

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

**MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**Propuesta de Mejora de la Inducción Comercial del Funcionario
de Negocio Junior en Financiera Efectiva S.A.**

Trabajo de Investigación

para optar el Grado a Nombre de la Nación de:

Maestro en
Administración de Negocios

Autor:

Licenciado Vilcarromero Pérez, Oscar

Director:

MBA. Rodriguez Callahui, Erika Melvin

TACNA – PERÚ

2024

7%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

«El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor o autores». Escuela de Posgrado Newman

Índice

ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE FIGURAS	5
RESUMEN / ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	8
1.1 TÍTULO DEL TEMA:	8
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:.....	8
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN (GENERAL Y ESPECÍFICOS):	9
1.4 METODOLOGÍA:	9
1.5 JUSTIFICACIÓN:.....	10
1.6 DEFINICIONES:	12
1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES:.....	15
1.8 CRONOGRAMA:	18
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	19
2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA(S) VARIABLE(S) O TÓPICO(S) CLAVE.....	19
2.2. IMPORTANCIA DE LA(S) VARIABLE(S) O TÓPICO(S) CLAVE.....	31
2.3. ANÁLISIS COMPARATIVO	32
2.4. ANÁLISIS CRÍTICO.	35
CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL	36
3.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	36
3.2. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	38
3.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL	39
3.4. PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.....	40
3.5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	44
CAPÍTULO IV RESULTADOS	48
4.1 DIAGNÓSTICO.....	48
4.2 DISEÑO DE LA MEJORA.....	59
4.3 MECANISMOS DE CONTROL.....	71
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	85
BIBLIOGRAFÍA	89
ANEXOS	90

Índice de Tablas

Tabla 01. <i>Ubicación de Funcionarios de Negocio por plaza</i>	15
Tabla 02: <i>Plazas críticas</i>	17
Tabla 03: <i>Cronograma de Actividades del Plan de Mejora</i>	18
Tabla 04: <i>Resumen de los Modelos para el Diseño de Programas de Formación</i>	33
Tabla 05. <i>Relación de cursos de la inducción y sus prerrequisitos.</i>	59
Tabla 06. Programa de Inducción – Día 1	65
Tabla 07. Programa de Inducción – Día 2	67
Tabla 08. Programa de Inducción – Día 3	67
Tabla 09. Programa de Inducción – Día 4	68
Tabla 10. Programa de Inducción – Día 5	68
Tabla 11. Programa de Inducción – Día 6	69
Tabla 12: <i>Plan de Acción.</i>	70
Tabla 13: <i>Estatus del seguimiento al cumplimiento de la inducción.</i>	72
Tabla 14, <i>Cuadro de seguimiento de la inducción</i>	73
Tabla 15, <i>Mecanismo de Control</i>	82

Índice de Figuras

Figura 01: <i>Estructura de Empresas del Grupo EFE</i>	37
Figura 02: <i>Organigrama de Financiera Efectiva</i>	39
Figura 03: <i>Relación de cursos de la inducción y sus prerrequisitos</i>	61
Figura 04: <i>Agrupación de cursos en módulos</i>	62
Figura 05: <i>Acceso al Aula Virtual del Grupo EFE</i>	66
Figura 06: <i>Meta de Colocaciones vs Antigüedad</i>	77
Figura 07: <i>Meta de Calidad de Cartera vs Antigüedad</i>	77
Figura 08: <i>Tendencia lineal de la Meta de Colocaciones vs Antigüedad</i>	78
Figura 09: <i>Tendencia logarítmica de la Meta de Colocaciones vs Antigüedad</i>	79
Figura 10: <i>Tendencia lineal de la Meta de Calidad de Cartera vs Antigüedad</i>	79
Figura 11: <i>Tendencia logarítmica de la Meta de Calidad de Cartera vs Antigüedad</i>	80

Resumen / Abstract

Financiera Efectiva es una empresa del Grupo EFE creada con el objetivo de ser fuente de financiamiento para los clientes que adquieren productos o servicios en las demás empresas del grupo.

Su modelo de negocio se basa en la colocación de créditos a través de los Funcionarios de Negocio, el equipo comercial de front office, que construye la relación con el cliente.

Un Funcionario que recién ingresa tiene el nivel de Junior y es primordial que su inducción comercial se mejore para ser autónoma, acortar la curva de aprendizaje y alcance los niveles promedios de productividad.

Palabras clave: Financiera, inducción, cliente, comercial, productividad.

Introducción

En Financiera Efectiva la posición del Funcionario de Negocio es clave, estos colaboradores conforman la fuerza comercial de la empresa, encargados entre otras cosas de establecer la relación comercial con el cliente.

El modelo comercial de Financiera Efectiva difiere en alto grado del resto de empresas del rubro por lo que la inducción del Funcionario de Negocio tiene especial importancia para que pueda aprender la forma de trabajar y alcanzar los niveles de productividad que se le exige.

Debido a las regulaciones nacionales, el proceso de inducción tiene elementos normativos supervisados por la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (SBS) y por el Ministerio de Trabajo, además de contenidos relacionados a la cultura, clima y valores organizacionales, que en algunos casos son requisitos para mantener certificaciones (Por ejemplo: Certificación de la Asociación de Buenos Empleadores).

En ese sentido, el presente plan de mejora se centra en la inducción comercial, definiéndolos como los conocimientos, habilidades y actitudes que debe desarrollar un nuevo colaborador (Funcionario de Negocios Junior) para brindar soluciones a nuestros clientes, considerando para esto el conocimiento de nuestros productos financieros, conocimiento de las políticas de crédito, manejo de las plataformas tecnológicas, conocimiento de las normas de atención al cliente, protección al consumidor, protección de datos personales y protocolos de atención.

Partiendo del actual proceso de inducción se propone rediseñar su mecánica con el objetivo de estandarizar este proceso y acortar la curva de aprendizaje del nuevo colaborador, impulsando que alcance los niveles de productividad esperados.

Capítulo I Antecedentes del estudio

1.1 Título del Tema:

Propuesta de Mejora de la Inducción Comercial del Funcionario de Negocio Junior en Financiera Efectiva S.A.

1.2 Planteamiento del Problema:

Financiera Efectiva es una empresa que cuenta con presencia a nivel nacional, con una Oficina Especial dentro de toda Tienda EFE, La Curacao y Motocorp; con al menos un Funcionario de Negocio en cada Oficina Especial.

Esta capilaridad, se considera una fortaleza en la empresa, pero también es una debilidad desde el punto de recursos humanos, debido a que en algunas plazas (ciudades o zonas geográficas extensas) sólo se cuenta con un Funcionario de Negocio, que en caso de necesidad de licencia (salud, maternidad, entre otros) o renuncia no es posible reemplazar o cubrir inmediatamente, se pierde la presencia hasta encontrar un reemplazo, y cuando ingresa el reemplazo no se cuenta con otro Funcionario de Negocio que lo guíe con su inducción.

De forma adicional, en las plazas con menor población, se dificulta seleccionar colaboradores que cumplan con el perfil de puesto requerido, debiéndose optar por la contratación de personas que no cumplen con todo lo indicado en el perfil de puesto; considerando que las brechas en las competencias deberán ser subsanadas con el proceso de inducción.

Estas limitaciones nos incentivaron a diseñar un proceso de inducción basado en el autoaprendizaje y en el seguimiento del avance a través de evaluaciones con un plazo de tiempo máximo de 30 días calendario para su ejecución.

Se requiere un proceso de inducción asíncrono, basado en el autoaprendizaje, estandarizado y vinculado a la productividad del colaborador. Aspectos no considerados en su totalidad en el proceso de inducción que se utiliza en la actualidad.

1.3 Objetivos de la Investigación (General y específicos):

Objetivo General: Rediseñar el proceso de inducción comercial del Funcionario de Negocios Junior para estandarizarlo y vincularlo a la productividad.

Objetivos Específicos:

- Estandarizar el proceso de inducción comercial en relación a contenidos y plazos.
- Incluir indicadores de productividad para la medición y seguimiento de la inducción del Funcionario de Negocios Junior.

1.4 Metodología:

Análisis Cualitativo: Se validará el perfil de puesto según el descriptivo incluido en el manual de organización y funciones para realizar el levantamiento de los conocimientos requeridos por el colaborador para el desarrollo de sus funciones. Estos contenidos serán validados y priorizados con los líderes del equipo comercial. Esta información será el input inicial para el rediseño del plan de inducción comercial.

Análisis Cuantitativo: Se realizará el seguimiento a los colaboradores que pasaron por el plan de inducción actual y su nivel de productividad promedio. Luego del despliegue del plan mejorado se realizará seguimiento a la productividad de los colaboradores ingresantes y la efectividad en la ejecución del nuevo plan de inducción.

A la fecha (Diciembre del 2023) se cuenta con 293 Funcionarios de Negocio a nivel nacional, este es el universo de colaboradores, y el actual proceso de inducción fue implementado en el mes de julio del año 2020; considerando esta fecha se tiene el registro de la participación de 160 Funcionarios de Negocio en el actual proceso de inducción, los resultados de estas 160 personas será nuestro nivel base y conforman el grupo de control. Contamos con el registro histórico de la productividad por persona para obtener el ratio de productividad

versus antigüedad. Los ingresantes a partir de la fecha de implementación del nuevo proceso de inducción integrarán el grupo experimental del plan de mejora.

1.5 Justificación:

En Financiera Efectiva, como en toda empresa que se encuentra en un entorno competitivo desafiante, se tiene niveles de rotación de personal que implican un esfuerzo y consumo de recursos para la cobertura de las vacantes y la preparación de los ingresantes para el desempeño de sus funciones. Considerando además que el modelo de negocio difiere al de otras entidades financieras, la inducción va más allá de conocer las políticas y productos crediticios, se requiere conocer una nueva forma de trabajo, de prospección de clientes y de su evaluación crediticia.

Es importante considerar en este punto que uno de los principales diferenciadores del modelo de negocio del Grupo EFE es la denominada Venta Activa, que consiste en el trabajo comercial de campo que realiza la fuerza de venta. Este trabajo implica la planificación calendarizada de la visita puerta por puerta por sectores en la plaza alrededor de la tienda donde se ubica la Oficina Especial. En esta actividad participa un Supervisor de Venta de una de las empresas de retail, los asesores de venta del retail que se encargan de realizar la visita puerta por puerta; el funcionario de negocio encargado de evaluar las solicitudes de crédito de los clientes que requieren financiamiento y un gestor de negocio para las labores de verificación domiciliaria o laboral que se requiera según la política de crédito.

Para incrementar el nivel del desafío debemos considerar que el nuevo Funcionario de Negocio al llegar a su oficina especial, normalmente se encontrará solo, en muchas ocasiones será el único representante de la empresa en la plaza. Sus equipos de soporte y líderes estarán ubicados en otras ciudades por lo que toda solicitud o requerimiento será atendido de forma remota.

Por esos motivos se requiere un proceso de inducción comercial mejorado, centrado en el autoaprendizaje, estandarizado y vinculado a la productividad.

El actual proceso de inducción incluye contenidos relacionados a la historia del Grupo EFE, clima, cultura y valores, temas normativos y regulatorios, además de los relacionados a productos, políticas y uso de aplicativos, brindando al colaborador un plazo de hasta 30 días calendario a partir de su fecha de ingreso para completarlos. Desde el punto de vista operativo es factible mejorar el proceso en la dosificación de contenidos y minimizar el plazo de inducción.

Basado en lo expuesto consideramos la justificación del trabajo de investigación de la siguiente manera:

a) Justificación teórica: Identificada como la variable independiente al proceso de inducción, también denominado proceso de orientación (Robbins, Stephen. Coulter, Mary. (2010). Administración (10ma Edición). México: Prentice Hall) y considerando el detalle y descripción de temas que debe contener indicado por Robbins y Coulter, se utilizará en el plan de mejora las indicaciones de Manuel Izaguirre sobre la aplicación de la neurociencia en la educación (Izaguirre Sotomayor, Manuel Hernán. (2015). Neuroproceso de la enseñanza y del aprendizaje (1ra Edición). Lima, Perú: Manuel Hernán Izaguirre Sotomayor).

b) Justificación metodológica: Metodológicamente se iniciará con la revisión del perfil del puesto y su política remunerativa vinculada a su productividad para validar los contenidos que debe incluir la inducción.

El segundo paso será el rediseño del proceso que deberá ser validado por los líderes del equipo comercial.

El tercer paso será la medición de los indicadores de productividad en los funcionarios de negocio que ingresen a laborar a partir de la fecha de implementación del nuevo proceso y serán contrastados con el registro de indicadores de productividad de las personas que cursan el actual proceso de inducción.

c) Justificación pragmática: La mejora del plan de inducción es un beneficio en primer lugar para el mismo colaborador. Le permite brindar un servicio más efectivo para aumentar sus colocaciones y llegar a sus metas, esto afecta

directamente a sus ingresos y su estabilidad laboral. En segundo lugar beneficia a la empresa al tener un periodo de retorno de la inversión más corto, considerando los gastos incurridos en los procesos de reclutamiento, selección e inducción; además de disminuir los indicadores de rotación del personal. Además, se reduce la probabilidad de errores en los procesos de la empresa que podrían no solo ocasionar reclamos de los clientes, sino multas por parte de los entes reguladores por no tener al personal debidamente capacitado.

1.6 Definiciones:

Funcionario de Negocio Junior: El Funcionario de Negocio es el colaborador de la Financiera Efectiva encargado de establecer la relación comercial con el cliente. Un Funcionario que recién ingresa a la empresa es un Funcionario de Negocio Junior y según el Manual de Organización y Funciones (MOF.2012.RRHH.001.58) , sus funciones descriptivas mas no limitativas, son las siguientes:

- a) Atender las solicitudes de desembolso de créditos (motos, convenios, electrodomésticos y efectivo) en forma presencial o virtual, con la finalidad de aprobar los créditos y aumentar la cartera de clientes de la Empresa.
- b) Solicitar los créditos desembolsados para organizarlos en expedientes tanto físicos como virtuales y llevar el control interno respectivo.
- c) Brindar información sobre los productos de la Empresa con la finalidad de captar nuevos clientes y concretar ventas.
- d) Realizar visitas de campo (operativos de cobranzas, validación de información de clientes) a fin de asegurar la calidad de la cartera de clientes.
- e) Realizar los muestreos de los créditos desembolsados para validar la información brindada por el Gestor de Negocio sobre el servicio.
- f) Capacitar a la fuerza de venta para que manejen las políticas de créditos y mejore la rentabilidad del negocio.
- g) Elaborar el arqueo de los créditos desembolsados para validar la información de los mismos.

- h) Tener trato directo con el cliente y recibir dinero por la cobranza u otorgamiento de crédito, por lo cual es considerada como posición de alto riesgo.
- i) Brindar una atención personalizada a nuestros clientes ofreciéndoles una excelente experiencia.
- j) Gestión de llamadas para ofrecer créditos efectivo, electro, motos y/o convenios.
- k) Responsable de la venta de seguros.
- l) Dar soporte al funcionario de negocios, apoyando en las funciones que impactan en la agencia y plaza.

Inducción: La inducción, también denominada Orientación según la definición de Robbins y Coulter (2010), es el proceso por el cual un nuevo colaborador adquiere los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones en su puesto de trabajo.

En ese sentido, en Financiera Efectiva (Incorporación de colaboradores MPP.2016.RRHH.007.11.), la inducción la podemos dividir de la siguiente forma:

- a) Inducción Organizacional: Se orienta a que el colaborador conozca sobre la historia, valores, misión, visión, cultura, modelo de negocio y estructura de la organización. Incluye además información que permita compartir la cultura organizacional y mantener el clima como son las actividades que se realizan, beneficios y programas para los colaboradores.
- b) Inducción Normativa y Regulatoria: Se orienta al cumplimiento de los temas que deben ser capacitados los colaboradores por requerimiento de los entes supervisores. Algunos de los temas que actualmente se consideran en esta sección son los siguientes:
 - Conducta de Mercado (antes Ley de Transparencia)
 - Continuidad del Negocio
 - Cumplimiento Normativo

- Ley de Protección de Datos Personales
- Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo
- Riesgo Operacional
- Seguridad de la Información
- Seguridad y Salud en el Trabajo
- Protocolos de Bioseguridad

c) Inducción Comercial: Se orienta a los conocimientos requeridos para el cumplimiento de las actividades definidas en el manual de organización y funciones y que impacten en la productividad del colaborador.

Productividad: La Real Academia de la Lengua la define como “Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.”

En el sentido estricto de Financiera Efectiva la productividad de un Funcionario de Negocios se define por dos aspectos:

- a) Colocaciones: Suma del monto de los créditos colocados durante el mes. Estos créditos pueden ser de electro, efectivo, motos o convenios, además de las bonificaciones por la venta de seguros optativos y otros intangibles.
- b) Calidad de Cartera: Indicador que mide el porcentaje de créditos colocados que son pagados por los clientes en sus fechas sin presentar atrasos. A menor porcentaje mejor es la calidad de cartera y significa que los créditos fueron entregados a personas que fueron correctamente evaluadas.

De forma adicional se tiene un penalizador relacionado a la eficiencia operativa, es decir, que los expedientes de créditos se encuentren completos y toda la documentación del cliente debidamente llenada y firmada; para el alcance del presente trabajo no se considerará este penalizador a la productividad.

1.7 Alcances y Limitaciones:

Con fecha 24 de diciembre de 2023, en Financiera Efectiva se cuenta con 298 Funcionarios de Negocio a nivel nacional, de los cuales 122 son Junior. Estos Funcionarios se encuentran ubicados en 168 Oficinas Especiales según la siguiente distribución (Tabla 1).

Se considera al total de plazas para el despliegue del nuevo esquema de inducción y su aplicación se limitará a los Funcionarios de Negocio Junior que ingresen a partir de la fecha de despliegue.

De forma adicional no se considerará el nombre de los Funcionarios de Negocio por tratarse de información sensible sobre aspectos remunerativos, ni ningún otro dato de identificación personal, en su lugar se utilizará sus códigos de trabajador.

Para los datos de referencia base se considera el histórico de productividad de los 160 Funcionarios de Negocio que pasaron por el proceso de inducción actual.

Tabla 01. *Ubicación de Funcionarios de Negocio por plaza*

Región	Plaza	FDN	FDN Junior	Total por plaza
1	Piura - Chulucanas	1	1	2
1	Piura - Máncora		1	1
1	Piura - Paita	2	1	3
1	Piura - Piura	5	3	8
1	Piura - Sullana	4	3	7
1	Piura - Talara	1	2	3
1	Piura - Tambogrande	1	1	2
1	Tumbes - Aguas Verdes	2		2
1	Tumbes - la Unión	2		2
1	Tumbes - Tumbes	2	1	3
2	Amazonas - Chachapoyas	1		1
2	Cajamarca - Bambamarca	1	1	2
2	Cajamarca - Cajabamba	1		1
2	Cajamarca - Cajamarca	4	2	6
2	Cajamarca - Jaen	4	4	8
2	La Libertad - Chepén	1	2	3
2	La Libertad - Pacasmayo	1		1

2	La Libertad - Salaverry	1		1
2	Lambayeque - Chiclayo	6	5	11
2	Lambayeque - Ferreñafe	1		1
2	Lambayeque - Lambayeque		1	1
2	Lambayeque - Motupe	1	2	3
3	Ancash - Chimbote	2	4	6
3	Ancash - Huaraz	1	3	4
3	La Libertad - Casa Grande	1		1
3	La Libertad - Huamachuco	1	1	2
3	La Libertad - Trujillo	6	3	9
3	La Libertad - Virú	1	1	2
3	Lima - Barranca	1	1	2
3	Lima - Huacho	2	1	3
3	Lima - Huaral	2	1	3
4	Apurimac - Abancay	2		2
4	Apurimac - Andahuaylas	1	2	3
4	Arequipa - Arequipa	4	4	8
4	Arequipa - Camaná	2	2	4
4	Arequipa - El Pedregal	1	1	2
4	Ayacucho - Huamanga	3	2	5
4	Ayacucho - Huanta	1		1
4	Cusco - Cusco	2	2	4
4	Cusco - Quillabamba	2	1	3
4	Madre de Dios - Puerto Maldonado	1	4	5
4	Moquegua - Ilo	1	1	2
4	Moquegua - Moquegua	1	1	2
4	Puno - Juliaca	1	1	2
4	Puno - Puno	1	1	2
4	Tacna - Tacna	1	2	3
5	Huancavelica - Huancavelica	1		1
5	Huánuco - Huánuco	3	6	9
5	Huánuco - Tingo María	2	2	4
5	Junín - Huancayo	4	4	8
5	Junín - La Merced	2		2
5	Junín - Satipo	1		1
5	Junín - Tarma	2		2
5	Junín Pichanaki	1		1
5	Pasco - Cerro de Pasco	2	1	3
5	San Martín - Tocache	1		1
6	Loreto - Iquitos	5	5	10
6	Loreto - Yurimaguas	4	1	5
6	San Martín - Juanjuí	1	1	2
6	San Martín - Moyobamba	3	2	5
6	San Martín - Tarapoto	4	2	6
6	Ucayali - Pucallpa	4	1	5
7	Lima - Ate	5	3	8

7	Lima - Callao	1		1
7	Lima - Carabaylo		1	1
7	Lima - Chosica	3		3
7	Lima - Comas	1	3	4
7	Lima - Los Olivos	3	1	4
7	Lima - Puente Piedra	1		1
7	Lima - San Isidro	7	2	9
7	Lima - San Juan de Lurigancho	3		3
7	Lima - San Martín de Porras		1	1
7	Lima - San Miguel	2	1	3
7	Lima - Santa Anita		1	1
7	Lima - Ventanilla	1	2	3
8	Ica - Chincha	3	1	4
8	Ica - Ica	3	2	5
8	Ica - Nazca	2	2	4
8	Ica - Pisco	2	1	3
8	Lima - Cañete	2	1	3
8	Lima - Chorrillos	2	1	3
8	Lima - Lurín	1	1	2
8	Lima - Miraflores	1		1
8	Lima - San Juan de Miraflores	6	1	7
8	Lima - Villa El Salvador	2	1	3
8	Lima - Villa María del Triunfo	2	2	4
Total general		176	122	298

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 1 podemos identificar 19 plazas donde se cuenta con un solo Funcionario de Negocio, pero de ellas podemos considerar críticas a aquellas que se encuentran alejadas físicamente de otras plazas, por lo que en caso de renuncia o absentismo sería muy difícil de cubrir y de brindar una adecuada inducción.

Tabla 02: *Plazas críticas*

Región	Plaza
1	Piura - Máncora
2	Amazonas - Chachapoyas
2	Cajamarca - Cajabamba
2	La Libertad - Pacasmayo
2	La Libertad - Salaverry
2	Lambayeque - Ferreñafe
2	Lambayeque - Lambayeque

3	La Libertad - Casa Grande
4	Ayacucho - Huanta
5	Huancavelica - Huancavelica
5	Junín - Satipo
5	Junín - Pichanaki
5	San Martín - Tocache

Fuente: Elaboración propia.

Esta información varía constantemente debido a la rotación, se registra que entre los meses de enero y octubre del 2023 han ingresado a laborar 73 nuevos Funcionarios de Negocio a nivel nacional, esto representa una rotación acumulada del 24.5%. Este número se proyecta menor a la rotación acumulada durante el 2022 en esta posición que llegó a 37.9% (113 nuevos funcionarios).

1.8 Cronograma:

Se propone el siguiente cronograma de actividades considerando las fechas establecidas por la Escuela de Negocios Newman para el ingreso de los entregables:

Tabla 03: *Cronograma de Actividades del Plan de Mejora*

Entregable	Actividad	Plazo en Semanas
1	Resumen e Introducción	1
	Capítulo I: Antecedentes del Estudio	2
	Levantamiento de observaciones	1
2	Capítulo II: Marco Teórico	2
	Capítulo III: Marco Referencial	2
	Levantamiento de observaciones	1
3	Capítulo IV: Resultados	2
	Capítulo V: Sugerencias	2
	Levantamiento de observaciones	1
4	Presentación de Informe Final	2
	Sustentación	1
	Levantamiento de observaciones	1

Fuente: Elaboración propia.

2.1. Conceptualización de la(s) variable(s) o tópico(s) clave

2.1.1. Inducción

La variable independiente de nuestra propuesta de mejora es el Proceso de Inducción el cual se encuentra definido por diversos autores. La definición de Alles (Alles, Martha Alicia (2019). Formación, Capacitación, Desarrollo (1ra Edición). Buenos Aires, Argentina: Granica.) lo identifica como parte del proceso de selección, específicamente el último paso para que la persona que no es parte de la organización se convierta en parte de ella, así la persona externa se transforma en un colaborador. Simbólicamente compara a la inducción con un puente entre el momento en el que el nuevo colaborador para a formar parte de la empresa y el momento en que este nuevo colaborador ya puede asumir la responsabilidad y las labores del puesto que se le ha asignado.

Alles indica que en algunas instituciones la inducción es brindada por el personal responsable de la selección e incorporación de personas, mientras que en otras la brinda el personal del equipo de formación y capacitación o los equipos de áreas especializadas. En cualquiera de los casos la función debe contemplar el impacto al nuevo colaborador, debido a que la inducción en la mayoría de los casos es su primer contacto con la organización, en ese sentido debe realizarse inmediatamente después del ingreso.

Por su parte Robbins y Coulter (2010), que denominan a este proceso como “Orientación”, lo definen como educación que introduce a un nuevo empleado a su puesto y a la organización, resaltando en parte de su función la de ser la presentación de la organización al nuevo colaborador, con lo que se deduce la indicación de que debe realizarse al inicio de la relación laboral, posterior al ingreso.

Respecto a la estructura de la inducción Alles (2019) la separa en dos partes. La primera es la inducción a la organización a cargo del área de recursos humanos (selección o capacitación y formación) en la que se presenta la

organización al nuevo colaborador y puede considerarse los siguientes contenidos:

- Historia de la organización
- Características principales
- Objetivos
- Productos y/o servicios
- Misión y visión
- Políticas, entre otros.

La segunda parte la denomina la inducción al puesto, a cargo del jefe directo o en su defecto alguna persona asignada para tal fin con conocimiento del área y de las funciones asignadas al nuevo colaborador. En esta parte se le da a conocer y explica:

- Principales responsabilidades y tareas
- Procedimientos específicos en relación con la función
- Uso de maquinarias, equipos, herramientas y/o aplicaciones necesarias para realizar su trabajo.
- Descriptivo del puesto.

Como habíamos indicado anteriormente, Alles (2019) considera a la inducción como parte del proceso de selección, por lo que incluye actividades como la entrega de ropa de trabajo (uniformes y equipos de protección personal), presentación al resto de personas del equipo e indicaciones relacionadas a la vida cotidiana en el puesto y normas de convivencia.

Robbins y Coulter (2010) indica que existen dos tipos de orientación; la orientación organizacional que informa respecto a:

- Metas de la compañía
- Historia de la compañía
- Filosofía de la compañía
- Procedimientos y reglas

El otro tipo es la orientación sobre la unidad de trabajo que incluye:

- Metas de la unidad de trabajo
- Impacto de su trabajo en los objetivos de la unidad

- Presentación con los nuevos compañeros

Otros puntos que bordan los autores citados son respecto al plazo y a la metodología, considerando que los tiempos necesarios pueden variar con relación a la cantidad y complejidad de contenidos que debe aprender el nuevo colaborador, evaluando la necesidad del acompañamiento de un colaborador con mayor experiencia que brinde soporte y retroalimentación al ingresante. Señala además que los contenidos pueden ser transmitidos por diversos formatos, dependiendo de las características y necesidades de la empresa, pudiendo usar recursos de lectura, visuales, auditivos, cursos presenciales, virtuales o mixtos, tanto síncronos como asíncronos.

2.1.2. Modelos para el Diseño de Programas de Formación

En este punto vamos a revisar algunos modelos utilizados para el diseño de programas de formación (Cacheiro González, María Luz. (2012) Formación en instituciones y empresas: cómo planificar, elaborar, y evaluar un plan de formación. Madrid, España:) teniendo en cuenta que la inducción al contener diferentes elementos que van desde cursos a recursos se le considera como un programa de formación.

Cacheiro (2012) considera 6 modelos que citaremos brevemente.

2.1.2.1. Modelo de Romiszowski: Propone 4 fases en el diseño.

Fase 1: Comprensión del problema. Definición del problema a ser atendido, la mejor forma de atenderlo y determinar el rol que tendrán las actividades de capacitación que conformarán el programa.

Fase 2: Planificación. Determinación de los objetivos de capacitación y desarrollo de un plan o estructura del programa.

Fase 3: Desarrollo del Plan, Preparación en detalle de los cursos, preparación de los materiales y medios instructivos y poner juntos en orden todas las partes de la solución.

Fase 4: Feedback. Seguimiento, control y mejora del programa.

2.1.2.2. Modelo de Goad: Propone 5 fases en el diseño.

Fase 1: Análisis para determinar los requisitos de la formación. Identificación del problema y determinar si la solución es la capacitación o si existen mejores alternativas. Análisis de las tareas y habilidades necesarias para ejecutar las funciones de la posición. Identificar el perfil de las personas que recibirán la formación.

Fase 2: Diseño de la propuesta de formación. Definición de los objetivos de aprendizaje, determinación de los métodos más apropiados que se utilizarán en el programa, selección de los medios de formación, identificar los ítems o puntos que deberán evaluarse, determinación de los prerrequisitos que deben cumplir las personas que recibirán el programa. Organizar la formación según la modalidad seleccionada.

Fase 3: Elaboración de los materiales formativos. Planificación de los temas del curso, elaboración de los materiales para el alumno, organización de los elementos de capacitación en bloques, revisión de los materiales existentes, validación de los cursos y recursos.

Fase 4: Desarrollo de la formación. Ejecución de las actividades según el programa establecido, cuidando la logística y haciendo el seguimiento a los alumnos, evaluación del programa y de su ejecución, realizar los ajustes al programa que se consideren necesarios.

Fase 5: Evaluación de la formación. Evaluación del capacitador, los participantes y del programa mismo.

2.1.2.3. Modelo de Hannum y Hansen: Propone 5 etapas para el diseño.

Etapas 1: Análisis preliminar.

Etapas 2: Diseño macro de los niveles del programa y currículo, diseño micro de los cursos y de sus lecciones.

Etapas 3: Desarrollo de los contenidos del programa.

Etapas 4: Implementación del programa.

Etapa 5: Evaluación general.

2.1.2.4. Modelo de Calvo – Manzano: Propone 10 fases para el diseño del programa.

Fase 1: Definición de los objetivos y de una política de formación.

Fase 2: Establecer un sistema para la detección de necesidades de capacitación.

Fase 3: Consolidar y acordar las necesidades detectadas que serán abordadas en el programa.

Fase 4: Elaboración del programa de formación.

Fase 5: Presentación del programa diseñados a los estamentos involucrados.

Fase 6: Confección y publicación del programa de formación ajustado.

Fase 7: Definición de los recursos necesarios para cada actividad del programa (capacitador, asistentes y presupuesto).

Fase 8: Desarrollo de las actividades formativas programadas.

Fase 9: Evaluación de los resultados inmediatos.

Fase 10: Establecer plan de seguimiento para evaluar los resultados del programa a mediano y largo plazo, así como para detectar nuevas necesidades que deberán ser cubiertas por el programa a través de ajustes a su contenido.

2.1.2.5. Modelo de Molina: Considera 6 aspectos en su proceso de diseño.

Aspecto 1: Objetivos Formativos. Formulación de los objetivos, características y niveles de los objetivos.

Aspecto 2: Contenidos. Selección, organización y elaboración de los contenidos del programa.

Aspecto 3: Métodos de formación. Clasificación de los métodos didácticos a ser utilizados.

Aspecto 4: Recursos pedagógicos.

Aspecto 5: Programación de las sesiones.

Aspecto 6: Planificación de la evaluación. Considerar la evaluación como un proceso.

2.1.2.6. Modelo de Buckley y Caple: Considera 4 grandes actividades en su proceso de diseño.

Etapa 1: Investigar las necesidades formativas.

Etapa 2: Diseñar la formación.

Etapa 3: Dirigir la formación.

Etapa 4: Evaluar la eficacia de la formación.

2.1.3. Modalidades Capacitación

Vinculado a la forma en que se ejecutará la inducción en la empresa, exploramos las modalidades de capacitación, empezando por la tradicional modalidad de capacitación presencial cuando el capacitador y los colaboradores se encuentran en un mismo ambiente físico en el mismo momento. Al ser una inducción esta capacitación se programa a primera hora de la mañana, al inicio de la jornada laboral convocando al personal ingresante. Justamente, esta descripción tiene algunas implicancias.

Al ser una capacitación donde los colaboradores deben asistir a un lugar específico para encontrarse con su capacitador presenta dificultades para las organizaciones que tienen personal en diferentes ciudades, eso implica que se deberá tener capacitadores listos para brindar la inducción en cada ciudad donde se tenga presencia. Además, se requiere programar días específicos de ingreso para los nuevos colaboradores, caso contrario cada día que se tenga un nuevo ingreso el capacitador deberá brindar la inducción.

En resumen, considerando la modalidad de capacitación presencial en el mejor de los casos se deberá contar con una persona que cumpla la labor de capacitador de la inducción en la ciudad donde se ejecutará la actividad y solo en días y horarios específicos, que además se consideran las únicas fechas en que podrá ingresar a laborar un nuevo colaborador a la organización. En el extremo opuesto se deberá contar con personal que cumpla la función de

capacitador de la inducción en cada una de las ciudades donde tenga presencia la empresa, y estos capacitadores deberán tener plena disponibilidad para ejecutar la inducción cualquier día que ingrese un nuevo colaborador.

En la modalidad de capacitación presencial, la evidencia respecto a la participación es la lista de asistencia y respecto a la adquisición de conocimientos es la evaluación que se toma en un formato físico (papel) o virtual.

La modalidad de capacitación virtual utiliza la tecnología como canal de transmisión del conocimiento, eliminando de esta forma las limitaciones por las distancias de la ubicación geográfica de los colaboradores.

En la modalidad de capacitación virtual podemos identificar dos tipos: síncrona y asíncrona, cada una con sus ventajas y desventajas (Delgado, Paulette (2020). Aprendizaje sincrónico y asíncrono: definición, ventajas y desventajas. México: Instituto para el Futuro de la Educación del Tecnológico de Monterrey), pero a la vez complementarias.

En la modalidad de capacitación virtual síncrona el capacitador y los participantes deben conectarse a cierta hora estipulada y por un periodo de tiempo determinado. El canal utilizado normalmente es alguna aplicación de comunicación que transmita audio y video y que permita la interacción entre las personas conectadas (por ejemplo: Microsoft Teams, Cisco Webex, Zoom). Haciendo un uso estricto del concepto inicial las transmisiones por streaming también se consideran capacitación virtual síncrona, al igual que los canales de mensajería instantánea.

La ventaja de la capacitación síncrona es la posibilidad de la interacción entre capacitador y participantes, la posibilidad de consultar si se presenta alguna duda y recibir respuesta inmediata del capacitador, la posibilidad de interactuar entre los participantes. La desventaja radica en que se depende en gran medida de la tecnología, si algún participante no cuenta con un equipo adecuado o su conexión a internet es inestable tendrá dificultades para participar en la capacitación.

La modalidad de capacitación virtual asíncrona brinda un periodo de tiempo mayor para que el capacitador y participantes interactúen, pero de una forma

indirecta, a través de alguna plataforma como un foro o un aula virtual que permite poner a disposición de los participantes contenidos en diversos formatos como lecturas, videos, audios o cursos en línea.

En la capacitación virtual síncrona se requiere de una persona que cumpla la función de capacitador, que ejecutará la inducción según la frecuencia que requieran los ingresos, en fechas específicas o a demanda cada vez que ingrese un nuevo colaborador.

La ventaja de la capacitación virtual asíncrona está en la flexibilidad que le brinda al participante para administrar su tiempo, acceder a estudiar en el momento y lugar que mejor se le acomode (incluso a descargar los contenidos para revisarlos en otro momento cuando no tenga conexión a internet). Permite regresar y revisar nuevamente los contenidos las veces que lo requiera. En esta modalidad la desventaja es no tener la posibilidad de comunicarse con el capacitador para recibir una respuesta inmediata a las consultas o dudas que puedan surgir del contenido.

En las modalidades de capacitación virtual se requiere que el participante cuente con un usuario propio en las plataformas que se utilizan, esto permite tener un registro de su acceso a los contenidos asíncronos, acceso a las actividades síncronas, evaluaciones rendidas y notas obtenidas.

La modalidad de capacitación mixta combina actividades presenciales y virtuales tanto síncronas como asíncronas para atender las necesidades específicas de capacitación de la empresa, de esta forma se aprovechan las ventajas de alguna modalidad para cubrir las desventajas de otra.

2.1.4. Producción de Recursos de Capacitación

Todo recurso que se genera para ser utilizado en la enseñanza – aprendizaje es el resultado de un proceso denominado Diseño Instruccional (Marcelo, Carlos (2006). *Prácticas de E-learning*. España: Ediciones Octaedro). Entre los modelos utilizados para este fin se tiene al modelo ADDIE que se compone de 5 etapas:

Etapa 1: Analizar. Esta fase inicia con la recolección de toda información relevante al tema a tratar y su aplicación. En este sentido Marcelo (2006) especifica 6 tipos de análisis que se deben realizar.

- Análisis de la Audiencia: Quiénes serán las personas que serán capacitadas, cuantos son y donde están. Qué nivel educativo tienen respecto al tema a tratar y cuál es el nivel que deben alcanzar. Cuál será el uso que darán al conocimiento adquirido.
- Análisis de la Tecnología: Identificar que tecnología tenemos disponible y que restricciones tendremos en el momento de su uso.
- Análisis Situacional: Identificar las condiciones ambientales en las que se utilizarán los recursos y que consideraciones se deben tener.
- Análisis de la Tarea: Determinar cuáles son los requisitos tanto físicos como mentales que deben cumplir los participantes para ejecutar las tareas para el desarrollo de las habilidades o adquisición del conocimiento.
- Análisis del Objetivo: Determinar si los objetivos del programa, del curso y de la actividad específica están alineados; además identificar como se medirá el avance para confirmar el logro de los objetivos.
- Análisis del Medio: Definir cuál es el medio más adecuado para hacer llegar o realizar la capacitación.

Etapa 2: Diseñar. Con la información recolectada en la fase anterior se empieza a diseñar la estructura, formato y tipos de contenidos que serán producidos, se construyen los planos del programa, qué elementos va a contener y como se interrelacionan, la secuencia de abordaje de los temas desde la introducción hasta la retroalimentación.

En esta fase se fijan también las metas que se esperan alcanzar con cada uno de los elementos que conforman el programa de formación. Se puede considerar el uso de técnicas como SMART (por sus siglas en inglés) en la determinación de las metas:

- Específica: Deben ser concreta, lo mejor explicada posible, que no queden dudas de lo que se está midiendo.

- Medible: Debe existir una forma objetiva de medir el avance e identificar cuando se alcanzó la meta o incluso su sobrecumplimiento.
- Alcanzable: Las metas deben ser desafiantes, pero debe ser determinado considerando que se podrán alcanzar, no pueden ser imposibles.
- Realista: Vinculado al criterio anterior, el esfuerzo necesario para alcanzar la meta debe ser factible para el participante.
- Tiempo limitado: Se debe fijar una fecha de finalización o el momento de la medición final.

Etapa 3: Desarrollar. En esta fase se construyen los contenidos que se definieron en la fase anterior. En esta fase se entra al detalle del recurso y Marcelo (2006) señala las siguientes recomendaciones.

- Formato de archivo: Se puede definir como un criterio de compatibilidad; que el recurso producido pueda ser utilizado o desplegado en cualquier equipo con recursos estándar. Esto facilitará las posteriores actualizaciones del contenido.
- Consistencia visual: Los recursos producidos deben mantener una misma línea gráfica o elementos que los identifiquen como parte de un todo.
- Atemporal: Evitar hacer referencia a fechas o momentos específicos que pueden identificar el momento en que se produjo el contenido; esto no implica excluir datos históricos relevantes al tema de la capacitación. Tampoco se recomienda incluir datos que varían constantemente y que implicarían una actualización constante del contenido (por ejemplo: el tipo de cambio del día, la inflación acumulada en el mes, entre otros).
- No mencionar el público objetivo: Al momento de la producción del contenido se tiene un público objetivo, pero este puede servir como material de consulta a otras personas.
- Piense internacional: El contenido producido puede tener potencial de uso más allá del determinado inicialmente. En el caso que la empresa logra expandirse a otros países, los elementos de capacitación deberían poder reutilizarse evitando el uso de jergas o términos propios de un espacio geográfico o población específica.

Etapa 4: Implementar. En esta fase se ejecuta la acción de capacitación, se utilizan los recursos teniendo como referencia el mapa de la etapa de diseño. Es importante recalcar el término “referencia” ya que el capacitador y el mismo estudiante deben tener la libertad de elegir una ruta diferente si así lo requiere. Durante la ejecución de la capacitación puede presentarse que los participantes tienen un perfil profesional diferente al esperado, o las consultas que surgen durante la ejecución necesiten que el capacitador acceda a contenidos posteriores. La flexibilidad es otro elemento que debe considerarse desde el diseño.

Etapa 5: Evaluar. En esta etapa se deben considerar hasta 3 tipos de evaluaciones (Delgado S. G., Kenneth. (2017) Aprendizaje y Evaluación (1ra Edición). Lima, Perú: Editorial San Marcos EIRL) que se pueden considerar también recursos en el programa de formación.

- Evaluación inicial o diagnóstica: Esta actividad se ejecuta antes o al inicio de la actividad formativo con el objetivo de conocer el nivel de conocimiento de los participantes o para tener un registro del nivel inicial de conocimientos que nos permita medir el impacto de la capacitación.
- Evaluación de proceso o formativa: Estas evaluaciones se utilizan para aportar al proceso de enseñanza – aprendizaje, estimulan al participante para el estudio de los contenidos, permiten que obtenga retroalimentación del capacitador y el mismo capacitador puede detectar las falencias en sus contenidos. Se considera que estas evaluaciones son provisionales y modificables durante el proceso de capacitación.
- Evaluación de resultados o sumativa: Es la evaluación final que sirve para confirmar que los conocimientos han sido adquiridos y se expresa con una calificación del proceso educativo. Su registro puede ser el entregable final del capacitador junto a la comparativa de las notas obtenidas en la evaluación diagnóstica.

2.1.5. Neurociencia aplicada a la educación

El primer aporte que nos da la neurociencia viene de dos definiciones: neurogénesis y neuroplasticidad (Izaguirre Sotomayor, Manuel Hernán. (2015). Neuroproceso de la enseñanza y del aprendizaje (1ra Edición). Lima, Perú: Manuel Hernán Izaguirre Sotomayor).

Neurogénesis es el proceso de formación de nuevas neuronas en el cerebro, proceso que a lo largo de la vida de la persona se mantiene activo, pero que tiene picos de actividad durante la niñez y la adolescencia. El nacimiento de nuevas neuronas implica que a lo largo de la vida tendremos la capacidad de crear nuevas sinapsis.

Neuroplasticidad es el proceso de adaptación del sistema nervioso central para hacer frente a las experiencias vividas, un ejemplo de aplicación de esta definición son los experimentos de Pavlov que llevaron a su teoría del reflejo condicionado (Altamirano Julca, Yamandú. (2018). Neuropsicología del aprendizaje y la enseñanza (1ra Edición). Lima, Perú: Editorial San Marcos EIRL).

Izaguirre (2015) indica que la neurogénesis y la neuroplasticidad confirman que el ser humano tiene la capacidad de adquirir nuevos conocimientos, desarrollar nuevas habilidades o incluso modificar sus hábitos y patrones de comportamiento a lo largo de su vida.

Para el alcance del presente trabajo de mejora limitaremos el abordaje de la neurociencia a los aspectos que, según Izaguirre (2015), tienen mayor influencia en el proceso de enseñanza – aprendizaje, estos son la atención, la motivación y las emociones.

2.1.5.1. Proceso de atención

Se recomienda el uso de los siguientes elementos para estimular la atención:

- Juegos o actividades lúdicas que impulsen la participación y niveles controlados de competencia orientados a los objetivos de la capacitación.
- Participación en tareas conjuntas que estimulen la colaboración y la comunicación.
- Actividades que impliquen el movimiento, desplazamiento y ejecución de tareas físicas.

- Ejecución de actividades específicas en periodos cortos de tiempo.
- Contenidos prácticos y orientados a la aplicación directa en las funciones del colaborador.
- El mismo capacitador es un estímulo para la atención con su desplazamiento en el aula, con la inflexión, tono y volumen de su voz y la gestualidad (especialmente de las manos) al exponer sus contenidos.

2.1.5.2. La motivación y las emociones

Para estimular la motivación de los participantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje se recomienda lo siguiente:

- Brindar un ambiente de estudio con elementos novedosos y estimulantes, aplicado a las modalidades de capacitación virtual nos podemos referir a la plataforma o aplicaciones utilizadas y a los elementos utilizados como videos, juegos o casos.
- El ambiente físico del aula debe ser cómodo, esto implica la temperatura, la iluminación, la comodidad de los muebles y la ventilación.
- Los participantes deben tener las condiciones físicas adecuadas; se refiera a que deben estar alimentados, hidratados, descansados, minimizando el estrés u otras alteraciones emocionales.

El capacitador también juega un papel fundamental en el manejo de las emociones de los participantes, debido a que su actitud y su comportamiento activarán las neuronas espejo en su audiencia.

2.2. **Importancia de la(s) variable(s) o tópico(s) clave**

La variable independiente para nuestro trabajo de investigación es el Programa de Inducción que puede ser medido en dos dimensiones:

- Plazo de Ejecución, de acuerdo con los tiempos indicados para las actividades.
- Notas obtenidas, siendo 14 la nota mínima aprobatoria y 20 la nota máxima.

Con estas dimensiones determinaremos el porcentaje de éxito en el cumplimiento del Programa de Inducción y será el valor para compararse con la productividad del colaborador que se mide también en dos dimensiones:

- Suma total de colocaciones de créditos (electro, motos, efectivo, convenios y sus seguros vinculados y optativos).
- Calidad de cartera, porcentaje de créditos con cuotas pagadas a tiempo sobre el total de créditos colocados por el colaborador.

La productividad se calcula al cierre de cada mes.

En primer lugar, se procederá a medir la relación entre el porcentaje de éxito de la inducción con el ratio de productividad y luego a medida que se generan datos se comparará la productividad de los colaboradores con el histórico de productividad de los colaboradores que reciben el actual programa de inducción.

2.3. Análisis comparativo

2.3.1. La Inducción

Entre las definiciones brindadas por Alles (2019) y la de Robbins y Coulter (2010) las diferencias, aunque evidentes, son menores a las semejanzas. Mientras la primera identifica a la Inducción como parte del proceso de selección, los segundos lo consideran un proceso aparte que inicia con el ingreso del nuevo colaborador a la empresa.

Entre las ideas comunes en ambas definiciones podemos señalar la importancia de realizarlo apenas el colaborador ingrese a laborar a la empresa y que se consideran dos partes: una orientada al conocimiento de la organización y otra vinculada a conocer cómo realizar las funciones asignadas a la posición.

2.3.2. Modelos para el Diseño de Programas de Formación

Cacheiro (2012) nos señala 6 modelos para el Diseño de Programas de Formación, aunque con diferente cantidad de fases o etapas podemos identificar actividades comunes.

Tabla 04: *Resumen de los Modelos para el Diseño de Programas de Formación*

Modelo	Cantidad	Fases
Romiszowski	4	Comprensión del problema Planificación Desarrollo del Plan Feedback
Goad	5	Análisis Diseño Elaboración Desarrollo Evaluación
Hannum y Hansen	5	Análisis Diseño Desarrollo Implementación Evaluación
Calvo - Manzano	10	Definición de los objetivos y de una política de formación. Establecer un sistema para la detección de necesidades de capacitación. Consolidar y acordar las necesidades detectadas que serán abordadas en el programa. Elaboración del programa de formación. Presentación del programa diseñados a los estamentos involucrados. Confección y publicación del programa de formación ajustado.

		Definición de los recursos necesarios para cada actividad del programa. Desarrollo de las actividades formativas programadas. Evaluación de los resultados inmediatos. Establecer plan de seguimiento.
Molina	6	Objetivos Formativos. Contenidos. Métodos de formación. Recursos pedagógicos. Programación de las sesiones. Planificación de la evaluación.
Buckley y Caple:	4	Investigar las necesidades formativas. Diseñar la formación. Dirigir la formación. Evaluar la eficacia de la formación.

Fuente: Elaboración propia.

Identificamos que en su mayoría consideran la importancia de un análisis inicial para detectar la necesidad de capacitación, así como el objetivo de la capacitación.

Se identifica además una parte de diseño; primero de la estructura de programa (Macro) y luego de cada actividad o recurso (Micro).

La siguiente parte se centra en la producción de los cursos y recursos. La cuarta parte se orienta al despliegue o ejecución de la actividad de capacitación y la quinta parte se centra en la evaluación del curso, de los contenidos y de la persona capacitada. Siendo el Modelo de Goad el más próximo a lo descrito.

2.4. Análisis crítico.

2.4.1. Inducción

En Financiera Efectiva se identifican 3 secciones en la inducción. La inducción organizacional y la inducción al puesto están muy relacionada, en cuanto al contenido, a la inducción organizacional que describe de Alles (2012), pero la identificamos como una actividad independiente a cargo del área de capacitación, en ese sentido mas alineado a la definición de Robbins y Coulter (2010), y de igual forma en su proceso no se considera la entrega de uniformes y equipos de protección personal. La tercera inducción a la que nos referimos no es descrita por ninguno de los autores y se refiere a la inducción regulatoria, la que abarca los temas que son supervisados por entes externos y que por norma tienen exigencias específicas de cumplimiento obligatorio.

2.4.2. Modelo para el diseño del programa, producción de contenidos y modalidad de capacitación.

De los Modelos analizados consideramos que el Modelo de Goad es el que mejor se ajusta para el diseño del programa de inducción y el modelo ADDIE para la producción de los contenidos que serán producidos.

La modalidad será mixta, en su mayor parte utilizando la capacitación virtual asíncrona y para algunos temas puntuales la capacitación virtual síncrona. La capacitación presencial se utilizará para un solo tema por un requerimiento normativo.

3.1. Reseña histórica

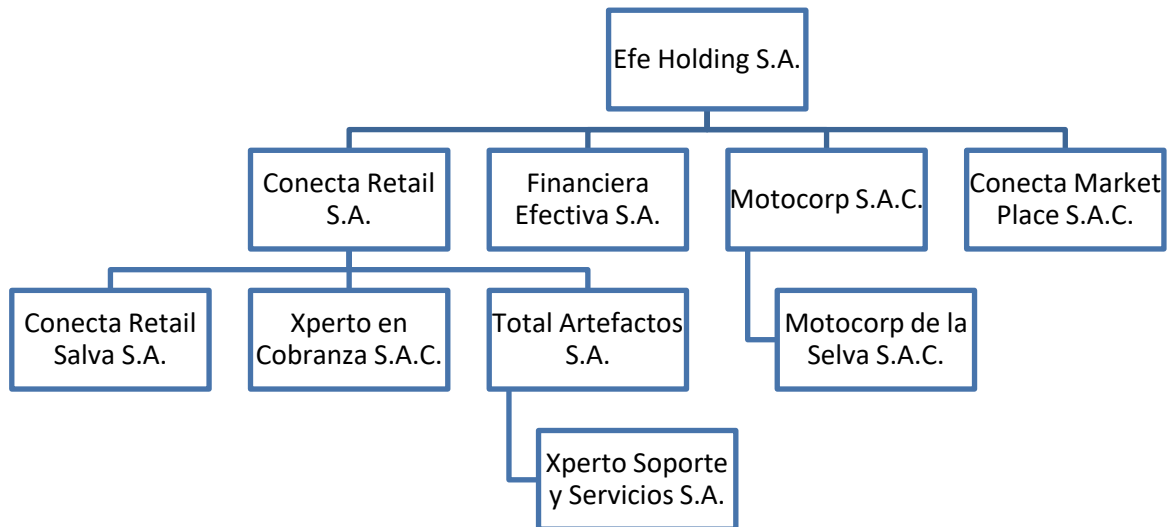
Financiera Efectiva S. A. es una entidad financiera constituida como sociedad anónima en Perú, constituida en 1999 e iniciando operaciones en febrero de 2001 como Entidad de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa (EDPYME) con la denominación de Edpyme Camco Piura S. A.

En abril de 2004 Edpyme Camco Piura S.A. fue adquirida por los señores Manuel Emilio Tudela Gubbins y Ricardo Antonio Jorge del Castillo Cornejo. Posteriormente, en el mismo 2004 se autorizó su cambio de denominación a Edpyme Efectiva S.A. y luego en el año 2010 pasa a posteriormente convertirse en una empresa financiera, donde se aprobó su funcionamiento y el cambio de denominación social a Financiera Efectiva S. A. En el año 2017 la SBS autorizó el cambio de domicilio de la Financiera de Chiclayo a la ciudad de Lima. La sociedad está sujeta en forma especial a las leyes y disposiciones que regulan la actividad bancaria y financiera.

Financiera Efectiva S. A. desde el año 2004, al ser adquirida por sus actuales dueños, forma parte del Grupo EFE, grupo peruano con presencia a nivel nacional, el cual está conformado por las empresas Efe Holding S.A., Conecta Retail S.A., Motocorp S.A.C., Conecta Retail Selva S.A.C, Total Artefactos S.A., Motocorp de la Selva S.A.C., y Xperto Soporte y Servicios S.A. En los años 2021 y 2022 se constituyeron las empresas Xperto en Cobranza S.A.C. y Conecta Market Place S.A.C., respectivamente.

La relación entre las empresas del Grupo EFE es la siguiente:

Figura 01: Estructura de Empresas del Grupo EFE



Fuente: Elaboración propia.

Las empresas manejan marcas comerciales de forma que Efe Holding S.A. utiliza la marca Grupo EFE. Conecta Retail S.A. maneja las marcas Tiendas EFE y La Curacao, finalmente Conecta Market Place S.A.C. maneja la marca Juntoz.

Por su giro de negocio, Financiera Efectiva se ha convertido en especialista en atender préstamos de consumo de ticket bajo (menor a S/5,000) y en los últimos años se ha consolidado como el segundo mayor bancarización en Perú con más de 3.5 Millones de créditos otorgados (a diciembre del 2021).

La empresa mantiene una calificación de fortaleza A (Otorgada por JCR LATAM en marzo del 2022) que demuestra su solidez, rentabilidad y fortaleza financiera. Desde el 2011 participa en el mercado de capitales con emisión de bonos y Certificados de Depósito (Más de 440 millones de soles emitidos).

A partir del año 2017 se inicia su transformación digital lo cual abarca una inversión en hardware especializado para analítica digital, sistemas de información, machine learning, inteligencia artificial y miles de horas de capacitación. En el 2021 renueva su plataforma tecnológica de front y back office a una de clase mundial lo que le permite lanzar nuevos productos y servicios.

Hoy es una de las pocas entidades financieras que, está en la capacidad de otorgar préstamos 100% digitales e híbridos utilizando la tecnología de identificación biométrica facial y omnicanalidad para el soporte al cliente.

3.2. Filosofía organizacional

3.2.1. Propósito: El propósito del GRUPO EFE es:

“Cumplir los sueños de nuestros clientes y colaboradores con experiencias y soluciones innovadoras”.

3.2.2. Valores: Se resumen en la palabra REIR: Responsabilidad, Experiencia, Integridad y Respeto.

- Trabajamos con RESPONSABILIDAD.
- Brindamos la mejor EXPERIENCIA a nuestros clientes y colaboradores.
- Actuamos con INTEGRIDAD siempre.
- Tratamos a las personas con RESPETO.

Estos valores se soportan en los 10 Comportamientos Efxionales (Efxional es un término utilizado en la organización para hacer referencia a algo que va más allá de lo excepcional).

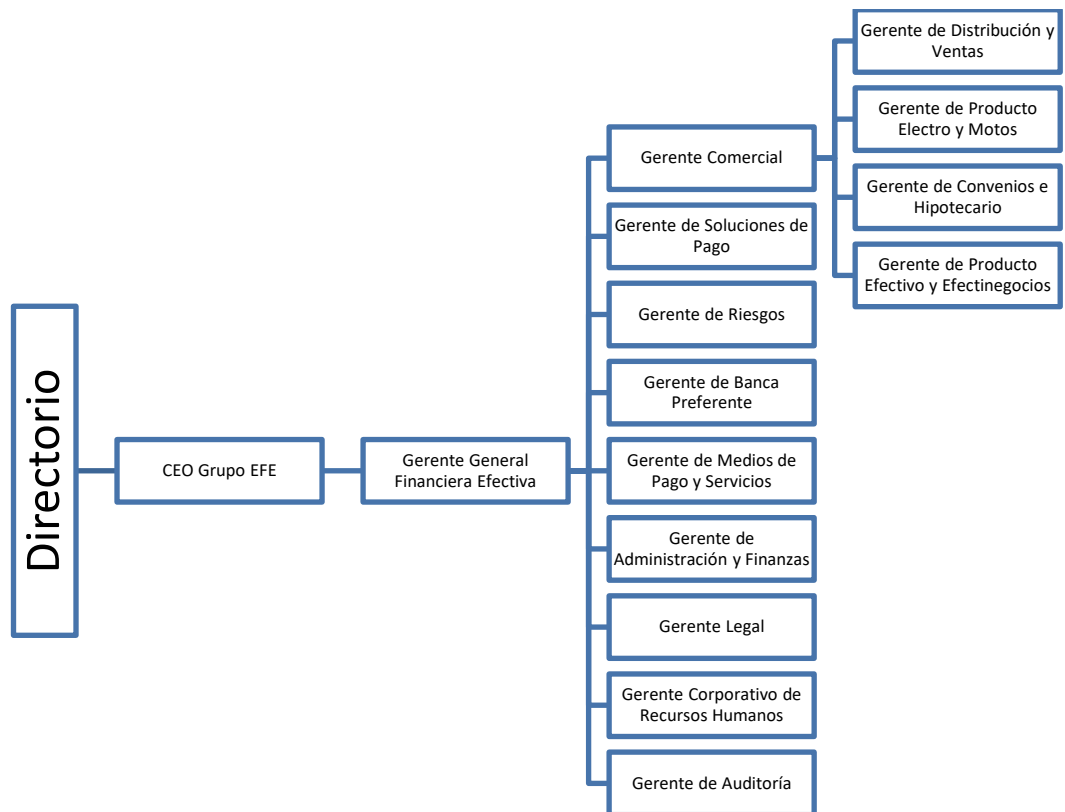
- 1) Pensamos en grande.
- 2) Logramos más con menos.
- 3) Priorizamos lo importante.
- 4) Ejecutamos con pasión.
- 5) Tenemos iniciativa.
- 6) Actuamos con sentido de urgencia.
- 7) Evitamos la zona de confort.

- 8) Empoderamos y delegamos.
- 9) Estamos comunicados.
- 10)Somos optimistas.
- 11)Sobrepasamos las expectativas.
- 12)Lideramos con el ejemplo.

3.3. Diseño organizacional

La estructura de Financiera Efectiva es la siguiente.

Figura 02: Organigrama de Financiera Efectiva



Fuente: Elaboración propia.

La Gerencia de Distribución y Ventas se organiza a nivel nacional en 8 regiones, cada región está a cargo de un Gerente Regional de Distribución y Ventas que es el jefe directo de los Funcionarios de Negocio.

La organización en regiones es la siguiente:

Región 1: Tumbes y Piura.

Región 2: Lambayeque, Cajamarca y Amazonas.

Región 3: La Libertad, Ancash y norte chico de Lima.

Región 4: Ica, Arequipa, Moquegua, Tacna, Ayacucho, Apurímac, Cuzco, Puno y Madre de Dios.

Región 5: Huánuco, Pasco, Junín y Huancavelica.

Región 6: Loreto, San Martín y Ucayali.

Región 7: Lima norte y este.

Región 8: Lima sur y sur chico.

3.4. Productos y/o servicios

3.4.1. Productos Activos

3.4.1.1. Préstamo Electro: Es el primer producto crediticio ofrecido por Financiera Efectiva S.A. para la compra de productos adquiridos en Conecta Retail S.A. (Tiendas EFE y La Curacao). Actualmente se mantiene como uno de los principales productos activos.

El objetivo como empresa es mejorar el proceso de evaluación y desembolso del crédito, simplificando el proceso, utilizando más tecnología, menos papel y menos tiempo, pero sin aumentar el riesgo, manteniendo los controles y filtros.

El préstamo puede brindarse con 0% de inicial y hasta 24 cuotas mensuales, sujeto a la evaluación crediticia con una TEA mínima de 40% y máxima de 101.86% (considerando los cambios normativos a diciembre del 2023).

3.4.1.2. Préstamo Motos: El producto crediticio surgió cuando se comenzaron a comercializar vehículos de dos y tres ruedas en Conecta Retail S.A. y en Motocorp S.A. Este crédito se brinda hasta con 0% de inicial y un plazo máximo

de 36 cuotas mensuales, sujeto a la evaluación crediticia con una TEA mínima de 45% y máxima de 101.86%.

3.4.1.3. Préstamo Efectivo: Es un producto crediticio que brinda dinero en efectivo con libre disponibilidad, no está condicionado a la adquisición de otros productos. Actualmente cuenta con proceso de evaluación y desembolso que puede ser 100% virtual incluso con un desembolso directo a la cuenta del cliente.

El préstamo puede brindarse hasta con 0% de inicial, hasta 48 cuotas mensuales y un monto máximo de cincuenta mil y 00/100 soles, sujeto a evaluación crediticia con una TEA mínima de 40% y máxima de 101.86%

3.4.1.4. Efectinegocios: Es un producto crediticio orientado a clientes con negocios formal o informal. Brinda acceso a una línea de crédito de hasta cincuenta mil y 00/100 soles con un plazo máximo de 36 cuotas mensuales, sujeto a evaluación crediticia con una TEA mínima de 37% y máxima de 101.86%. Una vez aprobada la línea el cliente puede solicitar desembolsos hasta en 12 horas.

3.4.1.5. Préstamo por Convenios: Es un producto crediticio que se brinda a los colaboradores de las empresas con las que se firma un convenio, por el cual la empresa cliente nos brinda información de sus colaboradores estables a quienes se les ofrece el préstamo con condiciones especiales con una TEA mínima de 15% y máxima de 40%, con la ventaja que el pago de las cuotas es por descuento por planilla.

3.4.1.6. Préstamo Hipotecario MiVivienda: Permite comprar una vivienda nueva o usada cuyo valor de venta este entre S/ 65,200 hasta S/ 343,900 en un plazo de pago de 05 a 25 años.

Como beneficios se puede acceder al Bono del Buen Pagador Tradicional (BBP) de hasta S/ 25,700 o al Bono del Buen Pagador Sostenible de hasta S/

31,100 en caso se trate de la compra de una vivienda sostenible, el importe del bono se adiciona a la cuota inicial y están en función del valor de la vivienda de forma escalonada.

Se financia hasta el 90% del valor de la vivienda. Se puede utilizar hasta el 25% de la AFP para completar o aumentar tu cuota inicial. TEA fija y en soles, mínima de 9.40% y máxima de 13.9%.

Las condiciones para acceder a este préstamo es no ser propietario o copropietario de otra vivienda a nivel nacional (aplica para el titular y cónyuge o conviviente), no haber recibido apoyo previo del Estado, buen historial crediticio y sustento de ingresos verificables (boletas de pago, recibo por honorarios, PDT's).

3.4.2. Productos Pasivos

3.4.2.1. Depósito a Plazo Fijo Digital: Cuenta que paga intereses mayores a los de una cuenta ahorro con un monto mínimo de S/ 500.00 con plazos desde 90 hasta 720 días. El pago de los intereses es periódico al plazo seleccionado y al vencimiento. La TREA mínima es 7.90% y máxima de 8.50%.

3.4.2.2. Cuenta de Ahorros Digital: Cuenta con proceso de apertura 100% digital. TREA de 7% para ahorros en Soles. Los intereses se pagan desde el primer sol.

La cuenta no tiene monto mínimo de apertura ni costos de mantenimiento, brinda acceso a Banca por Internet (Disponible para consultas y transferencias interbancarias). Se pueden realizar transferencias ilimitadas sin costo entre cuentas de Financiera Efectiva y pago de servicios, próximamente se integrará al sistema de transferencias inmediatas de Yape.

3.4.2.3. Depósitos e Inversiones: Orientado a depósitos a plazo de montos a partir de S/ 50,000, se cuenta con 3 opciones.

- Plazo Fijo Clásico: Para montos desde S/ 50,000 y plazos de 30, 90, 180 o 360 días. Cero comisiones, sin gastos ni seguros. Puede ser mancomunado.
- Plazo Renta Efectiva: Para montos desde S/ 50,000 y plazos desde 4 años. Se puede disponer en el transcurso del plazo y por única vez, hasta el 10% del capital (Máximo S/50,000) sin penalización del mismo y pudiendo continuar su saldo por los días restantes y a la misma TEA inicial. Puede ser mancomunado. El pago de intereses puede ser mensual o al vencimiento del plazo.
- Plazo Institucionales – Persona Jurídica: Para montos desde S/ 50,000 y plazos desde 180 días. Sin cobro de gastos ni comisiones. Tasas para rentabilizar excedentes de liquidez.

3.4.3. Seguros

3.4.3.1. Seguros Vinculados al Crédito

- Desgravamen Multiproducto: Es un seguro automático que está incluido en el crédito de consumo y cancela la deuda pendiente, es decir el saldo insoluto. Tiene el respaldo de: Rímac Seguros S.A., se brindan cobertura por muerte natural, muerte accidental, invalidez total y permanente por accidente e invalidez total y permanente por enfermedad. Se ofrece en 3 versiones: Desgravamen Básico (sin Devolución), Desgravamen Plus y Desgravamen con Devolución (Aplica para clientes con plazo de préstamo mayor o igual a 24 meses).
- Desgravamen Hipotecario: Es un seguro automático que está incluido en el crédito hipotecario y cancela la deuda pendiente, es decir saldo insoluto. Tiene el respaldo de: Rímac Seguros S.A. Ofrece cobertura por muerte natural, muerte accidental, invalidez total y permanente por accidente e invalidez total y permanente por enfermedad. Se ofrece en dos versiones: Desgravamen Hipotecario Básico (Sin Devolución) y Desgravamen Hipotecario con Devolución (Aplica para clientes con plazo de préstamo mayor o igual a 24 meses).
- Multiriesgo Hipotecario: Es un seguro automático, incluido en el crédito hipotecario que se obtiene al comprar una casa o departamento. Este

seguro protege el bien inmueble financiado ante daños o pérdidas ocasionadas por incendios, sección de riesgos políticos (huelga, daño malicioso, vandalismo o terrorismo) y desastres naturales (terremoto, temblor, movimientos sísmicos, maremoto, tsunami, inundaciones y fenómeno del niño).

3.4.3.2. Seguros Optativos

- Contigo Familia: Este seguro está diseñado para brindar a los clientes beneficios enfocados en cubrir las principales necesidades de su hogar, como la educación y las emergencias por gasfitería y electricidad, además de incluir una indemnización por sepelio en caso de fallecimiento del titular.
- Accidentes Personales: El seguro contra accidentes personales protege al titular y familiares proporcionándoles protección económica en caso le suceda un imprevisto o eventualidad al titular del crédito.
- Contigo Salud: El Seguro Contigo Salud ofrece una alternativa para cuidar la salud del titular y familiares, a través del acceso de servicios de salud a precios preferenciales.

3.5. Diagnóstico organizacional

Financiera Efectiva cuenta actualmente con un proceso de inducción para sus nuevos Funcionarios de Negocio.

El programa de inducción está a cargo del Área de Capacitación, parte de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos del Grupo EFE, en su concepción, actualización, ejecución y seguimiento. Este proceso no incluye la entrega de uniformes, equipos de protección personal o fotocheck.

La mecánica de su ejecución inicia con la revisión diaria de la base de datos de colaboradores para detectar nuevos colaboradores. Una vez identificados los ingresos del día se procede a generarles sus accesos en el Aula Virtual. El plazo para realizar el programa de inducción inicia desde el día de ingreso del colaborador a la empresa, hasta 30 días calendario después. Esto implica que solo se detecta el ingreso de un nuevo colaborador cuando el Área de Selección finaliza el proceso para que su nombre se incluya en la base de datos de

colaboradores, para esto también interviene el área de Administración de Personal con sus procesos. Esto quiere decir que el día que ingrese el nuevo colaborador sus accesos estarán disponibles después de al menos un par de horas.

El siguiente paso es comunicar a sus jefes directos, los Gerentes Regionales de Distribución y Ventas, las personas que han ingresado a sus equipos y el plazo que tienen para realizar su inducción. Posterior se realiza el seguimiento diario, enviando todos los días a primera hora un reporte de avance de las personas de su equipo a cada uno de los Gerentes. En este paso se depende del jefe directo, no contamos con comunicación directa con el nuevo colaborador aún, si el jefe se encuentra de vacaciones o absentismo se dificulta la labor de comunicación con los ingresantes y de seguimiento de avance.

El programa de inducción actual contempla lo siguiente:

3.5.1. Inducción Organizacional

Se realiza a través del Aula Virtual, es capacitación virtual asíncrona, que incluye los siguientes temas.

- 1) Mensaje de Bienvenida del CEO
- 2) Historia del Grupo EFE
- 3) Nuestro Propósito
- 4) Conociendo a Conecta Retail
- 5) #ActitudEFE
- 6) Código de Ética y Conducta
- 7) Disciplina Progresiva
- 8) Política Salarial
- 9) Acceso al Aula Virtual desde el Celular
- 10) Hostigamiento Sexual Laboral
- 11) Continuidad del Negocio (Curso y Evaluación)
- 12) Cumplimiento Normativo (Curso y Evaluación)
- 13) Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (Curso y Evaluación)
- 14) Riesgo Operacional (Curso y Evaluación)
- 15) Seguridad de la Información (Curso y Evaluación)

- 16) Conducta de Mercado (Curso y Evaluación)
- 17) Seguridad y Salud en el Trabajo (Curso y Evaluación)
- 18) Protocolos de Bioseguridad (Curso y Evaluación)

La plataforma permite que el colaborador visualice desde el inicio todos los contenidos y los realice en el orden que desee. Los temas del 11 al 18 son los que denominamos Inducción Regulatoria, su cumplimiento es un punto incluido en la auditoría de los entes reguladores todos los años.

3.5.2. Inducción al Puesto

Se realiza a través del Aula Virtual, es capacitación virtual asíncrona, que incluye los siguientes temas.

- 1) Mensaje de Bienvenida del Gerente de Distribución y Ventas

Día 1:

- 2) Política de Crédito Electro
- 3) Política de Crédito Motos
- 4) Política de Crédito Efectivo
- 5) Política de Crédito de Convenios
- 6) Clasificación de Clientes
- 7) Llenado de la Solicitud de Crédito
- 8) Valorados

Día 2:

- 9) Retanqueo Electro
- 10) Retanqueo Efectivo
- 11) Expediente de Crédito Convenio
- 12) Expediente de Crédito Electro
- 13) Control y custodia de expedientes
- 14) Capacitaciones de Seguros

Día 3:

- 15) Consentimiento Digital
- 16) Clientes PEP
- 17) Clientes Sujetos Obligados

- 18) Requerimientos y Reclamos
- 19) Libro de Reclamaciones
- 20) Manejo Defensivo en Motocicletas

Día 4:

- 21) Disciplinas Comerciales y de Cobranza del Funcionario de Negocios

Día 5:

- 22) Suite FED y Bantotal
- 23) Control Biométrico

Día 6:

- 24) Protocolos de Vestimenta
- 25) Protocolos de Atención
- 26) Protocolo de Verificación
- 27) Evaluación Final de Inducción

3.5.3. Otros temas que forman parte de la inducción

De forma adicional se ejecutan dos actividades que forman parte de la inducción.

- 1) Inducción de Seguridad y Salud en el Trabajo: Esta capacitación se realiza de forma presencial en la tienda donde laborará el nuevo colaborador y está a cargo del Gerente de Tienda. SUNAFIL exige que esta capacitación se realice de forma presencial.

La evidencia de esta capacitación es una declaración jurada a través del Aula Virtual y un registro físico en cada tienda.

- 2) Inicio con Actitud EFE: Capacitación virtual síncrona que se realiza una vez al mes para todos los ingresantes de los últimos 30 días. En este evento los Gerentes de todas las empresas que forman parte del Grupo EFE se presentan, explican el modelo de negocio de cada una y sus metas actuales. La evidencia de esta capacitación es el registro de acceso a la sesión a través del Aula Virtual.

4.1 Diagnóstico

4.1.1. Detección de la Necesidad de Capacitación

Realizamos el diagnóstico partiendo del proceso previo que es la selección, para este fin la Jefatura de Selección y Desarrollo de Financiera Efectiva utiliza un descriptivo resumido del puesto para sus convocatorias, que se incluye como Anexo 1.

Entre los requisitos que menciona están los siguientes:

- **Egresados universitarios de Administración, Contabilidad o afines:** El objetivo de este requisito es que el futuro funcionario de negocio debe tener los conocimientos necesarios para poder realizar una evaluación crediticia, esto comprende desde clientes como personas naturales que puedan demostrar ingresos con y sin documentos, y que con esos sustentos el funcionario pueda calcular cuánto es la cuota máxima que puede endeudarse al tomar un crédito. En caso sea un cliente con negocio pueda valorar los activos de la empresa. Todo esto requiere conocimiento tanto financieros como contables por ejemplo conocer claramente que es una tasa de interés efectiva o una tasa de interés nominal qué significa TCEA en Perú y cómo se calcula, que pueda explicarle a un cliente un cuadro de amortización, entre otros.
- **Experiencia mínima de 2 años como Funcionario de Negocios, Promotor de crédito o afines:** Este requisito tiene por objetivo asegurar que el futuro funcionario de negocio no solamente tiene los conocimientos académicos sino también la experiencia profesional en la aplicación de los mismos. Por ejemplo, no basta con conocer qué documentos puede presentar un cliente para sustentar ingresos sino que también pueda validar su veracidad, verificar si un cliente realmente labora en una empresa a través de una consulta por la página web de Essalud, verificar la autenticidad de una boleta de pagos revisando la información que contiene

dicha boleta, conocer los canales y las páginas para verificar la autenticidad de recibos de servicio y en caso de negocios poder verificar también por los montos de estos recibos si realmente se está realizando la actividad económica reportada por el cliente.

- **Disponibilidad para trabajar en horario de apertura a cierre de tienda de lunes a domingo con 1 día de descanso a la semana + 2 horas de refrigerio:** Este requisito se debe a que el horario del funcionario de negocio va a estar relacionado al horario de apertura y de cierre de la tienda donde se encuentra la Oficina Especial en la cual va a trabajar y el horario de esta tienda puede variar si es una tienda que está dentro de un centro comercial, que tiene sus propias características dependiendo de la cadena, o es una tienda con puerta a la calle. Los horarios de apertura varían entre las 8:00 am y las 11:00 am mientras que el horario de cierre es alrededor de las 10:00 pm. El objetivo adicional de este requisito es que sábados y domingos son días con mayor actividad comercial, por lo que se necesita que el día de descanso sea entre lunes y viernes.
- **Presentar una calificación normal en el Sistema financiero (INDISPENSABLE):** La Ley 27489, Ley que regula las centrales privadas de información de riesgos y de protección al titular de la información, indica que los reportes de deudas bancarias no se podrán usar para evaluar candidatos a empleos. Esta ley se dio con el objetivo de impulsar el empleo evitando trabas a las contrataciones en las empresas, pero la misma ley indica algunas excepciones, en específico para las empresas del sistema financiero supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradora de Fondo de Pensiones y las supervisadas por la Bolsa de Valores de Lima, considerando que en estas empresas su actividad principal es la actividad financiera y contable. Entre esas empresas se incluye a Financiera Efectiva.
- **Vivir en zonas cercanas:** Es importante que el funcionario conozca bien la zona donde va a laborar, para acompañar el trabajo de los equipos comerciales durante la venta activa, identificar las referencias de llegada al

domicilio del cliente, que completa en la solicitud de crédito, recordemos que esta información será necesaria si el política de crédito indica que se requiere una verificación domiciliaria o actividades de cobranza posterior, e identificar rápidamente si es que en la plaza existen zonas no coberturas, estas son zonas que no son atendidas por Financiera Efectiva por diversos motivos.

La convocatoria define además unas tareas como retos que son un resumen de las funciones descriptivas para el puesto incluidas Manual de Organización y Funciones (MOF.2012.RRHH.001.58):

a) Atender y evaluar las solicitudes de desembolso de créditos de los

Asesores de Ventas: Los asesores de venta de retail ofrecen productos electro y motos, por lo que las solicitudes de crédito que presentan son para estos tipos de crédito. A través de esta descripción podemos ir identificando algunos de los conocimientos que debe tener el funcionario para completar esta actividad:

- a.01. Protocolo de Atención al Cliente.
- a.02. Política de Crédito Electro.
- a.03. Producto Crediticio Electro y campañas.
- a.04. Política de Crédito Motos.
- a.05. Producto Crediticio Motos y campañas.

En las políticas incluye información de los perfiles de clientes y cuál es el proceso de atención en cada caso, esto incluye la documentación que debe presentar y si requiere algún tipo de verificación. Otros temas que debe conocer el funcionario son:

- a.06. Clasificación de Clientes
- a.07. Armado de Expedientes de Crédito
- a.08. Validación de la identidad del cliente
- a.09. Validación documentaria
- a.10. Proceso de verificación domiciliaria y laboral
- a.11. Técnicas de Costeo.

Estos productos financieros pueden ofrecerse con seguros obligatorios y otros vinculados que también deben ser de dominio del funcionario.

- a.12. Seguro Desgravamen
- a.13. Seguro Multiriesgo
- a.14. Seguro Contigo Salud
- a.15. Seguro Contigo Familia

El conocimiento de estos seguros incluye sus coberturas, exclusiones, siniestralidad y argumentos de venta.

Las actividades de evaluación crediticia se realizan a través de las plataformas digitales con las que cuenta la empresa, por lo que se debe capacitar en su uso.

- a.16. Uso de Suite FED (Plataforma para la evaluación crediticia)
- a.17. Uso de VeriFED (Plataforma para la verificación domiciliaria y laboral).
- a.18. Uso de Bantotal (Core Bancario)

b) Brindar información sobre los productos brindados por la Financiera para captar nuevos clientes. Esta actividad se refiere al resto de productos financieros que no ofrece el Asesor de Ventas de Retail. Para este fin se identifican los siguientes temas para capacitar:

- b.01. Política de Crédito Efectivo.
- b.02. Producto Crediticio Efectivo y campañas.
- b.03. Política de Crédito Convenios.
- b.04. Proceso de atención de un Crédito Convenios.
- b.05. Cuenta de ahorros digital
- b.06. Depósito a plazo digital
- b.07. Uso del App de Financiera Efectiva.

c) Supervisar los muestreos de los créditos desembolsados y realiza operativos de cobranzas. Esta actividad comprende hacer la revisión por muestreo de las verificaciones domiciliarias y laborales, además de participar en las actividades de cobranza de su cartera asignada. Para estas actividades se identifican los siguientes temas para capacitar:

- c.01. Protocolo de cobranza.

- c.02. Política de cobranza.
- c.03. Tramos de cobranza.
- c.04. Uso de ICS (Plataforma para la gestión de la cobranza).
- c.05. Proceso de facturación de la cobranza en campo.
- c.06. Verificación de billetes.
- c.07. Proceso de muestreo de verificaciones.

d) Realizar seguimiento a la capacitación de la fuerza de venta para que manejen las políticas de créditos: El primer contacto con los clientes que solicitarán un crédito electro, motos o convenios es el Asesor de Ventas de Retail, es por ese motivo que el funcionario capacita a la fuerza de venta para que pueda considerar los beneficios del crédito al momento de ofrecer los productos y pueda servir como un primer filtro para identificar a potenciales clientes. Para desarrollar esta actividad se identifican los siguientes temas para capacitar:

- d.01. Tasa de interés nominal y efectiva.
- d.02. Valor del dinero en el tiempo.
- d.03. Cuadro de amortización de un crédito.

Se identifican temas adicionales que se deben incluir para capacitar:

- e.01. Conducta de Mercado.
- e.02. Continuidad del Negocio.
- e.03. Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo.
- e.04. Protección de Datos Personales.
- e.05. Riesgo Operacional.
- e.06. Seguridad de la Información.

4.1.2. Definición de los Contenidos de Capacitación

De los temas identificados vamos a profundizar sobre el alcance de su contenido.

a.01. Protocolo de Atención al Cliente: Este curso tiene por objetivo enseñar al participante cual es el proceso que debe seguir para atender a un cliente, desde el saludo inicial, detección de la necesidad, atención del requerimiento,

seguimiento de la atención, cierre del requerimiento, comunicación para medir la satisfacción del cliente. El tema incluye la definición de atención preferencial y la atención y seguimiento de requerimientos y reclamos.

a.02. Política de Crédito Electro: En este curso se define el proceso y las condiciones para la evaluación de una solicitud de crédito para la compra de un producto electro en las tiendas del retail del Grupo EFE. Este proceso y condiciones varía en función a diversos factores como la edad del cliente, actividad y antigüedad laboral, tipo de ingresos, tipo de vivienda, entre otros.

a.03. Producto Crediticio Electro y campañas: En este curso se enseña las variaciones de las condiciones del crédito electro en función a la clasificación de riesgo del cliente, la inicial que puede dar y el plazo del crédito solicitado, además se indica las campañas que son flexibilizaciones que se brindan al producto bajo condiciones específicas.

a.04. Política de Crédito Motos: En este curso se define el proceso y las condiciones para la evaluación de una solicitud de crédito para la compra de una moto de 2 o 3 ruedas en las tiendas del retail del Grupo EFE.

a.05. Producto Crediticio Motos y campañas: En este curso se enseña las variaciones de las condiciones del crédito motos en función a la clasificación de riesgo del cliente, la inicial que puede dar y el plazo del crédito solicitado, además se indica las campañas que son flexibilizaciones que se brindan al producto bajo condiciones específicas.

a.06. Clasificación de Clientes: En este curso se explica cómo Financiera Efectiva clasifica a sus clientes en función al riesgo. Qué significan las categorías de clientes recurrentes, bancarizados y no bancarizados. Además del porqué de la clasificación y como influye en los productos crediticios a los que puede acceder.

a.07. Armado de Expedientes de Crédito: En este curso se indica que tipo de documentos se requieren incluir en el expediente de crédito, incluso cuales deben ser originales, cuales deben ser legalizados y cuales pueden ser simples copias; además en que orden deben colocarse, su proceso de digitalización para subirlos a la plataforma de Custodia Digital, su proceso de custodia física y archivo.

a.08. Validación de la identidad del cliente: Este curso tiene por objetivo identificar los documentos que se pueden utilizar para validar la identidad del cliente y cuales son los canales para validar la autenticidad de estos documentos. También incluye los procesos de validación de la identidad biométrica dactilar y facial.

a.09. Validación documentaria: En este curso se identifica los tipos de documentos que se pueden incluir en el expediente de crédito y los canales que se pueden utilizar para validar su autenticidad. Entre estos documentos se incluyen los recibos por honorarios y las boletas de pago para validar tipo de ingresos; recibos de servicios como sustento de la dirección del cliente; título de propiedad, constancia de posesión, HR o PU para validar propiedad del inmueble del cliente.

a.10. Proceso de verificación domiciliaria y laboral: Este curso incluye el protocolo para abordar al cliente en la visita domiciliaria para realizar la verificación, además del protocolo de validación de información con vecinos. En este proceso se verifica la propiedad del inmueble, dirección y el número del medidor de electricidad. En el caso de verificaciones laborales se incluye el protocolo para hacer las consultas respectivas con la oficina responsable en la empresa.

a.11. Técnicas de Costeo: En este curso se enseña las técnicas para valorar los activos de los clientes con negocio propio y de esta forma hacer el cálculo de sus flujos de efectivo y determinar cuánto es su capacidad de endeudamiento.

a.12. Seguro Desgravamen: En este curso se enseña cuál es la utilidad de este seguro obligatorio, que tipos de seguro de desgravamen ofrecemos en Financiera Efectiva, cuáles son sus coberturas, cuáles son sus exclusiones, cuál es su proceso de siniestralidad y cuáles son sus argumentos de venta.

a.13. Seguro Multiriesgo: En este curso se enseña cuál es la utilidad de este seguro optativo, cuál es su cobertura, cuáles son sus exclusiones, cuál es su proceso de siniestralidad y sus argumentos de venta.

a.14. Seguro Contigo Salud: En este curso se enseña las principales características de este seguro optativo, cuáles son sus coberturas, sus exclusiones, su proceso de siniestralidad y sus argumentos de venta.

a.15. Seguro Contigo Familia: En este curso se enseña las principales características de este seguro optativo, cuáles son sus coberturas, sus exclusiones, su proceso de siniestralidad, sus beneficios adicionales y sus argumentos de venta.

a.16. Uso de Suite FED: La Suite FED es un conjunto de aplicaciones que permiten la evaluación crediticia del cliente. La recolección e ingreso de los datos los inicia el asesor de venta, al finalizar el ingreso de la información puede enviarla de forma automática a través del aplicativo al funcionario de negocios para que inicie la evaluación, a través del mismo aplicativo el funcionario identifica los documentos que requerirá para armar el expediente de crédito y si requerirá algún tipo de verificación domiciliaria o laboral, de ser el caso desde el mismo aplicativo puede enviar la orden para la ejecución de la verificación.

a.17. Uso de VeriFED: En este curso se enseña el uso de este aplicativo que permite realizar las verificaciones laborales y domiciliarias. A través de este aplicativo se identifica la dirección del cliente por geolocalización, además de la ruta óptima para llegar al destino. El aplicativo también indica al colaborador qué tipo de documentos debe solicitar el cliente en su domicilio y el tipo de fotos que debe incluir para la evaluación crediticia. Una vez finalizada la verificación, la información se envía de regreso a la Suite FED para seguir con la evaluación.

a.18. Uso de Bantotal: Bantotal es el core bancario de Financiera Efectiva. Este curso enseña el manejo de la plataforma, que permite las transacciones para la gestión de los productos contratados por el cliente con la financiera. Bantotal permite realizar consultas sobre los datos del cliente y actualizarlos, brinda información sobre el estado actual de los créditos contratados, el saldo en sus cuentas y permite realizar las transacciones de pagos, abonos, transferencias, desembolsos, cancelaciones, entre otros.

b.01. Política de Crédito Efectivo: En este curso se define el proceso y las condiciones para la evaluación de una solicitud de crédito en efectivo con libre disponibilidad.

b.02. Producto Crediticio Efectivo y campañas: En este curso se enseña las variaciones de las condiciones del crédito efectivo en función a la clasificación de riesgo del cliente y el plazo y monto del crédito solicitado, además se indica las campañas que son flexibilizaciones que se brindan al producto bajo condiciones específicas.

b.03. Política de Crédito Convenios: En este curso se define el proceso y las condiciones para la evaluación de una solicitud de crédito convenios que puede ser utilizado para la compra de un electro, motos o efectivo de libre disponibilidad.

b.04. Proceso de atención de un Crédito Convenios: En este curso se enseña cuál es el proceso para la atención de un crédito convenios, cuál es la documentación requerida que debe presentar el cliente y cuáles son los plazos de atención antes de ejecutarse el desembolso.

b.05. Cuenta de ahorros digital: En este curso se enseñan las principales características de nuestra cuenta de ahorros digital, cuáles son sus beneficios y cuál es el proceso para que el cliente pueda generarse la cuenta de ahorros desde nuestra página web y acceder a las opciones disponibles.

b.06. Depósito a plazo digital: En este curso se enseña las principales características de nuestra cuenta de depósito a plazo digital, cuáles son los beneficios para el cliente y cuál es el proceso para para solicitar la generación de la cuenta y pueda realizar la transferencia de fondos.

b.07. Uso del App de Financiera Efectiva: En este curso se enseña el uso del aplicativo de Financiera Efectiva para el celular. Desde su descarga, instalación, acceso inicial, modificación de contraseña, activación de validación biométrica para el acceso, generación de tarjeta de débito digital visa y afiliación de un número telefónico para activar la interoperabilidad bancaria.

c.01. Protocolo de cobranza: Al funcionario de negocio se le asigna la función de la cobranza de los créditos que él mismo ha desembolsado en sus primeras cuotas. Para realizar esta actividad de cobranza temprana se le capacita en el protocolo que debe utilizar para abordar al cliente.

c.02. Política de cobranza: En este curso se define cómo se realiza la cobranza en función a diversos factores cómo el tiempo de retraso que lleva el

cliente en el pago de sus cuotas, el monto total de la deuda, la clasificación del cliente, entre otros. Esto permite tener una estrategia diferenciada para realizar la cobranza.

c.03. Tramos de cobranza: En este curso se explica cuáles son los tramos de cobranza y qué tipo de actividades de cobranza se realizan para cada tramo.

c.04. Uso de ICS: En este curso se enseña la utilización del aplicativo de cobranza ICS. Se explica el proceso para el ingreso de gestiones, el seguimiento de los clientes, el registro y consulta de los compromisos de pago, la actualización de datos del cliente y el registro de los pagos realizados por el cliente en cada una de las gestiones. Actualmente se está en proceso de migración a una nueva plataforma denominada SAC, al finalizar su implementación se procederá a actualizar el contenido.

c.05. Proceso de facturación de la cobranza en campo: En este curso se enseña el proceso para la emisión de recibos manuales que se entregan al cliente durante la cobranza de campo y el procedimiento posterior para el registro de los recibos en tienda y el posterior ingreso del efectivo con el personal de caja.

c.06. Verificación de billetes: En este curso se enseña a identificar las medidas de seguridad incluidas en las monedas y billetes que tenemos disponibles en circulación.

c.07. Proceso de muestreo de verificaciones: En este curso se explica cuál es el procedimiento para la toma de muestras de las verificaciones realizadas por otro personal como los supervisores de venta y los gestores de negocio. Además, se enseña el procedimiento para realizar las verificaciones en campo, validando la información que ha sido ingresada en VeriFED y contrastándola con la información que recojamos en campo del mismo cliente o sus referencias.

d.01. Tasa de interés nominal y efectiva: En este curso orientado hacia la matemática financiera se explica qué es una tasa de interés nominal y qué es una tasa de interés efectiva, cuál es su diferencia y cómo se calcula la transformación entre ambas. El curso explica también cómo afecta la tasa de interés efectiva anual en el cálculo de la cuota de un crédito.

d.02. Valor del dinero en el tiempo: En este curso orientado a la matemática financiera se enseña a calcular cómo varía el valor del dinero en el tiempo y a calcular el valor presente de flujos futuros de efectivo.

d.03. Cuadro de amortización de un crédito: En este curso orientado a la matemática financiera se enseña a elaborar un cuadro de amortización de un crédito considerando cuotas constantes. Además, permite que el participante pueda entender el significado de cada una de las columnas, este curso incluye información adicional que contiene un cronograma de pagos y su significado.

e.01. Conducta de Mercado: Este curso regulatorio contiene información acerca de la atención preferente, la diferencia entre pago adelantado y adelanto de cuotas, el significado de la TCEA y la TREA, los derechos de los clientes, la atención de requerimientos y reclamos y la información que debe estar publicada en las oficinas especiales a disposición de los clientes, como por ejemplo los tarifarios de los productos crediticios.

e.02. Continuidad del Negocio: En este curso regulatorio se enseña los procesos que debe seguir el funcionario para mantener la atención al cliente en caso se presenten interrupciones en el normal desarrollo de sus funciones como por ejemplo la caída del servicio de internet, corte del fluido eléctrico, desastres naturales, huelgas, entre otros.

e.03. Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo: En este curso regulatorio se explica las modalidades que utilizan las organizaciones criminales para lavar el dinero generado por sus actividades ilícitas o para financiar actividades terroristas. En este curso se enseña la importancia de la aplicación de las listas PLAFT al momento de evaluar un crédito y además se explica quienes son los clientes PEP y su proceso de atención.

e.04. Protección de Datos Personales; En este curso regulatorio se explica la Ley de Protección de Datos Personales, los derechos ARCO que tiene el cliente y la forma para solicitar y registrar el consentimiento de uso de datos personales de nuestros clientes.

e.05. Riesgo Operacional: En este curso se enseña a identificar los riesgos que pueden generar pérdidas para financiar efectiva, como por ejemplo los fraudes, y el procedimiento para reportarlos.

e.06. Seguridad de la Información: En este curso se enseña a identificar cuáles son los activos de información de la empresa, además de cuáles son las medidas que se deben tomar para salvaguardar su integridad y seguridad. Las políticas para la generación de contraseñas, acceso a información, manejo de información en formatos físicos, las políticas sobre uso de internet y de dispositivos como computadoras y celulares.

4.2 Diseño de la Mejora

4.2.1. Estructura del Programa de Inducción

Con los contenidos de la capacitación de inducción definidos procedemos a iniciar el proceso de diseño del programa, como primer paso debemos definir la forma que se relacionan los 41 cursos y si alguno se debe considerar requisito de otro. En la Tabla 5 identificaremos si los cursos aportan a la colocación de créditos, a la cobranza o a ambas. Un curso que no aporta a ninguno de los procesos de debe formar parte de la inducción comercial.

Tabla 05. *Relación de cursos de la inducción y sus prerrequisitos.*

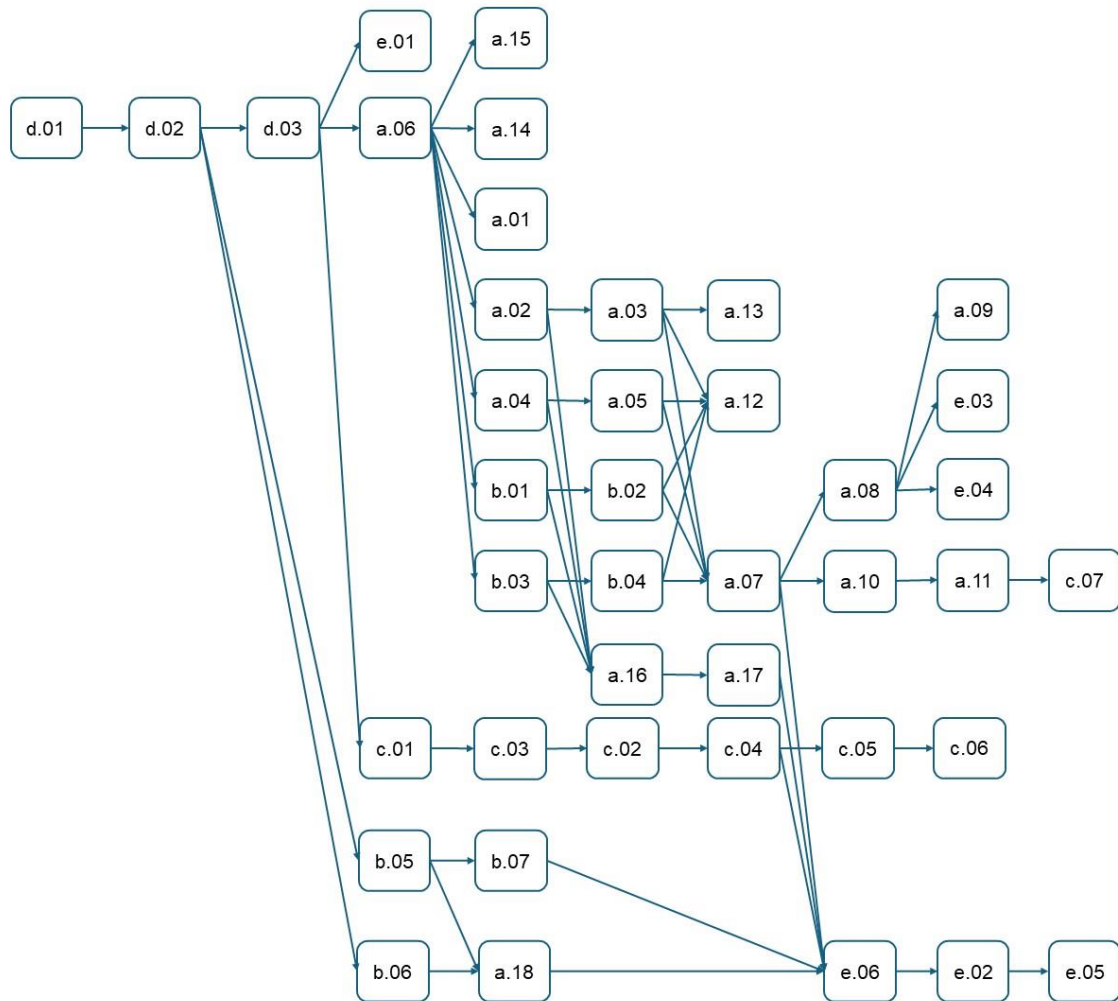
Código	Título	Requisito	Colocación	Cobranza
a.01.	Protocolo de Atención al Cliente.	a.06.	Si	Si
a.02.	Política de Crédito Electro.	a.06.	Si	
a.03.	Producto Crediticio Electro y campañas.	a.02.	Si	
a.04.	Política de Crédito Motos.	a.06.	Si	
a.05.	Producto Crediticio Motos y campañas.	a.04.	Si	
a.06.	Clasificación de Clientes	d.03.	Si	
a.07.	Armado de Expedientes de Crédito	a.03. a.05. b.02. b.04.	Si	
a.08.	Validación de la identidad del cliente	a.07.	Si	
a.09.	Validación documentaria	a.08.	Si	
a.10.	Proceso de verificación domiciliaria y laboral	a.07.	Si	

a.11.	Técnicas de Costeo.	a.10.	Si	
a.12.	Seguro Desgravamen	a.03. a.05. b.02. b.04.	Si	
a.13.	Seguro Multiriesgo	a.03.	Si	
a.14.	Seguro Contigo Salud	a.06.	Si	
a.15.	Seguro Contigo Familia	a.06.	Si	
a.16.	Uso de Suite FED	a.02. a.04. b.01. b.03.	Si	
a.17.	Uso de VeriFED	a.16.	Si	
a.18.	Uso de Bantotal	b.05. b.06.	Si	
b.01.	Política de Crédito Efectivo.	a.06.	Si	
b.02.	Producto Crediticio Efectivo y campañas.	b.02.	Si	
b.03.	Política de Crédito Convenios.	a.06.	Si	
b.04.	Proceso de atención de un Crédito Convenios.	b.03.	Si	
b.05.	Cuenta de ahorros digital	d.02.	Si	
b.06.	Depósito a plazo digital	d.02.	Si	
b.07.	Uso del App de Financiera Efectiva.	b.05.	Si	
c.01.	Protocolo de cobranza.	d.03.		Si
c.02.	Política de cobranza.	c.03.		Si
c.03.	Tramos de cobranza.	c.01.		Si
c.04.	Uso de ICS	c.02.		Si
c.05.	Proceso de facturación de la cobranza en campo.	c.04.		Si
c.06.	Verificación de billetes.	c.05.		Si
c.07.	Proceso de muestreo de verificaciones.	a.11.	Si	
d.01.	Tasa de interés nominal y efectiva.	Ninguno	Si	Si
d.02.	Valor del dinero en el tiempo.	d.01.	Si	Si
d.03.	Cuadro de amortización de un crédito.	d.02.	Si	Si
e.01.	Conducta de Mercado.	d.03.	Si	Si
e.02.	Continuidad del Negocio.	e.06	Si	Si
e.03.	Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo.	a.08.	Si	
e.04.	Protección de Datos Personales.	a.08.	Si	Si
e.05.	Riesgo Operacional.	e.02.	Si	Si
e.06.	Seguridad de la Información.	a.07. a.17. a.18. b.07. c.04.	Si	Si

Fuente: Elaboración propia.

Para una mejor visualización de la relación de dependencia entre los cursos que conforman el programa de inducción comercial se elabora el siguiente gráfico.

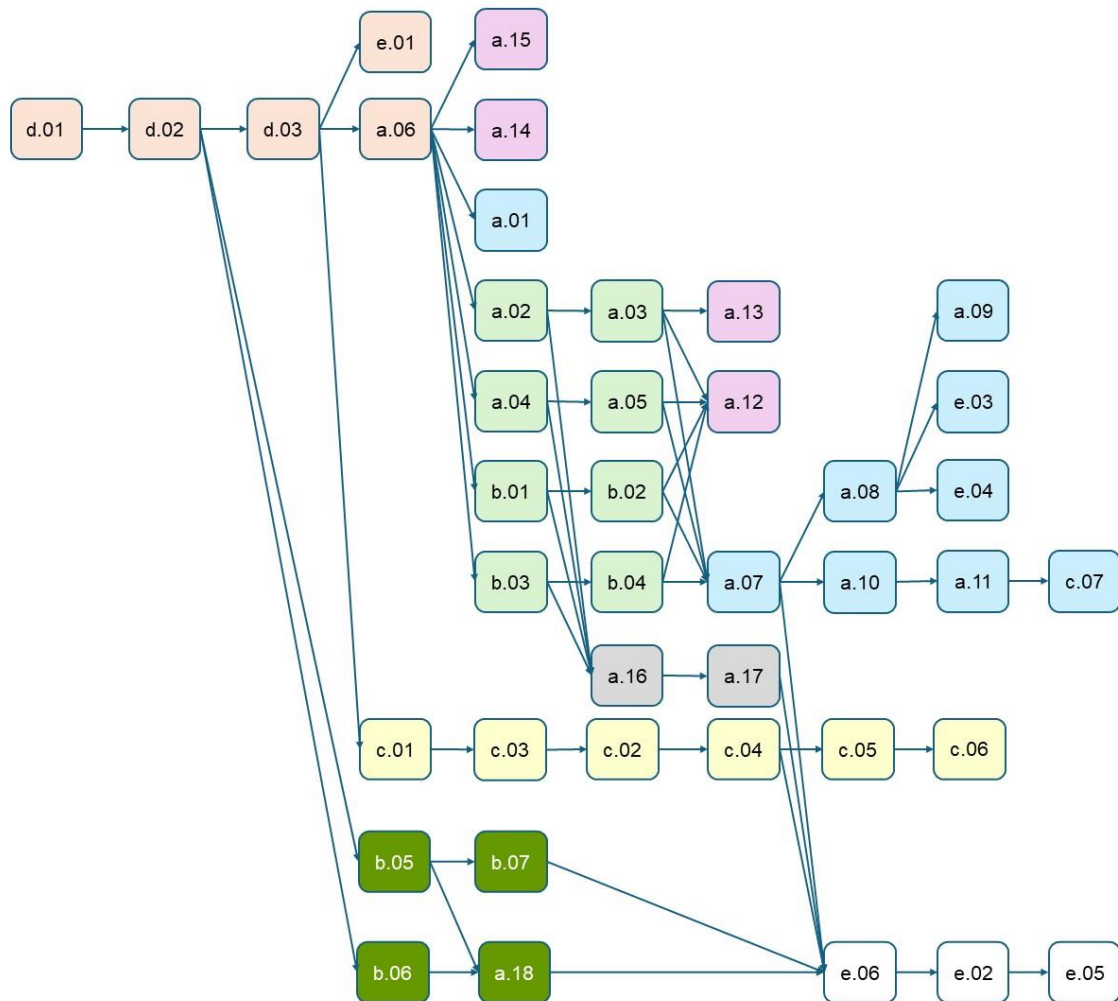
Figura 03. Relación de cursos de la inducción y sus prerrequisitos



Fuente: Elaboración propia.

Con la vista de la relación de cursos podemos agrupar los cursos en módulos.

Figura 04. Agrupación de cursos en módulos



Fuente: Elaboración propia.

De esta representación podemos proponer la secuencia de cursos con su agrupación en módulos.

Módulo 1: Introducción Financiera

Orientado a conocimientos financieros básicos y definiciones que serán utilizadas en los siguientes módulos. Incluye los siguientes temas.

- 1) Tasa de interés nominal y efectiva.
- 2) Valor del dinero en el tiempo.
- 3) Cuadro de amortización de un crédito.

- 4) Clasificación de Clientes.
- 5) Conducta de Mercado.

Módulo 2: Productos Financieros Activos

Orientado al conocimiento de las políticas de crédito, los productos financieros activos y sus campañas. Incluye los siguientes temas:

- 1) Política de Crédito Electro.
- 2) Producto Crediticio Electro y campañas.
- 3) Política de Crédito Motos.
- 4) Producto Crediticio Motos y campañas.
- 5) Política de Crédito Efectivo.
- 6) Producto Crediticio Efectivo y campañas.
- 7) Política de Crédito Convenios.
- 8) Proceso de atención de un Crédito Convenios.

Módulo 3: Seguros Optativos y Vinculados

Orientado al conocimiento de las características, coberturas, exclusiones, siniestralidad y argumentos de venta de los seguros optativos y vinculados. Incluye los siguientes temas.

- 1) Seguro Contigo Salud
- 2) Seguro Contigo Familia
- 3) Seguro Desgravamen
- 4) Seguro Multiriesgo

Módulo 4: Atención y evaluación crediticia

Orientado al proceso completo de atención al cliente y su evaluación crediticia que incluye el armado del expediente de crédito, validación documentaria y verificaciones. Incluye los siguientes temas.

- 1) Protocolo de Atención al Cliente.
- 2) Armado de Expedientes de Crédito
- 3) Validación de la identidad del cliente

- 4) Validación documentaria
- 5) Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo.
- 6) Protección de Datos Personales.
- 7) Proceso de verificación domiciliaria y laboral
- 8) Técnicas de Costeo.
- 9) Proceso de muestreo de verificaciones.

Módulo 5: Financiera Efectiva Digital

Orientado al uso de los aplicativos para la evaluación crediticia y procesos de verificación. Incluye los siguientes temas.

- 1) Uso de Suite FED
- 2) Uso de VeriFED

Módulo 6: Procesos de Cobranza

Orientado a brindar los conocimientos y habilidades necesarias para la realización de la cobranza de la cartera asignada. Incluye los siguientes temas:

- 1) Protocolo de cobranza.
- 2) Tramos de cobranza.
- 3) Política de cobranza.
- 4) Uso de ICS
- 5) Proceso de facturación de la cobranza en campo.
- 6) Verificación de billetes.

Módulo 7: Productos Financiera Pasivos

Orientado al conocimiento de las características de nuestros productos pasivos, el uso de la aplicación de Financiera Efectiva y del core bancario Bantotal. Incluye los siguientes temas:

- 1) Cuenta de ahorros digital
- 2) Depósito a plazo digital
- 3) Uso del App de Financiera Efectiva.
- 4) Uso de Bantotal

Módulo 8: Gestión del Riesgo

Orientado a la prevención de los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la organización y las medidas de contingencia que se deben implementar para asegurar la continuidad de las operaciones. Incluye los siguientes temas:

- 1) Seguridad de la Información.
- 2) Continuidad del Negocio.
- 3) Riesgo Operacional.

4.2.2. Propuesta de Programa de Inducción

Con los módulos definidos podemos entrar al detalle de la programación de actividades y la definición de tipo de recursos para cada tema y su duración.

El primer día se dedica a completar las actividades de ingreso a la empresa y la inducción organizacional y regulatoria.

Tabla 06. Programa de Inducción – Día 1

Día 1	Inducción Organizacional y Regulatoria	Tipo de recurso	Duración (horas)
1	Bienvenida al nuevo colaborador, recibimiento del Gerente de Tienda y presentación al resto del equipo.	Ninguno	0.5
2	Recepción y firma de documentos para el file del colaborador.	Check list	0.5
3	Inducción de Seguridad y Salud en el Trabajo	Video*	1.0
4	Verificación de accesos al Aula Virtual**	Ninguno	0.5
5	Inducción Organizacional en el Aula Virtual - Mensaje de Bienvenida del CEO - Historia del Grupo EFE - Empresas del Grupo EFE - Misión, visión y propósito - Cultura Organizacional y valores	Curso Virtual y Check list	2.0

6	Inducción Regulatoria en el Aula Virtual - Conducta de Mercado - Continuidad del Negocio - Cumplimiento Normativo - Prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo - Riesgo Operacional - Seguridad de la Información - Código de Ética y Conducta - Prevención del Hostigamiento Sexual	Cursos Virtuales y evaluaciones sumativas	3.0
7	Entrega de fotocheck, uniforme y reglamentos	Check list	0.5
			8.0

Fuente: Elaboración propia.

* El Gerente de Tienda está capacitado y certificado para brindar la inducción en seguridad y salud en el trabajo, para este fin cuenta con recursos de capacitación como soporte en el formato de videos.

** El Aula Virtual es un LMS (siglas en inglés de Learning Management System o sistema de gestión de aprendizaje en español) aloja los recursos de capacitación como un itinerario formativo que conforma el programa de inducción. Cada colaborador tiene un usuario y contraseña propios e intransferibles, esto permite al colaborador acceder a realizar sus cursos y desde el Área de Capacitación a hacer el seguimiento.

Figura 05. Acceso al Aula Virtual del Grupo EFE



Fuente: EFE Learning - <https://aulavirtual.grupoefe.pe/login/index.php>

En el segundo día se inicia la inducción orientada a las actividades comerciales. Todos los recursos se encuentran cargados en el Aula Virtual y configurados para que se avance en el orden en que han sido cargados. El Aula Virtual permite la configuración de prerrequisitos y de evaluaciones que para considerarse completadas se debe alcanzar una nota mínima.

Tabla 07. Programa de Inducción – Día 2

Día 2	Módulo 1: Introducción Financiera	Tipo de recurso	Duración
1	Tasa de interés nominal y efectiva.	Curso virtual con evaluación formativa	1.0
2	Valor del dinero en el tiempo.	Curso virtual con evaluación formativa	1.0
3	Cuadro de amortización de un crédito.	Curso virtual con evaluación formativa	1.0
4	Clasificación de Clientes.	Curso virtual	0.5
5	Conducta de Mercado.	Curso virtual	0.5
	Módulo 2: Productos Financieros Activos	Tipo de recurso	Duración
1	Política de Crédito Electro.	Curso virtual	1.0
2	Producto Crediticio Electro y campañas.	Curso virtual	0.5
3	Política de Crédito Motos.	Curso virtual	1.0
4	Producto Crediticio Motos y campañas.	Curso virtual	0.5
5	Política de Crédito Efectivo.	Curso virtual	0.5
6	Producto Crediticio Efectivo y campañas.	Curso virtual	0.5
			8.0

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 08. Programa de Inducción – Día 3

Día 3	Módulo 2: Productos Financieros Activos	Tipo de recurso	Duración
7	Política de Crédito Convenios.	Curso virtual	0.5
8	Proceso de atención de un Crédito Convenios.	Curso virtual	0.5
	Módulo 3: Seguros Optativos y Vinculados	Tipo de recurso	Duración
1	Seguro Contigo Salud	Curso virtual	1.0
2	Seguro Contigo Familia	Curso virtual	1.0
3	Seguro Desgravamen	Curso virtual	0.5
4	Seguro Multiriesgo	Curso virtual	0.5

	Módulo 4: Atención y evaluación crediticia	Tipo de recurso	Duración
1	Protocolo de Atención al Cliente.	Curso virtual	0.5
2	Armado de Expedientes de Crédito	Curso virtual	0.5
3	Validación de la identidad del cliente	Curso virtual	0.5
4	Validación documentaria	Curso virtual	0.5
5	Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo.	Curso virtual	0.5
6	Protección de Datos Personales.	Curso virtual	0.5
7	Proceso de verificación domiciliaria y laboral	Curso virtual	1.0
			8.0

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 09. Programa de Inducción – Día 4

Día 4	Módulo 4: Atención y evaluación crediticia	Tipo de recurso	Duración
8	Técnicas de Costeo.	Curso virtual	1.0
9	Proceso de muestreo de verificaciones.	Curso virtual	0.5
	Módulo 5: Financiera Efectiva Digital	Tipo de recurso	Duración
1	Uso de Suite FED	Curso virtual con simulador	1.5
2	Uso de VeriFED	Curso virtual con simulador	1.0
	Módulo 6: Procesos de Cobranza	Tipo de recurso	Duración
1	Protocolo de cobranza.	Curso virtual	0.5
2	Tramos de cobranza.	Curso virtual	0.5
3	Política de cobranza.	Curso virtual	0.5
4	Uso de ICS	Curso virtual con simulador	1.5
5	Proceso de facturación de la cobranza en campo.	Curso virtual	0.5
6	Verificación de billetes.	Curso virtual	0.5
			8.0

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Programa de Inducción – Día 5

Día 5	Módulo 7: Productos Financiera Pasivos	Tipo de recurso	Duración
1	Cuenta de ahorros digital	Curso virtual	0.5
2	Depósito a plazo digital	Curso virtual	0.5

3	Uso del App de Financiera Efectiva.	Curso virtual con simulador	1.0
4	Uso de Bantotal	Curso virtual con simulador	2.0
	Módulo 8: Gestión del Riesgo	Tipo de recurso	Duración
1	Seguridad de la Información.	Curso virtual	1.0
2	Continuidad del Negocio.	Curso virtual	1.0
3	Riesgo Operacional.	Curso virtual	1.0
4	Evaluación final de inducción comercial	Evaluación sumativa	1.0
			8.0

Fuente: Elaboración propia.

Las evaluaciones formativas y sumativas tendrán un puntaje mínimo aprobatorio de 14/20 según lo indicado en el MPP de Incorporación de Colaboradores de Financiera Efectiva.

Tabla 11. Programa de Inducción – Día 6

Día 6	Cierre de Inducción	Tipo de recurso	Duración
1	Comunicación de las metas de colocaciones por producto y calidad de cartera.	Ninguno	0.5
2	Role play de la evaluación de un crédito (electro o motos)	Check list	2.0
3	Role play de una gestión de cobranza	Check list	1.0
4	Feedback de los role play	Check list	0.5
			4.0

Fuente: Elaboración propia.

Los Role Play son la aplicación de lo aprendido sobre los procesos con un cliente de prueba. Esto incluye desde el uso de los protocolos de atención, evaluación crediticia, armado del expediente y uso de las aplicaciones.

4.2.3. Plan de Acción

Se considera para el plan de acción la siguiente matriz.

Tabla 12: Plan de Acción.

Medios	Acciones	Recurso	Responsable	Cronograma (Semanas)							
				1	2	3	4	5	6	7	
Diagnóstico del Estatus de la Inducción	Revisión del descriptivo resumido del puesto	Descriptivo resumido del puesto	Gerente del Área Comercial y Jefe de Capacitación								
	Revisión de componentes de los indicadores de productividad	Indicadores de productividad	Gerente del Área Comercial, Jefe de Nómina y Jefe de Capacitación								
Diseño de la Inducción	Definición de los Contenidos de Capacitación	Manuales de Procedimientos y Procesos de los Productos Comerciales	Jefes de Producto y Jefe de Capacitación								
	Estructura del Programa de Inducción	Plan de capacitación de la inducción	Jefe de Capacitación y Analista de Capacitación								
Implementación de la Mejora de la Inducción	Configuración del Aula Virtual	Aula Virtual	Analista de Capacitación								
	Producción y carga de Cursos de Capacitación (40)	Herramienta de producción (Powtoon, TTS Maker y Articulate)	Analistas de Capacitación (2 personas)								
	Configuración de Evaluaciones en el Aula Virtual	Aula Virtual	Analista de Capacitación (2 personas)								
	Comunicación del proceso de Inducción	Piezas de comunicación interna	Jefe de Comunicación Interna y Jefe de Capacitación								
	Capacitación del Proceso de Inducción	Presentación	Jefe de Capacitación								

Fuente: Elaboración propia.

En el Plan de Acción se menciona la necesidad de utilizar los siguientes elementos, los cuales ya han sido adquiridos por la empresa y son parte del presupuesto anual del Área de Capacitación.

- Aula Virtual: Es un LMS Moodle por el cual se realiza un pago anual de USD 7,400.00 (incluye impuestos).
- Articulate: Herramienta para la producción de cursos SCORM que se cargan al LMS, su licencia requiere un pago anual de USD 1,399.00 (incluye impuestos).
- Moodle: Herramienta para la producción de videos que pueden incluirse en los cursos SCORM o utilizarse directamente como recursos de capacitación, su licencia requiere un pago anual de USD 840.00 (incluye impuestos).
- TTS Maker: Herramienta para la producción de audios (locución de textos) que se incluyen en los cursos SCORM o en los videos. Su licencia de uso no genera costo.

4.3 Mecanismos de Control

Se procederá a realizar un proceso de seguimiento en dos fases:

- 1) Cumplimiento de la Inducción: Seguimiento para asegurar la ejecución de la inducción según lo estipulado en plazos y calificaciones.
- 2) Medición de la Productividad: Seguimiento de la productividad de los nuevos colaboradores y contrastación con el histórico de los colaboradores que pasaron por el proceso de inducción anterior.

4.3.1. Cumplimiento de la Inducción:

En el Grupo EFE no se tienen definidas fechas de ingreso, por lo que un nuevo colaborador puede integrarse a trabajar cualquier día del mes, tan pronto complete los requisitos y procesos de vinculación. Si se considera que el proceso de inducción completo se ha diseñado para desarrollarse en 6 días y que la posición del Funcionario tiene como condiciones laborales la asistencia seis días a la semana con un día de descanso, tenemos que el proceso de inducción debe realizarse en una semana.

Desde el Área de Capacitación se hace un seguimiento diario al avance con reportes que se generan en las primeras horas de la mañana para sus gerentes y se considera los siguientes estatus.

Tabla 13: *Estatus del seguimiento al cumplimiento de la inducción.*

Día	Estatus	Observación
1	Registro	Creación y validación del usuario en el Aula Virtual.
2	En proceso	Culminó las actividades del día anterior.
	Pendientes	No culminó el total de actividades programadas.
	No iniciado	No ha realizado ninguna actividad.
3	En proceso	Culminó las actividades del día anterior.
	Pendientes	No culminó el total de actividades programadas.
	No iniciado	No ha realizado ninguna actividad.
4	En proceso	Culminó las actividades del día anterior.
	Pendientes	No culminó el total de actividades programadas.
	No iniciado	No ha realizado ninguna actividad.
5	En proceso	Culminó las actividades del día anterior.
	Pendientes	No culminó el total de actividades programadas.
	No iniciado	No ha realizado ninguna actividad.
6	En proceso	Culminó las actividades del día anterior.
	Pendientes	No culminó el total de actividades programadas.
	No iniciado	No ha realizado ninguna actividad.
7	En proceso	Culminó las actividades del día anterior.
	Pendientes	No culminó el total de actividades programadas.
	No iniciado	No ha realizado ninguna actividad.
8	Completado	Culminó todas las actividades de la inducción.
	Vencido	No culminó el total de actividades programadas.

Fuente: Elaboración propia.

Los estatus se incluyen al cuadro de seguimiento con el detalle de las actividades a realizar.

Si un colaborador llega a encontrarse con el estatus de Vencido sin justificación, se deberá aplicar las medidas correctivas según el manual de disciplina progresiva de la empresa.

Tabla 14, Cuadro de seguimiento de la inducción

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Apellidos	Nombres	Región	Ciudad	Posición	Fecha de Ingreso	ChL	CdM	CdN	CN	PLAFT	RO	SI	CdE	HS	D2	D3	D4	EFI	D6	Estatus
Ape 1	Nom 1	1	Piura	FDN	15/01/2024	OK	16	18	16	20	18	14	16	18	OK	OK	OK	18	OK	Completado
Ape 2	Nom 2	2	Cajamarca	FDN	16/01/2024	OK	18	16	12	18	16	16	14	14	OK	OK	OK	16	NOK	Vencido
Ape 3	Nom 3	3	Chimbote	FDN	20/01/2024	OK	14	18	16	16	18	20	16	14	OK	OK	OK	18	NOK	En proceso
Ape 4	Nom 4	4	Arequipa	FDN	22/01/2024	OK	18	20	18	16	20	16	18	16	NOK	NOK	NOK	-	NOK	Pendientes
Ape 5	Nom 5	5	Huánuco	FDN	25/01/2024	NOK	-	-	-	-	-	-	-	-	NOK	NOK	NOK	-	NOK	Registro

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Incluye información ficticia, elaborado el día 25/01/24

Leyenda: ChL (Check List). CdM (Conducta de Mercado). CdN (Continuidad del Negocio). CN (Cumplimiento Normativo). PLAFT (Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo). RO (Riesgo Operacional). SI (Seguridad de la Información). CdE (Código de Ética y Conducta). HS (Hostigamiento Sexual). EFI (Evaluación de final de Inducción comercial). FDN (Funcionario de Negocio)

En la Tabla 14 “Cuadro de seguimiento de la inducción” se incluye data ficticia para ejemplificar el proceso de seguimiento.

Las columnas se encuentran numeradas del 1 al 21. Las columnas del 1 al 6 contienen datos de identificación del colaborador, siendo de especial interés la columna 6 que indica la fecha de ingreso del colaborador a la empresa. Esta fecha es la que se considera el primer día de la inducción.

La columna 7 contiene el Check List de la Inducción Organizacional que debe completarse el primer día en la mañana. Las columnas de la 8 a la 15 contienen las evaluaciones de la Inducción Regulatoria, que deben completarse en el primer día en la tarde. De esta forma las columnas de la 7 a la 15 deben figurar como completadas en el segundo día.

Las columnas de la 16 a la 20 indican el cumplimiento de las actividades del segundo al sexto día, estos son los días en que se realiza la Inducción Comercial. Se debe destacar que la columna 19 contiene la nota de la Evaluación final de la inducción comercial.

La columna 21 contiene el estatus de avance a la fecha del reporte.

El primer registro de datos ficticios es un ejemplo de una persona que completó de forma satisfactoria todas las actividades y evaluaciones del programa de inducción.

El segundo registro figura con estatus Vencido debido a que la fecha de ingreso del colaborador fue el 16 de enero y la fecha del reporte es 25 de enero, es decir 9 días de iniciado el programa de inducción, y aún se tienen 2 actividades pendientes; la primera es la evaluación del curso regulatorio de cumplimiento normativo que figura con una nota de 12, siendo 14 la nota mínima aprobatoria requerida y la segunda es la conformidad de las actividades del sexto día de inducción.

El tercer registro figura con el estatus En Proceso, con fecha de inicio el 20 de enero se encuentra en el sexto día, por lo que cuenta con el plazo de un día para completar las actividades del sexto día de la inducción.

El cuarto registro con el estatus de Pendientes tiene fecha de inicio el 22 de enero, es decir lleva 4 días y no ha completado las actividades del segundo día, por ese motivo figura como Pendiente.

El quinto registro tiene fecha de inicio el mismo 25 de enero, por lo que se encuentra en su primer día; en ese día se le genera el usuario en el Aula Virtual y debe completar las actividades de las columnas 7 a la 15,

Esta herramienta de seguimiento nos servirá para impulsar el cumplimiento de todo el proceso de inducción en la primera semana del nuevo colaborador en la empresa.

4.3.2. Seguimiento de la Productividad:

El área comercial genera un resumen trimestral de la productividad de los Funcionarios de Negocio que implica dos valores; las colocaciones y la calidad de cartera, en el Anexo 2 tenemos el detalle de las colocaciones y de la calidad de cartera de los 160 Funcionarios que pasaron por el proceso de inducción implementado en julio del año 2020. Debemos considerar cómo se calcula cada uno de estos valores.

Meta de Colocaciones:

$$\text{Meta de Colocaciones} = \frac{\text{Monto total de colocaciones}}{\text{Presupuesto de colocaciones}}$$

El numerador es el monto total de colocaciones que suma el monto de cada desembolso, considerando el capital del crédito solicitado por el cliente más los intangibles contratados como servicios, garantías y seguros, todo dentro de un mes.

El denominador es el presupuesto de colocaciones o el monto que se le fija como meta cada mes al Funcionario de Negocio de forma particular, este monto determinado por el área comercial considera el número de días del mes, las campañas del mes, histórico de colocaciones por mes e histórico de ventas totales por mes de la tienda donde se encuentra.

La productividad espera que esta meta llegue a ser 100% o superior, lo que representa un sobrecumplimiento a la meta asignada. Llegar a 100% y superarlo es una mejora.

Meta de Calidad de Cartera:

$$\text{Meta de Calidad de Cartera} = \frac{\text{Número de créditos malos}}{\text{Número total de créditos}}$$

El numerador considera la cantidad de operaciones de crédito que presenta incidencias en su generación o atrasos en los pagos de las 3 primeras cuotas durante el mes en curso, mientras que el denominador es la cantidad de todas las operaciones de crédito activos de los 3 últimos meses, esto quiere decir que un crédito donde el cliente se acerca y paga la deuda total en el segundo mes, esta operación sale del cálculo.

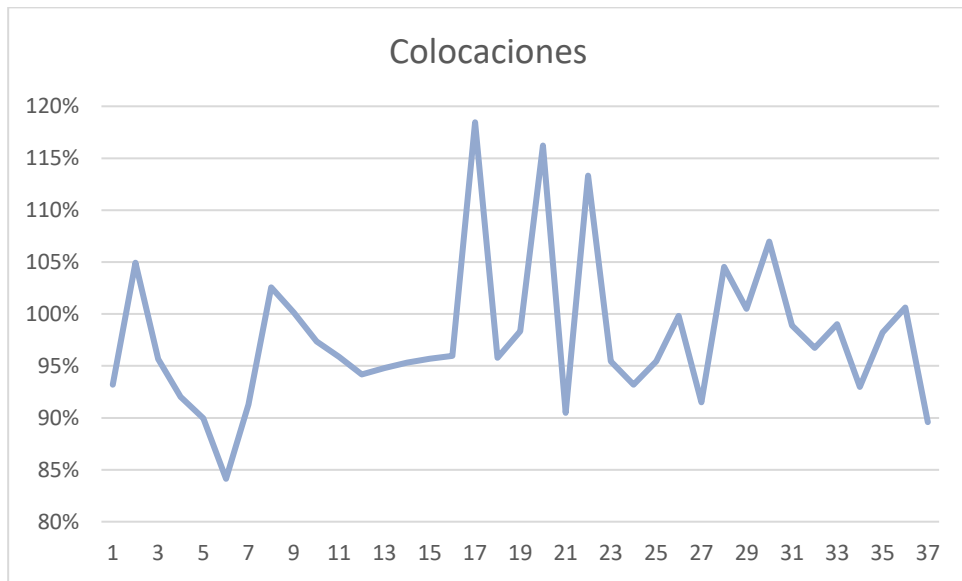
La productividad espera que el valor de esta meta sea cero, por lo que llegar a cero o aproximarse a cero como tendencia es una mejora.

Teniendo presente la forma como se calculan las metas de colocaciones y de calidad de cartera procedimos a analizar los datos de productividad de los 160 funcionarios de negocio del estudio. Se consideró el histórico de productividad de enero a setiembre de 2023, donde se identificaron diferencias en la data de colocaciones y de calidad de cartera.

En la data de colocaciones existen meses sin colocaciones, esto debido a vacaciones, licencias (descansos médicos o licencias por maternidad) o porque el funcionario no había ingresado a laborar a la empresa o estaba en otra posición en la empresa. Por el lado de la calidad de cartera todos los meses posteriores al ingreso se tiene data, debido a que aunque el Funcionario no labore por algún motivo, sus operaciones siguen activas y se siguen evaluando por sus 3 primeros meses.

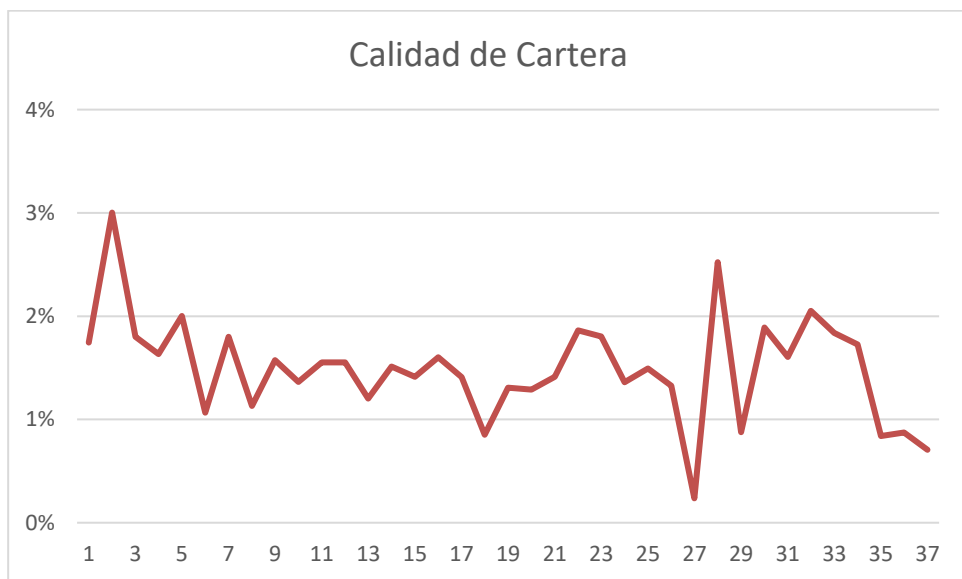
Con el entendimiento de la data incluida en el Anexo 2 podemos elaborar los siguientes cuadros que correlacionan la cantidad de meses del Funcionario en el puesto con las metas de colocaciones y de calidad de cartera.

Figura 06. *Meta de Colocaciones vs Antigüedad*



Fuente: Elaboración propia.

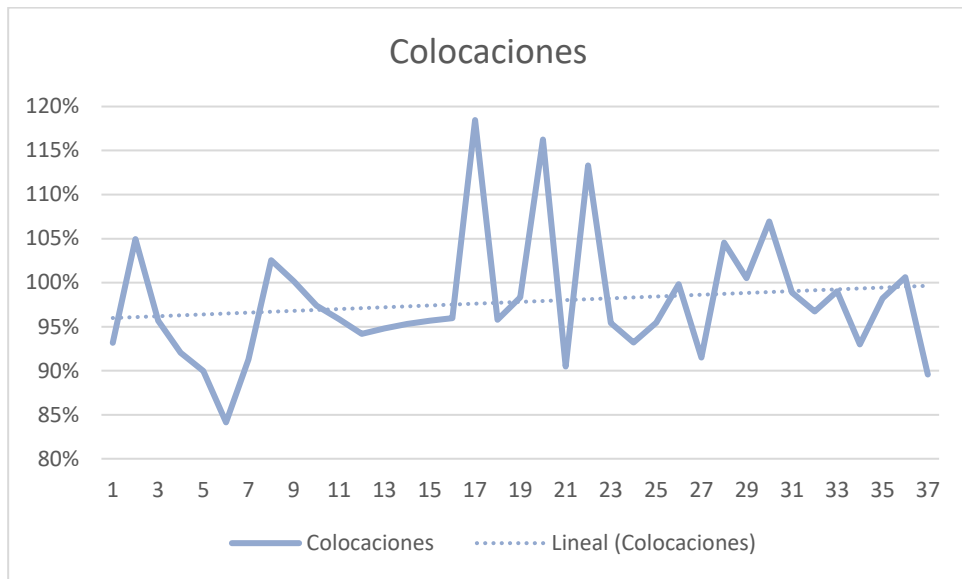
Figura 07. *Meta de Calidad de Cartera vs Antigüedad*



Fuente: Elaboración propia.

Los datos procesados del Anexo 2 nos permiten calcular líneas de tendencia, con sus ecuaciones y la posibilidad de una interpretación que nos sirve de instrumento para la medición posterior del nuevo programa de inducción.

Figura 08. *Tendencia lineal de la Meta de Colocaciones vs Antigüedad*



Fuente: Elaboración propia.

La línea de tendencia se determinó como una ecuación lineal con la fórmula:

$$Y = 0.001X + 0.9588$$

$$R^2 = 0.0235$$

Lo que significa que durante el primer mes el nuevo funcionario de negocio llega en promedio al 95.88% de su meta de colocaciones y en cada uno de los meses siguientes se tiene una mejora de 0.1% en promedio.

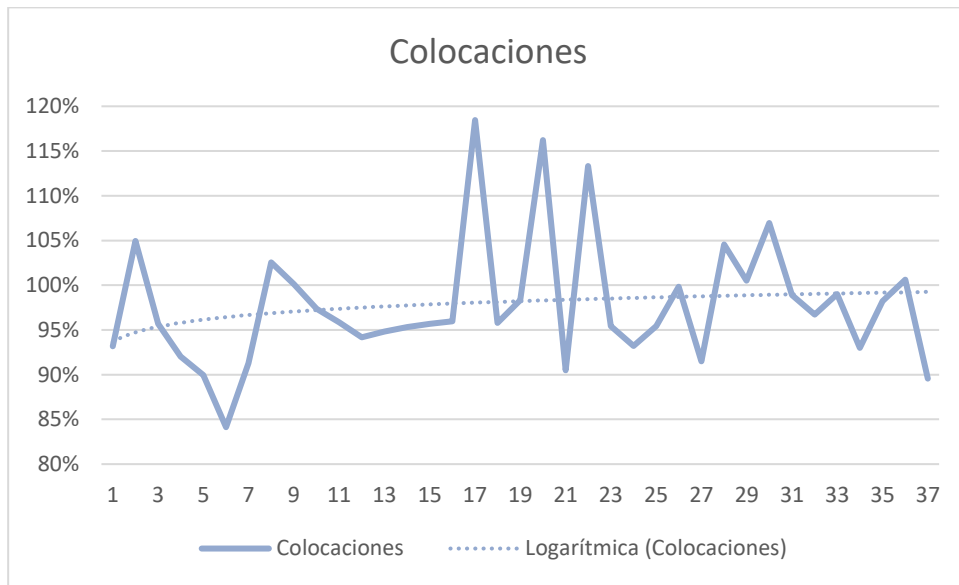
Se identifica una limitante en esta fórmula debido a que al ser lineal puede seguir aumentando con la misma pendiente a lo largo de los meses, sin considerar que después de cierto tiempo ya no será posible mantener la misma tasa de crecimiento sin cambios en la oferta de productos o en los procesos.

Otra opción de línea de tendencia es la ecuación logarítmica con un límite superior más alineado a la antigüedad (aunque menos retador) y un mejor coeficiente de determinación.

$$Y = 0.0155\ln(X) + 0.9365$$

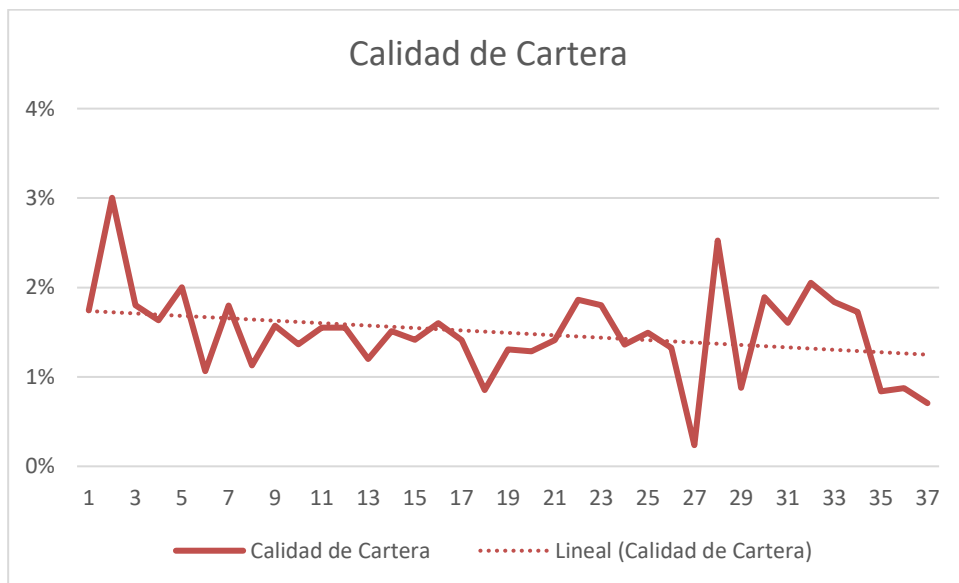
$$R^2 = 0.0353.$$

Figura 09. *Tendencia logarítmica de la Meta de Colocaciones vs Antigüedad*



Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. *Tendencia lineal de la Meta de Calidad de Cartera vs Antigüedad*



Fuente: Elaboración propia.

La línea de tendencia se determinó como una ecuación lineal con la fórmula:

$$Y = -0.0001X + 0.0175$$

$$R^2 = 0.0847$$

Lo que significa que durante el primer mes el nuevo funcionario de negocio llega en promedio al 1.75% de su meta de calidad de cartera y en cada uno de los meses siguientes se tiene una mejora de 0.01% en promedio.

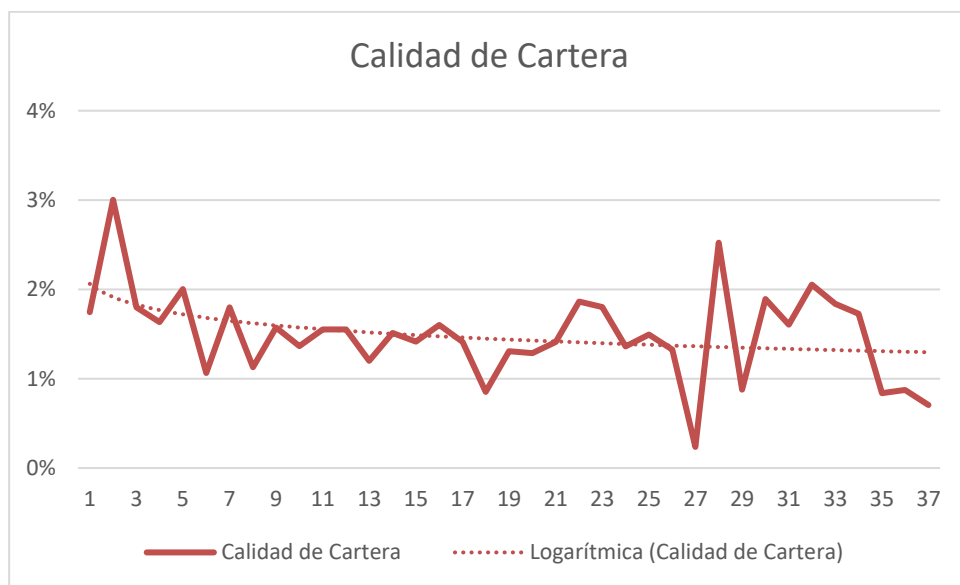
Se identifica una limitante también en esta fórmula debido a que al ser lineal puede seguir disminuyendo con la misma pendiente a lo largo de los meses llegando a tener un valor negativo (a los 176 meses).

La otra opción de línea de tendencia es la ecuación logarítmica con un límite inferior y un mejor coeficiente de determinación.

$$Y = -0.002\ln(X) + 0.0206$$

$$R^2 = 0.1334$$

Figura 11. *Tendencia logarítmica de la Meta de Calidad de Cartera vs Antigüedad*



Fuente: Elaboración propia.

La decisión en este punto es si utilizar las ecuaciones lineales o las logarítmicas para el seguimiento de la productividad. Considerando que el objetivo es medir el impacto de la inducción se recomienda utilizar las ecuaciones lineales para la comparación con los resultados de productividad de las personas que pasen por el nuevo programa de inducción.

El éxito del nuevo programa de inducción es que las ecuaciones lineales que se obtengan como resultado después de cada trimestre muestren: En el caso de las colocaciones un valor mayor en el primer mes y una mayor pendiente positiva, y para las ecuaciones de calidad de cartera un valor menor en el primer mes con una mayor pendiente negativa.

En la siguiente tabla detallamos los mecanismos de control a implementados.

Tabla 15, Mecanismo de Control

Medios	Acciones	Indicador	Frecuencia	Responsable
Vigencia de la Inducción	Validación Normativa	Número de normas aplicables al sector que afecten la inducción.	Diaria	Oficiales de Cumplimiento Normativo, Conducta de Mercado y Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo.
	Validación de Indicador de Productividad	Cambio en los criterios del cálculo de la productividad	Cada vez que se produzca	Gerente Comercial y Jefe de Capacitación
	Validación de Productos y Procesos	Cambio en las características de los productos y/o sus procesos	Cada vez que se produzca	Jefes de Producto y Jefe de Capacitación
Cumplimiento de la Inducción	Matrícula a la Inducción	Número de ingresantes	Diaria	Analista de Selección y Analista de Capacitación
	Seguimiento de avance	Número de colaboradores en proceso de inducción y su estatus de avance	Diaria	Analista de Capacitación
	Finalización de la inducción	Número de colaboradores que finalizan su inducción en el plazo establecido.	Diaria	Analista de Capacitación
Medición de la Productividad	Seguimiento de la productividad	Porcentaje de cumplimiento de la meta de productividad.	Mensual	Jefe de Nómina

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

- a) La actividad financiera es necesaria en el desarrollo de una sociedad, un ejemplo de su importancia es que durante la pandemia los servicios financieros no se detuvieron, siguieron funcionando junto con los servicios de salud y de alimentación. En el mercado las entidades financieras compiten de diferentes formas, entre ellas atrayendo al mejor talento, por este motivo es natural las tasas de rotación de personal entre este sector y con esto se explica la importancia de tener adecuados procesos de inducción para los nuevos colaboradores que permitan a la empresa tener personal debidamente capacitado lo antes posible y al colaborador adquirir los conocimientos necesarios para la colocación de buenos créditos que le permitan llegar a las metas que se le asignan. De esta forma se concluye que si es factible mejorar un programa de inducción comercial vinculándolo a indicadores de productividad, pero se identifica además que este proceso de mejora es una actividad permanente, debido a que las variables que determinan la productividad en la empresa pueden variar de la misma forma que varían las características de los productos y sus procesos vinculados.
- b) Para lograr la estandarización en la ejecución de un proceso de inducción se requiere por un lado el diseño de un proceso de inducción debidamente estructurado en módulos, contenidos y plazos: por otro lado, se requiere una herramienta de seguimiento que facilite la identificación del estatus de avance del colaborador. Esto implica además la adopción de una disciplina en el equipo encargado del seguimiento, tanto en la parte de reportería como en la de ejecución de medidas correctivas. Por lo expuesto se concluye que si es factible la estandarización de contenidos a través de un proceso de seguimiento centralizado y un plazo de ejecución de una semana (se considera que se requieren 6 días para la realización de la inducción más un día de descanso que puede ser cualquier día de la semana previa coordinación con su Gerente Regional).
- c) Los datos históricos sobre los indicadores de productividad: Meta de Colocaciones y Meta de Calidad de Cartera, nos brindan las herramientas de

referencia para medir el éxito del programa de inducción. Se debe considerar la posibilidad de que la organización cambie su forma de medir la productividad, en ese caso se deberá realizar el rediseño del programa de inducción. La propuesta de mejora del programa de inducción comercial del funcionario de negocio ha sido el entregable de este trabajo de investigación, pero considerando los cambios a los cuales está expuesta la empresa tanto del exterior en temas políticos/legales, económicos, socioculturales y tecnológicos, como del interior por su oferta comercial o de procesos; se evidencia la necesidad de una constante revisión del programa de inducción y de tener claro el proceso para realizar la actualización del programa de instrucción, que en este sentido se convierte en una actividad de mejora continua.

Recomendaciones

Para el diseño del programa de inducción comercial se han tenido que desarrollar varios pasos que dependen unos de otros, en este sentido se debe considerar que el producto final de esta propuesta de mejora no es fijo, es el resultado de un proceso que continuamente se va a estar ajustando, por lo que el producto final del plan de mejora no solo es el mismo programa de inducción comercial, sino la metodología que se debe seguir para diseñar o actualizar un programa de inducción.

Las recomendaciones para su implementación las podemos considerar en los siguientes puntos:

- a) **Compromiso de los líderes:** Uno de los factores claves para el éxito en la implementación de un nuevo proceso de inducción para el equipo comercial está en el compromiso de apoyo que recibamos de los líderes de estos equipos comerciales. Para lograr este apoyo los líderes deben estar informados de la metodología utilizada, los objetivos que se persiguen, las herramientas de medición y el impacto que esperamos obtener en la productividad.
- b) **Descripción del puesto:** Se debe considerar una revisión cada vez que se realicen cambios en el descriptivo del puesto, se debe validar que los conocimientos o habilidades necesarias para la ejecución de las tareas asignadas al puesto se encuentren consideradas como temas dentro del programa de inducción, caso contrario se deben agregar para actualizar el programa. Este tipo de cambios también puede representar una modificación en la relación entre los contenidos y por lo tanto en la estructura del programa, lo cual también podría requerir un cambio en el contenido de los módulos y en la forma cómo se planifica su ejecución durante el periodo de inducción. Esto implica la modificación de la configuración de dependencia de los cursos en el LMS.
- c) **Oferta Comercial:** Cada vez que la empresa inicie la oferta de un nuevo producto o actualice las características de alguno ya existente, se debe validar cómo impacta estos cambios en los contenidos del programa de inducción y de esta manera evaluar la necesidad de agregar o actualizar

contenidos. Esto también puede implicar cambios en la estructura con todo lo que conlleva según lo descrito en el punto anterior.

- d) **Involucramiento en proyectos de la empresa:** Todo proyecto de la organización debe considerar la participación del equipo de capacitación como un frente, para atender las necesidades de capacitación específicas del proyecto y para validar el impacto en otros frentes, incluido los programas de inducción. Un proyecto mayor como, por ejemplo, el cambio en una plataforma tecnológica requerirá la producción de nuevos cursos que deberán desplegarse a sus usuarios finales e incluirse en sus programas de inducción, evaluando sí también implicaría un cambio en la estructura del programa.
- e) **Normas legales:** Las normas legales que impactan a la organización son otra fuente de requerimientos de capacitación. Se debe mantener una estrecha colaboración con la Oficialía de Cumplimiento Normativo para identificar estas necesidades de capacitación y los plazos establecidos por ley para su implementación; de la misma forma el trabajo coordinado con el resto de oficialías de temas normativos nos permitirá atender de forma adecuada estas necesidades de capacitación y mantener actualizado el programa de inducción en temas como conducta de mercado, continuidad el negocio, protección de datos personales, prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo, riesgo operacional y seguridad de la información.
- f) **Seguimiento a la Inducción:** La actividad de seguimiento a la inducción se debe realizar de forma diaria, lo que implica una disciplina en el equipo de capacitación y las personas que tengan asignada esta tarea y una estrecha colaboración con las jefaturas de los equipos comerciales a las que se les mantendrá informadas del avance en sus equipos.
- g) **Medidas correctivas:** Las personas que ingresen a laborar deben ser informadas desde el inicio sobre las consecuencias del incumplimiento del proceso de inducción en los plazos establecidos. Se debe aplicar la medida correctiva que indica el manual de disciplina progresiva en caso el colaborador llegue a tener el estatus de vencido sin un justificante válido. La medida disciplinaria debe ser aplicada a la brevedad por su jefe inmediato

superior. Esto no exonera al colaborador de la obligación de completar su proceso de inducción y debe considerarse como una señal de alerta sobre su capacidad de ejecución en su próxima renovación de contrato.

- h) **Formato de los recursos:** Periódicamente se recomienda validar los formatos de los cursos y de los recursos que se incluyen como elementos del programa de inducción, validando las nuevas tecnologías disponibles y las tendencias de uso de dispositivos de las personas que ingresan a laborar a la empresa y que deberán pasar por el programa de inducción. Esta actualización no debe quedar en cambio de versión de los recursos producidos (por ejemplo, la versión de SCORM), sino también en el uso de nuevas tecnologías como inteligencia artificial, realidad virtual, realidad aumentada y otras que vayan surgiendo.
- i) **Cálculo de la productividad:** Las organizaciones actualizan periódicamente la forma como calculan la productividad de sus equipos comerciales; por ejemplo, el actual modelo fue implementado en enero del 2022. En el futuro este modelo podría modificarse e incluir otras variables como la colocación de productos pasivos. Debido a esto se requiere una constante validación de los modelos de cálculo de productividad para mantener alineado el programa de inducción, su estructura y contenidos al logro de los objetivos comerciales.
- j) **Cálculo de las líneas de tendencia:** Cada trimestre el área comercial nos generará un nuevo reporte histórico de las metas de colocaciones y de calidad de cartera de los funcionarios de negocio. Esta información actualizada puede verse impactada por factores externos a la organización y presentar variaciones mayores, lo que implicaría la necesidad de actualizar las fórmulas de las líneas de tendencia que nos sirven de referencia para la comparación de la productividad de los equipos comerciales que participan en el nuevo programa de inducción.
- k) **Publicación de resultados:** Los resultados obtenidos luego de la comparación de las líneas de tendencia con los promedios de las metas de colocaciones y de calidad de cartera de los colaboradores participantes en el nuevo proceso de inducción deben compartidos con los responsables de

los equipos comerciales para su evaluación y definir las medidas correctivas que se necesiten.

La explicación de los puntos tratados es evidencia de la importancia de la participación del área de capacitación en los comités comerciales, para identificar necesidades de capacitación específicas y valorar el impacto de las decisiones tomadas en el programa de inducción, dando de esta forma un periodo de tiempo suficiente para la ejecución de los procesos que implica la actualización de un programa de inducción.

Bibliografía

- Alles, Martha Alicia (2019). Formación, Capacitación, Desarrollo (1ra Edición). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Altamirano Julca, Yamandú. (2018). Neuropsicología del aprendizaje y la enseñanza (1ra Edición). Lima, Perú: Editorial San Marcos EIRL.
- Balkin, David. Cardy, Robert. Gómez-Mejía, Luis. (2008). Gestión de Recursos Humanos (5ta Edición). Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Cacheiro González, María Luz. (2012) Formación en instituciones y empresas: cómo planificar, elaborar, y evaluar un plan de formación. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Delgado, Paulette (2020). Aprendizaje sincrónico y asíncrono: definición, ventajas y desventajas. México: Instituto para el Futuro de la Educación del Tecnológico de Monterrey.
- Delgado S. G., Kenneth. (2017) Aprendizaje y Evaluación (1ra Edición). Lima, Perú: Editorial San Marcos EIRL.
- Financiera Efectiva S.A. (2022). Incorporación de colaboradores MPP.2016.RRHH.007.11.
- Financiera Efectiva S.A. (2023). Manual de Organización y Funciones MOF.2012.RRHH.001.58.
- Izaguirre Sotomayor, Manuel Hernán. (2015). Neuroproceso de la enseñanza y del aprendizaje (1ra Edición). Lima, Perú: Manuel Hernán Izaguirre Sotomayor.
- Marcelo, Carlos (2006). Prácticas de E-learning. España: Ediciones Octaedro.
- Márquez Pérez, Isabel María. (2019). E-learning en la Formación Profesional para el Empleo (1ra Edición). Málaga, España: IC Editorial.
- Robbins, Stephen. Coulter, Mary. (2010). Administración (10ma Edición). México: Prentice Hall.

Anexos

Anexo 1: Convocatoria para la posición de Funcionario de Negocios.

Cumple tus sueños, junto a nosotros

Somos una empresa 100% peruana, con marcas líderes en el mercado: EFE, La Curacao, Financiera Efectiva, Motocorp y Juntoz. El 2023 cumplimos 30 años como Grupo EFE, una gran familia con casi 5,000 colaboradores con presencia en todo el Perú y reconocida por ser la 3era mejor empresa para trabajar en el Perú (Ranking Great Place to Work 2023).

Tenemos un gran propósito que nos inspira: “Cumplir los sueños de nuestros clientes y colaboradores” y lo vivimos día a día, comunicándonos, escuchando, conociendo a nuestra gente, creciendo juntos, valorando sus características y, sobre todo, tomando decisiones centradas en nuestros colaboradores.

¡Te invitamos a ser parte de nuestra gran familia!

Nos encontramos en la búsqueda del mejor talento para ocupar el puesto de
FUNCIONARIO(A) DE NEGOCIOS

Para tener éxito en este puesto requieres:

- Egresados universitarios de Administración, Contabilidad o afines.
- Experiencia mínima de 2 años como Funcionario de Negocios, Promotor de crédito o afines.
- Disponibilidad para trabajar en horario de apertura a cierre de tienda de lunes a domingo con 1 día de descanso a la semana + 2 horas de refrigerio.
- Presentar una calificación normal en el Sistema financiero (INDISPENSABLE).
- Vivir en zonas cercanas.

Tus principales retos serán:

- Atender y evaluar las solicitudes de desembolso de créditos de los Asesores de Ventas.
- Brindar información sobre los productos brindados por la Financiera para captar nuevos clientes.
- Supervisar los muestreos de los créditos desembolsados y realiza operativos de cobranzas.
- Realizar seguimiento a la capacitación de la fuerza de venta para que manejen las políticas de créditos.

Beneficios que tenemos para ti!

- Ingreso a planilla desde el primer día con todos los beneficios de Ley.
- Inducción en el puesto y capacitaciones constantes.
- Pagos 15na y fin de mes.
- Descuentos Corporativos.
- Oportunidad de hacer línea de carrera (promociones).
- Reconocimientos y premiaciones para los mejores.

“ En el Grupo EFE creemos firmemente en la igualdad de oportunidades para todos los géneros, promovemos la diversidad generacional, de origen étnico, de nacionalidad y son bienvenidas las personas con condiciones diferentes, de acuerdo a lo establecido en la Ley N° 29973. Agradecemos al postulante con discapacidad que nos informe si requiere algún tipo de ajuste razonable para su desempeño dentro del proceso de selección.”

Además "Reconocemos como experiencia laboral las prácticas preprofesionales y profesionales acreditadas desde los 3 hasta los 24 meses."

Anexo 2: Colocaciones y Calidad de Cartera de los Funcionarios de Negocio al Tercer Trimestre del 2023.

Datos de Funcionario de Negocio						Meta de colocaciones										Meta de Calidad de Cartera									
Código	Unidad organizativa	Reg	Meses FDN	M/F	Edad	23-Ene	23-Feb	23-Mar	23-Abr	23-May	23-Jun	23-Jul	23-Ago	23-Set	Prom	23-Ene	23-Feb	23-Mar	23-Abr	23-May	23-Jun	23-Jul	23-Ago	23-Set	Prom
135837	LA MERCED	5	39	F	28	101%	92%	109%	103%	99%	84%	58%	91%	71%	90%	0%	1%	1%	0%	1%	1%	1%	0%	1%	1%
122639	JAVIER PRADO	7	38	M	38	111%	100%	104%	100%	113%		104%	107%	100%	105%	1%	1%	2%	1%	1%	0%	1%	1%	1%	1%
135223	CHULUCANAS	1	38	F	25	101%	115%	97%	76%					121%	102%	1%	1%	1%	5%	0%	0%	0%	0%	2%	1%
122058	PLAZA NORTE	7	38	F	38	111%	101%		103%	106%	85%	101%	101%	102%	101%	1%	1%	0%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%
114355	CAJABAMBA	2	38	F	36	85%	114%	93%	106%	90%	101%	57%	107%	98%	94%	1%	1%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
111123	AYACUCHO	4	37	F	31	108%	117%	105%	80%	100%	102%	72%	92%	92%	97%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	1%
113933	ICA	8	37	F	36	107%	110%	99%	101%	100%	88%	89%	108%		100%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%
136045	QUILLABAMBA	4	37	F	27	76%	106%		105%	104%	113%	82%	103%	92%	98%	0%	1%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	2%	1%
136150	HUANCAYO 2	5	36	M	29	109%	104%	104%	62%	76%		84%	111%	94%	93%	2%	1%	3%	3%	2%	0%	2%	1%	2%	2%
127274	TRUJILLO MTC	3	34	F	34	100%	100%	101%	104%	90%	96%	89%	102%	110%	99%	2%	2%	2%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
121071	PUNO LC	4	33	F	31	48%	23%	114%	90%	254%	132%	92%	81%	91%	103%	0%	8%	2%	2%	0%	0%	2%	1%	1%	2%
128466	QUILLABAMBA	4	33	F	32	103%	87%	114%	104%	100%	96%	112%	110%		103%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	1%
136485	VENTANILLA	7	33	M	27	101%	93%	113%	101%	80%	87%	95%	102%	101%	97%	1%	2%	2%	1%	7%	4%	0%	2%	1%	2%
136493	LOS OLIVOS LC	7	33	M	27	116%	115%		129%	126%	103%	78%	97%	104%	109%	2%	7%	0%	2%	7%	0%	16%	1%	2%	4%
136491	COMAS	7	33	M	28		70%	41%	65%	125%	65%	100%	83%	110%	82%	0%	12%	2%	1%	1%	2%	1%	5%	1%	3%
134913	ILO	4	33	M	25	92%	118%	107%	90%	100%	90%	104%	99%	77%	97%	2%	0%	2%	2%	2%	3%	1%	7%	3%	2%
125779	CHOSICA LC	7	33	F	29	109%	103%	106%	96%	98%		74%	80%	90%	95%	1%	1%	1%	2%	1%	0%	0%	2%	2%	1%
136557	LIMA SUR LC	8	33	M	29	77%	120%		70%	73%	90%	116%	85%	112%	93%	16%	0%	0%	7%	5%	0%	0%	3%	0%	3%
136559	CHIMBOTE	3	33	M	32	102%	92%	104%		84%	71%	80%	104%	101%	92%	1%	2%	1%	0%	2%	4%	4%	2%	2%	2%
129152	PASCO LC	5	33	M	28	111%	113%	113%		71%	83%	88%	108%	106%	99%	2%	1%	1%	0%	2%	2%	1%	1%	1%	1%
136601	PISCO	8	33	F	29	100%	87%		89%	90%	100%	75%	104%	112%	95%	1%	2%	0%	0%	1%	0%	0%	1%	1%	1%
136666	CHEPEN	2	32	F	35		106%	80%	95%	96%	91%	88%	130%	107%	99%	0%	3%	3%	1%	1%	2%	2%	0%	2%	2%
135375	PIURA	1	31	M	32	104%	102%	88%	85%	91%	82%		95%	101%	94%	1%	1%	3%	2%	2%	3%	0%	2%	2%	2%
126069	IQUITOS	6	31	F	28	117%	118%	163%	136%	127%	123%	114%	111%		126%	5%	0%	0%	5%	2%	2%	0%	5%	0%	2%

136908	LOS OLIVOS LC	7	31	F	23	101%	104%	101%	80%	104%	103%	110%	103%	104%	101%	1%	1%	1%	6%	2%	2%	1%	1%	2%	2%
132301	PAITA	1	30	F	42	97%	99%	101%	96%	98%	100%	95%	100%	98%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%
136944	JAEN LC	2	30	M	38	112%	111%	123%	111%	120%	102%	94%	120%	107%	111%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
98911	CHICLAYO LC	2	30	M	52	109%	113%	114%	118%	102%	87%	95%	101%	102%	105%	1%	1%	2%	1%	3%	3%	2%	2%	2%	2%
111045	SJM	8	30	M	36	102%	94%	93%	93%	105%	102%	92%	100%	101%	99%	1%	1%	0%	3%	1%	2%	3%	2%	1%	2%
137069	BAMBAMARCA	2	30	M	27	105%	102%	107%	101%	75%	101%	91%	69%	60%	90%	0%	1%	0%	1%	1%	1%	0%	2%	1%	1%
137110	JULIACA	4	29	F	25	44%	74%	161%	124%	129%	111%	92%	108%	97%	105%	2%	8%	8%	0%	0%	2%	1%	1%	2%	3%
137281	PUCALLPA	6	28	M	26	94%	125%	94%	94%	68%	78%	101%	62%	110%	91%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%
132884	JUANJUI	6	27	M	37	95%	78%	148%	100%	118%	99%	128%	106%	127%	111%	2%	2%	3%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	1%
135116	ICA - LC	8	27	M	39	92%	100%	105%	105%	101%	87%	86%	101%	97%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	1%	0%	1%	1%	1%
121838	TARMA LC	5	27	M	31	86%	105%	101%	94%	116%	80%	95%	89%	96%	0%	1%	2%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
137455	SJM	8	27	F	25	101%	103%	90%	90%	78%	77%	102%	114%	95%	2%	2%	0%	2%	10%	4%	0%	2%	2%	3%	3%
134618	TACNA	4	26	F	27	113%	107%	114%	81%	88%	86%	104%	91%	98%	1%	0%	2%	3%	2%	2%	2%	2%	1%	0%	2%
120369	AYACUCHO	4	26	F	30	108%	94%	102%	99%	100%	102%	72%	92%	89%	95%	2%	1%	1%	2%	1%	1%	1%	2%	2%	1%
10090	TRUJILLO	3	26	F	41	100%	101%	99%	107%	99%	89%	89%	97%	98%	2%	2%	2%	1%	2%	2%	2%	0%	2%	2%	2%
137538	PTO MALDONA	4	26	M	34	84%	102%	114%	92%	90%	64%	94%	105%	93%	4%	1%	1%	0%	1%	0%	4%	2%	0%	1%	1%
137552	TINGO MARIA	5	26	M	31	89%	90%	87%	89%	91%	75%	104%	118%	93%	0%	0%	0%	2%	1%	1%	0%	0%	1%	0%	0%
137586	AREQUIPA	4	26	F	20	97%	100%	108%	81%	99%	93%	86%	85%	100%	94%	3%	3%	3%	1%	1%	2%	3%	2%	3%	2%
137597	TALARA	1	26	F	26	101%	93%	88%	105%	100%	88%	97%	107%	90%	97%	2%	1%	2%	2%	2%	1%	1%	2%	2%	2%
137679	AG. VERDES	1	25	M	26	98%	105%	104%	97%	110%	77%	72%	96%	112%	97%	2%	1%	0%	0%	1%	2%	1%	3%	1%	1%
121924	SULLANA LC	1	25	M	31	109%	70%	92%	81%	92%	77%	78%	86%	86%	2%	3%	2%	3%	1%	2%	2%	2%	0%	2%	2%
137744	HUACHO	3	25	M	31	94%	90%	99%	75%	108%	117%	102%	95%	97%	2%	3%	2%	3%	2%	2%	2%	1%	0%	2%	2%
137786	PTO MALDONA	4	25	M	26	86%	100%	116%	88%	94%	62%	98%	101%	93%	0%	0%	0%	2%	1%	1%	0%	0%	1%	0%	0%
138161	TRUJILLO	3	23	M	28	101%	101%	100%	108%	102%	73%	101%	105%	99%	2%	3%	3%	1%	2%	4%	1%	2%	0%	2%	2%
138223	TUMBES	1	23	M	25	90%	97%	98%	91%	93%	85%	102%	101%	95%	2%	1%	2%	2%	2%	0%	2%	2%	1%	1%	1%
138280	HUARAZ	3	23	F	24	98%	102%	103%	109%	96%	110%	103%	99%	102%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	0%	0%	2%	1%	1%
138349	ANDAHUAYLAS	4	23	F	25	50%	102%	101%	70%	67%	96%	98%	83%	83%	2%	2%	1%	0%	2%	2%	0%	0%	0%	0%	1%
136802	PUCALLPA	6	23	M	36	103%	95%	97%	111%	95%	73%	102%	99%	106%	98%	2%	3%	4%	5%	5%	3%	2%	2%	1%	3%
128714	VES	8	23	F	34	104%	88%	100%	84%	103%	84%	94%	100%	101%	95%	1%	2%	1%	4%	2%	3%	2%	1%	1%	2%

138402	CHICLAYO	2	22	F	29	99%	102%	116%	111%	99%	85%	89%		102%	100%	1%	2%	2%	2%	3%	3%	1%	0%	2%	2%
138408	IQUITOS	6	22	M	30	117%	118%	163%	136%	127%	123%	114%	111%		126%	5%	0%	0%	5%	2%	2%	0%	5%	0%	2%
138511	PIURA	1	21	M	24	105%	94%	88%	88%	91%	82%	104%	95%	101%	94%	2%	2%	3%	2%	2%	3%	2%	2%	2%	2%
138628	HUANCAYO LC	5	21	F	24	105%	106%	100%	82%	85%	93%	90%	105%		96%	0%	1%	2%	3%	1%	1%	1%	1%	0%	1%
138669	MOYOBAMBA	6	21	F	31	105%	76%		62%	73%	69%	77%	91%	100%	81%	1%	2%	0%	0%	2%	1%	1%	1%	0%	1%
130503	PTO MALDONA	4	20	F	28	103%		114%	112%	92%	85%	73%	94%	104%	97%	2%	0%	1%	0%	1%	2%	0%	2%	0%	1%
114386	PUNO	4	20	F	34	48%	23%		503%	254%	132%	92%	81%	91%	153%	0%	8%	0%	0%	0%	0%	2%	1%	1%	1%
130683	TRUJILLO	3	20	M	35	100%	101%		107%	99%	89%	92%	105%	97%	99%	2%	2%	0%	1%	2%	2%	1%	2%	2%	2%
138913	Cusco – LC	4	19	F	24		106%	119%	105%	104%	108%	83%	96%	78%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	3%	1%
138931	CHICLAYO	2	19	M	29			116%	111%	99%	85%	89%	146%	96%	106%	0%	0%	2%	2%	3%	3%	1%	0%	1%	1%
125541	TACNA LC	4	19	F	35	113%	107%	114%	81%	88%	86%	104%	91%	97%	98%	1%	0%	2%	3%	2%	2%	2%	1%	2%	2%
128233	SJL LC	7	19	F	29	92%	78%	101%	105%	101%	87%	75%	101%	100%	93%	1%	4%	1%	2%	1%	1%	1%	2%	2%	2%
139011	CUSCO	4	19	F	35	85%	104%	106%		94%	108%	83%	96%	80%	94%	1%	2%	1%	0%	1%	1%	1%	2%	2%	1%
136503	HUAYCAN	7	18	M	27	112%	101%	105%	106%	79%	101%	105%	105%	101%	102%	1%	1%	1%	1%	4%	1%	1%	2%	1%	1%
139186	COMAS	7	18	M	29	101%	104%	101%	101%	104%		94%	103%	106%	102%	1%	1%	1%	1%	2%	0%	1%	1%	2%	1%
139211	HUAMACHUCO	3	18	M	26	102%	112%	102%	80%	69%	66%	34%		107%	84%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
139270	TRUJILLO 2	3	17	F	30	94%	105%	101%	112%	101%	91%	92%	106%	109%	101%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	2%	2%	2%
139291	TRUJILLO	3	17	F	29	110%	116%	99%	107%	99%	89%	89%			101%	2%	0%	2%	1%	2%	2%	3%	0%	0%	1%
139293	HUANUCO	5	17	M	22	101%	100%	97%	97%	85%		91%	99%	82%	94%	2%	2%	2%	1%	1%	0%	1%	1%	2%	1%
139312	AYACUCHO	4	17	M	34	108%	94%	102%	99%	100%	102%	72%		89%	96%	2%	1%	1%	2%	1%	1%	1%	0%	2%	1%
139313	CHULUCANAS	1	17	F	23	101%	99%	97%	76%	95%	100%	111%	90%		96%	1%	1%	1%	5%	1%	2%	1%	1%	0%	1%
139323	MOYOBAMBA	6	17	M	24	105%	76%	107%	919%	164%	131%	209%	153%	136%	222%	1%	2%	1%	2%	2%	0%	0%	2%	3%	2%
103151	PTO MALDONA	4	16	F	31	84%	102%	114%	112%	92%	85%	85%	102%	131%	101%	4%	1%	1%	0%	1%	2%	1%	2%	0%	1%
118050	CHINCHA	8	16	M	26	103%	112%		102%	78%	82%	72%	105%	72%	91%	2%	1%	0%	2%	2%	2%	2%	1%	2%	2%
124176	HUACHO	3	16	M	44	89%	98%	116%	74%	98%	114%	102%	101%	103%	99%	1%	2%	1%	3%	2%	2%	2%	1%	1%	2%
104186	TRUJILLO	3	16	F	49	100%	101%	99%	107%	99%	89%	92%	105%	97%	99%	2%	2%	2%	1%	2%	2%	1%	2%	2%	2%
139498	VMT	8	16	M	23	92%	90%	114%	70%	63%	105%	81%	92%	63%	85%	0%	2%	1%	5%	2%	1%	2%	2%	4%	2%
139552	VENTANILLA	7	16	F	24	101%	77%	102%	96%	107%		108%	108%	105%	100%	1%	4%	1%	1%	1%	0%	1%	1%	1%	1%
111108	CAJAMARCA	2	15	F	34	99%	89%	92%	102%	94%	102%	99%	99%	102%	98%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	2%	2%	1%	1%
137760	CAJ MEGA LC	2	15	F	25	126%	82%	83%	105%	59%	103%	100%	125%	96%	98%	2%	2%	1%	2%	2%	1%	2%	2%	1%	2%

136363	NAZCA	8	15	M	24	97%	117%	124%	96%	88%	80%	102%	109%	85%	100%	1%	1%	1%	0%	3%	1%	1%	1%	0%	1%	
139633	CHIMBOTE 2	3	15	F	44	102%	92%	104%	101%	84%	71%				92%	1%	2%	1%	2%	2%	4%	0%	0%	0%	1%	
139650	BAMBAMARCA	2	15	M	31	105%	102%	107%	101%	75%	101%	91%	69%	60%	90%	0%	1%	0%	1%	1%	1%	0%	2%	1%	1%	
139672	JAEN - EFE	2	15	M	27	98%	94%	109%	93%	100%	83%	97%	104%	99%	98%	1%	2%	2%	2%	1%	2%	2%	1%	1%	2%	
126025	YURIMAGUAS H	6	15	M	30	102%	85%	92%	98%	79%	74%	102%	81%	97%	90%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	1%	2%	2%	1%	
139702	IQUITOS	6	15	M	42	89%	98%	115%	91%	60%	97%	100%	118%	70%	93%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	4%	0%	3%
139703	IQUITOS H	6	15	F	31	114%	121%		97%	86%	112%	93%	115%	87%	103%	2%	0%	0%	3%	1%	2%	3%	0%	4%	2%	
139726	BARRANCA	3	14	F	26	91%	99%	108%	108%	103%	86%	113%	109%	74%	99%	1%	1%	2%	5%	1%	1%	2%	0%	3%	2%	
139771	AYACUCHO	4	14	F	26		117%	105%	80%	105%	93%	75%		97%	96%	0%	1%	1%	1%	1%	2%	5%	0%	0%	1%	
131407	PIURA II LC	1	14	F	36	111%	94%	103%	86%	123%	113%	95%	91%	99%	102%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	3%	0%
139850	CAMANA	4	14	M	23	97%	100%	108%	81%	99%	93%	86%	85%	100%	94%	3%	3%	3%	1%	1%	2%	3%	2%	3%	2%	
139855	SUR CHICO	8	14	M	37	92%	90%	114%	70%	63%	105%	81%	92%	63%	85%	0%	2%	1%	5%	2%	1%	2%	2%	4%	2%	
139889	IQUITOS	6	13	M	30	89%	98%	115%	91%	86%	112%	93%	107%	135%	103%	3%	3%	3%	3%	1%	2%	3%	1%	1%	2%	
139896	ICA	8	13	M	45	101%	104%	102%	105%	101%	87%	86%	96%		98%	0%	0%	1%	1%	1%	0%	2%	1%	0%	1%	
139908	SANT ANITA LC	7	13	F	23	113%	103%	100%	104%	83%	88%	74%	114%	90%	96%	0%	1%	2%	1%	2%	2%	3%	2%	2%	2%	
139913	TINGO MARIA	5	13	M	21	98%	104%	111%	89%	91%	75%	104%	103%	118%	99%	1%	2%	1%	2%	1%	1%	0%	0%	1%	1%	
139929	LURIN	8	13	F	23	101%	70%	108%	80%	87%	90%	77%			88%	1%	2%	1%	4%	3%	1%	1%	0%	0%	1%	
139997	SJM LC	8	13	F	25	80%	94%	81%	86%	75%	61%	99%	102%		85%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	0%	0%	
140095	CHICLAYO I LC	2	12	F	25	95%	106%	116%	111%	99%	85%	89%	121%	107%	103%	1%	3%	2%	2%	3%	3%	1%	1%	1%	2%	
140097	CAMANA	4	12	M	25	101%	116%	87%	91%	110%	97%	75%		92%	96%	1%	3%	2%	3%	1%	1%	0%	0%	1%	1%	
140135	JAEN	2	12	M	32	98%	94%	109%	93%	100%	83%	94%	104%	99%	97%	1%	2%	2%	2%	1%	2%	0%	1%	1%	1%	
140137	CHINCHA LC	8	12	F	31	106%	86%	119%	102%	79%	79%	66%	105%		93%	1%	1%	2%	1%	1%	3%	4%	1%	0%	2%	
130191	HUANCAV LC	5	12	F	28	101%	73%	113%	81%	83%	77%	91%	81%	111%	90%	1%	0%	1%	0%	0%	3%	2%	2%	1%	1%	
98533	SJM MALL	8	12	M	51	98%	90%	75%	101%	83%	60%	106%	106%	110%	92%	3%	2%	3%	3%	5%	0%	2%	1%	2%	2%	
140150	SJM	8	12	F	25	80%	94%	81%	86%	75%		105%	97%	112%	91%	4%	3%	3%	2%	7%	0%	2%	2%	3%	3%	
126061	VMT - LC	8	12	M	34	97%	84%	116%	74%	78%	87%	87%	101%		91%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
140242	HUARAZ	3	11	F	26	97%	104%	103%	111%	74%		109%	99%	99%	99%	2%	4%	2%	11%	0%	0%	1%	0%	2%	3%	
131087	AREQUIPA - LC	4	11	F	25	97%	100%	108%	81%	99%	93%	86%	109%		97%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	
140336	SULLANA	1	11	M	29	105%	94%	103%	81%	92%	77%	78%	86%	107%	91%	2%	2%	0%	3%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	

140434	ATE	7	10	M	35	96%	105%	104%	101%	99%	88%	92%	102%	90%	97%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	1%	1%	2%	1%	
129251	MOTUPE	2	9	F	31	99%	102%	116%	111%	99%	85%	89%	101%	102%	101%	1%	2%	2%	2%	3%	3%	1%	2%	2%	2%	
129546	CAJAMARCA	2	9	F	29	94%	95%	97%	82%	83%	87%	90%	125%	95%	94%	1%	2%	2%	3%	3%	2%	1%	2%	1%	2%	
136321	PISCO LC	8	9	M	33	109%	119%	151%	89%	71%	100%	95%	110%	109%	106%	1%	2%	1%	0%	2%	1%	0%	0%	1%	1%	
140686	ICA	8	8	F	31		104%	102%	105%	101%	87%	86%	96%	101%	98%		0%	1%	1%	1%	0%	2%	1%	1%	1%	
140789	HUARAZ LC	3	8	F	27		104%	103%	116%	96%	136%	109%	99%	93%	107%		4%	2%	2%	1%	0%	1%	0%	2%	1%	
116834	CHEPEN	2	7	F	36			80%	95%	96%	91%	88%	114%	97%	94%			3%	1%	1%	2%	2%	0%	2%	2%	
139292	HUANUCO	5	7	M	27			97%	97%	85%	87%	91%	99%	82%	91%			2%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	1%	
139208	CHIMBOTE	3	7	F	24			104%	101%	103%	58%	80%	104%	101%	93%			1%	2%	2%	6%	4%	2%	2%	3%	
140915	MANCORA	1	7	M	28			92%	86%	113%	101%	68%	116%	95%	96%			2%	2%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	
140983	TARAPOTO	6	7	M	27			94%	75%	84%	78%	91%	84%	69%	82%			2%	4%	3%	2%	1%	1%	3%	2%	
141043	TUMBES	1	6	M	23				94%	92%	79%	70%	68%	101%	84%				1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	
141222	JAVIER PRADO	7	5	M	30					94%	95%	97%	82%	83%	90%					1%	2%	2%	3%	3%	2%	
138519	COMAS LC	7	4	M	34						103%	110%	103%		105%							2%	1%	1%	0%	1%
141266	YURIMAGUAS	6	4	M	26						81%	95%	92%	84%	88%						3%	1%	1%	3%	2%	
139529	LA MERCED LC	5	4	F	25						77%	84%	94%	101%	89%						3%	1%	1%	1%	1%	
141341	LAMB LC	2	4	F	24						85%	89%	101%	114%	98%						3%	1%	2%	0%	2%	
141353	PICHANAKI	5	4	F	27						37%	81%	100%	110%	82%						2%	8%	0%	0%	3%	
101408	VES	8	4	F	36						80%	95%	96%	91%	90%						2%	1%	1%	1%	1%	
132849	MOYOBAMBA	6	3	M	31							58%	92%	108%	86%							2%	0%	1%	1%	
133765	JAVIER PRADO	7	3	M	28							104%	107%	100%	104%							2%	1%	1%	1%	
141431	PUCALLPA	6	3	F	39							102%	109%	107%	106%							2%	3%	2%	2%	
141441	MOTUPE	2	3	M	26							57%	81%	72%	70%							2%	1%	3%	2%	
141479	SJM LC	8	3	M	39							114%	80%	112%	102%							4%	2%	3%	3%	
141500	JAEN	2	3	M	24							97%	104%	99%	100%							2%	1%	1%	2%	
141555	CHICLAYO I LC	2	3	M	37							99%	105%	103%	102%							1%	2%	2%	2%	
138580	QUILLABAMBA	4	2	M	28								106%	79%	92%								1%	2%	1%	
141646	IQUITOS	6	2	M	25								111%	114%	112%								13%	0%	6%	
141720	CAJAMARCA	2	2	F	31								125%	95%	110%								2%	1%	1%	
131993	HUARAZ	3	1	M	29									99%	99%									2%	2%	

