



**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**“PLAN DE MEJORA AL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE
CRÉDITOS PARA CAPTACIÓN Y MASIFICACIÓN DE
CLIENTES EN EL BANCO FALABELLA PERÚ S.A”**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL

**PRESENTADO POR
ENMA JIMÉNEZ BAUTISTA**

**ASESOR
MG. ING. ROGELIO ALEXSANDER LOPEZ RODAS**

LIMA – PERÚ, 2021

DEDICATORIA

A mi hijo Matteo Bástian, por llegar en el momento más anhelado de mi vida, lograr el desarrollo de mi trabajo de suficiencia profesional para obtener el grado de Ingeniero Industrial.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida y la fortaleza para superar los obstáculos y seguir guiándome hasta el momento.

Agradezco a mis padres y en especial a mi esposo por el apoyo incondicional en todos los momentos de vida juntos y ser parte de este logro profesional.

INTRODUCCIÓN

Los créditos en la historia se remontan desde las primeras comunidades, donde se utilizaba el trueque como intercambio de productos de primera necesidad; y con el transcurso del tiempo, se comienzan a crear los primeros excedentes en la economía, donde no sólo se pensaba en cubrir las necesidades básicas, sino que el excedente que tenían lo empezaron a ahorrar en bienes, los cuales, eran guardados en instituciones de confianza.

Actualmente, la banca cumple un papel muy importante, siendo los bancos y los sistemas de créditos el centro de las economías modernas, donde generalmente, tanto las empresas como las personas naturales requieren de recursos financieros para realizar sus actividades, ya sea para adquirir bienes o solicitar servicios.

En nuestro país, tenemos la ¹“Ley N°26702”, promulgada en diciembre de 1996, de acuerdo a esta ley el sistema financiero está formado por los bancos, las empresas de arrendamiento financiero y las entidades estatales; el negocio bancario, consiste en captar fondos de los ahorristas más el capital propio de cada banco, para luego colocarlos a sus clientes.

En este sentido, el siguiente Trabajo de Suficiencia Profesional, se desarrollará en función de cómo realizar un proceso más eficiente para el otorgamiento de créditos a los clientes y futuros clientes del Banco Falabella, con la finalidad de incrementar la cartera de clientes activos, para generar una mayor colocación de créditos financieros.

¹“Ley N°26702”: *Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y seguros* (SBS, LEY DE BANCOS, 2019)

RESUMEN

El desarrollo del presente Trabajo de Suficiencia Profesional, se enfoca en mejorar el proceso de evaluación de créditos personales, que actualmente el Banco Falabella Perú S.A realiza durante su evaluación.

Este proceso en el banco se desarrolla sólo para clientes que tengan una tarjeta CMR (Crédito Multi Rotativo), utilizando un sistema llamado PIF (Plataforma Integral Financiera) la respuesta de las solicitudes se da en un plazo de 18 días y se utiliza documentación en físico con procesos repetitivos hasta llegar el momento de desembolso del préstamo efectivo. Al ser un proceso que tarda muchos días y esta segmentado a un determinado tipo de cliente, se propone un plan de mejora para implementar el sistema PIF.

Teniendo esto en cuenta se ha desarrollado un análisis de las causas, y se ha propuesto un plan de mejora donde se pueda considerar la evaluación para todos los clientes que soliciten un crédito en las oficinas del banco, y el proceso a desarrollar sea en un plazo de 4 días, dando respuesta oportuna a los clientes, además que el banco digitalice este proceso, considerando que tanto las solicitudes como los documentos contractuales sean de manera digital, de esta manera se estaría reduciendo los gastos operativos en relación con ese proceso.

ABSTRACT

The development of this Professional Sufficiency Work focuses on improving the personal credit evaluation process, which Bank Falabella Perú S.A. currently performs during its evaluation.

This process in the bank is developed only for clients who have a CMR (multi revolving credit) card, using a system called PIF (Plataforma Integral Financiera - Comprehensive Financial Platform) the response to requests is given within a period of 18 days and physical documentation is used with repetitive processes until reaching the time of disbursement bank credit. Then, being a process that takes many days and is segmented to a certain type of client, an improvement plan is proposed to implement the PIF system.

Taking this into account, an analysis of the causes has been developed, and an improvement plan has been proposed where the evaluation can be considered for all clients who request a disbursement bank credit, and the process to be developed is within a period of 4 days giving a timely response to customers, in addition to the bank digitizing this process, considering that both the requests and the contractual documents are digitally, in this way operating expenses in relation to this process would be reduced.

INDICE DE CONTENIDO

1.	CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA EMPRESA	1
1.1.	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	1
1.2.	PERFIL DE LA EMPRESA.....	2
1.3.	ACTIVIDADES DE LA EMPRESA	2
1.3.1.	Misión.....	5
1.3.2.	Visión	5
1.3.3.	Objetivo	5
1.4.	ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	6
1.4.1.	Organigrama de la empresa	8
1.5.	DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DE LA EMPRESA	9
1.5.1.	Análisis Externo.....	9
1.5.2.	Análisis Interno.....	10
2.	CAPÍTULO II.....	11
1.	REALIDAD PROBLEMÁTICA.	11
2.1.	DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.	11
2.2.	ANÁLISIS DEL PROBLEMA.	12
2.3.	OBJETIVO DEL PROYECTO.	12
2.3.1.	Objetivo General:	12
2.3.2.	Objetivos específicos:.....	12
3.	CAPÍTULO III DESARROLLO DEL PROYECTO	13
3.1.	DESARROLLO DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS... ..	13
3.2.	PLANIFICACIÓN DE LA MEJORA DEL PROCESO	14
3.2.1.	Áreas Involucradas en el Proceso	14

3.2.2.	Identificación y Evaluación del problema	15
3.2.3.	Determinación del Problema	16
3.2.4.	Análisis de la solución del problema	17
3.2.5.	Definir objetivos de la evaluación de las solicitudes de los créditos.....	21
3.3.	DESCRIPCIÓN DE LA MEJORA	23
3.3.1.	Descripción del proceso actual	23
3.3.2.	Descripción de la Mejora	28
3.4.	EVALUACIÓN DE LA MEJORA.....	40
3.4.1.	Costos de la Mejora.....	41
3.4.2.	Cronograma de Actividades	43
3.5.	CONCLUSIONES	45
3.6.	RECOMENDACIONES	46
4.	CAPÍTULO IV	47
5.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
6.	CAPÍTULO V	48
7.	GLOSARIOS Y TÉRMINOS.....	48
8.	CAPÍTULO VI	49
9.	ANEXOS.....	49
9.1.	SOLICITUD DE CRÉDITOS EFECTIVO.....	49
9.2.	REPORTE CREDITICIO SBS.....	50
9.3.	REPORTE DE CONSULTA ES SALUD.....	51
9.4.	FORMATO CHECK LIST	52

INDICE DE GRÁFICOS

Figura 1 Tipos de Tarjetas de Crédito	3
Figura 2 Tarjeta de Débito	4
Figura 3 Organigrama del Banco Falabella Perú S.A.....	8
Figura 4 Plan de Trabajo.....	13
Figura 5 Distribución de Solicitudes	16
Figura 6 Diagrama Casusa Efecto	18
Figura 7 Proceso de Evaluación de Solicitudes	21
Figura 8 Macro Proceso de Evaluación de Créditos.....	27
Figura 9 Interfase del Sistema PIF	28
Figura 10 Datos del Primer Proceso de Evaluación	29
Figura 11 Resultados de la Primera Evaluación.....	30
Figura 12 Interface del Biométrico	31
Figura 13 Contratación del Crédito	33
Figura 14 Cuarto Proceso de Evaluación.....	34
Figura 15 Resultado de la Evaluación.....	35
Figura 16 Resultado Crédito Aprobado	36
Figura 17 Solicitud Ingresada	37
Figura 18 Macro Procesos del Plan de Mejora.....	39
Figura 19 Reporte Crediticio SBS	50
Figura 20 Resultado de Consulta Es salud	51

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Esquema de Acumulación de Puntos CMR.....	4
Tabla 2 Áreas Involucradas en el Proceso.....	14
Tabla 3 Distribución Estado de Solicitudes	15
<i>Tabla 4 Criterios de Evaluación del Problema.....</i>	<i>17</i>
Tabla 5 Ponderación para Soluciones.....	20
Tabla 6 Clasificación en el Sistema Financiero	23
Tabla 7 Resultado del Biométrico	32
Tabla 8 Cuadro Comparativo del Proceso	40
Tabla 9 Costos Actual en uso de Papel	41
Tabla 10 Cálculo de Pérdida de Intereses por Tiempo de Solicitudes.....	41
Tabla 11 Presupuesto para la Implementación	42
Tabla 12 Planificación de las Actividades	44
Tabla 13 Solicitud de Créditos	49
Tabla 14 Formato Check List	52

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

El Banco Falabella Perú S.A, tiene 13 años en el mercado financiero, inició sus operaciones desde el 31 de agosto de 1996 con la creación de la Financiera CMR, teniendo como producto financiero principal la tarjeta CMR, posteriormente en el año 1999 ofrece al mercado su primer producto pasivo, el depósito a plazo fijo, ello conllevó a que empiece su crecimiento creando nuevas sucursales a nivel nacional, e ir ofreciendo nuevos productos financieros, como el crédito vehicular, los créditos efectivos y su programa de fidelización al cliente CMR puntos.

En febrero del 2007 modificó sus estatutos, adoptando la denominación de Banco Falabella Perú S. A según aprobación de la SBS (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP), con resolución N°760-2007, con dirección fiscal calle Carpaccio Nro.250 Lima-Lima-San Borja.

Una vez constituido como banco, comienza a ofrecer al mercado financiero nuevos productos pasivos, como cuentas de ahorro clásico, ahorro programado y CTS (Compensación por Tiempo de Servicio); en el año 2008 por primera vez sus tarjetas CMR, lleva el logo visa tanto en la categoría clásica y platinum, generando que los clientes puedan utilizar la tarjeta en cualquier lugar que tenga acceso a un POS visa; se incluye también a la cartera de productos la cuenta sueldo, la tarjeta debito visa, posteriormente en el año 2019 incluye dentro de sus productos la tarjeta CMR Signature.

Actualmente el Banco Falabella, está implementado su estrategia de digitalización para sus clientes, repotenciando sus canales digitales como la página web y la app, donde los clientes pueden revisar sus estados de cuenta, realizar transferencias, desembolsos de créditos, pago de servicios entre otras operaciones funcionales.

1.2. PERFIL DE LA EMPRESA

El Banco Falabella, es un banco Retail es parte del Grupo Falabella, con capital chileno, perteneciendo al rubro financiero y su principal producto es la tarjeta CMR; es allí, donde empieza el vínculo comercial de “Cliente – Banco”.

En la actualidad, el banco tiene tres categorías de tarjetas de crédito tales como el CMR Visa, CMR Platinum y CMR Signature, siendo estos, los productos más importantes para la institución.

La colocación de los créditos efectivos, se ofrece mediante las líneas paralelas de las tarjetas de crédito del banco, es decir no cuenta con créditos personales sin tarjeta de crédito.

1.3. ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

El Banco Falabella, tiene como principal actividad económica ofrecer productos financieros.

Productos Activos: El principal producto activo que tiene el banco es la colocación de sus tarjetas, de créditos, además también ofrece a sus clientes la disponibilidad de efectivo (Rapicash), Supercash (línea paralela), compra de deuda, seguros y créditos vehiculares.

Figura 1
Tipos de Tarjetas de Crédito



Tarjeta CMR Visa Clásica



Tarjeta CMR Visa Platinum



Tarjeta CMR Visa Signature

La imagen representa los tipos de tarjeta de crédito que el Banco Falabella ofrece a sus clientes.

(Banco-Falabella, 2020).

Cuentas y Ahorro de Inversión: El Banco Falabella ofrece cuentas de ahorros como es la cuenta simple; es una cuenta sin costo de mantenimiento ideal para clientes que buscan tener una cuenta sin comisiones para realizar sus transacciones financieras, cuenta sueldo es una cuenta que se ofrece para que los clientes tengan la facilidad de cobrar su sueldo accediendo a múltiples beneficios, la CTS; es una cuenta que sirve para recibir la compensación por tiempo de servicio y rentabilizar los fondos acumulados con la tasa más alta del mercado financiero a nivel de bancos y depósitos a plazo fijo; con tasas especiales hasta 3.5 % anual en soles y 0.60% en dólares.

Figura 2
Tarjeta de Débito



La imagen representa a la tarjeta de débito que utiliza el banco para las cuentas de ahorro.

(Banco-Falabella, 2020)

CMR Puntos: Es un programa de acumulación de puntos por las compras realizadas en la corporación Falabella, actualmente se tiene el programa que permite acumular los puntos comprando con cualquier medio de pago.

Tabla 1
Esquema de Acumulación de Puntos CMR

ACUMULA 1 PUNTO CMR POR CADA		
TIPO DE TARJETA	EMPRESAS DEL GRUPO FALABELLA	OTROS COMERCIOS
CMR	S/1	S/2
DEBITO	S/2	S/4
TODO MEDIO DE PAGO	S/4	-

Esta tabla nos indica la cantidad de puntos que acumulan los clientes utilizando las tarjetas del Banco Falabella.

(Banco-Falabella, 2020)

1.3.1. Misión

Ser el mejor banco de personas del sistema financiero peruano generando relaciones de largo plazo a partir de:

- Ser líderes por nuestra transparencia, simplicidad, conveniencia y compromiso.
- Atraer, desarrollar y motivar un equipo de excelencia comprometido, colaborativo y apasionado por los clientes.
- Ser valorados por nuestro aporte a las comunidades con las que trabajamos en particular por nuestro esfuerzo en educación financiera. (Banco-Falabella, 2020)

1.3.2. Visión

Hacer posible las aspiraciones de nuestros clientes, a través de una oferta integrada de servicios financieros que supere sus expectativas, potenciada por los beneficios del “Mundo Falabella”. (Banco-Falabella, 2020)

1.3.3. Objetivo

El Banco Falabella Perú S.A, tiene como objetivo ser sostenible en el mercado financiero para ello cuenta con empleados comprometidos que transmiten la pasión por el servicio con sus clientes, logrando en el mercado financiero ser el banco preferido por sus clientes, empleados y proveedores, ofreciendo tasas competitivas en el mercado con procesos eficientes basados en la transparencia y convivencia.

1.4. ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

La organización de Banco Falabella Perú S.A, está conformada por aproximadamente 2136 empleados entre gerentes, sub gerentes, jefes, coordinadores, ejecutivos comerciales, cajeros y promotores.

El organigrama es vertical por su presentación, tiene un gerente general (5) órganos de apoyo, y (6) Gerencias principales para garantizar el óptimo desarrollo de sus actividades comerciales.

El siguiente Trabajo de Suficiencia Profesional se desarrollará en la Gerencia de Riesgos, específicamente en el Área de central de créditos. Por ello, es necesario conocer de manera sucinta el rol que cumplen las diversas áreas en nuestro organigrama, para tener un panorama más amplio; por eso empezaré describiendo algunas funciones que cumplen dentro de la entidad financiera dichas áreas:

Gerente General: Ejerce su representación legal, delega las pautas que establece el directorio, por otro lado, es el que ordena los gastos e inversiones según determine el dicho directorio, por ende, ejerce a la administración del Banco ejecutando las políticas y programas de dicha entidad financiera.

Gerencia de Riesgos: Esta área en el banco ejerce la labor de control de los riesgos que enfrenta dicha entidad, por lo que se encarga de evaluar, aprobar y ajustar las modificaciones de las políticas de riesgos generales, además controla la administración y el riesgo del negocio.

Gerencia de operaciones y sistemas: Encargada de las operaciones financieras y el soporte de sistemas para el funcionamiento de todas las actividades del banco.

Gerencia de canales: Es la encargada de la organización y el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los reportes lo realizan el área de planing comercial.

Gerencia de inteligencia de clientes: Esta área es la que se encarga de innovar y perfilar los procesos, productos y servicios según la segmentación de la cartera de clientes que tiene el banco logrando una relación más profunda y efectiva en la toma de decisiones.

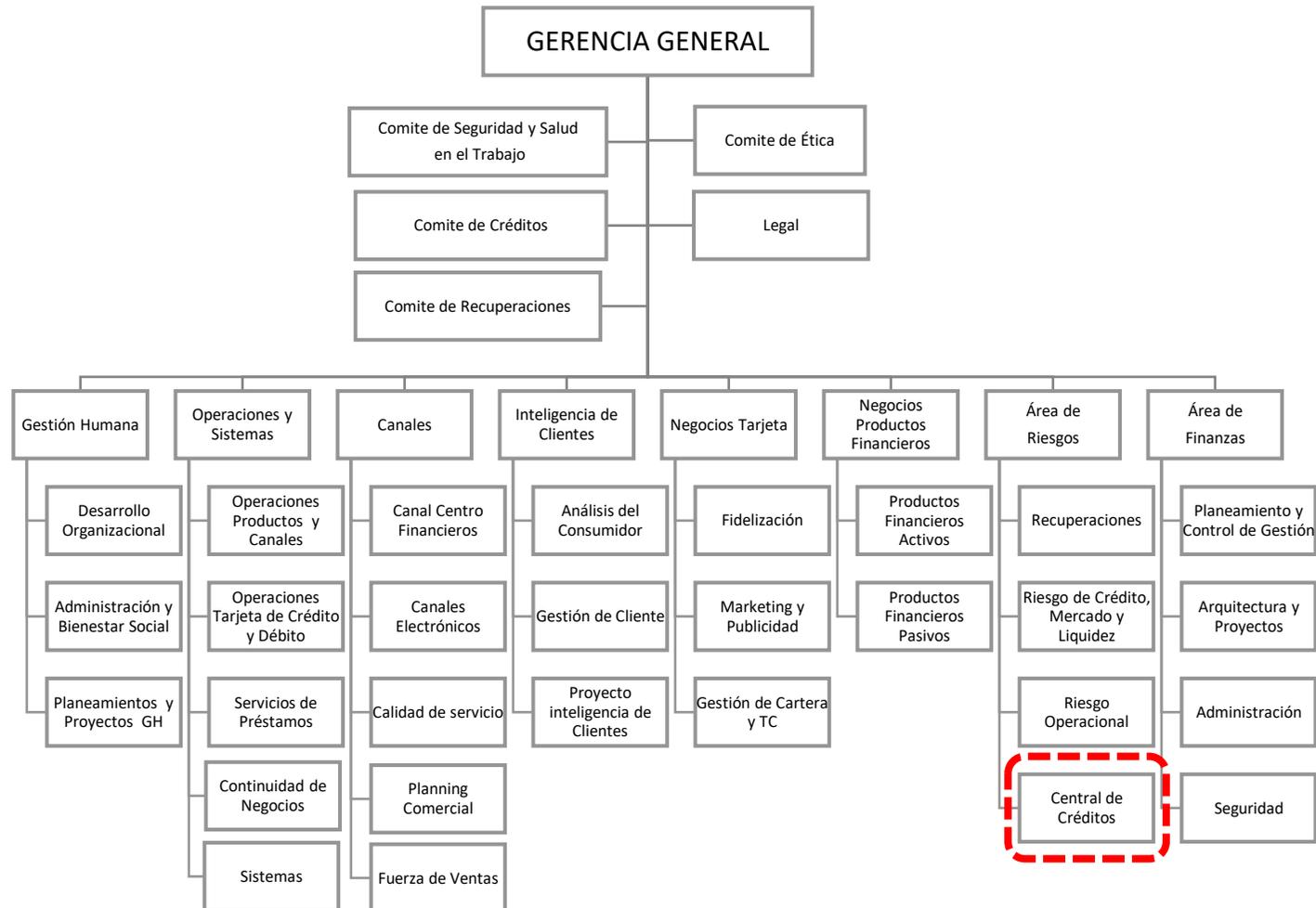
Gerencia de productos financieros: Es el responsable del diseño y desarrollo de los productos financieros, analizando las necesidades de los clientes e identificando los nichos de mercado para lograr optimizar las ventas del banco.

Gerencia de finanzas: Es el encargado de supervisar los activos que entran y salen del banco, a su vez también informar sobre las ganancias obtenidas durante un periodo de tiempo ya sea trimestral, semestral o anual según el desempeño de los empleados.

1.4.1. Organigrama de la empresa

Figura 3

Organigrama del Banco Falabella Perú S.A



(Jimenez Bautista, 2020)

1.5. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

1.5.1. Análisis Externo

Dentro del análisis y el giro del negocio del Banco Falabella, podemos ver varias variables económicas que estarían afectando al crecimiento de la empresa, por ejemplo, cuando se determina que una variable genera un entorno favorable para la entidad financiera nos referimos a las oportunidades que tiene de crecimiento; mientras que si una variable es negativa para la entidad financiera nos estamos refiriendo a una amenaza.

Factores Económicos: Ahora por la pandemia que estamos pasando, la economía tiene grandes cambios, y se tienen que implementar múltiples protocolos para empezar con el funcionamiento de diversas empresas, generando desempleo de un gran número de personas, como consecuencia la adquisición de créditos han disminuido considerablemente, e incluso el banco ha tenido que reducir las tasas de interés en sus productos financieros.

Factores Sociales: La reputación es un factor muy importante en banco Falabella, puesto que, si un cliente no está conforme con el servicio o producto, puede realizar alguna denuncia ante los entes reguladores y las multas son gastos para a empresa.

Factores Políticos: El banco se ha visto impactado con los cambios políticos suscitados en nuestro país, con la aprobación de leyes que impacta directamente al sistema financiero.

Factores Tecnológicos: La competencia de mercado es un factor importante que las empresas del rublo financiero están implementando sus canales electrónicos logrando la digitalización.

1.5.2. Análisis Interno

El Banco Falabella, cuenta con activos como el capital humano, el principal activo para que el negocio financiero se pueda desarrollar. Además, cuenta con una infraestructura de 50 agencias a nivel nacional que permite la colocación de sus productos financieros.

En estos últimos años el banco ha implementado sus canales digitales, con la finalidad que sus clientes se digitalicen, permitiendo mayor colocación de sus productos financieros.

Una de las ventajas que el banco tiene es el acceso que se fomenta diariamente en los centros financieros, con su horario amplio los 365 días del año.

CAPÍTULO II

REALIDAD PROBLEMÁTICA.

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.

En los últimos años los créditos personales han mostrado un mayor crecimiento en el sistema financiero; en el Banco Falabella Perú S.A la colocación de dichos créditos a crecido de manera exponencial, estos generalmente son utilizados por los clientes como capital de trabajo y en otros casos para adquirir bienes y/o servicios.

Por lo general para obtener un crédito personal los clientes deben ser evaluados, la entidad financiera lo realiza a través de solicitudes en físico donde se considera el historial crediticio de consumo, el ingreso promedio mensual, situación laboral, dirección domiciliar y laboral, grado de instrucción y edad del cliente; estas a su vez son enviadas por vía email al área de créditos para su evaluación.

El Banco a través del Área de Créditos evalúa y determina el monto y plazo a financiar de acuerdo a la evaluación de las solicitudes; esta área para dar una respuesta a los clientes demora aproximadamente 18 días calendarios, ya sea para la aprobación o denegación de la solicitud. Si una solicitud es aprobada se comunica al cliente para firmar los documentos contractuales; después de la firma de los documentos son enviados por Courier a Central de Créditos para su revisión y conformidad en un plazo de tres días hábiles.

Por lo tanto, el proceso que el banco realiza para las evaluaciones demuestra ser repetitivas y demanda de mayor tiempo para tener respuesta a los clientes.

2.2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA.

El otorgamiento de créditos a clientes en el Banco Falabella, se establece sobre una evaluación de consumo; para la planificación sobre la mejora del proceso en el otorgamiento de créditos y para una mayor captación y masificación de clientes. ¿Implica organizar o modificar el proceso de atención dentro del tiempo razonable que no afecte a los clientes?

2.3. OBJETIVO DEL PROYECTO.

2.3.1. Objetivo General:

Mejorar los procesos para el otorgamiento de créditos personales, logrando mayor captación de clientes en el Banco Falabella Perú S.A.

2.3.2. Objetivos específicos:

- a) Brindar mayor accesibilidad para la captación y masificación de clientes.
- b) Reducción del tiempo de atención a las solicitudes de los créditos personales.
- c) Minimizar el uso de papel para la evaluación.

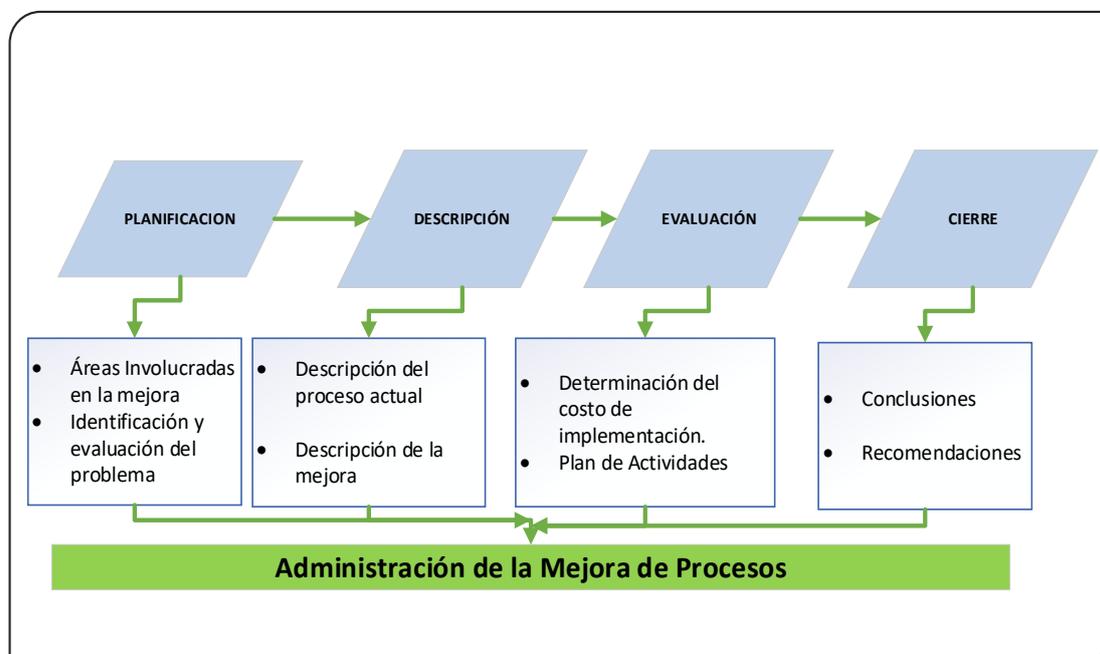
CAPÍTULO III

DESARROLLO DEL PROYECTO

3.1. DESARROLLO DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS

Mediante el análisis de la realidad problemática, se ha descrito el proceso que se realiza para el otorgamiento de los créditos en el Banco Falabella siendo un proceso repetitivo para tener la respuesta a los clientes sobre la aprobación o denegación de sus solicitudes conllevando a tener mayor tiempo de respuesta. Se propone implementar un plan de mejora para el proceso de la evaluación de créditos, utilizando un sistema integrado con todos los parámetros de riesgos crediticios. En la Figura 4 nos indica el plan de trabajo que se desarrollara a continuación.

Figura 4
Plan de Trabajo



(Jimenez Bautista, 2020)

3.2. PLANIFICACIÓN DE LA MEJORA DEL PROCESO

El proceso de evaluación de solicitudes de crédito, actualmente está mostrando algunas dificultades como la disconformidad de los clientes por el tiempo de atención de una solicitud de crédito, la limitada accesibilidad a ser sujeto de crédito y los gastos operativos en el proceso de evaluación.

3.2.1. Áreas Involucradas en el Proceso

Los involucrados para la mejora del proceso de evaluación de créditos son el área comercial, el área de créditos, Gestión Humana y operaciones. Se detalla a continuación en la Tabla 2.

Tabla 2
Áreas Involucradas en el Proceso

ITEM	CARGO	ÁREA	RESPONSABILIDAD
1	Gerente de Centro Financiero	COMERCIAL	Es el encargado de la planificación, supervisión y ejecución de las actividades para el cumplimiento de las metas comerciales, así como la correcta aplicación de las políticas y procedimientos del banco.
2	Gerente de créditos	RIESGOS	Su función principal es supervisar, controlar y analizar los reportes de las solicitudes aprobadas
3	Jefe de Plataforma	COMERCIAL	Es el encargado de supervisar el cumplimiento de la política comercial, del área de plataforma y entregar el reporte del día al área de Planing.
4	Analista de Créditos	RIESGOS	Es el encargado de la evaluación y aprobación de las solicitudes de los créditos.
5	Analista de Sistemas	Operaciones y Sistemas	Es el encargado de crear, implementar y ejecutar el sistema.
5	Analista de Aprendizaje	Gestión Humano	Es el encargado de la capacitación al personal
5	Ejecutivo comercial	COMERCIAL	Es el responsable de la captación de las solicitudes de los créditos y la atención en primer contacto con los clientes
5	Cajero	COMERCIAL	Es el responsable del desembolso de los créditos en el área de caja de los centros financieros.

(Jimenez Bautista, 2020)

3.2.2. Identificación y Evaluación del problema

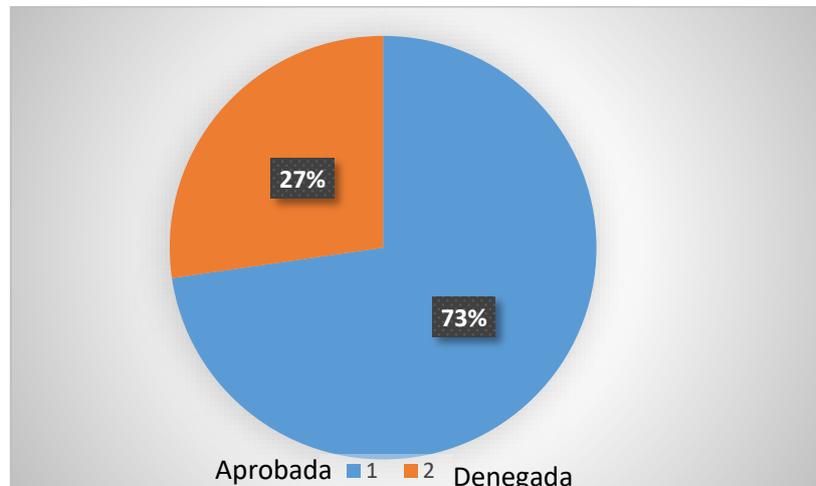
Para la identificación del problema se tomará en consideración las ventas realizadas entre enero a diciembre del año 2019, por (5901) solicitudes que ascienden a un total de s/ 2 151 125.00 millones que fueron aprobadas en el área de créditos atendidas en un plazo de 18 días, es decir es el 37% del total de monto desembolsado por s/ 5 825123.00 el detalle de las solicitudes aprobadas mes a mes se detalla a continuación según la Tabla 3.

Tabla 3
Distribución Estado de Solicitudes

Solicitudes	Ene- 19	Feb- 19	Mar- 19	Abr- 19	May- 19	Jun- 19	Jul- 19	Ago- 19	Set- 19	Oct- 19	Nov- 19	Dic- 19	TOTAL
Desembolsadas	524	588	507	442	614	442	501	402	425	415	624	417	5901
Denegadas	201	201	198	146	201	225	204	99	145	199	196	201	2216
TOTAL	725	789	705	588	815	667	705	501	570	614	820	618	8117

(Jimenez Bautista, 2020)

Figura 5
Distribución de Solicitudes



(Jimenez Bautista, 2020)

Según la Figura 5 se concluye que durante el año 2019 que un 73% de solicitudes fueron aprobadas en el área de central de créditos. La demora de tiempo en ser aprobada una solicitud hace que el banco pierda intereses por un plazo de 14 días hasta el momento de ser desembolsado un crédito, el cálculo del interés que estaría perdiendo el banco en este proceso se detalla en la Tabla 10.

3.2.3. Determinación del Problema

Para seleccionar el problema principal que afecta la evaluación de créditos, luego de identificar las causas del área de crédito del banco se asignara una valorización; la calificación menor 1 y la calificación más alta 5 según los siguientes criterios. Véase *Tabla 4*.

- Dificultad.
- Urgencia
- Impacto económico
- Control
- Importancia

Tabla 4

Criterios de Evaluación del Problema

ITEM	PROBLEMAS	CRITERIOS (1) MUY ACEPTABLE - (5) MUY DEFICIENTE					
		IMPACTO					TOTAL
		DIFICULTAD	URGENCIA	ECONOMICO	CONTROL	IMPORTANCIA	
1	Falta orden y limpieza con la documentación.	3	2	3	2	2	12
2	Proceso lento para la evaluación de créditos.	5	4	5	3	4	21
3	Deficiente en la Planificación de trabajo.	4	3	2	1	3	13
4	Mala gestión de documentos contractuales.	3	2	1	2	1	9
5	Alta rotación de personal.	2	3	2	1	3	11

(Jimenez Bautista, 2020)

Después de realizar la evaluación del problema se determina que el problema principal es el “El proceso lento para la evaluación de créditos”, considerando que el proceso es repetitivo hasta tener la solicitud aprobada para su desembolso del crédito.

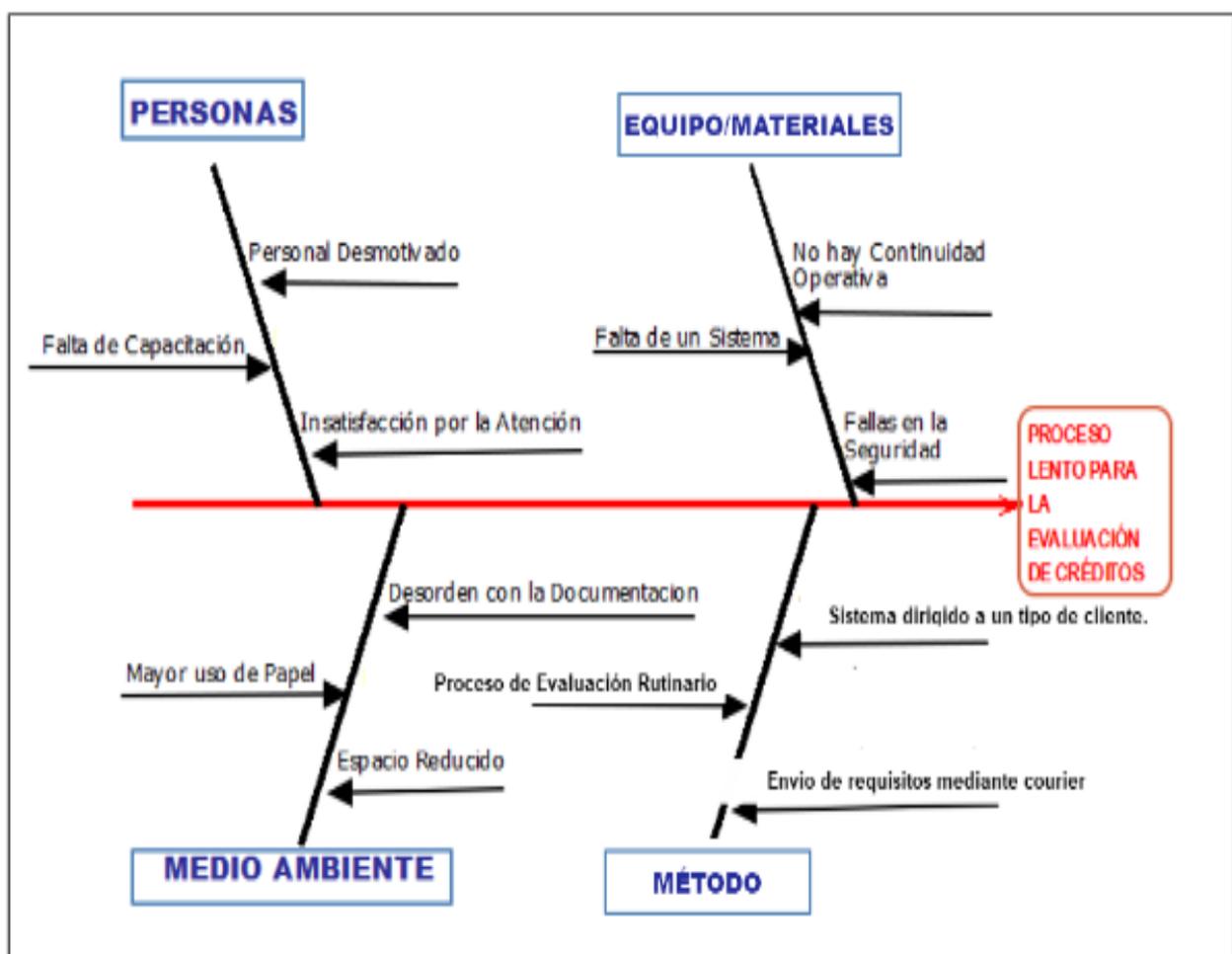
3.2.4. Análisis de la solución del problema

Para la propuesta de mejora de evaluación de créditos se utilizará las siguientes herramientas de calidad lluvia de idea y el diagrama causa efecto. Luego se realizará la tabla de evaluación de causas y soluciones

considerando criterios de valoración del 1 al 3 siendo uno el menor beneficiado y 3 el de mayor beneficio según los siguientes criterios:

- ¿Es factor? - ¿Es un factor que lleva al problema?
- ¿Es causa? - ¿Ocasiona directamente el problema?
- ¿Es solución? – Si esto es eliminado ¿Se estaría corrigiendo el problema?
- ¿Es medible? – ¿se puede medir si la solución funcionó?
- ¿Costo? - ¿La solución es de bajo costo?

Figura 6
Diagrama Casusa Efecto



(Jimenez Bautista, 2020)

Después de haber elaborado el diagrama causa efecto, donde se ha determinado las causas por lo que el proceso de evaluación de créditos es lento, se valida que la principal causa es falta de un sistema integrado que permita la evaluación para todo tipo de cliente facilitando que los ejecutivos comerciales puedan digitalizar las solicitudes, además se propone que se pueda digitalizar los documentos contractuales siendo enviados mediante correo electrónico, y la firma del contrato sea de forma digital utilizando su huella dactilar. Se realiza el cuadro de oportunidades de mejora para luego plantear el desarrollo del plan para la evaluación de créditos.

Tabla 5
Ponderación para Soluciones

CAUSAS	SOLUCIONES	CRITERIOS (1-3)						
		FACTOR	CAUSA	SOLUCIÓN	FACTIBLE	MEDIBLE	COSTO	TOTAL
EQUIPOS/ MATERIALES								
Falta de un Sistema	Implementar un sistema integrado para la evaluación para todo tipo de cliente	3	2	3	2	3	3	16
Exceso de Formatos	Unificar la documentación contractual digital.	1	2	1	1	2	1	8
No hay Continuidad Operativa	Definir un procedimiento sencillo y amigable para el personal.	2	3	2	1	1	2	11
MÉTODO								
Sistema dirigido a un tipo de cliente	Implementar un sistema integrado para la evaluación para todo tipo de cliente	2	3	2	3	2	3	15
Envío de requisitos mediante Courier	Digitalizar el envío de los requisitos para la evaluación.	2	2	1	2	1	2	10
Proceso de Evaluación Rutinario	Rediseñar el proceso de evaluación.	3	2	1	2	3	2	13
PERSONAS								
Personal Desmotivado	Incentivar al personal con técnicas de ventas	1	1	1	2	1	1	7
Falta de Capacitación	Elaborar un plan de capacitaciones para mantener al personal actualizado.	2	1	1	2	1	2	9
Insatisfacción por la Atención	Agilizar los procesos con las herramientas digitales para dar una respuesta oportuna a los clientes.	2	1	1	2	1	1	8
MEDIO AMBIENTE								
Mayor uso de papel	Digitalizar contratos y solicitudes	2	2	3	2	3	2	14
Espacio Reducido	Ampliar las oficinas del personal	1	1	1	2	2	1	8
Desorden con la Documentación	Ordenar documentación para tener más espacio	1	1	2	1	2	2	9

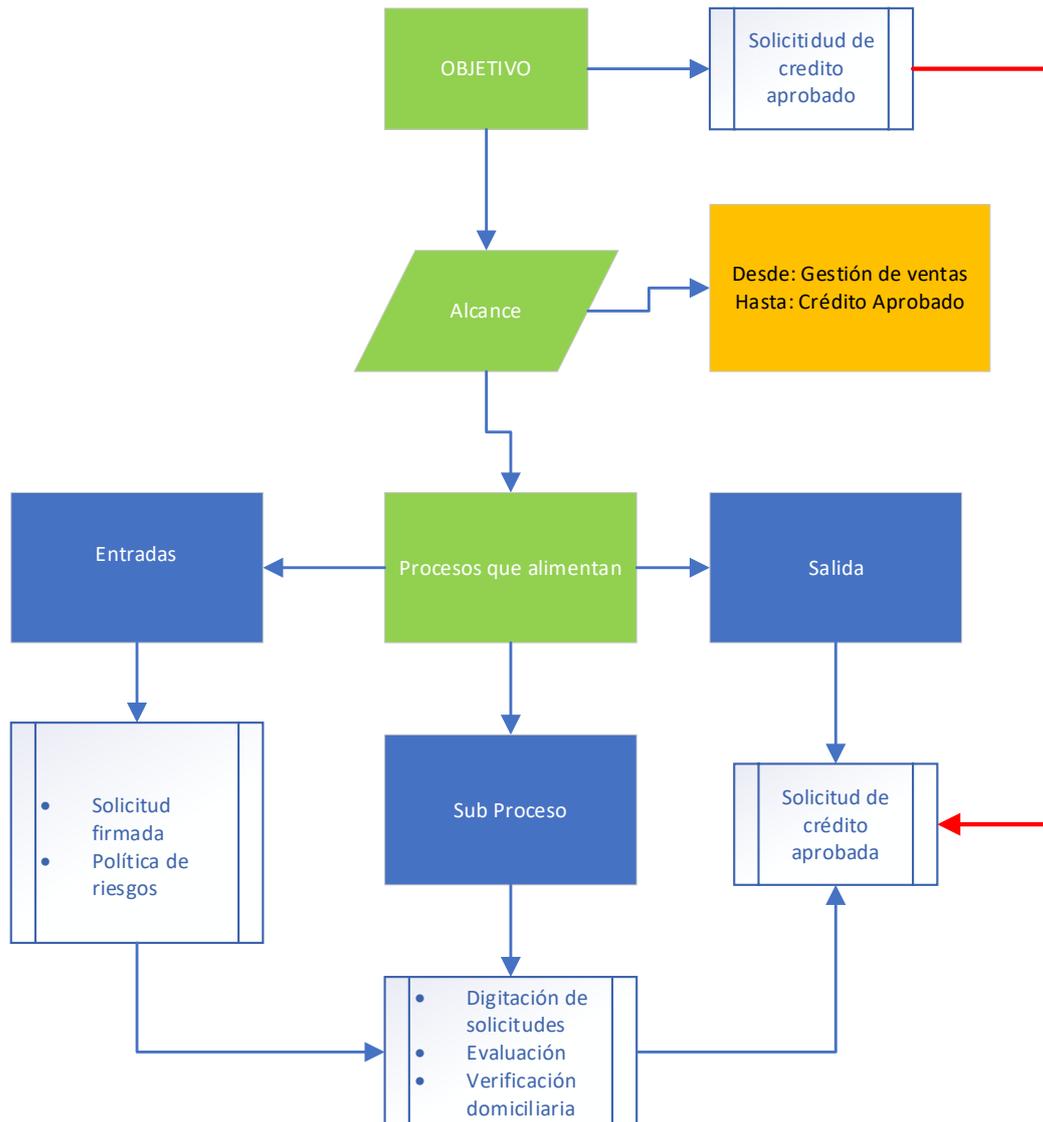
(Jimenez Bautista, 2020)

3.2.5. Definir objetivos de la evaluación de las solicitudes de crédito

Para definir el objetivo del proceso, deberíamos tener en cuenta las siguientes consideraciones según el proceso de riesgos.

Figura 7

Proceso de Evaluación de Solicitudes



(Jimenez Bautista, 2020)

3.2.5.1. Alcance

Este proceso parte desde la gestión de ventas, que inicia del primer contacto del cliente con el ejecutivo comercial, hasta cuando el crédito está aprobado.

3.2.5.2. Procesos que alimentan la evaluación

Para el plan de mejora se plantea la implementación de un sistema (PIF), esta plataforma es la encargada de realizar todo el proceso de evaluación de la solicitud en primer contacto, dado el caso es una solicitud que pasaría a evaluación centralizada se enviara al área de créditos para ser evaluada por un analista de créditos según la capacidad de endeudamiento del cliente.

- a) **Solicitud firmada:** Cliente facilita los datos principales para la evaluación, la firma es de manera digital utilizando la huella dactilar en el biométrico.
- b) **Política de Riesgos:** El sistema PIF, estará integrado a los demás sistemas de riesgo como, por ejemplo, si un cliente es dependiente se validará en Es salud que el cliente se encuentre activo según como se muestra en la Figura 20, en Infocorp o SBS la información que brindan este sistema es el resultado del comportamiento de pago de los clientes puede ser: normal, problemas potenciales, deficiente, dudoso y pérdida, allí se registra el historial crediticio del cliente, Reniec para validar la identidad del cliente, Sunat en caso sea un cliente independiente.

Véase anexo Figura 19

Tabla 6
Clasificación en el Sistema Financiero

ITEM	CLASIFICACIÓN	ABREVIATURA	CENTRAL DE RIESGO
1	NORMAL	NOR	SBS/ INFOCORP
	CON PROBLEMAS		
2	POTENCIALES	CPP	SBS/ INFOCORP
3	DEFICIENTE	DEF	SBS/ INFOCORP
4	DUDOSO	DUD	SBS/ INFOCORP
5	PÉRDIDA	PER	SBS/ INFOCORP
6	SIN CALIFICACIÓN	SCAL	SBS/ INFOCORP

(Jimenez Bautista, 2020)

- c) **Digitación de solicitudes:** En cuanto se ha ingresado todos los datos al sistema se digitaliza y logramos obtener (4) resultados que lo detallaremos en la descripción del proceso.
- c) **Verificación domiciliaria:** El resultado obtenido de la digitación de solicitudes, está la opción de tramite regular, en este caso si se requiere la verificación domiciliaria según el criterio de evaluación del analista de crédito.
- d) **Solicitud de crédito aprobada:** Objetivo logrado.

3.3. DESCRIPCIÓN DE LA MEJORA

Para el desarrollo del plan de mejora del proceso de evaluación de créditos, se utilizará como guía el siguiente macroproceso identificando las entradas y salidas del proceso como se muestra en la Figura 6.

3.3.1. Descripción del proceso actual

El macro proceso de evaluación de las solicitudes de créditos está conformado por (3) tres procesos en el área de créditos y son los siguientes:

3.3.1.1. Proceso de Gestión de Ventas

Este proceso se inicia con la visita del cliente al centro financiero a solicitar un crédito, el ejecutivo comercial que le atiende le solicitará su documento de identidad (DNI, CE) para filtrar en sistema Front Office (FOW), de este proceso se obtiene lo siguiente:

- a) **Cliente No Banco:** Para este tipo de clientes no procede evaluación para el otorgamiento de un crédito personal.
- b) **Cliente CMR:** Para este tipo de cliente se procede con la atención solicitando los requisitos para su evaluación según la situación financiera de cada cliente entre los requisitos que se solicitan tenemos los siguientes:
 - Boletas de pago
 - Copia de documentos de identidad
 - Recibo de servicios
 - Recibos por honorarios
 - Contrato de locación

Luego se actualiza los datos del cliente en sistema según la información brindada, al cliente se le facilita una solicitud de crédito para ser llenada y firmada como conformidad que está solicitando ser evaluado para calificar a un crédito personal, como se puede ver en: Tabla **13**. Todos estos documentos son enviados por correo electrónico al área de créditos.

3.3.1.2. Proceso de Evaluación de Solicitudes:

El área de créditos recibe los documentos y los analistas de créditos evalúan las solicitudes con la documentación enviada por el ejecutivo comercial.

Este proceso de evaluación conlleva la revisión de la documentación como:

- El documento de identidad (DNI, CE), validar datos personales del cliente.
- Las boletas de pago, Recibo por Honorarios y Contrato de locación de servicios, para verificar los ingresos de los clientes.
- Los recibos de servicios, para validar la dirección de domicilio.

Este proceso tiene una duración de (15) días calendarios para tener una respuesta si la solicitud es aprobada o ha sido denegada por criterios de evaluación de riesgo crediticio.

El analista de crédito es el que determina el monto a financiar y el plazo del crédito a otorgar máximo hasta (48) cuotas, según la capacidad de endeudamiento del cliente y los documentos presentado para la evaluación.

Si una solicitud de crédito fue aprobada se procede a comunicar al ejecutivo comercial que envió los documentos para la evaluación el mismos que tendría que comunicar al cliente y coordinar para la firma de los documentos contractuales en físico de crédito tales como:

- Contrato de crédito personal
- Cartilla informativa
- Cronograma del crédito
- Seguro de desgravamen

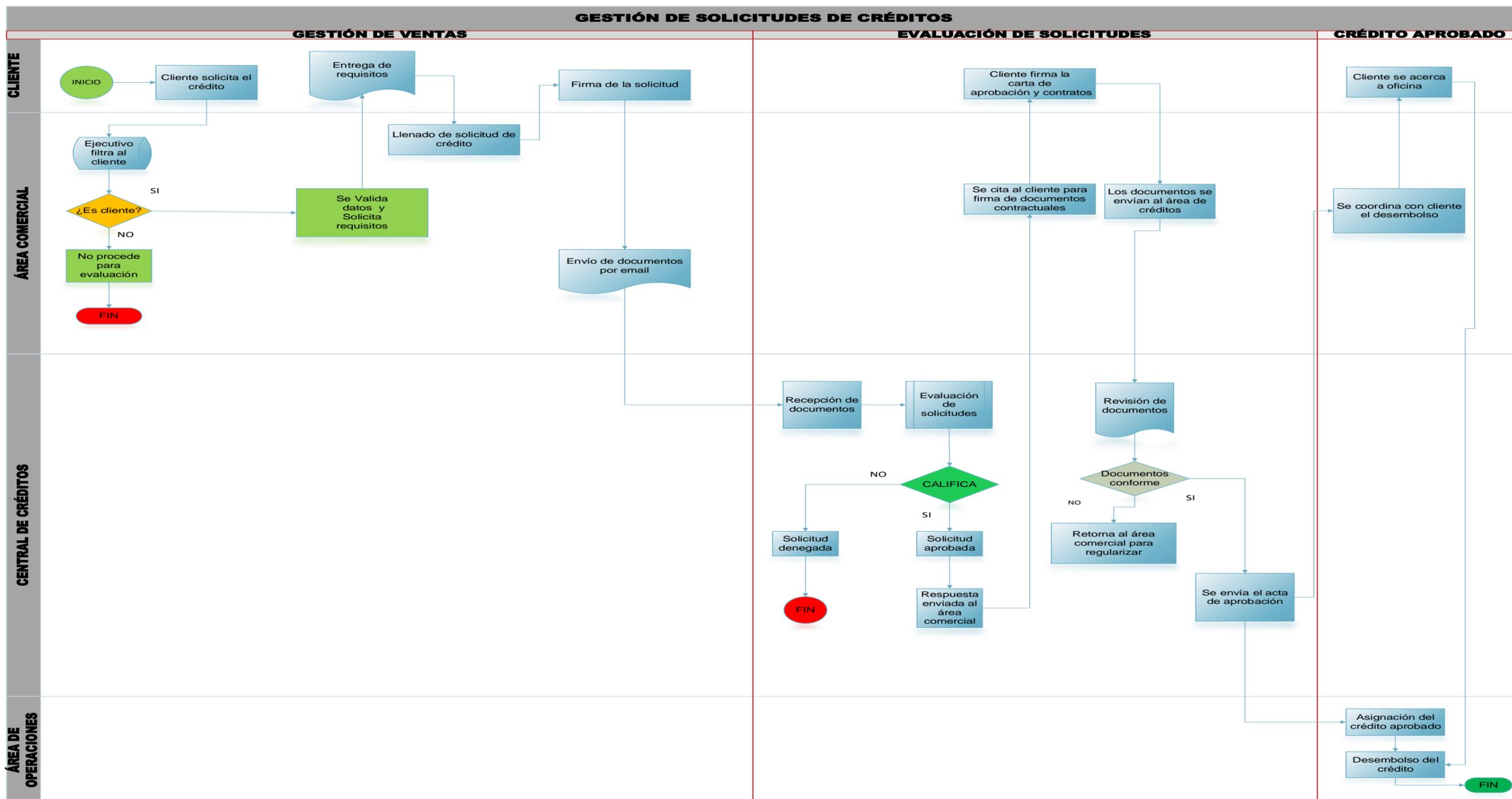
Todos estos documentos son enviados por valija al área de créditos para su revisión, si los documentos están conforme se emite la carta de aprobación del crédito personal, de lo contrario se solicita regularizar la documentación con el ejecutivo comercial, este proceso tiene un plazo de (3) días hábiles.

3.3.1.3. Proceso de Crédito Aprobado:

Cuando ya se tiene la carta de aprobación del crédito personal, este documento es enviado al cliente para la coordinación del desembolso y a su vez se envía al área de operaciones para la asignación del crédito en sistema y esté listo para el desembolso.

A continuación, tenemos el diagrama de procesos de la evaluación actual que se utiliza para el otorgamiento de los créditos personales en el Banco Falabella Perú S.A.

Figura 8
Macro Proceso de Evaluación de Créditos



(Jimenez Bautista, 2020)

3.3.2. Descripción de la Mejora

Para el plan de mejora se considerará el siguiente macro proceso para la evaluación de las solicitudes de crédito, en el otorgamiento de créditos personales.

3.3.2.1. Proceso de Gestión de Ventas

Este proceso empezaría con la visita del cliente al centro financiero y es atendido por un ejecutivo comercial, para solicitar un crédito personal, el ejecutivo comercial solicitará su documento de identidad (DNI, CE) sólo procederían a ser evaluados los clientes que tengan este tipo de documentos de identificación ya sea DNI o Carnet de Extranjería. El ejecutivo comercial ingresará al sistema PIF (Plataforma Integral Financiera) ingresando el usuario, seleccionando su sucursal y contraseña e inicia sesión, ver la Figura 9.

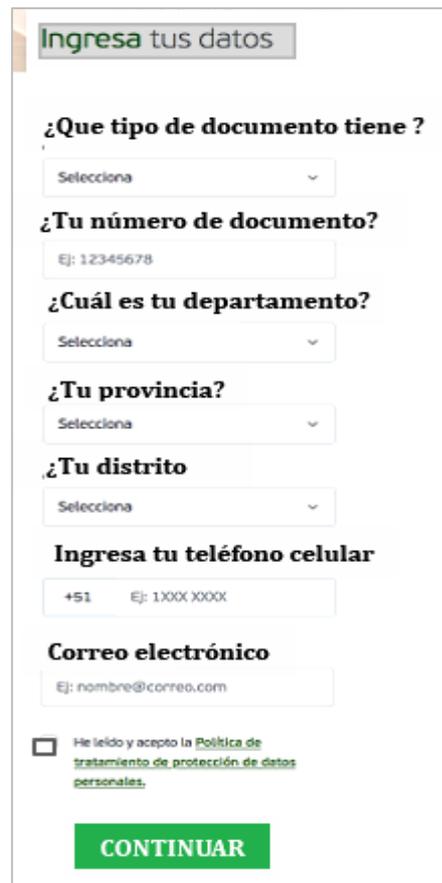
Figura 9
Interfase del Sistema PIF



(Jimenez Bautista, 2020)

Luego se ingresa los datos del cliente tales como: tipo de documento de identidad, Nro. de documento, departamento, provincia y distrito de donde vive, teléfono celular y correo electrónico para el primer filtro de evaluación como se muestra en la Figura 10.

Figura 10
Datos del Primer Proceso de Evaluación



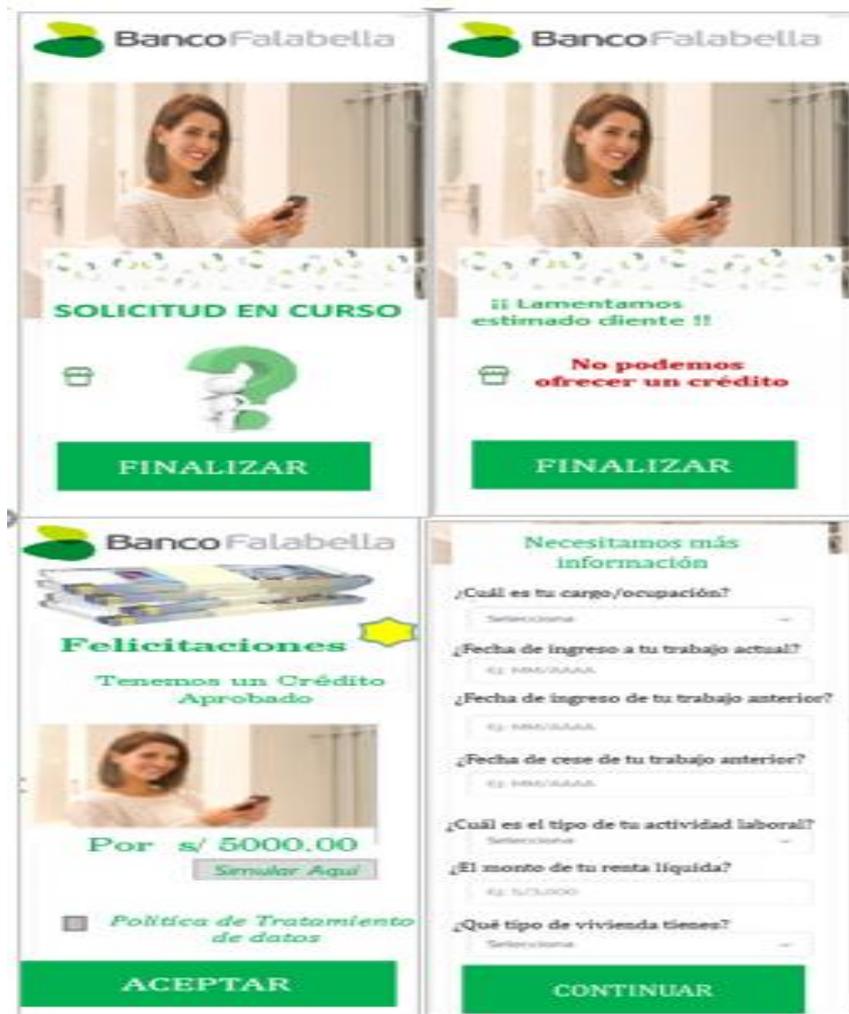
El formulario, titulado "Ingresa tus datos", contiene los siguientes campos:

- ¿Que tipo de documento tiene ?**: Un menú desplegable con la opción "Selecciona".
- ¿Tu número de documento?**: Un campo de texto con el ejemplo "Ej: 12345678".
- ¿Cuál es tu departamento?**: Un menú desplegable con la opción "Selecciona".
- ¿Tu provincia?**: Un menú desplegable con la opción "Selecciona".
- ¿Tu distrito**: Un menú desplegable con la opción "Selecciona".
- Ingresa tu teléfono celular**: Un campo de texto con el prefijo "+51" y el ejemplo "Ej: 1XXX XXXX".
- Correo electrónico**: Un campo de texto con el ejemplo "Ej: nombre@correo.com".
- Un checkbox con el texto: "He leído y acepto la [Política de tratamiento de protección de datos personales.](#)"
- Un botón verde con el texto "CONTINUAR".

(Jimenez Bautista, 2020)

El resultado de ese proceso del sistema nos brinda (4) respuestas que son solicitud en curso, no podemos ofrecer un crédito, campaña preaprobada y necesitamos más información tal como se muestra a continuación según la Figura 11:

Figura 11
Resultados de la Primera Evaluación



(Jimenez Bautista, 2020)

- Solicitud en curso:** Este resultado nos indica que cliente ha solicitado un crédito personal dentro de los últimos (4) días y está pendiente de una respuesta.
- No podemos ofrecer un crédito:** En este caso indica que cliente no califica en primer filtro para un crédito personal, los factores serian cuenta castigada con el banco, reporte diferente a normal a nivel del sistema SBS e Infocorp, cliente en base negativa y cliente sin capacidad de endeudamiento.

- c) **Cliente con campaña Aprobada:** En este resultado nos indica que cliente es apto para un crédito y no necesita presentar ningún requisito para obtenerlo. Luego se procede con la simulación del crédito según la capacidad de pago del cliente puede ser entre (12) a (48) cuotas.
- El ejecutivo comercial, valida los datos del cliente y su identificación utilizando la herramienta de identificación biométrica (Sistema que permite la identificación del cliente según Reniec), con su huella digital nos permitirá identificar al cliente y a su vez la firma digital del contrato. Véase Figura 12, el resultado de la huella tiene que salir cliente validado para poder continuar con el siguiente proceso de la evaluación.

Figura 12
Interface del Biométrico



(Jimenez Bautista, 2020)

Al realizar este proceso el sistema biométrico nos dará (3) resultado según el siguiente cuadro. Tabla 7.

Tabla 7
Resultado del Biométrico

RESULTADOS DE BIOMETRICO			
ITEM	RESULTADO	CASO	DESCRIPCIÓN
1	Huella Coincide	Cliente Validado	Solicitud aprobada
2	huella NO Coincide	No es Cliente	Se debe detener el proceso
3	No Funciona Biometría	Cliente NO Validado	se deberá retornar el proceso (Jimenez Bautista, 2020)

Si el resultado del proceso de la validación biométrica es “cliente validado”, se continuará con el proceso.

Luego de validar la identidad del cliente el sistema mostrará la siguiente pantalla véase Figura 13, en esa pantalla se estará habilitando la opción para que cliente acepte la política de tratamiento de datos con un check, y la aceptación del contrato digital que se enviará a su correo electrónico.

En cuanto cliente ya realizo la firma digital de su contrato de crédito se derivará al área de caja para el desembolso de su crédito.

Figura 13
Contratación del Crédito



The image shows a digital interface for reviewing and accepting a credit contract from Banco Falabella. At the top left is the bank's logo, consisting of two overlapping green circles and the text "Banco Falabella". Below the logo is a photograph of a smiling woman with brown hair, wearing a white top, looking at her smartphone. The main heading reads "Revisa y acepta tu contrato" in a bold, dark font. Underneath, a green italicized message states: "Para que contrates tu crédito más informado posible te invitamos a revisar tu contrato". Two yellow buttons with black text are positioned below: "Ver Contrato >" and "Ver Resumen >". A grey box contains a radio button followed by the text "Acepto los Términos y Condiciones del contrato de Banco Falabella Perú S.A.". Below this, another green italicized message says: "Enviaremos tu contrato al correo electrónico que ya registraste. confirmar correo:nombre@correo.com". A text input field contains the placeholder "Ejemplo nombre@correo.com". At the bottom is a large green button with the white text "CONTRATAR".

(Jimenez Bautista, 2020)

- d) **Necesitamos más información:** Al tener este resultado implica que se tiene que pasar por una evaluación adicional al cliente, completando más datos según la Figura 14 necesarios para tener una respuesta.

Figura 14
Cuarto Proceso de Evaluación

Necesitamos más información

¿Cuál es tu cargo/ocupación?
Selecciona

¿Fecha de ingreso a tu trabajo actual?
Ej: MM/AAAA

¿Fecha de ingreso de tu trabajo anterior?
Ej: MM/AAAA

¿Fecha de cese de tu trabajo anterior?
Ej: MM/AAAA

¿Cuál es el tipo de tu actividad laboral?
Selecciona

¿El monto de tu renta líquida?
Ej: S/3,000

¿Qué tipo de vivienda tienes?
Selecciona

CONTINUAR

(Jimenez Bautista, 2020)

Luego de ingresar los datos que muestra la Figura 14, el sistema nos estaría brindando el siguiente resultado, puede ser cliente califica para un crédito por trámite automático o para un trámite regular según muestra la Figura 15.

Figura 15
Resultado de la Evaluación



(Jimenez Bautista, 2020)

Trámite Automático: Se procede a ingresar los datos facilitados por el cliente en el sistema PIF, tales como dirección de domicilio, ingresos netos, grado de instrucción, centro laboral, antigüedad laboral, etc. obteniendo el importe del crédito a financiar y el cliente puede elegir las cuotas que mejor se acomode a sus pagos.

Después de haber ingresado los datos personales del cliente al sistema, se procede a validar la identificación y la aceptación del crédito mediante la huella dactilar utilizando el biométrico véase la Figura 16.

Figura 16
Resultado Crédito Aprobado



(Jimenez Bautista, 2020)

Trámite Regular: En este caso el cliente tendría que presentar documentación en físico, como son boletas de pago, recibo por honorarios, recibo de servicios de su domicilio y contrato de locación de servicios según el tipo de situación laboral del cliente.

Con los datos facilitados por el cliente se ingresa al sistema PIF, se procede a validar la identificación y firma de la solicitud de manera digital, los documentos en físico se adjuntan al sistema que son enviados automáticamente al área de créditos para su evaluación. Véase Figura 17

Figura 17
Solicitud Ingresada



(Jimenez Bautista, 2020)

3.3.2.2. Proceso de Evaluación de solicitudes

En este macro proceso de evaluación se estará revisando las solicitudes enviadas del área comercial por el sistema PIF.

El analista de créditos tiene un plazo de (4) días para realizar la evaluación de la solicitud, de esta evaluación se tendrá como resultado:

- a) **Solicitud aprobada:** Si la solicitud es aprobada se enviará la respuesta al cliente mediante su correo electrónico registrado en la solicitud de evaluación.

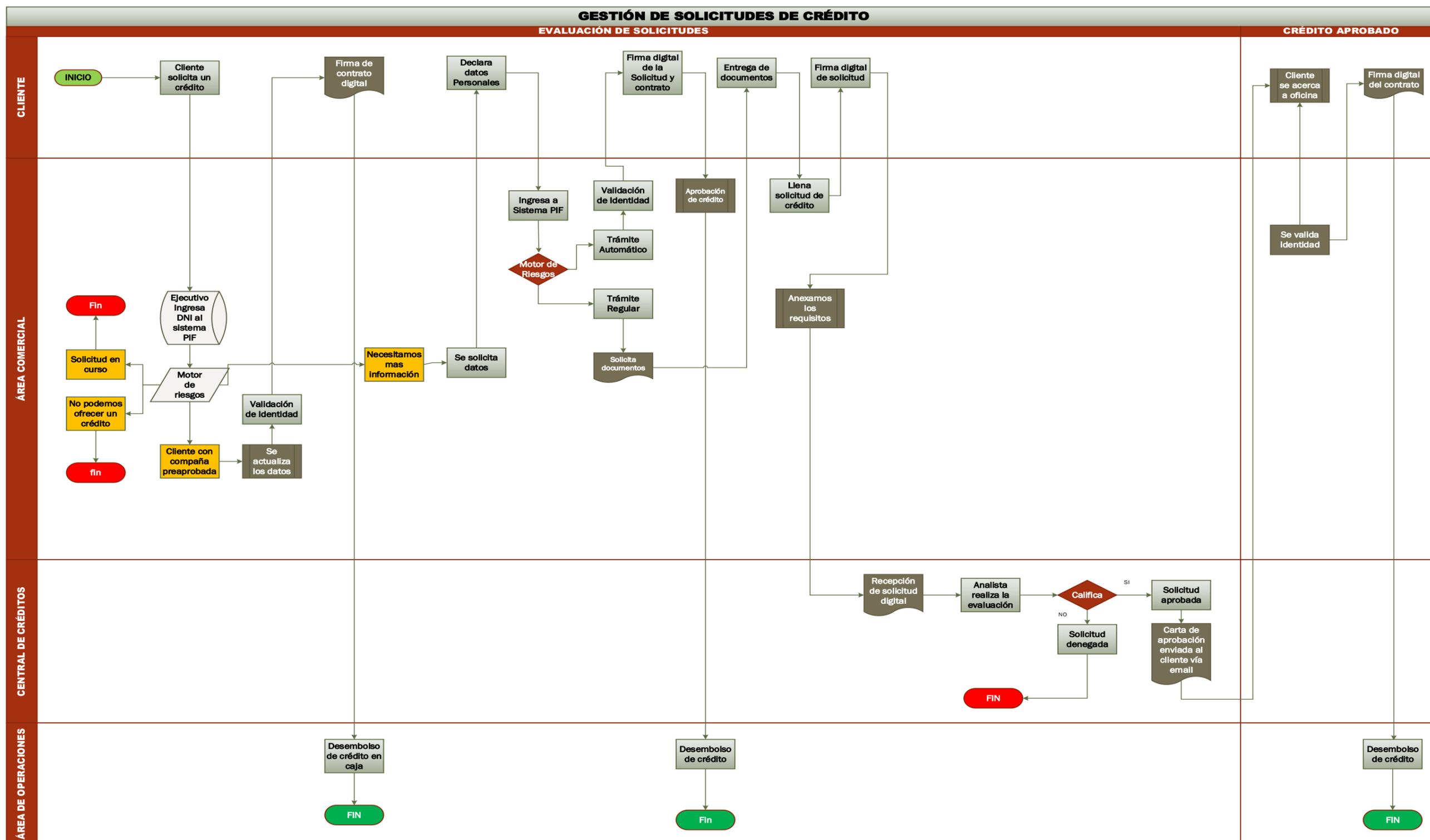
- b) **Solicitud denegada:** No procede para ser otorgado un crédito, el factor más común de denegación una solicitud sería la capacidad de endeudamiento del cliente.

3.3.2.3. Proceso Crédito aprobado

En este proceso se contacta al cliente después que el área de créditos realizó la aprobación de la solicitud. El cliente se tendría que acercar al centro financiero con el ejecutivo comercial inicial, se procede a validar la identidad y la firma de contrato digital mediante su huella dactilar el contrato es enviado a su correo electrónico registrado en la solicitud de manera automática.

Por tanto, ya regularizado los documentos y firmas de los mismos se deriva al cliente al área de caja para el desembolso respectivo del crédito solicitado.

Figura 18
Macro Procesos del Plan de Mejora



(Jimenez Bautista, 2020)

3.4. EVALUACIÓN DE LA MEJORA

Después del desarrollo del plan de mejora del proceso de evaluación de créditos, podemos determinar en la siguiente tabla lo que conllevaría realizar la mejora en cuestión de accesibilidad, tiempo y uso de papel durante la evaluación de una solicitud de crédito según se detalla en la Tabla 8.

Tabla 8
Cuadro Comparativo del Proceso

EVALUACION DEL PLAN DE MEJORA			
ITEM	PROCESO	SISTEMA ACTUAL	PROPUESTA DEL SISTEMA
1	Accesibilidad del cliente de ser evaluado para un crédito	Sólo clientes con tarjeta CMR	Todos los clientes
2	Qué condiciones deberían tener los clientes para ser evaluados	Tener la tarjeta CMR	Clientes entre las edades de 22 a 65 años
3	Forma de llenado de las solicitudes	Físico	Digital
4	Tiempo de atención de una solicitud de crédito	15 días	4 días
5	Tipo de firma de las solicitudes y contratos	Físico	Digital mediante huella dactilar
6	Tipo de contrato	Físico	Digital enviada al correo electrónico

(Jimenez Bautista, 2020)

3.4.1. Costos de la Mejora

Actualmente el costo que se utiliza en el otorgamiento de créditos en lo que respecta al uso del papel es de s/ 57 920.00 (Cincuenta y siete mil novecientos veinte 00/100) soles según se detalla en la siguiente Tabla 9.

Al implementar el sistema PIF, se estará ahorrando en el costo del uso de papel debido a que todos los contratos serian de manera digital para el cliente.

Tabla 9
Costos Actual en uso de Papel

RECURSOS	DESCRIPCIÓN	Cantidad	COSTO POR UNIDAD	COSTO ANUAL S/.
	Solicitudes	50000	0.1	S/ 5,000.00
MATERIALES	contratos	42000	1.2	S/ 50,400.00
	Papel Bond	360	7	S/ 2,520.00
	TOTAL			S/ 57,920.00

(Jimenez Bautista, 2020)

Y durante el proceso de atención a las solicitudes el banco estaría perdiendo un monto de s/ 19 474.45(diecinueve mil cuatrocientos setenta y cuatro 45/100) soles, según se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 10
Cálculo de Pérdida de Intereses por Tiempo de Solicitudes

Total, de crédito Desembolsado Año 2019	5825123.00
Cálculo de interés por día	
Monto	2151125
Días transcurridos	14
TEM Promedio	1.95%
TEA	26.08%
Interés	S/. 19,474.45

(Jimenez Bautista, 2020)

Es decir, el banco invierte en papel una fuerte cantidad por s/ 57 920.00 (Cincuenta y siete mil novecientos veinte 00/100) soles de dinero y pierde un total de interés por s/ 19 474.45(diecinueve mil cuatrocientos setenta y cuatro 45/100) con una tasa de interés promedio de una tasa del 1.95% tasa efectiva mensual.

En relación al presupuesto inicial se propone la implementación del sistema PIF para reducir gastos en materiales e interés por la demora en la atención de las solicitudes

Para la implementación del sistema PIF, estaríamos necesitando un presupuesto de s/ 41600.00 (cuarenta y un mil seiscientos 00/100) soles según como se detalla en la siguiente Tabla 11 que corresponde a los recursos de equipo y personal desde la planificación hasta el despliegue de la mejora en las 50 oficinas que se tiene en el Banco Falabella Perú S.A.C.

Tabla 11
Presupuesto para la Implementación

RECURSOS	COSTO ANUAL S/.
PERSONAS	S/ 800
Equipo	S/ 40,800

RECURSOS	DESCRIPCIÓN	Cantidad	COSTO POR UNIDAD	COSTO ANUAL S/.
PERSONAS	Capacitación al Personal	4	200	S/ 800.00
	TOTAL			S/ 800.00
EQUIPOS	Implementación del sistema PIF	1	30000	S/ 30,000.00
	Despliegue de la mejora del sistema PIF	1	10000	S/ 10,000.00
	TOTAL			S/ 40,800.00
TOTAL, GENERAL				S/ 41,600.00

(Jimenez Bautista, 2020)

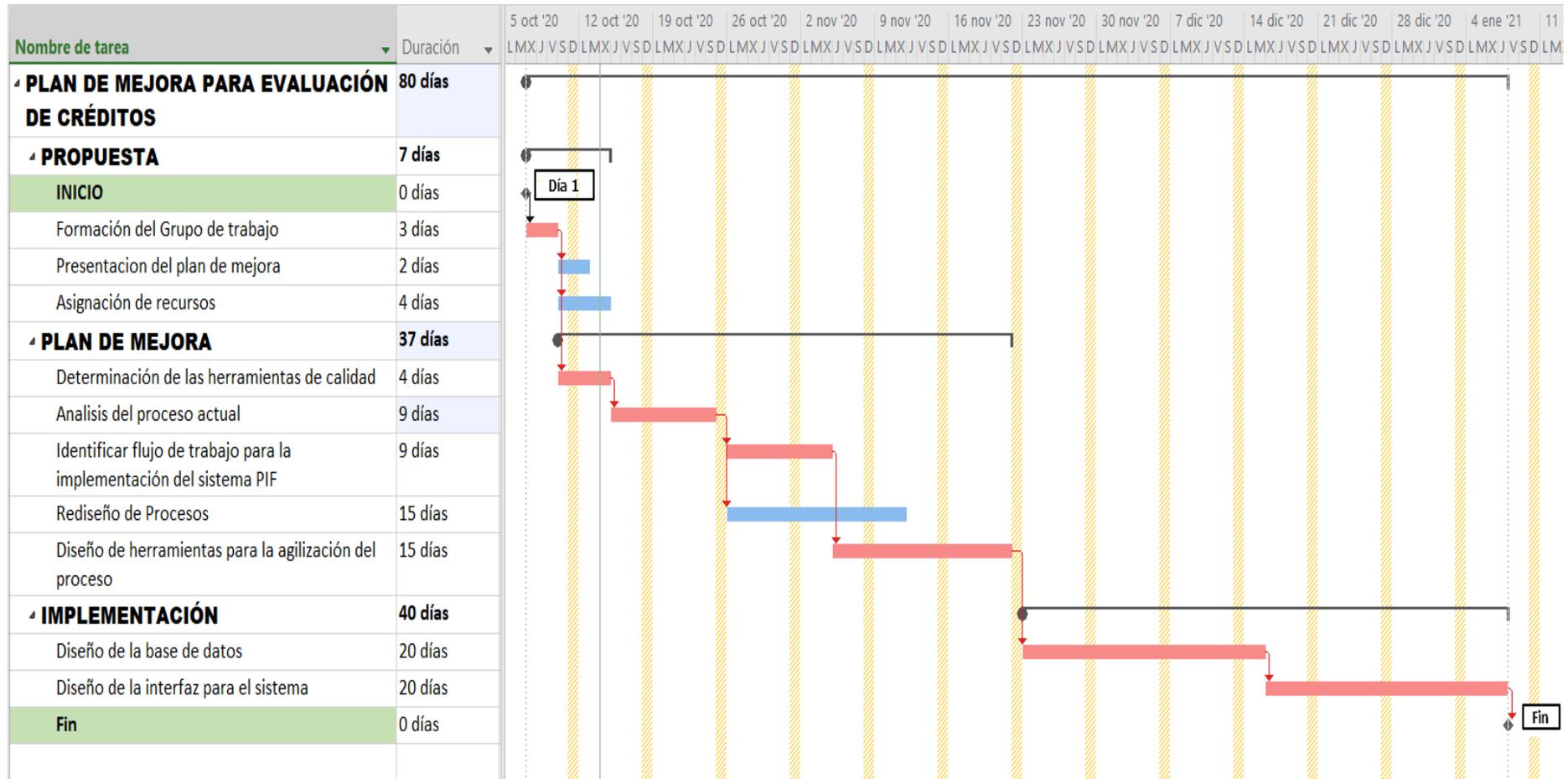
3.4.2. Cronograma de Actividades

Para el desarrollo del plan de mejora se está considerando las siguientes actividades, y el tiempo estimado para la implementación de la mejora el sistema PIF es de 80 (ochenta) días calendarios considerando 6 días a la semana y 8 horas diarias de trabajo.

Se plantea realizar la mejora en tres fases véase en la Tabla 12:

- a. **Propuesta:** El tiempo que se empleará para definir la propuesta es de 7 días, donde se desarrollará tres tareas las cuales son; determinación del grupo de trabajo para realizar la mejora, como también la asignación de los recursos y la presentación de la mejora.
- b. **Plan de Mejora:** Para el desarrollo de esta fase se empleará 37 días, está conformada por cinco tareas, en esta fase se determinará las herramientas de calidad a utilizar para la mejora, se analizará el proceso actual de evaluación y realizar el rediseño del plan de mejora para el nuevo proceso de evaluación de créditos.
- c. **Implementación:** Para la tercera fase se empleará 40 días, en esta fase se diseñará la base de datos, los parámetros de riesgos para la evaluación y el diseño de la mejora del sistema PIF.

Tabla 12
Planificación de las Actividades



(Jimenez Bautista, 2020)

3.5. CONCLUSIONES

- a) Se concluye que al implementar el nuevo proceso en la evaluación de créditos estarían permitiendo la evaluación a todos los clientes que se acerquen al banco a solicitar un crédito según su evaluación crediticia, en algunos casos la respuesta de sus solicitudes sería en línea y en otros casos requerirían de documentación para sustentar los ingresos y según la evaluación de estos documentos dependería en aprobar o denegar sus solicitudes.
- b) Se estaría agilizando con el proceso de evaluación obteniendo la respuesta de las solicitudes en un plazo de 4 días, debido a que el anexo de los requisitos requeridos para la evaluación se estaría adjuntando en línea durante el proceso y ya no es necesario tener que esperar en tener los documentos en físico por los analistas de crédito.
- c) Al digitalizar el proceso de evaluación de créditos en el Banco Falabella Perú S.A, estaría reduciendo el uso de papel en las solicitudes y los documentos contractuales generando como resultado reducción de gastos operativos, agilizando el proceso en la evaluación, además para la firma de los contratos se estaría validando la identidad del cliente mediante el uso del biométrico teniendo mayor seguridad en las operaciones.

3.6. RECOMENCACIONES

- a) Se recomienda elaborar planes de capacitación a las áreas involucradas, con la finalidad de optimizar resultados y brindar atención de calidad considerando que se estará atendiendo mayor número de solicitudes.
- b) Se recomienda eliminar cuellos de botella durante la evaluación para lograr tener continuidad en el proceso.
- c) Se recomienda utilizar el papel solo en caso necesarios durante el proceso de evaluación de créditos, como es en casos de contingencia de sistema.

CAPÍTULO IV

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco-Falabella. (Agosto de 2020). *Banco Falabella*. Obtenido de Banco Falabella:

<https://www.bancofalabella.pe/quienes-somos>

Essalud. (2020). *Acreditación*. Obtenido de

<http://ww4.essalud.gob.pe:7777/acredita/servlet/Ctrlwacre>

Jimenez Bautista, E. (2020). TSP Ingeniería Industrial. *Herramientas de calidad*. Lima, Perú:

Digital Propio.

SBS. (Enero de 2019). *LEY DE BANCOS*. Obtenido de LEY DE BANCOS:

https://www.sbs.gob.pe/regulacion/sistema-financiero__

SBS. (AGOSTO de 2020). *PAGINA WEB*. Obtenido de PAGINA WEB:

<https://www.sbs.gob.pe/BuscadorSbs/Search/IndexWeb>

CAPÍTULO V

GLOSARIOS Y TÉRMINOS

CMR: Crédito Multirotativo.

SBS: Superintendencia de Banca Seguros y AFP.

PIF: Plataforma Integral Financiera.

SUNAT: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria.

RENIEC: Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.

TCEA: Tasa de Costo Efectivo Anual.

TEA: Tasa Efectiva Anual.

TREA: Tasa de Rendimiento Efectiva Anual.

Retail: Es un sector económico que engloba a empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios

CAPÍTULO VI ANEXOS

9.1. SOLICITUD DE CRÉDITO

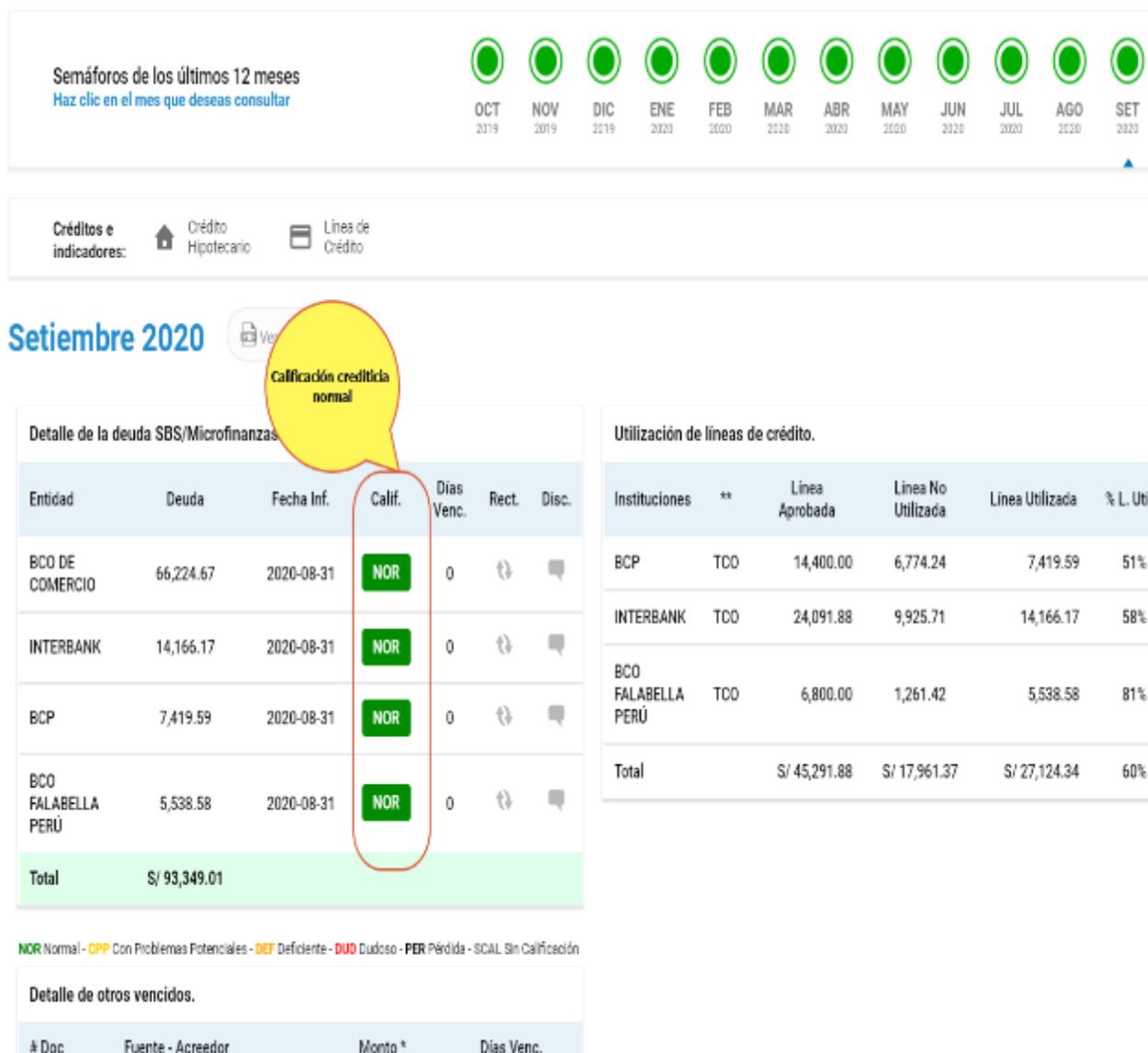
Tabla 13
Solicitud de Crédito

	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">Centro Financiero</td> <td style="border: 1px solid black; width: 40%;"></td> </tr> <tr> <td>Código</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Fecha de Solicitud</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Código SDDI</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>N° Solicitud</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> </table>	Centro Financiero		Código		Fecha de Solicitud		Código SDDI		N° Solicitud																																																															
Centro Financiero																																																																									
Código																																																																									
Fecha de Solicitud																																																																									
Código SDDI																																																																									
N° Solicitud																																																																									
Solicitud de Crédito Efectivo																																																																									
1. Datos del producto																																																																									
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">Tipo de producto</td> <td colspan="3"> <input type="checkbox"/> Crédito Efectivo <input type="checkbox"/> Compra de deuda Campaña </td> </tr> <tr> <td></td> <td> <input type="checkbox"/> Otras </td> <td> Primer Vcto. </td> <td> Envío de correspondencia <input type="checkbox"/> Particular <input type="checkbox"/> Comercial </td> </tr> <tr> <td>Datos del crédito</td> <td> Moneda <input type="checkbox"/> Soles <input type="checkbox"/> Dólares TIEDA <input type="checkbox"/> </td> <td> Período <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Otros </td> <td></td> </tr> <tr> <td>N° cuotas </td> <td> M. de gracia <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí Meses </td> <td> Seq. de desgravamen <input type="checkbox"/> Individual <input type="checkbox"/> Mincomunado </td> <td></td> </tr> </table>		Tipo de producto	<input type="checkbox"/> Crédito Efectivo <input type="checkbox"/> Compra de deuda Campaña 				<input type="checkbox"/> Otras 	Primer Vcto. 	Envío de correspondencia <input type="checkbox"/> Particular <input type="checkbox"/> Comercial	Datos del crédito	Moneda <input type="checkbox"/> Soles <input type="checkbox"/> Dólares TIEDA <input type="checkbox"/>	Período <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Otros 		N° cuotas 	M. de gracia <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí Meses 	Seq. de desgravamen <input type="checkbox"/> Individual <input type="checkbox"/> Mincomunado																																																									
Tipo de producto	<input type="checkbox"/> Crédito Efectivo <input type="checkbox"/> Compra de deuda Campaña 																																																																								
	<input type="checkbox"/> Otras 	Primer Vcto. 	Envío de correspondencia <input type="checkbox"/> Particular <input type="checkbox"/> Comercial																																																																						
Datos del crédito	Moneda <input type="checkbox"/> Soles <input type="checkbox"/> Dólares TIEDA <input type="checkbox"/>	Período <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Otros 																																																																							
N° cuotas 	M. de gracia <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí Meses 	Seq. de desgravamen <input type="checkbox"/> Individual <input type="checkbox"/> Mincomunado																																																																							
2. Datos básicos del solicitante																																																																									
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">Documento de identidad</td> <td style="width: 40%;">N° </td> <td style="width: 30%;">Nacionalidad </td> </tr> <tr> <td> DNÍ <input type="checkbox"/> CF <input type="checkbox"/> </td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td> Nombre </td> <td> Apellido paterno </td> <td> Apellido materno </td> </tr> <tr> <td> Fecha de nacimiento </td> <td> Sexo <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F </td> <td> Estado civil <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> D </td> </tr> <tr> <td> Nivel educacional <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Técnica <input type="checkbox"/> Postgrado <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Universitaria </td> <td colspan="2"> Profesión </td> </tr> <tr> <td> Tipo de vivienda <input type="checkbox"/> Propia <input type="checkbox"/> Piedad <input type="checkbox"/> Empresa <input type="checkbox"/> Alquilada <input type="checkbox"/> Familiar </td> <td colspan="2"> Inicio de residencia </td> </tr> <tr> <td> Dirección Particular </td> <td colspan="2"> Carga familiar </td> </tr> <tr> <td> Tipo vía </td> <td> Nombre </td> <td> N° </td> </tr> <tr> <td> Ed/Tory/Block </td> <td> Int/Dpto/Pta </td> <td> Nombre de Urb/Ind/Res/Un Vec </td> </tr> <tr> <td> Departamento </td> <td> Provincia </td> <td> Mz. </td> </tr> <tr> <td> Referencia </td> <td> Distrito </td> <td> Lote </td> </tr> <tr> <td> Cód.Área </td> <td> Teléfono fijo </td> <td> Celular </td> </tr> <tr> <td> Correo Electrónico </td> <td colspan="2"></td> </tr> </table>		Documento de identidad	N° 	Nacionalidad 	DNÍ <input type="checkbox"/> CF <input type="checkbox"/>			Nombre 	Apellido paterno 	Apellido materno 	Fecha de nacimiento 	Sexo <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F	Estado civil <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> D	Nivel educacional <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Técnica <input type="checkbox"/> Postgrado <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Universitaria	Profesión 		Tipo de vivienda <input type="checkbox"/> Propia <input type="checkbox"/> Piedad <input type="checkbox"/> Empresa <input type="checkbox"/> Alquilada <input type="checkbox"/> Familiar	Inicio de residencia 		Dirección Particular 	Carga familiar 		Tipo vía 	Nombre 	N° 	Ed/Tory/Block 	Int/Dpto/Pta 	Nombre de Urb/Ind/Res/Un Vec 	Departamento 	Provincia 	Mz. 	Referencia 	Distrito 	Lote 	Cód.Área 	Teléfono fijo 	Celular 	Correo Electrónico 																																			
Documento de identidad	N° 	Nacionalidad 																																																																							
DNÍ <input type="checkbox"/> CF <input type="checkbox"/>																																																																									
Nombre 	Apellido paterno 	Apellido materno 																																																																							
Fecha de nacimiento 	Sexo <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F	Estado civil <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> D																																																																							
Nivel educacional <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Técnica <input type="checkbox"/> Postgrado <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Universitaria	Profesión 																																																																								
Tipo de vivienda <input type="checkbox"/> Propia <input type="checkbox"/> Piedad <input type="checkbox"/> Empresa <input type="checkbox"/> Alquilada <input type="checkbox"/> Familiar	Inicio de residencia 																																																																								
Dirección Particular 	Carga familiar 																																																																								
Tipo vía 	Nombre 	N° 																																																																							
Ed/Tory/Block 	Int/Dpto/Pta 	Nombre de Urb/Ind/Res/Un Vec 																																																																							
Departamento 	Provincia 	Mz. 																																																																							
Referencia 	Distrito 	Lote 																																																																							
Cód.Área 	Teléfono fijo 	Celular 																																																																							
Correo Electrónico 																																																																									
3. Actividad laboral																																																																									
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">3.1 Tipo de actividad</td> <td colspan="3"> <input type="checkbox"/> Accionista <input type="checkbox"/> Ama de casa <input type="checkbox"/> Dependiente <input type="checkbox"/> FFAA / Empleado <input type="checkbox"/> Indep. con múltiples empleadores <input type="checkbox"/> Indep. formal </td> </tr> <tr> <td></td> <td> <input type="checkbox"/> Informal <input type="checkbox"/> Jubilado <input type="checkbox"/> Negocio Prop. <input type="checkbox"/> Rentista <input type="checkbox"/> Independiente con un empleador </td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>Situación laboral</td> <td> Tipo de ingreso <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> V </td> <td> Periodicidad <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Otros </td> <td> Fecha de ingreso </td> </tr> <tr> <td> Día de pago </td> <td> Ingreso neto </td> <td> Moneda <input type="checkbox"/> Nuevos Soles <input type="checkbox"/> Dólares </td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="4"> Datos de la Empresa </td> </tr> <tr> <td> RUC </td> <td> Empresa </td> <td> Cargo </td> <td></td> </tr> <tr> <td> RUC persona natural </td> <td> Régimen Tributario </td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="4"> Dirección Comercial </td> </tr> <tr> <td> Departamento </td> <td> Provincia </td> <td> Distrito </td> <td></td> </tr> <tr> <td> Tipo vía </td> <td> Nombre </td> <td> N° </td> <td></td> </tr> <tr> <td> Ed/Tory/Block </td> <td> Int/Dpto/Pta </td> <td> Nombre de Urb/Ind/Res/Un Vec </td> <td></td> </tr> <tr> <td> Referencia </td> <td> Mz. </td> <td> Lote </td> <td></td> </tr> <tr> <td> Cód.Área </td> <td> Teléfono comercial </td> <td> Anexo </td> <td> Correo Electrónico </td> </tr> <tr> <td colspan="4"> 3.2 Otros Ingresos </td> </tr> <tr> <td> Tipo de ingreso <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> V </td> <td> Periodicidad <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Otros </td> <td> Moneda <input type="checkbox"/> Nuevos Soles <input type="checkbox"/> Dólares </td> <td></td> </tr> <tr> <td> Fecha de ingreso </td> <td> Ingreso neto </td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td> RUC </td> <td> Empresa </td> <td> Régimen Tributario </td> <td> Cargo </td> </tr> <tr> <td> RUC persona natural </td> <td colspan="3"></td> </tr> </table>		3.1 Tipo de actividad	<input type="checkbox"/> Accionista <input type="checkbox"/> Ama de casa <input type="checkbox"/> Dependiente <input type="checkbox"/> FFAA / Empleado <input type="checkbox"/> Indep. con múltiples empleadores <input type="checkbox"/> Indep. formal				<input type="checkbox"/> Informal <input type="checkbox"/> Jubilado <input type="checkbox"/> Negocio Prop. <input type="checkbox"/> Rentista <input type="checkbox"/> Independiente con un empleador			Situación laboral	Tipo de ingreso <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> V	Periodicidad <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Otros 	Fecha de ingreso 	Día de pago 	Ingreso neto 	Moneda <input type="checkbox"/> Nuevos Soles <input type="checkbox"/> Dólares		Datos de la Empresa 				RUC 	Empresa 	Cargo 		RUC persona natural 	Régimen Tributario 			Dirección Comercial 				Departamento 	Provincia 	Distrito 		Tipo vía 	Nombre 	N° 		Ed/Tory/Block 	Int/Dpto/Pta 	Nombre de Urb/Ind/Res/Un Vec 		Referencia 	Mz. 	Lote 		Cód.Área 	Teléfono comercial 	Anexo 	Correo Electrónico 	3.2 Otros Ingresos 				Tipo de ingreso <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> V	Periodicidad <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Otros 	Moneda <input type="checkbox"/> Nuevos Soles <input type="checkbox"/> Dólares		Fecha de ingreso 	Ingreso neto 			RUC 	Empresa 	Régimen Tributario 	Cargo 	RUC persona natural 			
3.1 Tipo de actividad	<input type="checkbox"/> Accionista <input type="checkbox"/> Ama de casa <input type="checkbox"/> Dependiente <input type="checkbox"/> FFAA / Empleado <input type="checkbox"/> Indep. con múltiples empleadores <input type="checkbox"/> Indep. formal																																																																								
	<input type="checkbox"/> Informal <input type="checkbox"/> Jubilado <input type="checkbox"/> Negocio Prop. <input type="checkbox"/> Rentista <input type="checkbox"/> Independiente con un empleador																																																																								
Situación laboral	Tipo de ingreso <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> V	Periodicidad <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Otros 	Fecha de ingreso 																																																																						
Día de pago 	Ingreso neto 	Moneda <input type="checkbox"/> Nuevos Soles <input type="checkbox"/> Dólares																																																																							
Datos de la Empresa 																																																																									
RUC 	Empresa 	Cargo 																																																																							
RUC persona natural 	Régimen Tributario 																																																																								
Dirección Comercial 																																																																									
Departamento 	Provincia 	Distrito 																																																																							
Tipo vía 	Nombre 	N° 																																																																							
Ed/Tory/Block 	Int/Dpto/Pta 	Nombre de Urb/Ind/Res/Un Vec 																																																																							
Referencia 	Mz. 	Lote 																																																																							
Cód.Área 	Teléfono comercial 	Anexo 	Correo Electrónico 																																																																						
3.2 Otros Ingresos 																																																																									
Tipo de ingreso <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> V	Periodicidad <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Otros 	Moneda <input type="checkbox"/> Nuevos Soles <input type="checkbox"/> Dólares																																																																							
Fecha de ingreso 	Ingreso neto 																																																																								
RUC 	Empresa 	Régimen Tributario 	Cargo 																																																																						
RUC persona natural 																																																																									

(Banco-Falabella, 2020)

9.2. REPORTE CREDITICIO SBS

Figura 19
Reporte Crediticio SBS



(SBS, PAGINA WEB, 2020)

9.3. REPORTE DE CONSULTA ES SALUD

Figura 20
Resultado de Consulta Es salud

Datos Actualizados al **15/10/2020** [Regresar](#)
Haga [click aquí](#) para volver a ingresar datos...

Información del Asegurado

DATOS PERSONALES	
Nombres	JIMENEZ BA
Tipo de Asegurado	TITULAR
LE/DNI	46374315
Autogenerado	9005130JEBTE006
Tipo de Seguro	REGULAR
ACREDITACION	
Centro Asistencial	H.I M.MOLINA S.
Dirección C.A.	Av.G.de la Fuente con Jr.Vic.Morales
Afiliado(a) a	EPS
Razón Social EPS	PACIFICO S.A. ENT. PRESTADORA DE SALUD
Vigencia de Atención	
Desde	01/10/2020
Hasta	31/10/2020

(*) Fechas de inicio y fin en la tabla de acreditación complementaria

Importante :

Si la **vigencia de atención se encuentra actualizada**, usted podrá recibir las prestaciones de salud llamando al **4118000 - Essalud en Línea** ó acercándose al módulo de citas del Centro Asistencial que le corresponde portando su documento de identidad.

(Essalud, 2020)

