



**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍAS**

**Tesis**

**Reingeniería de procesos para mejorar el servicio al cliente en un banco  
de las microfinanzas, Lima, 2018**

**Para optar el título profesional de Ingeniero Industrial y de Gestión  
Empresarial**

**AUTOR**

Bach. Oblitas Rimarachin Elmer

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL LA UNIVERSIDAD**

Ingeniería de Sistemas e Informática, Ingeniería Industrial y Gestión  
Empresarial e Ingeniería Ambiental

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA**

Reingeniería de procesos

**LIMA - PERÚ**

**2018**

**“Reingeniería de procesos para mejorar el servicio al cliente en un banco de las microfinanzas, Lima, 2018”**

**Miembros del Jurado**

**Presidente del Jurado**

Dr. Luis Romero Echevarría

**Secretario**

Mg. Alfredo Marino Ramos Muños

**Vocal**

Mtro. Nicolás Fedeberto Ortiz Vargas

**Asesor metodólogo**

Mtro. Fernando Alexis Nolazco Labajos

**Asesor temático**

Mg. Rafael Félix Ramos Cáceres

### **Dedicatoria**

A mi madre quien me guío por la vida, con mucho amor y humildad, y hoy ve realizado un sueño, una esperanza, una alegría. A mis hermanos y mis abuelos por compartir mis horas tristes, mis momentos festivos, deseos, anhelos y quienes han sido mi motivación, mi fortaleza y mis ganas para triunfar en la vida.

### **Agradecimiento**

A Dios, quien camina siempre conmigo guiando cada paso de mi vida. A la universidad Norbert Wiener, por haberme formado profesionalmente y permitirme conocer amigos maravillosos, de la misma forma ser cómplice de mis logros, esfuerzos y alegrías. A mis maestros quienes me transmitieron sus conocimientos, sus valores y experiencias, en especial al Mg. Rafael Félix Ramos Cáceres que cómo asesor de ésta propuesta me ha orientado y guiado.

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Oblitas Rimarachin Elmer, identificado con DNI Nro. 45535338, Domiciliado en AV. Aviación N° 166°, Lima, egresado de la carrera profesional de Ingeniería Industrial y de Gestión Empresarial, he realizado la tesis titulada “Reingeniería de procesos para mejorar el servicio al cliente en un banco de las microfinanzas, Lima, 2018” para optar el título profesional de Ingeniero Industrial y de Gestión Empresarial, para lo cual Declaro bajo juramento que:

1. El título de la Tesis ha sido creado por mi persona y no existe otro trabajo de investigación con igual denominación.
2. En la redacción del trabajo se ha considerado las citas y referencias con los respectivos autores y no existe copia o plagio alguno.
3. Para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real.
4. La propuesta presentada es original y propia del investigador no existiendo copia alguna.
5. En el caso de omisión, copia, plagio u otro hecho que perjudique a uno o varios autores es responsabilidad única de mi persona como investigador eximiendo de todo a la Universidad Privada Norbert Wiener y me someto a los procesos pertinentes originados por mi persona.

Firmado en Lima el día 16 de enero del 2017.

---

Elmer Oblitas Rimarachin  
DNI 45535338

## **Presentación**

La presente investigación titulada “Reingeniería de procesos para mejorar el servicio al cliente en un banco de las microfinanzas, Lima, 2018”; tuvo como objetivo, proponer el rediseño de los procesos de negocio para mejorar la calidad del servicio al cliente en el área de operaciones de una empresa de las microfinanzas, mediante la implementación de la reingeniería de procesos, cuya finalidad conlleve a obtener el grado de Ingeniero Industrial y de Gestión Empresarial.

La presente propuesta se desarrolló en el área de operaciones de mibanco agencia San Luis, ubicada en la Av. Canadá N° 3979, dedicada al rubro microfinanciero, en donde en se observó y se determinó, que no existe coordinación en los procesos y que se utilizan demasiados procedimientos cuando el cliente solicita un producto, además de los extensos procedimientos para atender al cliente, lo que dificultan y generan incomodidades, para ofrecer un buen servicio al cliente.

La propuesta contiene IX capítulos desarrollados y estudiados de forma progresiva cuya finalidad nos conlleve a aplicar la categoría solución y su mejor desarrollo, tal como lo determinan las metodologías ofrecidas por la institución. A continuación, se detallará cada capítulo y su correspondiente contenido:

### **Capítulo I: Problema de investigación**

El presente capítulo narra los problemas internacionales, nacionales de las entidades financieras y se evidencia los problemas observados en el contexto de estudio, también se

determinan los objetivos que se desean alcanzar con la investigación y se justifica porque la propuesta es importante para dar solución a la categoría problema.

## **Capítulo II: Marco teórico**

Se indagó un conjunto de investigaciones que se relacionan directamente con las categorías de estudio y se sustentaron teóricamente, también se investigó aquellas propuestas realizadas en entidades financieras, con similar metodología de estudio y fueron utilizadas como antecedentes, del mismo modo se desarrollaron conceptos de las categorías y sub categorías de estudio, así como de las categorías emergentes.

## **Capítulo III: El método**

Se presenta la investigación de tipo holística, donde los datos, los contextos y los individuos fueron considerados como un todo, también se estableció un enfoque mixto de investigación cualitativa y cuantitativa, a su vez la investigación es de tipo proyectiva, de nivel comprensivo y un método inductivo y deductivo. También se logró establecer la población, muestra y los instrumentos para la recolección de datos.

## **Capítulo IV: La empresa**

Se describe a la empresa su organigrama principal, así como su planeamiento estratégico, también se explica su actividad económica, sus proyectos y su perspectiva empresarial actual y futura.

## **Cap. V: Trabajo de campo**

En el presente capítulo, se elaboró el instrumento a utilizar tanto cualitativo como cuantitativo, también se logró recolectar la información de los expertos procesando las opiniones y llegando a las conclusiones más aproximativas. Del mismo modo se recolectaron y se procesaron datos en el instrumento cuantitativo y se desarrolló gráficos de barras y el diagrama de Pareto para interpretar los acontecimientos haciendo uso de la triangulación.

## **Capítulo VI: Propuesta de la investigación**

Se elaboró la propuesta de investigación donde se plantearon tres objetivos con los cuales contenían la solución técnica y la solución administrativa, se establecieron indicadores de medición y se elaboraron flujos de caja para determinar la viabilidad económica.

## **Capítulo VII: Discusión**

Se contrastó el diagnóstico final, la propuesta y los antecedentes, se comparó los resultados obtenidos con las investigaciones donde se determinó la importancia de la propuesta.

## **Capítulo VIII: Conclusiones y Sugerencias**

En el presente capítulo, se establecieron cinco conclusiones de acuerdo a los objetivos generales y específicos, del mismo modo se establecieron sugerencias para la propuesta.

## **Capítulo IX Referencias y Anexos**

Resaltan todas las referencias de donde fue tomada la información a lo largo de toda la propuesta, también incluye todas las matrices que sirvieron de herramientas para el desarrollo de la propuesta.

## Índice

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaración de autenticidad y responsabilidad	vi
Presentación	vii
Índice	x
Índice de tablas	xiv
Índice de figuras	xv
Índice de cuadros	xvii
Resumen	xviii
Abstract	xix
Introducción	xx
<b>CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>22</b>
1.1. Problema de investigación	23
1.1.1. Identificación del problema ideal	23
1.1.2. Formulación del problema	26
1.2. Objetivos	26
1.2.1. Objetivo general	26
1.2.2. Objetivos específicos	26
1.3. Justificación	27
1.3.1. Justificación metodológica	27
1.3.2. Justificación práctica	28

	<b>Pág.</b>
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>29</b>
2.1. Marco teórico	30
2.1.1. Sustento teórico	30
2.1.2. Antecedentes	39
2.1.3. Marco conceptual	46
2.1.4. Categorías emergentes	83
<b>CAPÍTULO III: MÉTODO</b>	<b>88</b>
3.1. Sintagma	89
3.2. Enfoque	89
3.3. Tipo, nivel y método	90
3.4. Categorías y subcategorías apriorísticas	92
3.5. Población, muestra y unidades informantes	92
3.6. Técnicas e instrumentos	97
3.7. Procedimiento	104
3.8. Análisis de datos	105
<b>CAPÍTULO IV: EMPRESA</b>	<b>108</b>
4.1. Descripción de la empresa	109
4.2. Marco legal de la empresa	111
4.3. Actividad económica de la empresa	111
4.4. Información tributaria de la empresa	113
4.5. Información económica y financiera de la empresa	113
4.6. Proyectos actuales	114
4.7. Perspectiva empresarial	115

	<b>Pág.</b>
<b>CAPÍTULO V: TRABAJO DE CAMPO</b>	<b>116</b>
5.1. Resultados cuantitativos	117
5.2. Análisis cualitativo	130
5.3. Diagnóstico final	137
<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>147</b>
6.1. Fundamentos de la propuesta	149
6.2. Problemas	151
6.3. Elección de la alternativa de solución	151
6.4. Objetivos de la propuesta	151
6.5. Justificación de la propuesta	152
6.6. Resultados esperados	153
6.7. Desarrollo de la propuesta	154
6.7.1. Objetivo 1: Preparar el campo para aplicar reingeniería	154
6.7.2. Objetivo 2: Racionalización de procesos	169
6.7.3. Objetivo 3: Optimización de costos	196
9.8. Consideraciones finales de la propuesta	214
<b>CAPÍTULO VII: DISCUSIÓN</b>	<b>215</b>
<b>CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS</b>	<b>219</b>
8.1. Conclusiones	220
8.2. Sugerencias	222
<b>CAPÍTULO IX: REFERENCIAS.</b>	<b>224</b>

	<b>Pág.</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>232</b>
Anexo 1: Matriz de la investigación	233
Anexo 2: Matriz metodológica de categorización	234
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	235
Anexo 4: Instrumento cualitativo	237
Anexo 5: Base de datos (instrumento cuantitativo)	239
Anexo 6: Triangulación de las entrevistas	240
Anexo 7: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	248
Anexo 8: Fichas de validación de la propuesta	263
Anexo 9: Evidencia de la visita a la empresa	265
Anexo 10: Evidencias de la propuesta	265
Anexo 11: Artículo de investigación	267
Anexo 12: Matrices de trabajo	280

## Índice de tablas

		<b>Pág.</b>
Tabla 1.	Criterios de la etapa de preparación	53
Tabla 2.	Criterios de la etapa de identificación	55
Tabla 3.	Criterios de la etapa de la visión	57
Tabla 4.	Criterios de la etapa de solución	60
Tabla 5.	Criterios de la etapa de la transformación	61
Tabla 6.	Sub categoría 1 de respuesta a las necesidades	75
Tabla 7.	Sub Categoría 2 de calidad de servicio	77
Tabla 8.	Sub Categoría 3 de accesibilidad	79
Tabla 9.	Sub Categoría 4 de atención al cliente	81
Tabla 10.	Sub Categoría 5 de fidelización y servicio de post-venta.	83
Tabla 11.	Matriz de la categoría reingeniería y categoría servicio al cliente	92
Tabla 12.	Validez de expertos para instrumento cuantitativo	103
Tabla 13.	Confiabilidad del instrumento	104
Tabla 14.	Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría respuesta a las necesidades	117
Tabla 15.	Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría calidad de servicio	119
Tabla 16.	Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría accesibilidad	121
Tabla 17.	Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría atención al cliente	123
Tabla 18.	Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría post-venta	125
Tabla 19.	Pareto de la categoría servicio al cliente	127
Tabla 20.	Presupuestos de inversión objetivo 1	163
Tabla 21.	Histórico de las ventas objetivo 1	166
Tabla 22.	Proyección de las ventas objetivo 2	187
Tabla 23.	Resumen del promedio de tiempos de atención al cliente para el proceso actual.	192
Tabla 24.	Resumen del promedio de tiempos de atención al cliente para el proceso rediseñado.	195
Tabla 25.	Resumen de cantidad de hojas he impresiones por agencia	201
Tabla 26.	Costos anuales consumidos por agencia	201
Tabla 27.	Resumen de cantidad de hojas he impresiones por agencia con la propuesta	202
Tabla 28.	Costos anuales que se consumirán en agencia con la propuesta	203
Tabla 29.	Proyección de ventas objetivo 3	208

## Índice de figuras

		<b>Pág.</b>
Figura 1.	Formula de la motivación	35
Figura 2.	Acciones de la Reingeniería	48
Figura 3.	Simbología para representar flujogramas	63
Figura 4.	Simbología para representar DAP	64
Figura 5.	Diagrama de Pareto	68
Figura 6.	Diagrama de Ishikawa	70
Figura 7.	Base de datos clientes activos y pasivos	93
Figura 8.	Variables significativas de la muestra	95
Figura 9.	Organigrama mibanco	110
Figura 10.	Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría respuesta a las necesidades	117
Figura 11.	Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría calidad de servicio	119
Figura 12.	Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría accesibilidad	121
Figura 13.	Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría atención al cliente	123
Figura 14.	Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría post-venta	125
Figura 15.	Pareto de la categoría servicio al cliente de un banco de las microfinanzas	128
Figura 16.	Mapa de procesos mibanco	155
Figura 17.	Representacion grafica del desembolso Hub	158
Figura 18.	Gantt de actividades objetivo 1	162
Figura 19.	Detalle aplicativo Mibot colaborador	165
Figura 20.	Detalle aplicativo Mibot colaborador	166
Figura 21.	Detalle aplicativo Mibot cliente	167
Figura 22.	Detalle aplicativo Mibot cliente	168
Figura 23.	Proceso actual para el otorgamiento de crédito.	171
Figura 24.	proceso rediseñado propuesto	173
Figura 25.	Proceso actual para el desembolso en plataforma	176

Figura 26.	Proceso rediseñado para el desembolso en plataforma.	178
Figura 27.	Proceso actual para el desembolso en caja.	180
Figura 28.	Proceso rediseñado para el desembolso en caja.	182
Figura 29.	Etapas y actividades de la realización del objetivo 2	185
Figura 30.	Gantt de actividades objetivo 2	186
Figura 31.	Ficha 1 para revisar el nivel de cumplimiento de la mejora de procesos	189
Figura 32.	Ficha 2 para revisar el nivel de cumplimiento de la mejora de procesos	189
Figura 33.	Distribución de tiempo de actividades	199
Figura 34.	Distribución de tiempo innecesarios	200
Figura 35.	Costos de insumos al año total de 318 agencias	201
Figura 36.	Costos de insumos al año con la propuesta	203
Figura 37.	Estudio de los desperdicios	205
Figura 38.	Estudio de los desperdicios	206
Figura 39.	Diagrama de Gantt de actividades objetivo 3	207
Figura 40.	Proyección de ventas objetivo 3	208
Figura 41.	Cronograma y resumen del cliente	210
Figura 42.	Cronograma y resumen del cliente	211
Figura 43.	Pagaré y seguro integrados	212
Figura 44.	Pagaré y seguro integrados	213

## Índice de cuadros

		<b>Pág.</b>
Cuadro 1.	Datos para calcular la muestra	96
Cuadro 2.	Instrumentos holísticos de la investigación	98
Cuadro 3.	Misión y visión mibanco	109
Cuadro 4.	Información tributaria mibanco	113
Cuadro 5.	Categorías emergentes y definiciones básicas.	136
Cuadro 6.	Cuadro del detalle de actividades objetivo 1	154
Cuadro 7.	Detalle aplicativo Mibot colaborador	156
Cuadro 8.	Detalle aplicativo Mibot cliente	157
Cuadro 9.	Tecnología para plataforma y caja	159
Cuadro 10.	Mejora de orientación de servicio al cliente, dimensiones de la implementación sistemática	161
Cuadro 11.	Flujo de caja proyectado objetivo 1	164
Cuadro 12.	Plan de actividades para el desarrollo de objetivo 2	169
Cuadro 13.	DAP del proceso de otorgamiento de crédito actual	172
Cuadro 14.	DAP rediseñado propuesto otorgamiento de crédito	174
Cuadro 15.	DAP actual proceso de desembolso en plataforma	175
Cuadro 16.	DAP Rediseñado proceso de desembolso en plataforma	177
Cuadro 17.	DAP proceso actual de despacho de efectivo	179
Cuadro 18.	DAP rediseñado proceso de desembolso en caja	181
Cuadro 19.	Plan de actividades solución administrativa objetivo 2	184
Cuadro 20.	Flujo de caja proyectado objetivo 2	188
Cuadro 21.	Simulación del proceso actual de tiempo líneas de espera	191
Cuadro 22.	Simulación del proceso rediseñado de tiempo líneas de espera	194
Cuadro 23.	Plan de actividades para optimizar costos	197
Cuadro 24.	Cantidad de copias e impresiones que se utilizan	198
Cuadro 25.	Cantidad de copias e impresiones que se utilizan con la propuesta	202
Cuadro 26.	Actividades para lograr reducir el tiempo en los colaboradores	204
Cuadro 27.	Flujo de caja proyectado objetivo 3	209

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo, proponer una reingeniería de procesos para mejorar el nivel de servicio al cliente en un banco de las microfinanzas, Lima, 2018, cuyos resultados conlleven a, racionalizar operaciones, reducir costos y mejorar la orientación del servicio al cliente.

La investigación fue de carácter holístico, de tipo proyectiva y de enfoque mixto, donde los datos, el contexto y los individuos fueron considerados como un todo. En el muestreo probabilístico de población conocida, 70 clientes de la empresa fueron seleccionados como muestra. En la recolección de datos se empleó el instrumento cualitativo, la entrevista, donde se plasmaron siete ítems dirigidos al jefe de negocios, jefe de banca y al colaborador, en el instrumento cuantitativo, la encuesta, se formularon veintidós preguntas donde se determinaron los puntos críticos para aplicar la reingeniería. De los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas se logró determinar que, no existe coordinación en los procesos de atención al cliente, además de los procesos lentos de desembolso y los complicados procedimientos para el otorgamiento de un producto al cliente.

La propuesta tuvo la finalidad de rediseñar los procesos para dar un mejor funcionamiento en los procedimientos relacionados con el servicio al cliente, en los cuales se desarrollaron tres objetivos, preparar el campo mediante la implementación de las tecnologías, racionalizar operaciones y optimizar los costos, en donde se encontraron resultados de mucho beneficio para la empresa.

**Palabras clave:** Reingeniería, servicio al cliente, procesos, procedimientos, reducir costos.

## Abstract

The objective of this research was to propose a reengineering of processes to improve the level of customer service in a microfinance bank, Lima, 2018, whose results lead to streamline operations, reduce costs and improve the orientation of customer service.

The research was holistic, projective type and mixed approach, where data, context and individuals were considered as a whole. In the probabilistic sampling of known population, 70 clients were selected as a sample. In the data collection, the qualitative instrument was used, the interview, where seven items were addressed to the head of business, chief of banking and the collaborator, in the quantitative instrument, the survey, twenty-two questions were formulated where the critical points were determined to apply the reengineering. From the results obtained in the surveys and interviews, it was determined that there is no coordination in the customer service processes, in addition to the slow disbursement processes and the complicated procedures for granting a product to the client.

The proposal had the purpose of redesigning the processes to give a better functioning in the procedures related to the customer service, in which three objectives were developed, prepare the field by means of the implementation of the technologies, rationalize operations and optimize the costs, in where results of great benefit for the company were found.

**Keywords:** Re-engineering, customer service, processes, procedures, redesign, critical points.

## Introducción

En la actualidad un sistema bancario implica mucha transparencia y un manejo necesario y eficiente de las operaciones, pero sobretodo la responsabilidad y el compromiso que tiene para ofrecer un servicio de calidad a los clientes.

Dentro de la empresa de microfinanzas, la presencia de procesos engorrosos para llevar a cabo las operaciones, descoordinación y la mala planificación por parte de los colaboradores, así como también, las demoras en las entregas del producto y las malas coordinaciones con el cliente, originan un descontrol y un desorden de los procedimientos que conllevan a ofrecer un deficiente servicio al cliente, por lo cual se pretende implementar la reingeniería de procesos para mejorar la coordinación y eficiencia de las actividades.

La presente investigación consta de dos categorías, la categoría solución que corresponde a la reingeniería de procesos y la categoría problema que se refiere al servicio al cliente. La categoría problema hace referencia a la interacción sistemática y equilibrada de los procesos y actividades entre la empresa y el cliente, viene a ser, aquella acción cuyo valor agregado se ofrece junto con el producto o la venta, también hace referencia a sus diferentes subcategorías que corresponden a, contar con operaciones accesibles, establecer relaciones con los clientes, además ofrecer una calidad de respuesta y servicio, realizar un correcto seguimiento post venta y una buena atención e información.

La categoría solución hace énfasis en reinventarse nuevamente la forma de hacer las cosas partiendo desde cero, cuyo efecto es muy fuerte en la organización, pero necesaria para llegar al objetivo, a los colaboradores les cuesta mucho trabajo adaptarse, ya que sus

cambios producen gran impacto, con respecto a la categoría reingeniería se desprenden sub categorías que corresponden a sus diferentes etapas de implementación, partiendo de, la preparación o el diagnóstico actual del problema, el reconocimiento de defectos para levantar información o la identificación, la visión que corresponde a formar equipos y preparar a las personas para el cambio, el modelamiento de procesos y las pruebas piloto o la llamada etapa de solución y terminando con la transformación o la medición del rendimiento.

Para el análisis de datos de las categorías, se establecieron dos instrumentos basados en la entrevista y la encuesta, cuyos resultados cualitativos fueron procesados y relacionados con la categoría problema en donde se llegó a conclusiones aproximativas y se dio a conocer los problemas principales. En el instrumento cuantitativo los datos fueron procesados mediante gráficos de barras he interpretados de acuerdo a las opiniones de cada encuestado, también se elaboró un gráfico de Pareto donde se observó cuáles son los problemas más críticos en donde se deben enfocar esfuerzos para llegar a su solución más adecuada. Posteriormente se realizó la triangulación de los datos cualitativos y cuantitativos para llegar a una conclusión más aproximativa del problema a resolver.

Del diagnóstico establecido en las entrevistas que fueron realizadas a los colaboradores y las encuestas dirigidas a los clientes, conllevaron a realizar mejoras e identificar las causas del mal servicio ofrecido al cliente. Para mejorar los problemas obtenidos se logró establecer objetivos de solución, se realizó un plan de actividades, así como también se elaboró mapas de procesos, diagramas de operaciones y diagramas de flujo, con el objetivo de lograr establecer nuevos indicadores y una solución administrativa según corresponda, además se determinó la viabilidad económica de la propuesta y sus respectivas evidencias.

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACION**

## **1.1. Problema de investigación**

### **1.1.1 Identificación del problema ideal**

En la actualidad un sistema bancario implica mucha transparencia y un manejo necesario y eficiente de las operaciones, pero sobretodo la responsabilidad y el compromiso. Un banco opera directamente con el presupuesto de los clientes y de todo un país y le resulta bastante delicado mantenerse en el mercado, puesto que la rentabilidad del banco depende de la estabilidad de los depósitos que recibe y el financiamiento para las inversiones productivas de sus clientes.

En Estados Unidos uno de los pioneros de la economía mundial, el Sistema de Reserva Federal (la Fed), informó que un gran banco ha cometido una serie de errores por no haber utilizado correctamente la información de sus clientes en el sistema; en una ocasión el banco penalizo a un cliente por presentar retrasos en la cancelación de su crédito hipotecario, sin darse cuenta que era uno de sus principales clientes; en otra ocasión dos empleados diferentes le ofrecieron el mismo crédito con condiciones diferentes y ninguno sabía quién había hecho la llamada, el cliente abandonó el banco. ( Kotler y Lane, 2016)

En América Latina los motivos que convierten a las entidades financieras en liderar en mal suévíco al cliente, son por la gran cantidad de condiciones que los clientes deben conocer para luego poder utilizarlo, además de otros factores cómo los horarios no adecuados, la usencia del personal capacitado quien los oriente y la gran preparación de documentación del cliente. El Sistema Monetario Latinoamericano se preocupa por dos problemas especiales, como: los precios de los servicios bancarios elevados y el alto número de formularios o aumento de papel impreso para los fines internos. (Santa Fe, 2017)

Finalizando ya el 2017, similares condiciones presentaron todas las entidades bancarias de Colombia, Chile, Uruguay, Brasil y Ecuador; problemas como la liquidación incorrecta, la indebida atención al cliente, incumplimiento del producto pactado, deficiente información al cliente, fallas en los cajeros, descuentos injustificados por el uso de tarjetas de crédito, inadecuado suministro de la información en la vinculación y demoras en desembolsos de crédito. (Santa Fe, 2017)

Dentro del servicio de las entidades bancarias en el Perú, los productos que más inconformidad dejaron a los consumidores, fueron las tarjetas de crédito, las cobranzas de membresía y junto con ello la mala atención e información por parte de los asesores de banca y seguros conllevando a que sigan los reclamos repetitivos; otro gran problema que aquejan las entidades financieras son los cobros de intereses que se aplican por las demoras en el atraso de pagos, ajustándose a la política que maneja cada entidad, la mayoría de consumidores no tiene claro la cantidad que le cobran y porque le cobran. (Gestión, 2017)

El Banco de la Nación uno de las principales entidades financieras peruanas, los clientes denunciaron cada vez más quejas por los largos tiempos de espera, además del mal servicio de sus cajeros automáticos que ofrece la entidad bancaria. Dentro de los procedimientos bancarios que son la columna vertebral para otorgar una eficiente atención al cliente, son la débil evaluación financiera en cuanto a los productos de crédito cuando el cliente lo solicita, conllevando al cambio de decisión del cliente en optar por otra entidad más competente. (Gestión, 2017)

Dentro del contexto del Banco de las microfinanzas sucursal San Luis, el problema central abarca una serie de acontecimientos partiendo de los reclamos y quejas por parte de los usuarios que están relacionados con: la descoordinación del tiempo de sus desembolsos de crédito, la demora de atención originando largos tiempos de espera, transacciones procesadas mal realizadas, inadecuada e insuficiente información por parte del asesor en cuanto a al producto ofrecido, los beneficios del producto, incumplimiento de fechas pactadas para los desembolsos de crédito, la sobrecarga laboral de los colaboradores, trabajos realizados que no agregan valor y por último la gran utilización de firmas y papeles.

Cabe resaltar que todos los problemas antes mencionados son fruto de la presencia de procesos engorrosos para llevar a cabo las operaciones, descoordinación y la mala planificación por parte del asesor de negocios, demoras en las entregas de autorizaciones que originan un descontrol y un desorden de los procedimientos que conllevan a ofrecer un deficiente servicio al cliente.

Habiendo concluido, que el área de operaciones del Banco de las microfinanzas tiene como problema principal el deficiente servicio al cliente, se tomó en cuenta desarrollar un esquema de causa raíz que conlleve a comprobar de manera rápida y oportuna los procedimientos innecesarios del problema y de esta forma lograr afrontarlos de manera más adecuada. Después que los problemas y sus causas fueron identificados, se estableció como propuesta de solución más correcta el desarrollo de la reingeniería de procesos, cuyos conceptos fueron seleccionados de acuerdo al área implicada y que nos ayudará a solucionar las causas de nuestro problema.

### **1.1.2 Formulación del problema**

¿Cómo la implementación de la reingeniería de procesos mejora el servicio al cliente?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Proponer la implementación de la reingeniería de procesos para mejorar el servicio al cliente en el banco de las microfinanzas sucursal San Luis, Lima.

### **1.2.2 Objetivos específicos.**

Diagnosticar la situación actual del servicio de atención al cliente en el banco de las microfinanzas sucursal San Luis.

Conceptualizar la reingeniería de procesos y el servicio de atención al cliente en el entorno interno de mibanco.

Diseñar una propuesta para el desarrollo de la reingeniería de procesos dentro del área de operaciones.

Validar el instrumento cuantitativo y de la propuesta empleados en la tesis mediante el juicio de los expertos.

### **1.3 Justificación**

La siguiente propuesta busca otorgar un arreglo más flexible a las causas del problema que se relaciona con el deficiente servicio al cliente por la que atraviesa la empresa mibanco. Asignando la reingeniería de procesos como categoría solución, se conseguirá resolver el problema relacionado a la atención del cliente, además se conseguirá la diferenciación y competitividad frente a otras entidades financieras del mismo rubro comercial.

#### **1.3.1 Justificación metodológica**

La implementación de la propuesta se llevará a cabo haciendo uso de la investigación holística, debido a la compleja naturaleza de los diferentes problemas y fenómenos ocurridos dentro del campo laboral, así como los intereses y cultura tanto de los colaboradores y clientes, como también de la infraestructura y los componentes físicos de las múltiples instituciones bancarias.

La investigación holística desarrollada en la propuesta propondrá tres etapas de estudio; la primera será: explorar, describir y comparar los diferentes problemas y semejanzas en el área de operaciones relacionada con el mal servicio al cliente, el segundo conllevará a: analizar, explicar y predecir las diferentes variables encontradas en el campo de investigación para posteriormente desarrollar la tercera etapa que será: elaborar una propuesta de rediseño y elaborar conclusiones con los problemas encontrados para el logro de los objetivos de dicha propuesta.

### **1.3.2 Justificación práctica**

La propuesta de implantación de reingeniería de procesos se llevará a cabo debido a que la industria financiera es uno de los sectores de mayor incremento en quejas y reclamos en el Perú. Dentro de las entidades financieras los asesores de negocio están designados a otorgar una oportunidad de desarrollo a través de un producto financiero a los micros y pequeños empresarios, ocasionando un volumen de crecimiento que generalmente no está soportado por procesos y procedimientos efectivos en su entorno.

Actualmente a los clientes les gusta ser atendidos de manera rápida, que el asesor les brinde un trato afectuoso y sobre todo que la información que le proporcione sea clara y verdadera, todo lo dicho anteriormente va de la mano de procesos ordenados y muy organizados para lograr un eficiente servicio al cliente.

Los beneficios que se derivan de dicha investigación, son con el fin de analizar y diseñar nuevos flujos de trabajo y reestructuración de procesos. La implementación de la nueva propuesta conllevará a alcanzar mejoras como, costo, calidad y rapidez de servicio al cliente, y por ende el cliente que está satisfecho con el servicio percibido nos podrá brindar referidos y generar nuevos clientes.

En el campo bancario se podrá implementar a diferentes empresas que desean optimizar, reorganizar y mejorar sus procesos para ser eficientes en sus sistemas administrativos, la cual permitirá desarrollar estrategias preventivas y correctivas de las diferentes actividades que abarcan la captación, la promoción y la recuperación de los productos financieros.

**CAPITULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Marco teórico**

### **2.1.1 Sustento teórico**

Es interesante destacar que la presente propuesta se enfoca en el campo de la industria financiera, que abraza tres fundamentos que son: los clientes, el cambio y la tecnología, principales puntos que se deben desarrollar en la reingeniería de procesos. Una reingeniería debe lograr radicales cambios que beneficien a la empresa sin perjudicar su productividad; al mismo tiempo se debe lograr que el cambio sea aceptado por los colaboradores para llegar al éxito como organización.

Una reingeniería se focaliza en los procesos de la empresa, en aquellas actividades relacionadas más importantes; las organizaciones que acuden a la reingeniería son las que aspiran a elevar su eficiencia productiva y ofrecer bienes y servicios de calidad; todo lo dicho anteriormente se logrará estimulando al trabajador para que no caiga en un trabajo rutinario e individualizado, por el contrario, se deben organizar grupos donde sus líderes tengan diferentes habilidades.

Desde un punto de vista objetivo se debe observar la infraestructura organizacional haciendo que ésta funcione de manera más efectiva, reconociendo el funcionamiento de los sistemas, las instalaciones, los equipos de trabajo, y toda la tecnología utilizada dentro de la empresa.

Partiendo de una visión más subjetiva se debe observar dentro del ambiente organizacional, la cultura de cada colaborador, sus estilos de vida, el clima laboral, la motivación y oportunidades de desarrollo, etc.; en resumen, todos los fenómenos psíquicos

que fortalezcan y ayuden al crecimiento de todos los colaboradores que conforman la organización para logara alcanzar los objetivos.

En ésta propuesta de implementación se consideran las siguientes teorías:

### **Teoría del caos**

La teoría del caos explica cómo se comportan los sistemas dinámicos que se desarrollan aleatoriamente, además de los modelos de fenómenos naturales que transcurren desde la expansión de un incendio hasta la evolución de la sociedad. La siguiente teoría se aplicará al trabajo de investigación, donde al identificarse procesos innecesarios y caóticos dentro de la entidad financiera, se producirá movimientos en los procesos, donde se verá reflejados grandes resultados como consecuencia de los pequeños cambios.

Lorenz (citado en Méndez, 2016) en su teoría del caos manifestó que:

Una pequeña modificación de las condiciones iniciales de un sistema caótico, es decir, un pequeño movimiento, podría causar un impacto sumamente gigantesco a corto o a mediano plazo, por eso se dice que algo casi indescriptible como el aleteo de una mariposa puede generar un tornado en la otra orilla del planeta. Lorenz llegó a la conclusión, que en los sistemas caóticos los procesos son irreversible, esto quiere decir que, una vez que el tiempo transcurre y se producen los cambios en estos sistemas, estos no se pueden revertir y no se puede volver atrás, al igual que sucede con la entropía. (p. 52)

De la mención anterior se puede afirmar que, cualquier movimiento dentro del proceso productivo por más pequeño que sea puede ser de gran significado, ya que puede producir nuevas modificaciones a los procesos que le anteceden, desencadenando una serie de movimientos que en conjunto pueden generar grandes resultados a corto y mediano plazo ayudando a la organización a conseguir mejores resultados.

Con respecto a la teoría del caos relacionado con los negocios, se puede decir que el desarrollo de la tecnología hace que todas las personas del ciclo XXI se encuentren más informadas, lo que han obligado a las organizaciones a estar interconectadas y más estandarizadas con respecto al desarrollo de sus procesos y productos de calidad, ya que un pequeño cambio en su tecnología pueden impactar a su competencia y su cadena de valor, convirtiéndolo en un entorno más flexible cuya velocidad cambia rápidamente. (Kotler y Caslione, 2009)

### **Teoría de la reingeniería**

El hombre por naturaleza, siempre ha buscado resolver diferentes interrogantes para encontrar respuestas a sus necesidades, además ha desarrollado técnicas para hacer las cosas más simples, aplicando los conocimientos científicos y siempre buscando la perfección a través del dinamismo de diferentes procesos. La teoría de la reingeniería será de primordial aplicación al trabajo de investigación, que consistirá en rehacer o rediseñar nuevamente los procesos críticos que afectan la productividad de la entidad financiera, también se logrará integrar los procesos y la participación de todos los colaboradores y de esta forma alcanzar el objetivo.

Según Hammer y Champy (citado en Barba, 2008), con respecto a la teoría de la reingeniería manifestó que:

Dentro de las técnicas más recientes de la gestión empresarial tenemos la reingeniería de procesos, un método que conlleva a reorganizar la empresa por completo, examinando su estructura organizacional y además aquellas tareas que aportan directamente valor agregado a los procesos. La reingeniería es la reconfiguración de las actividades empresariales, concepto no habitual de muchas empresas constituidas a pensar en términos de funciones más no por procesos. (p. 17)

Con respecto a la definición se puede afirmar que la reingeniería, es iniciar un proceso desde cero, que nos conduzca a la reestructuración de los procesos y métodos de trabajo, donde es necesario que todos los procesos estén involucrados de manera horizontal para poder visualizar aquellas actividades que generen o no valor agregado.

Hammer (citado en Triana, 2002), con respecto su teoría de la reingeniería comparada con la reingeniería del hogar, afirmó que:

Hammer, compara la reingeniería de la empresa con la reingeniería en el hogar, y manifiesta que consiste, en que la familia esté al tanto en todas las decisiones, incluyendo la situación económica, en aumentar el número de días felices, las horas de dialogo, disminuir el número de conflictos y aprender a conciliar; en distribuir los enseres de la vivienda, con el fin de ampliar los espacios y dar mayor comodidad; en síntesis, conseguir excelente forma de vida dentro de la familia y un mayor compromiso en cada uno de sus miembros. (p. 76)

Se puede afirmar que los colaboradores de una empresa deben conocer la visión y misión y estar informados sobre los cambios estratégicos, del mismo modo estar siempre motivados y capacitados, también se deben establecer alianzas y relaciones humanas entre los grupos y distribuir todos los bienes de la empresa con el objetivo de aprovechar la capacidad instalada, y de éste modo se perfeccione el ambiente de trabajo de los colaboradores y otorgue mayor la rentabilidad a la empresa.

### **Teoría de las expectativas**

La teoría de las expectativas viene a ser una clasificación de necesidades y factores que logran motivar a las personas. Por lo tanto, la aplicación de la teoría de las expectativas será importante en nuestra investigación para proponer nuevas formas de incentivos a los colaboradores, y nuevas formas de motivación constante por cada cumplimiento de producto ofrecido.

Vroom (citado en Vértice, 2008) sobre su teoría de las expectativas sostuvo que:

Las personas poseen a lo largo de sus vidas un convencimiento y albergan ilusiones, posibilidades y alguna esperanza sobre acontecimientos que podrían pasar a lo largo de sus vidas, debido a que son seres reflexivos y prudentes. Vroom sostuvo que las personas se sentían animadas cuando realizaban tareas o eventos que favorecían el logro de un objetivo o una meta, siempre y cuando se convencían de su valor real y si comprobaban que sus hechos los conllevarían a lograr sus metas propuestas. (p. 16). En la figura N° 1 el autor desarrolló una fórmula mostrada a continuación.

$$\text{FUERZA} = \text{valencia} * \text{expectativa} * \text{Instrumentalidad.}$$

*Figura 1. Formula de la motivación. Fuente: Vértice (2008)*

Básicamente los colaboradores de una organización se trazan y aspiran lograr objetivos durante su desempeño dentro de un periodo de tiempo de su vida, del mismo modo éstos se desempeñan de acuerdo a los incentivos ofrecidos, siempre y cuando estos incentivos tengan valor significativo que los conlleve a lograr sus objetivos propuestos o a ver progresar su forma de vivir.

### **Teoría general de la crisis.**

La teoría de la crisis se relaciona con la incapacidad de un individuo para enfrentar cambios, las cuales utiliza métodos para dar solución a sus problemas con el fin de lograr un resultado positivo o negativo. La reingeniería implica el cambio de los procesos, entonces dicho cambio generará cierta crisis de adaptación a los colaboradores, de modo que se establecerán estrategias para que logren adaptarse fácilmente.

Caplan y Lindemann (citado en Bellak y Small, 2004), con respecto a la teoría de la crisis manifestó que:

La crisis viene a ser una actitud causada en el momento en que un individuo afronta una adversidad u obstáculo que se relacionen con los objetivos trazados a lo largo de

su vida. Eventualmente se consigue algún tipo de adaptación que va a lograr un interés tanto como para el individuo como para su familia. Para estos escritores los principios que conciernen a la teoría de la crisis reposan en el pensamiento que los individuos equilibrados con su forma de ser presentan reacciones frente a una crisis con una emoción de total angustia, para que posteriormente se adapten o se mal adapten en el transcurso de su desarrollo. (p. 21)

Entonces se puede decir que las personas sienten angustia o sensación de agobio cada vez que se enfrentan a un cambio ya que desconocen los efectos que estos causarán en su vida, de modo que algunas personas se adaptan al cambio y otras simplemente no logran adaptarse.

### **Teoría general de la administración**

La teoría general de la administración hace énfasis al conjunto de etapas y faces secuenciales que se interrelacionan para formar un proceso final, además nos dice que la administración es diferente en cada etapa, nivel o especialidad. Se puede afirmar que la actividad clave de la administración es realizar las actividades de forma eficiente y eficaz utilizando los factores de producción. También se debe contar con la especialización de los órganos administrativos que la constituyen, además de un organigrama jerárquico, dichos órganos deben estar relacionados en conjunto y caminar a la par para alcanzar la eficiencia de la organización. Para el escritor se ocupa del estudio de la dimensión y lo enredado en que se encuentran las actividades y tareas, de manera que se requieren que los administre un grupo de profesionales muy bien preparados y estratificados. (Chiavenato, 2007)

Es importante mencionar lo sustentado por los pioneros de la administración Taylor y Fayol (citado en Vélez, 2007) quien hace referencia a la teoría general de la administración como:

Conjunto de operaciones técnicas o de producción, comercial, contable, financiera, de seguridad y administrativa que se deben llevar a cabo en el desarrollo de un proyecto, a su vez la administración como gerencia es definida como el conjunto de actividades de planeación, organización, coordinación, dirección y control. Fayol sostenía que la falta de enseñanza administrativa se debía a la falta de doctrina, sustentaba que solo existían disciplinas personales que recomendaban prácticas contradictorias. Fayol sostenía que los agentes de la organización tengan cualidades físicas como la salud, el vigor físico y la destreza; cualidades intelectuales como la actitud para comprender y aprender, cultura general, conocimientos y experiencia. (p. 75)

La teoría general de la administración comprende diferentes técnicas y operaciones basadas en la planeación, organización, coordinación, dirección y control para poder llevar a cabo un buen proyecto u empresa, Fayol sostuvo que la administración debe estar a cargo de una persona capacitada y preparada con ciertas habilidades y destrezas además de la experiencia y el conocimiento para poder dirigir una organización.

### **Teoría general de los sistemas**

El pionero de la teoría general de los sistemas Bertalanffy descubrió una forma holística que impulsó a la luz fenómenos nuevos los cuales se veían expresados en conjunto de elementos que perseguían un objetivo común. Se puede decir que las características de los sistemas no

se pueden detallar en términos de sus partes separadas, sino que para su comprensión de estudio se deben juntar todas las interdependencias de sus partes. Entonces un sistema viene a ser un grupo de partes que se entrelazan unas de otras, y que la suma de esas partes logra transformar entradas o insumos en productos de calidad, También nos da a entender que de acuerdo al comportamiento del total de las partes se puede alcanzar los objetivos deseados. (Varo, 1994)

Resulta interesante mencionar lo expuesto por Bertalanffy (citado en Atehortua, Bustamante y Valencia, 2008) sobre la teoría general de los sistemas aplicada a las organizaciones manifestaron que:

Imaginemos un sistema como una tela de araña en la que cada parte está conectada a muchas otras y influye sobre ellas. Cuantas más partes haya, mayor complejidad de detalle tendrá el sistema. Cuanto más cambien de estado las partes y forman alianzas, y cuantas más conexiones haya entre las partes, mayor será la complejidad dinámica del sistema. (p. 8)

La teoría general de los sistemas hace mención a una red interconectada entre diferentes partes, de las cuales la complejidad de unión entre las diferentes partes determinará el tamaño y la magnitud del sistema, y que además el dinamismo e interrelación de los sistemas será por consecuencia de las alianzas, la cantidad de conexiones o cambio de estado de sus partes.

Lapierre (citado en Latorre, 1996), con respecto a la teoría general de los sistemas refiere aspectos centrales que se resumen a continuación:

Un sistema es dinámico, es un conjunto de procesos o interacción unos de otros, un sistema está organizado, las interrelaciones de los procesos no se producen al azar ni están determinados por un orden inmutable. Un sistema no puede ser comprendido sino en relación con su entorno, el objeto de estudio es complejo no se puede reducir a sus elementos simples. Se pueden distinguir sistemas que lo conforman y dentro de ellos sub sistemas de los cuales también son complejos. (p. 42)

Un sistema es cambiante gracias a la interrelación de sus partes o procesos, de las cuales deben relacionarse en un mismo entorno para que su nivel de funcionamiento sea entendido, dicho contenido está conformado de subsistemas complejos en su entorno. La presente teoría será aplicada a nuestra propuesta de reingeniería, haciendo que todos los procesos dentro de la institución financiera funcionen interrelacionados como un sistema, por lo tanto, la suma de todos los procesos modificados, irán entrelazados uno de otros para lograr el correcto funcionamiento de la entidad financiera.

## **2.2. Antecedentes**

Para el desarrollo de la siguiente propuesta se ha visto la necesidad de buscar aquellas investigaciones realizadas en entidades financieras, donde se hayan implementado y estudiado nuevas formas de procesos para mejorar el servicio al cliente, también se han explorado investigaciones con similares propuestas de mejoramiento y lograr saber cuáles son los resultados alcanzados con la implementación de dichas metodologías.

### **Antecedentes internacionales**

En Ecuador, Pazamay (2016) en su propuesta, *Reingeniería de los procesos concernientes a la atención del cliente en la Agencia Banco Pichincha Cantón La Troncal*, con la finalidad de obtener la graduación de Magister en Administración de Empresas en Guayaquil, se planteó un objetivo el cual fue, rediseñar el proceso de atención al cliente en la agencia Banco Pichincha Cantón La Troncal, estableciendo como método experimental a la población de todos los clientes de la Agencia La Troncal, donde 375 clientes de la Agencia fueron seleccionados como muestra. En dicha investigación se utilizó el instrumento de la encuesta y haciendo uso de la investigación exploratoria tipo cualitativa se obtuvieron resultados en las cuales manifiesta que se logró saber la satisfacción brindada en agencia a los clientes, pero que a su vez presentan incomodidades de los procesos que son complejos muchas veces innecesarios. Con un TIR de 15,06%, se obtuvo una ganancia y ahorro en costos, lo que se pudo determinar que el proyecto fue viable en un corto y mediano plazo. De la investigación se concluyó que, con la propuesta de rediseñar el proceso, se optimiza los recursos de la entidad financiera y el tiempo de espera del cliente, generando un costo beneficio que le ayudara a ser un banco competitivo.

En Venezuela, Bernitz (2017) en su propuesta, *Reingeniería del proceso de cobranza de tarjetas de crédito de BANPLUS Banco Universal*, tuvo como objetivo realizar la reingeniería del proceso de cobranza de tarjetas de crédito, tomando como método experimental la población de todos los clientes del BANPLUS Banco Universal, donde un grupo de 190 clientes del Banco Universal fueron seleccionados como muestra. El instrumento utilizado en dicha investigación fue las encuestas y tomándose como tipo de investigación descriptiva experimental y de campo se obtuvo resultados en las cuales

manifiesta que se logró determinar el proceso de cobranza de tarjetas de crédito de la entidad financiera, también se consiguió reunir la información de las diferentes gestiones de los procesos. En la propuesta desarrollada se concluyó que con la reingeniería se implementaron nuevas formas de hacer las cosas y nuevas funciones optimizando el desempeño de los trabajadores.

En Ecuador, Mayorga (2014) en su propuesta, *Reingeniería de procesos en la cooperativa codesarrollo, del cantón puerto francisco de Orellana, provincia de Orellana*, con la finalidad de optar por el grado de Ingeniero Comercial en la Universidad de Loja, tuvo como objetivo general realizar una reingeniería de procesos, en la Cooperativa de Desarrollo Cantón, con el fin de mejorar el nivel competitivo de la entidad; tomando como método experimental de la población a todos los clientes de la cooperativa Cantón donde 364 clientes y una entrevista con el gerente, fueron considerados como muestra. El instrumento utilizado para dicha investigación fue la encuesta, de tal manera que haciendo uso de la investigación inductiva, deductiva, analítica y descriptiva se obtuvo resultados en las cuales manifiesta que, en los procedimientos para las socializaciones, se incrementaron tres actividades y se disminuyó el tiempo de 11 horas con 5 minutos, con respecto a la colocación de créditos se disminuyó el tiempo a tres horas y 30 minutos por operación. De dicha investigación se concluyó que luego de haber efectuado la reingeniería de procesos se identificó los procesos operativos existentes en la cooperativa, relacionados con los clientes y recursos utilizados, además se elaboraron nuevos procesos que se relacionan con diferentes actividades para reducir el tiempo de espera de los clientes.

En Argentina, Raimondi (2012) en su propuesta de, *Reingeniería de proceso bancario*, con el propósito de obtener el grado de Ingeniero Industrial en la Universidad

Privada de Buenos Aires, tuvo como objetivo implementar una nueva plataforma de trabajo de acorde al rediseño de los procesos utilizando un esquema de trabajo estándar para todas las bancas, tomando como método experimental la población del sistema bancario argentino donde un banco de Argentina fue seleccionado como muestra. El instrumento utilizado en dicha investigación fue el cuestionario con preguntas cerradas y un software simulador, de tal modo que haciendo uso de la investigación descriptiva experimental y de campo se obtuvo resultados en los cuales manifiesta que se debe cambiar constantemente al trabajador que durante mucho tiempo hace las mismas actividades, y que para lograrlo se debe seguir trabajando y acompañando cada uno de los cambios hasta que el área y las personas se encuentren estabilizadas. De la investigación se concluyó que a lo largo de todo el análisis de reingeniería se detectaron oportunidades de mejora en los circuitos de información, actividades y tiempos entre las áreas involucradas, además se determinó que los pequeños cambios bien ejecutados producen grandes diferencias.

En Colombia, Martínez (2013) en su propuesta, *Plan de mejora de procesos dentro de la institución bancaria SANTANDER S.A.*, con la finalidad de obtener el reconocimiento profesional en Administración de Empresas de la Universidad Autónoma del Occidente, tuvo como objetivos esquematizar, desplegar e implementar un plan de mejora que se relacione con la calidad de servicio Call center para atender reclamos, estableciendo como método experimental la población de todos los clientes del Banco Santander, en donde 200 clientes del Banco Santander de Colombia fueron seleccionados como muestra. La encuesta que contenía preguntas cerradas tipo cuestionario fue el instrumento utilizado en dicha investigación, de tal manera que haciendo uso de la investigación descriptiva no experimental y exploratoria, se obtuvieron resultados los cuales manifiesta, que con una desviación estándar pequeña se presentaron variaciones donde las proporciones de muy

insatisfecho son más bajas que los de muy satisfecho y de esta forma se pudo determinar que el porcentaje de aceptación de atención call center es mayor. De dicha investigación se concluyó que el plan de mejoramiento de los procesos y la encuesta realizada sobre los servicios de call center fue una herramienta muy importante que permitió comprender el nivel de satisfacción de los usuarios.

### **Antecedentes nacionales**

Martínez (2014), en su propuesta, *Mejora del proceso en el origen de créditos en el Banco Financiero del Perú*, con la finalidad de obtener el grado de Ingeniero de Gestión Empresarial en la Universidad Agraria la Molina, tuvo como objetivo, desarrollar mejoras en los procesos de origen de créditos dentro del Banco Financiero del Perú, tomando como método experimental a la población de todas las sucursales del banco financiero del Perú donde 250 clientes que usan tarjetas y obtienen financiamiento de la entidad financiera, fueron seleccionados como muestra. El instrumento utilizado en dicha investigación fue el análisis documental y la observación, y haciendo uso de la investigación no experimental u observacional se obtuvo resultados en las cuales manifiesta que, se lograron ahorrar 90,000 soles anuales en consultas de escritorio de créditos, además se logró encontrar la ruta óptima y simplificada del proceso, reduciendo a la atención en un tiempo de 22 minutos. De dicha investigación se pudo concluir que, con la implementación de la metodología de procesos se consiguió mejoras en cuanto a la propuesta de valor y el servicio de los usuarios, sosteniendo un rendimiento eficiente estandarizado y al bajo costo.

Padilla (2017), en su propuesta, *Implementación relacionada a la gestión por proceso con el propósito de mejorar el rendimiento dentro del área de la financiera EEDE*

*surco, 2017*, tuvo el objetivo mejorar el rendimiento aplicando la gestión por procesos dentro del área de las operaciones de la financiera EEDE, tomando como método experimental a la población de todas las sucursales de la financiera EEDE donde una sucursal EEDE, fue seleccionada como muestra. El instrumento utilizado en dicha investigación fue la entrevista, tomándose como modelo de exploración, descriptiva y experimental se obtuvo resultados en las cuales manifiesta que se logró ocasionar que el asistente de operaciones reciba más cantidad de pedidos en un 99.77%, también se logró reducir tiempos muertos de 20 minutos en las esperas y operaciones. De dicha investigación se concluyó que se mejora la eficiencia productiva en la organización en un 8.13 % gracias a la implementación de la gestión por procesos incluyendo la validación de las tareas y la satisfacción del usuario.

Miranda (2017), en su propuesta, *Mejorar la calidad de servicio y el grado de aceptación de los usuarios en la agencia Interbanck de Huancayo periodo 2016 y 2017*, tuvo como objetivo establecer si existe relación entre el grado de aceptación de los clientes y la calidad de servicio, tomando como método experimental la población de todas las sucursales del banco internacional del Perú en donde 384 clientes de edades de 16 – 80 años fueron seleccionadas como muestra. El instrumento utilizado para dicha investigación fue la encuesta tipo cuestionario tomándose dos tipos de investigación, la primera transversal o transaccional y la segunda cualitativa; además respetando un nivel descriptivo correlacional se obtuvo resultados en las cuales manifiesta que el nivel de aceptación de los clientes y el servicio de calidad están directamente relacionados con el grado de significancia del 5 % y que además con un nivel del 0.775 del coeficiente gamma se llegó a determinar que existe una alta correlación entre el nivel de aceptación de los usuarios y el servicio de calidad. De dicha investigación se concluyó que el nivel de aceptación de los usuarios con un servicio está altamente relacionado con la percepción, si en repetitivas ocasiones se llega a incumplir

con las exigencias del usuario, éste quedará insatisfecho por percibir un servicio de mala calidad.

Abad (2015), en su propuesta realizada en el Banco Continental de la agencia Sullana, con el título, *Diagnosticar la calidad de los servicios sobre la correcta atención de reclamos y quejas por parte de los clientes que usan tarjetas de crédito*, tuvo como objetivo principal la mejora en el servicio de calidad a los usuarios desde la perspectiva de quejas y reclamos, tomando como método experimental a la población de todas las sucursales del banco BBVA continental de Piura en donde 250 clientes con tarjetas de crédito fueron seleccionados como muestra. La encuesta modelo cuestionario fue el instrumento utilizado en dicha investigación de las cuales contenían 14 interrogantes en escala de Likert y haciendo uso de la investigación descriptiva no experimental y de campo se obtuvo resultados en las cuales manifiesta que el 64.4 % de quejas y protestas relacionadas a las tarjetas de crédito son por pagos que se realizan a membrecía y un 35.6 % por la mala información que otorga el personal al cliente respecto a sus deudas o transacciones. De dicha investigación se concluyó que el personal no cuenta con los conocimientos necesarios para ofrecer una buena información a los usuarios, además su complejo sistema genera indecisiones y obliga a preguntar y generar reclamos.

Sillo (2014), en su propuesta aplicada en el Banco Interbanck agencia Huancayo, cuyo título fue, *Mejorar la infraestructura de la entidad financiera mediante la implementación de un modelo de sistema variable*, tuvo como objetivo indagar y plantear dentro de la estructura financiera dispositivos particulares de efectividad, tomando como método experimental a la población de todas las sucursales del banco Interbanck en donde 70 trabajadores de la sucursal del banco Intebanck fueron seleccionados como muestra. El

instrumento utilizado en dicha investigación fue la encuesta tipo cuestionario y haciendo uso de la investigación descriptiva, explicativa y correlacional se obtuvo resultados en los cuales manifiesta que posterior a la implementación del tema propuesto, la proporción incrementó en un 69.525 % respecto al 50,44 % del anterior, con lo que se puede explicar que se mejoró en un 19.08 % la estructura de la organización. De dicha investigación se concluyó que el diseño de un modelo de proceso viable facilita el desarrollo de la estructura de la entidad financiera, además permite reconocer aquellas actividades en las cuales se vio incrementado la organización al momento de atender al cliente.

### **2.3. Marco conceptual**

En la siguiente propuesta se desarrollará la reingeniería de procesos, que cuenta con cinco etapas básicas, las cuales para describirlos de la mejor manera estaremos exponiendo una serie de conceptos teniendo en cuenta la información de diferentes autores, a su vez, éstos conceptos servirán para tener un horizonte más claro en nuestra investigación.

#### **Reingeniería de procesos**

Un proceso viene a ser el conjunto de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en productos y servicios con valor agregado para el cliente. Entonces la reingeniería de procesos es volver a comprender los fundamentos y cambiar radicalmente el diseño de los procesos de negocio, con el fin de lograr mejoras contundentes relacionadas a la velocidad y los servicios, también a la calidad y los costos. Básicamente es la manera de reorganizar los diferentes procesos y los departamentos dentro de las áreas donde se desarrollan, con la finalidad de reducir la insatisfacción e insensibilidades presentados por los clientes de la organización. (Dessler, 2001)

Según Hamer y Stanton (1995), con respecto a la reingeniería y los colaboradores mencionaron que:

La reingeniería tiene que ver con el rediseño de cómo se debería desarrollar las actividades y tareas, básicamente se basa en el supuesto que el rediseño de un proceso es de fundamental importancia. Sus colaboradores pueden ser inteligentes y capaces, y estar altamente e motivados y estimulados para lograr excelentes resultados como consecuencia de los incentivos ofrecidos, por el contrario, si las tareas que ejecutan fueron deficientemente entendidas y muy pobremente diseñadas, será difícil conseguir su ejecución de manera eficaz. El punto de partida de la reingeniería se basa en que la organización debe contener actividades y tareas muy bien diseñadas.

(p. 5)

Generalmente se relaciona con el desempeño de cada uno de los colaboradores, por lo tanto, para que tenga éxito será necesario contar con personas altamente capacitadas y motivadas para no cometer errores durante el proceso. Por esta razón, es conveniente que los procesos estén bien diseñados y se mantengan actualizados para establecer una mejora continua.

Según Alarcón (1998) la reingeniería abarca una serie de acciones que deben estar interrelacionadas y desarrolladas de manera integral, desde los procesos hasta el compromiso de todos los colaboradores.

Las acciones de la reingeniería consisten en, preparar las nuevas formas de realizar las actividades con la ayuda de la tecnología y actuar sobre los procesos orientados al cliente,

luego se debe integrar a los proveedores donde ambos se interrelacionen como un sistema, proveedor, empresa y cliente. Además, se debe integrar un cambio dentro de la cultura de la empresa y lograr conseguir el compromiso de todos los colaboradores mediante estrategias de gestión de talento humano, cuya finalidad conlleve a reducir los ciclos de producción y aumentar la eficiencia de la organización. En la figura N° 2 se grafican las acciones de la reingeniería:

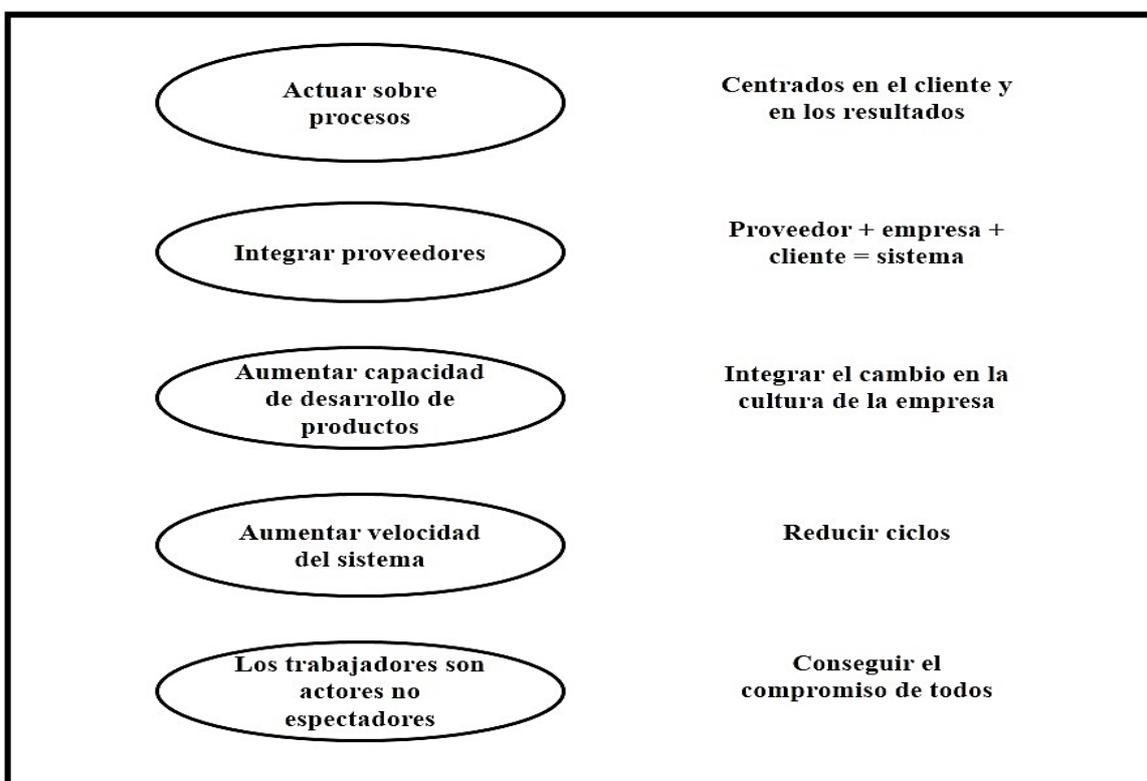


Figura 2. Acciones de la Reingeniería. Fuente: Alarcón (1998)

Según Alarcón (1998), con respecto a la reingeniería y los colaboradores manifestó que “para la reingeniería son muy importantes las personas que integran los procesos de negocio, ya que son ellas las que deberían llevarlo adelante” (p. 73). Para el buen

funcionamiento de la reingeniería será necesario la integración y el desarrollo de todos sus colaboradores ya que ellos lograrán su desarrollo y funcionamiento.

Fundamentalmente, a pesar de que el objetivo de una reingeniería es la reestructuración de procesos frente a ciertas deficiencias, no constituye su objetivo de estudio, sino que además la reingeniería tiene otros enfoques, como emplearse para aumentar las ventajas competitivas de la organización, así como también, para optimizar costos y dar fortalecimiento cuando se desean cambiar de productos frente a las entradas de nueva y exigente competencia. (Pérez, 1997)

Según Peretta (2005), con respecto la reingeniería mencionó que:

La reingeniería es la exploración principal y el rediseño radical de los procesos para obtener mejoras efectivas en áreas críticas del rendimiento y la conceptualización contemporáneas, como los costos, calidad, servicios y rapidez. La reingeniería no implica arreglar algo para que funcione mejor, sino volver a empezar arrancando desde cero. (p. 20)

La reingeniería ayuda a realizar mejoras en los servicios y los costos, también en la rapidez y la calidad, con el objetivo de lograr la efectividad de aquellos procesos cuyo rendimiento es deficiente, además la reingeniería ayuda a hacer las cosas nuevamente para lograr alcanzar las mejoras efectivas.

Con respecto a la reingeniería de procesos operativos y su principal objetivo se puntualizó que la reingeniería tiene como objetivo, mejorar significativamente al evaluar el

rendimiento de los procedimientos y las tareas que aportan valor a la organización, también ayuda a organizar el trabajo de acuerdo a las necesidades de los clientes pasando por diferentes etapas y departamentos de la organización. (Claudes y Alvares, 2005)

Con respecto a la reingeniería de procesos, según Kerajewski y Ritsman (2000) mencionaron que:

La reingeniería de procesos es una forma de reinventar, más que un perfeccionamiento progresivo. Se trata de una medida de gran impacto que no siempre resulta necesaria y exitosa. Los cambios masivos casi siempre van acompañados de dolor, en forma de despidos y grandes egresos en efectivo para inversiones en tecnología de información. Los procesos que sean seleccionados en la reingeniería deben ser de carácter fundamental, como las actividades mediante las cuales una empresa atiende los pedidos de sus clientes. (p. 108)

La reingeniería de procesos es reinventarse nuevamente la forma de hacer las cosas cuyo efecto es muy fuerte en la organización, pero necesaria para llegar al objetivo. A los colaboradores les cuesta mucho trabajo adaptarse, ya que sus cambios producen gran impacto, terminando en despidos, además sus procesos seleccionados deben ser los más importantes para provocar grandes resultados con cambios pequeños.

La reingeniería de procesos, tiene como objetivo, hacer un análisis cuidadoso de los procesos que conlleven a obtener un cambio radical y lograr la competitividad mediante la racionalización de las operaciones, la flexibilidad y la eficiencia, para que de este modo se oriente la empresa hacia las necesidades del cliente. (García y Bória, 2006)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente la reingeniería tiene como meta reducir a los gerentes de línea ya que representan un aporte indirecto para su ejecución y desarrollo, además señala que la administración debe formar equipos de trabajo disciplinados y con un líder que los represente, con la finalidad de enfocarse en el desarrollo de los procesos horizontales más que en los procesos funciones. (Robbins, 2004)

### **Etapas de la reingeniería**

La reingeniería consta de 5 etapas, tomadas como sub categorías, las cuales se deben realizar de forma consecutiva, a fin de afrontar las necesidades particulares o aportar mayor énfasis a un grupo de tareas. Las etapas ofrecen una metodología, nivel por nivel, con el fin de convertir y llevar al éxito la visión que se plantea cualquier organización. A continuación, se presentan las diferentes etapas descritas por diversos investigadores, las cuales conllevará a un rediseño por buen camino hasta su buena culminación.

### **Preparación**

La primera etapa comienza básicamente con el reconocimiento de todas las fallas de transformación que conforman los procesos al interior de la organización relacionadas con el costo, el riesgo, la programación y el cambio organizacional, para lograr un avance decisivo con la justificación de un rediseño de procesos. (Chacón, 2000)

Caselli (2010), con respecto a la etapa de preparación mencionó lo siguiente:

El objetivo de la etapa de preparación es movilizar, organizar y estimular a los colaboradores que van a llevar a cabo la reingeniería, la etapa de preparación

ocasiona un orden de cambio, una distribución organizacional, una formación de equipo de reingeniería y un plan de acción. (p. 3)

La etapa de la preparación es capacitar y motivar al equipo que será el principal responsable para el desarrollo de la reingeniería, además se debe, diseñar un organigrama, formar un equipo de profesionales que conozcan la reingeniería y diseñar un plan de implementación.

Esta primera etapa inicia con la identificación de los procesos que necesitan el cambio, principalmente debe iniciar analizando y registrando la información que se encuentra directamente relacionada con el propósito, los objetivos, las metas las cuales se desean lograr. (Ochoa, 2015)

La etapa de la preparación es capacitar y motivar al equipo que será el principal responsable para el desarrollo de la reingeniería, además se debe formar un consenso de discusión relacionado al cambio, la organización y el objetivo que la reingeniería desea alcanzar. (Molina, 2012)

Manganelli y Klein (citado en Salcedo, 2015), con respecto a la etapa de la preparación manifestó lo siguiente:

En esta etapa se procede a realizar, la identificación del problema principal y su planteamiento, la formulación tanto de los objetivos generales como la del específico, y por ultimo definición del alcance, limitaciones y la respectiva justificación del

proyecto, en esta parte se identificará que es lo que se desea obtener con la solución del problema planteado anteriormente. (p. 27)

La etapa de la preparación inicia con reconocer la necesidad, planificar y preparar la tecnología para rediseñar los procesos, además de lograr justificar la importancia del rediseño, y como último paso determinar la viabilidad económica. En la tabla N° 1 se presentada a continuación se contempla la etapa de preparación y sus criterios más importantes para su óptimo desarrollo.

Tabla 1

*Criterios de la etapa de preparación*

<b>Etapa</b>	<b>Criterios</b>
<b>preparación</b>	Reconocer la necesidad
	Planificar y preparar tecnología para rediseñar los procesos
	Determinar la viabilidad económica

*Fuente:* Manganelli y Klein (2004)

### **Etapa de la Identificación**

Esta segunda etapa abarca la identificación de los procesos que se van a rediseñar, orientados al cliente, también reconocer los procedimientos los cuales ocasionan efectos importantes en la organización con la finalidad de establecer diagramas, recolectar datos y seleccionar las herramientas para la modelación de los nuevos procesos. (Chacón, 2000)

En esta etapa se identifican los requerimientos de los usuarios y las actividades que generan deficiencias, para su posterior análisis y fijación de prioridades. Dicha medición de procesos se realizará utilizando estadística que contenga análisis de gestión, para determinar el estado crítico actual de los problemas relacionados con los procesos de la organización. (Ochoa, 2015)

Molina (2012), con respecto a la etapa de la identificación mencionó que:

El objetivo de esta etapa es el diseño de un modelo de reingeniería orientado hacia el consumidor, compara procesos determinados y que aportan valor. En este proceso se definen los clientes, métodos, beneficio, recursos. Además, se debe conocer de manera más profunda los procesos de la empresa. (p. 12)

Esta etapa se enfoca básicamente a la creación de un modelo de negocio orientado al cliente, además requiere de una investigación de todos los procesos que agregan valor dentro de la organización.

El inicio de la etapa de identificación debe darse principalmente con la observación y la comprensión del modelo de negocio que se relacionen con los procesos orientados al cliente, clasificando las prioridades en cuanto a rendimiento, clientes y procesos. (Caselli, 2010)

Manganelli y Klein (citado en Salcedo, 2015), con respecto a la etapa de la identificación manifestó lo siguiente:

En esta etapa se identifican y relacionan los modelos de investigación establecidos con la realidad de lo que se desea obtener en la solución del proyecto, identificar los procesos que se verán involucrados en la presente reingeniería, y por ultimo identificar la información que será muy relevante al momento de hacer la respectiva reingeniería para cada proceso. (p. 28)

En esta etapa se identifican y se relaciona los nuevos modelos de investigación comparándolos con la realidad, con la finalidad de obtener un resultado satisfactorio en el desarrollo de la reingeniería, del mismo modo, recolectar información que vendrá a ser el punto más relevante en el mejoramiento del rediseño de los procesos. La tabla N<sup>a</sup> 2 mostrada a continuación, contempla la etapa de identificación y sus criterios más importantes para su óptimo desarrollo.

Tabla 2

*Criterios de la etapa de identificación*

Etapa	Criterios
<b>Identificación</b>	Reconocer defectos
	Levantar información
	Analizar los flujos de trabajo orientados al cliente
	Escoger los procesos para rediseñarlos
	El análisis del valor de los procesos

---

*Fuente:* Manganelli y Klein (2004)

## **Etapa de la Visión**

Generalmente esta etapa contendrá toda una visión de crecimiento basado en una visión de procesos que será de óptima utilidad en el desempeño del rediseño establecido, además en esta etapa se identifican los elementos que se relacionan con los procesos, los flujos de trabajo, los problemas y las interrogantes, también es la etapa donde se contrasta la utilidad de las operaciones y se establecen mejoras y cambios necesarios. (Manganelli y Klein, 2004)

Manganelli y Klein (citado en Ochoa, 2015), con respecto a la etapa de la visión mencionó que.

En esta etapa se definen los cambios que se pretenden realizar dentro de la organización, en esta fase se expondrá los métodos o técnicas que deberán conllevar los procesos en su estado de análisis. En otras palabras, esta etapa de visión analiza los procesos y las estructuras, teniendo una perspectiva de cómo se verán en el futuro. (p. 30)

En esta etapa, se establecen propuestas de mejoramiento que se realizaran a los procesos es estado de estudio, también permitirá analizar las estructuras utilizando técnicas y métodos, cuyo desarrollo se vea reflejado en una visión de futuro.

La etapa de la visión está dirigida a los colaboradores, que consiste en rediseñar una visión de procesos que sea comprendido por todos los responsables de la organización, en la descripción de sus características se deben analizar mejoras, tanto cualitativas como cuantitativas, además los cambios realizados deben ser motivadores que conlleven a cambiar el modo de pensar en los colaboradores. (Molina, 2012)

Manganelli y Klein (citado en Salcedo, 2015), con respecto a la etapa de la visión manifestaron, que la idea principal es tener “...una percepción sobre cada fase al que se va a realizar la reingeniería con la intención de que esta visión tenga la capacidad de ocasionar el desarrollo completamente definitivo en cuanto a la eficiencia de los procedimientos que cada proceso debe realizar” (p. 37). Esta etapa se enfoca en que cada proceso tenga su propia visión para lograr un avance completo y decisivo de la mano con el rendimiento de cada uno de las actividades a realizar.

Esta etapa se enfoca en formar el equipo de la reingeniería, que conlleven a identificar diferentes problemas, comparaciones productivas y rendimientos de acuerdo a la visión de proceso a realizar. También se deben definir los requerimientos de los cambios de los procesos y generar declaraciones de la nueva propuesta de visión implantada. (Martínez, 2006)

A continuación, en la tabla N° 3 presenta la etapa de visión y sus criterios más importantes para su óptimo desarrollo.

Tabla 3

*Criterios de la etapa de la visión*

<b>Etapa</b>	<b>Criterios</b>
<b>Visión</b>	Formar el equipo de la reingeniería
	Preparar a los colaboradores para los cambios
	Formar a las personas en las tareas
	La visualización
	La gestión del cambio

---

*Fuente:* Manganelli y Klein (2004)

## **Etapa de la Solución**

Esta etapa debe tener las mismas dimensiones con el objetivo de lograr procesos eficaces, tanto del diseño organizacional que se relaciona con la cultura de la empresa, como con el diseño por procesos propiamente. Esta etapa se refiere a la implementación de las mejoras, así como también la información estratégica descrita al detalle de todos los cambios que se han realizado, con la finalidad de registrar toda la implementación realizada dentro de los procesos. (Molina, 2012)

Manganelli y Klein (citado en Ochoa, 2015), con respecto a la etapa de solución mencionó que "...también es llamada etapa de implementación y de mejora, gracias a las gestiones de cambio, en el planeamiento estratégico se detallan los cambios que se han realizado en la práctica" (p. 30). Esta etapa se refiere a la implementación de las mejoras, así como también la información estratégica descrita al detalle de todos los cambios que se han realizado, con la finalidad de registrar toda la implementación realizada dentro de los procesos.

La etapa de solución, según Chacón (2000) se clasifica en dos sub etapas semejantes "la primera trata del desarrollo "técnico" muy útil para la implementación de la visión de reingeniería, y la otra, el diseño "social" que constituye y reordena el talento humano que formará parte del proceso rediseñado" (p. 43). Básicamente esta etapa consiste en desarrollar un diseño técnico que se relacione con el análisis del flujo de trabajo y la gestión del cambio, también la otra forma es desarrollar el diseño social que se entrelace con la forma de pensar con la educación de la empresa, la compensación, las recompensas y los incentivos a los colaboradores.

Manganelli y Klein (citado en Salcedo, 2015), con respecto a la etapa de la solución manifestó lo siguiente:

Esta etapa tiene la finalidad de dar una solución a la visión planteada en la etapa de la visión, aquí se debe definir un diseño técnico acerca de la institución; y, más aún del proyecto donde los procesos van a ser implementados además de especificar las dimensiones técnicas que los nuevos procesos deberían tener. (p. 44)

En esta etapa se debe establecer el diseño que se relacione con el diagnóstico del recorrido de los procesos y la gestión del cambio de los mismos, además de especificar las dimensiones del rediseño que deben tener los nuevos procesos.

Esta etapa se enfoca en describir todos los elementos que van a lograr el desarrollo del nuevo proceso. Elementos como la tecnología que acompañará a lo largo de toda la implementación, las normas, los procedimientos, las pruebas piloto, la ubicación y los controles. También acompañaran al desarrollo de nuevos procesos las relaciones dentro de la organización por parte de los colaboradores y las jerarquías de las diferentes áreas que conforman la organización. (Martínez, 2006)

A continuación, en la tabla N° 4 se presenta la etapa de solución y sus criterios más importantes para el óptimo desarrollo de la reingeniería, empezando por rediseñar los procesos, y terminando con la información del desempeño del proceso ya rediseñado, cabe resaltar, que cualquier criterio puede realizarse a la par del primero según sea necesario o lo requiera la implementación.

Tabla 4

*Crterios de la etapa de solución*

<b>Etapa</b>	<b>Crterios</b>
<b>Solución</b>	Rediseñar procesos
	Modelar procesos
	Identificar procesos claves
	Jerarquizar procesos, actividades y tareas
	Analizar estableciendo indicadores
	Desarrollar la ejecución
	Informar el desempeño del rediseño

*Fuente:* Manganelli y Klein (2004)

**Etapa de la transformación**

Según Manganelly y Klein (2004), en su libro como hacer reingeniería, con respecto a la etapa de transformación mencionaron que “el objetivo de esta etapa es revisar la visión del proceso. En esta fase se desarrollan pruebas piloto de las actividades rediseñadas y los mecanismos para la mejora continua” (p. 57). El objetivo de esta etapa es establecer pruebas piloto de todos los procesos rediseñados en la organización, cuyo propósito requiere la participación de todas las estructuras jerárquicas formadas en la etapa anterior.

Manganelli y Klein (citado en Ochoa, 2015), con respecto a la etapa de transformación mencionó que “en la etapa de trasformación se muestra que la gestión del cambio haya producido soluciones factibles, se indica las soluciones como punto principal, la finalidad que se conseguirá con la propuesta y los rendimientos” (p. 30). Básicamente lo

que nos quiere decir esta etapa, es el nivel donde se van a elaborar objetivos futuros que se desean lograr con la implantación de los nuevos procesos, a través de la implementación de versiones piloto.

En esta etapa se logran observar el avance completo de toda la implementación de la reingeniería, cabe resaltar que siempre existen variaciones en la implementación que no concuerdan con las planificaciones anteriores. Esto quiere decir que se deben manejar a detalle todas las etapas de la reingeniería porque dicho manejo servirá para la consecución o el fallo de la implementación (Chávez, Muños, Quispe, Ramos y Salirrosas, 2011).

En esta etapa, se emplean técnicas administrativas contempladas en la tabla N° 5 mostrada a continuación.

Tabla 5

*Criterios de la etapa de la transformación*

<b>Etapa</b>	<b>Criterios</b>
<b><i>Transformación</i></b>	Pruebas piloto
	Medir el rendimiento
	Desarrollar planes de acción
	La gestión del cambio
	La mejora continua

*Fuente:* Manganelli y Klein (2004)

## **Herramientas de trabajo empleadas en la reingeniería**

### **Mapa de procesos**

Los mapas de proceso vienen a representar gráficamente las operaciones de la empresa, desde las entradas hasta las salidas, terminando con la satisfacción del cliente. Según el autor están interrelacionados unos de otros, además representan la elaboración del producto y están entrelazados directamente con el usuario o cliente. Básicamente, aunque no existe una norma de cómo elaborar procesos, el diseño de los mapas de los procesos que contiene la organización enmarca una serie de niveles y pasos a seguir si se desea llegar a tener éxito como organización. Conformando un grupo de trabajo que sean los colaboradores más experimentados de las distintas áreas, se deben identificar las operaciones con los que cuenta la organización para luego diseñar nuevos procesos confrontándolos con los que ya existen, del mismo modo se deben clasificar los procesos de acuerdo a su importancia y relacionarlos unos de otros, para conseguir plasmarlo en el mapa de procesos. (Fontalvo y Vergara, 2010)

### **Diagrama de flujo**

Un diagrama de flujo o flujograma, según Guerrero (2017) son "...representaciones gráficas de una serie de actividades de un proceso, que proporcionan el detalle y la identificación de las diferentes fases del procedimiento" (p. 208). Entonces los flujogramas nos representan gráficamente las actividades que nos permitan hacer análisis más sencillos de los pasos a seguir para desarrollar procesos, partiendo de identificar las entradas, las salidas y los puntos críticos entre procesos. Los flujogramas según el autor se representan mediante simbología mostradas a continuación en la figura.

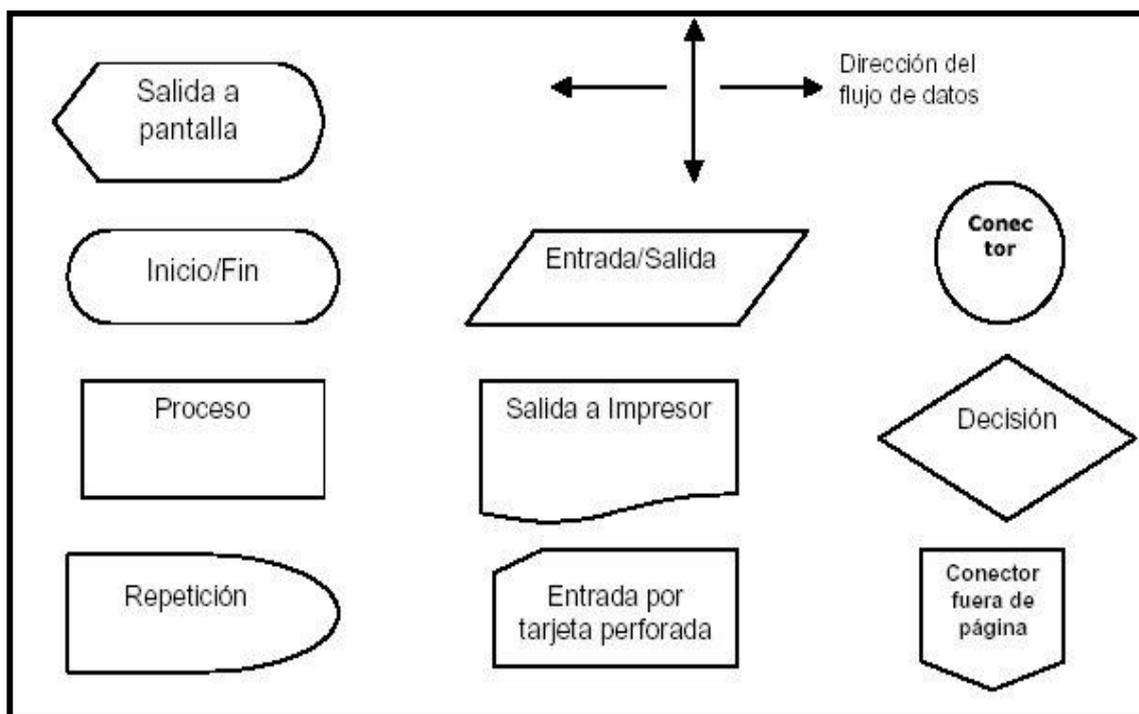


Figura 3. Simbología para representar flujogramas. Fuente: Guerrero (2017)

Entonces los flujogramas consisten en utilizar un conjunto de símbolos para describir la secuencia y relación de las operaciones y los colaboradores que forman parte del proceso, con la finalidad de representar diferentes etapas de los procesos, secuencia de las operaciones, y las rotaciones de documentos y de datos. (Gutiérrez, 2007)

Los flujogramas, según Medina y Verdejo (2000) sirven para “...ilustrar la sucesión temporal de acontecimientos, procedimientos o hechos; que surgen de las necesidades, el establecimiento de prioridades, establecimiento de objetivos, selección de actividades, concluyendo con la implantación y evaluación” (p. 228). Entonces los flujogramas sirven para mostrar las secuencias de las actividades realizadas dentro de los procesos, además ver el punto de partida en las necesidades del cliente y terminar con la satisfacción y la evaluación.

Los flujogramas, según Veraguas (1983) son “graficas o diagramas que ayudan a analizar, descubrir, y eliminar deficiencias, clasificando las acciones que tienen lugar durante el proceso” (p. 137). Los flujogramas ayudan a entender mejor cuales son las secuencias de las actividades en la organización, eliminando tareas deficientes y seleccionando las actividades más influyentes que nos conduzcan a los cambios esperados.

### Diagrama de actividades de procesos

El diagrama de actividades de procesos, Según Adam y Ebert (1991) mencionaron que “...divide las operaciones en segmentos de las principales actividades realizadas por trabajadores y maquinas, esta grafica mide el tiempo que se utiliza para determinar los tiempos de ocio y los productivos” (p. 368). Entonces el diagrama de actividades de procesos, viene a ser la representación de las funciones u operaciones que se realizan durante el procedimiento o proceso. El DAP nos permitirá realizar un análisis del tiempo transcurrido en cada operación, así como la distancia recorrida. Los DAP se representan mediante simbología mostradas a continuación en la figura.

<b>Actividad</b>	<b>Símbolo</b>	<b>Resultado predominante</b>
Operación		Se produce o efectúa algo.
Transporte		Se cambia de lugar o se mueve.
Inspección		Se verifica calidad o cantidad.
Demora		Se interfiere o retrasa el paso siguiente
Almacenaje		Se guarda o protege.

Figura 4. Simbología para representar DAP. Fuente: Adam y Ebert (1991)

Generalmente el diagrama de actividades de los procesos, consiste en representar gráficamente la secuencia de todas las operaciones, identificando actividad por actividad, registrándolas en un formulario con el respectivo tiempo de duración que ocurre durante el recorrido de un proceso o procedimiento, para posteriormente analizarlas y proponer mejoras. (Mones, 2000)

El diagrama de actividades de procesos, según Vaughn (1988) manifestó que sirve para “...diagramar actividades de gran complejidad y cantidad de producción a gran escala en tiempo requerido, y cuando el trabajo es un a línea de producción, los diagramas de actividad para diferentes estaciones revelaran los lugares donde se pueden hacer mejoras” (p. 398). Entonces los diagramas de actividades de procesos servirán para diagramar las actividades complejas, para determinar los tiempos requeridos y la secuencia de producción del trabajo, con el objetivo de reducir los ciclos en la producción o eliminar alguna actividad innecesaria.

Vaughn (1988), manifiesta cómo el diagrama de actividades del proceso ayuda a los ingenieros industriales, haciendo la siguiente moción “...además de una representación esquemática, es una herramienta didáctica que ayudará cualquier ingeniero a tener que enseñar los métodos del trabajo o explicar y demostrar convenientemente el antes y el después de una mejora” (p. 398). Entonces el diagrama de actividades de procesos servirá para mostrar los pasos innecesarios o la ineficiencia de los procesos, que lleven al ingeniero a modelar o crear un mejor recorrido de procesos, con la finalidad de acortar los tiempos de producción y demostrar las mejoras.

## Diagrama de Gantt

Henry Gantt (citado en Monllor, 1994), con respecto al diagrama de Gantt manifestó que:

Consiste en un gráfico donde se representa en el eje horizontal el tiempo a las fechas de realización del trabajo, y el eje vertical cada una de las tareas que componen el trabajo a programar. Mediante las barras horizontales se refleja el tiempo necesario para programar cada tarea, ya que el tamaño de la barra es proporcional a su duración, iniciándose en la flecha correspondiente en la escala horizontal y alcanzando hasta el final previsto. (p. 250)

El diagrama de Gantt consiste en hacer un análisis de todas las actividades con el fin de representarlas gráficamente. En el eje horizontal se registran las actividades de trabajo, en el eje vertical se registran los tiempos de realización de las tareas más importantes en orden y en consecución. Entonces el diagrama de Gantt nos muestra todas las actividades del proyecto de manera gráfica, correlacionando cada una de las tareas con el tiempo de duración, para lograr con el cumplimiento del proyecto.

El diagrama de Gantt nos ayuda a enfocarnos al objetivo y a ser realistas, es una herramienta que ayuda a gestionar y controlar el alcance, el tiempo y el esfuerzo. Este diagrama nos ayuda a planificar un proyecto haciendo uso de un coste mínimo y la duración más adecuada, también hacer seguimiento a cada una de las actividades estableciendo su tiempo de duración. (Vértice, 2010)

## Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto, es un gráfico donde se clasifican de mayor a menor las fallas o factores de acuerdo al número de repeticiones que ocurren y de acuerdo a sus niveles de importancia, además que nos conduzca a clasificar el 80% de los problemas que tiene la organización y el 20 % respectivamente. Esto quiere decir que se deben atacar primero el 20 % de las causas para evitar que se conviertan en el 80% de los problemas. (Fleitman, 2008)

Según Baca, Cruz, Cristóbal, Gutiérrez, Pacheco, Rivera, Obregón (2014) mencionó que el diagrama de Pareto consiste en:

Elegir un problema que se quiere resolver y detectar las causas más comunes, que provocan dicho problema, clasificar las causas detectadas de acuerdo con el número de veces que dichas causas ocasionaron el problema, ordenar las frecuencias de mayor a menor y calcular los porcentajes para cada una, graficar el eje de las x, las causas más comunes iniciando de izquierda a derecha con la de mayor frecuencia, finalizar analizando el diagrama para poder resolver las causas de los problemas. (p. 124)

Esto quiere decir que, primero se deben elegir los problemas que se van a resolver, luego indicar los datos de las causas clasificadas según el número de frecuencias ocurridas y ordenarlos de mayor a menor respectivamente, luego se debe graficar las causas y analizar el diagrama con la información básica.

Según Baca, Cruz, Cristóbal, Gutiérrez, Pacheco, Rivera, Obregón (2014) el diagrama de Pareto “Sirve para determinar las causas ordenadas de acuerdo a su importancia de un efecto determinado; en otras palabras, proporciona información sobre las acusas más importantes que provocan un problema” (p. 124). Entonces con el diagrama de Pareto se podrá determinar cuáles son las causas más importantes y menos importantes de los defectos que provocan un problema.

El diagrama de Pareto, según Fleitman (2008) ayuda a “tomar mejores decisiones de forma correcta, facilita la clasificación de las causas ordenadas según su importancia apartando aquellas que se podrían establecer como críticas frente a las causas que no lo son, esto ayuda a concentrar esfuerzos sobre los problemas críticos” ( p. 64). Básicamente, con el desarrollo del diagrama de Pareto, se podrán observar claramente la cantidad de problemas que nos conlleven a tomar decisiones, identificando cuales son los problemas más críticos donde se deben tomar mejores medidas de solución.

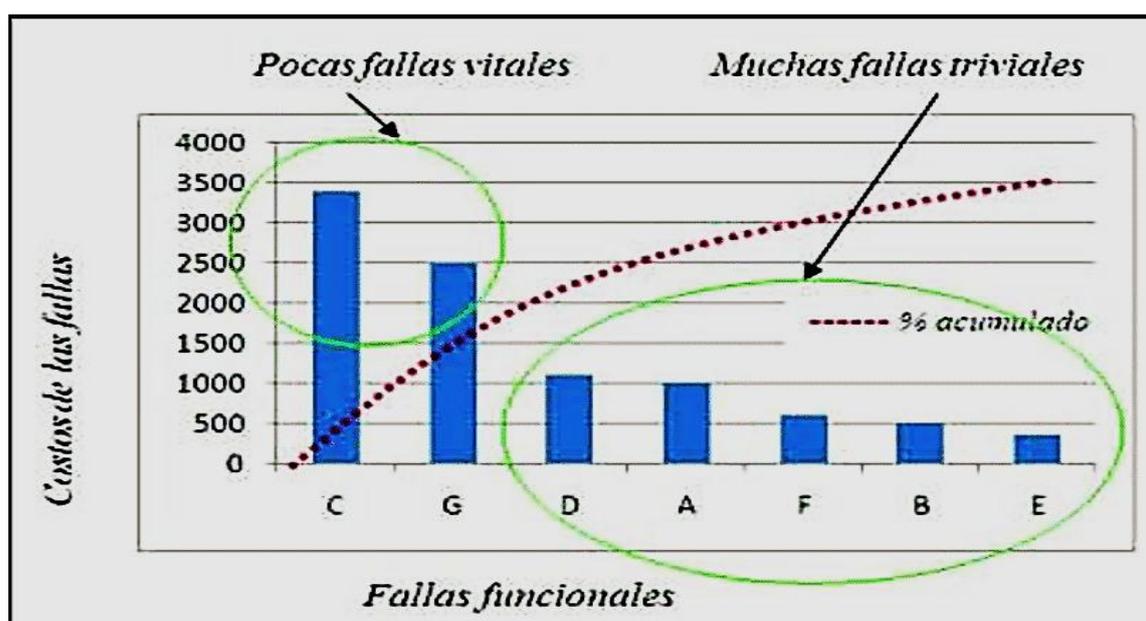


Figura 5. Diagrama de Pareto. Fuente: Uscategui, Varela y Díaz (2016)

## **Diagrama de Ishikawa**

El diagrama de Ishikawa es una herramienta de vital importancia para las empresas que se enfocan en dar solución a sus problemas, clasificando y ordenando las causas de sus problemas para poder identificar con más facilidad cuales fueron las fuentes que la originaron. “los diagramas de Ishikawa por otra parte son llamados diagramas de causa y efecto o diagrama de pescado, debido a su semejanza al esqueleto de un pez. Está formado por la cabeza de donde se desprende la columna vertebral y además de esa columna se desprenden las espinas principales”. (Parraguez, Chunga, Flores, Romero, 2017)

Según Parraguez, Chunga, Flores, Romero (2017), con respecto al diagrama de Ishikawa mencionaron que:

Consiste en identificar el problema la cual será escrita con una frase corta en la cabeza del pescado, luego se deben identificar las posibles causas del problema las cuales deben escribirse en las espinas principales, se deben verificar las sub causas y escribir en las espinas relacionadas a las causas principales, para concluir se debe discutir y analizar el diagrama para generar posibles planes de acción. (p. 49)

Entonces el diagrama de Ishikawa consiste en identificar el problema principal que afronta la organización, el cual debe escribirse en la cabeza del diagrama, seguidamente se deben identificar las categorías del problema y escribirlos en las espinas principales, luego se deben desprender más ramificaciones de las espinas principales que contengan las sub causas que originaron el problema, finalizando se deben discutir y analizar cuál fue la

categoría o espina principal que más impacto genera en el problema para implementar planes de acción.

Con los problemas identificados gracias al diagrama de Ishikawa, se podrán mejorar los procesos, también se podrá tener una estructura más completa de una posible solución para los problemas, del mismo modo ayudará a encontrar las posibles causa raíz que originaron el problema principal. (Campiña y Fernández, 2016)

Se puede decir que el diagrama Ishikawa ayudará a comprender mejor el problema de la organización, a tomar las acciones más adecuadas para lograr identificar y resolver el problema desde la raíz, y que como resultado conlleve a tener un pensamiento más creativo para su solución. (Cuatrecasas, 2012)

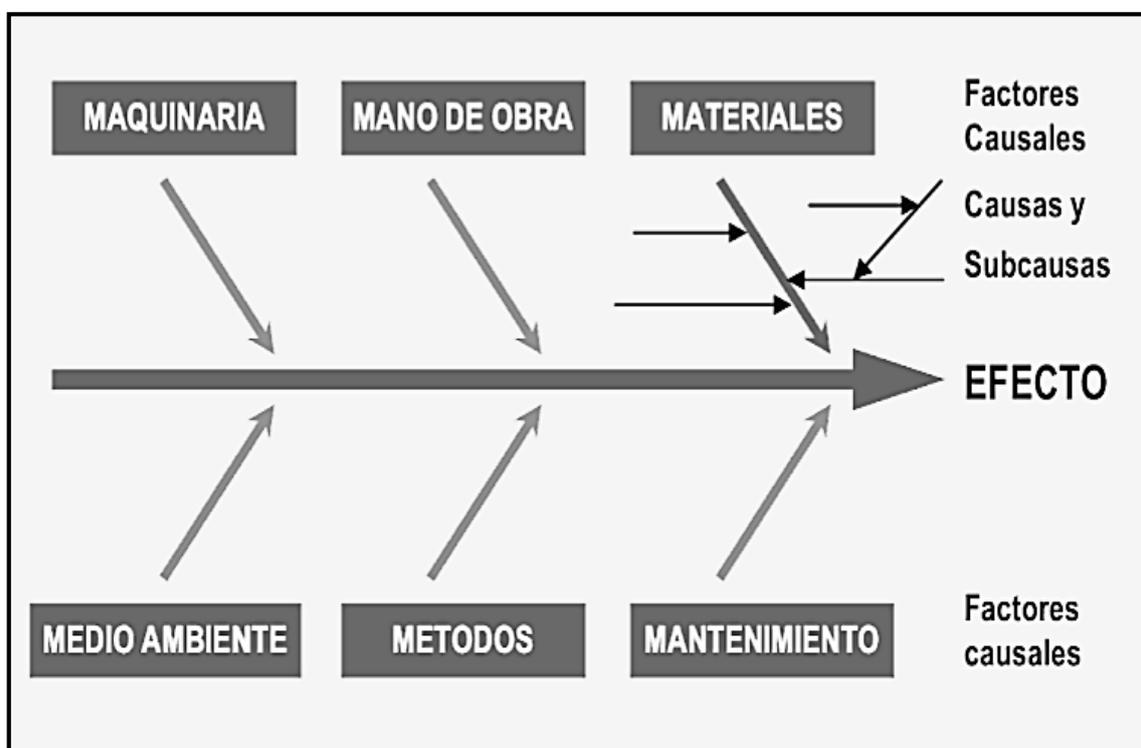


Figura 6. Diagrama de Ishikawa. Fuente: Cuatrecasas (2012)

## **Categoría Servicio al cliente**

El servicio al cliente viene a ser, aquellos procesos de acción, cuyo valor agregado se ofrece junto con el producto o la venta, las cuales la organización está obligada a invertir dinero en sus servicios debido al desarrollo de las expectativas del cliente y sus exigencias. (Vértice, 2007)

Según Paz (2005) con respecto al servicio al cliente mencionó que:

El servicio al cliente viene a ser todas las actividades que ligan a la empresa con los clientes, la cual constituye el servicio al cliente, actividades como las relaciones interpersonales entre la empresa y el cliente, la accesibilidad, los servicios de preparación, asistencia y mantenimiento postventa, el servicio de atención, información y reclamaciones de los clientes. (p. 1)

El servicio al cliente viene a ser la interacción sistemática y equilibrada de los procesos y actividades entre la empresa y el cliente, viene a ser, aquella acción cuyo valor agregado se ofrece junto con el producto o la venta convirtiéndolas en operaciones accesibles y estableciendo relaciones con los clientes, además ofreciendo una calidad de respuesta y servicio, realizando un correcto seguimiento postventa y una buena atención e información.

Básicamente nos da a entender que el usuario es el elemento más importante para la organización en la cual se debe proporcionar un servicio de calidad ya que el cliente representa las principales ganancias para la empresa. Toda organización que busque mantenerse en el tiempo debe tomar en serio la gestión de relaciones y atención a sus

clientes, teniendo como labor primordial identificar sus necesidades y satisfacerlas, ajustando sus procesos más relevantes. (Alarcón, 1998)

Entonces el servicio personal es muy importante para la empresa ya que la calidad del servicio determinará si es buena o mala empresa. Por lo tanto, se debe dar muy buena formación a los colaboradores para que puedan interactuar y relacionarse con el cliente, logrando mantener el mismo nivel de servicio que perdure en el tiempo de tal modo que los usuarios perciban confianza y satisfacción. (Brown, 1989)

Generalmente, en lo posible se debe minimizar la insatisfacción de los clientes, puesto que por cada cliente insatisfecho se genera el efecto multiplicador boca a boca que se convierten en once clientes, producto de escuchar comentarios negativos sobre el mal servicio recibido. Además, los usuarios en las cuales sus quejas han sido resueltas, se manifiestan más leales a la empresa ya que sus quejas resueltas vienen acompañadas de un valor agregado, por tal motivo se vuelven más leales frente a los clientes que siempre quedan satisfechos. (Philip, 2002)

El cliente viene a ser el elemento más valioso para la empresa, por lo tanto, se deben realizar esfuerzos para brindarles un buen servicio de forma rentable, tanto para su economía personal como para la economía de la empresa, el cliente se debe considerar como el recurso más importante para la empresa, ya que si se queda insatisfecho acude a la competencia y podría compartir su mala experiencia con familiares y amigos. En conclusión, los clientes acuden a las empresas porque necesitan determinados bienes y servicios, entonces la tarea de la empresa será brindarle un servicio de calidad para convertirlo en un cliente fiel. (Brown, 1992)

La empresa debe diseñar sus procesos y estrategias orientadas al cliente, con la finalidad de conseguir diferenciarse de sus competidores. Hasta que el usuario haya sido atendido por completo o haya hecho uso del servicio no demuestra su grado de satisfacción, es por tal motivo que la organización debe tener un elemento diferenciador difícil de imitar por parte de su competencia. (Pérez, 2006)

Se debe brindar un servicio integrado a los clientes, con estrategias que funcionen en conjunto, ya que por una pequeña falla el cliente generaliza a todo el servicio ofrecido, además se debe dar mayor énfasis a los puntos de control más débiles, ya que son las partes donde el cliente se detiene a juzgar los defectos. El cliente se adapta al servicio de acuerdo a la utilidad que le genera en su vida diaria y va desarrollándose y conociendo nuevos servicios, es por eso que la organización debe mejorar constantemente los servicios para avanzar a la par de las expectativas del cliente. (Elearning, 2008)

Fundamentalmente el servicio a los clientes consiste, en asesorar y desarrollar a los clientes actuales y establecer estrategias para retener a sus nuevos clientes, del mismo modo se deben atraer a sus clientes potenciales o futuros, que los conduzcan a tener una excelente calidad de servicio. (Tschohl y Franzmeier, 1994)

### **Sub categorías del servicio al cliente**

#### **Respuesta a las necesidades**

Desde una perspectiva funcional, según Druker (1990) definió la respuesta a las necesidades como:

La actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también hacen parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como lo accesible que resulte la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con ella y la factibilidad de lograrlo. (p. 41)

La respuesta a las necesidades es brindar un servicio rápido a través de la anticipación a los requerimientos del cliente o relacionándose con el cliente para cualquier beneficio o ayuda, también hace referencia a la posibilidad de cumplir con los compromisos en el tiempo acordado con el cliente.

Según Heredia (2000) manifiesta que:

La respuesta al cliente que se relaciona con un servicio de calidad dentro de la empresa son juzgados en primera instancia por el cliente. Es por tanto importante que los organismos que gestionan la calidad de respuesta de la empresa estén centrados en asegurar que las necesidades del cliente sean satisfechas. (p. 28)

La organización debe orientar sus sistemas de gestión integrados a brindar satisfacción a las expectativas a los usuarios, ya que el usuario es el que juzga si el producto cumple sus expectativas o no.

Se deben diseñar productos de calidad, que cumplan con las especificaciones y que resalten sus características más importantes con la finalidad de otorgar una rápida capacidad

de respuesta y superar las expectativas del cliente, además se debe empezar por rediseñar los productos para evitar la inversión de costos, en cuanto a su calidad. (Gujardo, 2003)

Se refiere a respuesta de calidad a toda característica ligada al producto, que modifique su adecuación al uso y recordar que ni los usuarios y sus necesidades son únicos. La calidad del producto está determinada por el nivel de satisfacción de los clientes o usuarios, que resulten del cumplimiento de estándares y su funcionalidad, como consecuencia de la modificación y la adecuación a su uso. (Roser y Lagarriga, 2004)

La calidad de respuesta de un producto o servicio es el punto más complicado que medirá si la empresa es competitiva o no, es por tal razón que se deben integrar todos los procesos dentro del sistema administrativo (ISO 9000, 2001). En esta categoría, se emplean puntos de control contemplados en la tabla N° 6 mostrada a continuación.

Tabla 6

*Sub categoría 1 Respuesta a las necesidades y sus puntos de control.*

Sub categoría	Puntos de control
	Flexibilidad a los requerimientos del cliente.
	Relación con el cliente.
<b>Respuesta a las necesidades</b>	Anticipación a las necesidades del cliente.
	Satisfacción de expectativas.
	Conocimiento de los clientes.

---

*Fuente:* Bernárdez (2007)

## **Calidad de servicio**

Según Duque (2005) con respecto a la calidad de servicio mencionó que:

Es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio. El objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización además de la disponibilidad y el tiempo de entrega. (p. 65)

La organización debe diseñar sus procesos y estrategias orientadas al cliente, al tiempo de entrega y disponibilidad del servicio, con la finalidad de conseguir percibir buenas expectativas tanto para la organización como para el cliente. Además, manifiesta que el cliente no expresa su grado de satisfacción hasta que haya sido atendido por completo o haya hecho uso del servicio, es por tal motivo que la organización debe mantener intercomunicadas y capacitadas a las personas en todas las fases del proceso del servicio.

La calidad del servicio viene a ser las diferencias e incomodidades que existe entre los deseos y las percepciones del cliente, en función a su confiabilidad. La calidad del servicio es útil para ser más competitivos en el negocio y conseguir fidelizar a los clientes. (Álvarez, Chaparro y Bernal, 2009)

La competitividad de la empresa está dada por el grado de servicio que brinda a sus consumidores y es el único condicionante se desea sobrevivir en el mercado, entonces se

debe ofrecer un servicio de excelente calidad a los consumidores ya que estos determinan según su percepción el nivel de calidad. (Seto, 1989)

La calidad del servicio es calificada por el usuario de acuerdo a su grado de cumplimiento de superar su perspectiva o su grado de satisfacción, resulta de comparar la calidad de percepción con la calidad de funcionalidad del servicio. (Medina, 2000)

Es importante tomar en cuenta lo sustentado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (citado en Medina, 2000) quien definió que "...la calidad es comprendida como el grado de satisfacción expresado realmente por el cliente, mencionando a la calidad que está siempre presente en su mente" (p. 163). Generalmente la calidad viene a ser la conformidad del cliente, cuyo servicio percibido existe en su mente en múltiples dimensiones. En esta categoría, se emplean puntos de control contemplados en la tabla N° 7 mostrada a continuación.

Tabla 7

*Categoría 2 de calidad de servicio y sus puntos de control.*

Sub categoría	Puntos de control
<b>Calidad de servicio</b>	Abastecimiento
	Puntualidad
	Tiempo de entrega
	Disponibilidad
	El costo

*Fuente:* Bernárdez (2007)

## **Accesibilidad**

La accesibilidad es el cumplimiento de todos los parámetros que deben seguir los productos o servicios en sus diferentes categorías o familias, que gracias a sus mínimos procedimientos y facilidad en el acceso conlleven a comprender su funcionalidad y facilidad en el uso. Entonces el grado de percepción realizada por el cliente se verá reflejado en nivel de usabilidad y el rápido alcance del producto o servicio. (Martínez, 2005)

La accesibilidad viene a ser las propiedades que deben tener los diferentes servicios, ambientes y artículos, para lograr ser de fácil comprensión y utilizables por todos los individuos en sus condiciones de seguridad y comodidad. (Díaz, Sánchez y Moreno, 2016)

Es importante tomar en cuenta lo sustentado por Vouri (citado Medina, 2000), quien describió el siguiente:

Grado de facilidad o dificultad que existe para acceder a las prestaciones de los servicios sociales, explica el grado de oportunidad para que el cliente cuente con el producto que necesita, en el tiempo y en el lugar que lo desee, en cantidad suficiente y al mejor costo. (p. 144)

La accesibilidad de servicio viene a ser el grado de cumplimiento de ciertas condiciones, con la finalidad de obtener el servicio que se necesita, en el lugar, momento y cantidades requeridas. En esta categoría, se emplean puntos de control contemplados en la tabla N° 8 mostrada a continuación.

Tabla 8

*Categoría 3 de accesibilidad y sus puntos de control.*

Sub categoría	Puntos de control
<b>Accesibilidad</b>	Disposición de uso y claridad
	Mínimo de pasos para llegar al producto.
	Menús estables, de fácil acceso.
	Eliminación de barreras al usuario.
	Atención de usuarios con discapacidades.

*Fuente:* Bernárdez (2007)

### **Atención al cliente**

La atención a los clientes hace referencia a la forma de como tratamos al consumidor cuando nos interrelacionamos o interactuamos él en el momento de la comunicación, así como la amabilidad y gentileza con la que deben contar los colaboradores para una óptima comunicación e interacción. La atención al cliente incluye 6 grandes puntos de control en las cuales se manifiesta que: el personal debe conocer los productos y servicios que ofrece a sus clientes, deben ser cordiales y respetuosos al momento de atender al cliente, se debe llevar a cabo una adecuada resolución de problemas, y lo más importante ayudar a los clientes haciendo esfuerzos extras. (Bernárdez, 2007)

Carrasco (2013) con respecto a la atención del cliente mencionó lo siguiente:

La atención a los clientes es una actividad que presentan aquellas organizaciones comprometidas con la satisfacción de sus clientes, todas las funciones que lleva a

cabo el área de interacción con el cliente están dirigidas a la relación directa con los clientes, por lo tanto, las personas encargadas que se encargan de desempeñarlas, deben estar capacitadas para cumplir las cualidades o atributos indispensables. (p. 24)

En la atención al cliente el área encargada debe estar capacitada, ya que serán las que tengan contacto directo con los clientes, para que de este modo brinden funciones, capacidades y cualidades en el momento de ofrecer una excelente atención al cliente.

Se puede concluir que la atención al cliente va a permitir encontrar de la manera más adecuada cuáles son sus requerimientos y perspectivas de compra. El nivel de percepción del usuario será mayor a medida que el vendedor sepa cubrirlas. (kuster, 2002)

El servicio de atención a los clientes se convierte en el pilar fundamental de cualquier empresa, ya que uno de sus áreas más representativas es el área comercial, que es la que se encarga de proporcionar información, descubriendo sus necesidades, conseguir fidelizar a sus clientes resolviendo dudas e inquietudes y de esta forma cumplir con sus servicios ofrecidos. (Eugenia, 2015)

Según Bernárdez (2007) la atención al cliente incluye 6 grandes puntos de control en las cuales manifiesta que el personal debe conocer los productos y servicios, se debe dar un trato cordial y respetuoso, se debe llevar a cabo un manejo adecuado de problemas, además de su rápida solución, y la más importante ayudar a cliente haciendo un esfuerzo extra. (p. 188). En esta categoría, se emplean puntos de control contemplados en la tabla N° 9 mostrada a continuación.

Tabla 9

*Categoría 4 de atención al cliente y sus puntos de control.*

Sub categoría	Puntos de control
<b>Atención al cliente</b>	Personal que conoce productos y servicios.
	Trato cordial, profesional y respetuoso.
	Manejo adecuado de problemas y quejas.
	Rápida resolución de problemas.
	Ayudar al cliente.

*Fuente:* Bernárdez (2007)

### **Post-venta**

El servicio postventa es la última etapa donde se tiene contacto con el cliente, de tal forma que haciendo uso de un seguimiento nos permita evaluar la opinión de los clientes, cuyos resultados u insatisfacciones obtenidas nos conduzcan a evaluar los procesos y proponer mejoras para otorgar una respuesta rápida. (Arenal, 2016)

Según Escudero (2015), el servicio post venta consiste en “instalación y puesta en marcha del producto, informar sobre el uso del producto, establecer las garantías, servicio de preparaciones, gestionar las quejas y reclamaciones y realizar encuestas de satisfacción” (p. 170). el servicio post venta del cliente consistirá en entregar el producto, su adecuación o instalación, brindar asesoría sobre el manejo del producto, responder a inquietudes y quejas por parte de los clientes y por ultimo medir que tan satisfechos están los clientes con el producto ofrecido. La fidelización, se refiere a mantener acuerdos comerciales con los clientes más prioritarios, con la finalidad de que nos sigan comprando.

Cuando el cliente percibe que ha sido totalmente satisfecho con el servicio personalizado ofrecido, generará un efecto multiplicador, provocando un vínculo emocional como resultado de comentar su experiencia vivida, atrayendo nuevos clientes a la organización. (Navarro y Muños, 2015)

Es interesante tomar en cuenta lo sustentado por Arenal (2016), quien manifestó que:

El servicio postventa es el último proceso de la espiral de la calidad y garantiza el paso a un nivel superior en cuanto a la calidad al permitir la opinión de los clientes, identificar oportunidades de mejoras, evaluar los productos y proceso garantizando la retroalimentación necesaria. (p. 17)

El servicio postventa es la última etapa donde se tiene contacto con el cliente, de tal forma que haciendo uso de un seguimiento nos permita evaluar la opinión de los clientes, cuyos resultados u insatisfacciones obtenidas nos conduzcan a evaluar los procesos y proponer mejoras para otorgar una respuesta rápida.

Según Bernárdez (2007) la fidelización y servicio post venta incluye 6 grandes puntos de control en las cuales manifiesta que se debe brindar una adecuada garantía al comprador, se deben establecer políticas de devoluciones, además se debe brindar una respuesta rápida como también apoyo técnico, y por último se debe velar por la recuperación de los clientes. En esta categoría, se emplean puntos de control contemplados en la tabla N° 10 mostrada a continuación.

Tabla 10

*Categoría 5 de fidelización y servicio de post-venta y sus puntos de control.*

Sub categoría	Puntos de control
<b>Post-venta</b>	Adecuada garantía al comprador.
	Política de devoluciones.
	Respuesta rápida.
	Reemplazos y asistencia al cliente.
	Seguimiento al cliente.
	Apoyo técnico.
	Recuperación de clientes.

*Fuente:* Bernárdez (2007)

Un análisis de estos factores nos ayuda a encontrar en desempeño actual de la organización y diseñar estrategias de mejora. Muchos estudios demuestran que el costo de conseguir un nuevo cliente viene a ser 5 veces mayor que el de retener o recuperar a un cliente. (Bernárdez, 2007, 189)

## **2.4. Categorías emergentes**

### **Simulación y optimización de procesos**

La simulación de procesos permite en sus fases más desarrolladas, la representación de personas, trabajos, procedimientos, actividades y procesos, estos se realizan a través de un programa de computadora que permita tener un conocimiento más claro del

comportamiento del proceso. Existen básicamente cuatro métodos para desarrollar un modelo de simulación que consiste en, construir un modelo, correr un modelo, analizar las medidas de beneficio, y evaluar posibles contextos alternativos. (Medina, 2005)

La optimización viene a ser el ajuste de las medidas para lograr valores más deseables de las mismas, o también reducir la variación alrededor de esas medidas, con el objetivo de perfeccionar las medidas y reducir la variación. Para poder realizar los objetivos de la optimización es necesario comprender las causas que causan la variabilidad y el desajuste de los procesos en las diferentes condiciones de los procesos. (Figuera, 2006)

La simulación de procesos es muy útil para desarrollar procesos en cualquier etapa de la evolución de un proyecto industrial. En ambas etapas del proyecto se pueden efectuar simulaciones con diferentes grados de ajuste o diseño, la simulación puede usarse en diferentes etapas como en la investigación y desarrollo, para la toma de decisiones, para ejecutar una planta piloto, para realizar un diseño y para simulación de procesos que ya existen. (Martínez, Dávila, López y Antonio, 2003)

La simulación y la optimización pueden aumentar y disminuir el tiempo real del desarrollo de los procesos, de esta forma se puede observar con mayor facilidad el desarrollo de las operaciones. La simulación ayuda a comparar diseños, actividades y procesos que todavía no se encuentran en operación, con la finalidad de ensayar ciertas hipótesis para poder llevarlos a la práctica. La simulación y optimización permite ensayar y estudiar las consecuencias de la modificación de las variables y parámetros, también es de importante ayuda para estudiar los sistemas de control. (Himmelblau y Bischoff, 2004)

## **Medición de procesos**

La medición de procesos consiste en establecer una variable o calificación a una característica específica de un proceso, una población o un individuo utilizando ciertas reglas. Una de las principales características de la población es que siempre contiene una fase de operación y abstracción. La medición de procesos nos permitirá alcanzar una objetividad eficiente al momento de utilizar los instrumentos. Existen escalas de medición las cualitativas y las cuantitativas. (Hernández, 2009)

Se debe analizar el sistema de medición antes de realizar mediciones de control de las características de los procesos, ya que los procesos de medición deben recoger solamente la variación de los acontecimientos. En los procesos de medición se deben identificar dos variables la repetitividad y la reproductividad que viene a ser el número de veces en la que los hechos suceden. (Vilar, 1999)

La medición de procesos hace referencia a todos los métodos que se emplean para monitorear y regular los entornos y el comportamiento del pereceos durante la elaboración de un producto o prestación de un servicio. La medición de los procesos es importante para mejorar la calidad de los productos o servicios, minimizar errores humanos, optimizar costos y conservar el medio ambiente. (Miranda, 2017)

La medición de los procesos debe evitar que los datos sean manipulados por los usuarios y debe ejecutarse con la máxima precisión, además se resalta, que los procesos de apoyo y los procos de la dirección son muy difíciles de medir a diferencia de los procesos de productos que son fáciles de medir. (Heredia, 2001)

## **Evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño es el proceso habitual y ordenado de evaluación cualitativa y cuantitativa del grado de eficacia con las que los individuos desarrollan o llevan a cabo sus actividades y responsabilidades en los lugares donde se desempeñan, esta evaluación es realizada mediante una serie de instrumentos. En otras palabras, la evaluación del desempeño viene a ser la apreciación metódica y constante del desempeño de un colaborador en relación con su labor habitual, y es realizada por su supervisor o alguna persona autorizada que conozca de la gestión del talento humano. (Viso, 2008)

La evaluación de desempeño es un proceso y también una vía para el modelamiento de los comportamientos. A medida que señala expectativa y controla los resultados se transforma en una guía para que cada colaborador oriente su comportamiento en base a sus expectativas, pero que funciona siempre y cuando se contemplen recompensas para quienes se alinien en su conducta en función a sus expectativas. La evaluación de desempeño debe tener un carácter formativo e instructivo y no debe ser sancionador, para que se convierta en una guía de desarrollo personal y profesional del colaborador. (Sescovich, 2009)

Según el editorial vértice (2008) en la publicación de su libro retribución del personal, con respecto a la evaluación de desempeño mencionó lo siguiente:

La evaluación de estepeño viene a ser el proceso ordenado y constante de estimulación cualitativa y cuantitativa de los periodos de efectividad con la que los individuos llevan a cabo sus actividades y hechos en el puesto donde se desempeñan, llevado a cabo mediante una cadena de equipos e instrumentos. (p. 84)

La evaluación de desempeño viene a ser aquella medición e identificación de cómo gestionar el rendimiento de los colaboradores en las organizaciones de acuerdo a su labor realizada.

Para que se realice una buena evaluación de desempeño será necesario la correcta descripción del puesto de trabajo, ya que la evaluación tiene fuerte impacto en el desempeño laboral, pues, no solamente sirve como base para las decisiones que pueda tomar el personal, sino que también afecta la motivación de los colaboradores ya que este último es pieza clave para su buen desenvolvimiento y satisfacción. Por otra parte existen estudios donde demuestran que la variable satisfacción del colaborador y la variable calidad de trabajo están directamente relacionadas y será necesario implementar una buena evaluación de desempeño para que la empresa pueda lograr sus objetivos. (Martínez, 2003)

### **Concepto aplicado en la propuesta**

#### **Nivel sistemático**

Según, Rodríguez y Peña (2012) existen cinco niveles relacionadas a la capacidad de tecnologías de la información de dentro de la organización. La arquitectura que abarca la planeación sistemática de la tecnología, para evaluar este nivel se debe tener en cuenta las características de las diferentes áreas del negocio. El nivel infraestructura, se refiere, a las tecnologías que cuenta y debe contar la organización. El nivel talento humano corresponde a, las habilidades que debe tener el colaborador para resolver problemas haciendo uso de la tecnología. La variable conocimiento, trata de establecer funciones o políticas para procesar la información. Como último nivel, las relaciones, que consiste en establecer políticas de relación de los aplicativos con el negocio tanto el cliente como el colaborador.

## **CAPITULO III**

### **METODO**

### **3.1. Sintagma**

#### **Holístico**

La investigación se apoyó en un sintagma holístico, puesto que su implementación permitió realizar un diagnóstico para formar una nueva propuesta de estudio.

La holística permite entender acontecimientos partiendo de un origen en las diversas combinaciones, que corresponden a un comportamiento integrador, como a la comprensión del proceso, los protagonistas y su entorno. (Soler, 2001)

La investigación holística propone explorar nuevas ideas y teorías para lograr diseñar propuestas novedosas que en adelante serán puestas en práctica, así como también para lograr posibles resultados y soluciones. Para esta investigación se plantea la categoría problema como el deficiente servicio al cliente, por lo cual ha llevado a proponer un modelo de reingeniería de procesos que permita tener procesos más eficientes y reducir el número de reclamos por parte de los clientes. (Hurtado, 2000)

### **3.2. Enfoque**

#### **Mixto**

En la siguiente investigación se utilizó un enfoque mixto que permitió entremezclar la información en la mayoría de las etapas y de esta forma nos ayudó triangular, dicha triangulación fue una alternativa en nuestra investigación, ya que se tuvo la finalidad de encontrar diferentes caminos que nos condujeron a una amplia comprensión y mejor interpretación del fenómeno de estudio.

Giráldez (2010), con respecto al enfoque mixto manifestó que: "... el enfoque mixto integra todos los métodos haciendo uso del procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cualitativos y cuantitativos en un mismo contexto de estudio". (p. 137). El enfoque mixto es hacer uso de la investigación y análisis de datos cualitativos y cuantitativos en un mismo contexto de estudio.

El objetivo del enfoque mixto no es cambiar la investigación cualitativa ni cuantitativa, sino más bien es hacer uso de las fuerzas de los dos tipos de investigación uniéndolas y haciendo un esfuerzo en reducir sus puntos débiles que causan más impacto. (Lara, 2013)

### **3.3. Tipo, nivel y método**

#### **Proyectiva**

La investigación fue de tipo proyectiva y se ocupó de hacer que funcionen correctamente los objetivos planteados, además involucró, a que las sugerencias estén argumentadas sobre un procedimiento ordenado de dura indagación e investigación. Después de un cuidadoso estudio, se observaron los eventos que causaron las carencias en las actividades para luego replantearlos de modo que sean más eficientes.

Básicamente nos da a conocer que, a partir de la recolección de datos, los investigadores deben plantear o diseñar una sugerencia de implementación capaz de hacer que se produzcan los cambios deseados. (Grande y Abascal, 2009)

## **Nivel**

### **Comprensivo**

La investigación fue de nivel comprensivo y se enfocó en estudiar un evento y su acercamiento con otros eventos resaltando las relaciones casuales. En la presente investigación de nivel comprensivo se elaboraron matrices que buscaron conocer los métodos y transacciones relacionados al control y gestión de los procesos dentro de la entidad financiera, y de esta forma se pudo comprender la situación actual de la misma.

La investigación de nivel comprensivo, pretende encontrar pautas de relación internas en un evento para llegar a un conocimiento más profundo de éste. Para ello se vale de matrices de análisis, que proporcionan los criterios que permiten identificar esas pautas de relación. (Hurtado, 2000)

## **Método**

### **Inductivo y deductivo**

En la propuesta, se empleó un método inductivo de donde se obtuvieron conclusiones y se partió de preguntas particulares. Además, se comenzó estudiando por separado a los hechos, de los cuales se plantearon conclusiones que se presentaron como reglas, principios o fundamentos teóricos. Por otra parte, la propuesta empleó un método deductivo, en donde explicó hechos exclusivos a partir de un diagnóstico realizadas en base a encuestas y entrevistas, el método logró deducir algo observado como consecuencia de un principio o concepto en la cual se aplicó a soluciones particulares.

### 3.4. Categorías y sub categorías apriorísticas y emergentes.

Tabla 11

*Matriz de la categoría reingeniería y categoría servicio al cliente.*

<b>Categorías</b>	
<b>Categoría I</b>	<b>Categoría II</b>
Reingeniería de procesos	Servicio al cliente
<b>Subcategorías Apriorísticas</b>	
Preparación	Respuesta a las necesidades
Identificación	Calidad de servicio
Visión	Accesibilidad
Solución	Atención
Transformación	Fidelización
<b>Categorías Emergentes</b>	
Simulación y optimización de procesos	
Medición de procesos	
Evaluación del desempeño	

*Fuente:* Elaboración propia.

### 3.5. Población, muestra y unidades informantes

#### **Población Cuantitativa**

Resulta importante tomar en cuenta lo sustentado por Hernández (2001) quien definió:

Conjunto de seres vivientes o cosas que se asemejan o que conllevan similares características de acuerdo a sus formas de vida o algunas peculiaridades de las cuales se obtendrá información de estudio. Dicha información será representada en datos de porcentajes o medias graficas con el objetivo de determinar semejanzas y

características en una determinada proporción. También la población puede definirse como el conjunto de especies, plantas, grupo de características, apreciaciones relacionadas a cualquier acción realizada por los seres humanos. (p. 127)

Básicamente la población está representada por el grupo de seres vivos o cosas con ciertas semejanzas y peculiaridades las cuales se desean estudiar, también la población viene a ser aquellas unidades caracterizadas en diferentes familias, género y especies de estudio. Cabe resaltar que la información de la población debe darse en porcentajes o en medias.

La población objeto de la presente investigación, está constituido por 1440 clientes tanto activos como pasivos, que fueron registrados en el sistema en el banco de las microfinanzas (Av. Canadá # 3979) sucursal San Luis – lima entre los meses de enero a marzo del año 2018.

F. CANCEL	F. DESM.	F. FIN AL.	PRÉSTAMO	LÍNEA CRE.	CÓD. CLIENTE	Apellidos y Nombres	DNI/RUC	Teléfono(s)	Plazo	Mnds
17/03/2015	15/09/2014	17/03/2025	104185144	238288	2780622	CHANCHA CASTELLANOS BROSELI	44467956		1	
18/03/2015	19/09/2014	18/03/2025	104185837	239687	2933320	ENRIQUEZ QUELLO ANTOLIN	02015730	995679730	1	
19/03/2015	22/03/2015	19/03/2025	102947998		2787717	KUI FLORES FERNANDO ALEXANDER	41770705	2250698	1	
19/03/2015	19/03/2013	19/03/2025	102840570		2867041	SIMEDON SEGURA EDWIN GILBERT	46619744	995851314	1	
19/03/2015	19/03/2014	19/03/2025	103710520	187644	2985459	ZUMIGA CABELLO OSCAR RAUL	80005616		1	
20/03/2015	03/04/2014	20/03/2025	103751684		2526911	CHAMORRO SUAREZ CARMEN ISABEL	07482332		1	
20/03/2015	19/09/2014	20/03/2025	104198816	94860	2089935	VILLEGAS VILELA MARIANA	03875957	3478242	1	
21/03/2015	17/05/2014	21/03/2025	103886388		2738966	BAQUERIZO SANCHEZ OTTO	80041758		1	
24/03/2015	22/03/2015	24/03/2025	104246802		2333298	RUJAS ANGLU ROSARIO CLARA	46463920		2	
25/03/2015	12/09/2014	25/03/2025	104179981		2312558	ARONI MONTES JUANA	29803337	3262120	1	
25/03/2015	21/08/2014	25/03/2025	103959080		3129862	CUADROS CORAHUAMILAGROS	46358551		1	
25/03/2015	26/03/2014	25/03/2025	103729992	190675	2591945	ROMAN MALDONADO HERNIE JEAN	46793927	1111111	1	
25/03/2015	11/07/2014	25/03/2025	104011832		3259420	SEDANO VILCHEZ DOGGI JAUSER	47064163	996502788	1	
26/03/2015	25/09/2014	26/03/2025	104217258		3041231	ARRIETA ROSALES CARMEN OLINDA	10177891		1	
26/03/2015	26/09/2014	26/03/2025	104219311		3242699	HUAMAN GUZMAN GUSTAVO JEFERSON	44846073		1	1,001.85 0
28/03/2015	10/12/2013	28/03/2025	103468173		2461888	LAREDO VALDEZ LUIS ANGEL	16169747		1	5,615.85 0
30/03/2015	11/03/2014	30/03/2025	103685011		1532814	MILLA FRUCTUOSO FELICITA ALBINA	32395940	972961593	1	2,350.00 3
31/03/2015	14/10/2014	31/03/2025	104268802		2550905	CHIRA GASPAR GISELA	42005234		1	1,703.11 0
31/03/2015	26/06/2013	31/03/2025	103056321		2550905	CHIRA GASPAR GISELA	42005234		1	15,678.60 0
06/04/2015	30/12/2014	06/04/2025	104609872		2894695	LOMA ALEJO ALEX	43999563		1	300.56 0
06/04/2015	25/04/2014	06/04/2025	103910297	198815	3023041	PUNAHUACHO BELTRAN JENNY	07223955	3260142	1	5,210.79 0
06/04/2015	30/10/2014	06/04/2025	104317125		3139368	PEREZ GONZALES MIRIAN NOEMI	25646801		1	4,008.59 0
06/04/2015	19/03/2014	06/04/2025	103711385		2857397	RAMOS CHIMPAY EDUARDO NELSON	42081686	986541971	1	2,004.29 2
06/04/2015	27/09/2012	06/04/2025	102478627		2037228	CERON RUJAS ELIZABETH	10244629	3246882	1	15,897.83 0
08/04/2015	30/01/2014	08/04/2025	103879781	173741	1415646	QUIMONES HUAROTO SANTIAGO	09197503		1	90,282.86 0
09/04/2015	27/09/2014	09/04/2025	104222446		3000885	RUIZ RIVERA BETSY ADRIANA	07503252	3238275	1	2,505.33 0
09/04/2015	15/11/2013	09/04/2025	103398797		2563035	SUBIA DE LA CRUZ MIGUEL ANGEL	46468194	3265911	1	10,941.84 -4
10/04/2015	30/09/2014	10/04/2025	104229566		3043057	ISLA VILCHEZ ANCELMALUCIA	09387164		1	500.90 0
10/04/2015	05/09/2014	10/04/2025	104159793		3237051	ZAVALA RONDON CLIFOR DIOSDADO	15994483		1	3,206.43 -4
11/04/2015	11/10/2013	11/04/2025	103298524		2980567	PUNAHUACHO RUIZ FRANCISCO	09073516		1	10,831.60 0
11/04/2015	15/09/2014	11/04/2025	104184471	238228	3109957	RUIZ VILELA PAULA	07409979		1	2,004.29 0
13/04/2015	08/11/2013	13/04/2025	103639883		3089210	TAYPE MUMDA ALCIDES	07307793		1	7,822.17 0
14/04/2015	10/08/2014	14/04/2025	103004928		2954657	CALZADO SIMON EDUARDO NESTOR	45417356		1	1,800.00 0
14/04/2015	07/10/2014	14/04/2025	104248955		2912202	CRUZ MEDINA JORGE MARLO	20578425		1	1,801.85 0
15/04/2015	17/06/2014	15/04/2025	103947892		2549816	YAJRIMUCHA RMACHI EPIFANIA	08417441	2287648	1	3,206.43 -4
16/04/2015	05/11/2014	16/04/2025	104324604		3381447	HINOSTRUCA TENDRIO CESAR	41694747		1	1,801.88 0
17/04/2015	11/09/2014	17/04/2025	104176989	237376	2884121	BURGOS MALVER MAGNOLIA GENARA	10282317	3261463	1	8,817.11 0
18/04/2015	13/01/2015	18/04/2025	10438184		3165244	LAVADO RAMOS MAYUMY YESSICA	71419340		1	500.90 0
18/04/2015	25/08/2014	18/04/2025	104125296		2287537	CABRERA PEREZ DE RIOS BERTHA	07112138	7627124	1	10,821.41 -4
18/04/2015	15/04/2014	18/04/2025	103732676		2953171	HUARA LIZCARRANBAR	19859014		1	3,882.28 0
18/04/2015	17/06/2014	18/04/2025	103947229		2546945	TOBAR RODRIGUEZ EDGAR JAIME	40258842		1	1,802.21 0
20/04/2015	05/09/2014	20/04/2025	104159600		2469577	COTADUISPE OSCO ANA ROSA	46738395		1	2,004.38 1
20/04/2015	24/11/2014	20/04/2025	104391446		3410259	RAMIREZ ROSADO FLORENCIO PEPE	09403042		1	3,006.40 0
21/04/2015	21/10/2014	21/04/2025	104289400		3106096	ARELLANO ROMERO VILMA MARGOT	40981345		1	4,008.57 0

Figura 7. Base de datos clientes activos y pasivos. Fuente: mibanco (enero - marzo, 2018)

## **Población cualitativa**

La población variable cualitativa es una población que se caracteriza por considerar cualidades o propiedades, sus valores son distintas categorías, modalidades o niveles que se consideren. (Sarria, Guarida y Freixa, 1999)

En la investigación la población cualitativa estuvo conformado por las personas cuyos valores son de distintas categorías, modalidades o niveles, representadas por tres expertos pertenecientes a la entidad financiera que conocen de los procesos internos de la organización.

## **Muestra.**

Es interesante resaltar lo indicado por Hurtado (2000), con respecto a la selección de una muestra mencionó que es:

Es una pequeña parte del total de la población escogida para hacer análisis y estudio de las cuales se deben tomar en cuenta las más representativas. Generalmente la técnica que nos permitirá seleccionar la muestra que será estudiada para poblaciones muy pequeñas o variables se le conoce con el nombre de muestreo. (p. 154)

Entonces tomando en cuenta el texto anterior se puede decir que, la muestra es una representación pequeña que representa el total de la población y que sus semejanzas o atributos deben ser lo más cercanas posibles.

La muestra viene a ser un pequeño conjunto del total de la población que será objeto de observación, de las cuales se recolectará información y se llevará a cabo la comparación de las variables a estudiar con el objetivo de plantear conclusiones que conlleven a la solución del problema. (Bernal, 2006)

Según Hurtado (2000), el tamaño de la muestra de la población conocida se calcula con la siguiente fórmula mostrada a continuación:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 x (N - 1) + (z^2 \cdot p \cdot q)}$$

<b>n</b>	=	Es el valor a obtener y representa el tamaño de la muestra
<b>z<sup>2</sup></b>	=	Es un valor teórico que representa el nivel de confianza y lo escoge el investigador
<b>e</b>	=	Constituye el error de estimación o error de muestreo normalmente oscila entre +5 % y +- 10 %.
<b>p y q</b>	=	Se refiere al comportamiento del evento a medir, constituyen la proporción o porcentaje de personas que responde a una u otra alternativa. Los valores p y q se determinan previamente mediante una prueba piloto a un grupo de unidades de estudio con características similares a la muestra a obtener.
<b>N</b>	=	Es el tamaño total de la población.

Figura 8. Variables significativas de la muestra. Fuente: Hurtado (2000)

### Calculo de la muestra cuantitativa en el banco de las microfinanzas

Variabes	Datos
<b>n</b>	?
<b>z<sup>2</sup></b>	Nivel de confianza de 95 %
<b>e</b>	Nivel de precisión de error 5 %
<b>p</b>	95 %
<b>q</b>	1 – P, 5%
<b>N</b>	1440 clientes

*Cuadro 1.* Datos para calcular la muestra. *Fuente:* Elaboración propia.

$$n = \frac{3.84 \times 0.95 \times 0.05 \times 1440}{0.0025 \times (1439) + (3.84 \times 0.95 \times 0.05)} = 70 \text{ Clientes}$$

El tamaño de la muestra fue de 70 clientes activos y pasivos atendidos y registrados correspondientes a los meses de enero a marzo.

### Unidades informantes

#### Cuantitativas

Las unidades informantes lo conforman los sujetos u objetos de estudio que se relacionan con problema inicial de la investigación de los cuales se va a obtener la información, puede haber gran infinidad de unidades informantes ya que varía de acuerdo al tipo de información que se dese obtener o también se relaciona con el modelo de estudio u objetivos planteados.

(Rojas, 2002)

Las unidades informantes cuantitativas lo conformaron los 70 clientes pertenecientes a la entidad financiera que se relacionaron con el problema inicial de la investigación de los cuales se obtuvo la información.

### **Cualitativas**

Las unidades informantes cualitativas, según Hernández y Fernández (2014) nos dice que “el perfil del entrevistado para estudios cualitativos deberá tener, en la medida de lo posible, un nivel de conocimiento del problema a investigar suficiente como para tener en cuenta la información que proporcione” (p. 97). Entonces el perfil de las unidades informantes cualitativas, cuya información nos va a proporcionar, será un individuo quien tenga suficiente experiencia y conocimiento del tema.

Las unidades informantes cualitativas lo conformaron 3 colaboradores pertenecientes a la entidad financiera que se relacionaron con el problema inicial de la investigación de los cuales se obtuvo la información.

## **3.6. Técnicas e instrumentos para la recopilación de datos**

### **Técnicas**

Viene a ser el conjunto de suposiciones o reglas que permiten al investigador hacer bien las cosas, la técnica se ampara únicamente de acuerdo a su utilización en la práctica, además nos ayuda con la aplicación de métodos a un estudio concreto. (Garza, 2007)

La técnica fue el pilar donde se amparó la investigación y donde se utilizó métodos de estudios concretos, Dentro de las técnicas utilizadas en la propuesta a continuación se describirá: la técnica cuantitativa representada por la encuesta y la técnica cualitativa representada por la entrevista

Técnicas		Instrumentos
Cualitativa	Entrevista	Ficha de entrevista
Cuantitativa	Encuesta	Cuestionario

*Cuadro 2.* Instrumentos holísticos de la propuesta. *Fuente:* Elaboración propia

### **La encuesta**

Es importante tomar en cuenta lo sustentado por Díaz (2001), con respecto a la encuesta definió que:

Es el proceso ordenado de búsqueda de información sobre los datos y características de un conjunto de investigados, y seguidamente es recolectar la información de datos individuales con la finalidad de encontrar nuevos datos durante la búsqueda. Las características de una encuesta es que a todo el grupo de entrevistados se le proporciona las mismas interrogantes, respetando un mismo orden y un factor problema similar. (p. 13)

En la propuesta se utilizó la encuesta, generalmente con la encuesta se buscó obtener información de los investigados, basados en una serie de 22 preguntas, de la misma situación similar para todos, con el objetivo de detectar una opinión del problema determinado.

## **Ficha técnica de instrumento**

### **Instrumento 1**

**Nombre del instrumento:** Encuesta para obtener el nivel de aceptación de los servicios de los clientes atendidos en el banco de las microfinanzas San Luis.

**Autor:** Elmer Oblitas Rimarachin.

**Procedencia:** Propia elaboración

**Objetivo del instrumento:** Hacer un estudio o análisis del problema por la que viene atravesando el servicio al cliente la entidad financiera para poder sustentar la implementación de la reingeniería.

**Lugar de adaptación:** Banco de las microfinanzas, ubicada en Av. Canadá # 3979 sucursal San Luis – lima.

**Estructura del instrumento:** La siguiente encuesta cuenta con 22 preguntas en escala de Likert, el cliente entrevistado debe señalar el nivel de acuerdo o desacuerdo con todas las preguntas en una escala de 5 niveles: muy satisfecho, satisfecho, regularmente satisfecho, insatisfecho y totalmente insatisfecho.

**Validez y confiabilidad:** Con el fin de describir el grado de validez del instrumento, éste será sometido a que sea validado por expertos que conozcan el campo de la reingeniería las cuales corresponderá a los docentes de la universidad Wiener, elegidos de tal forma que, por su nivel de conocimiento y experiencia, critiquen el contenido de todas las preguntas, en base a la importancia y coherencia.

## **La entrevista**

Es interesante resaltar lo mencionado por Ander (citado en Hurtado, 2000) donde manifiesta que la entrevista “supone la interacción verbal entre dos o más personas. Es una conversación, en el cual, una persona, (entrevistador) obtiene información de otras personas (entrevistados), acerca de una situación o tema determinados con base en ciertos esquemas o pautas” (p. 461). Conversación verbal entre dos o más personas que se ampara en una serie de preguntas de un tema o situación determinado, con el fin de esperar una respuesta u opinión.

## **Instrumento 2**

**Nombre del instrumento:** Entrevista orientada a los Asesores de Negocios, Jefe de Negocios y Jefe de Banca en el banco de las microfinanzas San Luis.

**Autor:** Elmer Oblitas Rimarachin.

**Procedencia:** Propia elaboración

**Objetivo del instrumento:** Hacer un análisis de estado actual de las operaciones en la entidad financiera para poder sustentar la implementación de la reingeniería.

**Lugar de adaptación:** Banco de las microfinanzas, ubicada en Av. Canadá # 3979 sucursal San Luis – lima.

**Estructura del instrumento:** La siguiente encuesta cuenta con 7 preguntas, la persona entrevistada debe señalar su punto de vista crítico de todas las preguntas relacionadas con la categoría de estudio.

## **Instrumento**

El instrumento, según Hernández, Fernández y Baptista (2006) viene a ser “un material que usa la persona que realiza un estudio para estandarizar o analizar la información que se relacione con las variables de estudio” (p. 200). A continuación, se resaltan: el instrumento cuantitativo representado por el cuestionario y el instrumento cualitativo representado por la guía de entrevista.

En la investigación, se elaboró el cuestionario relacionado con el servicio al cliente en las cuales se convirtió en un material muy útil para poder trabajar y registrar la información de acuerdo a las opiniones y categorías de estudio. De la misma forma se elaboró la entrevista dirigida a los colaboradores expertos que conocían el funcionamiento de los procesos dentro de la entidad financiera.

### **El cuestionario.**

El cuestionario es un grupo de interrogantes que se relacionan directamente con las categorías de investigación, cuya finalidad permiten al investigador a obtener información. Dichas preguntas deben de presentar un orden y formato establecido para que las unidades informantes puedan responderlo con facilidad. (Hurtado, 2000)

En la investigación se utilizó un cuestionario que contenía 22 preguntas, en una escala de 5 niveles: muy satisfecho, satisfecho, regularmente satisfecho, insatisfecho y totalmente insatisfecho, este se llevó a cabo de la misma situación similar para todos con el objetivo de detectar una opinión del problema determinado.

## **La guía de entrevista**

Generalmente la guía de entrevista debe contener datos que se relacionen con las variables del tema de investigación, para ello es importante el grado de implicancia del tipo de comunicación que se desean encontrar y que estén basados en los objetivos planteados, luego se deben identificar a las personas que poseen dicha información, además debe presentar una secuencia lógica de los temas a resolver, al terminar se deben redactar ordenadamente las preguntas con base a los temas planteados. (Hurtado, 2000)

## **Validez del instrumento**

García (1994), con respecto a la validez del instrumento mencionó lo siguiente:

La validez nos indica si el instrumento mide lo que dice medir y, además, en qué grado, por lo cual debemos recurrir a criterios extremos correctamente seleccionados.

La validez del contenido nos da a conocer que las interrogantes a recoger en el campo son representables y suficientes, colectivamente la validez se determina por un juicio de expertos a los que se presenta por un horizonte los objetivos y por otra parte los elementos con la finalidad de obtener la validez y la corrección. (p. 325)

Entonces un instrumento es válido, cuando mide realmente las variables de estudio, la validez del instrumento implica incurrir a profesionales correctamente seleccionados que a través de un análisis juicioso de las variables midan su grado de importancia.

El instrumento fue validado por expertos que dominan el tema relacionado con la categoría de estudio, y que a su vez pertenecientes al campo de la ingeniería industrial y de

gestión empresarial. Elegidos de tal forma, que, por su nivel de conocimiento y experiencia, critiquen el contenido de todas las preguntas en base a la importancia y coherencia. El presente instrumento fue validado por tres docentes pertenecientes a la universidad Norbert Wiener las cuales, el Doctor, Luis Miguel Romero Echevarría, quien se desempeña como Director de Ingenierías Wiener, sostuvo que nuestro instrumento fue aplicable. De la misma forma, el Magister, Jaime Gayoso Alfonso Augusto, quien se desempeña actualmente como Gerente de Administración y docente de Wiener, sostuvo que nuestro instrumento es aplicable. Finalmente, el Magister Ramos Cáceres Rafael Félix, quien se desempeña actualmente como coordinador de Carreras de la universidad Wiener y que a su vez fue el responsable del asesoramiento de la propuesta, acuñó que nuestro instrumento es aplicable.

Tabla 12

*Valides de expertos instrumento cuantitativo servicio al cliente*

Nro.	Nombre del experto	Cargo/ocupación	Grado	Criterio de evaluación
1	Luis Miguel Romero Echevarría	Director de Ingenierías Wiener	Doctor	Aplicable
2	Jaime Gayoso Alfonso Augusto	Gerente de Administración	Magister	Aplicable
3	Ramos Cáceres Rafael Félix	Coordinador de ingeniería industrial	Magister	Aplicable

*Fuente: Elaboración propia.*

### **Confiabilidad del instrumento**

Para demostrar la confiabilidad del instrumento, se llevó a cabo el llenado de datos en el software SPSS, para ser validados por el Maestro, Fernando Alexis Nolazco Labajos, las

cuales en calidad de docente metodológico realice la conformidad y confiabilidad del instrumento llamado “servicio al cliente”, que tuvo como objetivo medir el nivel de satisfacción del servicio brindado dentro del área de operaciones de la entidad financiera. Por lo tanto utilizando el Alfa de Cronbach se muestra el grado de confiabilidad de la propuesta.

Tabla 13.

*Confiabilidad del instrumento.*

Alfa de Cronbach	Nro. de ítems
0.761	22

Piloto= 20 sujetos

La siguiente tabla muestra que el instrumento mide el nivel del servicio al cliente por las cuales se comprueba que tiene una alta confiabilidad, tal como lo indica la prueba alfa de Cronbach (0.761).

### **3.7. Procedimiento para recopilar datos.**

Se diseñó un instrumento con la ayuda del asesor temático para recolectar información: la encuesta que contenía 22 preguntas, y entrevista que contenía 7 preguntas con la finalidad de encontrar información que se relacione con el objetivo de estudio.

Se eligió la muestra representativa empleando la fórmula del muestreo probabilístico de población conocida.

Se validó el instrumento por los tres expertos pertenecientes al campo de la ingeniería industrial y la gestión empresarial.

Se logró recolectar información aplicando las encuestas a los clientes que visitaron la agencia, también se visitaron a las clientes que no asistieron.

Del mismo modo se eligió a los colaboradores expertos, conocedores de los procesos de la entidad financiera donde posteriormente respondieron a todas las preguntas de la entrevista.

Finalmente, todos los datos cualitativos y cuantitativos recolectados fueron almacenados en una hoja Excel para su posterior procesamiento y análisis.

### **3.8. Análisis de datos**

En la siguiente propuesta se empleó el programa Excel cuya función fue analizar, ordenar y procesar los datos. Primeramente, los resultados provenientes de la recolección de datos fueron ordenados de acuerdo al criterio de cada entrevistado, para elaborar una tabla principal de frecuencias y gráficos de barras, luego fueron seleccionados de mayor a menor de acuerdo a las interrogantes de mayor impacto para elaborar un diagrama de Pareto donde se pueda observar el 80% de los problemas principales.

La finalidad fue, interpretar por cada sub categorías los resultados cuantitativos en los gráficos de barras, de acuerdo a la intensidad de los problemas, seguidamente se explicó el diagrama de Pareto donde se reconoció los principales problemas críticos, al terminar, se comentó el diagnóstico final haciendo uso de la triangulación, donde se cruzó la información tomando las conclusiones aproximativas de los entrevistados y los resultados obtenidos de la tabla de frecuencias para contrastarlos teóricamente.

## **Porcentajes**

Generalmente un porcentaje viene a ser la porción proporcional del número 100, es la forma de como representar una fracción, y estos pueden calcularse dividiendo la porción entre el total de la proporción un universo al que se está estudiando (Hurtado, 2000). En la investigación los resultados obtenidos fueron en porcentajes, de la misma forma fueron interpretados, tomando como base el 100% de los datos.

## **Pareto (80/20)**

En la propuesta, la técnica partió del principio, donde el 20% de problemas que tuvo la organización provocó el 80 % de las consecuencias negativas. Entonces en el diagrama de Pareto, se clasificaron de mayor a menor las fallas o factores de acuerdo al número de repeticiones que ocurrieron y de acuerdo a sus niveles de importancia, además nos condujeron a clasificar el 80% de los problemas que tuvo la organización y el 20 % respectivamente. Esto quiere decir que se atacaron primero el 20 % de las causas para evitar que se conviertan en el 80% de los problemas.

## **Las tablas de frecuencia**

Las tablas de frecuencia son herramientas que nos permiten ordenar los datos para hacer más fácil el estudio de las variables de interés, generalmente las tablas de frecuencia fueron muy utilizadas en nuestra investigación ya que sirvieron en la identificación de los problemas críticos. Se dividen en frecuencia absoluta, relativa y acumulada, esta última viene a ser la suma de las frecuencias absolutas con el fin de llegar a determinar el valor en porcentajes. (Ortiz, 2017)

## **Los gráficos de barras**

Los gráficos de barras vienen a representar los resultados de acuerdo a su naturaleza de estudio y de acuerdo al acontecimiento en un ciclo de tiempo, con el objetivo de detectar variaciones en las operaciones, cuya finalidad nos conlleve a tomar mejores decisiones de acuerdo a su compartimento (Verdoy, Mateu, Sagaste y Sirvent, 2006). En los gráficos de barras se representaron todos los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los clientes de la entidad financiera, cuya finalidad nos conllevó a la fácil interpretación y conclusión de cada una de las sub categorías.

## **Triangulación**

La triangulación es comparar datos que provengan de diferentes metodologías pero que sean dirigidas a la misma acción de estudio, además de asegurar que la información sea confiable, explica la complejidad de estudio y la analiza desde diferentes puntos de vista. (Yuri y Urbano, 2005)

Generalmente la triangulación fue una técnica que permitió tomar tres fuentes de información provenientes de diferentes procesos tanto cualitativos, la entrevista, como cuantitativos, la encuesta, con el fin de compararlos y demostrar la importancia y la diversidad de la información, analizando y procesando desde diferentes perspectivas conceptuales cada una de las sub categorías que se relacionaron con la calidad del servicio.

**CAPITULO IV**  
**EMPRESA**

#### 4.1. Descripción de la empresa

El grupo ACP decide fundar mibanco en 1998, quien se fortalece especialmente en zonas marginales de lima y en ciudades del interior, mibanco otorga los primeros microcréditos a través del programa progreso y a partir del 2008 se convierte en el líder de las microfinanzas. Paralelamente la ONG CARE programa de ayuda financiera inicia sus operaciones como Edyficar en el año 1998, en sus primeros 10 años despliega su modelo en zonas rurales y urbano marginales. Edyficar se une al grupo BCP en el año 2008 y juntos trabajan en fortalecer el modelo, pero manteniendo su esencia. En inicios del 2014 mibanco fue adquirido por el grupo CREDICORP y juntos son responsables de la inclusión financiera en el Perú.

<b>Misión</b>	<b>Visión</b>
<p>Transformar las vidas de nuestros clientes y colaboradores a través de la inclusión financiera, impulsando así el crecimiento del Perú.</p>	<p>Ser el socio reconocido de los clientes de la micro y pequeña empresa, el principal promotor de la inclusión financiera del país y un referente a nivel mundial, convocando a un equipo de colaboradores talentosos y con sentido de trascendencia.</p>

Cuadro 3: Misión y Visión de mibanco. *Fuente:* mibanco (2018)

Organigrama

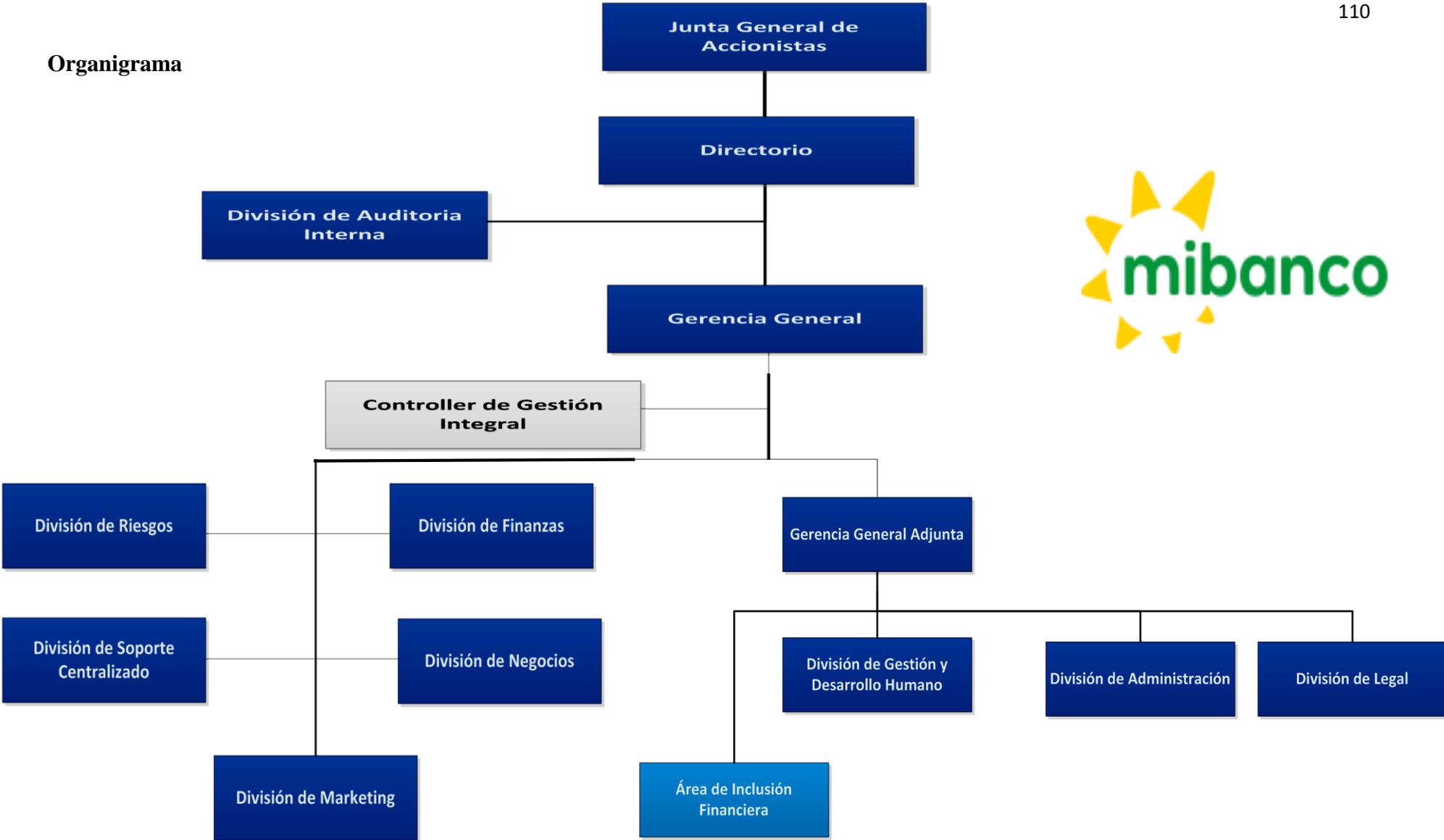


Figura 9. Organigrama mibanco. Fuente: mibanco (2018)

## **4.2. Marco legal de la empresa**

Haciendo énfasis a la memoria anual mibanco (2014), con respecto a su descripción empresarial mencionó lo siguiente:

El 25 de febrero del 2014 se realizó la autorización en las cuales establecía que mibanco Y Edyficar realizaban el proceso de unión mediante la resolución emitida por la SBS con número 1332, cuyo proceso comenzaría a tener vigencia desde el momento en que se entregaba la escritura pública de unión. La escritura pública dejaba en constancia de que a partir de la fecha podrían hacer modificaciones como el aumento o reducción del capital, así como también la modificación del organigrama organizacional y todos los estatutos de la financiera. A través de un notario público de lima mibanco obtuvo en su mayoría los pasivos y activos de la financiera Edyficar, y acordando que mibanco a partir de la fecha asumía las obligaciones y derechos derivadas de las relaciones de Edyficar.

## **4.3. Actividad económica de la empresa**

Con lo que respecta a la actividad económica de la empresa, mibanco brinda financiamiento a los pequeños y micro empresarios del Perú, así como también ofrece diferentes productos dirigidos a los sectores de la población peruana que cuentan con bajos recursos, también es interesante saber que mibanco es una de las entidades microfinancieras más importantes del Perú con un segmento de mercado de 16.5 % del total del sistema bancario en el Perú.

## **Productos**

### **Ahorros**

Los ahorros se direccionan a microempresarios con negocio, que desean proporcionarse con un alto interés por su efectivo y que a su vez les facilite disponer de su dinero para cualquier necesidad futura. Por otro lado, esta direccionada aquellas personas particulares que tengan un sueño de ahorro a cero costos de mantenimiento.

### **Prestamos**

Están direccionados a personas naturales y jurídicas con negocio que desean un financiamiento ya sea para capital de trabajo, activo fijo o compra de inmuebles. Dirigido a mujeres dependientes e independientes a partir de 23 años que deseen financiamiento hasta por 12 meses para capital de trabajo, activo fijo, vivienda y consumo personal.

### **Seguros**

Los seguros son solicitados u ofrecidos en cualquier ocasión o acompañados del financiamiento que el cliente solicita. Existen varias formas de cobertura incendio, Rayo, Incendio en aparatos eléctricos, Explosión, Daños por agua, Humo, Lluvias e inundación, Huayco, huelgas, terrorismo. Terremoto, Maremoto, Robo y asalto (en préstamos superiores a S/24,000). También ofrecen seguros vehiculares cuya cobertura es muerte, fracturas tanto para los pasajeros como para los transeúntes siempre y cuando se vean afectados por el accidente.

### 3.4 Información tributaria de la empresa

<b>CONSULTA RUC: 20382036655 - MIBANCO - BANCO DE LA MICROEMPRESA S.A.</b>			
<b>Número de RUC:</b>	20382036655 - MIBANCO - BANCO DE LA MICROEMPRESA S.A.		
<b>Tipo Contribuyente:</b>	SOCIEDAD ANONIMA		
<b>Nombre Comercial:</b>	MIBANCO		
<b>Fecha de Inscripción:</b>	15/01/1998	<b>Fecha Inicio de Actividades:</b>	14/02/1998
<b>Estado del Contribuyente:</b>	ACTIVO		
<b>Condición del Contribuyente:</b>	HABIDO		
<b>Dirección del Domicilio Fiscal:</b>	CAL.DOMINGO ORUE NRO. 165 RES. URB. LIMATAMBO (ALTURA CDRA. 42 PASEO DE LA REPUBLICA) LIMA - LIMA - SURQUILLO		
<b>Sistema de Emisión de Comprobante:</b>	COMPUTARIZADO	<b>Actividad de Comercio Exterior:</b>	SIN ACTIVIDAD
<b>Sistema de Contabilidad:</b>	COMPUTARIZADO		
<b>Actividad(es) Económica(s):</b>	Principal - 6419 - OTROS TIPOS DE INTERMEDIACIÓN MONETARIA		
<b>Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):</b>	BOLETA DE VENTA GUÍA DE REMISION - REMITENTE COMPROBANTE DE RETENCION		
<b>Sistema de Emisión Electrónica:</b>	-		
<b>Afiliado al PLE desde:</b>	01/01/2013		
<b>Padrones :</b>	Incorporado al Régimen de Agentes de Retención de IGV (R.S.037-2002) a partir del 01/06/2002		

*Cuadro 4. Información tributaria mibanco. Fuente: SUNAT*

### 4.5. Información económica y financiera de la empresa

En el 2017, consolidamos nuestra visión de transformar a los mercados de la pequeña y microempresa incrementándose de 25.9 % en el mes de diciembre del 2016. Por otro lado, en el mes de diciembre del 2017, los préstamos totales en bruto aumentaron a S/ 9,379 millones, incrementándose a S/ 757 millones (8.8%), respecto al mismo periodo del 2016.

Esto nos permitió mantener la quinta posición dentro del sistema financiero peruano. La mora contable se situó en 4.7 % a diciembre del 2017; 28 puntos básicos por encima del nivel registrando en el mismo periodo del año anterior, explicando principalmente por el impacto del fenómeno El Niño Costero. De esta forma, el aumento de la mora contable ha venido acompañado de una mejor cobertura, ascendiendo de 1.63.1 % en diciembre del 2016 a 184.0 % en el 2017, tasa mayor al promedio del sistema bancario. Asimismo, nos mantenemos como la institución de las microfinanzas con la mayoría de clientes de las empresas peruanas, alcanzando una participación de mercado de 25.5 % (714,418) al cierre del 2017. (Memoria anual, mibanco, 2017)

#### **4.6. Proyectos actuales**

##### **Proyecto de segmentación “Cliente Soy”**

En mibanco actualmente atienden a 1.3 millones de clientes con la misma oferta de valor, aun cuando sus perfiles son distintos. Durante el 2017, su trabajo se concentró en distinguirlos claramente, clasificarlos y definir una propuesta de valor apropiada para cada segmento identificado. El proyecto “Cliente Soy” propone un nuevo modelo de negocio que enfoca sus actividades principales y a la satisfacción del cliente de la organización.

##### **Proyecto de Pasivos**

Haciendo énfasis a la memoria anual mibanco (2017), con respecto al proyecto pasivo mencionó lo siguiente:

A inicios del segundo semestre del 2018 comenzamos el “Proyecto de pasivos” dirigido a bancarizar no solo con créditos, sino también con ahorros, es decir, desarrollar una propuesta de valor en nuestros productos de ahorro y convertirnos en una opción atractiva, captando los pasivos de nuestros clientes actuales y potenciales.

(p 12.)

### **Programas de educación empresarial y financiera**

En alianza con la Fundación Romero, aprovechamos su plataforma educativa Campus Virtual Romero para ampliar el alcance de la educación empresarial dirigida a nuestros clientes. A través de los cursos virtuales buscamos potenciar las capacidades empresariales de nuestros clientes y sus familias, ofreciéndoles nuevas herramientas y conocimientos para la gestión de sus negocios y para impulsar, de manera efectiva, su espiral de progreso.

#### **4.7. Perspectiva empresarial**

Para el 2018 y el 2019 el incremento del PBI se proyecta en un 3.5 % en ambos casos esta tendencia viene sostenida por el dinamismo de la inversión pública, que comenzaría a recuperarse en los siguientes dos años con tasas 15. 0% y 4 % respectivamente. Además, se proyecta que la inflación se incremente a niveles de 2.5 % al final del 2018; lo cual se explica, entre otros factores por la proyección del crecimiento del PBI.

**CAPÍTULO V**  
**TRABAJO DE CAMPO**

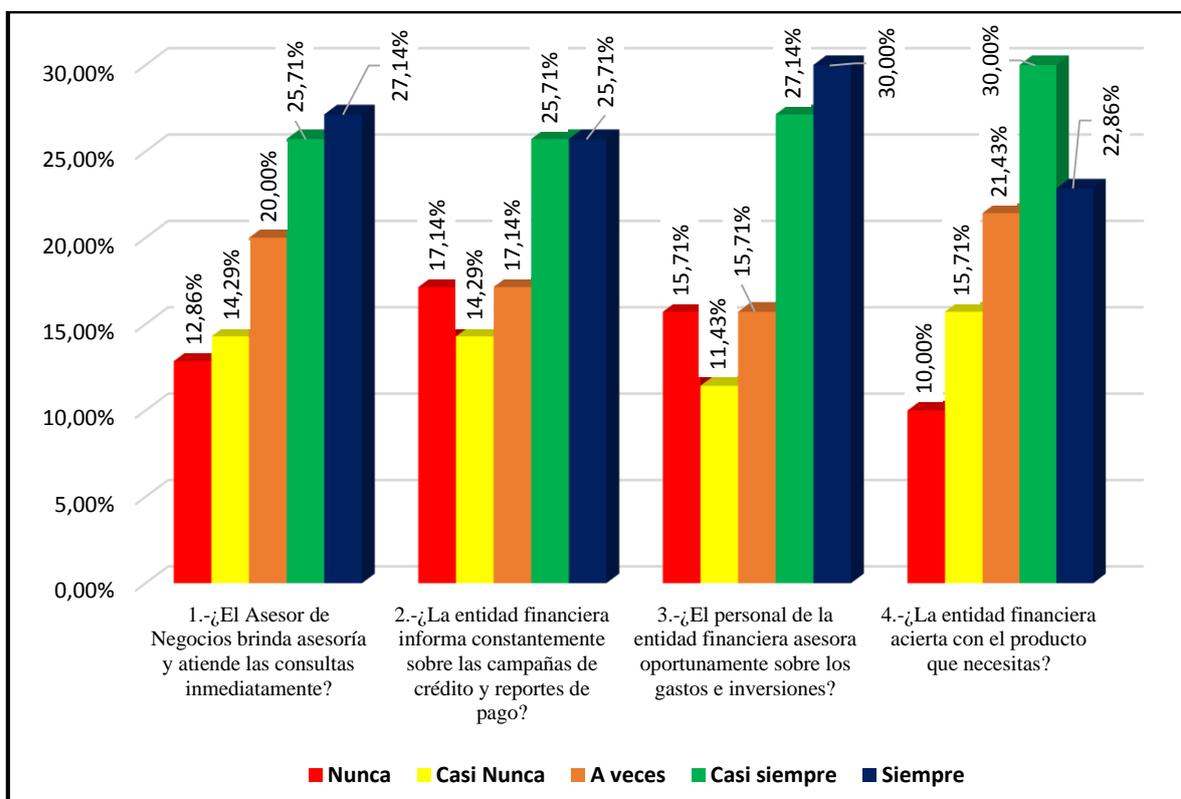
## 5.1. Resultados cuantitativos

### Servicio al cliente un Banco de las Microfinanzas

Tabla 14

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría respuesta a las necesidades en un banco de las microfinanzas, Lima, 2018*

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿El Asesor de Negocios brinda asesoría y atiende las consultas inmediatamente?	9	12.86 %	10	14.29%	14	20.00%	18	25.71%	19	27.14%
2. ¿La entidad financiera informa constantemente sobre las campañas de crédito y reportes de pago?	12	17.14 %	10	14.29%	12	17.14%	18	25.71%	18	25.71%
3. ¿El personal de la entidad financiera asesora oportunamente sobre los gastos e inversiones?	11	15.71 %	8	11.43%	11	15.71%	19	27.14%	21	30.00%
4. ¿La entidad financiera acierta con el producto que necesitas?	7	10.00 %	11	15.71%	15	21.43%	21	30.00%	16	22.86%



*Figura 10. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría respuesta a las necesidades en un banco de las microfinanzas, Lima, 2018*

En la tabla 14 y figura 10 se muestra, que en la sub categoría respuesta a las necesidades del cliente se plantearon cuatro interrogantes, de las cuales, el primer ítem, respecto a que el asesor de negocios brinda asesoría y atiende las consultas inmediatamente, se obtuvo como resultado que del total de la muestra (70 clientes), el 27.14% de clientes opinaron que siempre fueron asesorados y atendidos inmediatamente, pero el 12.86% nunca se sintieron atendidos y asesorados.

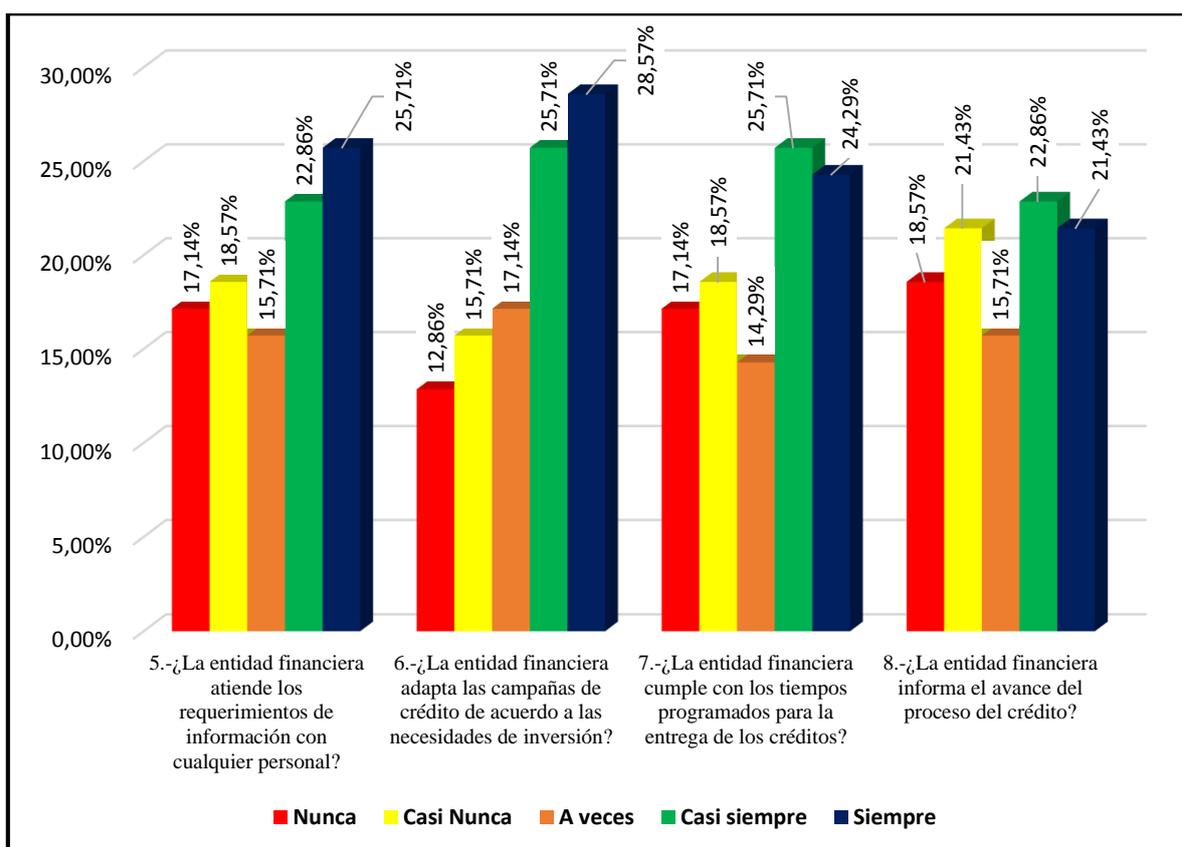
Con respecto a la segunda interrogante, la entidad financiera informa constantemente sobre las campañas de crédito y reportes de pago, el 25.71% de clientes manifestaron que siempre están informados de reportes de campaña de crédito y reportes de pago, pero que el 14.29% casi nunca fueron informados de los reportes de pago y las campañas de crédito en las que participaron. En lo concerniente al tercer ítem, el personal de la entidad financiera asesora oportunamente sobre los gastos e inversiones, el 30 % de clientes manifestaron que siempre fueron asesorados sobre sus gastos e inversiones que realizaron, y el 11.43% percibieron que casi nunca fueron asesorados sobre sus ingresos y egresos.

Finalmente, en la cuarta interrogante, la entidad financiera acierta con el producto que necesitas, el 30 % de clientes manifestaron que casi siempre la entidad financiera acertó con el producto en cuanto a sus necesidades, pero el 10 % percibieron que la entidad nunca se enfocó o tuvo conocimiento del producto que necesitaron. Concluyendo de esta manera el análisis estadístico para la primera sub categoría respuesta a las necesidades del cliente, se puede decir que la tercera y cuarta pregunta tuvieron más relevancia en cuanto al nivel de servicio siempre y casi siempre para los clientes.

Tabla 15

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría calidad de servicio en un banco de las microfinanzas, Lima, 2018*

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5. ¿La entidad financiera atiende los requerimientos de información con cualquier personal?	12	17,14 %	13	18,57%	11	15,71%	16	22,86%	18	25,71%
6. ¿La entidad financiera adapta las campañas de crédito de acuerdo a las necesidades de inversión?	9	12,86 %	11	15,71%	12	17,14%	18	25,71%	20	28,57%
7. ¿La entidad financiera cumple con los tiempos programados para la entrega de los créditos?	12	17,14 %	13	18,57%	10	14,29%	18	25,71%	17	24,29%
8. ¿La entidad financiera informa el avance del proceso del crédito?	13	18,57 %	15	21,43%	11	15,71%	16	22,86%	15	21,43%



*Figura 11. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría calidad de servicio en un banco de las microfinanzas, Lima, 2018*

En la tabla 15 y figura 11 se muestra, que en la sub categoría calidad de servicio al cliente se plantearon cuatro interrogantes, de las cuales, el primer ítem, la entidad financiera atiende los requerimientos de información con cualquier personal, se obtuvo como resultado que del total de la muestra (70 clientes), el 25.71% de clientes manifestaron que siempre fueron atendidos con cualquier personal, pero el 15.71% apreció que a veces recibió atención por diferente colaborador.

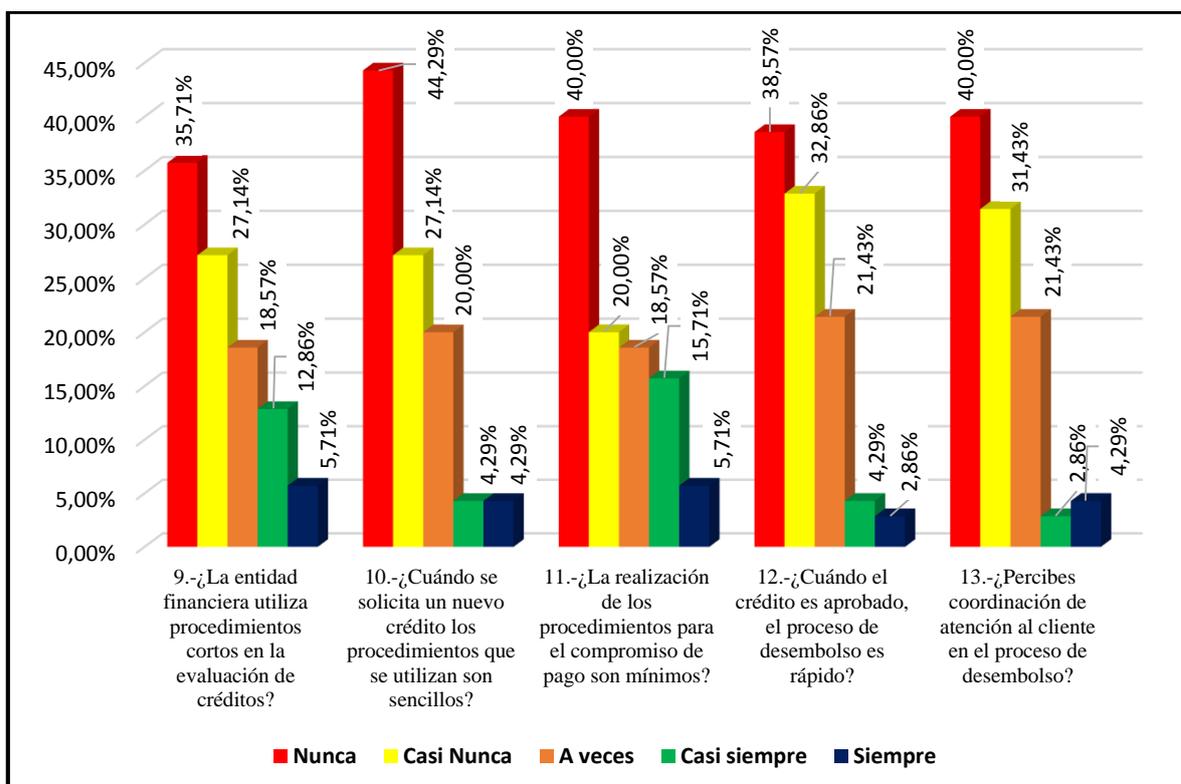
Con respecto a la segunda interrogante, la entidad financiera adapta las campañas de crédito de acuerdo a las necesidades de inversión, el 28.57% de clientes manifestaron que siempre obtuvieron el producto que necesitaron en el momento que necesitaron, pero que el 12.86% nunca fueron adaptadas sus campañas en el momento que desearon invertir. Haciendo mención al tercer ítem, la entidad financiera cumple con los tiempos programados para la entrega de los créditos el 25.71 % de clientes manifestaron que casi siempre recibieron el financiamiento en el tiempo programado, mientras que el 14.29% percibieron que a veces su crédito fue entregado dentro de la fecha programada.

Finalmente, en la cuarta interrogante, la entidad financiera informa el avance del proceso del crédito, el 22.86 % de clientes manifestaron que casi siempre la entidad financiera informa como está avanzando el proceso de aprobación de su crédito, pero el 21 % percibieron que la entidad avances brindo informes sobre el avance de su crédito, resaltando también que en una proporción similar opinaron que siempre fueron informados como estaba avanzando el estado de su crédito. Concluyendo de esta manera el análisis estadístico para la segunda sub categoría calidad de servicio, se puede decir que la primera y segunda pregunta tuvo más relevancia en cuanto al nivel de servicio siempre y casi siempre para los clientes.

Tabla 16

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría accesibilidad en un banco de las microfinanzas, Lima, 2018*

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9. ¿La entidad financiera utiliza procedimientos cortos en la evaluación de créditos?	25	35,71 %	19	27,14%	13	18,57%	9	12,86%	4	5,71%
10. ¿Cuándo se solicita un nuevo crédito los procedimientos que se utilizan son sencillos?	31	44,29 %	19	27,14%	14	20,00%	3	4,29%	3	4,29%
11. ¿La realización de los procedimientos para el compromiso de pago son mínimos?	28	40,00 %	14	20,00%	13	18,57%	11	15,71%	4	5,71%
12. ¿Cuándo el crédito es aprobado, el proceso de desembolso es rápido?	27	38,57 %	23	32,86%	15	21,43%	3	4,29%	2	2,86%
13. ¿Percibes coordinación de atención al cliente en el proceso de desembolso?	28	40,00 %	22	31,43%	15	21,43%	2	2,86%	3	4,29%



*Figura 12. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría accesibilidad en un banco de las microfinanzas, Lima, 2018*

En la tabla 16 y figura 12 se muestra, que en la sub categoría accesibilidad se plantearon cinco interrogantes, aplicadas sobre un resultado del total de la muestra de 70 clientes, de las cuales, el primer ítem, la entidad financiera utiliza procedimientos cortos en la evaluación de créditos, se obtuvo como resultado que el 35.71% de clientes opinaron que nunca la entidad financiera utilizó procesos cortos para evaluar su producto de crédito, pero que el 5.71% siempre percibió que se utilizaron procedimientos cortos.

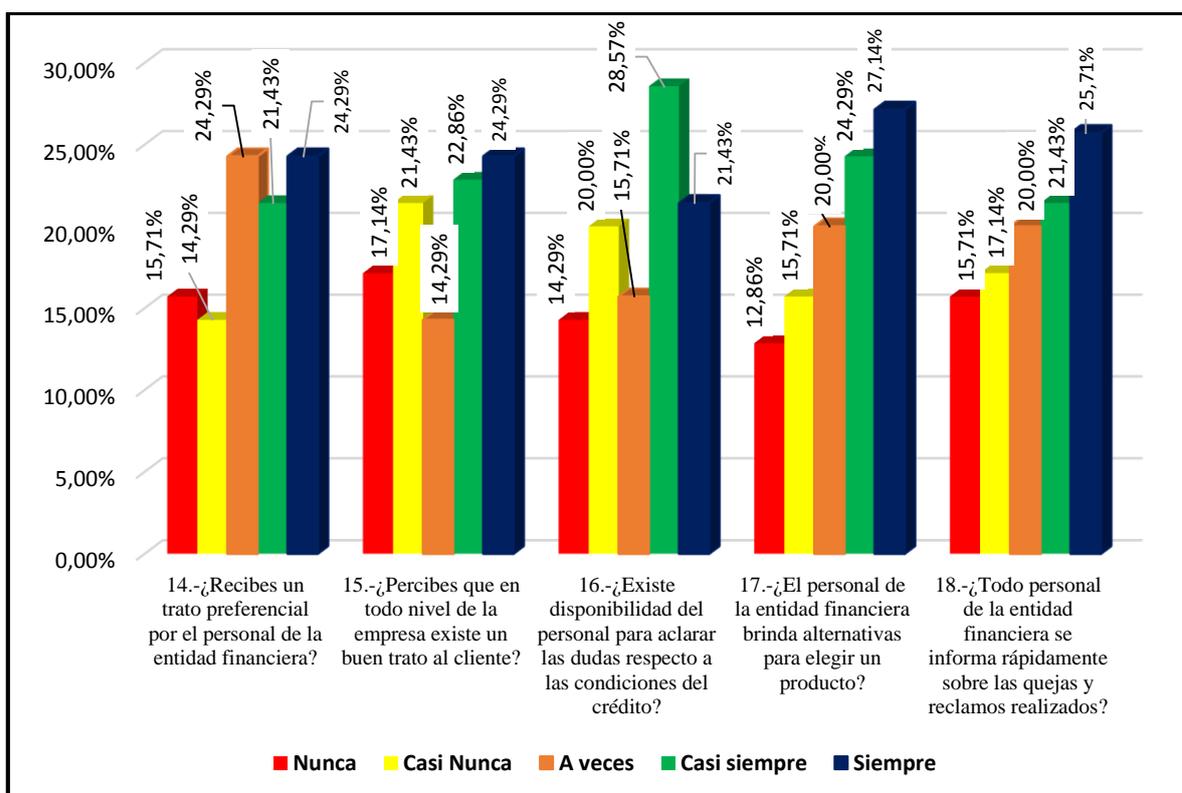
Con respecto a la segunda interrogante, cuándo se solicita un nuevo crédito los procedimientos que se utilizan son sencillos, el 44.29% de clientes manifestaron que en el momento de solicitar un financiamiento los procedimientos nunca son sencillos, pero el 4.29% manifestaron que los procedimientos siempre son sencillos. En lo concerniente al tercer ítem, la realización de los procedimientos para el compromiso de pago es mínimo, el 40 % de clientes manifestaron que nunca se utilizó pocos procedimientos para obtener su desembolso, y el 5.71% percibieron que siempre se utilizaron procedimientos sencillos. Mencionar también que, en la cuarta interrogante, cuándo el crédito es aprobado, el proceso de desembolso es rápido, el 38.57 % de clientes manifestaron que nunca su proceso de desembolso es rápido, pero el 2.86 % percibieron que la entidad siempre desembolsó el crédito de forma rápida.

Finalmente mencionar que la quinta interrogante, percibes coordinación de atención al cliente en el proceso de desembolso, el 40% de clientes manifestó que nunca existe coordinación en el área de operaciones cuando acudió a desembolsar su crédito, pero el 2.86 % manifestó lo contrario. Concluyendo de esta manera el análisis estadístico para la tercera sub categoría accesibilidad del cliente, se puede decir que todas las preguntas tuvieron relevancia en cuanto al nivel de servicio nunca y casi nunca para los clientes.

Tabla 17

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría atención al cliente en un banco de las microfinanzas, Lima, 2018*

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
14. ¿Recibes un trato preferencial por el personal de la entidad financiera?	11	15,71 %	10	14,29%	17	24,29%	15	21,43%	17	24,29%
15. ¿Percibes que en todo nivel de la empresa existe un buen trato al cliente?	12	17,14 %	15	21,43%	10	14,29%	16	22,86%	17	24,29%
16. ¿Existe disponibilidad del personal para aclarar las dudas respecto a las condiciones del crédito?	10	14,29 %	14	20,00%	11	15,71%	20	28,57%	15	21,43%
17. ¿El personal de la entidad financiera brinda alternativas para elegir un producto?	9	12,86 %	11	15,71%	14	20,00%	17	24,29%	19	27,14%
18. ¿Todo personal de la entidad financiera se informa rápidamente sobre las quejas y reclamos realizados?	11	15,71 %	12	17,14%	14	20,00%	15	21,43%	18	25,71%



*Figura 13. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría atención al cliente en un banco de las microfinanzas, Lima, 2018*

En la tabla 17 y figura 13 se muestra, que en la sub categoría atención al cliente se plantearon cinco interrogantes, de las cuales, el primer ítem, recibes un trato preferencial por el personal de la entidad financiera, se obtuvo como resultado que del total de la muestra (70 clientes), el 24.29% de clientes opinaron que a veces recibieron un trato preferencial, pero el 15.71% nunca se sintieron atendidos y asesorados preferencialmente.

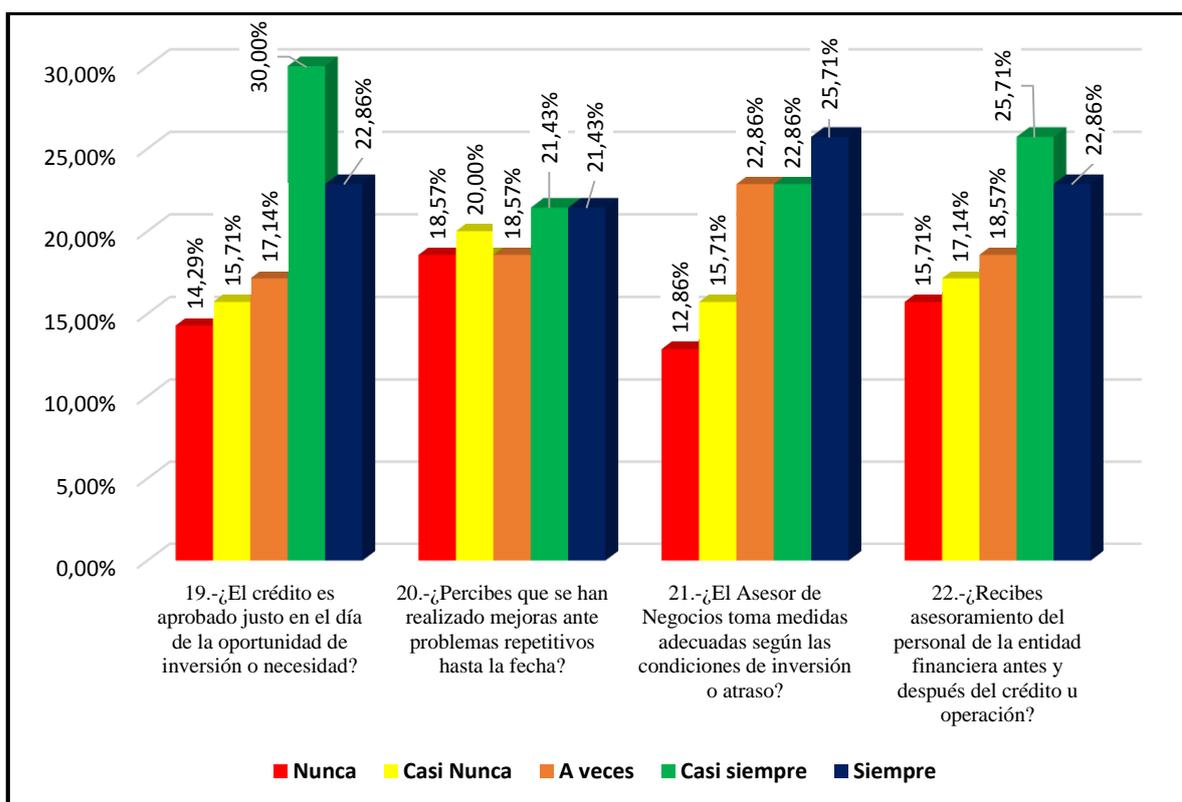
Con respecto a la segunda interrogante, percibes que en todo nivel de la empresa existe un buen trato al cliente, el 24.29% de clientes percibieron que siempre fueron tratados de manera correcta en todos los niveles de la entidad financiera, pero el 14.29% a veces observaron que existió un buen trato en las diferentes áreas. En lo concerniente al tercer ítem, existe disponibilidad del personal para aclarar las dudas respecto a las condiciones del crédito, el 28.57% de clientes manifestaron que siempre el colaborador estuvo disponible para aclarar sus dudas, y el 14.29% percibieron que nunca existió disponibilidad del colaborador para brindarle una información adecuada respecto a sus inquietudes. Mencionar también que, en la cuarta interrogante, el personal de la entidad financiera brinda alternativas para elegir un producto, el 27.14% de clientes manifestó que siempre tuvo alternativas para elegir un producto, y el 12.86 nunca percibió alternativas de elección para llevarse un producto que se ajuste a sus necesidades.

Finalmente mencionar que, en la quinta interrogante, todo personal de la entidad financiera se informa rápidamente sobre las quejas y reclamos realizados, el 25.71% de clientes manifestaron que siempre hubo información de las quejas y reclamos realizados, pero el 15.71 % percibieron que nunca se sintió informado sobre sus reclamos. Concluyendo de esta manera el análisis estadístico para la cuarta sub categoría atención al cliente.

Tabla 18

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría post-venta en un banco de las microfinanzas, Lima, 2018*

Item	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
19. ¿El crédito es aprobado justo en el día de la oportunidad de inversión o necesidad?	10	14,29 %	11	15,71%	12	17,14%	21	30,00%	16	22,86%
20. ¿Percibes que se han realizado mejoras ante problemas repetitivos hasta la fecha?	13	18,57 %	14	20,00%	13	18,57%	15	21,43%	15	21,43%
21. ¿El Asesor de Negocios toma medidas adecuadas según las condiciones de inversión o atraso?	9	12,86 %	11	15,71%	16	22,86%	16	22,86%	18	25,71%
22. ¿Recibes asesoramiento del personal de la entidad financiera antes y después del crédito u operación?	11	15,71 %	12	17,14%	13	18,57%	18	25,71%	16	22,86%



*Figura 14. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría post-venta en un banco de las microfinanzas, Lima, 2018*

En la tabla 18 y figura 14 se muestra, que en la sub categoría post-venta se plantearon cuatro interrogantes, de las cuales, el primer ítem, el crédito es aprobado justo en el día de la oportunidad de inversión o necesidad, se obtuvo como resultado que del total de la muestra (70 clientes), el 30% de clientes manifestaron que efectivamente su crédito fue aprobado en el momento que lo requirieron, pero el 14.29% nunca obtuvieron un financiamiento en el momento que lo necesitaron.

Con respecto a la segunda interrogante, percibes que se han realizado mejoras ante problemas repetitivos hasta la fecha, el 21.43% de clientes manifestaron que casi siempre percibieron mejoras en la atención cada vez que acudieron a la entidad financiera, pero que el 18.57% nunca apreciaron mejoras en la atención, resaltando también que en la misma proporción los clientes opinaron que a veces percibieron mejoras ante problemas ocurridos. En lo concerniente al tercer ítem, el asesor de negocios toma medidas adecuadas según las condiciones de inversión o atraso, el 25.71 % de clientes señalaron que el asesor de negocios siempre tomo medidas adecuadas cuando presentaron atrasos, y el 12.86% percibieron que nunca fueron entendidos por el asesor de negocios.

Finalmente mencionar que, en la cuarta interrogante, recibes asesoramiento del personal de la entidad financiera antes y después del crédito u operación, el 25.71 % de clientes manifestaron que casi siempre recibió asesoramiento antes y después de su desembolso de crédito, y el 15.71 % percibieron que nunca fueron asesorados por el personal antes y después de su visita a la entidad financiera. Concluyendo de esta manera el análisis estadístico para la primera sub categoría post-vena, se puede decir que la primera y tercera pregunta tuvo más relevancia en cuanto al nivel de servicio casi siempre y siempre para los clientes.

Tabla 19

*Pareto de la categoría servicio al cliente de un banco de las microfinanzas, Lima, 2018*

Ítem	Problema	%	Acumulado	20%
13. ¿Percibes coordinación de atención al cliente en el proceso de desembolso?	65	7,19%	7,19%	20%
12. ¿Cuándo el crédito es aprobado, el proceso de desembolso es rápido?	65	7,19%	14,38%	20%
10. ¿Cuándo se solicita un nuevo crédito los procedimientos que se utilizan son sencillos?	64	7,08%	21,46%	20%
9. ¿La entidad financiera utiliza procedimientos cortos en la evaluación de créditos?	57	6,31%	27,77%	20%
11. ¿La realización de los procedimientos para el compromiso de pago son mínimos?	55	6,08%	33,85%	20%
20. ¿Percibes que se han realizado mejoras ante problemas repetitivos hasta la fecha?	40	4,42%	38,27%	20%
8. ¿La entidad financiera informa el avance del proceso del crédito?	39	4,31%	42,59%	20%
14. ¿Recibes un trato preferencial por el personal de la entidad financiera?	38	4,20%	46,79%	20%
18. ¿Todo personal de la entidad financiera se informa rápidamente sobre las quejas y reclamos realizados?	37	4,09%	50,88%	20%
15. ¿Percibes que en todo nivel de la empresa existe un buen trato al cliente?	37	4,09%	54,98%	20%
5. ¿La entidad financiera atiende los requerimientos de información con cualquier personal?	36	3,98%	58,96%	20%
22. ¿Recibes asesoramiento del personal de la entidad financiera antes y después del crédito u operación?	36	3,98%	62,94%	20%
21. ¿El Asesor de Negocios toma medidas adecuadas según las condiciones de inversión o atraso?	36	3,98%	66,92%	20%
16. ¿Existe disponibilidad del personal para aclarar las dudas respecto a las condiciones del crédito?	35	3,87%	70,80%	20%
7. ¿La entidad financiera cumple con los tiempos programados para la entrega de los créditos?	35	3,87%	74,67%	20%
2. ¿La entidad financiera informa constantemente sobre las campañas de crédito y reportes de pago?	34	3,76%	78,43%	20%
17. ¿El personal de la entidad financiera brinda alternativas para elegir un producto?	34	3,76%	82,19%	20%
1. ¿El Asesor de Negocios brinda asesoría y atiende las consultas inmediatamente?	33	3,65%	85,84%	20%
4. ¿La entidad financiera acierta con el producto que necesitas?	33	3,65%	89,49%	20%
19. ¿El crédito es aprobado justo en el día de la oportunidad de inversión o necesidad?	33	3,65%	93,14%	20%
6. ¿La entidad financiera adapta las campañas de crédito de acuerdo a las necesidades de inversión?	32	3,54%	96,68%	20%
3. ¿El personal de la entidad financiera asesora oportunamente sobre los gastos e inversiones?	30	3,32%	100,00%	20%

*Fuente: Elaboración propia*

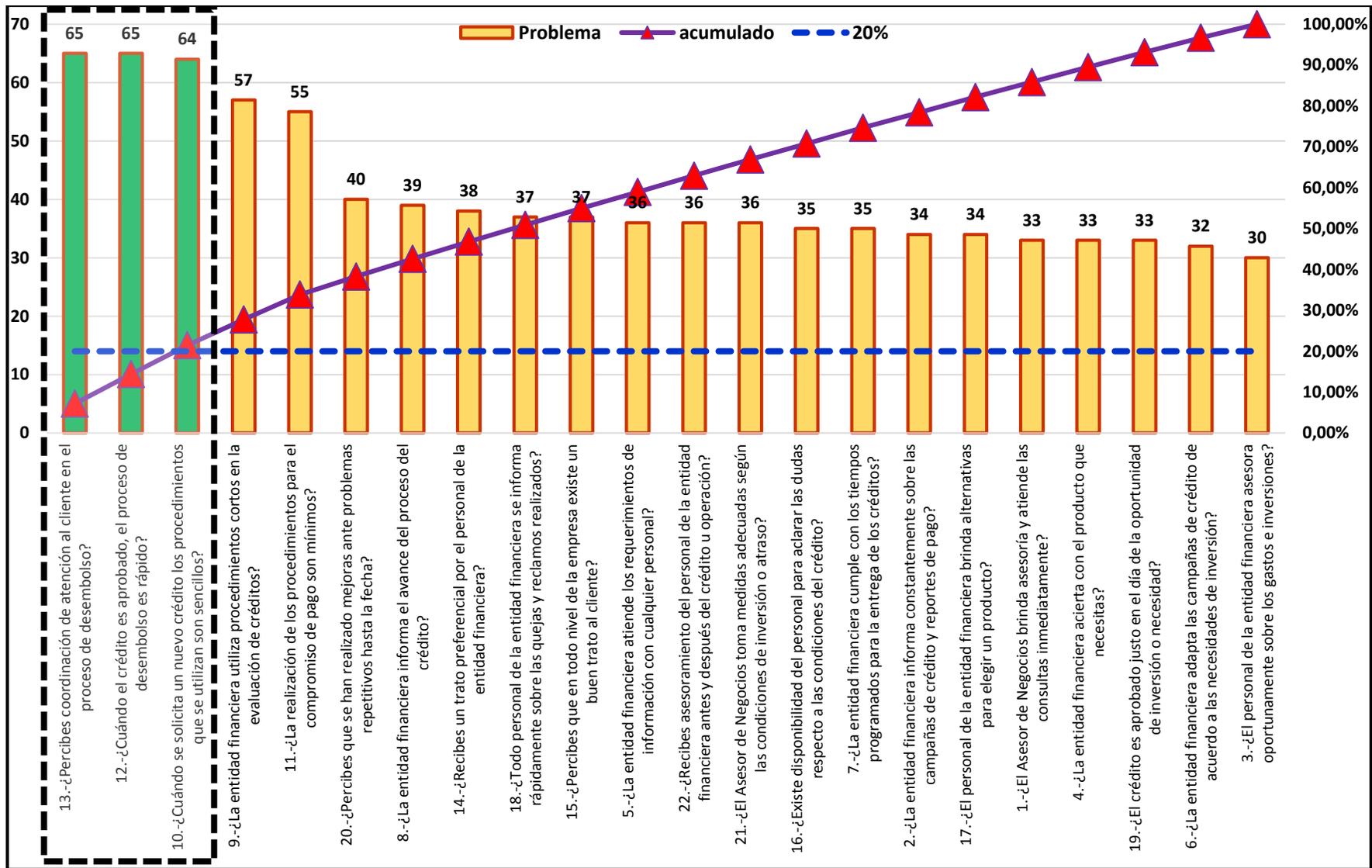


Figura 15. Pareto de la categoría servicio al cliente de un banco de las microfinanzas, Lima, 2018. Fuente: Elaboración propia

En la figura 15, se observa en un 20%, el pequeño grupo de causas llamada zona de pocos vitales correspondientes a tres interrogantes, las cuales representan el 80 % de los problemas relacionados con el servicio al cliente, ambas pertenecientes a la sub categoría accesibilidad del cliente relacionado con los procesos de la entidad financiera. Del mismo modo se observa a 19 interrogantes distribuidas en un 78.54 % correspondiente a la zona de los muchos triviales. Por lo tanto, la entidad financiera se debe centrar en la zona los pocos vitales para reducir en un 80% las causas principales relacionadas a la categoría servicio al cliente. Dicho de otro modo, se deben centrar esfuerzos solamente en los correspondientes tres ítems, para poder eliminar el 80% de los problemas ocurridos en la entidad financiera. El equipo de mejora tendrá que multiplicar esfuerzos para diseñar soluciones que mejoren los procesos en el área de operaciones de acuerdo a la sub categoría accesibilidad y de esta forma obtener mejoras importantes para la organización. Cabe resaltar que también es indispensable enfocar esfuerzos de solución en los 19 ítems distribuidos para evitar que se conviertan en problemas principales.

## **5.2. Análisis cualitativo**

### **Conclusiones aproximativas de la categoría servicio al cliente.**

#### **Análisis de la subcategoría respuesta a las necesidades**

Con respecto a la sub categoría respuesta a las necesidades, se concluye, que la entidad financiera brinda información de los productos a los clientes de acuerdo a sus necesidades, pero que se deben llenar muchos formatos manuales ya que muchas veces el cliente no reúne los requisitos que hacen que se retrase la operación. Conclusión que es coherente en lo sustentado por Druker (1990), quien señaló que, para ofrecer un servicio con rapidez se deben anticipar a los requerimientos del cliente o relacionándose con el cliente para cualquier beneficio o ayuda.

También, se ha observado, que no se coordina con el cliente la fecha de su desembolso, pero que existe un buen trato al cliente, sin embargo, todavía no se cuenta con una estrategia de relación con el cliente, opinión relacionada conceptualmente por Druker (1990), quien expresó que, se debe dar con la posibilidad de cumplir con los compromisos en el tiempo acordado ya que servicio de calidad dentro de la empresa son juzgados en primera instancia por el cliente.

A su vez se dice que existe deficiente coordinación con el cliente previo al desembolso y que para evitar problemas el expediente debería ser revisado previamente, además antes de cada propuesta se debe visitar al cliente previo a la cancelación de su crédito para conocer sus necesidades, tal como lo mencionó Heredia (2000), quien sostuvo que, es por tanto importante que los organismos que gestionan la respuesta de la empresa hacia el cliente, estén centrados en asegurar que las necesidades del cliente sean satisfechas.

### **Análisis de la subcategoría calidad de servicio**

De acuerdo a la sub categoría calidad de servicio, se puede concluir que la mala coordinación de las actividades hace esperar al cliente y que veces no existe coincidencia en sus datos. Conclusión relacionada conceptualmente en lo sustentado por Álvarez, Chaparro y Bernal (2009), quienes acuñaron que, el servicio al cliente requiere una cultura organizativa, un compromiso de todos, dentro de los procesos continuos de evaluación y mejoramiento, para lograr fidelizar al cliente y diferenciarse de la competencia como táctica de beneficio.

También recalcar que se cumple con la puntualidad de entrega pero que todavía existen ciertos desordenes para tender al cliente, esto se debe a la demora en la entrega de los expedientes. De la misma forma existe mala programación de tiempos la cual retrasa los procesos de desembolso y muchas veces no se coordina con el cliente, conclusión coherente a lo respaldado por Bernárdez (2007), quien expresó, la calidad de servicio requiere de regularidad y consistencia, además, Medina (2000), sostuvo que, la calidad del servicio es calificada por el usuario de acuerdo a su grado de cumplimiento de superar sus expectativas y su satisfacción, y resulta de comparar la calidad de percepción con la calidad de funcionalidad del servicio.

En cuanto a la disponibilidad se ha observado que están disponibles las excepciones al momento que se requieren, y que en algunos casos el asesor está ocupado y hace esperar al cliente, en cuanto al costo, existe buena coordinación de la tasa de interés que se da por parte del asesor y el cliente. Tal como lo mencionado por Bernárdez (2007), quien dijo, la calidad de servicio requiere de abastecimiento y puntualidad, de disponibilidad y de tiempo de entrega.

### **Análisis de la subcategoría accesibilidad**

De acuerdo a la sub categoría accesibilidad, se puede concluir que, con respecto a la facilidad de uso, el proceso de sacar reportes y el llenado de datos en el sistema resulta muy engorroso. Concepto que se relaciona en lo sustentado por Díaz, Sánchez y Moreno (2016), quienes señalaron que, la accesibilidad es la condición que deben cumplir los entornos, productos o servicios, para ser de fácil comprensión y utilizables por todos los individuos en sus condiciones de seguridad y comodidad.

En cuanto a procedimientos existen procesos que todavía no están ordenados, lo que hacen esperar al cliente y que además se realizan procesos repetitivos para evaluar el crédito, conclusión que se apoya en lo sustentado por Bernárdez (2007), quien indicó que, el nivel de satisfacción del cliente se verá reflejado por el nivel de usabilidad y el rápido alcance del producto o servicio. También se ha observado que existen limitaciones y restricciones para consultar la RENIEC de los clientes y la gran utilización de papeles y firmas que incomodan al cliente. Tal como lo sustentado por Medina (2000), quien señaló, la accesibilidad de servicio viene a ser el grado de cumplimiento de ciertas condiciones, con la finalidad de obtener el servicio que se necesita, en el lugar, momento y cantidades requeridas.

En cuanto a procesos se dice que todavía no están ordenados y generan retrasos, también hay desorden en la actividad de colocar los expedientes para su desembolso lo que generan que el personal de operaciones utilice demasiados procedimientos. En cuanto a la información accesible, existen ciertas limitaciones y restricciones para sacar reportes en el sistema. Opinión que se apoya en lo sustentado por Bernárdez (2007), quien dijo que, la accesibilidad requiere de mínimos procedimientos para llegar al producto, la facilidad de uso, los procesos simples y la información accesible.

### **Análisis de la subcategoría atención al cliente**

De acuerdo a la subcategoría atención al cliente, se puede concluir que, se tiene la disponibilidad para ayudar al cliente, pero que no existe un guía que ayude u oriente en la agencia lo que ocasionan algunos conflictos, de otro modo si lo hacen, algunos dejan en duda al cliente y no aclaran las condiciones de su crédito. Conclusión que es coherente a lo expresado por Bernárdez (2007), quien acuñó que, la atención al cliente se refiere al trato que le damos al cliente cuando interactuamos con él, así como la amabilidad y gentileza con la que deben contar los colaboradores para una óptima interacción.

Otro punto es, el temperamento y la paciencia hacia el cliente que varía en cada colaborador, a pesar que existe un buen trato al cliente muchas veces termina en dificultades por desorden de los procesos, tal como lo expresado por Carrasco (2013), quien sostuvo que, el área encargada debe estar capacitada, ya que serán las que tengan contacto directo con los clientes, para que de este modo brinden funciones, capacidades y cualidades en el momento de ofrecer una excelente atención al cliente.

También se determina que algunos colaboradores no dominan la información a un mismo nivel en la agencia. Concepto acuñado por Eugenia (2015), quien señaló que, se debe proporcionar información al cliente, descubriendo sus necesidades, resolviendo dudas e inquietudes y de esta forma cumplir con sus servicios ofrecidos. Para finalizar, se puede decir que existen demoras en el llenado de la solicitud de quejas de crédito que impide dar una respuesta rápida al cliente, tal como lo sustentado por Bernárdez (2007), quien explicó que, se debe llevar a cabo un manejo adecuado de problemas, además de su rápida solución, y la más importante ayudar a cliente haciendo un esfuerzo extra.

### **Análisis de la subcategoría post-venta**

De acuerdo a la sub categoría post-venta, se puede concluir, que existen deficiencias para dar una respuesta rápida al cliente, pero que el colaborador si realiza las decisiones adecuadas para atenderlo. Conclusión que se relaciona conceptualmente en lo señalado por Bernárdez (2007), quien mencionó que, se debe brindar una respuesta rápida como también apoyo técnico, y por último se debe velar por la recuperación de los clientes. En otro punto, también se dice que al momento de la revisión del expediente se encuentran errores, también las demoras de respuesta por parte del subgerente regional en otorgar las excepciones de atención. Del mismo modo existe un seguimiento al cliente en el área de operaciones, pero que en algunos casos no encuentra a su asesor para que lo oriente. Resultado que es coherente a lo sustentado por Escudero (2015), quien manifestó que, consiste en entregar el producto, su adecuación o instalación, brindar asesoría sobre el manejo del producto, responder a inquietudes y quejas por parte de los clientes.

En cuanto a la asistencia al cliente se cuenta con un comité de ventas donde se refuerzan los puntos débiles en cuanto a la atención, también se ha observado que para cada cliente los datos que se toman se realizan repetitivamente y no existe un registro ya establecido. Se dice también que en cuanto al apoyo técnico algunos asesores de negocios se olvidan y no visitan a sus clientes. Tal como lo manifiesta Arenal (2016), quien sostuvo que haciendo uso de un seguimiento nos permita evaluar la opinión de los clientes, cuyos resultados u insatisfacciones obtenidas nos conduzcan a evaluar los procesos y proponer mejoras para otorgar una respuesta rápida, otro punto débil es que aún no se cuenta con una ficha técnica que regularice el problema donde debe existir un check list para controlar los requerimientos del cliente y se eviten errores. Para finalizar se debe mantener actualizada la

información del cliente en el sistema con el objetivo de conocer sus necesidades. Conclusión que se relaciona conceptualmente en lo señalado por Burgos (2007), quien se refiere a mantener acuerdos comerciales a corto y a largo plazo con los clientes más prioritarios con la finalidad de que nos sigan comprando.

### **Categorías emergentes**

<b>Categoría emergente</b>	<b>Definición básica</b>
<p><b>Simulación y optimización de procesos</b></p>	<p>La simulación de procesos permite en sus fases más desarrolladas, la representación de personas, trabajos, procedimientos, actividades y procesos, estos se realizan a través de un programa de computadora que permita tener un conocimiento más claro del comportamiento del proceso. Existen básicamente cuatro métodos para desarrollar un modelo de simulación que consiste en, construir un modelo, correr un modelo, analizar las medidas de beneficio, y evaluar posibles contextos alternativos. (Medina, 2005)</p> <p>La optimización viene a ser el ajuste de las medidas para lograr valores más deseables de las mismas, o también reducir la variación alrededor de esas medidas, con el objetivo de perfeccionar las medidas y reducir la variación. Para poder realizar los objetivos de la optimización es necesario comprender las causas que causan la variabilidad y el desajuste de los procesos en las diferentes condiciones de los procesos. (Figuera, 2006)</p>

<p><b>Medición de procesos</b></p>	<p>La medición de procesos consiste en establecer una variable o calificación a una característica específica de un proceso, una población o un individuo utilizando ciertas reglas. Una de las principales características de la población es que siempre contiene una fase de operación y abstracción. La medición de procesos nos permitirá alcanzar una objetividad eficiente al momento de utilizar los instrumentos. Existen escalas de medición las cualitativas y las cuantitativas. (Hernández, 2009)</p>
<p><b>Evaluación de desempeño</b></p>	<p>La evaluación del desempeño es el proceso habitual y ordenado de evaluación cualitativa y cuantitativa del grado de eficacia con las que los individuos desarrollan o llevan a cabo sus actividades y responsabilidades en los lugares donde se desempeñan, esta evaluación es realizada mediante una serie de instrumentos. En otras palabras, la evaluación del desempeño viene a ser la apreciación metódica y constante del desempeño de un colaborador en relación con su labor habitual, y es realizada por su supervisor o alguna persona autorizada que conozca de la gestión del talento humano. (Viso, 2008)</p>

*Cuadro 5.* Categorías emergentes y definiciones básicas.

### 5.3. Diagnostico final

Del diagnóstico establecido en las entrevistas realizadas a los colaboradores y las encuestas dirigidas a los clientes, conllevan a realizar mejoras e identificar las causas del mal servicio ofrecido al cliente. En la encuesta realizada a 70 clientes de la empresa mibanco. S.A, se obtuvieron datos sobresalientes las cuales se detallarán a continuación haciendo énfasis a las respuestas brindadas por los expertos entrevistados. Partiendo de la primera sub categoría respuesta a las necesidades se plantearon cuatro interrogantes de las cuales, en el primer ítem, el asesor de negocios brinda asesoría y atiende las consultas inmediatamente, se obtuvo que el 27.14% de clientes opinaron que siempre fueron asesorados y atendidos inmediatamente, pero el 12.86% nunca se sintieron atendidos y asesorados. Resultado comparado con la opinión de los entrevistados donde aclaran que, si se brinda asesoría a los clientes de acuerdo a sus necesidades, pero que se deben llenar muchos formatos actuales ya que algunos clientes no cumplen ciertos requisitos, a su vez reforzar la opinión en lo sustentado por Guajardo (2003), quien manifiesta que, se debe otorgar una rápida capacidad de respuesta al cliente con el objetivo de superar sus expectativas.

Con respecto a la segunda interrogante, la entidad financiera informa constantemente sobre las campañas de crédito y reportes de pago, el 25.71% de clientes manifestaron que siempre están informados de reportes de campaña de crédito y reportes de pago, pero que el 14.29% casi nunca fueron informados de los reportes de pago y las campañas de crédito en las que participaron. Opinión expresada por los expertos las cuales mencionan que, la entidad financiera informa al cliente el avance de su solicitud de crédito, pero que todavía existen algunas dificultades en los procesos para mantener informado a los clientes, y además no existe una organización de actividades y un método establecido de

relación con el cliente, acontecimiento que puede ser resuelto realizando pequeñas modificaciones, tal como lo sustentado en la teoría del caos explicada por Lorenz (1972), quien sostuvo, cualquier movimiento dentro del proceso productivo por más pequeño que sea puede ser de gran significado, ya que puede producir nuevas modificaciones a los procesos que le anteceden, desencadenando una serie de movimientos que en conjunto pueden generar grandes resultados a corto y mediano plazo direccionados al cliente.

En lo concerniente a la tercera interrogante, el personal de la entidad financiera asesora oportunamente sobre los gastos e inversiones, el 30 % de clientes manifestaron que siempre fueron asesorados sobre sus gastos e inversiones que realizaron, y el 11.43% percibieron que casi nunca fueron asesorados sobre sus ingresos y egresos. Tal como lo explica la veracidad de la respuesta de los expertos la cual manifiestan que, existe una buena negociación en cuanto a plazo, monto y tasa de interés, pero sería ideal que se cuente con una ficha técnica de los pasos que se deben realizar para el momento en que se evalúan los créditos tanto cualitativamente como cuantitativamente.

Finalmente mencionar que, en la cuarta interrogante, la entidad financiera acierta con el producto que necesitas, el 30 % de clientes manifestaron que casi siempre la entidad financiera acertó con el producto en cuanto a sus necesidades, pero el 10% percibieron que la entidad nunca se enfocó o tuvo conocimiento del producto que necesitaron. Dicha información está reflejada a la verdad que comentan los expertos donde manifiestan que, se cumplen con la puntualidad de entrega del producto al cliente de acuerdo a sus necesidades, pero que todavía no existe un cruce de información de algunos clientes potenciales y cuando se acercan a la agencia se desconocen sus necesidades. Punto de vista a resolver relacionado con la teoría general de los sistemas desarrollada por Bertalanffy, en donde se hace mención

a una red interconectada entre diferentes partes, procesos o información, y que la suma de todas las partes, procesos e información, irán entrelazados uno de otros para lograr el correcto funcionamiento de la entidad financiera.

Continuando con la segunda sub categoría calidad de servicio al cliente se plantearon cuatro interrogantes, de las cuales, el primer ítem, la entidad financiera atiende los requerimientos de información con cualquier personal, se obtuvo como resultado que el 25.71% de clientes manifestaron que siempre fueron atendidos con cualquier personal, pero el 15.71% apreció que a veces recibió atención por diferente colaborador. Tal como lo explica la respuesta veraz de los entrevistados el cual manifiestan que se cuenta con personal que maneja la información a todo nivel en la agencia, pero que existen ciertos desniveles en cuanto a la preparación de los colaboradores y en cuanto a los conocimientos de los productos. Opinión que guarda relación con la teoría de las expectativas desarrollada por Vroom (1964), donde nos enseña a proponer nuevas formas de incentivos a los colaboradores, y nuevas formas de motivación constante por cada cumplimiento del producto ofrecido.

Con respecto a la segunda interrogante, la entidad financiera adapta las campañas de crédito de acuerdo a las necesidades de inversión, el 28.57% de clientes manifestaron que siempre obtuvieron el producto que necesitaron en el momento que necesitaron, pero que el 12.86% nunca fueron adaptadas sus campañas en el momento que desearon invertir. Punto de vista contradictorio con la respuesta de los expertos donde señalan que existen actividades que impiden brindarle una respuesta rápida al cliente, como los procesos repetitivos que se realizan para evaluar un crédito (actividades de sacar reportes del sistema, fichas de crédito, solicitud de crédito, amado de expedientes), ya que el cliente muchas veces no cuenta con el

dinero justo para su oportunidad de compra o inversión. Punto de vista que se relaciona con la teoría de la administración desarrollada por Taylor y Fayol (1911) la cual manifiestan que, comprende diferentes técnicas y operaciones basadas en la planeación, organización, coordinación, dirección y control para poder llevar a cabo un buen proceso, proyecto u empresa direccionada hacia el cumplimiento y satisfacción del cliente.

Haciendo mención al tercer ítem, la entidad financiera cumple con los tiempos programados para la entrega de los créditos, el 25.71 % de clientes manifestaron que casi siempre recibieron el financiamiento en el tiempo programado, mientras que el 14.29% percibieron que a veces su crédito fue entregado dentro de la fecha programada. Resultado que se relaciona con la opinión veraz y oportuna de los expertos donde señalan que se cumple con la puntualidad de entrega del financiamiento programado, pero que todavía existen ciertos desordenes para tender al cliente, esto se debe a la demora en la entrega de los expedientes. De la misma forma existe mala programación de tiempos la cual retrasa los procesos de desembolso. Expresión veras que se relaciona con la teoría del caos expuesta por Lorenz (1975), donde manifiesta que, al identificarse procesos innecesarios, desordenados y caóticos dentro de una organización, se producirá movimientos en los procesos, donde se verá reflejados grandes resultados, como consecuencia de los pequeños cambios.

Finalmente mencionar que, en la cuarta interrogante, la entidad financiera informa el avance del proceso del crédito, el 22.86 % de clientes manifestaron que casi siempre la entidad financiera informa como está avanzando el proceso de aprobación de su crédito, pero el 21 % percibieron que la entidad no brindó informes sobre el avance de su crédito, de la misma forma una proporción similar opinaron que siempre fueron informados como estaba

avanzando el estado de su crédito. Resultado que guarda relación con la opinión de los expertos en la cual manifiestan que, muchas veces se le tiene constantemente informado al cliente el estado de su solicitud de crédito para que cuando se acerque no le cause incomodidad. Tal como lo sustentado por Medina (2000), quien manifestó que, la calidad del servicio es calificada por el usuario de acuerdo a su grado de cumplimiento de superar su perspectiva o su grado de satisfacción.

Continuando con el diagnóstico final en la tercera sub categoría accesibilidad se plantearon cinco interrogantes, de las cuales, el primer ítem, la entidad financiera utiliza procedimientos cortos en la evaluación de créditos, se obtuvo como resultado que el 35.71% de clientes opinaron que la entidad financiera nunca utilizó procesos cortos para evaluar su producto de crédito, pero que el 5.71% siempre percibió que se utilizaron procedimientos cortos. Opinión que se ve amparada por la veracidad de los expertos en las cuales indican que, en cuanto a los procesos se dice que todavía no están ordenados y generan retrasos. Respuesta que a su vez está relacionada con la teoría de la reingeniería de Hammer y Champy (1994), en donde indican que, la reingeniería viene a ser la reconfiguración de las actividades empresariales, donde es necesario que todos los procesos estén involucrados de manera horizontal para poder visualizar aquellas actividades que generen o no valor agregado.

Con respecto a la segunda interrogante, cuándo se solicita un nuevo crédito los procedimientos que se utilizan son sencillos, el 44.29% de clientes manifestaron que en el momento de solicitar un financiamiento los procedimientos nunca son sencillos, pero el 4.29% manifestaron que los procedimientos siempre son sencillos. Tal como lo indican los expertos donde señalan que, los motivos que dificultan la descoordinación de los procesos se da por no contar con un proceso establecido para atender al cliente, muchas veces no se

establece un tiempo de coordinación con el cliente. Opinión que se ve relacionada teóricamente a la reingeniería de Hammer y Champy (1994) en donde indican que, la reingeniería viene a ser la reconfiguración de las actividades empresariales, donde es necesario que todos los procesos estén involucrados de manera horizontal para poder establecer el tiempo de duración del proceso y de esta forma satisfacer al cliente.

En lo concerniente al tercer ítem, la realización de los procedimientos para el compromiso de pago es mínimos, el 40 % de clientes manifestaron que nunca se utilizó pocos procedimientos para obtener su desembolso, y el 5.71% percibieron que siempre se utilizaron procedimientos sencillos. Respuesta que guarda relación por los expertos donde indican que, el proceso de desembolso varía de acuerdo a la cantidad de dinero, por lo que retrasan las actividades y el tiempo, ya que no cuentan con un orden y organización de procesos. Tal como lo sustentado por Medina (2000), quien manifestó que, la accesibilidad de servicio viene a ser el grado de cumplimiento de ciertas condiciones, con la finalidad de obtener el servicio que se necesita, en el lugar, momento y cantidades requeridas.

Mencionar también que, en la cuarta interrogante, cuándo el crédito es aprobado, el proceso de desembolso es rápido, el 38.57 % de clientes manifestaron que nunca su proceso de desembolso es rápido, pero el 2.86 % percibieron que la entidad siempre desembolsa el crédito de forma rápida. Punto de vista que guarda relación a lo sustentado por los entrevistados donde señalan que, en la verificación de la información al momento del desembolso de crédito muchas veces no existen coincidencias de datos lo que hacen retrasar la respuesta al cliente. Declaración que guarda relación con la teoría de la reingeniería por Hammer y Champy (1994), en donde señalan que, viene a ser la reconfiguración de las actividades empresariales que conlleva a reorganizar la empresa por completo, además

aquellas tareas que aportan directamente con valor agregado a los procesos. Finalmente mencionar que la quinta interrogante, percibes coordinación de atención al cliente en el proceso de desembolso, el 40% de clientes manifestó que nunca existe coordinación en el área de operaciones cuando acudió a desembolsar su crédito, pero el 2.86 % manifestó lo contrario. Resultado que guarda relación en lo sustentado por los expertos donde resaltan que, uno de los motivos que dificultan la descoordinación de los procesos es que no se cuenta con un proceso establecido para atender al cliente, muchas veces no establece un tiempo de coordinación con el cliente. Tal como lo sustentado por Martínez (2005), donde menciona, que el grado de percepción realizada por el cliente se verá reflejado en nivel de usabilidad y el rápido alcance del producto o servicio.

Con respecto a la cuarta sub categoría atención al cliente se plantearon cinco interrogantes, de las cuales, el primer ítem, recibes un trato preferencial por el personal de la entidad financiera, se obtuvo como resultado donde el 24.29% de clientes opinaron que a veces recibieron un trato preferencial, pero el 15.71% nunca se sintieron atendidos y asesorados preferencialmente. Estadística que guarda relación con la opinión de los entrevistados donde manifiesta que, mi persona ha observado es que existe un buen trato al cliente pero que muchas veces termina en un problema por el desorden de los procesos. Respuesta que guarda relación con lo sustentado por Bernárdez (2007), donde señala, la forma de como tratamos al consumidor cuando nos interrelacionamos o interactuamos él en el momento de la comunicación. Con respecto a la segunda interrogante, percibes que en todo nivel de la empresa existe un buen trato al cliente, el 24.29% de clientes percibieron que siempre fueron tratados de manera correcta en todos los niveles de la entidad financiera, pero el 14.29% a veces observaron que existió un buen trato en las diferentes áreas. Tal como lo declaran los expertos, donde señalan que, el temperamento o la paciencia que tienen hacia

el cliente no es el mismo en los colaboradores, pero que en su mayoría existe un buen trato al cliente, respuesta que guarda relación con la teoría de las expectativas de Vroom, quien sostuvo que las personas se sienten animadas cuando realizan tareas o eventos que favorecen el logro de un objetivo o una meta, siempre y cuando estén convencidas de su valor real y si comprueban que sus hechos los conllevan a lograr sus metas propuestas.

En lo concerniente al tercer ítem, existe disponibilidad del personal para aclarar las dudas respecto a las condiciones del crédito, el 28.57% de clientes manifestaron que siempre el colaborador estuvo disponible para aclarar sus dudas, y el 14.29% percibieron que nunca existió disponibilidad del colaborador para brindarle una información adecuada respecto a sus inquietudes. Tal como declaran los expertos donde manifiestan que, lo positivo es que la mayoría de asesores muchas veces tiene disponibilidad para ayudar al cliente o en algunos casos no se encuentran cuando el cliente lo solicita. Mencionar también que, en la cuarta interrogante, el personal de la entidad financiera brinda alternativas para elegir un producto, el 27.14% de clientes manifestó que siempre tuvo alternativas para elegir un producto, y el 12.86 nunca percibió alternativas de elección para llevarse un producto que se ajuste a sus necesidades. Estadística que contradice la opinión del entrevistado donde aclara que, no existen prácticas de ventas cruzadas para ofrecer al cliente los beneficios de otros productos, manifestación que guarda relación conceptual con, Kuster (2002) quien concluyó que la atención al cliente va a permitir encontrar de la manera más adecuada cuáles son sus requerimientos y perspectivas de compra. El nivel de percepción del usuario será mayor a medida que el vendedor sepa cubrirlas. Finalmente mencionar que, en la quinta interrogante, todo personal de la entidad financiera se informa rápidamente sobre las quejas y reclamos realizados, el 25.71% de clientes manifestaron que siempre hubo información de las quejas y reclamos realizados, pero el 15.71 % percibieron que nunca se sintió informado sobre sus

reclamos. Respuesta en donde los expertos manifestaron que, en cuanto a la buena información muchas veces las quejas que presenta el cliente lo tiene que realizar con varios colaboradores, pero a pesar de todo se logra mantener informado al personal sobre las quejas ocurridas durante el día, concepto que deja en claro Bernárdez (2007) donde señala que, se debe llevar a cabo un manejo adecuado de problemas, además de su rápida solución, y la más importante ayudar a cliente haciendo un esfuerzo extra.

Finalizando el diagnostico final, en la sub categoría post-venta se plantearon cuatro interrogantes, de las cuales, el primer ítem, el crédito es aprobado justo en el día de la oportunidad de inversión o necesidad, se obtuvo como resultado que, el 30% de clientes manifestaron que efectivamente su crédito fue aprobado en el momento que lo requirieron, pero el 14.29% nunca obtuvieron un financiamiento en el momento que lo necesitaron. Estadística que guarda relación a lo sustentado por los expertos donde manifiestan que, existen procesos repetitivos que se realizan para evaluar un crédito que dificultan actividades para sacar reportes del sistema, fichas de crédito, solicitud de crédito, amado de expedientes. etc., ya que el cliente muchas veces requiere el dinero justo para su oportunidad de compra o inversión, tal como lo sustentado por Bernárdez (2007) donde manifiesta que, se debe brindar una respuesta rápida como también apoyo técnico, y por último se debe velar por la recuperación de los clientes.

Con respecto a la segunda interrogante, percibes que se han realizado mejoras ante problemas repetitivos hasta la fecha, el 21.43% de clientes manifestaron que casi siempre percibieron mejoras en la atención cada vez que acudieron a la entidad financiera, pero que el 18.57% nunca apreciaron mejoras en la atención, resaltando también que en la misma proporción los clientes opinaron que a veces percibieron mejoras ante problemas ocurridos.

Tal como lo manifestado por los expertos, donde señalan que, no se ha mejorado las actividades al momento de hacer la evaluación cuantitativa, costos, balances y flujos, donde el asesor se toma mucho tiempo y se han visto casos donde existe limitaciones en la fecha para su pago de cuota lo que hacen que el cliente presente retrasos. Opinión que se relaciona con la teoría del caos expuesta por Lorenz (1972), quien expuso, cualquier movimiento dentro del proceso productivo por más pequeño que sea puede ser de gran significado, ya que puede producir nuevas modificaciones a los procesos que le anteceden, desencadenando una serie de movimientos que en conjunto pueden generar grandes resultados a corto y mediano plazo ayudando a la organización a conseguir mejores resultados. En lo concerniente al tercer ítem, el asesor de negocios toma medidas adecuadas según las condiciones de inversión o atraso, el 25.71 % de clientes señalaron que el asesor de negocios siempre tomo medidas adecuadas cuando presentaron atrasos, y el 12.86% percibieron que nunca fueron entendidos por el asesor de negocios.

Finalmente mencionar que, en la cuarta interrogante, recibes asesoramiento del personal de la entidad financiera antes y después del crédito u operación, el 25.71 % de clientes manifestaron que casi siempre recibió asesoramiento antes y después de su desembolso de crédito, y el 15.71 % percibieron que nunca fueron asesorados por el personal antes y después de su visita a la entidad financiera. Estadística relacionada con la opinión de los expertos donde señalan que, muchas veces algunos asesores de negocios realizan decisiones adecuadas para atender al cliente, y otros no comprende la situación del cliente lo que abecés se ha observado ciertas grescas y reclamos por parte de los clientes, también, cuando el cliente se acerca a la agencia no encuentra a su asesor para que lo oriente en el procos de desembolso y que ciertos asesores de negocios se olvidan y no lo visitan para conocer lo que necesitan, situación que se relaciona con la teoría de las expectativas, Vroom

sostenía que los colaboradores se desempeñan de acuerdo a los incentivos ofrecidos, siempre y cuando estos incentivos tengan valor significativo que los conlleve a lograr sus objetivos propuestos o a ver progresar su forma de vivir, es por la cual que se deben establecer estrategias de incentivos a los colaboradores cuya labor tiene contacto directo con los clientes.

### **Listado de problemas y aspectos críticos**

Falta de coordinación de los procesos

Procelosos engorrosos

Procedimientos extensos

Descoordinación del tiempo

Largos tiempos de espera

Inadecuada e insuficiente información

Trabajos repetitivos

Constantes errores

Incumpliendo de entregas

**CAPÍTULO VI**  
**PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN**

**“REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA MEJORAR EL SERVICIO  
AL CLIENTE EN UN BANCO DE LAS MICROFINANZAS, AGENCIA  
SAN LUIS, LIMA, 2018”**

## **6.1 Fundamentos de la propuesta.**

En la actualidad, mibanco es una de las entidades microfinancieras más importantes del Perú con un segmento de mercado de 26.5 % del total del sistema bancario peruano. Debido a una serie de acontecimientos que ocasionan un mal servicio al cliente, surge la necesidad de hacer una investigación en el área de operaciones de una agencia sucursal, para implementar la reingeniería de procesos con el objetivo de mejorar el servicio al cliente.

La propuesta se basa en reinventarse nuevamente la forma de hacer las cosas cuyo efecto es muy fuerte en la organización, pero necesaria para llegar al objetivo. Acción que a los colaboradores les cuesta mucho trabajo adaptarse, ya que sus cambios producen gran impacto, terminando en despidos. Para el buen funcionamiento de la propuesta, será necesario la integración y el desarrollo de todos sus colaboradores ya que ellos lograrán su buen funcionamiento. Similar fundamento nos frece la teoría de la motivación desarrollada por Vroom (1964), quien sostuvo, que las personas se sienten animadas cuando realizan tareas o eventos que favorecen el logro de un objetivo o una meta, siempre y cuando estén convencidas de su valor real.

La teoría también habla que, los colaboradores pueden ser inteligentes y capaces, y estar altamente motivados y estimulados para lograr excelentes resultados como consecuencia de los incentivos ofrecidos, por el contrario, si las tareas que ejecutan son deficientemente entendidas, muy pobremente diseñadas y mal incentivadas, será difícil conseguir su ejecución de manera eficaz.

La propuesta hace un análisis cuidadoso de los procesos que conlleven a obtener un cambio radical para lograr la competitividad mediante la racionalización de las operaciones, la reducción de costos y la orientación de los procesos hacia las necesidades del cliente. Similar condición nos ofrece la teoría de la reingeniería desarrollada por los pioneros, Hammer y Champi (1990), quienes manifestaron que, es un método que conlleva a reorganizar la empresa por completo, examinando su estructura organizacional y además aquellas tareas que aportan directamente con valor agregado a los procesos y el cliente. También ayuda a realizar mejoras en los servicios y los costos con el objetivo de lograr la efectividad de aquellos procesos cuyo rendimiento es deficiente.

La propuesta abarca una serie de acciones que deben estar interrelacionadas y desarrolladas de manera integral, desde los procesos hasta el compromiso de todos los colaboradores. Es por tanto que la presencia de la teoría general de los sistemas desarrollada por Bertalanffy (1969), será de vital importancia para el desarrollo de la reingeniería ya que manifiesta que, un sistema viene a ser un grupo de partes que se entrelazan unas de otras, y que la suma de esas partes logra transformar entradas o insumos en productos de calidad, También nos da a entender que de acuerdo al comportamiento del total de las partes se puede alcanzar los objetivos deseados.

La teoría de los sistemas será aplicada a la propuesta de reingeniería, haciendo que todos los procesos dentro de la institución financiera funcionen interrelacionados como un sistema, por lo tanto, la suma de todos los procesos modificados, irán entrelazados uno de otros para lograr el correcto funcionamiento de la entidad financiera.

## **6.2 Problemas**

En la actualidad la entidad financiera mibanco. S.A. Tiene problemas relacionados con los procesos engorrosos para llevar a cabo sus operaciones, gran utilización de papeles y firmas, descoordinación y utilización extensos procesos, demoras en las entregas de autorizaciones que originan largos tiempos de espera, deficiente información, trabajos repetitivos y constantes errores debido al desorden de los procesos.

## **6.3 Elección de la alternativa de solución**

Para la elección de la alternativa de solución, se realizó un conjunto de procedimientos en la matriz de selección, propuesta metodológicamente por la institución, donde se estableció un diagnóstico de problemas de las cuales se llegó a determinar un problema general y además se estableció la categoría solución que corresponde a la implementación de la reingeniería de procesos en el área de operaciones de mibanco para mejorar el servicio al cliente (Ver matriz de selección de solución, anexo 12).

## **6.4 Objetivos de la propuesta**

Preparar el campo con tecnología, para aplicar reingeniería.

Racionalizar operaciones mediante el rediseño de procesos.

Optimizar costos con el apoyo de las tecnologías y los procesos rediseñados.

## **6.5 Justificación de la propuesta**

La siguiente investigación busca otorgar una solución flexible al problema del deficiente servicio al cliente en el área de operaciones del banco de las microfinanzas, asignando la reingeniería de procesos como herramienta de mejoramiento. La propuesta pasa por cinco etapas de implementación, partiendo de, la preparación o el diagnóstico actual del problema, el reconocimiento de defectos para levantar información o la identificación, la visión que corresponde a formar equipos y preparar a las personas para el cambio, el modelamiento de procesos, las pruebas piloto o la llamada etapa de solución y terminando con la transformación o la medición del rendimiento.

Los beneficios que se derivan de dicha investigación, son con el fin de analizar y diseñar nuevos flujos de trabajo y reestructuración de procesos. La implementación de la nueva propuesta conllevará a alcanzar mejoras como, racionalizar operaciones, reducir costos, mejorar la orientación al servicio al cliente por medio de la implementación de las tecnologías, y por ende el cliente que está satisfecho con el servicio percibido podrá generar el efecto multiplicador con otros clientes.

Mediante la implementación de la reingeniería se logrará mejorar el funcionamiento de los procesos, simplificar procesos y reducir procedimientos, mejorar el orden y la coordinación de los diferentes procesos y el buen desempeño del colaborador frente al cambio, acciones que conllevarán a mejorar los problemas percibidos por el cliente mediante el estudio realizado.

## 6.6 Resultados esperados

Para que la propuesta sea el eje central, se espera contar con el compromiso de la alta dirección, seguido se debe implementar el liderazgo integrador que involucre todas las áreas.

Se espera organizar e identificar el área donde ocurre el problema para implantar la tecnología y que esta sea un complemento para el desarrollo de los procesos.

Mediante el rediseño de los procesos, se espera obtener una eficiencia de 59 % en el desarrollo del proceso general de servicio al cliente.

Se espera obtener una eficiencia en el proceso de atención en plataforma de 45.5 %

Se espera obtener una eficiencia en el proceso de desembolso en caja de 50 %

Con la propuesta del rediseño de procesos y la implementación de la tecnología, se espera optimizar costos en un 59 %.

Se espera desarrollar las actividades programadas para la administración, así como también, establecer los correctos indicadores para medir el desempeño y rendimiento de los procesos.

Se espera el compromiso de todos los colaboradores pertenecientes al equipo de implementación de reingeniería para lograr que su desarrollo sea exitoso.

## 6.7 Desarrollo de la propuesta

### 6.7.1. Objetivo 1: Preparar el campo con tecnología, para aplicar reingeniería

La reingeniería consta de 5 etapas, tomadas como sub categorías, las cuales se deben realizar de forma consecutiva, a fin de afrontar las necesidades particulares o aportar mayor énfasis a un grupo de tareas. Las etapas ofrecen una metodología, nivel por nivel, con el fin de convertir y llevar al éxito la visión que se plantea cualquier organización. Cabe resaltar que los subniveles de las etapas son variables, pueden ser utilizadas según lo necesite el diseño y que además pueden surgir nuevos subniveles a lo largo de la implementación.

#### Plan de actividades

Etapas	Actividad
<b>Preparación</b>	Identificar el área a mejorar Planificar y preparar tecnología para rediseñar los procesos Determinar la viabilidad económica
<b>Identificación</b>	Reconocer defectos y levantar información Analizar los flujos de trabajo orientados al cliente Escoger los procesos para rediseñarlos
<b>Visión</b>	Formar el equipo de la reingeniería Preparar a los colaboradores para los cambios Formar a las personas en las tareas
<b>Solución</b>	Desarrollar estrategias para la ejecución. Rediseñar procesos Modelar procesos
<b>Transformación</b>	Pruebas piloto Medir el rendimiento Desarrollar planes de acción y fortalecer puntos débiles

Cuadro 6. Cuadro del detalle de actividades objetivo 1. Fuente: Elaboración propia

## Solución técnica.

### Etapa de la preparación

La presente propuesta tiene la finalidad de desarrollar, diseñar, así como también implementar soluciones para los diferentes planes de acción. Dichas soluciones tienen la finalidad de complementar y ayudar el funcionamiento de los procesos para llevar a cabo el buen desarrollo de los productos y servicios.

### Identificación del área a mejorar

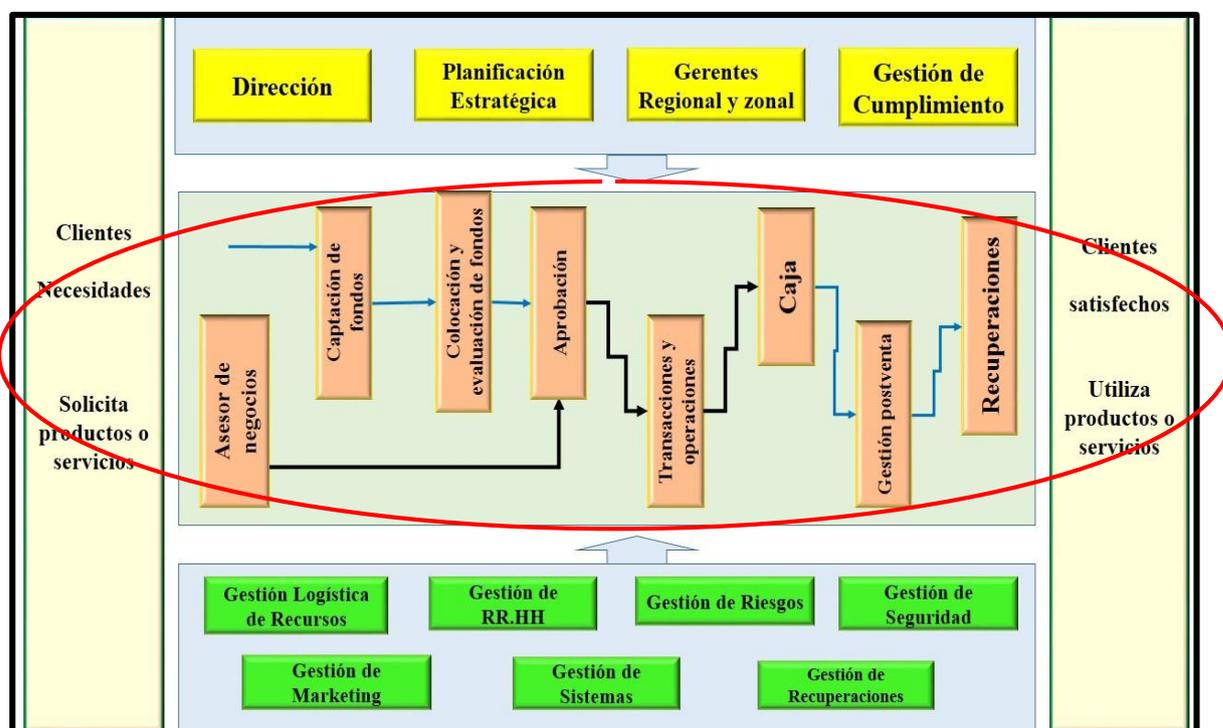


Figura 16. Mapa de procesos mibanco. Fuente: Elaboración propia

### Preparación del campo

### Aplicativo para los colaboradores

El presente aplicativo tendrá como objetivo informar el avance de cartera de clientes pertenecientes a cada colaborador, también informar el avance de las diferentes actividades

para mejorar la coordinación y evitar la congestión de actividades, también ayudará a eliminar los trabajos repetitivo.

**Nombre del aplicativo “Mibot colaborador”**

		
<b>Logo</b>		<b>Funcionalidad</b>
<b>Funciones</b>	<b>Acceso: Código de usuario</b>	
<b>Menú</b>		<p><b>Metodología:</b> coreografía del desembolso. Registro de horarios</p> <p><b>Mi avance:</b> el asesor estará informado de todos los horarios que los colaboradores citaron al cliente a la agencia.</p> <p><b>Mi objetivo:</b> el asesor estará informado de las operaciones que beneficien su bonificación. Cancelaciones y desembolso</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Fácil acceso</li> <li> Facilidad de uso</li> <li> Información oportuna</li> <li> Privacidad</li> </ul>

Cuadro 7. Detalle aplicativo Mibot colaborador  
 Fuente: Elaboración propia

**Aplicativo “Mibot cliente”**

Con el presente aplicativo se mantendrá una buena relación con el cliente ya que estará informado en todo momento su estado de cuentas.

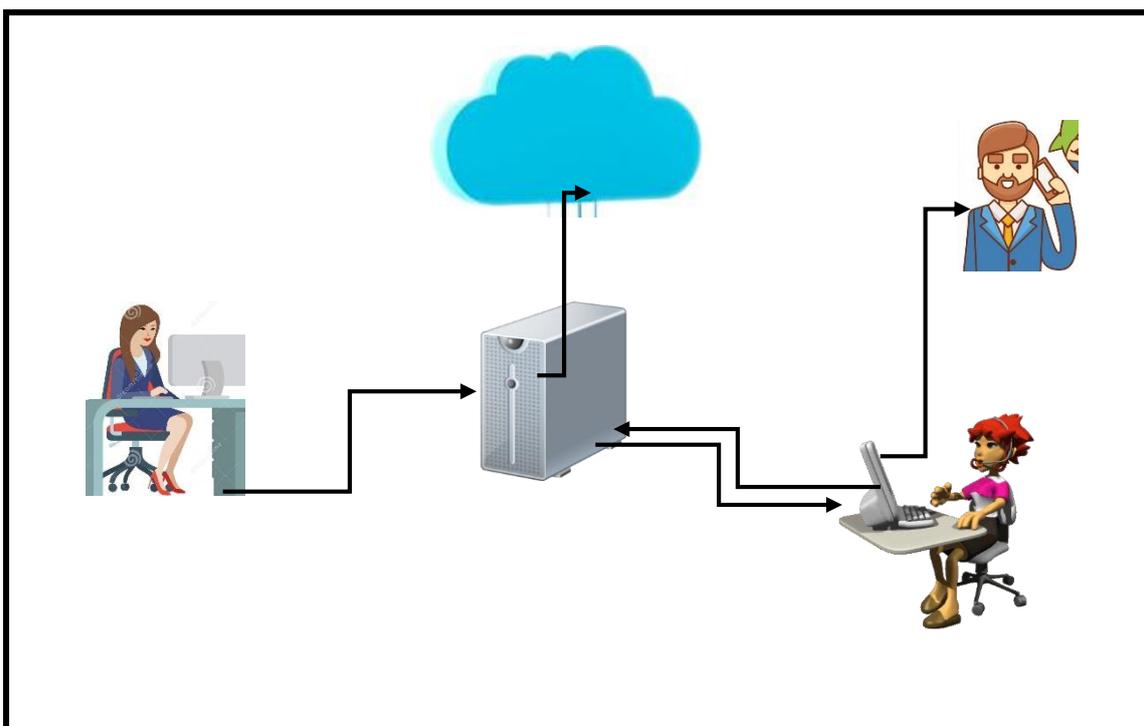


<p><b>Logo</b></p>			<p><b>Funcionalidad</b></p>
<p><b>Funciones</b></p>	<p><b>Acceso: DNI del cliente</b></p>		
<p><b>Menú</b></p>		<p><b>Mi cronograma:</b> muestreo de fechas de pago</p> <p><b>Mi cuota:</b> muestra el avance de la cuota y su valor real.</p> <p><b>Mis campañas:</b> muestra si el cliente participa de créditos paralelos y efectivo.</p> <p><b>Pagos.</b> Pagos vía teléfono</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Fácil de acceso</li> <li> Facilidad de uso</li> <li> Información oportuna</li> <li> Privacidad</li> </ul>

Cuadro 8. Detalle aplicativo Mibot cliente  
Fuente: Elaboración propia

## Desembolso HUB

La tercera idea representa al desembolso por teléfono para créditos menores a s/ 10,000.00, cuya finalidad es lograr reducir el proceso de desembolso en plataforma y evitar las esperas. Los beneficios son que el cliente pueda desembolsar su crédito en el momento de sus más bajas ventas durante el día, con la finalidad de ser más productivo.



*Figura 17.* Representación grafica del desembolso hub

*Fuente:* Elaboración propia

## Complemento, contador billetes

Con los problemas presentados y las demoras de atención, se propone un contador de billetes, con la finalidad que se optimise el tiempo de atención en caja y se optimise el tiempo de atención logrando reducir el tiempo en cola.

### Complemento, lector de huella digital

Proponer un lector de huella digital interconectado al sistema TOPAZ de plataforma para registrar al cliente previo a su atención, dicha propuesta tiene la finalidad de mejorar el orden de atención al cliente. El proceso consistirá en colocar el índice en el lector de huella al momento de llegada del cliente, para que este sea atendido directamente en caja y no congestione la atención de otros clientes.

Lector de huella digital	Contador de billetes
	

Cuadro 9. Tecnologías para plataforma y caja.

### Indicadores

En la siguiente propuesta se desarrollarán indicadores cuya finalidad sea medir el nivel de usabilidad de los aplicativos, así como también la calidad de uso que le dan los colaboradores y el cliente, además servirá para poder determinar si el primer objetivo es viable.

$$\text{Usabilidad} = \frac{\text{Clientes que usan la aplicacion}}{\text{Total de clientes}} \times 100$$

$$\text{Calidad de uso} = \frac{\text{Clientes atendidos en el banco}}{\text{Total de clientes}} \times 100$$

## **Solución administrativa**

### **Dimensiones sistemáticas**

Se centra en el planeamiento de los sistemas a nivel estratégico y se relaciona con la tendencia de elementos tecnológicos que son componentes de ayuda para el funcionamiento de los procesos.

### **Plan de actividades etapa de la visión**

En el presente plan de actividades, se ordenará la información más importante de las actividades a realizar para llevar a cabo la implementación de las tecnologías de la información que apoyen al desarrollo del proceso dentro de la entidad financiera, por consiguiente, también se detallara las actividades de las dimensiones sistemáticas que se relacionan con su capacidad de importancia.

### **Niveles sistemáticos**

En nuestra propuesta existen cinco niveles relacionadas a la capacidad de tecnologías de la información. La arquitectura que abarca la planeación sistemática de la tecnología, para evaluar este nivel se debe tener en cuenta las características de las diferentes áreas del negocio. El nivel infraestructura, se refiere, a las tecnologías que cuenta y debe contar la organización. El nivel talento humano corresponde a, las habilidades que debe tener el colaborador para resolver problemas haciendo uso de la tecnología. La variable conocimiento, trata de establecer funciones o políticas para procesar la información. Como

último nivel, las relaciones, que consiste en establecer políticas de relación de los aplicativos con el negocio tanto el cliente como el colaborador.

<b>Niveles</b>	<b>Actividad</b>
<b>Arquitectura</b>	<p>Establecer con la gerencia la lógica del negocio.</p> <p>Determinar con el área de proyectos el presupuesto de la aplicación.</p>
<b>Infraestructura</b>	<p>Reunir con clientes y colaboradores para establecer necesidades de la aplicación.</p> <p>Buscar sistemas estandarizados para los clientes.</p> <p>Implementar las aplicaciones</p>
<b>Talento humano</b>	<p>Establecer el perfil del colaborador</p> <p>Capacitación del colaborador.</p>
<b>Conocimiento</b>	<p>Establecer políticas de sugerencias y comentarios en colaboradores.</p> <p>Establecer funciones para procesar la información que se compartirá entre colaboradores.</p>
<b>Relaciones</b>	<p>Establecer políticas del uso del aplicativo entre el colaborador y el cliente.</p> <p>Incentivar el uso del aplicativo en el cliente.</p>

*Cuadro 10.* Plan de actividades, dimensiones de la implementación sistemática

*Fuente:* Elaboración propia

**Cronograma: Diagrama de Gantt/ Pert CPM**

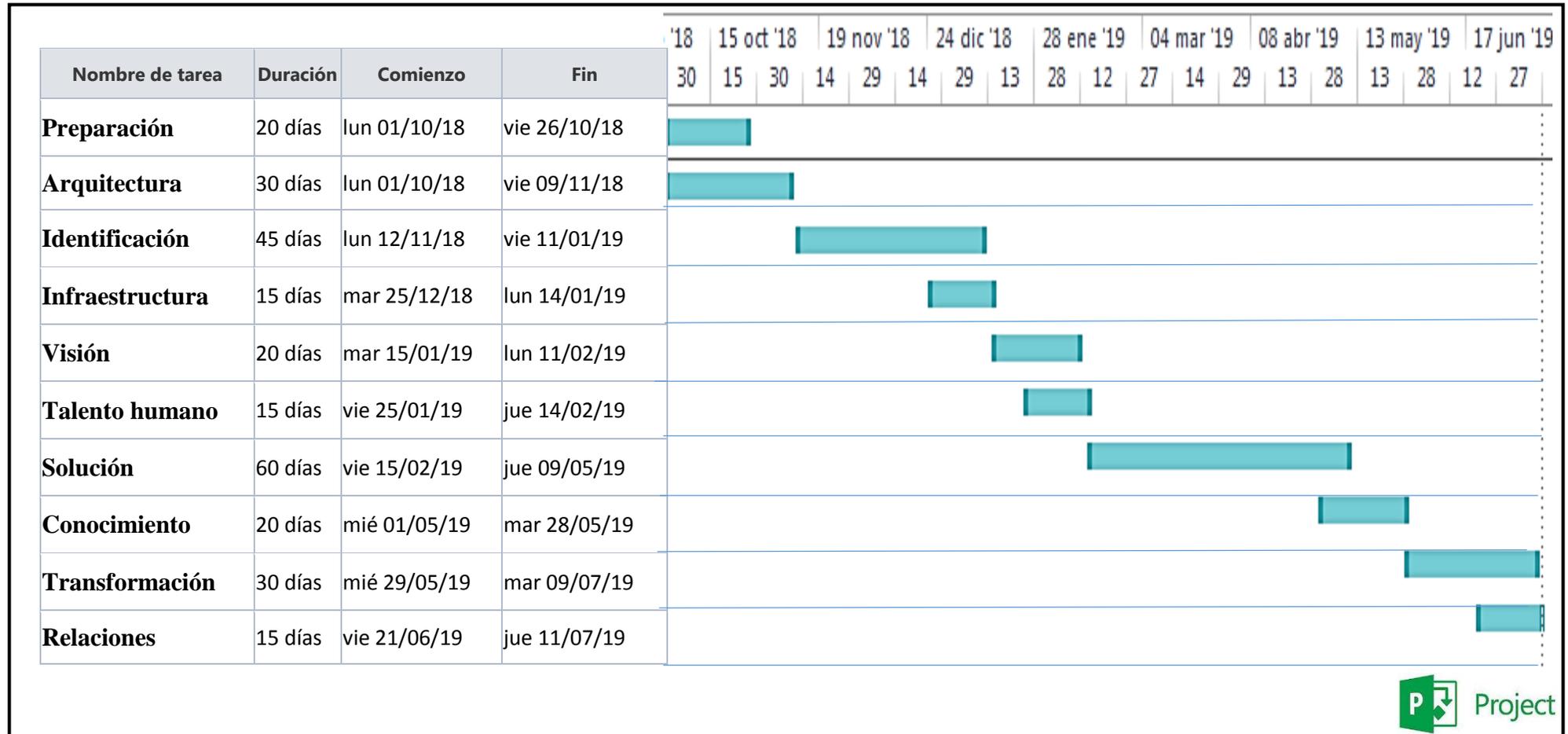


Figura 18: Gantt de actividades objetivo 1

Fuente: Elaboración propia

## Presupuesto de inversión

Para la propuesta se utilizará un presupuesto de inversión de 115.000,00 soles por concepto de la implementación de las tecnologías que serán el pilar básico que ayudará al desarrollo de la reingeniería, cabe resaltar que se incluirán los gastos de administración, útiles de oficina y de sistemas por un costo de 39.800,00 soles.

Tabla 20

### *Presupuesto de inversión objetivo 1*

<b>Tecnología</b>	<b>Cotización</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Contador de billetes	3.490,00	2	10.000,00
Sistema de huella digital	50.000,00	1	50.000,00
Sistema de aplicativos	35.000,00	1	35.000,00
Equipos	20.000,00	1	20.000,00
			<b>115.000,00</b>

*Fuente:* Elaboración propia

Para la elaboración del flujo de caja se tomará en cuenta las ventas históricas partiendo desde el año 2013 al a año 2017, cabe resaltar que las ventas son resultantes del interés ganado durante cada año por la agencia San Luis. Para determinar las ventas proyectadas de los años posteriores, se utilizó la fórmula de los mínimos cuadrados.

Tabla 21

### *Proyección de ventas históricas objetivo 1*

<b>X</b>	<b>Año</b>	<b>Ventas</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>X*Y</b>	<b>Proyección</b>	<b>Ventas proyectadas</b>
1	<b>2013</b>	<b>150.000</b>	1	150.000	6	161.150
2	<b>2014</b>	<b>155.000</b>	4	310.000	7	163.100
3	<b>2015</b>	<b>156.000</b>	9	468.000	8	165.050
4	<b>2016</b>	<b>155.500</b>	16	626.000	9	167.000
5	<b>2017</b>	<b>159.000</b>	25	795.000	10	168.950

*Fuente:* Elaboración propia

## Flujo de caja

Concepto	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ingreso por ventas		161.150,00	163.100,00	165.050,00	167.000,00	168.950,00
Otros ingresos		90.000,00	92.000,00	94.000,00	96.000,00	98.000,00
<b>Total de ingresos</b>		<b>251.150,00</b>	<b>255.100,00</b>	<b>259.050,00</b>	<b>263.000,00</b>	<b>266.950,00</b>
<b>EGRESOS</b>						
Total gastos de administración		<b>39.800,00</b>	<b>39.800,00</b>	<b>39.800,00</b>	<b>39.800,00</b>	<b>39.800,00</b>
Útiles de oficina		1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Otros (RENIEC, EQUIFAX, Etc.)		38.000,00	38.000,00	38.000,00	38.000,00	38.000,00
<b>Inversión inicial</b>	<b>115.000,00</b>					
<b>Total de egresos</b>	<b>115.000,00</b>	<b>39.800,00</b>	<b>39.800,00</b>	<b>39.800,00</b>	<b>39.800,00</b>	<b>39.800,00</b>
Flujo neto económico	(115.000,00)	211.350,00	215.300,00	219.250,00	223.200,00	227.150,00
<b>Valor acumulado</b>	<b>(115.000,00)</b>	<b>96.350,00</b>	<b>311.650,00</b>	<b>530.900,00</b>	<b>754.100,00</b>	<b>981.250,00</b>

Cuadro 11. Flujo de caja proyectado objetivo 1

Fuente: Elaboración propia

## Viabilidad económica

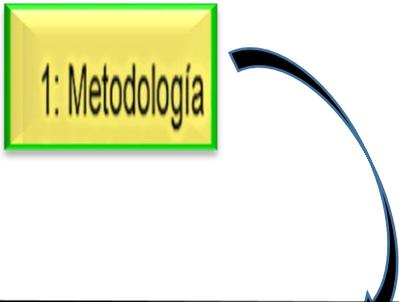
La viabilidad económica se relaciona con los recursos financieros existentes para poner en marcha la propuesta. Se determina que con un VAN > 0 la propuesta es rentable, obteniéndose una ganancia de S/ 981,250.00 y un periodo de recuperación correspondiente al primer año.

Indicador Financiero	Resultado
VAN	s/ 981.250,00

## Evidencias

### Aplicativo “Mibot colaborador”

Debido al constante problema del desorden de los expedientes para el desembolso de crédito, y el desorden en la atención cuando el cliente llega a la agencia, surge la necesidad de proponer un esquema donde los colaboradores registren la hora en que citaron al cliente para el recojo del efectivo. En la presente tabla se mantendrá actualizada en el aplicativo donde se registre el nombre del asesor y su respectivo cliente.



DIA	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
HORA						
9.00 a 10: 00						
10.00 a 11:00						
11:00 a 12: 00						
12: 00 a 13:00	Refrigerio					
14:00 a 15:00						
15:00 a 16:00						
16:00 a 17:00						
15:00 a 18:00						

Figura 19. Detalle del aplicativo Mibot colaborador  
Fuente: Elaboración propia

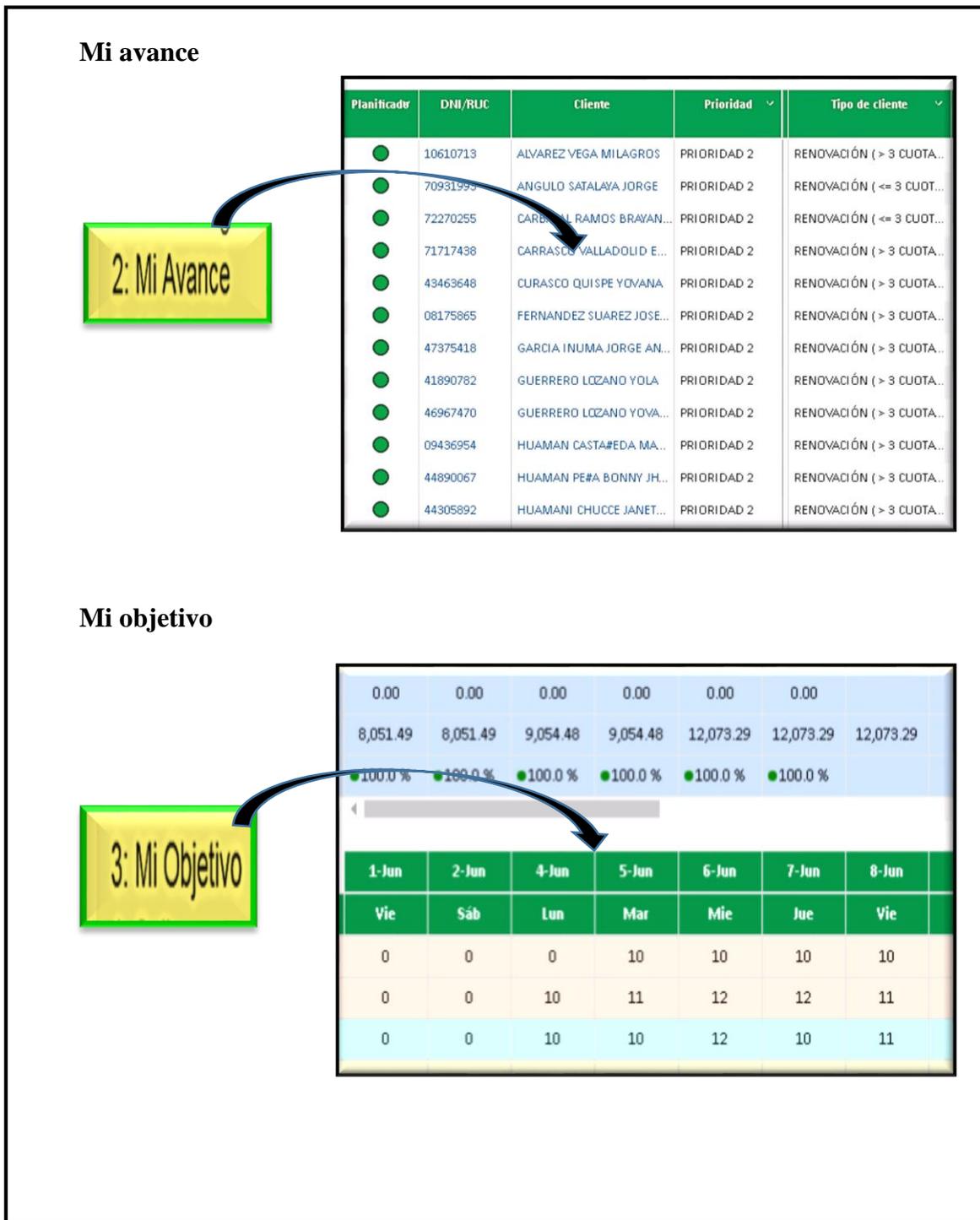


Figura 20. Detalle del aplicativo Mibot colaborador  
 Fuente: Elaboración propia

Aplicativo “Mibot cliente”



Figura 21. Detalle del aplicativo Mibot cliente  
 Fuente: Elaboración propia



Figura 22. Detalle aplicativo Mibot cliente  
Fuente: Elaboración propia

### 6.7.2. Objetivo 2: Racionalizar operaciones

#### Plan de actividades etapa de la identificación

El rediseño de procesos será una buena iniciativa para mejorar la productividad, tanto en los tiempos de ciclo como en calidad de producto o servicio. El presente rediseño tiene como objetivo mejorar los procesos de negocio dentro del área de las operaciones, brindando beneficios muy importantes como la reducción del tiempo de ciclo y el análisis para la optimización de costos, además conocer la productividad de la entidad financiera. A continuación, se detallarán las siguientes directrices para llevar a cabo el plan dicho plan.

Reducir la variabilidad del rendimiento del proceso

Mejor la comunicación entre los procesos

Apoyarse en las tecnologías y estandarizar el servicio

Eliminar actividades que generan retrasos

Etapa	Actividades
<b>Identificación y solución</b>	Identificar los responsables del proceso Identificar procesos claves
	Organizar los procesos y sub procesos Ordenar tareas y establecer los responsables
	Identificar problemas Establecer indicadores para medir el desempeño
	Diagramar los procesos actuales Rediseñar los procesos
	Levantar información del desempeño del proceso Informar el éxito o las dificultades del desarrollo Corregir deficiencias para la mejora continua

Cuadro 12. Plan de actividades para el desarrollo de la racionalización de procesos

### **Descripción del proceso actual del otorgamiento de crédito**

El proceso del otorgamiento del crédito comienza con la solicitud del producto por parte del cliente, en donde el asesor de negocios debe realizar el pedido del expediente el cual contiene todos los documentos del cliente, el jefe de banca se dispone a realizar la búsqueda del expediente en almacén donde el asesor espera a que el expediente sea entregado un promedio de 11 minutos, seguidamente con el expediente en mano el asesor visita el negocio del cliente para recolectar información actual y evaluar al cliente. Una vez realizados dichos pasos el cliente espera un lapso de 50 minutos, mientras el asesor prepara el crédito y pasa comité con el Jefe de Negocio y el Gerente de Agencia. Una vez aprobado el crédito, el asesor llama al cliente para que se acerque a oficina a desembolsar el crédito por lo que al momento de la llegada el cliente debe esperar aproximadamente 30 minutos para que sea atendido en plataforma debido al flujo de trabajo mostrado. El cliente es atendido en plataforma en un lapso de 11 minutos en donde realiza las firmas de los contratos del préstamo, pagares y seguros, seguidamente el cliente pasa al área de caja para ser atendido en un lapso de 10 minutos donde debe firmar el desembolso de crédito y recibir el efectivo.

La figura 25 y cuadro 13 que corresponde al DAP actual del otorgamiento de crédito muestra el tiempo total empleado en el proceso de solicitud de crédito en las cuales se observa que, para la atención de un solo cliente se consumen 226 minutos, donde la mayoría de minutos corresponden a las esperas que realiza el cliente. A continuación se representarán gráficamente haciendo uso del software bizagi para su posterior rediseño y racionalización de operaciones en la figura 26 y cuadro 14.

## Solución técnica

## Proceso actual de otorgamiento de crédito

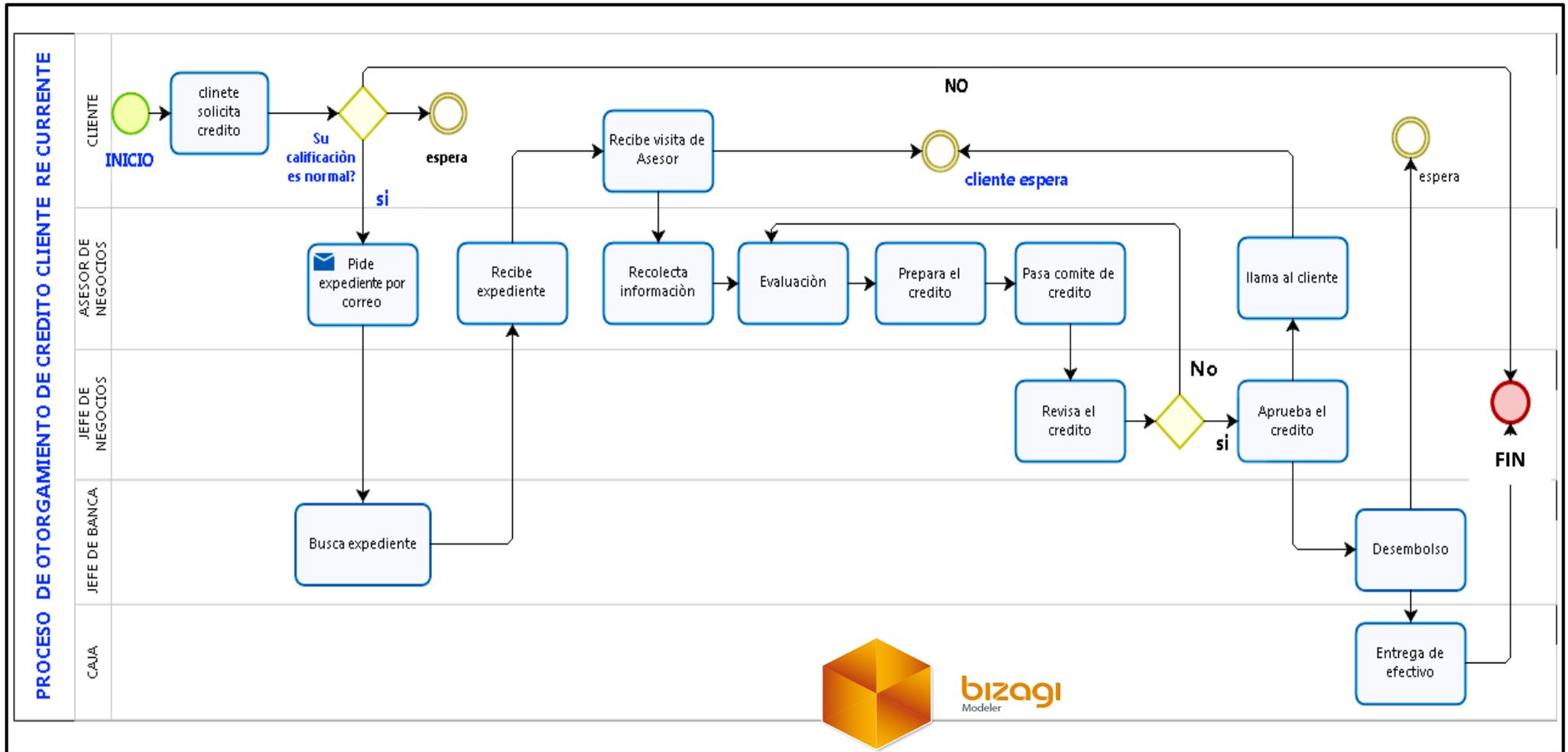


Figura 23. Proceso actual para el otorgamiento de crédito.

Fuente: Elaboración propia

## DAP actual proceso de otorgamiento de crédito

		OPERARIO / MATERIAL / EQUIPO							
CURSOGRAMA ANALÍTICO		RESUMEN							
DIAGRAMA núm: 1 cliente		ACTIVIDAD			ACTUAL				
Proceso de otorgamiento de credito		Operación			10				
Actividad: proceso completo		Transporte			1				
		Espera			3				
Método: ACTUAL		Inspección			1				
Lugar: Mibanco.S.A.		Almacenamiento			2				
Operarios(s): 4 Ficha num: 1		Distancia			17				
Compuesto por: Fecha: 07/06/2018		Tiempo							
Aprobado por: Fecha:		Costo							
		Mano de obra							
		Material							
DESCRIPCIÓN		C	D (m)	T (min)	SIMBOLO				
					●	➡	●	■	▼
Cliente solicita crédito				8	●				
Se pide expediente				2	●				
Asesor espera				11			●		
Se busca expediente				10	●				
Entrega de expediente				1	●				
El asesor visita el negocio				40		➡			
Recolecta información				7				▼	
Evalúa al cliente				10	●				
Cliente espera respuesta				50			●		
Asesor prepara el credito				15	●				
Pasa comité de crédito				7	●				
Jefe de negocios revisa el crédito				8				■	
Jefe de negocios aprueba el credito				3	●				
El asesor llama al cliente				2	●				
Cliente llega y espera				30			●		
Se desembolsa el crédito				11	●				
Entrega de efectivo en caja				10	●				
Archivo de desembolso				1				▼	
				10	1	3	1	2	
				226	79	40	91	8	8
Total				100%	35%	18%	40%	4%	4%

Cuadro 13. DAP del proceso de otorgamiento de crédito

Fuente: Elaboración propia

## Proceso rediseñado

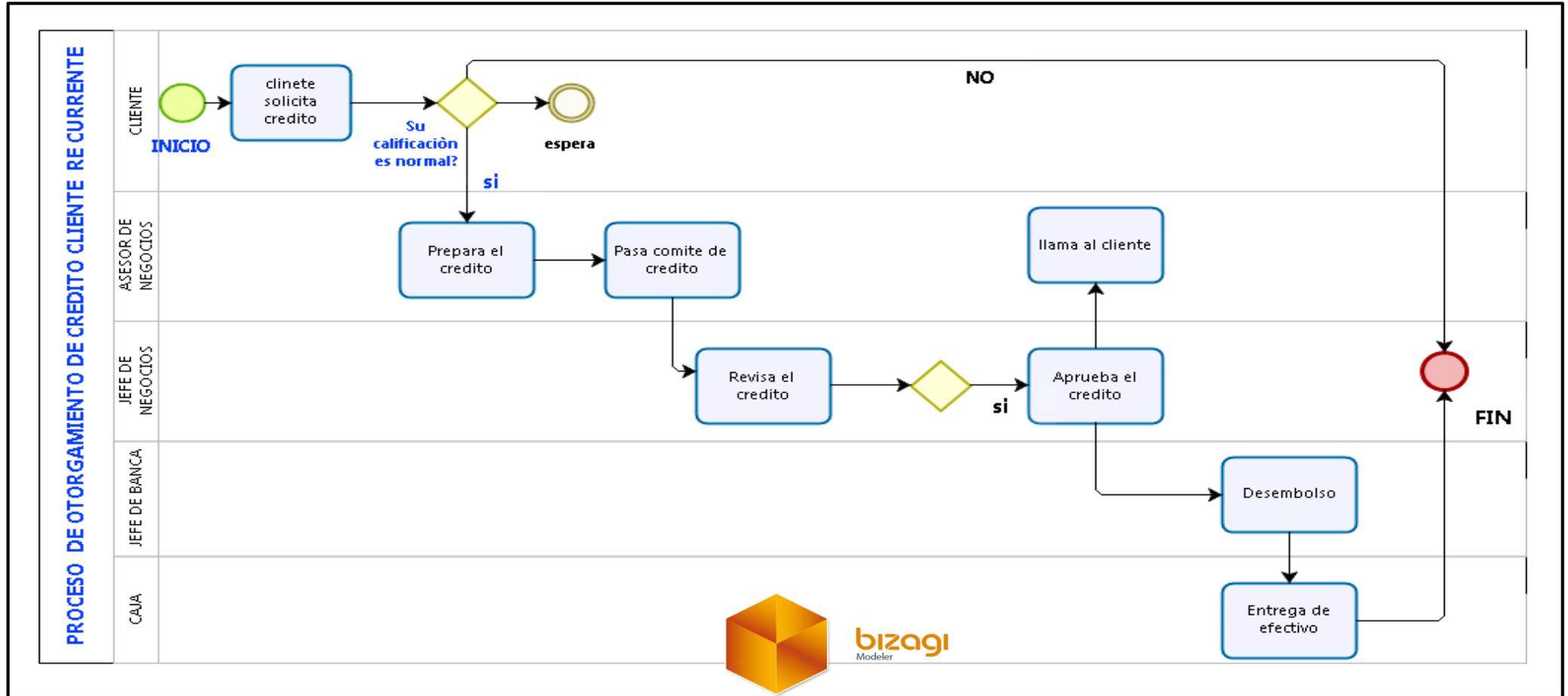


Figura 24. Proceso rediseñado propuesto

Fuente: Elaboración propia

## DAP proceso rediseñado

CURSOGRAMA ANALÍTICO	OPERARIO / MATERIAL / EQUIPO							
DIAGRAMA núm: 1 cliente	RESUMEN							
Proceso de otorgamiento de credito	ACTIVIDAD			PROPUESTO				
Actividad: proceso completo	Operación			6				
Método: ACTUAL	Transporte			0				
Lugar: Mibanco.S.A.	Espera			3				
Operarios(s): 4 Ficha num: 1	Inspección			0				
Compuesto por: Fecha: 07/06/2018	Almacenamiento			1				
Aprobado por: Fecha:	Distancia			10				
	Tiempo							
	Costo							
	Mano de obra							
	Material							
DESCRIPCIÓN	C	D (m)	T (min)	SIMBOLO				
				●	→	●	■	▼
Cliente solicita crédito			2	●				
Se pide expediente			2	●				
Asesor espera			11			●		
Se busca expediente			10	●				
Asesor prepara el crédito			15	●				
Cliente espera respuesta			18			●		
Asesor pasa comité de crédito			7	●				
Jefe de negocios revisa el crédito			8	●				
Jefe de negocios aprueba el crédito			3	●				
Cliente espera llega y espera			4			●		
Se desembolsa el crédito			6	●				
Entrega de efectivo			5	●				
Archivo de desembolso			1					▼
			6	0	3	0	1	
			92	40	0	33	0	1
Total				43%	0%	36%	0%	1%

Cuadro 14. DAP propuesto para el proceso de otorgamiento de crédito

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Eficiencia} = \frac{226-92}{226} = 59\%$$

Con el proceso rediseñado se reducirá en un 59 % del tiempo que emplea la organización para atender al cliente. Lo que corresponde a reducir 134 minutos en cuanto a esperas y operaciones innecesarias realizadas por los colaboradores las cuales no agregan valor a los procesos.

### DAP actual proceso de desembolso en plataforma

En el presente DAP se muestra el proceso actual que realiza plataforma para el otorgamiento de un crédito las cuales se emplean 11 minutos, cabe resaltar que se rediseñará el proceso ya que se ha observado que el tiempo en el sistema de plataforma por cada cliente sobrepasa los 21 minutos, además, éstos van variando de acuerdo al desenvolvimiento de los procesos desordenados.

		OPERARIO / MATERIAL / EQUIPO						
CURSOGRAMA ANALÍTICO		RESUMEN						
DIAGRAMA núm: 1 cliente PLATAFORMA		ACTIVIDAD			ACTUAL			
<b>Proceso de desembolso en plataforma</b>		Operación			7			
Actividad: Proceso completo		Transporte			0			
		Espera			1			
Método: ACTUAL		Inspección			0			
		Almacenamiento			0			
Lugar: Mibanco.S.A.		Distancia			8			
Operarios(s): 4 Ficha num: 1		Tiempo						
Compuesto por: Fecha: 07/06/2018		Costo						
Aprobado por: Fecha:		Mano de obra						
		Material						
DESCRIPCIÓN	C	D (m)	T (min)	SIMBOLO				
				●	→	●	■	▼
Cliente llega a plataforma y entrega DNI			2	●				
Jefa de banca revisa el expediente			2	●				
Cliente espera			2			●		
Jefe de banca aprueba en el sistema el credito			1	●				
LLama al cliente y compara los datos (DNI)			1	●				
Hace firmar al cliente (6 firmas)			1	●				
Imprime cronograma			1	●				
Archiva el desembolso			1					▼
				7	0	1	0	1
			11	8	0	2	0	1
<b>Total</b>				73%	0%	18%	1%	0%

Cuadro 15. DAP actual proceso de desembolso en plataforma

Fuente: Elaboración propia

## Proceso de desembolso actual en plataforma

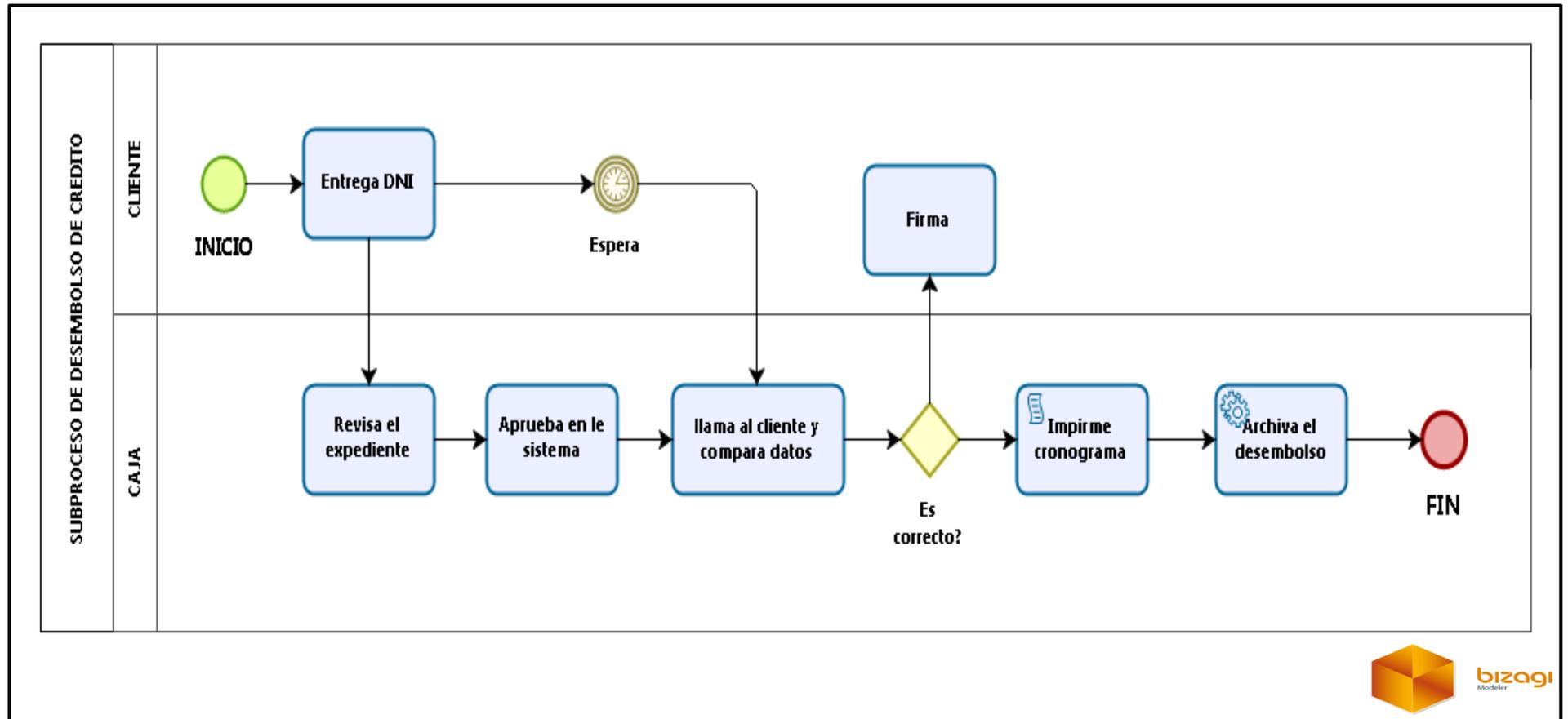


Figura 25. Proceso actual para el desembolso en plataforma.

Fuente: Elaboración propia

### DAP rediseñado proceso de desembolso en plataforma

En el presente DAP se muestra el proceso rediseñado que realiza plataforma para el otorgamiento de un crédito las cuales se emplearán 6 minutos, cabe resaltar que con la ayuda de las tecnologías se lograrán reducir un 45.5 % de los procesos empelados, además, se logrará reducir el tiempo de espera en el sistema de plataforma por parte del cliente.

		OPERARIO / MATERIAL / EQUIPO						
CURSOGRAMA ANALÍTICO		RESUMEN						
DIAGRAMA núm: 1 cliente		ACTIVIDAD			PROPUESTO			
<b>Proceso de desembolso en plataforma</b>		Operación			4			
Actividad: proceso completo		Transporte			0			
		Espera			0			
Método: ACTUAL		Inspección			0			
		Almacenamiento			0			
Lugar: Mibanco.S.A.		Distancia			4			
Operarios(s): 4 Ficha num: 1		Tiempo						
Compuesto por: Fecha: 07/06/2018		Costo						
Aprobado por: Fecha:		Mano de obra						
		Material						
DESCRIPCIÓN	C	D(m)	T (min)	SIMBOLO				
								
Jefe de banca rebisa bandeja de aprovacion			1					
Jefe de banca revisa los datos del cliente			1					
Jefe de banca aprueba en el sistema el credito			1					
Jefe ordena expedientes			2					
Jefa de banca envia correo desembolso HUB			1					
			4		0	0	0	0
			6		4	0	0	0
Total				67%	0%	0%	0%	0%

Cuadro 16. DAP Rediseñado proceso de desembolso en plataforma

Fuente: Elaboración propia

## Proceso rediseñado de desembolso en plataforma

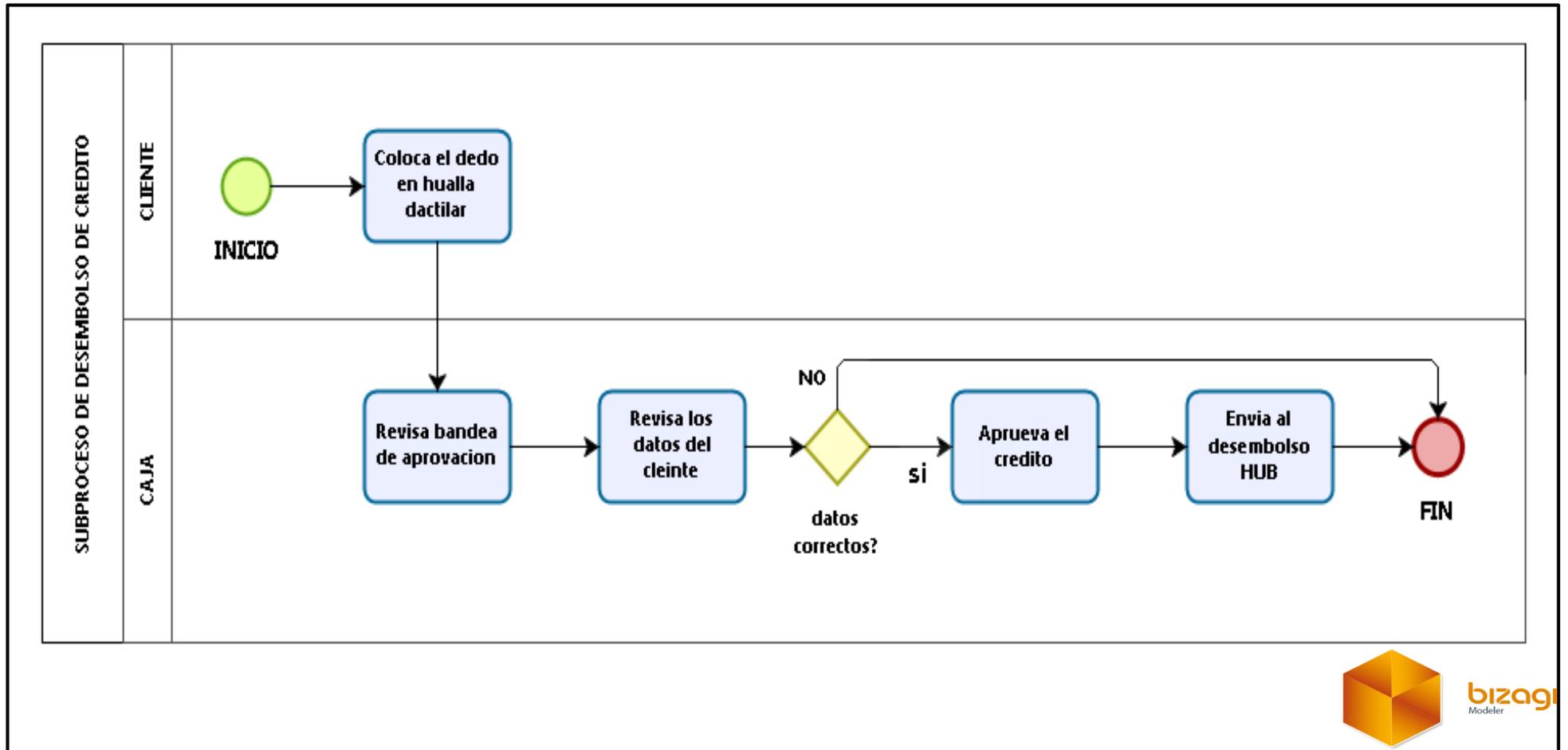


Figura 26. Proceso rediseñado para el desembolso en plataforma.

Fuente: Elaboración propia

Para determinar la eficiencia del tiempo del proceso y el porcentaje de actividades productivas, se realizó una comparación del tiempo invertido en el proceso propuesto y el tiempo actual, del mismo modo se compararon las actividades reducidas de ambos procesos, mostradas a continuación en el siguiente indicador.

$$\text{Eficiencia} = \frac{11-6}{11} = 45.5 \%$$

Con el proceso rediseñado se reducirá en un 45.5 % del tiempo que emplea la organización para tender al cliente en plataforma.

#### DAP proceso actual de desembolso en caja

		OPERARIO / MATERIAL / EQUIPO						
<b>CURSOGRAMA ANALÍTICO</b>		<b>RESUMEN</b>						
DIAGRAMA núm: 1 cliente		<b>ACTIVIDAD</b>			<b>ACTUAL</b>			
<b>Proceso despacho de efectivo</b>		Operación				5		
Actividad: proceso completo		Transporte				0		
		Espera				0		
Método: ACTUAL		Inspección				0		
		Almacenamiento				0		
Lugar: Mibanco.S.A.		Distancia				5		
Operarios(s): 4 Ficha num: 1		Tiempo						
Compuesto por: Fecha: 07/06/2018		Costo						
Aprobado por: Fecha:		Mano de obra						
		Material						
DESCRIPCIÓN	C	D (m)	T (min)	SIMBOLO				
				●	→	■	■	▼
Cliente entrega informes			1	●				
Verifica informacion			1	●				
Informa al cliente			1	●				
Firma el cliente			1	●				
Entrega el efectivo			6	●				
			5	0	0	0	0	0
			10	10	0	0	0	0
<b>Total</b>				100%	0%	0%	0%	0%

Cuadro 17. DAP proceso actual de despacho de efectivo

Fuente: Elaboración propia

### DAP proceso actual de desembolso en caja.

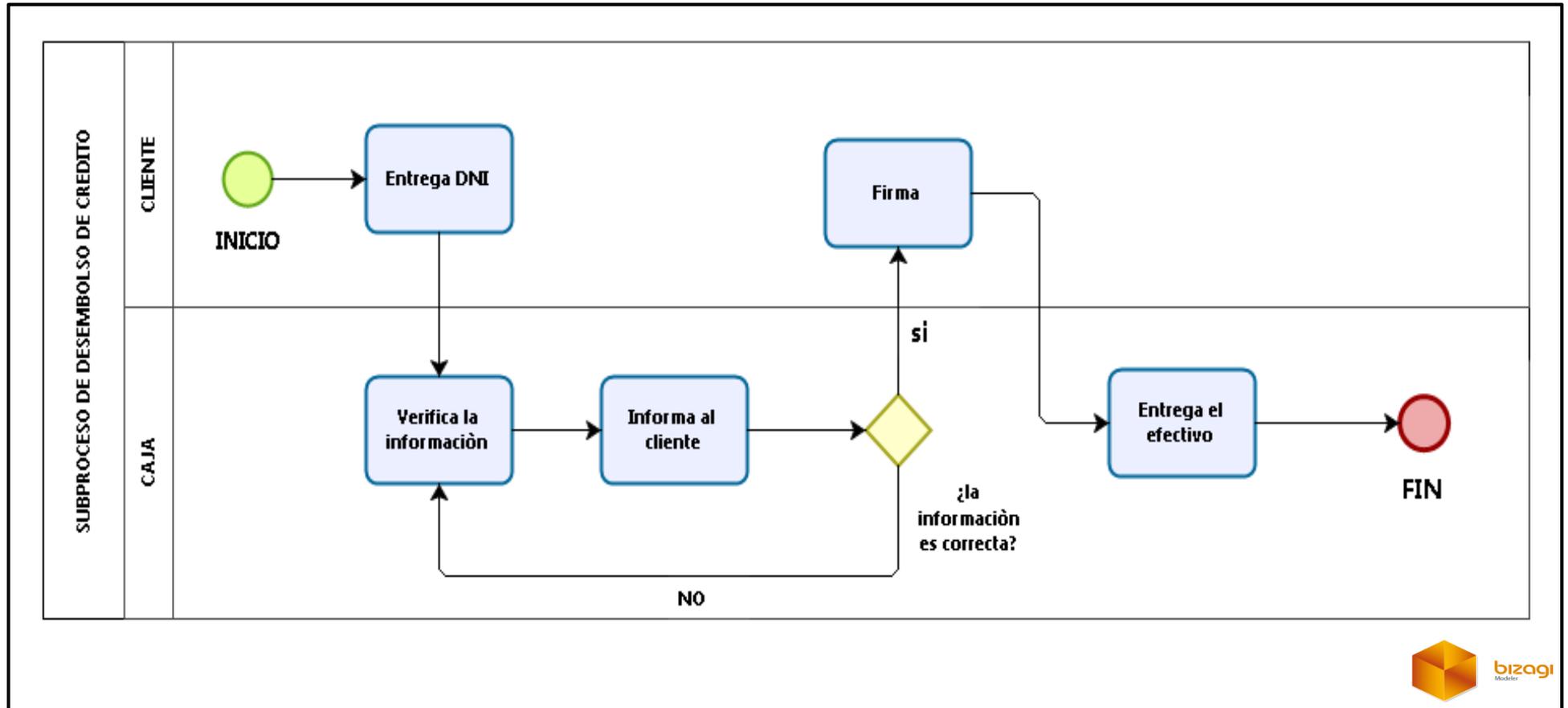


Figura 27. Proceso actual para el otorgamiento de crédito en caja.

Fuente: Elaboración propia

### DAP rediseñado proceso de desembolso en caja.

En el presente DAP se muestra el proceso rediseñado que utiliza caja para el otorgamiento de un crédito las cuales se emplearán 5 minutos, cabe resaltar que con la ayuda de las tecnologías se lograrán reducir a un 50% de los minutos utilizados en las actividades de la entrega del efectivo y la información otorgada por el cliente, además, se logrará reducir el tiempo de espera en el sistema de caja por parte del cliente.

		OPERARIO / MATERIAL / EQUIPO							
<b>CURSOGRAMA ANALÍTICO</b>		<b>RESUMEN</b>							
DIAGRAMA núm: 1 cliente		<b>ACTIVIDAD</b>			<b>PROPUESTO</b>				
<b>Proceso despacho de efectivo</b>		Operación			5				
Actividad: Proceso completo		Transporte			0				
		Espera			0				
Método: ACTUAL		Inspección			0				
		Almacenamiento			0				
Lugar: Mibanco.S.A.		Distancia			5				
Operarios(s): 4 Ficha num: 1		Tiempo							
Compuesto por: Fecha: 07/06/2018		Costo							
Aprobado por: Fecha:		Mano de obra							
		Material							
<b>DESCRIPCIÓN</b>		C	D (m)	T (min)	<b>SIMBOLO</b>				
									
Cliente coloca huella dactilar				0,5					
Verifica informacion				0,5					
Informa al cliente				1					
Firma el cliente				1					
Entrega el efectivo				2					
				5		0	0	0	0
				5	5	0	0	0	0
<b>Total</b>					100%	0%	0%	0%	0%

Cuadro 18. DAP rediseñado proceso de desembolso en caja

Fuente: Elaboración propia

### Proceso rediseñado de desembolso en caja.

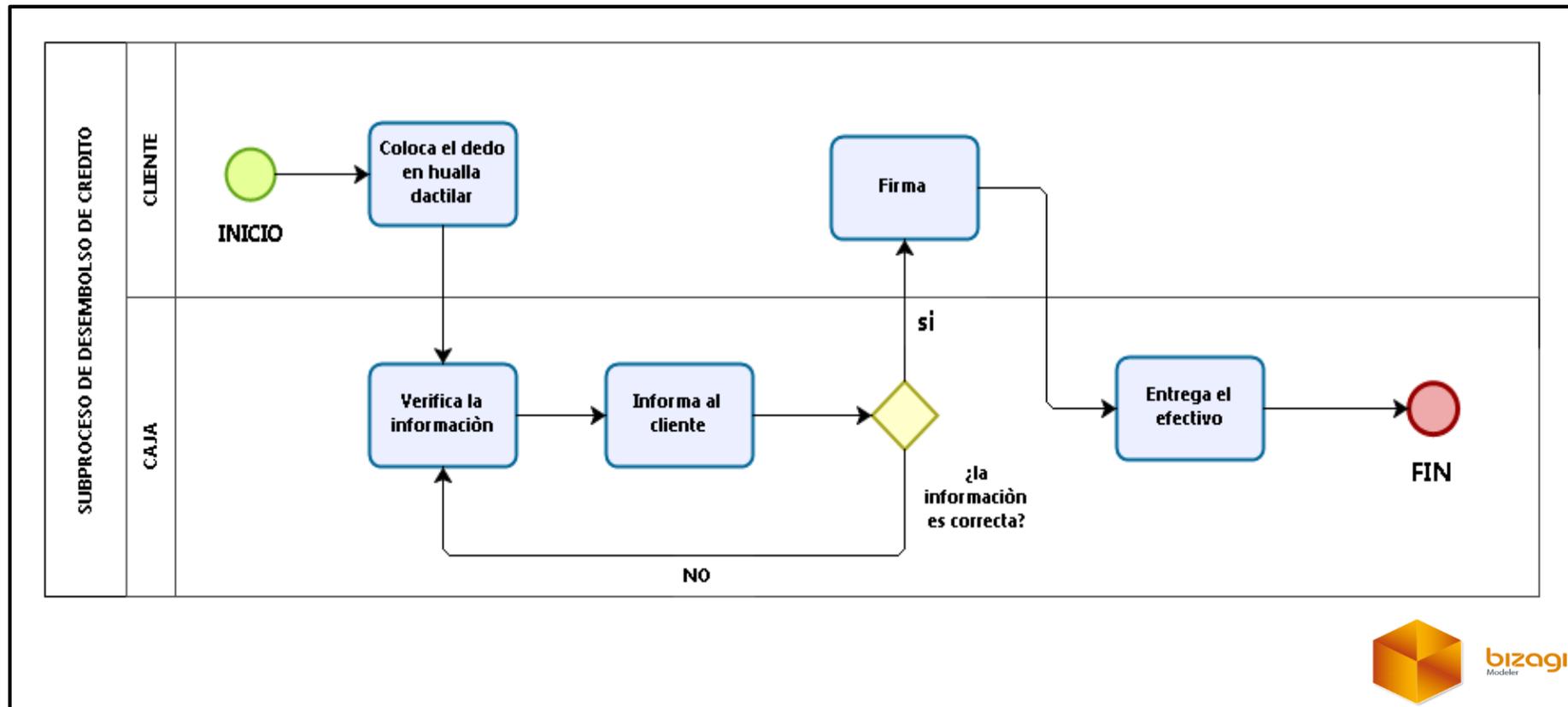


Figura 28. Proceso rediseñado para el desembolso en caja.

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Eficiencia.} = \frac{10-5}{5} = 50 \%$$

Con el proceso rediseñado se reducirá en un 50 % del tiempo que emplea la organización para tender al cliente en caja.

### **Indicadores**

Para determinar la eficiencia de tiempo se realizó una comparación del tiempo invertido en el proceso propuesto y el tiempo actual, del mismo modo se compararon las actividades productivas de ambos procesos, también se logró medir la productividad, basada en el número de clientes atendidos dividido entre la cantidad de tiempo total, para determinar el número de clientes atendidos por hora.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\textit{Tiempo reducido}}{\textit{Tiempo total}} \times 100$$

### **Solución administrativa**

El siguiente apartado se enfoca a establecer una solución administrativa que ayude al desarrollo del rediseño de los procesos y los entornos colaborativos, mediante esta propuesta se conocerán una serie de pasos a seguir para evaluar la formación de los procesos y colaboradores con el objetivo que se desarrollen mutuamente. A continuación el cuadro N° 19 muestra el plan de actividades para la solución administrativa.

<b>Etapa</b>	<b>Plan</b>	<b>Actividades</b>
<b>Visión</b>	<b>Preparación</b>	Conformación de equipos de trabajo. Asignar responsabilidades. Capacitaciones periódicas.
	<b>Determinar el cambio</b>	Reunir a los integrantes para recolectar opiniones. Establecer sugerencias de motivación.
	<b>Evaluar el cambio</b>	Ordenar la información recibida y comunicar. Analizar las opiniones de los grupos para conocer sus necesidades.
	<b>Toma de decisiones</b>	Establecer reuniones de desempeño periódicas. Identificar el impacto al grupo de trabajo. Decisión final.
	<b>Implementar</b>	Planear los cambios. Implementar las nuevas actividades.

*Cuadro 19.* Plan de actividades de la solución administrativa objetivo 2

*Fuente:* Elaboración propia

Para que la propuesta sea el eje central se debe contar con el compromiso de la alta dirección, seguido se debe implementar el liderazgo integrador que involucre todas las áreas. Se deben tomar gran conciencia del cambio que se va a realizar así como también de la constante motivación al personal para que puedan asistir a las capacitaciones periódicas, se debe establecer programas de desarrollo profesional para los colaboradores dando uso a los convenios con instituciones para éstos se sientan importantes he identificados.

### Etapas y actividades de la racionalización de procesos

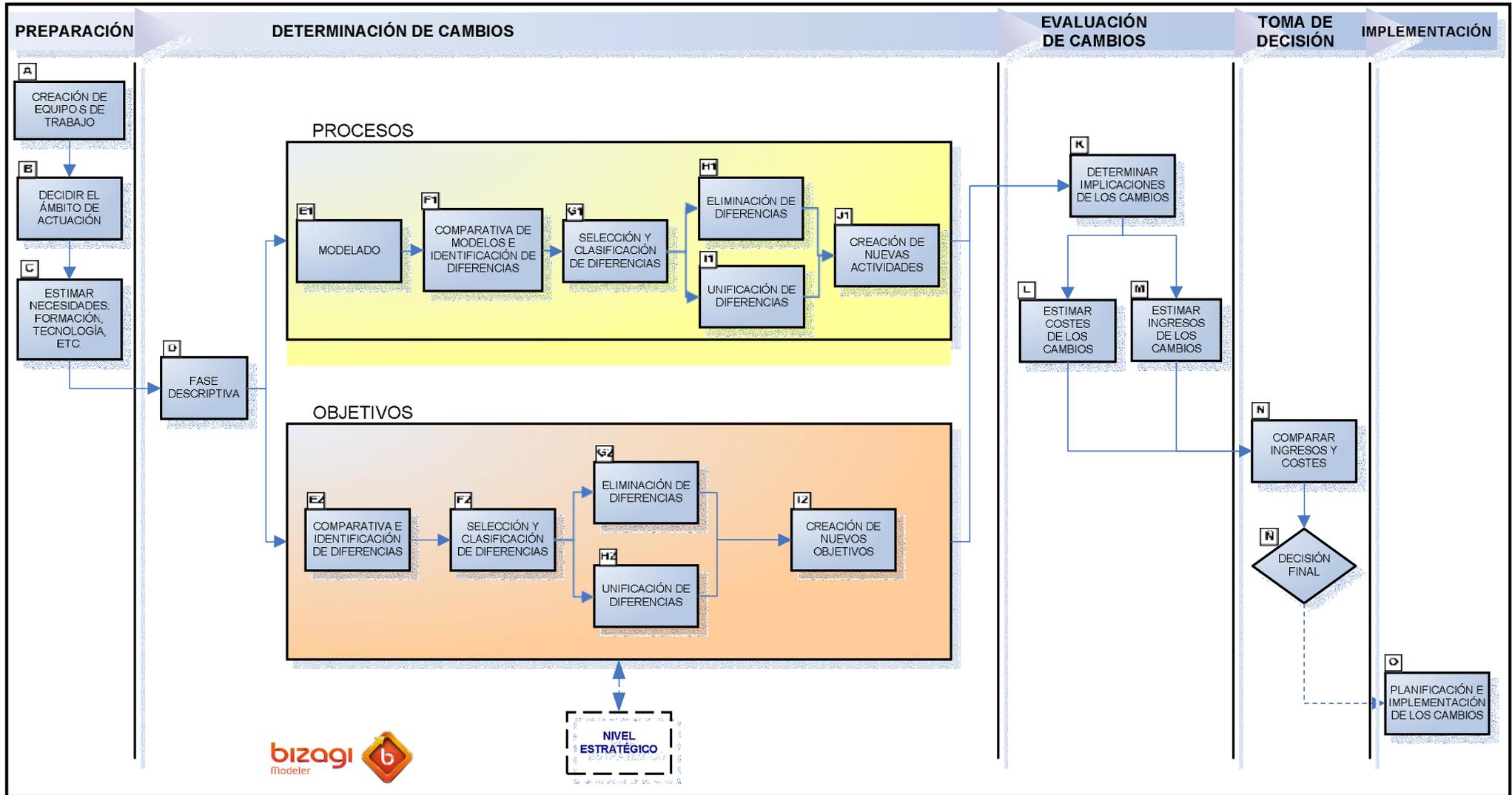


Figura 29. Etapas y actividades para la realización del objetivo 2

Fuente: Elaboración propia

### Diagrama de Gantt

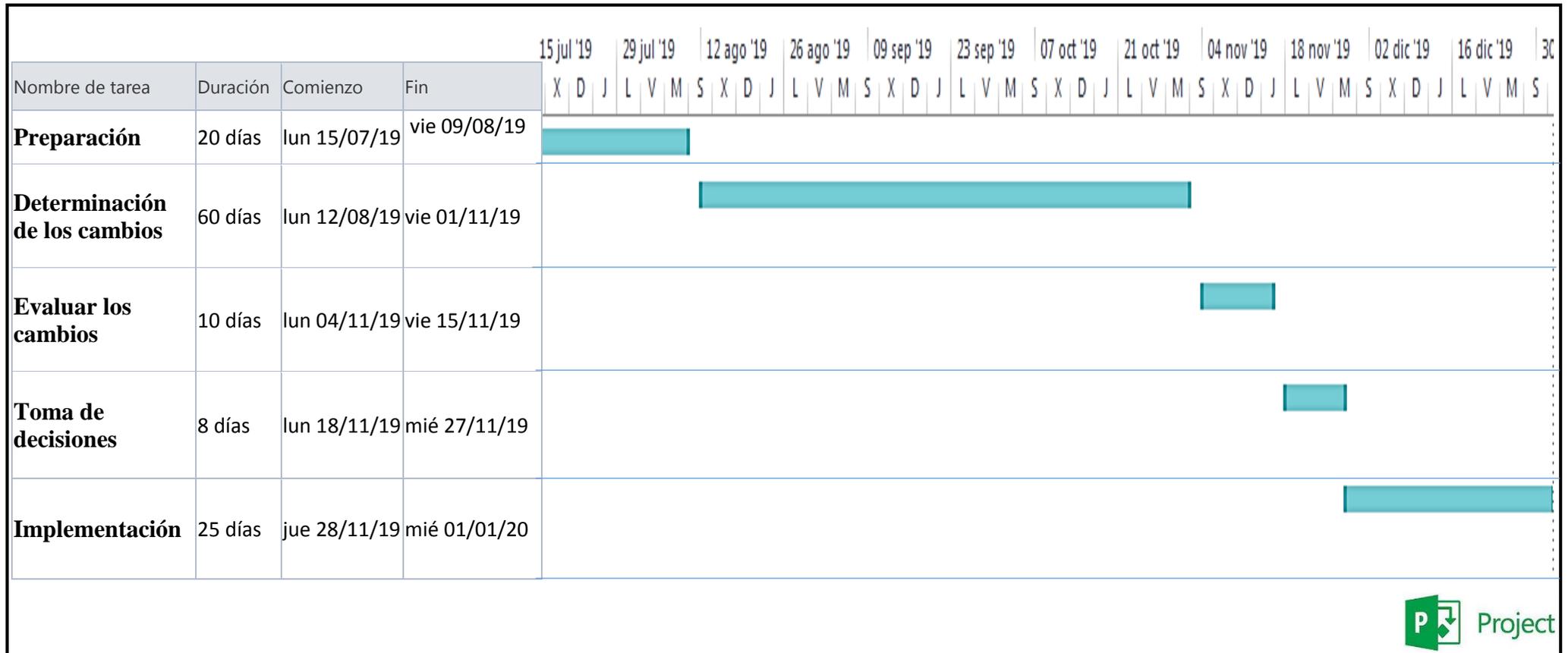


Figura 30. Gantt de actividades de la racionalización de procesos.

Fuente: Elaboración propia

### Utilidad neta histórica

Para realizar el flujo de caja proyectado se utilizará la técnica de la distribución de cuadrados, tomando como fuente principal las ventas históricas de los cinco años anteriores de la entidad financiera. Cabe resaltar que se tomarán las mismas ventas del objetivo anterior ya que ambas representan el ingreso real que será recuperable a lo largo de la línea del tiempo que dure la implementación de la propuesta.

Tabla 22

#### Proyección de ventas objetivo 2

X	Año	Utilidad neta	X <sup>2</sup>	X*Y	Proyección	Utilidad proyectada
1	2013	150.000	1	150.000	6	161.150
2	2014	155.000	4	310.000	7	163.100
3	2015	156.000	9	468.000	8	165.050
4	2016	155.500	16	626.000	9	167.000
5	2017	159.000	25	795.000	10	168.950

Fuente: Elaboración propia

El costo de inversión inicial será de 45,000 soles por concepto de implementación de instalación, tales como, la implantación de software, memorias, equipos de oficina y muebles. Cabe resaltar que durante la ejecución se empleará, útiles de oficina, pago por derecho de utilización de Software BPMN, VIZAGI, ARENA, la remuneración de un ingeniero industrial y su asistente por un valor de 48.000,00 soles. Se debe mencionar también que en el siguiente flujo de caja será incluida la inversión inicial del objetivo 1 ya que ambas forman parte del desarrollo de la propuesta y se están considerando las mismas ventas.

## Flujo de caja

Concepto	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ingreso por ventas		161.150,00	163.100,00	165.050,00	167.000,00	168.950,00
Otros ingresos		90.000,00	92.000,00	94.000,00	96.000,00	98.000,00
<b>Total de ingresos</b>		<b>251.150,00</b>	<b>255.100,00</b>	<b>259.050,00</b>	<b>263.000,00</b>	<b>266.950,00</b>
<b>EGRESOS</b>						
Total gasto de administración objetivo 1		39.800,00	39.800,00	39.800,00	39.800,00	39.800,00
Total gasto de administración objetivo 2		116.000,00	116.000,00	116.000,00	116.000,00	116.000,00
Ing. Industrial y Asistente		66.000,00	66.000,00	66.000,00	66.000,00	66.000,00
Útiles de oficina		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Software BPMN, VIZAGI, SOFTWARE ARENA. etc.)		48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00
Inversión inicial objetivo 1	<b>115.000,00</b>					
Inversión inicial objetivo 2	<b>45.000,00</b>					
<b>Total de egresos</b>	<b>160.000,00</b>	<b>155.800,00</b>	<b>155.800,00</b>	<b>155.800,00</b>	<b>155.800,00</b>	<b>155.800,00</b>
<b>Flujo neto económico</b>	<b>(160.000,00)</b>	95.350,00	99.300,00	103.250,00	107.200,00	111.150,00
<b>valor acumulado</b>	<b>(160.000,00)</b>	<b>(64.650,00)</b>	<b>34.650,00</b>	<b>137.900,00</b>	<b>245.100,00</b>	<b>356.250,00</b>

Cuadro 20. Flujo de caja proyectado objetivo 2

Fuente: Elaboración propia

### Viabilidad económica

La viabilidad económica se relaciona con los recursos financieros existentes para poner en marcha la propuesta. Se determina que con un VAN > 0 la propuesta es rentable, obteniéndose una ganancia de S/ 356,250.00 y un periodo de recuperación correspondiente al segundo año.

Indicador Financiero	Resultado
VAN	356, 250.00

## Evidencia de la etapa de la solución

### Ficha para revisar el nivel de cumplimiento de la mejora de procesos

	Área responsable del seguimiento	Mecanismo/Procedimiento para realizar el seguimiento	Periodicidad establecida	Indicador de seguimiento	Estándares establecidos	Puntaje
El proceso de recepción documental presenta mejoras con respecto al proceso anterior.						
El proceso de pago por manejo documental presenta mejoras con respecto al proceso anterior.						
El proceso de importación de información al sistema presenta mejoras con respecto al proceso anterior.						
El proceso rediseñado presenta mejoras con respecto al proceso anterior.						
El proceso de implementación de tecnologías presenta mejoras con respecto al proceso anterior.						
Total						

Figura 31. Ficha 1 para revisar el nivel de cumplimiento de la mejora de procesos

Fuente: Elaboración propia

	Órgano/s responsable del seguimiento	Mecanismo/Procedimiento para realizar el seguimiento	Periodicidad establecida	Indicador de seguimiento	Estándares establecidos	Puntaje
El proceso de registro en el sistema presenta mejoras con respecto al tiempo anterior						
El proceso interno presenta mejoras al entregarle información mejor validada con respecto al proceso anterior.						
El proceso de registro después de la recepción presenta mejoras con respecto al proceso anterior.						
Total						

Figura 32. Ficha 2 para revisar el nivel de cumplimiento de la mejora de procesos

Fuente: Elaboración propia

**Simulación de los tiempos promedio de atención proceso actual**

M		M				M						
12		11				10						
TIEMPO ENTRE LLEGADAS	MOMENTO DE LLEGADA	TIEMPO DE DESEMBOLSO	INICIO DE DESEMBOLSO	MOMENTO FIN DE DESEMBOLSO	MOMENTO QUE LLEGA A CAJA	DESPACHO DE DINERO	INICIO DE DESPACHO	FIN DE DESPACHO	TIEMPO EN SIST DESEMBOLSO	TIMPO EN SIST DESPACHO	TIMEPO EN COLA DESMBOLSO	TIMEPO EN COLA CAJA
27,519	27,519	2,696	27,519	30,214	30,214	11,115	30,214	41,329	2,696	11,115	0	0
1,561	29,080	3,418	30,214	33,632	33,632	21,667	41,329	62,996	4,553	29,364	1	8
19,727	48,807	28,198	48,807	77,005	77,005	2,898	77,005	79,903	28,198	2,898	0	0
4,136	52,944	20,311	77,005	97,316	97,316	1,877	97,316	99,194	44,373	1,877	24	0
23,849	76,792	8,853	97,316	106,170	106,170	2,855	106,170	109,025	29,377	2,855	21	0
10,017	86,809	21,171	106,170	127,341	127,341	4,150	127,341	131,491	40,531	4,150	19	0
2,215	89,025	4,557	127,341	131,898	131,898	27,212	131,898	159,110	42,873	27,212	38	0
10,366	99,391	8,076	131,898	139,974	139,974	20,868	159,110	179,979	40,583	40,005	33	19
0,873	100,264	7,848	139,974	147,823	147,823	3,383	179,979	183,361	47,559	35,539	40	32
5,368	105,632	9,361	147,823	157,184	157,184	6,120	183,361	189,481	51,552	32,297	42	26
12,029	117,661	1,987	157,184	159,171	159,171	2,678	189,481	192,159	41,510	32,988	40	30
6,491	124,152	0,268	159,171	159,439	159,439	7,947	192,159	200,106	35,287	40,667	35	33
29,019	153,171	3,298	159,439	162,736	162,736	5,749	200,106	205,856	9,565	43,119	6	37
25,167	178,338	4,267	178,338	182,606	182,606	0,599	205,856	206,455	4,267	23,849	0	23
15,678	194,017	10,641	194,017	204,657	204,657	10,268	206,455	216,723	10,641	12,066	0	2
6,371	200,388	7,901	204,657	212,558	212,558	20,317	216,723	237,039	12,170	24,482	4	4
10,780	211,167	62,553	212,558	275,111	275,111	10,939	275,111	286,050	63,943	10,939	1	0
6,228	217,396	8,276	275,111	283,387	283,387	0,300	286,050	286,350	65,992	2,962	58	3
19,667	237,063	2,249	283,387	285,636	285,636	2,584	286,350	288,934	48,574	3,297	46	1
1,021	238,084	7,675	285,636	293,311	293,311	1,957	293,311	295,268	55,227	1,957	48	0
7,715	245,799	14,104	293,311	307,416	307,416	2,522	307,416	309,937	61,616	2,522	48	0
22,812	268,611	0,964	307,416	308,380	308,380	5,739	309,937	315,677	39,769	7,297	39	2
11,069	279,680	0,777	308,380	309,157	309,157	2,115	315,677	317,791	29,477	8,635	29	7
6,385	286,064	4,103	309,157	313,259	313,259	2,272	317,791	320,064	27,195	6,805	23	5
2,571	288,635	11,657	313,259	324,916	324,916	10,830	324,916	335,746	36,281	10,830	25	0
19,666	308,301	19,183	324,916	344,099	344,099	9,176	344,099	353,275	35,798	9,176	17	0
54,725	363,026	0,747	363,026	363,773	363,773	2,632	363,773	366,405	0,747	2,632	0	0
23,087	386,113	2,551	386,113	388,664	388,664	15,442	388,664	404,106	2,551	15,442	0	0
3,976	390,089	1,813	390,089	391,902	391,902	0,542	404,106	404,649	1,813	12,747	0	12
14,444	404,533	13,747	404,533	418,280	418,280	35,021	418,280	453,301	13,747	35,021	0	0
1,173	405,706	8,384	418,280	426,663	426,663	2,483	453,301	455,784	20,957	29,120	13	27
1,838	407,544	5,219	426,663	431,883	431,883	3,972	455,784	459,756	24,338	27,873	19	24
8,902	416,446	6,465	431,883	438,348	438,348	13,599	459,756	473,354	21,902	35,007	15	21
3,993	420,439	6,938	438,348	445,286	445,286	5,411	473,354	478,765	24,847	33,479	18	28
1,712	422,150	11,879	445,286	457,165	457,165	6,002	478,765	484,767	35,014	27,602	23	22
38,599	460,750	2,129	460,750	462,879	462,879	6,177	484,767	490,944	2,129	28,065	0	22
3,220	463,969	0,061	463,969	464,030	464,030	6,569	490,944	497,512	0,061	33,482	0	27
2,556	466,525	9,701	466,525	476,227	476,227	1,851	497,512	499,363	9,701	23,137	0	21
40,333	506,859	7,649	506,859	514,508	514,508	2,154	514,508	516,662	7,649	2,154	0	0
2,917	509,776	2,852	514,508	517,359	517,359	25,325	517,359	542,684	7,583	25,325	5	0
0,237	510,013	2,290	517,359	519,649	519,649	19,680	542,684	562,365	9,636	42,715	7	23
16,282	526,295	0,804	526,295	527,099	527,099	3,779	562,365	566,144	0,804	39,044	0	35
7,338	533,633	10,657	533,633	544,290	544,290	11,118	566,144	577,261	10,657	32,971	0	22
7,256	540,890	16,398	544,290	560,688	560,688	0,019	577,261	577,280	19,798	16,593	3	17
0,425	541,314	0,057	560,688	560,745	560,745	32,790	577,280	610,071	19,430	49,326	19	17
9,847	551,161	4,187	560,745	564,932	564,932	0,520	610,071	610,590	13,771	45,658	10	45
2,879	554,040	0,046	564,932	564,978	564,978	11,875	610,590	622,465	10,937	57,488	11	46
0,544	554,584	3,566	564,978	568,544	568,544	15,992	622,465	638,457	13,960	69,913	10	54
1,185	555,769	5,885	568,544	574,429	574,429	3,155	638,457	641,613	18,659	67,184	13	64
5,402	561,171	0,118	574,429	574,547	574,547	1,374	641,613	642,987	13,376	68,441	13	67

9,998	571,168	27,136	574,547	601,682	601,682	2,727	642,987	645,714	30,514	44,032	3	41
18,523	589,691	8,600	601,682	610,282	610,282	3,935	645,714	649,649	20,591	39,367	12	35
15,753	605,445	5,191	610,282	615,473	615,473	8,939	649,649	658,588	10,028	43,115	5	34
5,932	611,376	6,869	615,473	622,342	622,342	2,110	658,588	660,698	10,966	38,355	4	36
7,187	618,564	7,203	622,342	629,545	629,545	7,940	660,698	668,638	10,981	39,093	4	31
14,560	633,124	9,980	633,124	643,104	643,104	6,595	668,638	675,232	9,980	32,128	0	26
1,035	634,159	3,925	643,104	647,029	647,029	3,281	675,232	678,513	12,869	31,485	9	28
24,742	658,902	5,538	658,902	664,440	664,440	0,102	678,513	678,615	5,538	14,175	0	14
0,602	659,504	1,914	664,440	666,354	666,354	28,529	678,615	707,144	6,850	40,791	5	12
15,796	675,300	5,826	675,300	681,126	681,126	5,575	707,144	712,719	5,826	31,593	0	26
6,632	681,932	6,245	681,932	688,177	688,177	1,087	712,719	713,807	6,245	25,630	0	25
3,102	685,034	2,047	688,177	690,224	690,224	2,603	713,807	716,410	5,191	26,185	3	24
1,307	686,341	23,261	690,224	713,485	713,485	2,614	716,410	719,023	27,144	5,538	4	3
2,566	688,907	13,881	713,485	727,366	727,366	20,601	727,366	747,967	38,458	20,601	25	0
16,550	705,458	2,387	727,366	729,753	729,753	10,357	747,967	758,324	24,295	28,571	22	18
4,144	709,602	4,199	729,753	733,952	733,952	4,500	758,324	762,824	24,350	28,871	20	24
1,028	710,630	9,380	733,952	743,332	743,332	18,065	762,824	780,889	32,702	37,557	23	19
25,620	736,250	13,310	743,332	756,642	756,642	2,100	780,889	782,989	20,392	26,347	7	24
1,431	737,681	21,649	756,642	778,290	778,290	21,699	782,989	804,688	40,609	26,397	19	5
14,932	752,613	3,670	778,290	781,960	781,960	3,097	804,688	807,785	29,347	25,825	26	23
19,162	771,775	0,963	781,960	782,923	782,923	3,343	807,785	811,128	11,148	28,205	10	25
17,490	789,265	13,062	789,265	802,327	802,327	1,956	811,128	813,084	13,062	10,757	0	9
52,354	841,619	5,016	841,619	846,635	846,635	0,657	846,635	847,292	5,016	0,657	0	0
14,085	855,703	4,936	855,703	860,639	860,639	10,730	860,639	871,369	4,936	10,730	0	0
11,247	866,950	11,265	866,950	878,215	878,215	6,299	878,215	884,514	11,265	6,299	0	0
20,452	887,402	2,935	887,402	890,337	890,337	11,690	890,337	902,028	2,935	11,690	0	0
8,391	895,793	14,555	895,793	910,348	910,348	2,830	910,348	913,178	14,555	2,830	0	0
0,036	895,829	0,884	910,348	911,233	911,233	6,302	913,178	919,480	15,404	8,247	15	2
0,599	896,429	0,314	911,233	911,547	911,547	18,520	919,480	938,001	15,119	26,453	15	8
27,455	923,884	14,101	923,884	937,985	937,985	6,831	938,001	944,832	14,101	6,847	0	0
7,280	931,164	63,039	937,985	1001,023	1001,023	2,094	1001,023	1003,117	69,860	2,094	7	0
7,668	938,831	5,409	1001,023	1006,432	1006,432	2,843	1006,432	1009,276	67,601	2,843	62	0
10,258	949,090	6,483	1006,432	1012,915	1012,915	14,805	1012,915	1027,720	63,825	14,805	57	0
5,464	954,554	1,102	1012,915	1014,017	1014,017	3,392	1027,720	1031,112	59,464	17,095	58	14
0,905	955,458	40,642	1014,017	1054,659	1054,659	6,468	1054,659	1061,127	99,200	6,468	59	0
2,683	958,141	3,498	1054,659	1058,157	1058,157	3,020	1061,127	1064,146	100,015	5,990	97	3
31,198	989,339	1,574	1058,157	1059,731	1059,731	6,742	1064,146	1070,888	70,392	11,157	69	4
24,356	1013,695	5,014	1059,731	1064,745	1064,745	10,982	1070,888	1081,870	51,050	17,126	46	6
3,036	1016,731	2,714	1064,745	1067,459	1067,459	14,361	1081,870	1096,232	50,728	28,773	48	14
17,272	1034,003	6,978	1067,459	1074,436	1074,436	3,786	1096,232	1100,018	40,433	25,581	33	22
7,664	1041,667	1,729	1074,436	1076,166	1076,166	13,925	1100,018	1113,943	34,498	37,777	33	24
1,555	1043,222	3,506	1076,166	1079,672	1079,672	5,660	1113,943	1119,603	36,449	39,931	33	34
1,904	1045,127	29,572	1079,672	1109,243	1109,243	18,213	1119,603	1137,816	64,117	28,573	35	10
6,594	1051,721	1,503	1109,243	1110,746	1110,746	22,416	1137,816	1160,232	59,025	49,486	58	27
3,566	1055,287	18,468	1110,746	1129,214	1129,214	1,833	1160,232	1162,065	73,927	32,851	55	31
9,555	1064,842	2,824	1129,214	1132,038	1132,038	10,089	1162,065	1172,154	67,196	40,116	64	30
15,632	1080,474	21,407	1132,038	1153,444	1153,444	4,498	1172,154	1176,652	72,971	23,208	52	19
2,193	1082,667	7,152	1153,444	1160,596	1160,596	2,556	1176,652	1179,208	77,929	18,612	71	16
0,900	1083,567	25,216	1160,596	1185,812	1185,812	2,354	1185,812	1188,166	102,245	2,354	77	0
5,252	1088,819	0,111	1185,812	1185,922	1185,922	2,426	1188,166	1190,592	97,104	4,670	97	2
<b>promedio</b>		<b>11,023</b>				<b>10,000</b>			<b>30,521</b>	<b>23,772</b>	<b>21,554</b>	<b>15,735</b>

Cuadro 21. Simulación del proceso actual de tiempo líneas de espera

Fuente: Elaboración propia

En la simulación realizada tomando 500 clientes atendidos se obtuvo un promedio de atención en el momento de desembolso, llegando al determinar que el tiempo promedio de desembolso en plataforma es 11 minutos por cliente, también se determinó que el tiempo de atención en caja es de 10 min por cliente. Del mismo modo se logró obtener que el tiempo en fila para que el cliente sea atendido en plataforma es de 23.7 minutos y 21.5 minutos en caja, y por último se logró determinar el tiempo en el sistema, es decir desde el momento que el cliente entra por la puerta hasta que se retira de la entidad financiera lo cual correspondió a 54.2 minutos.

*Tabla 23*

*Resumen del promedio de tiempos de atención al cliente para el proceso actual.*

<b>Tiempos</b>	<b>Minutos</b>
Tiempo de atención en plataforma	11.02 minutos
Tiempo de atención en caja	10 minutos
Tiempo en fila de plataforma	23.7 minutos
Tiempo en fila de caja	21.5 minutos
<b>Tiempo en el sistema (30.5+23.7)</b>	<b>54.2 minutos</b>

*Fuente:* Elaboración propia

### **Simulación de los tiempos promedio de atención proceso rediseñado**

Para simular los tiempos reales, se hará uso de sus nuevos tiempos que utilizarán los procesos rediseñados los mismos que se reducirán empleando la tecnología.

M		M				M						
12		6				5						
TIEMPO ENTRE LLEGADAS	MOMENTO DE LLEGADA	TIEMPO DE DESEMBOLSO	INICIO DE DESEMBOLSO	MOMENTO FIN DE DESEMBOLSO	MOMENTO QUE LLEGA A CAJA	DESPACHO DE DINERO	INICIO DE DESPACHO	FIN DE DESPACHO	TIEMPO EN SIST DESEMBOLSO	TIEMPO EN SIST DESPACHO	TIEMPO EN COLA DESEMBOLSO	TIEMPO EN COLA CAJA
2,325	2,325	10,281	2,325	12,605	12,605	0,807	12,605	13,413	10,281	0,807	0	0
5,226	7,550	0,347	12,605	12,952	12,952	1,354	13,413	14,766	5,402	1,814	5	0
5,297	12,848	5,262	12,952	18,214	18,214	9,459	18,214	27,674	5,366	9,459	0	0
2,500	15,348	2,286	18,214	20,500	20,500	4,431	27,674	32,104	5,152	11,605	3	7
5,189	20,536	2,407	20,536	22,943	22,943	1,338	32,104	33,442	2,407	10,499	0	9
8,747	29,283	3,137	29,283	32,420	32,420	1,954	33,442	35,397	3,137	2,976	0	1
0,263	29,546	3,084	32,420	35,505	35,505	2,324	35,505	37,829	5,959	2,324	3	0
0,268	29,814	3,601	35,505	39,105	39,105	0,799	39,105	39,905	9,291	0,799	6	0
9,281	39,096	13,117	39,105	52,223	52,223	5,808	52,223	58,031	13,127	5,808	0	0
20,772	59,868	12,928	59,868	72,796	72,796	13,597	72,796	86,393	12,928	13,597	0	0
0,612	60,479	0,651	72,796	73,447	73,447	4,669	86,393	91,062	12,968	17,615	12	13
16,067	76,546	0,377	76,546	76,923	76,923	1,061	91,062	92,123	0,377	15,200	0	14
2,061	78,607	3,557	78,607	82,164	82,164	1,434	92,123	93,557	3,557	11,394	0	10
7,357	85,963	2,577	85,963	88,541	88,541	0,923	93,557	94,480	2,577	5,940	0	5
26,268	112,231	10,443	112,231	122,674	122,674	9,174	122,674	131,848	10,443	9,174	0	0
12,944	125,175	10,532	125,175	135,707	135,707	3,515	135,707	139,221	10,532	3,515	0	0
8,104	133,278	2,503	135,707	138,209	138,209	10,434	139,221	149,655	4,931	11,446	2	1
0,902	134,180	2,562	138,209	140,772	140,772	11,929	149,655	161,584	6,592	20,813	4	9
4,008	138,188	4,366	140,772	145,138	145,138	0,540	161,584	162,124	6,950	16,986	3	16
0,003	138,191	17,360	145,138	162,498	162,498	17,548	162,498	180,045	24,307	17,548	7	0
0,939	139,130	1,888	162,498	164,385	164,385	12,329	180,045	192,374	25,255	27,989	23	16
3,098	142,228	4,588	164,385	168,974	168,974	7,469	192,374	199,843	26,746	30,870	22	23
11,416	153,644	5,106	168,974	174,079	174,079	1,447	199,843	201,290	20,435	27,211	15	26
4,055	157,699	2,395	174,079	176,474	176,474	3,008	201,290	204,298	18,775	27,824	16	25
7,783	165,482	18,813	176,474	195,287	195,287	8,286	204,298	212,584	29,805	17,298	11	9
9,649	175,130	3,693	195,287	198,980	198,980	10,777	212,584	223,362	23,850	24,382	20	14
3,736	178,866	20,199	198,980	219,179	219,179	5,792	223,362	229,154	40,313	9,974	20	4
5,751	184,617	3,618	219,179	222,798	222,798	4,877	229,154	234,031	38,181	11,233	35	6
1,310	185,927	4,285	222,798	227,083	227,083	1,023	234,031	235,054	41,156	7,971	37	7
15,587	201,514	1,712	227,083	228,795	228,795	7,207	235,054	242,261	27,281	13,466	26	6
9,942	211,456	3,043	228,795	231,838	231,838	3,945	242,261	246,206	20,382	14,368	17	10
4,565	216,020	0,193	231,838	232,031	232,031	5,016	246,206	251,222	16,010	19,192	16	14
31,598	247,619	4,711	247,619	252,330	252,330	3,459	252,330	255,789	4,711	3,459	0	0
20,477	268,095	1,251	268,095	269,346	269,346	1,909	269,346	271,255	1,251	1,909	0	0
6,393	274,488	9,443	274,488	283,931	283,931	0,575	283,931	284,506	9,443	0,575	0	0
19,585	294,073	12,731	294,073	306,805	306,805	0,762	306,805	307,566	12,731	0,762	0	0
2,009	296,083	0,840	306,805	307,645	307,645	0,615	307,645	308,260	11,562	0,615	11	0
1,273	297,355	1,816	307,645	309,461	309,461	4,285	309,461	313,746	12,106	4,285	10	0
22,157	319,513	9,211	319,513	328,724	328,724	6,192	328,724	334,916	9,211	6,192	0	0
12,345	331,858	3,033	331,858	334,891	334,891	2,540	334,916	337,456	3,033	2,565	0	0
6,404	338,262	2,205	338,262	340,467	340,467	8,492	340,467	348,959	2,205	8,492	0	0
4,982	343,244	4,270	343,244	347,515	347,515	5,825	348,959	354,784	4,270	7,270	0	1
20,290	363,534	1,413	363,534	364,948	364,948	8,835	364,948	373,782	1,413	8,835	0	0
3,420	366,954	6,690	366,954	373,644	373,644	9,593	373,782	383,375	6,690	9,731	0	0
24,704	391,658	10,877	391,658	402,535	402,535	2,819	402,535	405,354	10,877	2,819	0	0
10,891	402,549	18,660	402,549	421,208	421,208	3,167	421,208	424,376	18,660	3,167	0	0
1,995	404,544	3,696	421,208	424,905	424,905	0,427	424,905	425,332	20,361	0,427	17	0
1,480	406,024	16,441	424,905	441,346	441,346	1,653	441,346	442,999	35,323	1,653	19	0
10,231	416,255	4,369	441,346	445,715	445,715	15,772	445,715	461,487	29,460	15,772	25	0
11,066	427,321	3,123	445,715	448,837	448,837	7,799	461,487	469,286	21,517	20,448	18	13

13,850	770,725	27,308	770,725	798,032	798,032	2,573	798,032	800,606	27,308	2,573	0	0
2,129	772,854	8,317	798,032	806,349	806,349	2,523	806,349	808,872	33,495	2,523	25	0
0,403	773,257	11,736	806,349	818,086	818,086	0,833	818,086	818,918	44,829	0,833	33	0
5,062	778,319	13,603	818,086	831,688	831,688	21,718	831,688	853,406	53,370	21,718	40	0
7,232	785,551	6,373	831,688	838,061	838,061	0,501	853,406	853,907	52,510	15,845	46	15
2,552	788,103	0,066	838,061	838,127	838,127	0,351	853,907	854,257	50,024	16,131	50	16
5,677	793,780	3,774	838,127	841,901	841,901	15,654	854,257	869,911	48,121	28,011	44	12
53,651	847,431	10,635	847,431	858,066	858,066	4,226	869,911	874,138	10,635	16,072	0	12
14,323	861,753	13,582	861,753	875,336	875,336	4,275	875,336	879,610	13,582	4,275	0	0
1,449	863,202	0,010	875,336	875,345	875,345	14,481	879,610	894,091	12,143	18,746	12	4
0,998	864,201	1,703	875,345	877,048	877,048	0,659	894,091	894,750	12,847	17,702	11	17
1,641	865,842	0,967	877,048	878,015	878,015	0,102	894,750	894,853	12,173	16,837	11	17
17,392	883,234	2,429	883,234	885,663	885,663	8,562	894,853	903,415	2,429	17,752	0	9
0,438	883,672	8,215	885,663	893,878	893,878	27,704	903,415	931,119	10,206	37,241	2	10
1,870	885,543	0,550	893,878	894,428	894,428	7,917	931,119	939,037	8,885	44,608	8	37
10,288	895,831	0,954	895,831	896,785	896,785	25,139	939,037	964,176	0,954	67,391	0	42
18,008	913,839	2,578	913,839	916,417	916,417	4,464	964,176	968,640	2,578	52,223	0	48
6,496	920,335	4,814	920,335	925,149	925,149	0,015	968,640	968,654	4,814	43,506	0	43
8,048	928,383	4,880	928,383	933,263	933,263	8,220	968,654	976,874	4,880	43,611	0	35
9,192	937,575	4,412	937,575	941,987	941,987	8,136	976,874	985,010	4,412	43,023	0	35
4,990	942,565	4,781	942,565	947,346	947,346	5,327	985,010	990,338	4,781	42,992	0	38
30,998	973,563	0,798	973,563	974,361	974,361	2,979	990,338	993,317	0,798	18,956	0	16
9,730	983,293	0,165	983,293	983,458	983,458	3,644	993,317	996,960	0,165	13,502	0	10
11,811	995,104	10,496	995,104	1005,600	1005,600	6,203	1005,600	1011,803	10,496	6,203	0	0
0,436	995,540	7,210	1005,600	1012,810	1012,810	17,201	1012,810	1030,011	17,270	17,201	10	0
23,968	1019,508	1,219	1019,508	1020,728	1020,728	5,745	1030,011	1035,756	1,219	15,028	0	9
0,796	1020,304	20,950	1020,728	1041,678	1041,678	3,311	1041,678	1044,989	21,374	3,311	0	0
10,214	1030,518	4,721	1041,678	1046,399	1046,399	1,742	1046,399	1048,141	15,881	1,742	11	0
7,124	1037,642	5,432	1046,399	1051,831	1051,831	7,141	1051,831	1058,972	14,189	7,141	9	0
1,416	1039,057	5,799	1051,831	1057,630	1057,630	2,898	1058,972	1061,870	18,573	4,240	13	1
6,492	1045,550	0,568	1057,630	1058,198	1058,198	3,955	1061,870	1065,825	12,648	7,627	12	4
3,496	1049,046	3,526	1058,198	1061,723	1061,723	2,494	1065,825	1068,319	12,677	6,595	9	4
10,374	1059,420	11,063	1061,723	1072,786	1072,786	1,963	1072,786	1074,750	13,366	1,963	2	0
6,632	1066,052	9,243	1072,786	1082,029	1082,029	0,246	1082,029	1082,275	15,977	0,246	7	0
21,754	1087,805	8,078	1087,805	1095,883	1095,883	10,059	1095,883	1105,942	8,078	10,059	0	0
11,953	1099,759	11,475	1099,759	1111,234	1111,234	0,846	1111,234	1112,080	11,475	0,846	0	0
0,405	1100,164	9,823	1111,234	1121,057	1121,057	0,566	1121,057	1121,623	20,893	0,566	11	0
2,430	1102,594	0,902	1121,057	1121,959	1121,959	5,765	1121,959	1127,724	19,365	5,765	18	0
27,559	1130,153	0,768	1130,153	1130,921	1130,921	1,159	1130,921	1132,080	0,768	1,159	0	0
27,997	1158,150	0,207	1158,150	1158,357	1158,357	0,400	1158,357	1158,757	0,207	0,400	0	0
14,661	1172,811	2,301	1172,811	1175,111	1175,111	3,744	1175,111	1178,856	2,301	3,744	0	0
17,237	1190,048	4,563	1190,048	1194,611	1194,611	5,434	1194,611	1200,045	4,563	5,434	0	0
2,937	1192,985	4,700	1194,611	1199,311	1199,311	2,538	1200,045	1202,583	6,326	3,272	2	1
12,128	1205,113	3,105	1205,113	1208,218	1208,218	2,831	1208,218	1211,049	3,105	2,831	0	0
7,524	1212,638	6,431	1212,638	1219,069	1219,069	0,509	1219,069	1219,578	6,431	0,509	0	0
17,960	1230,598	19,708	1230,598	1250,306	1250,306	4,067	1250,306	1254,373	19,708	4,067	0	0
6,749	1237,347	5,411	1250,306	1255,717	1255,717	0,905	1255,717	1256,621	18,370	0,905	13	0
18,967	1256,314	1,513	1256,314	1257,827	1257,827	2,273	1257,827	1260,100	1,513	2,273	0	0
13,781	1270,095	3,133	1270,095	1273,228	1273,228	1,298	1273,228	1274,527	3,133	1,298	0	0
12,348	1282,443	0,086	1282,443	1282,529	1282,529	2,859	1282,529	1285,387	0,086	2,859	0	0
<b>promedio</b>		<b>6,156</b>				<b>5,324</b>			<b>12,643</b>	<b>10,083</b>	<b>3,643</b>	<b>3,256</b>

Cuadro 22. Simulación del proceso rediseñado de tiempo líneas de espera

Fuente: Elaboración propia

En la simulación realizada tomando 500 clientes atendidos se obtuvo un promedio de atención en el momento de desembolso, llegando al determinar que el tiempo promedio de desembolso en plataforma es 6.16 minutos por cliente, también se determinó que el tiempo de atención en caja es de 5.32 min por cliente. Del mismo modo se logró reducir el tiempo en fila para que el cliente sea atendido en plataforma a 3.643 minutos y 3.256 minutos en caja, y por último se logró determinar el tiempo en el sistema, es decir desde el momento que el cliente entra por la puerta hasta que se retira de la entidad financiera lo cual correspondió a 22.73 minutos.

*Tabla 24*

*Resumen del promedio de tiempos de atención al cliente para el proceso actual.*

<b>Tiempos</b>	<b>Minutos</b>
Tiempo de atención en plataforma	6.16 minutos
Tiempo de atención en caja	5.32 minutos
Tiempo en fila de plataforma	3.64 minutos
Tiempo en fila de caja	3.26 minutos
<b>Tiempo en el sistema (12.643+10.083)</b>	<b>22.73 minutos</b>

*Fuente.* Elaboración propia

De la simulación de tiempos se concluyó que se logró reducir los tiempos de espera y los tiempos en el sistema cuando el cliente es atendido en agencia, de los cuales 21 minutos del proceso actual que abarca el tiempo de atención en plataforma y caja serán tomados para analizar y desarrollar el objetivo 3.

### **6.7.3. Objetivo 3: Optimizar costos**

#### **Plan de actividades**

Cuando se especula en eliminar costos se debe tener en cuenta, que la única forma de mejorar el rendimiento es a través de la reducción de recursos por la cual se debe empezar utilizando los mínimos pasos. En esta propuesta se analizará los procesos de la entidad financiera tomado como recurso principal el material utilizado para el desarrollo de sus actividades.

En la entidad financiera se partirá educando a los trabajadores sobre los, costos de los insumos y los trabajos repetitivos, que repercuten en brindar un mejor servicio al cliente. Tal como lo menciona Velasco (2012) “...se debe entrenar a los trabajadores, que la filosofía de reducción de costos es responsabilidad de todos”.

Partiendo de la adecuada estructura dinámica del área de operaciones se debe analizar los procesos para identificar aquellos costos innecesarios que se generan en la empresa.

Realizar un estudio para determinar el material mal utilizado y transformarlo en dinero para que de esta forma se pueda medir el desperdicio.

Evaluar para contratar colaboradores proactivos comprometidos y con la voluntad de aprender y ofrecerle incentivos de acuerdo a su productividad.

A continuación, se detallará el conjunto de actividades que se llevaran a cabo para realizar el análisis de costos dentro del área de operaciones de la entidad financiera.

<b>Etapa</b>	<b>Acción</b>	<b>Actividades</b>
<b>Solución</b>	<b>Identificar</b>	Reunir a los colaboradores para identificar razones. Identificar las actividades que consumen mayor recursos.
	<b>Definir cargos</b>	Analizar las funciones críticas. Definir la estructura de los puestos claves.
	<b>Capacidad real</b>	Establecer un plan de trabajo de acuerdo a la capacidad de la agencia. Analizar para minimizar operaciones en función al valor real de la agencia.
	<b>Organizar</b>	Establecer políticas de ubicación de los recursos. Establecer puntos de control. Establecer políticas del uso de los recursos.
	<b>Tecnología</b>	Realizar un estudio para integrar actividades que consumen insumos. Adecuar las tecnologías a los procesos y cambios culturales para reducir costos.

*Cuadro 22.* Plan de actividades para optimizar costos

*Fuente:* Elaboración propia

### **Solución técnica**

Se partirá de identificar la cantidad de recurso consumido para el desarrollo del proceso, que lo conforman los documentos del desembolso, del mismo modo se analizarán los desperdicios de aquellas actividades que no agregan valor a los procesos dentro de la entidad financiera. En el siguiente cuadro se detallará el uso de los recursos principales que generan las actividades.

**Cantidad de recurso consumido**

Documento	Número de impresiones	Cantidad de hojas	Documento para el cliente	Firma
Contratos de préstamos	2 copias	2	✓	Firma el cliente
Formato de resumen de préstamo - políticas	2 copias	2	✓	
Hoja de pagaré	2 copias	2	✓	Firma el cliente
Declaración jurada	2 copias	2	✓	Firma el cliente
Declaración de salud (monto mayor a 10,000 soles)	1 copia	2		Firma el cliente
Seguro desgravamen	2 copias	2	✓	Firma el cliente
Cronograma de pago	2 copias	2	✓	
Declaración Jurada de bienes	1 copia	2		Firma el cliente
Tarjeta ahorro negocios (monto mayor a 7,500 soles)	1 copia	1		Firma el cliente
Formulario de cancelación	2 copias	6	✓	
Formato de actualización de datos	1 copia	1		
Declaración Jurada conocimiento de deuda	1 copia	2		Firma el cliente
Reporte RENIEC e INFOCORP	1 copia	1		
Formato de desembolso	1 copia	1		Firma el cliente
Seguros negocio protegido	1 copias	2		Firma el cliente
Seguro vida protección financiera	1 copias	2		Firma el cliente
Total		32	9 Hojas	

Cuadro 23. Cantidad de copias e impresiones que se utilizan

Fuente: Elaboración propia

### Identificación de los tiempos innecesarios consumido en plataforma y en caja

Para identificar los tiempos innecesarios consumidos se partió por medir los diferentes tiempos que utilizaron los colaboradores para el desarrollo de las actividades en la entidad financiera.

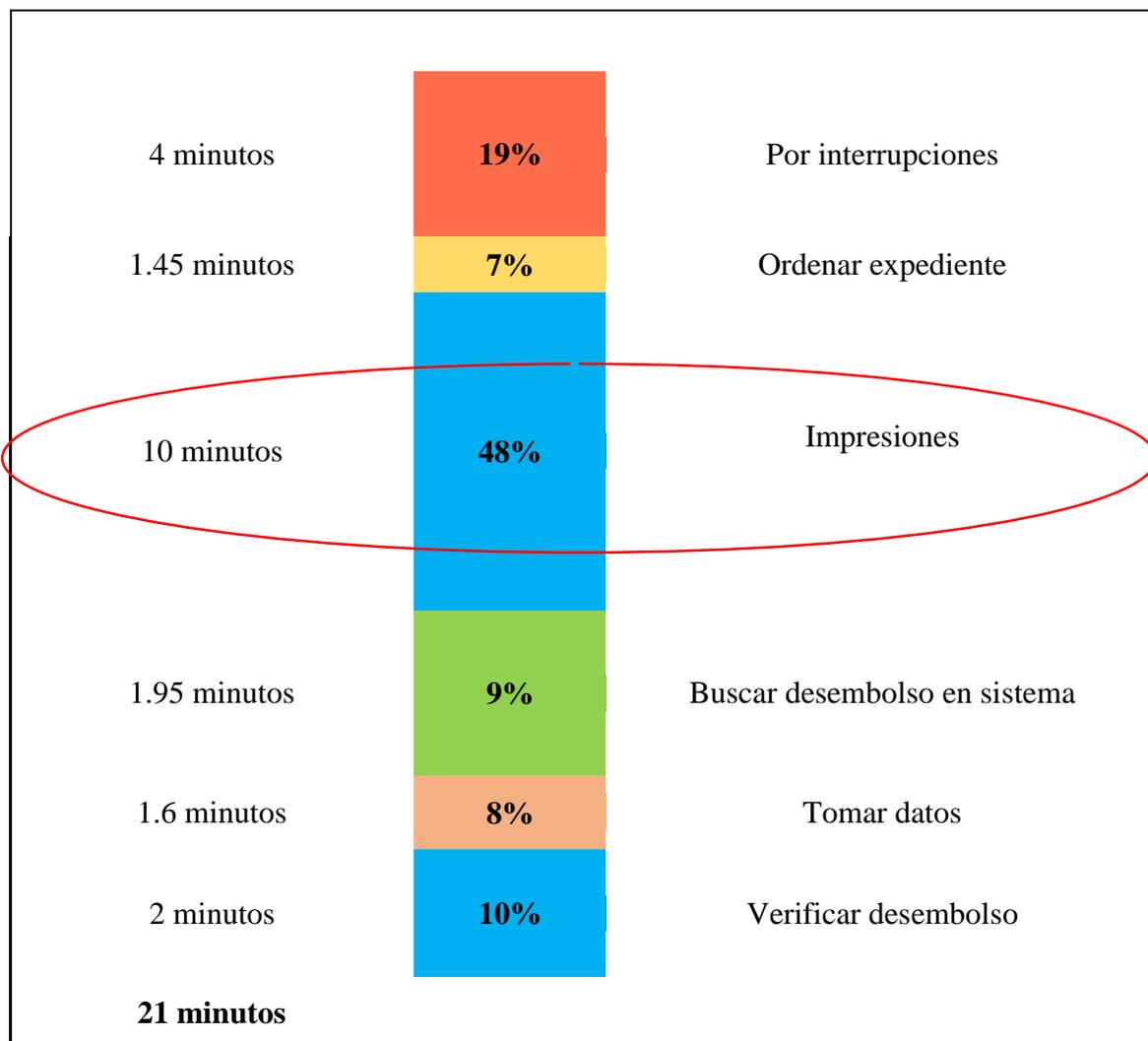
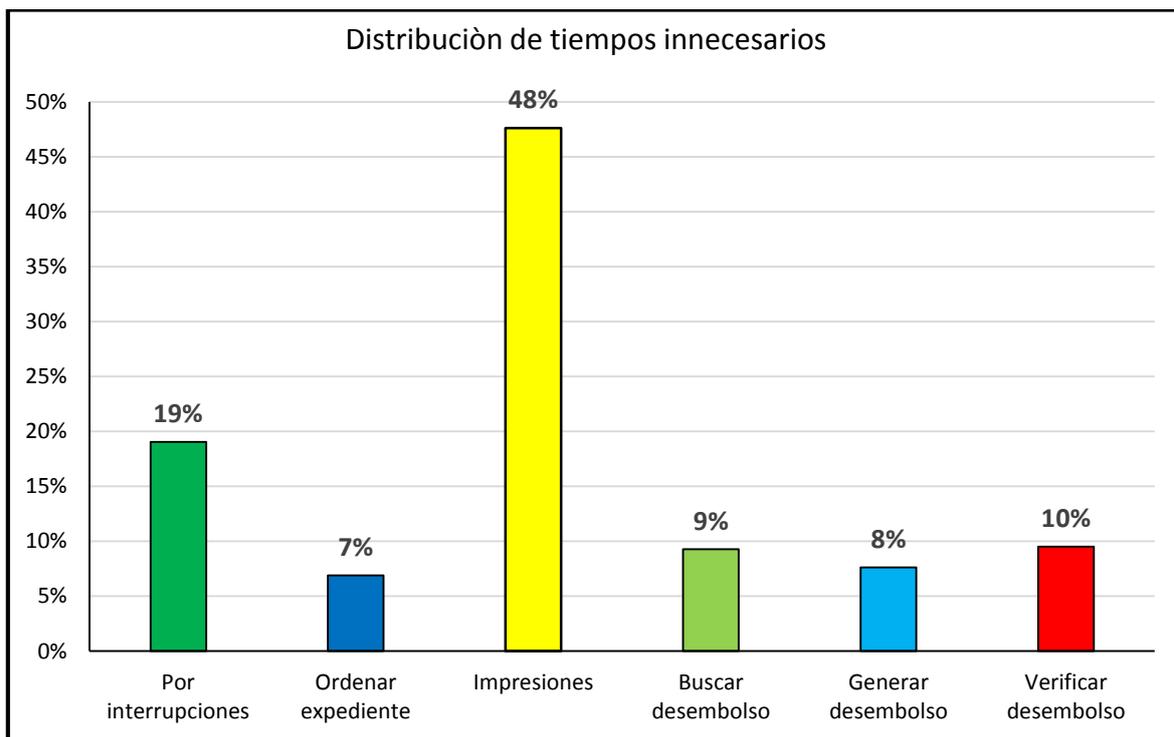


Figura 33. Gráfico de distribución de tiempo de actividades

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa el 48% que representa 10 minutos que pertenecen al tiempo de atención se ven interrumpidos por tareas que se relacionan con las actividades de la entidad financiera.



*Figura 34.* Distribución de tiempos innecesarios

*Fuente:* Elaboración propia

En el gráfico se observa que el 48 % de las tareas se relaciona con las impresiones que se realizan para cada desembolso en la entidad financiera.

Para representar los costos en dinero de la agencia San Luis se determinarán los clientes atendidos por día, multiplicados por la cantidad de hojas que se utiliza en el proceso de atención a un cliente.

$$\text{Cantidad de clientes por día} = \frac{\text{Minutos laborados}}{\text{Minutos de atención}}$$

$$\text{Cantidad de clientes por día} = \frac{8 \times 60}{11} = 44 \text{ clientes por día} - 10,800 \text{ clientes/año}$$

Tabla 25

Resumen de cantidad de hojas he impresiones por agencia

Número de hojas	Cantidad		
	Clientes/año	Hojas/año	Impresiones (80%)/año
32	10.800	345.600	276.480

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26

Costos anuales consumidos por agencia

Material	Número	COSTOS			Agencias nivel nacional
		Millar	Costo/unit	Total	318
<b>Hojas</b>	345.600	346	S/ 19	s/ 6574	<b>2.090.532</b>
<b>Impresiones</b>	276.480	277	S/ 3.8	s/ 1052	<b>334.536</b>

Fuente: Elaboración propia

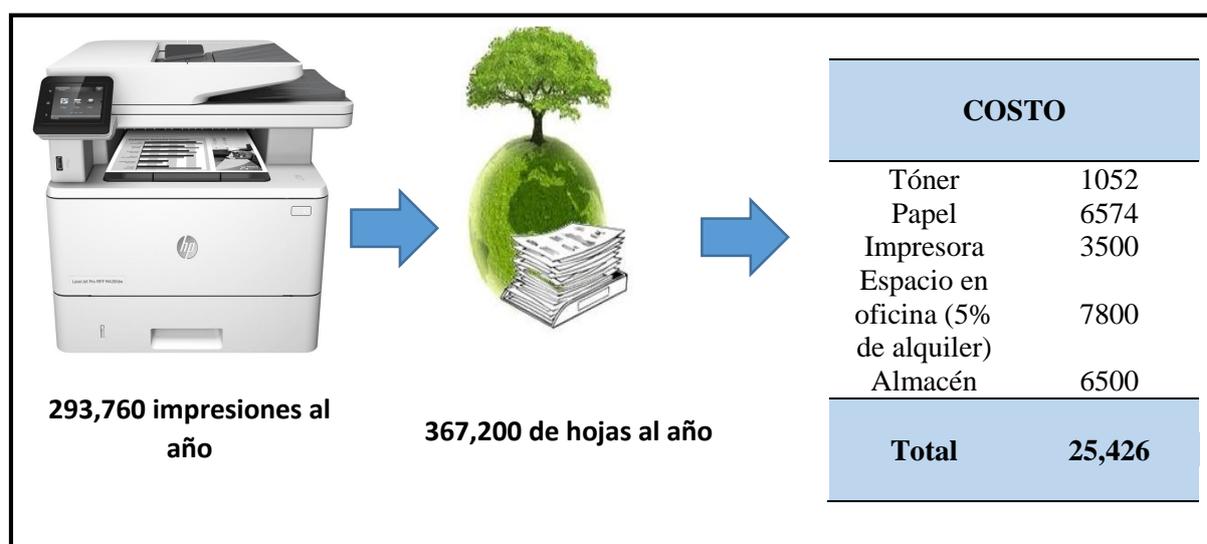


Figura 35. Costos de insumos al año total de 318 agencias

Fuente: mibanco

Con la propuesta a implementar se reducirá el porcentaje de impresiones y el número de hojas para atender al cliente. Cabe resaltar que se implementará nuevo diseño del contenido de los formatos o documentos que se utilizarán en las operaciones para atender al cliente.

Documento	Número de impresiones	Cantidad de hojas	Documento para el cliente	Firma
Contratos de préstamos	2 copias	1	✓	Firma el cliente
Formato de resumen de préstamo - políticas	2 copias	1	✓	
Hoja de pagaré	2 copias	1	✓	Firma el cliente
Seguro desgravamen	1 copias	4		Firma el cliente
Declaración Jurada conocimiento de deuda	2 copia	1	✓	Firma el cliente
Formato de desembolso	1 copia	1		Firma el cliente
Formulario de cancelación	1 copias	3		Firma el cliente
Seguro vida protección financiera	1 copias	1		Firma el cliente
Total		13	4 Hojas	

*Cuadro 24.* Cantidad de insumos que se utilizaran con la propuesta

*Fuente:* Elaboración propia

Tabla 27

*Resumen de cantidad de hojas he impresiones por agencia con la propuesta*

Número de hojas	Cantidad		
	Cientes/año	Hojas/año	Impresiones (80%)/año
13	10.800	140.400	112.320

*Fuente.* Elaboración propia

Tabla 28

Costos anuales que se consumirán en agencia con la propuesta

Material	Número	COSTOS			Agencias nivel nacional
		Millar	Costo/unit	Total	318
<b>Hojas</b>	140.400	141	S/ 19	s/ 2676	<b>850.968</b>
<b>Impresiones</b>	112.320	113	S/ 3.8	s/ 430	<b>136.740</b>

Fuente: Elaboración propia

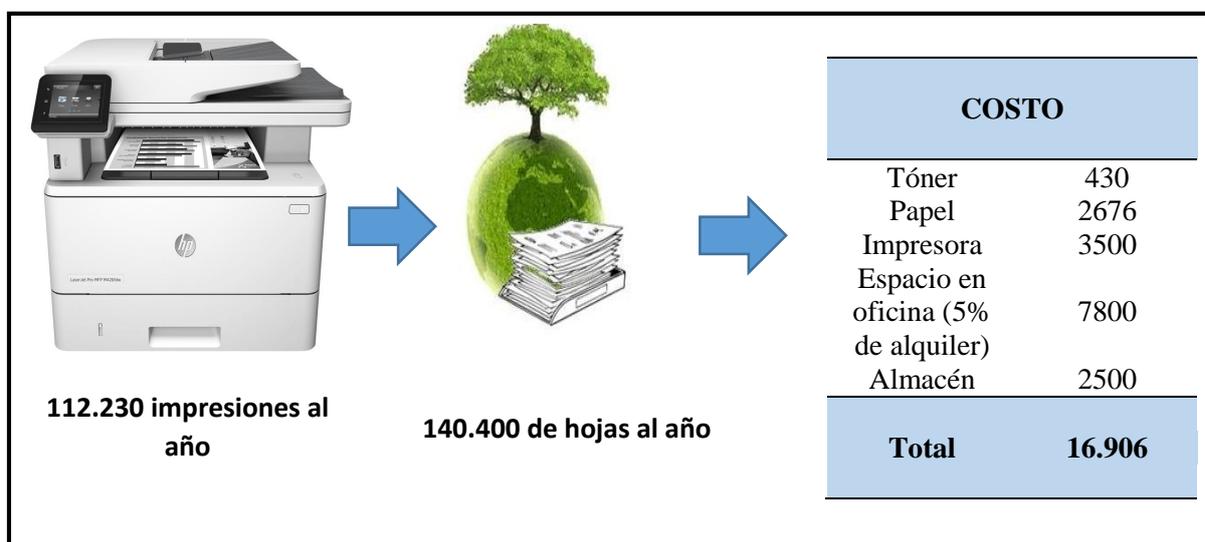


Figura 36. Costos de insumos al año con la propuesta

Fuente: mibanco

### Indicadores

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Costo obtenido}}{\text{Costo total utilizado}} = \frac{7626-3106}{7626} = 59\%$$

Con la nueva propuesta implementada se reduce el 59 % de costos dentro de la entidad financiera que correspondería a impresión y papel.

### Solución administrativa

Recalcar que para esta actividad se debe reunir al personal para recolectar información sobre los costos ya que nadie conoce mejor el campo donde ellos se desarrollan. El área de logística debe evaluar a los colaboradores para poder contar con mano de obra calificada y de esta forma para evitar costos mal realizadas. Del mismo modo se deben facilitar a los empleados la información sobre el uso de los recursos.

Etapa	Acción	Actividades
<b>Transformación</b>	<b>Comunicación</b>	Comunicar la direccionalidad de las tareas. Aumentar el nivel de confianza para informar desperdicios. Responder interrogantes.
	<b>Orden</b>	Organizar los puestos de trabajo. Establecer políticas de ubicación para los materiales.
	<b>Prioridades</b>	Capacitar para identificar clientes prioridad 1. Registrar actividades priorizadas para asignar recursos.
	<b>Concentración</b>	Capacitar para evitar mala utilización de los recursos. Diseñar un ambiente agradable. Realizar dinámicas grupales antes de cada jornada.
	<b>Descanso</b>	Organizar minutos de descanso oportunos. Establecer mejora continua.

Cuadro 25. Actividades para lograr reducir el tiempo en los colaboradores

Fuente: Elaboración propia

## Identificación de desperdicios



*Figura 37.* Identificación de los desperdicios

*Fuente:* Elaboración propia

En el siguiente análisis realizado anteriormente se deberán enfocar esfuerzos para cumplir con el plan de actividades establecido en el punto que corresponde a la concentración, donde se deben brindar capacitaciones periódicas y concientizar al personal de los desperdicios que generan las actividades mal realizadas, también enfocarnos en el punto correspondiente al orden donde se deben organizar los puestos de trabajo y se deben establecer políticas de consumo.

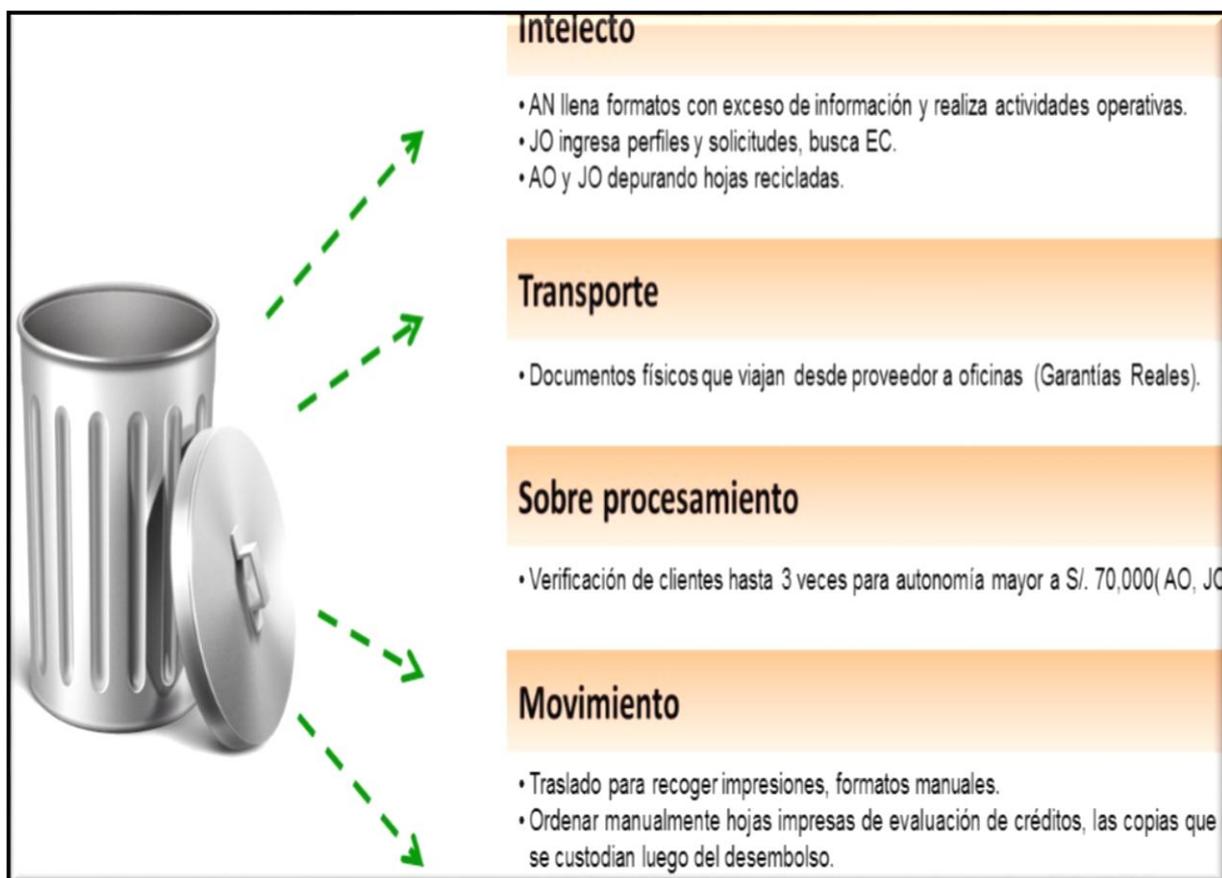
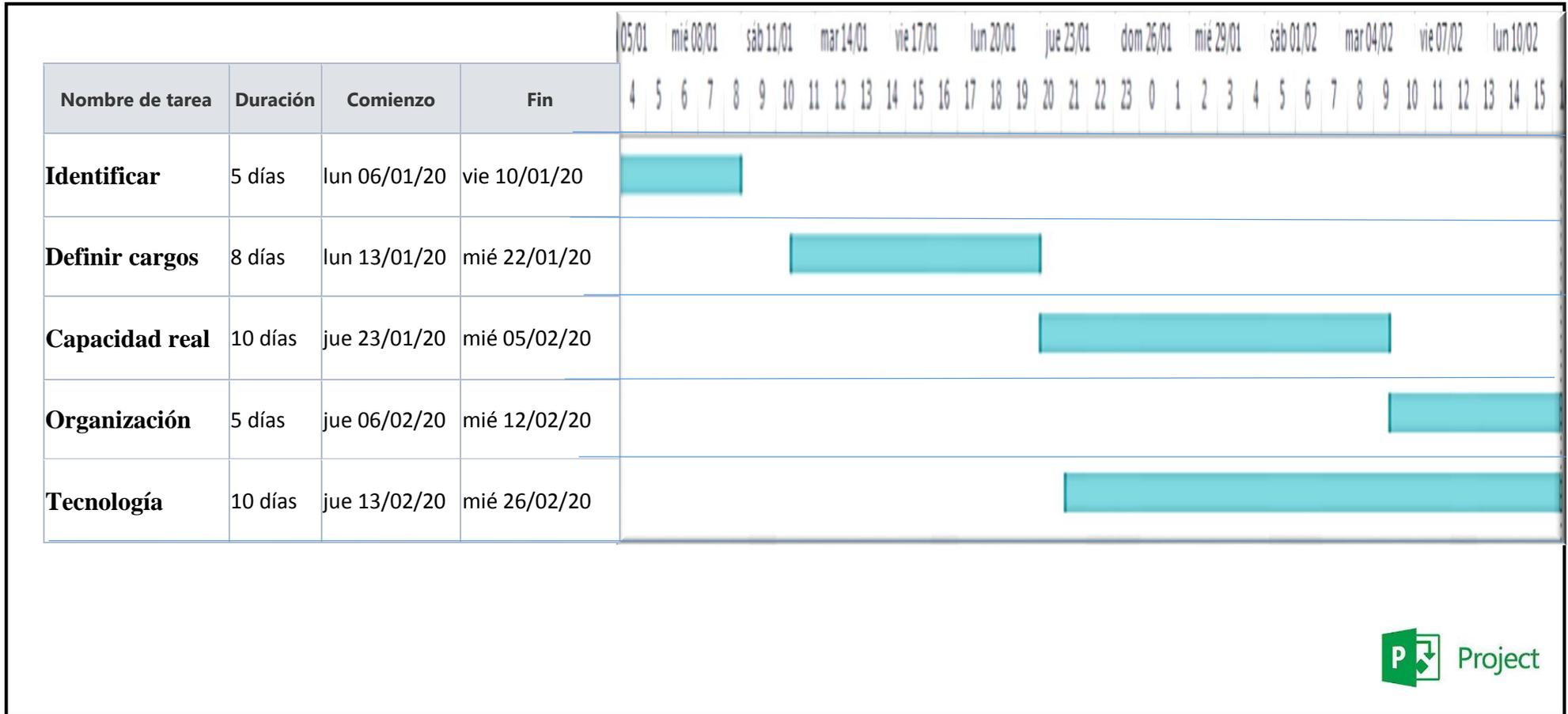


Figura 38. Identificación de los desperdicios

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente análisis realizado anteriormente se deberá enfocar los esfuerzos en desarrollar el punto correspondiente a las prioridades para lograr evitar trabajos que no agregan valor a los procesos, por lo tanto se deben priorizar las actividades y asignar recursos según su necesidad y capacidad, también el punto correspondiente a la comunicación donde se deben mantener direccionadas y comunicadas las diferentes tareas y responder interrogantes sobre los problemas de constantes trabajos repetitivos para poder llegar a su conclusión más aproximativa.

**Diagrama de Gantt**



*Figura 39. Diagrama de Gantt de actividades objetivo 3  
Fuente. Elaboración propia*

### Utilidad neta histórica

Para realizar el flujo de caja proyectado se empleará la técnica de la distribución de cuadrados tomando como fuente principal las ventas de los cinco años anteriores de la entidad financiera.

Tabla 29

Proyección de ventas objetivo 3

X	Año	Utilidad neta	X <sup>2</sup>	X*Y	Proyección	Utilidad proyectada
1	2013	150.000	1	150.000	6	161.150
2	2014	155.000	4	310.000	7	163.100
3	2015	156.000	9	468.000	8	165.050
4	2016	155.500	16	626.000	9	167.000
5	2017	159.000	25	795.000	10	168.950

Fuente: Elaboración propia

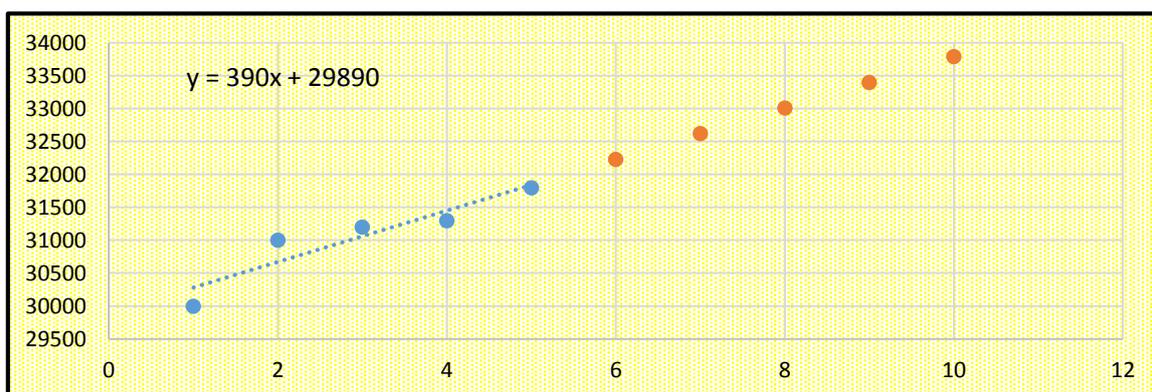


Figura 40. Proyección de ventas objetivo 3

El costo de inversión inicial será de 30,000 soles por concepto de implementación de instalación, tales como, la implantación de equipos de oficina y muebles. Cabe resaltar que durante la ejecución se empleará, útiles de oficina, pago del capacitador por un valor de 12.800,00 soles. Se debe mencionar también que en el siguiente flujo de caja será incluido la inversión inicial del objetivo 1 y 2 ya que ambas forman parte del desarrollo de la propuesta y se están considerando las mismas ventas.

## Flujo de caja

Concepto	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ingreso por ventas		161.150,00	163.100,00	165.050,00	167.000,00	168.950,00
Otros ingresos		90.000,00	92.000,00	94.000,00	96.000,00	98.000,00
<b>Total de ingresos</b>		<b>251.150,00</b>	<b>255.100,00</b>	<b>259.050,00</b>	<b>263.000,00</b>	<b>266.950,00</b>
<b>EGRESOS</b>						
Total gasto de administración objetivo 1		39.800,00	39.800,00	39.800,00	39.800,00	39.800,00
Total gasto de administración objetivo 2		116.000,00	116.000,00	116.000,00	116.000,00	116.000,00
Total gasto de administración objetivo 3		12.800,00	12.800,00	12.800,00	12.800,00	12.800,00
Útiles de oficina		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Capacitador		10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00
Inversión inicial objetivo 1	115.000,00					
Inversión inicial objetivo 2	45.000,00					
Inversión inicial objetivo 3	30.000,00					
<b>Total de egresos</b>	<b>190.000,00</b>	<b>168.600,00</b>	<b>168.600,00</b>	<b>168.600,00</b>	<b>168.600,00</b>	<b>168.600,00</b>
Flujo neto económico	(190.000,00)	82.550,00	86.500,00	90.450,00	94.400,00	98.350,00
<b>valor acumulado</b>	<b>(190.000,00)</b>	<b>(107.450,00)</b>	<b>(20.950,00)</b>	<b>69.500,00</b>	<b>163.900,00</b>	<b>262.250,00</b>

Cuadro 26. Flujo de caja final proyectado objetivo 3

Fuente: Elaboración propia

### Viabilidad económica

La viabilidad económica se relaciona con los recursos financieros existentes para poner en marcha la propuesta. Se determina que con un VAN > 0 la propuesta es rentable, obteniéndose una ganancia de S/ 262.250,00 de toda la propuesta a implementar y un periodo de recuperación correspondiente al tercer año.

Indicador Financiero	Resultado
VAN	S/ 262.250,00

## Evidencia

### Documentos propuestos: Cronograma y resumen, integrados

Con la propuesta el cliente llevará 4 hojas y se reducirá las impresiones ya que se adjuntarán hoja resumen cronograma.

HOJA RESUMEN		N° de Préstamo: 10099444	
Este documento forma parte integrante del Contrato de Préstamo suscrito por EL CLIENTE y [REDACTED], resume algunas de las obligaciones relevantes contraídas por ambas partes.			
<b>DATOS DEL PRÉSTAMO</b>		Destino: CAPITAL DE TRABAJO-COMPRA DE DEUDA	
Producto: 162 [REDACTED] 1_3 S/-FF		Monto: 15,032.01	Moneda: Nuevos Soles
Periodo de Gracia (1): 0 días		N° Cuotas: 12	Tipo de Tasa Compensatoria: Fija
Tasa Costo Efectivo Anual (TCEA): 28.8275088%		Tasa Efectiva Anual (TEA): 28.3243003%	
Total Intereses Compensatorios: 2,233.45		Tasa de Interés Moretonia Efectiva Anual: 151.82%	
Tipo de Cambio: [REDACTED] (Monto equivalente en M.N. de acuerdo a la Ley N° 29571). (Opcional, sólo en caso Dólares)			
<b>GARANTÍA(S) REAL(ES) QUE RESPALDAN EL PRÉSTAMO (2):</b> Específicas			
<b>DATOS DEL SEGURO DE DESGRAVAMEN (3)</b>			
Monto Asegurado: 5,010.67	Monto total de la Prima: 10.42 (4)	Tasa: 0.2079400%	N° Póliza: 35854
Cia. de Seguros: El Pacifico Vida Cia. De Seguros y Reaseguros S.A.			
<b>DATOS DEL/LOS SEGURO(S) ADICIONAL(ES):</b> (Opcionales)			
Tipo: SEGURO DE VIDA PROTECCION FINANCIERA		Monto Asegurado: 5,010.67	Monto total de la Prima: 23.49 (4)
Cia. de Seguros: El Pacifico Vida Cia. De Seguros y Reaseguros S.A.		N° Póliza: 16000015	Tasa: 0.7869%
Tipo: NEGOCIO PROTEGIDO		Monto Asegurado: 5,010.67	Monto total de la Prima: 2.47 (4)
Cia. de Seguros: El Pacifico Peruano Suiza Cia. De Seguros y Reaseguros S.A.		N° Póliza: 15000015	Tasa: 0.0706000%
Tipo: MICROSEGURO DE ACCIDENTES FAMILIA PROTEGIDA		Monto Asegurado: 5,010.67	Monto total de la Prima: 32.00 (4)
Cia. de Seguros: El Pacifico Peruano Suiza Cia. De Seguros y Reaseguros		N° Póliza: 17000001	
<b>TRIBUTOS</b>			
Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF) (5): 0.00500%			
<b>Comisiones y Gastos:</b>			
Comisión por Constancia de No Adeudo: S/ 35.00 (Se aplica a partir de la segunda Constancia)			
Gastos derivados de la Cobranza (6): Según Tarifario Vigente.			
<b>Referencias:</b>			
(1) En caso se pacte un periodo de gracia para el pago del préstamo, los intereses generados en dicho periodo serán capitalizados e incorporados en el respectivo Cronograma de Pagos.			
(2) La Garantía real es <u>específica</u> cuando solo respalda las obligaciones generadas en virtud al presente Contrato de Préstamo y Hoja Resumen y es <u>sábana</u> cuando respalda las obligaciones presentes y futuras que EL CLIENTE contrae y mantiene vigentes con [REDACTED] igual que la Fianza Solidaria limitada. EL CLIENTE tiene derecho a solicitar una copia de la tasación realizada el bien otorgado en garantía en caso éste se realice.			
(3) Este seguro forma parte de las condiciones para el otorgamiento del préstamo de acuerdo a las políticas crediticias vigentes de EDYFICAR.			
(4) Monto correspondiente a la prima total del seguro contratado por EL CLIENTE que conforme a su autorización está incluido en el monto del préstamo desembolsado. [REDACTED] pagará a la Cia. de seguros.			
(5) Este porcentaje es la alícuota vigente a la fecha en que se realiza la operación, la misma que de conformidad con lo dispuesto por el Art. 12° del TUO de la Ley N° 28194 aprobado por D.S N° 150-2007-EF, se aplica sobre el monto total de la operación efectuada por EL CLIENTE.			
(6) Son los gastos notariales, extra-judiciales, costas y costos del proceso judicial y otros que [REDACTED] hubiere tenido que asumir con terceros para el cobro de la deuda, en los que podrá incluir la verificación del estado de conservación de los bienes de EL CLIENTE.			
<b>Obligaciones Contractuales Relevantes para ambas partes:</b>			
a) Las tasas de interés pactadas consideran un año de 360 días. Conforme a lo pactado en el Contrato de Préstamo, en caso [REDACTED] decida modificar las tasas pactadas, EL CLIENTE podrá solicitar la resolución del contrato, sin cobro de penalidad debiendo comunicar su decisión por escrito y previo pago de las obligaciones derivadas de su préstamo.			
b) La Tasa de Interés Moretonia Efectiva Anual (TEAM) que [REDACTED] cobrará a EL CLIENTE en caso de incumplimiento, se devengará de manera adicional a la tasa de interés compensatorio y se calcularán sobre el saldo capital de la(s) cuota(s) vencida(s) desde el día siguiente a la fecha de vencimiento de la obligación hasta el día de su pago total efectivo.			
c) EL CLIENTE y EL(LOS) FIADOR(ES) SOLIDARIO(S) declara(n) haber emitido y suscrito a favor de [REDACTED] un Pagaré incompleto que en caso de incumplimiento de sus obligaciones, podrá ser completado por [REDACTED] para su ejecución y cobro, indistintamente a cualesquiera de ellos, declarando haber sido informados de los mecanismos de protección que la ley permite para la emisión o aceptación de títulos valores incompletos.			
d) [REDACTED] ha informado que la fianza solidaria constituida por EL(S) FIADOR(ES) SOLIDARIO(S) es limitada, sin beneficio de exención y por plazo indeterminado hasta la total cancelación del íntegro de las obligaciones que EL CLIENTE ha asumido en virtud del Contrato de Préstamo suscrito.			
e) La garantía real que hubiere otorgado EL CLIENTE a favor de [REDACTED] consta en documento separado al Contrato de Préstamo y Hoja Resumen, en éste consta que el bien dado en garantía podrá ser ejecutado en caso de incumplimiento de las obligaciones de EL CLIENTE respaldadas con dicha garantía, cargándosele al saldo adeudado además de los intereses compensatorios y moretonios respectivos, las comisiones y gastos pactados, como son los gastos derivados de la cobranza extra judicial y judicial que hubiere tenido que asumir [REDACTED] para el recupero de la deuda.			

Figura 41. Cronograma y resumen del cliente

Fuente: Elaboración propia

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

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

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

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

**Declaraciones Finales:**  
 [REDACTED] declara que si por dolo o culpa debidamente acreditados, se induce a error a EL CLIENTE y como consecuencia éste realiza un pago en exceso, dicho monto será recuperable por [REDACTED] y devengará hasta su devolución el máximo de la suma por concepto de intereses compensatorios y moratorios pactados para la operación crediticia o en su defecto el interés legal.  
 EL(LOS) CLIENTE(S) y EL(LOS) FIADOR(ES) SOLIDARIO(S) declara(n) haber leído previamente el Contrato de Préstamo, Pagaré, Tarifario y la Hoja Resumen, habiendo sido instruido(s) acerca de los alcances y significado de los términos y condiciones establecidos, luego de absueltas y aclaradas a su satisfacción todas las consultas efectuadas, declaran conocer que estos documentos también están a su disposición en todos los locales de atención al público de [REDACTED], así como en la página web [REDACTED], por lo que lo suscribe en señal de conformidad y aceptación, recibiendo en este momento un ejemplar de dichos documentos.

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

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

**EL CLIENTE**

Nombre: [REDACTED]  
 DNI: [REDACTED]  
 Domicilio contractual: URB PROGRAMA DE VIVIENDA SANTA ROSA OTROS Mza. A1 Lote. 22 SAN MARTIN DE PORRES/LIMA/LIMA  
 Domicilio del Codeudor: URB PROGRAMA DE VIVIENDA SANTA ROSA OTROS Mza. A1 Lote. 22 SAN MARTIN DE PORRES/LIMA/LIMA  
 Nombre Empresa: ..... RUC N° ..... Período N° ..... Oficina Registral .....

**CODEUDOR/CONYUGE DE EL CLIENTE**

Nombre: [REDACTED]  
 DNI: [REDACTED]

  
Jorge Cuatrecasas Muroso, Notario  
 Ejecutor de Fe Pública

**EL FIADOR**

Nombre: .....  
 DNI: .....  
 RUC. N° .....  
 Domicilio: .....

**COFIADOR/CONYUGE DE EL FIADOR**

Nombre: .....  
 DNI: .....  
 RUC. N° .....  
 Domicilio: .....

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

Figura 42. Cronograma y resumen del cliente

Fuente: Elaboración propia

Pagaré y seguro integrados

**N° Prést./Lín.Créd.**  

**Cód.Cliente 2933990**

**POR** \_\_\_\_\_

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

# PAGARÉ

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

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

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

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

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

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

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

Figura 43. Pagaré y seguro integrados

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 1**

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

Yo:  Con D.I. N°

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

Garantías			Valor del Bien (Moneda Origen)	Valor Total Garantías (S/)
Id. Garantía	Nombre Bien	Descripción del Bien (1)		
0265655	MAQUINARIA O EQUIPOS	EXHIBIDORA	S/ 12,000.00	12,000.00
0265655	MAQUINARIA O EQUIPOS	CONGELADORA	S/ 2,600.00	2,600.00
0265665	MAQUINARIA O EQUIPOS	BALANZA ELECTRONICA	S/ 1,800.00	1,800.00
0265669	VEHICULOS	NISSAN AD PLACA CRY138 2007	S/ 18,000.00	18,000.00
0265675	VEHICULOS	NISSAN AD DX PLACA C4R687 1997	S/ 12,000.00	12,000.00
				<b>46,600.00</b>

\_\_\_\_\_  
Acreedor

\_\_\_\_\_  
Deudor

\_\_\_\_\_  
Conyuge Deudor

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

Figura 44. Pagaré y seguro integrados

Fuente: Elaboración propia

## **6.8. Consideraciones finales de la propuesta**

Cumpliendo con los tres objetivos planteados y su respectiva solución se debe tener en cuenta que la propuesta a desarrollar solamente abarcara el área de operaciones de mibanco perteneciente a la agencia San Luis.

Se debe contar con la aprobación del área de proyectos para llevar a cabo la ejecución de la propuesta de lo contrario solicitar su reevaluación.

Es importante aclarar que la reingeniería, se enfocó en cumplir con los tres objetivos planteados para rediseñar los procesos, cabe resaltar que para un análisis más profundo las tecnologías utilizadas ayudaran a la medición más exacta de los tiempos.

Se debe contar con el equipo profesional adecuado para que el desarrollo de la propuesta sea eficiente. El equipo debe establecer las estrategias planteadas en las diferentes etapas a desarrollar he incluir nuevas estrategias a medida que va avanzando la implementación.

Es importante aclarar que en la propuesta se toma el tiempo más aproximativo. Pero que durante su desarrollo los cronogramas de tiempo varían de acurdo al desempeño de las actividades, su nivel de ejecución y factores externos.

Para finalizar, previo a la ejecución de la propuesta ase debe hacer pruebas piloto para ver el funcionamiento del proceso y medir su desempeño.

**CAPÍTULO VII**  
**DISCUSIÓN**

La presente investigación realizada, tuvo como objetivo proponer la implementación de la reingeniería de procesos para mejorar el servicio al cliente en el área de operaciones de mibanco sucursal San Luis, Lima, 2018. El diagnóstico establecido en los instrumentos cualitativos y cuantitativos, conllevaron a realizar mejoras e identificar las causas del mal servicio ofrecido al cliente. En la encuesta realizada a 70 clientes se obtuvieron datos sobresalientes los cuales se contrastarán con la propuesta y las investigaciones similares tomadas como antecedentes.

Con respecto a la interrogante, la entidad financiera informa constantemente sobre las campañas de crédito y reportes de pago, el 25.71% de clientes manifestaron que nunca están informados de reportes de campaña de crédito y reportes de pago, pero que el 14.29% casi nunca fueron informados de los reportes de pago y las campañas de crédito en las que participaron. Opinión mejorada en la propuesta con la implementación de los aplicativos para llegar mejor al cliente, tal como lo determinó Raimondi (2012) en su investigación, reingeniería de proceso bancario, donde llegó a determinar que se mejoraron los circuitos de información, actividades y tiempos entre los clientes y las áreas involucradas.

En la sub categoría accesibilidad, principal categoría donde se ubica el 80 % de problemas en la entidad financiera, se plantearon interrogantes, de las cuales, el ítem, la entidad financiera utiliza procedimientos cortos en la evaluación de créditos, se obtuvo como resultado que el 35.71% de clientes opinaron que la entidad financiera nunca utilizó procesos cortos para evaluar su producto de crédito, pero que el 5.71% siempre percibió que se utilizaron procedimientos cortos. Opinión que es solucionada con el rediseño de procesos llevados a cabo en el segundo objetivo de la propuesta donde se redujo el 45 % de procesos

engorrosos que ocasionaron retrasos, del mismo modo contrastar la investigación desarrollada por Mayorga (2014) en su propuesta, reingeniería de procesos en la cooperativa codesarrollo, del cantón puerto francisco de Orellana, provincia de Orellana, donde encontró resultados en las cuales manifiesta que, se identificó los procesos operativos existentes en la cooperativa, relacionados con los clientes y recursos utilizados, además se elaboraron nuevos procesos que se relacionan con diferentes actividades para reducir el tiempo de espera del cliente.

En la interrogante, cuándo se solicita un nuevo crédito los procedimientos que se utilizan son sencillos, el 44.29% de clientes manifestaron que en el momento de solicitar un financiamiento los procedimientos nunca son sencillos, pero el 4.29% manifestaron que los procedimientos siempre son sencillos. Resultado que es resuelto por la propuesta ya que se planteó procesos sencillos para atender al cliente lo que generará el impacto a otros procesos para realiza las actividades con mayor rapidez. Tal como lo encontrado por Sillo (2014) en su propuesta aplicada en el banco Interbanck agencia Huancayo, donde señalo que el diseño de un modelo de proceso viable facilita el desarrollo de la estructura de la entidad financiera, además permite reconocer aquellas actividades en el cual se vio incrementado la organización al momento de atender al cliente.

En lo concerniente al ítem, la realización de los procedimientos para el compromiso de pago es mínimos, el 40 % de clientes manifestaron que nunca se utilizó pocos procedimientos para obtener su desembolso, y el 5.71% percibieron que siempre se utilizaron procedimientos sencillos. Resultados solucionados con el rediseño de procesos en el área de plataforma ya que se logró reducir el número de procedimientos en 42 % para lograr una mejor atención oportuna, similar solución obtuvo, Martínez (2014), en su

propuesta, mejora del Proceso en el origen de Créditos en el Banco Financiero del Perú, donde encontró la ruta óptima y simplificada del proceso, reduciendo a la atención en un tiempo de 22 minutos de atención al cliente.

Finalmente mencionar que la interrogante, percibes coordinación de atención al cliente en el proceso de desembolso, el 40% de clientes manifestó que nunca existe coordinación en el área de operaciones cuando acudió a desembolsar su crédito, pero el 2.86 % manifestó lo contrario. Con la propuesta aplicada, éstos resultados son solucionados implementando la tecnología la que ayudará a tener una mejor coordinación de los procesos y a su vez ayudará a eliminar procesos que no son importantes generando una eficiencia de tiempo en cola de 90 %. Similar condición obtuvo, Mayorga (2014), en su propuesta reingeniería de procesos en la cooperativa codesarrollo, del cantón puerto francisco de Orellana, donde determinó que se disminuyó el tiempo de 11 horas con 5 minutos, con respecto a la colocación de créditos se disminuyó el tiempo a tres horas y 30 minutos por operación. Resaltar que las posteriores sub categorías representan el 20 % de problemas por lo que se está enfocando esfuerzos en la sub categoría detallada anteriormente.

**CAPÍTULO VIII**  
**CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

## 8.1. Conclusiones

Después de haber realizado la triangulación respectiva, el análisis cualitativo y cuantitativo de la entrevista y las encuestas, se desarrolló la propuesta, en las cuales se terminó con la discusión de los resultados encontrados, por la cual se concluye lo siguiente:

**Primera:** Se propuso la reingeniería de procesos para mejorar el servicio al cliente en el área de operaciones de Mibanco sucursal san Luis, lima 2018. Donde determinaron dos categorías de estudio y se sustentaron teóricamente a través de diferentes investigaciones realizadas y antecedentes encontrados de acuerdo a la categoría problema.

**Segunda:** Se diagnosticó la situación actual de del servicio de atención al cliente en el banco de las microfinanzas sucursal San Luis, a través de la elaboración de instrumentos cualitativos y cuantitativos donde se logró determinar el 80 % de causas que originan problemas relacionadas con el mal servicio al cliente, además se permito conocer la opinión de los colaboradores frente a la situación actual.

**Tercera:** Se conceptualizó la reingeniería de procesos y el servicio de atención al cliente en el entorno interno de Mibanco, mediante la búsqueda de conceptos relacionados con la metodología aplicada, las categorías de estudio y las categorías emergentes correspondiente a la medición de procesos, simulación de procesos y evaluación del personal, resultantes del análisis cualitativo.

**Cuarta:** Se diseñó una propuesta para el desarrollo de la reingeniería de procesos dentro del área de operaciones la cual se amparó en tres objetivos que consistieron en, preparar el campo con tecnologías, racionalizar las operaciones y la optimización del tiempo, también se logró diseñar una herramienta para evaluar alternativas y elegir la categoría solución.

**Quinta:** Se validó el instrumento cuantitativo empleado en la tesis mediante el juicio de los expertos correspondientes al campo de la ingeniería industrial de la universidad Wiener, elegidos de tal forma que, por su nivel de conocimiento y experiencia, critiquen el contenido de todas las preguntas, en base a la importancia y coherencia.

## 8.2. Sugerencias

**Primera:** Se sugiere presentar la propuesta al área de proyectos para su estudio y evaluación, si es correctamente seleccionada, se debe ejecutar la propuesta de reingeniería de procesos para mejorar el servicio al cliente en el área de operaciones de mibanco.

**Segunda:** Realizar seguimiento a los tres objetivos establecidos en la propuesta, con el fin de medir el rendimiento de las tecnologías, medir la eficiencia de los procesos racionalizados y verificar el cumplimiento dentro de la entidad financiera, con el objetivo de optimizar costos, del mismo modo realizar un análisis más profundo de las sub categorías.

**Tercera:** Se sugiere respetar los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas ya que muestran las opiniones reales que servirán para obtener un diagnóstico más original del problema planteado, cuya finalidad conduzca a implementar la reingeniería de procesos dentro del área de operaciones en la empresa y el posible nacimiento de otras herramientas de solución.

**Cuarta:** Para llevar a cabo la propuesta se sugiere formar grupos de trabajo y orientar el trabajo en equipo de manera directa, además se debe evaluar el perfil de cada colaborador y asignar tareas según corresponda. Las tareas asignadas deben realizarse de acuerdo a los objetivos planteados en la propuesta.

**Quinta:** Se sugiere brindar capacitaciones constantes sobre las tareas y tecnologías a utilizar, del mismo modo se deben ofrecer incentivos para lograr el mejor desempeño de los colaboradores. Por consiguiente se sugiere también que la gestión del talento humano debe realizarse haciendo uso del ciclo de mejora continua.

**CAPÍTULO IX**  
**REFERENCIAS**

- Adam, E.; Ebert, R. (1991). *Administración de la producción y las operaciones*. (4ta. Ed.). Estados Unidos: UNAM.
- Alarcón, J. (1998). *Reingeniería de procesos empresariales*. Madrid, España: Fundación confemetal.
- Álvarez, J.; Chaparro, E., Bernal, S. (2009). *La calidad del servicio en los clientes logísticos*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1372/clientes-logisticos.html>.
- Andreu, E.; Martínez, R.; Martínez, V. (2007). *Como gestionar una Pyme mediante el cuadro de mando*. Madrid, España: ESIC.
- Arenal, C. (2016). *Calidad y servicios de proximidad en el pequeño comercio* Logroño, España: TUTOR FORMACION.
- Ávila, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. México: eumed.net.
- Baca, G.; Cruz, M.; Cristóbal, M.; Gutiérrez, J.; Pacheco, A.; Rivera, I.; Obregón, M. (2014). *Introducción a la ingeniería industrial*. México: PATRIA.
- Barba, E. (2008). *Ingeniería concurrente*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Bellak, L.; Small, L. (2004). *Psicoterapia breve y de emergencia*. (2da. Ed.). México: Pax México.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (2da.Ed.). México. Pearson Educación.
- Bernárdez, M. (2007). *Desempeño organizacional*. Estados unidos: ITSON.
- Brown, A. (1989). *Gestión de atención al cliente*. Madrid, España: Díaz de Santos.

- Brown, A. (1992). *Gestión de la atención al cliente*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Burgos, E. (2007). *Marketing relacional: Cree un plan de incentivos eficaz*. La Coruña, España: NETBIBLO, S.L.
- Campiña, G.; Fernández, M. (2016). *Gestión de quejas y reclamaciones en materia de consumo*. Madrid, España: Paraninfo.
- Chacón, S. (2000). *Modelo para la aplicación de reingeniería de procesos*. Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias de la Administración con Especialidad en Administración y Calidad. Universidad Autónoma de Nuevo León. Nuevo León, México.
- Chapman, S. (2006). *Planificación y control de la producción*. México: PRENTICE HALL.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ma. Ed.). México: Mc. Graw Hil Interamericana.
- Claudes, JR.; Alvares, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. (2da. Ed.). México: Pearson.
- Cuatrecasas, L. (2012). *Gestión de la calidad total*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Dessler. (2001). *Administración del personal*. (8 va. Ed). México: Marisa de Anta.
- Díaz, M.; Sánchez, M.; Moreno, R. (2016). *Discapacidad vs empleo: aspectos a considerar para la exclusión en el empleo ordinario*. Madrid, España: Dykinson S.L.
- Díaz, V. (2001). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial*. Madrid, España: ESIC.
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implementar modelos de calidad*. México: Pax México.

- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implementar modelos de calidad*. México: Pax México.
- Fontalvo, T.; Vergara, JC. (2010). *Gestión de la calidad en los servicios ISO 9001: 2008*. Málaga, España: Eumed
- García, A.; Boria, S. (2006). *Los nuevos emprendedores en el siglo XX*. Barcelona, España: Graficas Rey S.L.
- García, V. (1994). *Problemas i métodos de investigación en educación personalizada*. (5ta. Ed.). Madrid, España: RIALP S.A.
- Gestión. (2017, 28 de noviembre). *Quejas y reclamos bancarios*. Lima, Perú. Recuperado de <https://gestion.pe/?ref=footer>
- Gestión. (2017, 16 de enero). *Servicio de las entidades bancarias*. Lima, Perú. Recuperado de <https://gestion.pe/?ref=footer>
- Girálde, L. (2010). *Música, investigación, innovación y buenas prácticas*. (3er.Vol.). Barcelona, España: CRAÒ.
- Guajardo, E. (2003). *Administración de la calidad total*. México: Pax México.
- Guerreo, M. (2017). *Sistema de archivo y gestión de documentos*. Málaga, España: IC Editorial.
- Gutiérrez, A. (2007). *Auditoria un enfoque práctico*. Madrid, España: Paraninfo.
- Heredia, J. (2000). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. México: Athenea.

- Hernández, A.; Martínez, J. (2014). *Marketing sanitario Evolución - Revolución*. Madrid, España: ESIC.
- Hernández, B. (2001). *Técnicas estadísticas de investigación social*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta. Ed.). México: Mc. Graw Hill Education.
- Hmamer, M.; Stanton, S. (1997). *La revolución de la reingeniería*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Hurtado, F. (2011). *Proyección de proyectos: una introducción con base en el marco PMI*. Estados Unidos: Palibrio.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. (3era.Ed.). Caracas, Venezuela: CYPAL.
- Hurtado, J. (2008). Blog sobre metodología de la investigación, la epistemología y la didáctica desde una comprensión sintagmática de la ciencia. La investigación proyectiva. Recuperado de <http://investigacionholistica.blogspot.pe/2008/02/la-investigacin-proyectiva.html>.
- Kerajewski, L.; Ritsman, L. (2000). *Administración de operaciones estrategia y análisis*. (5ta.Ed.). México: Boston.
- Lara, M. (2013). *Fundamentos de investigación un enfoque por competencias*. (2da. Ed.). México: Alfaomega.
- López, A. (2010). *Promociones en espacios comerciales*. Málaga, España: Vértice.
- Manganelli, R.; Klein, M. (2004). *Como hacer reingeniería*. Bogotá, Colombia: Norma.

- Medina, M. (2000). *Evaluación de la calidad asistencial del servicio de ayuda a domicilio*. España: FG GRAF.
- Medina, M.; Verdejo, A. (2000). *Evaluación del aprendizaje estudiantil*. (2da.Ed.). Puerto Rico: Isla negra.
- Molina, J. (2012). *Reingeniería de procesos de atención de solicitudes para el mantenimiento de equipos médicos*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/102468944/metodologia-para-la-reingenieria-de-procesos>.
- Mones, J. (2000). Análisis de procesos. *Revista de investigación*, 3, (3), 1-10.
- Monllor, J. (1994). *Economía, legislación y administración de empresas*. Murcia, España: Murcia.
- Navarro, E.; Muños, R. (2015). *Gestión comercial de productos y servicios financieros y los canales complementarios*. Madrid, España: PARANINFO S.A.
- Ochoa, D. (2015). *Reingeniería de procesos para la empresa inmobiliaria Innova de la ciudad de Cuenca, en el periodo 2013-2014*. Para optar por el título de Administración de Empresas. Universidad Técnica Particular de Loja., Cuenca, Ecuador.
- Ortiz, F. (2017). *Matemáticas 1*. (2da.Ed.). México: patria.
- Parraguez, M.; Chunga, R.; Flores, M.; Romero, Y. (2017). *Estudio y la investigación documental: estrategias metodológicas y herramientas TIC*. Chiclayo, Perú: EMDECOSEGE S.A.
- Pearson, E. (2006). *Administración de la calidad*. México: SUMMERS, DONNA C, S.
- Peretta, M. (2005). *Reingeniería farmacéutica*. (2da.Ed.). Buenos Aires, Argentina: Panamericana.

- Pérez, J. (1997). *Estrategia gestión y habilidades directivas*. Madrid, España: Díaz De Santos.
- Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente*. Madrid. España: Vigo.
- Philip, K. (2002). *Dirección de marketing*. México: Perason S.A.
- Robbins, P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México. Pearson.
- Rojas, R. (2002). *Investigación social*. México: Plaza y Valdés.
- Roser, S.; Lagarriga, J. (2004). *Productos lácteos tecnología*. Lima, Perú: Politext.
- Salcedo, A. (2015). *Reingeniería de procesos de servicio de apoyo migratorio y control de permanencia migratoria para la puesta en marcha del proyecto institucional de fortalecimiento de unidades de control migratorio*. Tesis Para optar por el título de ingeniero informático. Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Seager, A.; Brigitte, F. (2016). *El diagrama de Ishikawa*. México: 50MINUTOS.ES.
- Seto, D. (1989). *De la calidad de servicio a la calidad del cliente*. Madrid, España: ESIC.
- Soler, P. (2001). *Investigación de mercados*. Barcelona, España: Bellaterra.
- Tschohl, J.; Franzmeier, S. (1994). *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Varo, J. (1994). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios*. Madrid, España: Días de santos, S.A.
- Vaughn, R. (1988). *Introducción a la ingeniería industrial*. (2da.Ed.). Estados Unidos: Revete, S.A.

Veraguas, S. (1983). *Programa de fortalecimiento institucional del MIDA*. Panamá: JICA-CIDIA.

Verdoy, Mateu, Sagaste y Sirvent. (2006). *Manual de control estadístico de calidad*. España: Bok Print digital S.A.

Vértice, E. (2008). *Calidad en el servicio al cliente*. Madrid, España: Learning.

Vértice, P. (2008). *Retribución del personal*. (3era. Ed.). Málaga, España: Vértice.

Yuri, J.; Urbano, C. (2005). *Mapas y herramientas para conocer la escuela. Investigación etnográfica, investigación-acción*. (3era.Ed.). Córdoba, argentina: brujas.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de la investigación

<b>Título de la investigación</b>	Propuesta de reingeniería de procesos para mejorar el servicio al cliente en un banco de las microfinanzas, Lima, 2018			
<b>Planteamiento de la Investigación</b>	<b>Objetivos</b>		<b>Justificación</b>	
<b>Formulación del problema.</b>	<b>Objetivo general</b>		<p>Actualmente a los clientes les gusta ser atendidos de manera rápida, que el asesor les brinde un trato afectuoso y sobre todo que la información que le proporcione sea clara y verdadera, todo lo dicho anteriormente va de la mano de procesos ordenados y muy organizados para lograr un eficiente servicio al cliente.</p> <p>La implementación de la nueva propuesta conllevará a alcanzar mejoras como, costo, calidad y rapidez de servicio al cliente, y por ende el cliente que está satisfecho con el servicio percibido nos podrá brindar referidos y generar nuevos clientes.</p>	
¿Cómo la Implementación de la reingeniería de procesos mejora el servicio al cliente?	Proponer la implementación de la reingeniería de procesos para mejorar el servicio al cliente en un banco de las microfinanzas sucursal San Luis, Lima			
	<b>Objetivos específicos</b>			
	Diagnosticar la situación actual del servicio de atención al cliente en un banco de las microfinanzas sucursal San Luis, Lima			
	Conceptualizar el servicio de atención al cliente y la reingeniería de procesos en el área de operaciones.			
	Diseñar una propuesta para el desarrollo de la reingeniería de procesos dentro del área de operaciones.			
Validar el instrumento cuantitativo y de la propuesta empleados en la tesis a través de juicio de expertos.				
<b>Metodología</b>				
<b>Sintagma</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Tipo,</b>	<b>Nivel</b>	<b>Método</b>
Holístico	Mixto	Proyectiva	Comprensivo	Inductivo y Deductivo
<b>Población</b>	<b>Muestra</b>	<b>unidades informantes</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>	<b>Análisis de datos</b>
1440 clientes	70 clientes	Clientes y Colaboradores	Encuesta y Entrevista	Porcentajes, Pareto y medidas de frecuencia.

## Anexo 2: Matriz metodológica de categorización

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Sub Categorías	Unidad de análisis	Técnicas	Instrumentos
Proponer la implementación de la reingeniería de procesos para mejorar el servicio al cliente en un banco de las microfinanzas sucursal San Luis	Diagnosticar la situación actual del servicio de atención al cliente en un banco de las microfinanzas sucursal San Luis.	Reingeniería de Procesos	Preparación	Asesor de Negocios	Entrevista	Ficha de entrevista
			Identificación			
	Conceptualizar el servicio de atención al cliente y la reingeniería de procesos en el área de operaciones.		Visión	Jefe de Negocios		Ficha de evaluación de expertos
			Solución	Jefe de Banca		
		Transformación				
	Diseñar una propuesta para el desarrollo de la reingeniería de procesos dentro del área de operaciones.	Servicio al Cliente	Respuesta a las necesidades	70 Clientes	Encuesta	Cuestionario
			Calidad de servicio			
	Validar el instrumento cuantitativo y de la propuesta empleados en la tesis a través de juicio de expertos.		Accesibilidad			
			Atención			
			Fidelización			Proyección de datos estadísticos

### Anexo 3: Instrumento cuantitativo

#### CUESTIONARIO DE LA PERCEPCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL BANCO DE LA MICRO EMPRESA SUCURSAL SAN LUIS, LIMA, 2018

**INSTRUCCIÓN:** Estimado cliente, este cuestionario tiene como objetivo conocer tu opinión sobre el nivel de servicio que recibes por parte del banco de la microempresa. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias vividas.

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

Edad:

Experiencia crediticia: 1-5 años ( ) 5-10 años ( ) 10 años – a más ( )

Actividad: .....

**INDICACIONES:** A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. Responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
	SUB CATEGORÌA RESPUESTA A LAS NECESIDADES					
1	¿El Asesor de Negocios brinda asesoría y atiende las consultas inmediatamente?	1	2	3	4	5
2	¿La entidad financiera informa constantemente sobre las campañas de crédito y reportes de pago?	1	2	3	4	5
3	¿El personal de la entidad financiera asesora oportunamente sobre los gastos e inversiones?	1	2	3	4	5
4	¿La entidad financiera acierta con el producto que necesitas?	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÌA CALIDAD DE SERVICIO</b>						
5	¿La entidad financiera atiende los requerimientos de información con cualquier personal?	1	2	3	4	5

6	¿La entidad financiera adapta las campañas de crédito de acuerdo a las necesidades de inversión?	1	2	3	4	5
7	¿La entidad financiera cumple con los tiempos programados para la entrega de los créditos?	1	2	3	4	5
8	¿La entidad financiera informa el avance del proceso del crédito?	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÌA ACCESIBILIDAD</b>						
9	¿La entidad financiera utiliza procedimientos cortos en la evaluación de créditos?	1	2	3	4	5
10	¿Cuándo se solicita un nuevo crédito los procedimientos que se utilizan son sencillos?	1	2	3	4	5
11	¿La realización de los procedimientos para el compromiso de pago son mínimos?	1	2	3	4	5
12	¿Cuándo el crédito es aprobado, el proceso de desembolso es rápido?	1	2	3	4	5
13	¿Percibes coordinación de atención al cliente en el proceso de desembolso?	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÌA ATENCION AL CLIENTE</b>						
14	¿Recibes un trato preferencial por el personal de la entidad financiera?	1	2	3	4	5
15	¿Percibes que en todo nivel de la empresa existe un buen trato al cliente?	1	2	3	4	5
16	¿Existe disponibilidad del personal para aclarar las dudas respecto a las condiciones del crédito?	1	2	3	4	5
17	¿El personal de la entidad financiera brinda alternativas para elegir un producto?	1	2	3	4	5
18	¿Todo personal de la entidad financiera se informa rápidamente sobre las quejas y reclamos realizados?	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÌA SERVICIO POST-VENTA</b>						
19	¿El crédito es aprobado justo en el día de la oportunidad de inversión o necesidad?	1	2	3	4	5
20	¿Percibes que se han realizado mejoras ante problemas repetitivos hasta la fecha?	1	2	3	4	5
21	¿El Asesor de Negocios toma medidas adecuadas según las condiciones de inversión o atraso?	1	2	3	4	5
22	¿Recibes asesoramiento del personal de la entidad financiera antes y después del crédito u operación?	1	2	3	4	5

**Muchas gracias**

## Anexo 4: Instrumento cualitativo

### INSTRUMENTO CUALITATIVO

#### La entrevista

<p><b>Concepto de entrevista</b></p>	<p>Es interesante resaltar lo mencionado por Ander (citado en Hurtado, 2000) donde manifiesta que la entrevista “supone la interacción verbal entre dos o más personas. Es una conversación, en el cual, una persona, (entrevistador) obtiene información de otras personas (entrevistados), acerca de una situación o tema determinados con base en ciertos esquemas o pautas” (p.461.). Conversación verbal entre dos o más personas que se ampara en una serie de preguntas de un tema o situación determinado, con el fin de esperar una respuesta u opinión.</p>	
<p><b>Entrevistados</b></p>		
<p><b>Entrevistado1 (Entv.1)</b></p>	<p><b>Entrevistado1 (Entv.2)</b></p>	<p><b>Entrevistado1 (Entv.3)</b></p>
<p>Jefe de Banca y Servicios</p>	<p>Jefe de Negocios</p>	<p>Asesor de Negocios</p>
<p><b>Carla Albarrán Suarez</b></p>	<p><b>Jorge Vernales Samaens</b></p>	<p><b>Juan Salcedo Orejuela</b></p>

### Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	-----
Nombres y apellidos	-----
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entv.1)
Fecha	10/05/2018
Lugar de la entrevista	mibanco, Av. Canadá # 3979 San Luis

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Cuáles son las razones que dificultan conseguir una buena relación con el cliente y el conocimiento de sus necesidades?
2	¿Cuáles son los factores que impiden cumplir con la atención al cliente en puntualidad y disponibilidad de los requerimientos?
3	¿Cuáles son las causas que retrasan el proceso de desembolso y en qué actividades?
4	¿Cuáles son los motivos que dificultan la descoordinación de los procesos de atención al cliente?
5	¿Qué actividades influyen para que el trato cordial y la buena información al cliente no se cumplan en todo nivel de la entidad financiera?
6	¿Cuáles son las actividades en los procesos de atención al cliente que impiden brindarle una respuesta rápida?
7	¿Cuáles son las causas que impiden realizar un correcto seguimiento post-venta al cliente?

### Anexo 5: Base de datos (instrumento cuantitativo)

sub categoría	Nr.	Ítem	f	f	f	f	f
			Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Respuesta a las necesidades	1	¿El Asesor de Negocios brinda asesoría y atiende las consultas inmediatamente?	9	10	14	18	19
	2	¿La entidad financiera informa constantemente sobre las campañas de crédito y reportes de pago?	12	10	12	18	18
	3	¿El personal de la entidad financiera asesora oportunamente sobre los gastos e inversiones?	11	8	11	19	21
	4	¿La entidad financiera acierta con el producto que necesitas?	7	11	15	21	16
Calidad de servicio	5	¿La entidad financiera atiende los requerimientos de información con cualquier personal?	12	13	11	16	18
	6	¿La entidad financiera adapta las campañas de crédito de acuerdo a las necesidades de inversión?	9	11	12	18	20
	7	¿La entidad financiera cumple con los tiempos programados para la entrega de los créditos?	12	13	10	18	17
	8	¿La entidad financiera informa el avance del proceso del crédito?	13	15	11	16	15
Accesibilidad	9	¿La entidad financiera utiliza procedimientos cortos en la evaluación de créditos?	25	19	13	9	4
	10	¿Cuándo se solicita un nuevo crédito los procedimientos que se utilizan son sencillos?	31	19	14	3	3
	11	¿La realización de los procedimientos para el compromiso de pago son mínimos?	28	14	13	11	4
	12	¿Cuándo el crédito es aprobado, el proceso de desembolso es rápido?	27	23	15	3	2
	13	¿Percibes coordinación de atención al cliente en el proceso de desembolso?	28	22	15	2	3
Atención al cliente	14	¿Recibes un trato preferencial por el personal de la entidad financiera?	11	10	17	15	17
	15	¿Percibes que en todo nivel de la empresa existe un buen trato al cliente?	12	15	10	16	17
	16	¿Existe disponibilidad del personal para aclarar las dudas respecto a las condiciones del crédito?	10	14	11	20	15
	17	¿El personal de la entidad financiera brinda alternativas para elegir un producto?	9	11	14	17	19
	18	¿Todo personal de la entidad financiera se informa rápidamente sobre las quejas y reclamos realizados?	11	12	14	15	18
Post-venta	19	¿El crédito es aprobado justo en el día de la oportunidad de inversión o necesidad?	10	11	12	21	16
	20	¿Percibes que se han realizado mejoras ante problemas repetitivos hasta la fecha?	13	14	13	15	15
	21	¿El Asesor de Negocios toma medidas adecuadas según las condiciones de inversión o atraso?	9	11	16	16	18
	22	¿Recibes asesoramiento del personal de la entidad financiera antes y después del crédito u operación?	11	12	13	18	16

## Anexo 6: Triangulación de las entrevistas

N°	Pregunta	Entrevistado N° 1 ENT1-Jefe de negocios	Entrevistado N° 2 ENT2-Jefe de Banca	Entrevistado N° 3 ENT3 Colaborador
1	¿Cuáles son las razones que dificultan conseguir una buena relación con el cliente y el conocimiento de sus necesidades?	<p>Generalmente las razones que dificultan conseguir una relación con el cliente, son la <b>deficiente coordinación con el cliente previo al desembolso</b>, la falta de planificación por parte de los colaboradores cuando gestionan a sus clientes, <b>Existe deficiente información y se desconoce las necesidades de los clientes</b>. Generalmente la relación con el cliente es buena, existe actualmente un proceso que logre establecer una relación para <b>brindarle información y se mantenga actualizado sus productos de acuerdo a las necesidades de los clientes</b>.</p>	<p>Mayormente en el área de operaciones, la cual está a mi cargo las razones que dificultan tener una buena relación con el cliente se dan por <b>las consultas que son atendidas inmediatamente</b> por el desorden que genera la mala coordinación de los procesos, pero la razón principal es cuando al momento de desembolso <b>el asesor de negocios ha explicado muy bien las condiciones del producto al cliente</b> y algunos tienen deficiencias para explicar al cliente lo que conllevan a <b>la molestia del cliente o simplemente al rechazo del crédito</b> donde surgen las quejas que recaen en mi persona, por la otra parte <b>no existe un cruce de información de los clientes potenciales</b> y cuando se acercan se desconocen sus necesidades</p>	<p>Las razones que dificultan tener una buena relación con el cliente, son, que no existe una organización de actividades y un método establecido por parte del banco u faltan que se nos otorgue las pautas ya que salimos al campo a visitar a nuestros clientes de acuerdo a nuestra experiencia y nivel de formación para atenderlos, <b>no contamos con una estrategia por parte del banco de cómo relacionamos con ellos</b>, respecto a sus necesidades falta cruzar información para <b>conocer sus necesidades</b> por parte de banco el sistema debe lanzar propuestas ya establecidas de acuerdo a la información que se tiene del cliente.</p>
2	¿Cuáles son los factores que impiden cumplir con la atención al cliente en puntualidad y disponibilidad de los requerimientos?	<p>Contamos con personal que maneja la información a todo nivel en la agencia, existen ciertos desniveles en cuanto a la preparación de los colaboradores y en cuanto a los conocimientos de los productos. Por lo general <b>cumplir con la puntualidad de entrega</b> tanto de información como de atención a las necesidades resulta un problema ya que <b>ciertos procesos todavía no están ordenados y generan retrasos</b> en cuanto a las respuestas que se deben <b>otorgar</b>, pero de todas formas se hace lo posible por cumplir, hay colaboradores que dan muchas vueltas en torno a actividades de trabajo para lograr aprobar un crédito, como por ejemplo el proceso de sacar reportes de INFOCORP, el proceso del armado del expediente, muchas veces el asesor realiza esas tareas justo en el momento que todos lo realizan y ocasionan un aglomeramiento tanto a la hora de sustentar sus casos, estos motivos se convierten en los principales factores de retraso en dar una respuesta rápida al cliente.</p>	<p>El principal factor, es realizar arqueo justo al momento que existen clientes en plataforma, por lo que se les hace esperar, ya que para el arqueo es necesario de la presencia de todos los colaboradores de plataforma, <b>se han visto escasas ocasiones donde el cliente se ha tenido que retirar</b>, también otro factor es que el proceso de desembolso varían de acuerdo a la <b>cantidad de dinero del crédito, por lo que retrasan las actividades y el tiempo</b> que pacto el asesor con el cliente. Otro factor es la apertura de cuentas de ahorro, tengo claramente que muchas veces retrasan los desembolsos, y el objetivo sería <b>evitar hacer esperar al cliente</b>.</p>	<p>Los factores que impiden cumplir con la atención al cliente son <b>las demoras de respuesta por parte del subgerente regional en otorgar el permiso de excepciones</b> que uno pide cuando <b>el cliente no reúne todos los requisitos</b> y hacen que se retrase la operación, otro factor es que no existe coordinación con la jefa de banca ya que todos los asesores de negocio dejan sus expedientes desordenados y no respetan el orden de llegada del cliente y muchas veces el cliente tienen que esperar, otro factor es que <b>el personal de operaciones utiliza demasiados procedimientos para realizar el procesos de desembolso</b> las que logran alargar el tiempo de atención al cliente ya que el cliente muchas veces cierra el negocio y requiere ser atendido lo más rápido posible. Un factor positivo viene a ser que muchas veces <b>se le tiene constantemente informado al cliente el estado de su solicitud de crédito</b> para que cuando se acerque no le cause incomodidad y se tiene que regresar el próximo día. Otro factor se debe a que el cliente no es atendido por cualquier personal exclusivamente lo debe hacer el asesor de negocios y muchas veces <b>el cliente que visita la agencia no encuentra a su asesor</b> ya que el personal de operaciones no maneja la información.</p>

N°	Pregunta	Entrevistado N° 1 ENT1-Jefe de negocios	Entrevistado N° 2 ENT2 Jefe de Banca	Entrevistado N° 3 ENT3 Colaborador
3	¿Cuáles son las causas que retrasan el proceso de aprobación del crédito y en qué actividades?	Respecto al proceso de aprobación lo que ocurre muchas veces es el mal sustento de crédito por parte del asesor, por la cual terminamos denegando el crédito pero que, si <b>existe una buena negociación en cuanto a plazo, monto y tasa de interés</b> , sería ideal que se cuente con una ficha técnica de los pasos que se deben realizar para el momento en que se evalúan los créditos tanto cualitativamente como cuantitativamente. el motivo positivo en la parte de los procesos ya que <b>están disponibles las excepciones al momento que se requieren</b> , pero los gerentes se demoran en otorgar la respuesta lo que hacen que se genere el retraso en cuanto a la aprobación. Por lo general <b>el asesor tiene limitaciones para generar algunos reportes en el sistema</b> lo que dificultan la rápida respuesta. El último proceso está representado por <b>la coordinación de la tasa de interés que se da entre el asesor y el cliente</b> por lo que he observado durante mi gestión es la existencia de acuerdos para desembolsar el crédito ya que muchas veces se le informa al cliente las condiciones de su crédito.	Las causas que retrasan el proceso de desembolso es <b>el desorden en la la actividad al momento de colocar los expedientes o al momento de ponerlo en la bandeja de desembolsos</b> , también otra causa es, la actividad de arqueo que ya lo dije anteriormente, la actividad de sacar las copias de los documentos del cliente que realiza el personal de operaciones, ya que eso le corresponde a su asesor de negocios de tenerlo todo listo, lo que retrasa el proceso de desembolso. También se ha observado que <b>no existe un orden puntual para atender al cliente</b> producto resultante del desorden de la colocación de expedientes por parte de los asesores ya que el más vivo es el que gana, debería haber una <b>ficha técnica de un proceso que regularice el problema</b> .	Las causas que retrasan el proceso de desembolso son los procesos engorrosos, ya que <b>el cliente debe esperar hasta que lo llamen en operaciones</b> , debido a que <b>no existe un orden</b> , muchas veces es atendido el que llevo último, luego pasar a hacer cola en caja, el problema de caja es que no se cuenta con un contador de billetes que hacen que retrase el conteo de dinero mucho más si es un monto grande. El cliente muchas veces tiene que realizar <b>muchas firmas en caja, en ventanilla y entrega de muchos papeles</b> que el cliente muchas veces ni los lee. Una actividad que ocurre siempre es cuando existen clientes en espera, todo el personal de operaciones se reúne en bóveda para realizar el arqueo lo que causa que se alargue las filas de espera.
4	¿Cuáles son los motivos que dificultan la descoordinación de los procesos de atención al cliente?	Las principales razones que dificultan la descoordinación de los procesos están representados por la falta de dinámicas de interacción con el cliente, falta realizar role play de ventas entre los colaboradores donde deben <b>reconocer los puntos fuertes y reforzar los puntos débiles con la opinión del comité de ventas</b> y de esta forma lograr tener un mejor proceso de atención, también <b>el temperamento o la paciencia que tienen hacia el cliente no es el mismo en los colaboradores</b> ya que el comportamiento de los clientes es variado y muy delicado, otro motivo son los procesos desordenados por lo general me imagino que debe ser por el nivel de desorganización por parte del colaborador, el siguiente motivo es que <b>la información que se maneja entre el personal de operaciones y el área de asesoría de créditos es distinta</b> pero a pesar de todo se lucha por dar información al cliente con cualquier colaborador que se encuentre en la agencia.	Los principales motivos son <b>el desorden que existe en plataforma</b> , el uso de la impresora ya que todo el mundo se aglomera a recoger sus impresiones y muchas veces desordenan los papeles de pagare del cliente. También el proceso de mandar a imprimir todos los papeles al mismo momento la maquina se congestiona, en otros casos lo que mi persona ha observado es que <b>existe un buen trato al cliente</b> pero que muchas veces termina en un problema por el desorden de los procesos. También se ha observado que el proceso de abrir cuenta de ahorro al cliente, para que por su seguridad se deposite el monto en la cuenta, ya que <b>se llena muchos formatos manuales</b> . Lo peor que pasa es que <b>al momento de la revisión del expediente se encuentran errores y se tienen que devolver al analista y hacen que se retrase la operación</b> el crédito lo que genera un problema tanto para el cliente como el descontrol en los procesos. Sugiero que <b>el expediente debería ser revisado previamente</b> para evitar ese tipo de problemas.	los motivos que dificultan la descoordinación de los procesos es que no se cuenta con un procesos establecido para atender al cliente, <b>muchas veces no establece un tiempo de coordinación con el cliente</b> , el cliente tiene el crédito aprobado pero no viene a la hora requerida o existen muchos procedimientos de aprobación por parte del jefe de negocios, uno de los principales motivos es el <b>largo proceso que se necesita para evaluar al cliente</b> cuando en realidad ya se cuenta con la información en el sistema o ya se visitó al cliente, <b>muchas veces se debe visitar al cliente previo a su cancelación de crédito</b> . Otro de los motivos que he observado es que habiendo dos personas en operaciones el cliente realiza el desembolso con las dos personas cuando en realidad se debe atender un cliente cada uno. Con relación a mis actividades lo que causa la descoordinación de los procesos es <b>la actividad de sacar los reportes del INFOCORP del cliente cuya información es restringida</b> , también las demoras en el armado de expedientes me parece que <b>no existe un check list donde se cumpla con los requerimientos y se eviten errores</b> .

N°	Pregunta	Entrevistado N° 1 ENT1-Jefe de negocios	Entrevistado N° 2 ENT2 Jefe de Banca	Entrevistado N° 3 ENT3 Colaborador
5	¿Qué actividades influyen para que el trato cordial y la buena información al cliente no se cumplan en todo nivel de la entidad financiera?	Las actividades que influyen en el trato cordial y profesional son, <b>la mala programación de los tiempos de visita al cliente</b> , lo positivo es que la mayoría de asesores y muchas veces <b>tiene disponibilidad para ayudar al cliente</b> o en algunos casos no se encuentran cuando el cliente lo solicita, también las actividades de aprobación en el sistema, por horas de la tarde se congestiona y <b>la mala coordinación de los procesos hacen esperar al cliente</b> , en cuanto a la buena información muchas veces <b>las quejas que presenta el cliente lo tiene que realizar con varios colaboradores</b> pero a pesar de todo se logra mantener informado al personal sobre las quejas ocurridas durante el día,	Las actividades que influyen para que el trato cordial y la información, he observado la diferente información que se maneja tanto los asesores como el área de plataforma, muchas veces el cliente pide que le explique el que atiende en plataforma y por su desconocimiento es derivado al área de asesoría donde son atendidos inmediatamente y algunas veces <b>el asesor está ocupado y hace esperar al cliente</b> . También <b>no existen prácticas de ventas cruzadas para ofrecer al cliente los beneficios</b> de otros productos como cuentas de ahorro, CTS O SOAT. También se ha observado por mi persona la actividad de consulta que solicitan los compañeros como <b>la consulta RENIEC cuya información es restringida</b> las cuales se tienen que dejar de hacer lo que se está realizando para ejecutar dicha consulta, este proceso retrasa e impide dar una buena atención.	Las actividades que influyen en dar una buena información son que todo el personal no domina la información al mismo nivel que todos los colaboradores y al cliente se le tiene pasar de persona en persona para que le explique sus condiciones de crédito, la actividad más sobresaliente es el cambio constante de asesor de negocios ya que muchas veces el cliente ya se encuentra fidelizado y no desea que lo atienda un asesor diferente. Otra actividad es que <b>cuando el cliente realiza un reclamo tiene que explicar a diferentes asesores por</b> motivos que no existe un cruce de información por parte de los asesores. Otro problema es que mis compañeros a veces <b>dejan en duda al cliente no aclaran las condiciones del crédito</b> y va interrumpir a los trabajadores de operaciones. Pero el motivo positivo es que <b>existe un trato preferencial</b> , mas no existe un orden de atención.
6	¿Cuáles son las actividades en los procesos de atención al cliente que impiden brindarle una respuesta rápida?	Las principal actividad es el número de papales que el asesor de negocios tienen que reunir para adjuntar en el expediente, también <b>las demoras que existen en ingresar al cliente en el sistema cuando este presenta alguna consulta</b> , existe mucha demora ya que solo existe un personal de banca que realiza dicha actividad y muchas veces el asesor tiene que esperar lo que logra que se retrase las actividades posteriores, otra de las actividades es al momento de hacer la evaluación cuantitativa, costos, balances y flujos, donde el asesor se toma mucho tiempo y se han visto casos donde <b>existe limitaciones en la fecha para su pago de cuota</b> lo que hacen que el cliente presente retrasos.	<b>el llenado de la solicitud de quejas de crédito representa e retrasa la operación</b> , la verificación de la información al momento del desembolso de crédito <b>muchas veces no existe coincidencias de datos</b> lo que hacen retrasar la respuesta al cliente, también el ingreso de cuentas de ahorro o CTS y compra de SOAT, el procesos de llenado de datos en el sistema es muy engorroso, otro punto débil es la actividad de explicar al cliente la tasa, el monto, el plazo, y la cuota aspectos que deberían realizarse en caja o por su asesor de negocios.	Las actividades que impiden brindarle una respuesta rápida al cliente son <b>los procesos repetitivos que se realizan para evaluar un crédito</b> (actividades de sacar reportes del sistema, fichas de crédito, solicitud de crédito, amado de expedientes), ya que <b>el cliente muchas veces requiere el dinero justo para su oportunidad de compra o inversión</b> . La actividad más relevante es que <b>cuando se pide el expediente se demoran en la entrega</b> y retrasa todas la actividades ya planificadas por el asesor lo que conllevan a retrasar la aprobación del crédito, también previo a pedir expediente se tiene que enviar correo lo que convierten en la actividad repetitiva más común.
7	¿Cuáles son las causas que impiden realizar un correcto seguimiento post-venta al cliente?	Lo que se observa día a día es el índice de mora, muchas veces algunos asesores de negocios <b>realizan decisiones adecuadas para atender al cliente</b> , y otros no comprende la situación del cliente lo que abecés se ha observado ciertas grescas y reclamos por parte de los clientes. También de vez en cuando el cliente ha llegado hasta mi oficina para preguntarme que hacer, lo que supongo que a veces <b>no existe orientación o seguimiento al cliente en el área de operaciones</b> , también una causa que se ha observado que cuando el cliente realiza el desembolso <b>siertos asesores de negocios se olvidan y no lo visitan</b> para ver cómo le está yendo o saber sus necesidades y de esta forma <b>mantener actualizada la información del cliente en el sistema</b> .	Mayormente nuestro procesos está vinculado al desembolso en su totalidad por lo que la principal causa que se relaciona en dar un <b>correcto seguimiento al cliente</b> ya que en algunos casos no existe un guía que ayude u oriente en la agencia en el momento de la visita del cliente, pero si se trata de hacer un esfuerzo extra para llenar ese vacío y hacer que el cliente se sienta atendido, esto genera consultas que conllevan a la descoordinación de las actividades que se están realizado, también <b>la actividad de tomar los datos del cliente</b> nuevamente para la entrega de los documentos de pagare ya que el cliente muchas veces se va sin solicitarlo. Básicamente ahí terminaría el procesos post- venta para el área de operaciones los procesos que le continúan están a cargo de otras áreas.	Las actividades que impiden realizar un correcto seguimiento post venta al cliente viene a ser <b>cuando el cliente se acerca a la agencia no encuentra a su asesor para que lo oriente</b> en el proceso de desembolso de su dinero ya que muchas veces el cliente no sabe qué hacer y tiene que preguntar o pedir orientación. También otra actividad que no se toma las decisiones adecuadas cuando el cliente sufre un retraso y le hace un <b>mal cobro que termina muchas veces en discusiones y mortificaciones</b> por parte del cliente. Otra causa es que debido a <b>la carga de actividades no se logra visitar a los clientes en su totalidad</b> lo que muchas veces causa que el cliente decida visitar a la agencia y generar más tareas al asesor de negocio o simplemente ir a la competencia.

Sub categoría		Indicadores		Contenido Textual			Conclusión aproximativa
Código	Nombre	Código	Nombre	ENT 1	ENT 2	ENT 3	
C1.1	Respuesta a las necesidades	C1.1.1	Flexibilidad a los requerimientos del cliente.	Brindar información y mantener actualizado los productos.	Se llena muchos formatos manuales.	El cliente no reúne todos los requisitos.	Con respecto a la sub categoría respuesta a las necesidades, se concluye, que se brinda información de los productos a los clientes de acuerdo a sus necesidades, pero que se deben llenar muchos formatos anuales ya que muchas veces el cliente no reúne los requisitos que hacen que se retrase la operación. También, se puede decir que, no se coordina con el cliente la fecha de su desembolso, pero que existe un buen trato al cliente, sin embargo, todavía no se cuenta con una estrategia de relación con el cliente. del mismo modo se dice que existe deficiente coordinación con el cliente previo al desembolso y que para evitar problemas el expediente debería ser revisado previamente, además antes de cada propuesta se debe visitar al cliente previo a la cancelación de su crédito para saber lo que necesita. también se dice que existe una negociación en cuanto a plazo, monto, y tasa de interés y que las consultas son atendidas inmediatamente, además existe un trato preferencial y se hace esfuerzo para brindar un orden en la atención aunque existen algunas falencias, y por ultimo falta cruzar información para conocer las necesidades del cliente
		C1.1.2	Relación con el cliente	No se coordina con el cliente la fecha para su desembolso.	Existe un buen trato al cliente.	No se cuenta con una estrategia para relacionarnos con el cliente.	
		C1.1.3	Anticipación a las necesidades del cliente	Deficiente coordinación con el cliente previo al desembolso.	El expediente debería ser revisado previamente.	Se debe visitar al cliente previo a su cancelación de crédito.	
		C1.1.4	Satisfacción de expectativas.	Negociación en cuanto a plazo, monto y tasa de interés.	Las consultas que son atendidas inmediatamente.	Existe un trato preferencial.	
		C1.1.5	Conocimiento de los clientes.	Se desconoce las necesidades de los clientes.	No existe un cruce de información de los clientes potenciales.	Conocer sus necesidades del cliente.	

C1.2	Calidad de servicio	C1.2.1	Abastecimiento	La mala coordinación hace esperar al cliente.	Muchas veces no existen coincidencias de datos.	El cliente debe esperar, debido a que no existe un orden.	De la sub categoría calidad de servicio, se puede concluir que la mala coordinación de las actividades hace esperar al cliente o que muchas veces no existe coincidencia en sus datos y el cliente debe esperar debido a que no existe un orden en los procesos. También recalcar que se cumple con la puntualidad de entrega pero que todavía existen ciertos desordenes para tender al cliente, esto se debe a la demora en la entrega de los expedientes. De la misma forma existe mala programación de tiempos la cual retrasa el proceso de desembolso y muchas veces no se coordina un tiempo de desembolso con el cliente. en cuanto a la disponibilidad se ha observado que están disponibles las excepciones al momento que se requieren, y que en algunos casos el asesor está ocupado y hace esperar al cliente ya que el cliente requiere el dinero junto para su oportunidad de inversión o necesidades cuanto al costo existe buena coordinación de la tasa de interés que se da por parte del asesor y el cliente y que en algunos casos existen motivos de la falta de prácticas para ofrecer el producto, también generan costo los procesos repetitivos que se realizan para evaluar un crédito.
		C1.2.2	Puntualidad	Cumplir con la puntualidad de entrega.	No existe un orden puntual para atender al cliente.	Cuando se pide el expediente se demoran en la entrega.	
		C1.2.3	Tiempo de entrega	La mala programación de los tiempos.	El proceso de desembolso retrasa las actividades y el tiempo.	Muchas veces no establece un tiempo de coordinación con el cliente.	
		C1.2.4	Disponibilidad	Están disponibles las excepciones al momento que se requieren.	El asesor está ocupado y hace esperar al cliente.	El cliente requiere el dinero justo para su oportunidad de compra o inversión.	
		C1.2.5	El costo	La coordinación de la tasa de interés que se da entre el asesor y el cliente.	No existen prácticas para ofrecer al cliente los beneficios.	Los procesos repetitivos que se realizan para evaluar un crédito.	

C1.3	Accesibilidad	C1.3.1	Facilidad de uso	El proceso de sacar reportes.	Llenado de datos en el sistema es muy engorroso.	No se cuenta con un contador de billetes.	De la sub categoría accesibilidad, se puede concluir, que, con respecto a la facilidad de uso, los procesos de sacar reportes y el llenado de datos en el sistema resulta muy engorroso y otro problema común es que en caja no se cuenta con un contador de billetes. En cuanto a procedimientos existen procesos que todavía no están ordenados, lo que hacen esperar al cliente y que además se realizan procesos repetitivos para evaluar el crédito. También se ha observado que existen limitaciones para poner la fecha de pago al cliente, también existen restricciones para consultar la RENIEC de los clientes y la gran utilización de papeles y firmas que incomodan al cliente. En cuanto a procesos se dice que todavía no están ordenados y generan retrasos, también hay desorden en la actividad de colocar los expedientes para su desembolso lo que generan que el personal de operaciones utilice demasiados procedimientos. en cuanto a la información accesible, existen ciertas limitaciones para sacar reportes en el sistema y están restringidas
		C1.3.2	Mínimos procedimientos	Ciertos procesos todavía no están ordenados y generan retrasos.	Evitar hacer esperar al cliente.	Los procesos repetitivos que se realizan para evaluar un crédito.	
		C1.3.3	Eliminación de barreras al usuario	Limitaciones en fecha para su pago de cuota.	La consulta RENIEC cuya información es restringida.	Muchas firmas en caja, en ventanilla, y entrega de muchos papeles.	
		C1.3.4	procesos simples	Ciertos procesos todavía no están ordenados y generan retrasos.	El desorden en el momento de colocar los expedientes.	El personal de operaciones utiliza demasiados procedimientos.	
		C1.3.5	Información accesible	Limitaciones para generar algunos reportes en el sistema.	La consulta RENIEC cuya información es restringida.	Consulta INFOCORP del cliente es restringida.	

C1.4	Atención al cliente	C1.4.1	Ayudar al cliente	Tiene disponibilidad para ayudar al cliente.	No existe un guía que ayude u oriente en la agencia.	Dejan en duda al cliente no aclaran las condiciones del crédito.	Se puede concluir que en la sub categoría de atención, se tiene la disponibilidad para ayudar al cliente, pero que no existe un guía que ayude u oriente en la agencia lo que ocasionan algunos conflictos, de otro modo si lo hacen, algunos dejan en duda al cliente y no aclaran las condiciones de su crédito, pero que en su mayoría cumplen con dar un buen trato preferencial. Del mismo modo, el temperamento o la paciencia que se le tiene al cliente varía en cada colaborador a pesar que existe un buen trato al cliente muchas veces termina en dificultades por desorden de los procesos, así mismo se determina que algunos colaboradores no dominan la información a un mismo nivel en la agencia. El punto a resaltar es que la entidad financiera informa al cliente el avance de su solicitud de crédito. En cuanto a las quejas se puede decir que cuando sucede algunas veces el cliente tiene que dar explicación a diferentes colaboradores, pero que, si existe un cruce de información para solucionarlas inmediatamente, también resaltar las medidas adecuadas de cobro de un cliente en mora, pero que alunas terminan mayormente en mortificaciones del cliente. Para finalizar, de la rápida resolución de problemas se puede decir que existen demoras ya que el llenado de la solicitud de quejas de crédito impide dar una respuesta rápida al cliente.
		C1.4.2	Trato cordial, profesional y respetuoso.	El temperamento o la paciencia que tienen hacia el cliente.	Existe un buen trato al cliente.	El personal no domina la información al mismo nivel que todos los colaboradores.	
		C1.4.3	Información.	la información que se maneja en la entidad es distinta	ha explicado muy bien las condiciones del producto	Se informa al cliente el estado de su solicitud de crédito.	
		C1.4.4	Manejo adecuado de problemas y quejas.	Las quejas que presenta el cliente lo tiene que realizar con varios colaboradores.	La molestia del cliente o simplemente al rechazo del crédito.	Mal cobro que termina muchas veces en discusiones y mortificaciones.	
		C1.4.5	Rápida resolución de problemas.	Demoras que existen en ingresar al cliente en el sistema.	Llenado de solicitud de quejas retrasa la operación.	Cuando el cliente realiza un reclamo tiene que explicar a diferentes asesores.	

C1.5	Post-venta	C1.5.1	Respuesta rápida.	Realiza decisiones adecuadas para atender al cliente.	La revisión del expediente retrasa la operación.	Demoras de respuesta por parte del subgerente regional en otorgar el permiso de excepciones de atención.	De la sub categoría post-venta, se puede concluir, que existen deficiencias para dar una respuesta rápida al cliente, pero que el colaborador si realiza las decisiones adecuadas para atenderlo. También se dice que al momento de la revisión del expediente se encuentran errores, también las demoras de respuesta por parte del subgerente regional en otorgar las excepciones de atención. Del mismo modo existe un seguimiento al cliente en el área de operaciones pero que en algunos casos no encuentra a su asesor para que lo oriente. En cuanto a la asistencia al cliente se cuenta con un comité de ventas donde se refuerzan los puntos débiles en cuanto a la atención, también se ha observado que para cada cliente los datos que se toman se realizan repetitivamente y no existe un registro ya establecido. Se dice también que en cuanto al apoyo técnico algunos asesores de negocios se olvida y no visita a sus clientes, y que aún no se cuenta con una ficha técnica que regularice el problema o que debe existir un check list para controlar los requerimientos del cliente y se eviten errores, para finalizar se debe mantener actualizada la información del cliente en el sistema para saber sus necesidades.
		C1.5.2	Seguimiento al cliente	Existe orientación o seguimiento al cliente en el área de operaciones.	correcto seguimiento al cliente	Cliente se acerca a la agencia no encuentra a su asesor para que lo oriente.	
		C1.5.3	Reemplazos y asistencia al cliente	Reforzar los puntos débiles con la opinión de los comités de ventas.	La actividad de tomar los datos del cliente nuevamente.	El cliente no sabe qué hacer y tiene que preguntar o pedir orientación.	
		C1.5.4	Apoyo técnico	Ciertos asesores de negocios se olvidan y no lo visitan.	Ficha técnica de un proceso que regularice el problema.	No existe un check list donde se cumpla con los requerimientos y se eviten errores.	
		C1.5.5	Recuperación de clientes	Mantener actualizada la información del cliente en el sistema.	Escasas ocasiones donde el cliente se ha tenido que retirar.	No se logra visitar a los clientes en su totalidad.	

## Anexo 7: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos



Sr. Dr.

Romero Echevarría Luis Miguel

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto.

Estimado docente, es grato dirigirme a usted y presentar para su evaluación y opinión el instrumento titulado “Servicio al Cliente” El mismo que permitirá recopilar los datos y diseñar la propuesta de la tesis titulada “Propuesta de reingeniería de procesos para mejorar el servicio al cliente en un banco de las microfinanzas, Lima, 2018” Con el objetivo de evaluar el nivel de servicio al cliente cuya finalidad nos conlleve a rediseñar los procesos dentro de la entidad financiera.

Agradezco anticipadamente la deferencia y su opinión el mismo que será valioso para replantear el instrumento o continuar con el proceso de recopilación de datos.

Atentamente.

---

Firma

Oblitas Rimarachin Elmer

D.N.I:45535338



**Universidad  
Norbert Wiener**

## FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS

### DATOS PERSONALES

#### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Apellidos	:	ROMERO ECHEVARRA'S
Nombres	:	LUIS MIGUEL
DNI	:	08633338
Teléfono	:	989 189 401
Número Celular	:	989 189 401

#### FORMACIÓN PROFESIONAL

Profesión	:	INGENIERO INDUSTRIAL.			
Universidad	:	UNF. JILGALCAL.			
Grado de Magister	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	Grado de Doctor	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
Mención de la Maestría	COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA		UNMSM		
Mención del Doctorado	INGENIERIA		UNFU.		

#### INFORMACIÓN LABORAL

Empresa actual	U. WIENER.
Cargo actual	DIRECTOR DE EAP de INGENIERIAS
Años de experiencia	15
Especialidad	INGENIERIA.

#### DOCENCIA UNIVERSITARIA

Experiencia docente	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
Asignaturas	TESTS, METODOLOGIA, SISTEMAS DE INFORMACION	

  
Firma



DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: CALIDAD DE SERVICIO															
5	¿La entidad financiera atiende los requerimientos de información con cualquier personal?				X			X			X			X	16
6	¿La entidad financiera adapta las campañas de crédito de acuerdo a las necesidades de inversión?				X			X			X			X	16
7	¿La entidad financiera cumple con los tiempos programados para la entrega de los créditos?				X			X			X			X	16
8	¿La entidad financiera informa el avance del proceso del crédito?				X			X			X			X	16
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: ACCESIBILIDAD															
9	¿La entidad financiera utiliza procedimientos cortos en la evaluación de créditos?				X			X			X			X	16
10	¿Cuándo se solicita un nuevo crédito los procedimientos que se utilizan son sencillos?				X			X			X			X	16
11	¿La realización de los procedimientos para el compromiso de pago son mínimas?				X			X			X			X	16
12	¿Cuándo el crédito es aprobado, el proceso de desembolso es rápido?				X			X			X			X	16
13	¿Percibes coordinación de atención al cliente en el proceso de desembolso?				X			X			X			X	16
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 4: ATENCION AL CLIENTE															
14	¿Recibes un trato preferencial por el personal de la entidad financiera?				X			X			X			X	16
15	¿Percibes que en todo nivel de la empresa existe un buen trato al cliente?				X			X			X			X	16

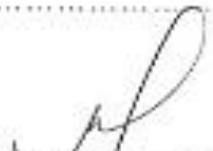
16	¿Existe disponibilidad del personal para aclarar las dudas respecto a las condiciones del crédito?			X		X		X		X	16	
17	¿El personal de la entidad financiera brinda alternativas para elegir un producto?			X		X		X		X	16	
18	¿Todo personal de la entidad financiera se informa rápidamente sobre las quejas y reclamos realizados?			X		X		X		X	16	
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 5: SERVICIO POST-VENTA												
19	¿El crédito es aprobado justo en el día de la oportunidad de inversión o necesidad?			X		X		X		X	16	
20	¿Percebes que se han realizado mejoras ante problemas repetitivos hasta la fecha?			X		X		X		X	16	
21	¿El Asesor de Negocios toma medidas adecuadas según las condiciones de inversión o atraso?			X		X		X		X	16	
22	¿Recibes asesoramiento del personal de la entidad financiera antes y después del crédito u operación?			X		X		X		X	16	

(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento  Sí  No debe de ser aplicado:

1. Debe de añadir..... Dimensión/sub categoría.....
2. Debe añadir ..... items en la dimensión/sub categoría.....
3. Otra observación:.....

Es todo cuanto informo;

  
 Firma  
 08633338



Sr. Mg.

Jaime Gayoso Alfonso Augusto

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto.

Estimado docente, es grato dirigirme a usted y presentar para su evaluación y opinión el instrumento titulado “Servicio al Cliente” El mismo que permitirá recopilar los datos y diseñar la propuesta de la tesis titulada “Propuesta de reingeniería de procesos para mejorar el servicio al cliente en un banco de las microfinanzas, Lima, 2018” Con el objetivo de evaluar el nivel de servicio al cliente cuya finalidad nos conlleve a rediseñar los procesos dentro de la entidad financiera.

Agradezco anticipadamente la deferencia y su opinión el mismo que será valioso para replantear el instrumento o continuar con el proceso de recopilación de datos.

Atentamente.

---

Firma

Oblitas Rimarachin Elmer

D.N.I:45535338



Universidad  
Norbert Wiener

## FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS

### DATOS PERSONALES

#### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Apellidos	:	JAIMÉ GAYOSO
Nombres	:	ALFONSO AUGUSTO
DNI	:	0-188944
Teléfono	:	945403284
Número Celular	:	

#### FORMACIÓN PROFESIONAL

Profesión	:	ING. INDUSTRIAL
Universidad	:	PUCP
Grado de Magister	:	<input checked="" type="radio"/> Si <input type="radio"/> No
Grado de Doctor	:	<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No
Mención de la Maestría	:	ADMINISTRACIÓN / FINANZAS
Mención del Doctorado	:	

#### INFORMACIÓN LABORAL

Empresa actual	:	TAIR
Cargo actual	:	GER. ADMINISTRACION
Años de experiencia	:	25
Especialidad	:	INGENIERIA INDUSTRIAL

#### DOCENCIA UNIVERSITARIA

Experiencia docente	:	<input checked="" type="radio"/> Si <input type="radio"/> No
Asignaturas	:	OPERACIONES COSTOS PLANEAMIENTO ESTRATEGICO CALIDAD FINANZAS CONSULTORIA RIESGOS OPERATIVOS

  
Firma

**CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS**

Yo, AIFOND JAIMÉ GAYOSO.....identificado con DNI N° 02188944 Especialista en  
ING. INDUSTRIAL.....laborando actualmente en  
UNIV. WIENER.....Ubicado en PETIT HOUILS.....Procedo a revisar la  
 correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

**Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: RESPUESTA A LAS NECESIDADES	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	¿El Asesor de Negocios brinda asesoría y atiende las consultas inmediatamente?				X				X				X				X	16	
2	¿La entidad financiera informa constantemente sobre las campañas de crédito y reportes de pago?				X				X				X				X	16	
3	¿El personal de la entidad financiera asesora oportunamente sobre los gastos e inversiones?				X				X				X				X	16	
4	¿La entidad financiera acierta con el producto que necesitas?				X				X				X				X	16	

DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: CALIDAD DE SERVICIO												
5	¿La entidad financiera atiende los requerimientos de información con cualquier personal?				X			X			X	16
6	¿La entidad financiera adapta las campañas de crédito de acuerdo a las necesidades de inversión?				X			X			X	16
7	¿La entidad financiera cumple con los tiempos programados para la entrega de los créditos?				X			X			X	16
8	¿La entidad financiera informa el avance del proceso del crédito?				X			X			X	16
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: ACCESIBILIDAD												
9	¿La entidad financiera utiliza procedimientos cortos en la evaluación de créditos?				X			X			X	16
10	¿Cuándo se solicita un nuevo crédito los procedimientos que se utilizan son sencillos?				X			X			X	16
11	¿La realización de los procedimientos para el compromiso de pago son mínimos?				X			X			X	16
12	¿Cuándo el crédito es aprobado, el proceso de desembolso es rápido?				X			X			X	16
13	¿Percibes coordinación de atención al cliente en el proceso de desembolso?				X			X			X	16
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 4: ATENCION AL CLIENTE												
14	¿Recibes un trato preferencial por el personal de la entidad financiera?				X			X			X	16
15	¿Percibes que en todo nivel de la empresa existe un buen trato al cliente?				X			X			X	16

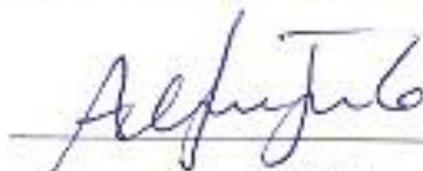
16	¿Existe disponibilidad del personal para aclarar las dudas respecto a las condiciones del crédito?			X		X		X		X	16	
17	¿El personal de la entidad financiera brinda alternativas para elegir un producto?			X		X		X		X	16	
18	¿Todo personal de la entidad financiera se informa rápidamente sobre las quejas y reclamos realizados?			X		X		X		X	16	
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 5: SERVICIO POST-VENTA												
19	¿El crédito es aprobado justo en el día de la oportunidad de inversión o necesidad?			X		X		X		X	16	
20	¿Percebes que se han realizado mejoras ante problemas repetitivos hasta la fecha?			X		X		X		X	16	
21	¿El Asesor de Negocios toma medidas adecuadas según las condiciones de inversión o atraso?			X		X		X		X	16	
22	¿Recibes asesoramiento del personal de la entidad financiera antes y después del crédito u operación?			X		X		X		X	16	

(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento   No debe de ser aplicado:

1. Debe de añadir..... Dimensión/sub categoría.....
2. Debe añadir ..... items en la dimensión/sub categoría  
.....
3. Otra observación:.....

Es todo cuanto informo;

  
Firma



Sr. Mg.

Ramos Cáceres Rafael Félix

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto.

Estimado docente, es grato dirigirme a usted y presentar para su evaluación y opinión el instrumento titulado “Servicio al Cliente” El mismo que permitirá recopilar los datos y diseñar la propuesta de la tesis titulada “Propuesta de reingeniería de procesos para mejorar el servicio al cliente en un banco de las microfinanzas, Lima, 2018” Con el objetivo de evaluar el nivel de servicio al cliente cuya finalidad nos conlleve a rediseñar los procesos dentro de la entidad financiera.

Agradezco anticipadamente la deferencia y su opinión el mismo que será valioso para replantear el instrumento o continuar con el proceso de recopilación de datos.

Atentamente.

---

Firma

Oblitas Rimarachin Elmer

D.N.I:45535338



**Universidad  
Norbert Wiener**

## FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS

### DATOS PERSONALES

#### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Apellidos	: RAMOS CÁCERES
Nombres	: RAFAEL FELIX
DNI	: 02474810
Teléfono	: 4710359
Número Celular	: 997292240

#### FORMACIÓN PROFESIONAL

Profesión	: ING. INDUSTRIAL		
Universidad	: UNMSM		
Grado de Magister	<input checked="" type="checkbox"/> No	Grado de Doctor	Si <input checked="" type="checkbox"/>
Mención de la Maestría	DOGENCIA UNIVERSITARIA		
Mención del Doctorado			

#### INFORMACIÓN LABORAL

Empresa actual	U. WIENER
Cargo actual	COORDINADOR DE CARRERA
Años de experiencia	10
Especialidad	CONTROL DE PROCESOS

#### DOCENCIA UNIVERSITARIA

Experiencia docente	<input checked="" type="checkbox"/> No
Asignaturas	CONTROL DE CAUDAL GESTION DE LA PRODUCCION ERGONOMIA SISTEMICA INDUCCION DE PRODUCTO

RAFAEL FELIX  
RAMOS CÁCERES  
INGENIERO INDUSTRIAL  
RUC: 17010110101



Universidad  
Norbert Wiener

### CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, RAFAEL FELIX RAMOS CAGERO identificado con DNI N° 07454810 Especialista en CONTROL DE CALIDAD, INGENIERIA INDUSTRIAL laborando actualmente en U. WIENER Ubicado en AV. PETIT THOUARS 2021, Lince Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

**Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: RESPUESTA A LAS NECESIDADES	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	¿El Asesor de Negocios brinda asesoría y atiende las consultas inmediatamente?				X				X				X				X	16	
2	¿La entidad financiera informa constantemente sobre las campañas de crédito y reportes de pago?				X				X				X				X	16	
3	¿El personal de la entidad financiera asesora oportunamente sobre los gastos e inversiones?				X				X				X				X	16	
4	¿La entidad financiera es clara con el producto que necesitas?				X				X				X				X	16	

DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: CALIDAD DE SERVICIO													
5	¿La entidad financiera atiende los requerimientos de información con cualquier personal?				X				X			X	16
6	¿La entidad financiera adapta las campañas de crédito de acuerdo a las necesidades de inversión?				X				X			X	16
7	¿La entidad financiera cumple con los tiempos programados para la entrega de los créditos?				X				X			X	16
8	¿La entidad financiera informa el avance del proceso del crédito?				X				X			X	16
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: ACCESIBILIDAD													
9	¿La entidad financiera utiliza procedimientos cortos en la evaluación de créditos?				X				X			X	16
10	¿Cuándo se solicita un nuevo crédito los procedimientos que se utilizan son sencillos?				X				X			X	16
11	¿La realización de los procedimientos para el compromiso de pago son mínimos?				X				X			X	16
12	¿Cuándo el crédito es aprobado, el proceso de desembolso es rápido?				X				X			X	16
13	¿Percebes coordinación de atención al cliente en el proceso de desembolso?				X				X			X	16
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 4: ATENCION AL CLIENTE													
14	¿Recibes un trato preferencial por el personal de la entidad financiera?				X				X			X	16
15	¿Percebes que en todo nivel de la empresa existe un buen trato al cliente?				X				X			X	16

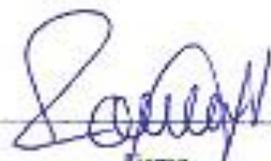
16	¿Existe disponibilidad del personal para aclarar las dudas respecto a las condiciones del crédito?			X			X		X	16	
17	¿El personal de la entidad financiera brinda alternativas para elegir un producto?			X		X		X		16	
18	¿Todo personal de la entidad financiera se informa rápidamente sobre las quejas y reclamos realizados?			X		X		X		16	
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 5: SERVICIO POST-VENTA											
19	¿El crédito es aprobado justo en el día de la oportunidad de inversión o necesidad?			X		X		X		16	
20	¿Percebes que se han realizado mejoras ante problemas repetitivos hasta la fecha?			X		X		X		16	
21	¿El Asesor de Negocios toma medidas adecuadas según las condiciones de inversión o atraso?			X		X		X		16	
22	¿Recibes asesoramiento del personal de la entidad financiera antes y después del crédito u operación?			X		X		X		16	

(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento  Sí  No debe de ser aplicado:

1. Debe de añadir..... Dimensión/sub categoría.....
2. Debe añadir ..... ítems en la dimensión/sub categoría.....
3. Otra observación:.....

Es todo cuanto informo;



Firma  
 RAFAEL FÉLIX  
 RAMOS CÁCERES  
 INGENIERO INDUSTRIAL  
 Reg. CIP N° 140122

**Anexo 8: Ficha de validez de la propuesta**



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA**

Yo, Luis Romero Echevarria identificado con DNI Nro 08633338 Especialista en Ingeniería Industrial Actualmente laboro en Univ. No. Wiener Ubicado en Pet. Thours. 2021 Procedo a revisar la propuesta titulada " Reingeniería de procesos para mejorar el servicio al cliente en un banco de las microfinanzas, Lima, 2018" que tiene como objetivo principal, evaluar el nivel de servicio al cliente cuya finalidad nos conlleve a rediseñar los procesos dentro de la entidad financiera.

Nº	INDICADORES DE EVALUACIÓN	SI	NO	Observaciones	Sugerencias
1	El/los objetivo/s de la propuesta es/son coherente/s con la problemática.	X			
2	La propuesta indica las metas que se pretenden alcanzar.	X			
3	La propuesta indica las actividades a realizarse.	X			
4	La propuesta demuestra el costo/beneficio.	X			
5	La propuesta incluye el flujo de caja.	X			
6	En la propuesta se plantean los indicadores (KPIs)	X			
7	La propuesta incluye el cronograma de actividades.	X			
8	La propuesta incluye la solución técnica.	X			
9	La propuesta incluye la solución administrativa.	X			
10	La propuesta es factible aplicar en el contexto de estudio.	X			

Y después de la revisión opino que debe incluir/ modificar:

1. ....
2. ....
3. ....

Es todo cuanto informo;

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma y sello

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Yo, Luis Romero Echevarria identificado con DNI Nro 08633338 Especialista en Ingeniería Industrial Actualmente laboro en Univ. N. Wiener Ubicado en Pet. Thours 2021 Procedo a revisar la propuesta titulada "Reingeniería de procesos para mejorar el servicio al cliente en un banco de las microfinanzas, Lima, 2018" que tiene como objetivo principal, evaluar el nivel de servicio al cliente cuya finalidad nos conlleve a rediseñar los procesos dentro de la entidad financiera.

Nº	INDICADORES DE EVALUACIÓN	SI	NO	Observaciones	Sugerencias
1	El/los objetivo/s de la propuesta es/son coherente/s con la problemática.	X			
2	La propuesta indica las metas que se pretenden alcanzar.	X			
3	La propuesta indica las actividades a realizarse.	X			
4	La propuesta demuestra el costo/beneficio.	X			
5	La propuesta incluye el flujo de caja.	X			
6	En la propuesta se plantean los indicadores (KPIs)	X			
7	La propuesta incluye el cronograma de actividades.	X			
8	La propuesta incluye la solución técnica.	X			
9	La propuesta incluye la solución administrativa.	X			
10	La propuesta es factible aplicar en el contexto de estudio.	X			

Y después de la revisión opino que debe incluir/ modificar:

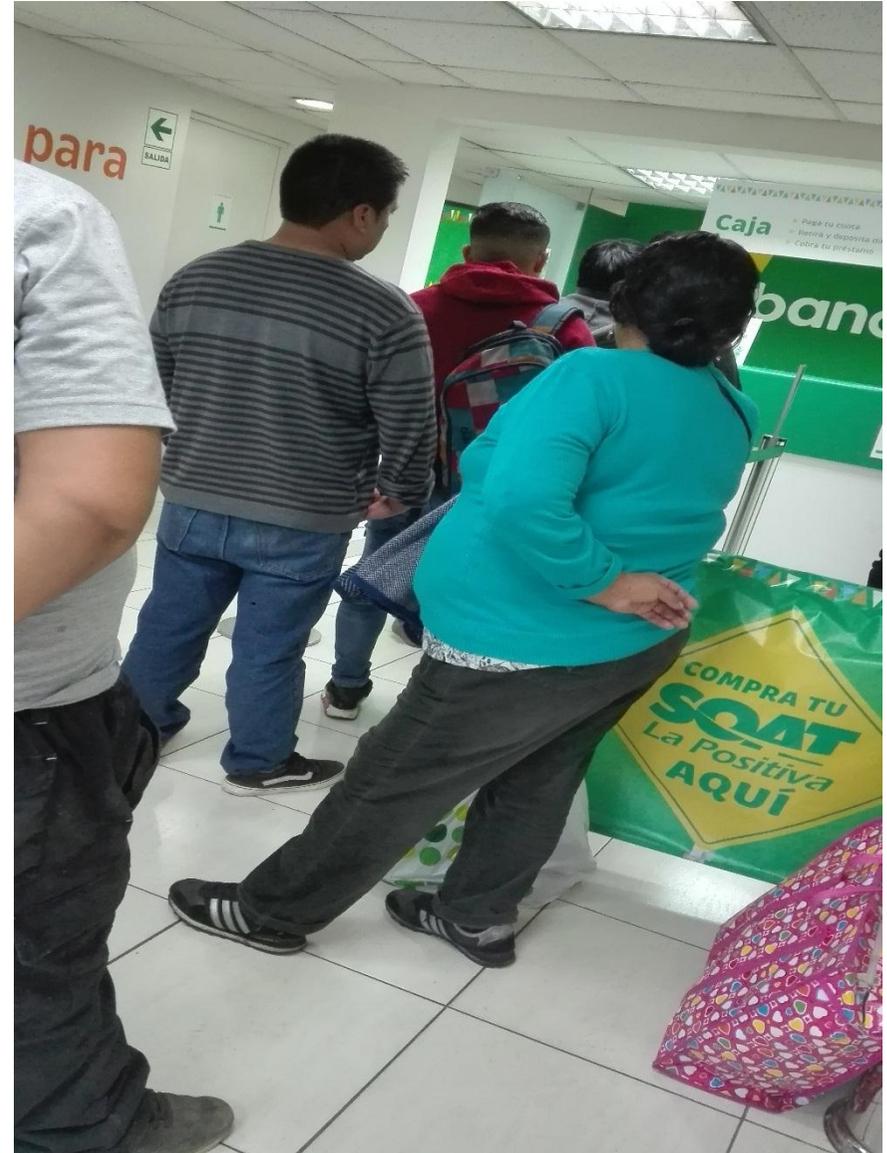
1. ....
2. ....
3. ....

Es todo cuanto informo;

  
 Firma y sello

## Anexo 9: Evidencia de la visita a la empresa





**Anexo 10: Artículo científico**

**Universidad  
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍAS**

**Reingeniería de procesos para mejorar el servicio al cliente en un banco de las  
microfinanzas, Lima, 2018**

**Para optar el título profesional de Ingeniero Industrial y de Gestión Empresarial**

**AUTOR**

Oblitas Rimarachin Elmer

Bachiller en Ingeniería Industrial y de Gestión Empresarial

elmeroblitas08@hotmail.com

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD**

Ingeniería de Sistemas e Informática, Ingeniería Industrial y Gestión Empresarial e  
Ingeniería Ambiental

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA**

Reingeniería de procesos

**LIMA - PERÚ**

**2018**

## I. Introducción

El servicio al cliente viene a ser, aquellos procesos de acción cuyo valor agregado se ofrece junto con el producto o la venta, es también la interacción sistemática y equilibrada de los procesos y actividades entre la empresa y el cliente, esto conlleva a señalar que se debe proporcionar un servicio de calidad ya que el cliente representa las principales ganancias para la empresa. El servicio al cliente constituye en una problemática tanto mundial como nacional y que trae consigo deficiencias en los procesos de gestión de relaciones y atención de los clientes. Para el Sistema de Reserva Federal (la Fed) el servicio al cliente en las entidades financieras se da por el mal uso de la información, así como también, la descoordinación en los procesos de atención al cliente. En este estudio, el servicio al cliente consiste, en asesorar y desarrollar a los clientes brindando una respuesta rápida, buena información, creando una accesibilidad para llegar al producto y ofreciendo un correcto seguimiento post venta.

En muchos países del mundo está presente el deficiente servicio al cliente, tal como lo muestra los estudios serializados en Colombia por Martínez (2013) en la institución bancaria SANTANDER S.A., cuyo objetivo fue mejorar el procesos de atención al cliente, donde 200 clientes de la entidad financiera del departamento de Cali fueron seleccionados como muestra, se llegó a determinar que con una desviación estándar pequeña se presentaron variaciones donde las proporciones de muy satisfecho son más bajas que los de muy insatisfecho y de esta forma se pudo llegar a resultados donde el 24 % de clientes están en desacuerdo con respecto a la atención recibida, mientras que el 23 % se muestra de acuerdo con el servicio percibido.

Para Abad (2015), en su investigación realizada en el Banco Continental de la agencia Sullana, cuyo objetivo principal fue la mejora en el servicio de calidad a los usuarios desde la perspectiva de quejas y reclamos, tomando como método experimental a la población de todas las sucursales del banco BBVA continental en donde 250 clientes con tarjetas de crédito fueron seleccionados como muestra. Se obtuvo resultados en las cuales manifestó que el 64.4 % de quejas y protestas relacionadas a las tarjetas de crédito son por pagos que se realizan a membrecía y un 35.6 % por la mala información que otorga el personal al cliente respecto a sus deudas o transacciones.

Según (Gestión, 2017), con lo que respecta al servicio al cliente, dentro de las entidades bancarias en el Perú, los productos que más inconformidad dejaron a los consumidores, son las tarjetas de crédito, las cobranzas de membrecía y junto con ello la mala atención e información por parte de los asesores de banca y seguros. Otro gran problema que aquejan las entidades financieras son los cobros de intereses que se aplican por las demoras en el atraso de pagos, ajustándose a la política que maneja cada entidad, la mayoría de consumidores no tiene claro la cantidad que le cobran y porque le cobran.

Todo el problema antes mencionado se relaciona con la teoría del caos, ya que según Lorenz (citado en Méndez, 2016) manifiesta que, cualquier movimiento dentro del proceso productivo por más pequeño que sea puede ser de gran significado, ya que puede producir nuevas modificaciones a los procesos que le anteceden, desencadenando una serie de movimientos que en conjunto pueden generar grandes consecuencias a corto y mediano plazo. Por otra parte, es de absoluta relación el desempeño y la motivación de los

colaboradores que interactúan directamente con el cliente, tal como lo manifiesta Vroom (citado en Vértice, 2008) en su teoría de las expectativas donde sostuvo que, los colaboradores de una organización se trazan y aspiran lograr objetivos durante un periodo de tiempo de su vida, del mismo modo éstos se desempeñan de acuerdo a los incentivos ofrecidos, siempre y cuando éstos incentivos tengan valor significativo que los conlleve a lograr sus objetivos propuestos o a ver progresar su forma de vivir.

Por tanto el objetivo principal de dicha investigación fue, Proponer la implementación de la reingeniería de procesos para mejorar el servicio al cliente en el banco de las microfinanzas sucursal San Luis, Lima, a partir del objetivo principal se desprenden los siguientes objetivos específicos a seguir: Diagnosticar la situación actual del servicio de atención al cliente, Conceptualizar el servicio de atención al cliente, Diseñar una propuesta para el desarrollo del buen servicio de atención al cliente, Validar el instrumento cuantitativo y de la propuesta empleados en la investigación mediante el juicio de los expertos.

## **II. Materiales y método**

La investigación se apoyó en un sintagma holístico, puesto que su implementación permitió realizar un diagnóstico para formar una nueva propuesta de estudio, se utilizó un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo, en las cuales se buscó información y se realizó descripciones de la realidad con características y atributos, de la misma forma midió con precisión las variables de estudio haciendo uso de la recolección de datos. La investigación fue de nivel comprensivo ya que estudió los acontecimientos y su relación con otros eventos, del mismo modo fue de tipo inductiva porque elaboró conclusiones a partir de la observación, y finalmente fue de tipo deductiva porque buscó verificar la realidad a partir de premisas básicas.

Para la recolección de la información se utilizó como instrumentos la encuesta, cuyo cuestionario fue validado por tres expertos pertenecientes al campo de la ingeniería industrial, tomado como población objeto de estudio a 1440 clientes tanto activos como pasivos que fueron registrados en el sistema en el banco de las microfinanzas (Av. Canadá # 3979) sucursal San Luis – Lima entre los meses de enero a marzo del año 2018. Haciendo uso del muestreo probabilístico de población conocida, 70 clientes fueron seleccionados como muestra. La encuesta buscó obtener información de los investigados, basados en una serie de 22 preguntas, de la misma situación similar para todos, con el objetivo de detectar una opinión del problema determinado. Del mismo modo se utilizó la entrevista cuya población estuvo conformado por tres expertos pertenecientes a la entidad financiera que conocen de los procesos internos de la organización.

Los datos fueron procesados haciendo uso de los programas SPSS y Excel, iniciando con el cálculo de correlación de los ítems utilizando el Alfa de Cronbach donde se mostró el grado de confiabilidad de la propuesta de 0.761. Los resultados provenientes de la recolección de datos fueron ordenados de acuerdo al criterio de cada encuestado, mediante la elaboración de un diagrama de Pareto se partió del principio que el 20% de problemas que

tuvo la organización provocó el 80 % de las consecuencias negativas. El análisis de datos se realizó haciendo uso de las tablas de frecuencia, las cuales fueron muy utilizadas en nuestra investigación y que sirvieron en la identificación de los problemas críticos. En los gráficos de barras se representaron todos los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los clientes de la entidad financiera, cuya finalidad nos conllevó a la fácil interpretación y conclusión del problema de estudio.

Finalmente la triangulación fue una técnica que permitió tomar tres fuentes de información provenientes de diferentes procesos tanto cualitativas, la entrevista, como cuantitativos, la encuesta, con el fin de compararlos y demostrar la importancia y la diversidad de la información, analizando y procesando desde diferentes perspectivas conceptuales cada una de los problemas que se relacionaron con la calidad del servicio. Dicha triangulación fue una alternativa en nuestra investigación, ya que se tuvo la finalidad de encontrar diferentes caminos que nos condujeran a una amplia comprensión y mejor interpretación del fenómeno de estudio.

### III. Resultados

Del diagnóstico cuantitativo establecido en las encuestas dirigidas a los clientes, conllevaron a realizar mejoras e identificar las causas del mal servicio ofrecido al cliente. En la encuesta realizada a 70 clientes de la empresa mibanco. S.A, 28 clientes fueron de sexo femenino y 42 de sexo masculino, de las cuales, 17 clientes tenían menos de 5 años de experiencia crediticia, 24 entre 5 a 10 años y 29 mayor a 10 años, de dicha encuesta se obtuvieron datos sobresalientes las cuales se detallarán a continuación haciendo énfasis a las respuestas brindadas por los encuestados.

Tabla 1: *Frecuencias sub categorías de servicio al cliente*

Nr.	sub categoría	Nunca	Casi nunca	A veces	Siempre	Casi siempre
		f %	f %	f %	f %	f %
1	Respuesta a las necesidades	42 10%	39 11%	56 16%	77 38%	66 35%
2	Calidad de servicio	82 19%	82 23%	64 18%	30 15%	22 12%
3	Accesibilidad	127 29%	100 28%	75 22%	26 13%	22 12%
4	Atención al cliente	89 20%	72 20%	94 27%	45 22%	50 27%
5	Post-venta	102 23%	69 19%	58 17%	25 12%	26 14%

En la tabla 1 se muestra, las frecuencias distribuidas en 5 sub categorías pertenecientes a, respuesta a las necesidades, calidad de servicio, accesibilidad, atención al cliente y post venta, de las cuales contenían 22 interrogantes, aplicadas sobre un resultado del total de la muestra de 70 clientes, obteniéndose como categoría más crítica a la categoría accesibilidad que se relaciona con los procesos dentro de la entidad financiera.

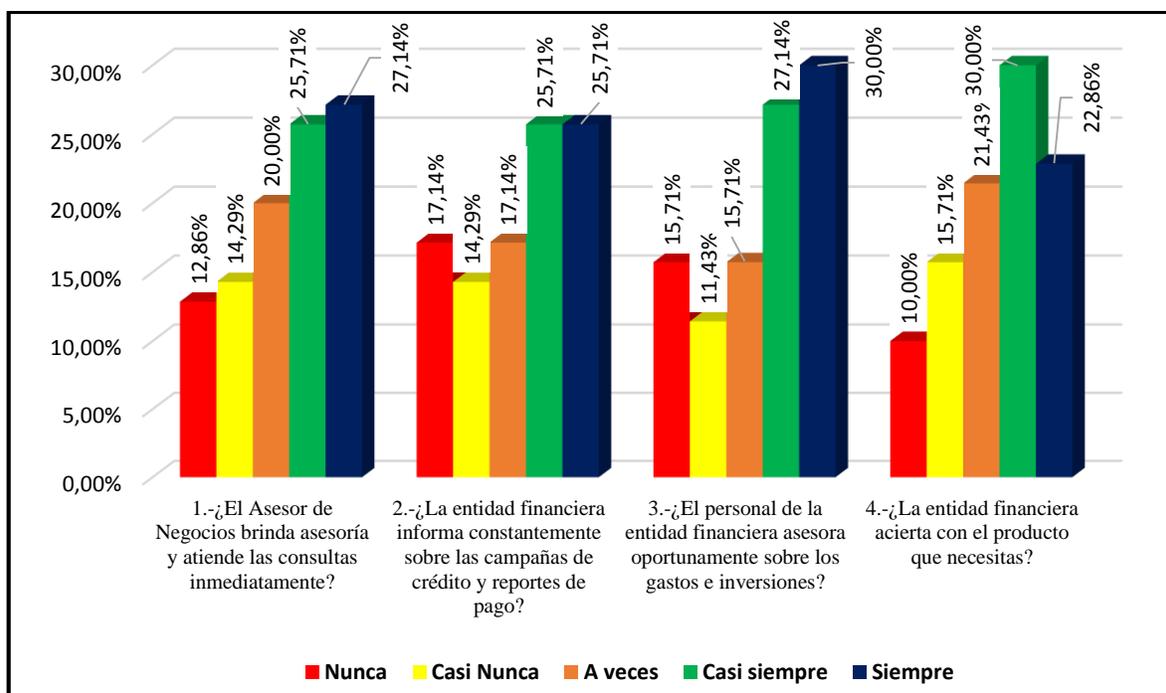


Figura 1. Resultados de los ítems correspondientes a la sub categoría respuesta a las necesidades.

En el gráfico 1 se muestra, que en la sub categoría respuesta a las necesidades, si el asesor de negocios brinda asesoría y atiende las consultas inmediatamente, se obtuvo como resultado que el 27.14% de clientes opinaron que siempre fueron asesorados y atendidos inmediatamente, pero el 12.86% nunca se sintieron atendidos y asesorados. Con respecto a la segunda interrogante, la entidad financiera informa constantemente sobre las campañas de crédito y reportes de pago, el 25.71% de clientes manifestaron que siempre están informados de reportes de campaña de crédito y reportes de pago, pero que el 14.29% casi nunca fueron informados de los reportes de pago y las campañas de crédito en las que participaron.

En lo concerniente al tercer ítem, el personal de la entidad financiera asesora oportunamente sobre los gastos e inversiones, el 30% de clientes manifestaron que siempre fueron asesorados sobre sus gastos e inversiones que realizaron, y el 11.43% percibieron que casi nunca fueron asesorados sobre sus ingresos y egresos. Finalmente, en la cuarta interrogante, la entidad financiera acierta con el producto que necesitas, el 30% de clientes manifestaron que casi siempre la entidad financiera acertó con el producto en cuanto a sus necesidades, pero el 10% percibieron que la entidad nunca se enfocó o tuvo conocimiento del producto que necesitaron. Concluyendo de esta manera el análisis estadístico para la primera sub categoría respuesta a las necesidades del cliente, se puede decir que la tercera y cuarta pregunta tuvieron más relevancia en cuanto al nivel de servicio siempre y casi siempre para los clientes.

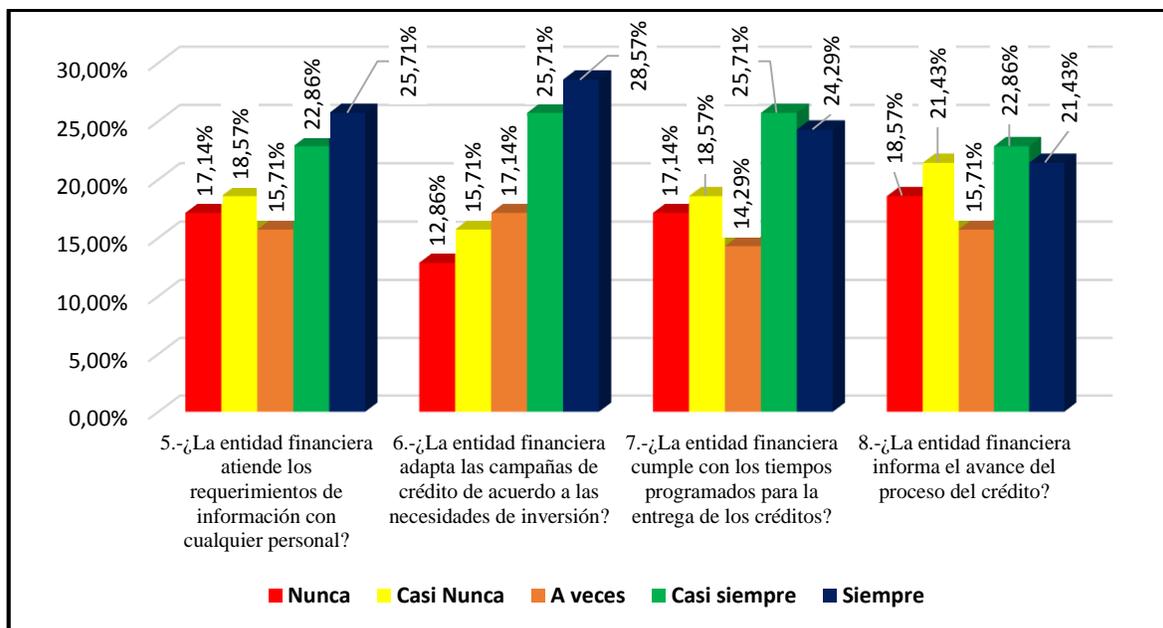


Figura 2. Resultados de los ítems correspondientes a la sub categoría calidad de servicio.

En el grafico 2, se muestra, que en la sub categoría calidad de servicio al cliente, si la entidad financiera atiende los requerimientos de información con cualquier personal, se obtuvo como resultado que el 25.71% de clientes manifestaron que siempre fueron atendidos con cualquier personal, pero el 15.71% apreció que a veces recibió atención por diferente colaborador. Con respecto a la segunda interrogante, la entidad financiera adapta las campañas de crédito de acuerdo a las necesidades de inversión, el 28.57% de clientes manifestaron que siempre obtuvieron el producto que necesitaron en el momento que necesitaron, pero que el 12.86% nunca fueron adaptadas sus campañas en el momento que desearon invertir. Haciendo mención al tercer ítem, la entidad financiera cumple con los tiempos programados para la entrega de los créditos el 25.71 % de clientes manifestaron que casi siempre recibieron el financiamiento en el tiempo programado, mientras que el 14.29% percibieron que a veces su crédito fue entregado dentro de la fecha programada.

Finalmente, en la cuarta interrogante, la entidad financiera informa el avance del proceso del crédito, el 22.86 % de clientes manifestaron que casi siempre la entidad financiera informa como está avanzando el proceso de aprobación de su crédito, pero el 21 % percibieron que la entidad avances brindo informes sobre el avance de su crédito, resaltando también que en una proporción similar opinaron que siempre fueron informados como estaba avanzando el estado de su crédito. Concluyendo de esta manera el análisis estadístico para la segunda sub categoría calidad de servicio, se puede decir que la primera y segunda pregunta tuvo más relevancia en cuanto al nivel de servicio siempre y casi siempre para los clientes.

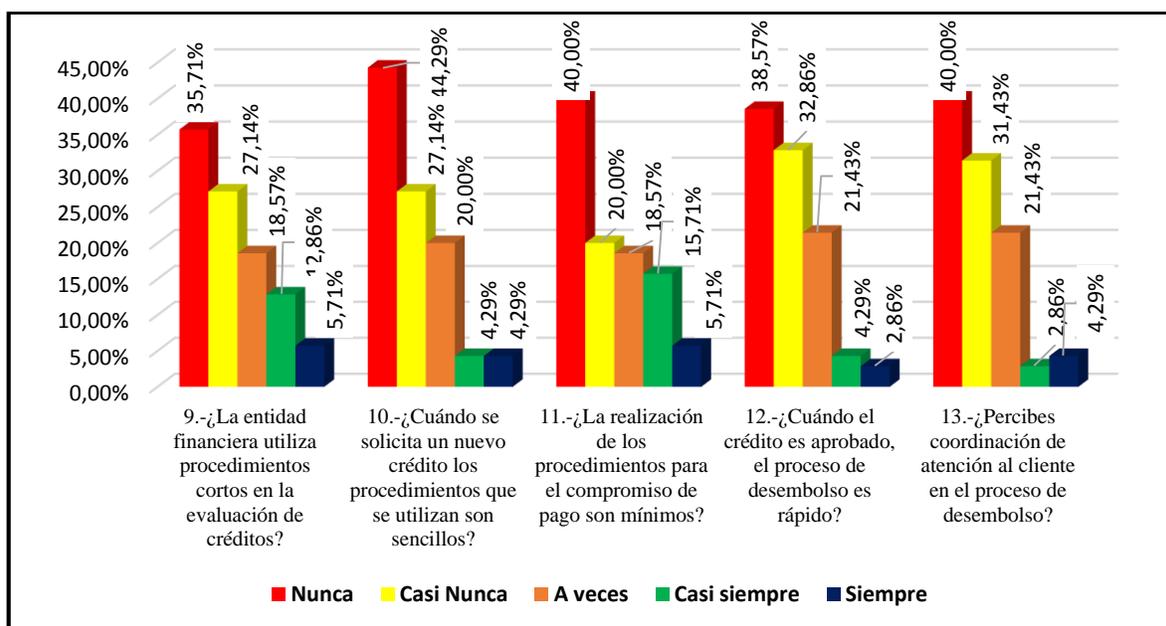


Figura 3. Resultados de los ítems correspondientes a la sub categoría accesibilidad.

En el gráfico 3 se muestra, que en la sub categoría accesibilidad, si la entidad financiera utiliza procedimientos cortos en la evaluación de créditos, se obtuvo como resultado que el 35.71% de clientes opinaron que nunca la entidad financiera utilizó procesos cortos para evaluar su producto de crédito, pero que el 5.71% siempre percibió que se utilizaron procedimientos cortos. Con respecto a la segunda interrogante, cuándo se solicita un nuevo crédito los procedimientos que se utilizan son sencillos, el 44.29% de clientes manifestaron que en el momento de solicitar un financiamiento los procedimientos nunca son sencillos, pero el 4.29% manifestaron que los procedimientos siempre son sencillos.

En lo concerniente al tercer ítem, la realización de los procedimientos para el compromiso de pago es mínimo, el 40 % de clientes manifestaron que nunca se utilizó pocos procedimientos para obtener su desembolso, y el 5.71% percibieron que siempre se utilizaron procedimientos sencillos. Mencionar también que, en la cuarta interrogante, cuándo el crédito es aprobado, el proceso de desembolso es rápido, el 38.57 % de clientes manifestaron que nunca su proceso de desembolso es rápido, pero el 2.86 % percibieron que la entidad siempre desembolsó el crédito de forma rápida. Finalmente mencionar que la quinta interrogante, percibes coordinación de atención al cliente en el proceso de desembolso, el 40% de clientes manifestó que nunca existe coordinación en el área de operaciones cuando acudió a desembolsar su crédito, pero el 2.86 % manifestó lo contrario. Concluyendo de esta manera el análisis estadístico para la tercera sub categoría accesibilidad del cliente, se puede decir que todas las preguntas tuvieron relevancia en cuanto al nivel de servicio nunca y casi nunca para los clientes.

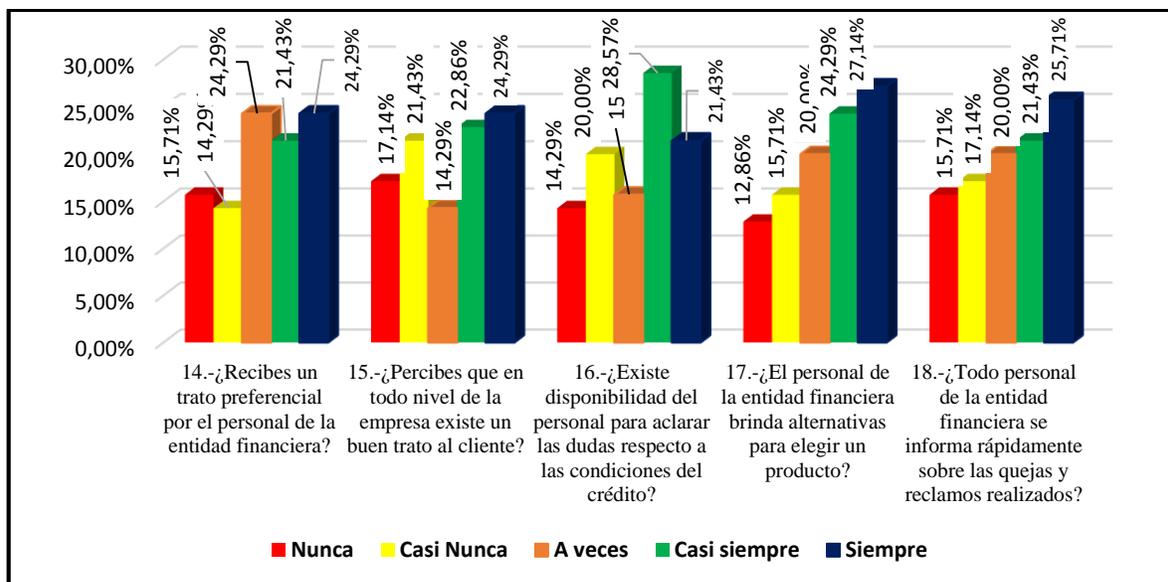


Figura 4. Resultados de los ítems correspondientes a la sub categoría atención al cliente

En el gráfico 4 se muestra, que en la sub categoría atención al cliente, si se recibe un trato preferencial por el personal de la entidad financiera, se obtuvo como resultado que, el 24.29% de clientes opinaron que a veces recibieron un trato preferencial, pero el 15.71% nunca se sintieron atendidos y asesorados preferencialmente. Con respecto a la segunda interrogante, percibes que en todo nivel de la empresa existe un buen trato al cliente, el 24.29% de clientes percibieron que siempre fueron tratados de manera correcta en todos los niveles de la entidad financiera, pero el 14.29% a veces observaron que existió un buen trato en las diferentes áreas.

En lo concerniente al tercer ítem, existe disponibilidad del personal para aclarar las dudas respecto a las condiciones del crédito, el 28.57% de clientes manifestaron que siempre el colaborador estuvo disponible para aclarar sus dudas, y el 14.29% percibieron que nunca existió disponibilidad del colaborador para brindarle una información adecuada respecto a sus inquietudes. Mencionar también que, en la cuarta interrogante, el personal de la entidad financiera brinda alternativas para elegir un producto, el 27.14% de clientes manifestó que siempre tuvo alternativas para elegir un producto, y el 12.86% nunca percibió alternativas de elección para llevarse un producto que se ajuste a sus necesidades. Finalmente mencionar que, en la quinta interrogante, todo personal de la entidad financiera se informa rápidamente sobre las quejas y reclamos realizados, el 25.71% de clientes manifestaron que siempre hubo información de las quejas y reclamos realizados, pero el 15.71% percibieron que nunca se sintió informado sobre sus reclamos. Concluyendo de esta manera el análisis estadístico para la cuarta sub categoría atención al cliente.

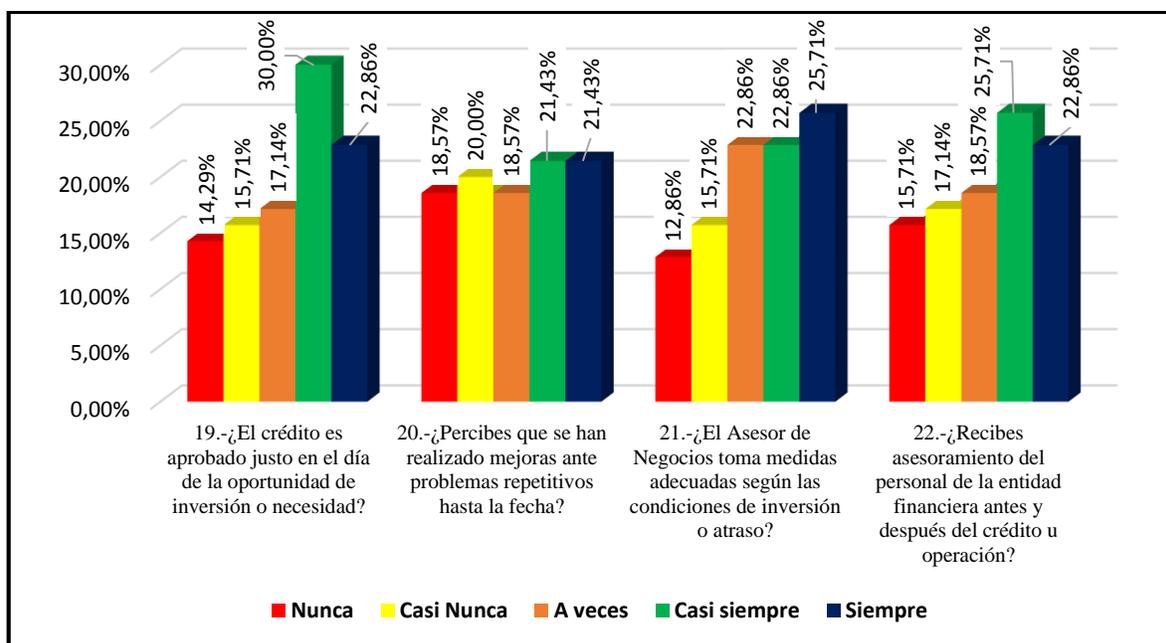


Figura 5. Resultados de los ítems correspondientes a la sub categoría post-venta

En el gráfico 5 se muestra, que en la sub categoría post-venta se plantearon cuatro interrogantes, de las cuales, si el crédito es aprobado justo en el día de la oportunidad de inversión o necesidad, se obtuvo que, el 30% de clientes manifestaron que efectivamente su crédito fue aprobado en el momento que lo requirieron, pero el 14.29% nunca obtuvieron un financiamiento en el momento que lo necesitaron. Con respecto a la segunda interrogante, percibes que se han realizado mejoras ante problemas repetitivos hasta la fecha, el 21.43% de clientes manifestaron que casi siempre percibieron mejoras en la atención cada vez que acudieron a la entidad financiera, pero que el 18.57% nunca apreciaron mejoras en la atención, resaltando también que en la misma proporción los clientes opinaron que a veces percibieron mejoras ante problemas ocurridos. En lo concerniente al tercer ítem, el asesor de negocios toma medidas adecuadas según las condiciones de inversión o atraso, el 25.71 % de clientes señalaron que el asesor de negocios siempre tomo medidas adecuadas cuando presentaron atrasos, y el 12.86% percibieron que nunca fueron entendidos por el asesor de negocios.

En el diagrama de Pareto, se obtuvo en un 20%, el pequeño grupo de causas llamada zona de pocos vitales correspondientes a tres interrogantes, las cuales representan el 80 % de los problemas relacionados con el servicio al cliente, ambas pertenecientes a la sub categoría accesibilidad del cliente relacionado con los procesos de la entidad financiera. Del mismo modo se observa a 19 interrogantes distribuidas en un 78.54 % correspondiente a la zona de los muchos triviales

Generalmente la triangulación fue una técnica cualitativa que permitió tomar tres fuentes de información provenientes de la entrevista, con el fin de compararlos y demostrar la importancia y la diversidad de la información, analizando y procesando desde diferentes perspectivas conceptuales cada una de las sub categorías que se relacionaron con la calidad del servicio donde se llegó a una conclusión aproximativa.

Sub categoría	ítems	indicadores	Jefe de negocios	Jefe de banca	Asesor de Negocios	Conclusión aproximativa
Accesibilidad	¿Cuáles son los motivos que dificultan la descoordinación de los procesos de atención al cliente?	Facilidad de uso	El proceso engorroso de sacar reportes.	Llenado de datos en el sistema es muy engorroso.	No se cuenta con un contador de billetes.	De la sub categoría accesibilidad, se puede concluir, que, los procesos de sacar reportes y el llenado de datos en el sistema resulta muy engorroso y otro problema común es que en caja no se cuenta con un contador de billetes. En cuanto a procedimientos existen procesos que todavía no están ordenados, lo que hacen esperar al cliente y que además se realizan procesos repetitivos para evaluar el crédito, también existen restricciones para consultar la RENIEC de los clientes y la gran utilización de papeles y firmas que incomodan al cliente. En cuanto a procesos se dice que todavía no están ordenados y generan retrasos, también hay desorden en la actividad de colocar los expedientes para su desembolso lo que generan que el personal de operaciones utilice demasiados procedimientos. En cuanto a la información accesible, existen ciertas limitaciones para sacar reportes en el sistema y están restringidas.
		Mínimos procedimientos	Ciertos procesos todavía no están ordenados y generan retrasos.	Evitar hacer esperar al cliente.	Los procesos repetitivos que se realizan para evaluar un crédito.	
		Eliminación de barreras al usuario	Limitaciones en fecha para su pago de cuota.	La consulta RENIEC cuya información es restringida.	Muchas firmas en caja, en ventanilla, y entrega de muchos papeles.	
		procesos simples	Ciertos procesos todavía no están ordenados y generan retrasos.	El desorden en el la actividad al momento de colocar los expedientes.	El personal de operaciones utiliza demasiados procedimientos.	
		Información accesible	Limitaciones para generar reportes	La consulta RENIEC restringida.	Restringida Consulta INFOCORP	

Cuadro 1: Matriz de triangulación. Fuente: Elaboración propia

Gracias a la triangulación se obtuvo una conclusión aproximativa representada por la sub categoría más crítica correspondiente a la accesibilidad, donde se pudo concluir, que, los procesos de sacar reportes y el llenado de datos en el sistema resulta muy engorrosos y otro problema común es que en caja no se cuenta con un contador de billetes con lo que retrasa la atención de los clientes. En cuanto a procedimientos existen procesos que todavía no están ordenados, lo que hacen esperar al cliente y que además se realizan procesos repetitivos para evaluar el crédito, también existen restricciones para consultar la RENIEC de los clientes y la gran utilización de papeles y firmas que incomodan al cliente y de la misma forma desordenan las actividades de desembolso de crédito. En cuanto a procesos se dice que todavía no están ordenados y generan retrasos, también hay desorden en la actividad de colocar los expedientes para su desembolso lo que generan que el personal de operaciones utilice demasiados procedimientos. En cuanto a la información accesible, existen ciertas limitaciones para sacar reportes en el sistema y están restringidas.

#### IV. Discusión

El estudio muestra que, cuando se solicitó un nuevo crédito, el 44.29% de clientes manifestaron que en el momento de solicitar un financiamiento los procedimientos nunca son sencillos, pero el 4.29% manifestaron que los procedimientos siempre son sencillos. Sin embargo, también se ha observado, que no se coordina con el cliente la fecha de su desembolso y que todavía no se cuenta con una estrategia de relación con el cliente. En cuanto a procedimientos existen procesos que todavía no están ordenados, lo que hacen esperar al cliente y que además se realizan procesos repetitivos para evaluar el crédito

De acuerdo a la sub categoría post-venta, se dice que, existen deficiencias para dar una respuesta rápida al cliente, pero que el colaborador si realiza las decisiones adecuadas para atenderlo, tal como se sustenta en el resultado donde, el 30% de clientes manifestaron que efectivamente su crédito fue aprobado en el momento que lo requirieron, pero el 14.29% nunca obtuvieron un financiamiento en el momento que lo necesitaron. También se ha observado que para cada cliente los datos que se toman se realizan repetitivamente y no existe un registro ya establecido. Sin embargo dichos resultados no se relacionan conceptualmente en lo señalado por Bernárdez (2007), quien mencionó que, se debe brindar una respuesta rápida como también apoyo técnico, y por último se debe velar por la recuperación de los clientes.

Con respecto a la sub categoría respuesta a las necesidades, se dice que, la entidad financiera brinda información de los productos a los clientes de acuerdo a sus necesidades, tal como lo muestra la encuesta donde el 30 % de clientes manifestaron que siempre fueron asesorados sobre sus gastos e inversiones que realizaron, y el 11.43% percibieron que casi nunca fueron asesorados sobre sus ingresos y egresos. Sin embargo el resultado se contradice con la opinión brindada por los entrevistados donde señalan que, se ha observado que se deben llenar muchos formatos manuales ya que muchas veces el cliente no reúne los requisitos que hacen que se retrase la operación.

En la actualidad la entidad financiera mibanco, tiene problemas relacionados con los procesos engorrosos para llevar a cabo sus operaciones, gran utilización de papeles y firmas, descoordinación y utilización extensos proceso, deficiente información, trabajos repetitivos y constantes errores debido al desorden de los procesos. Sin embargo existe una teoría que se relaciona con el comportamiento de los colaboradores, que mediante su interacción con los clientes son los principales responsables de brindar un servicio de calidad, la teoría manifiesta que, los colaboradores deben ser inteligentes y capaces, y estar altamente motivados y estimulados para lograr excelentes resultados como consecuencia de los incentivos ofrecidos, por el contrario, si las tareas que ejecutan son deficientemente entendidas, muy pobremente diseñadas y mal incentivadas, será difícil conseguir su ejecución de manera eficaz.

En conclusión, se diagnosticó la situación actual de del servicio de atención al cliente en el banco de las microfinanzas sucursal San Luis, a través de la elaboración de instrumentos cualitativos y cuantitativos, donde además, se logró determinar las causas que originan problemas del mal servicio al cliente que se relacionan con los procesos de la organización y la interacción brindada por los colaboradores , también de la misma forma permitió conocer la opinión de los colaboradores frente a la situación actual del deficiente servicio al cliente.

## V. Referencias

- Álvarez, J.; Chaparro, E., Bernal, S. (2009). *La calidad del servicio en los clientes logísticos*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1372/clientes-logisticos.html>.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (2da.Ed.). México. Pearson Educación.
- Bernárdez, M. (2007). *Desempeño organizacional*. Estados unidos: ITSON.
- Brown, A. (1989). *Gestión de atención al cliente*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Brown, A. (1992). *Gestión de la atención al cliente*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Campiña, G.; Fernández, M. (2016). *Gestión de quejas y reclamaciones en materia de consumo*. Madrid, España: Paraninfo.
- Dessler, (2001). *Administración del personal*. (8 va. Ed). México: Marisa de Anta.
- Díaz, V. (2001). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial*. Madrid, España: ESIC.
- Fontalvo, T.; Vergara, JC. (2010). *Gestión de la calidad en los servicios ISO 9001: 2008*. Málaga, España: Eumed
- Gestión. (2017, 28 de noviembre). *Quejas y reclamos bancarios*. Lima, Perú. Recuperado de <https://gestion.pe/?ref=footer>
- Gestión. (2017, 16 de enero). *Servicio de las entidades bancarias*. Lima, Perú. Recuperado de <https://gestion.pe/?ref=footer>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta. Ed.). México: Mc. Graw Hill Education.
- Lara, M. (2013). *Fundamentos de investigación un enfoque por competencias*. (2da. Ed.). México: Alfaomega.
- López, A. (2010). *Promociones en espacios comerciales*. Málaga, España: Vértice.
- Medina, M. (2000). *Evaluación de la calidad asistencial del servicio de ayuda a domicilio*. España: FG GRAF.
- Navarro, E.; Muños, R. (2015). *Gestión comercial de productos y servicios financieros y los canales complementarios*. Madrid, España: PARANINFO S.A.

- Pérez, J. (1997). *Estrategia gestión y habilidades directivas*. Madrid, España: Díaz De Santos.
- Pérez, V. (2006) *Calidad total en la atención al cliente*. Madrid. España: Vigo.
- Philip, K. (2002). *Dirección de marketing*. México: Perason S.A.
- Robbins, P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México. Pearson.
- Rojas, R. (2002). *Investigación social*. México: Plaza y Valdés.
- Seto, D. (1989). *De la calidad de servicio a la calidad del cliente*. Madrid, España: ESIC.
- Tschohl, J.; Franzmeier, S. (1994). *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Varo, J. (1994). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios*. Madrid, España: Días de santos, S.A.
- Vértice, E. (2008). *Calidad en el servicio al cliente*. Madrid, España: Learni

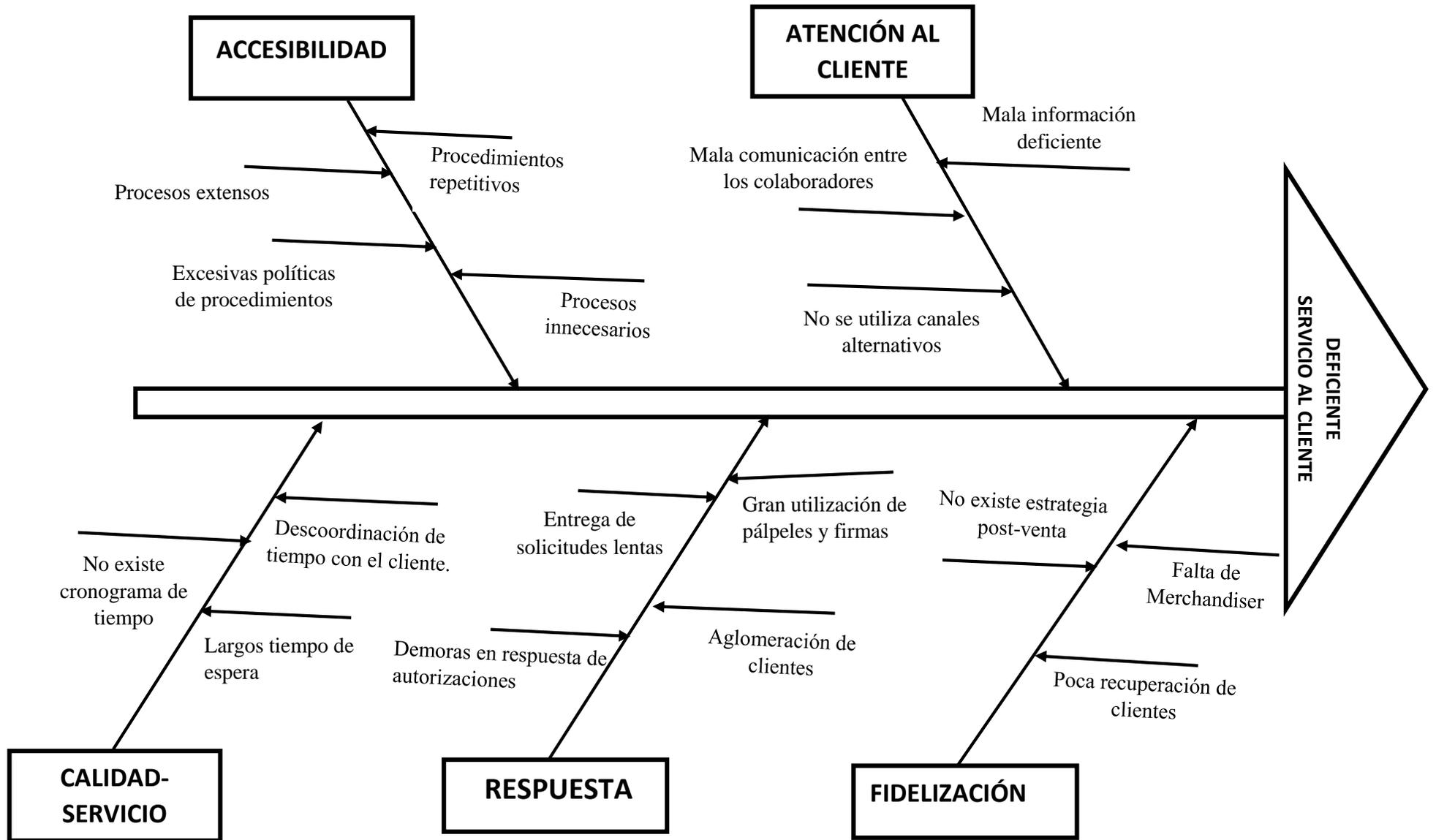
Anexo 11: Matrices de trabajo

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Evaluación de alternativas					O	P	Q	R	S	T						
											Alternativas de Solución	Tiempo	Costo	Impacto económica	Impacto tecnológica							Impacto social	✓ 1,00	Puntaje Total	Categoría solución	Problemática	Objetivos de la propuesta
												0,60	0,20	0,10	0,10							0,00					
CLIENTE BAJO	1- Falta de coordinación de las prácticas	A- Prácticas desordenadas			A- Prácticas desordenadas		1	S1- Implementación de la reingeniería de prácticas en el área de operaciones	5	4	5	3	1	4,600	S1- Implementación de la reingeniería de procesos en el área de operaciones	A- Prácticas desordenadas	1- Racionalizar operaciones										
	2- Procedimientos largos							S2- Implementar del kaizen en el área de operaciones	4	4	4	2	1					3,800	2- Reducir costos								
	3- Prácticas en garras							B- Respuesta rápida y seguimiento part venta	S3- Implementación de las 7 desperdicios Muda, Muri, Muda.	3	3	3	1					1		2,800							
	4- Trabajar repetitivo								C- Deficiente información	S4- AMEF, Análisis De Modo Y Efecto De La F	2	2	2					1		1	1,900	3- Mejorar la orientación al servicio al cliente					
CLIENTE BAJO	1- No existen prácticas de ventas cruzadas	C- Deficiente información			C- Deficiente información		4	S4- AMEF, Análisis De Modo Y Efecto De La F		2	2	2	1	1	1,900												
	2- Hace un bloque un tiempo de coordinación con el cliente																										
	3- Las prácticas todavía no están ordenadas y generan retrasos																										
	4- Cometen errores por parte de las colaboradoras																										

Creado para el Taller de Tesis - Facultad de Ingeniería y Negocios Universidad Norbert Wiener (LGSN-IMCN-FANL)

Figura. Matriz de elección de alternativa de solución

Fuente: Taller de tesis 2018



**MATRIZ DE ANTECEDENTES (TOTAL 10 ANTECEDENTES 5 NACIONALES, 5 INTERNACIONALES)**

Nro.	Apellido del autor/es	Año	Título de la investigación	objetivo	Metodología	Resultados	Conclusiones
1	Martinez, J.	2014	<i>Mejoramiento en el Proceso de Originación de Créditos en el Banco Financiero del Perú</i> Universidad Agraria La Molina para optar por el título de ingeniero de gestión empresarial	Proponer mejoras en el proceso de originación de créditos (tarjetas de crédito y préstamos personales) en el Banco Financiero del Perú.	<b>Método experimental, población,</b> todas las sucursales del banco financiero del Perú, <b>muestra,</b> 250 clientes con tarjetas de crédito y préstamos personales del banco financiero <b>instrumento,</b> Análisis documental y la observación <b>Tipo de investigación,</b> descriptiva no experimental y de campo.	Se encontró la ruta óptima y se realizó la simplificación del proceso, disminuyendo el tiempo de atención en 22 minutos. Hubieron ahorros de 90,000 soles anuales en las consultas de buró de créditos	Con la aplicación de la metodología BPM como propuesta de mejora en el proceso de originación de créditos en el Banco Financiero del Perú, se mejoró la oferta de valor a los clientes, manteniendo altos estándares de productividad a un bajo costo (Rentabilidad)

Martínez (2014), en su propuesta de, *mejoramiento en el Proceso de Originación de Créditos en el Banco Financiero del Perú*, con la finalidad de obtener el título profesional de Ingeniero de Gestión Empresarial en la Universidad Agraria la Molina, tuvo como objetivo, proponer mejoras en el proceso de originación de créditos (tarjetas de crédito y préstamos personales) en el Banco Financiero del Perú, tomando como método experimental a la población de todas las sucursales del banco financiero del Perú donde 250 clientes con tarjetas de crédito y préstamos personales del banco financiero, fueron seleccionados como muestra. El instrumento utilizado en dicha investigación fue el análisis documental y la observación, y haciendo uso de la investigación no experimental u observacional se obtuvo resultados en las cuales manifiesta que, se lograron ahorrar 90,000 soles anuales en consultas de escritorio de créditos, además se logró encontrar la ruta optima y simplificada del proceso, disminuyendo el tiempo de atención en 22 minutos. De dicha investigación se pudo concluir que, con la implementación de la metodología de procesos se mejoró la propuesta de valor y el servicio a los clientes, manteniendo una productividad eficiente estandarizada y al bajo costo.

<http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/2279/E13-M378-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

2	Sillo, J.	2014	<i>Diseño de un modelo de proceso viable para mejorar la estructura organizacional en la sucursal Huancayo del banco Interbank</i>	Estudiar, diseñar y ofrecer mecanismos particulares de viabilidad, eficiencia y mejoramiento en su estructura organizacional y proceso operativos	<b>Método experimental, población,</b> todas las sucursales del banco Interbanck, <b>muestra,</b> 70 trabajadores de la sucursal Huancayo del banco interbanck, <b>instrumento,</b> encuesta tipo cuestionario. <b>Tipo de investigación,</b> descriptiva, explicativa y correlacional	Se logró obtener resultados que la etapa de diagnóstico es de 50.4375%, después de haber implementado los cambios propuestos este porcentaje aumento a un 69.525%, con lo que se puede decir que la mejora de la estructura organizacional se dio un 19.08% con lo que se comprueba la hipótesis planteada	La aplicación del modelo otorgó un crecimiento sostenido y favorable, con lo cual los niveles de captaciones de los clientes sea de cifras cada vez mayores, y ello garantiza un adecuado grado de eficacia y eficiencia en cada unidad estudiada en la presente investigación
---	-----------	------	--	---	--	--	--

Sillo (2014), en su propuesta, *diseño de un modelo de sistema viable para mejorar la estructura organizacional en la sucursal Huancayo del banco Interbanck*, tuvo como objetivo, estudiar, diseñar y ofrecer mecanismos particulares de viabilidad, eficiencia y mejoramiento en su estructura organizacional y proceso operativos, tomando como método experimental a la población de todas las sucursales del banco Interbanck en donde 70 trabajadores de la sucursal del banco Intebanck fueron seleccionados como muestra. El instrumento utilizado en dicha investigación fue la encuesta tipo cuestionario y haciendo uso de la investigación descriptiva, explicativa y correlacional se obtuvo resultados en las cuales manifiesta que después de haber implementado los cambios propuestos, el porcentaje aumentó en un 69.525 % respecto al 50,44 % del anterior, con lo que se puede explicar que se mejoró en un 19.08 % la estructura de la organización. De dicha investigación se concluyó que la aplicación del modelo brindo un incremento favorable con la cual el nivel de captaciones de los clientes sea cada vez mayor garantizando la efectividad de la investigación aplicada.

<http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1151/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20MODELO%20DE%20SISTEMA%20VIABLE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

3	Abad, R.	2015	<i>Diagnóstico de la calidad de servicio en la atención a las quejas y reclamos de clientes con tarjetas de crédito en el BBVA continental Sullana</i>	Proponer lineamientos para mejorar la calidad de servicio a los clientes con tarjetas de crédito en el BBVA Continental, desde la perspectiva de quejas y reclamos.	<b>Método experimental, población,</b> todas las sucursales del banco BBVA continental, <b>muestra,</b> 250 clientes con tarjetas de crédito BBVA continental, <b>instrumento,</b> encuesta tipo cuestionario con 14 preguntas cerradas escala de Likert. <b>Tipo de investigación,</b> descriptiva no experimental y de campo.	Se obtuvo como resultado que el 74.4 % de reclamos en las tarjetas de crédito son por la comisión de pago de membresía. Además de la incorrecta información otorgada por el personal de banco es una expresada con un 35.6%. Por otro lado se logró determinar que los empleados del BBVA Continental no dan la información que necesita el cliente sobre las dudas y transacciones.	De acuerdo a la encuesta aplicada en el banco que tiene que ver con las tarjetas de crédito se pudo concluir que el personal no se encuentra totalmente capacitado para aclarar las dudas e inquietudes de los clientes además entender el sistema a los clientes se les hace complejo que conlleva a generar dudas y preguntas al personal encargado.
---	----------	------	--	---	---	--	--

Abad (2015), en su propuesta, *diagnóstico de la calidad de servicio en la atención a las quejas y reclamos de clientes con tarjetas de crédito en el BBVA continental Sullana*, tuvo como objetivo mejorar la calidad de servicio a los clientes desde la perspectiva de quejas y reclamos, tomando como método experimental a la población de todas las sucursales del banco BBVA continental de Piura en donde 250 clientes con tarjetas de crédito fueron seleccionados como muestra. El instrumento utilizado en dicha investigación fue la encuesta tipo cuestionario con 14 preguntas cerradas escala de Likert y haciendo uso de la investigación descriptiva no experimental y de campo se obtuvo resultados en las cuales manifiesta que el 74.4 % de quejas o reclamos en las tarjetas de crédito son por el pago que se realiza a membrecía y un 35 % por la mala información que otorga el personal al cliente respecto a sus deudas o transacciones. De dicha investigación se concluyó que el personal no se encuentra totalmente capacitado para aclarar las dudas e inquietudes de los clientes además su sistema complejo genera indecisiones y obliga a preguntar y generar reclamos.

<http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/234/ADM-ABA-CAS-15.pdf?sequence=1>

4	Miranda, H.	2017	<i>Calidad de servicio y la satisfacción de los clientes en el Banco Internacional del Perú tienda 500 Huancayo ,2016-2017.</i>	Determinar la relación entre la calidad de servicio y la satisfacción de los clientes en el Banco Internacional del Perú Tienda 500 Huancayo; 2016 – 2017.	<b>Método experimental, población,</b> todas las sucursales del Banco Internacional del Perú, <b>muestra,</b> La muestra fue de 384 personas de edades 18 -60 años, <b>instrumento,</b> encuesta tipo cuestionario. <b>Tipo de investigación,</b> por prolongación es transversal o transaccional y por naturaleza de datos es cualitativa, el nivel es descriptivo correlacional.	la evidencia muestral dio como resultado afirmar a un nivel de significancia del 5% que sí existe relación directa entre la dimensión de capacidad de respuesta de la Calidad de Servicio y la satisfacción de los clientes en el Banco Internacional del Perú, Tienda 500 Huancayo; 2016 - 2017. Con el coeficiente gamma que nos da 0,775, el cual indica que la correlación es alta.	Dada la investigación se concluye, que la calidad de servicio está altamente asociada con la percepción y la comparación reiterada de las expectativas del cliente sobre un servicio en particular, de la muestra seleccionada un porcentaje significativo de clientes están de acuerdo con la calidad de servicio.
---	----------------	------	---	--	--	---	---

Miranda (2017), en su propuesta, *Calidad de servicio y la satisfacción de los clientes en el Banco Internacional del Perú tienda 500 Huancayo ,2016-2017*, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la calidad de servicio y la satisfacción de los clientes, tomando como método experimental la población de todas las sucursales del banco internacional del Perú en donde 384 clientes de edades de 16 – 80 años fueron seleccionadas como muestra. El instrumento utilizado para dicha investigación fue la encuesta tipo cuestionario tomándose dos tipos de investigación, la primera transversal o transaccional y la segunda cualitativa; además respetando un nivel descriptivo correlacional se obtuvo resultados en las cuales manifiesta que la calidad del servicio y la satisfacción del cliente están directamente relacionados con un nivel de significancia del 5 % y que además con un nivel del 0.775 del coeficiente gamma se llegó a determinar que la correlación entre las dos variables es alta. De dicha investigación se concluyó que para cualquier servicio en particular las expectativas de los clientes sobre un servicio están altamente relacionadas con la percepción, es decir cuando un servicio o bien vale lo que cuesta, su precio es percibido como justo.

[http://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/continental/3587/3/INV\\_FCE\\_CAN\\_TE\\_Miranda\\_Torres\\_2017.pdf.pdf](http://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/continental/3587/3/INV_FCE_CAN_TE_Miranda_Torres_2017.pdf.pdf)

5	Padilla, G.	2017	<i>aplicación de la gestión de procesos para la mejora de la productividad en el área de operaciones en la empresa EEDE tarjetas peruanas prepago s.a., surco, 2017</i>	Determinar cómo la aplicación de la gestión de procesos mejora la productividad en el área de operaciones en la empresa EEDE Tarjetas Peruanas Prepago S.A	<b>Método experimental, población,</b> todas las sucursales de la financiera EEDE, <b>muestra,</b> una empresa EEDE TARJETAS PERUANAS PREPAGO SA, <b>instrumento,</b> la entrevista y la recolección de datos en Excel. <b>Tipo de investigación,</b> descriptiva. y experimental	Se logró atender en un 99.77% los pedidos ingresados ocasionando que el asistente de operaciones tenga la capacidad de recibir una cantidad mayor de pedidos, Se logró reducir los tiempos muertos de 27 a 7 minutos, repercutiendo en la capacidad que tiene el asistente de operaciones para atender los pedidos.	Se comprobó que la aplicación de la gestión de procesos mejora la productividad en la empresa en un 8.13% donde tanto el valor agregado que brindan las actividades al proceso, como el aumento de la satisfacción aceptada por el usuario demuestra el incremento en la productividad
---	-------------	------	---	--	---	---	--

Padilla (2017), en su propuesta, *aplicación de la gestión de procesos para la mejora de la productividad en el área de operaciones en la empresa EEDE tarjetas peruanas prepago s.a., surco, 2017*, tuvo como objetivo determinar cómo la aplicación de la gestión de procesos mejora la productividad en el área de operaciones en la empresa EEDE Tarjetas Peruanas Prepago S.A, tomando como método experimental a la población de todas las sucursales de la financiera EEDE donde una empresa EEDE TARJETAS PERUANAS PREPAGO SA, fue seleccionada como muestra. El instrumento utilizado en dicha investigación fue la entrevista y la recolección de datos en Excel, tomándose como tipo de investigación, descriptiva y experimental se obtuvo resultados en las cuales manifiesta que se logró ocasionar que el asistente de operaciones reciba más cantidad de pedidos en un 99.77%, también se logró reducir tiempos muertos de 20 minutos en las esperas y operaciones. De dicha investigación se concluyó que la aplicación de la gestión por procesos mejora la eficiencia productiva de la empresa en un 8.13 % incluyendo el valor de las actividades y la satisfacción del usuario.

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1739/Padilla\\_AGA.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1739/Padilla_AGA.pdf?sequence=1)

6	Bernitz, A  Venezuela	2017	<i>Reingeniería del proceso de cobranza de tarjetas de crédito de banplus banco universal.</i>	Realizar la reingeniería del proceso de cobranza de Tarjetas de Crédito de Banplus Banco Universal.	<b>Método experimental, población,</b> Sistema Bancario de Venezuela, <b>muestra,</b> clientes del banplus banco universal, <b>instrumento,</b> cuestionario. <b>Tipo de investigación,</b> descriptiva experimental y de campo	Se logró determinar el proceso de cobranza de Tarjetas de Crédito de Banplus y se realizó el levantamiento de la información correspondiente a las diferentes gestiones de cobro ejecutadas por el Departamento de Cobranza Estandarizado y las áreas involucradas.	El rediseño ayudó a lograr mejoras en medidas de calidad, servicio y rapidez. Se estableció los requerimientos en el aplicativo Gestor Plus a través de la BPM que permite realizar la gestión de cobro de manera automática y programada.
---	-----------------------------	------	--	---	---	---	--

En Venezuela, Bernitz (2017) en su propuesta, *reingeniería del proceso de cobranza de tarjetas de crédito de BANPLUS banco universal*, tuvo como objetivo realizar la reingeniería del proceso de cobranza de tarjetas de crédito de BANPLUS Banco Universal, tomando como método experimental la población del sistema bancario de Venezuela donde un grupo de clientes del clientes del BANPLUS banco universal fueron seleccionados como muestra. El instrumento utilizado en dicha investigación fue las encuestas y tomándose como tipo de investigación descriptiva experimental y de campo se obtuvo resultados en las cuales manifiesta que se logró determinar el proceso de cobranza de tarjetas de crédito de la entidad financiera, también se logró levantar la información de las diferentes gestiones de los procesos. Se concluyó que la reingeniería ayuda a mejorar en las medidas de calidad, el servicio y la rapidez de atención al cliente, también ayuda a diseñar un aplicativo BPM para realizar dicha gestión.

<http://159.90.80.55/tesis/000175187.pdf>

7	Raimondi, A.  Argentina	2012	<i>Reingeniería de procesos bancarios</i>  universidad privada de buenos aires  para obtener el grado de ingeniero industrial	Implementar la nueva plataforma de trabajo acorde al rediseño de los procesos bajo un esquema de trabajo único y estándar para todas las bancas.	<b>Método experimental, población,</b> El sistema bancario Argentino, <b>muestra,</b> un banco de Argentina <b>instrumento,</b> encuesta tipo cuestionario y software simulador. <b>Tipo de investigación,</b> descriptiva experimental y de campo.	Que resulta cambiar el hábito de trabajo de personas que hace años que hacen las mismas tareas de la misma forma. Romper las estructuras y las costumbres de trabajo arraigadas durante mucho tiempo fue uno de los mayores desafíos del proyecto	A lo largo de todo el análisis se encontraron oportunidades de mejora en los circuitos de información, tareas y tiempos entre las áreas involucradas.
---	----------------------------------	------	---	--	---	---	---

En Argentina, Raimondi (2012) en su propuesta de, *reingeniería de procesos bancarios*, con la finalidad de obtener el grado de ingeniero industrial en la universidad privada de Buenos Aires, tuvo como objetivo implementar una nueva plataforma de trabajo de acorde al rediseño de los procesos utilizando un esquema de trabajo estándar para todas las bancas, tomando como método experimental la población del sistema bancario argentino donde un banco de Argentina fue seleccionado como muestra. El instrumento utilizado en dicha investigación fue el cuestionario con preguntas cerradas y un software simulador, de tal modo que haciendo uso de la investigación descriptiva experimental y de campo se obtuvo resultados en los cuales manifiesta que se debe cambiar constantemente al trabajador que durante mucho tiempo hace las mismas actividades, y que para lograrlo se debe seguir trabajando y acompañando cada uno de los cambios hasta que el área y las personas se encuentren estabilizadas. De la investigación se concluyó que a lo largo de todo el análisis se detectaron oportunidades de mejora en los circuitos de información, actividades y tiempos entre las áreas involucradas además se determinó que los pequeños cambios bien ejecutados producen grandes diferencias.

<https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/305/Antonio%20Raimondi%20%28ITBA%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

8	Pazamay, R.  Ecuador	2016	<p><i>Reingeniería del proceso de atención al cliente en la Agencia Banco Pichincha Cantón La Troncal.</i></p> <p>universidad de Guayaquil</p> <p>Para la obtención del grado de magister en administración de empresas mención recursos humanos y marketing.</p>	<p>Rediseñar el proceso de atención al cliente en la agencia Banco Pichincha Cantón La Troncal.</p>	<p><b>Método experimental, población, muestra, 375</b> clientes de la Agencia La Troncal del Banco Pichincha <b>Instrumento. Encuestas. tipo de investigación,</b> exploratoria de tipo cualitativa</p>	<p>Se obtuvieron resultados donde los clientes manifiestan que están a gusto con la atención brindada en agencias, pero se quejan de los procesos operativos que son innecesarios y complejos.</p>	<p>Con la propuesta de rediseñar el proceso de atención a un modelo de servicio electrónico, se optimizó los recursos del banco en primera instancia y el tiempo del cliente, generando un costo beneficio que hará que el modelo de atención del resto de bancos entre en este rumbo tecnológico.</p>
---	-------------------------------	------	---	---	---	--	--

En Ecuador, Pazamay (2016) en su propuesta, *reingeniería del proceso de atención al cliente en la Agencia Banco Pichincha Cantón La Troncal*, con la finalidad de obtener el grado de magister en administración de empresas de la universidad de Guayaquil, tuvo como objetivo, rediseñar el proceso de atención al cliente en la agencia Banco Pichincha Cantón La Troncal, estableciendo como método experimental a la población de todos los clientes de la Agencia La Troncal, donde 375 clientes de la Agencia fueron seleccionados como muestra. Los instrumentos utilizados en dicha investigación fueron las encuestas y haciendo uso de la investigación exploratoria tipo cualitativa se obtuvieron resultados en las cuales manifiesta que se logró saber la satisfacción brindada en agencia a los clientes, pero que a su vez presentan incomodidades de los procesos que son complejos muchas veces innecesarios, con un TIR de 15,06%, se obtuvo una ganancia y ahorro en costos, lo que se pudo determinar que el proyecto fue viable en un corto y mediano plazo. De la investigación se concluyó que con la propuesta de rediseñar el proceso, se optimiza los recursos de la entidad financiera y el tiempo de espera del cliente, generando un costo beneficio que le ayudara a ser un banco competitivo.

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/15990/1/UTE%20-%20FORMATO%20TRABAJO%20DE%20TITULACI%C3%93N%20ESPECIAL%20RENATO%20PAZMAY.pdf>

9	Mayorga, M.  Ecuador	2014	<p><i>reingeniería de procesos en la cooperativa codesarrollo, del cantón puerto francisco de Orellana, provincia de Orellana</i></p> <p>universidad de Loja</p> <p>Tesis previa a optar el Grado de Ingeniero Comercial</p>	<p>Realizar una Reingeniería de Procesos, en la Cooperativa Codesarrollo del Cantón Puerto Francisco de Orellana, con el fin de mejorar el nivel competitivo de la entidad</p>	<p><b>Método experimental, población, muestra, tipo de investigación.</b> Todos los clientes de la cooperativa de desarrollo cantón puerto francisco, 364 clientes, y una entrevista al gerente, instrumento. Encuesta, inductivo, deductivo, analítico, sintético y descriptivo</p>	<p>En el caso del procedimiento para las Socializaciones se incrementó tres actividades, asimismo se disminuyó a un tiempo de 11 horas con 5 minutos, en la colocación de crédito se disminuyó el tiempo a 3 horas 30 minutos, y su costo es de 0,80, además se pudo observar que el proceso se agiliza considerablemente.</p>	<p>Se puede concluir que luego de haber efectuado la Reingeniería de Procesos, se Identificó los procesos operativos existentes en la cooperativa, relacionados con los clientes, procesos, y recursos utilizados. Se elaboró los nuevos procesos que intervienen en las diferentes actividades que desarrolla la cooperativa</p>
<p>En Ecuador, Mayorga (2014) en su propuesta, <i>reingeniería de procesos en la cooperativa codesarrollo, del cantón puerto francisco de Orellana, provincia de Orellana</i>, con la finalidad de obtener el título de ingeniero comercial en la universidad de Loja, tuvo como objetivo realizar una reingeniería de procesos, en la cooperativa de desarrollo Cantón, con el fin de mejorar el nivel competitivo de la entidad; tomando como método experimental de la población a todos los clientes de la cooperativa Cantón donde 364 clientes y una entrevista con el gerente, fueron considerados como muestra. El instrumento utilizado para dicha investigación fue la encuesta, de tal manera que haciendo uso de la investigación inductiva, deductiva, analítica y descriptiva se obtuvo resultados en las cuales manifiesta que, en los procedimientos para las socializaciones, se incrementaron tres actividades y se disminuyó el tiempo de 11 horas con 5 minutos, con respecto a la colocación de créditos se disminuyó el tiempo a tres horas y 30 minutos por operación. De dicha investigación se concluyó que luego de haber efectuado la reingeniería de procesos se identificó los procesos operativos existentes en la cooperativa, relacionados con los clientes y recursos utilizados, además se elaboraron nuevos procesos que se relacionan con diferentes actividades para el desarrollo de la cooperativa.</p>							
<p><a href="http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/7579/1/Marco%20Inicio%20Mayorga%20Caisapanta.pdf">http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/7579/1/Marco%20Inicio%20Mayorga%20Caisapanta.pdf</a></p>							

10	Martínez, J C.  Colombia	2013	<i>Plan de mejoramiento para algunos procesos del Banco SANTA,DER S.A</i>  universidad autónoma dl occidente  para obtener el título de administrador de empresas	Diseñar, desarrollar e implementar, una propuesta de mejoramiento de la calidad del servicio en el Call center, en la atención y solución de los problemas o inquietudes de los clientes.	<b>Método experimental, población, muestra, instrumento, Tipo de investigación,</b> Todos los clientes del banco Santander, 200 clientes del Banco Santander, encuesta tipo cuestionario con preguntas cerradas y abiertas. descriptiva no experimental y exploratoria.	Se obtuvo como resultado que los porcentajes de “Muy satisfecho” son más altos que los de “Muy insatisfecho”“, el servicio calificado por los clientes arroja que la diferencia no es tan grande. Se pudo determinar que el porcentaje de aceptación es mayor, hay que hacer unas correcciones inmediatas para disminuir la insatisfacción que existe por parte de los clientes hacia el Call center.	Utilizar el instrumento de medición tipo encuesta, fue muy importante porque se pudo conocer el grado de intensidad de satisfacción de los clientes respecto al servicio del call center. Se pudo conocer que las principales fortalezas de la organización son: Portafolio muy completo, tiene muchas alternativas dependiendo el tipo de cliente y seguridad.
<p>En Colombia, Martínez (2013) en su propuesta, <i>plan de mejoramiento para algunos procesos del banco SANTANDER S.A.</i>, con la finalidad de obtener el título profesional de Administrador de Empresas en la Universidad Atónoma del Occidente, tuvo como objetivos diseñar, desarrollar e implementar una propuesta de mejoramiento de la calidad del servicio en el Call center para la atención de reclamos, estableciendo como método experimental la población de todos los clientes del Banco Santander, en donde 200 clientes del Banco Santander de Colombia fueron seleccionado como muestra. El instrumento utilizado en dicha investigación fue la encuesta tipo cuestionario con preguntas cerradas y abiertas, de tal manera que haciendo uso de la investigación descriptiva no experimental y exploratoria se obtuvieron resultados las cuales manifiesta que con una desviación estándar pequeña los porcentajes de “Muy satisfecho” son más altos que los de “Muy insatisfecho” y de esta forma se pudo determinar que el porcentaje de aceptación de atención call center es mayor. De dicha investigación se concluyó que el plan de mejoramiento de los procesos y la encuesta realizada sobre los servicios de call center fue una herramienta muy importante que permitió conocer el grado de satisfacción de los clientes.</p>							
<p align="center"><a href="https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/2993/1/TAD00931.pdf">https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/2993/1/TAD00931.pdf</a></p>							

## MATRIZ DE TEORIAS

Nro.	Teoría	Autor de la teoría	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo la teoría se aplicará en su Tesis?	Referencia
1	Teoría del caos	Edward Lorenz	<p>Edward Lorenz (citado en Méndez, 2016) en su teoría del caos manifiesta que.</p> <p>Una pequeña modificación de las condiciones iniciales de un sistema caótico, es decir, una pequeña perturbación, podría generar un efecto considerablemente grande a corto o a medio plazo, por eso se dice que algo casi indescriptible como el aleteo de una mariposa puede generar un huracán en el otro extremo del mundo. Lorenz llegó a la conclusión, que en los sistemas caóticos los procesos son irreversible, esto quiere decir que, una vez que el tiempo transcurre y se producen los cambios en estos sistemas, estos no se pueden revertir y no se puede volver atrás, al igual que sucede con la entropía (p.52).</p>	<p>De la mención anterior se puede afirmar que, cualquier movimiento dentro del proceso productivo por más pequeño que sea puede ser de gran significado, ya que puede producir nuevas modificaciones a los procesos que le anteceden, desencadenando una serie de movimientos que en conjunto pueden generar grandes resultados a corto y mediano plazo ayudando a la organización a conseguir mejores resultados.</p>	<p>La siguiente teoría se aplicará al trabajo de investigación, ya que al identificarse procesos innecesarios y caóticos dentro de la entidad financiera, se producirá movimientos en los procesos, donde se verá reflejados grandes resultados, como consecuencia de los pequeños cambios.</p>	<p>Méndez, M. (2016). <i>Las ondas de Elliott</i>. Barcelona, España: Profit.</p>
<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=bPEODAAAQBAJ&amp;pg=PA179&amp;dq=la+teoria+del+caos+de+Edward+Lorenz&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjnsuiC3-TZAUEy1kKHRLDgEQ6AEIVDAI#v=onepage&amp;q=la%20teoria%20del%20caos%20de%20Edward%20Lorenz&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=bPEODAAAQBAJ&amp;pg=PA179&amp;dq=la+teoria+del+caos+de+Edward+Lorenz&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjnsuiC3-TZAUEy1kKHRLDgEQ6AEIVDAI#v=onepage&amp;q=la%20teoria%20del%20caos%20de%20Edward%20Lorenz&amp;f=false</a></p>						

Nro.	Teoría	Autor de la teoría	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo la teoría se aplicará en su Tesis?	Referencia
2	Teoría de la reingeniería	Michael Hammer y James Champy	<p>Hammer y Champy (citado en Barba, 2008) con respecto a la teoría de la reingeniería manifiesta que:</p> <p>Dentro de las técnicas más recientes de la gestión empresarial tenemos la reingeniería de los procesos de negocio, un método que conduce a replantearse totalmente la empresa, analizando no solo sus divisiones funcionales, sino en particular las actividades que generan valor añadido en sus procesos. La reingeniería de procesos es la reconfiguración de los procesos empresariales, un concepto no habitual de muchas empresas habituadas a pensar en términos de funciones más no por procesos (p.17).</p>	<p>Con respecto a la definición se puede afirmar que la reingeniería, es iniciar un proceso desde cero que nos conduzca a la reestructuración de los procesos y métodos de trabajo, donde es necesario que todos los procesos estén involucrados de manera horizontal para poder visualizar aquellas actividades que generen o no valor agregado.</p>	<p>La siguiente teoría será aplicada al trabajo de investigación, que consistirá en, rehacer o rediseñar nuevamente los procesos críticos que afectan la productividad de la entidad financiera, también se lograra integrar los procesos y la participación de todos los colaboradores y de ésta forma lograr el objetivo.</p>	<p>Barba, E. (2008). <i>Ingeniería concurrente</i>. Barcelona, España: Gestión 2000.</p>
<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=4vcIy5AsF18C&amp;pg=PA17&amp;dq=concepto+de+la+reingenieria+de+procesos&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjf_KyvluXZAhWCrVvKKhfGzA-UQ6AEIMDAC#v=onepage&amp;q=concepto%20de%20la%20reingenieria%20de%20procesos&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=4vcIy5AsF18C&amp;pg=PA17&amp;dq=concepto+de+la+reingenieria+de+procesos&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjf_KyvluXZAhWCrVvKKhfGzA-UQ6AEIMDAC#v=onepage&amp;q=concepto%20de%20la%20reingenieria%20de%20procesos&amp;f=false</a></p>						

Nro.	Teoría	Autor de la teoría	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo la teoría se aplicará en su Tesis?	Referencia
3	Teoría de las expectativas	Víctor Vroom	<p>Vroom (citado en Vértice, 2008) sobre su teoría de las expectativas sostiene que:</p> <p>Los individuos, como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Vroom sostenía que la gente se sentía motivada a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si se convencían de su valor, y si comprueban que sus acciones conducirán efectivamente a alcanzarla. Más tarde específicamente postula que la motivación de las personas a hacer algo estará determinada por el valor que otorguen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo) multiplicado por la certeza que tengan de que sus esfuerzos ayudaran tangiblemente al cumplimiento de una meta (p.16).</p>	<p>Básicamente los colaboradores de una organización se trazan y aspiran lograr objetivos durante su desempeño dentro de un periodo de tiempo de su vida, del mismo modo estos se desempeñan de acuerdo a los incentivos ofrecidos, siempre y cuando estos incentivos tengan valor significativo que los conlleve a lograr sus objetivos propuestos o para mejorar su calidad de vida.</p>	<p>En la entidad bancaria el principal incentivo para los colaboradores es el cumplimiento de su meta para la activación de RV (bonificación), por lo tanto la aplicación de la teoría de la motivación será importante en nuestra investigación, para proponer nuevas formas de incentivos a los trabajadores y nuevas formas de motivación constante por cada cumplimiento de producto ofrecido.</p>	<p>Vértice, P. (2008). <i>Retribución del personal</i>. (3era.Ed.) Málaga, España: Vértice.</p>
<p align="center"> <a href="https://books.google.com.pe/books?id=WBcSyLeFqykC&amp;pg=PA16&amp;dq=la+teoria+de+las+expectativas+de+Victor+Vroom&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwiOt4aQoeXZAhUESN8KHRTYcTAQ6AEILzAB#v=onepage&amp;q=la%20teoria%20de%20las%20expectativas%20de%20Victor%20Vroom&amp;f=alse">https://books.google.com.pe/books?id=WBcSyLeFqykC&amp;pg=PA16&amp;dq=la+teoria+de+las+expectativas+de+Victor+Vroom&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwiOt4aQoeXZAhUESN8KHRTYcTAQ6AEILzAB#v=onepage&amp;q=la%20teoria%20de%20las%20expectativas%20de%20Victor%20Vroom&amp;f=alse</a> </p>						

Nro.	Teoría	Autor de la teoría	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo la teoría se aplicará en su Tesis?	Referencia
4	Teoría general de la crisis.	Caplan y Lindemann	<p>Caplan y Lindemann (citado en Bellak y Small, 2004) en su teoría de la crisis manifiestan que:</p> <p>La crisis es un estado provocado cuando una persona encara un obstáculo a las metas importantes de su vida, que por un tiempo, resulta inmanejable por medio de la aplicación de los métodos usuales para resolver problemas... Eventualmente se consigue un tipo de adaptación que puede o no ser de interés para la persona y sus parientes. Para estos escritores la base de la teoría de la crisis descansa en la idea de que una persona relativamente estable reacciona ante una crisis con una sensación de casi total congoja para luego adaptarse o mal adaptarse en el curso del proceso (p.21).</p>	<p>Entonces se puede decir que las personas sienten angustia o sensación de agobio cada vez que se enfrentan a un cambio ya que desconocen los efectos que estos causarán en su vida, de modo que algunas personas se adaptan al cambio y otras simplemente no logran adaptarse.</p>	<p>La reingeniería implica el cambio de los procesos, entonces dicho cambio generará cierta crisis de adaptación a los colaboradores que hacen tareas repetitivas. También les generara expectativas futuras y miedo a los cambios. De modo que se establecerán estrategias para que logren adaptarse fácilmente.</p>	<p>Bellak, L.; Small, L. (2004). <i>Psicoterapia breve y de emergencia</i>. (2da. Ed.). México: Pax México.</p>
<p align="center"><a href="https://books.google.com.pe/books?id=vhLmww4fd-EC&amp;pg=PA22&amp;dq=la+teoria+de+la+crisis&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwid26 nsOXZAhVt8KHWniDBU4ChDoAQhIMAc#v=onepage&amp;q=la%20teoria%20de%20la%20crisis&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=vhLmww4fd-EC&amp;pg=PA22&amp;dq=la+teoria+de+la+crisis&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwid26 nsOXZAhVt8KHWniDBU4ChDoAQhIMAc#v=onepage&amp;q=la%20teoria%20de%20la%20crisis&amp;f=false</a></p>						

Nro.	Teoría	Autor de la teoría	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo la teoría se aplicará en su Tesis?	Referencia
5	Teoría general de la administración	Fayol y Taylor	<p>Fayol y Taylor (citado en Chiavenato, 2007) pioneros en la teoría de la administración manifiestan que:</p> <p>El mundo en que vivimos es una sociedad institucionalizada y compuesta de organizaciones. Todas las actividades relacionadas con la producción de bienes o con la prestación de servicios, las planean, las coordinan, las dirigen, y controlan las organizaciones; a estas la constituyen personas y recursos no humanos, físicos y materiales, financieros, tecnológicos, y mercadológicos. La vida de las personas dependen de las organizaciones y estas dependen de las primeras. Para los escritores se ocupa del estudio del tamaño y la complejidad en las operaciones que cuando alcanzan una cierta dimensión, las organizaciones necesitan que las administre un conjunto de personas estratificadas en diversos niveles jerárquicos (p.5).</p>	<p>Se puede afirmar que la actividad clave de la administración es hacer las cosas de manera eficaz y eficiente utilizando los factores de producción. También se debe contar con la especialización de los órganos administrativos que la constituyen, además de un organigrama jerárquico, dichos órganos deben estar relacionados en conjunto y caminar a la par para alcanzar la eficiencia de la organización.</p>	<p>La siguiente teoría será aplicada en nuestra propuesta, por medio de la implementación de nuevas formas de administración y reestructuración de los órganos administrativos de la entidad financiera, donde se deben cumplir con la dirección, la planificación, organización y el control de los nuevos procesos rediseñados.</p>	<p>Chiavenato, I. (2007). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i>. (7ma. Ed.). México: Mc. Graw Hill Interamericana.</p>
<p align="center"> <a href="https://books.google.com.pe/books?id=gtvXJ_vogLYC&amp;pg=PA91&amp;dq=resumen+de+la+teor%C3%ADa+general+de+los+sistemas&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwj67q7Hue3ZAhUxTd8KHVV1Ca84ChDoAQg1MAM#v=onepage&amp;q=resumen%20de%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20los%20sistemas&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=gtvXJ_vogLYC&amp;pg=PA91&amp;dq=resumen+de+la+teor%C3%ADa+general+de+los+sistemas&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwj67q7Hue3ZAhUxTd8KHVV1Ca84ChDoAQg1MAM#v=onepage&amp;q=resumen%20de%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20los%20sistemas&amp;f=false</a> </p>						

Nro.	Teoría	Autor de la teoría	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo la teoría se aplicará en su Tesis?	Referencia
6	Teoría general de los sistemas	Von Bertalanffy	<p>Von Bertalanffy (citado en Varo, 1994) haciendo referencia a quienes desarrollaron la teoría de los sistemas en la parte organizativa manifiesta que:</p> <p>A la luz de la teoría general de los sistemas, la organización es un sistema continuo capaz de diferenciar e integrar las actividades humanas que utilizan, transforman y unen un conjunto de recursos humanos, materiales y de otras clases en un todo capaz de alcanzar unos objetivos deseados mediante la selección entre varios posibles, este enfoque fue aplicado inicialmente en la Biología, fue posteriormente ampliado a otras disciplinas, entre ellas la Ingeniería y la Administración (p.91)</p>	<p>Entonces un sistema es un conjunto de partes que se relacionan entre sí, y que la suma de esas partes logra transformar entradas o insumos en productos de calidad, También nos da a entender que de acuerdo al comportamiento del total de las partes se puede alcanzar los objetivos deseados.</p>	<p>La presente teoría será aplicada a nuestra propuesta de reingeniería, haciendo que todos los procesos dentro de la institución financiera funcionen interrelacionados como un sistema, por lo tanto la suma de todos los procesos modificados irán entrelazados uno de otros para lograr el correcto funcionamiento de la entidad financiera.</p>	<p>Varo, J. (1994). <i>Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios</i>. Madrid, España: Días de santos, S.A.</p>

[https://books.google.com.pe/books?id=gtvXJ\\_vogLYC&pg=PA91&dq=resumen+de+la+teor%C3%ADa+general+de+los+sistemas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj67q7Hue3ZAhUxTd8KHVV1Ca84ChDoAQg1MAM#v=onepage&q=resumen%20de%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20los%20sistemas&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=gtvXJ_vogLYC&pg=PA91&dq=resumen+de+la+teor%C3%ADa+general+de+los+sistemas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj67q7Hue3ZAhUxTd8KHVV1Ca84ChDoAQg1MAM#v=onepage&q=resumen%20de%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20los%20sistemas&f=false)

categor	sub categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
Reingeniería de procesos	Reingeniería de procesos	Juan Ángel Alarcón González	Alarcón (1998), con respecto al concepto de procesos lo define como: “Conjunto de actividades que, con un input recibido, crean un producto de valor para el cliente, dichas actividades están relacionadas unas con otras e integradas de manera coherente que terminan con la entrega del producto o servicio al cliente” (.16).	Entonces un proceso viene a ser le conjuntos de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en productos y servicios con valor agregado para el cliente.	La entidad financiera está formada por muchos procesos, entonces el concepto, será muy importante para definir los procesos que serán estudiados en la tesis.	Alarcón, J. (1998). <i>Reingeniería de procesos empresariales</i> . Madrid, España: Fundación confemetal.	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=TeveTol-5MC&amp;pg=PA16&amp;dq=Conjunto+de+actividad">https://books.google.com.pe/books?id=TeveTol-5MC&amp;pg=PA16&amp;dq=Conjunto+de+actividad</a>
		Michael Hammer y James champy	Los padres de la reingeniería, Hammer y champy (citado en Dessler, 2001), con respecto al concepto, lo define como, “volver a comprender los fundamentos y cambiar radicalmente el diseño de los procesos de negocio, con el fin de alcanzar mejoras drásticas en medidas contemporáneas críticas del desempeño como los costos, la calidad, el servicio y la velocidad” (p.309).	Básicamente la reingeniería de procesos de negocio, es la manera de organizar los diferentes procesos y los departamentos dentro de las áreas donde se desarrollan, con la finalidad de reducir la insatisfacción he insensibilidades presentados por los clientes de la organización.	Será el pilar básico de aplicación a nuestra tesis, puesto que se debe conocer y entender el concepto de reingeniería, para cambiar radicalmente los procesos de negocio dentro de la entidad financiera.	Dessler, (2001). <i>Administración del personal</i> (8 va. Ed). México: Marisa de Anta.	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=00dKerzNE-AC&amp;pg=PA309&amp;dq=reingenieria+de+proces">https://books.google.com.pe/books?id=00dKerzNE-AC&amp;pg=PA309&amp;dq=reingenieria+de+proces</a>

<b>Reingeniería de procesos</b>	Reingeniería de procesos	Michael Hamer y Steven A. Stanton	<p>Hamer y Stanton (1997), con respecto a la reingeniería y los colaboradores mencionan:</p> <p>La reingeniería trata sobre el diseño de cómo debe realizarse el trabajo, la reingeniería se basa en la premisa de que el diseño de procesos es de fundamental importancia. Sus colaboradores pueden ser inteligentes y capaces, y estar altamente e motivados y estimulados para lograr excelentes resultados como consecuencia de los incentivos ofrecidos, pero si el trabajo que realizan ha sido deficientemente concebido y muy pobremente diseñado, nunca podrán ejecutarlo de manera eficaz. El punto de partida de la reingeniería se basa en que la organización debe poseer procesos bien diseñados (p.5).</p>	<p>La reingeniería de procesos se relaciona con el desempeño de cada uno de los colaboradores, por lo tanto para que tenga éxito será necesario contar con personas altamente capacitadas y motivadas para no cometer errores durante el proceso. Por esta razón, es conveniente que los procesos estén bien diseñados y se mantengan actualizados para establecer una mejora continua.</p>	<p>Será el pilar básico de aplicación a nuestra tesis, puesto que se debe conocer y entender el concepto de reingeniería, para cambiar radicalmente los procesos de negocio dentro de la entidad financiera.</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=3avmscaHSSkC&amp;pg=PR13&amp;dq=resultados+de+la+reingenieria&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKewiVtIz4-FZAhVpT98KHU4AD_oQ6AEIJA#v=onepage&amp;q=resultados%20de%20la%20reingenieria">https://books.google.com.pe/books?id=3avmscaHSSkC&amp;pg=PR13&amp;dq=resultados+de+la+reingenieria&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKewiVtIz4-FZAhVpT98KHU4AD_oQ6AEIJA#v=onepage&amp;q=resultados%20de%20la%20reingenieria</a></p> <p>Hammer, M.; Stanton, S. (1997). <i>La revolución de la reingeniería</i>. Madrid, España: Díaz de Santos.</p>
---------------------------------	--------------------------	-----------------------------------	---	---	--	--

<b>Reingeniería de procesos</b>	Reingeniería de procesos		<p>Según Alarcón (1998), con respecto a la reingeniería y los colaboradores nos dice que “para la reingeniería son muy importantes las personas que integran el procesos de negocio, ya que son ellas las que deberían llevarlo adelante” (p.73.).</p>	<p>Para el buen funcionamiento de la reingeniería será necesario la integración y el desarrollo de todos sus colaboradores ya que ellos logran su desarrollo y funcionamiento.</p>		<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=TeveTol-e5MC&amp;pg=PA16&amp;dq=Conjuntos+de+actividades+de+la+reingenieria">https://books.google.com.pe/books?id=TeveTol-e5MC&amp;pg=PA16&amp;dq=Conjuntos+de+actividades+de+la+reingenieria</a></p>	<p>Alarcón, J. (1998). <i>Reingeniería de procesos empresariales</i>. Madrid, España: Fundación confemetal</p>
	Reingeniería de procesos	José Pérez moya	<p>Pérez (1997), con respecto al objeto de la reingeniería menciona lo siguiente:</p> <p>El objeto de la reingeniería es el rediseño de los procesos. Los cambios estructurales son una secuencia de los cambios en los procesos, pero no constituyen el objeto de la reingeniería. La reingeniería no debe entenderse solo como una herramienta para salvar empresas con problemas, también puede emplearse para aumentar la barrera competitiva existente. Además es especialmente útil en las empresas que deben hacer frente a crisis financieras, que necesiten un cambio radical de sus productos, que estén sometidos a una fuerte competencia (p.230.).</p>	<p>Fundamentalmente, a pesar de que el objeto de la reingeniería es la reestructuración de los procesos frente a ciertas deficiencias, no constituye su objetivo de estudio, sino que además la reingeniería tiene otros enfoques, como emplearse para aumentar las ventajas competitivas de la organización, así como también, para optimizar costos y dar fortalecimiento cuando se desean cambiar de productos frente a las entradas de nueva y exigente competencia.</p>	<p>El siguiente concepto será aplicado a nuestra investigación, puesto que se integrará el clima laboral de todas las áreas y se capacitará a todos los colaboradores, además, nos ayudará a identificar barreras en cuanto a costos y flexibilidad del producto para estar preparados a los cambios.</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=pf6q26UmpGkC&amp;pg=PA230&amp;dq=la+reingenieria%20C3%ADa+es&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwi5ytl_gZiaAhVvxFKKHdbx">https://books.google.com.pe/books?id=pf6q26UmpGkC&amp;pg=PA230&amp;dq=la+reingenieria%20C3%ADa+es&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwi5ytl_gZiaAhVvxFKKHdbx</a></p>	<p>Pérez, J. (1997). <i>Estrategia gestión y habilidades directivas</i>. Madrid, España: Díaz De Santos.</p>



<b>Reingeniería de procesos</b>	Reingeniería de procesos	George Claudes y Lourdes Alvares	<p>Claudes y Alvares (2005), con respecto a la reingeniería de procesos operativos y su principal objetivo manifiestan lo siguiente:</p> <p>La reingeniería de procesos operativos es parte fundamental de la producción flexible. Mediante éstas se reorganiza el trabajo con una visión de procesos completos que pasan por diferentes departamentos y se organizan conforme a las necesidades del mercado y los clientes. El objetivo de la reingeniería es logra mejoras significativas en el rendimiento al analizar los procesos y mantener las actividades que agreguen valor, mientras que las que no agregan valor se elimina o se minimizan (p.218.).</p>	<p>Para puntualizar, la reingeniería tiene como objetivo, mejorar significativamente al evaluar el rendimiento de los procesos y las actividades que agregan valor a la organización, también ayuda a organizar el trabajo de acuerdo a las necesidades de los clientes pasando por diferentes etapas y departamentos de la organización.</p>	<p>El concepto será aplicado a nuestra tesis, puesto que se organizará mejor los procesos y el trabajo, orientados al cliente y evaluar su rendimiento.</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=Jc8tBZb-ZJKC&amp;pg=PA218&amp;dq=la+reingenier%C3%ADa+de+procesos+es&amp;hl=es-ES">https://books.google.com.pe/books?id=Jc8tBZb-ZJKC&amp;pg=PA218&amp;dq=la+reingenier%C3%ADa+de+procesos+es&amp;hl=es-ES</a></p> <p>Claudes, JR.; Alvares, L. (2005). <i>Historia del pensamiento administrativo</i>. (2da. Ed.). México: Pearson.</p>
	Reingeniería de procesos	Ana García Gonzales y Sefa Boria	<p>la reingeniería de procesos, según García y Bória (2006) manifiesta que tiene como objetivo “racionalizar operaciones, mejorando calidad, flexibilidad y eficiencia, reducir costos, mano de obra, materiales, información, administrativos, además de apoyar a un determinado plan de negocio y por último, mejorar la orientación de la empresa hacia el cliente” (p.319.).</p>	<p>La reingeniería tiene como objetivo, hacer un análisis cuidadoso de los procesos que conlleven a obtener un cambio radical y lograr la competitividad mediante la racionalización de las operaciones, la flexibilidad y la eficiencia, para que de este modo se oriente la empresa hacia las necesidades del cliente.</p>	<p>El concepto será aplicado a nuestra tesis, puesto que, para obtener el cambio se tiene que analizar los procesos de la entidad bancaria para lograr la competitividad.</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=dphtkQacmPSc&amp;pg=PA319&amp;">https://books.google.com.pe/books?id=dphtkQacmPSc&amp;pg=PA319&amp;</a></p> <p>García, A.; Boria, S. (2006). <i>Los nuevos emprendedores en el siglo XX</i>. Barcelona, España: Graficas Rey S.L.</p>

<b>Reingeniería de procesos</b>	Reingeniería de procesos	Stephen Robbins	<p>Según Robbins (2004), con respecto a la reingeniería de procesos y la administración manifiesta que:</p> <p>La reingeniería de procesos requiere que la administración se reorganice de acuerdo con los procesos horizontales, lo que significa formar equipos multidisciplinarios autodirigidos y enfocarse en los procesos más que en las funciones. También significa reducir niveles de gerencia media, ya que según Hammer los gerentes no añaden valor. Un cliente nunca elige un producto por capacidad de la gerencia. Por definición, la gerencia es indirecta. Entonces siempre que sea posible, cuanto menos, mejor. Una de las metas de la reingeniería es reducir al mínimo la gerencia que se requiera (p.457.).</p>	<p>Una de las metas de la reingeniería es reducir a los gerentes de línea ya que representa un aporte indirecto para su ejecución y desarrollo, además señala que la administración debe formar equipos de trabajo disciplinado y con un líder que los represente, con la finalidad de enfocarse en el desarrollo de los procesos horizontales más que en las funciones.</p>	<p>El concepto será aplicado a nuestra tesis, puesto que, se establecerá nuevos organigramas y mapas de procesos en la entidad financiera, con el objetivo de formar equipos de trabajo donde se establezca como jefe de equipo al colaborador más productivo y capacitado.</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=OWBoki2RqBYC&amp;pg=PA457&amp;dq=la+reingenier%C3%A9a+del+servicio+al+cliente&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahLIKFWiYi31oZiaAhXKmVlKkHZOI_CusO6AFIITAB#v=onepage&amp;q=la">https://books.google.com.pe/books?id=OWBoki2RqBYC&amp;pg=PA457&amp;dq=la+reingenier%C3%A9a+del+servicio+al+cliente&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahLIKFWiYi31oZiaAhXKmVlKkHZOI_CusO6AFIITAB#v=onepage&amp;q=la</a>  Robbins, P. (2004). <i>Comportamiento organizacional</i>. México. Pearson.</p>
---------------------------------	--------------------------	-----------------	---	--	---	--

Sub categorías de la reingeniería						
Reingeniería de procesos	Preparación	Samuel Chacón de la Rosa	<p>Según Chacón (2000), con respecto a la primera etapa de preparación menciona lo siguiente:</p> <p>Empieza lógicamente con el desarrollo de un consenso ejecutivo sobre las metas y los objetivos que se buscan como avance decisivo del negocio y que son la justificación de este proyecto de reingeniería. La preparación también establece claramente el vínculo esencial entre las metas decisivas del negocio y el rendimiento de procesos rediseñados, y define los parámetros del proyecto relativos a, programación, costos, riesgo y cambio organizacional. En la etapa de Preparación se reúne el equipo de reingeniería, se le capacita y se produce el plan inicial de gestión del cambio (p.43).</p>	<p>La primera etapa comienza básicamente con la identificación de las necesidades de transformación dentro de la organización, relacionadas con el costo, el riesgo, la programación y el cambio organizacional para lograr un avance decisivo con la justificación de un rediseño de procesos.</p>	<p>El concepto será aplicado a nuestra tesis, puesto que, se identificarán las necesidades y los puntos críticos de control dentro de la entidad bancaria que se relacionen con los costos y el riesgo para proceder al diseño de</p>	<p><a href="https://cd.dgb.ua.nl.mx/bitstream/handle/201504211/3630/17199.pdf">https://cd.dgb.ua.nl.mx/bitstream/handle/201504211/3630/17199.pdf</a></p> <p>Chacón, S. (2000). <i>Modelo para la aplicación de reingeniería de procesos</i>. Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias de la Administración y Calidad. Universidad Especialidad en Administración y Calidad. Universidad Autónoma de Nuevo León. Nuevo León, México.</p>
		Hugo Caselli Gismondi	<p>Caselli (2010), con respecto a la etapa de preparación menciona lo siguiente:</p> <p>El propósito de la etapa de preparación es movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la reingeniería, la etapa de preparación produce un mandato de cambio, una estructura organizacional, una constitución de equipo de reingeniería y un plan de acción (p.3.).</p>	<p>La etapa de la preparación es capacitar y motivar al equipo que será el principal responsable para el desarrollo de la reingeniería, además se debe, diseñar un organigrama, formar un equipo de profesionales que conozcan la reingeniería y diseñar un plan de implementación.</p>	<p>procesos. Todo lo descrito anteriormente irá de la mano de la capacitación y preparación de los asesores de negocio.</p>	<p><a href="https://es.scribd.com/doc/38706769/Etapa-de-Preparacion-Reingenieria">https://es.scribd.com/doc/38706769/Etapa-de-Preparacion-Reingenieria</a></p> <p>Reingeniería</p> <p>Caselli, H. (2010). Etapa de preparación. Recuperado de: <a href="https://es.scribd.com/doc/38706769/Etapa-de-Preparacion-Reingenieria">https://es.scribd.com/doc/38706769/Etapa-de-Preparacion-Reingenieria</a></p>

<b>Reingeniería de procesos</b>	<b>Preparación</b>	Ochoa Reiban Daniela Elizabeth	<p>Manganelli y Klein (citado en Ochoa, 2015), con respecto a la etapa de preparación menciona que.</p> <p>En esta etapa de inicio se espera conocer la necesidad de Cambio, como se ha venido ejecutando los procesos de manera que sería la base para aplicar la propuesta de cambio. Se refiere básicamente al levantamiento previo de la información relacionada con las metas y objetivos que se desean lograr (p.30.).</p>	<p>La etapa de preparación inicia con el reconocimiento de los procesos que necesitan el cambio, principalmente debe iniciar analizando y registrando la información que se encuentra directamente relacionada con las metas y objetivos que se desean alcanzar.</p>	<p>El concepto será aplicado a nuestra tesis, puesto que, se identificarán los procesos que deben cambiarse en el banco, registrando y</p>	<p><a href="https://es.scribd.com/doc/102468944/METODOL-OGIA-PARA-LA-REINGENIERIA-DE-PROCESOS">https://es.scribd.com/doc/102468944/METODOL-OGIA-PARA-LA-REINGENIERIA-DE-PROCESOS</a></p>
		Jaime Molina Calsina	<p>La etapa de preparación, según Molina (2012) tiene como objetivo “movilizar, organizar y estimular a la gente que realizará la reingeniería. La etapa de preparación produce un alegato para el cambio; la organización, y misión del equipo de reingeniería; y un plan de cambio” (p.12.P).</p>	<p>La etapa de la preparación es capacitar y motivar al equipo que será el principal responsable para el desarrollo de la reingeniería, además se debe formar un consenso de discusión relacionado al cambio, la organización y el objetivo que la reingeniería desea alcanzar.</p>	<p>analizando la información recolectada de las deficiencias, concluido esos pasos se formará un consenso de discusión para diseñar el cambio.</p>	<p>Molina, J. (2012). <i>Reingeniería de procesos de atención de solicitudes para el mantenimiento de equipos médicos</i>. Recuperado de: <a href="https://es.scribd.com/doc/102468944/METODOL-OGIA-PARA-LA-REINGENIERIA-DE-PROCESOS">https://es.scribd.com/doc/102468944/METODOL-OGIA-PARA-LA-REINGENIERIA-DE-PROCESOS</a></p>

[dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/.../1/Ochoa\\_Reiban\\_Daniela\\_Elizabeth.pdf](https://es.scribd.com/doc/102468944/METODOL-OGIA-PARA-LA-REINGENIERIA-DE-PROCESOS)

<https://es.scribd.com/doc/102468944/METODOL-OGIA-PARA-LA-REINGENIERIA-DE-PROCESOS>

Ochoa, D. (2015). *Reingeniería de procesos para la empresa mobiliaria Innova de la ciudad de Cuenca, en el periodo 2013-2014*. Para optar por el título de Administración de Empresas. Universidad Técnica Particular de Loja. Cuenca, Ecuador.

Molina, J. (2012). *Reingeniería de procesos de atención de solicitudes para el mantenimiento de equipos médicos*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/102468944/METODOL-OGIA-PARA-LA-REINGENIERIA-DE-PROCESOS>

<b>Reingeniería de procesos</b>	<b>Preparación</b>	Salcedo Rodríguez Luis Antonio	<p>Manganelli y Klein (citado en Salcedo, 2015), con respecto a la etapa de la preparación manifiesta lo siguiente:</p> <p>En esta etapa se procede a realizar, el planteamiento del problema, el establecimiento de objetivo general y los objetivos específicos, y por último definición del alcance, limitaciones y la respectiva justificación del proyecto, en esta parte se identificará que es lo que se desea obtener con la solución del problema planteado anteriormente (p.27.).</p>	<p>La etapa de la preparación inicia con la formulación de los objetivos, definir el entorno que se verá relacionado con la reingeniería, además de lograr justificar la importancia del rediseño, y como último paso plantear las metas que se desean alcanzar</p>	<p>El concepto será aplicado a nuestra tesis, puesto que, para poder fijar una reingeniería primero se deben trazarlos objetivos y</p>	<p>Salcedo, A. (2015). reingeniería de procesos de servicio de apoyo migratorio y control de permanencia migratoria para la puesta en marcha del proyecto institucional de fortalecimiento de unidades de control migratorio. <i>Boa, Antón. Sor. Al título de licenciada en</i></p>	<p><a href="http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/5445">www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/5445</a></p>
	<b>Identificación</b>	Samuel Chacón de la Rosa	<p>Según Chacón (2000), con respecto a la segunda etapa de identificación menciona lo siguiente:</p> <p>En la etapa de identificación se desarrolla una comprensión del modelo de proceso orientado al cliente. La identificación produce definiciones de clientes, procesos y medidas del rendimiento, e identifica procesos de valor agregado. Productos típicos del trabajo de esta etapa son, entre otros, diagramas de procesos organizacionales, listas de recursos, datos de volúmenes y frecuencias, y, lo más importante, la designación de los procesos que se van a rediseñar (p.46).</p>	<p>Esta etapa abarca la identificación de los procesos que se van a rediseñar orientados al cliente, también identificar los procesos que generan el valor agregado con la finalidad de establecer diagramas, recolectar datos y seleccionar las herramientas para la modelación de los nuevos procesos</p>	<p>definir el nivel de involucramiento de las personas y plantear metas a lograr, orientadas a satisfacer a los clientes de la entidad financiera.</p>	<p>Chacón, S. (2000). <i>Modelo para la aplicación de reingeniería de procesos</i>. Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias de la Administración con Especialidad en Administración y Calidad. Universidad Autónoma de Nuevo León. Nuevo León. México</p>	<p>file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/17199.pdf</p>

<b>Reingeniería de procesos</b>	<b>Identificación</b>	Ochoa Reiban Daniela Elizabeth	<p>Manganelli y Klein (citado en Ochoa, 2015), con respecto a la etapa de identificación menciona que:</p> <p>Se dejara notar que para este punto se han identificado los clientes, los procesos con sus respectivas actividades, de manera que para la medición se analizara el valor los procesos y sus actividades fijando las prioridades. Se dará la medición de los procesos mediante los indicadores de gestión aquí se presentara los indicadores con los que se trabajara para definir el correcto funcionamiento de los procesos determinando en qué estado se encuentran (p.30.).</p>	<p>En esta etapa se identifican las necesidades de los clientes y los procesos que generan deficiencias, para su posterior análisis y fijación de prioridades. Dicha medición de procesos se realizará utilizando indicadores de gestión, para determinar el estado crítico actual de los procesos.</p>	<p>El concepto será aplicado a nuestra tesis, puesto que, ayudará a definir la relación que existe con los clientes y el proceso, hacer un análisis mediante una encuesta, y utilizando indicadores determinar el estado crítico del modelo de negocio para rediseñarlo estableciendo prioridades.</p>	<p>Ochoa, D. (2015). <i>Reingeniería de procesos para la empresa mobiliaria Innova de la ciudad de Cuenca, en el periodo 2013-2014</i>. Para optar por el título de Administración de Empresas. Universidad Técnica Particular de Loja, Cuenca, Ecuador.</p>	<p><a href="https://es.scribd.com/doc/38706769/Etapade-Preparacion-Reingenieria">dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/.../1/Ochoa-Reiban Daniela Elizabeth.pdf</a></p>
		Hugo Caselli Gismondi	<p>Caselli (2010), con respecto a la etapa de identificación menciona lo siguiente:</p> <p>El propósito de esta etapa es desarrollar y comprender un modelo de negocio con procesos orientados al cliente. En ellas se producen definiciones de clientes, procesos, rendimiento y éxito, identificación de actividades que agregan valor; un diagrama de organización, recursos, volúmenes y frecuencia; y la selección de los procesos que se deben rediseñar (p.2.).</p>	<p>El inicio de la etapa de identificación debe darse principalmente con la observación y la comprensión del modelo de negocio que se relacionen con los procesos orientados al cliente, clasificando las prioridades en cuanto a rendimiento, clientes y procesos.</p>		<p>Caselli, H. (2010). Etapa de preparación. Recuperado de: <a href="https://es.scribd.com/doc/38706769/Etapade-Preparacion-Reingenieria">https://es.scribd.com/doc/38706769/Etapade-Preparacion-Reingenieria</a></p>	<p><a href="https://es.scribd.com/doc/38706769/Etapade-Preparacion-Reingenieria">https://es.scribd.com/doc/38706769/Etapade-Preparacion-Reingenieria</a></p>

<b>Reingeniería de procesos</b>	<b>Identificación</b>	<p style="text-align: center;">Jaime Molina Calsina</p> <p>Según Molina (2012), con respecto a la etapa de la identificación menciona que:</p> <p>El propósito de esta etapa es el desarrollo de un modelo orientado al cliente, identifica procesos específicos y que agregan valor. Aquí se incluye la definición de clientes, procesos, rendimiento, éxito, recursos, etc. Además requiere un conocimiento profundo de toda la empresa y sus procesos (p.12.).</p>	<p>Esta etapa se enfoca básicamente a la creación de un modelo de negocio orientado al cliente, además requiere de una investigación de todos los procesos que agregan valor dentro de la organización.</p>	<p>El concepto será aplicado a nuestra tesis, puesto que, nos enfocaremos en la creación del modelo de los procesos orientados al cliente haciendo uso del software arena. Se diseñaran nuevos modelos de procesos mediante la recolección de información.</p>	<p>REINGENIERIA DE PROCESOS</p> <p>Molina, J. (2012). <i>Reingeniería de procesos de atención de solicitudes para el mantenimiento de equipos médicos</i>. Recuperado de: <a href="https://es.scribd.com/doc/102468944/METODOLOGIA-PARA-LA-REINGENIERIA-DE-PROCESOS">https://es.scribd.com/doc/102468944/METODOLOGIA-PARA-LA-REINGENIERIA-DE-PROCESOS</a></p>	<p><a href="https://es.scribd.com/doc/102468944/METODOLOGIA-PARA-LA-REINGENIERIA-DE-PROCESOS">https://es.scribd.com/doc/102468944/METODOLOGIA-PARA-LA-REINGENIERIA-DE-PROCESOS</a></p>
		<p style="text-align: center;">Salcedo Rodríguez Luis Antonio</p> <p>Manganelli y Klein (citado en Salcedo, 2015), con respecto a la etapa de la identificación manifiesta lo siguiente:</p> <p>En esta etapa se identifican y relacionan los modelos de investigación establecidos con la realidad de lo que se desea obtener en la solución del proyecto, identificar los procesos que se verán involucrados en la presente reingeniería, y por ultimo identificar la información que será muy relevante al momento de hacer la respectiva reingeniería para cada proceso (p.28.).</p>	<p>En esta etapa se identifican y se relaciona los nuevos modelos de investigación comparándolos con la realidad, con la finalidad de obtener un resultado satisfactorio en el desarrollo de la reingeniería, del mismo modo recolectar la información que será uno de los pilares más importantes en el desarrollo de los rediseños.</p>		<p>Salcedo, A. (2015). <i>reingeniería de procesos de servicio de apoyo migratorio y control de permanencia migratoria para la puesta en marcha del proyecto institucional de fortalecimiento de unidades de control migratorio</i>. Para optar por el título de ingeniero informático. Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.</p>	<p><a href="http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/5445">www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/5445</a></p>

<b>Reingeniería de procesos</b>	<b>Visión</b>	Raymond Manganelli y Mark Klein	<p>Manganelli y Klein (2004), en su libro como hacer reingeniería, Con respecto a la etapa de la visión manifiestan lo siguiente:</p> <p>El propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso, capaz de producir un avance decisivo en rendimiento. Se identifican en la etapa de visión los elementos existentes del proceso, tales como organizaciones, sistemas, flujo de información y problemas y cuestiones corrientes. También se producen medidas comparativas del rendimiento actual de los procesos, oportunidades de mejoramiento y objetivos, una definición de los cambios que se necesitan (p.400).</p>	<p>Generalmente en esta etapa se llevará a cabo el desarrollo de una visión de procesos que será de óptima utilidad en el desempeño del rediseño establecido, además en esta etapa se identifican los elementos que se relacionan con los procesos, los flujos de trabajo, los problemas y las interrogantes, también es la etapa donde se compara el rendimiento de los procesos y se establecen mejoras y cambios necesarios.</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=xGsH4gllAv0C&amp;pg=PA65&amp;dq=preparaci%C3%B3n+identificaci%C3%B3n+Visi%C3%B3n+Soluci%C3%B3n&amp;hl=es-410&amp;as_sprod=oblitc:u:Ma:litc:ia:Ab:li:u:Viz:u:DU:UZ">https://books.google.com.pe/books?id=xGsH4gllAv0C&amp;pg=PA65&amp;dq=preparaci%C3%B3n+identificaci%C3%B3n+Visi%C3%B3n+Soluci%C3%B3n&amp;hl=es-410&amp;as_sprod=oblitc:u:Ma:litc:ia:Ab:li:u:Viz:u:DU:UZ</a></p> <p>Manganelli, R.; Klein, M. (2004). <i>Como hacer reingeniería</i>. Bogotá, Colombia: norma.</p>
		Raymond Manganelli y Mark Klein	<p>Manganelli y Klein (citado en Ochoa, 2015), con respecto a la etapa de la visión menciona que.</p> <p>Este campo define la gestión de cambio que se pretende realizar en la empresa, aquí se propondrá las técnicas o métodos que se deberán hacer a los procesos en estado de análisis. En otras palabras, esta etapa de visión analiza los procesos y las estructuras, teniendo una perspectiva de cómo se verán en el futuro (p.30.).</p>	<p>En esta etapa se establecen propuestas de mejoramiento que se realizaran a los procesos es estado de estudio, también permitirá analizar las estructuras utilizando técnicas y métodos, cuyo desarrollo se vea reflejado en una visión de futuro.</p>	<p><a href="https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/.../1/Ochoa_Reiban_Daniela_Elizabe">dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/.../1/Ochoa Reiban Daniela Elizabe</a></p> <p>Ochoa, D. (2015). <i>Reingeniería de procesos para la empresa mobilitaria Innova de la ciudad de Cuenca, en el periodo 2013-2014</i>. Para optar por el título de Administración de Empresas. Universidad Técnica Particular de Loja. Cuenca, Ecuador.</p>

<b>Reingeniería de procesos</b>	<b>Visión</b>	Jaime Molina Calsina	<p>Según Molina (2012), con respecto a la etapa de la visión menciona que:</p> <p>El propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso capaz de producir un avance decisivo en rendimiento. La visión del nuevo proceso debe ser comprensible para todo el personal, describir las características primarias del proceso, debe declarar por lo menos cualitativamente, y de preferencia cuantitativamente como se va a mejorar el rendimiento del proceso rediseñado, debe ser motivadora e inspiradora, debe ser evidente que la visión representa un rompimiento con el modo de pensar y los supuestos que llevaron al proceso actual (.p13.).</p>	<p>La etapa de la visión está dirigida a los colaboradores, que consiste en rediseñar una visión de procesos que sea comprendido por todos los responsables de la organización, en la descripción de sus características se deben analizar mejoras, tanto cualitativas como cuantitativas, además los cambios realizados deben ser motivadores que conlleven a cambiar el modo de pensar en los colaboradores.</p>	<p>El concepto será aplicado a nuestra tesis, puesto que, se hará un análisis de los colaboradores y su evolución al cambio de los procesos, con el objetivo de establecer estrategias de adaptación. Se analizarán mejoras cuantitativas y cualitativas de los procesos y su relación con los colaboradores, analizando el rendimiento de cada uno.</p>	<p>Recuperado de:  <a href="https://es.scribd.com/doc/102468944/METODOLOGIA-PARA-LA-REINGENIERIA-DE-PROCESOS">https://es.scribd.com/doc/102468944/METODOLOGIA-PARA-LA-REINGENIERIA-DE-PROCESOS</a></p>	<p><a href="https://es.scribd.com/doc/102468944/METODOLOGIA-PARA-LA-REINGENIERIA-DE-PROCESOS">https://es.scribd.com/doc/102468944/METODOLOGIA-PARA-LA-REINGENIERIA-DE-PROCESOS</a></p>
		Raymond Manganelli y Mark Klein	<p>Manganelli y Klein (citado en Salcedo, 2015), con respecto a la etapa de la visión manifiesta lo siguiente que la idea principal de esta etapa es tener una “visión sobre cada proceso al que se va a realizar la reingeniería con la intención de que esta visión tenga la capacidad de ocasionar un avance completamente decisivo en cuanto al rendimiento de los procedimientos que cada proceso debe realizar” (p.37).</p>	<p>Esta etapa se enfoca en que cada proceso tenga su propia visión para lograr un avance completo y decisivo de la mano con el rendimiento de cada uno de las actividades a realizar.</p>		<p>Salcedo, A. (2015). <i>reingeniería de procesos de servicio de apoyo migratorio y control de permanencia migratoria para la puesta en marcha del proyecto institucional de</i>  <i>Escuela Inicial de Maestros de</i></p>	<p><a href="http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/5445">www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/5445</a></p>

<b>Reingeniería de procesos</b>	<b>Visión</b>	Raymond Manganelli y Mark Klein	<p>Manganelli y Klein (citado en Martínez, 2006), con respecto a la etapa de la visión manifiesta lo siguiente:</p> <p>El propósito de esta etapa es desarrollar una visión de proceso capaz de lograr un avance decisivo en el rendimiento de los procesos que se escogen para ser rediseñados. En esta etapa se identifican elementos del proceso, problemas y cuestiones actuales; medidas comparativas del rendimiento de los procesos actuales; oportunidades de mejoramiento y objetivos; definiciones de los cambios que se requieren; y se producen declaraciones de la nueva visión del proceso. Algunas de las tareas que pueden realizarse en esta etapa de la reingeniería son, el entender la estructura del proceso, identificar las actividades que agreguen valor, calcular la oportunidad (p.4).</p>	<p>Esta etapa se enfoca en escoger los procesos para rediseñarlos, que conlleven a identificar diferentes problemas, comparaciones productivas y rendimientos de acuerdo a la visión de proceso a realizar. También se deben definir los requerimientos de los cambios de los procesos y generar declaraciones de la nueva propuesta de visión implantada. A continuación el cuadro n° x se presenta la etapa de visión y sus criterios más importantes para su óptimo desarrollo.</p>	<p>El concepto será aplicado a nuestra tesis, puesto que, se hará un análisis de los colaboradores y su evolución l cambio de los proceso, con el objetivo de establecer estrategias de adaptación. Se analizaran mejoras cuantitativas y cualitativas de los procesos y su relación con los colaboradores analizando el rendimiento de cada uno.</p>	<p>Martínez, L. (2006). Rápida reingeniería. Recuperado de:  <a href="https://www.ccpm.org.mx/avisos/boletines/NotaTecnicaAug2006LMG.pdf">https://www.ccpm.org.mx/avisos/boletines/NotaTecnicaAug2006LMG.pdf</a></p>	<p><a href="https://www.ccpm.org.mx/avisos/boletines/NotaTecnicaAug2006LMG.pdf">https://www.ccpm.org.mx/avisos/boletines/NotaTecnicaAug2006LMG.pdf</a></p>
---------------------------------	---------------	---------------------------------	---	--	---	--	--

<b>Reingeniería de procesos</b>	<b>Solución</b>	Jaime Molina Calsina	<p>Molina (2012), con respecto a la etapa de la solución menciona que:</p> <p>En esta etapa es donde se produce un diseño técnico y un diseño cultural organizacional de la empresa. La etapa de diseño técnico busca realizar la visión, especificando las dimensiones técnicas del nuevo proceso. El diseño social necesariamente debe ser realizado al mismo tiempo que el técnico, pues para que un proceso sea eficaz, estos diseños deben ser congruentes (p.13.).</p>	<p>Esta etapa debe tener las mismas dimensiones con el objetivo de lograr procesos eficaces, tanto del diseño organizacional que se relaciona con la cultura de la empresa, como con el diseño por procesos propiamente.</p>	<p>El concepto será aplicado a nuestra tesis, puesto que, nos ayudará a relacionar los procesos de la empresa financiera, con la cultura y el rediseño propiamente.</p>	<p>atención de solicitudes para el mantenimiento de equipos médicos. Recuperado de: <a href="https://es.scribd.com/doc/102468944/METODOLOGIA-PARA-LA-REINGENIERIA-DE-PROCESOS">https://es.scribd.com/doc/102468944/METODOLOGIA-PARA-LA-REINGENIERIA-DE-PROCESOS</a></p>	<p><a href="https://es.scribd.com/doc/102468944/METODOLOGIA-PARA-LA-REINGENIERIA-DE-PROCESOS">https://es.scribd.com/doc/102468944/METODOLOGIA-PARA-LA-REINGENIERIA-DE-PROCESOS</a></p>
		Raymond Manganelli y Mark Klein	<p>Manganelli y Klein (citado en Ochoa, 2015), con respecto a la etapa de solución nos dice que “también es llamada etapa de implementación de mejoras, la automatización estratégica detalla con los cambios que se han realizado en la práctica gracias a la gestión de cambio, de manera que se plasmará los cambios hechos dentro del proceso” (p.30.).</p>	<p>Esta etapa se refiere a la implementación de las mejoras, así como también la información estratégica descrita al detalle de todos los cambios que se han realizado, con la finalidad de registrar toda la implementación realizada dentro de los procesos.</p>	<p>Relacionadas dichas variables se describirá a detalle los cambios realizados.</p>	<p>Ochoa, D. (2015). <i>Reingeniería de procesos para la empresa mobiliaria Innova de la ciudad de Cuenca, en el periodo 2013-2014</i>. Para optar por el título de Administración de Empresas. Universidad Técnica Particular de Loja, Cuenca, Ecuador.</p>	<p><a href="https://es.scribd.com/doc/102468944/METODOLOGIA-PARA-LA-REINGENIERIA-DE-PROCESOS">dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/.../1/Ochoa_Reiban_Daniela_Elizabeth.pdf</a></p>

<b>Reingeniería de procesos</b>	<b>Solución</b>	Samuel Chacón de la Rosa	<p>La etapa de solución, según Chacón (2000) menciona que se divide en dos sub etapas casi paralelas “un aparta desarrollar el diseño "técnico" necesario para implementar las visiones, y la otra, el diseño "social" que organiza y estructura los recursos humanos que tendrán a su cargo el proceso rediseñado” (p.43).</p>	<p>Básicamente esta etapa consiste en desarrollar un diseño técnico que se relacione con el análisis del flujo de trabajo y la gestión del cambio, también la otra forma es desarrollar el diseño social que se relaciona con la cultura organizacional, la compensación, las recompensas y los incentivos a los colaboradores.</p>	<p>El concepto será aplicado a nuestra tesis, puesto que, nos ayudará a relacionar los procesos de la empresa financiera, con la cultura y el rediseño propiamente. Relacionadas dichas variables se describirá a detalle los cambios realizados.</p>	<p>Chacón, S. (2000). <i>Modelo para la aplicación de reingeniería de procesos</i>. Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias de la Administración y Especialidad en Administración y Calidad. Universidad Autónoma de</p>	<p>file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/17199.pdf</p>
		Raymond Manganelli y Mark Klein	<p>Manganelli y Klein (citado en Salcedo, 2015), con respecto a la etapa de la solución manifiesta lo siguiente:</p> <p>Esta etapa tiene la finalidad de dar una solución a la visión planteada en la etapa de la visión, aquí se debe definir un diseño técnico acerca de la institución; y, más aun del proyecto donde los procesos van a ser implementados además de especificar las dimensiones técnicas que los nuevos procesos deberían tener (p.44.).</p>	<p>En esta etapa se debe establecer el diseño que se relacione con el análisis del flujo de trabajo y la gestión del cambio de los procesos, además de especificar las dimensiones del rediseño que deben tener los nuevos procesos.</p>		<p>Salcedo, A. (2015). <i>reingeniería de procesos de servicio de apoyo migratorio y control de permanencia migratoria para la puesta en marcha del proyecto institucional de fortalecimiento de unidades de control migratorio</i>. Para optar por el título de ingeniero informático. Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.</p>	<p><a href="http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/5445">www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/5445</a></p>

<b>Reingeniería de procesos</b>	<b>Solución</b>	Raymond Manganelli y Mark Klein	<p>Manganelli y Klein (citado en Martínez, 2006), con respecto a la etapa de la solución manifiesta lo siguiente:</p> <p>El Propósito de esta etapa es el especificar la dimensión técnica del nuevo proceso. Y nos referimos a descripciones de la tecnología, las normas, los procedimientos, los sistemas y los controles empleados; los diseños para la interacción de los elementos sociales y técnicos; los planes preliminares para desarrollo, adquisición, instalaciones, pruebas, conversiones y ubicación. En esta etapa cuando se habla de diseño social, nos referimos a que en esta etapa se deben de especificar las dimensiones sociales del nuevo proceso, es decir la relaciones de jerarquía y trabajo grupal que implicará el llevar a cabo desde la reingeniería como la implantación del nuevo proceso. (p.5.).</p>	<p>Esta etapa se enfoca en describir todos los elementos que van a lograr el desarrollo del nuevo proceso. Elementos como la tecnología que acompañará a lo largo de toda la implementación, las normas, los procedimientos, las pruebas piloto, la ubicación y los controles. También acompañaran al desarrollo de nuevos procesos las relaciones dentro de la organización por parte de los colaboradores y las jerarquías de las diferentes áreas que conforman la organización.</p>	<p>El concepto será aplicado a nuestra tesis, puesto que, nos ayudará a relacionar los procesos de la empresa financiera, con la cultura y el rediseño propiamente. Relacionadas dichas variables se describirá a detalle los cambios realizados.</p>	<p>G.pdf</p> <p><a href="https://www.ccpm.org.mx/avisos/boletines/NotaTecnicaAug2006LMG.pdf">https://www.ccpm.org.mx/avisos/boletines/NotaTecnicaAug2006LMG.pdf</a></p> <p>Martínez, L. (2006). Rápida reingeniería. Recuperado de: <a href="https://www.ccpm.org.mx/avisos/boletines/NotaTecnicaAug2006LMG.pdf">https://www.ccpm.org.mx/avisos/boletines/NotaTecnicaAug2006LMG.pdf</a></p>	<p><a href="https://www.ccpm.org.mx/avisos/boletines/NotaTecnicaAug2006LMG.pdf">https://www.ccpm.org.mx/avisos/boletines/NotaTecnicaAug2006LMG.pdf</a></p>
		Raymond Manganelli y Mark	<p>Según Manganelly y Klein (2004), en su libro como hacer reingeniería, con respecto a la etapa de transformación manifiesta que “el propósito de esta etapa es revisar la visión del proceso. Esta etapa final produce versiones piloto y de producción completa de los procesos rediseñados y los mecanismos de cambio continuo” (p.57.).</p>	<p>El objetivo de esta etapa es establecer pruebas piloto de todos los procesos rediseñados en la organización, cuyo propósito requiere la participación de todas las estructuras jerárquicas formadas en la etapa anterior.</p>		<p>Manganelli, R.; Klein, M. (2004). <i>Como hacer reingeniería</i>. Bogotá, Colombia: norma.</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=xGsh4gl1AV0C&amp;pg=PA229">https://books.google.com.pe/books?id=xGsh4gl1AV0C&amp;pg=PA229</a></p>

<b>Reingeniería de procesos</b>	<b>Transformación</b>	Raymond Manganeli y Mark Klein	<p>Manganeli y Klein (citado en Ochoa, 2015), con respecto a la etapa de transformación nos dice que “en la etapa de transformación se muestra que la gestión del cambio haya dado sus resultados, se indica los resultados propiamente dichos, los objetivos de este cambio y sus beneficios” (p.30.).</p>	<p>Básicamente lo que nos quiere decir esta etapa, es el nivel donde se van a elaborar objetivos futuros que se desean lograr con la implantación de los nuevos procesos, a través de la implementación de versiones piloto.</p>	<p>El concepto será aplicado a nuestra tesis, puesto que, nos ayudará a relacionar los procesos de la empresa financiera, con la cultura y el rediseño propiamente. Relacionadas dichas variables se describirá a detalle los cambios realizados.</p>	Elizabeth adf	<p>Ochoa, D. (2015). <i>Reingeniería de procesos para la empresa inmobiliaria Innova de la ciudad de Cuenca, en el periodo 2013-2014</i>. Para optar por el título de Administración de Empresas. Universidad Técnica Particular de Loja.</p>	6789/.../1/Ochoa Reiban Daniela E	<p><a href="https://es.scribd.com/document/46233776/Etapa-5-Transformacion">https://es.scribd.com/document/46233776/Etapa-5-Transformacion</a></p>
		Aleman DeybeeMuñoz Zapata Chávez	<p>Según Chávez, Muños, Quispe, Ramos y Salirrosas (2011), con respecto a la etapa de transformación mencionan lo siguiente:</p> <p>Si hasta aquí el proyecto de reingeniería ha tenido éxito, los diseños y los planes producidos en etapas anteriores especificarán casi totalmente el trabajo de la etapa de transformación. Decimos “casi” porque la implementación nunca resulta exactamente como se había programado. Como lo sabe todo el que haya manejado un proyecto, son los detalles de la implementación y como se manejen lo que decide entre éxito y fracaso (p.2.).</p>	<p>En esta etapa se logran observar el avance completo de toda la implementación de la reingeniería, cabe resaltar que siempre existen variaciones en la implementación que no concuerdan con las planificaciones anteriores. Esto quiere decir que se deben manejar a detalle todas las etapas de la reingeniería ya que de dicho manejo dependerá el éxito o fracaso de la implementación.</p>		Transformacion.	<p>Chávez, Muños, Quispe, Ramos y Salirrosas (2011). Etapa 5 transformación. Recuperado de: <a href="https://es.scribd.com/document/46233776/Etapa-5-Transformacion">https://es.scribd.com/document/46233776/Etapa-5-Transformacion</a>.</p>	https://es.scribd.com/document/46233776/Etapa-5-Transformacion	

categoria	herramientas	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
Reingeniería de procesos	Mapa de procesos	Tomas José Fontalvo herrera, Juan Carlos Vergara Schmalbach	<p>Fontalvo y Vergara (2010), con respecto al mapa de procesos mencionan que:</p> <p>Es la estructura donde se evidencia la interacción de los procesos que posee una empresa para la prestación de sus productos o servicios. Con esta herramienta se pueden analizar cadenas de entradas y salidas, en el cual la salida de cualquier proceso se convierte en la entrada del otro” (p.91).</p>	El mapa de procesos viene a ser la representación gráfica de los procesos de la organización, desde las entradas hasta las salidas, terminando con la satisfacción del cliente. Según el autor están interrelacionados unos de otros, además representan la realización del producto y están relacionados directamente con el cliente.	El concepto será aplicado a la tesis, con la finalidad conocer la definición del mapa de procesos y tener un significado claro al momento de elaborarlos.	Fontalvo, T.; Vergara, J.C. (2010). <i>Gestión de la calidad en los servicios ISO 9001</i> : 2008. Málaga, España: Eumed.	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=UjopEN2btOsC&amp;pg=PA91&amp;dq=la+elaboracion+de+un+mapa+de+procesos&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKPw6nI981faAhUKPN8KHXT0AfeQ6AEIMTAC#">https://books.google.com.pe/books?id=UjopEN2btOsC&amp;pg=PA91&amp;dq=la+elaboracion+de+un+mapa+de+procesos&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKPw6nI981faAhUKPN8KHXT0AfeQ6AEIMTAC#</a>



Reingeniería de procesos	Reingeniería de procesos	<p align="center"><b>Mapa de procesos</b></p>	<p align="center">Pearson</p> <p>El mapa de proceso, según Pearson (2006) es una “poderosa herramienta que sirve de comunicación para proporcionar un claro entendimiento de la manera en que se conducen los negocios dentro de la organización, también sirven para comunicar los cambios que se realizan dentro de las procesos” (p.214).</p>	<p>Eduardo Andreu Albarata, Rafael Martines, Vilanova</p> <p>Andreu, Martínez, Martínez (2007), en su libro, como gestionar las pymes mediante un cuadro de mando, nos dicen que el mapa de procesos ayuda a “...tener una visión general y un punto de partida para desplegar cada proceso con un diagrama de flujo, relacionando los diferentes subprocesos, con los procesos que le afectan, creando representaciones que incluyan entradas, salidas, indicadores” (p.162.).</p>	<p>El mapa de procesos servirá para entender mejor cómo funciona la organización, también para tener una visión más amplia del desarrollo de las actividades dentro de la organización, con el fin de realizar fácilmente la corrección y mejora del trabajo.</p>	<p>Entonces el mapa de procesos ayuda a identificar y graficar los procesos que conlleven a los colaboradores a comprender como se desarrolla el trabajo que realizan, con la finalidad de realizar cambios de las actividades con menor valor agregado en todos los procesos de negocio.</p>	<p>El concepto se aplicará a la entidad financiera con el fin de entender cómo funciona la organización y observar cómo se desarrollan las actividades.</p>	<p>El concepto se aplicará la entidad financiera, de manera que ayude a desplegar nuevos procesos con un diagrama de flujo para analizar las entradas y salidas.</p>	<p>Pearson, E. (2006). <i>Administración de la calidad</i>. México: SUMMERS, DONNA C.S.</p> <p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=xBgQ9R2io5oC&amp;pg=PA214&amp;dq=para+que+sirve+el+mapa+de+procesos&amp;hl=es-">https://books.google.com.pe/books?id=xBgQ9R2io5oC&amp;pg=PA214&amp;dq=para+que+sirve+el+mapa+de+procesos&amp;hl=es-</a></p>	<p>Andreu, E.; Martínez, R.; Martínez, V. (2007). <i>Como gestionar una Pyme mediante el cuadro de mando</i>. Madrid, España: ESIC.</p> <p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=WPXnwNbg1cC&amp;pg=PA162&amp;dq=para+que+sirve+el+mapa+de+procesos&amp;hl=es-">https://books.google.com.pe/books?id=WPXnwNbg1cC&amp;pg=PA162&amp;dq=para+que+sirve+el+mapa+de+procesos&amp;hl=es-</a></p>
--------------------------	--------------------------	---	--	---	---	---	---	--	--	--

Categoría	sub categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parafraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
Reingeniería de procesos	Diagrama de flujo	Rosa María Guerrero Logroño	Los diagramas de flujo o flujogramas, según Guerrero (2017) son "...representaciones graficas de una serie de actividades de un proceso, que proporcionan el detalle y la identificación de las diferentes fases del procedimiento" (p.208).	Entonces los flujogramas nos representan gráficamente las actividades que nos permitan hacer análisis más sencillos de los pasos a seguir para desarrollar procesos, partiendo de identificar las entradas, las salidas y los puntos críticos entre procesos.	El concepto será empleado en la investigación, para tener un significado claro de los flujogramas, para posteriormente elaborarlos.	Guerrero, M. (2017). <i>Sistema de archivo y gestión de documentos</i> . Málaga, España: IC Editorial.	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=Fe4DwAAOBAJ&amp;pg=PT53&amp;dq=concepto+de+flujograma+de+proceso">https://books.google.com.pe/books?id=Fe4DwAAOBAJ&amp;pg=PT53&amp;dq=concepto+de+flujograma+de+proceso</a>
Reingeniería de procesos		Alberto de la peña Gutiérrez	Gutiérrez (2007), con respecto a los flujogramas menciona que:  Consiste en la elaboración de diagramas que representan gráficamente los flujos de los documentos, de las operaciones que se relaciona con éstos y de las personas que intervienen en las mismas, empleando para ello un conjunto de símbolos que permitan identificar los circuitos operativos de un ciclo de transacciones de los que son representativos (p.101.).	Entonces los flujo gramas consisten en utilizar un conjunto de símbolos para describir la secuencia y relación de las operaciones y las personas que participan en el proceso, con la finalidad de representar diferentes etapas de los procesos, secuencia de las operaciones, y las rotaciones de documentos y de datos.	Una vez entendido el concepto, se aplicarán todos los pasos para elaborar los flujogramas en la entidad financiera.	Gutiérrez, A. (2007). <i>Auditoria un enfoque práctico</i> . Madrid, España: Paraninfo.	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=337WBN_QaBEC&amp;pg=PA101&amp;dq=la+elaboracion+de+flujogramas+consiste+en&amp;hl=es-">https://books.google.com.pe/books?id=337WBN_QaBEC&amp;pg=PA101&amp;dq=la+elaboracion+de+flujogramas+consiste+en&amp;hl=es-</a>

Reingeniería de procesos	Diagrama de flujo	Maria del R. Medina Díaz, Ada L. los flujogramas, según Medina y Verdejo (2000) nos dicen que sirven para "...ilustrar la sucesión temporal de acontecimientos, procedimientos o hechos; que surgen de las necesidades, el establecimiento de prioridades, establecimiento de objetivos, selección de actividades, concluyendo con la implantación y evaluación" (p.228.).	Entonces los flujogramas sirven para mostrar las secuencias de las actividades realizadas dentro de los procesos, además ver el punto de partida en las necesidades del cliente y terminar con la satisfacción y la evaluación.	Una vez elaborados los flujogramas el concepto nos ayudará a conocer la secuencia de actividades y observar los procesos que se deseen mejorar.	<i>Evaluación del aprendizaje estudiantil.</i> (2da.Ed.). Puerto rico: Isla negra.	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=Zw7PpinkYTxsc&amp;pg=PA2228&amp;dq=para+que+sirven+los+flujogramas&amp;hl=es-">https://books.google.com.pe/books?id=Zw7PpinkYTxsc&amp;pg=PA2228&amp;dq=para+que+sirven+los+flujogramas&amp;hl=es-</a>
Reingeniería de procesos		Santiago Veraguas Veraguas (1983). Con respecto a los flujogramas nos dice que "son graficas o diagramas que ayudan a analizar, descubrir, y eliminar deficiencias, clasificando las acciones que tienen lugar durante el proceso" (p.137).	Los flujogramas ayudan a entender mejor cuales son las secuencias de las actividades en la organización, eliminando tareas deficientes y seleccionando las actividades más influyentes que nos conduzcan a los cambios esperados.	Habiendo identificado las actividades que se relacionan en el flujograma, el concepto nos ayudará a analizar y eliminar procesos innecesarios dentro de la entidad financiera.	<i>Veraguas, S. (1983). Programa de fortalecimiento institucional del MIDA.</i> Panamá: IICA-CIDIA.	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=RYtqAAAAAYAAI&amp;pg=PA137&amp;dq=los+flujogramas+ayudan+a&amp;hl=es-">https://books.google.com.pe/books?id=RYtqAAAAAYAAI&amp;pg=PA137&amp;dq=los+flujogramas+ayudan+a&amp;hl=es-</a>

catgoría	sub categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parafraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
Reingeniería de procesos	Diagrama de actividades de procesos	Ebertt E. Adam, Jr. Ronald J.	El diagrama de actividades de procesos, Según Adam y Ebert (1991) mencionan que "...divide las operaciones en segmentos de las principales actividades realizadas por trabajadores y maquinas, esta grafica mide el tiempo que se utiliza para determinar los tiempos de ocio y los productivos" (p.368).	Entonces el diagrama de actividades de procesos, viene a ser la representación de todas las actividades u operaciones que se llevan a cabo durante un procedimiento o proceso. El DAP nos permitirá realizar un análisis del tiempo transcurrido en cada operación, así como la distancia recorrida.	El concepto será empleado en la investigación, para tener un significado claro de los diagramas de actividades, para posteriormente elaborarlos.	Adam, E.; Ebert, R. (1991). <i>Administración de la producción y las operaciones</i> . (4ta. Ed.). Estados Unidos: UNAML	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=FI1wYyoz8-oC&amp;pg=PA368&amp;dq=Concepto+">https://books.google.com.pe/books?id=FI1wYyoz8-oC&amp;pg=PA368&amp;dq=Concepto+</a>
Reingeniería de procesos		Javier Mones Cazon	Según Mones (2000), con respecto al diagrama de actividades de procesos señala que:  Consiste en identificar, actividad por actividad, las diferentes operaciones del proceso, listarlas en un formulario y anotar para cada una de ellas el tipo de actividad de que se trata. El resultado en una lista completa de actividades, secuencialmente en orden de ejecución en el tiempo, junto con su tipo, lo que proporciona una base inicial para la crítica posterior (p.3.).	Entonces el diagrama de actividades de los procesos, consiste en representar gráficamente la secuencia de todas las operaciones, identificando actividad por actividad, registrándolas en un formulario con el respectivo tiempo de duración que ocurre durante el recorrido de un proceso o procedimiento, para posteriormente analizarlas y proponer mejoras.	Una vez entendido el concepto, se aplicarán todos los pasos para elaborar el diagrama de actividades en la entidad financiera, identificando actividad por actividad e identificando su origen.	Mones, J. (2000). Análisis de procesos. <i>Revista de investigación</i> , 3, (3), 1-10.	<a href="https://toruno.files.wordpress.com/2008/09/nt_analisis_de_procesos.pdf">https://toruno.files.wordpress.com/2008/09/nt_analisis_d</a> <a href="#">e_procesos.pdf</a>

Reingeniería de procesos	Diagrama de actividades de procesos	Richard C. Vaughn	El diagrama de actividades de procesos, según Vaughn (1988) manifiesta que sirve para "...diagramar actividades de gran complejidad y cantidad de producción a gran escala en tiempo requerido, y cuando el trabajo es un alineamiento de producción, los diagramas de actividad para diferentes estaciones revelarán los lugares donde se pueden hacer mejoras" (p.398.).	Entonces los diagramas de actividades de procesos servirán para diagramar las actividades complejas, para determinar los tiempos requeridos y la secuencia de producción del trabajo, con la finalidad de mejorar los ciclos de producción o eliminar alguna actividad innecesaria.	Habiendo realizado todos los pasos en la elaboración del DAP, el concepto nos servirá para determinar los tiempos requeridos de cada actividad e identificar las actividades que requieran mejoras.	Reingeniería de procesos	Diagrama de actividades de procesos	Richard C. Vaughn	Vaughn (1988), manifiesta cómo el diagrama de actividades del proceso ayuda a los ingenieros industriales, haciendo la siguiente moción "...además de una representación esquemática, es una herramienta didáctica que ayudará cualquier ingeniero a tener que enseñar los métodos del trabajo o explicar y demostrar convenientemente el antes y el después de una mejora" (p.398).	Entonces el diagrama de actividades de procesos servirá para mostrar los pasos innecesarios o la ineficiencia de los procesos, que lleven al ingeniero a modelar o crear un mejor recorrido de procesos, con la finalidad de acortar los tiempos de producción y demostrar las mejoras.	Habiendo identificado las actividades que se relacionan en el DAP, el concepto nos ayudará a mejorar los ciclos de producción y a crear un mejor recorrido con la finalidad de optimizar el tiempo.	Reingeniería de procesos	Diagrama de actividades de procesos	Richard C. Vaughn	El diagrama de actividades de procesos, según Vaughn (1988) manifiesta que sirve para "...diagramar actividades de gran complejidad y cantidad de producción a gran escala en tiempo requerido, y cuando el trabajo es un alineamiento de producción, los diagramas de actividad para diferentes estaciones revelarán los lugares donde se pueden hacer mejoras" (p.398.).	Entonces los diagramas de actividades de procesos servirán para diagramar las actividades complejas, para determinar los tiempos requeridos y la secuencia de producción del trabajo, con la finalidad de mejorar los ciclos de producción o eliminar alguna actividad innecesaria.	Habiendo realizado todos los pasos en la elaboración del DAP, el concepto nos servirá para determinar los tiempos requeridos de cada actividad e identificar las actividades que requieran mejoras.
Reingeniería de procesos		Diagrama de actividades de procesos	Richard C. Vaughn	Vaughn (1988), manifiesta cómo el diagrama de actividades del proceso ayuda a los ingenieros industriales, haciendo la siguiente moción "...además de una representación esquemática, es una herramienta didáctica que ayudará cualquier ingeniero a tener que enseñar los métodos del trabajo o explicar y demostrar convenientemente el antes y el después de una mejora" (p.398).	Entonces el diagrama de actividades de procesos servirá para mostrar los pasos innecesarios o la ineficiencia de los procesos, que lleven al ingeniero a modelar o crear un mejor recorrido de procesos, con la finalidad de acortar los tiempos de producción y demostrar las mejoras.	Habiendo identificado las actividades que se relacionan en el DAP, el concepto nos ayudará a mejorar los ciclos de producción y a crear un mejor recorrido con la finalidad de optimizar el tiempo.		Reingeniería de procesos	Diagrama de actividades de procesos	Richard C. Vaughn	El diagrama de actividades de procesos, según Vaughn (1988) manifiesta que sirve para "...diagramar actividades de gran complejidad y cantidad de producción a gran escala en tiempo requerido, y cuando el trabajo es un alineamiento de producción, los diagramas de actividad para diferentes estaciones revelarán los lugares donde se pueden hacer mejoras" (p.398.).	Entonces los diagramas de actividades de procesos servirán para diagramar las actividades complejas, para determinar los tiempos requeridos y la secuencia de producción del trabajo, con la finalidad de mejorar los ciclos de producción o eliminar alguna actividad innecesaria.		Habiendo realizado todos los pasos en la elaboración del DAP, el concepto nos servirá para determinar los tiempos requeridos de cada actividad e identificar las actividades que requieran mejoras.			

categoría	sub categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
Reingeniería de procesos	Diagrama de Gantt	Fernando Hurtado	<p>Hurtado (2011) con respecto al concepto del diagrama de Gantt menciona que:</p> <p>Es un diagrama el cual el eje horizontal representa las unidades de tiempo y el vertical representa las actividades que se desarrollan en las operaciones. Fue introducido a comienzos del ciclo XX como un instrumento para visualizar en el tiempo un conjunto de actividades que se debían administrar en forma coordinada (p.154).</p>	<p>Por consiguiente el diagrama de Gantt nos sirve para planificar y programar tareas en el trascurso de un tiempo determinado, además nos ayuda a tener un seguimiento y control del avance de las actividades para poder administrarlas de forma coordinada.</p>	<p>El concepto será empleado en la investigación, para tener un significado claro del diagrama de Gantt, para posteriormente elaborarlo.</p>	<p>Hurtado, F. (2011). <i>Proyección de proyectos: una introducción con base en el marco PMI</i>. Estados Unidos: Palbribo.</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=r1cRV-9s_ZkC&amp;pg=PA154&amp;dq=que+es+el+diagrama+de+gantt&amp;hl=es-">https://books.google.com.pe/books?id=r1cRV-9s_ZkC&amp;pg=PA154&amp;dq=que+es+el+diagrama+de+gantt&amp;hl=es-</a></p>
Reingeniería de procesos		Jorge Monllor Domínguez	<p>Henry Gantt (citado en Monllor, 1994), con respecto al diagrama de Gantt manifiesta que:</p> <p>Consiste en un gráfico donde se representa en el eje horizontal el tiempo a las fechas de realización del trabajo, y el eje vertical cada una de las tareas que componen el trabajo a programar. Mediante las barras horizontales se refleja el tiempo necesario para programar cada tarea, ya que el tamaño de la barra es proporcional a su duración, iniciándose en la flecha correspondiente en la escala horizontal y alcanzando hasta el final previsto (p.250.).</p>	<p>El diagrama de Gantt consiste en hacer un análisis de todas las actividades con el fin de representarlas gráficamente. En el eje horizontal se registran las actividades de trabajo, en el eje vertical se registran los tiempos de realización de las tareas más importantes en orden y en consecución. Entonces el diagrama de Gantt nos muestra todas las actividades del proyecto de manera gráfica, correlacionando cada una de las tareas con el tiempo de duración, para lograr con el cumplimiento del proyecto.</p>	<p>Una vez entendido el concepto, se aplicarán todos los pasos para elaborar el diagrama de Gantt en la entidad financiera, identificando las tareas y su respectivo tiempo de duración.</p>	<p>Monllor, J. (1994). <i>Economía, legislación y administración de empresas</i>. Murcia. España: Murcia.</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=KxyKQqz1Mv0C&amp;pg=PA250&amp;dq=que+es+el+diagrama+de+gantt&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKewivqJeuITaAhWBdI8">https://books.google.com.pe/books?id=KxyKQqz1Mv0C&amp;pg=PA250&amp;dq=que+es+el+diagrama+de+gantt&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKewivqJeuITaAhWBdI8</a></p>

Reingeniería de procesos	Diagrama de Gantt	Stephen N. Chapman	<p>El diagrama de Gantt, según Chapman (2006) manifiesta que sirve para "...programar el trabajo de acuerdo con las prioridades, también para evaluar rápidamente el estado de todas las tareas, tanto para conocer al instante su situación como para modificar el orden de la prioridad según se necesite" (p.181).</p>	<p>Básicamente el diagrama de Gantt sirve para establecer las rutas más cortas evaluando el estado de cada una de las tareas, también nos permite ver el avance de las tareas en el tiempo y corregir las actividades más necesarias para la conclusión del proyecto.</p>	<p>Habiendo realizado todos los pasos en la elaboración del Gantt, el concepto nos servirá para programar el trabajo y ver el avance de las tareas en el tiempo.</p>	<p>Chapman, S. (2006). <i>Planificación y control de la producción</i>. México: PRENTICE HALL. <a href="https://books.google.com.pe/books?id=ceHEM0tth4C&amp;pg=PA181&amp;dq=%E2%80%A6programar+el+trabajo+de+acuerdo+con+las+D">https://books.google.com.pe/books?id=ceHEM0tth4C&amp;pg=PA181&amp;dq=%E2%80%A6programar+el+trabajo+de+acuerdo+con+las+D</a></p>
Reingeniería de procesos		Antonio López Brox	<p>El diagrama de Gantt nos ayuda a enfocarnos al objetivo y a ser realistas, es un herramienta que ayuda a gestionar y controlar el alcance, el tiempo y el esfuerzo. Este diagrama nos ayuda a planificar un proyecto haciendo uso de un coste mínimo y la duración más adecuada, también hacer seguimiento a cada una de las actividades estableciendo su tiempo de duración (López, 2010,173.).</p>	<p>El diagrama de Gantt nos muestra el avance la un proyecto o propuesta en tiempo real. También nos ayuda a controlar los tiempos y la extensión de las actividades, del mismo modo nos permite hacer seguimiento a cada una de las actividades y su duración, con la finalidad de optimizar costes.</p>	<p>Habiendo programado el trabajo y ver el avance de las tareas en el tiempo, el concepto nos ayudará a planificar nuestra propuesta haciendo uso de un coste mínimo y la duración más adecuada de las tareas</p>	<p>López, A. (2010). <i>Promociones en espacios comerciales</i>. Málaga, España: Vértice. <a href="https://books.google.com.pe/books?id=xzRZNXNDVGA&amp;pg=PA173&amp;dq=el+diagrama+de+gantt+AYUDA+">https://books.google.com.pe/books?id=xzRZNXNDVGA&amp;pg=PA173&amp;dq=el+diagrama+de+gantt+AYUDA+</a></p>

cat ego ría	sub categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
Reingeniería de procesos	Diagrama de Pareto	Jack Fleitman	<p>El concepto del diagrama de Pareto, según Fleitman (2008) lo define como:</p> <p>Es un grafica de barras que clasifica, en forma descendente, el tipo de fallas o factores que se realizan en función de su frecuencia o de su importancia absoluta y relativa. Esta técnica parte del principio de que el 20% de problemas que tiene una organización, provoca el 80 % de las consecuencias negativas (p.63.).</p>	Entonces el diagrama de Pareto, es un gráfico donde se clasifican de mayor a menor las fallas o factores de acuerdo al número de repeticiones que ocurren y de acuerdo a sus niveles de importancia, además que nos conduzca a clasificar el 80% de los problemas que tiene la organización y el 20 % respectivamente. Esto quiere decir que se deben atacar primero el 20 % de las causas para evitar que se conviertan en el 80% de los problemas.	El concepto será empleado en la investigación, para tener un significado claro del diagrama de Pareto, para posteriormente elaborarlo a partir de los resultaos del instrumento utilizado.	Fleitman, J. (2008). <i>Evaluación integral para implementar modelos de calidad</i> . México: Pax México.	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=B7FE7eWAYC&amp;pg=PA63&amp;dq=que+e+l+integral+para+implementar+modelos+de+calidad.+México:+Pax+México.">https://books.google.com.pe/books?id=B7FE7eWAYC&amp;pg=PA63&amp;dq=que+e+l+integral+para+implementar+modelos+de+calidad.+México:+Pax+México.</a>
Reingeniería de procesos		Gabriel Baca, Margarita Cruz, Marco Antonio	<p>Según Baca, Cruz, Cristóbal, Gutiérrez, Pacheco, Rivera, Obregón (2014) nos dice que el diagrama de Pareto consiste en:</p> <p>Elegir un problema que se quiere resolver y detectar las causas más comunes, que provocan dicho problema, clasificar las causas detectadas de acuerdo con el número de veces que dichas causas ocasionaron el problema, ordenar las frecuencias de mayor a menor y calcular los porcentajes para cada una, graficar el eje de las x, las causas más comunes iniciando de izquierda a derecha con la de mayor fruncía, finalizar analizando el diagrama para poder resolver las causas de los problemas (p.124).</p>	Esto quiere decir que, primero se deben elegir los problemas que se van a resolver, luego indicar los datos de las causas clasificadas según el número de frecuencias ocurridas y ordenarlos de mayor a menor respectivamente, luego se debe graficar las causas y analizar el diagrama con la información básica.	Una vez entendido el concepto, se aplicarán todos los pasos para elaborar el diagrama de Pareto en la entidad financiera, tomado como base todos los promedios ponderados de nuestra encuesta.	Baca, G.; Cruz, M.; Cristóbal, M.; Gutiérrez, J.; Pacheco, A.; Rivera, I.; Obregón, M. (2014). <i>Introducción a la ingeniería industrial</i> . México: PATRIA.	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=eNLIhBAAAQBAJ&amp;pg=PR2&amp;lpg=PR2&amp;dq=Baca,+Cruz,+Cristóbal,+Gutiérrez,+Pacheco,+Rivera,+Obregón,+Introducción+a+la+ingeniería+industrial.+México:+PATRIA.">https://books.google.com.pe/books?id=eNLIhBAAAQBAJ&amp;pg=PR2&amp;lpg=PR2&amp;dq=Baca,+Cruz,+Cristóbal,+Gutiérrez,+Pacheco,+Rivera,+Obregón,+Introducción+a+la+ingeniería+industrial.+México:+PATRIA.</a>



catgorí	sub categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
Reingeniería de procesos	Diagrama de Ishikawa	Ariane de Seager, Brigitte Feys	<p>Seager y Brigitte (2016), con respecto al diagrama de Ishikawa manifiestan que:</p> <p>Es una herramienta grafica utilizada en empresas que ofrece una visión global de las causas que ha generado un problema y los efectos que este ha provocado. Como las causas están jerarquizadas, es posible identificar de manera de manera concreta las fuentes del problema (p.7.).</p>	Básicamente el diagrama Ishikawa es una herramienta de vital importancia para las empresas que se enfocan en dar solución a sus problemas, clasificando y ordenando las causas de sus problemas para poder identificar con más facilidad cuales fueron las fuentes que la originaron.	El concepto será empleado en la investigación, para tener un significado claro del diagrama de Ishikawa, para posteriormente elaborarlo a partir de los problemas identificados.	Seager, A.; Brigitte, F. (2016). <i>El diagrama de Ishikawa</i> . México: 50MINUTOS.ES.	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=d2PvCwAAOBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;dq=el+diagrama+de+ishikawa&amp;hl=es-">https://books.google.com.pe/books?id=d2PvCwAAOBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;dq=el+diagrama+de+ishikawa&amp;hl=es-</a>
Reingeniería de procesos		María Parraguez Carrasco, Raúl Chunga Chinguel,	<p>Según Parraguez, Chunga, Flores, Romero (2017), con respecto al diagrama de Ishikawa nos dicen que:</p> <p>Consiste en identificar el problema la cual será escrita con una frase corta en la cabeza del pescado, luego se deben identificar las posibles causas del problema las cuales deben escribirse en las espinas principales, se deben verificar las sub causas y escribir en las espinas relacionadas a las causas principales, para concluir se debe discutir y analizar el diagrama para generar posibles planes de acción (p.49.).</p>	Entonces el diagrama de Ishikawa consiste en identificar el problema principal que afronta la organización, el cual debe escribirse en la cabeza del diagrama, seguidamente se deben identificar las categorías del problema y escribirlos en las espinas principales, luego se deben desprender más ramificaciones de las espinas principales que contengan las sub causas que originaron el problema, finalizando se deben discutir y analizar cuál fue la categoría o espina principal que más impacto genera en el problema para implementar planes de acción.	Una vez entendido el concepto, se aplicarán todos los pasos para elaborar el diagrama de Ishikawa en la entidad financiera, identificando el problema principal, las categorías y posteriormente las espinas que corresponde a las sub categorías problema.	Parraguez, M.; Chunga, R.; Flores, M.; Romero, Y. (2017). <i>Estudio y la investigación documental: estrategias metodológicas y herramientas TTC</i> . Chiclayo, Perú: EMDECOSEGE S.A.	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=v35KDWAAQBAJ&amp;pg=PA49&amp;dq=el+diagrama+de+ishikawa&amp;hl=es-">https://books.google.com.pe/books?id=v35KDWAAQBAJ&amp;pg=PA49&amp;dq=el+diagrama+de+ishikawa&amp;hl=es-</a>

Reingeniería de procesos	Diagrama de Ishikawa	gema campiña Domínguez, María Jesús Fernández	<p>El diagrama de Ishikawa, según Campiña y Fernández (2016) manifiestan que sirve para:</p> <p>Identificar las causas verdaderas, y no solamente sus síntomas, de una determinada situación y agruparlos por categorías, también para resumir todas aquellas relaciones entre las causas y efectos de un proceso, así como también promover la mejora de los procesos, y a obtener una visión más global y estructurada de una determinada situación (p.61.).</p>	<p>Con los problemas identificados gracias al diagrama de Ishikawa, se podrán mejorar los procesos, también se podrá tener una estructura más completa de una posible solución para los problemas, del mismo modo ayudará a encontrar las posibles causa raíz que originaron el problema principal.</p>	<p>Habiendo realizado todos los pasos en la elaboración del Ishikawa, el concepto nos servirá para identificar la causa raíz del problema y proponer mejoras.</p>	<p>Campiña, G.; Fernández, M. (2016). <i>Gestión de quejas y reclamaciones en materia de consumo</i>. Madrid, España: Paraninfo.</p> <p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=3IzqDAAAQBAI&amp;pg=PA61&amp;dq=el+diagrama+de+ishikawa+servir+para&amp;hl=es-">https://books.google.com.pe/books?id=3IzqDAAAQBAI&amp;pg=PA61&amp;dq=el+diagrama+de+ishikawa+servir+para&amp;hl=es-</a></p>
Reingeniería de procesos		Luis Cuatrecasas Arbos	<p>4El diagrama de Ishikawa, según Cuatrecasas (2012) ayuda a:</p> <p>Identificar las causas de un problema, lo que permite determinar su origen y llevar a cabo las acciones adecuadas para resolverlo de raíz. Ayudará a fomentar el pensamiento creativo con un nivel común de comprensión del problema y una visión más contrastada de las causas (p.592.).</p>	<p>Se puede decir que el diagrama Ishikawa ayudará a comprender mejor el problema de la organización, a tomar las acciones más adecuadas para lograr identificar y resolver el problema desde la raíz, y que como resultado conlleve a tener un pensamiento más creativo para su solución.</p>	<p>Habiendo identificado la causa raíz del problema y haber propuesto mejoras , el concepto nos ayudará a tomar acciones más adecuadas y tener un pensamiento más creativo para su solución.</p>	<p>Cuatrecasas, L. (2012). <i>Gestión de la calidad total</i>. Madrid, España: Díaz de Santos.</p> <p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=W_kh5TLr7uAC&amp;pg=PA592&amp;dq=el+diagrama+de+ishikawa+ayuda+a&amp;hl=es-">https://books.google.com.pe/books?id=W_kh5TLr7uAC&amp;pg=PA592&amp;dq=el+diagrama+de+ishikawa+ayuda+a&amp;hl=es-</a></p>

categoría	sub categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
Servicio al Cliente	Servicio al Cliente	Juan Ángel Alarcón Gonzales	<p>Según Alarcón (1998), con respecto al cliente y al valor añadido lo define como:</p> <p>El cliente es quien justifica la existencia de la empresa o de una determinada organización, pues las organizaciones se han creado para entregar bienes y servicios a los clientes y que a su vez satisfagan necesidades. El proceso es el conjunto de actividades que crean bienes y servicios por tanto de cara a un proceso, el cliente interno es necesario para satisfacer al cliente externo. Para la reingeniería el énfasis primordial se pone en el cliente externo, al que se debe hacer siempre referencia en los procesos más significativos, que constituyen el objeto propio de la reingeniería (p.21).</p>	<p>Básicamente nos da a entender que el cliente es la razón de ser de la empresa en la cual se debe proporcionar un servicio de calidad ya que el cliente se convierte en una fuente de ingresos para una organización. Toda empresa u organización que busque mantenerse en el tiempo debe tomar en serio la gestión de relaciones y atención a sus clientes, teniendo como labor primordial identificar sus necesidades y satisfacerlas, ajustando sus procesos más relevantes.</p>	<p>El concepto se aplicará al trabajo de investigación con la finalidad de conocer la importancia del cliente para la empresa, además de gestionar las relaciones y atención de los clientes.</p>	<p>Cuatrecasas, L. (2012). <i>Gestión de la calidad total</i>. Madrid, España: Díaz de Santos.</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=TeveTol-65MC&amp;pg=PA206&amp;lpg=PA206&amp;dq=%E2%80%A6el+trabajador+de+los+nuevos+procesos+debe+tener+el+perfil+diferente+al+de+los+procesos+fragmentados#v=0n">https://books.google.com.pe/books?id=TeveTol-65MC&amp;pg=PA206&amp;lpg=PA206&amp;dq=%E2%80%A6el+trabajador+de+los+nuevos+procesos+debe+tener+el+perfil+diferente+al+de+los+procesos+fragmentados#v=0n</a></p>

Servicio al Cliente	Servicio al Cliente	Andrew Brown	<p>Según Brown (1989) con respecto al servicio personal manifiesta lo siguiente:</p> <p>Es la forma en que se presta el servicio material. Incluye la interacción entre los empleados y los clientes de una empresa. Es, probablemente, la parte más visible de las operaciones y, con frecuencia la parte por la que se juzga si la empresa es buena o mala. Recurrir a la formación de los empleados en el servicio personal para ocultar la ineficiencia es el método clásico de manejar situaciones de crisis (p.8.).</p>	<p>Entonces el servicio personal es muy importante para la empresa ya que la calidad del servicio determinará si es buena o mala empresa. Por lo tanto se debe dar muy buena formación a los colaboradores para que puedan interactuar y relacionarse con el cliente, logrando mantener el mismo nivel de servicio que perdure en el tiempo para que los clientes se sientan confiados y satisfechos.</p>	<p>El concepto se aplicará al trabajo de investigación con la finalidad de conocer el trato personalizado que se les ofrece a los clientes, además de las interacciones y relaciones de los colaboradores con los clientes.</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=634hB1asW14C&amp;pg=PA8&amp;dq=Es+la+forma+en+que+se+presta+el+servicio+material.+Incluye+la+interacci%C3%B3n+entre+los+empleados">https://books.google.com.pe/books?id=634hB1asW14C&amp;pg=PA8&amp;dq=Es+la+forma+en+que+se+presta+el+servicio+material.+Incluye+la+interacci%C3%B3n+entre+los+empleados</a></p> <p>Brown, A. (1989). <i>Gestión de atención al cliente</i>. Madrid, España: Díaz de Santos.</p>
Servicio al Cliente	Servicio al Cliente	Mariano Bernárdez	<p>El servicio al cliente, según Bernárdez (2007) es “un determinante a largo plazo de la posición competitiva y la supervivencia de la organización. Una organización dominante en términos de cuota de mercado o calidad o productos puede perder su posición por un pobre servicio al cliente” (p.187.).</p>	<p>Entonces el servicio al cliente y la organización deben ir relacionados, ya que la supervivencia en el mercado dependerá de la calidad de servicio que proporcione a sus clientes.</p>	<p>El concepto se aplicará al trabajo de investigación con la finalidad de medir la calidad de servicio al cliente que será nuestro pilar principal.</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=PX701hTYgDKC&amp;pg=RA1-PA187&amp;lpg=RA1-">https://books.google.com.pe/books?id=PX701hTYgDKC&amp;pg=RA1-PA187&amp;lpg=RA1-</a></p> <p>Bernárdez, M. (2007). <i>Desempeño organizacional</i>. Estados Unidos: ITSON.</p>

Servicio al Cliente	Servicio al Cliente	Vértice	<p>Según Vértice (2007), con respecto al concepto de servicio al cliente manifiesta que:</p> <p>Los servicios a los clientes son operaciones, beneficios o ayuda que se ofrecen en venta o se proporcionan junto a la venta de productos, en los últimos años ha aumentado notablemente la cantidad de dinero que se gasta en servicios a clientes, y una de las razones en este aumento de los servicios es que, cada vez el consumidor se hace más exigente (p.75).</p>	<p>El servicio al cliente viene a ser, aquella acción, cuyo valor agregado se ofrece junto con el producto o la venta, las cuales la organización está obligada a invertir dinero en sus servicios debido al desarrollo de las expectativas del cliente y sus exigencias.</p>	<p>EL presente concepto se aplicará a la propuesta, puesto que, nos enfocaremos en conocer el significado del servicio al cliente.</p>	<p>Vértice, E. (2007). <i>Gestión del punto de venta</i>. México: El Viso.</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=1Ys-ibGD90C&amp;pg=PA75&amp;dq=concepto+de+servicio+al+cliente&amp;hl=es-">https://books.google.com.pe/books?id=1Ys-ibGD90C&amp;pg=PA75&amp;dq=concepto+de+servicio+al+cliente&amp;hl=es-</a></p>
Servicio al Cliente	Servicio al Cliente	Kotler Philip	<p>Según Philip (2002), con respecto a la satisfacción de los clientes menciona que:</p> <p>En Promedio, un cliente satisfecho comunica a tres personas su experiencia positiva con el producto, pero el cliente insatisfecho se queja, en promedio, con once personas. Si cada una de éstas cuenta a otras personas, el número de personas que escuchan cosas malas acerca del servicio podría crecer exponencialmente. Los clientes cuyas quejas se resuelven satisfactoriamente a menudo se vuelven más leales a la empresa que los clientes que siempre quedan satisfechos (p.208.).</p>	<p>Generalmente, en lo posible se debe minimizar la insatisfacción de los clientes, puesto que por cada cliente insatisfecho se genera el efecto multiplicador boca a boca que se convierten en once clientes, producto de escuchar cosas malas acerca del mal servicio. Además, los clientes que cuyas quejas han sido resueltas, se manifiestan más leales a la empresa ya sus quejas resultas vienen acompañadas de un valor agregado, por tal motivo se vuelven más leales frente a los clientes que siempre quedan satisfechos.</p>	<p>EL presente concepto se aplicará a la propuesta, puesto que, nos enfocaremos en conocer el significado del servicio al cliente. Seguidamente se elaborarán estrategias para reducir la insatisfacción y el nivel de quejas de los clientes de la entidad financiera.</p>	<p>Philip, K. (2002). <i>Dirección de marketing</i>. México: Perason S.A.</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=XPWmFMeh2kC&amp;pg=PA200&amp;dq=categorías+de+servicio+al+cliente&amp;hl=es-">https://books.google.com.pe/books?id=XPWmFMeh2kC&amp;pg=PA200&amp;dq=categorías+de+servicio+al+cliente&amp;hl=es-</a></p>

Servicio al Cliente	Servicio al Cliente	Andrew Brown	<p>Según Brown (1992), con respecto a la descripción de la importancia del cliente, manifiesta lo siguiente:</p> <p>El cliente es la persona más importante de la empresa, tanto si nos visita o nos escribe o telefona, además no depende de nosotros, nosotros dependemos de él para ganarnos la vida, el cliente no interrumpe nuestro trabajo es la razón de éste. Nadie ha ganado nunca una discusión con un cliente, el cliente es quien acude ante nosotros porque necesita determinados bienes o servicios, nuestros trabajos consisten en brindárselos de forma rentable para ambos. El cliente no es un simple dato estadístico, es un ser humano que tiene emociones y prejuicios (p.21.).</p>	<p>El cliente es la razón de ser de la organización, por lo tanto, se deben realizar esfuerzos para brindarles un buen servicio de forma rentable, tanto para su economía personal como para la economía de la empresa, el cliente se debe considerar como el recurso más importante para la empresa, ya que si se queda insatisfecho acude a la competencia y podría compartir su mala experiencia con familiares y amigos. En conclusión, los clientes acuden a las empresas porque necesitan determinados bienes y servicios, entonces la tarea de la empresa será brindarle un servicio de calidad para convertirlo en un cliente fiel.</p>	<p>EL presente concepto se aplicará a la propuesta, puesto que, nos enfocaremos en conocer el significado del servicio al cliente. Seguidamente se elaborarán estrategias para reducir la insatisfacción y el nivel de quejas de los clientes de la entidad financiera.</p>	<p>Brown, A. (1992). <i>Gestión de la atención al cliente</i>. Madrid, España: Díaz de Santos.</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=634hB1asW14C&amp;pg=PA8&amp;dq=Es+la+forma+en+que+se+presta+el+servicio+materia+Incluye+la+interacci%C3%B3n+entre">https://books.google.com.pe/books?id=634hB1asW14C&amp;pg=PA8&amp;dq=Es+la+forma+en+que+se+presta+el+servicio+materia+Incluye+la+interacci%C3%B3n+entre</a></p>
Servicio al Cliente	Servicio al Cliente	Vanessa Carolina Pérez Torres	<p>Según Pérez (2006), con respecto al servicio al cliente nos manifiesta que:</p> <p>En la mayoría de los casos, el cliente de un servicio no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume. Así el servicio recibido se convierte en un elemento diferenciador de las empresas con respecto a su competencia. La calidad de servicio forma parte de la estrategia y es una de las cualidades más difíciles de imitar o copiar para empresas rivales (p.1.).</p>	<p>La empresa debe diseñar sus procesos y estrategias orientadas al cliente, con la finalidad de conseguir diferenciarse de sus competidores. Además se manifiesta que el cliente no expresa su grado de satisfacción, hasta que haya sido atendido por completo o haya hecho uso del servicio, es por tal motivo que la organización debe tener un elemento diferenciador difícil de imitar por parte de su competencia.</p>	<p>EL presente concepto se aplicará a la propuesta, puesto que, nos enfocaremos en conocer el significado del servicio al cliente. Seguidamente se elaborarán estrategias para reducir la insatisfacción y el nivel de quejas de los clientes de la entidad financiera.</p>	<p>Pérez, V. (2006) <i>Calidad total en la atención al cliente</i>. España: Vigo.</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=xXDBBiNORegC&amp;printsec=frontcover&amp;dq=EL+SERVICIO+AL+CLIENTE+ES&amp;hl=es-">https://books.google.com.pe/books?id=xXDBBiNORegC&amp;printsec=frontcover&amp;dq=EL+SERVICIO+AL+CLIENTE+ES&amp;hl=es-</a></p>

Servicio al Cliente	Servicio al Cliente	Vértice	<p>La calidad de un servicio, Vértice (2008) manifiesto lo siguiente:</p> <p>Cuando un cliente valora la calidad de un servicio, no disocia todos sus componentes, sino que la juzga como un todo, lo que prevalece, por tanto, es la impresión de conjunto y no el éxito relativo de una u otra acción específica. Generalmente el consumidor suele detenerse en el eslabón más débil de la cadena y tiende, también, a generalizar los defectos que encuentra a su paso por todo el servicio (p.23.).</p>	<p>Se debe brindar un servicio integrado a los clientes, con estrategias que funcionen en conjunto, ya que por una pequeña falla el cliente generaliza a todo el servicio ofrecido, además se debe dar mayor énfasis a los puntos de control más débiles, ya que son las partes donde el cliente se detiene a juzgar los defectos.</p>	<p>EL presente concepto se aplicará a la propuesta, puesto que, nos enfocaremos en conocer el significado del servicio al cliente. Seguidamente se elaborarán estrategias para reducir la insatisfacción y el nivel de quejas de los clientes de la entidad financiera.</p>	<p>Vértice, E. (2008). <i>Calidad en el servicio al cliente</i>. Madrid, España: Learning.</p> <p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=1a0-DwAAQBAJ&amp;pg=PA17&amp;dq=EL+SERVICIO+A+L+CLIENTE+ES&amp;hl=es-">https://books.google.com.pe/books?id=1a0-DwAAQBAJ&amp;pg=PA17&amp;dq=EL+SERVICIO+A+L+CLIENTE+ES&amp;hl=es-</a></p>
Servicio al Cliente	Servicio al Cliente	Vértice	<p>La actitud del cliente con respecto a la calidad de servicio, según Vertice (2008) cambia a medida que se va conociendo mejor el producto y mejora su nivel de vida. “En un principio, suele contenerse con el producto base, sin servicios, y por lo tanto, más barato. Poco a poco, sus exigencias en cuanto a calidad aumentan, para terminar deseando lo mejor” (p.18.).</p>	<p>El cliente se adapta al servicio de acuerdo a la utilidad que le genera en su vida diaria y va desarrollándose y conociendo nuevos servicios, es por eso que la organización debe mejorar constantemente los servicios para avanzar a la par de las expectativas del cliente.</p>	<p>EL presente concepto se aplicará a la propuesta, puesto que, nos enfocaremos en conocer el significado del servicio al cliente. Seguidamente se elaborarán estrategias para reducir la insatisfacción y el nivel de quejas de los clientes de la entidad financiera.</p>	<p>Vértice, E. (2008). <i>Calidad en el servicio al cliente</i>. Madrid, España: Learning.</p> <p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=1a0-DwAAQBAJ&amp;pg=PA17&amp;dq=EL+SERVICIO+A+L+CLIENTE+ES&amp;hl=es-">https://books.google.com.pe/books?id=1a0-DwAAQBAJ&amp;pg=PA17&amp;dq=EL+SERVICIO+A+L+CLIENTE+ES&amp;hl=es-</a></p>

<b>Servicio al Cliente</b>	Servicio al Cliente	Jhon Tschohl y Steve Franzmeier	<p>Tschohl y Franzmeier (1994), con respecto al servicio menciona lo siguiente:</p> <p>El servicio implica mantener a todos los clientes existentes, atraer nuevos clientes y dejar en todos ellos una impresión de la empresa que les conduzca a hacer el nuevo negocio con ella. El objetivo global de la calidad de servicio es: dar mantenimiento a los clientes, retener a los clientes, y desarrollar nuevos clientes (p.11.).</p>	<p>Fundamentalmente el servicio a los clientes consiste, en asesorar y desarrollar a los clientes actuales y establecer estrategias para retener a sus nuevos clientes, del mismo modo se deben atraer a sus clientes potenciales o futuros, que los conduzcan a tener una excelente calidad de servicio.</p>	<p>EL presente concepto se aplicará a la propuesta, puesto que, nos enfocaremos en conocer el significado del servicio al cliente. Seguidamente se elaborarán estrategias para captar nuevos clientes capacitando a los ejecutivos de ventas</p>	<p>Tschohl, J.; Franzmeier, S. (1994). <i>Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente</i>. Madrid, España: Díaz de Santos.</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=unYGT4XCUxAC&amp;printsec=frontcover&amp;dq=EL+SERVICIO+AL+CLIENTE+ES&amp;hl=es-">https://books.google.com.pe/books?id=unYGT4XCUxAC&amp;printsec=frontcover&amp;dq=EL+SERVICIO+AL+CLIENTE+ES&amp;hl=es-</a></p>
<b>Sub categorías del servicio al cliente</b>							
<b>Sub categoría</b>	<b>calidad del producto</b>	José Antonio Heredia Álvaro	<p>Según Heredia (2000) manifiesta que “la calidad del producto y el servicio de la empresa son juzgados por el cliente. Es por tanto importante que los sistemas de gestión, de la empresa estén centrados en asegurar que las necesidades del cliente sean satisfechas” (p.28.).</p>	<p>La organización debe orientar sus sistemas de gestión integrados a satisfacer las necesidades del cliente, ya que el cliente es el que juzga si el producto cumple sus expectativas o no.</p>	<p>EL presente concepto se aplicará a la propuesta, puesto que, en esta fase se deben identificar los puntos de control como, la confiabilidad, la seguridad del consumidor y el cumplimiento, para poder desarrollarlos y establecer soluciones</p>	<p>Heredia, J. (2000). <i>sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos</i>. México: Athenea.</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=ul17W6Q7N4C&amp;pg=PA28&amp;dq=la+calidad+del+producto+y+el+servicio+de+la+">https://books.google.com.pe/books?id=ul17W6Q7N4C&amp;pg=PA28&amp;dq=la+calidad+del+producto+y+el+servicio+de+la+</a></p>

<b>Sub categoría</b>	<b>calidad del producto</b>	Edmundo Guajardo Garza	<p>Es interesante tomar en cuenta lo sustentado por Taguchi (citado en Guajardo, 2003), quien definió:</p> <p>El diseño robusto implica diseñar un producto que sobrepase las expectativas del cliente en sus características más importantes, y ahorrar dinero en las que al cliente no le interesan. Establece que más barato es trabajar en el rediseño de los productos y sus procesos de fabricación, que en el control de calidad de los mismos, porque las acciones de mejora de calidad son más económicas, en cuanto más cercanas estén de la etapa del diseño (p.77).</p>	<p>Se deben diseñar productos de calidad, que cumplan con las especificaciones y que resalten sus características más importantes con la finalidad de superar las expectativas del cliente, además se debe empezar por rediseñar los productos para evitar la inversión de costos, en cuanto a su calidad.</p>	<p>EL presente concepto se aplicará a la propuesta, puesto que, en esta fase se deben identificar los puntos de control como, la confiabilidad, la seguridad del consumidor y el cumplimiento, para poder desarrollarlos y establecer soluciones</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=9zYyYc619JwC&amp;pg=PA79&amp;dq=LA+CALIDAD+DEL+PRODUCTO+ES&amp;hl=es-">https://books.google.com.pe/books?id=9zYyYc619JwC&amp;pg=PA79&amp;dq=LA+CALIDAD+DEL+PRODUCTO+ES&amp;hl=es-</a></p>	<p>Guajardo, E. (2003). <i>Administración de la calidad total</i>. México: Pax México.</p>
		Roser Romero del Castillo Shelly, Josep	<p>Roser y Lagarriga (2004), Con respecto a la calidad del producto menciona que:</p> <p>La calidad es el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios de un producto o de un servicio. En consecuencia, es fundamental, definir los usuarios del producto para presentar los factores o atributos que determinan la calidad de éste. Se refiere atributo de calidad a toda característica ligada al producto, que modifique su adecuación al uso y recordar que ni los usuarios y sus necesidades son únicos (p.41.).</p>	<p>La calidad del producto está determinada por el grado de satisfacción de los usuarios, que resulten del cumplimiento de estándares y su funcionalidad, como consecuencia de la modificación y la adecuación a su uso.</p>		<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=HUuqK6Ep_JkC&amp;pg=PA41&amp;dq=LA+CALIDAD+DEL+PRODUCTO+ES&amp;hl=es-">https://books.google.com.pe/books?id=HUuqK6Ep_JkC&amp;pg=PA41&amp;dq=LA+CALIDAD+DEL+PRODUCTO+ES&amp;hl=es-</a></p>	<p>Roser, S.; Lagarriga, J. (2004). <i>Productos lácteos tecnología</i>. Lima, Perú: Politext.</p>

Sub categoría	calidad del producto	Roser Romero del Castillo Shelly; Josep	<p>Roser y Lagarriga (2004), Con respecto a la calidad del producto menciona que:</p> <p>La calidad es el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios de un producto o de un servicio. En consecuencia, es fundamental, definir los usuarios del producto para presentar los factores o atributos que determinan la calidad de éste. Se refiere atributo de calidad a toda característica ligada al producto, que modifique su adecuación al uso y recordar que ni los usuarios y sus necesidades son únicos (p.41.).</p>	<p>La calidad del producto está determinada por el grado de satisfacción de los usuarios, que resulten del cumplimiento de estándares y su funcionalidad, como consecuencia de la modificación y la adecuación a su uso.</p>	<p>EL presente concepto se aplicará a la propuesta, puesto que, en esta fase se deben identificar los puntos de control como, la confiabilidad, la seguridad del consumidor y el cumplimiento, para poder desarrollarlos y establecer soluciones</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=HUugK6Ep_JkC&amp;pg=PA41&amp;dq=LA+CALIDAD+DEL+PRODUCTO+ES&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahLIKExwiZ5OGEnrZ3aAhXPx1LK">https://books.google.com.pe/books?id=HUugK6Ep_JkC&amp;pg=PA41&amp;dq=LA+CALIDAD+DEL+PRODUCTO+ES&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahLIKExwiZ5OGEnrZ3aAhXPx1LK</a></p> <p>Roser, S.; Lagarriga, J. (2004). <i>Productos lácteos tecnología</i>. Lima, Perú: Politecn</p>
		Rocío Cuentas; Alfredo Esponda; Guillermo	<p>Resulta interesante tomar en cuenta lo sustentado por la ISO 9000 (citado en Esponda, Palavicini, Cuentas, Navarrete, Castellanos, Esparza y Peñalba, 2001)</p> <p>La calidad del producto o servicio es la piedra angular de cualquier sistema administrativo de la calidad ya que en este convergen todos los demás procesos, de la organización con el propósito de producir y ofrecer un producto o servicio que satisfaga plenamente las necesidades, expectativas y requerimientos de sus clientes y demás partes interesadas (p.125.).</p>	<p>La calidad del producto o servicio es el factor crítico que medirá si la organización es competitiva o no, es por tal razón que se deben integrar todos los procesos dentro del sistema administrativo. En esta categoría, se emplean puntos de control contemplados en la tabla x mostrada a continuación.</p>		<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=Z12QXkZQL8IC&amp;pg=PA125&amp;dq=LA+CALIDAD+DEL+PRODUCTO+ES&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahLIKExwiZ5OGEnrZ3aAhXPx1LK">https://books.google.com.pe/books?id=Z12QXkZQL8IC&amp;pg=PA125&amp;dq=LA+CALIDAD+DEL+PRODUCTO+ES&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahLIKExwiZ5OGEnrZ3aAhXPx1LK</a></p> <p>Esponda, A.; Palavicini, J.; Cuentas, R.; Navarrete, G.; Castellanos, G.; Esparza, M.; Peñalba, G. (2001). <i>Hacia una calidad más robusta con ISO 9001-2000</i>. México: Panorama.</p>

Sub categoría	Calidad de servicio	<p>Julio Álvarez Botello</p> <p>Según Hernández, Chumaceiro y Atencio (citado en Álvarez, Chaparro y Bernal, 2009), con respecto a la calidad del servicio mencionan que "...es un instrumento competitivo que requiere una cultura organizativa, cónsona, un compromiso de todos, dentro de un proceso continuo de evaluación y mejoramiento, para ganar la lealtad del cliente y diferenciarse de la competencia como estrategia de beneficio" (p.460.)</p>	<p>La calidad del servicio viene a ser las diferencias he incomodidades que existe entre los deseos y las percepciones del cliente, en función a su confiabilidad. La calidad del servicio es útil para ser más competitivos en el mercado y conseguir la lealtad de los clientes.</p>	<p>El presente concepto se aplicará a la propuesta, puesto que, en esta fase se deben identificar los puntos de control como, la puntualidad, el tiempo de entrega y la disponibilidad, con el objetivo de establecer estrategias de solución.</p>	<p><a href="http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1372/clientes-logisticos.html">http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1372/clientes-logisticos.html</a></p> <p>Álvarez, J.; Chaparro, E., Bernal, S. (2009). <i>La calidad del servicio en los clientes logísticos</i>. Recuperado de: <a href="http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1372/clientes-logisticos.html">http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1372/clientes-logisticos.html</a></p>
		<p>Dolors Seto Pamis</p> <p>Es importante tomar en cuenta lo sustentado por Seto (1989) quien manifiesta que:</p> <p>En el entorno actual la calidad de servicio se convierte en una de las variables consideradas clave para la competitividad de la empresa. Las empresas tienen claro que si quieren sobrevivir en un mercado tan competitivo como el actual, ofrecer una elevada calidad de servicio se convierte en algo totalmente necesario. La determinación de la calidad de servicio debe estar basada fundamentalmente en las percepciones que los clientes tienen sobre el servicio que reciben (p.15.).</p>	<p>La competitividad de la empresa está dada por el nivel de servicio que ofrece a sus clientes y es el único condicionante se desea sobrevivir en el mercado, entonces se debe brindar un servicio de calidad a los clientes ya que estos determinan según su percepción el nivel de calidad.</p>		<p></p>

Sub categoría	Calidad de servicio	<p>Manuel Enrique Medina Tornero</p> <p>Es importante tomar en cuenta lo sustentado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (citado en Medina, 2000) quien manifiesta que:</p> <p>La calidad de servicio percibida por un usuario es definida como la valoración que éste hace de la excelencia o superioridad del servicio, es una modalidad de actitud, relacionada pero no equivalente a la satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones del desempeño del servicio (p.163.).</p>	<p>La calidad del servicio es calificada por el usuario de acuerdo a su grado de cumplimiento de superar sus expectativas y su satisfacción, resulta de comparar la calidad de percepción con la calidad de funcionalidad del servicio.</p>	<p>El presente concepto se aplicará a la propuesta, puesto que, en esta fase se deben identificar los puntos de control como, la puntualidad, el tiempo de entrega y la disponibilidad, con el objetivo de establecer estrategias de solución.</p>	<p>Medina, M. (2000). <i>Evaluación de la calidad asistencial del servicio de ayuda a domicilio</i>. España: FG GRAF.</p> <p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=FHhEB3CJlpsC&amp;pg=PA163&amp;dq=concepto+de+calidad+de+servicio&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEmwjsgewO&amp;5_aahVFEwLlKHahadDIXO6AEIODAD#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=FHhEB3CJlpsC&amp;pg=PA163&amp;dq=concepto+de+calidad+de+servicio&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEmwjsgewO&amp;5_aahVFEwLlKHahadDIXO6AEIODAD#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a></p>
		<p>Manuel Enrique Medina Tornero</p> <p>Es importante tomar en cuenta lo sustentado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (citado en Medina, 2000) quienes nos hablan del concepto de calidad manifestando que “la calidad se entiende como la conformidad real del cliente, haciendo referencia a la calidad que existe únicamente en la mente del cliente” (p.163.).</p>	<p>Generalmente la calidad viene a ser la conformidad del cliente, cuyo servicio percibido existe en su mente en múltiples dimensiones. En esta categoría, se emplean puntos de control contemplados en la tabla x mostrada a continuación.</p>		<p>Medina, M. (2000). <i>Evaluación de la calidad asistencial del servicio de ayuda a domicilio</i>. España: FG GRAF</p> <p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=FHhEB3CJlpsC&amp;pg=PA163&amp;dq=la+calidad+se+entien+de+como+la+conformidad+real+del+cliente.+haciendo+referencia+a+la+calidad+que+existe+en+la+mente+del+cliente">https://books.google.com.pe/books?id=FHhEB3CJlpsC&amp;pg=PA163&amp;dq=la+calidad+se+entien+de+como+la+conformidad+real+del+cliente.+haciendo+referencia+a+la+calidad+que+existe+en+la+mente+del+cliente</a></p>

<b>Sub categoría</b>	<b>Accesibilidad</b>	Julio Martínez	Según Martínez (2005), con respecto a la definición de accesibilidad nos dice que “es la condición que deben cumplir los entornos, procesos, bienes, productos y servicios, así como los objetos o instrumentos, herramientas y dispositivos para ser comprensibles” (p.127.).	La accesibilidad es el cumplimiento de todos los requisitos que deben cumplir los productos o servicios en sus diferentes categorías o familias, que lleven a comprender su funcionalidad.	El presente concepto se aplicará a la propuesta, puesto que, en esta fase se deben identificar los puntos de control como, el número de procesos, la facilidad de acceso y la eliminación de procesos restringidos, con el objetivo de rediseñar nuevos procesos.	Martínez, J. (2005). <i>Exclusión social y accesibilidad</i> . Madrid, España: Galán de villa del río, S.L. <a href="https://books.google.com.pe/books?id=zD9TQ295BqkC&amp;pg=PA127&amp;dq=concepto+de+accesibilidad+de+un+producto&amp;hl=es">https://books.google.com.pe/books?id=zD9TQ295BqkC&amp;pg=PA127&amp;dq=concepto+de+accesibilidad+de+un+producto&amp;hl=es</a>
<b>Sub categoría</b>	<b>Accesibilidad</b>	Mariano Bernárdez	Nielsen (citado en Bernardez, 2007) “utiliza el termino usabilidad para describir las condiciones que hacen que un servicio o producto sea satisfactorio para el cliente” (P.188.).	Entonces el nivel de satisfacción del cliente se verá reflejado por el nivel de usabilidad y el rápido alcance del producto o servicio.	El presente concepto se aplicará a la propuesta, puesto que, en esta fase se deben identificar los puntos de control como, el número de procesos, la facilidad de acceso y la eliminación de procesos restringidos, con el objetivo de rediseñar nuevos procesos.	Bernárdez, M. (2007). <i>Desempeño organizacional</i> . Estados unidos: ITSON. <a href="https://books.google.com.pe/books?id=PX701hTYgDkC&amp;pg=RA1-PA188&amp;rd=utiliza+el+termino">https://books.google.com.pe/books?id=PX701hTYgDkC&amp;pg=RA1-PA188&amp;rd=utiliza+el+termino</a>
		Díaz, Sánchez y Moreno	La accesibilidad, según Díaz, Sánchez y Moreno (2016) “es el conjunto de criterios que permite que cualquier entorno, producto o servicio sea respetuoso con la diversidad humana, seguro saludable, funcional, comprensible y estético” (p.112.).	La accesibilidad viene a ser las condiciones que deben cumplir los entornos, productos o servicios, para ser de fácil comprensión y utilizables por todos los individuos es sus condiciones de seguridad y comodidad.		Díaz, M.; Sánchez, M.; Moreno, R. (2016). <i>Discapacidad vs empleo: aspectos a considerar para la exclusión en el empleo ordinario</i> . Madrid, España: Dykinson S.L. <a href="https://books.google.com.pe/books?id=LQrDQAQBAI&amp;pg=PA112&amp;dq=concepto+de+accesibilidad+de+un+producto&amp;hl=es">https://books.google.com.pe/books?id=LQrDQAQBAI&amp;pg=PA112&amp;dq=concepto+de+accesibilidad+de+un+producto&amp;hl=es</a>



		<p>Inés Kuster Boluda</p> <p>La atención al cliente, según Kuster (2002) es un:</p> <p>Conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlos, logrando de este modo cumplir sus expectativas y, por tanto, crear e incrementar la satisfacción de nuestros clientes (p.102.).</p>	<p>Del concepto anterior se puede concluir que la atención al cliente va a permitir encontrar de la manera más adecuada cuáles son sus necesidades y expectativas de compra. La satisfacción del cliente será mayor a medida que el vendedor sepa cubririrlas.</p>		<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=hqGrV VHOtKOC&amp;pg=PA102&amp;dq=la+atencion+al+cliente+es&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahLIK EwiiN 5...">https://books.google.com.pe/books?id=hqGrV VHOtKOC&amp;pg=PA102&amp;dq=la+atencion+al+cliente+es&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahLIK EwiiN 5...</a></p> <p>Kuster, I. (2002). <i>La venta relacional</i>. Madrid, España: ESIC.</p>
<p><b>Sub categoría</b></p>	<p><b>Atención al cliente</b></p>	<p>María Eugenia Escudero</p> <p>Para Eugenia (2015) la atención al cliente abarca un aserie de servicios entre los más importantes menciona a la “consecución y fidelización con los clientes, actuar con fuente de información, tramitar quejas y reclamaciones, descubrir las áreas de mejora, marcar las tendencias del mercado, mejorar el control de la red de ventas” (p.12.).</p>	<p>El pilar fundamental de cualquier empresa lo constituye el servicio de atención al cliente, ya que uno de sus áreas más representativas es el área comercial, que es la que se encarga de proporcionar información, descubriendo sus necesidades, conseguir fidelizar a sus clientes resolviendo dudas e inquietudes y de esta forma cumplir con sus servicios ofrecidos.</p>	<p>El presente concepto se aplicará a la propuesta, puesto que, en esta fase se deben identificar los puntos de control, como la relación que existe entre el asesor de negocios y el cliente, la ayuda al cliente, el trato cordial - profesional y la rápida resolución de sus problemas</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=ue7JCOAAOB AI&amp;pg=PA8&amp;dq=concepto+de+atencion+al+usuario&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahLIK EwiiTusrlI3I aAhWMPN8K...">https://books.google.com.pe/books?id=ue7JCOAAOB AI&amp;pg=PA8&amp;dq=concepto+de+atencion+al+usuario&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahLIK EwiiTusrlI3I aAhWMPN8K...</a></p> <p>Eugenia, M. (2015). <i>Servicios de atención comercial</i>. Madrid, España. EDITEX.</p>

	<b>Fidelización y servicio de post-venta</b>	Enrique Burgos García	<p>Según Burgos (2007), con respecto a la fidelización, hace referencia “al mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras. Implica el establecimiento de vínculos sólidos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes” (p.27.)</p>	<p>La fidelización, se refiere a mantener acuerdos comerciales a corto y a largo plazo con los clientes más prioritarios, con la finalidad de que nos sigan comprando.</p>	<p>El presente concepto se aplicará a la propuesta, puesto que, en esta fase se deben identificar los puntos de control como, el asesoramiento post-venta y la recuperación de los clientes, con el objetivo de establecer estrategias de fidelización.</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=HN-ouMhamlAC&amp;pg=PA27&amp;dq=concepto+de+fidelizacion&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahLIKEmih7aPI6I_aAhw">https://books.google.com.pe/books?id=HN-ouMhamlAC&amp;pg=PA27&amp;dq=concepto+de+fidelizacion&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahLIKEmih7aPI6I_aAhw</a></p> <p>Burgos, E. (2007). <i>Marketing relacional: Cree un plan de incentivos eficaz</i>. La Coruña, España: NETBIBLO,S.L.</p>
María Eugenia Escudero		<p>Según Escudero (2015), la fidelización del servicio post venta consiste en “instalación y puesta en marcha del producto, informar sobre el uso del producto, establecer las garantías, servicio de preparaciones, gestionar las quejas y reclamaciones y realizar encuestas de satisfacción” (p.170.).</p>	<p>La fidelización del cliente consistirá en entregar el producto, su adecuación o instalación, brindar asesoría sobre el manejo del producto, responder a inquietudes y quejas por parte de los clientes y por ultimo medir que tan satisfechos están los clientes con el producto ofrecido.</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=ue7JCOAAOBAI&amp;pg=PA170&amp;dq=la+fidelizacion+de+un+servicio&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahLIKEmi2I5i565_aA">https://books.google.com.pe/books?id=ue7JCOAAOBAI&amp;pg=PA170&amp;dq=la+fidelizacion+de+un+servicio&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahLIKEmi2I5i565_aA</a></p> <p>Eugenia, M. (2015). <i>Servicios de atención comercial</i>. Madrid, España. EDITEX.</p>		

<b>Sub categoría</b>	<b>Fidelización y servicio de post-venta</b>	Emilio Navarro Palacios, Roberto Muños Rodríguez	<p>Navarro y Muños (2015) en su libro, gestión comercial de productos y servicios financieros, se refieren a la fidelización como:</p> <p>La fidelización requiere un servicio muy personalizado con el cliente, el cual sentirá que sus necesidades queden plenamente cubiertas mediante una atención a su medida. La fidelización provoca un cierto vínculo emocional del cliente con la entidad bancaria, que consigue no solo la presencia a largo plazo de los clientes que la conocen, sino publicidad de dicha entidad mediante el boca a boca y la adquisición por ello de nuevos y fieles clientes (p.27.).</p>	<p>Cuando el cliente se siente satisfecho con el servicio personalizado ofrecido, generará un efecto multiplicador, provocando un vínculo emocional como resultado de comentar su experiencia vivida, atrayendo nuevos clientes a la organización.</p>	El presente concepto se aplicará a la propuesta, puesto que, en esta fase se deben identificar los puntos de control como, el asesoramiento post-venta y la recuperación de los clientes, con el objetivo de establecer estrategias de fidelización.	Arenal Laza	<p>Es interesante tomar en cuenta lo sustentado por Arenal (2016), quien manifiesta que:</p> <p>El servicio post venta es el último proceso del espiral de la calidad y garantiza el paso a un nivel superior en cuanto a la calidad al permitir la opinión de los clientes, identificar oportunidades de mejoras, evaluar los productos y proceso garantizando la retroalimentación necesaria (p.17.).</p>	<p>El servicio post venta es la última etapa donde se tiene contacto con el cliente, donde nos permitirá evaluar la opinión de los clientes, cuyos resultados u insatisfacciones nos conduzcan a evaluar los procesos y proponer mejoras.</p>	<p>Navarro, E.; Muños, R. (2015). <i>Gestión comercial de productos y servicios financieros y los canales complementarios</i>. Madrid, España: PARANINFO S.A.</p> <p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=BqkLBwAAQBAJ&amp;pg=PA27&amp;dq=la+fidelizacion+de+un+servicio&amp;hl=es">https://books.google.com.pe/books?id=BqkLBwAAQBAJ&amp;pg=PA27&amp;dq=la+fidelizacion+de+un+servicio&amp;hl=es</a></p>	<p>Arenal, C. (2016). <i>Calidad y servicios de proximidad en el pequeño comercio</i> Logroño, España: TUTOR FORMACION.</p> <p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=FWZuCuAAQBAJ&amp;pg=PA17&amp;dq=que+es+el+servicio+post+venta&amp;hl=es">https://books.google.com.pe/books?id=FWZuCuAAQBAJ&amp;pg=PA17&amp;dq=que+es+el+servicio+post+venta&amp;hl=es</a></p>
		Carmen Arenal Laza	<p>Es interesante tomar en cuenta lo sustentado por Arenal (2016), quien manifiesta que:</p> <p>El servicio post venta es el último proceso del espiral de la calidad y garantiza el paso a un nivel superior en cuanto a la calidad al permitir la opinión de los clientes, identificar oportunidades de mejoras, evaluar los productos y proceso garantizando la retroalimentación necesaria (p.17.).</p>	<p>El servicio post venta es la última etapa donde se tiene contacto con el cliente, donde nos permitirá evaluar la opinión de los clientes, cuyos resultados u insatisfacciones nos conduzcan a evaluar los procesos y proponer mejoras.</p>		<p>Arenal, C. (2016). <i>Calidad y servicios de proximidad en el pequeño comercio</i> Logroño, España: TUTOR FORMACION.</p> <p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=FWZuCuAAQBAJ&amp;pg=PA17&amp;dq=que+es+el+servicio+post+venta&amp;hl=es">https://books.google.com.pe/books?id=FWZuCuAAQBAJ&amp;pg=PA17&amp;dq=que+es+el+servicio+post+venta&amp;hl=es</a></p>				

Nro.	Elementos metodológicos	¿Cuál/Qué es?	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
1	Sintagma	Holístico	Hurtado y Soler	<p>Soler (2001), sostiene que "... la investigación es holística, porque los datos, los escenarios y las personas no son reducidos a variables, sino considerados como un todo y siempre dentro de su marco teórico (p.27).</p> <p>Hurtado (citado en Camacho, Trejo, Maldonado, Álvarez, Flores, Santander y Hernández ,2011) hace mención a la investigación holística como:</p> <p>Un procedimiento global, evolutivo, integrador, enlazado y correlacionado, con aspectos secuenciales y simultáneos. También trabaja un proceso relacionado con la invención y con las formulaciones de propuestas novedosas, con la descripción y la clasificación, propone la creación de teorías y modelos, la indagación acerca del futuro, las aplicaciones de soluciones, la evaluación de proyectos y programas de acciones sociales (Parr.5).</p>	<p>La holística permite entender acontecimientos desde el punto de vista de diversas interacciones, que corresponden a un comportamiento integrador, como a la comprensión del proceso, los protagonistas y su entorno.</p> <p>La investigación holística propone investigar nuevas ideas y teorías, para lograr diseñar propuestas novedosas que en adelante serán puestas en práctica para lograr posibles resultados y soluciones. Para esta investigación se plantea la categoría problema como el deficiente servicio al cliente, por lo cual ha llevado a proponer un modelo de reingeniería de procesos que permita tener procesos más eficientes y reducir el número de reclamos por parte de los clientes.</p>	<p>El concepto se aplicará a nuestra tesis, ya que analizaremos el entorno completo que integre a todos los protagonistas que forman parte de la entidad financiera, además de diseñar propuestas novedosas para lograr posibles resultados y soluciones.</p>	<p>Soler, P. (2001). <i>Investigación de mercados</i>. Barcelona, España: Bellaterra.</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=4uL508ew2LkC&amp;pg=PA27&amp;dq=la+investigaci%C3%B3n+es+hol%C3%ADstica.+porque+los+datos,+los+escenarios+y+las+personas+no+son+reducidas+a+variables,+sino+considerados+como+un+todo+y+siempre+dentro+de+s">https://books.google.com.pe/books?id=4uL508ew2LkC&amp;pg=PA27&amp;dq=la+investigaci%C3%B3n+es+hol%C3%ADstica.+porque+los+datos,+los+escenarios+y+las+personas+no+son+reducidas+a+variables,+sino+considerados+como+un+todo+y+siempre+dentro+de+s</a></p>

Nr o.	Elementos metodológicos	¿Cuál/Qué es?	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
2	Enfoque	Mixto	Giraldez y Driessnack, Sousa y Méndez	Giraldez (2010) manifiesta que: "... el enfoque mixto utiliza la integración de métodos a través de un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio o investigación (p.137).	El enfoque mixto servirá para entremezclar la información en la mayoría de las etapas para que de esta forma nos permita triangularla, dicha triangulación es una alternativa en nuestra investigación con el fin de encontrar diferentes caminos que nos conduzcan a una amplia comprensión y mejor interpretación del fenómeno de estudio.	El concepto se aplicará a nuestra tesis ya que se entremezclará la información tanto cualitativa como cuantitativa, y de esta forma hacer un análisis como resultado de la triangulación de las variables, para encontrar diferentes caminos que nos conduzcan a comprender mejor el fenómeno de estudio.	Giralde, L. (2010). <i>Mística, investigación, innovación y buenas prácticas</i> . (3er. Vol.). Barcelona, España: CRAQ.	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=ZNonOOfdtkcC&amp;pg=PA137&amp;q=enfoque+mixto&amp;hl=es-110&amp;pg=XX&amp;vwd=0ah1IKEni_vNtEGQ_7ABVvab">https://books.google.com.pe/books?id=ZNonOOfdtkcC&amp;pg=PA137&amp;q=enfoque+mixto&amp;hl=es-110&amp;pg=XX&amp;vwd=0ah1IKEni_vNtEGQ_7ABVvab</a>
3							Driessnack, Sousa y Méndez (citado en Lara, 2013), nos dice que: "Un enfoque mixto no significa que los enfoques cualitativo y cuantitativo no importen o sean menos, sino que la investigación mixta utiliza las fortalezas de ambos utilizando estrategias mixtas para responder a las preguntas de investigación y comprobar hipótesis" (s/p).	El objetivo de la investigación mixta no es cambiar la investigación cualitativa ni cuantitativa, más bien es hacer uso de las fortalezas de ambos tipos de investigación uniéndolas y tratando de minimizar sus puntos débiles más potenciales.

Nr o.	Elementos metodológicos	¿Cuál/Qué es?	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
4	Tipo	Proyectiva	Hurtado	<p>Según hurtado (2008), con respecto a la investigación proyectiva menciona:</p> <p>Se enfoca en cómo deberían ser las cosas, para alcanzar los fines y funcionar correctamente. La investigación proyectiva involucra creación, diseño, elaboración de planes y de proyectos....Después del estudio descriptivo se observan necesidades y se define el evento a modificar; en los estudios comparativos se identifican los procesos causales que han originado las condiciones actuales del evento a modificar, de modo que una explicación plausible del evento permitirá predecir ciertas circunstancias o consecuencias en caso de que se produzcan determinados cambios; el estudio proyectivo permitirá identificar tendencias futuras, probabilidades, posibilidades y limitaciones (párr.2 ).</p>	<p>La investigación proyectiva se ocupa de hacer funcionar adecuadamente los objetivos planteados, además ésta involucra a que la propuesta debe estar fundamentada en un proceso sistemático de dura búsqueda e investigación. También nos dice que después de un cuidadoso estudio, se deben observar los eventos que causan las carencias en las actividades para luego replantearlos de modo que sean más eficientes.</p>	<p>El concepto se aplicará a nuestra tesis, ya que después de observar las necesidades y los puntos críticos de los procesos, se seleccionará el evento a modificar, y también a enfocarnos a cómo debería quedar plasmada en un futuro la propuesta con la finalidad de lograr los objetivos planteados.</p>	<p>Hurtado, J. (2008). Blog sobre metodología de la investigación, la epistemología y la didáctica desde una comprensión sintagmática de la ciencia. La investigación proyectiva. Recuperado de <a href="http://investigacionholistica.blogspot.pe/2008/02/1a-investigacin-proyectiva.html">http://investigacionholistica.blogspot.pe/2008/02/1a-investigacin-proyectiva.html</a></p>	<p><a href="http://investigacionholistica.blogspot.pe/2008/02/1a-investigacin-proyectiva.html">http://investigacionholistica.blogspot.pe/2008/02/1a-investigacin-proyectiva.html</a></p>

Nr o.	Elementos metodológicos	¿Cuál/Qué es?	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
5	Nivel	Comprensivo	Jacqueline Hurtado de Barrera.	La investigación de nivel comprensivo, según Hurtado (2000) nos dice que “pretende encontrar pautas de relación internas en un evento para llegar a un conocimiento más profundo de éste. Para ello se vale de matrices de análisis, que proporcionan los criterios que permiten identificar esas pautas de relación” (p.48.).	Entonces la investigación de nivel comprensivo, se enfoca en estudiar un evento y su acercamiento con otros eventos resaltando las relaciones casuales. En la investigación de nivel comprensivo se deben elaborar matrices que busquen dar a conocer los métodos y transacciones relacionadas al control y gestión de los procesos dentro de cualquier organización, para que de esta forma se pueda comprender la situación actual de la misma.	El concepto se aplicará a la investigación, puesto que se elaborarán matrices con el objetivo de analizar e identificar las pautas que se relacionan con los eventos problema, y de este modo llevar a comprender la situación actual.	Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i> . (3era.Ed.). Caracas, Venezuela: CYPAL	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=IQ2ODQAAQBAJ&amp;pg=PT60&amp;dq=investigacion+de+nivel+comprensivo+segun+hurtado&amp;hl=es-Y&amp;cad=0ah1IKEni3xaw0Z5HsAb1I1aElKHaIHVAw8Q6AEITAA#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=IQ2ODQAAQBAJ&amp;pg=PT60&amp;dq=investigacion+de+nivel+comprensivo+segun+hurtado&amp;hl=es-Y&amp;cad=0ah1IKEni3xaw0Z5HsAb1I1aElKHaIHVAw8Q6AEITAA#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a>

Nr o.	Elementos metodológicos	¿Cuál/Qué es?	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
6	Método	Inductivo y deductivo	Cesar Augusto Bernal Torres	<p>según Bernal (2006), con respecto al método inductivo manifiesta lo siguiente:</p> <p>Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con el estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría (p.56.).</p> <p>según Bernal (2006), con respecto al método deductivo manifiesta lo siguiente:</p> <p>Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, de aplicación universal y de comprobada valides, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares (p56.).</p>	<p>Entonces el método inductivo obtiene conclusiones partiendo de preguntas particulares, este método comienza estudiando por separado a los hechos, de los cuales se plantean conclusiones que se presentan como una ley, principio o fundamento teórico.</p> <p>El método deductivo plantea explicar hechos particulares a partir de conclusiones generales, el método logra deducir algo observado como consecuencia de un principio o ley general para aplicarlos a soluciones particulares.</p>	<p>El concepto será aplicado a nuestra investigación, para elaborar conclusiones como resultado de las preguntas.</p> <p>El concepto será aplicado a nuestra investigación con el objetivo de explicar los acontecimientos sucedidos en la entidad financiera, que nos permitan aplicarlos a partir de los conceptos y teorías y que como resultado nos brinden soluciones al problema.</p>	Bernal, C. (2006). <i>Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales</i> . (2da.Ed.). México. Pearson Educación.	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=h4XeFai59oC&amp;pg=PA56&amp;dq=m%C3%A9todo+de+investigaci%C3%B3n+inductivo+y+deductivo&amp;hl=es-410&amp;pg=XX&amp;vwd=0ah1IKEnviLna3maIIgAbXPZ48KH1uG5oO6AEIMDACA#v=onepage">https://books.google.com.pe/books?id=h4XeFai59oC&amp;pg=PA56&amp;dq=m%C3%A9todo+de+investigaci%C3%B3n+inductivo+y+deductivo&amp;hl=es-410&amp;pg=XX&amp;vwd=0ah1IKEnviLna3maIIgAbXPZ48KH1uG5oO6AEIMDACA#v=onepage</a>

Nro.	Elementos metodológicos	¿Cuál/Qué es?	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
7	<b>Población</b>	<b>Cuantitativa</b>	33 colaboradores  Jacqueline Hurtado de Barrera y Benjamín Hernández Blázquez	<p>Según Hurtado (2000), con respecto a la población mencionan que "...es el conjunto de seres en las cuales se va a estudiar el evento, y que además comparten, como características comunes, los criterios de inclusión" (p.152.).</p> <p>Hernández (2001), con respecto a la población menciona:</p> <p>Conjunto de unidades o ítems que comparten algunas notas o peculiaridades que se desean estudiar. Esta información puede darse en medias o datos porcentuales...así mismo pueden definirse como familias especies u órdenes de animales o plantas, también existen poblaciones de observaciones de reacciones de cierto tipo. Reacciones simples a estímulos sonoros, reacciones de asociación de palabras, apreciaciones sobre los colores y similares (127).</p>	<p>Entonces la población viene a ser la totalidad o es un conjunto de personas que viven en un determinado lugar que tienen características comunes.</p> <p>Básicamente la población es el conjunto de unidades o cosas con ciertas características y peculiaridades las cuales se desean estudiar, también la población vienen a ser aquellas unidades caracterizadas en diferentes familias, género y especies de estudio. Cabe resaltar que la información de la población debe darse en porcentajes o en medias.</p>	<p>El concepto se aplicará a nuestra investigación con el fin de conocer y delimitar nuestra población de estudio representada por el total de reclamaciones de enero a marzo del 2018, además de conocer sus características y peculiaridades dentro de la entidad financiera.</p>	<p>Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i>. (3era.Ed.). Caracas, Venezuela: CYPAL</p>	<p><a href="https://dariososafoula.files.wordpress.com/2017/01/hurtado-de-barrera-metodologic81a-de-la-investigacioe81n-guic81a-para-la-comprensioe81n-bolice81stica-de-la-ciencia.pdf">https://dariososafoula.files.wordpress.com/2017/01/hurtado-de-barrera-metodologic81a-de-la-investigacioe81n-guic81a-para-la-comprensioe81n-bolice81stica-de-la-ciencia.pdf</a></p>

Nr o.	Elementos metodológicos	¿Cuál/Qué es?	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
8		<p style="text-align: center;"><b>Cualitativa</b></p> <p style="text-align: center;">4 colaboradores</p>	Héctor Luis Ávila Baray y Sarria, Guarida, Freixa	<p>La población variable cualitativa es una población que se caracteriza por considerar cualidades o propiedades, sus valores son distintas categorías, modalidades o niveles que se consideren (Sarria, Guarida, Freixa, 1999)</p> <p>El muestreo probabilístico intencional, según Ávila (2006) el muestreo intencional “es el procedimiento que permite seleccionar los casos característicos de la población limitando la muestra a estos casos. Se utiliza en situaciones en las que la población es muy variable y consecuentemente la muestra es muy pequeña” (p.89.).</p>	<p>Entonces la población cualitativa viene al conjunto de personas cuyos valores son distintas categorías, modalidades o niveles.</p> <p>Entonces el muestreo nos permitirá selecciona la muestra para poblaciones muy pequeñas y variables.</p>	El concepto se empleará en la investigación para designar a los 4 colaboradores quienes vamos a evaluar haciendo uso del muestreo probabilístico intencionado.	Ávila, H. (2006) <i>introducción a la metodología de la investigación</i> . México: eumed.net	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=MPmM0HqtevcC&amp;pg=PA1&amp;dq=población+variable+cualitativa&amp;hl=es-110&amp;as=X&amp;asud=0ah1IKFvnia4Ybaw5I_aA1Ic-T8qKHP_vLBoY">https://books.google.com.pe/books?id=MPmM0HqtevcC&amp;pg=PA1&amp;dq=población+variable+cualitativa&amp;hl=es-110&amp;as=X&amp;asud=0ah1IKFvnia4Ybaw5I_aA1Ic-T8qKHP_vLBoY</a>



Nro.	Elementos metodológicos	¿Cuál/Qué es?	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Paráfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
		Cualitativa	¿A quiénes entrevistó?	Asunción Hernández Fernández y José María Martínez García.  Las unidades informantes cualitativas, según Hernández y Fernández (2014) nos dice que “el perfil del entrevistado para estudios cualitativos deberá tener, en la medida de lo posible, un nivel de conocimiento del problema a investigar suficiente como para tener en cuenta la información que proporcione” (p.97.).	Entonces el perfil de las unidades informantes cualitativas , cuya información nos va a proporcionar, Será un individuo quien tenga suficiente experiencia ay conocimiento del tema.	El concepto será aplicado en nuestra investigación, puesto que vamos a elegir a las personas que se vean involucradas con respecto al deficiente servicio al cliente dentro de la entidad financiera.	Hernández, A.; Martínez, J. (2014). <i>Marketing sanitario Evolución - Revolución</i> . Madrid, España: ESIC.	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=mzAdAAADPAI&amp;pg=PA08&amp;dq=marketing sanitario">https://books.google.com.pe/books?id=mzAdAAADPAI&amp;pg=PA08&amp;dq=marketing sanitario</a>
11	Técnicas	Cuantitativa	Encuesta	Vidal Díaz De Radia  Según Díaz (2001), con respecto a la encuesta manifiesta que:  Es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados. La particularidad en la encuesta es que se realiza a todos los entrevistados las mismas preguntas, en el mismo orden, y en una situación social similar (p.13.)	Generalmente la encuesta busca que el investigador obtenga información de datos de los investigados, basados en una serie de preguntas, de la misma situación similar para todos, con el objetivo de detectar una opinión del problema determinado.	El concepto será aplicado a nuestra investigación, puesto que se realizará la encuesta con preguntas, con el objetivo de obtener información de un grupo de clientes que presentan quejas y reclamos dentro de la entidad financiera.	Díaz, V. (2001) <i>Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial</i> . Madrid, España: ESIC.	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=kER9q4k0SnYC&amp;pg=PA13&amp;dq=la+encuesta+de+investigacion&amp;hl=es">https://books.google.com.pe/books?id=kER9q4k0SnYC&amp;pg=PA13&amp;dq=la+encuesta+de+investigacion&amp;hl=es</a>



Nr o.	Elementos metodológicos	¿Cuál/Qué es?	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
		Cualitativa	Guía de Entrevista	Jacqueline Hurtado de Barrera  La guía de entrevista debe contener datos generales de identificación del entrevistado, Según Hurtado (2000) deben contener datos censales o sociológicos y datos concernientes al tema de investigación. Las fases para la elaboración son las siguientes:  planear o delimitar el tema a investigar, identificar y definir los eventos los cuales se desea obtener información y las personas que poseen dicha información, hacer un listado de temas o tópicos relacionados con la situación del evento a investigar y ordenarlos de lo más general, por último formular y redactar las preguntas con base a los tópicos antes señalados. Según el grado de instrucción que se requiera las preguntas pueden originar respuestas ya formuladas, entre las cuales el entrevistado debe escoger (p.464.).	Generalmente la guía de entrevista debe contener datos que se relacionen con las variables el tema de investigación, para ello es importante el nivel de profundidad del tipo de información que se desean encontrar en función de los objetivos planteados, luego se deben identificar a las personas que poseen dicha información, además debe presentar una secuencia lógica de los temas a resolver, al terminar se deben redactar ordenadamente las preguntas con base a los temas planteados.	El concepto será aplicado a nuestra tesis, puesto que nuestra guía debe contener datos generales de identificación del entrevistado, además, una serie de pasos para redactar nuestra entrevista relacionada al tema del cual queremos investigar.	Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i> . (3era.Ed.). Caracas, Venezuela: CYPAL	<a href="https://dariosatoula.files.wordpress.com/2017/01/hurtado-de-barrera-metodologico81a-de-la-investigacion81n-unico81a-para-la-comparacion81n-bolico81a-de-la">https://dariosatoula.files.wordpress.com/2017/01/hurtado-de-barrera-metodologico81a-de-la-investigacion81n-unico81a-para-la-comparacion81n-bolico81a-de-la</a>
13	valides del instrumento	García (1994), con respecto a la valides del instrumento menciona lo siguiente:		La valides nos indica si el instrumento mide lo que dice medir y, además, en qué grado, por lo cual debemos recurrir a criterios extremos correctamente seleccionados. La valides del contenido nos informa la suficiencia y representatividad de los ítems recogidos en el instrumento, generalmente esta valides se determina por un juicio de expertos a los que se presenta por una parte los objetivos y por otra los elementos para que procedan a su valoración y adecuación (p.325.).	Entonces un instrumento es válido, cuando mide realmente las variables de estudio, la valides del instrumento implica incurrir a profesionales correctamente seleccionados que a través de un análisis juicioso de las variables midan su grado de importancia.	El presente concepto será aplicado a nuestra tesis, puesto que se elegirá un juicio de expertos que tengan un gran dominio, experiencia y amplio conocimiento del tema.	García, V. (1994). Problemas i métodos de investigación en educación personalizada. (5ta. Ed.).Madrid, España: RIAP	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=dSEMHYmYzMIC&amp;pg=PA325&amp;dq=valides+del+instrumento">https://books.google.com.pe/books?id=dSEMHYmYzMIC&amp;pg=PA325&amp;dq=valides+del+instrumento</a>

Nr o.	Elementos metodológicos	¿Cuál/Qué es?	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
14	Análisis de datos	Cuantitativa porcentajes	Jacqueline Hurtado de Barrera	<p>Según Hurtado (2000), con respecto al porcentaje nos dice:</p> <p>Un porcentaje es una proporción multiplicada por 100. Un porcentaje en una categoría se significa que ese sería el número de casos de esa categoría si el número total de caos fuera 100. Los porcentajes pueden calcularse tomando como total los totales marginales de las filas, o los de las columnas, o el total general de la tabla (p.524.).</p>	<p>Generalmente un porcentaje viene a ser la porción proporcional del número 100, es la forma de como representar una fracción, y estos pueden calcularse dividiendo la porción entre el total de la proporción un universo al que se está estudiando.</p>	<p>Los porcentajes sirven para calcular estadística y distintas proporciones, por lo tanto el concepto será empleado en nuestra investigación, con la finalidad de calcular los valores resultantes de las encuestas expresarlos en porcentajes y llegar a una conclusión o una toma de decisión.</p>	<p>Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i>. (3era.Ed.). Caracas, Venezuela: CYPAL</p>	<p><a href="https://dariosatoula.files.wordpress.com/2017/01/hurtado-de-barrera-metodologic81a-de-la-investigacion-holistica-3a-ed-1a-para-la-venezuela-cypal/">https://dariosatoula.files.wordpress.com/2017/01/hurtado-de-barrera-metodologic81a-de-la-investigacion-holistica-3a-ed-1a-para-la-venezuela-cypal/</a></p>
		Cuantitativa Pareto (80/20)	Jack Fleitman	<p>El concepto del diagrama de Pareto, según Fleitman (2008) lo define como:</p> <p>Es un grafica de barras que clasifica, en forma descendente, el tipo de fallas o factores que se realizan en función de su frecuencia o de su importancia absoluta y relativa. Esta técnica parte del principio de que el 20% de problemas que tiene una organización, provoca el 80 % de las consecuencias negativas (p.63.).</p>	<p>Entonces el diagrama de Pareto, es un gráfico donde se clasifican de mayor a menor las fallas o factores de acuerdo al número de repeticiones que ocurren y de acuerdo a sus niveles de importancia, además que nos conduzca a clasificar el 80% de los problemas que tiene la organización y el 20 % respectivamente. Esto quiere decir que se deben atacar primero el 20 % de las causas para evitar que se conviertan en el 80% de los problemas.</p>	<p>El concepto será empleado en la investigación, para tener un significado claro del diagrama de Pareto, para posteriormente elaborarlo a partir de los resultaos del instrumento utilizado.</p>	<p>Fleitman, J. (2008). <i>Evaluación integral para implementar modelos de calidad</i>. México: Pax México.</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=i-B7FE7eWAYC&amp;pg=PA63&amp;dq=que+es+el+dia+de+la+parato&amp;hl=es">https://books.google.com.pe/books?id=i-B7FE7eWAYC&amp;pg=PA63&amp;dq=que+es+el+dia+de+la+parato&amp;hl=es</a></p>

Nr o.	Elementos metodológicos	¿Cuál/Qué es?	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
	Análisis de datos	cuantitativa	Francisco José Ortiz Campos	<p>según Ortiz (2017), con respecto a las tablas de frecuencia nos menciona lo siguiente:</p> <p>Las tablas de frecuencia son herramientas que nos permiten ordenar los datos para hacer más fácil el estudio de las variables de interés, las cuales se distinguen tres tipos: la frecuencia absoluta, que viene a ser el número de veces que aparece cierto valor en un estudio estadístico y se representa con la letra <i>f<sub>i</sub></i>. La frecuencia relativa, que viene a ser el cociente entre la frecuencia absoluta de un determinado valor y el número total de datos y se representan con la letra <i>N<sub>i</sub></i> (p.80.).</p>	<p>Generalmente las tablas de frecuencia son herramientas muy importantes que sirven para ordenar datos con la finalidad de facilitar el análisis de las variables de estudio. Se dividen en frecuencia absoluta, relativa y acumulada, esta última viene a ser la suma de las frecuencias absolutas con el fin de llegar a determinar el valor en porcentajes.</p>	<p>Cabe resaltar que para la investigación se utilizaran datos e información, cuyos resultados serán procesados en una tabla de frecuencia y expresados en gráficos, con el fin de interpretarlos de la mejor manera y que nos lleven a tomar óptimas decisiones.</p>	<p>Ortiz, F. (2017). Matemáticas 1. (2da.Ed.). México: patria.</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=zzZCDwAAOBAlJ&amp;pg=PA80&amp;dq=tablas+de+frecuencia&amp;hl=es">https://books.google.com.pe/books?id=zzZCDwAAOBAlJ&amp;pg=PA80&amp;dq=tablas+de+frecuencia&amp;hl=es</a></p>
17			Cuantitativa	Verdoy, Mateu, Sagaste y Sirvent	<p>Con respecto a un gráfico de control, según Verdoy, Mateu, Sagaste y Sirvent (2006) nos mencionan lo siguiente:</p> <p>Es un gráfico en el que se representa el comportamiento de un proceso anotando sus datos ordenados en el tiempo. Su objetivo principal es, detectar lo antes posible cambio en el proceso que puedan dar lugar a la producción de unidades defectuosas, asimismo es una herramienta de mejora continua de calidad de productos ya que ayuda a la detección de causas asignables para tomar acciones en función de su naturaleza (p.111).</p>	<p>Entonces los gráficos de control binen a representar los resultados de acuerdo a su naturaleza de estudio y en un periodo de tiempo determinado, con el objetivo de detectar variaciones en los procesos, cuya finalidad nos conlleve a tomar mejores decisiones de acuerdo a su compartimento.</p>	<p>El presente concepto será de mucha utilidad en nuestra propuesta, ya que los resultados se representarán mediante gráficos, de tal forma que se puedan interpretar de la manera más eficiente.</p>	<p>Verdoy, Mateu, Sagaste y Sirvent. (2006). <i>Manual de control estadístico de calidad</i>. España: Bok Print digital S.A.</p>

Nr o.	Elementos metodológicos	¿Cuál/Qué es?	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
18	Análisis de datos	Cualitativa	Triangulación	<p>la triangulación, según Yuri y Urbano (2005) nos dicen que consiste en:</p> <p>Comparar datos provenientes de distintas fuentes y que se refieren a la misma acción o al mismo acontecimiento. Presenta tres subtipos, de tiempo, de espacio y de personas. La triangulación presenta como fundamento que además de garantizar la confiabilidad, permite explicar la riqueza y complejidad de la acción humana, estudiándola desde diferentes puntos de vista y utilizando diferentes datos (p.177.).</p> <p>Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), con respecto a la triangulación mencionan lo siguiente:</p> <p>Siempre y cuando el tiempo y los recursos lo permitan, es conveniente tener varias fuentes de información y métodos para recolectar los datos. En la indagación cualitativa poseemos una mayor riqueza, amplitud y profundidad de datos, si proviene de diferentes autores del proceso, de distintas fuentes y de una mayor variedad de formas de recolección (p.417.).</p>	<p>Entonces la triangulación es comparar datos que provengan de diferentes metodologías pero que sean dirigidas a la misma acción de estudio, además de garantizar la confiabilidad de la información, explica la complejidad de estudio y la analiza desde diferentes puntos de vista.</p> <p>Generalmente la triangulación es una técnica que permite tomar tres fuentes de información que provengan de diferentes procesos o de diferentes investigadores tanto cualitativos como cuantitativos, con el fin de compararlos y explicar la riqueza y complejidad de la información, estudiándola de diferentes puntos de vista.</p>	<p>Dicho concepto será aplicado a nuestra investigación, en el sentido, de explicar la complejidad y riqueza de la información obtenida de diferentes fuentes de autores con el fin de proponer diferentes puntos de vista.</p>	<p>Yuri, J.; Urbano, C. (2005). <i>Mapas y herramientas para conocer la escuela. Investigación etnográfica, investigación-acción</i>. (3era.Ed.). Córdoba, argentina: brujas.</p> <p>Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). <i>Metodología de la investigación</i>. (6ta. Ed.). México: Mc. Graw Hill Education.</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=5-0ITuLCmAEFC&amp;pg=PA177&amp;dq=concepto+de+triangulacion+de+datos&amp;hl=es-110&amp;pg=XX&amp;vwd=0ah1IKEniawmX_cID_Ah1iFZNRKH_aPTDDBRQ6AEI0DAE#v=onepage&amp;q=">https://books.google.com.pe/books?id=5-0ITuLCmAEFC&amp;pg=PA177&amp;dq=concepto+de+triangulacion+de+datos&amp;hl=es-110&amp;pg=XX&amp;vwd=0ah1IKEniawmX_cID_Ah1iFZNRKH_aPTDDBRQ6AEI0DAE#v=onepage&amp;q=</a></p>

