



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

**Facultad de Ingeniería Industrial**

**Escuela Profesional de Ingeniería Industrial**

**Propuesta de plan de mejora continua entre los sub  
procesos de fiscalización de la solicitud y desembolso  
de un leasing vehicular en una entidad bancaria**

**TESIS**

Para optar el Título Profesional de Ingeniera Industrial

**AUTOR**

Ethel Eliana YARINGAÑO REYES

**ASESOR**

Daniel Humberto MAVILA HINOJOZA

Lima, Perú

2021



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Yaringaño, E. (2021). *Propuesta de plan de mejora continua entre los sub procesos de fiscalización de la solicitud y desembolso de un leasing vehicular en una entidad bancaria*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---

## Hoja de metadatos complementarios

Código ORCID del autor	
DNI o pasaporte del autor	DNI: 72906002
Código ORCID del asesor	<a href="https://orcid.org/0000-0002-3993-1836">https://orcid.org/0000-0002-3993-1836</a>
DNI o pasaporte del asesor	DNI: 06016444
Grupo de investigación	-
Agencia financiadora	-
Ubicación geográfica donde se desarrolló la investigación	LUGAR: Av Julio C. Tello 770 – Carmen de la Legua. Callao - Perú. Coordenadas geográficas: 12°02'26.8"S 77°05'27.3"W
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2018 - 2021
Disciplinas OCDE	Ingeniería industrial <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.11.04">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.11.04</a> Textiles <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.05.06">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.05.06</a>



DECANATO

“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

## ACTA DE SUSTENTACIÓN NO PRESENCIAL N°012-VDAP-FII-2021

### SUSTENTACIÓN DE TESIS NO PRESENCIAL (VIRTUAL) PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERA INDUSTRIAL

El Jurado designado por la Facultad de Ingeniería Industrial, reunidos de manera virtual a través de video conferencia, el día viernes **05 de marzo de 2021**, a las 12:00 horas, se dará inicio a la sustentación de la tesis:

#### PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA ENTRE LOS SUB PROCESOS DE FISCALIZACIÓN DE LA SOLICITUD Y DESEMBOLSO DE UN LEASING VEHICULAR EN UNA ENTIDAD BANCARIA

Que presenta la Bachiller:

**ETHEL ELIANA YARINGAÑO REYES**

Para optar el Título Profesional de Ingeniera Industrial en la Modalidad:  
**Ordinaria.**

Luego de la exposición virtual, absueltas las preguntas del Jurado y siendo las 12:52 horas se procedió a la evaluación secreta, habiendo sido APROBADA por unanimidad con la calificación promedio de 15, lo cual se comunicó públicamente.

MG. JORGE ENRIQUE ORTIZ PORRAS  
Presidente

ING. ROSA MARIA TIBURCIO ALVA  
Miembro

Lima, 05 de marzo del 2021

ING. EDGARDO AURELIO MENDOZA ALTEZ  
Miembro

MG. DANIEL HUMBERTO MAVILA HINOJOZA  
Asesor



Firmado digitalmente por RAEZ  
GUEVARA Luis Rolando FAU  
20148092282 soft  
Motivo: Soy el autor del documento  
Fecha: 09.03.2021 13:02:34 -05:00

**DEDICATORIA**

A MI FAMILIA POR SER MI SOPORTE INCONDICIONAL

## INDICE

Resumen .....	1
Introducción .....	3
El problema de la Investigación.....	5
Descripción de la empresa.....	5
Subgerencia de Fiscalía.....	5
Subgerencia de Desembolsos.....	6
Subgerencia de Post Activación.....	6
Descripción de la realidad del problema.....	9
Definición del Problema.....	10
Problema General.....	10
Problemas específicos.....	10
Justificación e importancia de la investigación.....	10
Objetivos generales y específicos.....	11
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos.....	11
Limitaciones del estudio.....	11
Marco Teórico.....	13
Antecedentes de la investigación.....	13
Bases teóricas.....	14
Marco conceptual.....	17
Formulación de Hipótesis.....	18
Hipótesis general.....	18

Hipótesis específicas.....	18
Variables.....	18
Diseño de la investigación.....	19
Tipo de Investigación.....	19
Diseño de la Investigación.....	19
Población y muestra.....	20
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	21
Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	21
Análisis e Interpretación de los resultados.....	22
Descripción del proceso actual.....	22
Fiscalización de la Solicitud.....	26
Elaboración del Contrato de Leasing.....	28
Desembolso del Leasing.....	29
Identificación de las causas raíces.....	33
Plan de Mejora.....	40
Diagnóstico de proceso crítico.....	40
Priorización y análisis de problemas.....	41
Propuesta de Plan de Mejora.....	47
Solución Propuesta.....	47
Web de Arrendamiento Financiero Vehicular en Línea.....	47
Presentación de Resultado.....	53
Conclusiones y Recomendaciones.....	55
Conclusiones.....	55
Recomendaciones.....	56
Referencias Bibliográficas.....	57

Anexos.....	58
Anexo A. SOP de Fiscal.....	58
Anexo B. SOP de Analista de Desembolso.....	59
Anexo C. Diagrama de Flujo del Proceso Actual.....	60

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito presentar una propuesta de un Plan de Mejora Continua entre los sub procesos de Ingreso de Solicitud y Desembolso del Arrendamiento Financiero o Leasing Vehicular de un banco.

Las metodologías usadas serán Gestión de la Calidad Total, Lean y Gestión por Procesos. El objetivo fue identificar y eliminar los procesos que no generen valor dentro Sub Procesos entre la Fiscalización y Desembolsos de las operaciones de arrendamiento financiero vehicular logrando un tiempo de procesamiento óptimo. Gracias a las metodologías se forjó el pensamiento lean en los empleados, esto los llevará a tener disciplina y a ser más eficientes en su trabajo.

Mediante la Gestión de Calidad Total se buscó la constante satisfacción de sus clientes. Esta metodología se alinea al plan estratégico de la organización.

En la primera etapa del informe se describió de manera sucinta los aspectos de un banco; así como sus áreas estratégicas concentrándome con mayor énfasis en la descripción del área donde se realizan los sub procesos estudiados, también se describe las políticas actuales del procesamiento de un leasing en el Perú, así como la problemática.

En la segunda parte del informe se detalló los conceptos de las metodologías aplicadas. También se realizó la descripción de la implementación de las metodologías para tratar el problema descrito. También presentó el análisis y propuesta del plan de mejora continua en los sub procesos.

Se realizó la comparación y análisis de los resultados antes y después de implementar las metodologías antes mencionadas. La propuesta de la mejora continua de los sub procesos, permite optimizar las operaciones, en cuanto a la calidad de servicio. Esto es de vital importancia ya que el Área de Operaciones – Unidad Leasing, se considera dentro de la organización, como una de las áreas estratégicas para el crecimiento del banco.

## INTRODUCCIÓN

El concepto de gestión de Calidad Total ha evolucionado con el transcurso de los años. Actualmente hace referencia a la calidad integral de los procesos y sistemas de una organización. Esto hace que la responsabilidad sea de toda la organización y no solo de una unidad orgánica.

La Gestión de Calidad Total o Total Quality Management es una estrategia de gestión que busca un cambio cultural profundo dentro de la empresa ya que pone énfasis en todos los integrantes de la empresa para que se concrete el logro colectivo de la calidad máxima. Este tipo de gestión se sustenta en la búsqueda constante de la satisfacción del cliente y usuarios.

Sin embargo, a lo largo del tiempo, los clientes no solo demandan un servicio de calidad sino que también sean adaptables a sus necesidades. Es por esto que se necesita complementar con una visión innovadora para lograr fidelizar al cliente, ya que cada vez es más demandante al momento de optar por un producto financiero.

Una forma de poder aplicar la visión centrada en las personas y los procesos, es usar a la Gestión por Procesos como herramienta para conseguir la Calidad Total dentro de la organización.

La presente investigación, presenta un plan de mejora continua en los sub procesos de Solicitud y Desembolso de un Arrendamiento financiero o Leasing de un vehículo para reducir la cantidad de reprocesos. Actualmente el procesamiento de operaciones presenta demoras por factores como errores operativos, demoras en la entrega de documentación requerida por parte de los clientes, entre otros.

Este plan de mejora se basa en la Gestión de Calidad Total y la Gestión por Procesos. El objetivo es lograr que el cliente obtenga una atención de calidad para las necesidades que tiene por medio de un producto financiero adecuado y en el tiempo óptimo.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Descripción de la empresa

La empresa fundada en 1889 en Perú es una de las más importantes y uno de los líderes en servicios financieros. Ha logrado establecer sucursales en Nueva York (Estados Unidos), Nassau (Bahamas) y Santiago de Chile (Chile).

En la Unidad de Leasing es donde se realizó el estudio. En dicha unidad se centralizan los préstamos comerciales.

En Figura N° 1 se detalla el organigrama de la unidad de Leasing. La organización está estructurada de verticalmente ya que hay un punto de control y autoridad que toma y administra las decisiones, este punto representado por el Gerente de Operaciones Leasing.

Dentro de la organización existe un área de Control Interno que se encarga la elaboración y análisis de los indicadores de tiempo de ciclo y productividad de las tres subgerencias de Leasing. También realizan diversos controles sobre las transacciones realizadas por los trabajadores, como verificar que cada operación leasing se registre de la forma correcta en el aplicativo, por ejemplo que se ingrese correctamente el tipo de bien, la moneda de operación, que a los bienes financiados se les haya puesto un seguro activo, entre otros. Esta área de soporte reporta directamente a la gerencia.

Existen tres subgerencias que se encargan del desarrollo del arrendamiento financiero:

- Subgerencia de Fiscalía

Encargada de depurar las condiciones necesarias para poder suscribir el contrato con el cliente. Elaboran el contrato, coordinan la formalización del mismo.

Coordinan e interactúan con el cliente, proveedores, estudios externos, área de comercio exterior, área legal, contable/tributaria del banco.

También se encargan de brindar asesoría y Orientación al cliente interno y externo respecto del proceso operativo del leasing.

- Subgerencia de Desembolsos

Gestionan, administra y desembolsos de los créditos, Después de desembolsar, proceden que la “Activación” que se refiere a cambiar el estado a las operaciones de Leasing.

Gestionan el pago de facturas a los proveedores, esto puede realizarse mediante transferencia local o exterior.

De tratarse de un arrendamiento donde el bien es importado, se encargan de validar y pagar los derechos de embarque, asimismo del endoso de documentos de embarque.

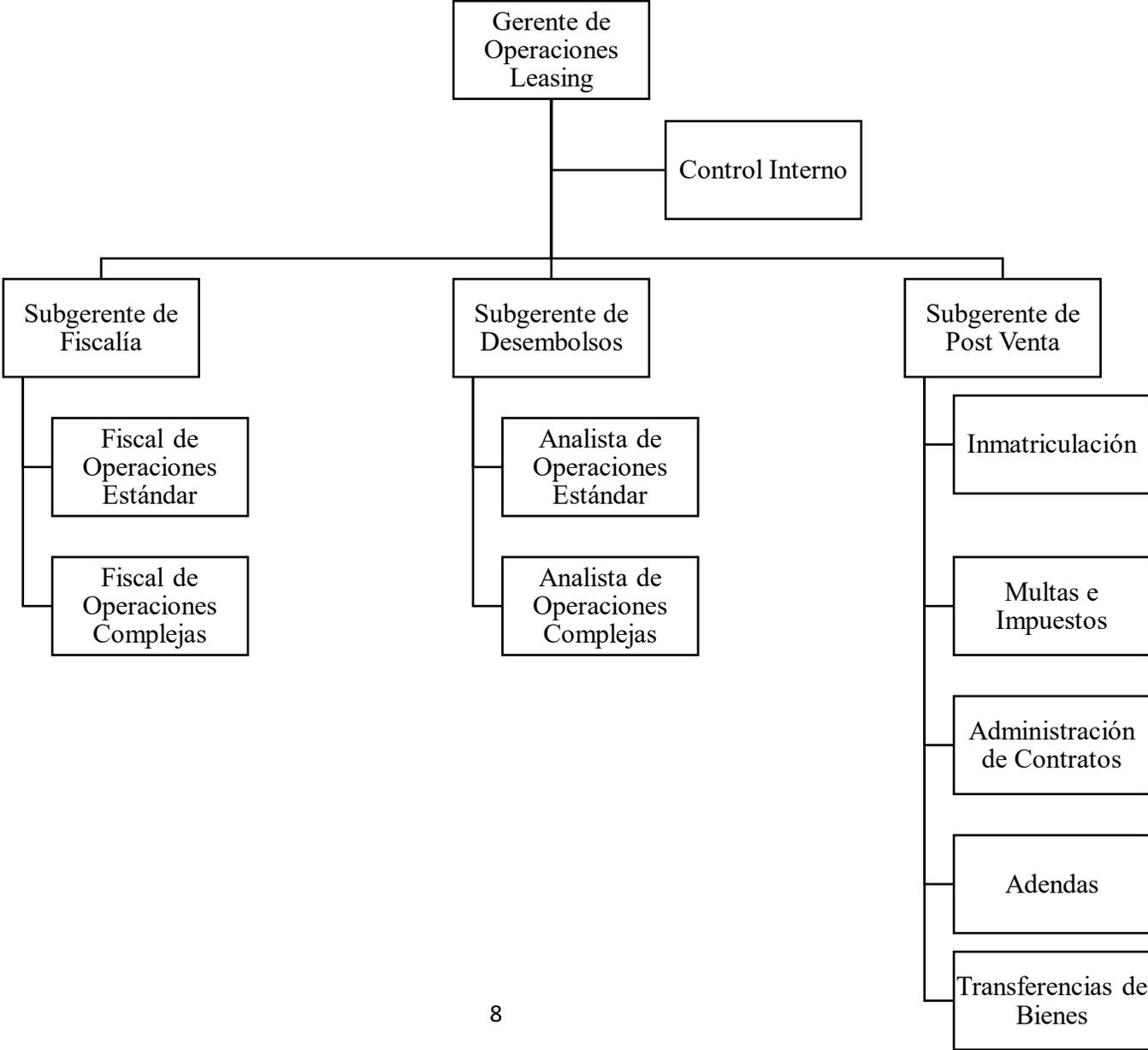
Verifican el control de líneas de endeudamiento de los clientes, garantías y seguros previo al pago.

- Subgerencia de Post Activación

Se encargan de la gestión de los procesos operativos posteriores al desembolso de una operación Leasing.

Encargada de inmatricular el vehículo a nombre del Banco, de pagar el impuesto vehicular y multas que pudiera generar. También se encargan de realizar alguna modificación en coordinación con el cliente, de la revisión y gestión del contrato. Finalmente de la transferencia del vehículo al finalizar la operación

Figura N° 1. Organigrama del Área de Operaciones Leasing



## 1.2. Descripción de la realidad del problema

El Leasing o Arrendamiento Financiero vehicular, se ha convertido en una herramienta de financiamiento importante para el mercado productivo peruano. Ante este escenario, la competencia por las colocaciones de los contratos de arrendamiento financiero se ha vuelto más fuerte entre las empresas del sector. Todas buscan ofrecer al cliente un producto financiero de mejor calidad, flexibilidad y al menor tiempo de procesamiento.

El problema principal que afronta la empresa donde se realizó el estudio, es que no se ha desarrollado una metodología sistemática y analizada para procesar las solicitudes de los clientes. Actualmente se han establecido procesos de forma empírica y generan estos generan una alta cantidad de reprocesos y demoras porque las operaciones son observadas. Normalmente estas solicitudes observadas son regularizadas antes de ser desembolsadas y vuelven a ser procesadas dentro del área de Operaciones

Según la información histórica de la empresa, el 80% de las solicitudes de Leasing presentan observaciones al ser revisadas. Desde el 2014 a 2017, se tienen 6 observaciones en promedio por cada solicitud de Leasing aprobado.

Las observaciones más recurrentes se pueden clasificar por el responsable de la regularización. Estos pueden ser originadas por:

- **Cliente**, pues es muy frecuente que el cliente brinde datos erróneos en cuanto a los documentos requeridos.
- **Banca**, en este caso están orientados a las condiciones comerciales negociadas con el cliente.
- **Proveedor**, suele observarse por presentar información difusa dentro de la proforma y condiciones de venta ofrecidas al cliente.

Los reprocesos generados hacen que los analistas encargados de la revisión, elaboración de minuta y desembolsos, no trabajen en línea y trae como consecuencia una baja efectividad en la colocación de contratos de leasing vehicular.

### **1.3. Definición del problema**

#### 1.3.1. Problema General:

- ¿Mediante un Plan de Mejora Continua se pueden reducir los procesos que no agreguen valor entre los Subprocesos de Fiscalización de Solicitud y de Desembolso de un Leasing Vehicular?

#### 1.3.2. Problemas específicos

- PE1. ¿Cuáles son los desperdicios en los subprocesos de un Leasing Vehicular en una empresa bancaria?
- PE2. ¿Cuál es el origen de los desperdicios identificados en los subprocesos de un Leasing Vehicular en una empresa bancaria?
- PE3. ¿El Plan de Mejora Continua mejora el tiempo de ciclo de los procesos?

### **1.4. Justificación e importancia de la investigación**

El propósito de desarrollar esta tesis estuvo en proponer un Plan de Mejora en los subprocesos de Fiscalización de una Solicitud y el de Desembolso de un Leasing Vehicular, con la finalidad de que este producto financiero sea más atractivo a los clientes.

Al lograr hacerlo más atractivo, el capital estará en movimiento, beneficiando así al mercado productivo peruano e impactando positivamente en la sociedad.

La presente investigación quedará como antecedente para poder establecer un método o modelo de procesamiento de un Leasing Vehicular. Este modelo solo será válido en el Perú ya que está regido bajo la norma vigente de Arrendamiento Financiero peruana.

## **1.5. Objetivos generales y específicos**

### 1.5.1. Objetivo general

- Reducir los procesos que no agreguen valor entre los Subprocesos de Fiscalización de la Solicitud y de Desembolso de un Leasing vehicular mediante un Plan de Mejora Continua.

### 1.5.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos planteados son:

- OE1. Identificar los desperdicios entre los Subprocesos de Fiscalización y de Desembolso para tener el mapa actual de la empresa.
- OE2. Determinar el origen de los desperdicios entre los Subprocesos de Fiscalización y de Desembolso para plantear los puntos de mejora.
- OE3. Reducir el tiempo de ciclo de los procesos administrativos con el Plan de Mejora Continua.

## **1.6. Limitaciones del estudio**

La presente tesis se limitó a tratar los Sub Procesos entre la Fiscalización de una Solicitud y Desembolso del Leasing Vehicular. Esto se desarrolla dentro del área de

Operaciones Leasing, pues esta área tiene a cargo el procesamiento de las operaciones de arrendamiento financiero, concentrando el mayor tiempo del ciclo de vida de una operación y teniendo una idea más clara de lo que sucede alrededor de la entidad bancaria.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

Dentro de los antecedentes de la investigación, se encontró una investigación sobre la forma de procesamiento de un leasing. Las demás investigaciones encontradas abordan el campo económico, legal, entre otros.

Kerrigan (2009), realizó la investigación: *Mejora del Proceso de Desembolsos Leasing*. Esta investigación, presentó el detalle de la implementación del la Mejora en el Proceso de Desembolsos que aplicó el Banco de Crédito del Perú -2010. La investigación se desarrolló en un nuevo escenario interno que atravesaba el banco. Se trataba del aumento de clientes después de la compra de la cartera de Leasing del Bank Boston (2006).

Este aumento representó el 65% de la cartera inicial del Banco de Crédito del Perú, por tanto la empresa se vio en la necesidad de evaluar, analizar e implementar una mejora en su proceso antiguo para atender satisfactoriamente a sus clientes.

Para realizar su trabajo citó diagramas del banco, elaboró diagramas causa y efecto, también analizó las nuevas políticas implementadas y observó que según esta mejora se podrían colocar más operaciones diarias por consultor leasing.

Mamani (2016), realizó la investigación: *Arrendamiento financiero y gestión financiera en las micro y pequeñas empresas del sector textil en la ciudad de Juliaca - 2016*.

El objetivo principal de la investigación es determinar la relación entre el arrendamiento financiero y la gestión financiera de las micro y pequeñas empresas.

Para verificar la correlación, utilizó un cuestionario de 18 preguntas que se aplicó a 63 empresas de Juliaca y trató los datos en el programa SPSS 22.0. Este cuestionario se dividió dos dimensiones: el aplacamiento financiero y el riesgo crediticio. Observó y llegó a la conclusión que el 71.4% de las mypes obtienen una mejora en su gestión financiera después de haber accedido a un arrendamiento financiero.

Salvador (2016), realizó la investigación: *Caracterización del Arrendamiento Financiero (Leasing) de las empresas comerciales del Perú: Caso Empresa ALFA S.A.C. - 2016.*

El objetivo de esta investigación es describir las características del Leasing para las empresas peruanas y mostrar los beneficios contables y tributarios de las empresas al acceder a este tipo de financiamiento. También puntualiza la prioridad que pueden dar las empresas a la innovación de activos sobre todo a los que interfieren directamente con el giro del negocio.

## **2.2. Bases teóricas**

El Arrendamiento Financiero o Leasing es una forma de financiamiento. Se trata de una operación que se realiza mediante un contrato entre una entidad financiera, que recibe la denominación de “arrendador” que adquiere activos escogidos por el cliente, el cual se denomina “arrendatario”, para arrendárselos durante un período de tiempo, haciendo cobros periódicos de acuerdo al cronograma pre establecido con el cliente y brindándole la opción de compra a un precio determinado luego de cumplirse el plazo establecido.

El monto de la opción de compra se le conoce como precio “residual”, esto debido a que es la diferencia entre el precio original pagado por el arrendador (más los

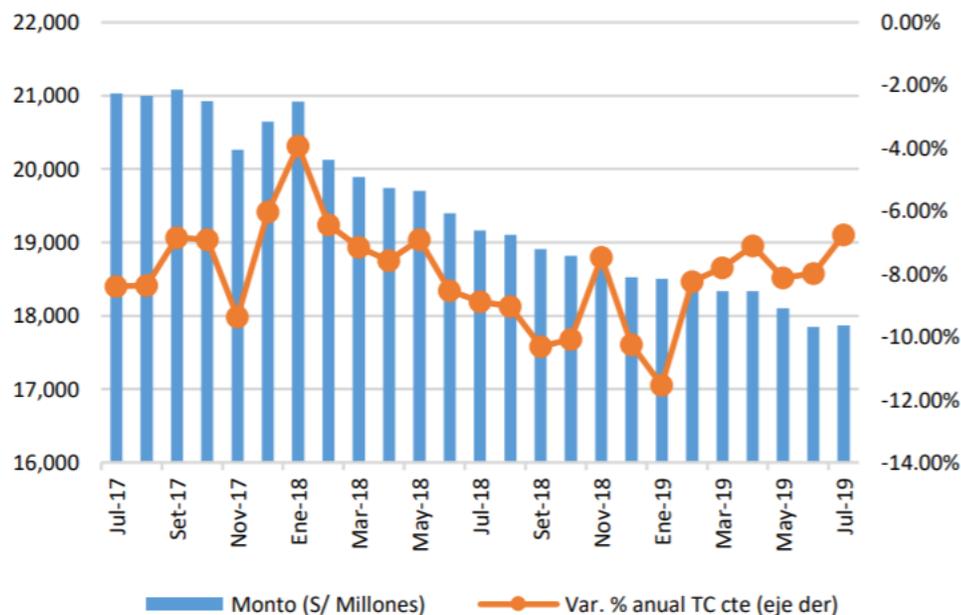
intereses y gastos) y las cantidades abonadas por el arrendatario al arrendador. Si el arrendatario no ejerce la opción de compra, deberá devolver el bien o renovar el contrato, según sea el acuerdo entre las partes.

Los papeles que cumplirán el arrendador y el arrendatario son muy particulares. En el caso del arrendatario, asumirá el riesgo de la selección de proveedor y del activo financiado. Mientras el arrendador es el intermediario o financiador. En términos legales, es el propietario del activo durante la duración del contrato.

Esto se traduce como una oportunidad para crecer dentro de la inversión privada.

Un beneficio importante del leasing es que en estas operaciones se puede aplicar la tasa de depreciación acelerada en función al plazo del contrato, de esta forma la empresa puede generar un escudo fiscal.

**Figura N° 2. Contratos de Arrendamiento Financiero a TC Constante (Jul 17 - Julio 19)**



Fuente: ASBANC, 2019 “El leasing tiene potencial para despegar”

Como se puede observar en la figura N° 2, el mercado de leasing cada vez que hace más competitivo y agresivo por lo cual es necesario que la empresa brinde un producto de calidad, flexible para el cliente y en corto tiempo.

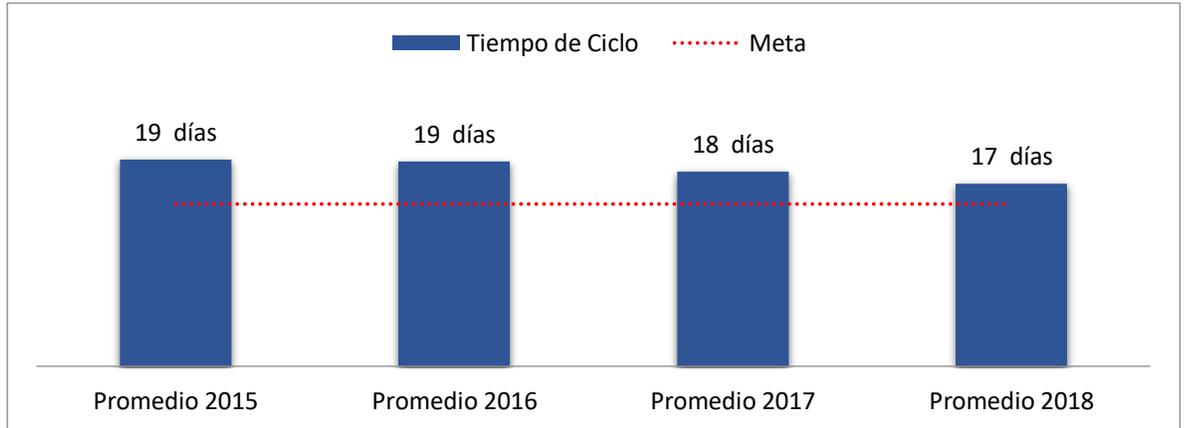
Es importante para la empresa posicionarse y ganar más participación en el mercado financiero ofreciendo un producto financiero de calidad y de corto tiempo de procesamiento.

El informe se desarrolla en el Área de Operaciones de Leasing, en esta se procesan las solicitudes de arrendamiento financiero vehicular. Estas operaciones se procesan en un tiempo más largo de lo que el cliente espera. Observaciones preliminares señalan diversos factores, pero los principales son: los reprocesos y desperdicios generados por errores de los analistas, la cantidad de observaciones iniciales en las solicitudes, entre otros.

El tiempo de ciclo promedio del procesamiento de una operación Leasing en el año 2018 dentro de la empresa estudiada, es de 17 días desde la regularización de las observaciones realizadas en la fiscalización de la solicitud hasta el desembolso. La meta de la empresa es reducir este tiempo de procesamiento a 15 días.

En la práctica, esta meta no se ha cumplido. Como se puede observar en la Figura N°3, se observa que el tiempo de ciclo no se ha ajustado a la meta estimada en los 4 últimos años.

**Figura N° 3. Tiempo de Ciclo promedio anual desde Regularización de observaciones hasta Desembolso**



Fuente: Elaboración propia

La gestión de calidad total está orientada a crear una cultura de calidad dentro de los procesos de una entidad. Se aplica a productos y servicios. El objetivo principal es la constante búsqueda de la satisfacción del cliente. Este objetivo impacta y mejora las condiciones donde es desarrollado el producto o servicio, impactando a las diversas áreas de la organización.

El proceso de mejora continua responde al concepto de gestión de calidad total. Es la búsqueda constante del mejoramiento de productos o servicios en una organización. Los procesos, son actividades secuenciales que transforman elementos en resultados. Los sub procesos son partes delimitadas dentro de un proceso.

En este trabajo se analiza, estudia y propone un plan de mejora continua dentro de subprocesos del arrendamiento financiero.

Para poder desarrollar la propuesta de la mejora de procesos, existen diversas herramientas para identificar los diversos problemas existentes, analizarlos, dar

soluciones y eliminar desperdicios en los subprocesos. Los desperdicios son aquellas actividades que no generan valor.

En el desarrollo del estudio, opte por usar:

Diagrama de Pareto, el cual tiene como objetivo priorizar los aspectos vitales que puedan generar un efecto. Estos aspectos vitales responden al 80% de las recurrencias que pueden generar dicho efecto.

Diagrama de Ishikawa, es una representación gráfica de causas que puedan contribuir a la generación de algún problema o efecto. El primer paso es identificar el problema a analizar, después se hace un análisis para encontrar una causa principal y desarrollar acciones para eliminar dichas causas.

### **2.3. Marco conceptual**

- Arrendador: Persona jurídica autorizada que da en arrendamiento un bien.
- Arrendamiento o Leasing Financiero: es una alternativa de financiamiento de mediano plazo para la adquisición de activos fijos, permite la optimización de la gestión financiera y tributaria de una empresa. Mediante esta modalidad el arrendador adquiere bienes (por encargo del cliente) para darlos en arrendamiento a su cliente (arrendatario) quien deberá pagarle cuotas por un plazo determinado. Al final del plazo, el arrendatario tendrá el derecho a ejercer la opción de compra a un valor previamente pactado o establecido.

Bajo el esquema del Leasing Financiero, el bien le pertenecerá al Arrendador para efectos legales; sin embargo, será registrado en los estados financieros del Arrendatario para efectos financieros y tributarios.

- Calidad total: es la estrategia de gestión que busca la satisfacción de los diversos grupos de interés. La cultura de calidad total impulsa a la mejorar de procesos dentro de una organización. La implementación implica un cambio cultural dentro de la organización y llega a todo nivel jerárquico que pueda existir ya que se orienta a trabajar para lograr la satisfacción del cliente.
- Desperdicios: son actividades que no generan valor dentro del proceso. Pueden ser de diferentes tipos: sobreproducción, tiempo de espera, reprocesos, inventarios, movimientos, defectos, conocimientos no aplicados.
- Mejora continua: Es la búsqueda constante del mejoramiento de productos y servicios dentro de una organización. Bajo esta premisa, se genera la necesidad de revisar constantemente los procesos, por tanto se tiene retroalimentación sobre las acciones tomadas para poder resolver diversos desperdicios que se identifiquen.

## **CAPÍTULO III**

### **FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

#### **3.1. Hipótesis General**

Un Plan de Mejora Continua reduce los procesos que no agregan valor entre los Subprocesos de Fiscalización de Solicitud y de Desembolso de un Leasing vehicular.

#### **3.2. Hipótesis Específicas**

- HE1 Identificar los desperdicios entre los Subprocesos de Fiscalización y Desembolso de un Leasing Vehicular, permite tener el diagnostico actual de la empresa.
- HE2 Determinando el origen de los desperdicios entre los Subprocesos de Fiscalización y Desembolso de un Leasing Vehicular se pueden plantear los puntos de mejora.
- HE3 El Plan de Mejora Continua reduce el tiempo de ciclo del proceso.

#### **3.3. Variables**

Las variables dependientes que motivaron el tema de investigación son los Subprocesos entre la Fiscalización de la Solicitud y el Desembolso de un Leasing Vehicular.

La variable independiente es el Modelo de Mejora Continua entre los Subprocesos Fiscalización de la Solicitud y el Desembolso de un Leasing Vehicular.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1. Tipo de la investigación**

El tipo de investigación utilizada es aplicada, ya que se busca diseñar un modelo de plan de mejora continua entre los subprocesos antes mencionados aplicando la metodología de Calidad Total.

El nivel de investigación de la tesis es exploratorio y descriptivo. Exploratorio porque en el Perú, solo se tiene una investigación previa sobre la forma de procesar de una Solicitud de un arrendamiento financiero.

Descriptiva porque busca determinar la situación actual entre los subprocesos mencionados para poder diseñar un modelo de plan de mejora bajo el concepto de Calidad Total.

#### **4.2. Diseño de la investigación**

La investigación es de tipo documental, ya que se basa en la revisión de los siguientes documentos: diagramas de operaciones elaborado por personal de la empresa, normas de leasing, registro histórico de las operaciones de leasing vehicular procesadas en la entidad bancaria (conocido como tracking de operaciones).

### 4.3.Población y muestra

El universo de estudio o población de esta investigación, está constituido por las 1054 solicitudes de Leasing Vehicular que fueron procesadas en la empresa en estudio durante el año 2017.

A partir del momento, se hará referencia a las solicitudes de Leasing vehicular como operaciones.

Para saber la cantidad de operaciones que debemos tomar como muestra, usaremos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2 + \frac{Z_a^2 \times p \times q}{N}}$$

N = tamaño de la población

Z = valor correspondiente al nivel de confianza establecido

p = probabilidad de éxito

q= probabilidad de fracaso

d= precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 + \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{1054}}$$

$$n = 281.54 \text{ solicitudes de leasing vehicular}$$

De acuerdo al cálculo realizado, la muestra representativa será de 282 operaciones.

Cabe indicar que dentro de la empresa, cada operación se diferencia con un número correlativo de 5 dígitos seguidos por las iniciales “AFB”.

Para escoger las operaciones de la muestra, se escogió aleatoriamente los números de operaciones. Se usó la fórmula “INDIRECTO” y “ALEATORIO ENTRE” en Excel. Estas devolvieron el número de operaciones con las que se trabajó.

#### **4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica de recolección de datos es documentaria. Dentro de los documentos analizados, tenemos a los siguientes:

- Registro histórico de las operaciones leasing (fechas desde el ingreso de la solicitud hasta el desembolso).
- Documentos de medición de tiempos promedios de cada subproceso.
- Normas internas de Leasing

#### **4.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Se utilizarán hojas de cálculo para el procesamiento de datos.

## CAPÍTULO V

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 5.1.Descripción del proceso actual

Las solicitudes atendidas por los analistas, previamente son negociadas entre un funcionario del área comercial y el cliente. Esta primera parte tiene vital importancia debido a que este es el primer flujo de información sobre los beneficios y requisitos a cumplir para obtener el leasing.

Producto de la interacción, el funcionario debe solicitar al cliente los documentos requeridos para dar inicio al trámite de formalización de una operación de Arrendamiento Financiero:

- El cliente debe presentar una carta de solicitud de Leasing firmada por el/los representante(s) legal(es) de la empresa.

Los representantes que firmarán el Contrato deberán contar con facultades para firmar el Arrendamiento Financiero. De tratarse de firmantes extranjeros, deberá enviar copia del Carnet de Extranjería o Visa de Negocios vigente.

- Proforma del proveedor que detalle la descripción del vehículo.
- Aprobación de Riesgos
- Formulario de leasing en el que indique el monto del bien, plazo, frecuencia de cuotas, tasa, comisión de estructuración, opción de compra, cuota inicial, periodo de gracia.
- Pricing y conformidades correspondientes, de ser el caso

- Cotización del Seguro con la conformidad del cliente (de ser el seguro tomado con el Banco).
- Conformidades relacionadas a la operación de acuerdo a Tarifario Vigente y publicado (tasa, opción de compra, Comisión de Estructuración, Comisión Prepago).
- Validar que la tasa negociada con el cliente se encuentre reservada en la web del banco. Esta tasa está relacionada con la tasa de transferencia y Comisión de Compromiso
- Calculadora de autonomía por tasa y conformidades correspondientes. Se deberá indicar el riesgo correcto de la operación, así como las condiciones aprobadas.

Adicionalmente a lo indicado envía al analista de Leasing la siguiente información:

En caso la operación haya sido aprobada con Arrendatario Sustituto y/o Fiadores:

- En caso de haber sido aprobada con Arrendatario Sustituto, el cliente debe confirmar la Razón Social de la Empresa y el número de RUC, asimismo debe brindar los nombres completos y número de Documento Nacional de Identidad (DNI) de los Representantes.
- En caso de haber sido aprobado por Fiadores Solidarios, el cliente debe indicar si se trata de una persona natural o jurídica, si es persona Natural debe indicar el nombre completo, número de DNI, estado civil, en caso de ser casado(a) debe brindar el nombre completo y número de DNI del cónyuge.

Si es persona Jurídica, debe indicar la Razón Social de la Empresa y número de RUC. Así como el nombre completo y número de DNI de los representantes.

Una vez el funcionario de la banca tiene la información completa, envía toda la documentación al correo del área operativa.

En la parte operativa, actualmente, para procesar una operación, intervienen 8 analistas.

Cada uno con una función diferenciada a lo largo del proceso (Figura N° 7).

El primer analista, recibe la solicitud y se hace una serie de verificaciones sobre las condiciones necesarias para que la solicitud sea validada bajo la Ley D.S. 299.

El segundo analista, verifica las condiciones establecidas por riesgos, gestiona los datos necesarios con el proveedor para poder estipular el detalle del vehículo a financiar (número de motor, número de serie, garantía del vehículo, etc.). Recopila toda esta información para redactar el contrato entre banco y el cliente y coordinar la firma de la misma.

El tercer analista, solicita la factura al proveedor y verifica el estado de este en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).

Después de la verificación, procede con el desembolso al proveedor. También gestiona la activación del seguro al vehículo e instruye a otro analista para el cobro de la cuota inicial y la comisión de estructuración.

El cuarto analista, es el que coordina la inmatriculación del vehículo desembolsado ante el Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT).

El quinto analista, coordina la devolución del contrato firmado por el cliente con las diferentes notarías para poder archivarlo en las instalaciones de la empresa.

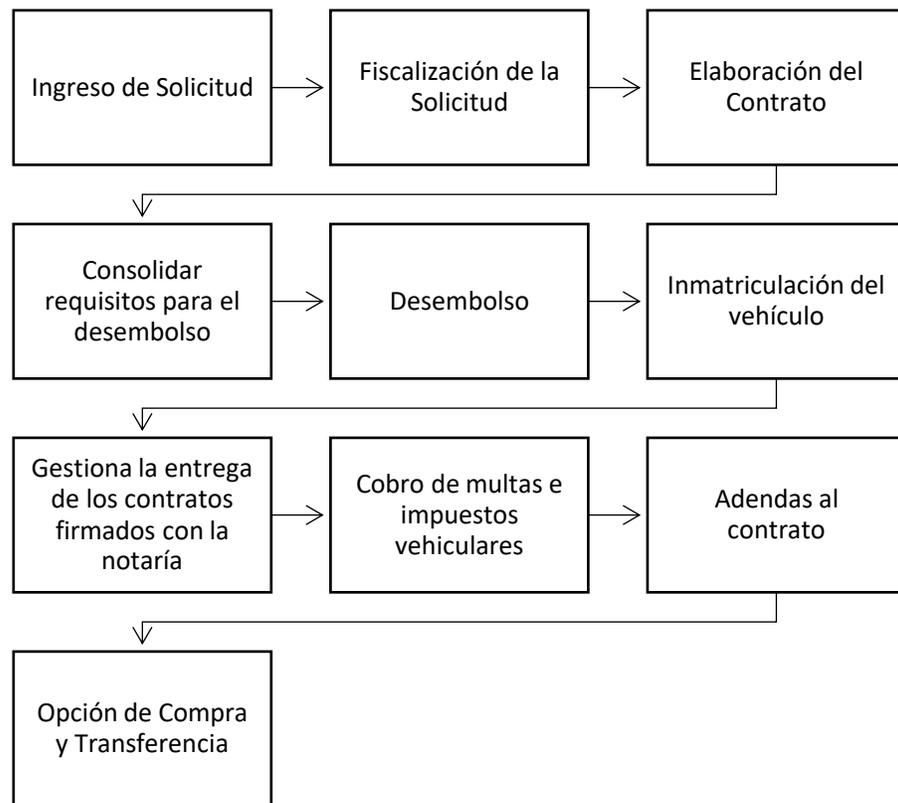
El sexto analista, recibe la instrucción para el cálculo y cobro de la comisión de compromiso y realiza el cobro de multas e impuestos vehiculares.

El séptimo analista realiza las modificaciones del contrato por medio de la elaboración de las adendas. Esto sucede siempre y cuando haya alguna situación particular como una cesión, cambios en tasa, etc.

El octavo analista, coordina y gestiona con el cliente el envío de los documentos para proceder a la transferencia del bien. Esto sucede cuando se haya cumplido el cronograma de pagos y se le ofrece al cliente la opción de compra del vehículo.

En la figura N° 4 podemos observar la secuencia de procesos. Para la finalidad del estudio se considerará desde la fiscalización de la solicitud hasta el desembolso de la operación.

**Figura N° 4. Etapas del Leasing**



Fuente: Elaboración propia

Los ocho sub procesos están distribuidos en las tres sub gerencias mencionadas anteriormente. La distribución actual se encuentra en la Figura N°5:

**Figura N° 5. Distribución actual de los Sub Procesos**



Fuente: Elaboración propia

Para la investigación, se estudiarán los procesos comprendidos desde el ingreso de la solicitud hasta el desembolso del Leasing. Es decir que se trató los procesos comprendidos en las sub gerencias de Fiscalía y Desembolsos.

Estos procesos los agruparemos en tres tramos para mayor análisis:

- a) Fiscalización de la Solicitud (Figura N° 6)

Este comprenderá desde el ingreso de la solicitud, fiscalización de la misma, observaciones realizadas por el analista 1 al cliente, regularización de las mismas y asignación al siguiente analista (analista 2).

Los puntos principales de la fiscalización son:

- Validar si el bien a financiar es Objeto de Leasing conforme a la Ley D.S. 299 (asegurable, identificable, etc.).
- Verificar la Forma de Pago.
- Verificar el estado del bien a financiar. En este caso revisa si es un bien nuevo.
- Verificar y validar al Proveedor del bien y determina el Régimen de IGV aplicable: Persona Jurídica o Persona Natural.
- Verificar cuál será el Medio de Pago: Factura o Contado.
- Verificar Poderes, Archivo Negativo y estado en SUNAT.
- Revisar condiciones financieras y crediticias, pricing, etc.

Según los datos tomados en la empresa, tenemos los tiempos estándar en la Figura N° 9 para cada operación realizada dentro de la fiscalización de una nueva solicitud:

**Figura N° 6. Tiempos de la Fiscalización de una Solicitud de Leasing**

Fiscalización de un Solicitud	Tiempos Estandar (minutos)
1) Carta de solicitud del Cliente. Debera contener lo sgte:	10
a) Monto de la operación, tipo de bien (usado ó nuevo). De acuerdo a la proforma del proveedor.	
b) Datos del cliente (Razón social, RUC, contacto, e-mail/ teléfono, N° de cta de cargo deberá estar vigente).	
c) Datos del Proveedor (Razón social, RUC, forma de pago-Transferencia/carta de crédito/cobranza documentaria,	
d) Seguro definitivo (Endoso / Programa BCP). Datos del Broker.	
e) Los representantes que frimarán el contrato deberán contar con facultades para firmar Arrendamiento Financiero,	
f) Indicar los nombres de los Fiadores y en caso de PJ indicar los representantes: nombres, N° de DNI y/o CE.	9
2) Proforma del proveedor: Deberá contener lo sgte:	
a) Indicar nombre del proveedor así como la descripción de los bienes.	
b) Importe y moneda.	
d) Forma de Pago (Transferencia , CDI, cobranza ).	
e) Vigencia de la Proforma.	12
3) Aprobación de Riesgos / Línea en Consist / Aprobación de la Banca de acuerdo a autonomía.	
a) Importe, plazo y descripción del bien.	
b) Garantías adicionales, condiciones especiales y covenants (de ser el caso).	6
c) Datos de fiadores solidarios y arrendatarios sustitutos (nombre, DNI/ RUC, estado civil).	
3) Se revisa en la Web de Pricing. Considerar lo sgte:	12
a) El Importe de la Operación puede tener un margen de +/- 10% (para importaciones considerar los gastos de	
b) Si se ha cerrado tasa con tesorería, la banca deberá registrar la tasa de transferencia.(solo para Banca Mayorista).	10
4) Elaboración de Cuadre de Lineas	
a) Verificar información en Consist	
b) Verificar información en WinLeasing	5
c) Verificar información en Reporte de Riesgos	
5) Asignación a Analista N°2	5
6) Entrega de Documentos a Analista N°2	
<b>Total</b>	<b>64</b>

Fuente: Elaboración propia

b) Elaboración del Contrato de Leasing (Figura N° 7)

Este comprenderá desde la asignación, solicitud de los datos del bien financiado, elaboración de la carta de aprobación al proveedor, elaboración de contrato, envío de contrato al cliente para que brinde la conformidad, envío del contrato a la notaría para la toma de firmas con el cliente y asignación al analista 3.

Los puntos principales de la Elaboración del contrato son:

- Elaborar la Carta de Aprobación al Proveedor con la información de la Proforma.
- Solicitar y recibir del proveedor los datos de los bienes y verificar si se encuentran conformes de acuerdo a Ley D.S. 299.
- Elaborar el contrato de Arrendamiento Financiero considerando las condiciones establecidas por Riesgos (Arrendatario Sustituto, Fiadores, Fianzas, Covenats, etc.).
- Gestionar la conformidad del cliente al contrato y gestionar la toma de firmas con la notaría.

Según los datos tomados en la empresa, tenemos los tiempos estándar en la Figura N°10 para cada operación realizada dentro de la elaboración del contrato de Leasing:

**Figura N° 7. Tiempos estándar de la Elaboración del Contrato de Leasing**

Elaboración del Contrato de Leasing	Tiempos Estandar (minutos)
1) Elaboración de Cartas de Aprobación al proveedor	25
2) Elabora el contrato de Arrendamiento Financiero	42
<b>Total</b>	<b>67</b>

Fuente: Elaboración propia

c) Desembolso del Leasing (Figura N° 8)

Este comprenderá desde la asignación, recepción de la factura, revisión de los requisitos para pagar la factura, revisión del estado del proveedor dentro del portal de SUNAT, gestiona y coloca el seguro al activo financiado, instruye a post venta sobre las comisiones que se cobraran, registra la factura en el sistema de la empresa y finalmente solicita la aprobación del desembolso.

Los puntos principales del Desembolso del Leasing son:

- Solicitar la factura al proveedor y verificar los formatos de acuerdo al tipo de factura: Física o Electrónica.
- De existir adelanto, solicitar al proveedor la Carta de Reembolso, validar contenido y facultades.
- Verificar si el contenido de la factura se encuentra conforme al Reglamento de Comprobantes de Pago según SUNAT.
- Verificar el estado del proveedor en SUNAT: Habido, No hallado o No habido.
- Verificar si el proveedor se encuentra registrado como proveedor del banco y verificar si el proveedor se encuentra en Archivo Negativo y/o tiene Retenciones Judiciales.
- Verificar y aplicar el Régimen de Retención del IGV aplicable a la factura; de ser el caso, instruirá el abono de la detracción en el Banco de la Nación.
- Gestionar la revisión o colocación del seguro: Seguro Endosado (cartillas) o Seguro programa banco.
- Instruir a Post Activación el cobro de cuota inicial y comisión de estructuración.
- Registrar en sistema el pago de las facturas y solicita el pago de las mismas.
- Registrar la operación en Enterprise Resource Planning de la empresa (ERP).

Según los datos tomados en la empresa, tenemos los tiempos estándar en la Figura N° 8 para cada operación realizada dentro del desembolso del Leasing:

**Figura N° 8. Tiempos estándar del Desembolso del Leasing**

Desembolso del Leasing	Tiempos Estandar (minutos)
1) Registro de Documentos	10
2) Desembolso del Leasing	45
<b>Total</b>	<b>55</b>

Fuente: Elaboración propia

Teniendo los tiempos promedios por tramos, observamos que en total el tiempo productivo es de 3.1 horas. Sin embargo esto es considerando que la solicitud no tenga ninguna observación, que el proveedor brinde respuesta inmediata a lo solicitado para realizar la carta de aprobación, que el cliente apruebe y firme sin demora el contrato del leasing.

Sin embargo, la realidad de las operaciones leasing que estudiaremos han presentado los siguientes tiempos de procesamiento, ver Figura N° 9.

**Figura N° 9. Tiempo de ciclo por tramos**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad de días</b>	<b>% de Tiempo por Tramo</b>	<b>Tramo</b>
Ingreso hasta Regularización de observaciones	2.7 días	13%	Fiscalización de la Solicitud
De Regularización hasta envío de Carta de Aprobación	0.0 días	0%	Elaboración del Contrato
De Carta de Aprobación hasta envío de Minuta al Cliente	3.5 días	17%	
De envío de Minuta al Cliente hasta Notaria	4.4 días	21%	
De envío de Minuta a Notaria hasta Contrato firmado	3.8 días	18%	
De Contrato firmado hasta Desembolso	6.4 días	31%	Desembolso del Leasing
<b>TC de Ingreso hasta Desembolso</b>	<b>20.8 días</b>		

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los porcentajes obtenidos respecto al tiempo de ciclo promedio total (desde el Ingreso de la Solicitud hasta el Desembolso), podemos categorizar los tramos que tienen mayor a menor tiempo de resolución:

- De Contrato firmado hasta Desembolso (31% del tiempo total).
- De envío de Minuta al Cliente hasta Notaria (21% del tiempo total).
- De envío de Minuta a Notaria hasta Contrato firmado (18% del tiempo total).
- De Carta de Aprobación hasta envío de Minuta al Cliente (17% del tiempo total).
- Ingreso hasta Regularización de observaciones (13% del tiempo total).
- De Regularización hasta envío de Carta de Aprobación (0% del tiempo total).

El cuello de botella se encuentra en el tramo del contrato firmado hasta el desembolso, sin embargo se va a revisar todos los tramos para analizar las causas raíces de la demora en la atención.

#### 5.1.1. Identificación de las causas raíces

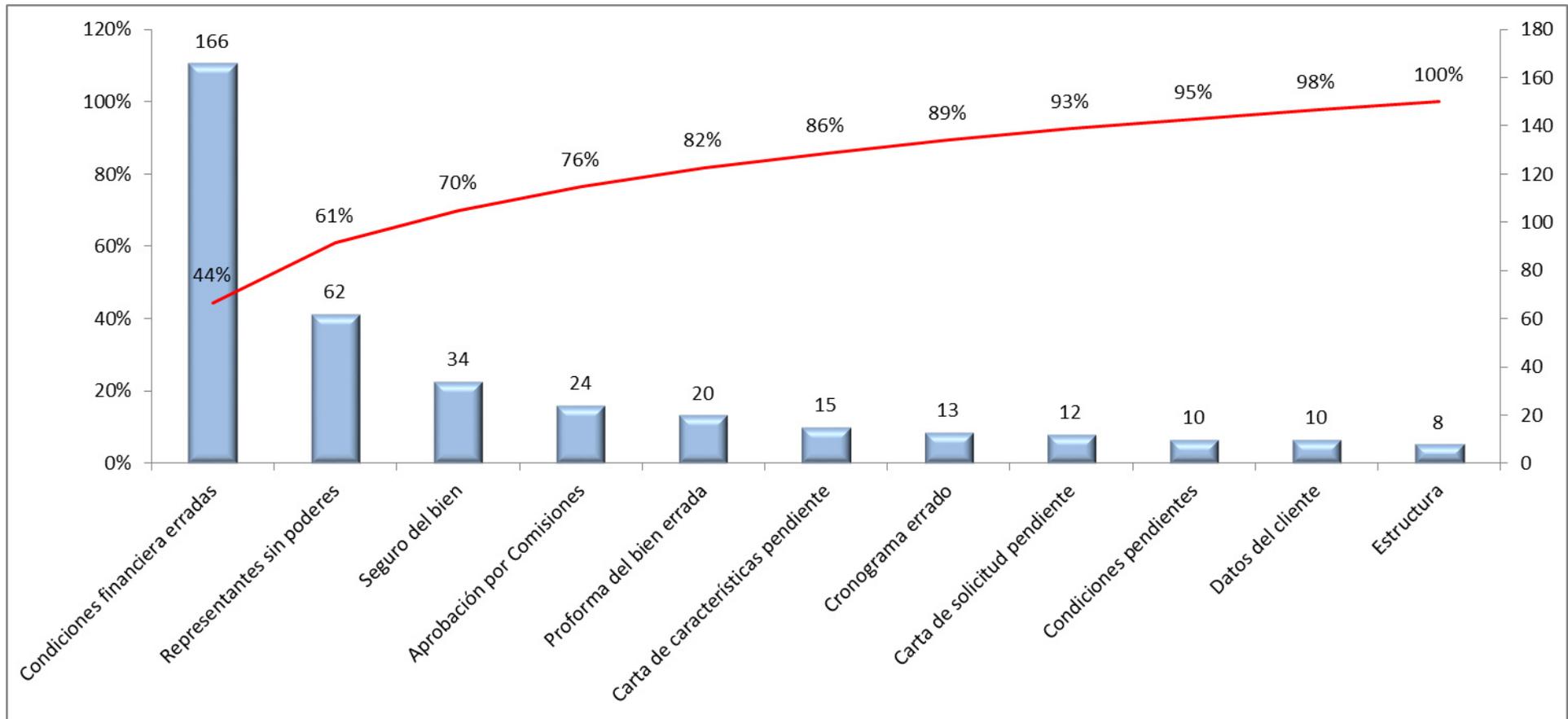
Para determinar las causas raíces usaremos el diagrama de Pareto en cada tramo del proceso abordado. De la muestra escogida, se verificó que de las 282 solicitudes que ingresaban 176 fueron observadas por el primer analista. El porcentaje de operaciones observadas es de 63%. De las observaciones de las 176 operaciones observadas tenemos el resumen de las observaciones encontradas al momento de que el fiscal revisó las solicitudes:

**Figura N°10: Tabla de observaciones de las Solicitudes**

Detalle Observaciones	Cantidad de Observaciones	%
Representantes sin poderes	62	17%
Cierre de Tasa pendiente	61	16%
Reporte de Riesgos pendiente	61	16%
Condiciones financiera erradas	44	12%
Seguro del bien	34	9%
Aprobación por Comisiones	24	6%
Proforma del bien errada	20	5%
Carta de características pendiente	15	4%
Cronograma errado	13	3%
Carta de solicitud pendiente	12	3%
Condiciones pendientes	10	3%
Datos del cliente (tlf, nro cta, email)	10	3%
Estructura	8	2%
<b>Total</b>	<b>374</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura N°11: Diagrama de Pareto de las Observaciones de las Solicitudes**



Fuente: Elaboración propia

Tenemos como principales causas raíces:

- Condiciones financieras erradas

El área comercial del banco, informa al cliente sobre el arrendamiento financiero, condiciones y requisitos. Al negociar las condiciones, uno de los puntos más importantes es la tasa negociada del crédito.

El valor de la tasa se ingresa a una web donde se reserva la tasa dependiendo del plazo del contrato.

Parte de la aprobación del arrendamiento financiero es la aprobación del área de Riesgos. Esta aprobación se da siempre y cuando cumpla los criterios de la capacidad de endeudamiento. El cliente debe presentar información financiera de la empresa, como estados de cuenta, estados financieros.

La información sobre las condiciones financieras negociadas con el área comercial debe ser colocada en un formulario que será enviado al fiscal.

Cuando la información no se redacta de forma correcta en el formulario es donde se incurre en el error.

Los analistas, procesan la solicitud, sin embargo cuando el analista de contratos, al enviar la minuta del contrato, el cliente observa que las condiciones financieras redactadas no son las correctas.

Pricing y conformidades correspondientes, de ser el caso. El Pricing debe cotizarse sobre el importe de la operación sin incluir IGV. Considerar que, de haber cerrado Tasa con Tesorería, la banca debe registrar en el Pricing la Tasa de Transferencia cerrada.

- Representantes sin poderes:

Toda empresa que opera en el Perú se encuentra inscrita en Registros Públicos así como sus representantes legales. Dentro de la inscripción de los representantes, se le otorga facultades, estas se refieren a la autonomía que tiene cada representante para poder tomar decisiones de tipo administrativa y legal. Dentro de las legales se encuentran las facultades suscribir diversos tipos de contratos como compra venta, cartas fianzas, entre otros. En este caso, la facultad de suscribir contratos de arrendamiento financiero.

También se puede tipificar por rango del monto del contrato. Hay casos en los que tiene que firmar más de un representante para poder hacer válido el contrato.

Cabe indicar que el propio cliente es el que define estas facultades y asigna a sus representantes y restricciones por monto financiado. Esta facultad asignada lleva el nombre de “Poder”. Para modificar estas condiciones y restricciones, el propio cliente presenta una solicitud a Registro Públicos. Cuando se quiere evidenciar la facultad de los representantes, se puede hacer mediante un documento que emite Registros Públicos, el cual recibe el nombre de “Vigencia de Poder”.

La observación, se refiere a que los clientes presentan a sus representantes para suscribir el contrato de arrendamiento, estos no cuentan con poderes explícitos.

Es importante que los representantes cuenten con poderes debido a la responsabilidad asumida por la deuda del bien financiado. Por parte del

Banco, se reduce el riesgo ya que el contrato es avalado por personas que se pueden suscribir arrendamientos financieros.

Operativamente, el riesgo de que los representantes no cuenten con facultades es que se genera reprocesos al momento de inmatricular el vehículo financiado en la operación leasing.

La inmatriculación es el proceso mediante el cual, se inscribe el vehículo a nombre del Banco. También se genera la identificación del vehículo mediante la placa de circulación.

Este proceso se lleva a cabo en Registros Públicos, lugar donde se tiene la información sobre la empresa del cliente y las condiciones de sus representantes.

En el caso de que se haya suscrito un contrato no válido por esta observación, la forma de regularizar es generando una adenda por actualización de firmantes por parte del cliente.

La elaboración de la adenda tiene los siguientes pasos:

Analista de Adendas (Sub gerencia de Post Venta), recibe la alerta del error por parte del analista de Inmatriculaciones. Solicita al cliente la vigencia de poder para validar sus facultades, de no sustentarlo se pide a cliente que confirme quienes serán sus nuevos firmantes y pide que sustenten sus facultades. La documentación se deriva al área legal para la elaboración de la minuta. Al tenerla lista, se envía al cliente para que apruebe la firma del documento. Con la aprobación, se envía la minuta a notaría para coordinar y suscribir la firma del contrato.

Este proceso desde la alerta del error hasta la firma del contrato, se demora en promedio 11 días.

Este reproceso tiene un tiempo promedio de regularización de 11 días desde que el analista de adendas pide al cliente sustentar los poderes de sus representantes hasta la que se firma la adenda generada para subsanar esta observación.

- Seguro del bien

El vehículo que se arrendará, se encontrará registrado a nombre del banco. Esto representa un riesgo debido a que el vehículo será utilizado por el cliente. El vehículo puede estar involucrado en situaciones que comprometen la pérdida del bien (siniestro del vehículo), accidentes de tránsito, robos, entre otros.

Debido a este riesgo que asume el banco, parte de las condiciones es que el cliente declare desde la solicitud si es que el seguro del vehículo lo tomará con el banco o con una aseguradora externa.

En caso de que el banco no financie el seguro, el cliente tendrá que enviar la copia de la póliza de seguro con sus respectivas coberturas y cláusulas adicionales. Este seguro tendrá como beneficiario el Banco. Tendrá que estar firmado por la aseguradora y el cliente, asimismo el cliente debe sustentar que hizo el pago de la póliza. Se sustenta mediante una copia de la factura pagada o el cronograma de pagos debidamente firmado por ambas partes del contrato del seguro

- Aprobación por Comisiones

Para dar inicio al procesamiento de la solicitud, se tiene que contar con las conformidades relacionadas a la operación de acuerdo al tarifario vigente del banco. Como la tasa, opción de compra, Comisión de Estructuración, Comisión Prepago.

Cuando se regularizan las observaciones, el fiscal asigna la operación leasing al analista de contratos, en este punto. El analista envía una carta de aprobación del Leasing al cliente, esta es la confirmación para que el cliente confirme con el proveedor del vehículo, que se efectuará la compra. Para ello el proveedor debe enviar los datos del vehículo como número de chasis y motor. Asimismo debe enviar la factura por el vehículo en compra.

En promedio el proveedor tiene una demora promedio de 2.5 días en el envío de la información. A esta demora se agrega un día en promedio que toma el analista de contratos para poder elaborar la minuta con el estudio y enviarlo al cliente para su aprobación.

Desde el envío de la minuta al cliente hasta el envío de la minuta a la notaría, en promedio hay una demora de 5 días. Las causas de esta demora son:

- Observaciones por parte del cliente a las cláusulas de la minuta enviada por el analista.
- Cliente demora en dar conformidad a la minuta.

Desde el envío de la minuta aprobada hasta la firma del contrato, en promedio tiene una demora de 6 días. Las causas de esta demora son:

- Disponibilidad de firmas por parte del cliente.
- Demora del cliente en enviar los documentos de la póliza endosada

Desde la firma del contrato hasta el desembolso, en promedio tiene una demora de 10 días. Las causas de esta demora son:

- Demora del cliente en enviar los documentos de la póliza endosada.
- Disponibilidad de fondos para el cargo de la Cuota Inicial y Comisión de Estructuración.

## **5.2. Plan de Mejora**

### **5.2.1. Diagnóstico del proceso crítico**

El objetivo del diagnóstico es ubicar el sub proceso crítico, además de determinar las oportunidades de mejoras dentro de los sub procesos. Para mejor análisis, se ha separado los subprocesos en tres etapas. Dichas etapas serán:

#### **Etapas 1: Fiscalización de la Solicitud**

Comprenderá desde el ingreso de la solicitud por el funcionario de negocios, fiscalización de dicha solicitud por el analista fiscalizador quien observa algún punto al cliente, hace seguimiento a las regularizaciones de las mismas y asigna la solicitud al siguiente analista.

#### **Etapas 2: Elaboración del Contrato**

Comprenderá desde la asignación del analista fiscalizador. El analista de Contratos solicita los datos del bien financiado al proveedor, elabora la carta de aprobación dirigida al proveedor, elabora el contrato, envía el borrador del contrato al cliente para que brinde la conformidad, envía el contrato a la notaría para la toma de firmas con el cliente y asigna el contrato al analista de desembolsos.

#### **Etapas 3: Desembolso del Leasing**

Comprenderá desde la asignación del analista de Contratos, este se encarga de recepcionar la factura, revisa los requisitos para pagar la factura, revisa el estado del proveedor dentro del portal de SUNAT, gestiona y coloca el seguro al activo financiado, instruye al analista de post venta sobre las comisiones que se cobrarán, registra la factura en el sistema de la empresa y finalmente aprueba el desembolso.

Luego de analizar el diagrama de flujo se tienen los siguientes problemas en las siguientes etapas diferenciadas de la tabla N° 12

**Tabla N° 12. Problemas Identificados por Etapas**

<b>ETAPAS</b>	<b>PROBLEMAS IDENTIFICADOS</b>
Fiscalización de la Solicitud	Condiciones financieras erradas o pendientes. Los representantes del cliente no cuentan con poderes financieros para suscribir el contrato.
Elaboración del Contrato	El proveedor demora en enviar los datos del vehículo (número de chasis, motor, serie, etc). Cliente demora en dar aprobación sobre el borrador del contrato. Cliente demora en firmar el contrato debido a disponibilidad de tiempo.
Desembolso del Leasing	Demora del cliente en enviar los documentos de la póliza endosada. Disponibilidad de fondos para el cargo de la Cuota Inicial y Comisión de Estructuración.

Fuente: Elaboración propia

Un problema común entre los tramos es que el procesamiento es 100% manual.

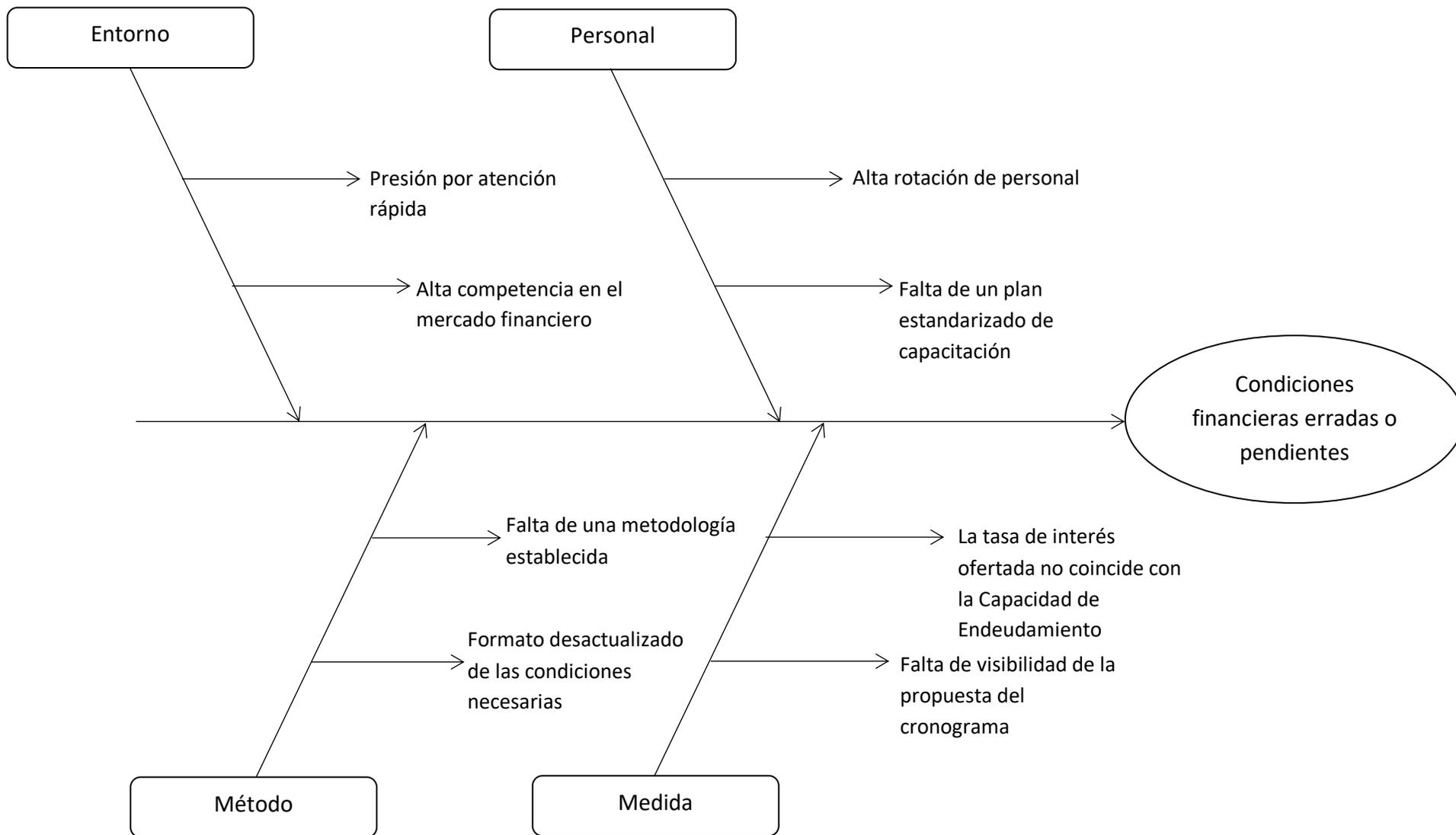
### **5.2.2. Priorización y análisis de problemas**

Se realizaron diagramas de Ishikawa para determinar los principales problemas y las causas raíces de las mismas.

#### **Etapa 1: Fiscalización de la Solicitud**

En la Etapa 1 se analizó el principal problema identificado: “Condiciones financieras erradas o pendientes”.

**Figura N°13: Diagrama de Ishikawa del principal problema de la Fiscalización de la Solicitud**



Se desarrollan las causas por cada categoría:

- Entorno:

Presión por atención rápida: Existe presión por parte de los clientes para que la atención de los funcionarios de negocios sea rápida. Los funcionarios, al atenderlos muy rápido incurrir en errores.

Alta competencia en el mercado financiero: La competencia del mercado financiero es alta. Diversas entidades ofrecen diversas condiciones financieras con requisitos más flexibles. La forma en como compite el banco, es solicitando excepciones para poder otorgar a los clientes, mejores condiciones que hagan más atractivo el ingresar una solicitud de Leasing. Al ser atípico, se generan errores en las aprobaciones y condiciones financieras.

- Personal:

Alta rotación de personal: Según la estadística de la empresa, la rotación promedio en los puestos de agencia es de 5 meses. Dicho factor, sumado al tiempo promedio de 2 meses de aprendizaje del fiscal y de los funcionarios de negocios, da como resultado diversos errores al poder ofrecer el leasing a los clientes, por consecuencia, trae errores en el ingreso de las solicitudes de Leasing. Poca capacitación

Falta de un plan estandarizado de capacitación: No existe un plan de capacitación sobre Leasing para los nuevos trabajadores. Actualmente la capacitación es el traslado de conocimiento empírico sobre el procesamiento de las solicitudes y sobre los conceptos financieros del Leasing. Al no tener una capacitación definida, se incurrir en error al ofrecer el producto al cliente y en el procesamiento de la solicitud.

- Método:

Falta de una metodología establecida: No cuentan con un manual de procedimiento para poder trabajar las solicitudes, se incurrir en errores por falta de datos en las solicitudes o errores en las condiciones.

Formato desactualizado de las condiciones necesarias: El formato que se maneja actualmente para ingresar la solicitud cuenta con campos que muchos clientes no llenan debido a que su tipo de Leasing no corresponde por el tipo de bien.

- Medida:

La tasa de interés ofertada no coincide con la Capacidad de Endeudamiento: La tasa de interés ofrecida por los funcionarios es indicada por el área de riesgos. Dicha área solicita los estados de cuenta de la empresa solicitante y evalúa la capacidad de endeudamiento. De forma regular se observa que los funcionarios de negocios, por no perder el negocio, ofrecen tasas menores a las pree establecidas por el área de riesgos. Dichas tasas son aprobadas por los gerentes de área. Sin embargo estos casos deberían ser excepcionales, pero en los 3 últimos años, el 56%

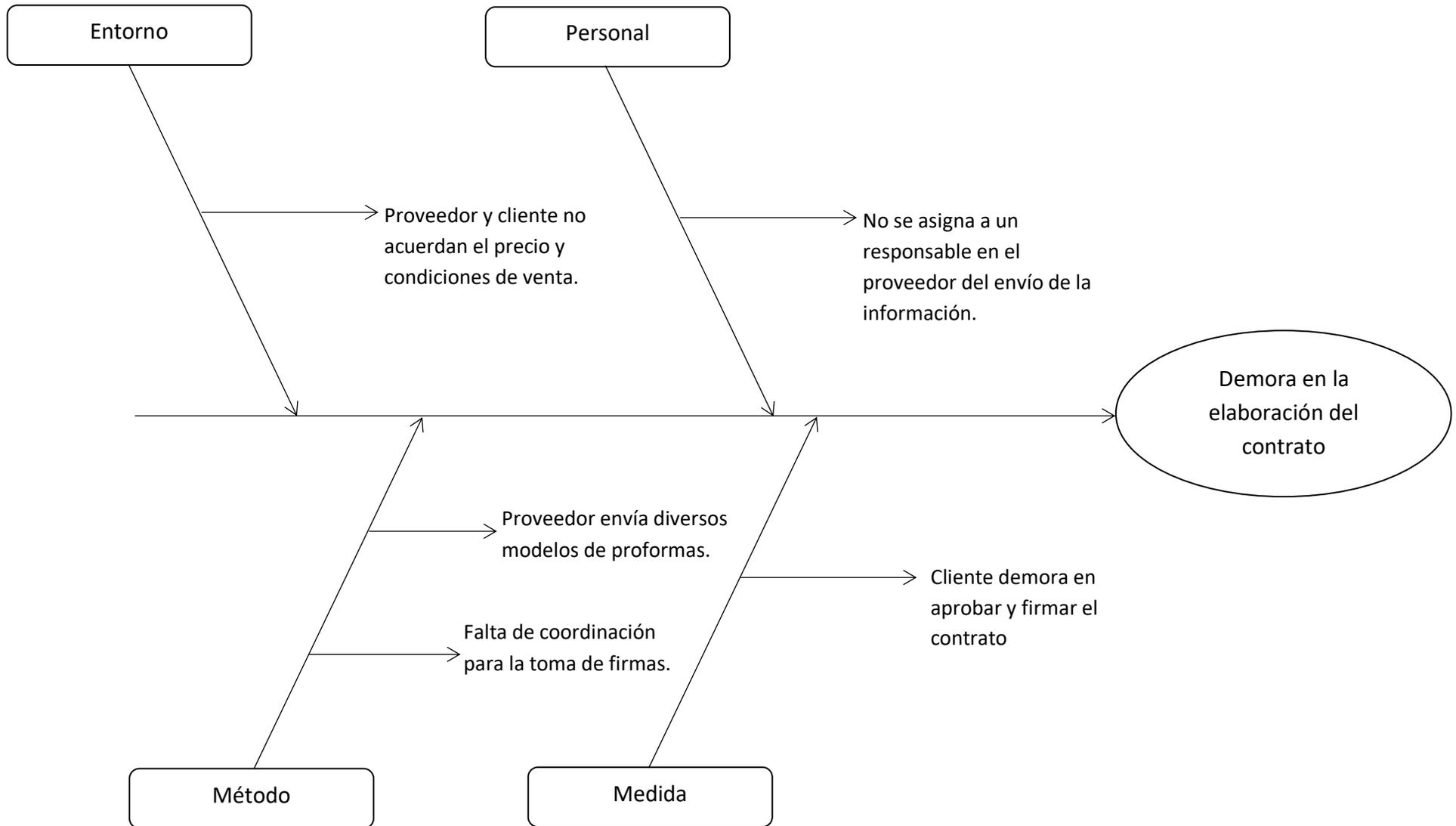
de las solicitudes ingresadas fueron aprobadas con tasa excepcional. De las cuales, un 31% de dichas solicitudes, fueron rechazadas por tasa.

Falta de visibilidad de la propuesta del cronograma: Al ingresar solicitudes con las condiciones erradas, el cronograma cambia cuando se corrigen las condiciones.

#### Etapa 2: Elaboración del Contrato

En la Etapa 2 se analizó el principal problema identificado: “El proveedor demora en enviar los datos del vehículo”.

**Figura N°14: Diagrama de Ishikawa del principal problema de la Elaboración del Contrato**



Se desarrollan las causas por cada categoría:

- Entorno:  
Proveedor y cliente no acuerdan el precio y condiciones de venta.: Se origina porque no se establece formalmente mediante una comunicación escrita o proforma. Entonces las condiciones de venta son ambiguas y se trasladan a la solicitud del leasing vehicular.
- Personal:  
No se asigna a un responsable en el proveedor del envío de la información:  
Por parte del proveedor, no se obtiene la información rápidamente debido a que al haber diversos vendedores, no establecen uno que se encargue del envío de la información del vehículo al personal del banco.
- Método:  
Proveedor envía diversos modelos de proformas: Al no existir una proforma estándar del banco, el proveedor envía diversos tipos de proformas que no incluyen todos los datos necesarios para poder ingresar la solicitud.  
Falta de coordinación para la toma de firmas: El banco y la notaría con la que se legalizan los contratos, frecuentemente tienen dificultades para agendar la toma de firmas. Se complica debido a la disponibilidad del cliente para poder ir físicamente a firmar el documento.
- Medida:  
Cliente demora en aprobar y firmar el contrato: La demora es porque el cliente no suele estar conforme con las condiciones financiera y datos del vehículo en arrendamiento tanto por diferencias en lo escrito en el contrato contra lo negociado, como por errores de tipeo.

### **5.3. Propuesta de Plan de Mejora**

#### **5.3.1. Solución propuesta**

El procedimiento realizado para procesar las solicitudes de arrendamiento financiero vehicular hasta el desembolso se ve interrumpido en cada etapa definida por reprocesos y errores presentados en la solicitud (analizado anteriormente). Además de ser un proceso manual en su totalidad.

Por lo que la solución propuesta busca la transformación digital del proceso de solicitud de arrendamiento financiero vehicular hasta el desembolso. Como beneficio se automatizarán partes importantes de la recepción de las solicitudes.

Se busca el orden de las mismas mediante check lists que los propios clientes tendrán que ingresar.

Se busca desarrollar y publicar una web que simplifique la lista de los requisitos solicitados, además se evitarán las demoras sobre el acercamiento físico del cliente a las agencias del banco para poder solicitar un arrendamiento financiero vehicular.

Se tendría mayor alcance de mercado debido a que las solicitudes podrán ser ingresadas en cualquier momento, sin tener en cuenta un horario como si fuera una agencia.

Este proceso digital comprende también la solución de la demora de la coordinación de la toma de firmas en la notaría. Se propone que todos estos procesos sean de forma virtual y aun así se mantendrá la misma validez que hacerlo de forma física.

#### **5.3.2. Web de Arrendamiento Financiero Vehicular en Línea**

Crear una web donde se recolecte muestra de forma clara y sencilla el cronograma de pago del arrendamiento financiero, así mismo los requisitos listados para poder realizar la solicitud al banco.

La primera pantalla se trata de la “Calculadora de Arrendamiento Financiero”. En dicha pantalla, pedirá datos generales sobre las condiciones financieras que el cliente quisiera aplicar en su arrendamiento.

El resultado del formulario, será la simulación del cronograma pre aprobado del banco al cliente teniendo en cuenta su capacidad de endeudamiento y los detalles de las condiciones ingresadas por el cliente.

**Figura N°15: Calculadora de Arrendamiento Financiero**

### CALCULADORA DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO

RUC

Día de Pago

Plazo

Moneda

Monto de Préstamo

Tasa de Interés efectiva anual

Cuota Inicial



Fuente: Elaboración propia

**Figura N°16: Cronograma pre aprobado**

N°	SALDO	INTERES	AMORTIZACION	POLIZA	CUOTA
1	20,000.00	190.00	1,500.00	45.00	1,735.00
2	18,500.00	190.00	1,500.00	45.00	1,735.00
3	17,000.00	190.00	1,500.00	45.00	1,735.00
4	15,500.00	190.00	1,500.00	45.00	1,735.00
5	14,000.00	190.00	1,500.00	45.00	1,735.00
6	12,500.00	190.00	1,500.00	45.00	1,735.00
7	11,000.00	190.00	1,500.00	45.00	1,735.00
8	9,500.00	190.00	1,500.00	45.00	1,735.00
9	8,000.00	190.00	1,500.00	45.00	1,735.00
10	6,500.00	190.00	1,500.00	45.00	1,735.00
11	5,000.00	190.00	1,500.00	45.00	1,735.00
12	3,500.00	190.00	1,500.00	45.00	1,735.00
13	2,000.00	190.00	1,500.00	45.00	1,735.00
14	500.00	190.00	1,500.00	45.00	1,735.00
15	- 1,000.00	190.00	1,500.00	45.00	1,735.00

Fuente: Elaboración propia

Con el resultado del cronograma pre aprobado, el cliente tendrá la alternativa de continuar con la solicitud o desestimarla.

En caso de continuar con la solicitud, se presentará la pantalla de la solicitud donde el formulario restringirá el ingreso de las solicitudes si es que no cuentan con alguno de los requisitos. Por ejemplo en caso no se cuente con la proforma del vehículo en arrendamiento, no se podrá continuar con el ingreso de la solicitud.

**Figura N°17: Ingreso de Solicitud**

## ARRENDAMIENTO FINANCIERO VEHICULAR

**ARRENDATARIO**

RUC	
RAZON SOCIAL	
EMAIL EMPRESA	
DIRECCION FISCAL	

**DATOS DE VEHICULO**

PROFORMA DE VEHICULO	<a href="#">Proforma.pdf</a>
DIRECCION DEL GARAGE	

**CONTRATO**

REPRESENTANTE LEGAL	
DNI /CE	
ADJUNTAR VIGENCIA DE PODER	<a href="#">Vigencia Firmante 1.pdf</a>
FIRMANTE ADICIONAL	
ARRENDATARIO SUSTITUTO <input checked="" type="checkbox"/>	FIADOR SOLIDARIO <input type="checkbox"/>
REPRESENTANTE LEGAL	
DNI /CE	
ADJUNTAR VIGENCIA DE PODER	<a href="#">Vigencia Firmante 2.pdf</a>

**SEGURO**

SEGURO PROPIO

COPIA DE POLIZA

ENDOSO DE DERECHOS

SEGURO CON EL BANCO

NUMERO DE POLIZA

**ENVIAR**

Fuente: Elaboración propia

Cuando se ingrese completamente la solicitud aparecerá la siguiente pantalla indicando el número de solicitud de arrendamiento, asimismo datos de hora exacta y fecha. Dichos datos ayudarán para poder contabilizar el tiempo de atención que se estima en 1 día.

**Figura N°18: Mensaje de Ingreso Exitoso**

**SE INGRESÓ LA SOLICITUD**

Número de operación:  
12456SAFB

Fecha y Hora de Ingreso  
14/06/2020 17:43

*En 24 horas hábiles como máximo se tendrá una actualización sobre el estado de la solicitud.*



Fuente: Elaboración propia

El cliente podrá saber el estado de su solicitud, ingresando el número asignado en la web.

**Figura N°19: Estado de Solicitud**



Fuente: Elaboración propia

Una vez ingresada la solicitud, el fiscal revisará el check list generado por el formulario web y los adjuntos que ingresó el cliente.

Después de la revisión, tendrá la posibilidad de poder autorizar o rechazar la solicitud.

En caso de que se rechace la solicitud, el fiscal debe detallar en la web los comentarios por los cuales fue rechazada la solicitud. Se indicará que una vez cumpla con los requerimientos del banco, podrá volver a ingresar la solicitud vía web.

En caso de autorizar la solicitud, dicha información se almacenará como el formato borrador de la minuta del contrato. Se tiene el modelo estandarizado de contrato de arrendamiento financiero vehicular. Este contrato modelo, tomará los datos del check list y se generará una minuta de forma automática.

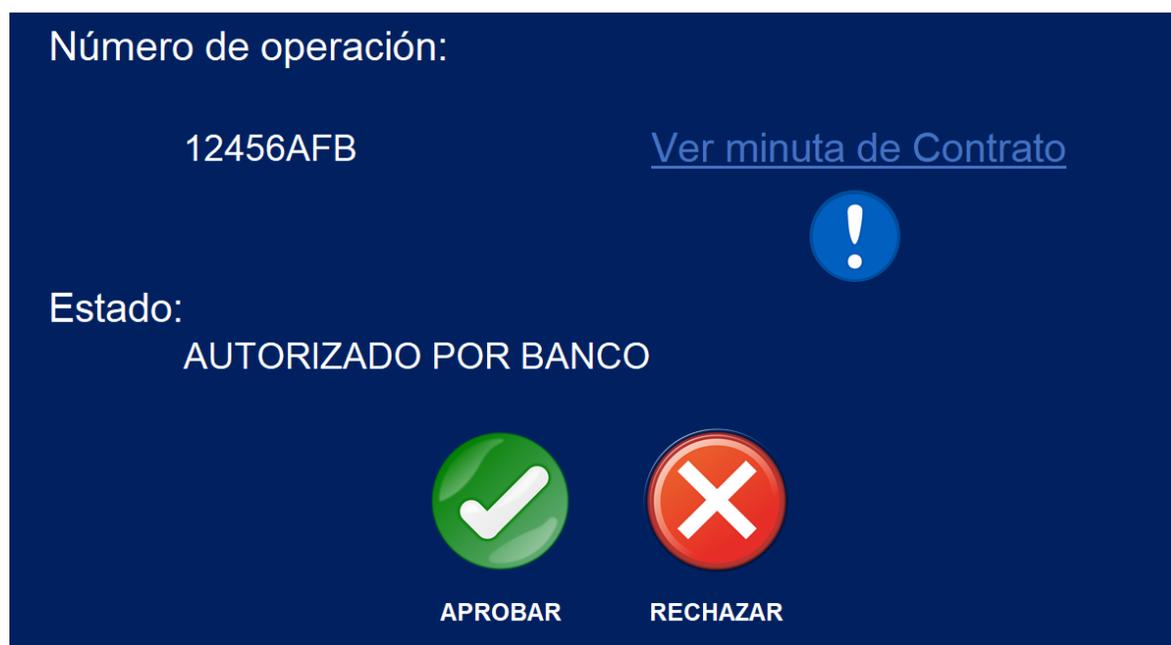
El fiscal, al autorizar la solicitud, se asignará un número de operación. Asimismo, se cargará a la web la minuta del contrato. Dicha autorización será válida por el plazo de 2 días hábiles que tendrá el cliente para poder revisar la minuta y firmar el documento de forma electrónica. En caso de no recibir respuesta, la web desestimaré la operación.

En la web, el cliente podrá visualizar la minuta y revisarla. Tendrá la alternativa de autorizar la minuta o rechazarla. En caso de autorizarla, dirigirá automáticamente al cliente a la plataforma de firma digital disponible por el banco. Dicha plataforma

debe estar autorizada y acreditada por Indecopi que se encuentra a cargo de la Infraestructura Oficial de Firma Electrónica (IOFE).

En caso de que el cliente rechace la minuta, se anunciará que la solicitud se desestimaré, sin embargo se informará que un analista de la banca comercial, se contactará con el cliente en las próximas 24 horas para poder asesorar al cliente.

**Figura N°20: Minuta de Contrato**



Fuente: Elaboración propia

Una vez firmado el contrato, se emitirá el documento en formato pdf disponible para descargar, sin embargo ya se habrá enviado una copia de dicho contrato al correo registrado por el cliente.

Desde la firma del contrato, se tendrá un tiempo de atención de 1 día hábil para el desembolso del arrendamiento financiero. El desembolso estará a cargo del analista desembolsador. Este trasladará los fondos a la cuenta del proveedor. Recepcionará la factura y la adjuntará al archivo virtual generado por cada solicitud de arrendamiento financiero.

#### 5.4. Presentación de Resultado

De acuerdo a la propuesta del plan de mejora continua, se lograrían eliminar los subprocesos que no agregan valor entre el tramo de sub procesos analizados.

Los subprocesos eliminados son los siguientes:

- Regularización de Observaciones:

Se reemplazará mensaje del banco con el detalle sobre los puntos observados de la solicitud y dicho trámite quedará desestimado hasta que el cliente cuente con los requisitos autorizados.

Las observaciones solo serán por temas de contenido como vigencia de poder desactualizada, capacidad de endeudamiento estable, entre otros. Se eliminará las observaciones por falta de información, debido a que al ingresar los requisitos inicialmente, deben estar completos, sino la web no permitirá ingresar la solicitud.

- Envío de Carta de Aprobación a Proveedor

Dicho proceso no agregaba valor. La comunicación sobre la aprobación del arrendamiento financiero, se hará solo entre banco y cliente.

- Envío de Minuta al cliente para la aprobación

Dicho proceso, se hará de forma virtual y tendrá un dead line. Para asegurar el cumplimiento del tiempo estimado, se propone desestimar la solicitud si el cliente no lo aprueba en el tiempo determinado. Es importante el cumplimiento debido a que el banco destina una tasa de interés particular para dicha operación. El valor de la tasa puede variar en el transcurso de días de acuerdo al comportamiento del mercado financiero.

- Coordinación de firma del contrato en la notaría

Dicho proceso se hará de forma virtual con la misma validez que una firma manuscrita, debido a que el banco debe adquirir una plataforma que debe estar autorizada y acreditada por Indecopi que se encuentra a cargo de la Infraestructura Oficial de Firma Electrónica (IOFE).

En cuanto a la cantidad de empleados para desarrollar el nuevo procedimiento, será solo dos analistas.

**Figura N°21: Nuevo Procedimiento**



Fuente: Elaboración propia

El analista Fiscalizador, se encargará de la revisión en línea del check list y de los adjuntos que ingresó el cliente. La revisión será la misma del proceso actual.

En caso de existir alguna observación, detallará mediante un escrito que colgará en la web y se desestimarán automáticamente la solicitud.

El analista de desembolso, se encargará del desembolso en cuenta del proveedor y de registrar la factura en el portal de SUNAT. Adjuntará de forma manual al file electrónico creado por la web la factura en pdf y el xml.

Sobre el tiempo de ciclo teórico del nuevo procedimiento, se observa una reducción a 4 días hábiles los cuales se detallan por tramos en la siguiente figura:

**Figura N°22: Tiempo de Ciclo teórico con la aplicación de la Web**

Detalle	Cantidad de Días	% de Tiempo por Tramo
Ingreso de Solicitud con requisitos completos hasta Revisión de Solicitud	1	25%
Revisión de Solicitud hasta envío de Minuta virtual al Cliente	0	0%
Envío de Minuta virtual hasta Aprobación de la misma	2	50%
Aprobación de Minuta hasta Firma electrónica de Contrato	0	0%
Firma electrónica de Contrato hasta desembolso	1	25%
<b>Tiempo de Ciclo</b>	<b>4</b>	

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

- En el análisis del proceso actual, se identificaron diversos desperdicios. Uno de los principales, son los defectos en el ingreso de las solicitudes nuevas de arrendamientos financieros. El 63% de las solicitudes nuevas son observadas por el analista fiscal. Con la propuesta presentada, se debería reducir a 16%.
- Se identificó que el origen de dichos desperdicios estaban relacionados a que el proceso actual es totalmente manual. Con la propuesta presentada se debería trabajar solo el 40% del proceso de forma manual, debido a que la revisión de las solicitudes, aún las debe gestionar el analista fiscalizador.
- La propuesta de mejora busca reducir el procesamiento manual que pueda generar desperdicios. Esta propuesta se apoya en la transformación digital que implica una reinvención del área desde la parte tecnológica hasta la propia mentalidad de los trabajadores. Se propone reducir de tres analistas de tiempo completo a dos analistas e implementar dentro del proceso una nueva tecnología, la “Web de Arrendamiento Financiero Vehicular en Línea”
- La propuesta de mejora es una solución de fácil entendimiento para los usuarios (clientes y trabajadores). Se simplifica, estandariza y automatiza las etapas en un 60%. Reduciendo la oportunidad de generar desperdicios. Con dicha propuesta, el banco estaría respondiendo las exigencias del mercado financiero porque tendrá un producto financiero electrónico de fácil entendimiento para el usuario. El mercado de los contratos de arrendamiento financiero presentan una reducción anual promedio de 4%. Por lo que actualmente es muy competitivo y determinante presentar un producto sencillo de fácil entendimiento para los clientes.
- Con la propuesta, se estima que traería el beneficio de reducir el tiempo de ciclo de 20.8 días a 4 días de procesamiento por procesos administrativos.

## 6.2. Recomendaciones

En el estudio realizado se ha dado pautas para poder desarrollar un plan de mejora de procesos que no se ha implementado. Sin embargo se recomienda implementar la propuesta usando lineamientos y herramientas de la metodología six sigma, con la finalidad de hacer sostenible en el tiempo, el estándar de calidad y mejora continua de los subprocesos estudiados.

Con la implementación de la nueva tecnología, se contaría con información detallada de las operaciones realizadas. Por tanto se pueden desarrollar herramientas de control de calidad en el procesamiento de las operaciones, el tiempo estándar real de desarrollo, gráficas sobre volúmenes de atención, demanda de operaciones, segmentación de público objetivo, horarios frecuentes de visitas de clientes, entre otros.

Se propone desarrollar herramientas de inteligencia de negocios para analizar las oportunidades de crecimiento de mercado. Esta sugerencia va orientada al área comercial del banco, ya que al contar con todos los datos de las operaciones solicitadas por los clientes, pueden tener mayor visibilidad sobre los créditos, montos, plazos preferidos por la mayoría de clientes, edades de los solicitantes, etc.

Se sugiere que el desarrollo de la “Web de Arrendamiento Financiero en Línea” se aplique la metodología SCRUM, debido a que se necesita contar con los entregables en un corto plazo. Asimismo es importante desarrollar el proyecto con personal de diversas unidades orgánicas: área comercial, operaciones, sistemas, etc.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- JAYA, A. , PLANCHE, P. y MAYELIN, R. (2018). *El Rediseño de Procesos, la Mejora Continua como herramienta*. Observatorio de Economía.  
<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/11/rediseno-procesos-mejora.html>
- KERRIGAN, E. (2009). *Mejora del Proceso de Desembolsos de Leasing* [Tesis de grado, Universidad Ricardo Palma]. <http://repositorio.urp/179>
- MAYORGA S. (2006). *Marco desarrollar el rediseño de procesos*. AD-MINISTER.  
<https://publicaciones.co/index/administer/article/view/582/421>
- MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS (2001). Ley de Arrendamiento Financiero 925/28 (p. 231267- 221268)
- MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS (2001). Artículo 19 del DL 209, pauta para que los objetos financiados mediante Arrendamiento Financiero serán contemplados como activos fijos en sus contabilidad (p. 27464).
- MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS (2020). Ley que establece el Arrendamiento Financiero en el país (p. 299)
- OZEKI, K y ASAKA, T. (2007). *Manual de Calidad*. Tgp Hoshiin, S.T.
- SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS. (2019). Ley que regula Sistema Financiero y el de Seguros 3671 (Capítulo I. Artículo 221. Numeral 35)
- URDAY S. (2019). El Leasing tiene potencial para despegar. *Asbanc Semanal*, 334(9), 1-2

## ANEXOS

### ANEXO A

#### SOP DE FISCAL

SOP ANALISTA 1
1. Recepciona las solicitudes via mail del Funcionario.
2. Revisa la Carta Solicitud Leasing enviada por el Cliente asi como la proforma del proveedor, condiciones financieras y comisiones según Tarifario.
3. Revisa en SUNAT el estado del Cliente y Proveedor (Dirección y Observaciones).
4. Revisa en ERP 2 si el cliente tiene deudas.
5. Revisar el reporte de riesgos de cada operación (Línea de Crédito asignada, Condiciones específicas, Fiadores Solidarios y Arrendatarios Sustitutos).
6. Se revisan los contratos iniciales, tasaciones de los bienes, conceptos vencidos y saldo suficiente (comisiones, los gastos legales y notariales para la adenda).
7. Revisa los poderes del cliente, arrendatario sustituto y fiadores.
8. Revisa el tipo de operación. 8.1. En el caso de operación leasing Estándar, asigna la operación al analista de desembolso y finaliza el proceso.
9. Elabora Carta de Aprobación a los proveedores.
10. Envía Carta de Aprobación a los proveedores.
11. Realiza seguimiento con proveedores para obtener los datos del bien con copia a Cliente y FFNN. 11.1. Si proveedor no cuenta con datos del bien, coordina con el Cliente para que haga llegar su conformidad para la elaboración de una adenda previa a la activación de la operación.
12. Envía a Notaría la minuta aprobada por el cliente.
13. Realiza con la notaria el seguimiento hasta la formalización de la Escritura Pública de los distintos contratos.
14. Recepciona información sobre la formalización de la escritura pública
15. Realiza seguimiento a las operaciones con los clientes y/o FFNN.
16. Recibe confirmación de notaria por la firma.
17. Confecciona el file de la operación.
18. Procede a asignar y entregar file al analista de desembolsos asignado.

## ANEXO B

### SOP ANALISTA DE DESEMBOLSO

SOP ANALISTA 2
1. Recibe documentos de la operación de arrendamiento financiero.
2. Elabora ficha de transacción en ERP
3. Elabora y envía carta de aprobación de la operación al proveedor solicitando los datos del bien.
4. Recibe los datos del bien y los registra en ERP
5. Obtiene del ERP la Minuta.
6. Verifica en la Minuta que los datos ingresados estén correctos y agrega aquellos que no se lograron ingresar en ERP.
7. Envía Minuta a cliente para su conformidad.
8. Recibe la conformidad del cliente vía mail y envía Minuta a la notaria.
9. Coordina con la notaria y el cliente la firma de la Escritura Pública.
10. Solicita por mail la factura a proveedor, luego de que la notaria confirma la firma de Escritura Pública.
11. Verifica que la operación cuente con los documentos del seguro endosado a favor del Banco.
12. Verifica que la operación cuente con los fondos disponibles para el cargo de la cuota inicial y comisión.
13. Recibe documentos solicitados y registra factura en ERP.
14. Verifica si la modalidad del seguro será contratada por terceros. 14.1. Si es contratada por terceros, solicita y revisa que el informe del Broker se encuentre conforme. 14.2. Si no es contratada por terceros, procede con la contratación del seguro, al ser este tomado por el Banco. 14.2.1. Envía a Broker el correo de colocación del seguro. 14.2.2. Recibe de Broker el número de póliza del seguro.
15. Confirma la disponibilidad de fondos para el cargo de la cuota inicial y comisión de estructuración.
16. Verifica que la cuota inicial está supeditada a un reembolso. 16.1. Si la cuota inicial no está supeditada a un reembolso, pasar a la siguiente actividad. 16.2. Si la cuota inicial está supeditada a un reembolso, elabora la planilla de cargo por cuota y comisión adicionando el cargo al Proveedor por el reembolso.
17. Elabora planilla para el pago al proveedor.
18. Ingresar en el ERP y ERP 2 la información relacionada al desembolso
19. Elabora file de desembolso y entrega a supervisor desembolsos leasing

## ANEXO C

### DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL

