</b>	<b>TOTAL</b>	<b>11,712.8</b>	<b>Si. 153,141.0</b>	<b>Si. 87,200.6</b>	
								<b>PORCENT EQUIVALE NTE TX</b>		52%	54%	52%
									46,851.4			
PROPUESTA: PAGARÉ Y DJ												
ACTUAL				PROPUESTO 1				AHORRO				
Actividad	HH Invertidas Anual	Costo Anual	Equivalente Costo en Recursos	Actividad	HH Invertidas Anual	Costo Anual	Equivalente Costo en Recursos	Actividad	HH Invertidas Anual	Ahorro Anual	Equivalente Costo en Recursos	
Impresiones	8,092.1	Si. 142,353.2	Si. 32,368.56	Impresiones	2,697.4	Si. 42,927.8	Si. 20,081.64	Impresiones	5,394.8	Si. 99,425.4	Si. 12,286.92	
Toma de Firma y Huella	12,830.9	Si. -	Si. 95,524.53	Toma de Firma	5,637.0	Si. -	Si. 41,966.80	Toma de Firm	7,193.9	Si. -	Si. 53,557.73	
<b>TOTAL</b>	<b>20,923.1</b>	<b>Si. 142,353.2</b>	<b>Si. 127,893.1</b>	<b>TOTAL</b>	<b>8,334.4</b>	<b>Si. 42,927.8</b>	<b>Si. 62,048.4</b>	<b>TOTAL</b>	<b>12,588.7</b>	<b>Si. 99,425.4</b>	<b>Si. 65,844.6</b>	
								<b>PORCENT EQUIVALE NTE TX</b>		60%	70%	51%
									50,354.7			
PROPUESTA 2												
ACTUAL				PROPUESTO 2				AHORRO				
Actividad	HH Invertidas Anual	Costo Anual	Equivalente Costo en Recursos	Actividad	HH Invertidas Anual	Costo Anual	Equivalente Costo en Recursos	Actividad	HH Invertidas Anual	Ahorro Anual	Equivalente Costo en Recursos	
Impresiones	2,540.9	Si. 38,767.4	Si. 18,916.90	Impresiones	2,540.9	Si. 38,767.4	Si. 18,916.90	Impresiones	5,551.2	Si. 103,585.8	Si. 13,451.65	
Toma de Firma y Huella	5,005.7	Si. -	Si. 37,266.72	Toma de Firma	5,005.7	Si. -	Si. 37,266.72	Toma de Firm	7,825.2	Si. -	Si. 58,257.81	
<b>TOTAL</b>	<b>7,546.6</b>	<b>Si. 38,767.4</b>	<b>Si. 56,183.6</b>	<b>TOTAL</b>	<b>7,546.6</b>	<b>Si. 38,767.4</b>	<b>Si. 56,183.6</b>	<b>TOTAL</b>	<b>13,376.4</b>	<b>Si. 103,585.8</b>	<b>Si. 71,709.5</b>	
								<b>PORCENT EQUIVALE NTE TX</b>		64%	73%	56%
									53,505.8			

Fuente: Elaboración Propia

