

Universidad de Lima
Facultad de Ingeniería y Arquitectura
Carrera de Ingeniería Industrial



MEJORA DE LA GESTIÓN COMERCIAL EN BANCO FALABELLA PERÚ

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de
Ingeniero Industrial

Giancarlo Antonio Orellana Arambulo

Código **20072491**

Asesor

Carlos Augusto Lizárraga Portugal

Lima – Perú

Setiembre de 2021





**COMMERCIAL MANAGEMENT
IMPROVEMENT IN FALABELLA'S
PERUVIAN BANK**

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1 : ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	1
1.1. Breve descripción de la empresa y reseña histórica	1
1.2. Descripción de los productos o servicios ofrecidos	1
1.3. Descripción de la problemática actual (basarse en indicadores)	1
CAPITULO 2 : OBJETIVOS, JUSTIFICACIÓN E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
2.1.1. Objetivos General	3
2.1.2. Objetivos Especifico.....	3
2.2. Alcance y Limitaciones de la investigación.	4
2.3. Justificación.	5
2.3.1. Justificación Técnica:	5
2.3.2. Justificación Económica:.....	5
2.3.3. Justificación Social:.....	6
2.4. Hipótesis.	6
CAPITULO 3 : ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	7
3.1. Análisis del Sector	7
3.2. Análisis PESTEL.....	8
3.3. Oportunidades y amenazas del entorno	12
3.4. Matriz EFE	13
3.5.1. Análisis del direccionamiento estratégico	13
3.5.2. Análisis de la cadena de valor de la empresa	14
3.5.3. Fortalezas y Debilidades de la empresa.....	15
3.6. Matriz EFI	16
CAPITULO 4 : SELECCIÓN DEL SISTEMA O PROCESO OBJETO DE ESTUDIO	18
4.1. Identificación y descripción general de procesos clave.	18
4.2. Análisis de indicadores generales de desempeño de los procesos claves (metas, resultados actuales, tendencias, comparativos).....	18
4.3. Selección del sistema o proceso a mejorar.	20
CAPITULO 5 : DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA O PROCESO OBJETO DE ESTUDIO	22

5.1.	Análisis del sistema o proceso objeto de estudio.	22
5.2.	Descripción detallada del sistema o proceso objeto de estudio.....	22
5.3.	Determinación de las causas raíz de los problemas hallados	34
CAPITULO 6 : DETERMINACIÓN DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN		38
6.1.	Planteamiento de alternativas de solución.....	38
6.2.	Selección, evaluación y priorización de la alternativa de Solución	38
CAPITULO 7 : DESARROLLO, PLANIFICACIÓN Y RESULTADOS		
ESPERADOS DE LA SOLUCIÓN		42
7.1.	Ingeniería de la solución.....	42
7.2.	Plan de implementación de la solución	51
7.3.	Evaluación cualitativa y económica financiera de la solución	54
CONCLUSIONES		61
RECOMENDACIONES		62
REFERENCIAS.....		63
BIBLIOGRAFIA		65
ANEXOS.....		66

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Venta promedio por colaborador	2
Tabla 1.2 Ppto vs Real 2017/2019	2
Tabla 2.1 Cantidad de Colaboradores por Cargo y área	3
Tabla 3.1 Matriz EFE.....	13
Tabla 3.2 Matriz EFI Oportunidades	16
Tabla 3.3 Matriz EFI Amenazas	17
Tabla 5.1 Comparativo de Performance (Ago19).....	22
Tabla 5.2 Ficha Técnica encuesta	35
Tabla 5.3 Ponderación para matriz de enfrentamiento	37
Tabla 5.4 Matriz de enfrentamiento.....	37
Tabla 6.1 Alternativas de Solución.....	38
Tabla 6.2 Tabla de frecuencia.....	39
Tabla 6.3 Problemas a solucionar	41
Tabla 7.1 Metas del 1er Semestre	51
Tabla 7.2 Detalle Presupuesto Horas Hombre.....	52
Tabla 7.3 Evolución Q5	58
Tabla 7.4 Evolutivo Q5 Tarjeta	59
Tabla 7.5 Participación por programa.....	60

INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Organigrama Banco Falabella Perú.....	4
Figura 3.1 Evolutivo PBI 2018-2019.....	10
Figura 3.2 Evolución Tipo de cambio 2018 - 2019.....	10
Figura 3.3 Cadena de Valor Banco Falabella Perú.....	14
Figura 4.1 Organigrama Gerencia de Canales.....	18
Figura 4.2 Evolutivo Cumplimiento Supercash Sucursales.....	19
Figura 4.3 Evolutivo Cumplimiento Supercash Telemarketing.....	19
Figura 4.4 Evolutivo Cumplimiento Rapticash.....	20
Figura 4.5 Evolutivo Cumplimiento Captación Tarjeta de Crédito.....	20
Figura 4.6 Venta de producto foco por cargo.....	21
Figura 5.1 Flujo 1- Proceso de Ventas del Ejecutivo comercial y Cajero.....	29
Figura 5.2 Flujo 2- Proceso de Ventas del Promotor.....	31
Figura 5.3 Flujo 3- Proceso de Ventas del Ejecutivo de Telemarketing.....	33
Figura 5.4 Diagrama Ishikawa.....	36
Figura 6.1 Diagrama de Pareto.....	40
Figura 7.1 Secuencia de medidas disciplinarias.....	45
Figura 7.2 Diagrama de Flujo.....	49
Figura 7.3 Hoja Gantt.....	54
Figura 7.4 Quintiles por producto foco (31.07.2019).....	54
Figura 7.5 Quintiles por cargo (31.07.2019).....	54
Figura 7.6 Venta promedio de producto foco por colaborador (31.07.2019).....	55
Figura 7.7 Incremento Super Cash vs agosto 2019 (S/ En miles).....	56
Figura 7.8 Incremento Rapi Cash vs agosto 2019 (S/ En miles).....	56
Figura 7.9 Incremento Super Cash Tlmc vs agosto 2019 (S/ En miles).....	57
Figura 7.10 Incremento Tarjeta de Crédito vs agosto 2019 (S/ En miles).....	57

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Análisis de Fuerzas de Porter67



RESUMEN

El presente proyecto se realizó con el objetivo de realizar una mejora en la empresa Banco Falabella Perú S.A, partiendo de la revisión del nivel de venta promedio logrado por los colaboradores de los canales de venta a fin de encontrar oportunidades de mejorar en los diferentes perfiles existentes.

El objetivo fue incrementar el nivel de ventas en 6,5% luego de 12 meses de implementada la mejora, equivalente a 52 millones de soles, apalancándose en el reconocimiento de los de mejor desempeño; acompañando y capacitando a los que tienen bajo nivel de venta y haciendo un seguimiento a aquellas personas que tienen varios meses con mala producción, para finalmente formalizar la desvinculación.

Se revisó el proceso de ventas de cada canal y específicamente de las sucursales, los puestos del Ejecutivo Comercial, Cajero y Promotor, así como el de Call Center y el puesto de ejecutivo de Telemarketing (Tlmk),

Se realizó un diagnóstico del proceso con diferentes herramientas de ingeniería tales como encuestas aleatorias, diagrama Ishikawa, Pareto, Matriz Efe, Efi, el análisis PESTEL, Flujo gramas, histogramas, estadígrafos, etc.

Se concluyó que debíamos segmentar a los colaboradores en categorías comparables, con el fin de generar quintiles en base a su cumplimiento de ventas, este ranking permite identificar que personas están entre los primeros de puestos para ser reconocidos y todos los del último quintil eran capacitados en técnicas de venta, y en los casos de personas que estaban en el último quintil y 20 puntos por debajo del quintil promedio estarían en un programa de brecha entregándoles una carta de amonestación por incumplimiento de funciones, y de persistir se podría llegar a la desvinculación. Los tres programas se realizan mensualmente, haciendo que los colaboradores estén expectantes de sus resultados y su nivel de venta.

Esta política se implementó en agosto del 2019, y en febrero del 2020 ya se tenía un incremento de 68 millones de soles, superando el objetivo planteado.

Palabra Clave: Sucursales, Call Center, Colaboradores, Quintil, nivel de venta.

ABSTRACT

This project has to objective to improve the company Banco Falabella Peru S.A, we will review the average sales per employee of the sales channels to find opportunities to improve to different existing profiles.

The objective was to increase the sales level by 6,5% after 12 months of implement the improvement, equivalent to S/ 52 million, leveraging on the recognition of the good ones, accompanying and training those who have a low sales level, and follow up on those who have several months with poor production, to finally formalize the separation.

The Channel sales process was reviewed, specifically Branches, the positions of Commercial Executive, Cashier, and Promoter, and Call Center, the executive of telemarketing,

A diagnosis of the process was carried out with different engineering tools such as random surveys, Ishikawa diagram, Pareto, Efe Matrix, Efi, PESTEL, Flow grams, histograms, statistics, etc.

It was concluded that we should segment the employees into comparable categories, to generate quintiles based on their sales performance, this ranking allows us to identify which people are among the first of positions to be recognized and all those in the last quintile were trained in sales techniques, however those who were in the last quintile and 20 points below the average of the quintile, enter a gap program in which they are given a warning letter for non-compliance with functions, and in case it is repetitive, they could be fired, the three programs are carried out every month, making employees expect their results and their level of sale.

This policy was implemented in August 2019, and in February 2020 there was already an increase of S/ 68 million, exceeding the objective set.

Key words: Branches, Call Center, employees, Quintile, sales level.

CAPITULO 1: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Breve descripción de la empresa y reseña histórica

Banco Falabella inició operaciones el 31 de agosto de 1996 como Financiera CMR. En febrero del 2007, se transformó en Banco y modificó sus estatutos, adoptando la denominación de Banco Falabella Perú S.A. Recibió la autorización de funcionamiento el 11 de junio del mismo año, la organización pertenece al Grupo Falabella el cual tiene presencia en 5 países de la región.

1.2. Descripción de los productos o servicios ofrecidos

Banco Falabella brinda servicios financieros, y sus principales productos son el SuperCash (Créditos a largo plazo), RapiCash (Créditos a corto plazo) y CMR (Tarjeta de crédito).

Al cierre de junio del 2019, el 24,56% o 1,47 millones de las tarjetas de crédito circulando en el Perú eran de correspondía a Banco Falabella, y tenía una participación de 13,44% del total de créditos de consumo del sistema bancario.

Tienen operaciones en todo el país y cuentan con 70 oficinas generando empleo para más de 2 237 personas.

Sus productos van dirigidos a personas que pertenecen a la clase media de 21 a 70 años sin importar el sexo y se caracterizan por ser constructores de su propia economía, ya que para el 85% de los clientes la CMR es la tarjeta con la que impulsan el crecimiento de su familia, viviendo la experiencia Falabella¹ (Reunión nuestro negocio, 23 de octubre 2019)

1.3. Descripción de la problemática actual (basarse en indicadores)

Durante el 2017/2018 hubo un incumplimiento de las metas, las cuales tienen básicamente dos razones, la primera es una baja en las ventas explicado por el nivel de productividad de los colaboradores en la colocación de los principales productos del

¹Al pertenecer al grupo Falabella, los clientes tienen acceso al mundo Falabella, convenio o promociones dentro de Saga Falabella, Tottus, Sodimac, Maestro, Lineo, Seguros Falabella, Open plaza, Mall Plaza, Precio Uno.

banco, Supercash(SC), Rapicash(RC) y Tarjeta de Crédito (TC), y el incremento del presupuesto de ventas esto sustentado en lanzamiento de cambios tecnológicos que impulsarían la venta, sin embargo estos tuvieron retrasos por diverso motivos, para este proyecto como Gestión Humana solo nos concentramos en el primer factor.

Tabla 1.1

Venta promedio por colaborador

			2017	2018	2019
Sucursales	Supercash (S/)	Ppto	149 265	149 118	175 531
		Real	118 019	114 011	170 390
		%Cump	79,1%	76,5%	97,1%
	Rapicash (S/)	Ppto	60 486	67 150	62 159
		Real	39 312	51 002	58 513
		%Cump	65,0%	76,0%	94,1%
	Tarjetas (Q)	Ppto	61	53	62
		Real	33	41	59
		%Cump	54,0%	78,8%	94,9%
Call Center	Supercash (S/)	Ppto	902 331	756 003	941 235
		Real	614 244	698 084	817 428
		%Cump	68,1%	92,3%	86,8%

Nota. Presupuesto (Ppto) y Porcentaje de cumplimiento (%Cump)

Para el 2019 el presupuesto de venta incremento en 46%, 21% y 48% para SC, RC y TC respecto al alcance real del 2018.

Tabla 1.2

Presupuesto (Ppto) vs Real 2017/2019

		2017	2018	2019
Super Cash (S/ MM)	Ppto	1 866	1 631	1 972
	Real	1 387	1 351	1 823
	%Cump	74,3%	82,9%	92,5%
Rapi Cash (S/ MM)	Ppto	1 302	1 320	1 053
	Real	793	868	905
	%Cump	60,9%	65,7%	85,9%
Captación (Miles Q)	Ppto	244	211	246
	Real	132	166	233
	%Cump	54,0%	78,8%	94,9%

CAPITULO 2: OBJETIVOS, JUSTIFICACIÓN E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. Objetivos General

Incrementar el nivel de productividad de los colaboradores reconociendo a los buenos, acompañando y capacitando a los que tienen bajo nivel de venta y hacer seguimiento a aquellas personas que tienen varios meses con mala producción, para finalmente formalizar la desvinculación.

2.1.2. Objetivos Especifico

- Incrementar el nivel de ventas en 6,5% al año, aproximadamente S/ 52 millones.
- Cambiar el requerimiento inicial de canales, por algo más virtuoso, pasar de querer desvincular personas a reformar colaboradores.
- Crear la lógica y parámetros para identificar los grupos de los colaboradores, implementando diferentes métricas como quintiles, variación porcentual y universos acotados para su comparación objetiva.
- Socializar nueva forma de trabajar y hacer seguimiento con todos los canales de venta (50% de la población del banco).

Tabla 2.1

Cantidad de Colaboradores por Cargo y área

	Cargo	Cantidad	%Part BF
Sucursales	Promotor	330	15%
	Ejecutivo Comercial	431	19%
	Cajero	195	9%
Call Center	Ejecutivo de tlmk	113	5%

Nota. Total Personal BF: 2237

2.2. Alcance y Limitaciones de la investigación.

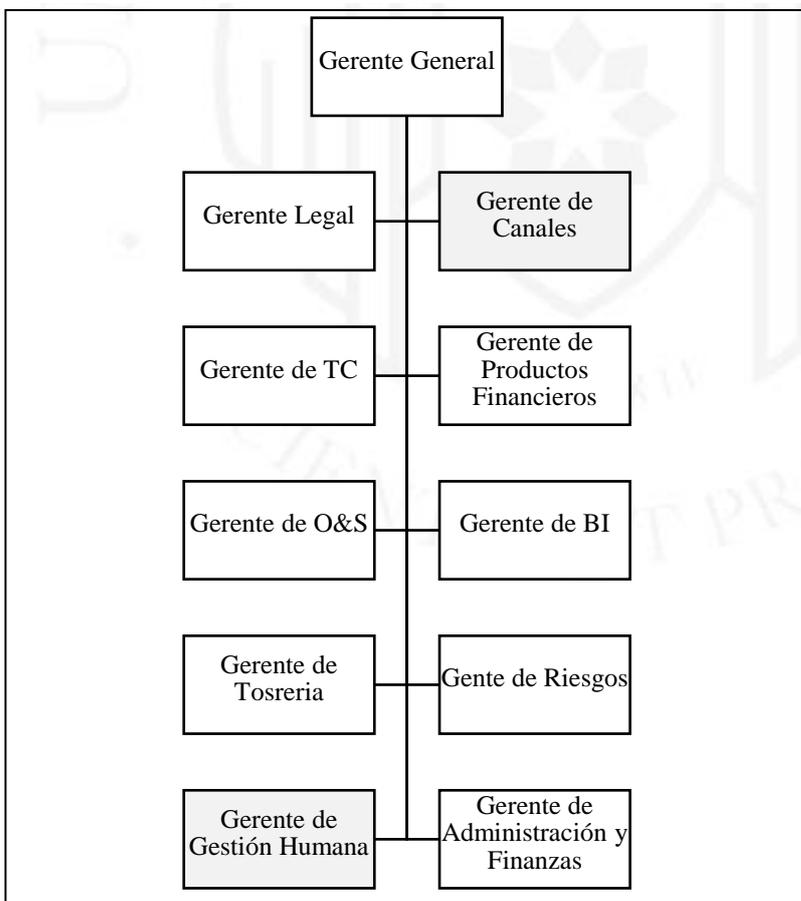
El proyecto fue aplicado a todos los colaboradores de los Canales de venta los cuales se encuentran dentro de la Gerencia de Canales, ya que ellos son los responsables de la venta y representan el 50% del total de la población de BF.

La gerencia de Canales, reporta directamente a la Gerencia General, y son ellos quienes solicitaron el cambio de los colaboradores a Gestión Humana para el primer trimestre del 2020.

Los recursos fueron limitados, el presupuesto asignado al proyecto fue cero para gasto y existen políticas laborales que regulan los ceses masivos o unilaterales.

Figura 2.1

Organigrama Banco Falabella Perú



Nota. De Memoria Anual 2019, por Banco Falabella, 2019. (www.bancofalabella.com.pe)

2.3. Justificación.

Debido a la problemática explicada en el punto 1.3, se identificó la necesidad de implementar un mecanismo que permitiera incrementar el nivel de venta para el 2019/2020, cuidando a los colaboradores y acelerando productividad individual.

2.3.1. Justificación Técnica:

Para poder llevar a cabo este proyecto se utilizaron diferentes herramientas de ingeniería que ayudaron a diagnosticar, definir y ejecutar las mejoras planteadas, donde encontraremos las siguientes.

Muestreo Aleatorio Simple: Nos permitió recoger información de 549 colaboradores, los cuales explicabas las razones del incumplimiento del presupuesto de ventas.

Diagrama de Ishikawa: Con la información de la encuesta y know how del negocio construimos 5 frentes para determinar la causa raíz.

Diagrama de Pareto: Con el fin de priorizar los frentes que atacamos, utilizamos Pareto para determinar el 80/20

Diagrama de Flujos: Con este lograremos graficar el circuito de la Gestión comercial de forma que podamos identificar la ruta crítica y hacerlo eficiente, brindando entendimiento para el entorno.

Cinco Fuerzas de Porter: Nos ayuda a entender el sector en el que nos desenvolvemos, en este caso el Sector Financiero.

PESTEL: Podemos ver como las variables, Políticas, económica, sociales, tecnologías y ecológicas pueden afectar el proyecto.

2.3.2. Justificación Económica:

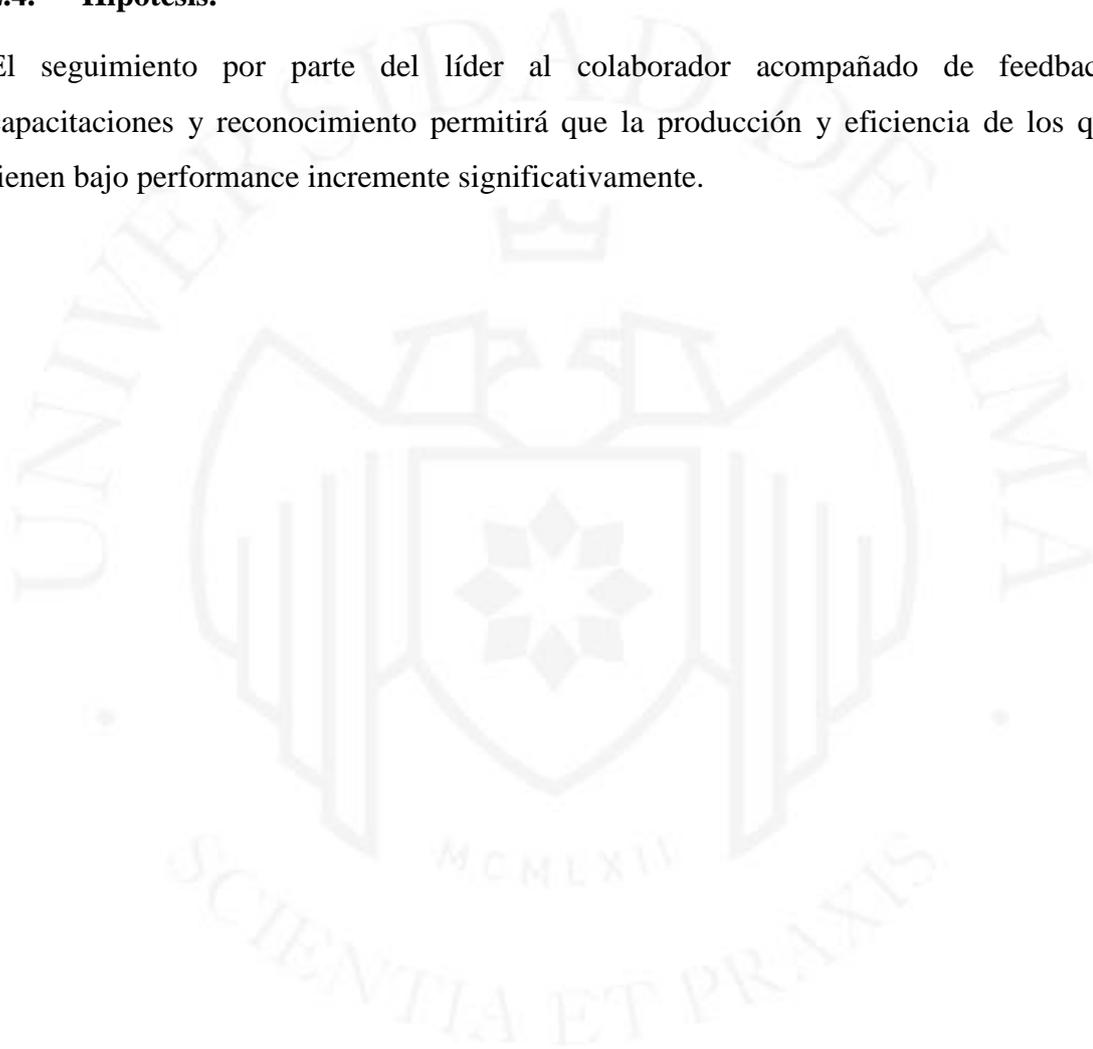
El objetivo del proyecto era incrementar el nivel de venta en 6,5% al año, equivalente a S/ 52 371 950, al cual llegaremos reformando a los colaboradores creando una lógica que permita su mejora en el desempeño individual.

2.3.3. Justificación Social:

Al tener un acompañamiento y medición mensual el colaborador tendrá el conocimiento de sus oportunidades de mejora, siendo protagonista de su desempeño, lo cual lo potencia, ayudando a incrementar su nivel de ventas y por ende recibir una mejor compensación variable.

2.4. Hipótesis.

El seguimiento por parte del líder al colaborador acompañado de feedback, capacitaciones y reconocimiento permitirá que la producción y eficiencia de los que tienen bajo performance incremente significativamente.



CAPITULO 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1. Análisis del Sector

Se utilizará el análisis de las cinco fuerzas de Potter.

Amenaza de nuevos competidores: Bajo

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) es el ente regulador con mayor control sobre los bancos y esto dificulta la aparición de un nuevo competidor, por otro lado, el nivel de inversión es significativo, ya que el giro de negocios de estas empresas es básicamente brindar servicios financieros y para ello se requiere de grandes cantidades de liquidez y espaldas financieras.

Además, cada banco tiene una oferta de valor que esta embebida es una experiencia mayor, es decir al tener un banco como principal para el cliente, este evalúa que beneficios puede recibir más allá de los beneficios del banco, tales como descuentos en establecimientos, planes de fidelización, productos cruzados, puntos, esto hace que generalmente los bancos sean partes de grandes grupos tales como Credicorp, Intercorp, Falabella, The Bank of Nova Scotia, Cencosud, etc.

Intensidad de la rivalidad existente en el sector: Alto

Existen 15 bancos en el país y el 27% de ellos tiene el 83,4% de la participación del mercado.

Por lo que son ellos quienes marcan la pauta hacer de los servicios o productos que se ofrecerán y cuentan con campañas agresivas para conservar y atraer a los clientes, el otro 73% compete arduamente por el 16,6% restante, tratando de sacar provecho de las ventajas competitivas, en el caso de Banco Falabella, contar con el Mundo Falabella (Sodimac, Tottus, Falabella, Linio, Seguros Falabella y Soriana) dándole acceso a más beneficios su tarjeta de crédito. (SBS, 2019).

Intensidad de la amenaza de productos sustitutos: Bajo

En Perú existen varias alternativas a los bancos, estas son las financieras, cajas, cooperativas y mutuales, las cuales brindan financiamiento o préstamos personales con menor cantidad de requisitos, sin embargo, la tasa de interés es alta lo que hace que los clientes mejor calificados quieran permanecer en los bancos.

Ha habido casos en que financieras se han convertido en banco, como es el caso de Banco Falabella, sin embargo, esta integración hacia delante es relativamente compleja y atípica.

Por último, la aparición de Bancos con plataformas 100% digitales conocidos como Fintech, con procesos mucho más cortos y soluciones financieras mucho más flexibles, pero con tasas de interés exageradamente elevadas frente a los bancos tradicionales, puede cambiar en el futuro haciendo que estas Fintech dominen el mercado.

Poder de negociación de los compradores: Medio

Para los bancos el principal comprador o cliente, es el usuario final, por lo que el poder de negociación de éste es bajo, debido a que se rige por una oferta existente y no tiene capacidad para negociar cambios o hacer requerimientos especiales.

Sin embargo, en ocasiones los compradores ponderan necesidades y ofertas y pueden migrar de empresa, esto se conoce como “Compra de Deuda” y la migración dependerá del nivel de productos que tenga con su banco. (Reunión nuestro negocio, 23 de octubre 2019)

Poder de negociación de los proveedores: Alto

Los bancos tienen la figura de fondeo de liquidez, la cual es la acción de buscar liquidez por diferentes mecanismos. Tales como, pedir préstamos a bancos de segundo piso, financiamiento del estado, vender acciones en bolsa, entre otros. Esto pone a los bancos en una situación de desventaja, debido a que al ser ellos los que necesitan la liquidez están dispuestos a negociar tasas no siempre tan competitivas, lo que reduce sus márgenes de ganancia, ya que los bancos prestan este dinero a sus usuarios finales en menor cantidad y con tasas mucho más altas.

3.2. Análisis PESTEL

Se analizaron las siguientes variables:

Variable Política y legales

En el Perú en los últimos años se ha vivido una crisis política muy profunda, poniendo en tela de juicio a todos los poderes del estado, esto hizo que el 15 de marzo del 2018, el congreso de la república realizará, por segunda vez, una moción de vacancia

para el entonces presidente Pedro Pablo Kuczynski, la cual fue admitida por mayoría, llevándolo a renunciar el 21 de marzo del mismo año.

El 23 de marzo asumió el cargo de presidente Martín Vizcarra Cornejo, quien se enfocó en trabajar en la estabilidad política y llevar al país al bicentenario en el 2021, sin embargo, la tregua con el congreso duró pocas semanas, y éste retomó el acostumbrado obstruccionismo del legislativo, haciendo imposible gobernar desde el ejecutivo. Esta oposición se llevó básicamente por el partido político “Fuerza Popular” liderado por Keiko Fujimori, El enfrentamiento constante llevo a Martín Vizcarra a disolver constitucionalmente el congreso el 30 de setiembre del 2019, lo cual hundió al país en nuevas elecciones congresales y una profunda incertidumbre. (“Le dieron su respaldo: 84% de peruanos apoya disolución del Congreso”, 2019)

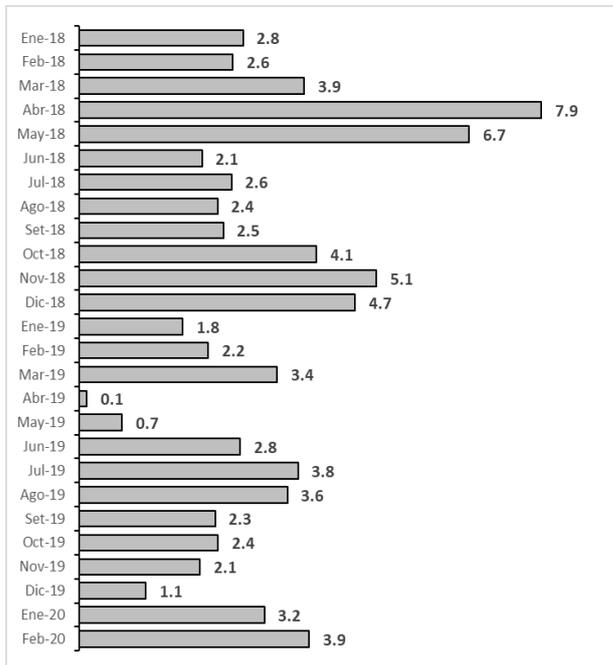
El nuevo congreso se instaló el 16 marzo del 2020, día en que se inicia la cuarentena debido a la pandemia de Covid-19, lo que ha hecho que durante estos meses prime la incertidumbre y descoordinaciones en el gobierno. Por otro lado, en el entorno legal, el país cuenta con políticas que protegen a los colaboradores relacionada a las jornadas laborales y la generación de horas extras, en caso exista trabajo adicional, se garantizan las gratificaciones de Julio y diciembre, adicional a la compensación por el tiempo de servicio y dar 30 días de vacaciones las cuales son remuneradas.

Variables económicas

El crecimiento del PBI fue de 2,19 para el año 2019, por los sectores Agropecuario (+3,17%) teniendo récord de producción de mango, palta, plátano, mandarina, sandía, piña, yuca y papa, y, el sector Pesca se contrajo en (-25,87%) básicamente porque se capturo solo la mitad de anchoveta captada en el 2018.

Figura 3.1

Evolutivo PBI 2018-2019

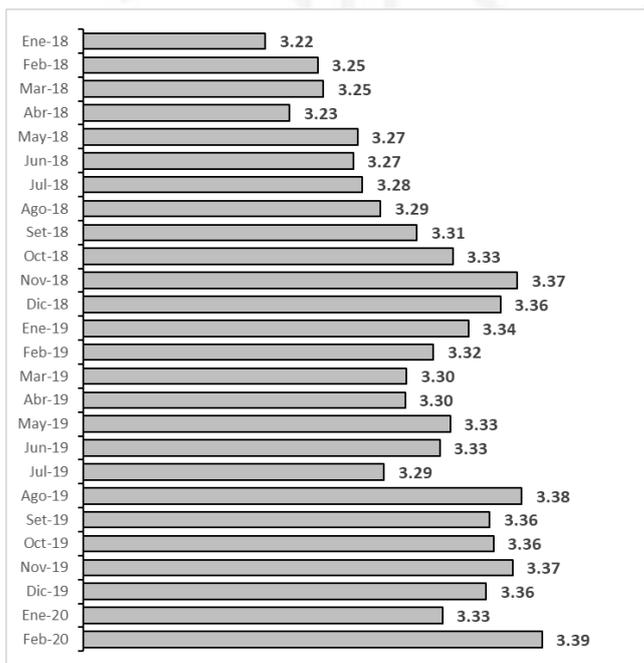


Nota. De *Series mensuales*, Banco Central de Reserva del Perú, 2020. (www.estadisticas.bcrp.gob.pe)

Por otro lado, el dólar se mantuvo relativamente estable durante los últimos dos años, manteniendo un promedio de tipo de cambio de 3.3.

Figura 3.2

Evolución Tipo de cambio 2018 - 2019



Nota. De *Series mensuales*, Banco Central de Reserva del Perú, 2020. (www.estadisticas.bcrp.gob.pe)

Esta estabilidad de PBI y del tipo de cambio, hicieron que el Perú sea un lugar atractivo para poder invertir, ya que el país presenta una moneda robusta, la cual mantendría predecible los costos fijos y la inversión en materia prima.

Variables Sociales

La tasa de analfabetismo es de 5,6% para el 2018 sin embargo al analizar el indicador se evidencia una gran brecha entre hombres (2,9%) y Mujeres (8,3%) (Instituto Nacional de Estadísticas e informática, 2019, Párr. 1). Esto rectifica la menor posibilidad y acceso que han tenido las mujeres a lo largo de la historia en el Perú.

Por otro lado, la PEA para el 2019 es de 72,4% y principalmente se encuentra en Lima, La Libertad y Arequipa, cabe indicar que solo el 96,3% de la PEA se encuentra ocupado y de estos el 42% se encuentra en condición de sub empleo (Instituto Nacional de Estadísticas e informática, 2019, Párr. 3).

El 84% de los peruanos utiliza smartphone, los cuales tienen acceso a internet, lo que les permite tener acceso a la información en tiempo real y ser partícipes de los cambios en la sociedad. (“El Smartphone consolida su avance”, 2019)

Variables tecnológicas

En el país las principales fuentes de desarrollo tecnológico e investigación son las universidades, es por ello que durante los últimos años el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) ha incrementado el presupuesto para este fin pasando de 160 MM de soles en el 2018 a 177 MM de soles para el 2019, se espera que para el 2020 el presupuesto sea superior. Estas cifras son sorprendentes si se compara con los años 2012 hacia atrás donde la inversión no supera los 17 MM de soles (Pichihua, 2019, Párr. 1).

El incremento también se debe a la descentralización que se viene dando desde el 2017 (Pichihua, 2019, Párr. 9) y a una gestión de inclusión. (Pichihua, 2019, Párr. 10).

El presupuesto está distribuido para desarrollo en la Salud (19MM de soles), medio ambiente (10MM de soles), entre otros. (Pichihua, 2019, Párr. 12).

Variables ecológicas

El país cuenta con grandes pendientes en temas ecológicos, no existe una política clara frente a la reforestación y la tala ilegal, de igual forma no existe una posición frente a la minería ilegal y mucho menos trazabilidad o poder de decisión sobre los productos pescados en el mar. Esta debilidad hace que los empresarios ilegales o legales puedan manejar a su antojo los recursos naturales del país, sin políticas claras será muy difícil sacar el verdadero provecho de estos recursos en beneficio del país.

Por otro lado, el 60% del territorio nacional está cubierto por bosques con lo cual Perú (Ministerio del Ambiente, s.f, Párr. 1) se convierte en un gran pulmón del mundo.

De igual forma cuenta con gran variedad de climas (27 de los 32 existentes), (Centro de conservación de energía y del medio ambiente [Cenergia], 2017, Párr. 2) esto quiere decir que cualquier cambio en el clima podría perjudicar el sector agropecuario. (Cenergia, 2017, Párr. 6).

3.3. Oportunidades y amenazas del entorno

Se analizaron los siguientes aspectos:

Oportunidades

PBI en positivo y tipo de cambio estable durante los últimos 2 años en el país, la cual la hace atractiva para capitales extranjeros.

El 72,4% de los peruanos pertenecen a la PEA lo cual indica que existe la mano de obra para la empresa.

El ente regulador SBS, cuenta con procesos claros y rigurosos que permiten el funcionamiento de sistema bancario en el país.

Penetración de Smartphone en el 84% de la población peruana con acceso a internet.

Amenazas

Crisis política existente en el país, lo cual propicia corrupción perdiendo la confianza del sector.

Aparición de empresas financieras 100% digitales (Fintech), las cuales ofrecen productos similares, de forma más ágil.

Fenómenos naturales recurrentes en diferentes puntos del país, lo cual incrementa el riesgo de no recupero de dinero prestado.

El 52% de los peruanos no está bancarizado, lo cual hace imposible conocer su conducta crediticia, haciendo imposible evaluarlo con bajo riesgo.

3.4. Matriz EFE

Al analizar la matriz, se concluye que la empresa responde bien a amenazas y oportunidades, sacándole provecho en pro de la rentabilidad de la empresa.

Tabla 3.1

Matriz EFE

Factores	Peso	Calificación	Total
Oportunidades			
PBI en positivo y tipo de cambio estable durante los últimos 2 años en el país, la cual la hace atractiva para capitales extranjeros.	0,12	4	0,48
El 72.4% de los peruanos pertenecen a la PEA lo cual indica tendremos mano de obra para la empresa.	0,1	3	0,3
El ente regulador SBS, cuenta con procesos claros y rigurosos que permiten el funcionamiento de sistema bancario en el país.	0,13	3	0,39
Penetración de Smartphone en el 84% de la población peruana con acceso a internet	0,15	3	0,45
Amenazas			
Crisis política existente en el país, lo cual propicia corrupción perdiendo la confianza del sector.	0,1	2	0,2
Aparición de empresas financieras 100% digitales (Fintech), las cuales ofrecen productos similares, de forma más ágil.	0,15	2	0,3
Fenómenos naturales recurrentes en diferentes puntos del país, lo cual incrementa el riesgo de no recupero de dinero prestado.	0,12	1	0,12
El 52% de los peruanos no está bancarizado, lo cual hace imposible conocer su conducta crediticia, haciendo imposible evaluarlo con bajo riesgo.	0,13	2	0,26
	1,00		2,50

3.5. Análisis Interno de la Empresa

3.5.1. Análisis del direccionamiento estratégico

Según la página web de la empresa Banco Falabella (2019):

Visión

Ser el mejor banco de personas del sistema financiero peruano.

Misión

Hacer posibles 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".

Objetivos Organizacionales

Digitalizar nuestros procesos de atención y Venta

Fortalecer la Relación con los Clientes

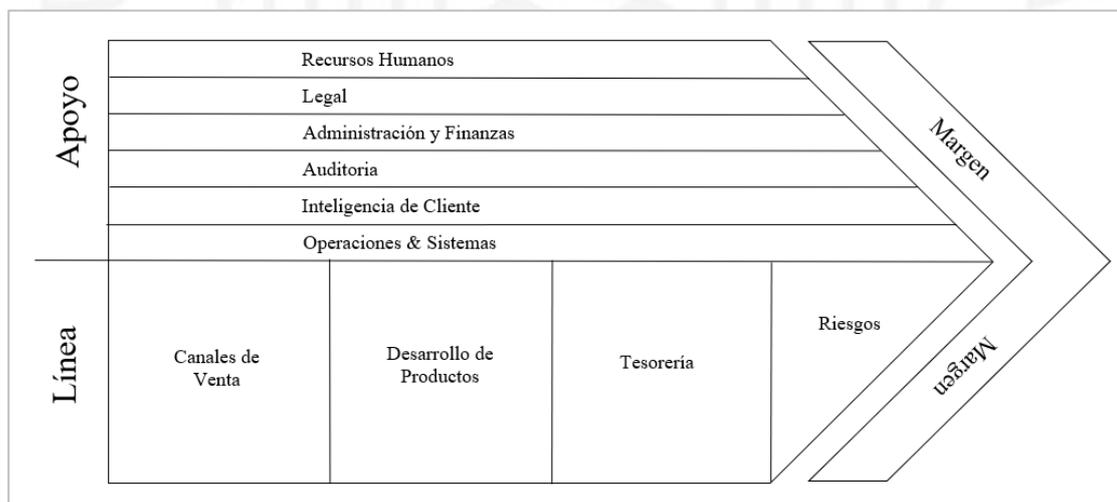
Alinearse con la estrategia del Grupo Falabella

3.5.2. Análisis de la cadena de valor de la empresa

La cadena de valor se define como una forma de análisis mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, tratando de identificar las ventajas competitivas en las actividades que generan valor.

Figura 3.3

Cadena de Valor Banco Falabella Perú



Actividades primarias o de Líneas:

- **Canales de venta:** Colocación de créditos, captación de tarjetas, fidelización de clientes, atención de reclamos, acompañamiento al grupo.
- **Desarrollo de Producto:** Análisis de históricos de ventas, cambios en características de productos para incrementar venta, creación de nuevas

funciones en los productos existentes, lanzamiento de campañas para motivar la venta en los canales.

- **Tesorería:** Capital para fondeo, cambio de divisas.
- **Riesgos:** Recupero de dinero prestado, definición de parámetros para los clientes, segmentación de calidades de base, adquirir bases de datos y analizarlas para ofrecerle crédito.

Actividades secundarias o de apoyo:

- **Recursos Humanos:** Reducir gasto de personal, capacitar, seleccionar, generar eficiencias, administración de presupuesto de remuneraciones, generar cultura Falabella, liderar la transformación cultural y digital.
- **Legal:** Monitoreo de cumplimiento con ente regulador.
- **Administración y Finanzas:** Compras, limpieza, administración del presupuesto total banco, planeamiento estratégico.
- **Auditoría:** Monitorear cumplimiento de políticas internas, mitigar riesgos o incumplimientos con ente regulador.
- **Inteligencia de Cliente:** Generar input para campañas o desarrollos de nuevos productos.
- **Operaciones y Sistemas:** Actualización de procesos y sistemas para todos los canales de vena, Centralización de procesos operativos, Resolución de reclamos.

3.5.3. Fortalezas y Debilidades de la empresa

Analizando los siguientes factores:

Fortalezas

- Ser el 1er emisor de tarjetas de crédito del Perú
- Contar con el mundo Fabalella para potenciar los beneficios de la tarjeta de crédito.
- Espalda financiera de inversores chilenos
- Presencia en 5 países de la región
- Compromiso (engagement) de 92%, y el 96% de colaboradores indica que Banco Falabella es un gran lugar para trabajar

- Inversión en tecnología y transformación digital

Debilidades

- Banco Falabella tiene 3 productos, haciendo que la oferta sea limitada
- Conservadores en el riesgo, lo que dificulta la captación y colocación
- Personal con muchos años en la misma función (5 años promedio)
- Líderes poco motivados y sin ganas de motivar, lo que incrementa la rotación

3.6. Matriz EFI

Al analizar la matriz se concluye que la empresa tiene una posición fuerte al interno lo cual propicia el desarrollo del negocio y de nuevas ofertas para los clientes.

Tabla 3.2

Matriz EFI Fortalezas

Factores	Peso	Calificación	Total
Fortalezas			
Ser el 1er emisor de tarjetas de crédito del Perú	0,05	3	0,15
Contar con el mundo falabella para potenciar los beneficios de la tarjeta de crédito	0,04	3	0,12
Espalda financiera de inversores chilenos	0,12	4	0,48
Presencia en 5 países de la región	0,05	3	0,15
Engagement de 92%, y el 96% de colaboradores indica que Banco Falabella es un gran lugar para trabajar	0,08	4	0,32
Inversión en tecnología y transformación digital	0,12	4	0,48

Tabla 3.3*Matriz EFI Debilidades*

Factores	Peso	Calificación	Total
Debilidades			
Solo tenemos 3 productos, haciendo que la oferta sea limitada	0,28	2	0,56
Conservadores en el riesgo, lo que dificulta la captación y colocación	0,12	2	0,24
Personal con muchos años en la misma función (5 años promedio)	0,05	1	0,05
Líderes poco motivados y sin ganas de motivar, lo que incrementa la rotación	0,09	1	0,09
	1,00		2,64

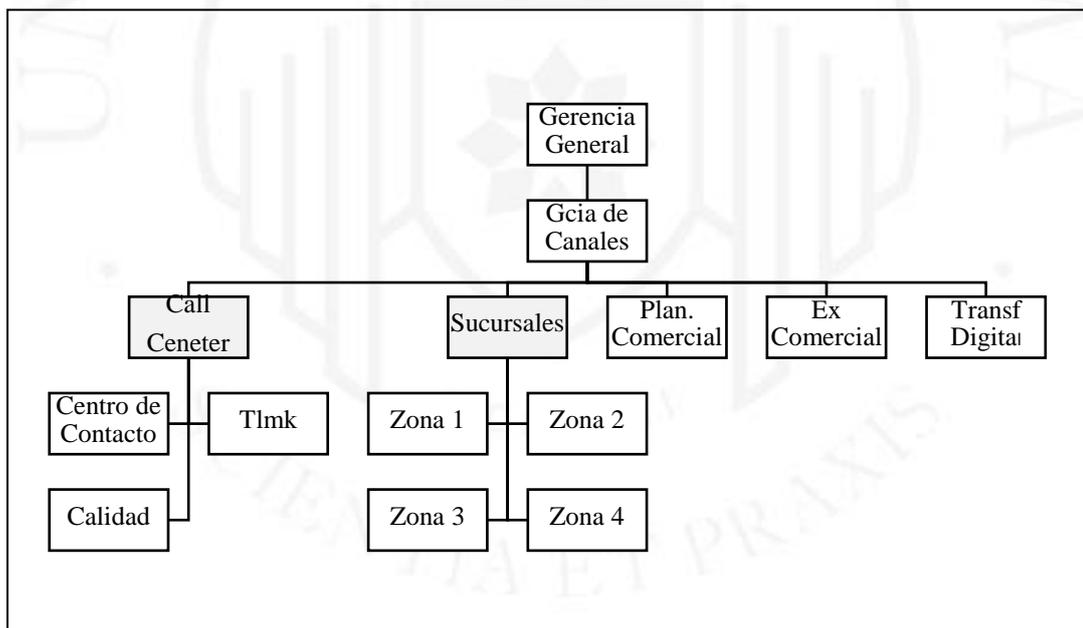
CAPITULO 4: SELECCIÓN DEL SISTEMA O PROCESO OBJETO DE ESTUDIO

4.1. Identificación y descripción general de procesos clave.

Se identificó que el proceso clave que genera valor a la organización está ubicado en la Gerencia de Canales, dentro hay dos departamentos que se encargan de la venta o colocación de productos financieros, El Call Center y las Sucursales, ambas son las responsables de cumplir con el presupuesto de ventas, estos departamentos concentran el 50% de la población de Banco Falabella.

Figura 4.1

Organigrama Gerencia de Canales



4.2. Análisis de indicadores generales de desempeño de los procesos claves (metas, resultados actuales, tendencias, comparativos).

En los siguientes gráficos se puede evidenciar el incumplimiento sostenido de la meta de venta y captación, manteniendo niveles por debajo del 100% en los últimos 28 meses (Ene17-Abr19).

Figura 4.2

Evolutivo Cumplimiento Supercash Sucursales

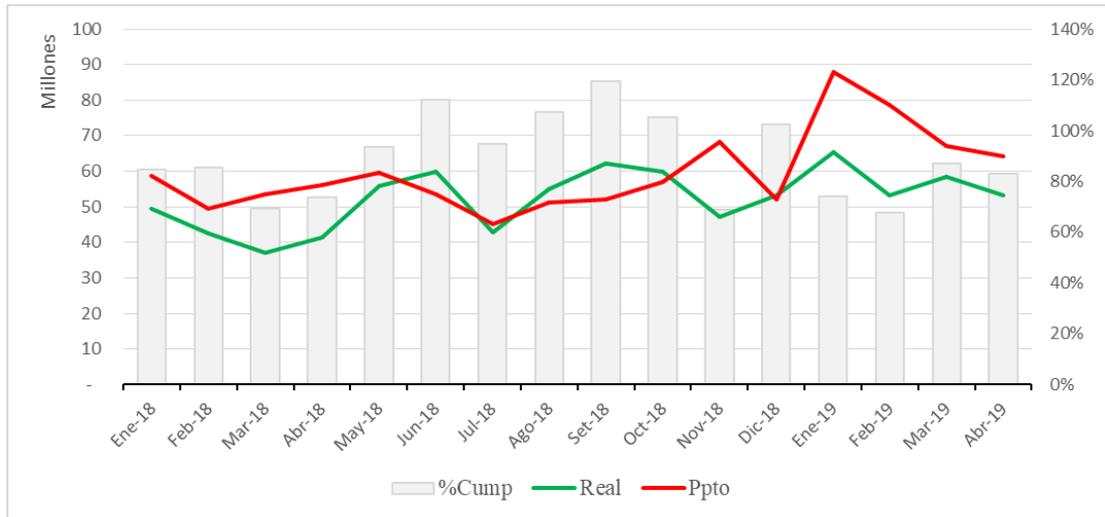


Figura 4.3

Evolutivo Cumplimiento Supercash Telemarketing

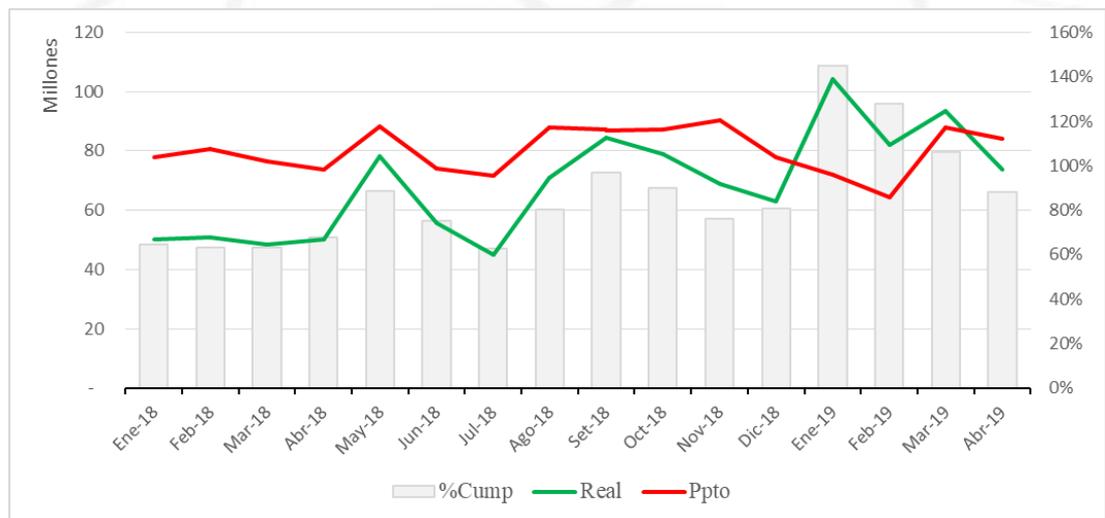


Figura 4.4

Evolutivo Cumplimiento Rapicash

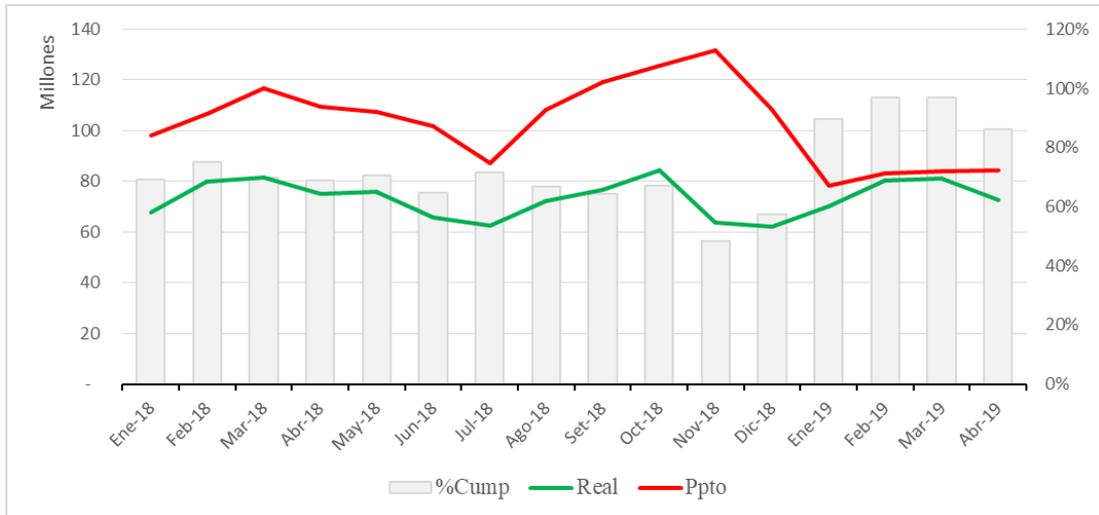
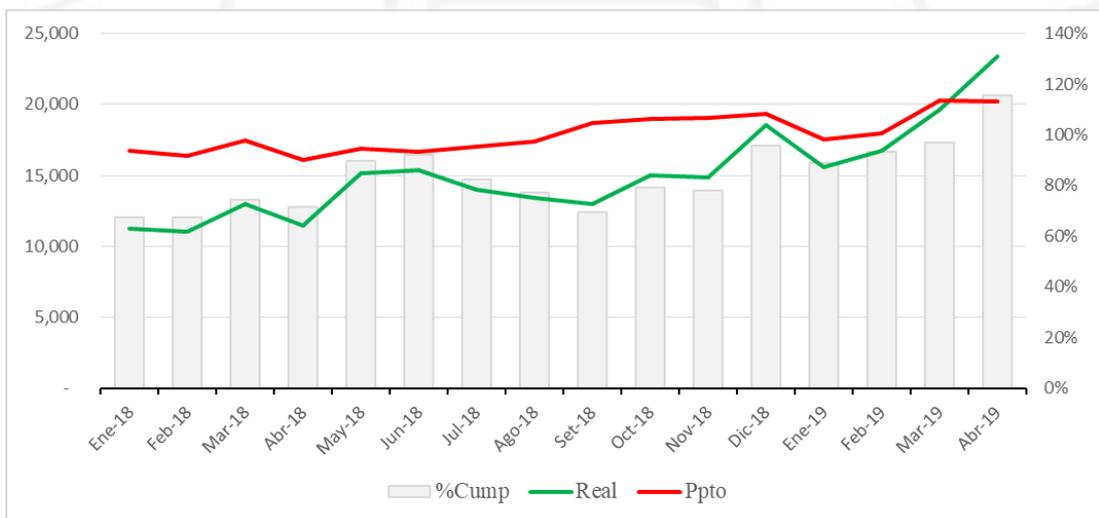


Figura 4.5

Evolutivo Cumplimiento Captación Tarjeta de Crédito



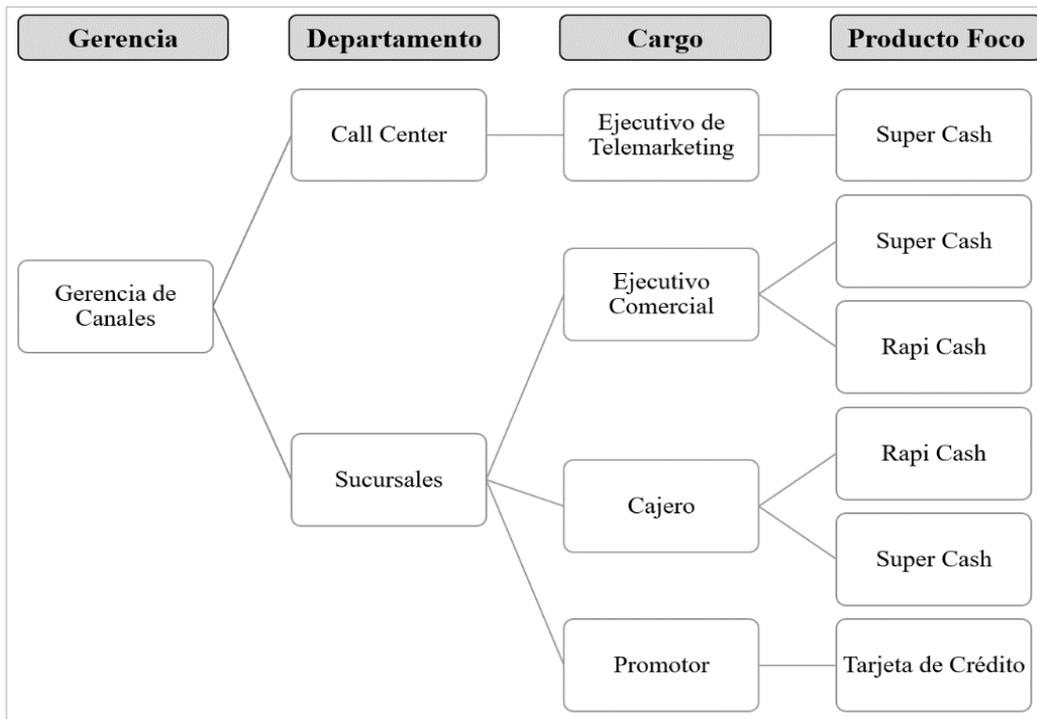
4.3. Selección del sistema o proceso a mejorar.

La utilidad generada por Banco Falabella corresponde en su mayoría a la venta de los 3 productos focos existentes, estos son distribuidos por la Gerencia de Canales, específicamente por los departamentos de Call Center y Sucursales, y en ellos se encuentran los colaboradores expresados en la tabla 2.1. Son ellos los responsables del cumplimiento o incumplimiento de las metas comerciales.

Para lograrlo se apalancan en el proceso de ventas definido para cada canal de venta.

Figura 4.6

Venta de producto foco por cargo



CAPITULO 5: DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA O PROCESO OBJETO DE ESTUDIO

5.1. Análisis del sistema o proceso objeto de estudio.

La venta de los productos focos se genera dentro de la Gerencia de Canales, específicamente en los departamentos de Call Center y Sucursales, y es ejecutada por los puestos detallados en la figura 9 esto hace que el “proceso de ventas” sea el que analizaremos en este estudio, con el objetivo de identificar las oportunidades de mejora, e incrementar el cumplimiento frente al presupuesto a nivel individual y empresa.

Existe gran dispersión en el nivel de venta individual, encontrándose una oportunidad si los colaboradores con bajo performances mejoraran su producción.

Tabla 5.1

Comparativo de Performance (Ago2019)

Venta Promedio			High Performance	Low Performance	% Var
Sucursales	Supercash	S/	200 865	93 930	53%
	Rapicash	S/	75 175	34 206	54%
	Tarjeta de crédito	#	75	42	44%
Call Center	Supercash-Tlmc	S/	1 126 470	587 846	48%

En promedio los colaboradores que tienen bajo performance producen 50% menos que los colaboradores que tienen alto performance.

5.2. Descripción detallada del sistema o proceso objeto de estudio

Se analizaron los siguientes flujos:

Flujo 1: Proceso de Ventas del Ejecutivo comercial y Cajero

- **Llegar a la sucursal:** El cliente ingresa a la sucursal y saca su ticket para proceder a ingresar a la zona de espera.

- **Esperar su Turno:** Dependiendo del tipo de cliente se le asignará una priorización y el número de ticket se proyectará en las pantallas existentes.
- **Explicar solicitud:** Haya llegado su turno lo atenderá un cajero o ejecutivo comercial quien atenderá y guiara en el proceso que necesita solucionar.
- **Dar solución al problema:** Entender la solicitud y dolor del cliente para poder generar la experiencia necesaria, en caso no esté en sus manos solucionarlo puede elevar el caso y se le entrega al cliente un nro. de caso con un SLA de respuesta de 15 días hábiles.
- **Ahondar en el verdadero problema:** En caso el cliente persista con la solicitud, el colaborador debe repreguntar y ahondar el verdadero problema y se repite este proceso hasta que se pueda solucionar el tema, ya sea respondiéndolo o haciendo que el cliente acepte el SLA del paso anterior.
- **Validar persona en BBDD:** Una vez que el cliente ya no tiene problemas existentes, se valida la posibilidad de oferta en la base de Supercash o Rapicash, proporcionada por Riesgos, en caso el cliente se encuentre en estas bases, está habilitado para recibir la oferta.
- **Proponer Oferta:** Se comentan los beneficios del prestamos, la tasa, plazos, seguros, etc. y se consulta con el cliente si desea aceptar el crédito.
- **Manejar de Objeciones:** En caso el cliente no acepte la oferta, se rebate las objeciones y se persuade al cliente para su aceptación esto solo se puede hacer hasta 3 veces, para mantener una experiencia del cliente aceptable, si luego de estos intentos no se logra persuadir al cliente, se da por cerrado el proceso.
- **Preparar Desembolso:** Una vez aceptada la oferta por el cliente, se prepara los documentos necesarios para iniciar con el desembolso

Ficha de datos del cliente

Condiciones de crédito

Seguro de desgravamen

Cronograma de pago con plan de cuotas

- **Dar el VB para desembolso:** El líder inmediato debe aprobar el desembolso, mediante correo electrónico con los documentos mencionados en el proceso anterior.
- **Ingresar información al Sistema:** El colaborador procede a cargar toda la información del crédito al sistema usado por el banco, con el fin de generar el desembolso.
- **Firmar Documento:** En paralelo el cliente debe firmar los documentos y estos se archivan en su legajo.
- **Entregar Cuenta:** El cliente indica el número de cuenta donde desea tener el desembolso del crédito.
- **Iniciar desembolso:** El colaborador debe activar el sistema para generar el desembolso en la cuenta proporcionada por el cliente, el cual es inmediato.
- **Validar desembolso:** El colaborador revisa el sistema y debe evidenciar el depósito a la cuenta solicitada.
- **Agradecer al Cliente:** El colaborador agradece por la preferencia con Banco Falabella.

Flujo 2: Proceso de Ventas del Promotor

- **Llegar a la sucursal:** El cliente ingresa a la sucursal y saca su ticket para proceder es ingresar a la zona de espera.
- **Abordar al cliente:** El colaborador debe acercarse al cliente y preguntarle si desea saber si tiene alguna oferta con Banco Falabella (Prospectar).
- **Manejar de Objeciones:** En caso el cliente ser prospectado, se rebate las objeciones y se persuade al cliente para su aceptación esto solo se puede hacer hasta 2 veces, para mantener una experiencia del cliente aceptable, si luego de estos intentos no se logra persuadir al cliente, se da por cerrado el proceso.
- **Consultar en BBDD:** Una vez el cliente aceptara ser prospectado, se valida su DNI en la base de riesgos.
- **Proponer Oferta:** Se comentan los beneficios de la tarjeta de crédito, la tasa, plazos, seguros, etc. y se consulta con el cliente si desea aceptarla.

- **Manejar de Objeciones:** En caso el cliente no acepte la oferta, se rebate las objeciones y se persuade al cliente para su aceptación esto solo se puede hacer hasta 3 veces, para mantener una experiencia del cliente aceptable, si luego de estos intentos no se logra persuadir al cliente, se da por cerrado el proceso.
- **Preparar Emboce²:** Una vez aceptada la oferta por el cliente, se prepara los documentos necesarios para iniciar con el desembolso

Ficha de datos del cliente

Condiciones de tarjeta de crédito

Seguro de desgravamen

Fechas de corte y de pago

- **Dar el VB para Embozar TC:** El líder inmediato debe aprobar el emboce, mediante correo electrónico con los documentos mencionados en el proceso anterior.
- **Ingresar información al Sistema:** El colaborador procede a cargar toda la información de la tarjeta de crédito al sistema usado por el banco, con el fin de generar el emboce.
- **Firmar Documento:** En paralelo el cliente debe firmar los documentos y estos se archivan en su legajo.
- **Iniciar emboce de TC:** El colaborador coloca un plástico sellado y en la maquina embozadora y se procede con la personalización, consignando los siguientes datos.

Nombre del cliente

Fecha de Emisión

Fecha de Caducidad

- **Entregar TC con clave cerrada:** Se entrega la Tarjeta en Sobre sellado en el cual se encuentra la clave de 4 dígitos la cual debe ser cambiada por el cliente antes del primer uso.

² Se le llama Emboce o Embozar a la acción de colocar el nombre del cliente en relieve en la tarjeta de crédito, junto con los datos de emisión y caducidad.

- **Agradecer al Cliente:** El colaborador agradece por la preferencia con Banco Falabella.

Flujo 3: Proceso de Ventas del Ejecutivo de Telemarketing

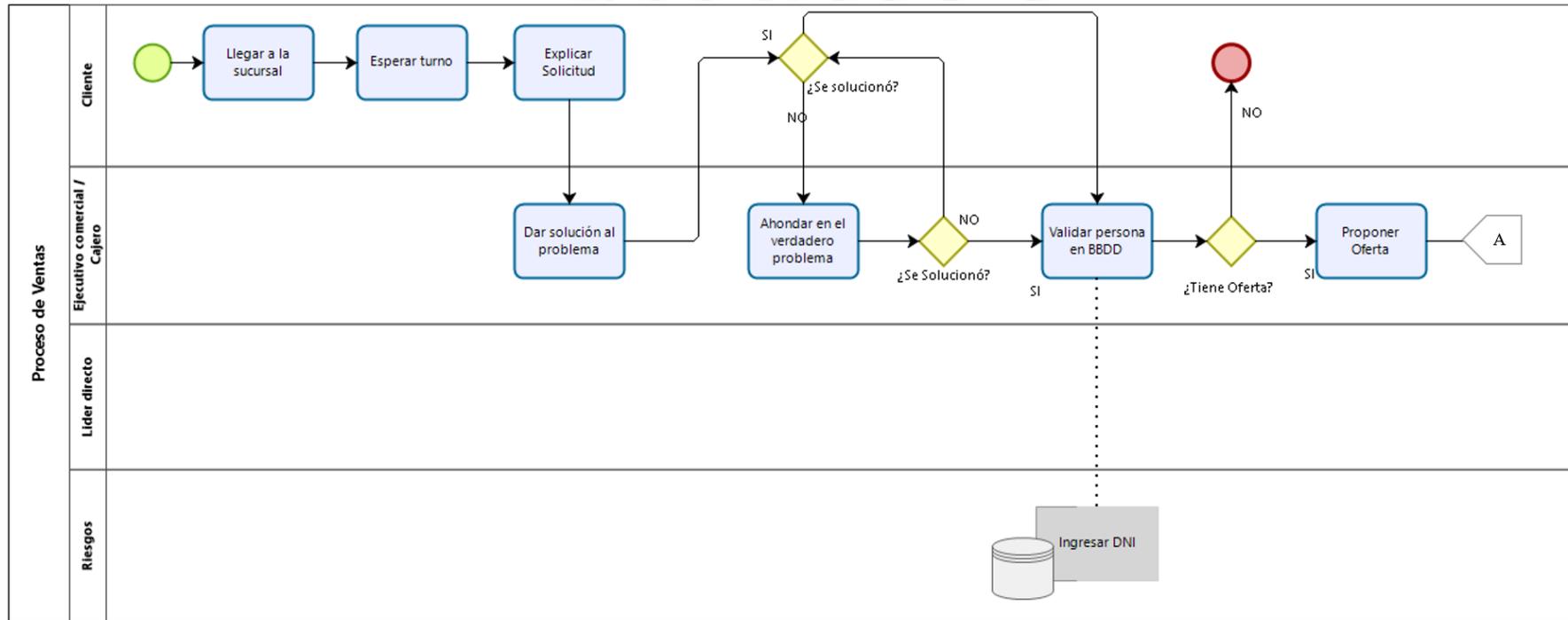
- **Responder llamada:** El cliente responde la llamada del colaborador.
- **Explicar Oferta existente:** El colaborador aprovecha el primer contacto y explica la oferta de crédito para la cual califica.
- **Manejar de Objeciones:** En caso el cliente no acepte la oferta, se rebate las objeciones y se persuade al cliente para su aceptación esto solo se puede hacer hasta 3 veces, para mantener una experiencia del cliente aceptable, si luego de estos intentos no se logra persuadir al cliente, se da por cerrado el proceso.
- **Preparar Desembolso:** Una vez aceptada la oferta por el cliente, se prepara los documentos necesarios para iniciar con el desembolso
 - Ficha de datos del cliente
 - Condiciones de crédito
 - Seguro de desgravamen
 - Cronograma de pago con plan de cuotas
- **Dar el VB para desembolso:** El líder inmediato debe aprobar el desembolso, mediante correo electrónico con los documentos mencionados en el proceso anterior.
- **Ingresar información al Sistema:** El colaborador procede a cargar toda la información del crédito al sistema usado por el banco, con el fin de generar el desembolso.
- **Aceptar vía telefónica:** El colaborador inicia grabación de contrato verbal, en la cual se detallan las condiciones del crédito y esto hace las veces de la firma presencial.
- **Entregar Cuenta:** El cliente indica el número de cuenta donde desea tener el desembolso del crédito.

- **Iniciar desembolso:** El colaborador debe activar el sistema para generar el desembolso en la cuenta proporcionada por el cliente, el cual es inmediato.
- **Validar desembolso:** El colaborador revisa el sistema y debe evidenciar el depósito a la cuenta solicitada.
- **Agradecer al Cliente:** El colaborador agradece por la preferencia con Banco Falabella.



Figura 5.1

Flujo 1- Proceso de Ventas del Ejecutivo comercial y Cajero



(Continúa)

(Continuación)

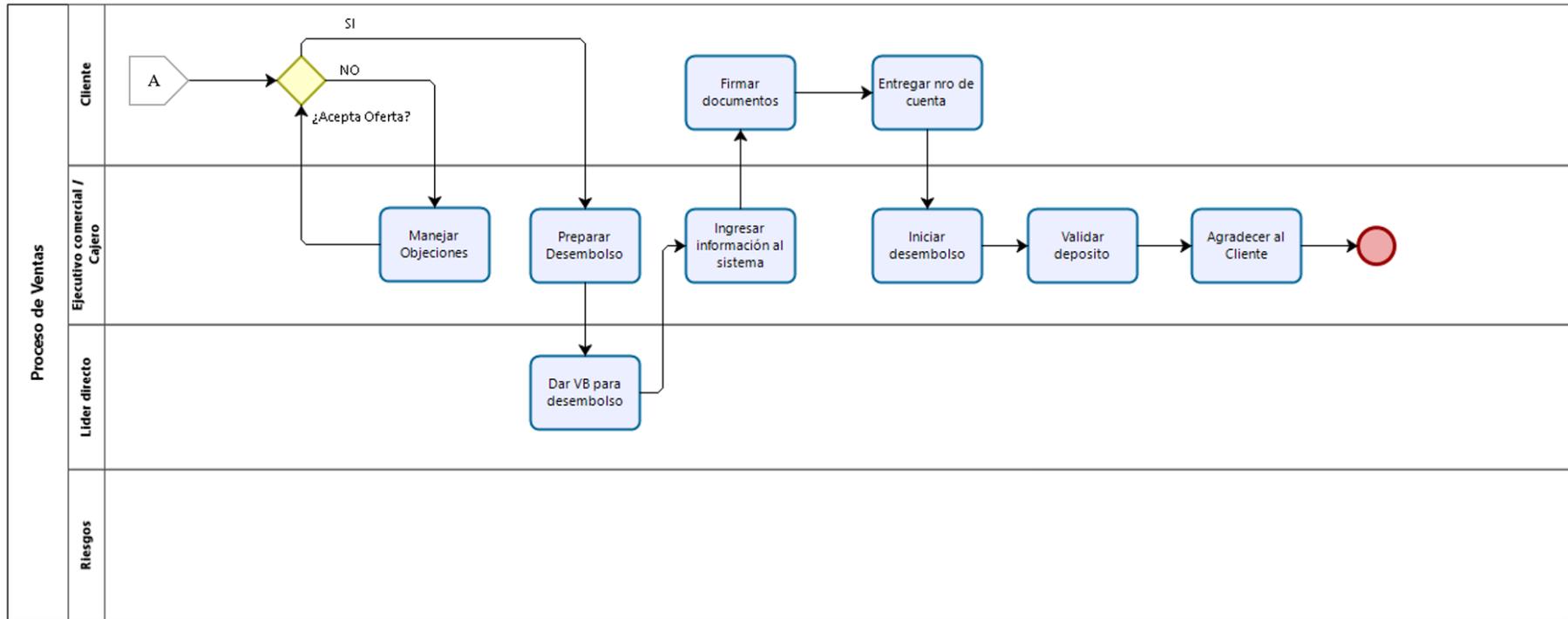
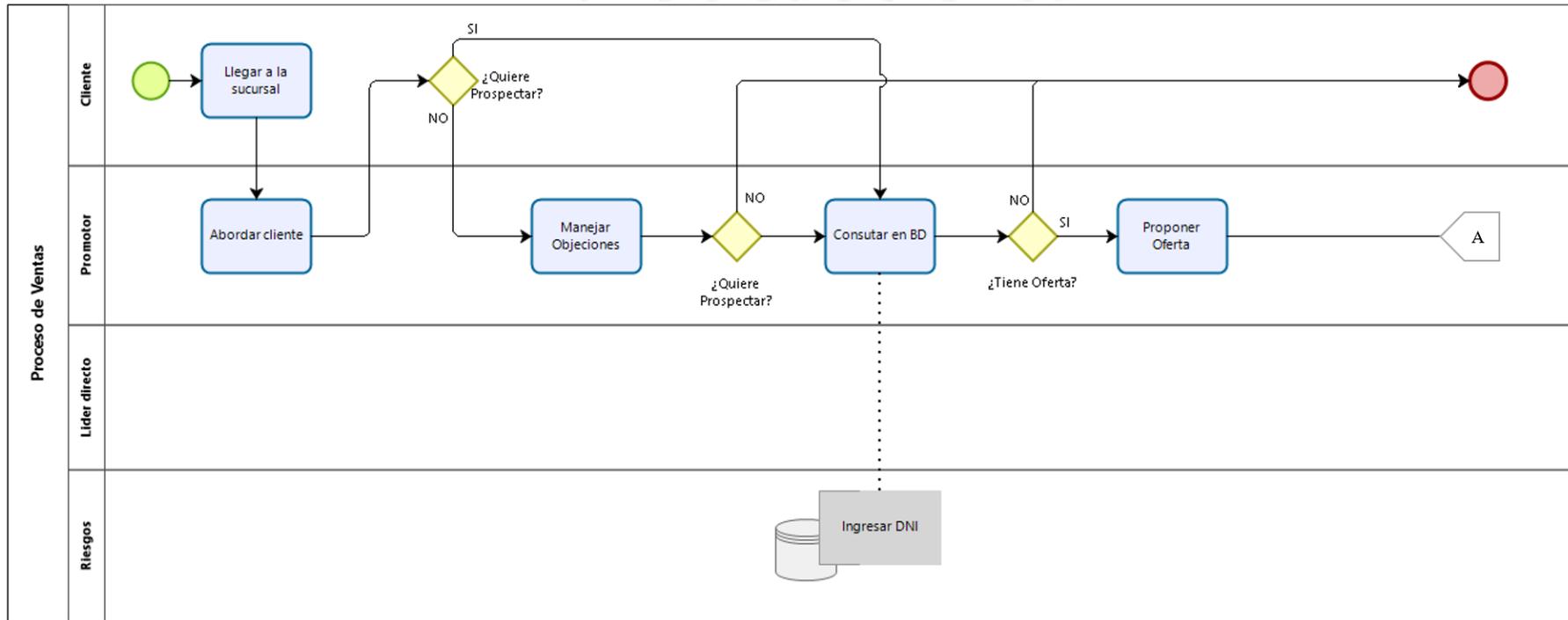


Figura 5.2

Flujo 2- Proceso de Ventas del Promotor



(Continúa)

(Continuación)

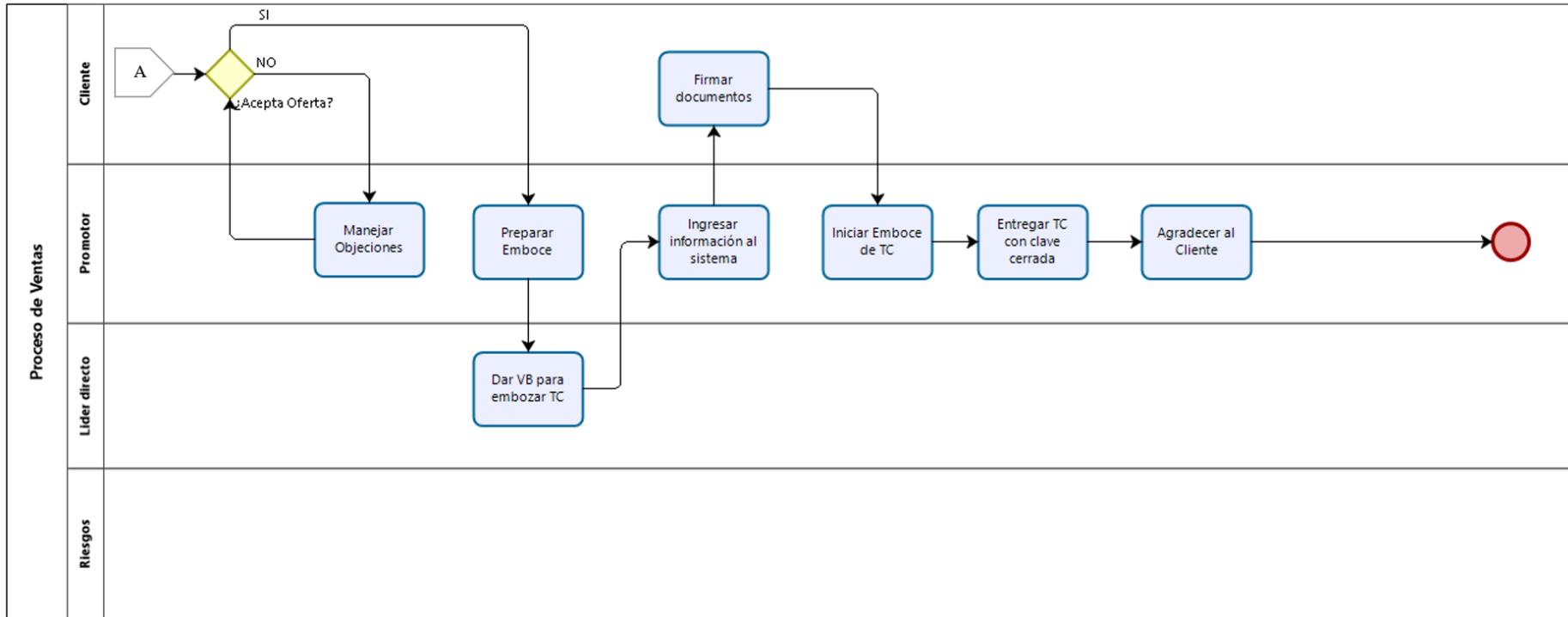
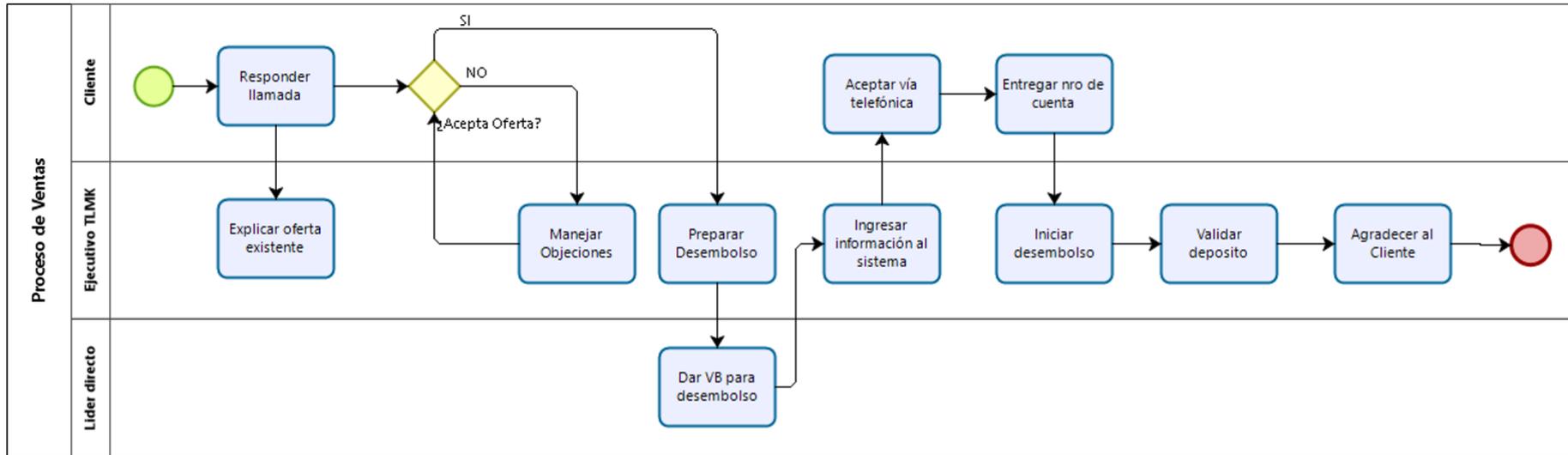


Figura 5.3

Flujo 3- Proceso de Ventas del Ejecutivo de Telemarketing



5.3. Determinación de las causas raíz de los problemas hallados

Se compartió con los colaboradores objetivos, detallados en la tabla 2.1, una encuesta con 10 preguntas que permitan entender, entre otros temas, por qué la baja producción de los colaboradores, las cuales se detalla a continuación.

- ¿Qué posición tienes en la empresa?
- ¿Cuánto tiempo llevas trabajando con nosotros?
- ¿Qué te hace quedarte en el banco?
- ¿Qué te disgusta de Banco Falabella?
- ¿Qué te motivaría a cambiar de trabajo?
- ¿Le recomendarías a alguien que venga a trabajar en Banco Falabella?
- En base a lo contestado en la pregunta anterior, ¿Por qué?
- ¿Cuáles son tus motivaciones?
- ¿Cómo te sientes trabajando en Banco Falabella?
- ¿Qué nos sugieres para mejorar la gestión de Banco Falabella?

Cálculo del Tamaño de Muestra

$$n = \frac{NZ^2pq}{e^2(N - 1) + Z^2pq}$$

Donde:

n = Tamaño de Muestra

N = Tamaño de la población total (1 459)

p = Probabilidad de que ocurra (0,5)

q = Probabilidad de que no ocurra (0,5)

Z = Nivel de confianza 99% (2,58)

e = Error muestral (0,045)

$$n = \frac{1\,459 \times 2,58^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,045^2 \times (1\,459 - 1) + 2,58 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{2427,9219}{2,95245 + 1,6641}$$

$$n = \frac{2427,9219}{4,61655}$$

$$n = 525.91 \approx 526$$

Tabla 5.2

Ficha Técnica encuesta

Ficha Técnica	
Universo	Colaboradores de los Canales de venta y atención
Población Total	1 459
Empresa	Banco Falabella (Lima Provincia)
Nivel de Confianza	99%
Error Muestra	4,5%
Tamaño de Muestra	549
Participación	38%

Diagrama de Ishikawa

Se utilizaron 2 fuentes en esta herramienta, por un lado, los resultados de la encuesta y data real de características de la población (Personal sindicalizado, Antigüedad en el cargo, Producción promedio, feedback de los líderes de sucursal).

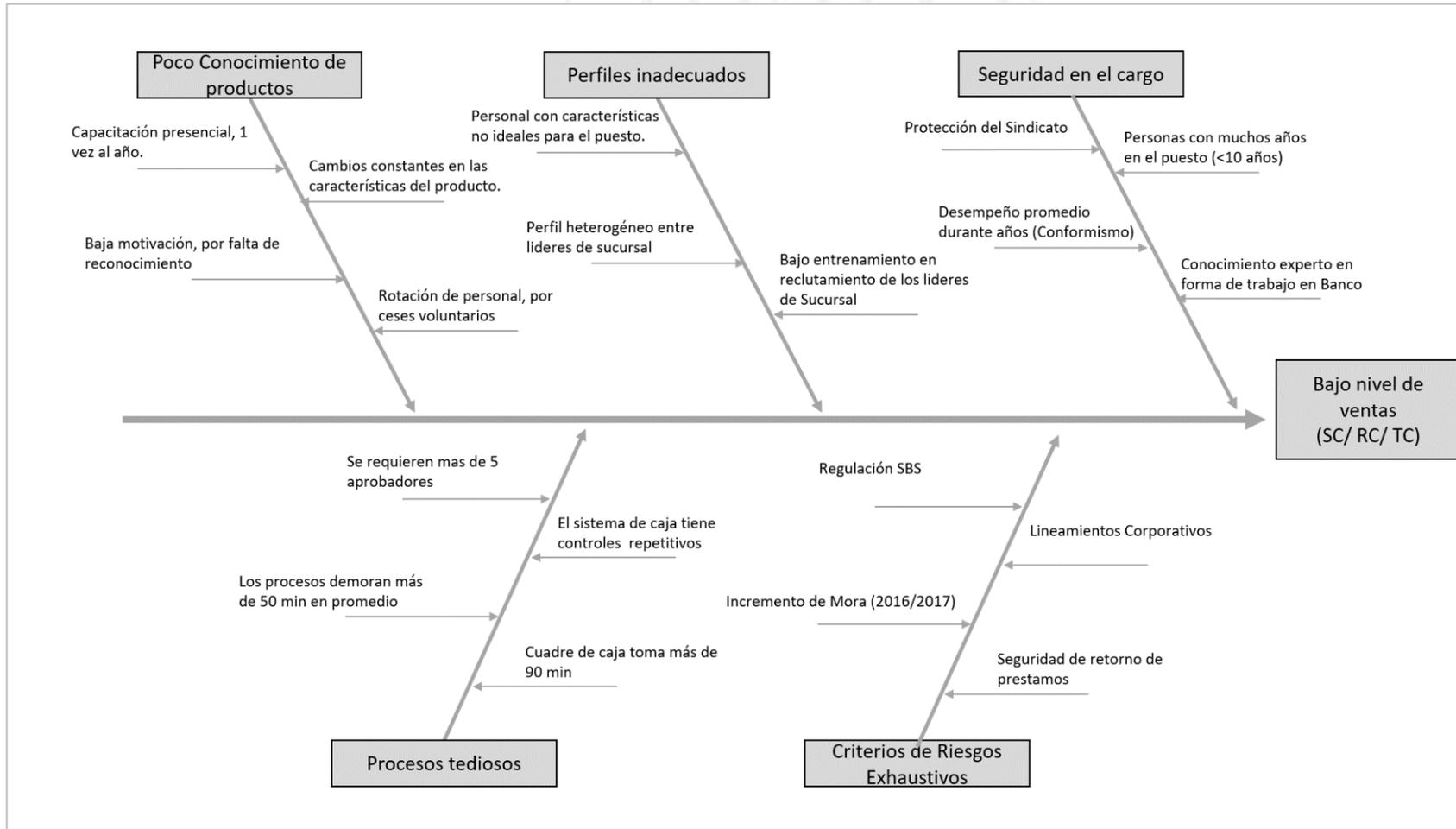
Con los cuales definimos 5 frentes, los cuales se detallan a continuación.

- Conocimiento del producto
- Perfiles inadecuados
- Seguridad en el cargo
- Procesos Tediosos
- Criterios de riesgos exhaustivos.

Los tres primeros relacionados a los colaboradores y los dos últimos relacionado al banco.

Figura 5.4

Diagrama Ishikawa



Con base en el diagrama de Ishikawa, se realizó una matriz de enfrentamiento para poder identificar la causa principal al problema de la baja venta y poder desarrollar alguna alternativa de solución.

Con el fin de ponderar la matriz de enfrentamiento, se consideró el siguiente criterio.

Tabla 5.3

Ponderación para matriz de enfrentamiento

Item	Calificativo	Ponderación
1	Igualdad en importancia o preferencia	1
2	Más importante o preferido	2
3	Significativamente más importante o preferido	3

Tabla 5.4

Matriz de enfrentamiento

	Poco Conocimiento de productos	Perfiles inadecuados	Seguridad en el cargo	Procesos tediosos	Criterios de Riesgos Exhaustivos	Suma de puntuaciones	%
Poco Conocimiento de productos		2	3	2	2	9	31%
Perfiles inadecuados	1		2	2	1	6	21%
Seguridad en el cargo	1	2		2	1	6	21%
Procesos tediosos	1	1	1		1	4	14%
Criterios de Riesgos Exhaustivos	1	1	1	1		4	14%

De la matriz de enfrentamiento se concluye que la solución debe estar orientada a mejorar el conocimiento del producto.

CAPITULO 6: DETERMINACIÓN DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

6.1. Planteamiento de alternativas de solución

Se analizaron las causas raíz expresadas en diagrama Ishikawa mostrado en el capítulo V y se plantearon diferentes alternativas de solución para definir la alternativa ganadora.

Tabla 6.1

Alternativas de Solución

Ítem	Problema	Sub-Problema	Alternativa de Solución
1	Poco Conocimiento de productos	Capacitación	Crear programa de capacitación mensuales
		Baja motivación, por falta de reconocimiento	Incorporar reconocimiento por productividad mensualmente
		Cambios constantes en las características del producto.	Crear programa de capacitación mensuales
		Rotación de personal, por ceses voluntarios	Crear programa de capacitación mensuales
2	Perfiles inadecuados	Perfil heterogéneo entre líderes de sucursal	Estandarizar perfiles de personal de sucursales y call center
		Personal con características no ideales para el puesto.	Brindarle herramientas para que adquieran competencias que fomenten la venta
3	Seguridad en el cargo	Protección del Sindicato	Evidenciar bajo nivel de ventas, mientras que pares en mismas condiciones producen más
		Conocimiento experto en forma de trabajo en Banco	
4	Procesos tediosos	Se requieren más de 5 aprobadores	Cambiar el proceso, generando experiencia wow
		El sistema de caja tiene controles redundantes	Cambiar el sistema de caja
5	Criterios de Riesgos	Lineamientos Negocio	Revisar lineamientos de negocio

6.2. Selección, evaluación y priorización de la alternativa de Solución

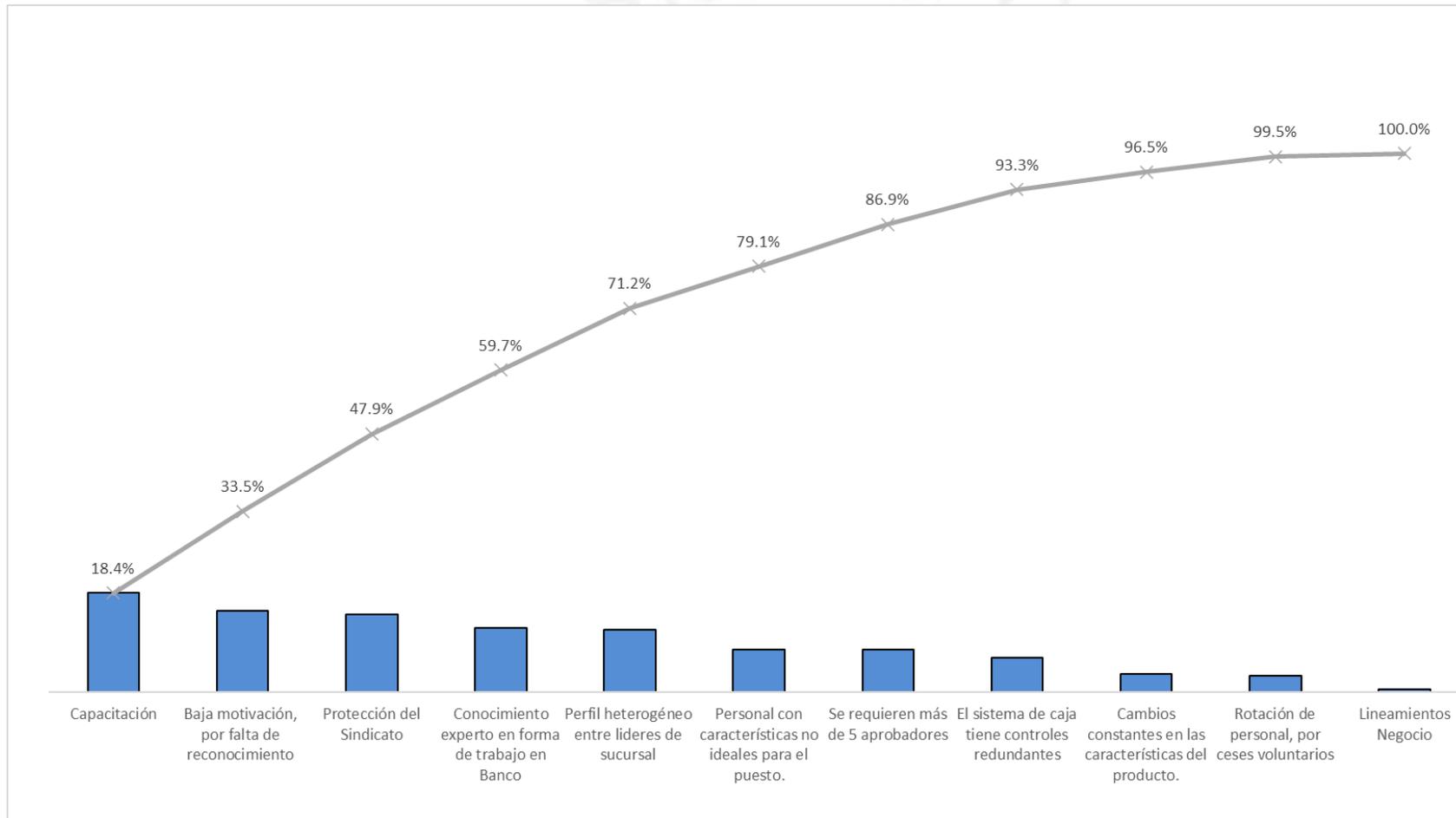
Dado que estas causas raíz se encontraron realizando de una encuesta, procedieron a revisar la frecuencia de cada uno de los problemas en las sucursales y call center, esto se logró con una tabla de frecuencias, con el fin de hacer el diagrama de Pareto y determinar el problema que debe ser resuelto.

Tabla 6.2*Tabla de frecuencia*

Problema	Sub-Problema	Alternativa de Solución	Rpta	Acum	%Rpt	%Acu
Poco Conocimiento de productos	Capacitación	Crear programa de capacitación mensuales	101	101	18,4%	18,4%
Poco Conocimiento de productos	Baja motivación, por falta de reconocimiento	Incorporar reconocimiento por productividad mensualmente	83	184	15,1%	33,5%
Seguridad en el cargo	Protección del Sindicato	Evidenciar bajo nivel de ventas, mientras que pares en mismas condiciones producen más	79	263	14,4%	47,9%
Seguridad en el cargo	Conocimiento experto en forma de trabajo en Banco	Evidenciar bajo nivel de ventas, mientras que pares en mismas condiciones producen más	65	328	11,8%	59,7%
Perfiles inadecuados	Perfil heterogéneo entre líderes de sucursal	Estandarizar perfiles de personal de sucursales y call center	63	391	11,5%	71,2%
Perfiles inadecuados	Personal con características no ideales para el puesto.	Brindarle herramientas para que adquieran competencias que fomenten la venta	43	434	7,8%	79,1%
Procesos tediosos	Se requieren más de 5 aprobadores	Cambiar el proceso, generando experiencia wow	43	477	7,8%	86,9%
Procesos tediosos	El sistema de caja tiene controles redundantes	Cambiar el sistema de caja	35	512	6,4%	93,3%
Poco Conocimiento de productos	Cambios constantes en las características del producto.	Crear programa de capacitación mensuales	18	530	3,3%	96,5%
Poco Conocimiento de productos	Rotación de personal, por ceses voluntarios	Crear programa de capacitación mensuales	16	546	2,9%	99,5%
Criterios de Riesgos	Lineamientos Negocio	Revisar lineamientos de negocio	3	549	0,5%	100,0%

Figura 6.1

Diagrama de Pareto



Con los resultados obtenidos de Pareto, se tomó la decisión de abordar 3 problemas, los cuales se detallan a continuación.

Tabla 6.3

Problemas a solucionar

Problema	Sub-Problema	Alternativa de Solución
Poco Conocimiento de productos	Capacitación	Crear programa de capacitación mensuales
Poco Conocimiento de productos	Baja motivación, por falta de reconocimiento	Incorporar reconocimiento por productividad mensualmente
Seguridad en el cargo	Protección del Sindicato	Evidenciar bajo nivel de ventas, mientras que pares en mismas condiciones producen más
Seguridad en el cargo	Conocimiento experto en forma de trabajo en Banco	Evidenciar bajo nivel de ventas, mientras que pares en mismas condiciones producen más
Perfiles inadecuados	Perfil heterogéneo entre líderes de sucursal	Estandarizar perfiles de personal de sucursales y call center
Perfiles inadecuados	Personal con características no ideales para el puesto.	Brindarle herramientas para que adquieran competencias que fomenten la venta

Con esta primera definición frasearon la alternativa de solución llegando a la siguiente conclusión.

“Contar con un mecanismo que permita dar capacitación mensual en temas de productos y técnicas de venta, brindar reconocimiento mensual a las personas con buena productividad y hacer seguimiento a aquellas personas que tienen baja productividad”

CAPITULO 7: DESARROLLO, PLANIFICACIÓN Y RESULTADOS ESPERADOS DE LA SOLUCIÓN

7.1. Ingeniería de la solución

Para poder mejorar el proceso de venta se planteó contar con un mecanismo que permita articular el reconocimiento de los colaboradores con buen desempeño, la capacitación de aquellos que tienen bajo desempeño y seguimiento a los que tienen varios meses en desempeño crítico y formalizar su separación de la organización.

Programa de reconocimiento “Apasionados”. Reconoce a aquellos colaboradores con conductas que reflejen los Principios Culturales, Valores y Pilares Estratégico de la organización, a fin de fortalecer estas conductas estimulando su identificación, compromiso y contribución con el logro de los objetivos.

Programa de entrenamiento con enfoque en desempeño. Refuerzo de conocimientos en productos y procesos mediante capacitación con la finalidad de re-entrenar a los colaboradores y colaboradoras en las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones, y obtener una mejora en sus resultados comerciales.

Programa de gestión de brechas de desempeño. Programa de seguimiento y disciplina progresiva enfocado en superar las brechas de desempeño que presente el colaborador en su gestión. El colaborador puede tener hasta dos meses sin brecha de desempeño para que la secuencia continúe en el siguiente paso. En caso transcurran entre 3 y 5 meses cumplidos sin brecha, se repetirá la última medida sancionatoria previamente aplicada. Por ejemplo, si se aplicó una amonestación, se aplicará una nueva amonestación. En caso existan 6 meses cumplidos o más sin brecha, el proceso se reinicia completamente.

Brecha de desempeño. Un colaborador cae en brecha cuando:

- Se encuentra en el quintil 5 conforme a la metodología para el cálculo de quintiles (20% inferior).
- Tiene una diferencia en su indicador de desempeño de al menos veinte (20) puntos porcentuales respecto al promedio de los colaboradores del mismo nivel y zona

- El resultado de sus indicadores de desempeño mensual se encuentre por debajo del 90%.
- Ha pasado por el Programa de entrenamiento con enfoque en desempeño.

Metodología para cálculo de Quintiles. El área de Planeamiento Comercial calculará por puesto y zona los quintiles en base a todos los colaboradores que tienen meta asignada en el mes de análisis. Gestión Humana retirará de dicha base a los cesados y a los nuevos, tanto para la premiación como para iniciar las acciones de capacitación y gestión de brechas, el quintil se calcula en base al producto foco.

App de feedback. Herramienta informática utilizada desde los teléfonos móviles para dar seguimiento al desempeño del colaborador (se puede descargar desde Play Store (Android) y Apple Store (IOS)), Desarrollada con el fin a dar feedback mensual a los colaboradores. Este mecanismo tuvo como nombre “Política de Gestión comercial”, este proceso es cíclico y mensual e inicia con la recepción de la información del cierre de cada mes.

A continuación, se detallan todas las etapas del proceso:

Calcular de Quintiles (Planning Comercial / Gerencia de canales). Envía la información de los colaboradores que hayan tenido meta en el mes de revisión y se ranquean de mayor a menor según el producto foco. Para luego generar los quintiles, posteriormente esta información viaja a Gestión Humana mediante un mail.

Validar los Quintiles (Proyectos GH / Gestión Humana). Se revisa la información enviada por Planning y se valida que el cálculo sea el correcto, luego se procede a retirar a las personas cesadas a la fecha del análisis.

Consolidar Quintiles (Proyectos GH / Gestión Humana). Se traspasa la información del mes al consolidado histórico, con el fin de tener en un solo lugar la historia del colaborador y poder manejar fácilmente los diferentes casos.

Aplicar criterios (Proyectos GH / Gestión Humana). En la base consolidada, se deben revisar los siguientes criterios:

- Un quintil es la quinta parte de una población, representa el 20% del número total de individuos de una población determinada
- Los quintiles se calculan en base a cargos comparables.

- Un cargo comparable es aquel que tiene el mismo nivel y pertenece a la misma zona
- Los límites de cada quintil varía mes a mes, ya que se trata de una medida relativa.

Dependiendo de esta información, el colaborador cae en alguno de los 3 programas, explicados en el punto 5.1

Programa de Reconocimiento Apasionado: Si el colaborador es quintil 1 (Q1), no tiene amonestaciones, y está entre los 3 mejores de su zona y cargo, se le entrega un diploma de reconocimiento por tener una producción o nivel de ventas superior a sus pares de la misma zona.

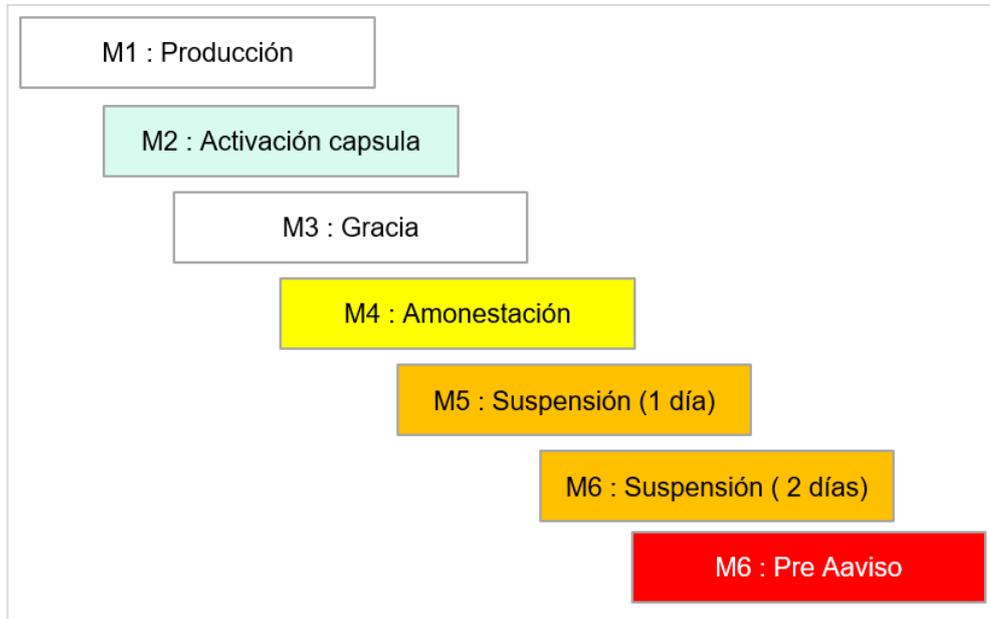
Programa de entrenamiento con enfoque en desempeño: Si el colaborador es quintil 5 (Q5) por primera vez en los últimos 6 meses, este es inscrito en el programa de entrenamiento, en el cual se le disponibilidad capsulas de aprendizaje relacionadas a características del producto que ofrecen y competencias que deben tener, con el fin de ayudar con su venta e incrementar la productividad, a estos colaboradores se les da un mes de gracia luego de haber llevado la capsula de aprendizaje.

Si el colaborador mantiene un comportamiento constante en Q5, ingresa al seguimiento de brecha, el cual implica medidas disciplinarias, según las siguientes premisas.

- **Premisa 1:** En caso exista más de 6 meses sin brecha, el proceso se reinicia completamente.
- **Premisa 2:** En caso exista más de 2 meses sin brecha, pero menos de 6, se aplica la última medida previamente aplicada.
- **Premisa 3:** El colaborador puede tener hasta 2 meses sin brecha para que la secuencia continúe al siguiente paso
- **Premisa 4:** En caso el colaborador cae en brecha durante el mes que lleva la capsula, no se le considera en el flujo.

Figura 7.1

Secuencia de medidas disciplinarias



Generar etapas de colaboradores (Proyectos GH / Gestión Humana). Con los criterios, se le asigna a que etapa o programa pertenece cada colaborador, estas listas permite saber que se debe hacer con cada persona.

Compartir con Lideres (Proyectos GH / Gestión Humana). El reporte se comparte por mail. con los líderes de canales (Sucursales y Call center), Líder de Ccc&Rse (Programa de Reconocimiento Apasionado), Líder de capacitación (Programa de entrenamiento con enfoque en desempeño) y Líder de Administración de Personal (Programa de gestión de brechas de desempeño). Con esta información, se dan inicio a los programas de la política.

Identificar Reconocidos (Ccc&Rse / Gestión Humana). Filtrar del reporte compartido con los líderes, quienes son los reconocidos.

Enviar diplomas de Sucursales y Call Center (Ccc&Rse / Gestión Humana). Emitir los diplomas indicando que el colaborador ha sido reconocido por el buen desempeño y nivel de ventas del mes que se revisó.

Dar Reconocimiento al colaborador (Líder Canales / Gerencia de Canales). Recibir diplomas, y separar un espacio para dar reconocimiento en público y felicitar al colaborador por su gestión sobresaliente.

Tomar fotos de eventos (Líder Sucursales-Call Center/ Gerencia de Canales). Capturar el momento en fotos o videos y enviar a Gestión Humana

Publicar fotos en Facebook empresarial – Workplace (Ccc&Rse / Gestión Humana). Consolidar fotos de todos los eventos de reconocimiento a nivel nacional y generar publicación en Workplace, para tener un espacio virtual de resonancia del momento.

Identificar Colaboradores a Sucursales (Capacitación / Gestión Humana). Filtrar del reporte compartido con los líderes, quienes deben tener las asignadas las capsulas de aprendizajes.

Enviar mail de activación de capsulas (Capacitación / Gestión Humana). Activar capsulas de aprendizaje por cargo, a aquellas personas que corresponda, y comunicarlas por mail, con el plazo en el que estará activo en la plataforma web.

Completar cápsulas de aprendizaje (Colaborador / Gestión Humana). Ingresar a la plataforma web y desarrollar los cursos en forma de capsulas, donde potenciar las técnicas de venta y conocimiento de los productos ofrecidos, el colaborador es evaluado al término, para garantizar la transferencia del contenido.

Dar seguimiento a avance de Capsulas de aprendizaje (Capacitación / Gestión Humana). Monitorear el avance del desarrollo de las capsulas asignadas, garantizando el cumplimiento en su totalidad.

Consolidar resultados de capsulas (Capacitación / Gestión Humana). Almacenar los resultados de las evaluaciones y el estado de las capsulas, alojar consolidación en carpeta compartida en la Nube, con el fin de tener acceso en caso se requiera.

Generar cartas de sanciones y pre aviso (Administración de Personal / Gestión Humana). Filtrar del reporte compartido con los líderes, quienes deben tener alguna medida disciplinaria (Amonestación, Suspensión 1, Suspensión 2, Pre Aviso o carta de desvinculación) y enviarlas a los Líderes de Sucursal y Call Center

Convocar para entregar carta (Líder Canales / Gerencia de Canales). Convocar al colaborador y separar 15 min para poder hacer entrega de la medida disciplinaria.

Liderar la reunión para entrega (Gerente Dpto. / Gerencia de Canales). En caso de ser una carta de pre aviso, el gerente Zonal lidera esta conversación dado el tenor es

decir una carta de desvinculación por incumplimiento de funciones, y debido al experiencia y el manejo de situaciones difíciles del perfil, se da este acompañamiento, y evitar posibles negativas del colaborador.

Aceptar negativa y Notificar a GH (Líder Canales / Gerencia de Canales). En caso no acepte firmar alguna de las medidas disciplinarias el Líder de sucursales y call center debe aceptar la negativa y notificar a GH inmediatamente

Tramitar envío Notarial (Administración de Personal / Gestión Humana). Coordinar con las notarías a nivel nacional el envío de la medida disciplinaria al domicilio cargado en el sistema del colaborador.

Seguir la Entrega en domicilio (Administración de Personal / Gestión Humana). Monitorear recepción de la carta o entrega bajo puerta, en coordinación con la notaria.

Recibir Cargo de la Notaria (Administración de Personal / Gestión Humana). Recibir cargo de entrega de la carta tramitada por la notaria, y consolidar estados en archivo de control interno.

Firmar Carta (Colaboradores / Gerencia de Canales). En caso el colaborador acepte la medida disciplinaria, debe firmar el documento y entregarlo al líder de canales.

Aceptar y Notificar a GH Original (Líder Canales / Gerencia de Canales), enviar mediante Courier el documento en físico.

Registrar información en Legajo (Administración de Personal / Gestión Humana). Sea carta firmada o carta notarial, la información se procede a archivar en el legajo personal y cargar información en el ERP de la empresa, finalizando el proceso.

Iniciar de Feedback Mensual (Líder Canales / Gerencia de Canales). Revisar el archivo compartido con los líderes, y usar esta información para contextualizar e iniciar la etapa de feedback mensual con todos sus colaboradores orientado al cumplimiento de la meta de venta de los productos foco.

Reunión de Feedback (Colaborador / Gerencia de Canales). Identificar en conjunto con el líder oportunidades de mejoras y fortalezas que tenga el colaborador, con el fin de mejorar su productividad individual de los productos focos.

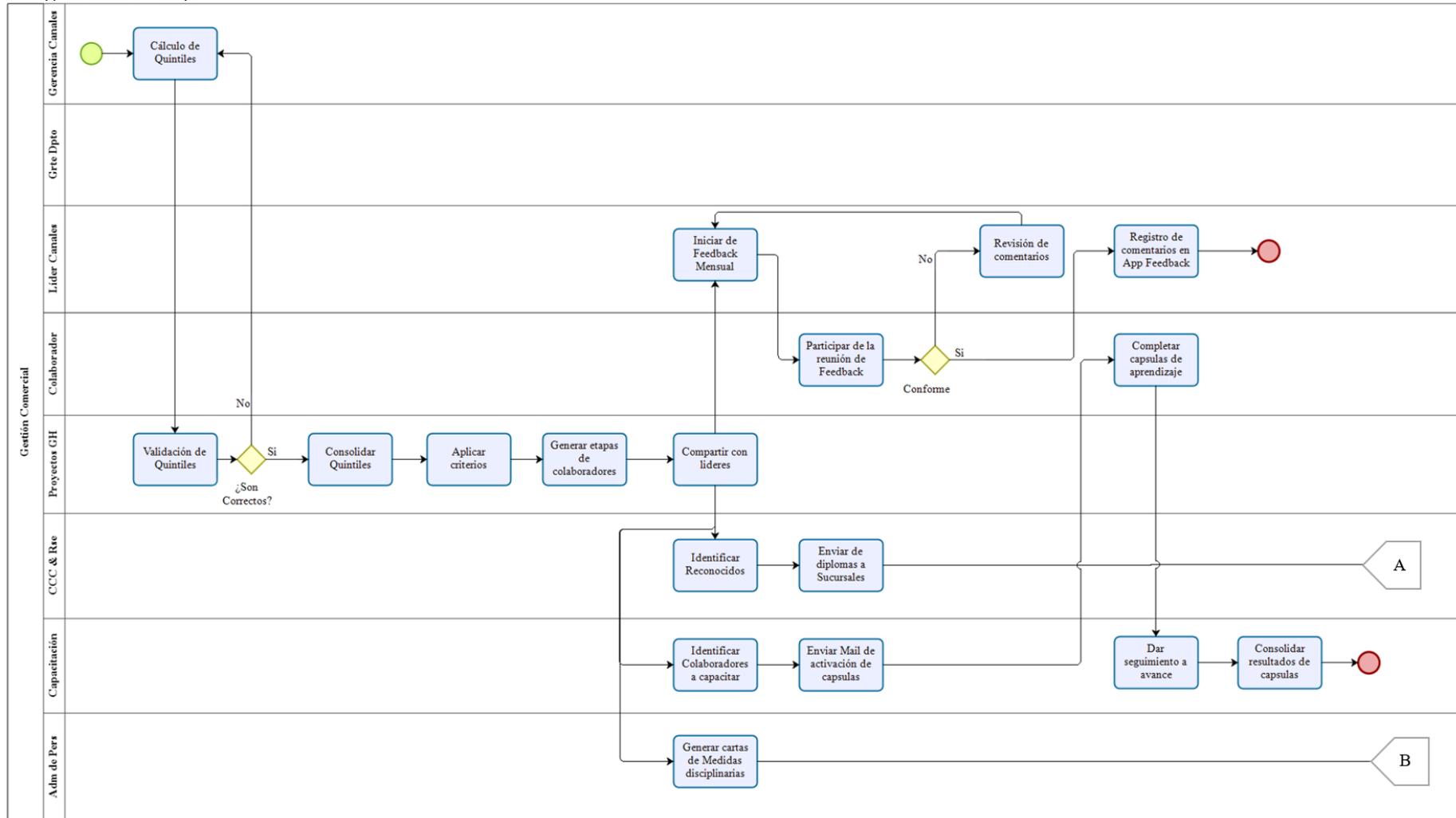
Revisión de comentarios (Líder Canales / Gerencia de Canales). En caso el colaborador no esté de acuerdo con los comentarios, el líder deberá replantearlo y reenfocar el feedback, hasta llegar a un acuerdo de ambas partes (Líder y Colaborador)

Registro de comentarios en App Feedback (Líder Canales / Gerencia de Canales). De estar de acuerdo ambas partes, el líder procede a ingresar Oportunidades de mejora, Fortalezas, Plan de acción para seguimiento mensual, al App de Feedback.

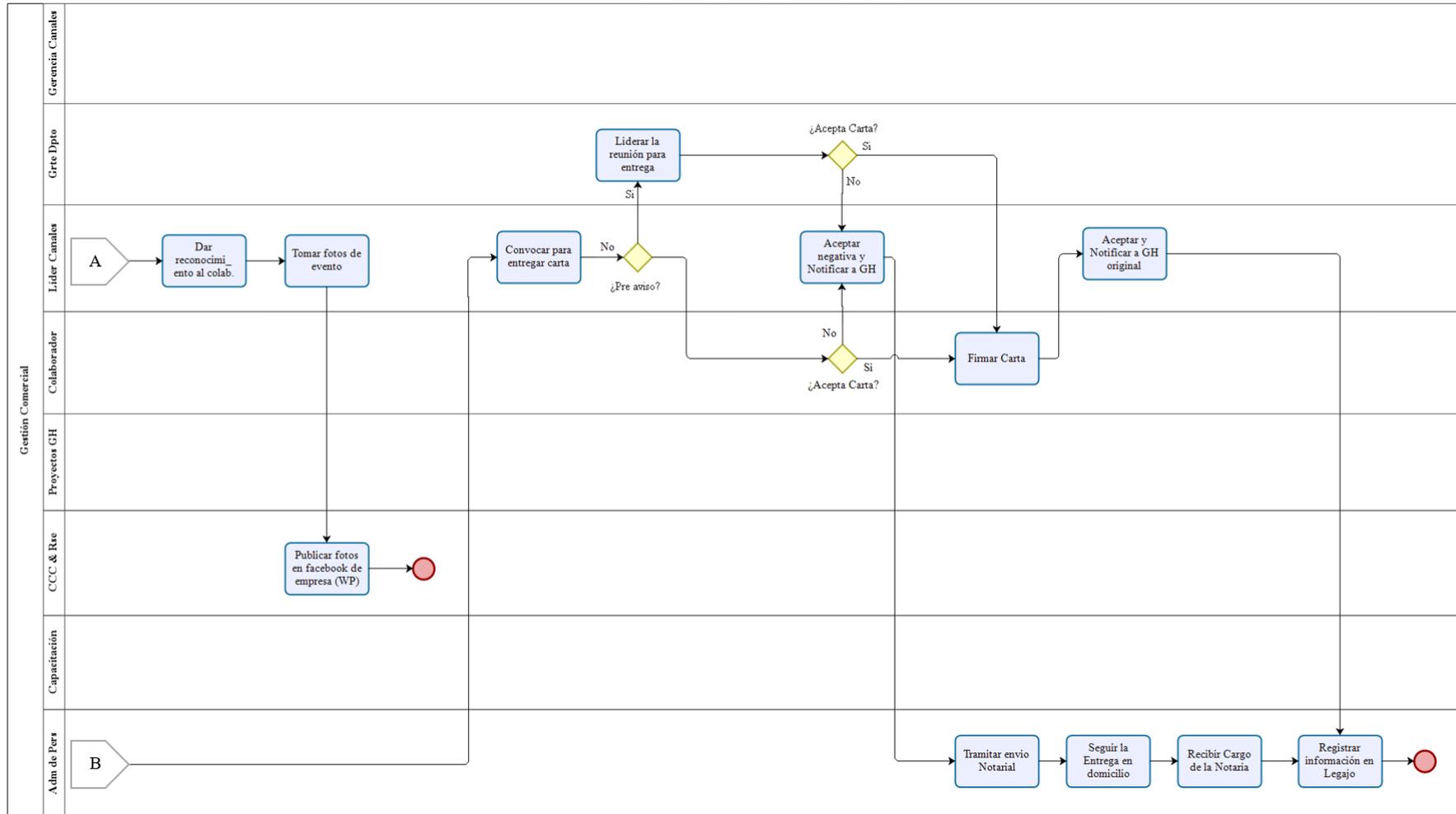


Figura 7.2

Diagrama de Flujo



(Continuación)



7.2. Plan de implementación de la solución

7.2.1. Objetivos y Metas

En el punto 7.1 se explica el funcionamiento de la Política de Gestión comercial, y como ésta contribuye en mejorar el performance de los colaboradores. En la siguiente tabla se expresan los objetivos planteados para la Política en su primer semestre de vida.

Tabla 7.1

Metas del 1er Semestre

Frente	Meta	Kpi
Programa de Reconocimiento Apasionado	Incrementar el nro. de reconocidos	15%
Programa de entrenamiento con enfoque en desempeño	Incrementar horas de capacitación virtuales	15%
Programa de gestión de brechas de desempeño:	Mejorar el promedio de cumplimiento del Q5	10%
Nivel de ventas	Incrementar las colocaciones y captación de los productos focos	5%

7.2.2. Presupuesto general requerido para la ejecución de la solución

El tiempo de creación e implementación de la solución fue de 3 meses, las cuales se traducían en más de 2 000 HH necesarias para realizar este proyecto. El equipo estaba conformado por 14 personas, quienes tuvieron diferentes porcentajes de dedicación. Al valorar las HH necesarias el presupuesto equivale a S/ 216 240. En la siguiente tabla se muestra el detalle.

Tabla 7.2*Detalle Presupuesto Horas Hombre*

Cargo	Rol	Gerencia	Dedicación	Horas/Sem	Sem/Mes	Meses total	Tiempo HH
Jefe de Proyectos GH	Líder	Gestión Humana	60%	48	4.3	3	372
Analista de Proyectos GH	Soporte	Gestión Humana	60%	48	4.3	3	372
Gerente de Compensaciones	Desarrolladores	Gestión Humana	30%	48	4.3	3	186
Jefe de Capacitación	Dueño de Programa	Gestión Humana	10%	48	4.3	3	62
Sub Gerente de Clima	Dueño de Programa	Gestión Humana	10%	48	4.3	3	62
Jefe de Remuneraciones	Dueño de Programa	Gestión Humana	10%	48	4.3	3	62
Gerente de Planeamiento Comercial	Participante	Gerencia Comercial	30%	48	4.3	3	186
Jefe de Planeamiento Comercial	Participante	Gerencia Comercial	30%	48	4.3	3	186
Jefe de información Comercial	Participante	Gerencia Comercial	30%	48	4.3	3	186
Gerente de asesoría laboral	Participante	Gerencia Comercial	40%	48	4.3	3	248
Gerente Zonal	Participante	Gerencia Comercial	20%	48	4.3	3	124
Gerentes de Call Center	Participante	Gerencia Comercial	20%	48	4.3	3	124
Gerente de Gestión Humana	Aprobadores	Gestión Humana	5%	48	4.3	3	31
Gerente de Canales	Aprobadores	Gerencia Comercial	5%	48	4.3	3	31
Total HH Presupuestadas							2 229

7.2.3. Actividades y cronograma de implementación de la solución

Se elaboró la hoja Gantt para desarrollar cada actividad con fechas y plazos hasta la implementación de la solución.

Figura 7.3

Hoja Gantt

Frente	Actividades	May-19	Jun-19	Jul-19
Trasversales	Convencer al equipo de necesidad de implementar la solución	■		
	Preparar propuesta de solución con el equipo de trabajo	■		
	Presentar propuesta de solución a Gerente de Canales y Gerentes de Gestión Humana	■		
	Publicación de Política redactada y validada			■
	Plan de comunicación de Política de Gestión Comercial			■
	Capacitaciones a los líderes de canales de ventas para manejo de política			■
	Establecer roles y responsables		■	
	Crear herramienta de automatización para gestión de la política		■	■
Programa de Reconocimiento Apasionado	Estandarizar criterios de reconocimiento mensual	■		
	Sensibilizar a líderes de canales de ventas sobre la importancia del reconocimiento		■	
	Establecer flujo de actividades mensuales		■	
Programa de entrenamiento con enfoque en desempeño	Definir contenido digital a desarrollar		■	
	Definir criterios de personas que participaran de estas capacitaciones		■	
	Sensibilizar a líderes de canales de ventas sobre la importancia de la capacitación			■
	Sensibilizar a líderes de canales de ventas sobre la importancia del feedback			■
	Establecer flujo de actividades mensuales			■
Programa de gestión de brechas de desempeño	Definir nuevos conceptos		■	
	Construir secuencia de eventos hasta la salida del colaborador		■	
	Construir lógica para definir colaborador en brecha		■	
	Sensibilizar a líderes de canales de ventas sobre la importancia del seguimiento			■
	Crear formato de cartas de Amonestación, Sanción y Preaviso			■
	Establecer flujo de actividades mensuales			■

7.3. Evaluación cualitativa y económica financiera de la solución

La “Política de Gestión Comercial”, oficialmente se lanzó el 01 de agosto del 2019, y con ella el concepto de “Quintiles”. En la figura 19 y 20 se aprecia la oportunidad que existe entre los colaboradores del Q5 y los del Q1.

Figura 7.4

Quintiles por producto foco (31.07.2019)

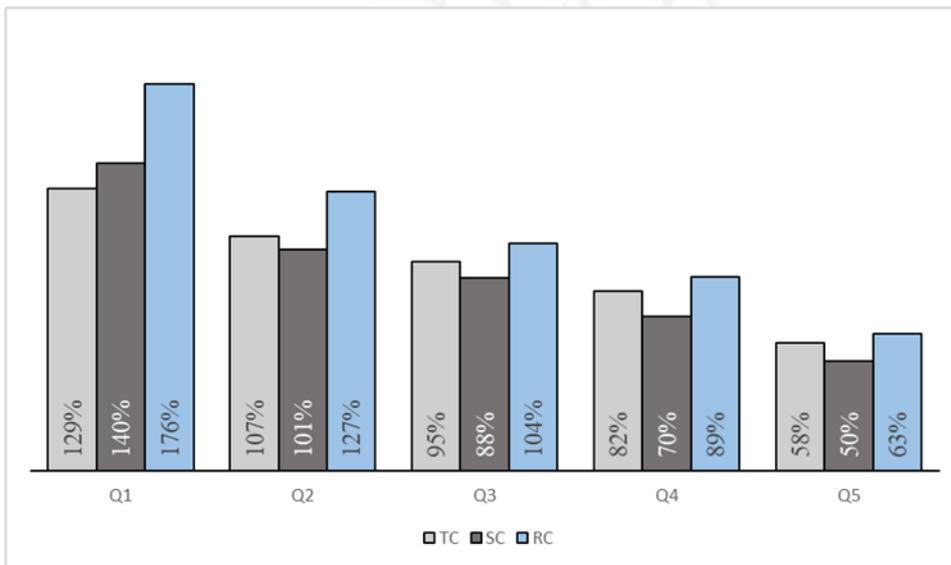


Figura 7.5

Quintiles por cargo (31.07.2019)

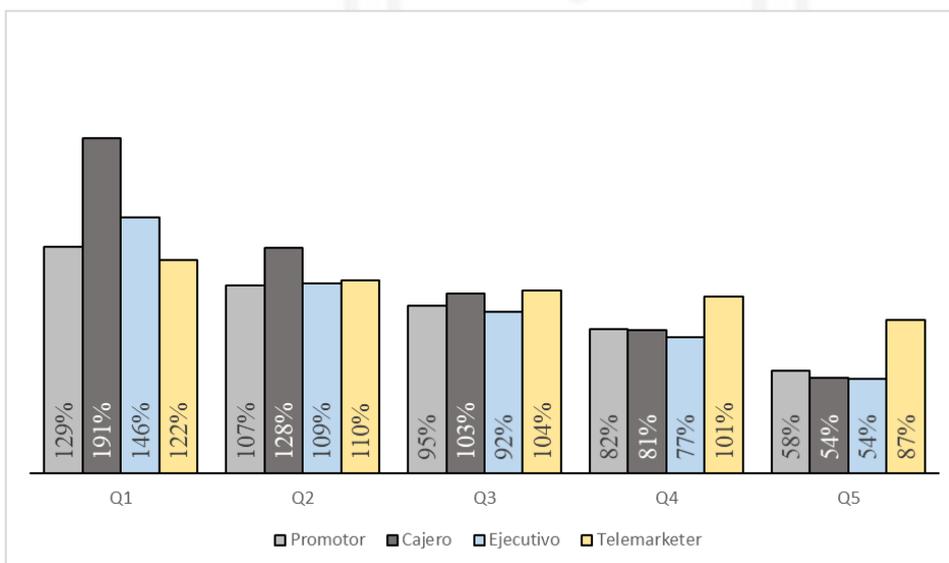
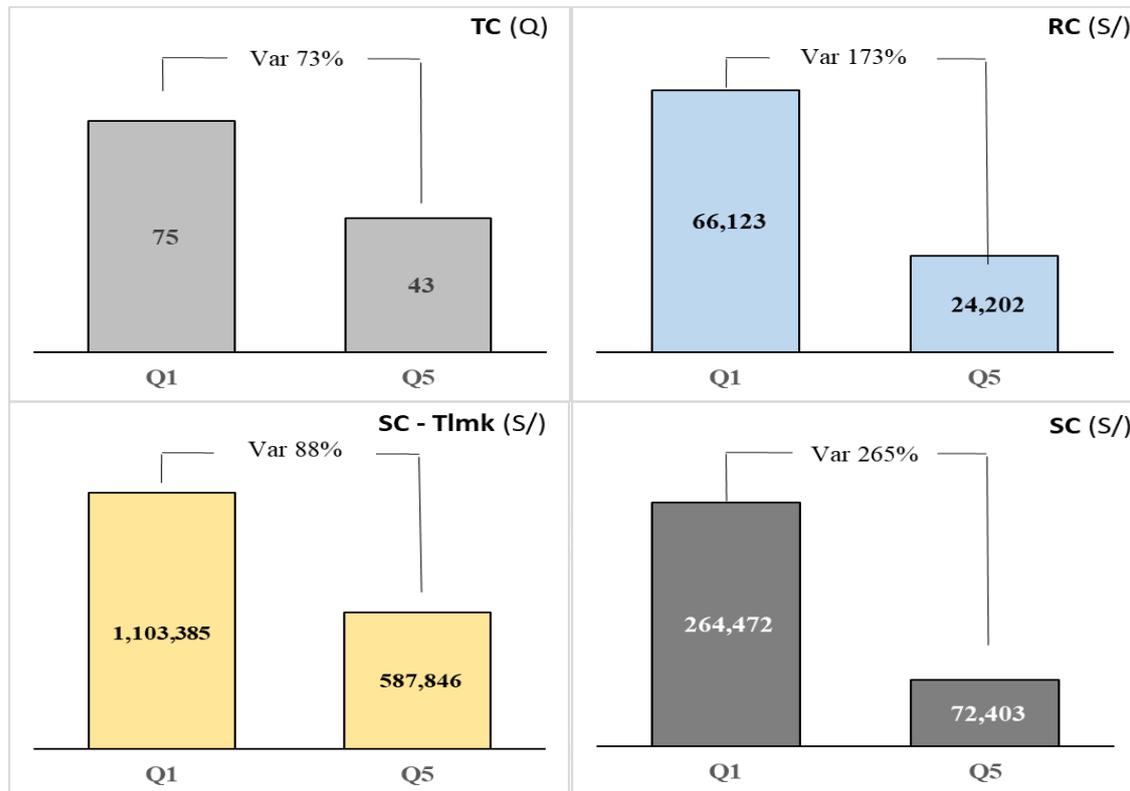


Figura 7.6

Venta promedio de producto foco por colaborador (31.07.2019)



En los gráficos anteriores se demuestra que existe una oportunidad en motivar a los colaboradores de Q5 puedan moverse hacia quintiles superiores, se lograría incrementar las ventas en cada producto foco, generando ingreso para el banco.

Todos los lineamientos, metodologías y parámetros implementados se comunicaron mediante la red social interna, workplace, y también se realizaron sesiones de capacitación donde respondieron todas las dudas relacionadas a esta nueva forma de hacer las cosas.

La mayoría de las consultas iban orientadas a dudas, si esta política iba a desvincular gente, por ejemplo. Sin embargo, el espíritu de la política es generar mejora continua, ya que potencia a quienes están haciendo las cosas bien, rectifica o mejora a los que están en un nivel intermedio capacitándolos, y se hace seguimiento sobre las personas que tienen producciones malas con el fin de invitarlos a dar un paso al costado.

Luego de monitorear la política durante los 6 primeros meses (agosto 2019 a febrero 2020), se han obtenido resultados positivos, siendo el más representativo el

incremento de la venta promedio de los colaboradores que estaban en quintil 5 al inicio de la política, cambiando la necesidad de reemplazar a los colaboradores por tener que capacitarlos y hacerle seguimiento para mejorar sus indicadores.

Figura 7.7

Incremento Super Cash vs agosto 2019 (S/ En miles)

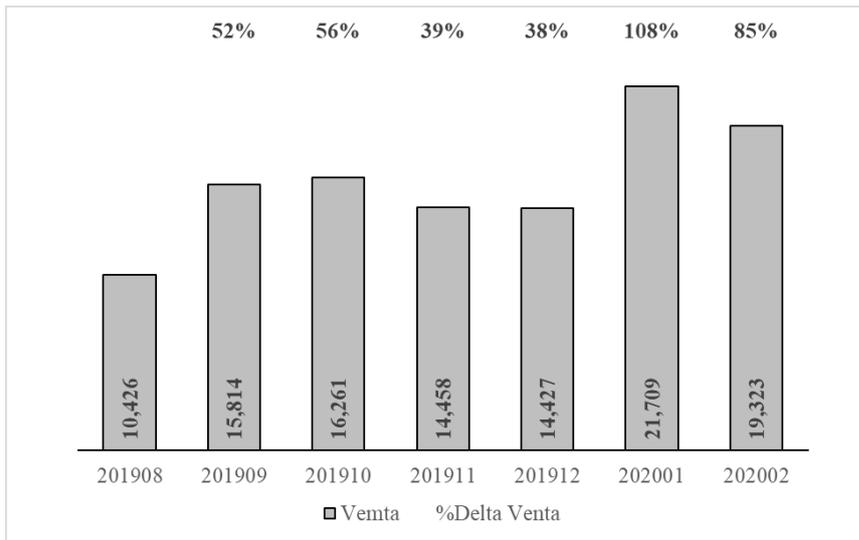


Figura 7.8

Incremento Rapi Cash vs agosto 2019 (S/ En miles)

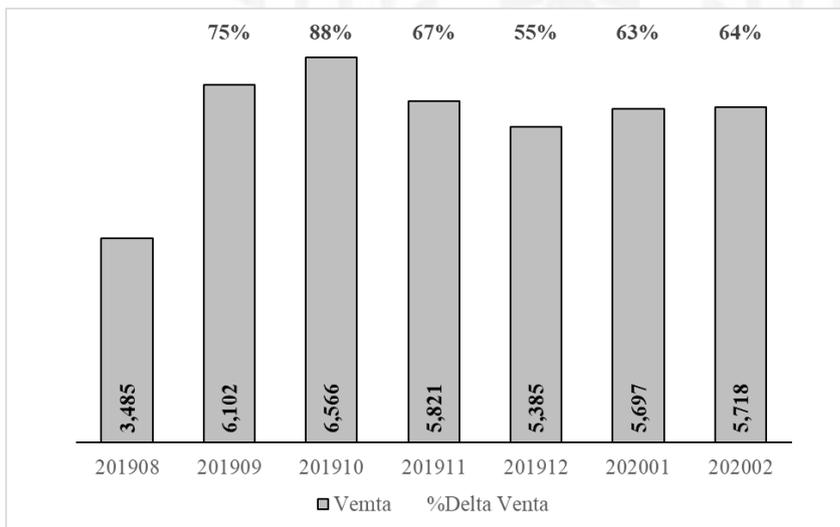


Figura 7.9

Incremento Super Cash Tlmc vs agosto 2019 (S/ En miles)

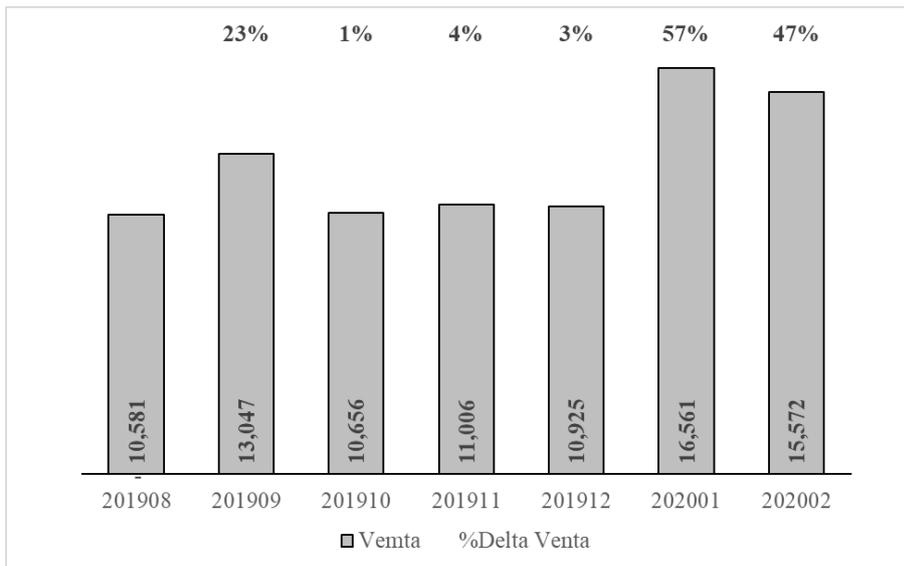
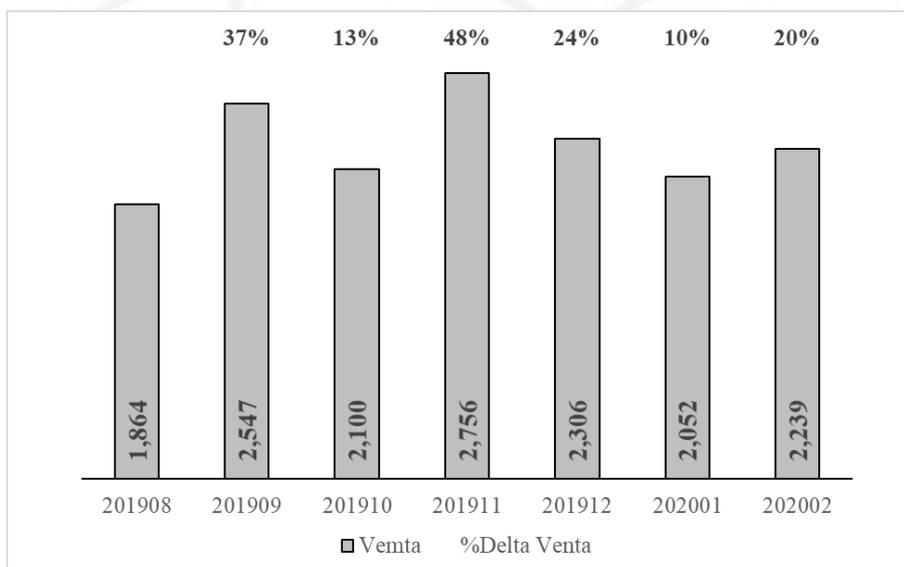


Figura 7.10

Incremento tarjetas de crédito vs agosto 2019 (miles de soles)



En las figuras 7.7, 7.8, 7.9 y 7.10 se visualiza el incremento en el nivel de venta de las personas que cayeron en Q5 en el mes de agosto generando un ingreso adicional al banco de S/ 68 094 784, entre Super y Rapi Cash, equivalente al 37% de la gestión mensual de toda la fuerza de venta y 2 816 tarjetas aprobadas expresados en la tabla 7.4.

Tabla 7.3

Evolución Q5

Periodo	Nro. de Colaboradores						Promedio de Venta (miles de S/)						Venta total (miles de S/)			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Total	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Total	Total	Var 201908	%Var 201908	
Super Cash (S/)	201908					144						72	72	10 426		
	201909	12	24	25	35	48	144	115	145	133	99	87	579	15 814	5 388	51%
	201910	15	21	38	43	27	144	118	124	113	120	90	565	16 261	5 835	56%
	201911	20	21	38	34	31	144	119	131	124	92	48	514	14 458	4 032	39%
	201912	25	25	28	40	26	144	132	140	79	91	68	510	14 427	4 001	38%
	202001	28	22	25	33	36	144	109	202	178	171	115	774	21 709	11 283	108%
	202002	25	20	31	33	35	144	106	128	164	154	113	665	19 323	8 897	85%
Rapi Cash (S/)	201908					144	144	0	0	0	0	24	24	3 485		
	201909	12	24	25	35	48	144	51	55	56	38	30	230	6 102	2 617	75%
	201910	15	21	38	43	27	144	48	47	45	50	37	227	6 566	3 080	88%
	201911	20	21	38	34	31	144	46	46	48	40	25	204	5 821	2 336	67%
	201912	25	25	28	40	26	144	40	59	29	33	29	191	5 385	1 900	54%
	202001	28	22	25	33	36	144	27	52	51	42	32	203	5 697	2 212	63%
	202002	25	20	31	33	35	144	33	51	47	40	32	202	5 718	2 233	64%
Super Cash Tlmk (S/)	201908					18	18	0	0	0	0	588	588	10 581		
	201909	3	1	3	6	5	18	1 019	830	867	669	509	688	13 047	2 466	23%
	201910	3	1	2	5	7	18	1 103	808	717	519	359	508	10 656	75	1%
	201911	3	1	2	6	6	18	930	805	694	611	392	572	11 006	425	4%
	201912	4	2	3	6	3	18	894	691	604	515	355	507	10 925	344	3%
	202001	3	4	2	3	6	18	1 272	1 103	1 015	924	589	920	16 561	5 980	57%
	202002	3		3	4	8	18	1 273	0	956	905	658	814	15 572	4 991	47%
Venta Adicional													68 094			

Tabla 7.4*Evolutivo Q5 Tarjeta*

	Nro. de Colaboradores						Promedio de Venta (miles de S/)					Venta total (miles de S/)				
	Periodo	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Total	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Total	Var 201908	%Var 201908	
	201908					43	43					43	45	1 864		
Tarjeta de Crédit o (Q)	201909	9	8	7	10	9	43	48	58	64	63	64	297	2 547	683	37%
	201910	10	5	11	10	7	43	61	55	50	42	35	243	2 100	236	13%
	201911	10	6	6	9	12	43	89	70	64	61	43	326	2 755	892	48%
	201912	11	2	11	13	6	43	77	58	49	44	39	267	2 306	442	24%
	202001	20	7	8	4	4	43	58	49	41	31	23	202	2 051	187	10%
	202002	19	8	8	7	1	43	65	48	46	32	25	217	2 239	375	20%
Venta Adicional													2 815			

Dejando de lado el impacto económico, también se cumplieron los objetivos de generar un ciclo virtuoso, ya que, si bien uno de los pilares es el programa de gestión de brecha, también se logró implementar otros dos pilares el programa de reconocimiento y el programa de capacitaciones con enfoque en el desempeño.

En la tabla 7.5 se aprecia la cantidad de colaboradores que han pasado por cada uno de los programas de la política.

Tabla 7.5

Participación por programa

	Colab	%Part	
Programa de reconocimiento	372	33%	
Programa de entrenamiento con enfoque en desempeño	671	59%	
Programa de gestión de brechas de desempeño	Amonestación	219	19%
	Suspensión 1	96	8%
	Suspensión 2	24	2%
	Pre-Aviso	9	1%

CONCLUSIONES

- Al inicio del proyecto se tenía la percepción que los colaboradores no estaban capacitados para incrementar el nivel de ventas. Al término de la implementación y tras 6 meses se validó que con reconocimiento, capacitación y seguimiento los números iban cambiando de tendencia.
- No es necesario contar con un alto presupuesto asignado para lograr impactos económicos en una organización, existe la creencia que para hacer cosas se requiere de dinero, sin embargo, hay procesos que solo cambiando la perspectiva o dando lineamientos clave (80/20), puede generar grandes beneficios.
- No es necesario pertenecer al área Core para impactar en la última línea del P&L, ya que desde Gestión Humana se contribuyó en varias ocasiones a incrementar esta línea, reduciendo el gasto. Sin embargo, en esta iniciativa en particular se logró generar ingresos por encima de los 60 millones solo en 6 meses.
- Estandarizar todo el proceso, ya que esta iniciativa está siendo exportada actualmente a otros negocios del grupo tanto en Perú como a nivel regional. Sin embargo, se están terminando de acomodar algunos temas para poder paquetearla y exportarla.
- Aprovechar las oportunidades, esta política se estuvo gestando desde mediados del 2018, sin embargo, nadie creía en ella, el equipo la tomó en abril del 2019. Se aplicó herramientas de ingeniería para poder salir 3 meses luego de tomar el tema desde cero, con una app, con documentación, manuales, despliegues, comunicaciones, etc.

RECOMENDACIONES

- Esta política debe tener monitoreo constante ya que hay varios plazos y procesos que se repiten todos los meses, y un atraso en alguno, significa perjudicar el nivel de ventas.
- Los procesos de cada programa de la política aún tienen oportunidad de mejora, reduciendo los tiempos y agilizando la aplicación de la política.
- Cualquier cambio en la Política debe ser articulado por el dueño y coordinado con los dueños de los programas.
- La participación de los colaboradores a los que se les aplicó la política es vital, para entender sus motivaciones y razones que existían para la baja producción.
- Los productos foco pueden cambiar según la necesidad del negocio, sin embargo, se tendría una curva de aprendizaje para poder volver a aplicar la política.

REFERENCIAS

- Banco Central de Reserva del Perú. (2020). *Series mensuales 2020*. <http://www.estadisticas.bcrp.gob.pe>
- Banco Falabella (2019). Memoria Anual 2019. https://assets.ctfassets.net/jsyhqx93uo07/7wdRWfmY6PCvutdz1MspW1/ca6ae9b13e2a1ac3cc592fa4bc431b34/Memoria_Anual_Banco_Falabella_2019.pdf
- Centro de conservación de energía y del medio ambiente. (20 de abril del 2017). Efectos del cambio climático en el Perú. <https://cenergia.org.pe/blog/efectos-del-cambio-climatico-peru/>
- El Smartphone consolida su avance. (18 de noviembre 2019). *El Comercio*. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-11/elcomercio_2019-11-18_04_2.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (04 de noviembre del 2019). Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/empleo-nacionaljulagoset-2019.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (s.f.). Perú: Tasa de analfabetismo de mujeres y hombres de 15 y más años de edad, según ámbito geográfico. <http://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/analfabetismo-y-alfabetismo-8036/>
- Ministerio del ambiente. (s.f.). Los bosques en Cifras. <https://www.minam.gob.pe/bosques/los-bosques-en-cifras/#:~:text=60%25%20del%20territorio%20nacional%20est%C3%A1,bosques%20tropicales%2C%20despu%C3%A9s%20de%20Brasil.>
- Pichihua, S. (23 de diciembre 2019). Concytec apunta a mejorar inversión en ciencia y tecnología para el 2020. *Andina, agencia peruana de noticias*. <https://andina.pe/agencia/noticia-concytec-apunta-a-mejorar-inversion-ciencia-y-tecnologia-para-2020-779166.aspx>
- Superintendencia de mercados y valores. (05 de abril 2017). Fundamentos de clasificación de riesgo, Banco Falabella Perú S.A. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Fundamentos%20Banco%20Falabella.pdf>
- Superintendencia de banca, seguros y AFP. (Setiembre 2019). *Boletín mensual, Setiembre 2019: BM-00101-se2019*. <https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero>.
- Superintendencia de banca, seguros y AFP. (Setiembre 2019). Ranking de créditos, Depósitos y Patrimonio al 30 de setiembre de 2019 – Créditos Directos.

https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero_

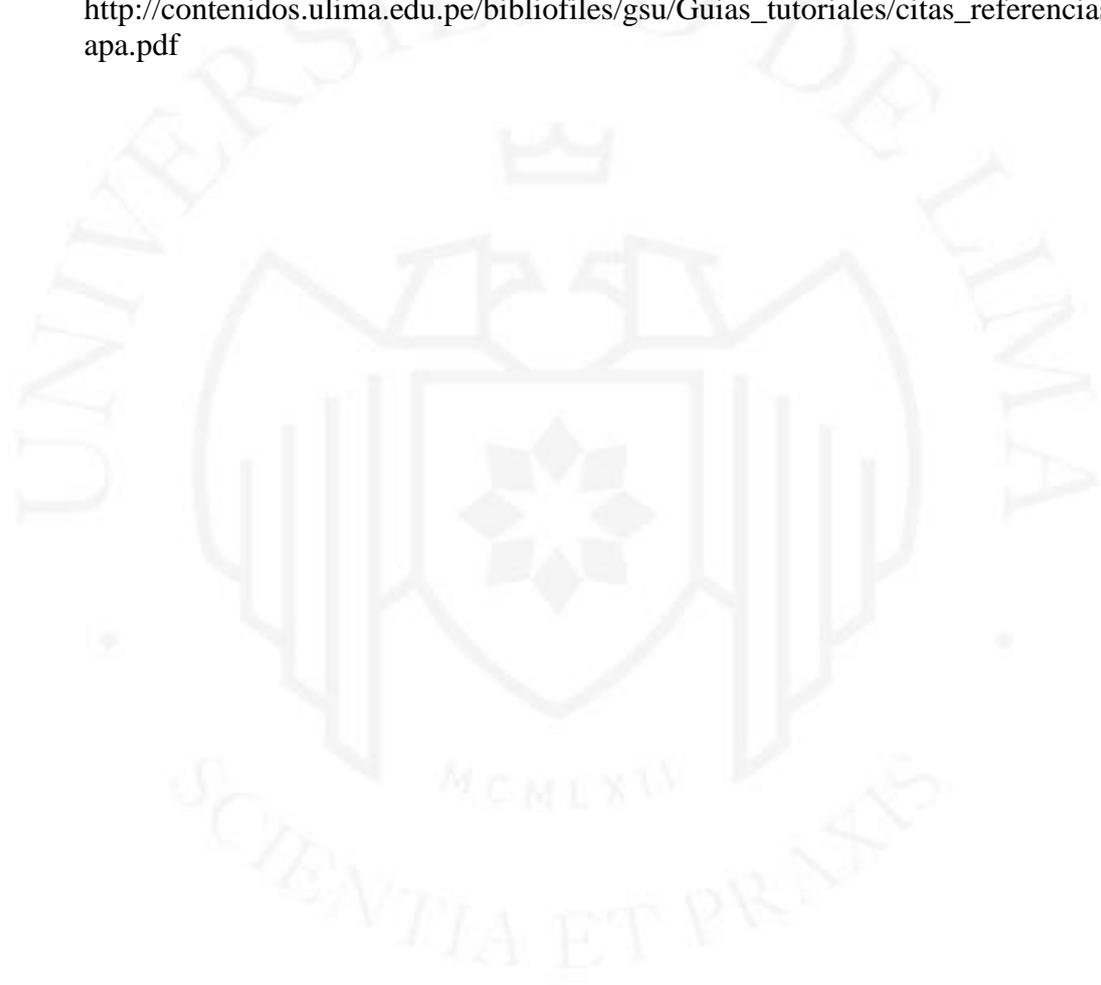
Le dieron su respaldo: 84% de peruanos apoya disolución del Congreso. (06 de octubre 2019). RPP Noticias. https://rpp.pe/politica/actualidad/disolucion-del-congreso-martin-vizcarra-84-de-peruanos-apoya-la-disolucion-del-congreso-noticia-1223173?utm_source=amp&utm_medium=nota&utm_campaign=amp



BIBLIOGRAFIA

Cuellar, D., y Vargas, J. (2020). *Formato para presentación de tesis y trabajos de investigación*. Biblioteca Universidad de Lima. http://contenidos.ulima.edu.pe/bibliofiles/gsu/Formatos/Formato_tesis_ulima.pdf

Vargas, J., Cuellar, D., Mendoza, A., Saavedra, A. (2020). *Citas y Referencias: Citar vs. Plagiar. Recomendaciones y aspectos básicos del estilo APA (Basada en la 7. ed. en inglés)*. Biblioteca Universidad de Lima. http://contenidos.ulima.edu.pe/bibliofiles/gsu/Guias_tutoriales/citas_referencias_apa.pdf





ANEXOS

Anexo 1: Análisis de Fuerzas de Porter

1.- Fuerza a evaluar: amenaza de ingreso por parte de competidores potenciales

Barreras	Sector muy poco atractivo	←-----→					Sector muy atractivo	
	Alta amenaza de ingreso	←-----→					Baja amenaza de ingreso	
	Barreras bajas						Barreras altas	
Dimensión	1	2	3	4	5	Dimensión		
Economías de escala	Pequeñas					X	Grandes	
Diferenciación del producto	Baja				X		Alta	
Identificación de marca	Baja				X		Alta	
Costos de cambio	Bajo				X		Alto	
Requisito de capital	Bajo					X	Alto	
Acceso a canales de distribución	Amplio			X			Restringido	
Imitación del proceso	Fácil				X		Difícil	
Regulación gubernamental restrictiva	Baja					X	Alta	
Acceso privilegiado a Materias Primas	No				X		Si	
Efecto de experiencia	No importante				X		Muy importante	
Expectativas de reacción	Bajas			X			Altas	
Tecnologías empleadas	Simple y artesanal					X	Compleja y alta	
Sumatoria total por columna		0	0	6	24	20	Suma Total	50
		Grado de atractividad (GA) = Suma total / (número de barreras x 5)						0.83
		Poder de la fuerza (PF) = (1 - GA)						0.17

2.- Fuerza a evaluar: Intensidad de la rivalidad existente en el sector

	Sector muy poco atractivo						Sector muy atractivo	
	Alta Rivalidad						Baja rivalidad	
Características existentes	Dimensión	1	2	3	4	5	Dimensión	
Crecimiento del sector	Bajo					X	Alto	
Sobre oferta existente	Alta		X				No existe	
Diferenciación del producto	Baja				X		Alta	
Costo de cambio	Bajo					X	Alto	
Número de competidores	Alto						Bajo	
Barreras de salida	Altas	X					Bajas	
Costos fijos	Altos	X					Bajos	
Estacionalidad	Alta	X					Baja	
Sumatoria total por columna		3	2	0	4	10	Suma Total	19
		Grado de atractividad (GA) = Suma total / (número de características x 5)						0.48
		Poder de la fuerza (PF) = (1 - GA)						0.52

3.- Fuerza a evaluar: Intensidad de la amenaza de productos sustitutos

	Sector muy poco atractivo						Sector muy atractivo	
	Alta amenaza de sustitución						Baja amenaza de sustitución	
Características existentes	Dimensión	1	2	3	4	5	Dimensión	
Posibilidad de sustitutos cercanos	Alta				X		Baja	
Costo de cambio del usuario	Bajos			X			Altos	
Agresividad del producto sustituto	Alta			X			Baja	
Propensión de los consumidores a cambiar de productos	Alta		X				Baja	
Relación valor del producto sustituto / precio del producto sustituto	Alto				X		Bajo	
Sumatoria total por columna		0	2	6	8	0	Suma Total	16
		Grado de atraktividad (GA) = Suma total / (número de características x 5)						0.64
		Poder de la fuerza (PF) = (1 - GA)						0.36

4.- Fuerza a evaluar: Poder de negociación de los compradores

	Sector muy poco atractivo						Sector muy atractivo	
	Alta poder de negociación						Bajo poder de negociación	
Características existentes	Dimensión	1	2	3	4	5	Dimensión	
Numero de grandes compradores	Pocos	X					Muchos	
Concentración de compradores	Alta		X				Baja	
Volumen de compras de los clientes respecto a las ventas del sector	Alto				X		Bajo	
Diferenciación del producto	Bajo		X				Alto	
Identificación de marca	Baja	X					Alta	
Información de los compradores respecto del sector	Alta		X				Baja	
Costo de cambio de los compradores	Bajo			X			Alto	
Amenaza de integración hacia atrás	Alta					X	Baja	
Sumatoria total por columna		2	6	3	4	5	Suma Total	20
		Grado de atractividad (GA) = Suma total / (número de características x 5)						0.50
		Poder de la fuerza (PF) = (1 - GA)						0.50

5.- Fuerza a evaluar: Poder de negociación de los proveedores

	Sector muy poco atractivo						Sector muy atractivo	
	Alta poder de negociación						Bajo poder de negociación	
Características existentes	Dimensión	1	2	3	4	5	Dimensión	
Numero de grandes proveedores	Pocos		X				Muchos	
Concentración de proveedores	Alta			X			Baja	
Volumen de ventas de los proveedores respecto a las compras del sector	Alto			X			Bajo	
Sustitubilidad del producto proveído	Bajo					X	Alto	
Información de los proveedores respecto del sector	Alta	X					Baja	
Costo de cambio de cambiarse de proveedor	Alto			X			Bajo	
Amenaza de integración hacia delante por parte de los proveedores	Alta	X					Baja	
Sumatoria total por columna		2	2	6	0	5	Suma Total	15
Grado de atractividad (GA) = Suma total / (número de características x 5)							0.43	
Poder de la fuerza (PF) = (1 - GA)							0.57	

6.- Resultado del análisis estructural del sector industrial

Fuerzas existentes en el sector en orden de su poder de afectación al sector		Valor obtenido en el análisis previo		Orden de prioridad para mejorar la posición con el fin de obtener V.C.	
		PF	GA		
1	Intensidad de la rivalidad existente en el sector	0.52	0.48	1	Primera
2	Poder de negociación de los proveedores	0.43	0.57	2	Segunda
3	Poder de negociación de los compradores	0.50	0.50	3	Tercera
4	Intensidad de la amenaza de productos sustitutos	0.36	0.64	4	Cuarta
5	amenaza de ingreso por parte de competidores potenciales	0.17	0.83	5	Quinta