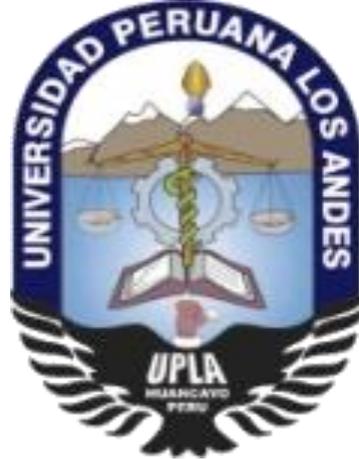


UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

FACULTAD DE INGENIERIA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



**METODOLOGÍA PHVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE
PROCESOS DEL ÁREA DE NEGOCIOS REGIONALES DE UNA
FINANCIERA**

PRESENTADO POR:

Bach. NESTOR AUGUSTO CARVO PAUTRAT

Línea de investigación de la universidad:

Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos

Línea de investigación de la Escuela Profesional:

Gestión Empresarial

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

HUANCAYO – PERU

2018

FALSA PORTADA

Mg. José Olivera Espinoza

Asesor Metodológico

Ing. Pedro Elías Porras

Asesor Temático

DEDICATORIA

A mi madre.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus valores, sus consejos, por la motivación que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

AGRADECIMIENTO

A mi familia, por darme la oportunidad de estudiar en esta prestigiosa universidad y haber sido mi apoyo durante todo este tiempo.

HOJA DE CONFORMIDAD DE MIEMBROS DE JURADO

**DR. TORRES LOPEZ, CASIO AURELIO
PRESIDENTE**

JURADO

JURADO

JURADO

**MG. MIGUEL ANGEL CARLOS CANALES
SECRETARIO DOCENTE**

INDICE

RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCION.....	xv
CAPÍTULO I	16
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.1. Planteamiento del Problema	16
1.2. Formulación del Problema	17
1.2.1. Problema General	17
1.2.2. Problemas específicos.....	18
1.3. Justificación.....	18
1.3.1. Justificación social;.....	18
1.3.2. Justificación en la metodología;.....	18
1.4. Delimitación del Problema.....	19
1.5. Objetivos de la Investigación:	19
1.5.1. Objetivo General	19
1.5.2. Objetivos específicos.....	19
CAPITULO II	21
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
2.1. Antecedentes:	21
2.2. Marco Conceptual	28
2.3. Definición de Términos	34
2.3.1. Optimización	34
2.3.2. Procesos	35
2.3.3. Proceso Financiero	35
2.4. Hipótesis.....	36
2.4.1. Hipótesis General	36
2.4.2. Hipótesis Específicas	37
2.5. Variables.....	37
2.5.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES	37
2.5.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA VARIABLE	40

2.5.3. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.....	72
CAPITULO III	73
METODOLOGÍA	73
3.1. Método de la Investigación.....	73
3.2. Tipo de Investigación	73
3.3. Nivel de Investigación	73
3.4. Diseño de Investigación	74
3.5. Población y Muestra	74
3.5.1. Población.....	74
3.5.2. Muestra	74
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	75
3.7. Técnicas de procesamiento de datos.....	76
3.8. Técnicas y Análisis De Datos	76
3.9. Desarrollo de la Propuesta.....	76
3.9.1. Situación actual	76
3.9.2. Propuesta de mejora.....	79
3.9.3. Implementación de la mejora	80
CAPITULO IV	88
RESULTADOS	88
4.1. Prueba de la Hipótesis General.....	88
4.2. Proceso de Prueba de la Hipótesis Específica 1	90
4.3. Proceso de Prueba de la Hipótesis Específica 2	91
4.4. Proceso de Prueba de la Hipótesis Específica 3	92
4.5. Proceso de Prueba de la Hipótesis Específica 4	93
CAPITULO V	121
DISCUSION DE RESULTADOS.....	121
CONCLUSIONES.....	123
RECOMENDACIONES.....	124
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	125
ANEXOS	127
Anexo 01: Matriz de Consistencia.....	127

Anexo 02: ENCUESTA N° 01	128
ENCUESTA N° 01.....	129
ENCUESTA N° 01.....	130
Anexo 03: ENCUESTA N°02	131
ENCUESTA N°02	132
ENCUESTA N°02	133
Anexo 04: Crecimiento por Asesor en Prestamos Empresariales de Satipo.....	134
Anexo 05: Crecimiento por Asesor en Préstamos Empresariales de San Ramón.....	139

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1: Requisitos y Condiciones 01	44
Tabla 2: Requisitos y Condiciones 02	44
Tabla 3: Créditos No Minoristas y Minoristas.....	49
Tabla 4: Créditos Hipotecarios	50
Tabla 5: Formularios y/o formatos usados 01	56
Tabla 6: Procedimiento de la Actividad según el responsable 01.....	57
Tabla 7: Formularios y/o formatos usados 02	60
Tabla 8 Procedimiento de la Actividad según el responsable 02.....	71
Tabla 9: Operacionalización de Variables	72
Tabla 10: Cuadro de resultados abril 18	77
Tabla 11: Cuadro de resultados mayo 18	77
Tabla 12: Cuadro de resultados junio 18	78
Tabla 13: Cuadro de resultados julio18	86
Tabla 14: Cuadro de resultados agosto 18.....	87
Tabla 15: Optimización de procesos	88
Tabla 16: Reuniones Quincenales	94
Tabla 17: Propuesta de Promoción.....	95
Tabla 18: Línea de Carrera	96
Tabla 19: Data de Clientes	97
Tabla 20: Formato para Evaluación.....	98
Tabla 21: Mejoras para la Promoción	99
Tabla 22: Incremento en la Producción de créditos empresariales.....	100
Tabla 23: Verificación y seguimiento de clientes.....	101
Tabla 24: Nuevo Reporte de seguimiento de metas.....	102
Tabla 25: Revisión quincenal de avance de metas.....	103
Tabla 26: Mejora Continua.....	104
Tabla 27: Recategorización	105
Tabla 28: Tipo de crédito	106
Tabla 29: Requisitos Préstamo empresarial.....	107
Tabla 30: Montos mínimos	108

Tabla 31: Otorgamiento de créditos	109
Tabla 32: Frecuencia de promociones	110
Tabla 33: Promociones de crédito	111
Tabla 34: Identificación y Promoción.....	112
Tabla 35: Línea de carrera.....	113
Tabla 36: Otorgamiento de crédito. Comparación	114
Tabla 37: Proforma de clientes	115
Tabla 38: Capacitación – Técnicas de ventas	116
Tabla 39: Entidades con menos requisitos	117
Tabla 40 Restricción de créditos	118
Tabla 41: Entidades competidoras.....	119
Tabla 42: Colocación de créditos empresariales.....	120
Tabla 43: Matriz de Consistencia	127

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1. Estructura PHVA.....	40
Figura 2 Estructura de Requisitos y Condiciones	45
Figura 3: LINEA DE CARRERA:.....	79
Figura 4: OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS.....	79
Figura 5: PROMOCIONES DE CRÉDITO	80
Figura 6: Ejemplos de negocios de servicio.....	81
Figura 7: Procedimiento.....	82
Figura 8: Consideraciones	82
Figura 9: Formato reducido – Evaluación Micro Micro.....	83
Figura 10: Proceso de evaluación	85
Figura 11: Optimización de procesos.....	89
Figura 12: fase planear.....	90
Figura 13: fase hacer	91
Figura 14: fase verificar	92
Figura 15: fase actuar.....	93
Figura 16: Crecimiento por asesor de préstamos empresariales Abril 2018.....	134
Figura 17: Crecimiento por asesor de préstamos empresariales Mayo 2018	135
Figura 18: Crecimiento por asesor de préstamos empresariales Junio 2018	136
Figura 19: Crecimiento por asesor de préstamos empresariales Julio 2018	137
Figura 20: Crecimiento por asesor de préstamos empresariales Agosto 2018	138
Figura 21: Crecimiento por asesor de préstamos empresariales Abril 2018.....	139
Figura 22: Crecimiento por asesor de préstamos empresariales Mayo 2018	139
Figura 23: Crecimiento por asesor de préstamos empresariales Junio 2018	140
Figura 24: Crecimiento por asesor de préstamos empresariales Julio 2018	140
Figura 25: Crecimiento por asesor de préstamos empresariales Agosto 2018	141

RESUMEN

La presente investigación titulada: “Metodología PHVA para la optimización de procesos del área de Negocios Regionales de una Financiera, debe responder al siguiente problema general: ¿De qué manera la aplicación de la metodología PHVA optimiza los procesos del área de Negocios Regionales de la Caja Huancayo?, presenta y tiene como objetivo general: Determinar como la metodología PHVA mejora los procesos del área de Negocios Regionales de la Caja Huancayo, la hipótesis general que debe contrastarse es; La aplicación de la metodología PHVA permitirá optimizar los procesos del área de negocios Regionales de la Caja Huancayo, es directa y significativa.

El método general de investigación es el científico y como específicos se toma la observación de hecho particular, la investigación es tipo aplicada, de nivel explicativo - descriptivo, de diseño cuasi experimental, y la muestra es por un subgrupo representativo de la población de 09 agencias de la Selva Central del área de Negocios Regionales de la Caja Huancayo, por lo cual para este estudio la muestra serán 02 agencias (Satipo y San Ramón) siendo una muestra no probalístico – intencional, ya que tienen menor impacto en los préstamos de crédito empresarial.

La principal conclusión a la que se llegó en la presente investigación fue que la aplicación de la metodología PHVA permitirá optimizar los procesos del área de negocios Regionales de la Caja Huancayo.

Palabras claves: Metodología PHVA, optimización, procesos.

ABSTRACT

In the present investigation entitled: "PHVA Methodology for the optimization of the processes of the Regional Business area of a Financial Company, it must respond to the following general problem: How does the application of the PHVA information optimize the processes of the Regional Businesses area of Caja Huancayo, presents as a general objective: Determine how the PHVA methodology improves the processes of the Regional Business area of Caja Huancayo. The general hypothesis that must be contrasted is: The application of the PHVA methodology to optimize the business processes of Caja Huancayo, is direct and significant.

For this purpose, the general method of investigation is the scientific one and the one that is used to carry out a deductive investigation, an applied type research, an explanatory-descriptive level, a quasi-experimental design, and then a sample for a representative subgroup of the population of 09 agencies of the Central Jungle of the Regional Business Area of Caja Huancayo from which data is collected, so it is shown in sample 02 (Satipo and San Ramón) as a non-probabilistic sample - intentional, since have less impact on business credit loans.

The main conclusion reached in the present investigation was the application of the PHVA methodology to optimize the Regional business processes of Caja Huancayo.

Keywords: PHVA methodology, optimization, processes.

INTRODUCCION

La Metodología PHVA se utiliza para llevar a cabo la mejora continua y lograr de una forma organizada y estructurada la resolución de problemas, comportándose como un ciclo que permite desarrollar el mejoramiento continuo en los procesos, pues está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua. Esta investigación está estructurada en los siguientes capítulos:

En el capítulo I, se presenta el planteamiento del estudio, el problema, los objetivos, la justificación y limitaciones de esta.

En el capítulo II, se presenta el marco teórico de la investigación el cual contiene los antecedentes, las teorías que brindan el soporte respectivo a la investigación, definiciones y conceptos utilizados en la temática.

En el capítulo III, se presenta la metodología de la investigación definiéndose el tipo, nivel y diseño del estudio, la técnica de muestreo, el método utilizado en la recolección de la información e hipótesis.

En el capítulo IV, se da la presentación de resultados estadísticos..

En el capítulo V, se realizan las discusiones en base a los resultados obtenidos, y finalmente con ello llegar a las conclusiones, recomendaciones y los anexos respectivos.

El Autor.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad mundial, las empresas tienen que enfrentarse a un nivel de competencia que, para poder crecer, desarrollarse, asegurar su permanencia en el mercado y ser más productivas, han de mejorar continuamente, evolucionar y renovarse de forma constante.

En Sudamérica la aplicación de la metodología PHVA viene tomando fuerza a partir de la versión ISO 9000:2000, con la finalidad de hacer las empresas más eficaces y eficientes. Así mismo, en Perú algunas empresas en su mayoría de Lima han implementado la metodología PHVA para mejorar sus procesos y mejorar su productividad.

(Yauri, 2016) en el trabajo de investigación realizado, hace uso de la metodología PHVA en una Mype productora de estructuras metálicas con el objetivo de mejorar la competitividad, los resultados obtenidos se vieron reflejados en los indicadores de calidad logrando una disminución de productos defectuosos en más de 35 %, de servicio al cliente obteniendo una disminución de los pedidos no atendidos en más de 33 %, y de productividad aumentando la rotación de inventarios en más de 75 %.

(Rojas, 2017) según el estudio realizado, la implementación de la metodología PHVA en los procesos de compras de la empresa Topy Top

S.A., demostraron crecimiento para la empresa, a nivel económico y satisfacción laboral.

En este contexto, la Caja Huancayo, en el Departamento de Negocios Regionales de la Selva Central se ha observado que las agencias cuentan con asesores y que cada asesor está a cargo de una cartera determinada, de acuerdo con su categoría (Formación, Junior y Senior), estos a su vez, se encargan de promocionar, evaluar y recuperar los préstamos que se otorgan a través de ellos, usando la tecnología crediticia que la entidad aplica al respecto, los tipos de créditos que se otorgan son: Créditos Empresariales, Créditos de consumo y Créditos Hipotecarios para Fines de Vivienda. Al cierre del 1er trimestre, se ha observado que los asesores administran cartera de créditos que en su mayoría destinan en un 60% a la PYMES y 25% a consumo y 15% a hipotecarios para vivienda, sin embargo la cantidad total de clientes es mínima en promedio por número de clientes para el producto Empresarial, sobre todo para los subproductos Micro y Pequeña Empresa, que son el CORE del negocio en las micro finanzas, lo cual indica la baja productividad que se viene teniendo al respecto de dichas cuentas a la fecha.

Dicha situación ha llevado a una exposición de sobreendeudamiento a los clientes, pues se concentran mayores montos en clientes recurrentes y no se incrementa la cartera, reportando a la fecha disminución de clientes e incremento en los créditos impagos.

En ese contexto, se propone la implementación del círculo PHVA como método de mejora de procesos del área de Negocios Regionales que, con la finalidad de mejorar sus procesos, así como incrementar y diversificar el número de clientes.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cómo influye la aplicación de la metodología PHVA para la optimización de los procesos del área de Negocios Regionales de la Caja Huancayo?

1.2.2. Problemas específicos

- a. ¿Cómo afecta la fase planificar de la metodología PHVA en la optimización de los Procesos de Negocios Regionales de la Caja Huancayo?
- b. ¿Cómo incide la fase hacer de la metodología PHVA en la optimización de los Procesos de Negocios Regionales de la Caja Huancayo?
- c. ¿Cómo interviene la fase verificar de la metodología PHVA en la optimización de los Procesos de Negocios Regionales de la Caja Huancayo?
- d. ¿Cómo influye la fase de actuar de la Metodología PHVA en la optimización de los Procesos de Negocios Regionales de la Caja Huancayo?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación social;

Porque pretende brindar aportes a empresas dedicadas al mismo rubro, ya que, si se llega a determinar la relación entre metodología PHVA y mejora de procesos, las empresas tomarían en consideración el aplicar la metodología PHVA.

1.3.2. Justificación en la metodología;

Porque en la presente investigación se diseñarán instrumentos de medición, los cuales serán validados previamente. Estos recogerán información relevante para evaluar y explicar la relación entre metodología PHVA y mejora de procesos. Dichos instrumentos no solo servirán para fines de la presente investigación, sino también para futuros trabajos de investigación relacionados.

1.4. Delimitación del Problema

La presente investigación se enfocará en el estudio de la agencia San Ramón y Satipo del Departamento de Negocios Regionales Selva Central de la Caja Huancayo, en las cuales se encuestará a 18 y 12 asesores de crédito respectivamente; por el tipo de trabajo que generalmente es fuera de la oficina, se buscó el momento adecuado, específicamente en la hora de descanso.

Límite Espacial; La presente investigación se desarrolló en la CMAC Huancayo, en el área Regional de Negocios de San Ramón y Satipo; donde se implementaron la metodología PHVA que sirvieron para mejorar los procesos del área de negocios en ambas sedes.

Límite Temporal; Debido a que los trabajadores trabajan fuera de las oficinas y no contaban con mucho tiempo por la carga laboral dada en la empresa, se esperó la hora de descanso de los sábados para aplicar los instrumentos. por lo tanto, El tiempo que conllevó realizar esta investigación fue de cuatro meses. En lo que concierne a la parte financiera los gastos empleados en la investigación fueron viabilizados con dinero personal.

Límite económico; En relación con el financiamiento de la presente investigación fue cubierta en su totalidad por cuenta propia ya que los gastos no influyeron significativamente.

1.5. Objetivos de la Investigación:

1.5.1. Objetivo General

Determinar como la metodología PHVA influye en la optimización de los procesos del área de Negocios Regionales de la Caja Huancayo.

1.5.2. Objetivos específicos

- a. Determinar cómo afecta la fase planificar de la metodología PHVA en la optimización de los Procesos de Negocios Regionales de la Caja Huancayo

- b. Determinar cómo incide la fase hacer de la metodología PHVA en la optimización de los Procesos de Negocios Regionales de la Caja Huancayo
- c. Determinar cómo interviene la fase verificar de la metodología PHVA en la optimización de los Procesos de Negocios Regionales de la Caja Huancayo
- d. Determinar cómo influye la fase actuar de la metodología PHVA en la optimización de los Procesos de Negocios Regionales de la Caja Huancayo

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes:

A nivel internacional, nacional y local se han realizado estudios sobre metodología PHVA para la mejora de procesos, lo cual fundamenta la importancia de la investigación.

I. EN EL AMBITO NACIONAL

- a. **(Yauri, 2016)** “LA MEJORA CONTINUA PARA EL AUMENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE UNA MYPE PRODUCTORA DE ESTRUCTURAS METÁLICAS” El trabajo de tesis tiene como objetivo aumentar la competitividad de una Mype productora de estructuras metálicas, haciendo uso de los pasos del Ciclo de Deming o PHVA, con las propuestas implementadas se logra una disminución de productos defectuosos en más de 35 %, obteniendo una disminución de los pedidos no atendidos en más de 33 %, y aumentando la rotación de inventarios en más de 75 %.
- b. **(Portilla, 2017)** “APLICACIÓN DEL CICLO PHVA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LAS VENTAS DEL SEGURO DE COMPRA PROTEGIDA DE LA EMPRESA CHUBB PERÚ S.A ,2017” uno de los productos que comercializa con dicha empresa, específicamente el que tiene como nombre “Compra protegida” ha presentado muchas incidencias y ha generado reclamos e inconformidad en los clientes afectado el volumen

de ventas y la credibilidad de ambas empresas. Además, según los resultados obtenidos basados en la perspectiva del cliente se ha evidenciado la mala calidad en el proceso de venta. La investigación concluye, que después de la aplicación de ciclo de mejora continua PHVA se pudo observar que se logra mejorar la calidad de ventas del seguro de compra protegida, antes de la aplicación se obtuvo 0.85 luego llegando a alcanzar 0.91, por tanto, se logró mejorar la calidad en un 7.05 %.

- c. **(Rojas, 2017)** “EL CÍRCULO DE DEMING – PDCA COMO HERRAMIENTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE COMPRAS Y SERVICIOS GENERALES DE LA EMPRESA TOPY TOP S.A. DE SAN JUAN DE LURIGANCHO – 2015” El trabajo de investigación, muestra la falta de optimización los procesos compras de la empresa Topy Top S.A., en base a esto se determina el problema: ¿Cómo la herramienta Círculo de Deming – PDCA permitirá optimizar los procesos de compra de la empresa Topy Top s.a. de San Juan de Lurigancho – 2015? La justificación de la tesis es mejorarla calidad total en base a el Circulo de Deming – PDCA, se conoce que el proceso de gestión de compras de la empresa genera pérdidas tanto económicas, como de tiempo (horas – hombre).

El diseño es Observacional – descriptivo – transversal, este tipo de diseño implica la recolección de datos en un solo corte observando los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo donde el tipo de investigación del estudio es: descriptivo – correlacional.

La muestra es de 30 personas que forman parte del área de Compras. El instrumento utilizado es un cuestionario con 23 preguntas.

Los resultados alcanzados, demuestra un crecimiento para la empresa, a nivel económico y satisfacción laboral.

En la prueba de contrastación de hipótesis se observa que la correlación de Pearson entre el Circulo de Deming PDCA y el Proceso de compras

es de 0.781, lo cual indica que es una correlación fuerte; en cuanto a la significancia o p_valor de la Prueba de muestras independientes es de 0,003 aceptando la hipótesis alterna, es decir, el Circulo de Deming PDCA, se relaciona significativamente con los procesos de compra.

- d. **(Arias, 2017)** “APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PHVA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA DE ACABADO DE CASACAS DE HOMBRE EN LA EMPRESA TEXTIL MANTILLA S.A.C, SAN JUAN DE LURIGANCHO – 2017. El trabajo de investigación demuestra que la aplicación de la metodología PHVA, mejoró la productividad modernizando los procesos de manufactura, reduciendo costos y cumpliendo las exigencias del mercado; obteniendo como resultado que el empleo de la metodología PHVA incrementó la productividad en 40.93%, la eficiencia en 28.12% y la eficacia en 18.55%.
- e. **(Gonzales, 2017)** “APLICACIÓN DE LA MEJORA CONTINUA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS EN LA EMPRESA CORPORACION DE INGENIERIA ARNAO” – CERCADO DE LIMA – 2017.
 - Para (Alayo & Becerra, 2014) “El Mejoramiento continuo es el conjunto de todas las acciones diarias que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente.
 - Para (Montoya, 2015) “La empresa debe mantener implementado un sistema de mejora continua el cual promueva al personal a buscar la perfección de la gestión de la mejora continua”

Estas teorías enseñan a las empresas a planear una acción, reconociendo oportunidades o planeando cambios, realizarla, verificar para analizar los resultados e identificar lo aprendido actuando en base a lo aprendido

- f. **(Portada, 2017)** PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA DE PROCESOS LEAN MANUFACTURING PARA UNA EMPRESA CARROCERA. Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas. Este

trabajo muestra el proceso de Análisis de identificación de las raíces de un problema dentro de un proceso industrial, y busca proponer una solución alternativa para la empresa en estudio. Se detalla la información teórica necesaria para entender las etapas de un proceso industrial, así también, se indica una breve descripción de la empresa y de su proceso de manufactura. Se utilizó la metodología DMAIC para la definición de proceso a evaluar, la elección de los parámetros de medición, y el análisis en las hojas de registro de la empresa en el año 2015; para poder identificar las causas raíz que originan el incremento de unidades defectuosas, y proponer una alternativa de solución que mejore la productividad operativa y satisfacer la demanda actual. Esta propuesta alternativa está basada en la utilización de herramientas de Lean Manufacturing para la erradicación de desperdicios operativos. Finalmente, se han calculado los indicadores VAN y TIR para determinar la viabilidad de la inversión de la propuesta de mejora.

g. **(Torres, 2017)**, en su investigación APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA PHVA PARA OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL AREA DE LAVADO DE ENVASES DE PLASTICO DE LA EMPRESA REPRESENTACIONES ENVARMIN SAC, LIMA en la Universidad Cesar Vallejo. La investigación llega a las siguientes conclusiones:

- La aplicación de la metodología PHVA, en la empresa dedicada al servicio de lavado y comercialización de envases, se logró alcanzar resultados esperados en la calidad de servicio, disminución de los insumos y buen clima laboral, asimismo mejorando el nivel de productividad con un resultado de 89.92% antes de la segunda mejora y después de la segunda mejora se presentó el nivel de productividad en 96.51%, con una diferencia de 6.59 puntos porcentuales.
- Se concluye que la metodología PHVA, fue propicia en el proceso de lavado a través de la implementación de actividades, capacitaciones, agrupación de actividades menos optimas, haciendo uso de los recursos adecuados, mejorando el nivel de eficacia con resultados antes de la segunda mejora con 97.17% y después de la segunda

mejora se representó el nivel de eficacia en 102.03%, con una diferencia de 4.86 puntos porcentuales.

- La metodología PHVA fue concluyente para el indicador de eficiencia o cuan eficientes son los resultados luego de la aplicación consiguiendo los resultados esperados, el nivel de eficiencia mejorado con un resultado de 92.73% antes de la segunda mejora, y después de la segunda mejora se representó el nivel de eficiencia en 94.59%, con una diferencia de 1.86 puntos porcentuales, lo que representa que la empresa es eficiente en ejecución de las actividades y entrega oportuna a los clientes.

h. **(Chipana & Gallardo, 2013)**, en su trabajo de tesis, IMPLEMENTACION DE MEJORA CONTINUA UTILIZANDO LA METODOLOGIA PHVA EN LA EMPRESA TASAMI SAC. En la Universidad San Martin de Porres. Llega a las siguientes conclusiones:

- Mediante la implementación parcial de la metodología PHVA se logró incrementar la productividad de la empresa en un 13% y se espera que se siga aumentando mientras se siga el sistema de mejora continua actual.
- La Eficacia y Efectividad de la empresa Tasami SAC, se incrementó a 41.17% y 90.62% respectivamente haciendo que la efectividad de la empresa aumente a 37.35%, evidenciando así que la metodología está permitiendo que se tenga las mejoras deseadas.
- Se logró las mejoras esperadas implementando la metodología 5S, programadas de capacitación, habilitando un área de capacitación, procedimientos de trabajo, formatos de inspección y verificación que en conjunto impulsan al desarrollo continuo de la empresa.
- Se logró inculcar en el personal el sentido de cultura organizacional, ya que ahora el personal conoce y comprende la Misión y Visión de la empresa, y ahora todos saben hacia donde la empresa está encaminada, y mediante programas de motivación se intenta que el personal también se encamine hacia los objetivos de Tasami SAC.

- El proyecto es viable de acuerdo con el análisis económico y financiero, recuperando la inversión y además generando beneficios económicos para la empresa.
- i. **(Pineda & Cardenas, 2014)**, en su proyecto IMPLEMENTACION DE MEJORA CONTINÚA APLICANDO LA METODOLOGIA PHVA DE LA EMPRESA INTERNATIONAL BAKERI SAC. En la Universidad San Martin de Porres, concluyen lo siguiente:
- El proyecto es rentable evaluando en un escenario pesimista, nos da como resultado un VAN de S/ 85, 708 lo cual asegura que el proyecto permitirá recuperar la inversión inicial y un TIR mayor al WACC calculado ($23.41\% > 18.94\%$) el cual nos indica que nuestro proyecto es mayor al rendimiento mínimo aceptable.
 - Podemos concluir que nuestro proyecto nos dará un beneficio costo de 1.25 en un escenario pesimista, es decir que por cada S/ 1 sol obtendremos S/. 0.25 soles.
 - Mediante la implementación parcial de la metodología PHVA se logró incrementar la productividad de la empresa a 0.23 soles por Kg de pan y se espera que esta siga aumentando.
 - La Eficacia y Eficiencia de la empresa BAKERI se incrementó a 68.05% y 55.50% respectivamente haciendo que la efectividad de la empresa aumente a 37.77%, comprobando así que la metodología PHVA está permitiendo que tenga las mejoras deseadas.

II. EN EL AMBITO INTERNACIONAL

- a. **(Hernandez, 2013)** IMPLEMENTAR UN PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL COOPERACION TECNICA BELGA (CTB) DEL ECUADOR EN LA CIUDAD DE QUITO Universidad Técnica del Norte. Concluye:
- La falta de un Proceso de Mejoramiento Continuo de Calidad y Productividad en el manejo administrativo y operativo de los proyectos

que ejecuta la organización no permite una estructura organizativa adecuada, que contribuya eficazmente a los reportes de los informes administrativos y operativos que elaboran los coordinadores de proyectos.

- La CTB del Ecuador, tiene como Visión el mejoramiento de capacidades de gestión Administrativa y operativa de los proyectos que ejecuta en el Ecuador, para lo cual determina como una necesidad importante la implementación de un proceso de mejoramiento continuo en calidad y productividad, ya que es una demanda específica solicitada por la matriz de la CTB en Brúcelas

- b. **(García, 2013)** MEJORA DEL PROCESO DE CAPACITACION AL PERSONAL DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA DE QUERETARO MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LAS TECNICAS QFD Y PHVA Universidad Autónoma de Querétaro – México. La aplicación de esta tesis se realiza en una institución de la administración pública del Estado de Querétaro en México utilizando técnicas de calidad a dos modalidades de capacitación (presencial y semi presencial) con el objetivo de mejorar la capacitación cumpliendo estándares de calidad definidos para satisfacer las necesidades de los usuarios, La metodología usada aplico la herramienta de la mejora continua PHVA.
- c. **(Barrios, 2015)** CICLO DE DEMING EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS FABRICANTES DE CHOCOLATE ARTESANAL DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango es el segundo departamento de Guatemala con mayor desarrollo comercial e industrial. Las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quetzaltenango elaboran productos para el sector artesanal, textil y de agroindustria. Del sector industrial, el chocolate en tabletas es uno de los productos principales del departamento, catalogado como un producto de identidad regional. Existen varias empresas productoras de chocolate artesanal, la mayoría de estas empresas han compartido esta tradición entre generaciones y son familias que llevan muchos años produciendo chocolate para bebida como parte del legado de la tradición quetzalteca. La calidad y la mejora

continua deben ser elementos principales para tomarse en cuenta en la producción del chocolate artesanal en Quetzaltenango. De esta manera las empresas productoras podrán lograr una ventaja competitiva constante frente a otros mercados y así crecer y mantenerse en ellos. El ciclo de Deming se constituye como una de las principales herramientas para lograr la mejora continua en las organizaciones o empresas que desean aplicar la excelencia en sistemas de calidad. Este es utilizado para conseguir la mejora continua de la calidad dentro de una empresa, consistente en una secuencia lógica de cuatro pasos repetitivos. Estos son: planear, hacer, verificar y actuar.

Las empresas productoras de chocolate artesanal de Quetzaltenango deben reconocer y analizar los problemas que se puedan dar en su departamento de producción, y basados en esto, elegir la mejor alternativa de solución para ellos; asegurarse de que las medidas preventivas y correctivas que aplicaron den los resultados deseados y así prevenir la reincidencia de estos problemas. Creando con esto, un ciclo de mejora continua. Es importante conocer si estas empresas están utilizando el Ciclo de Deming como una estrategia en su proceso de producción, ya que de esta manera se puede obtener una mayor ventaja para lograr que éstas alcancen mejor competitividad y diferenciación frente sus competidores. El trabajo de investigación tuvo como objetivo evaluar de qué manera las empresas fabricantes de chocolate artesanal de la ciudad de Quetzaltenango utilizan el Ciclo Deming en su proceso de producción.

2.2. Marco Conceptual

Definiciones PHVA

(Rodríguez, 2016), indica que la Metodología PHVA está formada por cuatro actividades: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar. Constituyendo un método de mejora continua.

El profesor Edward Deming, define un método de control de calidad donde mediante un Círculo que parte del Plan, continúa con el Hacer,

sigue hacia el Verificar y finaliza en el Actuar. (Universidad de Barcelona, 2004)

Es una técnica desarrollada por Shewart entre 1930 y 1940 para organizar el trabajo y seguimiento de proyectos de cualquier tipo. En 1950 Edward Deming la toma y la difunde como una alternativa para encarar los proyectos de acción o mejora sobre los procesos externos o internos (por tal motivo en Japón lo llaman Ciclo Deming. (Alemany José, 2004)

(Durango, 2014) Indica que es una herramienta de mejora continua, presentada por E. Deming; que se basa en 4 fases: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. Por lo general esta metodología se usa en la implementación de un sistema de gestión de la calidad, de tal manera que, al aplicarla en la política y objetivos de calidad, así como en los procesos, nos ofrecería mayores probabilidades de éxito.

La Metodología PDCA de mejora continua (también conocida como Círculo de Deming) es una metodología para la mejora que fue promovida por este autor, si bien fue Walter A. Shewhart (1939) el primero que habló del concepto de mejora. Edward Deming dio a conocer el término “Shewhart” para referirse al PDCA, aunque en Japón comenzaron a denominarlo como “Círculo de Deming”. (Aiteco Consultores, 2012)

Aplicaciones

La metodología PHVA se utiliza para llevar a cabo la mejora continua y lograr de manera organizada y estructurada la resolución de problemas. Se comporta como una herramienta que resulta ser la base de todo desarrollo de los procesos. Es útil para la mejora de cualquier pensamiento estratégico de nuestra organización, pudiendo convertirse en la estructura del modelo de gestión que vayamos a utilizar. (Rodríguez, 2016)

Este círculo tiene que girar sin descanso para que la eficacia avance. Si se detiene, la calidad primero se estanca para luego disminuir. Para que

movilizar esa rueda no sea demasiado cara y dificultosa, podemos pensar en hacer girar un PDCA restringido (con planes a nuestro alcance) para ir agregando nuevos elementos. La rueda de Deming o Ciclo PDCA seguirá girando siempre que existan las condiciones adecuadas para que se mantenga. Para ello será necesario dar a nuestros equipos de trabajo las condiciones de trabajo basadas en la comunicación fluida, retroalimentación, motivación e incentivos. Cuánto mejores sean estas condiciones, mejor funcionará el PDCA. (Universidad de Barcelona, 2004)

Enseña a organizaciones a planificar una acción, hacerla, revisarla para ver cómo se conforma al plan y actuar en lo que se ha aprendido. (Corinne, 2002)

El círculo Deming es un método muy conocido y usado para la calidad total y mejora continua de los procesos. Muestra a la organización a planear las acciones, llevarla a cabo, revisar y actuar en consecuencia (www.docenteunivia.wordpress.com, 2014)

La utilización continua del Ciclo PHVA nos brinda una solución que evidentemente nos permite mantener la competitividad de nuestros productos y servicios, mejorar la calidad, reducir costos, mejorar la productividad, reducir los precios, incrementar la participación de mercado, supervivencia de la empresa, proveer nuevos puestos de trabajo y aumentar la rentabilidad de la empresa. (Durango, 2014)

Siempre que preparamos un proyecto concreto, en actividades desarrolladas especialmente con técnicas de participación, es decir, trabajando “en equipo”. Por ejemplo: Equipos de mantenimiento, Equipos para el análisis y solución de problemas, equipos de mantenimiento preventivo, equipos de Logística, equipos de marketing, Etcétera. Un caso especial, que vale la pena citar aparte, lo constituye el desarrollo de Sistemas de Gestión. Estos sistemas exigen el trabajo y la participación de todos los miembros de las organizaciones (como un verdadero equipo) para ser realmente eficaces, por lo que el Ciclo Deming es particularmente apropiado para la planificación, la

implementación, la implantación y la operación de estos sistemas. (Alemany, 2004)

Algunas Aplicaciones (Rodríguez, 2016)

- Plantear objetivos.
- Establecer método y decidir actividad
- Planificar las acciones formativas.
- Adiestrar y ejecutar.
- Comprobar los hechos.
- Actuar para corregir y mejorar

Dimensiones del PHVA

El Método PHVA también conocido como el Ciclo de Deming, es una Técnica de mejora continua de la calidad en cuatro pasos. Es aplicada muy frecuentemente por los sistemas de gestión de la calidad (SGC) y los sistemas de gestión de la seguridad de la información (SGSI). La aplicación del Método PHVA brinda resultados que permiten a las empresas un crecimiento completo de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, minimizando los costos, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y acrecentando la rentabilidad de la organización.

Los pasos para seguir en el proceso de mejora continua son:

- a. Etapa de planear (P): esta fase se divide en 3 pasos importantes:
 - Seleccionar el problema: partiendo de la premisa de que un problema es un resultado que no cumple con el estándar establecido, en este paso se reconocen los problemas principales, los cuales deben ser vistos como oportunidades de mejora. (Bonilla et alii, 2010).

- Comprender el problema y establecer una meta: en este paso se revisará toda la información útil de las operaciones para entenderlo completamente; se recomienda realizar un diagrama de flujo del proceso o producto que se está estudiando. (Singh, 1997)
 - Analizar los factores del problema: primero se debe realizar una lluvia de ideas para poder determinar todas las causas potenciales. (Bonilla et alii, 2010).
- b. Etapa de hacer (H): Bonilla, (2012). Señala que en esta fase de debe plantear, elegir, y programar las soluciones para los principales problemas encontrados. Las opciones de solución deben abordar las causas críticas y ser revisadas desde puntos diferentes de tal forma que generen un gran efecto sobre la problemática. Para distinguir la mejor alternativa, se deben instituir criterios de evaluación y confeccionar una matriz que permita elegir la solución más afín a nuestra problemática. Respecto a la programación de la implementación de la solución elegida, primero es necesario fijar las acciones, recursos y designar responsables, así se podrá elaborar un cronograma de implementación.
- c. Etapa de verificar (V): Singh, (1997). Indica que en esta segunda etapa se establece la efectividad de las acciones de mejora realizadas, para ello se deben medir los efectos en función de desempeño con respecto al proceso antes del cambio. Podría contrastarse que los resultados obtenidos no sean los esperados, entonces se deberá volver al análisis de las causas de la problemática, de lo contrario, se continuará con la siguiente etapa de la Metodología PHVA.
- d. Etapa de actuar (A): Una vez que se ha verificado que las actividades de mejora se ajustan a los niveles de desempeño deseados, es muy importante documentar los procedimientos de operación actuales ya que una documentación eficiente permite la estandarización, luego se deben realizar los adiestramientos y

capacitaciones necesarias al personal involucrado. Así mismo, se deben constituir parámetros a controlar y que permitan ejecutar un seguimiento adecuado del proceso.

Finalmente, es importante difundir el proyecto de implementación y reportar los resultados alcanzados.

Niveles del PHVA

Nivel estratégico: Corresponde a la planeación que se orienta a lograr los objetivos estratégicos de la organización y su fin es establecer los planes de acción para el funcionamiento de la compañía. Se basa en determinar los objetivos de la empresa, definir los recursos que se usarán y las políticas para conseguir y administrar dichos recursos. (Santana, 2014)

Nivel táctico: Desarrolla punto por punto la planeación del funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa a partir del marco de referencia elaborado en el nivel estratégico. Elabora la directiva para el uso de los recursos asignados a cada área de la forma más efectiva posible para alcanzar los objetivos esperados. (Santana, 2014)

Este nivel es conducido y ejecutado por los ejecutivos y jefes de mediano nivel en la compañía y comprende las áreas específicas de trabajo por las cuales está formada la empresa, coordina la utilización de los recursos y su fin principal es la eficiencia. (Santana, 2014)

La diferencia básica con el nivel estratégico es que el primero se refiere a la gestión de toda la empresa y se extiende en el tiempo, mientras que la segunda se refiere a la planeación de los productos y servicios específicos que ofrece la organización con tiempos y plazos establecidos. (Santana, 2014)

Nivel Operativo: Corresponde a la designación de las tareas puntuales que debe realizar cada colaborador de la organización en cada una de las áreas de trabajo que constituyen la compañía. Se desarrolla a partir

de los lineamientos dispuestos por los niveles de planeación estratégico y táctico. (Santana, 2014)

Implementación del PHVA

Fase 1: Planear Conformar el Equipo de Mejora. El Equipo de Mejora es el encargado de elaborar, desarrollar y dar seguimiento al Plan de Mejora y debe estar conformado, por miembros del comité de evaluación, el cual debe incluir miembros del Comité de Calidad, personal directivo, técnicos o profesionales de las áreas o procesos que requieren ser mejorados, de entre los cuales, debe elegirse un responsable, que será el líder de todo el proceso, quien procurará los recursos que sean necesarios, los asignará y realizará las gestiones pertinentes para superar las dificultades que se vayan presentando. Para facilitar la operatividad del proceso, es recomendable que el número de integrantes no sobrepase a seis. La elaboración del Plan incluye, además de las acciones o actividades a ejecutar, nombrar a los responsables de su ejecución, una breve descripción de la mejora a realizar, los plazos para su ejecución y los indicadores de seguimiento. Deberá hacerse acompañar de un cronograma o calendario para las reuniones de seguimiento. Identificar y seleccionar las áreas de mejora. De las áreas de mejora identificadas en el proceso de evaluación, el plan debe contener una selección jerarquizada de aquellas que sean consideradas prioritarias, tomando en cuenta su importancia, en relación con la misión, visión y objetivos estratégicos de la entidad (impacto que generará en la organización) y las disponibilidades existentes o que se puedan obtener, ya que es difícil poder abordar todas las áreas de mejoras detectadas. Del mismo modo, el logro de algunos indicadores o resultados pueden estar sujetos a la obtención de otros.

2.3. Definición de Términos

2.3.1. Optimización

Optimizar es un verbo que designa la acción de buscar la mejor forma de hacer algo. Como tal, es un verbo transitivo que se conjuga como

“realizar”. Optimizar quiere decir buscar mejores resultados, más eficacia o mayor eficiencia en el desempeño de alguna tarea. De allí que términos sinónimos sean mejorar, optimar o perfeccionar. Se dice que se ha optimizado algo (una actividad, un método, un proceso, un sistema, etc.) cuando se han efectuado modificaciones en la fórmula usual de proceder y se han obtenido resultados que están por encima de lo regular o lo esperado. En este sentido, optimizar es realizar una mejor gestión de nuestros recursos en función del objetivo que perseguimos.

2.3.2. Procesos

Tipos de Procesos

De acuerdo con el impacto que generan en el resultado final, existen tres tipos de procesos en una organización: estratégicos, clave, y de soporte (Camisón, 2009).

Los procesos estratégicos son aquellos mediante los que la organización define y controla sus políticas, objetivos, metas y estrategias. Dichos procesos están relacionados con planificación, desarrollo de la visión, misión y valores de la organización. Estos proporcionan las directrices y límites al resto de procesos, por lo tanto, afectan e impactan en la organización en su totalidad (De La Cruz, 2008).

Según Tovar y Mota (2007), los procesos clave son los que responden a la razón de ser del negocio y que impactan directamente en cualquier requerimiento de los clientes, en otras palabras, son los principales responsables de lograr los objetivos trazados en la empresa. Los procesos relacionados son todos aquellos que transforman recursos para obtener productos y/o brindar servicios; y dependen, básicamente, del tipo de organización y sus operaciones críticas.

Por otro lado, los procesos de soporte son todos aquellos que proporcionan los recursos necesarios y apoyan al desarrollo de los procesos clave de la organización (Tovar y Mota, 2007).

2.3.3. Proceso Financiero

Es reconocer que por los análisis más prestigiosos entre las compañías bien organizadas obtienen mejores resultados y su planificación financiera sobre una arquitectura empresarial sólida, que le permite mejorar cadena de valor y el de vida de las operaciones. Este escenario afecta a todas las áreas y departamentos de las organizaciones y, por tanto, también, a los departamentos de finanzas, en los cuales la gestión de procesos financieros representa una gran oportunidad de generar valor directo al negocio

- Personal de promoción: Colaboradores o prestadores de servicios designados de manera temporal o permanente que participan durante las actividades de créditos.
- Responsable del Comité de evaluación de créditos: Referido al integrante del comité designado por la Gerencia de Negocios, cuyas facultades se encuentran establecidas en el Reglamento de Créditos.
- Integrantes del Comité: Establecido según el Reglamento de Créditos.
- Colaborador con nivel de aprobación para el tipo de excepción solicitada: Establecido por tipo de excepciones en el Reglamento de Créditos.
- Jefe de Créditos que corresponda: Hace referencia a los siguientes puestos: jefe de créditos minoristas empresarial o jefe de créditos de consumo, jefe de créditos no minoristas o jefe de créditos hipotecarios.
- Analista de Gestión de créditos que corresponda: Hace referencia a los siguientes puestos: analista de gestión de créditos minoristas empresariales o analista de gestión de créditos de consumo analista de gestión de créditos no minoristas.

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis General

La aplicación de la metodología PHVA influirá significativamente en la optimización de los procesos del área de negocios Regionales de la Caja Huancayo

2.4.2. Hipótesis Específicas

- a. La fase planificar de la metodología PHVA afecta en la optimización de los procesos del área de Negocios Regionales de la Caja Huancayo.
- b. La fase hacer de la metodología PHVA incide en la optimización de los procesos del área de Negocios Regionales de la Caja Huancayo.
- c. La fase verificar de la metodología PHVA interviene en la optimización de los procesos del área de Negocios Regionales de la Caja Huancayo
- d. La fase actuar de la metodología PHVA influye en la optimización de los procesos del área de Negocios Regionales de la Caja Huancayo

2.5. Variables

Variable Independiente

(X): METODOLOGÍA PHVA

Variable Dependiente

(Y): OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA DE NEGOCIOS REGIONALES

2.5.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

METODOLOGÍA PHVA

La Metodología PHVA es una herramienta utilizada para la mejora continua y se basa en un proceso de cuatro pasos:

La metodología PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada uno de los procesos de la organización y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado a la planificación, implementación, control y mejora continua. El ciclo Deming o Metodología PHVA dinamiza la relación entre las personas y los procesos y busca su control con base a su establecimiento, mantenimiento y mejora de estándares. El control se define como todas las actividades necesarias para alcanzar eficiente y económicamente todos los objetivos a largo plazo.

La metodología PHVA, consiste en la aplicación de un proceso estructurado en 4 fases:

- Planear: Es establecer los objetivos y procesos para obtener resultados de acuerdo con las políticas de la organización y los requisitos del cliente.
- Hacer: Es la fase donde se realiza todo lo planeado, donde se va implementar la mejora.
- Verificar: Realizar el seguimiento y medir los procesos y las salidas contra las políticas, los objetivos y los requisitos del producto. Es la fase donde se analiza si se han obtenido los resultados esperados y analizar que queda aún por mejorar.
- Actuar: Definir acciones para mejorar continuamente el nivel de desempeño de los procesos. Institucionalizar la mejora caso contrario volver al paso hacer.

PROCESOS DEL AREA REGIONAL

LINEA DE CARRERA

Establecer los parámetros para categorizar y clasificar a los asesores de negocios, generando así una línea de carrera transparente y adecuada. Estableciendo criterios homogéneos para brindar una línea de carrera que motive a los asesores de negocios y auxiliares de créditos a aplicar todo lo aprendido en la etapa académica, así como la puesta en marcha de los conocimientos adquiridos en las distintas capacitaciones, contribuyendo de esta manera al desarrollo del recurso humano y establecer incentivos a aquellos que con esmero y dedicación pueden proyectarse a ocupar cargos de confianza. Donde el personal del área de créditos tenga conocimiento de los niveles y categorías que comprende la línea de carrera de los asesores de negocios y auxiliares de créditos, así como los parámetros que son necesarios cumplir para su correspondiente re-categorización periódica siendo el alcance de la aplicación para el gerente de negocios, subgerente de negocios, jefe de negocios regionales, jefe de gestión del talento

humano, supervisores de créditos, administradores, asesores de negocios, auxiliares de créditos y analista de riesgo de créditos.

PROMOCION DE CREDITOS

Establecer las actividades que permitan realizar las promociones de los productos de créditos, buscando incrementar la participación de las colocaciones a nivel institucional en los mercados donde opera la entidad con el fin de llegar con mayor fuerza al mercado meta. Disponiendo del presente procedimiento que son aplicables para las Agencias y el Dpto. de Negocios Regionales. Ley N° 29733; Ley de Protección de Datos Personales. D.S. 003-2013-JUS; Reglamento de la Ley de Protección de Datos Personales. Resolución SBS N° 3274-2017 Reglamento de Gestión de Conducta de Mercado del Sistema Financiero.

OTOGAMIENTO DE CRÉDITO

Establecer las actividades que regulen el otorgamiento de créditos a personas naturales o jurídicas en la entidad en adelante la Caja, según el tipo de crédito, definido por el destino del crédito y el origen de los ingresos de mayor preponderancia que sustentan la capacidad de pago del cliente. Disponiendo del presente procedimiento, son aplicables para la Gerencia de Riesgos, Subgerencia de Negocios, Dpto. de Negocios Regionales, Dpto. de Finanzas, Dpto. de Créditos de Consumo, Dpto. de Créditos No Minoristas, Dpto., de Créditos Minoristas Empresarial, Dpto. de Créditos Hipotecarios, Dpto. de Contratos y Recuperaciones, Dpto. de Operaciones y Agencias.

2.5.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA VARIABLE

METODOLOGÍA PHVA



Figura 1. Estructura PHVA

Fuente: Elaboración Propia

a) Planear

Es la etapa preliminar en la que se identifica el problema y se definen sus características con la ayuda de una información lo más completa y detallada posible. A partir de un buen conocimiento del problema se elabora un plan de resolución, o diseño, guiado por algunas hipótesis preliminares, pero suficientemente fundadas. Desarrollar un plan para mejorar:

- Paso 1: Identificar la oportunidad de mejora.
- Paso 2: Documentar el proceso presente.
- Paso 3: Crear una visión del proceso mejorado.
- Paso 4: Definir los límites del esfuerzo de mejora.

b) Hacer

En esta fase se busca ejecutar lo planificado. Hay que poner en marcha acciones que, basadas en el diagnóstico preliminar, permitan resolver el problema o corregir las deficiencias. En esta etapa las preguntas esenciales a responderse son: ¿quién?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?, Llevar a cabo un plan:

Paso 5: Hacer a una pequeña escala piloto los cambios propuestos.

c) Verificar

Es la fase de confrontación de los resultados de la acción con las hipótesis recogidas en el diseño. Se busca interpretar los resultados obtenidos que se han de materializar en datos o en hechos para comprobar en qué medida se ha acertado o no en la propuesta de una solución.

Verificación:

Paso 6: Observar lo aprendido acerca de la mejora del proceso.

d) Actuar

Se deberán integrar ahora los posibles cambios surgidos de la etapa anterior de evaluación. Se inicia así un nuevo círculo teniendo en cuenta todo el conocimiento ya acumulado a lo largo de los ciclos anteriores.

Actuar:

Paso 7: Hacer operativo la nueva mezcla de recursos.

Paso 8: Repetir los pasos (círculo) en la primera oportunidad.

La implementación de esta metodología permite a la empresa una mejora de su competitividad y por ende, una mejor calidad de sus productos y servicios. Esta metodología busca:

- Minimizar costos
- Optimizar la productividad
- Reducir los precios
- Incrementar la participación del mercado
- Aumentar la rentabilidad de la empresa

PROCESOS DEL AREA REGIONAL

LINEA DE CARRERA:

TÍTULO PRIMERO: GENERALIDADES

Objetivo

Artículo 1º.- Establecer los parámetros para categorizar y clasificar a los asesores de negocios, generando así una línea de carrera transparente y adecuada para la CMAC-HUANCAYO S.A. en adelante la Caja.

Finalidad

Artículo 2º.- El presente Reglamento tiene por finalidad:

Establecer criterios homogéneos para brindar una línea de carrera que motive a los asesores de negocios y auxiliares de créditos a aplicar todo lo aprendido en la etapa académica, así como la puesta en marcha de los conocimientos adquiridos en las distintas capacitaciones, contribuyendo de esta manera al desarrollo del recurso humano y establecer incentivos a aquellos que con esmero y dedicación pueden proyectarse a ocupar cargos de confianza. Que el personal del área de créditos tenga conocimiento de los niveles y categorías que comprende la línea de carrera de los asesores de negocios y auxiliares de créditos, así como los parámetros que son necesarios cumplir para su correspondiente recategorización periódica.

Alcance

Artículo 3º.- El presente Reglamento es de aplicación para el gerente de negocios, subgerente de negocios, jefe de negocios regionales, jefe de gestión del talento humano, supervisores de créditos, administradores, asesores de negocios, auxiliares de créditos y analista de riesgo de créditos.

Base Legal

Artículo 4º.- El presente Reglamento se sustenta en la siguiente base legal y administrativa:

- Reglamento de Organización y Funciones.

- Manual de Organización y Funciones.
- Reglamento Interno de Trabajo.

TÍTULO SEGUNDO: CONSIDERACIONES GENERALES

Artículo 5º.- Cuando un asesor de negocios asume una categoría mayor, de forma automática se le asignará la nueva remuneración, comisiones y por ende las responsabilidades inherentes a la categoría (entre ellas la administración de cartera con mayores metas). La remuneración básica asignada a cada categoría se establece en la estructura remunerativa, aprobada por la Gerencia Mancomunada y el monto tope de las comisiones a percibir por cada categoría es establecido por la Gerencia Mancomunada a través de memorandos.

Artículo 6º.- Para cada categoría se tienen requisitos y/o condiciones a cumplir previa a su recategorización, las cuales son:

Categorías	Requisitos y/o condiciones a cumplir para la categoría
Auxiliares de créditos	Sólo pueden administrar créditos Consumo No Revolvente .
Asesores de negocios en Formación 01 y 02	Sólo pueden administrar créditos de Consumo No Revolvente y Créditos Minoristas Pequeña Empresa y Microempresas.
Asesores de negocios Junior 01 y 02	La categoría de Junior 02, es el máximo nivel al cual pueden llegar los Asesores de Negocios que administran carteras de Consumo No Revolvente
Asesores de negocios Senior 01 y 02	Pueden administrar créditos minoristas (Pequeña Empresa, Microempresa, Consumo No Revolvente, Hipotecarios y Agropecuarios).
Asesores de negocios Cartera No Minorista:	Pueden administrar créditos no minoristas (Corporativos, Grandes Empresas, Medianas, Empresas). Cumplir satisfactoriamente los parámetros establecidos en la categoría de Senior 02.

Analista de riesgo de Crédito	Para el caso de los analistas de riesgo de crédito, cuando desea postular a otra categoría, éste deberá contar previamente con la opinión favorable del gerente de riesgos.
Supervisor de créditos	Para postular a este puesto, se debe cumplir con los requisitos mínimos exigidos en su Hoja de Funciones (MOF).

Tabla 1: Requisitos y Condiciones 01

Fuente: Caja Huancayo

Categorías	Requisitos y/o condiciones a cumplir para la categoría
Administrador	<p>Para postular al puesto de administrador, se considerará como requisito mínimo haber sido categorizado como asesor de negocios Senior 01, asesor de negocios Senior 02 o supervisor de créditos.</p> <p>La Gerencia de Línea designará a los administradores por Agencia u Oficina, tomando en cuenta la gestión y desarrollo de las agencias u oficinas o carteras administradas con anterioridad, debiendo iniciar con la administración de agencias de categoría 1.</p>
Jefes de negocios regionales	<p>Cumplir con los requisitos mínimos exigidos en su Hoja de Funciones (MOF).</p> <p>Supervisar funcionalmente la labor y gestión que cada administrador realice según lo establecido en sus Hojas de Funciones del MOF.</p>
Subgerente de Negocios	Cumplir con los requisitos mínimos exigidos en su Hoja de Funciones (MOF).
Gerente de negocios	El Colaborador designado en este puesto sólo quedará como encargado ya que, por ser un puesto de confianza, será necesario cumplir con los procedimientos establecidos para tal fin, pudiendo postular al concurso para la titularidad de reunir los requisitos establecidos en su Hoja de Funciones (MOF).

Tabla 2: Requisitos y Condiciones 02

Fuente: Caja Huancayo

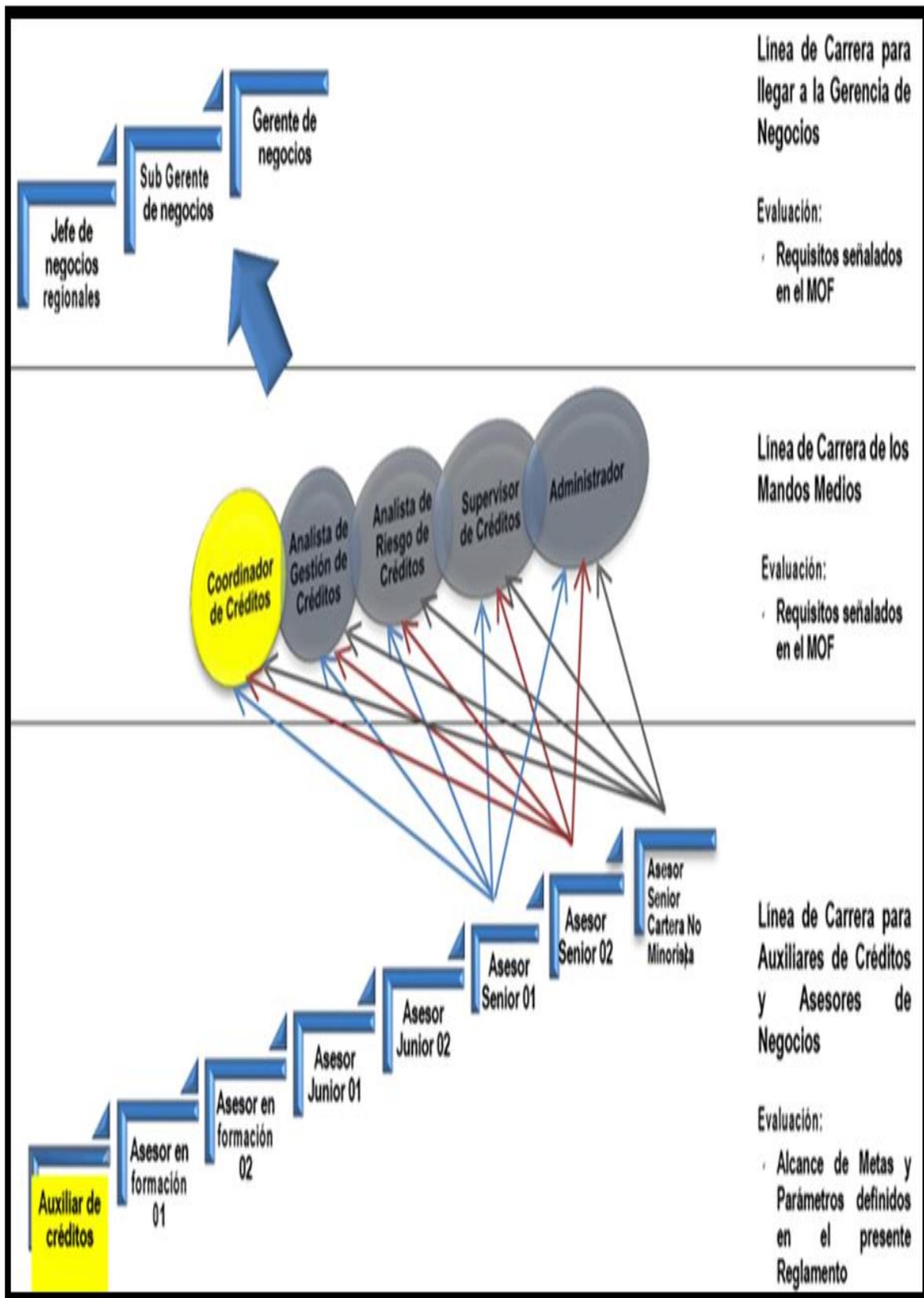


Figura 2 Estructura de Requisitos y Condiciones

Fuente: Caja Huancayo

TÍTULO TERCERO: CATEGORIZACIÓN DE LOS ASESORES DE NEGOCIOS

Artículo 7º.- La Gerencia Mancomunada ha designado un Comité de Evaluación de Categorizaciones, en adelante El Comité, conformado por:

- Subgerente de negocios
- Jefe de gestión del talento humano y asistente de relaciones laborales
- Jefes de negocios regionales

Dicho Comité tiene como función solicitar y revisar dos veces al año las propuestas de recategorizaciones de los asesores de negocios, evaluando el cumplimiento de los parámetros establecidos.

Los representantes del Dpto. de Gestión del Talento Humano son los responsables de generar el Informe de Propuesta de Recategorizaciones, contemplando los acuerdos y excepciones que el Comité haya aprobado.

Artículo 8º.- A nivel de Agencias, el administrador es el responsable de identificar y proponer la nueva categorización de los asesores de negocios a su cargo al Comité; lo cual se debe realizar de manera periódica dos veces al año.

Ante casos de omisión involuntaria por parte de administradores, el jefe de negocios regionales de la zona podrá proponer ante el Comité la categorización de asesores de negocios que no hayan sido propuestos.

Artículo 9º.- Para la categorización de los asesores de negocios invitados de otras instituciones financieras, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

Experiencia como asesor de negocios o Evaluador de Créditos en otras instituciones financieras supervisadas por la SBS, se considerará el 100% del tiempo laborado.

Experiencia como asesor de negocios o Evaluador de Créditos en otras instituciones financieras no supervisadas por la SBS, se considerará el 50% del tiempo laborado.

Artículo 10º.- El Comité para llevar a cabo el cambio de categoría de los asesores de negocios en Formación, Junior y Senior, debe tener en cuenta lo siguiente:

Cumplimiento de los siguientes parámetros de evaluación:

Tiempo en el puesto y categoría: Mínimo de meses que el colaborador debe mantenerse en la categoría para pasar a una nueva categoría.

- Mora.
- Saldo de Créditos.
- Número de Clientes.

Que el asesor de negocios tenga una nota promedio mayor o igual a la nota mínima para obtener incentivos variables, teniendo en consideración para tal fin:

Para las categorías en Formación 02, Junior 01 y Junior 02: Nota obtenida durante el semestre a evaluar.

Para las categorías Senior 01 y Senior 02: Nota obtenida durante el año a evaluar.

De acuerdo con lo señalado en el Reglamento de Incentivos de Productividad para el personal involucrado en el otorgamiento de créditos, salvo disposición contraria de la Gerencia de Línea.

Para la evaluación del parámetro “Saldo de Créditos”, debe tener en cuenta la estructura de su cartera, debiendo prevalecer la cartera que tiene mayor porcentaje. Para ser categorizado de Junior a Senior es obligatorio que el porcentaje de composición de la cartera del asesor de negocios contemple mayormente los créditos empresariales.

Para el caso de asesores de negocios que en cualquiera de los parámetros (señalados en el literal a. del presente artículo) hayan sufrido una variación reciente y esté proponiéndose su categorización, el jefe de negocios regionales sustentará técnicamente los motivos de la propuesta. En caso el

Comité lo considere válido, propondrá a la Gerencia Mancomunada la excepción y aprobación de la recategorización, bajo el sustento señalado.

Para la recategorización de asesores de negocios a la categoría Senior 02 además de cumplir con los parámetros establecidos, previamente deben superar un periodo de prueba de seis meses manteniendo una nota promedio mayor o igual a 5.5 puntos; superado dicho periodo de prueba se procederá con la recategorización y remuneración según corresponda. la Caja otorgará un bono por desempeño (carácter remunerativo) en forma provisional durante el periodo de prueba. Asimismo, para la recategorización se debe contar con la opinión del administrador y jefe de negocios regionales.

El Comité, de manera excepcional, puede proponer categorizaciones de asesores de negocios que no cumplan con uno o varios parámetros de evaluación, debido a factores críticos que afecten la adecuada gestión de cartera de la Agencia, tales como: necesidad de colaboradores, composición por categoría de los asesores de negocios, entre otros.

Artículo 11º.- Las metas de los parámetros de evaluación para la recategorización son:

- a. Para asesores de negocios que administran Créditos No Minoristas (Mediana Empresa, Grande Empresa y Corporativos) y Minoristas (Microempresa, Pequeña Empresa - incluye subproducto Agropecuarios):

ASESORES DE NEGOCIOS: CREDITOS NO MINORISTAS Y MINORISTAS (Incluye Micro Empresa, Pequeña Empresa, subproducto Agropecuarios)							
PUESTOS	Parámetros para Recategorizarse al Siguiente Nivel						
	TIEMPO	COMITÉ EMPRESARIALES			COMITÉ AGROPECUARIOS		
		MORA	SALDO DE CRÉDITOS	N° DE CLIENTES	MORA	SALDO DE CRÉDITOS	N° DE CLIENTES
ASESORES SENIOR							
Asesor Senior	60 meses	3.00%	Más de 4'000,000	200			
Cartera No Minorista							
Senior 02	60 meses + periodo de prueba	4.00%	3.800,000	550			
Senior 01	48 meses	3.50%	3.100,000	500			
ASESOR JUNIOR							
Junior 02	36 meses	2.50%	2.100,000	450	3.00%	1.600,000	375
Junior 01	24 meses	1.50%	1.600,000	400	2.00%	1.200,000	300
ASESORES EN FORMACIÓN							
En Formación 02	12 meses	0.50%	650,000	200	1.00%	550,000	150
En Formación 01	06 meses o al corte	0.00%	215,000	75	0.00%	200,000	60
	de recategorización						

Tabla 3: Créditos No Minoristas y Minoristas.

Fuente: Caja Huancayo

La línea de carrera para los asesores de negocios que administran créditos agropecuarios culmina en la categoría de Senior 01. Para pasar a otro nivel debe cumplir con los parámetros establecidos para un asesor de negocios que administra créditos Microempresa y Pequeña Empresa y su composición de cartera debe ser en % mayor sobre estos créditos.

- b. Para asesores de negocios que administran Créditos Hipotecarios: Para ser asesor de negocios hipotecarios previamente debe haber sido asesor de negocios de créditos que haya administrado créditos Microempresa, Pequeña Empresa y/o Consumo no Revolvente. Caso contrario será por invitación con experiencia en el rubro.

ASESORES DE NEGOCIOS: CARTERA HIPOTECARIOS (*)				
Parámetros para Recategorizarse al Siguiente Nivel				
PUESTOS	TIEMPO	MORA	SALDO DE CRÉDITOS	N° DE CLIENTES
ASESOR SENIOR				
SENIOR 01	<u>48 meses</u>	<u>1.00%</u>	1,000,000 + Saldo	<u>75 +</u> Saldo Inicial de la Categoría Junior
			Inicial de la Categoría Junior 02	2
ASESOR JUNIOR				
JUNIOR 02	<u>36 meses</u>	<u>0.75%</u>	<u>1,000,000</u> + Saldo	<u>50 +</u> Saldo Inicial de
			Inicial de la Categoría Junior 01	la Categoría Junio 01
JUNIOR 01	<u>24 meses</u>	0.00%		

Tabla 4: Créditos Hipotecarios

Fuente: Caja Huancayo

TÍTULO QUINTO: DISPOSICIONES FINALES

Artículo 12º.- Los aspectos internos no estipulados en el presente Reglamento serán resueltos por la Gerencia Mancomunada, previa evaluación del Comité de Evaluación de Categorizaciones, el mismo que presentará una información consolidada para su aprobación.

Artículo 13º.- El Dpto. de Gestión del Talento Humano vigilará el cumplimiento del presente Reglamento, registrando el evento de riesgo operacional en el módulo de gestión de riesgo operacional del VITALIS, en caso de detectarse incumplimientos.

Artículo 14º.- Los requisitos y parámetros de evaluación establecidos en el presente Reglamento pueden ser modificados por la Gerencia Mancomunada teniendo en cuenta el costo de oportunidad, tendencias del mercado y aplicación de nuevas tecnologías de la información.

Artículo 15º.- Quedan sin efecto todas las normas internas que se opongan a las disposiciones dadas en el presente Reglamento.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Créditos Corporativos. - Otorgados a personas jurídicas que poseen un nivel de ventas anuales mayor a S/. 200 millones de Soles o su equivalente en moneda extranjera en los dos últimos años. Para determinar este criterio se utilizarán los estados financieros anuales auditados más recientes de la empresa. Si el deudor no cuenta con estados financieros auditados, los criterios no podrán ser considerados en esta categoría.

Adicionalmente, se considerarán como corporativos a los créditos soberanos, a los créditos concedidos a bancos multilaterales de desarrollo, a entidades del sector público, a intermediarios de valores, a empresas del sistema financiero, a empresas de seguros, a administradoras privadas de fondos de pensiones; así como los financiamientos a patrimonios autónomos, incluyendo vehículos de propósito especial y patrimonios fideicometidos.

Créditos a Grandes Empresas. - Otorgados a personas jurídicas que poseen al menos una de las siguientes características:

Ventas anuales mayores a S/ 20 millones de soles, pero no mayores a S/. 200 millones de soles, de acuerdo a los estados financieros más recientes de la empresa.

El deudor es emisor de instrumentos de deuda en el mercado de capitales.

En caso las ventas anuales del deudor excediesen el umbral de S/. 200 millones de soles durante dos (2) años consecutivos, los créditos del deudor deberán reclasificarse como créditos corporativos. Asimismo, si las ventas anuales del deudor fuesen no mayores a S/. 20 millones de soles durante dos (2) años consecutivos, los créditos deberán reclasificarse como créditos a Medianas Empresas.

Créditos a Medianas Empresas. - Otorgados a personas jurídicas que tienen un endeudamiento total en el sistema financiero superior a S/. 300,000 soles (o su equivalente en moneda extranjera) y ventas anuales no mayores

a S/. 20 millones de soles. El nivel de endeudamiento deberá corresponder a la última información crediticia emitida por la Superintendencia, incluyendo el nuevo crédito que otorgue la empresa.

En caso las ventas anuales del deudor fuesen mayores a S/. 20 millones de soles durante dos (2) años consecutivos o el deudor hubiese realizado alguna emisión en el mercado de capitales, los créditos del deudor deberán reclasificarse como créditos a grandes empresas. Igualmente, si el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero fuese no mayor a S/. 300,000 soles por seis (6) meses siguientes, los créditos deberán ser reclasificados como créditos a Pequeñas Empresas o a Microempresas, dependiendo del nivel de endeudamiento.

Se considera también como créditos a Medianas Empresas a los créditos otorgados a personas naturales que posean un endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) superior a S/. 300,000 soles. El nivel de endeudamiento deberá corresponder al último reporte de información crediticia emitida por la Superintendencia, incluyendo el nuevo crédito que otorgue la empresa.

Créditos a Pequeñas Empresas. - Son aquellos créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, conferidos a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es superior a S/. 20,000 soles, pero no mayor a S/. 300,000 soles (o su equivalente en moneda extranjera). Dicho grado de endeudamiento deberá corresponder a la última información crediticia emitida por la Superintendencia, incluyendo el nuevo crédito que otorgue la empresa.

En caso el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero excediese subsiguientemente los S/. 300,000 soles por seis (6) meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados como créditos a Medianas Empresas. Asimismo, en caso el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero fuese no mayor a S/. 20,000 soles por seis (6) meses consecutivos, los créditos deberán reclasificarse a créditos a Microempresas.

Créditos a Microempresas. - Son créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es no mayor a S/. 20,000 soles (o su equivalente en moneda extranjera). Dicho nivel de endeudamiento deberá corresponder al último reporte de información crediticia emitida por la Superintendencia, incluyendo el nuevo crédito que otorgue la empresa.

En caso el endeudamiento total en el sistema financiero del deudor excediese posteriormente los S/. 20,000 soles, por seis (6) meses consecutivos, los créditos serán ser reclasificados al tipo de crédito que corresponda, según el nivel de endeudamiento.

Créditos de Consumo No-Revolvente. - Otorgados a personas naturales, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda, es no mayor a S/. 300,000 soles (o su equivalente en moneda extranjera). En este tipo de crédito no se permite que los saldos pendientes fluctúen en función de las propias decisiones del deudor.

Se consideran dentro de este tipo de crédito los créditos otorgados a las personas naturales reembolsables por cuotas, siempre que los montos pagados no puedan ser reutilizables por el deudor.

En caso el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero sin considerar los créditos hipotecarios para vivienda excediese posteriormente los S/. 300,000 soles por seis (6) meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados como créditos a Medianas Empresas.

Créditos Hipotecarios para Vivienda. - Otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, siempre que tales créditos se otorguen amparados con hipotecas adecuadamente inscritas; sea que estos créditos se otorguen por el sistema convencional de préstamo hipotecario, de letras hipotecarias o por cualquier otro sistema de similares características.

Se incluyen además en esta categoría los créditos para la adquisición o construcción de vivienda propia que, a la fecha de la operación, por tratarse de bienes futuros, bienes en proceso de independización o bienes en proceso de inscripción de dominio, no es posible constituir sobre ellos la hipoteca individualizada que deriva del crédito otorgado.

Asimismo, se consideran en esta categoría a:

Los créditos hipotecarios para vivienda otorgados mediante títulos de crédito hipotecario negociables de acuerdo a la Sección Séptima del Libro Segundo de la Ley N° 27287 del 17 de junio de 2000; y,

Las acreencias producto de contratos de capitalización inmobiliaria, siempre que tal operación haya estado destinada a la adquisición o construcción de vivienda propia.

Créditos No Minoristas: Comprende a los Créditos Corporativos, Crédito a Grandes Empresas y Crédito a Medianas Empresas.

Créditos Minoristas: Comprende a los Créditos a Pequeñas Empresas, Créditos a Microempresas, Créditos de Consumo No Revolvente y Créditos Hipotecarios para Vivienda.

PROMOCION DE CREDITOS

OBJETIVO

Establecer las actividades que permitan realizar las promociones de los productos de créditos, buscando incrementar la participación de las colocaciones a nivel institucional en los mercados donde opera la Caja con el fin de llegar con mayor fuerza al mercado meta.

ALCANCE

Las disposiciones del presente procedimiento son aplicables para las Agencias y el Dpto. de Negocios Regionales.

BASE LEGAL

Ley N° 29733; Ley de Protección de Datos Personales.

D.S. 003-2013-JUS; Reglamento de la Ley de Protección de Datos Personales.

Resolución SBS N° 3274-2017 Reglamento de Gestión de Conducta de Mercado del Sistema Financiero.

ABREVIATURAS Y DEFINICIONES

Personal de promoción: Colaboradores o prestadores de servicios designados de manera temporal o permanente que participan durante las actividades de créditos.

RESPONSABLES

- Jefe de negocios regionales.
- Administrador.
- Asesor de negocios.
- Asistente de operaciones.
- Auxiliar de créditos.
- Personal de promoción.

REFERENCIAS

- Reglamento de Créditos.
- Reglamento Interno de Trabajo.
- Manual de Productos de Créditos que corresponda.
- Procedimiento MPR-003-CRE Otorgamiento de Créditos.
- Procedimiento MPR-004-LOG Recepción, Registro, Cancelación, Provisión de Comprobantes de Pago y envío de Comprobantes de Retención Electrónica.

FORMULARIOS Y/O FORMATOS USADOS

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	EJEMPLARES	DESTINATARIO
	Formato N° 01: Acta de capacitación	1	Agencia
F-CRE-001	Listado de prospectos de clientes	1	Administrador o asistente de operaciones

Tabla 5: Formularios y/o formatos usados 01

Fuente: Caja Huancayo

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD (Q: De mayor análisis y revisión – S: Automatizada)
Administrador	<p>I. DE LA PROGRAMACION Y EJECUCIÓN DE LA PROMOCION</p> <p>Q 1. Elabora de forma trimestral el cronograma de promociones (fecha, hora y lugar de promoción), designa y capacita al personal de promoción y a un responsable (preferentemente el de mayor nivel); elabora el acta de capacitación (según el formato n°1 del presente documento), se solicita las firmas y archiva.</p> <p>NOTA: La capacitación incluirá temas de los productos de créditos (a promocionar), técnicas de venta, de protección al cliente/usuario del sistema financiero, código de ética y buenas prácticas para la gestión de conducta de mercado a fin de que no se brinde información que sea considerada como falsa o inconsistente (por ejemplo, en tasas de interés o condiciones aplicables en la evaluación crediticia).</p>
Personal de Promoción	<p>Q 2. Coordina con el asistente de operaciones para la obtención del material logístico y las herramientas de marketing.</p> <p>3. Sale al campo según la fecha, hora y zona establecida, realiza las actividades de promoción y al finalizar entrega el formato N° 02 al administrador.</p> <p>NOTA: Las actividades de promoción comprenden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se identifica como personal de la institución. • Efectúa la presentación de la Caja. • Describe los beneficios de ser cliente de la Caja. • Entrega folletos y absuelve las consultas, en función al tipo de financiamiento; así como las tasas y requisitos documentarios a presentar según lo señalado en el Reglamento de Créditos y Manual de Productos de Créditos que corresponda. • Rellena los datos de los clientes interesados en acceder a un crédito en el formato N° 02 "F-CRE-001 Listado de prospectos de clientes"
Administrador	<p>4. Distribuye a los asesores de negocios o auxiliar de créditos vía correo electrónico, los prospectos de clientes para el otorgamiento de un crédito teniendo en cuenta el tiempo y disponibilidad para la atención.</p>
Asesor de negocios o Auxiliar de créditos	<p>Q 5. Realiza el procedimiento MPR-003-CRE Otorgamiento de Créditos, registrando la solicitud de crédito y los datos del personal de promoción que captó al cliente, de ser el caso e informa al administrador en un plazo máximo de tres (03) días hábiles, a través de correo electrónico, la atención realizada.</p>

		<u>Si el personal de promoción es un colaborador</u> Continúa la actividad 9
Personal de Promoción		Si el personal de promoción es un prestador de servicios 6. Solicita la firma del asesor de negocios o auxiliar de créditos en el formato N° 02, según se desembolsen los créditos promocionados a su cargo, para su posterior entrega al administrador.
Administrador	Q	7. Revisa y determina el pago al personal de promoción teniendo en cuenta las cláusulas del contrato, consigna su V° B° y remite al asistente de operaciones el monto a pagar con los sustentos respectivos.
Asistente de operaciones	Q	8. Realiza el procedimiento MPR-004-LOG Recepción, Registro, Cancelación, Provisión de Comprobantes de Pago y envío de Comprobantes de Retención Electrónica. 9. Archiva el formato N° 02, el cronograma de promociones y el acta de capacitación (formato N° 01) en forma cronológica. Fin
Administrador		II. DEL CONTROL DE LAS PROMOCIONES 10. Comunica mediante informe al jefe de negocios regionales dentro de los primeros 10 días de finalizado el trimestre el cumplimiento de las actividades de promoción y de ser el caso propone estrategias de mejora, con copia al gerente de riesgos, adjuntando la documentación sustentatoria. NOTA: La documentación sustentatoria comprende <ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de promoción • Actas de capacitación • Formato N°02 "F-CRE-001 Listado de prospectos de clientes" de cada personal que participo en la promoción. • Resultados de la promoción: clientes que desembolsaron créditos.
Jefe de negocios regionales	Q	<u>En caso de recibir el informe</u> 11. Revisa los informes, evalúa las estrategias de mejora y define su implementación en caso corresponda. Fin <u>En caso de no recibir el informe (incumplimiento)</u> 12. Coordina con el Dpto. de Gestión del Talento Humano las sanciones correspondientes según lo establecido en el Reglamento Interno de trabajo Fin

Tabla 6: Procedimiento de la Actividad según el responsable 01

Fuente: Caja Huancayo

OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS

OBJETIVO

Establecer las actividades que regulen el otorgamiento de créditos a personas naturales o jurídicas en la Caja Huancayo en adelante la Caja, según el tipo de crédito, definido por el destino del crédito y el origen de los ingresos de mayor preponderancia que sustentan la capacidad de pago del cliente.

ALCANCE

Las disposiciones del presente procedimiento son aplicables para la Gerencia de Riesgos, Subgerencia de Negocios, Dpto. de Negocios Regionales, Dpto. de Finanzas, Dpto. de Créditos de Consumo, Dpto. de Créditos No Minoristas, Dpto., de Créditos Minoristas Empresarial, Dpto. de Créditos Hipotecarios, Dpto. de Contratos y Recuperaciones, Dpto. de Operaciones y Agencias.

ABREVIATURAS Y DEFINICIONES

1. **Responsable del Comité de evaluación de créditos:** Referido al integrante del comité designado por la Gerencia de Negocios, cuyas facultades se encuentran establecidas en el Reglamento de Créditos.
2. **Integrantes del Comité:** Establecido según el Reglamento de Créditos.
3. **Colaborador con nivel de aprobación para el tipo de excepción solicitada:** Establecido por tipo de excepciones en el Reglamento de Créditos.
4. **Jefe de Créditos que corresponda:** Hace referencia a los siguientes puestos: jefe de créditos minoristas empresarial o jefe de créditos de consumo, jefe de créditos no minoristas o jefe de créditos hipotecarios.
5. **Analista de Gestión de créditos que corresponda:** Hace referencia a los siguientes puestos: analista de gestión de créditos minoristas empresariales o analista de gestión de créditos de consumo analista de gestión de créditos no minoristas o analista de gestión de créditos hipotecarios.

RESPONSABLES

- Jefe de negocios regionales
- Jefe de créditos que corresponda.
- Subjefe de contratos.
- Administrador.

- Analista de gestión de créditos que corresponda.
- Asesor de negocios.
- Asesor de negocios encargado de la gestión del reembolso.
- Analista de riesgo de crédito.
- Asistente de finanzas.
- Asistente de contratos.
- Asistente de back office
- Auxiliar de back office
- Auxiliar de créditos.
- Auxiliar de soporte de negocios.
- Auxiliar de operaciones.
- Auxiliar de soporte de operaciones.
- Colaborador con nivel de aprobación para el tipo de excepción solicitada.
- Colaboradores designados.
- Integrantes del Comité.
- Responsable del Comité de evaluación de créditos.

REFERENCIAS

- Política de Créditos.
- Reglamento de Créditos.
- Manual de Productos de Créditos.
- Procedimiento MPR-001-CRE Promoción de Créditos.
- Procedimiento MPR-002-CRE Consulta y Análisis de Clientes en las Centrales de Riesgos.
- Procedimiento MPR-002-UNC Identificación y Proceso de Aceptación de Clientes Altamente Expuestos y Registro de Sujetos Obligados.
- Procedimiento MPR-008-CRE Verificación, Validación y Actualización de las Garantías y del Expediente de Crédito.
- Procedimiento MPR-009-CRE Preparación de Contratos.
- Procedimiento MPR-010-CRE Desembolso de Créditos.
- Procedimiento MPR-001-ACR Administración de Expedientes de Créditos.

- Procedimiento MPR-001-ACL Gestión de Requerimientos de Información de Clientes, Usuarios o Terceros.
- Procedimiento MPR-002-ACL Registro y Actualización de Datos de Clientes.

FORMULARIOS Y/O FORMATOS USADOS

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	EJEMPLARES	DESTINATARIO
	FORMATO N° 01: Solicitud de Autorización de desembolso con abono en cuenta, con giro de cheque de gerencia o con giro de cheque de otra IFI	1	Agencias
	FORMATO N° 02: Solicitud de Opinión de la Gerencia de Riesgos	1	
	FORMATO N° 03: Informe de Opinión de viabilidad técnica del crédito propuesto mayor a S/ 100,000.00 o su equivalente en M.E.	1	
	FORMATO N° 04: Informe de Opinión de viabilidad técnica del crédito propuesto mayor a S/ 300,000.00 o su equivalente en M.E.	1	
F-CR-002	Solicitud de Crédito Empresarial Minorista	1	
F-CR-011	Informe Comercial	1	
F-CR-012	Hoja de evaluación y reevaluación (Hoja de Trabajo)	1	
F-CR-020	Informe de visita de campo	1	
F-CR-021	Control y verificación de créditos agropecuarios.	1	

Tabla 7: Formularios y/o formatos usados 02

Fuente: Caja Huancayo

RESPONSABLE	ACTIVIDAD (Q: De mayor análisis y revisión – S: Automatizada)	
Asesor de negocios o Auxiliar de créditos	Q	<p>7. Determina la necesidad de realizar una visita al negocio y garantía del titular y/o fiador, teniendo en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Si es un crédito nuevo. ▫ Si es un crédito empresarial agropecuario. ▫ Si existe cambio de domicilio y/o garantía. ▫ Si existe incremento del valor de la garantía. ▫ Si la antigüedad de la evaluación realizada es mayor a 01 año (incluye los créditos otorgados mediante el credit scoring). ▫ Otros que determine el asesor de negocios y/o el Comité.
	Q	<p><u>Si no es necesaria la visita:</u> Continúa la actividad 11</p> <p><u>Si es necesaria la visita:</u></p> <p>8. Realiza la visita, según el tipo de crédito:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Para créditos empresariales: Al negocio, domicilio y la garantía. ▫ Para créditos empresariales agropecuarios: A la actividad agropecuaria, domicilio y la garantía. ▫ Para créditos de consumo: Al domicilio y garantía.
	S	<p>Efectúa la evaluación bajo los criterios establecidos en el Anexo 01 del presente procedimiento y realiza el procedimiento MPR-002-CTR Identificación y Financiamiento a Vinculados.</p> <p>9. Registra y/o actualiza según sea el caso, los datos generales de los intervinientes del crédito en las hojas de trabajo ficha de datos del cliente (para el caso de clientes nuevos o actualización de datos de clientes recurrentes) y:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ <u>Para créditos agropecuarios:</u> Previa evaluación rellena el Formato F- CR-020 “Informe de visita de campo” y determina el costo de producción del (de los) proyecto(s) agropecuario(s) por tipo de cultivo y/o actividad ganadera en la hoja de costos respectiva (flujo de caja), consolidando la información en un flujo de caja, que refleje la capacidad de pago del productor agropecuario. ▫ <u>Para los demás tipos de créditos:</u> Previa evaluación registra la evaluación socio económica en las hojas de trabajo y/o formatos de evaluación respectivos.
Asesor de negocios o Auxiliar de créditos o Auxiliar de operaciones	S	11. Genera la solicitud de crédito en el sistema.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD (Q: De mayor análisis y revisión – S: Automatizada)	
Asesor de negocios o Auxiliar de créditos	S	<p><u>Si como resultado de la visita el cliente no califica</u></p> <p>12. Pre deniega la solicitud del crédito indicando los motivos respectivos.</p>
Responsable del Comité de evaluación de créditos	Q S	<p>13. Evalúa los motivos de denegación señalados por el asesor de negocios o Auxiliar de Créditos y lo deniega en el sistema.</p> <p>Fin.</p>
Asesor de negocios o Auxiliar de créditos	Q S	<p><u>Si como resultado de la visita el cliente califica:</u></p> <p><u>I. PROPUESTA Y RESOLUCION DEL COMITE:</u></p> <p>14. Registra en el sistema la propuesta del crédito realizando las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▣ Para nuevas evaluaciones o reevaluaciones de crédito: Ingreso de la evaluación respectiva, señalando el giro del negocio, dirección del negocio, dirección del domicilio y comentarios de la situación socioeconómica familiar. ▣ Para evaluaciones vigentes: Relación de la solicitud de crédito con la evaluación. ▣ Definición del tipo de crédito, producto, subproducto, modalidad y recursos. Para el caso de ampliaciones, selección del crédito a ampliar. ▣ Selección de la modalidad de desembolso (Según lo solicitado por el cliente): <ul style="list-style-type: none"> ❖ En efectivo. ❖ Con abono en cuenta de la Caja (a nombre del titular o de un tercero), vincular el número de cuenta de ahorros con la solicitud. ❖ Con abono en cuenta de otra institución financiera (a nombre del titular o de un tercero), indicar el N° de la cuenta de ahorros. ❖ Con giro de cheque de Gerencia o cheque de otra institución financiera. <p>Para estas 03 últimas modalidades, solicita al cliente la consignación de su firma y huella digital en el Formato N° 01 "Solicitud de Autorización de Desembolso con abono en cuenta, con giro de cheque de Gerencia o con giro de cheque de otra IFI".</p> <p><u>NOTA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Se debe registrar a nivel del sistema a la(s) unidad(es) vehicular(es) que respalde(n) las fuentes de ingreso y/o garantías del crédito.</i> ✓ <i>De requerir el crédito solicitado, afiliación al seguro de desgravamen, el sistema emitirá una alerta comunicando el siguiente mensaje: "coordinar con el Dpto. de Operaciones los requisitos para la inclusión al seguro de desgravamen del cliente", para tal efecto el sistema validará el límite y consideraciones establecidas por la Compañía de Seguros. Por lo tanto, el Asesor de Negocios o Auxiliar de Créditos deberá realizar el procedimiento MPR-004-SER Administración de Seguros Asociados a Cuentas de Créditos, en lo que respecta al seguro de desgravamen.</i> ✓ <i>De requerir el titular del crédito los productos de micro seguros y seguros, el asesor de negocios o auxiliar de créditos podrá vincularlos en el sistema i de acuerdo al listado de productos de micro seguros y seguros que visualizará en el sistema.</i> ✓ <i>De tratarse de una garantía nueva, se deberá registrar los datos básicos de la misma, así como el valor comercial y el de realización.</i> ✓ <i>Si la solicitud del crédito se encuentra relacionado a más de una garantía, el asesor de negocios o auxiliar de créditos, según corresponda, deberá registrar los montos de cobertura de cada garantía a afectar al crédito propuesto.</i>

RESPONSABLE	ACTIVIDAD (Q: De mayor análisis y revisión – S: Automatizada)	
Colaborador con nivel de aprobación para el tipo de excepción solicitada	Q S	19. Evalúa y aprueba en el sistema la excepción a la operación bajo los parámetros establecidos en el Reglamento de Créditos.
Asesor de negocios o Auxiliar de créditos	S Q	<p>Imprime, firma en los formatos de evaluación y ordena los documentos solicitados según el Anexo 01: "Orden de documentos en el expediente de créditos" del Reglamento de Créditos y expone la propuesta ante el Comité de Crédito según lo establecido en el Reglamento de Créditos.</p> <p><u>Si el nivel de endeudamiento global en el sistema financiero del cliente es < S/ 100,000 o su equivalente en M.E.:</u> Continúa la actividad 38</p> <p><u>Si el nivel de endeudamiento global en el sistema financiero del cliente es >= a S/ 50,000 (o su equivalente en moneda extranjera), en caso de créditos Microempresa y Consumo cuando tenga un endeudamiento en (03) tres o más entidades sin incluir la Caja) y cumple con las condiciones señaladas en el Artículo 34° del Reglamento de Créditos.</u> Continúa la actividad 25</p> <p><u>Si el nivel de endeudamiento global en el sistema financiero del cliente es >= S/ 100,000 o su equivalente en M.E. o igual o mayor a S/ 50,000 (o su equivalente en moneda extranjera, en caso de créditos Microempresa y Consumo cuando tenga un endeudamiento en (03) tres o más entidades sin incluir la Caja) y si la propuesta del crédito es > S/ 15,000 o su equivalente en M.E. (incluyendo el monto de la propuesta de crédito y excluyendo aquellos saldos que el cliente posee por créditos hipotecarios, así como el monto de la solicitud de crédito propuesta) y cumple con las condiciones señaladas en el Reglamento de Créditos.</u> Continúa la actividad 25</p> <p><u>Si el nivel de endeudamiento global en el sistema financiero del cliente >= S/ 100,000 o su equivalente en M.E. y cumple con las condiciones señaladas en el artículo 34° del Reglamento de Créditos.</u> Solicita al administrador la opinión de viabilidad técnica del crédito propuesto.</p>
Administrador		<p>22. Emite opinión de viabilidad técnica del crédito propuesto a través de un Informe dirigido a la Gerencia de Riesgos según el Formato N° 03, del presente procedimiento.</p> <p>Continúa la actividad 25</p>
Asesor de negocios o Auxiliar de créditos		<p><u>Si la operación es mayor o igual a S/ 300, 000 o su equivalente en M.E.</u> 23. Solicita al jefe de negocios regionales la opinión del crédito propuesto.</p>
Jefe de negocios regionales	Q	24. Emite opinión de viabilidad técnica del crédito propuesto a través de un Informe dirigido a la Gerencia Mancomunada, con copia a la Gerencia de Riesgos, según el Formato N° 04, del presente procedimiento.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD (Q: De mayor análisis y revisión – S: Automatizada)	
Asesor de negocios o Auxiliar de créditos	S Q S	<p>Solicita mediante el sistema la opinión a la Gerencia de Riesgos, de una determinada operación crediticia y genera el informe de solicitud de opinión por el SISTRA según el Formato N° 02: “Solicitud de opinión de la Gerencia de Riesgos” del presente procedimiento.</p> <p>Remite vía correo electrónico a la Gerencia de Riesgos para su opinión, lo siguiente: Informe de solicitud de opinión de la Gerencia de Riesgos generado por el SISTRA. Informe de opinión del jefe de negocios regionales según corresponda. Formatos de evaluación del crédito. Documentos que respalden el nivel de operaciones. Fotos de la garantía y el negocio. En caso de garantías inscribibles: opinión legal del Dpto. de Contratos y Recuperaciones. En caso de personas jurídicas: nombre de la empresa, N° de Partida o Registro y la opinión legal del Dpto. de Contratos y Recuperaciones sobre la vigencia de poderes y facultades. Para operaciones >= S/ 100,000 o su equivalente en M.E.: Opinión de la viabilidad técnica del administrador de la Agencia, quien previamente debe haber visitado al cliente.</p>
Analista de riesgo de crédito	Q Q	<p>27. Revisa el expediente de créditos y verifica que se cumpla con la documentación y lineamientos exigidos en la normativa interna de créditos, asimismo revisa en las centrales de riesgo el estado económico financiero del cliente y sus vinculados directos.</p> <p>28. Programa y realiza, de ser necesario, una visita de inspección para evaluar la capacidad de pago, realizar la verificación física de las garantías más significativas y señalar las observaciones del caso (sustentado con fotos con fecha, datos y medios probatorios), utilizando el formato de evaluación de riesgos, así como otras herramientas que se considere útil para su investigación y remite al asesor de negocios o auxiliar de créditos el conjunto de observaciones derivadas de la revisión y visita realizada al cliente a fin de sustentar o corregir la evaluación realizada.</p>
Asesor de negocios o Auxiliar de créditos	Q	29. Revisa las observaciones derivadas, sustenta y/o corrige la evaluación, realiza el levantamiento de las observaciones y comunica sobre las mismas al analista de riesgo de crédito.
Analista de riesgo de crédito	Q S	<p>30. Elabora un informe y realiza lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▣ Para operaciones > S/ 50,000 o su equivalente en M.E.: solicita su revisión y firma al Gerente de Riesgos. ▣ Para operaciones <= S/ 50,000 y > S/ 15,000 (o su equivalente en M.E.): firma y lo remite al asesor de negocios que corresponda. <p>Y carga el informe de opinión al sistema y lo relaciona con la solicitud de crédito.</p> <p>NOTA: La Gerencia de Riesgos internamente puede trabajar en equipo para la atención de casos, por lo tanto, su opinión será como cuerpo colegiado.</p>

RESPONSABLE	ACTIVIDAD (Q: De mayor análisis y revisión – S: Automatizada)	
Analista de riesgo de crédito		<p><u>Si la opinión de la Gerencia de Riesgos es desfavorable</u> Comunica al asesor de negocios los motivos de la denegación del crédito a fin de que comunique al cliente y realice la devolución de los documentos según corresponda. Fin.</p> <p><u>Si la opinión de la Gerencia de Riesgos es desfavorable temporal por vencimiento de plazo para levantar observaciones de la propuesta de créditos</u> Realiza la actividad 26</p> <p><u>Si la opinión de la Gerencia de Riesgos es desfavorable temporal por temas estructurales (capacidad de pago, factibilidad de la operación, etc.)</u> Copia el informe de opinión al jefe de negocios regionales y a la subgerencia de negocios, para los fines pertinentes.</p>
Asesor de negocios	Q	<p>33. Realiza el levantamiento de las observaciones y solicita la reconsideración a la Gerencia de Riesgos.</p> <p>Realiza la actividad 26</p>
Asesor de negocios o Auxiliar de créditos	Q S Q S S	<p><u>Si la opinión de la Gerencia de Riesgos es favorable:</u> 34. Revisa el informe final remitido por la Gerencia de Riesgos y toma en cuenta las condiciones y recomendaciones señaladas. Adjunta dicho informe en el expediente de créditos.</p> <p><u>Sólo si el informe de opinión de la Gerencia de Riesgos presenta cambios en la calificación de riesgos (diferente a normal) del cliente:</u> 35. Comunica al cliente la calificación de riesgos que le asignará la Gerencia de Riesgos por características de la operación.</p> <p><u>Si el cliente no acepta la calificación de riesgos que se le asignará:</u> 36. Deniega la solicitud del crédito en el sistema registrando los motivos respectivos. Fin.</p> <p><u>Si el cliente acepta la calificación de riesgos que se le asignará:</u> 37. Archiva en el expediente de créditos (en la parte final, el informe de la Gerencia de Riesgos) el formato respectivo con la consignación de la firma del cliente en señal de conformidad</p> <p>38. Pre aprueba la solicitud de crédito y presenta la propuesta del crédito al Comité de evaluación de créditos correspondiente, si fuera el caso.</p> <p>NOTA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Para créditos otorgados mediante el scoring, el sistema genera una calificación scoring e indica el nivel de aprobación que corresponda, según el Anexo 02 del presente procedimiento. ✓ En algunos casos el sistema emitirá una ventana con sugerencias en función al scoring a manera de buenas prácticas (las mismas no son de cumplimiento obligatorio).

RESPONSABLE	ACTIVIDAD (Q: De mayor análisis y revisión – S: Automatizada)	
Asesor de negocios o Auxiliar de créditos	S	<p><u>Si es un crédito evaluado por el scoring</u> 39. Imprime el formato "Resultados del scoring", firma y lo archiva detrás de la solicitud de créditos.</p> <p>Continúa la actividad 41</p>
Integrantes del Comité	Q S	<p><u>Si NO es un crédito evaluado por el scoring o fue denegado por el scoring:</u> Revisan y evalúan la propuesta del crédito, para aprobarla o denegarla, realizando lo siguiente: Registro de observaciones, de ser el caso. Orden de documentos en el expediente de créditos. Verificación de la opinión favorable o desfavorable de la Gerencia de Riesgos, en caso corresponda. Verificación del formato de conformidad de la categoría de riesgo asignada al cliente (el cual deberá contener la firma del cliente en señal de conformidad). Firma de la resolución respectiva.</p> <p>NOTA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Se exceptúa de la firma en la resolución del comité a los responsables de Comité que se encuentra geográficamente alejado de la Agencia donde se generó la propuesta del crédito, ya que su conformidad se sustenta con el registro de aprobación en el sistema mediante su usuario y clave. Para estos casos el Asesor de Negocios, imprimirá la esquila de aprobación del sistema, la cual sustentará que fue aprobado por el responsable mediante el sistema.</i> ✓ <i>Para los casos que requieran opinión de la Gerencia de Riesgos, el Asesor de Negocios debe subsanar las sujeciones o cumplir con las condiciones señaladas en el Informe de Opinión de la Gerencia de Riesgos previo al desembolso del crédito.</i>
Responsable del Comité de evaluación de créditos	S	<p>41. Registra la resolución del Comité en el sistema: aprobado, denegado temporal o denegado definitivo (para estos dos últimos ingresando el motivo respectivo).</p> <p>NOTA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Para el caso de solicitudes de créditos, denegados definitivos, automáticamente el sistema registrará al cliente en la central de riesgos – personas observadas.</i> ✓ <i>Si el crédito a aprobar se encuentra sin seguro de desgravamen o se encuentra rechazado por la compañía de seguros, el sistema a nivel de la opción aprobación electrónica mostrará dicho estado para conocimiento del responsable del Comité de evaluación de créditos.</i> ✓ <i>Puesto de conocimiento del responsable del Comité de evaluación de créditos que el crédito a aprobar se encuentra sin seguro de desgravamen o se encuentra rechazado por la compañía de seguros, queda a facultad de él su aprobación,</i>
Asesor de negocios o Auxiliar de créditos	Q	<p><u>Si se deniega la solicitud de crédito de forma temporal o definitiva:</u> 42. Archiva el expediente de créditos según lo establecido en el procedimiento MPR-001-ACR Administración de Expedientes de Créditos.</p> <p>NOTA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>De denegarse el crédito en forma temporal, el cliente podrá solicitar una reconsideración previo levantamiento de las observaciones detectadas, por lo tanto, estará sujeto al plazo que conlleve dicha regularización.</i> ✓ <i>De solicitarse una reconsideración del crédito se realizará las actividades iniciales del otorgamiento de créditos descritas en el presente procedimiento.</i> <p>Fin.</p>

RESPONSABLE	ACTIVIDAD (Q: De mayor análisis y revisión – S: Automatizada)	
Asesor de negocios o Auxiliar de créditos	S	<p><u>Si se aprueba el crédito:</u> Genera el plan de pagos referencial a través del sistema.</p> <p>NOTA: <i>El asesor de negocios o auxiliar de créditos, deberá informar al cliente que debe pagar la prima del seguro de desgravamen por adelantado cuando el crédito:</i> <i>Ha sido generado a una sola cuota con periodo de gracia igual o mayor a 60 días.</i> <i>Ha sido generado con más de una cuota con periodo de gracia igual o mayor a 60 días.</i> <i>Ha sido generado con frecuencia de pago: bimensual, trimestral, semestral, etc.</i></p> <p>Realiza el procedimiento MPR-004-SER Administración de Seguros Asociados a Cuentas de Créditos en lo que respecta a los seguros obligatorios de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Créditos y coordina con el Dpto. de Contratos y Recuperaciones, la elaboración de contratos para aquellos créditos que lo requieran según lo establecido en el Reglamento de Créditos, realizando el procedimiento MPR-009-CRE</p>
Asesor de negocios o Auxiliar de créditos		45. Realiza el procedimiento MPR-008-CRE Verificación, Validación y Actualización de las Garantías del Expediente de Crédito
Auxiliar de operaciones		46. Realiza el procedimiento MPR-010-CRE Desembolso de Créditos. Fin.
Asesor de negocios o Auxiliar de créditos	Q	<p>II. SEGUIMIENTO ANTE COMPRA DE DEUDA (después del desembolso)</p> <p>47. Verifica y coordina con el cliente la cancelación de la deuda en un plazo máximo de 20 días calendarios y archiva la boleta de cancelación como sustento en el expediente de créditos correspondiente. Fin.</p> <p>III. REEMBOLSO DE OPERACIONES CON RECURSOS COFIDE</p> <p>48. Remite, al asesor de negocios encargado de la gestión del reembolso, copia de los requisitos establecidos por COFIDE de los créditos desembolsados que pueden ser reembolsados.</p>
Asesor de negocios encargados de la gestión del reembolso	Q	49. Solicita a COFIDE el reembolso de los créditos desembolsados, a nivel institucional, que cumplan con las condiciones establecidas en sus Reglamentos, adjuntando los formatos y requisitos establecidos. Dicha solicitud se realizará previa aprobación y disposición de la Gerencia de Negocios.
Asistente de back office o Auxiliar de back office	Q	50. Verifica el depósito realizado por COFIDE en la cuenta de la Caja y comunica al Dpto. de Finanzas e Inversiones.
Asistente de finanzas		51. Comunica el depósito efectuado por COFIDE al Dpto. de Contabilidad y al asesor de negocios encargado del reembolso para su control y fines pertinentes y remite el cronograma de pagos enviado por COFIDE al asesor de negocios encargado del reembolso, para su control y fines pertinentes.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD (Q: De mayor análisis y revisión – S: Automatizada)			
Administrador	S Q	52. Modifica la línea de financiamiento de recursos propios a recursos COFIDE de los créditos reembolsados por COFIDE. Fin.		
Asesor de negocios o Auxiliar de créditos	S Q S Q S	<p>IV. SEGUIMIENTO DE CRÉDITOS: <u>Del Informe Comercial:</u> Visita al cliente, recopila la información necesaria.</p> <p><u>Para créditos minoristas</u> Revisa y actualiza cada dos años la información de los créditos empresariales siempre y cuando tengan RUC y estén en el régimen general del impuesto a la renta (incluye a las personas jurídicas) y entrega al auxiliar de soporte de negocios el informe comercial para su respectivo registro en el sistema. Fin.</p> <p><u>Para créditos no minoristas</u> Revisa, actualiza cada 06 meses y registra en el sistema los datos consignados en el informe comercial. Fin.</p> <p><u>De los estados financieros para créditos no minoristas:</u> Realiza la visita al cliente, solicita los estados financieros obligatorios según lo señalado en el Manual de Productos de Créditos, adjunta al expediente de créditos respectivo, verificando la consistencia de la información consignada en los estados financieros, coordina con el cliente ante incongruencias y registra en el sistema los datos consignados en los estados financieros.</p>		
Auxiliar de soporte de operaciones	S Q	<p>V. DEL SEGUIMIENTO DE LA ACTUALIZACIÓN DE TASACIONES, INFORME COMERCIAL INSCRIPCIÓN A SUNARP Y ESTADOS FINANCIEROS:</p> <p>57. Procesa vía el sistema los siguientes reportes:</p> <table border="0" data-bbox="576 1361 1316 1485"> <tr> <td>En Forma Trimestral Tasaciones Informe Comercial Inscripción a SUNARP</td> <td>En Forma Semestral Estados Financieros</td> </tr> </table> <p>58. Solicita vía correo electrónico a los asesores de negocios que correspondan la regularización del (de los) documento(s) pendiente(s) en un plazo no mayor a 30 días calendarios, asimismo, comunica en forma adicional sobre la documentación pendiente por regularizar al administrador, jefe de negocios regionales y al jefe de créditos (según el tipo y producto de crédito) que corresponda para conocimiento.</p> <p>59. Realiza el seguimiento de la regularización del (de los) documento(s) pendiente(s) en el plazo establecido y en caso de incumplimiento informa a su jefe inmediato con copia al jefe de negocios regionales, jefe de créditos y al analista de gestión de créditos (según el tipo y producto de crédito) que corresponda.</p>	En Forma Trimestral Tasaciones Informe Comercial Inscripción a SUNARP	En Forma Semestral Estados Financieros
En Forma Trimestral Tasaciones Informe Comercial Inscripción a SUNARP	En Forma Semestral Estados Financieros			

RESPONSABLE	ACTIVIDAD (Q: De mayor análisis y revisión – S: Automatizada)	
Jefe de créditos que corresponda y Analista de gestión de créditos que corresponda	Q	60. Revisan y coordinan con el jefe de gestión del talento humano para que se realicen las sanciones respectivas según corresponda. Fin. ---000---

Tabla 8 Procedimiento de la Actividad según el responsable 02

Fuente: Caja Huancayo

Viabilidad

En la investigación no se encontrarán limitaciones a nivel de recursos humanos debido a que se tienen 01 asesor temático y 01 asesor metodológico y no será necesario la participación de más colaboradores, así también a nivel de recursos técnicos debido a que no se necesitará de equipos de laboratorio, etc. Mis recursos económicos ya que se podrá solventar los gastos. Finalmente, el acceso a la información será posible contar con el apoyo de la caja Huancayo para el desarrollo y culminación del a tesis.

2.5.3. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	Métodos e Instrumentos
METODOLOGIA PHVA	La metodología PHVA es una guía para llevar a cabo la mejora continua y lograr de una forma sistémica y estructurada la resolución de problemas, la cual está constituida por cuatro etapas: planificar, hacer, verificar y actuar.	(Durango, 2014) Indica que es un instrumento de mejora continua, presentada por Deming; que se basa en uno de 4 etapas: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Act).	1. Planear	Encontrar los problemas Buscar todas las posibles soluciones Considerar las medidas correctivas	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
			2. Hacer	Poner en práctica las medidas correctivas	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
			3. Verificar	Revisar los resultados obtenidos	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
			4. Actuar	Prevenir la recurrencia de los mismos problemas Conclusiones	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
PROCESOS DEL ÁREA DE NEGOCIOS REGIONALES CAJA HUANCAYO	Conjunto de actividades o requisitos, propios de la CMAC, las cuales facilitan el crédito financiero a través de un asesor de créditos	Actividades que regulan el otorgamiento de créditos a personas naturales o jurídicas en la CMAC	1. Otorgamiento de Créditos	Número de clientes y saldo	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
		Actividades que permiten incrementar la participación de las colocaciones a fin de llegar con mayor fuerza al mercado meta.	2. Promociones de Crédito	Promociones orientadas a un determinado tipo de crédito	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
		Parámetros para categorizar y clasificar a los asesores de negocios, generando así una línea de carrera transparente y adecuada.	3. Línea de Carrera	Desempeño del asesor	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario

Tabla 9: Operacionalización de Variables

Fuente: Propia

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Método de la Investigación

El método general de investigación es el científico y como específicos se se inicia por la observación de hechos particulares con el propósito de llegar a conclusiones. Es decir, va de lo particular a lo general y de lo general a lo particular. Es un proceso mental que consiste en establecer enunciados universales a partir de la experiencia, desde la observación o hechos de la realidad.

3.2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es aplicada por ser práctica, ya que los resultados son empleados de forma inmediata en la solución de problemas empresariales cotidianos.

La investigación aplicada se define porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquiere. Se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los hallazgos y resultados. La investigación aplicada se enriquece de los avances y también se determina por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos.

3.3. Nivel de Investigación

De acuerdo con el propósito del estudio la investigación se centra en nivel descriptivo-explicativo. Está orientado a describir la realidad tal como es, tal como se presenta, en las condiciones y circunstancias en

que ésta se presenta. No se provoca, no se simula, no se condiciona. La realidad, materia de investigación, debe ser estudiada tal como se presenta en el mismo espacio y en el momento en que se produce el fenómeno; pero considerando que la realidad es muy dinámica. En esta investigación se describe, registra, analiza e interpreta la realidad o fenómeno actual tal como se presenta.

En cuanto al nivel explicativo los estudios van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este, o porque dos o más variables están relacionadas.

3.4. Diseño de Investigación

En el presente trabajo se utilizó el diseño de investigación cuasi experimental, puesto que no fue posible realizar la selección aleatoria de los sujetos que participaron en la presente investigación sino que se tomaron 02 grupos ya constituidos; así mismo el diseño de investigación permitió estudiar los procesos de cambio y sus causas posibles.

3.5. Población y Muestra

3.5.1. Población

Para la presente investigación, se ha tomado como población de estudio las nueve agencias de la selva central: San Ramón, La Merced, Villa Rica, Oxapampa, Perene, Sangani, Pichanaki, Satipo, y Mazamari.

3.5.2. Muestra

Por la naturaleza del estudio el tipo de muestreo es no probabilístico dirigida o intencional, por lo tanto, se ha elegido las agencias de Satipo y San Ramón, debido a que son las agencias que presentan porcentajes menores en préstamos empresariales.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las principales técnicas utilizadas en la investigación son:

- Observación: La observación directa es una técnica bastante objetiva de recolección y es independiente de la capacidad y veracidad de las personas a estudiar; por otra parte, los hechos se estudian sin intermediarios, se evitan distorsiones de estos, sin embargo, debe cuidarse el entrenamiento del observador, para que la observación tenga validez científica.
- Debido a las características del estudio la técnica que se utilizó en la presente investigación fue la encuesta, ya que es una técnica directa y de primera fuente. El instrumento de medición empleado fue el cuestionario, la empleabilidad el mismo fue de gran utilidad ya que en él se formularon preguntas con el fin de conocer las opiniones que tienen los colaboradores con relación a las variables de estudio, a la vez se hizo uso de una escala de medición.
- Cuestionario: Tanto el cuestionario como la escala de medición fueron validados por medio del juicio de tres profesionales expertos en la materia. El cuestionario y la escala de medición permitieron establecer la relación entre la metodología PHVA y la optimización de procesos del área de negocios. Ambos estuvieron estructurados para responder de forma auto aplicable, es decir que cada sujeto pudo resolverlo de forma independiente al momento de la aplicación, fueron aplicadas en el área de trabajo y el tiempo de resolución de estas fue de 10 minutos.

- Validez y Confiabilidad

Previo a la aplicación de manera formal, el instrumento de recopilación de información se sometió a un proceso de validación, con el único propósito de tener la certeza que al aplicarlo de manera definitiva pueda ser un instrumento completo

de información ya que la validez establece relación del instrumento con las variables que pretende medir y relaciona los ítems del cuestionario aplicado; con el tema de investigación y los objetivos del estudio para que exista consistencia y correlación.

3.7. Técnicas de procesamiento de datos

- Instructivo
- Ordenamiento de datos y su clasificación.
- Registro de datos
- Procesamiento de información en Excel.

3.8. Técnicas y Análisis De Datos

El análisis de datos en un tema de investigación es fundamental, puesto que es la información que se recolecta en el campo sobre el tema en cuestión; se detallaran los datos recopilados distribuidos según temas y lo captado de las instituciones microfinancieras en cada una de las preguntas del cuestionario, en su mayoría se relacionan a la productividad en colocación de préstamos y sobre algunos factores que pudieran influir para el cumplimiento o no cumplimiento de esta.

3.9. Desarrollo de la Propuesta

3.9.1. Situación actual

La Caja Huancayo, desde el inicio de sus operaciones no ha descuidado su más importante objetivo estratégico como es la democratización del crédito, tal es así que se brinda atención especial a los sectores marginados por la banca tradicional.

Uno de los rubros más importantes para Caja Huancayo es el crédito al micro y pequeña empresa orientado a la adquisición de bienes de capital, con la finalidad de impulsar el emprendimiento en las zonas del país donde viene operando, fortaleciendo la economía de los pobladores.

Al cierre del periodo 2017 Caja Huancayo ratifica su posición como uno de los líderes en el Sistema de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, reflejando niveles de eficiencia, solvencia y sostenibilidad financiera óptimos, teniendo como factor clave la adecuada gestión del talento humano. Con el objetivo de obtener la confianza de los clientes y satisfacer sus necesidades, Caja Huancayo se inspira en la propuesta de contar con productos acorde a sus necesidades, con procesos simples y acompañamiento permanente, enmarcado en un servicio con rapidez y buen trato. Y a continuación tablas de resultado de meses pasados antes de la aplicación de la metodología PHVA.

Tabla 10: Cuadro de resultados abril 18

Abr-18						
AGENCIA	TIPO DE CRÉDITO	SALDO	REPRE. (%)	N° CLIENTES	REPRE. (%)	% MORA
Satipo	C. Corporativos	-	-	-		-
	C. Grandes Empresas	-	-	-		-
	C. Medianas Empresas	-	-	-		-
	C. Pequeñas Empresas	13,755,358	36.60%	499	11.19%	7.68%
	C. Micro Empresas	7,939,972	21.13%	1,260	28.25%	6.64%
	C. Consumo	13,570,089	36.11%	2,661	59.66%	2.72%
	C. Hipotecarios para Vivienda	2,314,167	6.16%	40	0.90%	1.72%
Satipo	TOTAL	37,579,585	100%	4,460	100%	5.30%
San Ramón	C. Corporativos	-	-	-		-
	C. Grandes Empresas	-	-	-		-
	C. Medianas Empresas	93,649	0.41%	2	0.08%	0.00%
	C. Pequeñas Empresas	6,485,404	28.55%	195	8.22%	10.96%
	C. Micro Empresas	2,839,557	12.50%	527	22.23%	4.87%
	C. Consumo	6,536,959	28.78%	1,530	64.53%	4.45%
	C. Hipotecarios para Vivienda	6,761,562	29.76%	117	4.93%	3.07%
San Ramón	TOTAL	22,717,130	100%	2,371	100%	5.93%

Fuente: Caja Huancayo

- Abril Satipo : 39.44
- Abril San Ramón : 30.53

Tabla 11: Cuadro de resultados mayo 18

May-18						
AGENCIA	TIPO DE CRÉDITO	SALDO	REPRE. (%)	N° CLIENTES	REPRE. (%)	% MORA
Satipo	C. Corporativos					
	C. Grandes Empresas					
	C. Medianas Empresas					
	C. Pequeñas Empresas	13,982,394	36.99%	497	11.08%	8.35%
	C. Micro Empresas	7,840,045	20.74%	1,282	28.57%	6.97%
	C. Consumo	13,538,061	35.82%	2,667	59.44%	3.05%
	C. Hipotecarios para Vivienda	2,437,066	6.45%	41	0.91%	1.62%
Satipo	TOTAL	37,797,565	100%	4,487	100%	5.73%
San Ramón	C. Corporativos					
	C. Grandes Empresas					
	C. Medianas Empresas	87,304	0.38%	2	0.08%	0.00%
	C. Pequeñas Empresas	6,340,194	27.75%	194	8.13%	10.60%
	C. Micro Empresas	2,798,514	12.25%	551	23.09%	5.45%
	C. Consumo	6,375,436	27.91%	1,514	63.45%	4.23%
	C. Hipotecarios para Vivienda	7,242,247	31.70%	125	5.24%	1.33%
San Ramón	TOTAL	22,843,695	100%	2,386	100%	5.21%

Fuente: Caja Huancayo

- Mayo Satipo : 39.65
- Mayo San Ramón : 31.30

Tabla 12: Cuadro de resultados junio 18

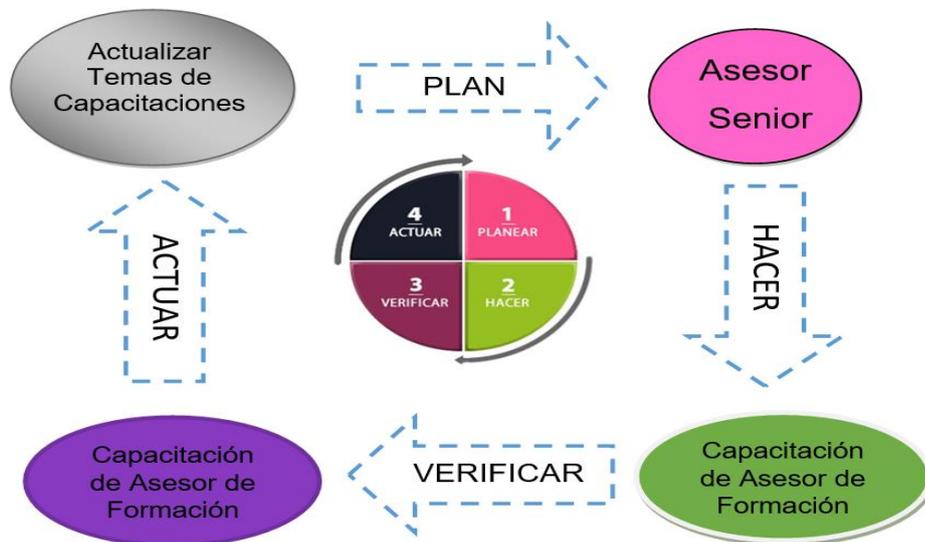
Jun-18						
AGENCIA	TIPO DE CRÉDITO	SALDO	REPRE. (%)	N° CLIENTES	REPRE. (%)	% MORA
Satipo	C. Corporativos					
	C. Grandes Empresas					
	C. Medianas Empresas					
	C. Pequeñas Empresas	13,994,807	37.28%	504	11.18%	8.31%
	C. Micro Empresas	7,507,710	20.00%	1,270	28.97%	6.82%
	C. Consumo	13,632,019	36.32%	2,695	59.77%	2.65%
	C. Hipotecarios para Vivienda	2,401,815	6.40%	40	0.89%	1.65%
Satipo	TOTAL	37,536,350	100%	4,509	100%	5.53%
San Ramón	C. Corporativos					
	C. Grandes Empresas					
	C. Medianas Empresas	78,758	0.35%	2	0.08%	0.00%
	C. Pequeñas Empresas	6,253,222	27.46%	191	8.02%	10.26%
	C. Micro Empresas	2,930,855	12.87%	586	24.61%	4.08%
	C. Consumo	6,116,934	26.86%	1,475	61.95%	3.30%
	C. Hipotecarios para Vivienda	7,390,351	32.46%	127	5.33%	1.30%
San Ramón	TOTAL	22,770,121	100%	2,381	100%	4.65%

Fuente: Caja Huancayo

- Junio Satipo : 40.15
- Junio San Ramón : 32.71

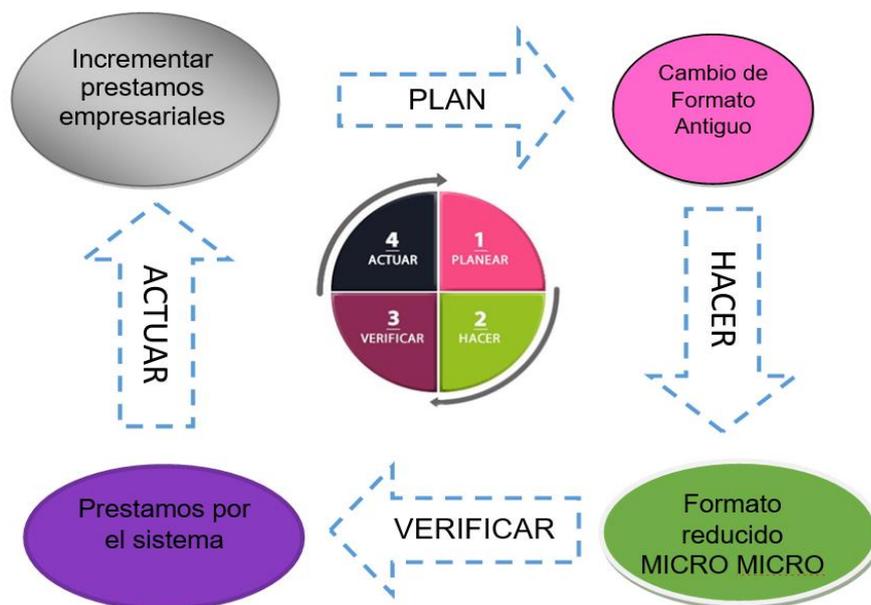
3.9.2. Propuesta de mejora

Figura 3: LINEA DE CARRERA:



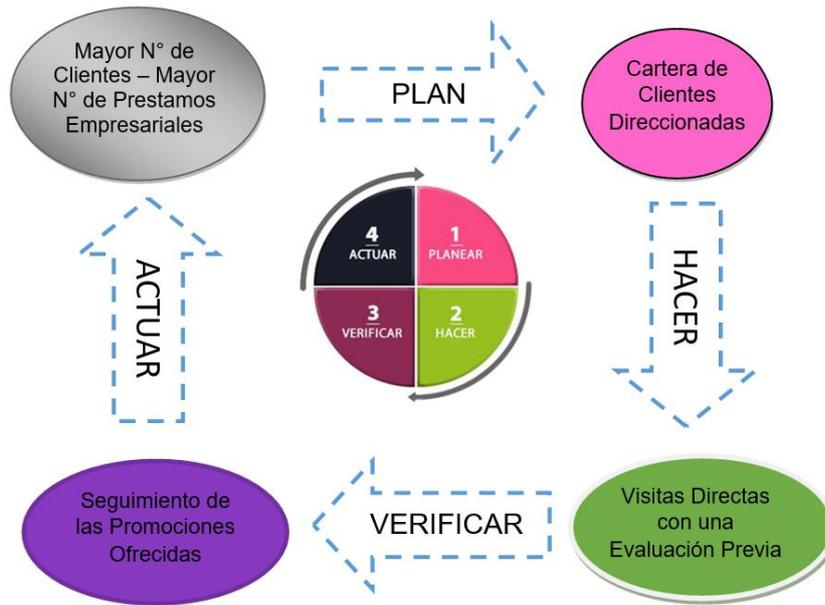
Fuente: Elaboración propia

Figura 4: OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS



Fuente: Elaboración propia

Figura 5: PROMOCIONES DE CRÉDITO



Fuente: Elaboración propia

3.9.3. Implementación de la mejora

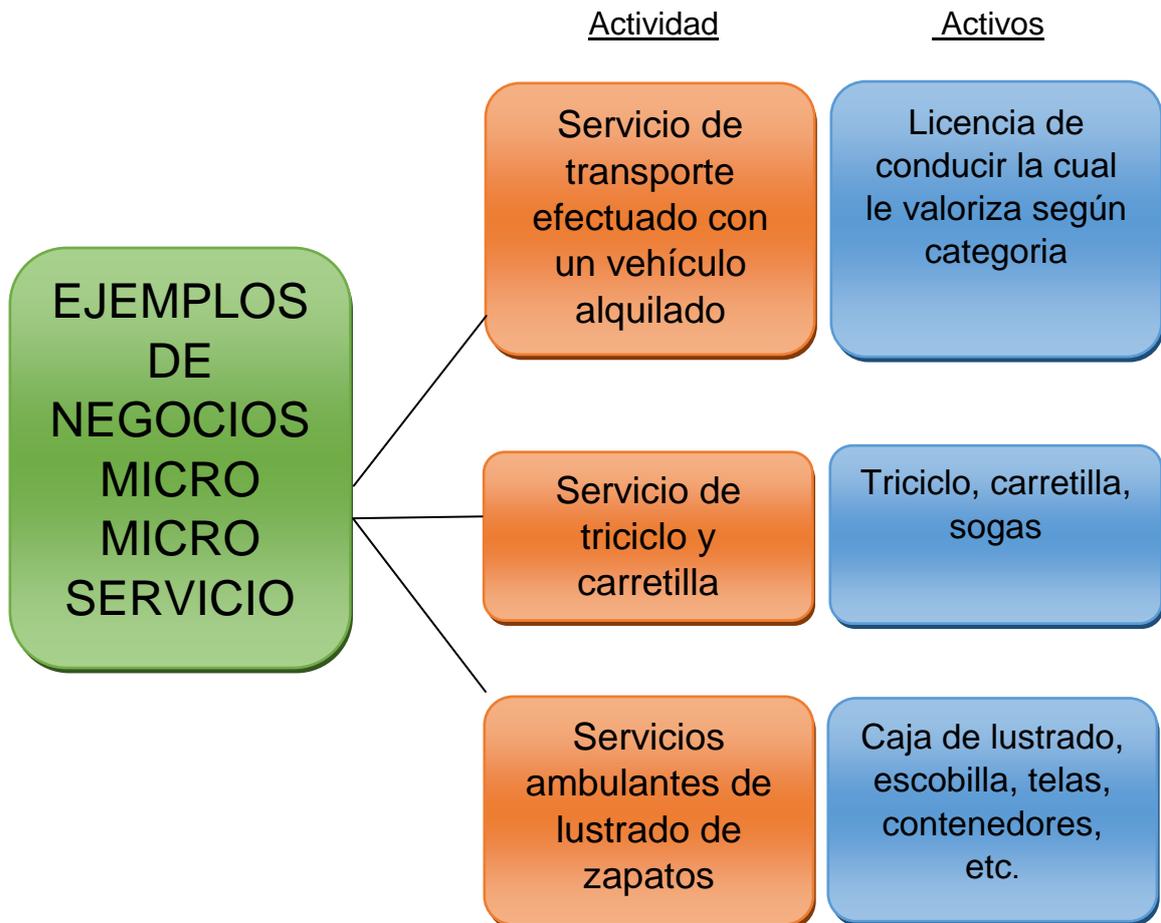
Línea de carrera: Se desarrollaron capacitaciones, para préstamos empresariales del ingreso de un nuevo formato reducido.



Nueva Sub Categoría

Los Créditos MICRO MICRO están dirigidos a clientes del tipo microempresa, sub producto empresarial, que generen ventas y que para ello no requieren de un activo grande o significativo (activo productivo pequeño), siendo su destino de crédito el capital de trabajo y activo fijo

Figura 6: Ejemplos de negocios de servicio



Nota importante: Si el cliente usa un activo propio (pequeño) y/o alquilado (grande o pequeño) para generar ingresos es una actividad empresarial (servicio, comercio, producción), la cual puede ser canalizada a través del micro. ***Si el cliente para generar sus ingresos no usa ningún activo productivo y es dependiente, se debe canalizar como CONSUMO.***

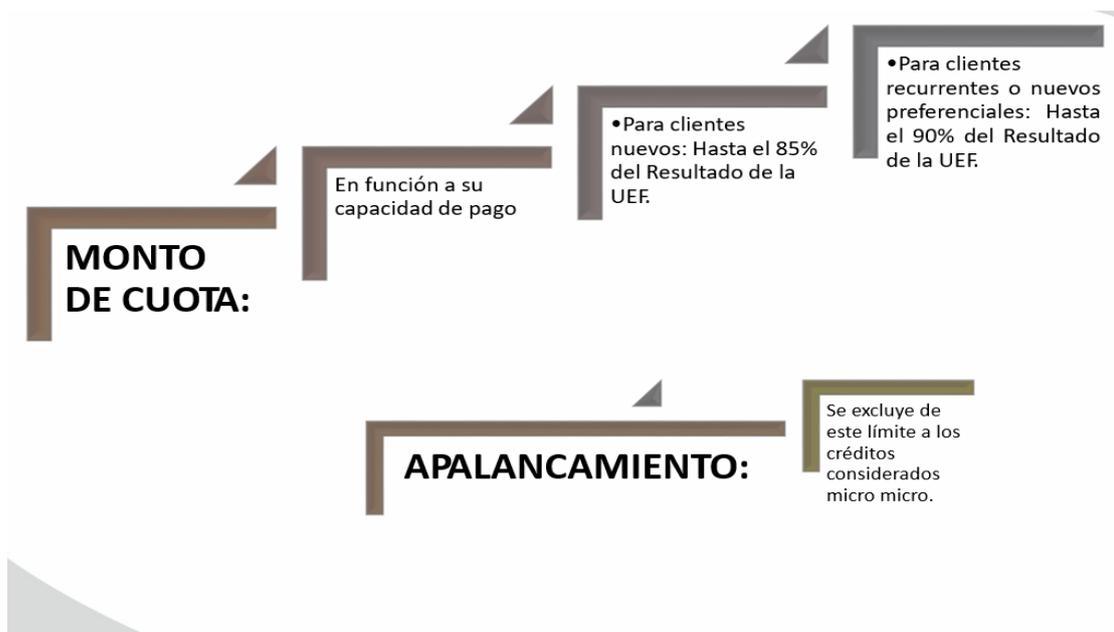
Otorgamientos de créditos: Nuevo formato reducido MICRO MICRO

Dirigida a unidades empresariales que tienen como principal fuente generadora de ingresos cualquier actividad y cuyos activos productivos son mínimos.

Requisitos:

- Ser sujeto de crédito según nuestra política crediticia
- Tener como mínimo seis (06) meses de experiencia en la actividad empresarial
- Acreditar domicilio estable, caso contrario debe ser garantizado por una persona que acredite estabilidad domiciliaria.

Figura 7: Procedimiento



Fuente: Elaboración propia

Documentos a presentar:

- Copia de DNI
- Declaración Jurada simple sobre la actividad que realiza
- Documentación que sustente actividad (**opcional**)

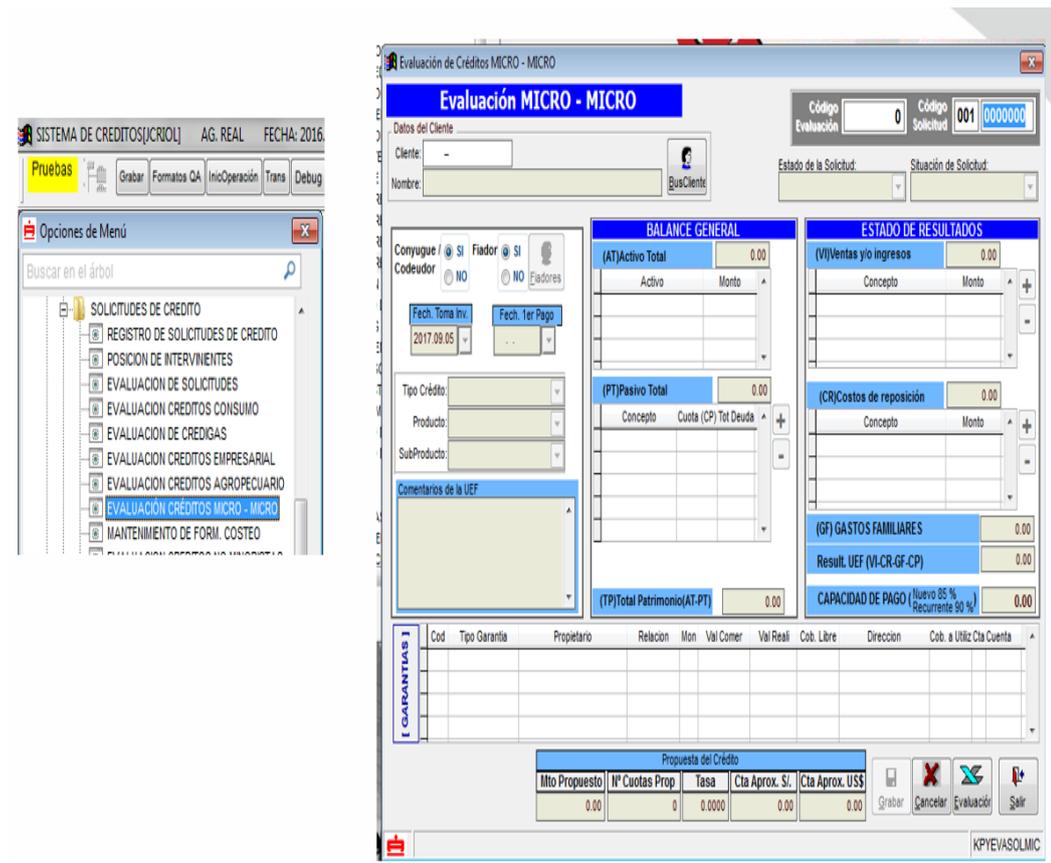
Figura 8: Consideraciones

Actividad	Monto	Plazo
Ambulatoria: ejemplo (venta de golosinas, anticuchos, albañiles, venta en catálogo, venta de maca, emolientes, etc.)	Cientes nuevos: Hasta S/ 3,000 soles. Cientes recurrentes: Hasta S/ 8,000 soles.	Máximo hasta 24 meses con 30 días de gracia.

- Es para aquellos clientes que para generar ventas no requieren de mayores activos .
- El sustento de la actividad es con la verificación del asesor (fotografías, cruce de información)

Fuente: Elaboración propia

Figura 9: Formato reducido – Evaluación Micro Micro



Fuente: Elaboración propia

Promociones de Créditos

Dirigido a clientes que cumplen un determinado perfil de riesgo según grupo de campaña.

RAPICREDITOS VIP

Perfil de cliente:

- Clientes recurrentes que trabajen solo con la caja (titular y conyugue)
- 100% normal durante los 09 últimos meses cargados en el VITALIS
- Promedio de mora de 03 días en los últimos dos créditos
- Que no haya tenido más de 08 días en el pago de cualquier de sus cuotas de sus dos últimos créditos

RAPICREDITOS NORMAL

Perfil de cliente:

- Clientes nuevos, nuevos preferenciales y recurrentes que trabajen hasta con ifis incluida la caja (titular y conyugue)
- 100% normal durante los 06 últimos meses cargados en el VITALIS para clientes recurrentes, en el caso no tenga reporte también ingresan a la campaña.
- 100% normal durante los 09 últimos meses cargados en el VITALIS para casos de compra de deuda
- Que no haya tenido más de 08 días en el pago de cualquier de sus cuotas de sus dos últimos créditos

OTORGADO

Por asesores que cumplen con perfil de riesgo según indicadores de su cartera

Los asesores de negocios son:

- Antigüedad mayor igual a 01 año en la caja Huancayo

- PD menor igual a 8.5% (por debajo al apetito institucional que es 10%)
- Puntaje mínimo de 5.5% en el último semestre (promedio)
- Se excluye a los asesores que están considerados en el memorándum de mayor CAR institucional según colocaciones origen que realizaron
- Se excluyó asesores que cuentas con PD mayor o igual a 10 en montos otorgados en el rango de s/ 200.00 a s/ 5000.00

Figura 10: Proceso de evaluación



DESEMBOLSO

Se efectuará en VITALIS, bajo la misma forma de los desembolsos convencionales: imprimiendo solo el cronograma, hoja de resumen y el contrato de créditos: sin aceptación de pagare.

RESULTADO DE MESES DESPUES DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PHVA.

Tabla 13: Cuadro de resultados julio18

Jul-18						
AGENCIA	TIPO DE CRÉDITO	SALDO	REPRE. (%)	N° CLIENTES	REPRE. (%)	% MORA
Satipo	C. Corporativos					
	C. Grandes Empresas					
	C. Medianas Empresas					
	C. Pequeñas Empresas	13,993,150	37.42%	502	18.70%	9.66%
	C. Micro Empresas	7,404,161	19.80%	1,255	33.55%	6.82%
	C. Consumo	13,659,146	36.53%	2,695	46.90%	2.73%
	C. Hipotecarios para Vivienda	2,338,144	6.25%	38	0.85%	0.94%
Satipo	TOTAL	37,394,601	100%	4,490	100%	6.02%
San Ramón	C. Corporativos					
	C. Grandes Empresas					
	C. Medianas Empresas	69,892	0.30%	2	1.28%	0.00%
	C. Pequeñas Empresas	6,415,947	27.68%	196	11.19%	9.47%
	C. Micro Empresas	3,027,771	13.06%	628	30.23%	3.85%
	C. Consumo	6,311,671	27.23%	1,440	52.95%	3.23%
	C. Hipotecarios para Vivienda	7,350,220	31.72%	128	5.35%	0.99%
San Ramón	TOTAL	23,175,501	100%	2,394	100%	4.32%

Fuente: Caja Huancayo

- Junio Satipo : 52.25
- Junio San Ramón : 42.70

Tabla 14: Cuadro de resultados agosto 18

Ago-18						
AGENCIA	TIPO DE CRÉDITO	SALDO	REPRE. (%)	N° CLIENTES	REPRE. (%)	% MORA
Satipo	C. Corporativos					
	C. Grandes Empresas					
	C. Medianas Empresas					
	C. Pequeñas Empresas	13,888,543	37.15%	503	21.30%	10.26%
	C. Micro Empresas	7,241,830	19.37%	1,253	35.40%	7.41%
	C. Consumo	13,958,043	37.34%	2,727	42.48%	2.71%
	C. Hipotecarios para Vivienda	2,295,276	6.14%	37	0.82%	0.96%
Satipo	TOTAL	37,383,692	100%	4,520	100%	6.32%
San Ramón	C. Corporativos					
	C. Grandes Empresas					
	C. Medianas Empresas	68,727	0.30%	2	2.40%	30.90%
	C. Pequeñas Empresas	6,356,619	27.67%	194	13.26%	10.50%
	C. Micro Empresas	2,924,938	12.73%	666	32.84%	4.80%
	C. Consumo	6,167,535	26.85%	1,402	46.15%	3.56%
	C. Hipotecarios para Vivienda	7,452,889	32.45%	128	5.35%	1.26%
San Ramón	TOTAL	22,970,709	100%	2,392	100%	4.97%

Fuente: Caja Huancayo

- Junio Satipo : 56.70
- Junio San Ramón : 48.50

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. Prueba de la Hipótesis General

Planteamiento de la Hipótesis General

H₀: La aplicación de la metodología PHVA no influirá significativamente en la optimización de los procesos del área de negocios Regionales de la Caja Huancayo

H₁: La aplicación de la metodología PHVA influirá significativamente en la optimización de los procesos del área de negocios Regionales de la Caja Huancayo

Regla de decisión:

Ho: porcentaje de la optimización antes \geq porcentaje de la optimización después

Ha: porcentaje de la optimización antes $<$ porcentaje de la optimización después

Tabla 15: Optimización de procesos

	Créditos empresariales	
	Antes	Después
Optimización de procesos	35%	57.5%

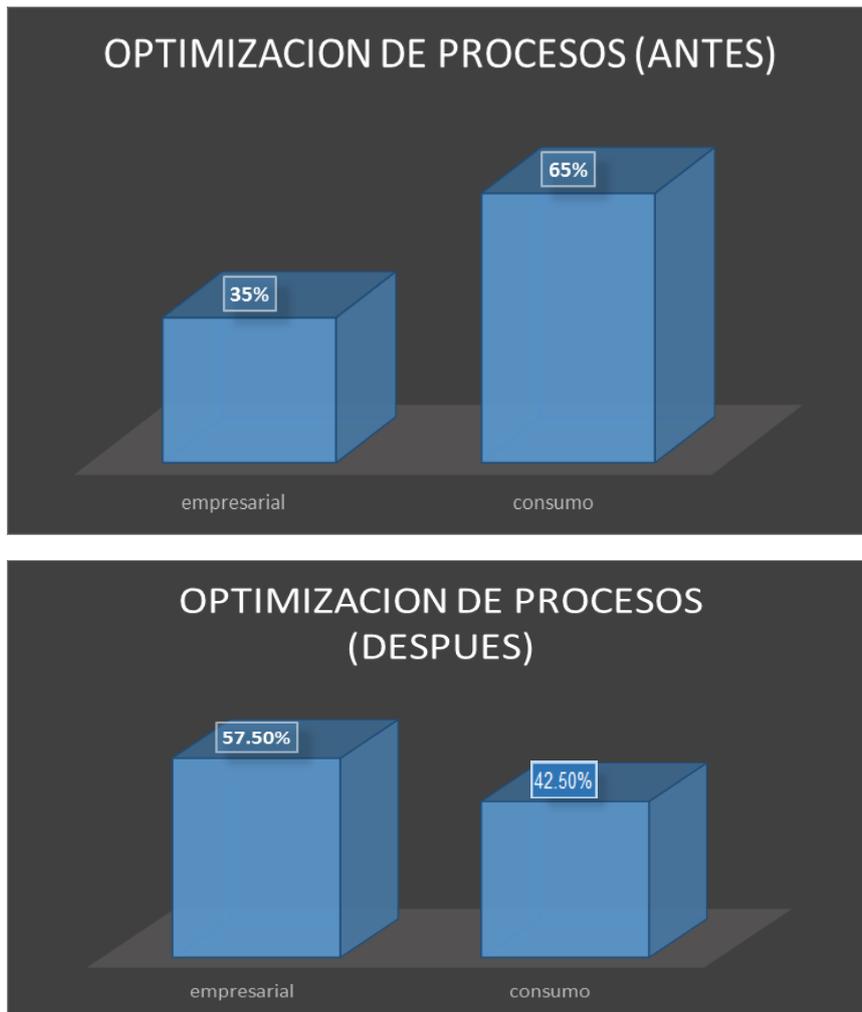


Figura 11: Optimización de procesos

El análisis y el enfoque que se plantea en el estudio es la de tener un incremento en los procesos del área de negocios, teniendo como objetivo primordial el mejorar e incrementar los créditos empresariales y hacer de que los clientes que se encuentren en los créditos de consumo puedan ser clientes empresariales.

Por lo tanto como se puede evidenciar en el grafico correspondiente, según la regla de decisión planteada se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna la cual menciona que La aplicación de la metodología PHVA influirá significativamente en la optimización de los procesos del área de negocios Regionales de la Caja Huancayo

4.2. Proceso de Prueba de la Hipótesis Específica 1

Paso 1: Planteamiento de la Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa

Ho: La fase planificar de la metodología PHVA no afecta en la optimización de los procesos del área de Negocios Regionales de la Caja Huancayo.

H1: La fase planificar de la metodología PHVA afecta en la optimización de los procesos del área de Negocios Regionales de la Caja Huancayo.

Regla de decisión:

Ho: porcentaje de la fase planear antes \geq porcentaje de la fase planear después

Ha: porcentaje de la fase planear antes $<$ porcentaje de la fase planear después

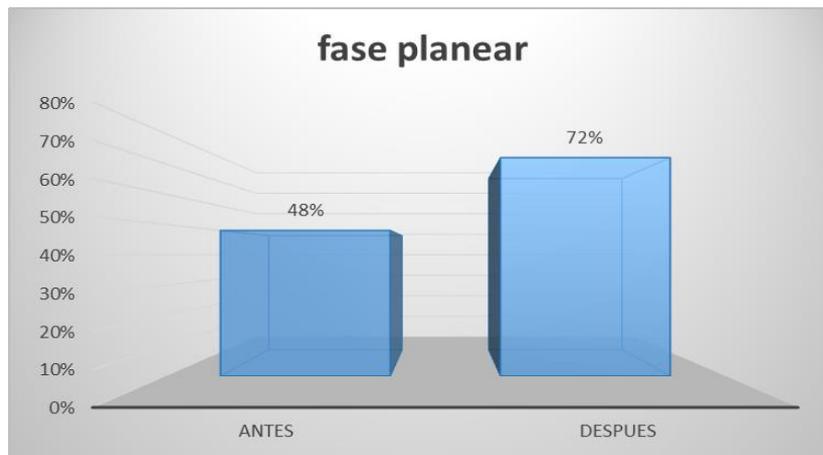


Figura 12: fase planear

Por lo tanto como se puede evidenciar en el gráfico correspondiente, según la regla de decisión planteada se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna la cual menciona que la fase planificar de la metodología PHVA afecta en la optimización de los procesos del área de Negocios Regionales de la Caja Huancayo.

4.3. Proceso de Prueba de la Hipótesis Específica 2

Paso 1: Planteamiento de la Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa

H₀: La fase hacer de la metodología PHVA no incide en la optimización de los procesos del área de Negocios Regionales de la Caja Huancayo.

H₁: La fase hacer de la metodología PHVA incide en la optimización de los procesos del área de Negocios Regionales de la Caja Huancayo.

Regla de decisión:

H₀: porcentaje de la fase hacer antes \geq porcentaje de la fase hacer después

H_a: porcentaje de la fase hacer antes $<$ porcentaje de la fase hacer después

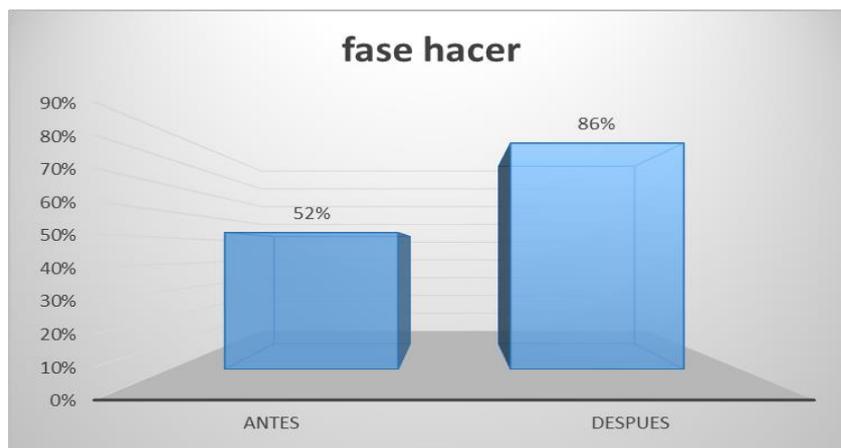


Figura 13: fase hacer

Por lo tanto como se puede evidenciar en el gráfico correspondiente, según la regla de decisión planteada se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna la cual menciona que La fase hacer de la metodología PHVA incide en la optimización de los procesos del área de Negocios Regionales de la Caja Huancayo.

4.4. Proceso de Prueba de la Hipótesis Específica 3

Paso 1: Planteamiento de la Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa

H₀: La fase verificar de la metodología PHVA no interviene en la optimización de los procesos del área de Negocios Regionales de la Caja Huancayo.

H₁: La fase verificar de la metodología PHVA interviene en la optimización de los procesos del área de Negocios Regionales de la Caja Huancayo.

Regla de decisión:

H₀: porcentaje de la fase verificar antes \geq porcentaje de la fase verificar después

H_a: porcentaje de la fase verificar antes $<$ porcentaje de la fase verificar después

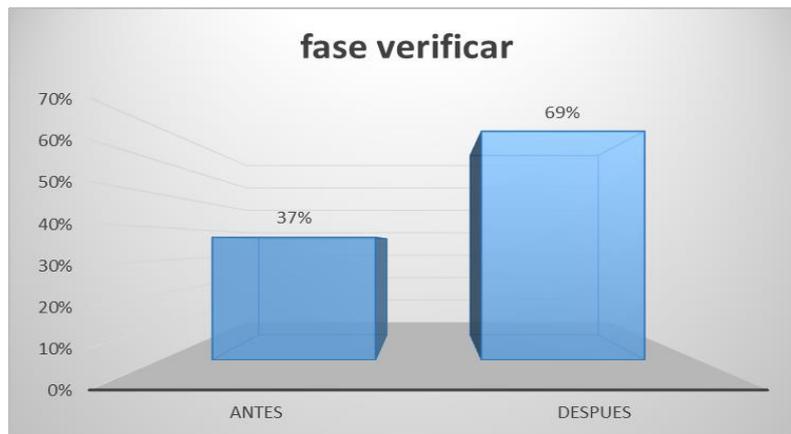


Figura 14: fase verificar

Por lo tanto como se puede evidenciar en el grafico correspondiente, según la regla de decisión planteada se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna la cual menciona que la fase verificar de la metodología PHVA interviene en la optimización de los procesos del área de Negocios Regionales de la Caja Huancayo.

4.5. Proceso de Prueba de la Hipótesis Específica 4

Paso 1: Planteamiento de la Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa

Ho: La fase actuar de la metodología PHVA no influye en la optimización de los procesos del área de Negocios Regionales de la Caja Huancayo.

H1: La fase actuar de la metodología PHVA influye en la optimización de los procesos del área de Negocios Regionales de la Caja Huancayo.

Regla de decisión:

Ho: porcentaje de la fase actuar antes \geq porcentaje de la fase actuar después

Ha: porcentaje de la fase actuar antes $<$ porcentaje de la fase actuar después

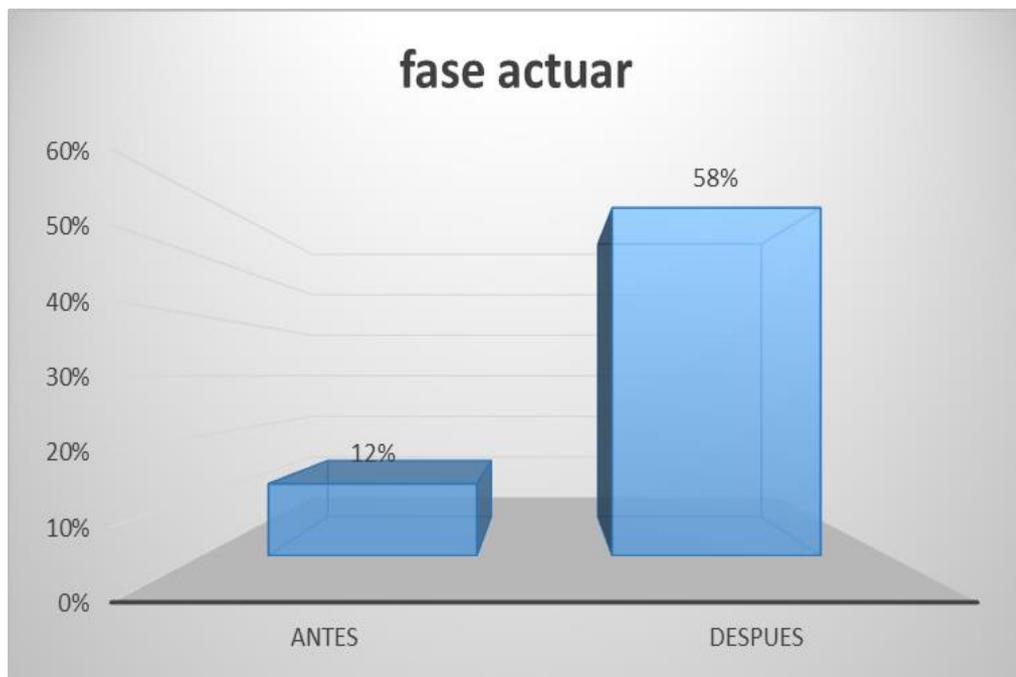


Figura 15: fase actuar

Por lo tanto como se puede evidenciar en el gráfico correspondiente, según la regla de decisión planteada se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna la cual menciona que la fase actuar de la metodología PHVA influye en la optimización de los procesos del área de Negocios Regionales de la Caja Huancayo.

RESULTADOS ESTADISTICA DE LA ENCUESTA N°01

VARIABLE: PHVA

DIMENSION: PLANEAR

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	8	26.0	26.0	26.0
	Casi siempre	12	39.0	39.0	65.0
	A veces	6	19.0	19.0	84.0
	Casi nunca	3	10.0	10.0	94.0
	Nunca	2	6.0	6.0	100.0
	Total		31	100.0	100.0

Tabla 16: Reuniones Quincenales

Fuente: Encuesta aplicada a los asesores de las Agencias de San Ramón y Satipo



En el gráfico se observan los siguientes resultados: respecto a las reuniones de coordinación y planificación se evidencia que el 26% de los encuestados opina que quincenalmente se reúnen para realizar la planificación correspondiente, asimismo el 39% opina que casi siempre se realizan dichas coordinaciones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	11	35.0	35.0	35.0
	Casi siempre	8	26.0	26.0	61.0
	A veces	7	23.0	23.0	84.0
	Casi nunca	4	13.0	13.0	97.0
	Nunca	1	3.0	3.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Tabla 17: Propuesta de Promoción

Fuente: Encuesta aplicada a los asesores de las Agencias de San Ramón y Satipo

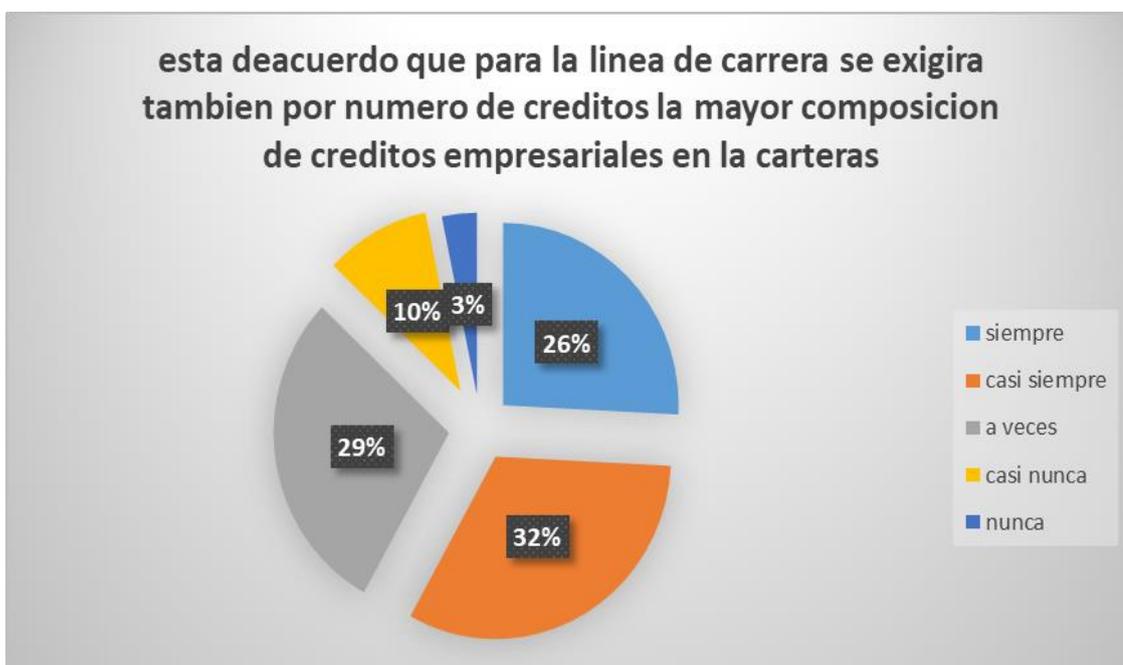


En el gráfico se observan los siguientes resultados: respecto a la nueva propuesta de promoción de créditos se evidencia que el 35% de los encuestados opina que están completamente de acuerdo con dicha propuesta, de tal forma que hay un gran porcentaje de la población estar de acuerdo con la alternativa propuesta.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	8	26.0	26.0	26.0
	Casi siempre	10	32.0	32.0	58.0
	A veces	9	29.0	29.0	87.0
	Casi nunca	3	10.0	10.0	97.0
	Nunca	1	3.0	3.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Tabla 18: Línea de Carrera

Fuente: Encuesta aplicada a los asesores de las Agencias de San Ramón y Satipo



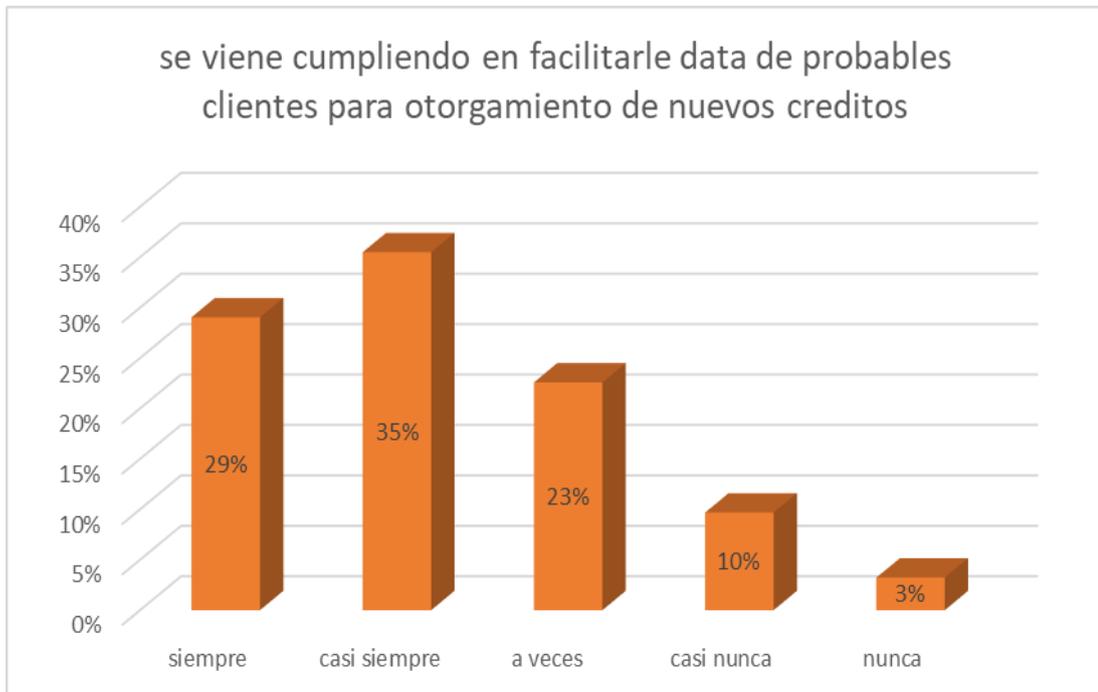
En el gráfico se observan los siguientes resultados: respecto a la línea de carrera se verifica que el 26% de los encuestados opina que están completamente de acuerdo con la línea de créditos de acuerdo al número de créditos, así también otro gran porcentaje como lo es el 32% siempre están de acuerdo con dicho planteamiento.

DIMENSION: HACER

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	9	29.0	29.0	29.0
	Casi siempre	11	35.0	35.0	64.0
	A veces	7	23.0	23.0	87.0
	Casi nunca	3	10.0	10.0	97.0
	Nunca	1	3.0	3.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Tabla 19: Data de Clientes

Fuente: Encuesta aplicada a los asesores de las Agencias de San Ramón y Satipo

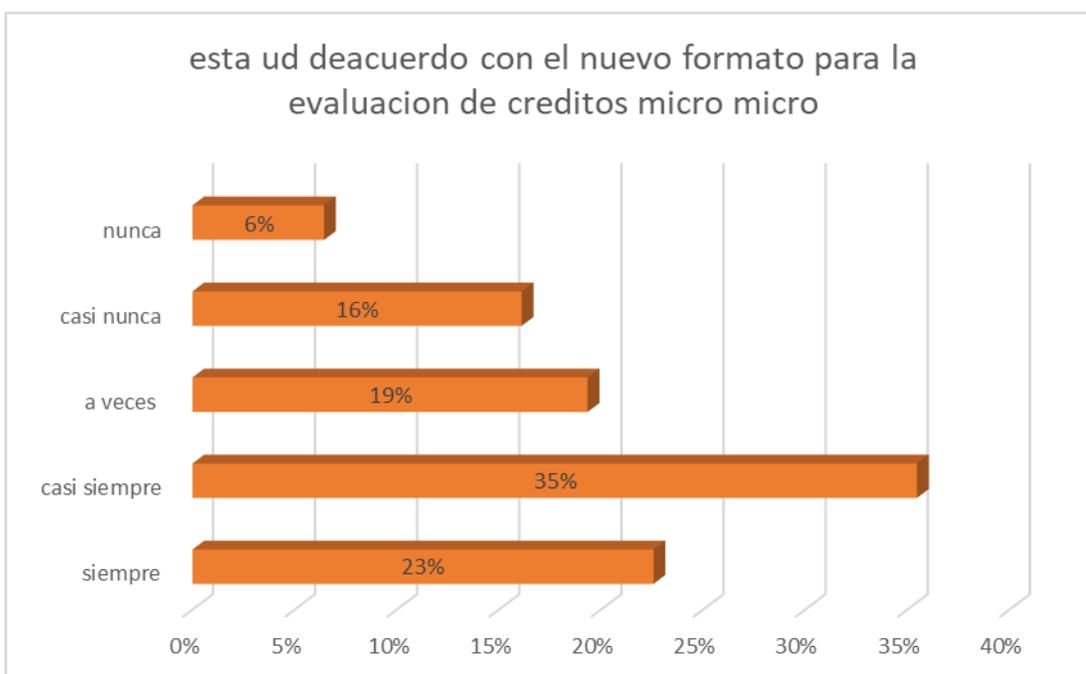


En el gráfico se observan los siguientes resultados: respecto a brindarles facilidades de datos de probables clientes se verifica que el 29% de los encuestados opina que siempre reciben dicha información, así también el 35% casi siempre reciben lo mismo, el cual nos brinda la idea de que se está trabajando de manera eficiente el proceso de manejo de información.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	7	23.0	23.0	23.0
	Casi siempre	11	35.0	35.0	58.0
	A veces	6	19.0	19.0	77.0
	Casi nunca	5	16.0	16.0	94.0
	Nunca	2	6.0	6.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Tabla 20: Formato para Evaluación

Fuente: Encuesta aplicada a los asesores de las Agencias de San Ramón y Satipo



En el gráfico se observan los siguientes resultados: en relación al nuevo formato se verifica que el 23% de los encuestados opina que siempre están de acuerdo con dicho formato, así también el 35% casi siempre dicen estar de acuerdo con lo mismo, el cual nos brinda la idea de que la población de colaboradores está satisfecha con los nuevos formatos para la evaluación de créditos micro micro.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	10	32.0	32.0	32.0
	Casi siempre	13	42.0	42.0	74.0
	A veces	5	16.0	16.0	90.0
	Casi nunca	2	7.0	7.0	97.0
	Nunca	1	3.0	3.0	100.0
Total		31	100.0	100.0	

Tabla 21: Mejoras para la Promoción

Fuente: Encuesta aplicada a los asesores de las Agencias de San Ramón y Satipo



En el gráfico se observan los siguientes resultados: en relación a las mejoras para la promoción y otorgamiento se verifica que el 32% de los encuestados opina que siempre estar de acuerdo con dichas mejoras, así también el 42% casi siempre dicen estar de acuerdo con lo mismo, dichos resultados no hacen más que evidenciar la gran aceptación de las mejoras en la promoción y otorgamiento de créditos micro empresariales para un mejor desempeño laboral.

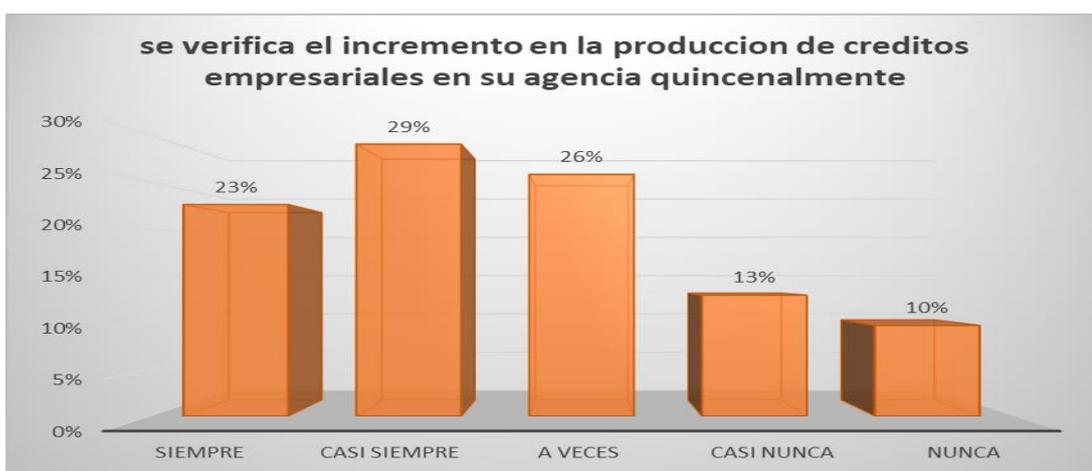
DIMENSION: VERIFICAR

Incremento en la producción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	10	23.0	23.0	23.0
	Casi siempre	13	29.0	29.0	52.0
	A veces	5	26.0	26.0	78.0
	Casi nunca	2	13.0	13.0	90.0
	Nunca	1	10.0	10.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Tabla 22: Incremento en la Producción de créditos empresariales

Fuente: Encuesta aplicada a los asesores de las Agencias de San Ramón y Satipo



En el gráfico se observan los siguientes resultados: en relación al incremento de la producción se verifica que el 23% de los encuestados opina que siempre se están evidenciando, así también el 29% casi siempre dicen estar de acuerdo con lo mismo, entre estas dos alternativas encontramos que el 52% de los encuestados están verificando el incremento de la producción de créditos empresariales en su agencia de manera quincenal.

Verificación y seguimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	10	32.0	32.0	32.0
	Casi siempre	12	39.0	39.0	71.0
	A veces	6	19.0	19.0	90.0
	Casi nunca	2	6.0	6.0	96.0
	Nunca	1	3.0	3.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Tabla 23: Verificación y seguimiento de clientes

Fuente: Encuesta aplicada a los asesores de las Agencias de San Ramón y Satipo



En el gráfico se observan los siguientes resultados: en relación a la verificación y seguimiento se puede observar que el 32% de los encuestados opina que siempre se está verificando y dando seguimiento, así también el 39% casi siempre dicen estar de acuerdo con lo mismo, entre estas dos alternativas encontramos que el 71% de los encuestados están verificando y dando el seguimiento a los clientes prospectados en las promociones.

Reporte para seguimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	7	23.0	23.0	23.0
	Casi siempre	9	35.0	35.0	58.0
	A veces	8	19.0	19.0	77.0
	Casi nunca	4	16.0	16.0	94.0
	Nunca	3	6.0	6.0	100.0
Total		31	100.0	100.0	

Tabla 24: Nuevo Reporte de seguimiento de metas

Fuente: Encuesta aplicada a los asesores de las Agencias de San Ramón y Satipo



En el gráfico se observan los siguientes resultados: en relación a los nuevos reportes se nota que el 29% de los encuestados opina que solo a veces están de acuerdo con dichos formatos, lo cual evidencia no estar muy conformes con este aspecto de la verificación, por otro lado, si consideramos los que siempre y siempre dicen estar de acuerdo apenas llegamos a un 48% el cual según los resultados se espera que más del 50% estén de acuerdo para considerarlo como un buen formato.

DIMENSION: ACTUAR

Revisiones quincenales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	8	26.0	26.0	26.0
	Casi siempre	11	35.0	35.0	61.0
	A veces	6	19.0	19.0	81.0
	Casi nunca	4	13.0	13.0	94.0
	Nunca	2	6.0	6.0	100.0
	Total		31	100.0	100.0

Tabla 25: Revisión quincenal de avance de metas

Fuente: Encuesta aplicada a los asesores de las Agencias de San Ramón y Satipo



En el gráfico se observan los siguientes resultados: se evidencia que el 26% de los trabajadores está siempre de acuerdo con la revisión quincenal y por otro lado el 35% también dice estar siempre de acuerdo con dicha revisión, por lo tanto, más del 61% está de acuerdo con dicha revisión quincenal que se realiza para la verificación de sus avances de sus metas asignadas.

Mejora continua

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	9	26.0	26.0	26.0
	Casi siempre	13	35.0	35.0	61.0
	A veces	5	19.0	19.0	81.0
	Casi nunca	3	13.0	13.0	94.0
	Nunca	1	6.0	6.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Tabla 26: Mejora Continua

Fuente: Encuesta aplicada a los asesores de las Agencias de San Ramón y Satipo



En el gráfico se observan los siguientes resultados: se evidencia que el 29% de los trabajadores esta siempre de acuerdo con que se fomente la mejora continua y por otro lado el 42% también dice estar siempre de acuerdo con dicha revisión, por lo tanto, más del 71% está de acuerdo con que se fomente la mejora continua para los procesos de promoción y otorgamiento de créditos.

Recategorización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	7	22.0	22.0	22.0
	Casi siempre	8	26.0	26.0	48.0
	A veces	8	26.0	26.0	74.0
	Casi nunca	5	16.0	16.0	90.0
	Nunca	3	10.0	10.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Tabla 27: Recategorización

Fuente: Encuesta aplicada a los asesores de las Agencias de San Ramón y Satipo



En el gráfico se observan los siguientes resultados: se evidencia que el existe una opinión muy semejante en cuanto a la información de la propuesta de recategorización el cual da a un 26% que es estar entre casi siempre y solo a veces de acuerdo con dicha propuesta, por lo tanto, habrá que considerar nuevas propuestas para plantear la información para la recategorización de las categorías junior I.

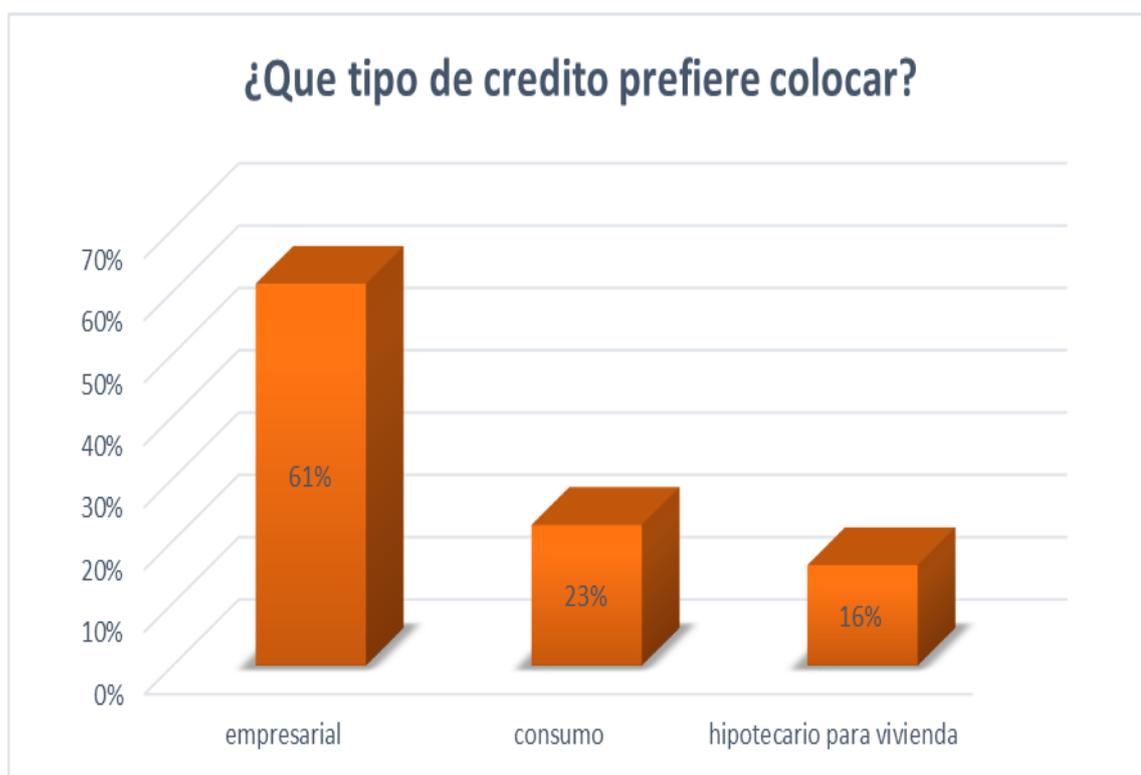
RESULTADOS ESTADISTICA DE LA ENCUESTA N° 02

Tipo de crédito

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empresarial	19	61.0	61.0	61.0
	Consumo	7	23.0	23.0	84.0
	Hipotecario	5	16.0	16.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Tabla 28: Tipo de crédito

Fuente: Encuesta aplicada a los asesores de las Agencias de San Ramón y Satipo



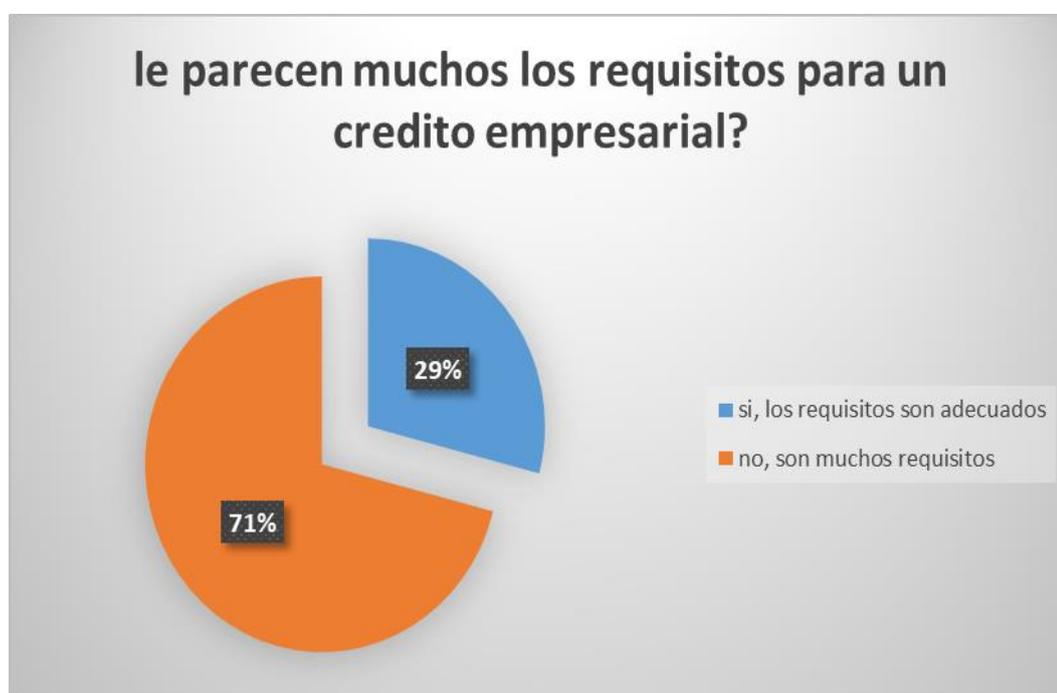
En el gráfico se observan los siguientes resultados: respecto al tipo de crédito se evidencia que el 61% de los encuestados opina que tiene una preferencia por colocar los créditos empresariales.

Requisitos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	9	29.0	29.0	29.0
	No	22	71.0	71.0	100.0
Total		31	100.0	100.0	

Tabla 29: Requisitos Préstamo empresarial

Fuente: Encuesta aplicada a los asesores de las Agencias de San Ramón y Satipo



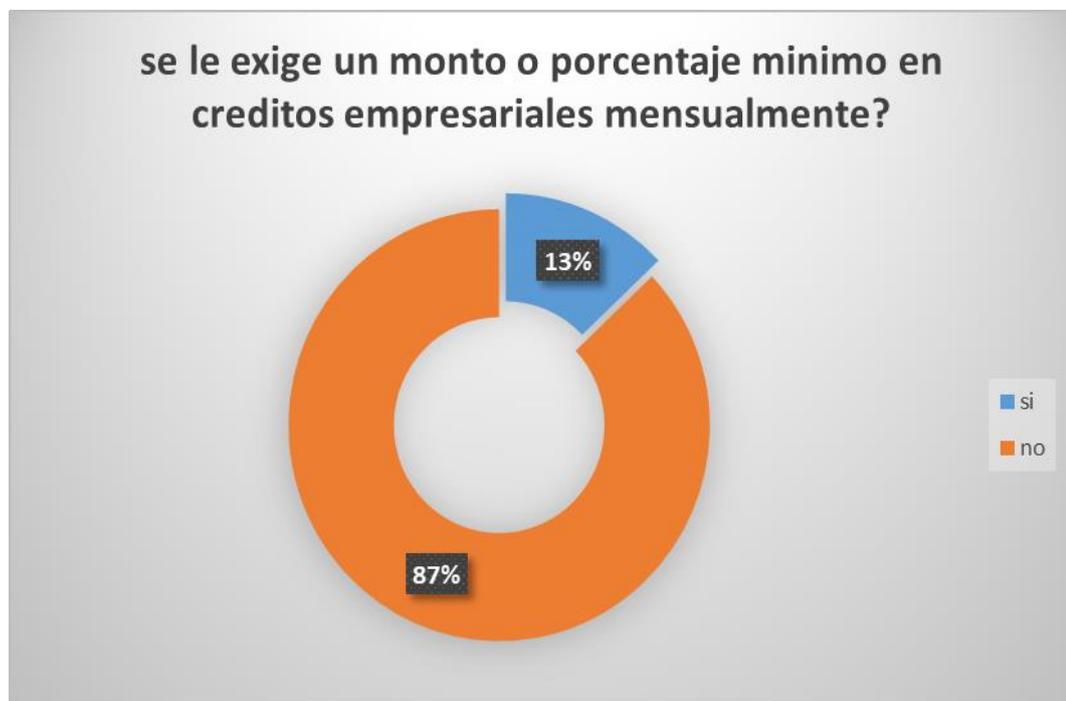
En el gráfico se observan los siguientes resultados: respecto a los requisitos del crédito se evidencia que el 71% de los encuestados opina que los requisitos que se solicitan no son demasiados, es decir están de acuerdo con la cantidad de requisitos solicitados para sus créditos.

Montos mínimos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	4	13.0	13.0	13.0
	No	27	87.0	87.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Tabla 30: Montos mínimos

Fuente: Encuesta aplicada a los asesores de las Agencias de San Ramón y Satipo



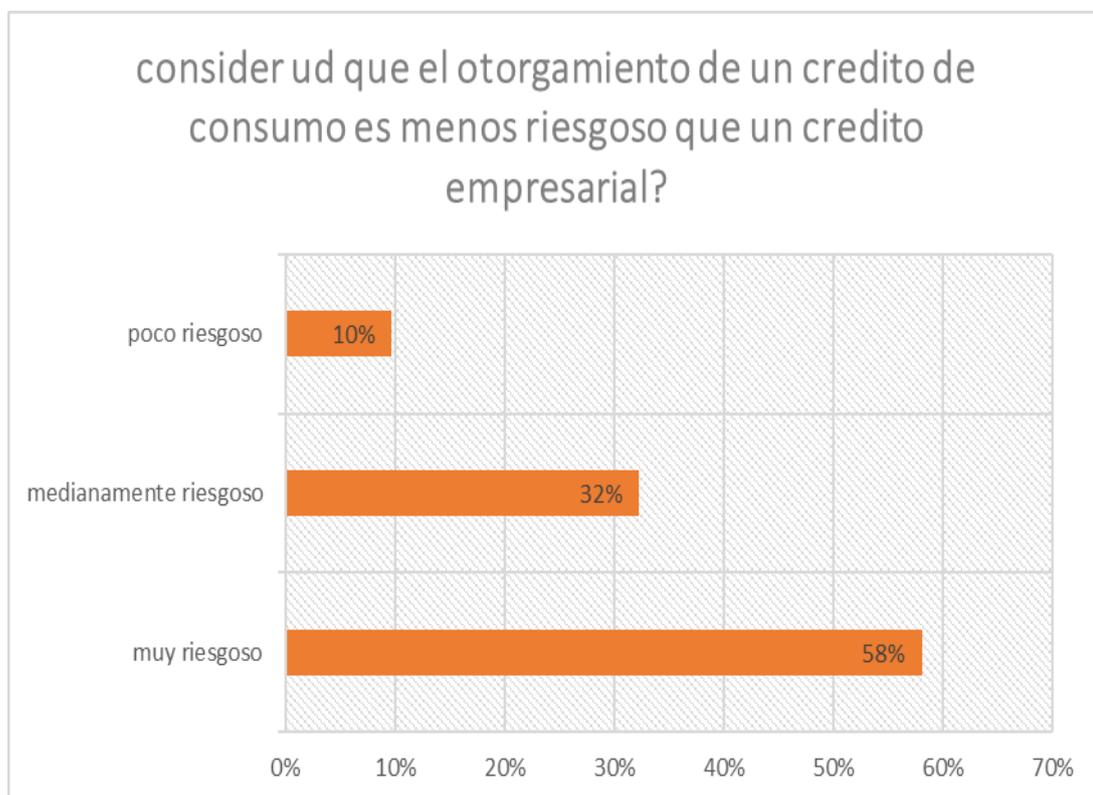
En el gráfico se observan los siguientes resultados: respecto a los montos o porcentajes exigidos se evidencia que el 87% de los encuestados opina que no se les exigen montos o porcentajes mínimos en créditos empresariales de manera mensual.

Otorgamiento de crédito

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco riesgoso	18	58.0	58.0	58.0
	Medianamente riesgoso	10	32.0	32.0	90.0
	Muy riesgoso	3	10.0	10.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Tabla 31: Otorgamiento de créditos

Fuente: Encuesta aplicada a los asesores de las Agencias de San Ramón y Satipo



En el gráfico se observan los siguientes resultados: respecto al otorgamiento de un crédito se evidencia que el 58% de los encuestados opina que un crédito de consumo es mucho menos riesgoso que otorgar un crédito empresarial.

Frecuencia de promociones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
dos veces por semana	13	42.0	42.0	42.0
una vez por semana	9	29.0	29.0	71.0
dos veces por mes	5	16.0	16.0	87.0
una vez al mes	4	13.0	13.0	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Tabla 32: Frecuencia de promociones

Fuente: Encuesta aplicada a los asesores de las Agencias de San Ramón y Satipo



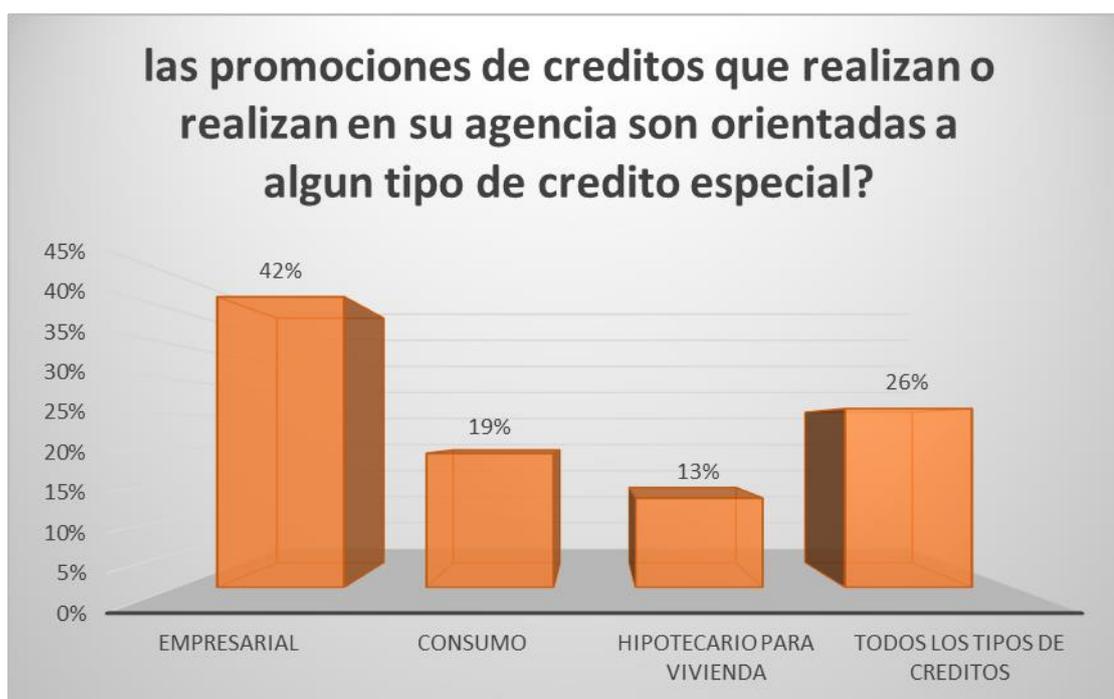
En el gráfico se observan los siguientes resultados: respecto a la frecuencia de promociones se evidencia que el 42% de los encuestados opina que las promociones de créditos en la agencia se realizan dos veces por semana siendo el mayor porcentaje mostrado juntamente con un 29% que dice realizar una promoción por lo menos una vez por semana.

Promociones de créditos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Empresarial	13	42.0	42.0	42.0
Consumo	5	19.0	19.0	61.0
hipotecario para vivienda	4	13.0	13.0	74.0
todos los tipos de créditos	8	26.0	26.0	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Tabla 33: Promociones de crédito

Fuente: Encuesta aplicada a los asesores de las Agencias de San Ramón y Satipo



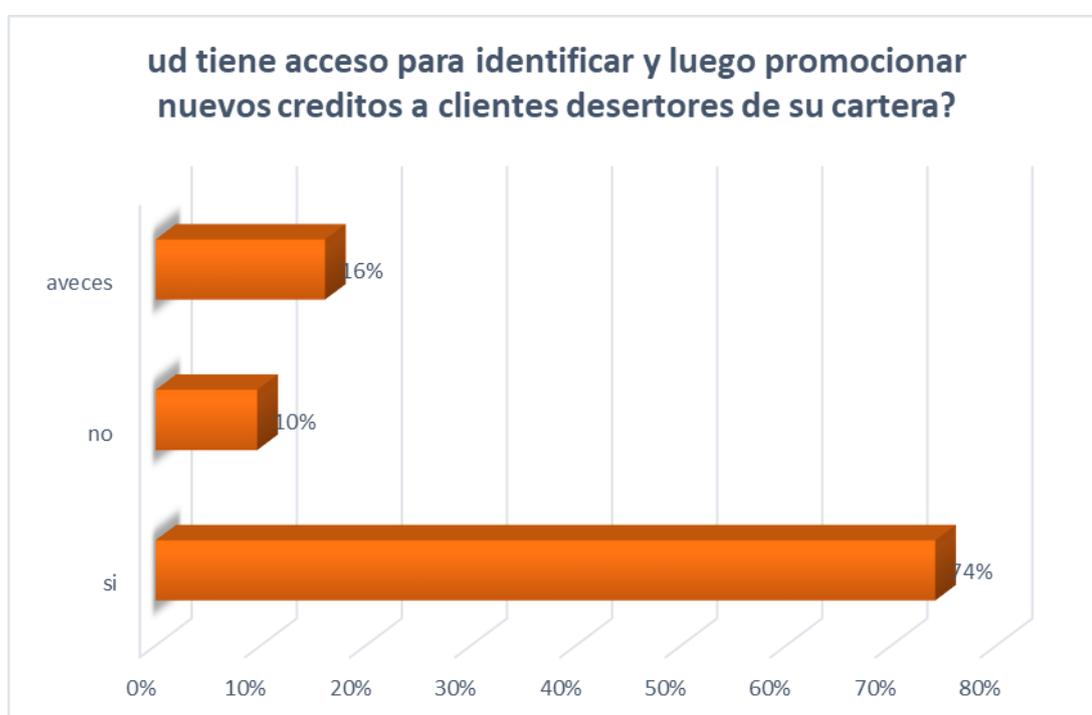
En el gráfico se observan los siguientes resultados: respecto a las promociones de créditos se evidencia que el 42% de los encuestados opina que las promociones de crédito que se realizan en su agencia están orientadas a otorgar un crédito empresarial.

Identificar y promocionar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	23	16.0	16.0	16.0
	No	3	10.0	10.0	26.0
	A veces	5	74.0	74.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Tabla 34: Identificación y Promoción

Fuente: Encuesta aplicada a los asesores de las Agencias de San Ramón y Satipo



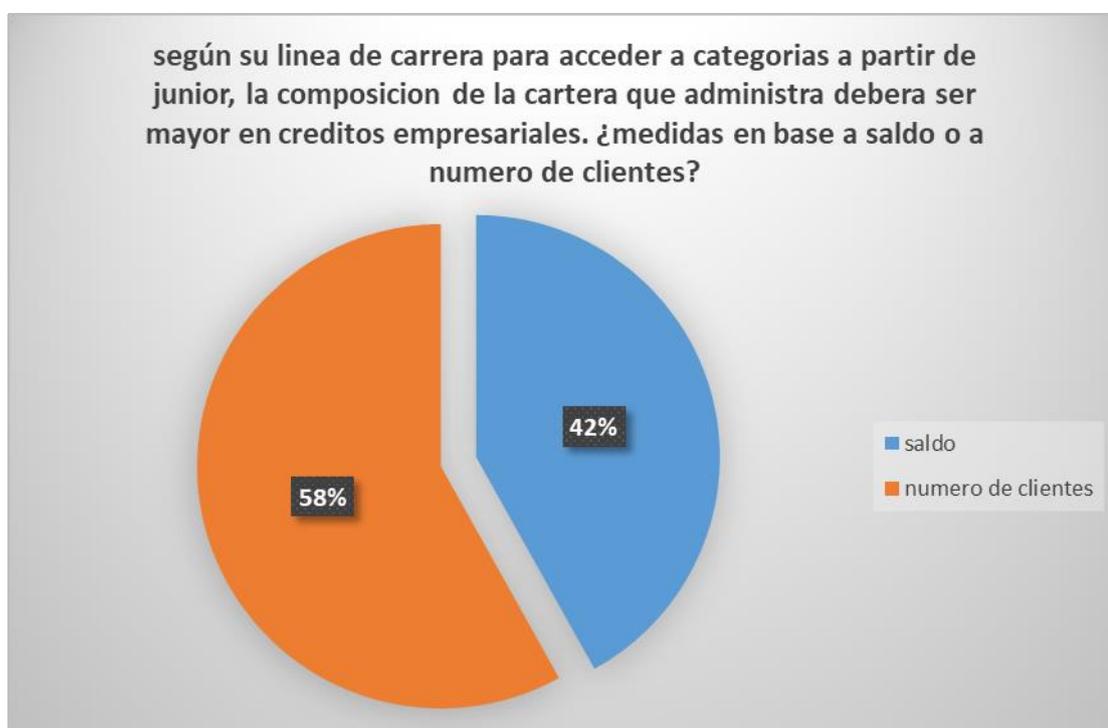
En el gráfico se observan los siguientes resultados: respecto a los accesos para identificar y promocionar nuevos créditos se evidencia que el 74% de los encuestados opina si tienen dichos accesos para identificar a sus clientes desertores en sus respectivas carteras.

Línea de carrera

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Saldo	13	42.0	42.0	42.0
	Número de clientes	18	58.0	58.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Tabla 35: Línea de carrera

Fuente: Encuesta aplicada a los asesores de las Agencias de San Ramón y Satipo



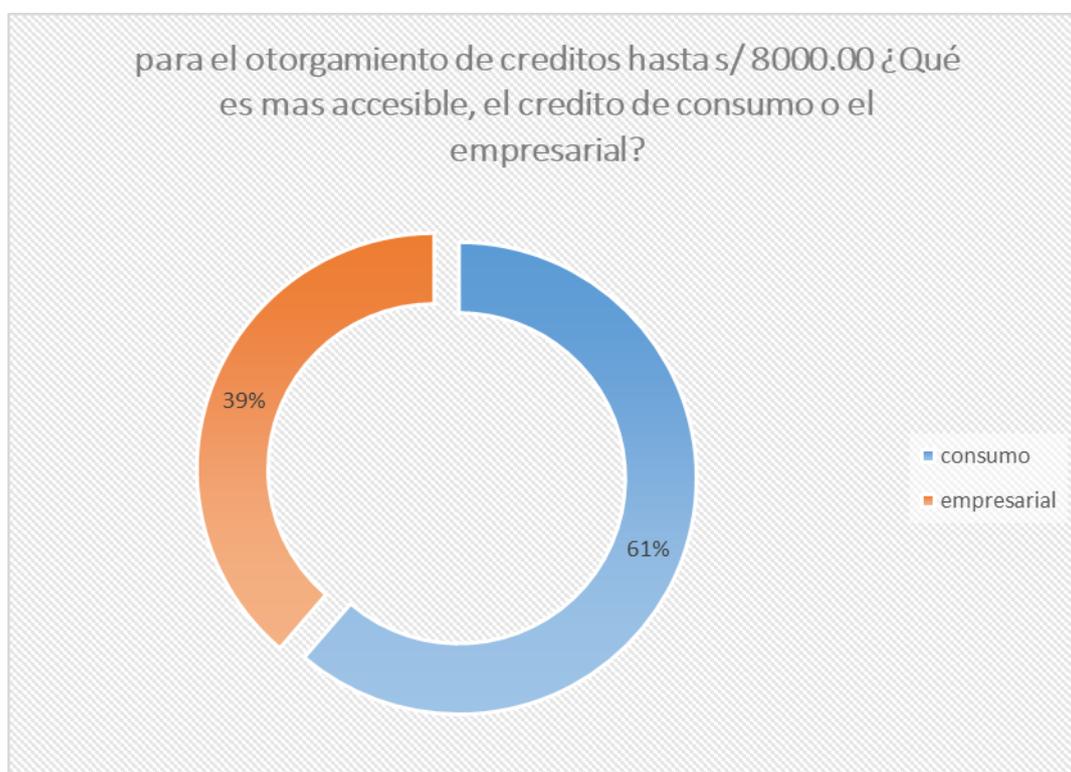
En el gráfico se observan los siguientes resultados: respecto a su línea de carrera se evidencia que el 58% de los encuestados opina si tienen posibilidades para acceder a categorías a partir de junior los cuales están en función al número de clientes más que a cantidades de saldos.

Otorgamiento de crédito

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Consumo	19	61.0	61.0	61.0
	Empresarial	12	39.0	39.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Tabla 36: Otorgamiento de crédito. Comparación

Fuente: Encuesta aplicada a los asesores de las Agencias de San Ramón y Satipo



En el gráfico se observan los siguientes resultados: respecto al otorgamiento de créditos se evidencia que el 61% de los encuestados opina es más accesible a un crédito de consumo que a un crédito empresarial.

Proforma clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	18	58.0	58.0	58.0
	No	13	42.0	42.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Tabla 37: Proforma de clientes

Fuente: Encuesta aplicada a los asesores de las Agencias de San Ramón y Satipo



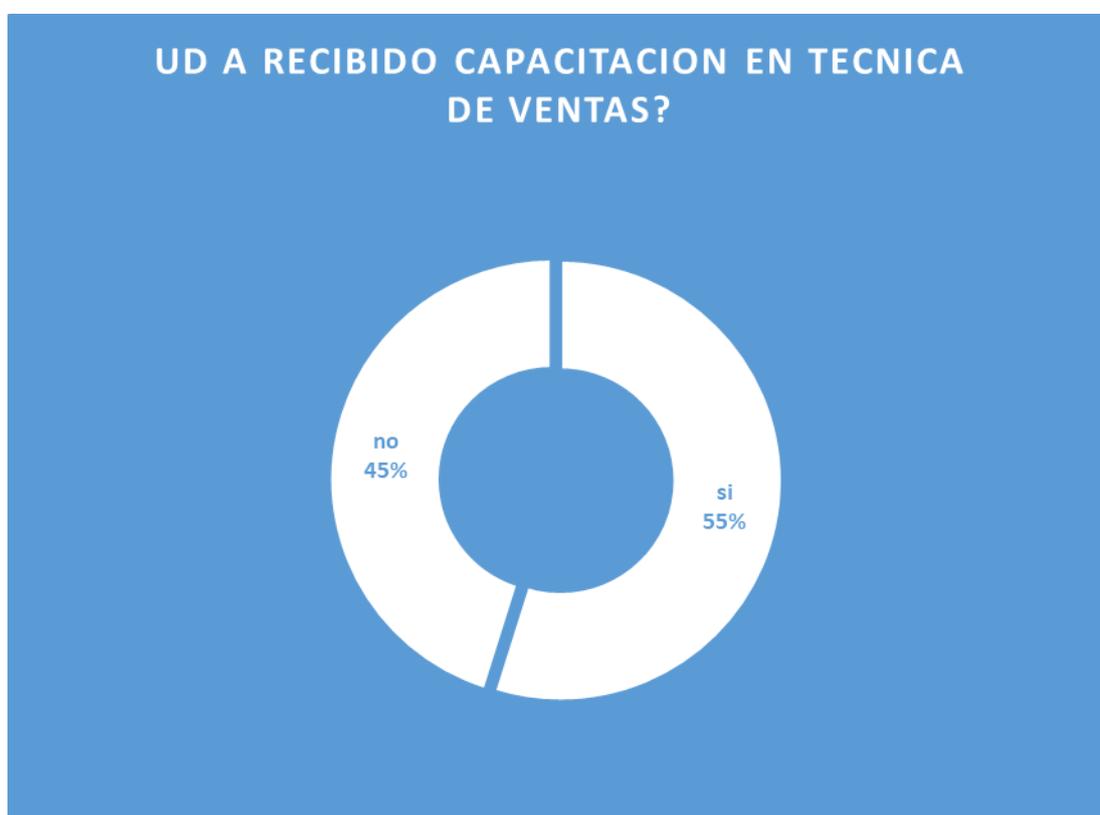
En el gráfico se observan los siguientes resultados: respecto a proformar clientes nuevos se evidencia que el 58% de los encuestados opina los listados de clientes que ellos pueden tener acceso son clientes que han sido promocionados por otras áreas.

Capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	17	55.0	55.0	55.0
	No	14	45.0	45.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Tabla 38: Capacitación – Técnicas de ventas

Fuente: Encuesta aplicada a los asesores de las Agencias de San Ramón y Satipo



En el gráfico se observan los siguientes resultados: respecto a capacitaciones se evidencia que el 55% de los encuestados manifiesta haber recibido una capacitación por parte de la empresa en un periodo menor de 12 meses.

Accesibilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si, solicitan menos requisitos	18	58.0	58.0	58.0
solicitan requisitos semejantes	10	32.0	32.0	90.0
no, solicitan más requisitos	3	10.0	10.0	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Tabla 39: Entidades con menos requisitos

Fuente: Encuesta aplicada a los asesores de las Agencias de San Ramón y Satipo



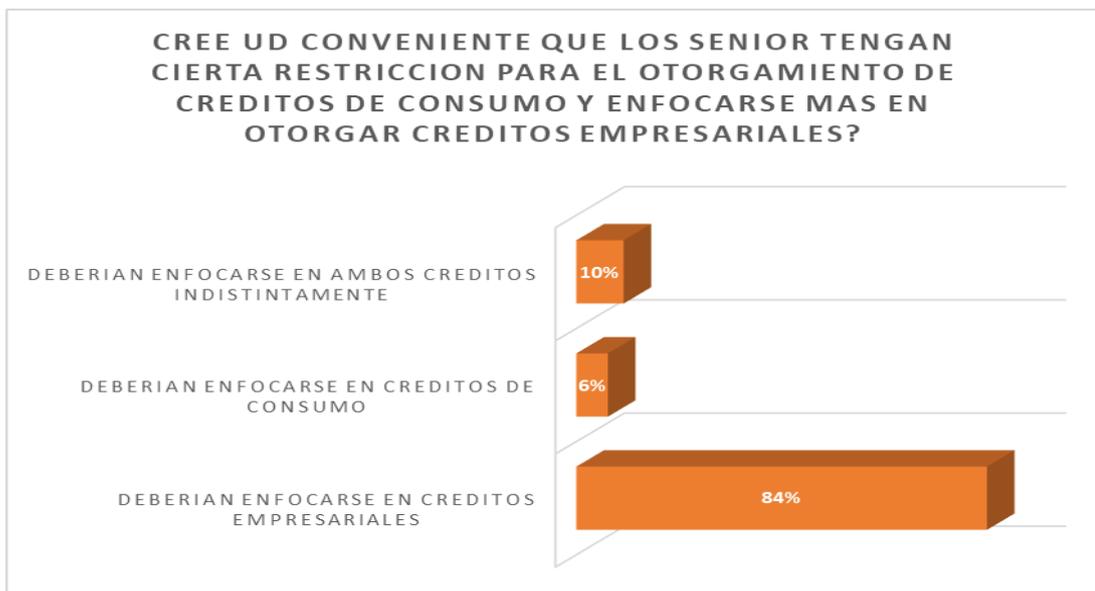
En el gráfico se observan los siguientes resultados: respecto a entidades que son más accesibles se evidencia que el 58% de los encuestados manifiesta que si conocen a otras entidades que solicitan menos requisitos para tener accesos a créditos empresariales.

Restricciones senior

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si, solicitan menos requisitos	26	84.0	84.0	84.0
	solicitan requisitos semejantes	2	6.0	6.0	90.0
	no, solicitan más requisitos	3	10.0	10.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Tabla 40 Restricción de créditos

Fuente: Encuesta aplicada a los asesores de las Agencias de San Ramón y Satipo



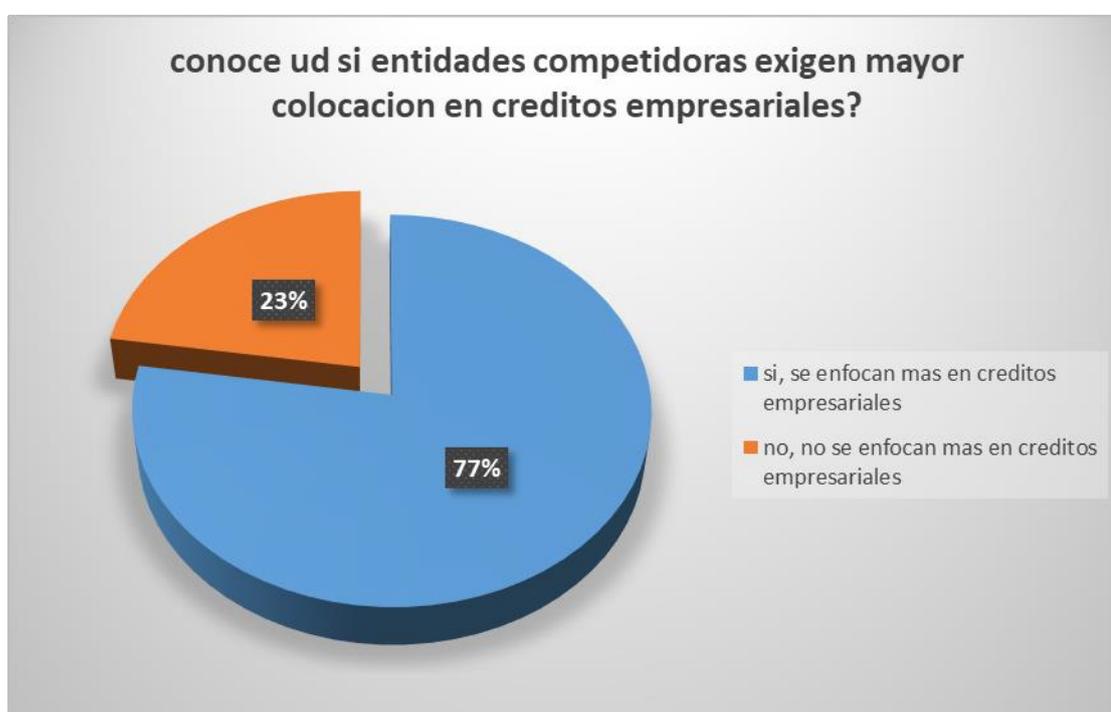
En el gráfico se observan los siguientes resultados: respecto a que los de la categoría sénior tengas ciertas restricciones se evidencia que el 84% de los encuestados manifiesta que los trabajadores ubicados en esta categoría deberían tener ciertas restricciones para el otorgamiento de créditos de consumo y enfocarse más en créditos empresariales.

Entidades competidoras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si, se enfocan más en créditos empresariales	24	77.0	77.0	77.0
no, no se enfocan más en créditos empresariales	7	23.0	23.0	93.0
Total	31	100.0	100.0	

Tabla 41: Entidades competidoras

Fuente: Encuesta aplicada a los asesores de las Agencias de San Ramón y Satipo



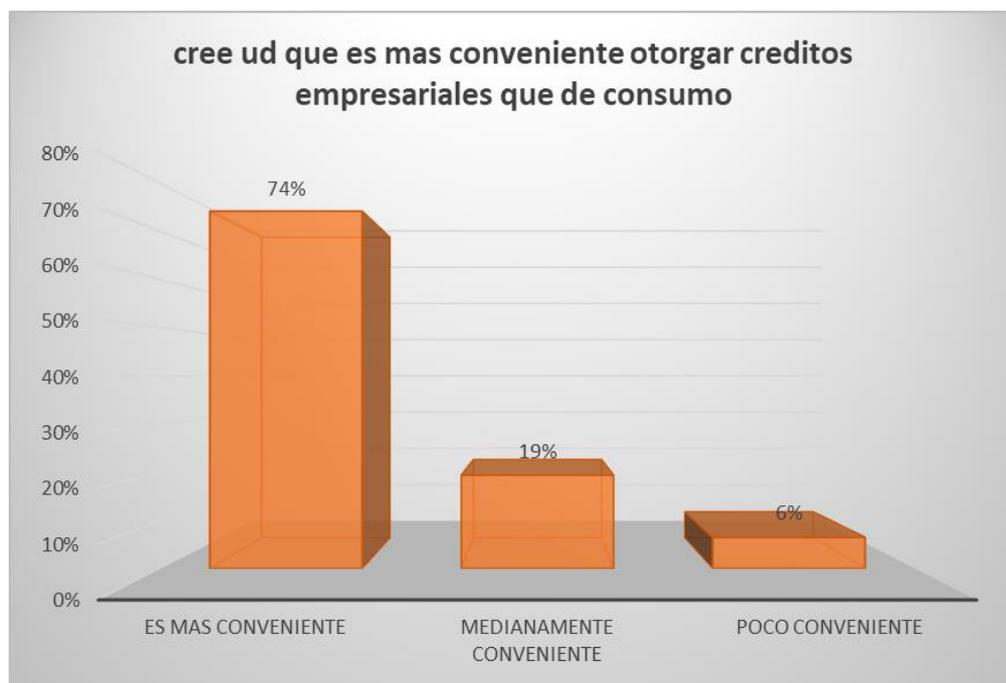
En el gráfico se observan los siguientes resultados: respecto a colocación de créditos empresariales se evidencia que el 77% de los encuestados manifiesta conocer otras entidades que se enfocan más en créditos empresariales que en créditos de consumo o hipotecarios.

Mayor colocación créditos empresariales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	es más conveniente	23	74	74	74
	medianamente conveniente	6	19	19	94
	poco conveniente	2	6	6	100
	Total	30	100	100	

Tabla 42: Colocación de créditos empresariales

Fuente: Encuesta aplicada a los asesores de las Agencias de San Ramón y Satipo



En el gráfico se observan los siguientes resultados: respecto a que es más conveniente en la colocación de créditos se evidencia que el 74% de los encuestados manifiesta que les es más conveniente otorgar créditos empresariales que los de consumo ya que de alguna manera obtienen mayores beneficios.

CAPITULO V

DISCUSION DE RESULTADOS

Como se puede evidenciar al mes de agosto se verifica un incremento en la colocación de los créditos empresariales, que es lo que inicialmente se buscaba con la aplicación de la investigación

Por lo tanto, como se puede evidenciar que la hipótesis general planteada la cual menciona que la aplicación de la metodología PHVA influirá significativamente en la optimización de los procesos del área de negocios Regionales de la Caja Huancayo, es totalmente valida ya que como consecuencia de la optimización de los procesos del área de negocios, se verifica un incremento más del 20% según la figura 11 y por ende la colocación de créditos empresariales incrementa en la sede SAN RAMON y SATIPO.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene (Alayo y Becerra) coincidiendo con (Montoya). Indicando que estas teorías enseñan a las empresas a planear una acción, reconociendo oportunidades o planeando cambios, realizarla, verificar para analizar los resultados e identificar lo aprendido actuando en base a lo aprendido.

Mencionando las hipótesis específicas planteadas:

La fase planificar de la metodología PHVA afecta en la optimización de los procesos del área de Negocios Regionales de la Caja Huancayo.. Es valida ya que como consecuencia de la optimización de los procesos del área de negocios, se verifica un incremento del 24% según la figura 12 y por ende la colocación de créditos empresariales incrementa en la sede SAN RAMON y SATIPO.

La fase hacer de la metodología PHVA incide en la optimización de los procesos del área de Negocios Regionales de la Caja Huancayo.. Es valida ya que como consecuencia de la optimización de los procesos del área de negocios, se verifica un incremento del 34% según la figura 13 y por ende la colocación de créditos empresariales incrementa en la sede SAN RAMON y SATIPO.

La fase verificar de la metodología PHVA interviene en la optimización de los procesos del área de Negocios Regionales de la Caja Huancayo.. Es valida ya que como consecuencia de la optimización de los procesos del área de negocios, se verifica un incremento del 32% según la figura 14 y por ende la colocación de créditos empresariales incrementa en la sede SAN RAMON y SATIPO.

La fase actuar de la metodología PHVA influye en la optimización de los procesos del área de Negocios Regionales de la Caja Huancayo.. Es valida ya que como consecuencia de la optimización de los procesos del área de negocios, se verifica un incremento del 46% según la figura 15 y por ende la colocación de créditos empresariales incrementa en la sede SAN RAMON y SATIPO.

Y mediante (Chipana y Gallado), mencionan, con la implementación parcial de la metodología PHVA se logró incrementar la productividad de la empresa en un 13% y se espera que se siga aumentando mientras se siga el sistema de mejora continua actual.

CONCLUSIONES

1. Después de la aplicación de la metodología PHVA se pudo observar que se optimizan los procesos, antes de la aplicación la colocación de los créditos empresariales en la sede Satipo era de 39.44%(tabla 10) luego llega alcanzar 56.7% (tabla14), por tanto, se logró mejorar el resultado en un 17.26%; en la sede San Ramón era 30.53% (tabla10) luego llega alcanzar 48.5% (tabla14) logrando mejorar el resultado en 17.97%.
2. Se concluye que después de la aplicación de la fase planear, mediante reuniones quincenales y propuestas de nuevas promociones de créditos, se optimizan los procesos de colocación de créditos, priorizando en adelante la colocación de créditos empresariales.
3. Se concluye que después de la aplicación de la fase hacer, y habiendo facilitado la data de probables clientes, implementación de un nuevo formato de evaluación de créditos micro micro y mejora para la promoción de créditos empresariales se optimiza el proceso de identificar a clientes desertores de las respectivas carteras.
4. Se concluye que después de la aplicación de la fase verificar, mediante el seguimiento a los clientes prospectados en las promociones y seguimiento de metas semanales logró optimizar el acceso de los asesores a mejorar su línea de carrera.
5. Se concluye que después de la aplicación de la fase actuar, mediante las revisiones quincenales de las metas encargadas se fomenta la mejora continua para los procesos de promoción y otorgamiento de créditos.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda continuar con la implementación de la metodología PHVA afín de seguir mejorando la colocación de créditos además de poder aplicar esta metodología y ofrecer resultados positivos en otras áreas de la Caja Huancayo.
2. Se sugiere motivar a que en las reuniones quincenales sigan realizándose y que las promociones de créditos sean cada vez más innovadoras, consiguiendo así mejorar más los créditos empresariales.
3. Se recomienda la actualización periódica de la data de probables clientes, brindar toda la información posible de clientes a los asesores a fin de que estos tomen mejores decisiones en menor tiempo.
4. Se recomienda informar a los asesores sobre sus logros y desempeño para así seguir mejorando los procesos y los asesores evalúen su línea de carrera.
5. Se recomienda brindar inducciones y capacitaciones para los nuevos integrantes del equipo de trabajo acerca de la metodología PHVA, porque la constante capacitación coadyuva al dominio del tema y permite mejorar continuamente al área donde se aplicó la metodología.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alayo, R., & Becerra, A. (2014). *IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN APLICANDO LA METODOLOGÍA PHVA EN LA EMPRESA AGROINDUSTRIAS KAIZEN*. Obtenido de repositorio : [file:///C:/Users/User/Downloads/becerra_gar%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/becerra_gar%20(1).pdf)
2. Arias, B. (2017). *APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PHVA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL AREA DE ACABADO DE CASACAS DE HOMBRE EN LA EMPRESA TEXTIL MANTILLA S.A.C. SAN JUAN DE LURIGANCHO - 2017*. Obtenido de El Repositorio: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10360/Arias_ABA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
3. Chipana, A., & Gallardo, M. (2013). *Implementación de Mejora Continua utilizando la Metodología PHVA en la empresa TASAMI S.A.C*. Obtenido de Universidad San Martín de Porres: http://www.usmp.edu.pe/PFI/pdf/20132_2.pdf
4. Flores, E., & Mas, A. (2015). *APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PHVA PARA LA MEJORA*. Obtenido de Repositorio de la USMP: http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1981/1/flores_mas.pdf
5. Garcia, P. (marzo de 2013). *Mejora al proceso de capacitación del personal de la Administración Pública de Querétaro mediante la aplicación de las técnicas QFD y PHVA*. Obtenido de Universidad Autónoma de Querétaro: <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/2640/1/RI001955.pdf>
6. Gonzales, Y. (2017). *Aplicación de la mejora continua para incrementar la productividad en el servicio de mantenimiento de equipos en la empresa Corporación de Ingeniería Arnao S.A., Cercado de lima, 2017*. Obtenido de Repositorio UCV: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1542/Gonzales_FYM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
7. Hernandez, A. (09 de julio de 2013). *Implementar un proceso de mejoramiento continuo de la calidad y productividad en la organización no gubernamental cooperación técnica Belga (CTB) del Ecuador en la ciudad de Quito*. Obtenido de Universidad Tecnica del Norte: <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/1440>

8. Montoya, L. (2015). *Optimización de los procesos en el Área de mantenimiento para mejorar la productividad de una planta productora de cemento portland*. Obtenido de file:///C:/Users/User/Downloads/Gonzales_FYM.pdf
9. Pineda, J., & Cardenas, J. (2014). *Implementación de Mejora Continua Aplicando la Metodología PHVA de la empresa International Bakery SAC*. Obtenido de Universidad Peruana los Andes: http://www.usmp.edu.pe/PFI/pdf/20141_8.pdf
10. Portada, L. (14 de julio de 2017). *PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA DE PROCESOS LEAN MANUFACTURING PARA UNA EMPRESA CARROCERA*. Obtenido de Repositorio UPC: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622205/PORTADA_HL.pdf?sequence=5&isAllowed=y
11. Torres, J. (2017). *APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PHVA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA DE LAVADO DE ENVASES DE PLÁSTICO DE LA EMPRESA REPRESENTACIONES ENVARMIN SAC, COMAS, LIMA, 2017*. Obtenido de Repositorio UCV: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1939/Torres_PJM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de Consistencia

METODOLOGÍA PHVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE NEGOCIOS REGIONALES DE UNA FINANCIERA.					
MATRIZ DE CONSISTENCIA					
Problema General	Objetivo General	Antecedentes	Hipótesis General	VARIABLES	Metodología
¿De qué manera la aplicación de la metodología PHVA optimiza los procesos del área de Negocios Regionales de la Caja Huancayo?	Determinar como la metodología PHVA mejora los procesos del área de Negocios Regionales de la Caja Huancayo.	Anivel Nacional - UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA - LIMA (2016) "LA MEJORA CONTINUA PARA EL AUMENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE UNA MYPE PRODUCTORA DE ESTRUCTURAS METÁLICAS" - UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO - LIMA (2017) "APLICACIÓN DEL CICLO PHVA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LAS VENTAS DEL SEGURO DE COMPRA PROTEGIDA DE LA EMPRESA CHUBB PERÚ S.A ,2017"	La aplicación de la metodología PHVA permitirá optimizar los procesos del área de negocios Regionales de la Caja Huancayo	Variable independiente: Metodología PHVA Dimensiones 1. Planear 2. Hacer 3. Verificar 4. Actuar	Tipo de investigación: Aplicativo Nivel de investigación: descriptivo-explicativo Diseño de Investigación No experimental
¿De qué manera la aplicación de la fase planificar de la metodología PHVA optimiza los Procesos de Negocios Regionales de la Caja Huancayo?	Determinar como la aplicación de la fase de planificar de la metodología PHVA mejora los procesos de Negocios Regionales de la Caja Huancayo.	- UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ - LIMA (2017) "EL CÍRCULO DE DEMING – PDCA COMO HERRAMIENTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE COMPRAS Y SERVICIOS GENERALES DE LA EMPRESA TOPY TOP S.A. DE SAN JUAN DE LURIGANCHO –	La aplicación de la fase planear de la metodología PHVA permitirá optimizar los procesos del área Negocios Regionales de la Caja Huancayo		Población: 09 agencias del Departamento de Negocios Regionales Selva Central de la Caja Huancayo
¿De qué manera la aplicación de la fase hacer de la metodología PHVA optimiza los procesos de Negocios Regionales de la Caja Huancayo?	Determinar como la aplicación de la fase hacer de la metodología PHVA mejora los procesos de Negocios Regionales de la Caja Huancayo.	A nivel Internacional - Universidad Técnica del Norte - Ecuador (2012) IMPLEMENTAR UN PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL COOPERACION TECNICA BELGA (CTB) DEL ECUADOR EN LA CIUDAD DE QUITO. - Universidad Autónoma de Querétaro - México. García (2013) MEJORA AL PROCESO DE CAPACITACION DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA DE QUERETARO MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LAS TECNICAS QFD Y PHVA.	La aplicación de la fase hacer de la metodología PHVA permitirá optimizar los procesos del área Negocios Regionales de la Caja Huancayo.	Variable dependiente: Procesos del área de negocios regionales de la Caja Huancayo. Dimensiones 1. Otorgamiento de Créditos 2. Promociones de Crédito 3. Línea de Carrera	Muestra: Personal del área de Negocios Regionales de la Caja Huancayo, conformado por 02 Agencias las que tienen indicadores de menor porcentaje, siendo NO PROBABILISTICO - INTENCIONAL, conformado de 18 y 12 personas de las Agencias de Satipo y San Ramon.
¿De qué manera la aplicación de la fase verificar de la metodología PHVA optimiza los procesos de negocios Regionales de la Caja Huancayo?	Determinar como la aplicación de la fase verificar de la metodología PHVA mejora los procesos de Negocios Regionales de la Caja Huancayo.	- UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR - Guatemala (2015) CÍRCULO DE DEMING EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS FABRICANTES DE CHOCOLATE ARTESANAL DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO.	La aplicación de la fase verificar de la metodología PHVA permitirá optimizar los procesos del área Negocios Regionales de la Caja Huancayo.		
¿De qué manera la aplicación de la fase actuar de la Metodología PHVA optimiza los procesos de Negocios Regionales de la Caja Huancayo?	Determinar como la aplicación de la fase actuar de la metodología PHVA mejora los procesos de Negocios Regionales de la Caja Huancayo.	Marco Teórico Referencial Definiciones PHVA Aplicaciones del ciclo de mejora continua Dimensiones del PHVA Niveles del PHVA Optimización Procesos Proceso Financiero	La aplicación de la fase actuar de la metodología PHVA permitirá optimizar los procesos del área Negocios Regionales de la Caja Huancayo.		

Tabla 43: Matriz de Consistencia

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 02: ENCUESTA N° 01

Con bondad nos referimos al grado de efectividad que presentó para satisfacer el objetivo de la evaluación de una prueba o escala. Para identificar el grado de efectividad de cada pregunta: “¿Qué tan bueno es esta interrogante para satisfacer el objetivo de esta escala de medición para optimizar los procesos con la Metodología PHVA?”. Y su respuesta puede determinarlo marcando una equis (x) de acuerdo con la siguiente escala de bondad.

No es bueno	Es algo bueno	Es bueno	Es muy bueno	Es totalmente bueno				
1	2	3	4	5				
PREGUNTAS								
		APROBADO		GRADO DE EFECTIVIDAD				
		SI	NO	1	2	3	4	5
1. SE RELIZA REUNIONES QUINCENALMENTE EN SU AGENCIA PARA COORDINAR Y PLANIFICAR LA MAYOR PRODUCCIÓN DE CRÉDITOS EMPRESARIALES								
2. ESTÁ DE ACUERDO EN LA NUEVA PROPUESTA DE PROMOCIÓN DE CRÉDITOS, ORIENTADA A PRODUCIR MAYOR CANTIDAD DE CRÉDITOS EMPRESARIALES								
3. ESTA DE ACUERDO QUE, PARA LA LÍNEA DE CARRERA, SE EXIGIRÁ TAMBIÉN POR NÚMERO DE CRÉDITOS LA MAYOR COMPOSICIÓN DE CRÉDITOS EMPRESARIALES EN LAS CARTERAS								
4. SE VIENE CUMPLIENDO EL FACILITARLE DATA DE PROBABLES CLIENTES PARA OTORGAMIENTO DE NUEVOS CRÉDITOS								
5. ESTA UD., DE ACUERDO CON EL NUEVO FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DE CRÉDITOS MICRO MICRO.								
6. ESTA UD. DE ACUERDO CON LAS MEJORAS PARA LA PROMOCIÓN Y OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS MICRO EMPRESARIALES								
7. SE VERIFICA EL INCREMENTO EN LA PRODUCCIÓN DE CRÉDITOS EMPRESARIALES EN SU AGENCIA QUINCENALMENTE								
8. SE VERIFICA Y SE DA SEGUIMIENTO A LOS CLIENTES PROSPECTADOS EN LAS PROMOCIONES								
9. ESTA DE ACUERDO QUE LOS NUEVOS REPORTES PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS METAS ENCOMENDADAS SEA SEMANALMENTE								
10. ESTA DE ACUERDO CON LAS REVISIONES QUINCENALES DE LOS AVANCES EN SUS METAS ENCARGADAS								
11. SE FOMENTA LA MEJORA CONTINUA PARA LOS PROCESOS DE PROMOCIÓN Y OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS								
12. ESTA INFORMADO UD., DE QUE PARA PODER RE CATEGORIZARSE A PARTIR DE LAS CATEGORÍAS JUNIOR I, LA COMPOSICIÓN DE SU CARTERA DEBERA SER EN NRO. DE CLIENTES SIENDO SIEMPRE MAYOR LOS CREDITOS EMPRESARIALES.								

Apellidos y Nombres del Validador Dr./Mg./Ing.:

Especialidad del Evaluador: Fecha:

Firma

ENCUESTA N° 01

Con bondad nos referimos al grado de efectividad que presentó para satisfacer el objetivo de la evaluación de una prueba o escala. Para identificar el grado de efectividad de cada pregunta: “¿Qué tan bueno es esta interrogante para satisfacer el objetivo de esta escala de medición para optimizar los procesos con la Metodología PHVA?”. Y su respuesta puede determinarlo marcando una equis (x) de acuerdo con la siguiente escala de bondad.

No es bueno	Es algo bueno	Es bueno	Es muy bueno	Es totalmente bueno				
1	2	3	4	5				
PREGUNTAS								
		APROBADO		GRADO DE EFECTIVIDAD				
		SI	NO	1	2	3	4	5
1. SE RELIZA REUNIONES QUINCENALMENTE EN SU AGENCIA PARA COORDINAR Y PLANIFICAR LA MAYOR PRODUCCIÓN DE CRÉDITOS EMPRESARIALES								
2. ESTÁ DE ACUERDO EN LA NUEVA PROPUESTA DE PROMOCIÓN DE CRÉDITOS, ORIENTADA A PRODUCIR MAYOR CANTIDAD DE CRÉDITOS EMPRESARIALES								
3. ESTA DE ACUERDO QUE, PARA LA LÍNEA DE CARRERA, SE EXIGIRÁ TAMBIÉN POR NÚMERO DE CRÉDITOS LA MAYOR COMPOSICIÓN DE CRÉDITOS EMPRESARIALES EN LAS CARTERAS								
4. SE VIENE CUMPLIENDO EL FACILITARLE DATA DE PROBABLES CLIENTES PARA OTORGAMIENTO DE NUEVOS CRÉDITOS								
5. ESTA UD., DE ACUERDO CON EL NUEVO FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DE CRÉDITOS MICRO MICRO.								
6. ESTA UD. DE ACUERDO CON LAS MEJORAS PARA LA PROMOCIÓN Y OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS MICRO EMPRESARIALES								
7. SE VERIFICA EL INCREMENTO EN LA PRODUCCIÓN DE CRÉDITOS EMPRESARIALES EN SU AGENCIA QUINCENALMENTE								
8. SE VERIFICA Y SE DA SEGUIMIENTO A LOS CLIENTES PROSPECTADOS EN LAS PROMOCIONES								
9. ESTA DE ACUERDO QUE LOS NUEVOS REPORTES PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS METAS ENCOMENDADAS SEA SEMANALMENTE								
10. ESTA DE ACUERDO CON LAS REVISIONES QUINCENALES DE LOS AVANCES EN SUS METAS ENCARGADAS								
11. SE FOMENTA LA MEJORA CONTINUA PARA LOS PROCESOS DE PROMOCIÓN Y OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS								
12. ESTA INFORMADO UD., DE QUE PARA PODER RE CATEGORIZARSE A PARTIR DE LAS CATEGORÍAS JUNIOR I, LA COMPOSICIÓN DE SU CARTERA DEBERA SER EN NRO. DE CLIENTES SIENDO SIEMPRE MAYOR LOS CREDITOS EMPRESARIALES.								

Apellidos y Nombres del Validador Dr./Mg./Ing.:

Especialidad del Evaluador: Fecha:

Firma

ENCUESTA N° 01

Con bondad nos referimos al grado de efectividad que presentó para satisfacer el objetivo de la evaluación de una prueba o escala. Para identificar el grado de efectividad de cada pregunta: “¿Qué tan bueno es esta interrogante para satisfacer el objetivo de esta escala de medición para optimizar los procesos con la Metodología PHVA?”. Y su respuesta puede determinarlo marcando una equis (x) de acuerdo con la siguiente escala de bondad.

No es bueno	Es algo bueno	Es bueno	Es muy bueno	Es totalmente bueno				
1	2	3	4	5				
PREGUNTAS								
		APROBADO		GRADO DE EFECTIVIDAD				
		SI	NO	1	2	3	4	5
1. SE RELIZA REUNIONES QUINCENALMENTE EN SU AGENCIA PARA COORDINAR Y PLANIFICAR LA MAYOR PRODUCCIÓN DE CRÉDITOS EMPRESARIALES								
2. ESTÁ DE ACUERDO EN LA NUEVA PROPUESTA DE PROMOCIÓN DE CRÉDITOS, ORIENTADA A PRODUCIR MAYOR CANTIDAD DE CRÉDITOS EMPRESARIALES								
3. ESTA DE ACUERDO QUE, PARA LA LÍNEA DE CARRERA, SE EXIGIRÁ TAMBIÉN POR NÚMERO DE CRÉDITOS LA MAYOR COMPOSICIÓN DE CRÉDITOS EMPRESARIALES EN LAS CARTERAS								
4. SE VIENE CUMPLIENDO EL FACILITARLE DATA DE PROBABLES CLIENTES PARA OTORGAMIENTO DE NUEVOS CRÉDITOS								
5. ESTA UD., DE ACUERDO CON EL NUEVO FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DE CRÉDITOS MICRO MICRO.								
6. ESTA UD. DE ACUERDO CON LAS MEJORAS PARA LA PROMOCIÓN Y OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS MICRO EMPRESARIALES								
7. SE VERIFICA EL INCREMENTO EN LA PRODUCCIÓN DE CRÉDITOS EMPRESARIALES EN SU AGENCIA QUINCENALMENTE								
8. SE VERIFICA Y SE DA SEGUIMIENTO A LOS CLIENTES PROSPECTADOS EN LAS PROMOCIONES								
9. ESTA DE ACUERDO QUE LOS NUEVOS REPORTES PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS METAS ENCOMENDADAS SEA SEMANALMENTE								
10. ESTA DE ACUERDO CON LAS REVISIONES QUINCENALES DE LOS AVANCES EN SUS METAS ENCARGADAS								
11. SE FOMENTA LA MEJORA CONTINUA PARA LOS PROCESOS DE PROMOCIÓN Y OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS								
12. ESTA INFORMADO UD., DE QUE PARA PODER RE CATEGORIZARSE A PARTIR DE LAS CATEGORÍAS JUNIOR I, LA COMPOSICIÓN DE SU CARTERA DEBERA SER EN NRO. DE CLIENTES SIENDO SIEMPRE MAYOR LOS CREDITOS EMPRESARIALES.								

Apellidos y Nombres del Validador Dr./Mg./Ing.:

Especialidad del Evaluador: Fecha:

Firma

Anexo 03: ENCUESTA N°02

Con bondad nos referimos al grado de efectividad que presentó para satisfacer el objetivo de la evaluación de una prueba o escala. Para identificar el grado de efectividad de cada pregunta: “¿Qué tan bueno es esta interrogante para satisfacer el objetivo de esta escala de medición para optimizar los procesos con la Metodología PHVA?”. Y su respuesta puede determinarlo marcando una equis (x) de acuerdo con la siguiente escala de bondad.

No es bueno	Es algo bueno	Es bueno	Es muy bueno	Es totalmente bueno
1	2	3	4	5

PREGUNTAS	APROBADO		GRADO DE EFECTIVIDAD				
	SI	NO	1	2	3	4	5
	¿QUÉ TIPO DE CRÉDITO PREFERE COLOCAR? A. EMPRESARIAL B. CONSUMO C. HIPOTECARIO PARA VIVIENDA · SI RESPONDIÓ ALTERNATIVA B O C, RESPONDA LA SIGUIENTE PREGUNTA ¿POR QUÉ PREFERE COLOCAR EL CRÉDITO CONSUMO O HIPOTECARIO PARA VIVIENDA Y NO EL CRÉDITO EMPRESARIAL?						
¿LE PARECEN MUCHOS LOS REQUISITOS PARA UN CRÉDITO EMPRESARIAL? ¿POR QUÉ?							
PARA SU META DE PRODUCCIÓN MENSUAL ¿SE LE EXIGE UN MONTO O PORCENTAJE MÍNIMO EN CRÉDITOS EMPRESARIALES? COMENTE.							
¿CONSIDERA UD. QUE EL OTORGAMIENTO DE UN CRÉDITO CONSUMO ES MENOS RIESGOSO QUE UN CRÉDITO EMPRESARIAL? ¿POR QUÉ?							
¿CUÁL ES LA FRECUENCIA PARA LAS PROMOCIONES DE CRÉDITOS EN SU AGENCIA?							
¿LAS PROMOCIONES DE CRÉDITOS QUE REALIZA O REALIZAN EN SU AGENCIA SON ORIENTADAS A ALGÚN TIPO DE CRÉDITO EN ESPECIAL? COMENTE.							
¿UD. TIENE ACCESO PARA IDENTIFICAR Y LUEGO PROMOCIONAR NUEVOS CRÉDITOS A CLIENTES DESERTORES DE SU CARTERA?							
SEGÚN SU LÍNEA DE CARRERA PARA ACCEDER A CATEGORÍAS A PARTIR DE JUNIOR; LA COMPOSICIÓN DE LA CARTERA QUE ADMINISTRA DEBERÁ SER MAYOR EN CRÉDITOS EMPRESARIALES. ¿MEDIDAS EN BASE A SALDO O NÚMERO DE CLIENTES? COMENTE.							
PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS DE HASTA S/ 8 000 ¿QUÉ ES MÁS ACCESIBLE EL CRÉDITO CONSUMO O EL EMPRESARIAL? ¿POR QUÉ?							
LUEGO DE PROFORMAR CLIENTES NUEVOS EN LAS PROMOCIONES QUE REALIZA. ¿ESTE LISTADO DE CLIENTES TAMBIÉN ES PROMOCIONADO POR OTRAS ÁREAS?							
¿UD. HA RECIBIDO CAPACITACIÓN EN TÉCNICA DE VENTAS?							
¿CONOCE SI OTRAS ENTIDADES SON MÁS ACCESIBLES AL CRÉDITO EMPRESARIAL POR MENORES REQUISITOS U OTROS? COMENTE.							
¿CREE UD. CONVENIENTE QUE LOS SENIOR TENGAN CIERTA RESTRICCIÓN PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS CONSUMO Y ENFOCARSE MÁS EN OTORGAR CRÉDITOS EMPRESARIALES? ¿POR QUÉ?							
¿CONOCE UD. SI ENTIDADES COMPETIDORAS EXIGEN MAYOR COLOCACIÓN EN CRÉDITOS EMPRESARIALES? COMENTE.							
¿CREE UD. QUE ES MÁS CONVENIENTE OTORGAR CRÉDITOS EMPRESARIALES QUE DE CONSUMO? ¿POR QUÉ?							

Apellidos y Nombres del Validador Dr./Mg./Ing.:

Especialidad del Evaluador: Fecha:

Firma

ENCUESTA N°02

Con bondad nos referimos al grado de efectividad que presentó para satisfacer el objetivo de la evaluación de una prueba o escala. Para identificar el grado de efectividad de cada pregunta: “¿Qué tan bueno es esta interrogante para satisfacer el objetivo de esta escala de medición para optimizar los procesos con la Metodología PHVA?”. Y su respuesta puede determinarlo marcando una equis (x) de acuerdo con la siguiente escala de bondad.

No es bueno	Es algo bueno	Es bueno	Es muy bueno	Es totalmente bueno
1	2	3	4	5

PREGUNTAS	APROBADO		GRADO DE EFECTIVIDAD				
	SI	NO	1	2	3	4	5
¿QUÉ TIPO DE CRÉDITO PREFERE COLOCAR? A. EMPRESARIAL B. CONSUMO C. HIPOTECARIO PARA VIVIENDA · SI RESPONDIÓ ALTERNATIVA B O C, RESPONDA LA SIGUIENTE PREGUNTA ¿POR QUÉ PREFERE COLOCAR EL CRÉDITO CONSUMO O HIPOTECARIO PARA VIVIENDA Y NO EL CRÉDITO EMPRESARIAL?							
¿LE PARECEN MUCHOS LOS REQUISITOS PARA UN CRÉDITO EMPRESARIAL? ¿POR QUÉ?							
PARA SU META DE PRODUCCIÓN MENSUAL ¿SE LE EXIGE UN MONTO O PORCENTAJE MÍNIMO EN CRÉDITOS EMPRESARIALES? COMENTE.							
¿CONSIDERA UD. QUE EL OTORGAMIENTO DE UN CRÉDITO CONSUMO ES MENOS RIESGOSO QUE UN CRÉDITO EMPRESARIAL? ¿POR QUÉ?							
¿CUÁL ES LA FRECUENCIA PARA LAS PROMOCIONES DE CRÉDITOS EN SU AGENCIA?							
¿LAS PROMOCIONES DE CRÉDITOS QUE REALIZA O REALIZAN EN SU AGENCIA SON ORIENTADAS A ALGÚN TIPO DE CRÉDITO EN ESPECIAL? COMENTE.							
¿UD. TIENE ACCESO PARA IDENTIFICAR Y LUEGO PROMOCIONAR NUEVOS CRÉDITOS A CLIENTES DESERTORES DE SU CARTERA?							
SEGÚN SU LÍNEA DE CARRERA PARA ACCEDER A CATEGORÍAS A PARTIR DE JUNIOR; LA COMPOSICIÓN DE LA CARTERA QUE ADMINISTRA DEBERÁ SER MAYOR EN CRÉDITOS EMPRESARIALES. ¿MEDIDAS EN BASE A SALDO O NÚMERO DE CLIENTES? COMENTE.							
PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS DE HASTA S/ 8 000 ¿QUÉ ES MÁS ACCESIBLE EL CRÉDITO CONSUMO O EL EMPRESARIAL? ¿POR QUÉ?							
LUEGO DE PROFORMAR CLIENTES NUEVOS EN LAS PROMOCIONES QUE REALIZA. ¿ESTE LISTADO DE CLIENTES TAMBIÉN ES PROMOCIONADO POR OTRAS ÁREAS?							
¿UD. HA RECIBIDO CAPACITACIÓN EN TÉCNICA DE VENTAS?							
¿CONOCE SI OTRAS ENTIDADES SON MÁS ACCESIBLES AL CRÉDITO EMPRESARIAL POR MENORES REQUISITOS U OTROS? COMENTE.							
¿CREE UD. CONVENIENTE QUE LOS SENIOR TENGAN CIERTA RESTRICCIÓN PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS CONSUMO Y ENFOCARSE MÁS EN OTORGAR CRÉDITOS EMPRESARIALES? ¿POR QUÉ?							
¿CONOCE UD. SI ENTIDADES COMPETIDORAS EXIGEN MAYOR COLOCACIÓN EN CRÉDITOS EMPRESARIALES? COMENTE.							
¿CREE UD. QUE ES MÁS CONVENIENTE OTORGAR CRÉDITOS EMPRESARIALES QUE DE CONSUMO? ¿POR QUÉ?							

Apellidos y Nombres del Validador Dr./Mg./Ing.:

Especialidad del Evaluador: Fecha:

Firma

ENCUESTA N°02

Con bondad nos referimos al grado de efectividad que presentó para satisfacer el objetivo de la evaluación de una prueba o escala. Para identificar el grado de efectividad de cada pregunta: “¿Qué tan bueno es esta interrogante para satisfacer el objetivo de esta escala de medición para optimizar los procesos con la Metodología PHVA?”. Y su respuesta puede determinarlo marcando una equis (x) de acuerdo con la siguiente escala de bondad.

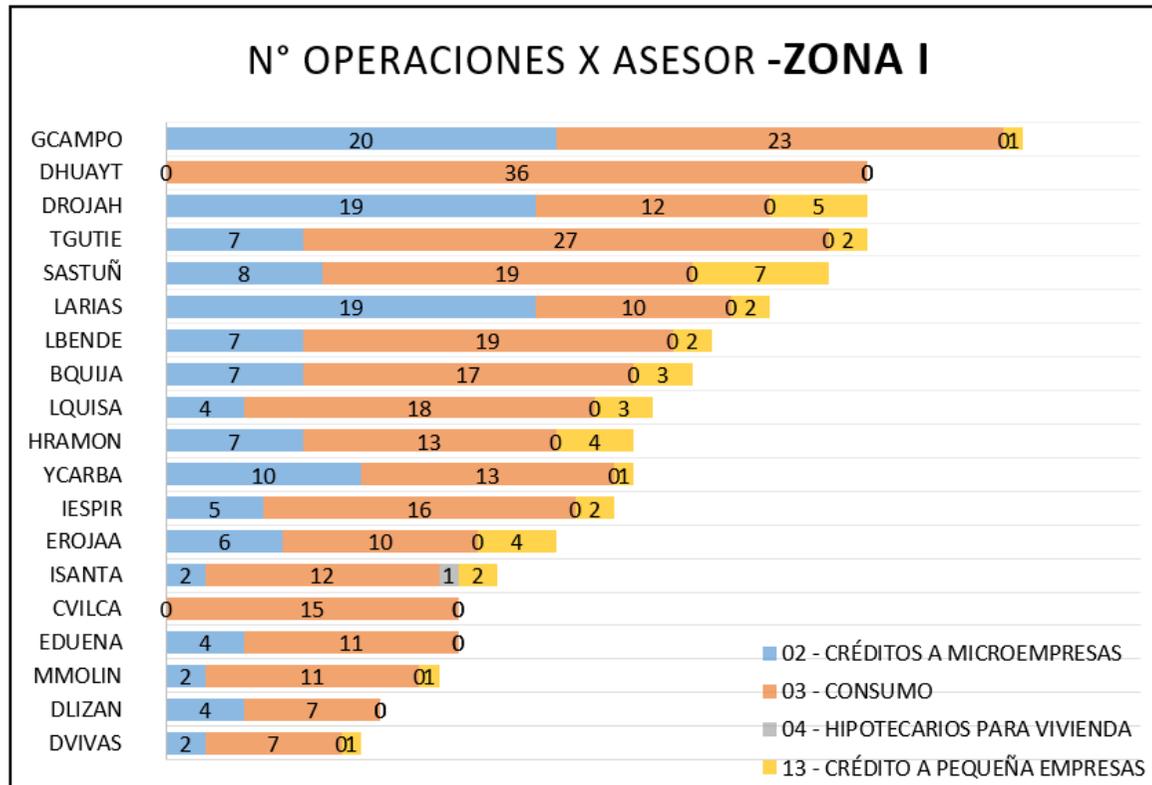
No es bueno	Es algo bueno	Es bueno	Es muy bueno	Es totalmente bueno				
1	2	3	4	5				
PREGUNTAS								
		APROBADO		GRADO DE EFECTIVIDAD				
		SI	NO	1	2	3	4	5
¿QUÉ TIPO DE CRÉDITO PREFERE COLOCAR? A. EMPRESARIAL B. CONSUMO C. HIPOTECARIO PARA VIVIENDA · SI RESPONDIÓ ALTERNATIVA B O C, RESPONDA LA SIGUIENTE PREGUNTA ¿POR QUÉ PREFERE COLOCAR EL CRÉDITO CONSUMO O HIPOTECARIO PARA VIVIENDA Y NO EL CRÉDITO EMPRESARIAL?								
¿LE PARECEN MUCHOS LOS REQUISITOS PARA UN CRÉDITO EMPRESARIAL? ¿POR QUÉ?								
PARA SU META DE PRODUCCIÓN MENSUAL ¿SE LE EXIGE UN MONTO O PORCENTAJE MÍNIMO EN CRÉDITOS EMPRESARIALES? COMENTE.								
¿CONSIDERA UD. QUE EL OTORGAMIENTO DE UN CRÉDITO CONSUMO ES MENOS RIESGOSO QUE UN CRÉDITO EMPRESARIAL? ¿POR QUÉ?								
¿CUÁL ES LA FRECUENCIA PARA LAS PROMOCIONES DE CRÉDITOS EN SU AGENCIA?								
¿LAS PROMOCIONES DE CRÉDITOS QUE REALIZA O REALIZAN EN SU AGENCIA SON ORIENTADAS A ALGÚN TIPO DE CRÉDITO EN ESPECIAL? COMENTE.								
¿UD. TIENE ACCESO PARA IDENTIFICAR Y LUEGO PROMOCIONAR NUEVOS CRÉDITOS A CLIENTES DESERTORES DE SU CARTERA?								
SEGÚN SU LÍNEA DE CARRERA PARA ACCEDER A CATEGORÍAS A PARTIR DE JUNIOR; LA COMPOSICIÓN DE LA CARTERA QUE ADMINISTRA DEBERÁ SER MAYOR EN CRÉDITOS EMPRESARIALES. ¿MEDIDAS EN BASE A SALDO O NÚMERO DE CLIENTES? COMENTE.								
PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS DE HASTA S/ 8 000 ¿QUÉ ES MÁS ACCESIBLE EL CRÉDITO CONSUMO O EL EMPRESARIAL? ¿POR QUÉ?								
LUEGO DE PROFORMAR CLIENTES NUEVOS EN LAS PROMOCIONES QUE REALIZA. ¿ESTE LISTADO DE CLIENTES TAMBIÉN ES PROMOCIONADO POR OTRAS ÁREAS?								
¿UD. HA RECIBIDO CAPACITACIÓN EN TÉCNICA DE VENTAS?								
¿CONOCE SI OTRAS ENTIDADES SON MÁS ACCESIBLES AL CRÉDITO EMPRESARIAL POR MENORES REQUISITOS U OTROS? COMENTE.								
¿CREE UD. CONVENIENTE QUE LOS SENIOR TENGAN CIERTA RESTRICCIÓN PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS CONSUMO Y ENFOCARSE MÁS EN OTORGAR CRÉDITOS EMPRESARIALES? ¿POR QUÉ?								
¿CONOCE UD. SI ENTIDADES COMPETIDORAS EXIGEN MAYOR COLOCACIÓN EN CRÉDITOS EMPRESARIALES? COMENTE.								
¿CREE UD. QUE ES MÁS CONVENIENTE OTORGAR CRÉDITOS EMPRESARIALES QUE DE CONSUMO? ¿POR QUÉ?								

Apellidos y Nombres del Validador Dr./Mg./Ing.:

Especialidad del Evaluador: Fecha:

Firma

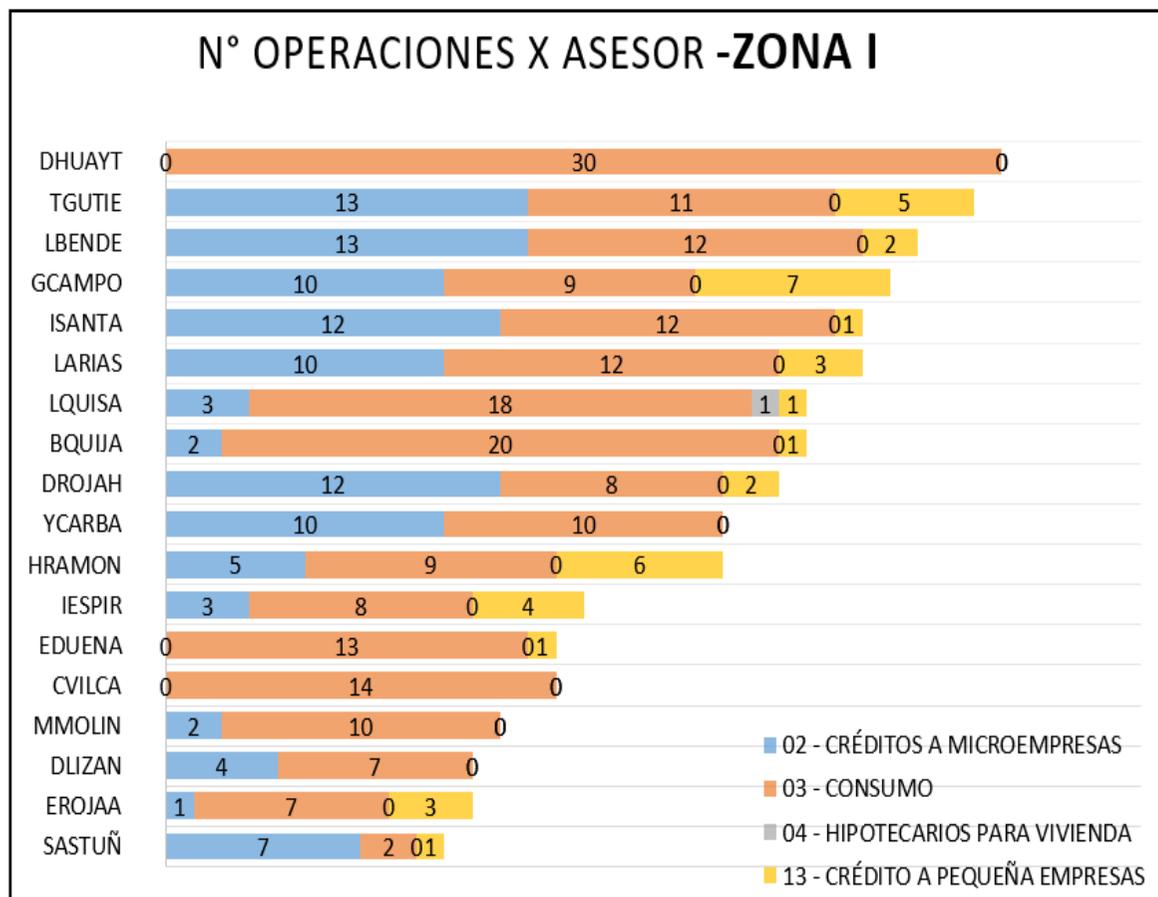
Anexo 04: Crecimiento por Asesor en Prestamos Empresariales de Satipo



ABRIL	EMPRESARIAL	CONSUMO	HIPOTECARIO	TOTAL
GCAMPO	21	23	0	44
DHUAYT	0	36	0	36
DROJAH	24	12	0	36
TGUTIE	9	27	0	36
SASTUÑ	15	19	0	34
LARIAS	21	10	0	31
LBENDE	9	19	0	28
BQUIJA	10	17	0	27
LQUISA	7	18	0	25
HARAMON	11	13	0	24
YCARBA	11	13	0	24
IESPIR	7	16	0	23
EROJAA	10	10	0	20
ISANTA	4	12	1	17
CVILCA	0	15	0	15
EDUENA	4	11	0	15
MMOLIN	3	11	0	14
DLIZAN	4	7	0	11
DVIVAS	3	7	0	10
	173	296	1	470
	37%	63%	0%	100%

Figura 16: Crecimiento por asesor de préstamos empresariales Abril 2018

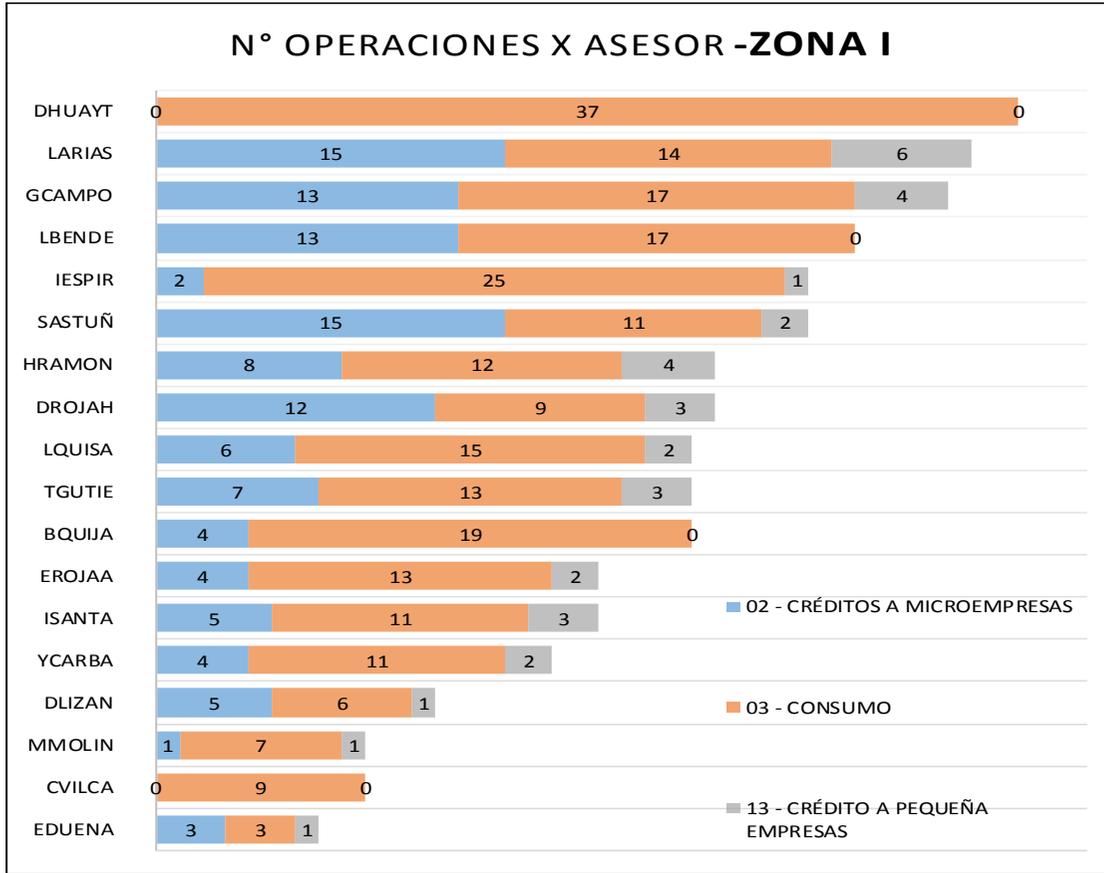
Fuente: Caja Huancayo



MAYO	EMPRESARIAL	CONSUMO	HIPOTECARIO	TOTAL
DHUAYT	0	30	0	30
TGUTIE	18	11	0	29
LBENDE	15	12	0	27
GCAMPO	17	9	0	26
LARIAS	13	12	0	25
ISANTA	13	12	0	25
BQUIJA	3	20	0	23
LQUISA	4	18	1	23
DROJAH	14	8	0	22
HARAMON	11	9	0	20
YCARBA	10	10	0	20
IESPIR	7	8	0	15
CVILCA	0	14	0	14
EDUENA	1	12	0	13
MMOLIN	2	10	0	12
EROJAA	4	7	0	11
DLIZAN	4	7	0	11
SASTUÑ	8	2	0	10
	144	211	1	356
	40%	59%	0%	100%

Figura 17: Crecimiento por asesor de préstamos empresariales Mayo 2018

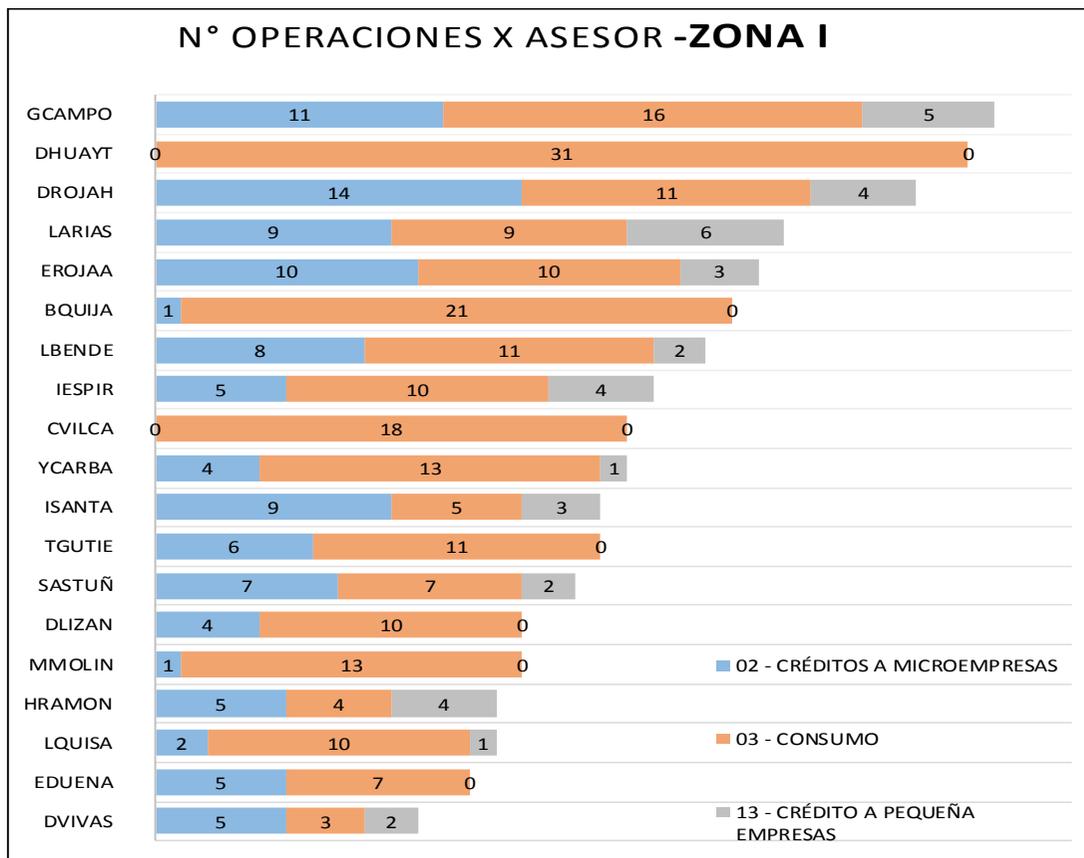
Fuente: Caja Huancayo



JUNIO	EMPRESARIA L	CONSUMO	HIPOTECARIO	TOTAL
DHUAYT	0	37	0	37
LARIAS	21	14	0	35
GCAMPO	17	17	0	34
LBENDE	13	17	0	30
IESPIR	3	25	0	28
SASTUÑ	17	11	0	28
DROJAH	15	9	0	24
HRAMON	12	12	0	24
TGUTIE	10	13	0	23
BQUIJA	4	19	0	23
LQUISA	8	15	0	23
ISANTA	8	11	0	19
EROJAA	6	13	0	19
YCARBA	6	11	0	17
DLIZAN	6	6	0	12
CVILCA	0	9	0	9
MMOLIN	2	7	0	9
EDUENA	4	3	0	7
	152	249	0	401
	38%	62%	0%	100%

Figura 18: Crecimiento por asesor de préstamos empresariales Junio 2018

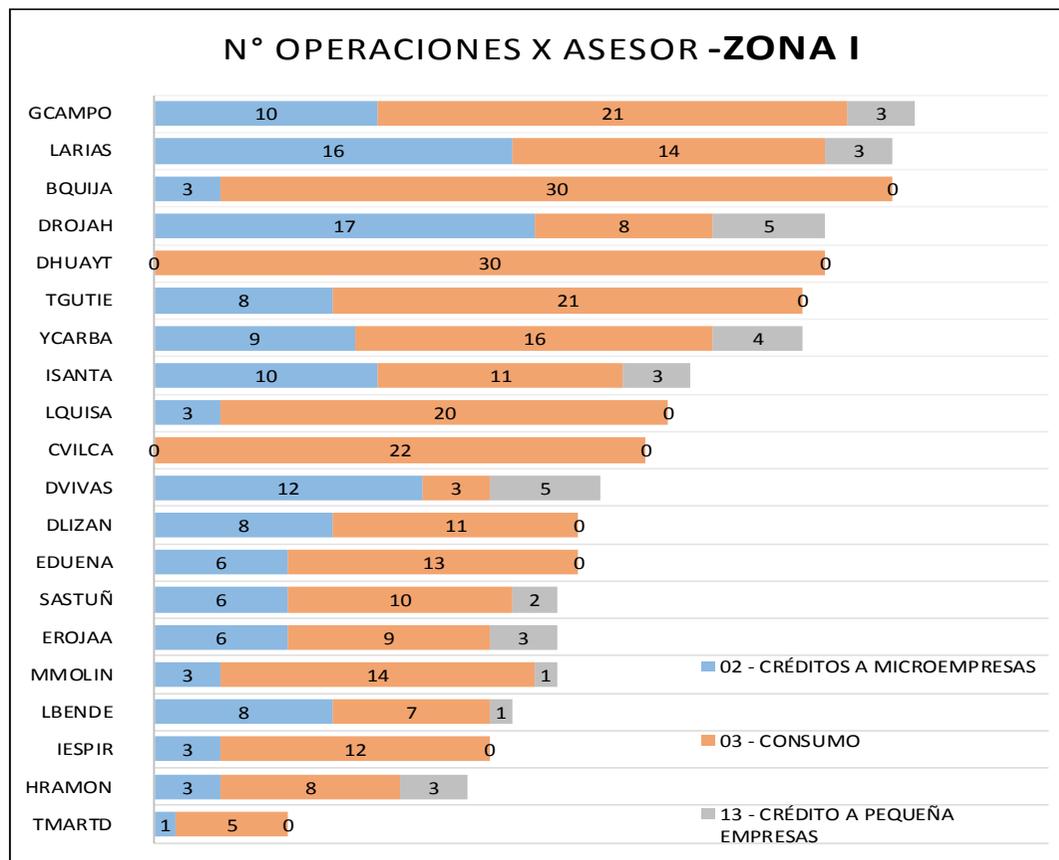
Fuente: Caja Huancayo



JULIO	EMPRESARIA L	CONSUMO	HIPOTECARIO	TOTAL
GCAMPO	18	16	0	34
DHUAYT	2	31	0	33
DROJAH	20	11	0	31
LARIAS	17	9	0	26
EROJAA	15	10	0	25
BQUIJA	3	21	0	24
LBENDE	12	11	0	23
IESPIR	11	10	0	21
YCARBA	7	13	0	20
CVILCA	2	18	0	20
TGUTIE	8	11	0	19
ISANTA	14	5	0	19
SASTUÑ	11	7	0	18
DLIZAN	6	10	0	16
MMOLIN	3	13	0	16
HRAMON	11	4	0	15
LQUISA	5	10	0	15
EDUENA	7	7	0	14
DVIVAS	9	3	0	12
	181	220	0	401
	45%	55%	0%	100%

Figura 19: Crecimiento por asesor de préstamos empresariales Julio 2018

Fuente: Caja Huancayo



AGOSTO	EMPRESARIA L	CONSUMO	HIPOTECARIO	TOTAL
GCAMPO	22	21	0	43
LARIAS	29	14	0	43
BQUIJA	12	30	0	42
DHUAYT	12	30	0	42
DROJAH	31	8	0	39
YCARBA	22	16	0	38
TGUTIE	17	21	0	38
ISANTA	25	11	0	36
LQUISA	16	20	0	36
CVILCA	14	22	0	36
DVIVAS	31	3	0	34
DLIZAN	17	11	0	28
EDUENA	15	13	0	28
EROJAA	18	9	0	27
SASTUÑ	17	10	0	27
MMOLIN	13	14	0	27
LBENDE	20	7	0	27
IESPIR	12	12	0	24
HARAMON	15	8	0	23
TMARTD	10	5	0	15
	346	264	0	610
	57%	43%	0%	100%

Figura 20: Crecimiento por asesor de préstamos empresariales Agosto 2018

Fuente: Caja Huancayo

Anexo 05: Crecimiento por Asesor en Préstamos Empresariales de San Ramón

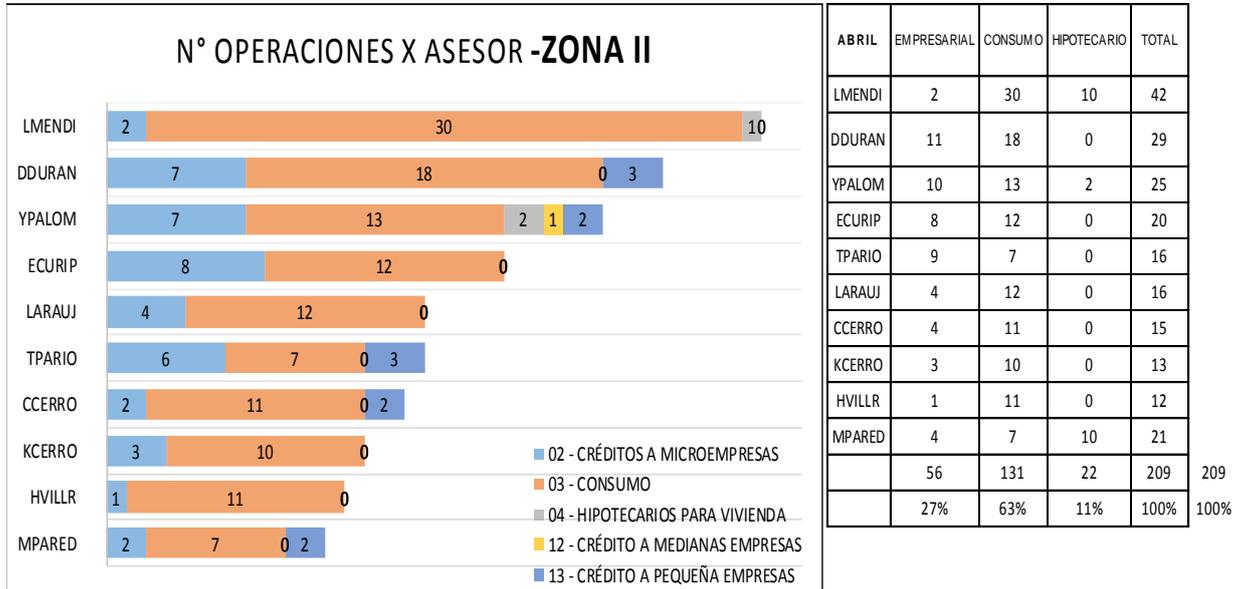


Figura 21: Crecimiento por asesor de préstamos empresariales Abril 2018

Fuente: Caja Huancayo

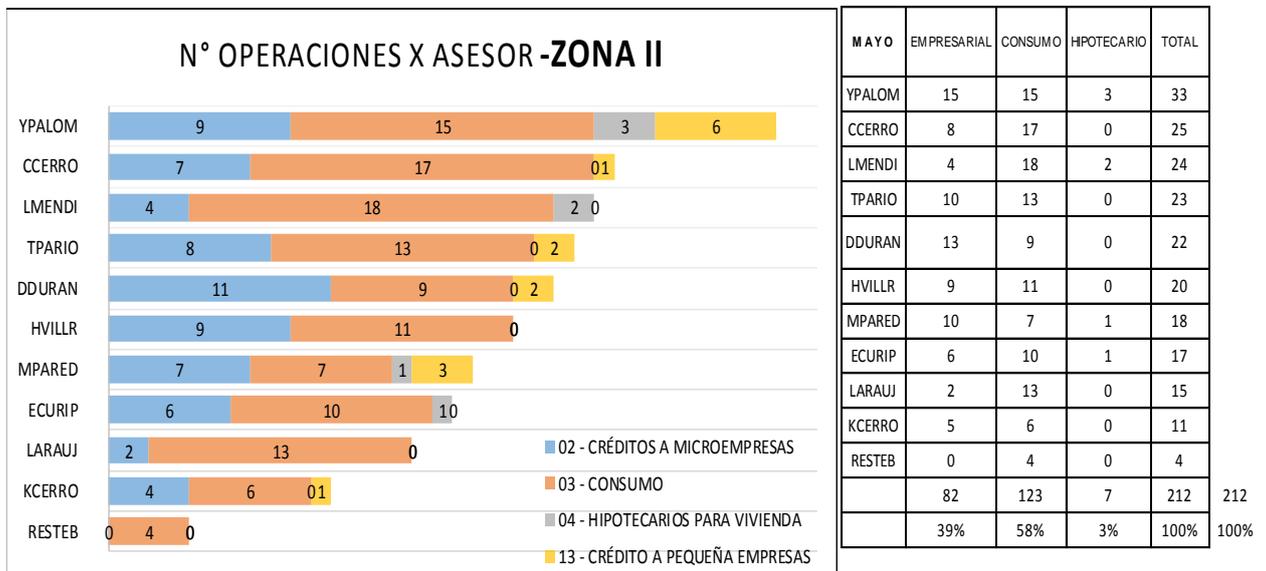
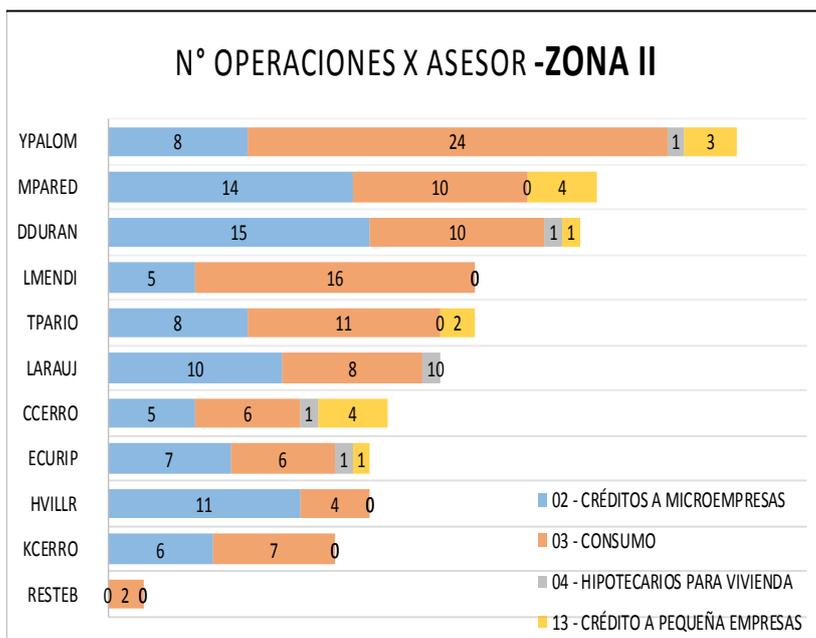


Figura 22: Crecimiento por asesor de préstamos empresariales Mayo 2018

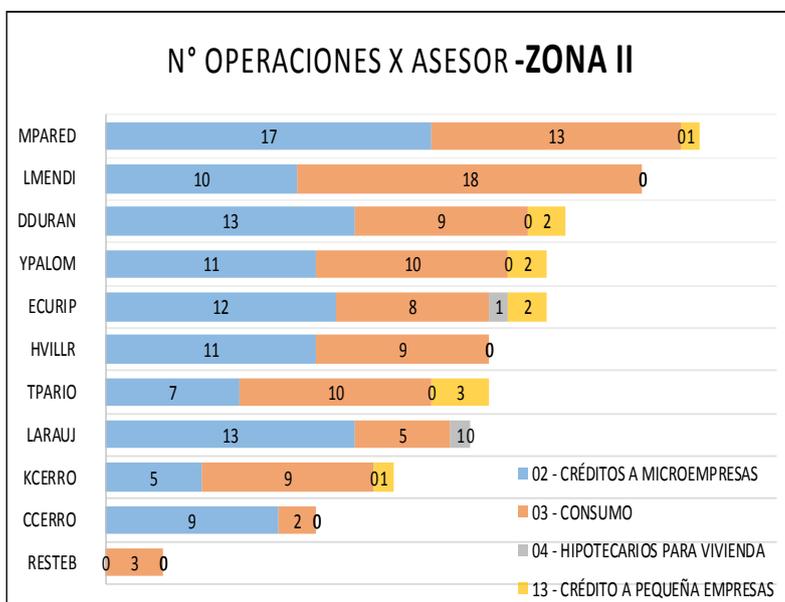
Fuente: Caja Huancayo



JUNIO	EMPRESARIAL	CONSUMO	HIPOTECARIO	TOTAL
YPALOM	11	24	1	36
MPARED	18	10	0	28
DDURAN	16	10	1	27
LMENDI	5	16	0	21
TPARIO	10	11	0	21
LARAUJ	10	8	1	19
CCERRO	9	6	1	16
HVILLR	11	4	0	15
ECURIP	8	6	1	15
KCERRO	6	7	0	13
RESTEB	0	2	0	2
	104	104	5	213
	49%	49%	2%	100%

Figura 23: Crecimiento por asesor de préstamos empresariales Junio 2018

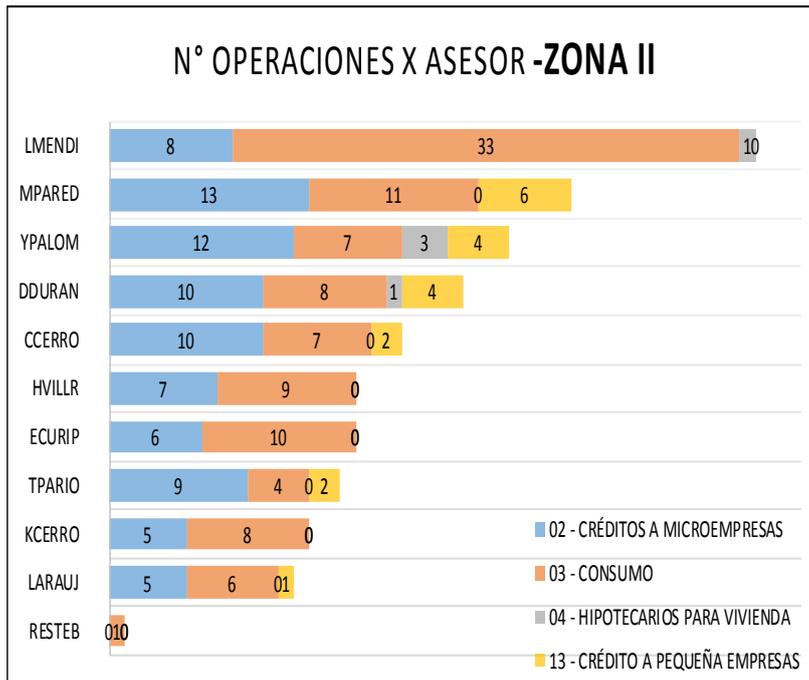
Fuente: Caja Huancayo



JULIO	EMPRESARIAL	CONSUMO	HIPOTECARIO	TOTAL
MPARED	18	13	0	31
LMENDI	10	18	0	28
DDURAN	15	9	0	24
YPALOM	13	10	0	23
ECURIP	14	8	1	23
TPARIO	10	10	0	20
HVILLR	11	9	0	20
LARAUJ	13	5	1	19
KCERRO	6	9	0	15
CCERRO	9	2	0	11
RESTEB	0	3	0	3
	119	96	2	217
	55%	44%	1%	100%

Figura 24: Crecimiento por asesor de préstamos empresariales Julio 2018

Fuente: Caja Huancayo



AGOSTO	EMPRESARIAL	CONSUMO	HIPOTECARIO	TOTAL	
LMENDI	13	33	1	47	
MPARED	24	11	0	35	
YPALOM	21	7	3	31	
DDURAN	19	8	1	28	
CCERRO	17	7	0	24	
ECURIP	11	10	0	21	
HVILLR	12	9	0	21	
TPARIO	16	4	0	20	
KCERRO	10	8	0	18	
LARAUJ	11	6	0	17	
RESTEB	5	1	0	6	
	159	104	5	268	268
	59%	39%	2%	100%	100%

Figura 25: Crecimiento por asesor de préstamos empresariales Agosto 2018

Fuente: Caja Huancayo