

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**



**“MEJORA DEL PROCEDIMIENTO DE EVENTOS DE PÉRDIDA EN  
EL ÁREA DE SERVICIO PARA CLIENTES DEL BANCO DE CRÉDITO  
DEL PERÚ”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
PARA OPTAR TÍTULO DE  
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**ANA LUCÍA LOARTE CONTRERAS**

**LIMA - PERÚ**

**2024**

---

**La UNALM es titular de los derechos patrimoniales de la presente investigación  
(Art. 24 – Reglamento de Propiedad Intelectual)**

# TSP\_LOARTE CONTRERAS

INFORME DE ORIGINALIDAD

Dr. Ampelio Ferrando Perea  
Asesor

19%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

12%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

1%

★ go.gale.com

Fuente de Internet

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 40 words

Excluir bibliografía

Apagado

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**

**“MEJORA DEL PROCEDIMIENTO DE EVENTOS DE PÉRDIDA EN  
EL ÁREA DE SERVICIO PARA CLIENTES DEL BANCO DE  
CRÉDITO DEL PERÚ”**

**PRESENTADO POR  
ANA LUCÍA LOARTE CONTRERAS**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR TÍTULO  
DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**SUSTENTADO Y APROBADO ANTE EL SIGUIENTE JURADO**

.....  
Dr. Pedro Ricardo Quiroz Quezada  
PRESIDENTE

.....  
Dr. Ampelio Ferrando Perea  
ASESOR

.....  
Mto.Econ. Karina Marlen Yachi del Pino  
MIEMBRO

.....  
Dr. Ernesto Altamirano Flores  
MIEMBRO

Lima – Perú  
2022

## **DEDICATORIA**

A mis padres por su esfuerzo en darme una buena educación, por ser mi mejor ejemplo de superación y por enseñarme a ser mejor cada día.

Por su apoyo incondicional se los dedico con todo mi amor, sin ustedes no lo hubiera logrado.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi asesor por sus valiosas enseñanzas, su constante seguimiento y preocupación en culminar el presente trabajo.

## ÍNDICE GENERAL

I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Problemática .....	7
1.2. Objetivos.....	9
1.2.1 Objetivo general.....	9
1.2.2 Objetivos específicos .....	9
II. REVISIÓN DE LITERATURA .....	9
III. DESARROLLO DEL TRABAJO .....	24
3.1. Metodología del trabajo .....	24
3.1.1. Lugar .....	24
3.1.2. Tipo de estudio .....	24
3.1.3. Diseño.....	24
3.1.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	25
3.1.5. Procedimientos de análisis de datos .....	25
3.2. Experiencia y los aportes profesionales del trabajo.....	26
3.3. Mejora del Procedimiento de Evento de Pérdida en SPC del BCP.....	30
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	45
4.1. Resultados.....	45
4.2. Discusión .....	49
V. CONCLUSIONES .....	51
VI. RECOMENDACIONES.....	52
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53
VIII. ANEXOS.....	57

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Pérdidas por gerencia .....	45
--------------------------------------------	----

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Línea de historia del BCP .....	1
<b>Figura 2</b> Logo del BCP .....	1
<b>Figura 3</b> Organigrama del área de SPC.....	5
<b>Figura 4</b> Causas, eventos y consecuencias .....	8
<b>Figura 5</b> Procedimiento SPC .....	13
<b>Figura 6</b> Gestión del Riesgo Operativo .....	17
<b>Figura 7</b> Clasificación de eventos de pérdida .....	18
<b>Figura 8</b> Ubicación de la Sede Central del BCP .....	24
<b>Figura 9</b> Análisis de las áreas de mejora .....	25
<b>Figura 10</b> Diagrama de tipos de eventos de pérdidas.....	33
<b>Figura 11</b> Diagrama causa-efecto de eventos de pérdida.....	34
<b>Figura 12</b> Diagrama FODA del área SPC .....	35
<b>Figura 13</b> Antes de la modificación .....	37
<b>Figura 14</b> Después de la modificación .....	37
<b>Figura 15</b> Presentación para capacitación .....	39
<b>Figura 16</b> Presentación para capacitación .....	39
<b>Figura 17</b> Capacitación .....	40
<b>Figura 18</b> Capacitador ARO.....	40
<b>Figura 19</b> Capacitación con dinámicas .....	40
<b>Figura 20</b> Capacitación con dinámicas .....	41
<b>Figura 21</b> Formato acciones de recupero .....	42
<b>Figura 22</b> Formato acciones para evitar que se repita un edp .....	43
<b>Figura 23</b> Modelo de Dashboard.....	44
<b>Figura 24</b> Principales causas de edp.....	46
<b>Figura 25</b> Presentación para capacitación .....	46
<b>Figura 26</b> Cronograma de capacitaciones .....	47
<b>Figura 27</b> Métodos de recupero.....	47
<b>Figura 28</b> Acciones para evitar que se repita un edp .....	48
<b>Figura 29</b> Nivel área en la premiación “Momentos WOW” .....	49
<b>Figura 30</b> Nivel equipo en la premiación “Marcamos la diferencia”.....	49



## INDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1</b> Tipos de eventos de pérdida por riesgo operacional .....	57
<b>Anexo 2</b> Formato del procedimiento .....	59

## **RESUMEN**

El presente trabajo, de tipo descriptivo, ha sido elaborado cumpliendo la Resolución N° 0083-2022-CU-UNALM. En él se desarrolla la problemática sobre el procedimiento de los eventos de pérdida que se encontró del Área de Servicio para los Clientes (SPC) y la propuesta para su mejora, dichas actividades se realizaron en el periodo de enero a septiembre del 2019 en marco de las labores profesionales de la bachiller que elaboró el presente trabajo en el cargo de analista senior. Asimismo, el lugar donde se realizó la revisión, evaluación y mejora del procedimiento fue en el Banco de Crédito del Perú, el banco mas grande del Perú y líder en participación de mercado con el 28.7% a junio 2021 según un estudio realizado por Apoyo y Asociados, quienes también en el año 2019 fueron la primera institución financiera de Hispanoamérica en integrar la ORX (Asociación de Intercambio de Datos de Riesgo Operacional), la organización de riesgos operativos más grande del mundo, sin embargo y a pesar de las claras ganas de mantenerse a la vanguardia respecto al manejo de riesgos, al ser una compañía con más de 17 mil empleados, el poder replicar la misma información en todas sus áreas no ha sido posible y menos aún la gestión de pérdidas que viene a ser el resultado de la materialización de un riesgo.

La mejora del procedimiento fue resultado de una de las responsabilidades principales que tenía la analista senior, el cual era la evaluación constante de las operaciones en el área y sus necesidades, por lo cual se identificó un aumento de eventos de pérdida en los últimos años el cual no había sido monitoreado. Ante ello se delegó la función de modificar el procedimiento e implementar mejoras, logrando una reducción del 51.72% % de los eventos de pérdida del área para el tercer trimestre del 2019.

### **Palabras clave:**

Evento de pérdida, riesgos operacionales, probabilidad, consecuencias, procedimiento, mejoras, banca y seguros.

## **ABSTRACT**

This descriptive work has been prepared in compliance with Resolution No. 0083-2022-CU-UNALM. It develops the problem on the procedure of the loss events that were found in the Customer Service Area (SPC) and the proposal for its improvement, these activities were carried out in the period from January to September 2019 within the framework of the professional work of the bachelor who prepared this work in the position of senior analyst. Likewise, the place where the review, evaluation and improvement of the procedure was carried out was at Banco de Credito del Peru, the largest bank in Peru and leader in market share with 28.7% as of June 2021 according to a study carried out by Apoyo y Asociados, who also in 2019 were the first financial institution in Latin America to join the ORX (Association for the Exchange of Operational Risk Data), the largest operational risk organization in the world, however, and despite the clear desire to stay at the forefront of risk management, being a company with more than 17,000 employees, being able to replicate the same information in all its areas It has not been possible and even less the management of losses that comes to be the result of the materialization of a risk.

The improvement of the procedure was the result of one of the main responsibilities that the senior analyst had, which was the constant evaluation of the operations in the area and their needs, for which an increase in loss events was identified in recent years, which had not been monitored. Given this, the function of modifying the procedure and implementing improvements was delegated, achieving a 30% reduction in area loss events for the third quarter of 2019.

### **Keywords:**

Loss event, operational risks, probability, consequences, procedure, improvements, banking and insurance.

## I. INTRODUCCIÓN

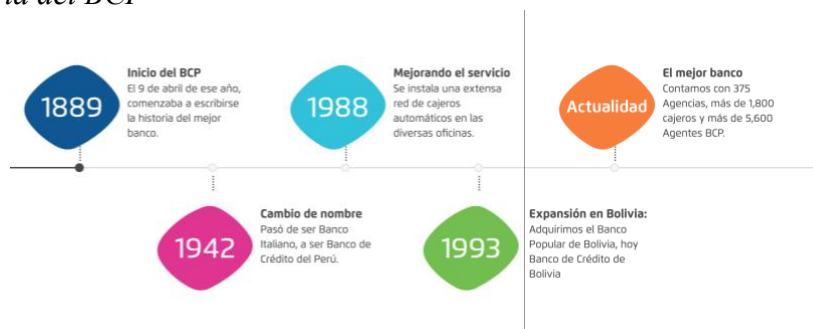
El presente trabajo será elaborado en base a la experiencia profesional dentro del Área de Servicio para los Clientes del Banco de Crédito del Perú.

### Descripción de la empresa

El Banco de Crédito del Perú (BCP) es el banco más grande del país (con más de 17 mil empleados) y es también el líder en servicios financieros, con más de US\$ 39 mil millones en activos totales y contando con una participación de 30,4% del mercado de créditos totales y 33,5% en depósitos totales. La compañía tiene más de 133 años (ver figura 1) desde que inicio operaciones como Banco Italiano y en 1942 cambiaron de razón social a Banco de Crédito del Perú, así también el BCP es una de las marcas más valiosas del Perú y cuenta con una red de más de 7,775 puntos de contacto que atienden a sus más de 13 millones de clientes. El BCP es la principal subsidiaria de Credicorp (el mayor holding financiero peruano) y también en 1993 se expandió por primera vez a Bolivia.

### Figura 1

*Línea de historia del BCP*



*Nota:* Web oficial del BCP.

### Figura 2

*Logo del BCP*



*Nota:* Imagen extraída de la memoria integrada 2021 del BCP.

**Propósito:**

“Estar siempre contigo, alentando y transformando tus sueños y planes en realidad y con el Perú, construyendo su historia de desarrollo y superación” (BCP, 2022).

**Aspiración:**

“Ser la empresa peruana que brinda la mejor experiencia a los clientes. Simple, cercana y oportuna. Ser la comunidad laboral de preferencia en el Perú, que inspira, potencia y dinamiza a los mejores profesionales.

Ser referentes regionales en gestión empresarial potenciando nuestro liderazgo histórico y transformador de la industria financiera en el Perú” (BCP, 2022).

**Principios:**

Los principios bajo los que se rige el Banco de Crédito del Perú según su última memoria integrada (2022):

“Cliente céntrico, nuestros clientes están en el centro de todas nuestras decisiones. Por eso cada producto, cada servicio, cada solución y cada decisión es para los clientes, por los clientes y con los clientes. Buscamos entregarles siempre una experiencia única basada en un servicio más simple, ágil y cercano.

Potenciamos tu mejor tú, nuestro crecimiento personal y profesional no tienen límites. El límite lo pones tú. Mientras más grandes seamos como personas, más grande será el BCP. Sacamos lo mejor de cada uno cuando nos retamos, reconocemos, aprendemos y compartimos entre todos, sin importar el puesto que tengamos.

Sumamos para multiplicar, nuestras metas y desafíos están conectados. Ganamos todos o perdemos todos. Somos un único equipo. Nos organizamos para agilizar nuestro trabajo. Colaborando con generosidad y sumando nuestros talentos, multiplicamos nuestro valor.

Mínimo, damos lo máximo, el compromiso con la excelencia es parte de nuestro día a día. Dejamos todo en la cancha, en cada cosa que hacemos y no estamos dispuestos a ceder ni un centímetro. Nos apasionan los desafíos y enfrentamos cada reto con actitud y disposición para llegar al mejor resultado.

Emprendemos y aprendemos, somos un banco innovador y no le tenemos miedo al cambio. Damos la bienvenida a las ideas, vengan de quien vengan. Entendemos que las innovaciones no nacen perfectas: necesitan probarse, observarse y mejorarse continuamente. Convertimos cualquier resultado en valioso al transformarlo en un aprendizaje para todos.

Seguros y derechos, las oportunidades pueden traer riesgos. Por eso todos somos responsables de conocerlos, evaluarlos y administrarlos. Es lo que nos hace dignos de confianza. Esa confianza es algo que jamás arriesgaremos. Nuestro comportamiento ético y siempre positivo para la sociedad es no negociable. Nunca hacemos algo que no podamos contarles a nuestros hijos” (p. 14).

### **Distribución de la jerarquía de la empresa:**

El BCP cuenta con un modelo operativo en el cual los objetivos y ambiciones trazadas son ejecutados por habilitadores los cuales se describen a continuación, así como un resumen de sus actividades, según su última memoria integrada (2022):

- GDH (Gerencia de Desarrollo Humano)
  - Defender la diversidad, inclusión e igualdad de género
  - Para dar el ejemplo en la sociedad y, a su vez, incrementando nuestra creatividad y agilidad para una mejor toma de decisiones.
  - Fuerza laboral del futuro
  - Contribuir a modelar la fuerza laboral del futuro, adaptando las capacidades y mentalidad de nuestros colaboradores para que continúen siendo exitosos ante los cambios continuos en nuestros negocios.
  - Gestión del cambio
  - Contribuir a integrar la sostenibilidad en la gestión de nuestros negocios y en el ADN de nuestros colaboradores, con el impulso de los líderes y de la cultura organizacional de las subsidiarias. (p. 18)
  
- Finanzas
  - Optimizar comunicaciones y reporte a mercado de capitales

Fortalecer relacionamiento y comunicación con inversionistas, e integrar el desempeño ESG en los procesos de planeamiento, presupuesto, proyecciones y reportes.

Ser abanderados de la creación de valor a largo plazo

Apoyar y retar a las subsidiarias a generar valor sostenible para accionistas y demás grupos de interés, actuando como catalizador del cambio para alcanzar las ambiciones ESG y nuestra transformación hacia una organización guiada por su propósito. (p. 18)

- Riesgos

Integrar factores ESG en marco de gestión de riesgos

Proveer una guía para elegir de manera transparente, cómo, cuándo y con quién hacemos negocios, y así mitigar los riesgos en aumento para las instituciones financieras (Ej: resiliencia del portafolio). (p. 18)

- Cumplimiento y Ética

Fomentar que las personas hagan lo correcto

Colocar la transparencia y la ética como parte fundamental de nuestra cultura, de nuestras decisiones y acciones con nuestros grupos de interés, para así hacer lo correcto, cumplir con la regulación y prevenir crímenes financieros. (p. 18)

- Otros

Reducción de impacto ambiental directo. Comunicaciones y RSE

Mejorar la gestión y reducción de nuestro impacto ambiental directo (Ej: consumo de energía, agua y papel). Mejorar nuestros reportes de gestión ESG, más allá de los inversionistas (Ej: clientes, opinión pública, ONGs).

Reforzar los marcos de gobierno corporativo

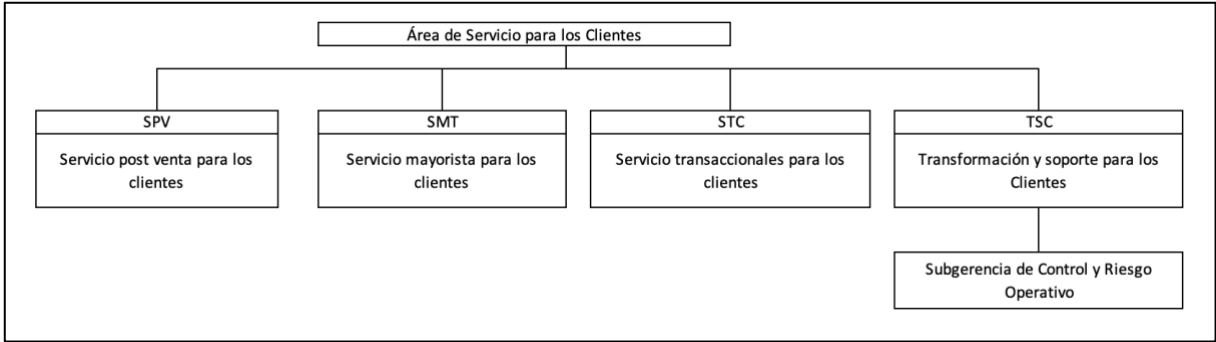
Continuar reforzando las estructuras y el desempeño del gobierno corporativo, incluyendo el de ESG, para responder a uno de los principales intereses de nuestros grupos de interés. (p. 18)

Luego de haber descrito los principales atributos del BCP y de su distribución organizacional, pasamos a describir el área donde se realizó el presente trabajo.

El área de servicio para los clientes es un área que estaba conformada por aproximadamente 350 colaboradores y estos estaban distribuidos en las 4 gerencias, las mismas que a su vez contaban con subgerencias, sin embargo, para efectos del presente trabajo solo nos enfocaremos en la subgerencia de Control y Riesgo operativo que es donde la bachiller encargada del presente trabajo realizó labores y donde se ejecutó la propuesta de mejora del procedimiento de eventos de pérdida.

**Área de Servicio para los Clientes (SPC):**

**Figura 3**  
*Organigrama del área de SPC*



Por todo lo antes mencionado, ingresar al BCP representó un gran reto personal y profesional, empezando la experiencia laboral en el 2016 en el equipo de post venta del área de Servicio para los Clientes (SPC), donde se era responsable de todo tipo de requerimientos de clientes externos y donde se dio la oportunidad de generar ideas de mejora en el equipo, como la creación de procedimientos dentro de la atención de clientes por tipo de producto (tarjetas de crédito y débito). Posteriormente, en el 2018 se produjo un cambio de equipo dentro de la organización y se hizo el cambio a Control y Riesgo Operativo dentro de la misma área. En este equipo se tuvo que explotar más los conocimientos que se habían adquirido a lo largo de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, llevando nuevas responsabilidades como:

- Monitorear los eventos de pérdida del área Servicios para los Clientes.
- Elaborar planes de comunicación y capacitación sobre Riego Operativo.
- Gestionar el presupuesto Riego Operativo de las principales gerencias.
- Elaborar y monitorear indicadores de gestión.



- Apoyo en la organización de eventos y campañas.

El trabajo de suficiencia profesional que la bachiller presenta refiere la primera y principal actividad que se le delegó en el equipo de Control y Riesgo Operativo del BCP.

En el presente trabajo se expondrá la situación actual de uno de los principales procedimientos del área de Servicios para los Clientes, en adelante SPC, del BCP el cual es el manejo de los eventos de pérdida; sin embargo se limita el alcance a los que deriven exclusivamente del riesgo operacional, asimismo en el trabajo se detallará como afecta tanto de manera productiva como de manera económica, así como las propuestas que se realizarán para mejorar y obtener resultados positivos.

El procedimiento descrito en este trabajo es de carácter interno es decir tiene implicancia a los colaboradores, supervisores, subgerentes y gerente de área. Asimismo, solo se aplicará al área de SPC.

El procedimiento que se va a modificar en el presente trabajo deberá regirse bajo la resolución de S.B.S N° 2116-2009 en la cual se mencionan los diferentes tipos de eventos de pérdida que existen en el sector bancario. Asimismo, el procedimiento es y será monitoreado por el área de Riesgos del BCP, el cual se encarga de brindar el presupuesto anual al área de SPC y a todas las que generen pérdidas dentro del banco, ellos posteriormente rinden cuentas ante la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS).

Finalmente, para hacer que la lectura de un escrito académico sea más fluida, se ha considerado el uso de las siglas siguientes:

BCP: Banco de crédito del Perú.

EDP: Evento de Pérdida.

SBS: Superintendencia de Banca y Seguros

SHP: SharePoint.

SPC: Servicios para los clientes.

STC: Servicio transaccionales para los clientes.

SPV: Servicio post venta para los clientes.

SMT: Servicio mayorista para los clientes.

TSC: Transformación y soporte para los clientes

### **1.1. Problemática**

Ninguna empresa quiere que sucedan fallas en su operación. Pero aún con todas las medidas preventivas, las fallas suceden de tiempos en tiempos, pudiendo resultar en graves consecuencias financieras (Schroeder, 2019).

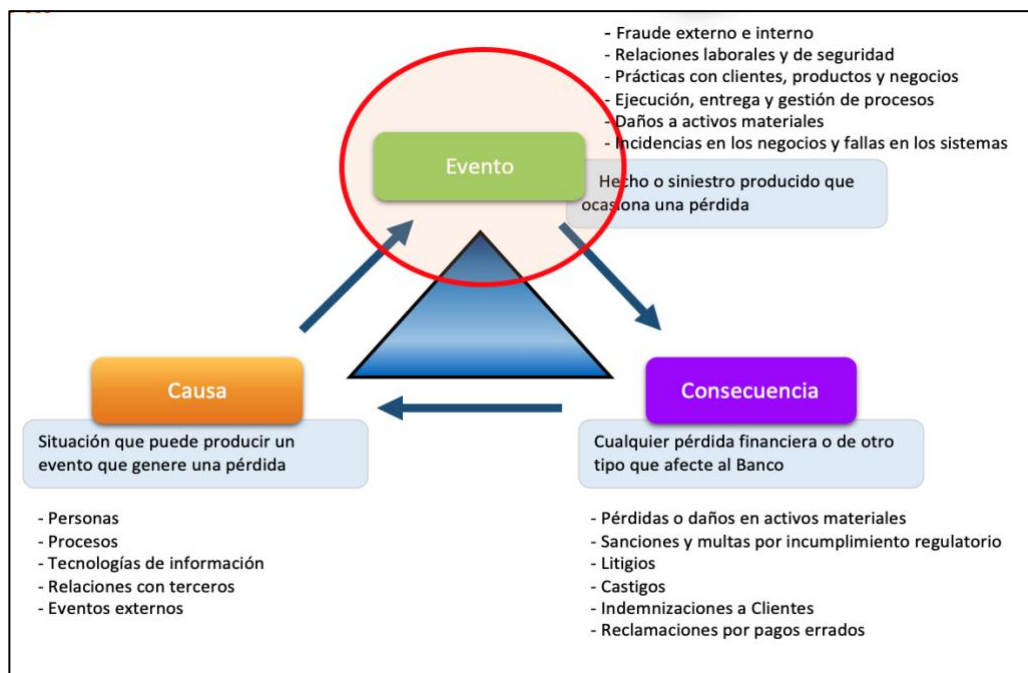
Es preciso saber administrar las fallas y las pérdidas ocurridas. Tareas administrativas rutinarias, como reunir informaciones de pérdida en varias líneas de negocios, documentar excepciones, calcular informaciones de pérdida bruta, asignar capital apropiado y relatar exposiciones de riesgo a la gerencia senior y al consejo de administración, exigen mucho tiempo y esfuerzo. Un mecanismo eficiente para control de pérdidas que monitorice las pérdidas en toda la empresa se ha vuelto un elemento cada vez más importante (Schroeder, 2019).

En tal sentido, el presente trabajo nace a raíz de una necesidad por monitorear de una manera más efectiva aquellos eventos donde el banco tenga que desembolsar algún monto de dinero de manera definitiva sin que este represente algún beneficio a futuro por responsabilidad del área de Servicio para los Clientes-SPC.

Los eventos de pérdida son gastos en los que incurre el banco por diversos motivos, desde un error operativo hasta un acto premeditado por parte de un colaborador. En la Figura 1 de la página 6 siguiente puede visualizarse el triangulo de tipos de causas, tipos de eventos y tipos de consecuencias.

A parte de las consecuencias descritas en la Figura 4, los eventos de pérdida tienen una repercusión en la nota de desempeño de los colaboradores que incurren en el error, así como en la nota del equipo al que pertenecen, por lo cual es de suma importancia que toda el área este capacitada sobre la importancia y consecuencias de un evento de pérdida.

**Figura 4**  
*Causas, eventos y consecuencias*



*Nota:* Documento de la Subgerencia de Transformación y Soporte de los clientes.

La bachiller responsable del desarrollo del presente trabajo mostrará información de cómo se ha estado monitoreando el procedimiento y buscará identificar oportunidades de mejora basadas en sus conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria guiándose siempre por la búsqueda de resultados diferentes y favorables para el área en el que se desempeña.

La información que se brinda en el presente trabajo corresponde a una fuente primaria debido a que la profesional a cargo ha sido la responsable del procedimiento en el área de servicio para los clientes del BCP.

Por otra parte, el propósito del presente trabajo implicó: analizar el entorno, revisar normativas internas, procedimientos ya establecidos, entrevistar a los encargados, consultar a quienes se reporta las incidencias, etc. Para poder realizar lo antes mencionado se utilizó herramientas y metodologías aprendidas en la carrera universitaria, haciendo una brainstorming para determinar las opciones se adecuan al procedimiento y proponiendo finalmente un modelo para alcanzar el mejor resultado y la manera en que serán controlados a futuro para que exista un monitoreo constante y no se termine volviendo al punto cero del procedimiento.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Proponer e implementar un procedimiento mejorado que permita el correcto seguimiento y reducción de los eventos de pérdida en el área de SPC del BCP.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

1. Proponer e implementar en el procedimiento acciones que permita identificar las principales causas que originan los eventos de pérdida en el área.
2. Proponer e implementar en el procedimiento acciones que permita identificar formas de prevenir eventos de pérdida.
3. Proponer e implementar en el procedimiento planes de acción que posibiliten el recupero de un evento de pérdida.
4. Proponer e implementar en el procedimiento planes de acción para evitar que un evento de pérdida se repita.
5. Proponer e implementar una presentación con una herramienta que permita el monitoreo de los eventos de pérdida de manera periódica.

## **II. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **2.1. Procedimiento**

Ramos (2018) señala que un procedimiento es una sucesión cronológica o secuencial de operaciones concatenadas, que, realizadas por una o varias personas, constituyen una unidad y son necesarias para ejecutar una función. Representan la rutina del trabajo, la forma cotidiana de hacer las cosas. Asimismo, un procedimiento consiste en un ciclo de operaciones que afectan generalmente a diversos empleados que trabajan en sectores distintos, y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un bien o servicio determinado.

(Koontz, et al., 2012) Los procedimientos son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar —más que para pensar— que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades. Por ejemplo, la Case Western University resume su proceso de evaluación en tres pasos:

1. Establecer los objetivos de desempeño.
2. Realizar una revisión de los objetivos a medio año.
3. Realizar un análisis del desempeño al final del periodo.

(Koontz, et al., 2012) Los procedimientos a menudo rebasan los límites entre departamentos; por ejemplo, en una compañía manufacturera el procedimiento para el manejo de los pedidos puede incluir los departamentos de ventas (para el pedido original), de finanzas (para el acuse de recibo de los fondos y la aprobación del crédito al cliente), de contabilidad (para registrar la operación), de producción (para ordenar la producción de los bienes o autorizar surtirlos del almacén) y de embarques (para determinar los medios y la ruta de embarque).

### **2.1.1. ¿Cómo está compuesto un procedimiento?**

Poder definir cuales son los componentes de un procedimiento efectivo nos ayudará a comprender el antes y el después de la ejecución de la propuesta de mejora,

(Web y empresa, 2022) Un procedimiento escrito está compuesto por las siguientes partes:

- Propósito: Pequeña declaración de intenciones del documento.
- Alcance: Hasta que nivel es aplicable el procedimiento.
- Definiciones (o marco teórico): Listado de todos los conceptos claves mencionados en el documento. Esto es de vital importancia, debido a que será el marco teórico todo el texto del documento.
- Referencias: En esta sección se hace referencias con otros procedimientos de la empresa con los cuales tienen puntos en común
- Responsabilidades: Aquí se debe mencionar todos los actores involucrados y las responsabilidades de cada uno.

- Requerimientos: En esta parte se deben destacar todos los pasos y recursos requeridos para que la tarea se lleve a cabo.
- Anexos: Diagramas de flujos, formularios y todo lo relevante para la ejecución del procedimiento.

### **2.1.2. Propósito de los procedimientos**

Ramos (2018) afirma lo siguiente:

- Integrar la documentación básica usada para la administración de las actividades.
- Proporcionar formalidad a la Institución o empresa.
- Identificar responsabilidades.
- Interrelacionar al personal que administra, ejecuta, verifica o revisa el trabajo. (p. 9)

### **2.1.3. Ventajas de tener los procedimientos documentados**

Ramos (2018) afirma lo siguiente:

- Estandarizar y uniformar el desempeño de las personas.
- Simplificar los procesos.
- Agilizar el funcionamiento de la Institución o Empresa, al evitar pérdidas innecesarias de tiempo.
- Perdurar en el tiempo. Al documentar procedimientos garantizamos su permanencia en el tiempo, evitando con ello que nuevos empleados por olvido, desconocimiento o mala intención dejen de hacer esa labor. (p. 9)

Luego de haber mencionado estas definiciones pasamos a describir el ámbito en el cual analizaremos el procedimiento que vamos a mejorar, los cuales son los eventos de pérdida, sin embargo, para entender que son eventos de pérdida primero se debe hablar de los riesgos, debido a que un edp viene a ser la consecuencia o materialización del riesgo.

## **2.2. Área de Servicio para los Clientes**

(Silva, 2020) El Servicio al Cliente se inserta en varias áreas de actividad. Tiene la misión de conseguir y fidelizar clientes, minimizando el tiempo de servicio. También se implica en los

cobros y en el control de la red de ventas. Siendo un área de desarrollo, debe descubrir las áreas en que la empresa debe mejorar, así como contribuir a marcar las tendencias del mercado. Actúa como fuente de información por excelencia, lo que le permite detectar rápidamente la entrada de la competencia. Para marcar las pautas de su correcto funcionamiento, el Área de Atención al Cliente debe trabajar de la mano con áreas como ventas, marketing, logística, finanzas, producción y otras que la empresa considere necesario.

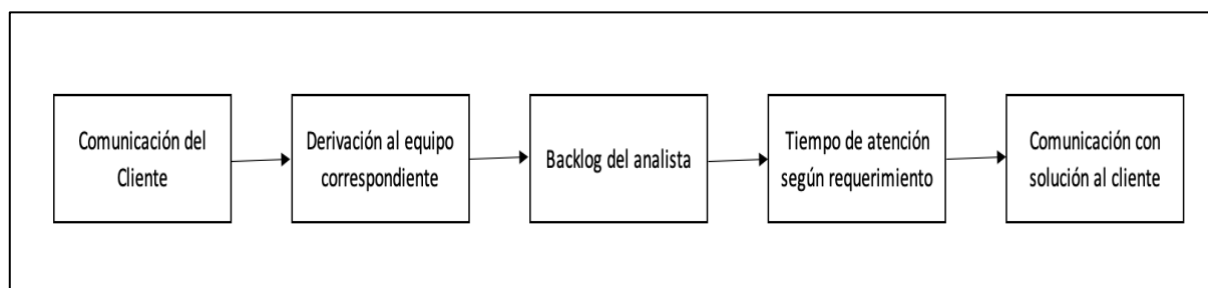
(Paz, 2005) El servicio al cliente no es una decisión operativa sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso. El servicio al cliente es algo que podemos mejorar si queremos hacerlo.

(Silva, 2020) La atención al cliente tiene como función principal la relación con el cliente. En esta relación, el área debe anticiparse a la satisfacción de las necesidades de los usuarios, lo que demanda una elevada sensibilidad y profesionalidad. Informar al cliente sobre la empresa es una función primordial del área de servicio al cliente. Este Departamento funciona como el rostro de la empresa, y así es percibido por los usuarios. Al interactuar con los clientes, esta área tiene también la función de brindar un adecuado asesoramiento al usuario, que asegure el uso correcto de los productos o servicios que la empresa ofrece. La resolución de conflictos o quejas es también una función importante que cumple el área de atención al cliente. No basta con escuchar al cliente, nuestra respuesta debe contener una solución satisfactoria a la inquietud del usuario. También es función del área de servicio al cliente escuchar, comprender y responder las consultas, dudas, quejas y reclamaciones que realizan los usuarios, con respecto al servicio contratado o el producto recibido.

Para el área de Servicio a los Clientes del BCP el procedimiento era el siguiente:

**Figura 5**

*Procedimiento SPC*



Este proceso se cumplía para tres gerencias del área: SPV, STC y SMT, para la última gerencia TSC no se cumplía debido a que esta gerencia no atendía solicitudes de clientes externos, solo atendía a clientes internos en este caso a las tres gerencias que atendían clientes externos.

Asimismo, debido a lo que se detalló respecto a un área de servicio al cliente y también como esta está estructurada SPC del BCP (atención en su mayoría de clientes externos), se puede deducir que es un área muy dinámica, por lo que la rotación de personal es alta, así como el cambio en sus procesos (siempre buscando la mejora), por lo cual es un área de las que más riesgos presenta y más eventos de pérdida reporta a la SBS.

Por lo cual ahora se detallará, lo que significa los riesgos en general y también los aplicados a este tipo de sector, así como estos pueden influir en los resultados de la compañía (tanto monetarios como reputacionales).

### **2.3. Riesgos**

(Echemendía, 2010) La palabra riesgo es tan antigua como la propia existencia humana. Podemos decir que con ella se describe, desde el sentido común, la posibilidad de perder algo (o alguien) o de tener un resultado no deseado, negativo o peligroso.

(Hogarth, 2006) El riesgo de una actividad puede tener dos componentes: la posibilidad o probabilidad de que un resultado negativo ocurra y el tamaño de ese resultado. Por lo tanto, mientras mayor sea la probabilidad y la pérdida potencial, mayor será el riesgo.



### **2.3.1. Tipos de Riesgos**

Para este apartado se cita el Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos, que fue aprobada mediante Resolución S.B.S. N.º 272-2017 donde se menciona que los riesgos pueden surgir por diversas fuentes, internas o externas, y pueden agruparse en diversas categorías o tipos.

Asimismo, en dicho reglamento Art. 23 también se describe una lista no limitativa de los diversos tipos de riesgos a que puede estar expuesta una empresa:

#### **a) Riesgo de crédito**

La posibilidad de pérdidas por la incapacidad o falta de voluntad de los deudores, emisores, contrapartes, o terceros obligados, para cumplir sus obligaciones contractuales. (SBS, 2017)

#### **b) Riesgos de lavado de activos y del financiamiento del terrorismo**

La posibilidad de que la empresa sea utilizada para fines de lavado de activos y del financiamiento del terrorismo. Esta definición excluye el riesgo de reputación y el operacional. (SBS, 2017)

#### **c) Riesgo de liquidez**

La posibilidad de pérdidas por la venta anticipada o forzosa de activos a descuentos inusuales para hacer frente a obligaciones, así como por el hecho de no poder cerrar rápidamente posiciones abiertas o cubrir posiciones en la cantidad suficiente y a un precio razonable. (SBS, 2017)

#### **d) Riesgo de mercado**

La posibilidad de pérdidas derivadas de fluctuaciones en las tasas de interés, los tipos de cambio, los precios de instrumentos de renta variable y otros precios de mercado, que incidan sobre la valuación de las posiciones en los instrumentos financieros. (SBS, 2017)

#### e) Riesgo de reputación

La posibilidad de pérdidas por la disminución de la confianza en la integridad de la institución que surge cuando el buen nombre de la empresa es afectado. El riesgo de reputación puede presentarse a partir de otros riesgos inherentes en las actividades de una organización. (SBS, 2017)

#### f) Riesgo técnico

La posibilidad de pérdidas o modificación adversa del valor de los compromisos contraídos en virtud de los contratos de seguros, de reaseguros y de coaseguros. En el caso de los seguros de no-vida, se consideran las fluctuaciones relacionadas con la frecuencia, la severidad, y la liquidación de los siniestros. Para el caso de los seguros de vida, esto puede incluir la posibilidad de pérdidas por variaciones en el nivel, la tendencia o la volatilidad de las tasas de mortalidad, longevidad, invalidez, morbilidad, renovación o rescate de los contratos de seguros, entre otros parámetros y supuestos, así como de los gastos de ejecución de dichas obligaciones. (SBS, 2017)

#### g) Riesgo de reaseguro

La posibilidad de pérdidas en caso de insuficiencia de la cobertura de reaseguro contratada por la empresa de seguros cedente, cuando las necesidades de reaseguro no fueron identificadas, determinadas o precisadas adecuadamente en los contratos; o cuando el reasegurador no se encuentra en capacidad de cumplir sus compromisos de pago, o no está dispuesto a pagarlos por discrepancias en la aplicación de las condiciones del contrato de seguro y/o de reaseguro; así como la demora en los pagos del reasegurador que puedan afectar los flujos de efectivo de la cedente, generando un riesgo de liquidez. También comprende los riesgos asumidos por la empresa cuando participa como reasegurador en operaciones de reaseguro aceptado. (SBS, 2017)

#### h) Riesgo estratégico

La posibilidad de pérdidas por decisiones de alto nivel asociadas a la creación de ventajas competitivas sostenibles. Se encuentra relacionado a fallas o debilidades en el análisis del

mercado, tendencias e incertidumbre del entorno, competencias claves de la empresa y en el proceso de generación e innovación de valor. (SBS, 2017)

#### i) Riesgo operacional

La posibilidad de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, o eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación. (SBS, 2017)

Para el presente trabajo nos enfocaremos y ahondaremos en lo que es el riesgo operacional ya que se analizará y se mejorará el procedimiento de eventos de pérdida que pertenecen a ese apartado.

### **2.3.2. Riesgo operacional**

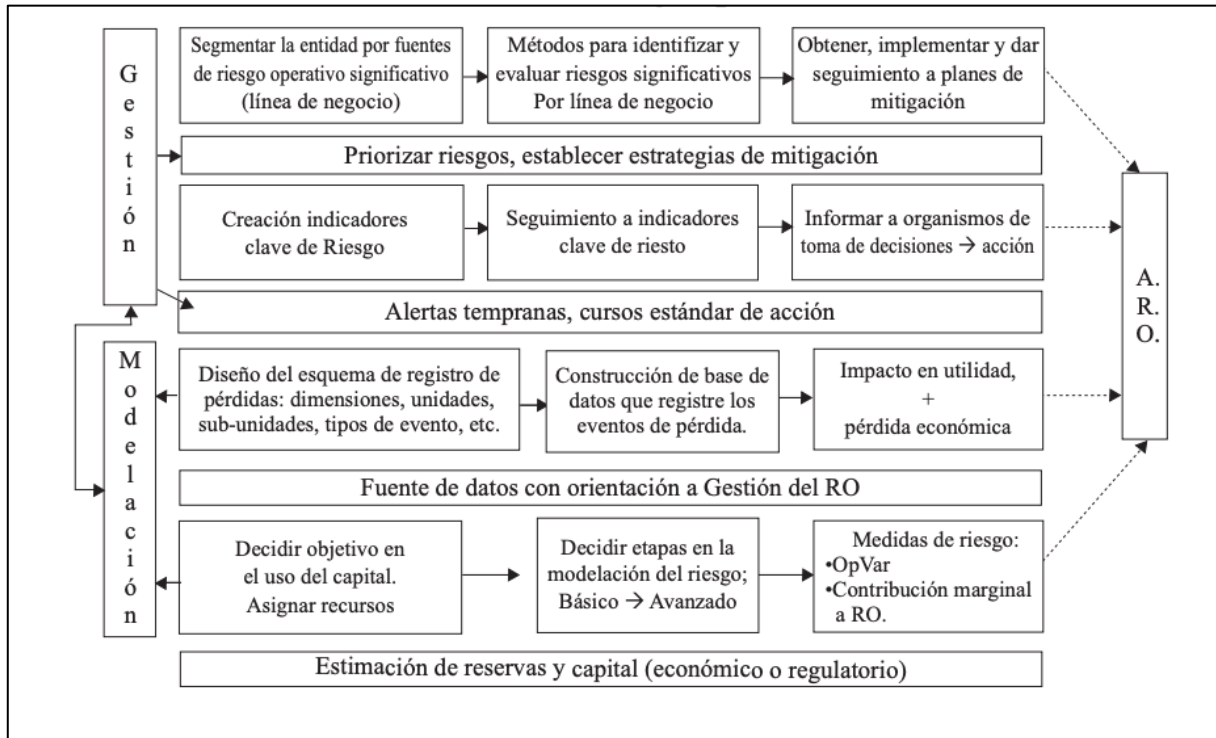
(Nuñez y Chavez, 2010) Riesgo operativo se define como el riesgo de pérdida debido a las deficiencias o a fallas de los procesos, el personal y los sistemas internos, o bien a causa de acontecimientos externos. El tipo y frecuencia de eventos que abarca es muy diverso. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el estratégico y el de reputación.

(Nuñez y Chavez, 2010) Del riesgo operativo se pueden destacar las siguientes características: el riesgo operativo es el más antiguo de todos y está presente en cualquier clase de negocio y casi en toda actividad; es inherente a toda actividad en que intervengan personas, procesos y plataformas tecnológicas; es complejo, como consecuencia de la gran diversidad de causas que lo originan; y las grandes pérdidas que ha ocasionado a la industria financiera muestran el desconocimiento que de él se tiene y la falta de herramientas para gestionarlo

Martínez (2014) manifiesta que los inevitables cambios y avances tecnológicos, el auge de las plataformas cibernéticas hacen de las operaciones financieras, un mercado cada vez más complejo, vulnerable y muchas veces parece sin control físico; es por ello que las entidades financieras están llamadas a ejercer controles más rigurosos, se podría decir que de una manera muy minuciosa con el fin de eliminar cualquier factor que ponga en riesgo sus operaciones, con clientes internos y externos. De igual manera, los portafolios de servicios bancarios son más números y con mayor accesibilidad para sus clientes o usuarios.

**Figura 6**

*Gestión del Riesgo Operativo*



Nota: Nuñez y Chavez (2010).

**2.4. Eventos de pérdida**

(Schroeder, 2019) Los eventos de pérdida interna pueden ser vistos como eventos reales, potenciales y “casi pérdidas” vividos por una organización:

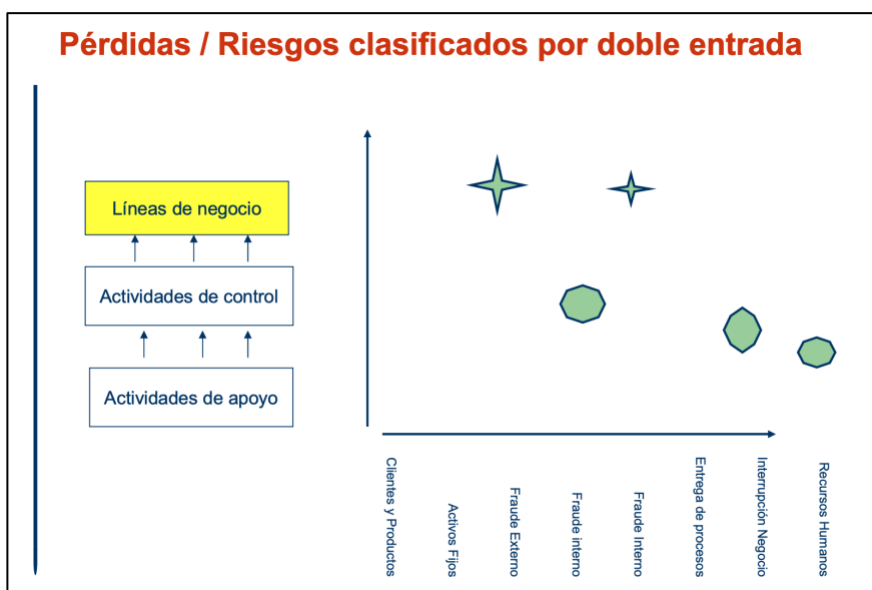
- Pérdida real– un incidente que resultó en un impacto financiero negativo para los negocios;
- Pérdida potencial– un incidente que fue descubierto que puede o no resultar en una pérdida financiera;
- Casi pérdida– un incidente descubierto por otros medios que no sean las prácticas operacionales estándar (hasta por suerte) o por acción de gestión específica que resultó en un impacto financiero nulo o positivo (se debe resaltar que una casi pérdida puede resultar en un aumento financiero).

(Schroeder, 2019) Las fuentes de eventos de pérdida pueden ser consideradas de dos maneras:

- Como resultado de un nuevo riesgo para la organización, llevando a un evento de pérdida.
- Como resultado de una falta de control o falla de control en un riesgo ya identificado.

Finalmente, en la Circular N° G-191-2017, documento donde se establecen criterios para el registro de eventos de pérdida por riesgo operacional publicada en el diario El Peruano, se menciona que el evento de pérdida por riesgo operacional es el evento que conduce a una o varias pérdidas, cuyo origen corresponde al riesgo operacional.

**Figura 7**  
*Clasificación de eventos de pérdida*



Nota: Medina, A. (2016).

Asimismo, los eventos de pérdida pueden dividirse según lo establezca la compañía, para el caso de banca y seguros se muestra los edp por línea de negocio o también aquellos edp por tipo.

#### **2.4.1. Eventos de pérdida por línea de negocio**

(Medina, 2016) Los eventos de pérdida pueden agruparse por línea de negocio afectada

De acuerdo al negocio:

- a) Banca Corporativa
- b) Banca de empresas
- c) Banca Minorista
- d) Gestión de Activos
- e) Intermediación Minorista
- f) Negociación y ventas
- g) Pagos y liquidaciones
- h) Servicios de agencia

#### **2.4.2. Eventos de pérdida por tipo**

Según la Resolución S.B.S. N° 2116 -2009 referida al reporte de eventos de pérdida por riesgo operacional, son 7 los tipos que podemos encontrar en una compañía:

##### a) Fraude interno

(SBS, 2009) Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes

indebidamente o soslayar regulaciones, leyes o políticas empresariales (excluidos los eventos de diversidad / discriminación) en las que se encuentra implicado, al menos, un miembro de la empresa.

##### b) Fraude externo

(SBS, 2009) Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes

indebidamente o soslayar la legislación, por parte de un tercero.

##### c) Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo

(SBS, 2009) Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre

higiene o seguridad en el trabajo, sobre el pago de reclamaciones por daños personales, o sobre casos relacionados con la diversidad o discriminación.

d) Clientes, productos y prácticas empresariales

(SBS, 2009) Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación empresarial frente a clientes concretos (incluidos requisitos fiduciarios y de adecuación), o de la naturaleza o diseño de un producto.

e) Daños a activos materiales

(SBS, 2009) Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos materiales como consecuencia de desastres naturales u otros acontecimientos.

f) Interrupción del negocio y fallos en los sistemas

(SBS, 2009) Pérdidas derivadas de interrupciones en el negocio y de fallos en los sistemas.

g) Ejecución, entrega y gestión de procesos

(SBS, 2009) Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones, en la gestión de procesos, o

en las relaciones con contrapartes comerciales y proveedores. En tal sentido, en esta categoría se registrará toda pérdida originada por un evento en el que concurren las siguientes condiciones:

- La pérdida haya sido provocada por acción u omisión en la ejecución de operaciones, errores involuntarios cometidos en la operativa y gestión de procesos.

- La transacción que origina la pérdida no se encuentre vinculada al proceso de comercialización de productos o servicios, o al proceso de gestión de recursos humanos.

Asimismo, para poder comprender mejor las definiciones de los eventos de pérdida por tipo se encuentra el Anexo 1 donde también se pueden visualizar ejemplos por tipo.

Luego de haber definido el mundo del riesgo operativo y el mundo de los eventos de pérdida, pasamos a revisar el marco reglamentario en el cual se encuentra el BCP respecto al Riesgo Operacional:

La resolución S.B.S. N° 2116-2009, el cual aprueba el Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional, es de aplicación a las empresas señaladas en el artículo 16° de la Ley General, así como a las Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (AFP).

Por lo antes mencionado las empresas del sector bancario en este caso el BCP tienen que cumplir con ciertos procedimientos que se pide bajo la resolución, como es el caso de contar con una unidad de riesgos el cual si se tenía en el banco sin embargo esta unidad era centralizada por lo cual se encargaba de visualizar y monitorear todos los riesgos de la compañía, así como sus eventos de pérdida.

Se entiende por lo ya detallado que al ser una empresa tan grande surgió la iniciativa de contar con unidades especializadas en cada una de las áreas más grandes de la compañía (o aquellas que se requieran por un superior), es donde podemos entrar al área de Servicio para los Clientes el cual por la cantidad de colaboradores y la cantidad y calidad de información que se manejaba que se tenía muchos riesgos que monitorear y eventos de pérdida que se venían materializando. Por lo cual, el área de SPC contaba con una gerencia de Transformación y soporte para los clientes y un equipo de Control y Riesgo operativo, donde se encontraba la bachiller encargada de elaborar el presente trabajo.

Asimismo, para el presente trabajo analizaremos en específico solo los eventos de pérdida, debido a que el procedimiento de registro y monitoreo de riesgos contaba ya con mejoras que se habían implementado y que permitieron identificar riesgos que no se tenían contemplados y estos se puedan ir actualizando según un periodo establecido. Sin embargo, no pasaba lo mismo con los eventos de pérdida y vamos a detallar las funciones que se debían hacer respecto a lo que solicita la SBS.

Por lo antes mencionado ahora vamos a describir los inputs que pide la SBS para el registro de los eventos de pérdida:

### **2.4.3. Reglamento de eventos de pérdida**

Según el artículo 12° del Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional las empresas deberán contar con una base de datos de los eventos de pérdida por riesgo operacional.



Debe tenerse en cuenta que un evento puede tener como efecto una o más pérdidas, por lo cual las empresas deberán estar en capacidad de agrupar las pérdidas ocurridas por evento. La base de datos deberá cumplir con los siguientes criterios:

- a) Deben registrarse los eventos de pérdida originados en toda la empresa, para lo cual se diseñarán políticas, procedimientos de captura, y entrenamiento al personal que interviene en el proceso. (SBS, 2009)
- b) Debe registrarse, como mínimo, la siguiente información referida al evento y a las pérdidas asociadas: (SBS, 2009)

- Código de identificación del evento.
- Tipo de evento de pérdida
- Línea de negocio asociada.
- Descripción corta del evento.
- Descripción larga del evento.
- Fecha de ocurrencia o de inicio del evento.
- Fecha de descubrimiento del evento.
- Fecha de registro contable del evento.
- Monto(s) bruto(s) de la(s) pérdida(s), moneda y tipo de cambio.
- Monto(s) recuperado(s) mediante coberturas existentes de forma previa al evento, moneda, tipo de cambio y tipo de cobertura aplicada.
- Monto total recuperado, moneda y tipo de cambio.
- Cuenta(s) contable(s) asociadas.
- Identificación si el evento está asociado con el riesgo de crédito (para empresas del sistema financiero) o con el riesgo de seguros (para empresas del sistema de seguros).

En el caso de eventos con pérdidas múltiples, las empresas podrán registrar la información mínima requerida por cada pérdida, y establecer una forma de agrupar dicha información por el evento que las originó.

De otro lado, podrá registrarse información parcial de un evento, en tanto se obtengan los demás datos requeridos. Por ejemplo, podrá registrarse primero el monto de la pérdida, para posteriormente añadir las recuperaciones asociadas.

- c) Deben definirse y documentarse criterios objetivos para asignar los eventos de pérdida a los tipos de evento señalados en el Anexo 1 del presente Reglamento, así como a las líneas de negocio señaladas en los Anexos 2, 3 y 4. Asimismo, deben definirse criterios específicos para aquellos casos en que un evento esté asociado a más de una línea de negocio. (SBS, 2009)
  
- d) Debe definirse un monto mínimo de pérdida a partir del cual se registrará un evento en la base de datos. Al respecto, se fija un monto mínimo de 3 000 nuevos soles para los bancos, las financieras, las compañías de seguros y las AFP, y de 1 000 nuevos soles para el resto de empresas. Las empresas podrán establecer un monto mínimo inferior al indicado, teniendo en cuenta su volumen de operaciones y complejidad asociada. La Superintendencia podrá actualizar el monto mínimo definido por medio de Circular. (SBS, 2009)
  
- e) Debe definirse un monto mínimo de pérdida a partir del cual deberá contarse con un expediente físico o electrónico que contenga información adicional a la solicitada en el literal b. y que permita conocer el modo en que se produjo el evento, características especiales y otra información relevante, así como las acciones que hubiera tomado la empresa, incluyendo entre otras las mejoras o cambios requeridos en sus políticas o procedimientos. Dicho monto mínimo deberá ser aprobado por el Comité de Riesgos. La Superintendencia podrá establecer posteriormente un monto mínimo de carácter general. (SBS, 2009)

### III. DESARROLLO DEL TRABAJO

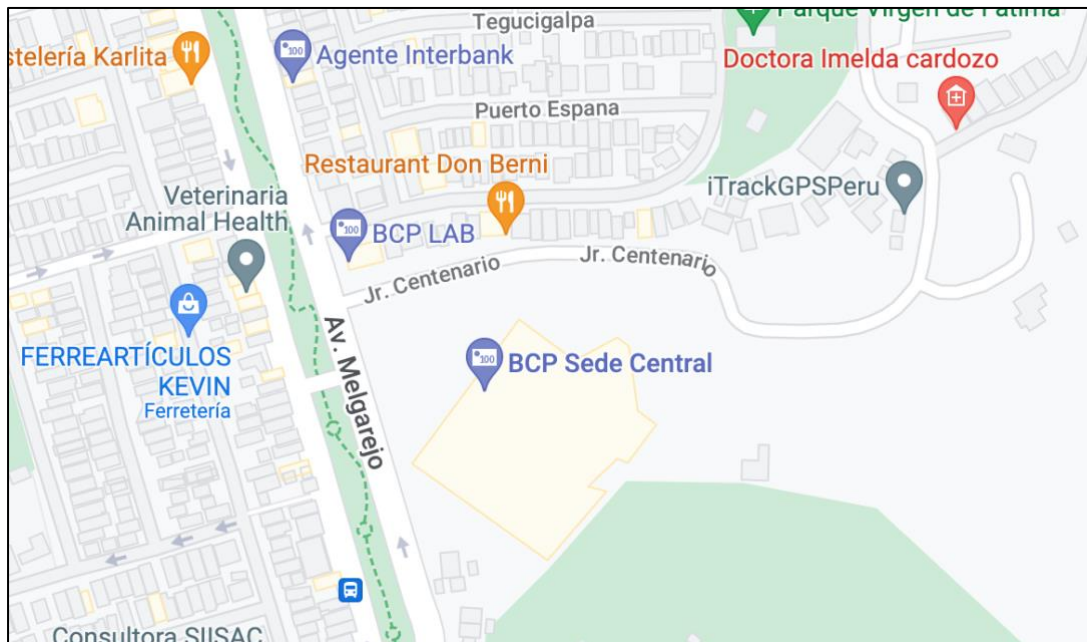
#### 3.1. Metodología del trabajo

##### 3.1.1. Lugar

El trabajo se desarrollará desde la subgerencia de Riesgo y Control Operativo de la Gerencia de Transformación y Soporte Operativo del área de Servicio para los Clientes del Banco de Crédito del Perú, ubicado en Jr. Centenario 156, La Molina 15026, Lima, Perú.

#### Figura 8

*Ubicación de la Sede Central del BCP*



*Nota: Google Maps.*

##### 3.1.2. Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo descriptivo cuyo objetivo principal es mostrar como se encontraba el procedimiento de eventos de pérdida antes de implementar las mejoras y posteriormente mostrar sus resultados.

##### 3.1.3. Diseño

La naturaleza del estudio es una monografía, tipo no experimental de diseño transversal descriptivo donde no se utiliza muestreo estadístico y el detalle del procedimiento a seguir se

describirá en los siguientes párrafos. Asimismo, el periodo aplicable fue el de enero del 2019 a septiembre 2019.

### 3.1.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron en el desarrollo del trabajo fueron:

**Análisis de Documentos:** Se revisó y analizó la información relacionada al manejo de eventos de pérdida en distintas entidades financieras del Perú. También se revisó el manual de Riesgo Operacional del BCP (documento interno), en el cual se describe el manejo de los eventos de pérdida.

### 3.1.5. Procedimientos de análisis de datos

La metodología general utilizada en trabajo, de acuerdo con Proaño (2017) consiste en el análisis de las áreas a mejorar, definiendo los problemas a solucionar, y en función de estos estructurar un plan de acción, que esté formado por objetivos, actividades, responsables e indicadores de gestión que permita evaluar constantemente, este proceso debe ser alcanzable en un periodo determinado; y para ello el Plan de mejora deberá seguir los siguientes pasos:

#### Figura 9

*Análisis de las áreas de mejora*



*Nota:* Proaño Villavicencio, D.X. (2017).

## **3.2.Experiencia y los aportes profesionales del trabajo**

### **3.2.1 Contribución en la solución de situaciones problemáticas que se hayan presentado durante su estancia en la empresa.**

Durante el periodo que la bachiller presto servicios en el banco de crédito del Perú, hubieron múltiples situaciones problemáticas que fomentaron la toma de decisiones y que estas estuvieron conectadas con algunos conceptos que se aprendieron durante la época universitaria las cuales aportaron a que hayan tenido un final idóneo.

#### Caso 1: Brainstorming

En primero lugar se encuentra una metodología que se impartió en la carrera la cual fue el brainstorming, esta ha sido fundamental para la elaboración de alternativas que den solución cuando se requiera y no cualquier solución, muchas veces gracias a este método se han identificado nuevas formas de ver el problema, verlo desde otra perspectiva y a veces las ideas mas locas o descabelladas suelen ser las idóneas cuando se aplican.

Según Keeney, R. L. (2012) La lluvia de ideas puede ser una técnica útil para crear alternativas para decisiones complejas. Para mejorar la calidad y la innovación de las alternativas creadas, la lluvia de ideas centrada en el valor incorpora dos características del pensamiento centrado en el valor en los procedimientos tradicionales de lluvia de ideas. En primer lugar, identifica explícitamente los aspectos valorados de las alternativas potenciales, especificadas como objetivos distintos, para guiar a los generadores de ideas a crear alternativas de mayor valor. En segundo lugar, todos los participantes en una lluvia de ideas crean alternativas individualmente antes de cualquier anclaje en discusiones grupales, lo que mejorará la articulación de la gama completa de pensamientos de cada individuo. Se discuten los conceptos y procedimientos del enfoque.

Esta metodología fue utilizada cuando se presento la oportunidad de liderar el cambio del procedimiento de eventos de pérdida para lo cual el método del bainstorming fue fundamental ya que se tenían que hacer varios cambios dentro del procedimiento para poder obtener

resultados notables y se necesitaban varias opciones antes de poder priorizar y decidir cuales se iban a implementar y cuales no.

### Caso 2: Negociación

En segundo lugar, se encuentra el concepto de negociación, este permitió un buen desenvolvimiento a la hora de tratar a otros colaboradores y de diferentes posiciones (analistas, supervisores, gerentes, etc.). En situaciones como el involucramiento en un proyecto en el cual surgía un problema o conflicto ya sea de comunicación y/o de procesos, el poder negociar de manera correcta con sus pares o saber canalizar la información mediante un superior para poder tener un mejor resultado.

Según Puchol, L (2005) una negociación es una actividad en la que dos partes, cuyos intereses son en parte complementarios y en parte opuestos, tratan de alcanzar un acuerdo que satisfaga al máximo los intereses de uno y de otro.

Este concepto fue utilizado cuando estábamos en la fase de implementación de acciones de mejora en la cual fue fundamental la ayuda de otras áreas para realizar ciertos cambios, y no hubiese sido posible sin una buena comunicación y negociación de actividades y responsabilidades para lograr un win/win.

### Caso 3: Posicionamiento

Durante el periodo laborado en la modificación del procedimiento se presentaron situaciones donde estaba en riesgo la reputación no solo del área donde laboraba sino del banco también, esto debido a que las pérdidas cada vez eran mayores y no se tenía un correcto control, lo que hacia ver una mala administración dentro del área. Por lo cual las estrategias de posicionamiento enseñadas en la etapa universitaria hicieron dar una primera imagen de como se debía proceder en estos casos. Lo que se elaboro fue algo pequeño pero que brindo un buen resultado, una pequeña campaña de mailing comunicando que se venia trabajando en un cambio para bien de toda el área y de sus colaboradores. Esta pequeña campaña tuvo mailings de intriga y mailing de reforzamiento de información teórica.

Según Joan Mir (2015), el posicionamiento es el proceso de posicionar (ubicar) un producto, una marca, una empresa, una idea, un país o, incluso, un individuo, en un hueco de la mente humana.

### 3.2.2 Análisis de su contribución en términos de las competencias y habilidades adquiridas durante su formación profesional, considerando la revisión de literatura actualizada y pertinente

Para la descripción de este apartado se ha elaborado un cuadro el cual se describe a continuación:

Contribución	Habilidades aplicadas	Cursos aplicados	Bibliografía aplicada
Análisis del entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicando una investigación para saber qué porcentaje de los colaboradores conocen de EDP.</li> <li>- Mapeando todas las analíticas en las que SPC afecta cuando se trata de eventos de pérdida.</li> <li>- Conociendo el proceso contable de cada afectación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis e investigación de mercados.</li> <li>- Contabilidad de costos.</li> <li>- Administración de operaciones.</li> </ul>	-Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (Porter, 2015).
Propuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Haciendo brainstorming y benchmarking para obtener posibles mejoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción a la innovación.</li> <li>- Teoría básica de la negociación</li> </ul>	-Value-Focused Brainstorming (Keeney, R. L. (2012)).

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentando las propuestas a la alta gerencia.</li> <li>- Presentando las propuestas a los diferentes equipos del área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflictos empresariales.</li> <li>- Comportamiento y cultura de las organizaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas (Mathison et. al (2007)).</li> </ul>
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizando las capacitaciones a los diferentes equipos (tiempos y recursos)</li> <li>- Elaborando el material que se impartirá en las capacitaciones.</li> <li>- Solicitando apoyo a otros profesionales</li> <li>- Elaborando el nuevo cronograma (diagrama de Gantt) del procedimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración de recursos humanos.</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Liderazgo en las organizaciones.</li> <li>- Gerencia de proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. López, J. (2011).</li> </ul>
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborando el dashboard en Excel y en Powe BI.</li> <li>- Comunicando periódicamente los avances de cada gerencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing.</li> <li>- Gerencia de proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoreo y evaluación de proyectos. (Milburn, J. B. (2010).)</li> </ul>



### **3.2.3 Explicar el nivel de beneficio obtenido por el centro laboral de su contribución a la solución de las situaciones problemáticas**

#### Caso 1: Brainstorming

Para el primer caso de brainstorming, la bachiller encargada del presente trabajo se tuvo que reunir con diferentes colaboradores del área para poder indagar y obtener ideas que puedan ser utilizadas en la mejora del procedimiento.

Se obtuvieron mas de 12 ideas que por temas de priorización resultaron en 5 puntos que fueron los que se implementaron finalmente. Para poder priorizar las ideas también se tuvieron reuniones con el gerente de SPC y el subgerente de TSC.

#### Caso 2: Negociación

Para el caso de la negociación, se obtuvieron buenos resultados, como el intercambio de conocimientos a través de profesionales de áreas diferentes que vinieron a apoyar cuando se necesitaba. En específico el área de riesgo operacional del banco nos apoyo brindándonos un profesional de amplia experiencia para que de una serie de capacitaciones (las cuales eran parte de las acciones de mejora que se implementarían).

#### Caso 3: Posicionamiento

Para el caso del posicionamiento, posteriormente a la implementación de las acciones de las pequeñas campañas de comunicación al área para recobrar la confianza se realizo una pequeña encuesta en la cual resulto con un 97 por ciento de aprobación ante la pregunta si habían recibido algún tipo de información sobre evento de pérdida en el ultimo trimestre, demostrando que el mailing enviado fue leído.

### **3.3. Mejora del Procedimiento de Evento de Pérdida en SPC del BCP**

Debido a que en el área de SPC hay cuatro gerencias, cada una maneja un riesgo diferente a excepción de TSC porque en esa gerencia no se realizan transacciones y no hay contacto con el

cliente sino es una gerencia de apoyo a las otras tres, por ende, existen 3 tipologías diferentes de EDP por lo cual detallaremos cada una.

### **3.3.1. Procedimiento actual**

El procedimiento de Evento de Pérdida (EdP) en el área de SPC es diferente para las 4 gerencias, por lo cual pasaremos a describir cada una de ellas:

Para Servicio de Post venta para los Cliente-SPV es el siguiente:

- Analista SPV con la solicitud actual (reclamo) prepara informe a su supervisor indicando la pérdida, asimismo pone en copia al analista y supervisor afectado.
- Si dentro de las 24 horas de emitido el informe, el supervisor afectado no brinda ninguna observación, se entenderá que está conforme con el informe.
- Culminada las 24 horas, el supervisor a cargo del reclamo, enviará correo a Gerente de Servicio y este coordinará con Gerente de Área.
- Con el conforme de las jefaturas, recién se ingresa en el aplicativo contable y se adjunta evidencia en el SCOR.
- Registrar el SHP el mismo día que se registra el contable.
- Se deberá colocar de manera obligatoria el nombre del colaborador responsable del EdP.

El procedimiento de EDP para Servicio Mayorista para los Clientes-SMT es el siguiente:

- El analista de TSC encargado de los EDP deberá descargar las analíticas asociadas a pérdidas.
- El analista de TSC debe hacer el cruce de las matriculas de los que ejecutan contables con los que pertenecen a SMT
- Se envía un correo al gerente de SMT para que analice los EDP.
- Se registra en el SHP

El procedimiento de EDP para Servicios Transaccionales para los Clientes-STC es el siguiente:

- El analista de TSC encargado de los EDP deberá descargar las analíticas asociadas a pérdidas.

- El analista de TSC debe hacer el cruce de las matriculas de los que ejecutan contables con los que pertenecen a STC
- Se envía un correo al supervisor de STC para que analice los EDP.
- Se registra en el SHP

La diferencia entre a quien se le envía en STC y en SMT se debe a las cantidades que se suelen afectar por EDP en STC suelen ser varias operaciones de montos pequeños y hay mas equipos en la gerencia por lo cual primero se le envía al supervisor y en SMT puede darse uno o dos, pero llegar a ser montos muy grandes y en ese caso se envía de manera directa al gerente.

El procedimiento de EDP para Transformación y Soporte de los Clientes-TSC es el siguiente:

- El analista de TSC encargado de los EDP deberá descargar las analíticas asociadas a pérdidas.
- El analista de TSC debe hacer el cruce de las matriculas de los que ejecutan contables con los que pertenecen a SPC.
- Se envía un correo al supervisor del equipo para que identifique al responsable del EDP
- Se registra en el Excel general de EDP.
- Se envía la información de SPC al área de Riesgos y Cumplimiento del BCP (mensual).

### **3.3.2. Análisis de causas**

Para el presente apartado, se va detallar los posibles aspectos que originan la problemática del porque debemos mejorar el procedimiento de eventos de pérdida en el área de SPC. Y para ellos se ha utilizado metodologías aprendidas en el periodo universitario.

#### **a) Diagrama del árbol**

Para el presente análisis, se hizo uso se una herramienta aprendida en los años de estudio de la carrera la cual es la del diagrama del árbol, esta es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican. Esta técnica facilita la

identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. Por tanto, es complementaria, y no sustituye, a la información de base. (Martínez y Fernández, 2008)

Para el presente trabajo se describirán los principales tipos de EDP y sus posibles causas, y basándonos en la metodología de diagrama del árbol se ha realizado en la figura siguiente.

**Figura 10**  
*Diagrama de tipos de eventos de pérdidas*

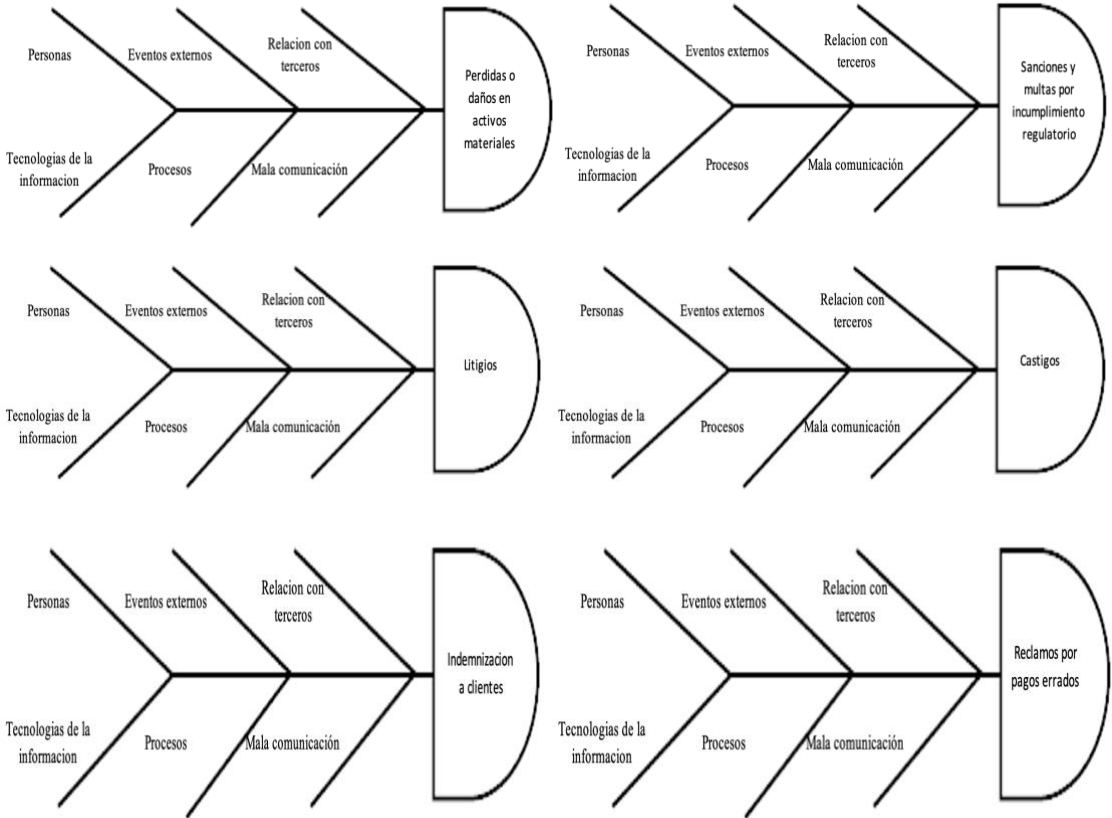


**b) Diagrama Causa-Efecto**

Esta herramienta no ofrece respuesta a una pregunta, como el análisis de Pareto, diagramas Scatter o histogramas; en el momento de generar el diagrama causa-efecto, normalmente se ignora si estas causas son o no responsables de los efectos. Por otra parte, un diagrama causa-efecto bien organizado sirve como vehículo para ayudar a los equipos a tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido. (Zapata, et al., 2006)

A continuación, en la siguiente figura, se muestran algunos de los efectos dentro del procedimiento de eventos de pérdida:

**Figura 11**  
*Diagrama causa-efecto de eventos de pérdida*



**c) Matriz FODA**

Talancón (2007) El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

Después de todo la situación descrita el principal problema al que se enfrentaba el área es el que no estaban ejecutándose acciones que detuvieran, previnieran o que recuperaran las pérdidas, así como acciones para que estas no vuelvan a pasar, por lo cual se procederá a analizar en este apartado al área que le corresponde ejecutar el procedimiento. A continuación, la matriz FODA del área SPC:

**Figura 12**  
*Diagrama FODA del área SPC*

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen nivel de clima laboral.</li> <li>- Buena infraestructura</li> <li>- Cabezas de equipo bien capacitadas</li> <li>- Personal motivado</li> <li>- Sentimiento de grupo</li> <li>- Plana de profesionales</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay capacitación para todos los colaboradores</li> <li>- Sobrecarga de trabajo</li> <li>- Falta de buena comunicación</li> <li>- Falta de experiencia</li> <li>- Mucha rotación de personal</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboración con el equipo de riesgos del banco</li> <li>- Colaboración con jefes de otras áreas que estén propensos a pérdidas de igual manera</li> <li>- Benchmarking con otras gerencias</li> <li>- Benchmarking con otras instituciones financieras</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios repentinos de jefes</li> <li>- Cambio de equipos (estructura orgánica)</li> <li>- Eventos múltiples que resulte en contingencia y no se pueda realizar el procedimiento adecuado</li> <li>- Crisis económica</li> <li>- Cambios en la normativa de la SBS</li> </ul>

Luego de hacerse el análisis del procedimiento que se realizaba en el área respecto a los eventos de pérdida y de hacer un análisis de las causas, consecuencias, fortalezas y debilidades se paso a elaborar la propuesta de mejora que se describe a continuación:

### **3.3.3. Propuesta de mejora**

La propuesta de mejora se alimentó primero del análisis que se hizo en el apartado anterior como en la búsqueda de “nuevas formas de hacer las cosas” esto para poder ver los vacíos que tenía el procedimiento actual y poder implementar acciones que puedan tener resultados positivos en el área y si es bien recibido pueda ser copiado en otras áreas de la compañía. Por lo cual los cambios que se hicieron en el procedimiento se van a dividir en cinco apartados.

#### **a) Acciones de identificación**

El problema de identificación de causas de los eventos de pérdida no estaba mapeado en el procedimiento actual por lo que se tenía la necesidad de realizar acciones que permitan tener más conocimiento sobre el evento.

Para este punto se propuso la incorporación de un apartado en el Share Point en el cual los analistas que identificaban un evento de pérdida puedan explicar cual fue el error cometido a detalle debido a que en el formato actual solo se colocaba el nombre del responsable, mas no el incumplimiento.

**Figura 13**

*Antes de la modificación*

<b>Datos del Cliente</b>	
Apellidos y Nombres :	<input type="text"/>
Tipo de Documento :	<input type="text"/> *
Banca :	<input type="text"/> *
Nro. Documento :	<input type="text"/> *
Nro. Solicitud :	<input type="text"/> *
<b>Datos del Producto</b>	
Familia de Producto :	<input type="text"/> *
Cod. Prod. :	<input type="text"/>
<b>Registro de Perdida</b> <b>Agregar analíticas</b> 1 ▾	
Analítica :	<input type="text"/> * <input type="checkbox"/> Importe <input type="checkbox"/> Soles <input type="checkbox"/> Dólares
Nro. de Analítica :	<input type="text"/>
Tipo de Perdida :	<input type="text"/> *
Cod. Banca :	<input type="text"/> *
Gerencia de División /Área :	Servicios para los Clientes ▾
Unidad Responsable :	SPV - Servicios Post Venta para los Clientes ▾
Matricula Responsable :	<input type="text"/> <input checked="" type="checkbox"/> No labora
Nombre del Responsable :	<input type="text"/> *
<b>Patrones de Riesgo</b>	
Riesgo - General :	<input type="text"/>

Nota: SharePoint de SPC.

**Figura 14**

*Después de la modificación*

<b>Datos del Cliente</b>	
Apellidos y Nombres :	<input type="text"/>
Tipo de Documento :	<input type="text"/> *
Banca :	<input type="text"/> *
Nro. Documento :	<input type="text"/> *
Nro. Solicitud :	<input type="text"/> *
<b>Datos del Producto</b>	
Familia de Producto :	<input type="text"/> *
Cod. Prod. :	<input type="text"/>
<b>Registro de Perdida</b> <b>Agregar analíticas</b> 1 ▾	
Analítica :	<input type="text"/> * <input type="checkbox"/> Importe <input type="checkbox"/> Soles <input type="checkbox"/> Dólares
Nro. de Analítica :	<input type="text"/>
Tipo de Perdida :	<input type="text"/> *
Cod. Banca :	<input type="text"/> *
Gerencia de División /Área :	Servicios para los Clientes ▾
Unidad Responsable :	SPV - Servicios Post Venta para los Clientes ▾
Matricula Responsable :	<input type="text"/> <input checked="" type="checkbox"/> No labora
Nombre del Responsable :	<input type="text"/> *
<b>Patrones de Riesgo</b>	
Riesgo - General :	<input type="text"/>
F. que se descubre el evento :	<input type="text"/> *
Ocurrencia del evento :	<input type="text"/> *
Descripción breve del evento :	<input type="text"/> *
Comentario ampliado del evento :	<input type="text"/>

Nota: SharePoint de SPC.



Esta información nueva iría directamente a la base de eventos en Excel y nos permitiría mayor facilidad el poder identificar y clasificar los tipos de evento de pérdida.

#### **b) Acciones de prevención**

Definitivamente una acción fundamental para contrarrestar los eventos de pérdida del área era la prevención, para lo cual se mapeo en el análisis de causas que muchos edp pasaban por el desconocimiento de los analistas sobre los mismos.

Dentro de la lluvia de ideas, salió el de realizar capacitaciones, estas serian de manera trimestral y por grupos debido a la cantidad de colaboradores en el área y a los recursos que se tienen (salas, proyectores, sillas, etc).

Las capacitaciones estarían enfocadas a los colaboradores nivel A5 y A4 es decir a auxiliares, asistentes, analistas y analistas sr. y se capacitaría a todos, de no poder asistir a un día estos tendrían que ser reagendados.

Para realizar las capaciones se solicitó al área de riesgos del banco un profesional que apoye tanto en el contenido que se impartiría como en la ponencia, claro esta con unos minutos de su tiempo para no perjudicar su trabajo personal en el área donde se desempeña. Este profesional fue pieza clave para resolver consultas que a los ponentes principales se les escapaba.

Asimismo, para realizar las capacitaciones se tuvo que recopilar información y elaborar material didáctico como:

1. Presentaciones en PowerPoint
2. Trípticos
3. Mailing
4. Banners

A continuación, se colocan algunas de las imágenes de las presentaciones que se mostraron en las capacitaciones, así como de las mismas sesiones en las que participo ARO (Área de riesgo operacional) y los colaboradores de SPC.

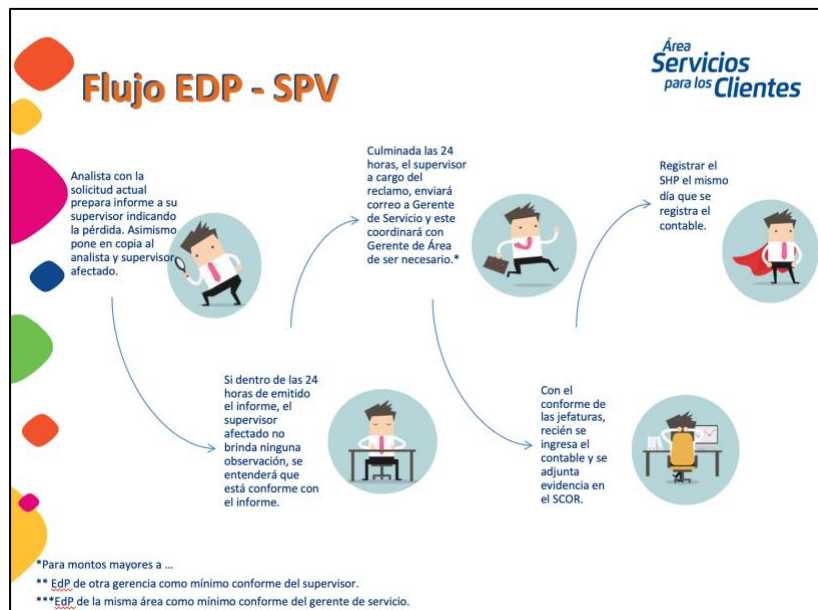
**Figura 15**  
*Presentación para capacitación*

**Objetivo**

- ✓ Brindar información sobre el riesgo operacional y los factores que originan el riesgo operacional en la organización. Asimismo mostrar los tipos de eventos de pérdida según la Resolución SBS 2116-2009.
- ✓ Informar sobre el correcto registro en SharePoint de Evento de Pérdidas.
- ✓ Mostrar casuísticas de error en el registro de la analítica, según los comentarios encontrados en SHP de EdP.

*Nota:* Diapositiva del equipo TSC.

**Figura 16**  
*Presentación para capacitación*



**Figura 17**  
*Capacitación*



**Figura 18**  
*Capacitador ARO*



**Figura 19**  
*Capacitación con dinámicas*



**Figura 20**  
*Capacitación con dinámicas*



### **c) Acciones de recuperó**

Para el apartado de acciones de recuperó, fue fundamental el compromiso de todos los equipos internos de SPC, para lo cual luego de las capacitaciones se indico que se implementaría una plantilla que solo se enviaría a los responsables de los equipos donde se tuvieron eventos de perdida para que pudieran brindar un descargo acerca de las acciones que realizarían para que el evento no se vuelva a repetir. A parte de enviarlo a los responsables, el documento estaría en la carpera compartida del área.

Estas acciones podían ser como comunicarse con el cliente cuando fue un error de comunicación y conllevó a un reclamo que terminó en multa, comunicación con otra empresa o banco para corregir alguna operación, etc. En la plantilla los responsables colocaban cualquier tipo de acción que podíamos monitorear mediante el seguimiento de la fecha límite. Este cambio también permitió que los eventos de perdida con posibilidad a recuperó vayan a una cuenta contable transitoria y no sea hasta el final que se castigue contra la cuenta de pérdidas del banco.

**Figura 21**

*Formato acciones de recuperero*

Nro Riesgo	Acciones de recuperero	Fecha limite	Oficina	Gerencia	Area
642			LIMA	SPV	SPC

**d) Acciones para evitar que un edp se repita**

Para este apartado se diseño un formulario que de igual manera solo seria enviado a los responsables de los equipos donde se identifica un evento de pérdida para poder visualizar que acciones tomaran ante lo suscitado.

Estas acciones dependerán netamente del responsable del equipo sin embargo en las reuniones mensuales con la gerencia se revisará el formulario para poder llegar a un acuerdo y si el gerente de área esta de acuerdo se procede o se modifica. Las acciones podrían ser de refuerzo de conocimientos en procesos del equipo, modificación de roles, cambios de responsabilidad, retiro de colaborador, etc.

Este formato también estará colgado en el archivo compartido de SPC para la consulta de los otros equipos y se pueda hacer una retroalimentación en las reuniones mensuales a fin de no cometer los mismos errores en equipos diferentes. De la misma manera, en el formato se encuentra un apartado para responsable, a quien se le dará seguimiento de las acciones que el responsable de equipo detallo.

**Figura 22**

*Formato acciones para evitar que se repita un edp*

Nro Riesgo	Acciones para evitar la repetición del edp	Responsable	Oficina	Gerencia	Area
537			LIMA	STC	SPC

**e) Implementación de herramienta para el seguimiento**

La presentación de los datos sobre los eventos de pérdida del área se realizaba en un dashboard en Excel, sin embargo, esta herramienta ya dejaba de ser funcional debido a la gran data que se maneja en el área, así como el dinamismo de estos eventos, es por lo que se decidió cambiar y migrar la información de Excel a la herramienta Power BI.

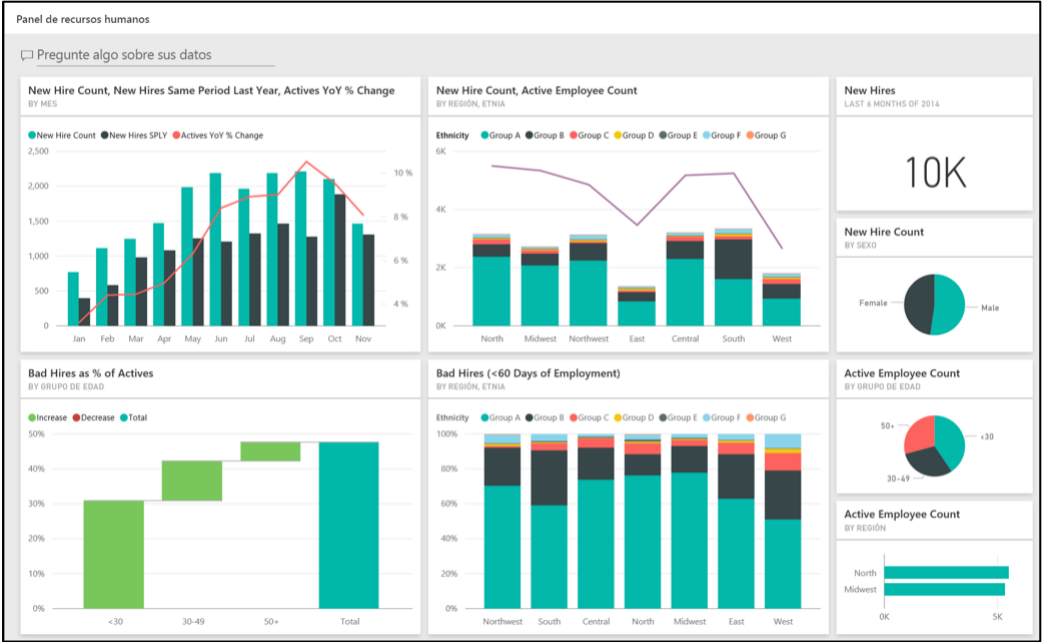
En esta herramienta se muestra en una sola pantalla diferentes gráficos sobre los EDP los cuales eran:

- Montos de perdidas por analítica
- Montos de perdidas por gerencia
- Montos de perdidas por mes y año
- Colaboradores responsables
- Uso del presupuesto asignado
- Principales causas

Esta migración era una necesidad importante por la dinámica de las reuniones mensuales y trimestrales de área. Se había solicitado trasladar la información a una herramienta mas amigable, así como crear nuevos gráficos que muestren información importante como el ranking de colaboradores que cometen eventos de pérdida ya sea para reforzar algún tema o si es reiterado poder tomar otro tipo de acciones.

A continuación, se muestra un ejemplo de como se ve el tablero en Power bi de los EDP en el área debido a que el Dashboard original cuenta con información confidencial del Banco de Crédito del Perú.

**Figura 23**  
*Modelo de Dashboard*



*Nota:* Microsoft Power BI.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados

La implementación de la propuesta de mejora permitió tener los siguientes resultados:

1. Se logró hacer un correcto seguimiento de los eventos de pérdida mediante las acciones implementadas y en conjunto se logró una reducción en un 51.72 por ciento de los montos mensuales de eventos de pérdida por gerencias dentro del área de Servicio para los Clientes. Estos resultados se dieron después de tres meses de planificación y tres meses de la implementación de los cambios (julio 2019-septiembre 2019).

**Tabla 1**  
*Pérdidas por gerencia*

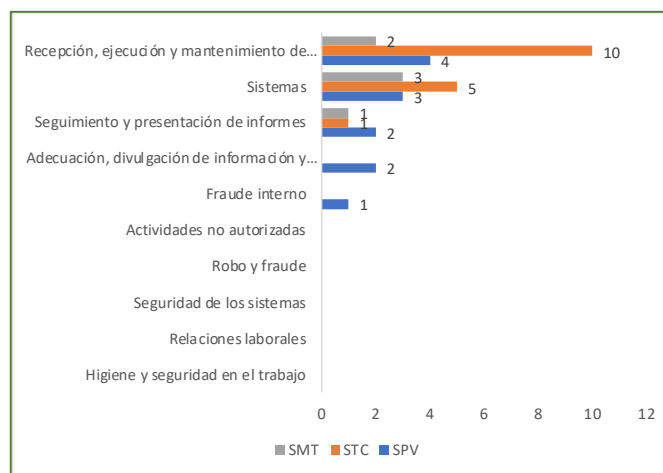
Gerencia	Pérdidas aproximadas (S/.) antes de la propuesta de mejora	Pérdidas aproximadas (S/.) después de la propuesta de mejora
SPV	S/. 18,000.00	S/. 2,000.00
STC	S/. 5,000.00	S/. 3,000.00
SMT	S/. 180,000.00	S/. 100,000.00

Se ha logrado reducir los tiempos de entrega de información al área de riesgos y por ende a la SBS en un 40 por ciento, de 10 días hábiles posterior al cierre del mes a 6 días hábiles lo que supone un mejor flujo de comunicación entre las áreas.

2. La implementación del nuevo formato en el Sharepoint permitió mejorar en la clasificación de eventos de pérdida del área, esto fue importante debido a que el área de riesgo operacional del BCP reporta los montos mayores a tres mil soles a la SBS y la tasa de rebote de informes por mala clasificación se redujo en un 36 por ciento.



**Figura 24**  
Principales causas de edp



- Se formalizó las capacitaciones que se hicieron para introducir a los colaboradores del área, el cual se elaboro en coordinación con cada gerente y se resolvió que debería tener una evaluación anual, así como ser impartida una vez al año a todo el equipo. Asimismo, se resolvió sintetizar la información brindada en las capacitaciones en un documento que se incluiría en el plan de inducción de todos los colaboradores del área, con lo cual recibirían información de riesgo operacional y eventos de pérdida en su primer día laboral.

**Figura 25**  
Presentación para capacitación



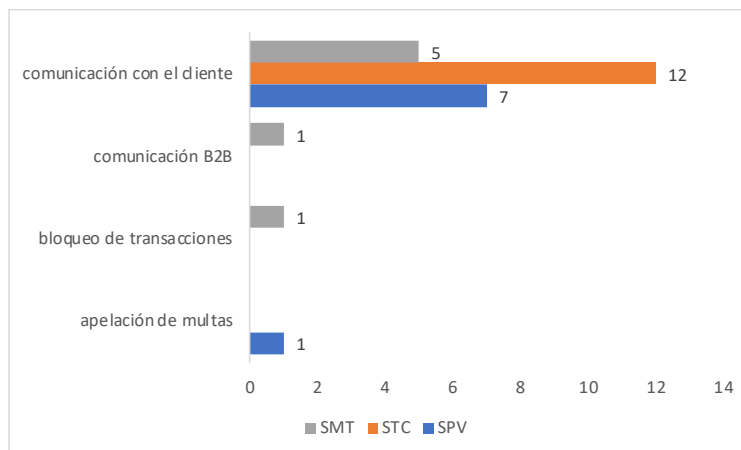
Nota: Diapositiva del equipo TSC.

**Figura 26**  
*Cronograma de capacitaciones*

Capacitaciones SPC (Piloto Final)	I trimestre			II Trimestre			III Trimestre			IV Trimestre		
	SPV			STC			SMT			TSC		
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1. Taller de entendimiento	■											
2. Taller de benchmarking		■										
3. Juegos y evaluación			■									
1. Taller de entendimiento				■								
2. Taller de benchmarking					■							
3. Juegos y evaluación						■						
1. Taller de entendimiento							■					
2. Taller de benchmarking								■				
3. Juegos y evaluación									■			
4. Revisión de capacitaciones anual										■		
5. Elaboración de plan de capacitación anual											■	
6. Envío de matriz final												■

- Con la implementación del formato de recuperos, se obtuvo un aproximado del 20 por ciento de montos recuperados del total de eventos de pérdida del área. Este formato ayudo a que la gerencia de área pueda monitorear que se realicen acciones para no quedarse con la pérdida, de lo contrario analizar la pérdida y si esta es recuperable, gestionar para poder subsanarla.

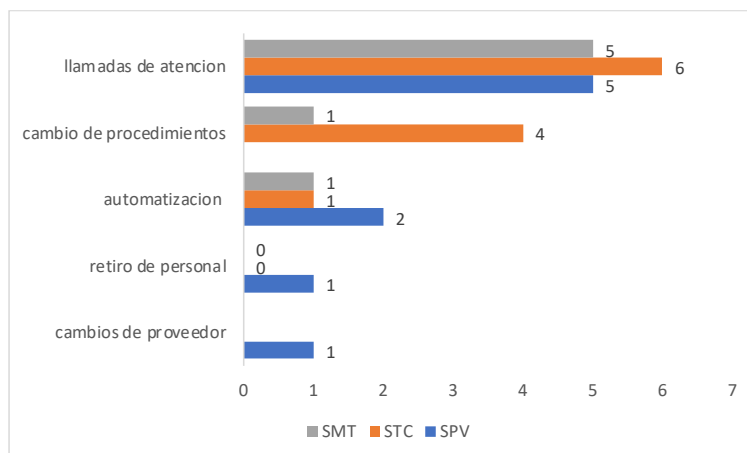
**Figura 27**  
*Métodos de recupero*



- La implementación del formato de acciones para que un evento de pérdida no se repita permitió que los equipos del área elaboren, ejecuten y den seguimiento a actividades que no solo redujeron sus montos de pérdida sino mejoraron su productividad, esto se midió con el numero de actividades en pizarra que cada equipo tenia las cuales aumentaron en un 15 por ciento en promedio.

**Figura 28**

*Acciones para evitar que se repita un edp*



6. Formalizar las presentaciones en Dashboard en la nueva herramienta (Power Bi), así como capacitar a miembros del equipo para cualquier tipo de contingencia, la tarea pueda ser realizada por otro analista. Asimismo, la presentación del nuevo dashboard pasó de una presentación trimestral a una presentación mensual, en la cual deberían estar el responsable de TSC, el gerente de área y gerentes de los principales equipos (SPC, SMT, STC) de manera obligatoria o en su defecto deberá ir un representante. De igual manera, los gerentes del área deben estar en completo conocimiento de sus eventos de pérdida para poder discutir los planes de acción de sus equipos.
7. Se logró mostrar los resultados de la mejora en el procedimiento no solo en el equipo donde laboraba la bachiller encargada del presente trabajo si no también a nivel del área, obteniendo reconocimientos en ambas exposiciones.

**Figura 29**

*Nivel área en la premiación “Momentos WOW”*



**Figura 30**

*Nivel equipo en la premiación “Marcamos la diferencia”*



## 4.2. Discusión

- Tras realizar el presente trabajo se pudo comprobar que la forma que se realizaba el procedimiento de eventos de pérdida no estaba obteniendo resultados favorables, solo se realizaba por ser un requisito que solicitaba la SBS, sin embargo, el banco de crédito que se rige por buscar siempre la mejora continua (una filosofía que genera cambios o pequeñas mejoras incrementales en el proceso o método de trabajo de tal manera que permite reducir despilfarros y por ende mejorar el rendimiento del trabajo, llevando a la

organización a una espiral incremental en innovación. Suarez (2007)), se pudo realizar análisis profundo donde se identifico que era un procedimiento con opción a mejora ya que se podía reducir estos gastos (pérdidas) y por lo cual nació la presente propuesta de trabajo.

- Ilzarbe (2020) menciona como parte de los 10 puntos para tener un procedimiento exitoso que cuando se quieran modificar los métodos de trabajo, el propietario del proceso debe realizar una nueva versión del procedimiento y una vez aprobada esta nueva versión, asegurarse nuevamente de que los empleados implementan los cambios establecidos. Además, se recomienda que por lo menos una vez al año el autor del procedimiento lo revise para detectar desviaciones o áreas de mejora y compruebe que se sigue trabajando según está establecido en el documento. Por lo antes mencionado, ya se había identificado que el procedimiento de eventos de pérdida no había sido actualizado por 5 años, por lo cual era un procedimiento obsoleto y sin un objetivo definido mas que cumplir la entrega de un informe.

## V. CONCLUSIONES

1. Se puede concluir en primer lugar que se cumplió con el objetivo principal el procedimiento implementado permitió la reducción de los eventos de pérdida en un 51% en el tercer trimestre del 2019.
2. Gracias a la implementación del nuevo SharePoint se pudo identificar las principales causas de los eventos de pérdida.
3. Las capacitaciones brindadas colaboraron a la concientización sobre los riesgos y en la reducción de los eventos de pérdida del área de SPC.
4. La implementación del formato de recuperos persuadió a los equipos a gestionar acciones para aplicar esfuerzos y reducir sus eventos de pérdida.
5. La implementación del formato para evitar que se repita un evento de pérdida persuadió a los equipos para implementar acciones de manera individual.
6. La implementación del nuevo Dashboard brindó información actualizada y más ágil sobre los eventos de pérdida para la elaboración de informes para la SBS.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Capacitar a colaboradores que no sean del equipo de TSC para que puedan actuar de coordinadores dentro de las diferentes gerencias y facilitar la comunicación respecto a riesgo operacional y eventos de pérdida.
2. Revisar todas las analíticas que tiene el banco asociadas a eventos de pérdida para así identificar y clasificar solo aquellas que deba utilizar el área y como se deben ser utilizadas, es decir bajo que aplicativos o herramientas internas se usan y si son de acceso a todos los colaboradores o sea restringido. En esta parte también investigar si existen rangos de montos para afectar a las analíticas, cuales son y bajo quien cae la responsabilidad de aprobación.
3. Continuar con el cuestionamiento y comparación del procedimiento con otros pares (áreas, empresas, etc.) para implementar mas mejoras en el futuro.
4. Brindar incentivos no monetarios a los colaboradores que cumplan y divulguen la cultura de riesgo operacional, así como a quienes brinden iniciativas a sus equipos o gerencias para mejorar sus procedimientos y/o actividades.
5. Brindar capacitaciones con ponentes de otras compañías bancarias o con especialistas en temas de riesgos quienes puedan explicar su forma de trabajo, brindar información valiosa, a quienes se pueda hacer preguntar y recibir retroalimentación. Esta capacitación no estaría dirigida solo al equipo de TSC sino a todos los colaboradores que quieran saber un poco más del mundo de riesgos y se pueda brindar una certificación de asistencia.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco de Crédito del Perú, Oficina de Sostenibilidad del Banco de Crédito del Perú. (2022). *Memoria Integrada 2021*. <https://www.viabcp.com/wcm/connect/cfc19c24-02a1-4884-9685-ef3992d39ad3/2703+Memoria+Integrada+BCP+2021+%281%29.pdf?MOD=AJPERES&CVID=o1CHZrS&attachment=false&id=1650990242947>
- Echemendía Tocabens, B. (2010). Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología (INHEM). *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s1561-30032011000300014](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1561-30032011000300014)
- El Peruano. (25 de enero de 2017). *Establecen criterios para el registro de eventos de pérdida por riesgo operacional. Circular N° G-191-2017*. El Peruano p.56-60. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/establecen-criterios-para-el-registro-de-eventos-de-perdida-circular-no-g-191-2017-1478584-1/>
- Hogarth R. M. (2006). *Los seguros y la seguridad después del 11 de septiembre: ¿Acaso el mundo se ha vuelto un lugar más “riesgoso”?* <http://www.cholonautas.edu.pe/modulo/upload/Segur.pdf>
- Ilzarbe, L. (2020). *¿Cómo definir procedimientos exitosos? 10 consejos básicos*. Blog Toyota. <https://blog.toyota-forklifts.es/como-definir-procedimientos-exitosos-10-consejos-basicos>
- Keeney, R. L. (2012). *Value-focused brainstorming*. Decision Analysis. <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/deca.1120.0251>
- Koontz, et al. (2012) *Administración. Una perspectiva Global y Empresarial*.
- Martínez, N. (2014) *La importancia de la identificación de los Riesgos Operativos en una Entidad Financiera en Colombia* (Especialización Control Interno, Universidad Militar



Nueva Granada).  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13195/martinez%20garcia%20nayiber%202500977.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martínez, R., & Fernández, A. (2008). *Árbol de problema y áreas de intervención* [Archivo PDF].

[https://serviciosonline.comfama.com/contenidos/servicios/Gerenciasocial/html/Cursos/Cepal/memorias/CEPAL\\_Arbol\\_Problema.pdf](https://serviciosonline.comfama.com/contenidos/servicios/Gerenciasocial/html/Cursos/Cepal/memorias/CEPAL_Arbol_Problema.pdf)

Medina, A. (2016). *Gestión de Riesgos de Operación Fundamentos* [Diapositiva de PowerPoint]. Repositorio Material Superintendencia de Banca y Seguros.  
[https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/REGUL\\_PROYIMP\\_BASIL\\_FUNSBS/Riesgo\\_Operativo-AMedina.pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/REGUL_PROYIMP_BASIL_FUNSBS/Riesgo_Operativo-AMedina.pdf)

Mir, J (2015). *Posicionarse o desaparecer*. Editorial ESIC.

Núñez Mora, J., Chávez Gudiño, J. (2010) *Riesgo operativo: esquema de gestión y modelado del riesgo*. Análisis Económico. <https://www.redalyc.org/pdf/413/41313083007.pdf>

Proaño, D.X. (2017). *Metodología para elaborar un plan de mejora continua*. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*. Edición Especial, 50-56.  
<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56/>.

Paz, R. (2005). *Servicio al Cliente*. Ideaspropias Editorial S.L.

Puchol, L (2005). *El libro de la negociación*. Ediciones Díaz de Santos.

Ramos Huancani, W. (2018) *La importancia del Manual de Funciones Y Procedimientos en la estructura de las Empresas* [Trabajo Informe presentado para la obtención del Grado de Licenciatura, Universidad Mayor de San Andrés].  
<https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/24281/PT-259.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Schroeder, T. (2019). *Evento de pérdida-una base de conocimiento importante*. Excellence Blog [Mensaje en un blog]. <https://blog.softexpert.com/es/evento-perdida/>
- Silva, D. (2020). *Servicio de Atención al Cliente: funciones del Área y de los colaboradores que integran el equipo*. Blog de Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/funciones-atencion-al-cliente/#:~:text=Al%20interactuar%20con%20los%20clientes,%C3%A1rea%20de%20atenci%C3%B3n%20al%20cliente.>
- Suarez, J. (2007) *El Kaizen: La filosofía de Mejora Continua e Innovación Incremental detrás de la Administración por Calidad Total*. México: Panorama Editorial.
- Superintendencia de Banca y Seguros (18 de enero de 2018). *Resolución S.B.S. N° 272 -2017 Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos*. [https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/Auto\\_Nuevas\\_Empresas/Normas\\_Comunes/5.%20Reg.%20de%20Gobierno%20Corporativo\\_Res.%20SBS%20N%C2%B0%20272-2017.pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/Auto_Nuevas_Empresas/Normas_Comunes/5.%20Reg.%20de%20Gobierno%20Corporativo_Res.%20SBS%20N%C2%B0%20272-2017.pdf)
- Superintendencia de Banca y Seguros (2 de abril de 2009). *Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional*. Resolución S.B.S. N° 2116-2009. [https://intranet2.sbs.gob.pe/dv\\_int\\_cn/842/v2.0/Adjuntos/2116-2009.r.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/842/v2.0/Adjuntos/2116-2009.r.pdf)
- Talancón, H. P. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones* [Archivo PDF]. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Thompson, A.y Strikland, K.F.C. (1998). *La Matriz Foda: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de Intervención en diversas organizaciones*. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Web y Empresas (2022) *Procedimiento en una Empresa; Que es y Teoría*.  
<https://www.webyempresas.com/que-es-un-procedimiento-en-una-empresa/>.

Zapata, et al. (2006). *Reglas de consistencia entre modelos de requisitos de un-método*, *Revista Universidad EAFIT*. 40-59. <https://publicaciones.eafit.edu.co>

## VIII. ANEXOS

### Anexo 1

#### *Tipos de eventos de pérdida por riesgo operacional*

#### TIPOS DE EVENTOS DE PÉRDIDA POR RIESGO OPERACIONAL

Tipo de evento (Nivel 1)	Definición	Tipo de evento (Nivel 2)	Ejemplos
Fraude interno	Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o soslayar regulaciones, leyes o políticas empresariales (excluidos los eventos de diversidad / discriminación) en las que se encuentra implicado, al menos, un miembro de la empresa.	Actividades no autorizadas	Operaciones no reveladas (intencionalmente), operaciones no autorizadas (con pérdidas pecuniarias), valoración errónea de posiciones (intencional).
		Robo y fraude	Robo, malversación, falsificación, soborno, apropiación de cuentas, contrabando, evasión de impuestos (intencional).
Fraude externo	Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o soslayar la legislación, por parte de un tercero.	Robo y fraude	Robo, falsificación.
		Seguridad de los sistemas	Daños por ataques informáticos, robo de información.
Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo	Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, sobre el pago de reclamaciones por daños personales, o sobre casos relacionados con la diversidad o discriminación.	Relaciones laborales	Cuestiones relativas a remuneración, prestaciones sociales, extinción de contratos.
		Higiene y seguridad en el trabajo	Casos relacionados con las normas de higiene y seguridad en el trabajo; indemnización a los trabajadores.
		Diversidad y discriminación	Todo tipo de discriminación.
Clientes, productos y prácticas empresariales	Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación empresarial frente a clientes concretos (incluidos requisitos fiduciarios y de adecuación), o de la naturaleza o diseño de un producto.	Adecuación, divulgación de información y confianza	Abusos de confianza / incumplimiento de pautas, aspectos de adecuación / divulgación de información (conocimiento del cliente, etc.), quebrantamiento de la privacidad de información sobre clientes minoristas, quebrantamiento de privacidad, ventas agresivas, abuso de información confidencial.
		Prácticas empresariales o de mercado impropiedades	Prácticas restrictivas de la competencia, prácticas comerciales / de mercado impropiedades, manipulación del mercado, abuso de información privilegiada (en favor de la empresa), lavado de dinero.
		Productos defectuosos	Defectos del producto (no

			autorizado, etc.), error de los modelos.
		Selección, patrocinio y riesgos	Ausencia de investigación a clientes conforme a las directrices, exceso de los límites de riesgo frente a clientes.
		Actividades de asesoramiento	Litigios sobre resultados de las actividades de asesoramiento.
Daños a activos materiales	Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos materiales como consecuencia de desastres naturales u otros acontecimientos	Desastres y otros acontecimientos	Pérdidas por desastres naturales, pérdidas humanas por causas externas (terrorismo, vandalismo).
Interrupción del negocio y fallos en los sistemas	Pérdidas derivadas de interrupciones en el negocio y de fallos en los sistemas	Sistemas	Pérdidas por fallas en equipos de hardware, software o telecomunicaciones; falla en energía eléctrica.
Ejecución, entrega y gestión de procesos	Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como de relaciones con contrapartes comerciales y proveedores	Recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones	Errores de introducción de datos, mantenimiento o descarga, incumplimiento de plazos o de responsabilidades, ejecución errónea de modelos / sistemas, errores contables. Errores en el proceso de compensación de valores y liquidación de efectivo (p.ej. en el Delivery vs. Payment).
		Seguimiento y presentación de informes	Incumplimiento de la obligación de informar, inexactitud de informes externos (con generación de pérdidas).
		Aceptación de clientes y documentación	Inexistencia de autorizaciones / rechazos de clientes, documentos jurídicos inexistentes / incompletos.
		Gestión de cuentas de clientes	Acceso no autorizado a cuentas, registros incorrectos de clientes (con generación de pérdidas), pérdida o daño de activos de clientes por negligencia.
		Contrapartes comerciales	Fallos de contrapartes distintas de clientes, otros litigios con contrapartes distintas de clientes.
		Distribuidores y proveedores	Subcontratación, litigios con proveedores.

## Anexo 2

### Formato del procedimiento

(por temas de confidencialidad no se muestran datos personales ni institucionales)

Código		Versión	Página
XX-XXXX-XXXX		2	1 de 7
<b>PROCEDIMIENTO DE EVENTOS DE PÉRDIDA</b>			
Concepto	Nombre y Apellido – Cargo	Firma	Fecha de Firma
Elaborado por	: XXXXXXX		
Revisado por	: XXXXXXX		
Aprobado por	: XXXXXXX		

Título: PROCEDIMIENTO DE EVENTOS DE PÉRDIDA	Código: XX-XXXX-XXXX	Versión: 2	Página: 2/7
------------------------------------------------	-------------------------	---------------	----------------

INDICE

1. OBJETIVO .....	3
2. ALCANCE .....	3
3. DOCUMENTOS A CONSULTAR .....	3
4. GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	3
5. DEFINICIONES .....	3
6. CONDICIONES .....	3
7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	4
8. DIAGRAMA DE FLUJO.....	5
9. REGISTROS .....	6
10. HOJA DE CONTROL DE CAMBIOS .....	6
11. ANEXOS.....	6