

Universidad Nacional Agraria La Molina

Facultad de Economía y Planificación

Titulación por Examen Profesional



**“Mejoramiento en el Proceso de Originación de Créditos en el Banco
Financiero del Perú”**

Trabajo Monográfico

Presentado por:

Jeffrey Martinez Veit

Para optar el Título Profesional de:

Ingeniero en Gestión Empresarial

La Molina, Junio 2014

INDICE

RESUMEN.....	5
I. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	6
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
1.2. OBJETIVOS	11
1.2.1. OBJETIVO GENERAL	11
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	12
1.3.1. CONVENIENCIA	13
1.3.2. RELEVANCIA SOCIAL	14
1.3.3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS.....	14
1.3.4. VALOR TEÓRICO	14
1.3.5. UTILIDAD METODOLÓGICA	14
1.4. LIMITACIONES.....	14
II. CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA	15
2.1. ANTECEDENTES	15
2.2. MARCO TEÓRICO	20
2.2.1. METODOLOGIA BPM.....	21
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	28
III. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	30
3.1. LUGAR.....	30
3.2. TIPO DE ESTUDIO	30
3.3. DISEÑO.....	30
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	31
3.5. POBLACIÓN	31

IV.	CAPÍTULO IV: RESULTADOS	32
4.1.	RESULTADOS	32
V.	CONCLUSIONES	40
VI.	RECOMENDACIONES.....	42
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
VIII.	ANEXOS	45

INDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. BPM articula la estrategia, los procesos y la tecnología de una organización.....	22
Figura 2. Dimensiones del proceso en BPM.....	23
Figura 3. Business Process Management Systems (BPMS).....	25
Figura 4. Flujo actual de originación de créditos.....	33
Figura 5. Flujo de intervención del motor de decisiones.....	34
Figura 6. Flujo inicial propuesto.....	35
Figura 7. Flujo final de originación de créditos banca personas.....	38
Figura 8. Flujo final de originación de créditos banca personas.....	39

RESUMEN

El siguiente trabajo se realizó con el objetivo de proponer mejoras en el proceso de originación de créditos (tarjetas de crédito y préstamos personales) en el Banco Financiero del Perú.

Se utilizó la metodología BPM (Business Process Management) para redefinir y diseñar el nuevo modelo de originación de créditos. Como paso inicial, se realizó la revisión del flujo actual, desde que llega un cliente a la oficina hasta el desembolso del crédito, encontrándose diversos puntos críticos por mejorar como: tiempos de atención (encontrándose mayor incidencia en la Red Retail “Carsa”), evaluación crediticia, control de expedientes, validación de información, entre otros. Los cuales generan pérdidas económicas, incrementan el nivel de riesgo y ocasionan molestias a los clientes que solicitan un producto crediticio. Posteriormente, se reestructuró el flujo de aprobación de créditos y se redefinió las funciones de las áreas que intervienen en dicho flujo. Finalmente, se implementó un nuevo Workflow conectado a un motor de decisiones el cual reemplazaría al existente.

Se obtuvieron ahorros importantes para la institución, calidad de cartera, competitividad, disminución de fallas humanas y optimización de los procesos relacionados con la originación de créditos.

PALABRAS CLAVES

Originación de créditos/ BPM (Business Process Management) / Workflow/ Tiempos de atención/ Motor de decisiones/ Validación de información/ Evaluación crediticia

I. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El Banco Financiero fue creado en 1964 bajo el nombre de Financiera y Promotora de la Construcción SA para luego en 1982 cambiar de nombre a FINANPRO Empresa financiera. En el año 1986 la organización se constituyó como Banco Financiero del Perú.

En 1997, el Banco Pichincha de Ecuador, líder en el sector bancario de ese país, impulsó su crecimiento convirtiéndose en el principal accionista y potenciando la empresa a través del cumplimiento del Plan Estratégico Institucional.

En 2001, adquirió activos y pasivos del NBK Bank, consolidando su crecimiento y diversificación de líneas de negocio, como un banco de tamaño mediano.

En 2004, se desarrolló operaciones bancarias de consumo, microcrédito y expansión en colocación de créditos vía descuento de rol de pagos y casas comerciales, a través de los llamados convenios. El objetivo estratégico era diversificar el portafolio de colocaciones del banco y mejorar el margen financiero con otras líneas de negocio.

En 2008, el Grupo Pichincha adquiriere una participación en la cadena de tiendas Carsa, impulsando el desarrollo del negocio de consumo del Banco a través de un canal estratégico para la colocación de créditos e incorporando una nueva base de clientes a la organización. A partir de este gran logro se generó una alianza estratégica que permitió duplicar el número de oficinas consolidando la presencia de la organización a nivel nacional.

También se renovó la imagen con una estrategia comunicacional innovadora en el mercado que permitió lograr gran afinidad con el segmento objetivo: se creó el Monigote, personaje característico del Banco Financiero que permitió consolidar una nueva identidad corporativa más cercana, emprendedora y moderna.

En 2010, el banco se enfocó en fortalecer el valor de la marca diferenciándose del sistema, consolidando su posicionamiento y la oferta de valor de los productos, a través de campañas publicitarias para productos pasivos, estrategia que se ajustó a través de auspicios en un programa líder en rating a nivel nacional. Como resultado de dichas acciones, al cierre del 2010 logró en forma eficiente y sostenida subir a un 15% en recordación espontánea en Lima.

En 2011, se firmó un acuerdo de compra del 100% de las acciones de América Financiera, empresa especializada en arrendamiento financiero.

En 2012, la cartera de activos del banco supero los US\$ 1,000 millones, y en pasivos sucede lo mismo. El banco cuenta con más de 300,000 clientes entre los diversos segmentos de negocios, con una red de más de 110 oficinas a nivel nacional.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El proceso de originación de créditos de banca personas en el Banco Financiero del Perú no marca la diferencia con sus competidores.

Los clientes cada vez son más exigentes con el tiempo de atención, más aun en el canal retail Carsa. El flujo de aprobación de un crédito puede demorar en algunos casos más de dos horas, por lo que muchas veces puede llevar al cliente de desistir de la tarjeta de crédito o préstamo personal.

Es así que encontramos algunos problemas en el proceso de originación de créditos, por ejemplo:

- No están bien definidas las funciones de las áreas que participan en el proceso de aprobación. Para poder mejorar su desempeño, es necesario redefinir las tareas de los agentes que intervienen, con la finalidad de obtener una mayor eficiencia de los trabajadores.
- Las evaluaciones de créditos son realizadas por analistas de créditos, los cuales no comparten los mismos criterios; por ejemplo, un crédito puede ser aprobado por un analista sin embargo puede ser rechazado por otro.
- La calidad información no es la óptima. Existen errores humanos en la validación de información y consultas en bases crediticias, lo cual genera un mayor nivel de riesgo para la institución.
- Finalmente, el flujo de tareas actual no es el óptimo, ya que en muchos casos una misma persona realiza tareas diferentes en tiempos distintos.

1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad, es prácticamente imposible encontrar a alguien que disfrute ir al banco a realizar algún trámite, más aun si están necesitados de adquirir algún tipo de producto financiero (crédito).

Según la encuesta realizada por Ipsos Apoyo en el 2010 más del 50% de los encuestados dicen que se debe mejorar el tiempo que se toman en la agencia para atenderlo.

Si nos enfocamos desde el punto de vista de los clientes de los retail de electrodomésticos, en la mayoría de casos optan por la tienda que les brinda con mayor rapidez el crédito para comprar un artículo de la tienda (por ejemplo línea blanca, considerados como bienes de primera necesidad).

A medida que la economía del país crece, las personas tienen un mayor poder adquisitivo por lo que su capacidad de endeudamiento aumenta. A partir de eso, la banca de consumo ha aumentado considerablemente por ende el mercado de tarjetas de crédito y préstamos personales se ha duplicado con respecto al año anterior.

A raíz que el mercado financiero ha crecido, es necesario para los bancos crear estrategias de diferenciación que ofrezcan a sus clientes características y beneficios que les ayude a tomar su decisión al momento de adquirir un producto financiero.

Según lo observado en provincias, los clientes que van a adquirir un electrodoméstico al crédito por lo general se acercan a las grandes tiendas de dicho rubro (EFE, Curacao, Elektra o Carsa), al preguntarles cuáles eran las características que evaluaban para tomar una decisión, el 56% dijo que la rapidez de la aprobación, el 34% mencionó los requisitos crediticios y documentarios, y el 10% indico la tasa de interés.

El Banco Financiero es consiente que la atención al cliente (rapidez) es un punto muy importante para que sus productos de banca personas tengan una mayor oferta de valor con respecto a sus competidores directos.

La propuesta de mejora se va a enfocar en dicho objetivo incluyendo ahorros en costos y manteniendo altos estándares de productividad utilizando la metodología BPM.

1.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.2.1. PROBLEMA PRINCIPAL

¿Es eficiente el actual proceso de originación de créditos de banca personas en el Banco Financiero del Perú?

1.1.2.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS

- a) ¿Tienen definidas específicamente sus funciones las personas que intervienen en el proceso de originación de créditos?
- b) ¿El flujo a seguir para la aprobación de un crédito de banca personas busca minimizar tiempos de atención?
- c) ¿Es factible mitigar los riesgos ocasionados por fallas humanas en la validación de información?
- d) ¿Es viable homologar los criterios de aprobación sin tener que basarnos en la percepción de los analistas?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de mejora en el proceso de originación de créditos de banca personas, el cual mejore la oferta de valor a los clientes, manteniendo altos estándares de productividad a un bajo costo (Rentabilidad).

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Establecer los roles específicos de las personas que intervienen en el flujo de aprobación de un crédito de banca personas.
- b) Encontrar la ruta crítica a seguir dentro del flujo de aprobación, esto incluye desaparecer la duplicidad de tareas. Lo que llevará a disminuir los tiempos de atención.
- c) Integrar un motor de decisiones el cual se encargue de la evaluación crediticia de los clientes y así homologar los criterios.
- d) Conectar los mecanismos de consulta como Reniec y SBS al nuevo Workflow de tarjetas con el fin de reducir los costos de consultas.

1.3. JUSTIFICACIÓN

A raíz del crecimiento económico del país, las personas tienen mayor poder adquisitivo por ende su capacidad de endeudamiento ha aumentado, es por esa razón que la banca de consumo ha crecido considerablemente en los últimos años. Ante dicho crecimiento el mercado se hace más competitivo y las entidades financieras tienen que ofrecer mejores productos y servicios que los diferencien de sus competidores.

El sistema de originación de créditos de banca personas en el Banco Financiero del Perú no es el adecuado para ofrecer un mejor servicio que la competencia, debido a que su tarjeta de crédito no presenta la misma oferta de valor que los bancos “grandes” necesita tener un servicio diferenciado.

La propuesta que se presentará en la presente investigación se enfocará en mejorar el tiempo de aprobación de un crédito, siendo eficientes en el proceso a un costo menor que el actual. Lo que llevaría al banco a marcar la diferencia en el mercado en un atributo que es muy importante para los clientes, el tiempo.

Para poder realizar la reingeniería del proceso, nos basaremos en la metodología BPM, la cual nos ayudara a diseñar, modelar, organizar y optimizar cada etapa y cada tarea del actual flujo. A su vez se implementará un motor de decisiones el cual se encargará de realizar la evaluación crediticia del mayor número de solicitudes, con esto se logrará un ahorro a mediano plazo de la capacidad instalada de la fábrica de créditos.

Según lo estimado, con la implementación del nuevo proceso y con la tecnología propuesta (Workflow y motor de decisiones) se incrementará el número de solicitudes procesadas por día, se automatizarán procesos, se reducirán los tiempos de evaluación y aprobación de créditos, y se mejorará la calidad de servicio hacia los clientes.

1.3.1. CONVENIENCIA

La siguiente propuesta de mejora le permitirá a la institución disminuir el tiempo de aprobación de un crédito, siendo eficientes y a un menor costo.

1.3.2. RELEVANCIA SOCIAL

Los clientes actuales y potenciales del Banco Financiero del Perú y Carsa se verán beneficiados con la calidad de atención de las oficinas y tiendas, dado que se les ofrecerá un mejor servicio (menor tiempo de espera).

1.3.3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Con la propuesta de mejora se disminuirá el tiempo de atención en las tiendas, se automatizarán procesos y se realizará la redistribución adecuada de tareas dentro del flujo de originación de créditos. Posteriormente, con la implementación se podrá controlar de manera eficiente el riesgo de crédito.

1.3.4. VALOR TEÓRICO

El estudio utiliza una metodología que va del diagnóstico a la propuesta, analizando estudios previos y llegando a brindar aportes que son respuestas que las empresas del sector requieren para una mejor toma de decisiones.

1.3.5. UTILIDAD METODOLÓGICA

La propuesta utiliza la metodología BPM (Business Process Management), la cual se podrá utilizar posteriormente para el desarrollo y mejora de los demás productos financieros que ofrece el banco, como: crédito hipotecario, por convenio, vehicular, microfinanzas y banca empresa.

1.4. LIMITACIONES

Para el desarrollo de la investigación se tuvo como limitaciones los conocimientos tecnológicos necesarios para interpretar todas las programaciones de los softwares propuestos para la mejora.

II. CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES

A continuación se presentan diversos casos de éxito en la mejora de procesos, utilizando la metodología BPM:

- a) En el 2009, el Banco de Crédito del Perú manejaba un gran número de procesos y había identificado algunas deficiencias que impedían el adecuado control y gestión de los procesos. Ciertos procedimientos, como el procesamiento de un reclamo o una queja, no estaban estandarizados, por lo cual los tiempos de respuesta estaban lejos del ideal.

No existían mecanismos centralizados de seguimiento, por lo cual no había un control para verificar el cumplimiento de los compromisos asumidos con los clientes, generando un nivel muy alto de insatisfacción. La información y algunos procedimientos se concentraban en pocas personas, generando en muchos casos cuellos de botella y dificultando la adecuada atención del cliente.

Buscando mejorar la gobernabilidad y gestión de la información de los clientes y después de haber identificado esta problemática, el banco decidió implementar una solución de BPM.

La implementación le permitió al Banco optimizar las áreas de crédito, servicio al cliente y comercial, reduciendo costos, incrementando la productividad y mejorando su posicionamiento en el mercado.

Con la plataforma de desarrollo de su proyecto BPM, esta importante institución financiera obtuvo visibilidad en tiempo real del estado de cada uno de sus procesos, de tal forma que podían asumir compromisos con sus clientes acerca de los tiempos exactos para la solución de cada uno de sus requerimientos. Entre los beneficios de mayor impacto se encontró lo siguiente:

- Reducción hasta del 55% de los recursos asignados
- Mejoramiento continuo de complejos procesos de negocio (con cuatro versiones del proceso de crédito liberadas a producción en un periodo de tiempo de doce meses)
- Visibilidad en tiempo real del estado de cada uno de sus procesos.
- Reducción de casi el 80% en los tiempos de atención.
- Adecuado seguimiento y control de procesos.
- Reducción de requerimientos de comunicaciones (telefónicas, fax, papel, correo)
- Generación de nuevas oportunidades de negocio para el Banco.

b) En el 2010, en Venezuela, el Central Banco Universal de Venezuela quería mejorar e incrementar la eficiencia del servicio a sus clientes. Los procesos críticos requerían un control más estricto y, en ocasiones, los reclamos no eran procesados a la velocidad necesaria. La firma precisaba una mejor forma de procesar los reclamos, por lo cual comenzó una iniciativa de optimización de su sistema de reclamos de tarjetas de crédito, utilizando la solución Business Process Management (BPM).

La solución reemplazó procesos que consumían tiempo en el departamento de reclamos de tarjetas de crédito, para reducir el plazo de respuesta y hacer que el banco sea más competitivo. Procesamiento de hasta un 60% más de reclamos.

- c) En México, la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR) – Entidad gubernamental cuya labor fundamental es la de regular el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) que está constituido por las cuentas individuales a nombre de los trabajadores que manejan las Afores (Administradoras de fondos para el retiro).

Trabajó en la implementación de una solución BPM con el objetivo de dar agilidad a sus procesos críticos de negocio, luego de un proceso de selección que derivó en la adquisición de la suite de BPM de TIBCO y su implementación por parte de Megapractical (Empresa dedicada a la consultoría sobre los procesos de negocio utilizando como soporte componentes tecnológicos).

Una vez adquirida la solución, el reto inicial para la CONSAR fue lograr un conocimiento de su propio negocio, en término de los procesos que manejaba (identificación y mapeo de los procesos críticos de negocio). Para conseguirlo resultó fundamental involucrar y lograr un compromiso de alto nivel de las áreas de negocio – VP jurídicos, de finanzas y la dirección general de informática. Durante esta fase también resultó sumamente importante el apoyo y alto nivel de conocimiento en la solución aportado por Megapractical.

Actualmente la solución soporta cuatro procesos críticos dentro de la CONSAR:

- Mantenimiento de dictámenes, sanciones y juicios – considerado uno de los procesos más importantes para la operación de la CONSAR, ya que maneja los asuntos relacionados con el control sobre las Afores.
- Atención a trabajadores – es también un proceso muy importante para la CONSAR, ya que maneja el proceso de atención a las quejas de los trabajadores en lo referente al Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR).
- Manuales de procesos transaccionales – maneja el control y documentación de diferentes procesos dentro de la CONSAR.
- Solución para la Dirección General de Informática (DGI) – Procesos administrativos y de operación para esta área.

Con base en la experiencia lograda hasta ahora, la CONSAR considera que la inserción de un nuevo proceso en la solución BPM sea en un plazo de 2 a 3 meses, aunque esperan que este tiempo se pueda reducir un poco más conforme aumente su conocimiento y dominio sobre la plataforma BPM.

“La solución de sistemas administrados BPM le dio agilidad a nuestros procesos. Para nosotros ha implicado una organización administrada de los procesos, con alta visibilidad, relación interdepartamental, transparencia y un mejor monitoreo de los detalles administrativos” Jesús Sánchez – Director de Operación de Sistemas, CONSAR.

Debido a los excelentes resultados obtenidos hasta ahora, la CONSAR tiene como objetivo de mediano y largo plazo el conseguir que todos sus procesos sean manejados bajo el concepto de BPM y administrados mediante las herramientas que ya poseen.

d) Otro caso de éxito fue en la división de telefonía móvil (Mobile Devices Business) de Motorola que diseña, fabrica, distribuye y da mantenimiento a equipos de servidor y unidades de suscriptor para comunicación inalámbrica a una amplia base de clientes.

Para mejorar el servicio y satisfacción de sus clientes, la división de telefonía móvil deseaba mejorar el proceso desde el pedido a la contratación, para garantizar que se completara un alto porcentaje de pedidos en el plazo previsto. Motorola ha mejorado de forma espectacular el proceso de pedidos y ha apreciado los resultados en tan sólo nueve semanas.

Motorola eligió una solución de Business Process Management (BPM) para obtener mayor visibilidad y control sobre todo su proceso, desde la entrada del pedido a la contratación. Un componente fundamental de la solución es su capacidad para monitorizar y transmitir la alerta en tiempo real, y controlar así el funcionamiento de las operaciones y procesos críticos de negocio.

La compañía ha conseguido: mejorar en un 85% el tiempo de localización y resolución de problemas, reduciéndolo de días a horas; reducir en un 75% el número de pedidos problemáticos; incrementar en un 15% el número de pedidos realizados on-line en lugar de a través de los centros de llamadas; y aumentar en un 38% la productividad de los procesos de negocio para el equipo de planificación.

2.2 MARCO TEÓRICO

El proceso de originación de créditos en el Banco Financiero del Perú es el más importante para la institución, dado que es el punto de partida para obtener ingresos financieros, disminuir el riesgo y brindar un mejor servicio a los clientes.

Dicho proceso cuenta con varios subprocesos o etapas, las cuales son los siguientes:

- **Precalificación:** Etapa en la cual el vendedor o ejecutivo de banca personas consulta al aplicativo de prospección donde se visualiza si el cliente precalifica para algún producto crediticio.
- **Estructuración del file:** Se procede a armar el file de crédito en función al checklist de documentos requeridos según al tipo de evaluación.
- **Verificaciones:** Según la situación laboral del cliente (dependiente o independiente) y tipo de oferta en prospección, se realiza verificación física o verificación telefónica.
- **Evaluación crediticia:** Analista de créditos realiza una revisión más minuciosa de la situación laboral y crediticia del cliente, valida información en Reniec y verifica la capacidad de endeudamiento del cliente:
- **Visado de la documentación:** Tarea realiza por el área de administración de créditos, en la cual se encargan de revisar la información ingresada en la solicitud de crédito, que todos los documentos se encuentren fedateados y con las firmas correctas y legibles.

- **Creación del producto:** El área de operaciones procede a crear las operaciones manualmente en el core del banco en función a los documentos post aprobación.

Para la presente investigación se ha utilizado la metodología BPM como herramienta de análisis.

2.2.1. METODOLOGIA BPM

El concepto de BPM surgió en Estados Unidos por el año 2003 mediante la aplicación de conceptos de reingeniería de procesos con calidad total.

Existen diferentes puntos de vista sobre el concepto de BPM, aunque relativo consenso sobre sus beneficios. Para Khan Rashid (2004) en su libro “Business Process Management: A Practical Guide”, es la disciplina de **modelar, automatizar, manejar y optimizar procesos** para incrementar la rentabilidad de un negocio. En esta óptica, el objetivo de la gestión de procesos está concentrado en el aumento de la rentabilidad.

De manera general, la rentabilidad es un concepto que se aplica cuando se desea medir los resultados obtenidos en la realización de una actividad económica, luego de haber asignado unos recursos (humanos, tecnológicos, financieros) a la obtención de dichos resultados. En otras palabras, la rentabilidad nos da una medida del rendimiento que un capital ha obtenido en un periodo determinado. BPM por lo tanto aumenta la relación entre la renta que se genera y los medios utilizados.

Por su parte, Smith Howard y Peter Fingar (2006) en su libro “Business Process Management: The Third Wave”, define BPM como una nueva aproximación para abordar y gestionar procesos de innovación en las compañías que construye el mejoramiento, a partir del estado actual de un proceso en un momento determinado y que plantea una diferencia radical frente a la reingeniería; la cual construye el mejoramiento desde la redefinición total del proceso. En esta óptica BPM se convierte en una respuesta al caos operativo que presentan las compañías en la actualidad.

De manera integral se puede entender BPM como el mejoramiento de la gestión de los procesos de negocio de una empresa de principio a fin, a partir de la definición deliberada, colaborativa e incremental de la tecnología; para alcanzar claridad en la dirección estratégica, alineación de los recursos de la empresa y disciplina de mejoramiento continuo, necesarias para cumplir las expectativas de los clientes. (Ver figura 1)

Figura 1. BPM articula la estrategia, los procesos y la tecnología de una organización



Para lograr esta articulación es necesario desarrollar una serie de procesos que permiten alinear de manera controlada, los aspectos estratégicos del negocio, a través de la identificación y articulación de los conceptos claves del proceso y la asociación de los componentes tecnológicos que permitan flexibilizar los cambios en la cotidianidad empresarial.

En la práctica la implantación de esta disciplina de mejoramiento requiere por parte de la empresa, una dosis de pensamiento en procesos de negocio y la utilización de tecnologías de Información centradas en procesos.

Pensar en procesos de negocio significa que las acciones de cambio que se ejercen sobre el proceso, son evaluadas y planeadas teniendo en cuenta las diferentes dimensiones que juegan en la dinámica del mismo. (Ver figura 2)

Figura 2. Dimensiones del proceso en BPM



Esto quiere decir que el proceso se evalúa revisando las actividades que se llevan a cabo, buscando eliminar aquellas que no adicionan valor e identificando las políticas, reglas de negocio y normas que determinan las decisiones que la organización toma sobre el proceso.

De igual manera se examinan los trabajos y roles que la empresa destina a la realización del proceso, con el fin de gestionar las barreras culturales, paradigmas, conocimientos y competencias requeridas para su realización. De igual manera se analiza la estructura de la organización, con el fin de coordinar las diferentes áreas, jerarquías y dependencias que influyen su desempeño.

Las condiciones físicas ejercen especial influencia sobre determinados procesos, ya que las condiciones ambientales y geográficas pueden determinar mejoras o reducciones en la generación de valor en determinada actividad del negocio.

Las habilidades y competencias del talento humano que participa en la operación del proceso, constituyen otro de los pilares al abordar el proceso de mejoramiento. Finalmente la infraestructura de información y comunicaciones son examinadas para identificar los repositorios de información y las actividades del proceso modelado bajo BPM que consulta o almacena información en otros sistemas del negocio.

La identificación de estas interfaces constituye un factor de éxito en la implementación de proyectos de automatización ya que en ellos están generalmente los mayores esfuerzos en la implementación de plataformas tecnológicas y se utilizan para dimensionar el alcance de las diferentes fases del proceso de mejora.

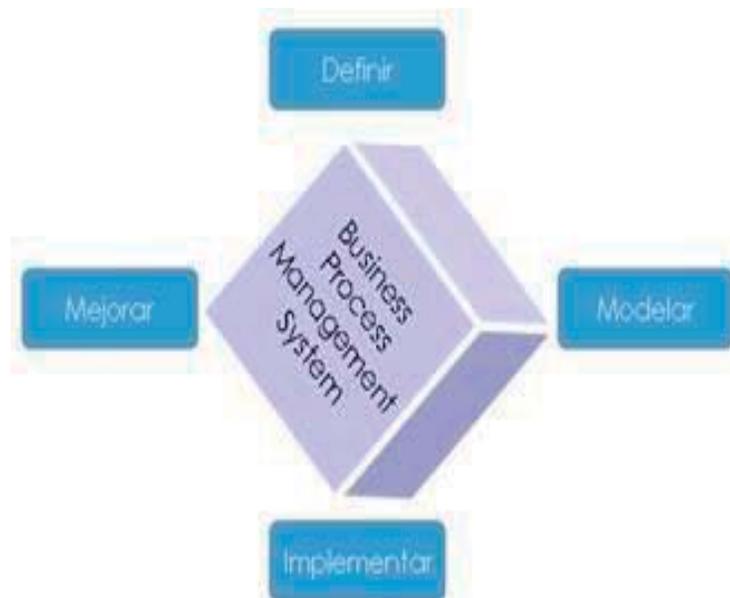
La gestión de estos componentes requiere tecnología para actuar con agilidad y facilitar procesos de cambio.

La Tecnología de BPM

La tecnología que posibilita la implantación y adopción de BPM constituye una categoría nueva de sistemas de información denominada Business Process Management System (BPMS).

Inicialmente y de manera general un BPMS puede ser definido como un conjunto de utilidades de software para definir, implementar y mejorar procesos de negocio que cumplen con un grupo de características técnicas necesarias para aplicar el concepto de BPM. (Ver figura 3)

Figura 3. Business Process Management Systems (BPMS)



Estos sistemas permiten manejar el ciclo de vida del proceso a través de características funcionales y no funcionales que posibilitan definir, modelar, implementar y mejorar el proceso durante su operación. Un sistema BPMS está en capacidad de realizar las siguientes operaciones:

- Modelamiento de procesos de negocio
- Provee entornos de desarrollo de aplicaciones para colaboración entre procesos de negocio.
- Generación, actualización y publicación de documentación de procesos.
- Simulación de procesos de negocio para evaluar su comportamiento en situaciones de carga exigidas en determinados momentos del proceso.
- Integración de información proveniente de otros sistemas de negocio.
- Automatización de procesos.
- Colaboración entre las empresas que participan en la cadena productiva de la organización.
- Despliegue de aplicaciones que soportan el proceso en condiciones tales que no se requiere mayor conocimiento y experiencia de un usuario final.
- Análisis de procesos y comportamiento de la operación.
- Gestión de ciclo de generación publicación y consumo del conocimiento generado en la operación del proceso.

Estas características constituyen la base sobre la cual se desarrolla el modelamiento, simulación e implementación de procesos en una compañía. La flexibilidad y agilidad en el diseño de procesos, se basan en la abstracción de la realidad que plasma el arquitecto de negocio y las posibilidades del sistema para representar esta realidad de manera gráfica.

Los Beneficios de BPM

La aplicación de BPM trae consigo una serie de beneficios para las empresas. Los casos en los cuales se ha utilizado el concepto, han reportado beneficios que van desde la mejora en las capacidades de dirección de la firma, pasando por la reducción de obstáculos al momento de reaccionar ante cambios del mercado, hasta adquirir mayor capacidad de análisis sobre el desempeño de la empresa. Los siguientes son otros beneficios identificados:

- Visibilidad de los procesos de las empresas.
- Mayor flexibilidad y agilidad para adaptación al cambio.
- Posibilidad de integrar la información del negocio dispersa en diferentes sistemas.
- Dirigir los esfuerzos de la empresa de una manera planeada y alineada con los objetivos estratégicos.
- Adquirir la habilidad para diseñar, simular y monitorear procesos de manera automática y sin la participación de usuarios técnicos.
- Adquirir una ruta de mejoramiento y eficiencia continua al convertir actividades ineficientes en menores costos a través de uso de tecnología enfocada en procesos.
- Reducir costos futuros de integración y mantenimiento al adquirir tecnología ya preparada para abordar el cambio.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

BPM: Es la metodología corporativa cuyo objetivo es mejorar el desempeño (Eficiencia y Eficacia) de la Organización a través de la gestión de los procesos de negocio, que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua.

Carsa: Tienda Retail de electrodomésticos, que pertenece al mismo grupo inversor del Banco Financiero del Perú.

Evaluación crediticia: Mecanismo por el cual se verifica la estado crediticio de un cliente, se calcula su capacidad de endeudamiento, se corrobora sus ingresos así como su situación laboral, se verifica la identidad en Reniec. Todo en función a diferentes herramientas con las que cuentan los bancos.

Motor de decisiones: Es un software en el cual se ingresan las reglas de negocio, fórmulas financieras, información sociodemográfica, calificación crediticia, etc., en función a dichas variables se generan los outputs que requiere el negocio, por ejemplo: ofertas de crédito, rechazo o aprobación de clientes, scores, validación de políticas, etc.

Originación de Créditos: Proceso por el cual se comienza el vínculo crediticio entre la institución financiera y el cliente.

Satisfacción del cliente: Según Philip Kotler, lo define como “nivel de estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”. Es un componente esencial para incrementar la competitividad.

Tarjeta de Crédito: Es un instrumento material de identificación del usuario, que es una tarjeta de plástico con una banda magnética, un microchip (en algunos casos) y un número en relieve. Es emitida por un banco o entidad financiera que autoriza a la persona a cuyo favor es emitida, a utilizarla como medio de pago en los negocios adheridos al sistema, mediante su firma y la exhibición de la tarjeta. Es otra modalidad de financiación, por lo tanto, el usuario supone asumir la obligación de devolver el importe dispuesto y de pagar los intereses, comisiones bancarias y gastos pactados.

Tiempos de atención: Tiempo por el cual un cliente espera por ser atendido. Dentro de la Banca, es el tiempo que demora la entidad en atender a un cliente para ofrecerle algún tipo de producto o servicio financiero. En el actual estudio, se definirá como el tiempo que se demora el banco de aprobar una tarjeta de crédito o préstamo personal.

Validación de información: Proceso por el cual se corrobora que la información brindada por el cliente sea la misma que se ha ingresado al sistema, además de verificar la firma del cliente en la solicitud de crédito.

Workflow: El término "Workflow", que se traduce literalmente como "flujo de trabajo", hace referencia a la gestión modelada y computarizada de todas las tareas que deben llevarse a cabo y de los distintos protagonistas involucrados en realizar el proceso de negocios (también llamado proceso operativo). Además es una herramienta tecnológica que te permite gestionar lo mencionado anteriormente.

III. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. LUGAR

El estudio se realizó en la Oficina Principal del Banco Financiero del Perú y en las tiendas Retail de Carsa (Iquitos, Puerto Maldonado, Tumbes, Chiclayo, Trujillo, Chimbote, Tarma, La Merced, Ayacucho, Huancayo, Ica, Pisco, Huaral, Huacho, Barranca, Puno, Cusco, Ventanilla, Villa el Salvador y Villa María del Triunfo), entre Marzo del 2011 a Junio del 2012.

3.2. TIPO DE ESTUDIO

En la presente investigación se utilizará los métodos de investigación Descriptivo – Explicativo, pues describirá las propiedades, características y rasgos importantes del grupo a estudiar y la relación causa – efecto de éstas.

3.3. DISEÑO

El diseño de la investigación a presentar es de tipo No Experimental u Observacional, pues se realizará sin manipular deliberadamente las variables. Lo que se hace en una investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para luego analizarlos.

Como señala Kerlinger (1979) “La investigación no experimental o Ex Post Facto es cualquier investigación en la que resulte imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”.

No hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

Este tipo de investigación no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador.

En una investigación No Experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo de las variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Las principales características de un diseño No Experimental son: Las variables están más cercanas a la realidad, no hay manipulación, los grupos son naturales, el investigador no tiene un control directo sobre las variables y no puede influir sobre ellas.

El diseño no experimental tiene dos tipos: El Transversal y el Longitudinal, en este trabajo el diseño sería No Experimental Transversal pues se recolectan datos en un solo momento dado, en un tiempo único.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Las técnicas utilizadas para el desarrollo de la presente investigación fueron el Análisis Documental y la Observación.

En cuanto al instrumento utilizado fue la metodología BPM.

3.5. POBLACIÓN

La población son los clientes de tarjeta de crédito y préstamos personales de las oficinas del Banco Financiero del Perú y Carsa de las tiendas que se realizó el estudio, que representan el 78% de colocaciones.

IV. CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. RESULTADOS

Luego de revisar los conceptos y ventajas de la metodología BPM, serán aplicados para proponer la mejora en originación de créditos de bancada personas en la Banco Financiero del Perú.

Interpretación del Flujo Actual

Se realizó el levantamiento del flujo actual de originación de créditos (tarjeta de créditos y préstamos personales), revisando e identificando las tareas que realizaba cada área. Además se tomó el tiempo de aprobación de una solicitud que podía ser como mínimo 45'. Entre sus funciones encontramos las siguientes:

Fuerza de Ventas (Área comercial):

- Verificación de prospección: Entraban a la intranet del banco para revisar si el cliente contaba con una oferta preaprobada.
- Estructuración del file: Completan una serie de documentos en función a un checklist.
- Envío a Evaluación: Envío por correo del file de crédito.

Riesgos:

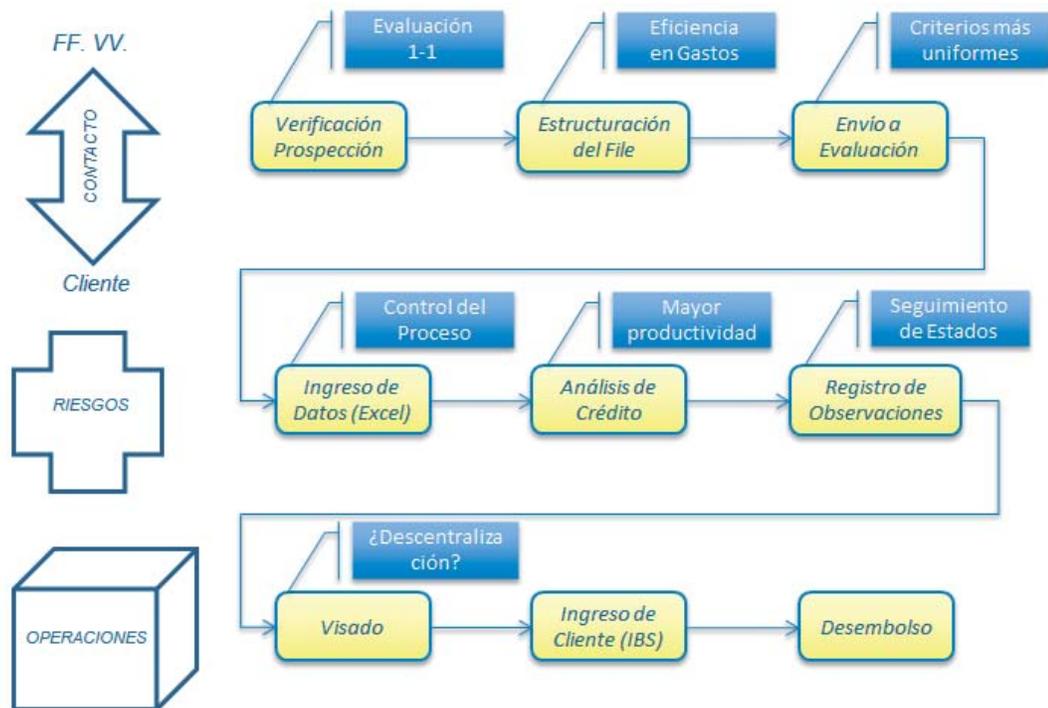
- Ingreso de Datos: Ingresan la información del cliente a un macro en Excel, en la cual calculan el sobreendeudamiento del cliente.

- Análisis de crédito: Validan los ingresos del cliente (dependientes), revisan su comportamiento en el sistema financiero. Se validan que las verificaciones físicas o telefónicas enviadas a la empresa proveedora externa sean positivas.
- Registro de Observaciones: Se envía por correo el listado de observaciones.

Operaciones:

- Visado: Realizan el visado de la documentación (firmas legibles, correcto llenado de solicitud).
- Ingreso de cliente: Proceden a crear la operación manualmente en el Core del banco (sistema).
- Desembolso: Proceden con el desembolso en el caso de préstamos personales.

Figura 4. Flujo actual de originación de créditos.



Elaborado por el área de inteligencia de riesgos banca personas.

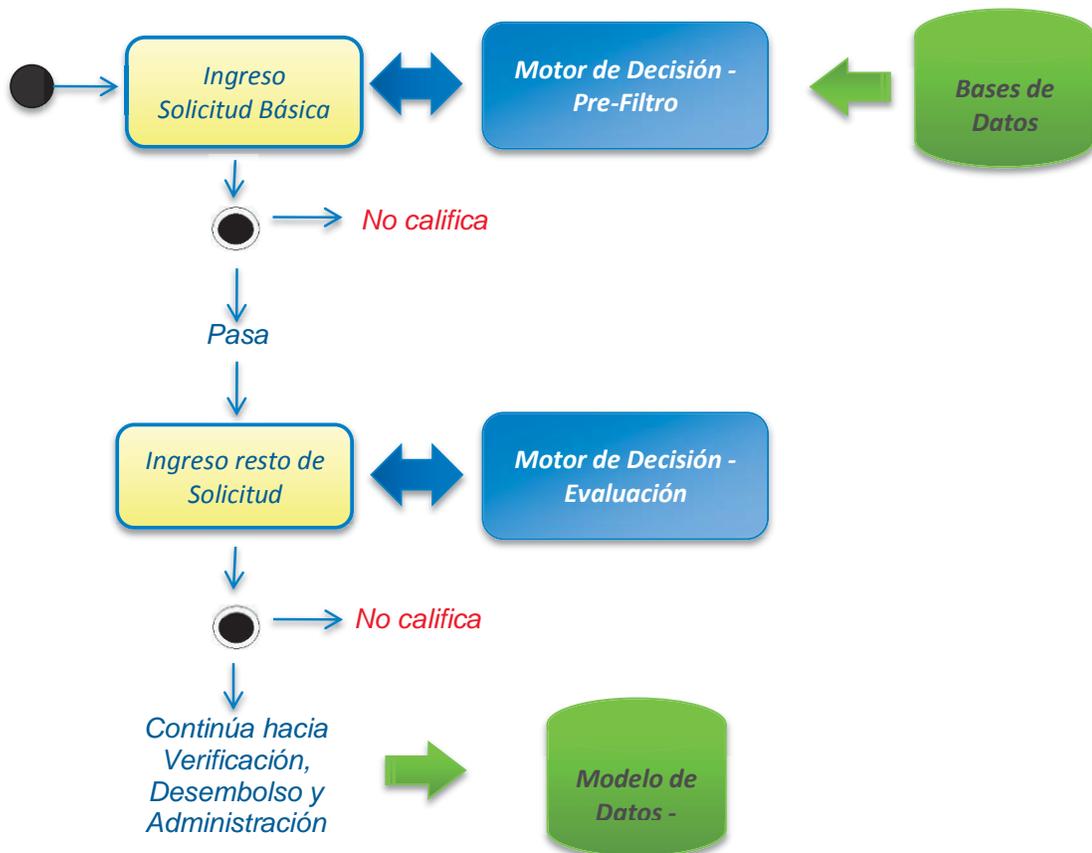
Implementación tecnológica

Antes de realizar la implementación del nuevo proceso de originación de créditos era necesario conocer el funcionamiento tecnológico de la herramienta de BPM así como el motor de decisiones de Experian, identificar en qué etapas del proceso iban a intervenir dichos componentes.

Se crearía una nueva herramienta (Workflow) para ingresar las solicitudes de crédito.

Es por eso que se realizó el primer bosquejo del flujo propuesto. En el cual se detallan las etapas del flujo de originación de créditos donde intervendría el motor de decisiones de Experian.

Figura 5. Flujo de intervención del motor de decisiones

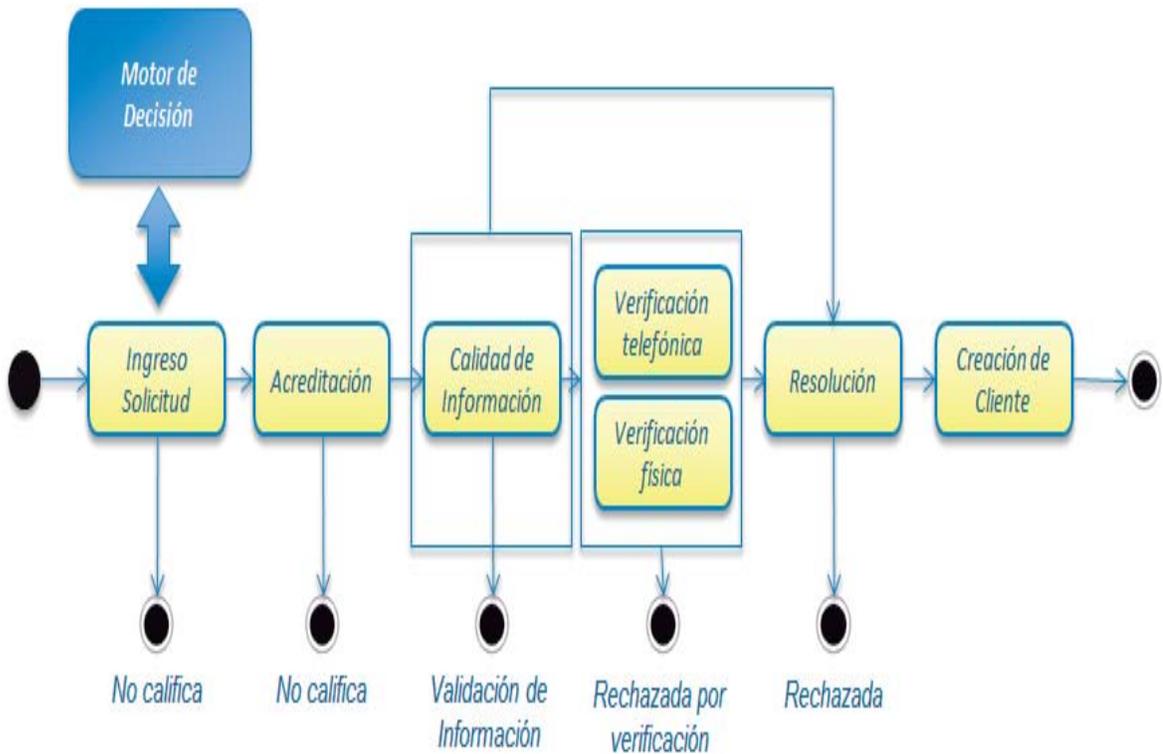


Elaborado por el área de inteligencia de riesgos banca personas.

Nuevo flujo propuesto

Luego de revisar las diversas actividades de cada área y conocer la tecnología que se iba a implementar, se propuso un bosquejo inicial de cómo sería el nuevo flujo de créditos. El cual se detalla en la siguiente gráfica:

Figura 6. Flujo inicial propuesto



Elaborado por el área de inteligencia de riesgos banca personas.

Roles y Tareas

Se redefinieron los roles y tareas de cada área de manera que el proceso sea el óptimo y se exploten las habilidades y conocimientos de cada integrante.

Se creó una sub área dentro de riesgos, la cual se denominaría administración de créditos, los integrantes serían asistentes (un sueldo inferior a un analista), ellos se encargarían de la tarea de visado y control de calidad de la información ingresado en el nuevo sistema y solicitud de crédito, así como de validación de firmas y fedateo de documentos.

Los nuevos roles y funciones de cada área serían los siguientes:

Fuerza de Ventas (Área comercial):

- Ingreso de información: Se encargarían de ingresar la información del cliente al nuevo sistema (Workflow).
- Digitalización: Escaneo de la documentación al sistema, la cual quedará almacenado en una base de datos.

Riesgos (Administración de créditos):

- Visado: Realizan el visado de la documentación (firmas legibles, correcto llenado de solicitud), fedateo de documentos.
- Control de Calidad: Validan que la información ingresada al sistema se la misma que la consignada en la solicitud.

Riesgos (Fábrica de Créditos):

- Análisis de crédito: Calculan el sobreendeudamiento del cliente. Validan los ingresos del cliente (dependientes). Validan dentro del Workflow que las verificaciones físicas o telefónicas enviadas a la empresa proveedora externa sean positivas.

Operaciones:

- Desembolso: Proceden con el desembolso en el caso de préstamos personales.

Cambios en política de riesgos y manual de créditos banca personas

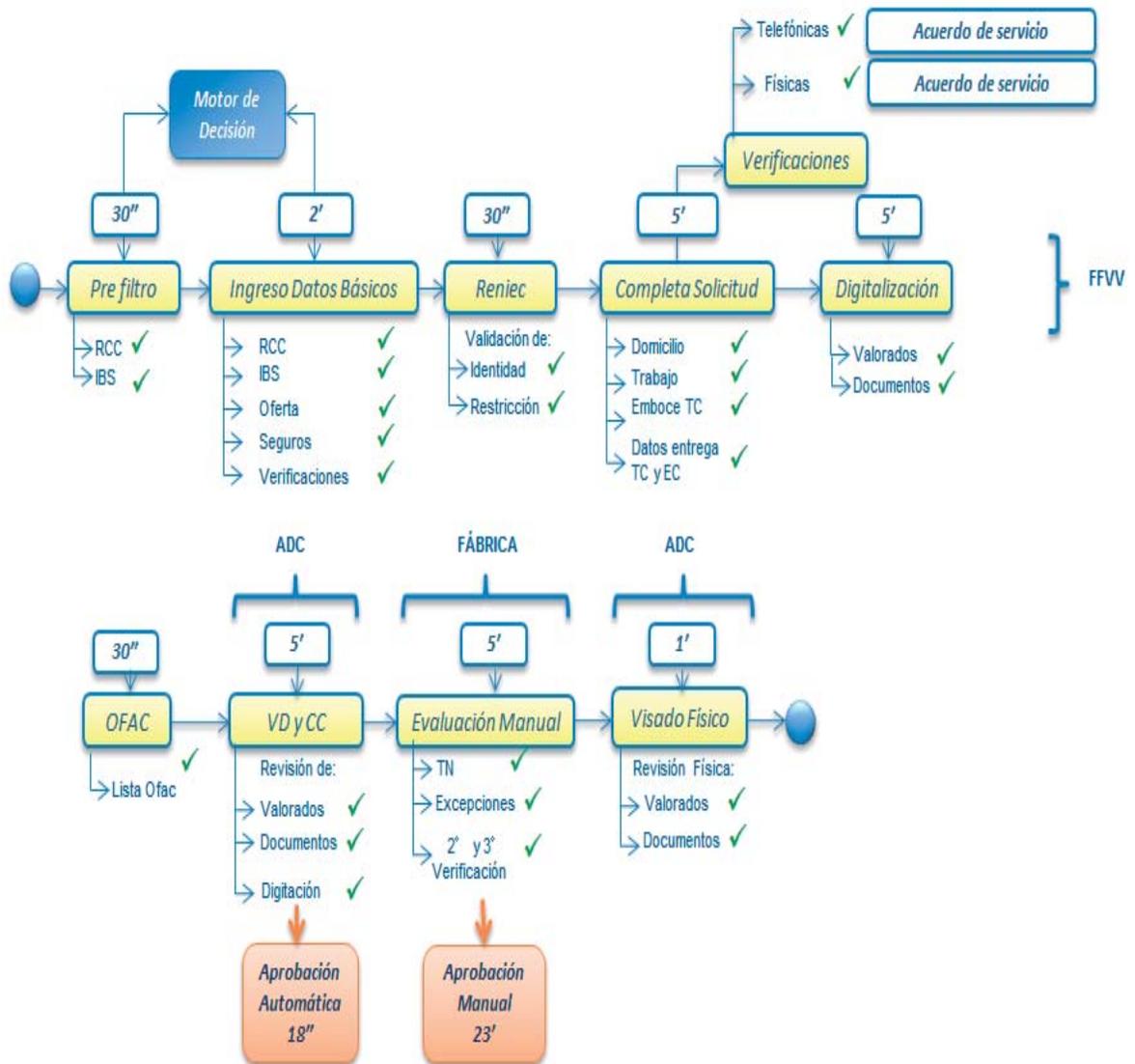
Con las implementaciones tecnológicas, se tendría integración de diferentes componentes de consulta a la nueva herramienta de ingreso de solicitudes. Gracias a ello se tendría que modificar la política de créditos en función a dichos cambios, a continuación se detallan:

- La validación de comportamiento y calificación crediticia sería por parte del motor de decisiones ya que estaría integrado a la información de la SBS en tiempo real.
- Los agentes aprobadores de créditos serían el motor de decisiones y los analistas de riesgos, esto se daría porque aproximadamente el 65% de solicitudes serían aprobadas por el motor de decisiones.
- El tipo de verificación, telefónica o física, serán asignadas por el motor de decisiones en función a un score programado dentro de la herramienta. Ya no sería autonomía del analista de créditos.
- El visado digital y control de calidad sería función de área de administración de créditos. Ya no sería función de operaciones.
- El Workflow se encargará de la validación en OFAC (prevención de lavado de activos) ya que se conectará directamente con el aplicativo y mostrará una alerta para los clientes que se encuentren en la lista negra.
- El motor de decisiones se encargará de la asignación de la oferta del cliente (línea, tasa, plazo). Ya no será función del analista de créditos.

Flujo final de originación de créditos banca personas

Luego del levantamiento de información, implementación tecnológica (Workflow y motor de decisiones), definición de roles y tareas, y los cambios tanto en política como manuales de créditos banca personas, se realizó el flujo final de créditos banca personas. En las pruebas de producción se detectó que el tiempo de aprobación de una solicitud podría demorar como máximo 23', 18 minutos menos que el flujo anterior.

Figura 7. Flujo final de originación de créditos banca personas



Elaborado por el área de inteligencia de riesgos banca personas.

Business Case

Por último se elaboró el caso de negocio del proyecto, en el cual el primer año se tendría pérdidas debido a la compra de software, hardware y consultorías. Sin embargo en los siguientes años se tendría utilidades gracias al ahorro en RRHH (disminución de analistas de créditos), mejor en la calidad de colocaciones (reducción de fallas humanas en la evaluación crediticia), reducción en las consultas al buró de créditos y envío excesivo de verificaciones.

Figura 8. Caso de negocio

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Licencia Desing Level</i>	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
<i>Personalización herramienta</i>	90,000	-	-	-	-
<i>Viáticos y gastos generales</i>	10,000	-	-	-	-
<i>Hardware</i>	100,000	-	-	-	-
<i>Licencias adicionales</i>	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
<i>Licencia de Software</i>	-	100,000	100,000	-	-
<i>Licencia de desarrollo</i>	60,000	-	-	-	-
<i>Hardware desarrollo / calidad</i>	60,000	-	-	-	-
<i>Consultoría IBM</i>	100,000	-	-	-	-
<i>Viáticos y gastos generales</i>	15,000	-	-	-	-
<i>Analistas programadores (4)</i>	150,000	88,000	-	-	-
Total egresos	660,000	263,000	175,000	75,000	75,000
<i>Ahorro en RRHH</i>	-	200,000	250,000	250,000	250,000
<i>Consultas Buró de créditos</i>	-	90,000	90,000	90,000	90,000
<i>Verificaciones</i>	-	15,000	15,000	15,000	15,000
<i>Calidad de colocaciones</i>	-	210,000	240,000	300,000	300,000
<i>Beneficios cualitativos</i>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Total ingresos	-	515,000	595,000	655,000	655,000
Flujo	-660,000	252,000	420,000	580,000	580,000
VAN	380,851				
TIR	48%				
Tasa de dscto	20%				

V. CONCLUSIONES

- Con la aplicación de la metodología BPM como propuesta de mejora en el proceso de originación de créditos en el Banco Financiero del Perú, se mejoró la oferta de valor a los clientes, manteniendo altos estándares de productividad a un bajo costo (Rentabilidad).
- Se establecieron nuevos roles y funciones, mejorando la productividad de los trabajadores debido a que iban a cumplir tareas en función a sus habilidades y conocimientos. Se creó el área de administración de créditos con un perfil distinto a un analista que se encargaría de otro tipo de tareas más operativas a un menor costo. (Ver página 36)
- Se encontró la ruta óptima y se realizó la simplificación del proceso (automatización de algunas tareas) disminuyendo el tiempo de atención en 22 minutos. El área de operaciones casi no intervendría en el flujo ya que se había automatizado sus funciones o delegado a otras áreas. (Ver página 38)
- La integración del motor de decisiones como agente evaluador de solicitudes generó un ahorro de S/200,000 anuales por parte de personal dado que ya no se necesitaría la misma capacidad instalada en fábrica de créditos debido a que el motor de decisiones iba a evaluar aproximadamente el 65% de solicitudes. (Ver página 39)

- Por otro lado, con el motor de decisiones como agente evaluador de créditos se ahorró aproximadamente S/250,000 anuales por parte de provisiones dado que mitiga el error humano en la evaluación. (Ver página 39)
- Hubieron ahorros en las consultas de buró de créditos (consultas externas a la página de la SBS) debido a que los analistas ya no tendría acceso, sino el motor de decisiones estaría interconectado a dicha información. Dicho ahorro se estima en S/90,000 anuales. (Ver página 39)

VI. RECOMENDACIONES

- Se recomienda extender la propuesta de mejora en el proceso de originación de créditos en el Banco Financiero del Perú, hacia los demás productos de banca personas como: créditos por convenio, hipotecarios y vehiculares para mejorar la oferta de valor a los clientes.
- Se deberían realizar visitas mensuales de satisfacción de los clientes en las tiendas Retail de Carsa, para conocer sus incomodidades y percepciones con respecto al servicio.
- Se debe monitorear trimestralmente el riesgo de la cartera de tal manera de hacer ajustes dentro del motor de decisiones y política de créditos, con el fin de generar menos gastos en provisiones.
- Tratar de automatizar el mayor número de procesos esto con la ayuda de la nueva tecnología que pueda aparecer dentro del mercado, como por ejemplo softwares para medir los KPI's de la institución.
- Hacer seguimiento de los tiempos de atención de la herramienta post producción con el fin de encontrar mejoras y realizar modificaciones en el proceso inmediatamente.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Kerlinger, FN (1979) Enfoque Conceptual de la investigación del comportamiento, México, D.F: Nueva Editorial Interamericana. Capítulo 8 (Investigación experimental y no experimental) Página: 116.
- Khan Rashid (2004) “Business Process Management: A Practical Guide”
Página: 123-124 Número de páginas: 334.
- Smith Howard y Peter Fingar (2006) “Business Process Management: The Third Wave”
Página: 55-56 Número de páginas: 292.
- Arcadio Martínez (2012) Tesis: Propuesta Integral de un modelo de gestión por procesos de negocio (PIM – PGN)
<http://148.204.210.201/tesis/1335306891916TESISBPMMarzo.pdf>
Páginas: 15-22 Número de páginas: 208
Fecha de acceso: 18 de Mayo del 2014.
- Banco Financiero del Perú – Intranet – Reseña Histórica
Fecha de acceso: 15 de Mayo del 2014
- Blog de Pedro Robledo – Beneficios Mesurables en la Aplicación de BPM en casos reales
<http://pedrorobledobpm.blogspot.com/2013/02/normal-0-21-false-false-false.html>
Fecha de acceso: 16 de Mayo del 2014

- Business Process Management (BPM): articulando estrategia, procesos y tecnología – Luis Fernando Sánchez Moreno
http://www.degerencia.com/articulo/business_process_management_bpm_articulado_estrategia_procesos_y_tecnologia
Fecha de acceso: 18 de Mayo del 2014.
- Diario El Comercio – Publicado el Lunes 28 de Junio del 2010:
<http://elcomercio.pe/economia/peru/sepa-cuales-son-estrategias-bancos-acercarse-sus-clientes-noticia-502081>
Fecha de acceso: 29 de Abril del 2014
- Megapractical – Casos de Éxito
<http://www.megapractical.com/index.php/quienes-somos/casos-de-exito>
Fecha de acceso: 17 de Mayo del 2014
- Proyecto BPM – Banco de Crédito del Perú
<http://www.club-bpm.com/Noticias/cex0014.htm>
Fecha de acceso: 29 de Abril del 2014
- Universidad de Piura – Determinantes del crédito de consumo por tipo de institución financiera en el Perú – Gustavo Adolfo Agapito Mesta
http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1329/ECO_034.pdf?sequence=1
Fecha de acceso: 30 de Abril del 2014
- Wikipedia: Gestión de procesos de negocio
http://es.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Management
Fecha de acceso: 16 de Mayo del 2014

VIII. ANEXOS

Cuadro 1: Hitos del proyecto



Cuadro 2: Riesgos del Proyecto

Riesgo	Impacto	Plan de Mitigación
Bajo involucramiento de equipo de proyecto en la definición de las especificaciones funcionales y no funcionales del proyecto.	Muy Alto	Definir agenda de trabajo con cada integrante del equipo de proyecto.
Poco entendimiento del proceso, definiciones incompletas.	Muy Alto	Reuniones constantes con participación activa de cada uno de los involucrados.
Inestabilidad de la plataforma o infraestructura técnica que soportará a la herramienta y los flujos de proceso.	Muy Alto	Empezar las labores de configuración y prueba de concepto al inicio del proyecto.
Cambios en los procesos de negocio y soporte involucrados durante la etapa de construcción del proyecto.	Alto	Comunicación constante con integrantes del equipo para control de cambios.
Cambios de los integrantes del equipo del proyecto.	Alto	Documentación exhaustiva de procesos tanto funcionales como técnicos.

Cuadro 3: Modelo operativo banca personas

