

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS DE UN
CANAL REMOTO PARA LA ATENCIÓN DE
PRODUCTOS AL SEGMENTO DE CLIENTES
ESPECIALES EN UNA EMPRESA BANCARIA**

Tesis para optar el Título de **INGENIERO INDUSTRIAL**, que presenta el
bachiller:

Héctor Moisés Alcalá Ramos

ASESOR: Ing. George Gonzales Carpio

Lima, Octubre de 2018

DEDICATORIA

A mi familia, en especial a mi madre Umbelina Ramos, mi motivación más grande durante esta etapa profesional. A mi asesor George Gonzales, grandísima persona que me apoyó de forma admirable en esta titulación. Y a todos mis amigos con los que compartí experiencias inolvidables durante mi vida universitaria.

RESUMEN

La presente investigación se centra en la creación de los flujos de atención para los productos Compra y venta de dólares y Depósito a plazo, que una entidad bancaria ofrece a un segmento de clientes llamados Clientes Especiales, a través de un canal remoto. Asimismo, se realizará el diagnóstico de los actuales procesos de atención y se comparará con los diseños propuestos, con el fin de calcular los impactos económicos y de eficiencia que se lograrán.

El estudio se inicia con el desarrollo del marco teórico de distintas herramientas aplicables a proyectos enfocados en mejora de procesos, el cual servirá como fundamento para la explicación y el análisis que se realizará durante el diagnóstico y el diseño.

La empresa en estudio es una entidad bancaria muy bien posicionada en el sector financiero que ofrece más de 80 productos y servicios a través de 6 canales de atención: Agencias, Agentes afiliado, Banca por internet, Banca móvil, Banca por teléfono y Cajeros automáticos, y separa a sus clientes en dos grandes grupos, Persona Jurídica y Persona Natural, siendo este último segmentado en cuatro grupos: Clientes Comunes, Clientes Especiales, Clientes Empresa Pequeña y Clientes de Negocio. Los criterios de segmentación se basan, principalmente, en el total de ingresos mensuales y tipo de renta que el cliente recibe, y su comportamiento en el sistema financiero.

Para el análisis, diagnóstico y diseño de los flujos de atención de los productos en el canal remoto se hará uso de dos herramientas. Se utilizará **Design Thinking** para el diseño de los nuevos procesos de atención y **Lean Service** para el análisis y diagnóstico de los procesos actuales. A diferencia de una propuesta tradicional de mejora de procesos, Design Thinking utiliza como enfoque la satisfacción del cliente, brindándoles una mejor experiencia durante toda la vivencia de la compra del producto, desde el primer contacto con la empresa hasta la entrega del producto.

Con respecto a la evaluación económica, considerando un periodo de 12 meses y un costo de oportunidad 19% (dato otorgado por el área de Finanzas), la inversión necesaria para implementar todas las iniciativas descritas en el informe es equivalente a S/ 2, 409,837.00, los costos mensuales equivalen a S/ 810.00, el ahorro mensual es igual a S/ 379,975.38 y el ingresos adicional mensual generado resulta S/ 282,315.47.

Como resultado, se obtiene un TIR igual a 25.68% (mayor al costo de oportunidad de la empresa: 19%) y un VAN equivalente a S/ 639,923.18 (mayor que 0). Por ello, se concluye que el proyecto es viable proyectando los gastos e ingresos a un periodo futuro de 1 año.



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

TEMA DE TESIS

PARA OPTAR : Título de Ingeniero Industrial
ALUMNO : **HÉCTOR MOISÉS ALCALÁ RAMOS**
CÓDIGO : 2012.3102.12
PROPUESTO POR : Ing. George J. Gonzales Carpio
ASESOR : Ing. George J. Gonzales Carpio
TEMA : PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS DE UN CANAL REMOTO PARA LA ATENCIÓN DE PRODUCTOS AL SEGMENTO DE CLIENTES ESPECIALES EN UNA EMPRESA BANCARIA.
N° TEMA : # 4441
FECHA : San Miguel, 27 de marzo de 2018



JUSTIFICACIÓN:

En la actualidad, las empresas bancarias ofrecen ciertos productos que obligan a sus clientes asistir presencialmente a las agencias, como realizar una compra/venta de moneda extranjera o aperturar una cuenta Depósito a plazo; sin embargo, desde el año 2016, la innovación ha pasado de considerarse como una opción a ser considerada una necesidad básica, y eso se debe, principalmente, a la obligación de centralizar los procesos con foco en la experiencia del cliente y por el incremento de la transformación digital en la banca peruana¹.

El banco en estudio segmenta a sus clientes de acuerdo al ingreso mensual que estos reciben, uno de sus segmentos son los "Clientes Especiales", estos clientes, que comúnmente no cuentan con mucho tiempo libre, valoran altamente el tiempo de demora de la atención que el Banco brinda en sus productos. Existe información² de que más del 70% de clientes siente que no son asesorados, 23% de clientes jóvenes están totalmente insatisfechos y 52% de los Clientes Especiales son clientes digitales. Por todo lo mencionado, existe una oportunidad de mejora en el nivel de servicio de los canales de atención a un segmento especial de clientes, con el fin mejorar la satisfacción reduciendo tiempo en la atención y costos al Banco.

¹ Andy García Peña (2017). *Transformación Digital en la banca peruana*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/innovar-e-ser-cambiar/2017/07/transformacion-digital-en-la-banca-peruana.html>

² Estudio realizado por la consultoría McKinsey & Company (2017) a los clientes de la empresa en estudio.



OBJETIVO GENERAL:

Proponer mejoras a los procesos de un canal remoto para la atención de Compra/venta de moneda extranjera y apertura de cuenta Depósito a plazo para los clientes especiales del Banco, con el fin mejorar la satisfacción de ellos reduciendo tiempo en la atención de los productos y costos al Banco.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar los procesos actuales que existen para los clientes especiales.
- Priorizar la mejora de los procesos claves considerando diferentes criterios de priorización, como volumen total de transacciones, cantidad de clientes impactados, complejidad de transformar el proceso y complejidad de relevar el proceso.
- Proponer la creación de un proceso alternativo remoto para la Compra/venta de moneda extranjera y la apertura de cuenta Depósito a plazo para los clientes especiales del Banco.
- Evaluar el impacto económico y de satisfacción de los nuevos procesos remotos para justificar económicamente el proyecto.

PUNTOS A TRATAR:

a. Marco teórico.

Se detallarán las diferentes consideraciones teóricas que se van a aplicar durante el desarrollo analítico del presente estudio, como Lean Service, Design Thinking, voz del cliente, entre otros temas.

b. Descripción y definición de la empresa.

Se realizará una descripción a detalle de la empresa y los procesos involucrados, haciendo énfasis en los procesos de Compra/venta de moneda extranjera y apertura de cuenta Depósito a plazo.

c. Análisis y diagnóstico de la situación actual.

Se desarrollará la comparación entre el funcionamiento de la empresa bajo las herramientas consideradas en el marco teórico (TO-BE) y la situación actual de los procesos de la empresa (AS-IS). Asimismo, se analizarán las posibles causas que generan insatisfacción en los procesos de Compra/venta de moneda extranjera y apertura de cuenta Depósito a plazo.

d. Propuesta de mejora.

Se realizará la priorización de los procesos que se brindan a los clientes especiales considerando ciertos criterios; luego, se desarrollará la coreografía "Desing Thinking" para los procesos a remotizar; posteriormente, se brindará lluvia de ideas y se elegirán las más adecuadas. Finalmente, se diseñarán prototipos de procesos remotos para la



Compra/venta de moneda extranjera y apertura de cuenta Depósito a plazo para los clientes especiales del Banco.

e. Evaluación económica.

Se proyectarán los costos y beneficios de los procesos actuales y los procesos remotos futuros, y se demostrará la aceptación del proyecto por medio del VAN, TIR y otras herramientas que la propia identidad bancaria utiliza.

f. Conclusiones y recomendaciones.

Máximo: 100 páginas



ASESOR

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ANEXOS.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	2
1.1 Definición de proceso	2
1.2 Tipos de procesos productivos.....	3
1.2.1. Producción por Proyectos	3
1.2.2. Producción por Lotes	4
1.2.3. Producción Artesanal o por Talleres	4
1.2.4. Producción en Masa	5
1.2.5. Producción Continua.....	5
1.3. Pasos importantes para el diseño de un proceso	6
1.4. Filosofías de mejora de procesos.....	6
1.4.1. Design Thinking	6
1.4.2. Lean Service.....	8
1.4.3. Voz del Cliente.....	10
1.4.4. Estandarización de Operaciones	11
1.4.5. Flexibilidad de procesos.....	12
CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN Y DEFINICIÓN DE LA EMPRESA	14
2.1. Descripción de la empresa	14
2.1.1 Perfil organizacional y principio empresarial	14
2.2. Organigrama	15
2.3 Canales de Atención.....	16
2.3.1. Agencias.....	16
2.3.2. Agente afiliado	16
2.3.3. Banca por Internet	17
2.3.4. Banca Móvil	17
2.3.5. Banca por Teléfono.....	17
2.3.6. Cajeros Automáticos.....	17
2.4. Tipos de clientes.....	18

2.4.1. Clientes Comunes.....	18
2.4.2. Clientes Especiales.....	18
2.4.3. Clientes Empresa Pequeña	20
2.4.4. Clientes de Negocio.....	20
2.5. Productos y servicios	20
2.5.1. Compra/Venta de dólares	20
2.5.2. Depósito a Plazo.....	22
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	24
3.1 Necesidad de mejora	24
3.2. Análisis de los procesos actuales.....	25
3.2.1. Participantes en el proceso remoto.....	25
3.2.2. Compra/Venta de dólares	26
3.2.3. Depósito a Plazo.....	30
3.3. Diagnóstico de los procesos actuales.....	34
3.3.1. Compra/Venta de dólares	34
3.3.2. Depósito a Plazo.....	37
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE MEJORA.....	40
4.1. Compra/Venta de dólares	44
4.1.1 Iniciativas de mejora	44
4.1.2. Flujo Ideal propuesto	53
4.1.3. Comparación de resultados	54
4.2. Depósito a Plazo.....	54
4.2.1 Iniciativas de mejora	55
4.2.2. Flujo Ideal propuesto	61
4.2.3. Comparación de resultados	62
CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	63
5.1. Iniciativas clasificadas por producto y alcance.....	63
5.2. Flujo de caja.....	76
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
6.1. Conclusiones.....	77
6.2. Recomendaciones.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	79

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Actividades del proceso productivo de la leche envasada	2
Ilustración 2: Producción por Proyectos: Construcción de una vivienda.....	3
Ilustración 3: Producción por Lote en una panadería	4
Ilustración 4: Producción en Masa: Fabrica de vehículos de Henry Ford	5
Ilustración 5. Fases de Design Thinking	8
Ilustración 6. Ejemplo de diagrama Swinlane.....	9
Ilustración 7. Ejemplo de diagrama Espagueti	10
Ilustración 8. Ejemplo de diagrama de Pareto.....	10
Ilustración 9. Componentes de un Depósito a Plazo	22
Ilustración 10. Proceso actual remoto de Compra/Venta de dólares.....	27
Ilustración 11. Proceso actual remoto de apertura de cuenta Depósito a Plazo.....	31
Ilustración 12. Nuevo sistema de validación de identidad del cliente	46
Ilustración 13. Proceso de negociación de tipo de cambio.....	47
Ilustración 14. Propuesta de Autonomía según canal de servicio	49
Ilustración 15. Propuesta de nuevo esquema de aprobación de operaciones y envío automático de comprobantes.....	51
Ilustración 16. Propuesta de envío de comprobantes digitales.....	52
Ilustración 17. Proceso propuesto remoto de Compra/Venta de dólares.....	53
Ilustración 18. Resumen comparativo de resultados.....	54
Ilustración 19. Propuesta de lectura de contrato reducido.....	57
Ilustración 20. Propuesta de nuevo proceso de Apertura de Depósito a Plazo.....	58
Ilustración 21. Propuesta de nuevo esquema de aprobación de operaciones y envío automático de comprobantes.....	59
Ilustración 22. Propuesta de envío de comprobantes digitales.....	60
Ilustración 23. Proceso propuesto remoto de Depósito a Plazo.....	61
Ilustración 24. Resumen comparativo de resultados.....	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de agencias a nivel nacional.....	16
Tabla 2. Resumen de tipos de clientes comunes y especiales.....	19
Tabla 3. Relación entre Monto y tipo de cambio	21
Tabla 4. Relación entre Monto y tasa de interés	23
Tabla 5. Sueldo de los trabajadores	25
Tabla 6. Costo y tiempo del proceso de Compra/Venta de dólares.....	29
Tabla 7. Costo y tiempo del proceso de apertura de Depósito a Plazo	34
Tabla 8. Diagnóstico del proceso Compra/Venta de dólares.....	36
Tabla 9. Diagnóstico del proceso Depósito a Plazo	39
Tabla 10. Puntos de dolor e Iniciativas propuestas	44
Tabla 11. Puntos de dolor e Iniciativas propuestas.....	55
Tabla 12. Iniciativas clasificadas y agrupadas por alcance	64
Tabla 13. Costo por reforzamiento de negociación de tipo de cambio	65
Tabla 14. Utilidad por tipo de cambio, en soles.....	66
Tabla 15. Volumen total de dólares intercambiados en todo el 2016	66
Tabla 16. Costo y tiempo para proceso propuesto de apertura de Depósito a Plazo ...	68
Tabla 17. Costo por capacitación del proceso propuesto de Depósito a Plazo	69
Tabla 18. Costo por implementar el aplicativo Portal	69
Tabla 19. Costo de mantenimiento mensual del aplicativo Portal	70
Tabla 20. Costo en subir las cláusulas comerciales a la Website	70
Tabla 21. Ahorro mensual por nuevo proceso de Depósito a Plazo	70
Tabla 22. Costo de mantenimiento mensual del sistema de validación de identidad ...	71
Tabla 23. Ahorro mensual por nuevo sistema de validación de identidad	72
Tabla 24. Costo y tiempo para proceso propuesto de Compra/venta de dólares	73
Tabla 25. Costo por capacitación del proceso propuesto de Compra/venta de dólares	73
Tabla 26. Ahorro mensual por nuevo proceso de Compra/venta de dólares	74
Tabla 27. Costo por configurar el Teller para envío de comprobantes digitales	74
Tabla 28. Costo de mantenimiento mensual del Teller	75
Tabla 29. Ahorro mensual de tinta y papel.....	75
Tabla 30. Inversión e ingresos totales del proyecto	76

ANEXOS

- Anexo 1 Distribución de los productos y servicios que se ofrecen por cada uno de los canales
- Anexo 2 Productos y servicios de la empresa distribuidos en los 3 grandes grupos
- Anexo 3 Correo modelo de la conformidad otorgada por el cliente al funcionario para proceder con la operación
- Anexo 4 Correo modelo de instrucción que envía el funcionario al asistente para realizar la operación
- Anexo 5 Speech actual que se lee a los clientes
- Anexo 6 Correo modelo de conformidad cargo-abono que otorga el cliente al funcionario para proceder con la operación
- Anexo 7 Correo modelo que envía el funcionario a GOM para realizar la apertura de cuenta Depósito a Plazo
- Anexo 8 Cartilla de apertura de cuenta Depósito a Plazo que se refrenda
- Anexo 9 Formato PLAFT
- Anexo 10 Comprobante digital enviado desde el Teller
- Anexo 11 Encuesta de perfil de inversión del cliente

INTRODUCCIÓN

Con el transcurrir de los años, la relación de los bancos con sus usuarios ha estado en constante cambio, cada vez más estos prefieren utilizar otros canales distintos a la agencia para realizar sus operaciones o adquirir un producto de forma rápida, fácil y segura. Por ello, desde el año 2016, la innovación ha pasado de considerarse como una opción a ser considerada una necesidad básica, y eso se debe, principalmente, a la obligación de centralizar los procesos con foco en la experiencia del cliente y por el incremento de la transformación digital en la banca peruana.

Con el fin de hacer frente a este impacto, los bancos han implementado equipos ágiles en sus proyectos de innovación, cuyo objetivo general es crear un canal remoto que pueda ofrecer los mismos productos y servicios que se adquieren en una agencia, a diferencia que no será necesaria la presencia física del cliente. Un ejemplo claro es lo mencionado por Mauricio Albán, Gerente de Arquitectura y Estándares de TI del Banco de Crédito del Perú, quien expresó lo siguiente: “Tenemos que procurar que el cliente no tenga que ir físicamente a una agencia, que pueda estar íntegramente servido de forma remota...yo creo que se puede lograr en dos años”, durante una entrevista publicada por la revista Semana Económica en el 2017.

El presente estudio tiene como objetivo diseñar procesos totalmente remotos con enfoque en la experiencia del cliente y en la optimización de sus recursos, para la atención de dos productos de una entidad bancaria: Compra/venta de dólares y Apertura de cuenta depósito a plazos. Asimismo, se realizará una evaluación económica para conocer la viabilidad de la implementación de estos procesos.

Si bien el alcance de esta investigación se centra en dos productos, se utilizarán distintas herramientas, como *Design Thinking*, *Lean Service*, voz del cliente, etcétera, que ayudarían a replicar y adaptar el análisis para los demás productos y servicios que ofrece el banco.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se detallarán los diferentes conceptos teóricos de las principales herramientas de mejora de procesos que serán de apoyo para encontrar los puntos de dolor en el diagnóstico de la situación actual y servirán como punto de partida para el diseño del proceso propuesto.

1.1 Definición de proceso

Antes de describir las herramientas relacionadas a mejorar un proceso, primero definiremos qué es proceso. A continuación, se citará dos definiciones:

Según Krajewski (2013), un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes.

Bonilla (2010) menciona lo siguiente: "Proceso es un conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en bienes o servicios capaces de satisfacer las expectativas de distintas partes interesadas: clientes externos, clientes internos, accionistas, comunidad, etc." En la Ilustración 1 se muestra un ejemplo del proceso de producción de la leche envasada.

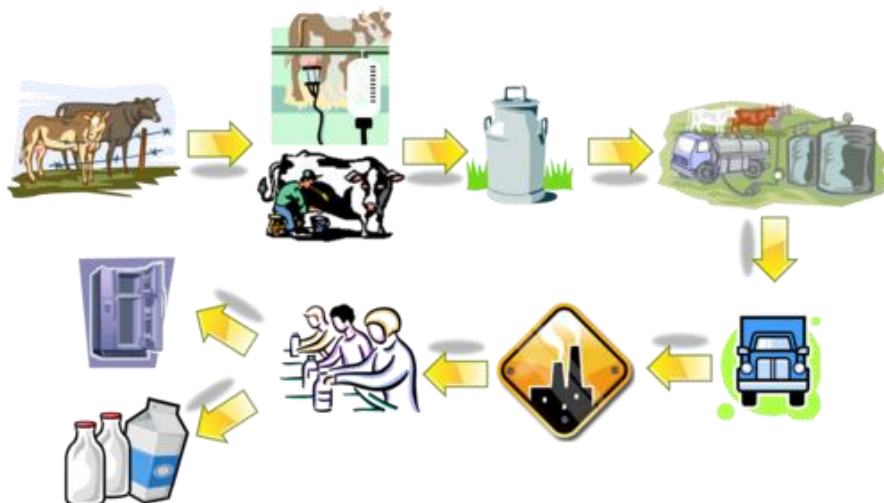


Ilustración 1. Actividades del proceso productivo de la leche envasada

Fuente: www.unprofesor.com (2017)

1.2 Tipos de procesos productivos

Como cada empresa ofrece productos diferentes a distintos tipos de clientes, debe planificar y diseñar correctamente el tipo de proceso productivo que va a utilizar para lograr el producto final a ofrecer.

De este modo, se podrían clasificar en 5 tipos:

1.2.1. Producción por Proyectos

Se trata de la fabricación de un producto individualizado y exclusivo, por ello, no existe un flujo de producto; sin embargo, sí se cuenta con una serie de operaciones que deben realizarse mediante un orden definido, a fin de lograr el proyecto final. Es un proceso productivo muy específico, de gran dificultad y alto costo. Ejemplos principales: Construcción de viviendas, construcción naval, etc.



Ilustración 2: Producción por Proyectos: Construcción de una vivienda

Fuente: <http://industriaambiental.com.ar> (2018)

1.2.2. Producción por Lotes

Es una técnica de producción para fabricar volúmenes pequeños de gran variedad de productos, pero con bastante similitud entre ellos. La producción por lotes es bastante común en las panaderías, fábricas de pinturas, calzados, etc.



Ilustración 3: Producción por Lote en una panadería

Fuente: <https://empresaygestionbi.weebly.com> (2017)

1.2.3. Producción Artesanal o por Talleres

Similar a la producción por lotes, pero se usa para cantidades más pequeñas que se adaptan a las características que el cliente requiere. Habitualmente, esta producción se utiliza más en empresas de servicios, como reparación de vehículos o de electrodomésticos.

1.2.4. Producción en Masa

Fue un modelo revolucionario de la producción industrial. Es altamente mecanizado y automatizado con máquinas especializadas, donde cada trabajador cumple una función específica. Este tipo de producción se utiliza para fabricar una grandísima cantidad de productos uniformes, por lo que se obtiene un costo de producción unitaria (por producto) relativamente bajo. Ejemplos de esta producción los podemos encontrar en la fabricación de lapiceros, automóviles, etc.



Ilustración 4: Producción en Masa: Fabrica de vehículos de Henry Ford

Fuente: <http://www.manufactura.mx/industria> (2016)

1.2.5. Producción Continua

El producto pasa por una serie de actividades diferentes de forma continua (una tras otra) casi sin paradas durante todo el proceso productivo. Similar a la producción en masa, pero se fabrican en mayor cantidad de volúmenes y la diferencia entre las diferentes etapas del proceso productivo es estrecha. Asimismo, se requiere de alta automatización y su producción podría funcionar las 24 horas del día.

1.3. Pasos importantes para el diseño de un proceso

De acuerdo con Krajewski (2010), existen cuatro principales pasos para diseñar un proceso eficaz:

- Estructura del proceso: Determina cómo se diseñarán los procesos en relación con los tipos de recursos necesarios, cómo se repartirán los recursos entre los procesos y las características fundamentales de estos. Cuando se trata de servicios, entre los primeros aspectos que deben tomarse en cuenta para tomar estas decisiones están la cantidad y tipo deseados de contacto con los clientes y las prioridades competitivas que el diseño del proceso debe contemplar. En cuanto a los procesos de manufactura, los primeros aspectos son el nivel de volumen, la cantidad de personalización y, una vez más, las prioridades competitivas. Comprender estas conexiones ayuda al gerente a detectar posibles desalineaciones en los procesos, lo que allana el camino para la reingeniería y las mejoras de los procesos.

- Participación del cliente: Refleja el modo en que los clientes forman parte del proceso y el grado de dicha participación. El diseñador del proceso debe recopilar toda la información posible sobre el producto o servicio que se desea ofrecer, asimismo, es importante tener conocimiento sobre lo que ofrece el proceso que ofrece la competencia.

- Flexibilidad de los recursos: Es la facilidad con la que los empleados y el equipo manejan una amplia variedad de productos, niveles de producción, tareas y funciones.

- Intensidad del capital: Es la mezcla de equipo y habilidades humanas que intervienen en un proceso. Cuanto mayor sea el costo relativo del equipo, tanto mayor será la intensidad del capital.

1.4. Filosofías de mejora de procesos

1.4.1. Design Thinking

Es una metodología enfocada en diseñar procesos y solucionar problemas partiendo desde el conocimiento del producto. A diferencia de otras filosofías de mejora, Design Thinking, también conocido como “Pensamiento de Diseño”, no necesita comenzar su

análisis desde el diagnóstico actual del proceso, sino lo que busca es comprender la necesidad del cliente y crear un diseño nuevo.

En el 2008, Tim Brown, CEO de la consultora IDEO y profesor de la escuela de Ingeniería de Stanford University, explicó por primera vez de qué trataba esta metodología en un artículo publicado por Harvard Business Review, donde se refiere a Design Thinking como una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad para el mercado”. Asimismo, también explica que los líderes ahora buscan la innovación como una fuente principal de diferenciación y ventaja competitiva; por ello, harían bien en incorporar el pensamiento del diseño en todas las fases del proceso.

Si bien en la práctica existen diferencias, el uso de esta metodología se podría definir en 5 pasos:

1. Empatizar: Tiene como finalidad entender, desde el punto de vista del cliente, las necesidades, problemas y deseos en su experiencia al adquirir algún producto. Podría desarrollarse por medio de focus group y encuestas, pero el objetivo es ponerse en los zapatos del cliente para comprender sus sentimientos desde una visión más real.
2. Definir el problema: Luego de comprender las necesidades del cliente, se deberá comprender y definir los problemas que se van a atacar. Como herramientas, se podría usar flujograma, Journey Map o alguna otra, y se empezará a identificar los puntos del dolor de todo el proceso.
3. Idear soluciones: Luego de identificar los problemas, lo que sigue es generar lluvia de ideas. La clave para encontrar soluciones óptimas está en no limitarse al momento de crear ideas; al principio podrá sonar descabellado algunas opciones, pero no se tienen que descartar. No debemos pensar en que una idea es imposible de implementarla, sino nos debemos preguntar qué tenemos que hacer para que esta idea sea posible implementarla.
4. Prototipar: después de la generación o lluvia de ideas, el siguiente paso será crear un diseño que abarque todas estas alternativas de solución. No se necesita diseñar de una

forma tan presentable, basta con dibujar el flujograma ideal en borrador, pues aún este no es el definitivo y se seguirá corrigiendo.

5. Luego de creado el prototipo, este se deberá mostrar a un grupo de clientes con el objetivo de conocer cómo lo perciben ellos. De acuerdo a las observaciones o recomendaciones de los clientes, se tendrá que rediseñar el proceso hasta lograr una satisfacción máxima posible.



Ilustración 5. Fases de Design Thinking

Fuente: Cursoparaemprededoresuned.intentalo.es (2017)

1.4.2. Lean Service

Según Luis Socconini (2013) Lean Service es una filosofía para eliminar los desperdicios y la variación en los servicios, mejorando la experiencia del cliente y de los trabajadores.

Existen diferentes herramientas utilizadas en la etapa de análisis o diagnóstico de la situación actual, algunas de ellas son las siguientes:

- Definición del proceso: Se utiliza para comprender tanto el producto que se ofrece como la forma en que se está ofreciendo. A partir de la definición se podría empezar a crear ideas sobre el prototipo final del proceso, el cual deberá ser afinado a través de otras herramientas.

- Diagrama de flujo o *Swinlane*: Sirve para identificar y reconocer todas las actividades que intervienen en el proceso, los responsables, las áreas involucradas y también se usa para crear las primeras iniciativas de mejora, a partir de los puntos de dolor o *pain point* encontrados. En la ilustración 1, podemos ver un ejemplo del diagrama.

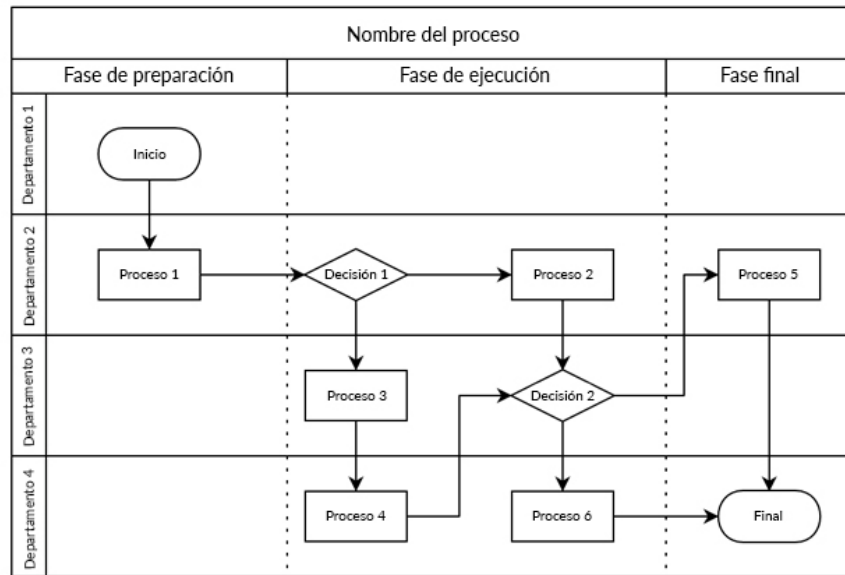


Ilustración 6. Ejemplo de diagrama Swinlane

Fuente: Smartstrategyonline.com (2016)

- Diagrama Espagueti: Como se aprecia en la ilustración 2, este diagrama se utiliza para identificar los movimientos innecesarios de los trabajadores y del material. Su diseño debe abarcar todas las áreas del proceso y se deben conectar área por área los traslados realizados por los trabajadores.

- Diagrama de Pareto: Conocido también como la regla 80-20 (80% del impacto es causado por el 20% de los factores) es utilizado para priorizar las actividades y enfocar las oportunidades a mejorar. Se puede observar un ejemplo de diagrama de Pareto en la ilustración 8.

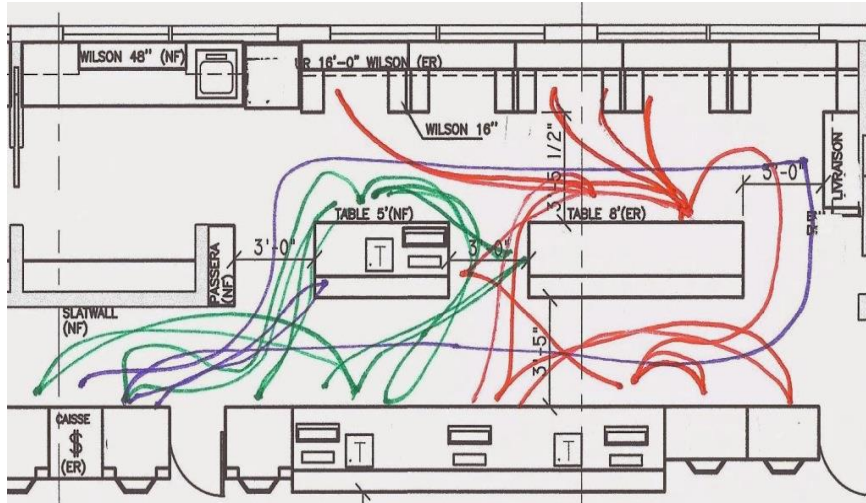


Ilustración 7. Ejemplo de diagrama Espagueti
 Fuente: Printablediagram.com (2014)

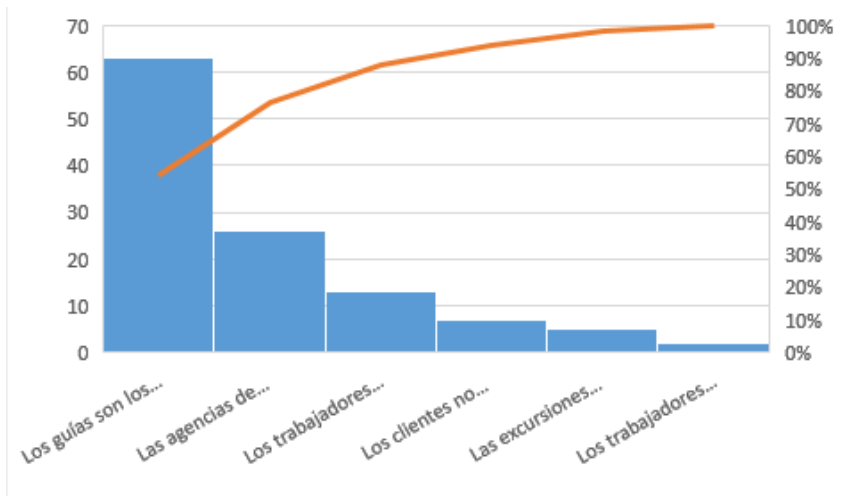


Ilustración 8. Ejemplo de diagrama de Pareto
 Fuente: Calidad y ADR (2017)

1.4.3. Voz del Cliente

Krajewski (2010) menciona que una estrategia eficaz de los procesos de servicio en una situación puede ser una mala elección en otra. Esto hace referencia a que no solamente

debe basarse en mejorar la eficacia del proceso en sí, sino también debemos ponernos en los zapatos del cliente y entender qué prefieren ellos. La satisfacción del cliente es un indicador fundamental cuando se quiere lograr mayor participación en el mercado, pues mantener a los clientes contentos incrementa la competitividad de una empresa.

Algunas herramientas para obtener información sobre la preferencia de los clientes son las encuestas y *focus group*:

- Encuesta: Es un método de recopilación de dato para obtener información verídica de los clientes. Para poder desarrollarlas, se debe tener bien definido el segmento al cual va dirigido el producto. Según Malhotra, las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado, dicho cuestionario está diseñado para obtener información específica.

- Focus group: Es un método para recolectar información. Generalmente, se realiza mediante pequeños grupos formados de 6 a 12 personas quienes contestan preguntas y realizan una discusión en torno a un tema en específico.

1.4.4. Estandarización de Operaciones

Estandarizar hace referencia a realizar una determinada operación siempre del mismo modo y con un mismo tiempo de duración, siguiendo una pauta previamente definida. El objetivo de estandarizar las operaciones es reducir las variaciones del proceso.

De acuerdo con la consultoría Feher & Feher (2017), la manera de aterrizar dicha estandarización es a través de la documentación de los procesos y procedimientos en manuales operativos (operaciones, identidad corporativa, recursos humanos, mercadotecnia y publicidad) y guías de capacitación, que permitan replicar con los puntos de inspección y control adecuados, las actividades de las empresas o áreas de las mismas.

Además, la consultoría en mención divide el servicio de estandarización en cinco partes que se presentan a continuación:

- Diagnóstico de Operaciones: Es un análisis operativo y documental de una empresa, con la finalidad de conocer la situación actual de la misma y los problemas que impiden su crecimiento y desarrollo.

- Desarrollo de Manuales: Este es un servicio en el cual se plasma la información operativa y administrativa del negocio del cliente con la finalidad de estandarizar y replicar los procesos, imagen y servicio en cada una de las unidades del cliente.

- Actualización de Manuales: En este servicio, se corrobora que la información contenida en la documentación proporcionada por los clientes se lleve a cabo como lo establecen dichos documentos, en caso que la operación del negocio haya sufrido modificaciones se levantan los procesos modificados para documentar el flujo actual de las actividades.

- Desarrollo de Macroproceso: Es la radiografía de una empresa o área en específico, en la que se muestra de manera gráfica los procesos internos y su interacción, que contribuyen en forma sistemática a realizar la operación y cumplimiento de objetivos establecidos.

- Diseño de Operaciones y Estructuras Organizacionales: Por medio de este servicio se realiza la estructura de los procesos que se llevarán a cabo para operar el negocio del cliente y se determina el equipo de trabajo que se requiere para soportar y ejecutar dicha operación.

1.4.5. Flexibilidad de procesos

Taiichi Ohno es considerado el responsable de desarrollar los principios de sistema de producción flexible luego de la segunda guerra mundial.

Krajewski (2013), hace referencia a la flexibilidad como una característica de los procesos de una empresa que le permite reaccionar con rapidez y eficiencia ante las necesidades de los clientes. Algunos procesos requieren uno o más de los siguientes tipos de flexibilidad: personalización, variedad y flexibilidad de volumen.

Además, el autor en mención define los tres tipos de flexibilidad a los cuales hace referencia, de la siguiente manera:

- Personalización: Busca satisfacer las necesidades peculiares de cada cliente mediante la modificación del diseño de los servicios o productos. Por ejemplo, el proceso de planificación y diseño de anuncios en una agencia de publicidad tiene que satisfacer a los clientes que necesitan anuncios, donde las solicitudes pueden variar entre vender

una caja de arena sanitaria para gatos con un comercial en el que aparezca una manada errante de gatos, e informar al público de los peligros de inhalar el humo del cigarrillo mediante un anuncio de servicio público.

- Variedad: Es manejar un amplio surtido de servicios o productos con eficiencia. La variedad difiere de la personalización en que los servicios o productos no necesariamente son exclusivos de clientes específicos y pueden tener demandas repetitivas. Por ejemplo, Amazon.com tiene un proceso de relaciones con los clientes que les permite tener acceso a miles de servicios y productos a través de Internet. Un proceso manufacturero que produce distintas partes para mesas, sillas y armarios tiene una prioridad de variedad. Los procesos que tienen como prioridad las variedades deben centrarse en las necesidades de los clientes internos o externos y cambiar con eficiencia el enfoque entre una variedad de servicios o productos predefinidos.

- Flexibilidad de volumen: Es la capacidad de acelerar o desacelerar rápidamente la tasa de producción de los servicios o productos para hacer frente a fluctuaciones pronunciadas de la demanda. La flexibilidad de volumen ofrece a menudo respaldo para otras prioridades competitivas, como la velocidad de entrega o de desarrollo. La necesidad de esta prioridad depende de la gravedad y frecuencia de las fluctuaciones en la demanda. Por ejemplo, el tiempo que transcurre entre los picos de demanda puede ser de varias horas, como ocurre con las fluctuaciones de demanda en una oficina postal grande donde se requieren procesos para recibir, clasificar y despachar la correspondencia a numerosas sucursales. Pueden pasar meses, como con los procesos en los centros turísticos para esquiar o los procesos utilizados para fabricar fertilizantes para jardín. Incluso pueden transcurrir años, como con las campañas políticas o la construcción de viviendas.

CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN Y DEFINICIÓN DE LA EMPRESA

En el presente capítulo se realizará una breve descripción de la empresa, los distintos tipos de clientes haciendo énfasis en Clientes Especiales y se mencionarán los diferentes productos y servicios que se ofrecen a estos clientes mostrando mayor detalle en la Compra/Venta de Moneda Extranjera y Depósito a Plazo.

2.1. Descripción de la empresa

La empresa objeto de estudio es una sólida entidad financiera con más de 50 años de existencia en Perú y ofrece más de 100 productos y servicios que se adquieren a través de distintos canales de atención. Actualmente, se puede clasificar a los clientes de acuerdo a su preferencia por los canales digitales, como Banca por Internet y Banca Móvil (estos términos serán definidos más adelante), por ello, la empresa segmenta estratégicamente a estos usuarios en perfiles diferentes.

Si bien los clientes se clasifican en dos grandes grupos, Persona Natural y Persona Jurídica, el alcance de la presente tesis abarca únicamente a "Clientes Especiales" (se explicará más adelante detalles de este tipo de clientes) que pertenecen a la clasificación de Persona Natural.

2.1.1 Perfil organizacional y principio empresarial

A continuación, se va a detallar la misión, visión y los principios de la empresa en estudio.

Misión:

Impulsar el éxito de nuestros clientes con soluciones financieras óptimas de acuerdo a sus necesidades, facilitar el crecimiento de nuestros colaboradores, generar valor para nuestros accionistas y ayudar el desarrollo sostenible del país.

Visión:

Ser el Banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos.

Principios:

- Satisfacción del cliente: Ofrecer a los clientes una experiencia de servicio positiva por medio de nuestros productos, servicios, procesos y atención.
- Pasión por las metas: Trabajar con compromiso y dedicación para exceder nuestras metas y resultados, y lograr el desarrollo profesional.
- Eficiencia: Cuidar los recursos de la empresa como si fueran nuestros.
- Gestión del riesgo: Asumir el riesgo como elemento fundamental en nuestro negocio y tomar la responsabilidad de conocerlo, dimensionarlo y gestionarlo.
- Transparencia: Actuar de manera abierta, honesta y transparente con tus compañeros y clientes, y brindarles información confiable para establecer con ellos relaciones duraderas.
- Disposición al cambio: Tener una actitud positiva para promover y adoptar los cambios y mejores prácticas.
- Disciplina: Ser ordenado y estructurado para aplicar consistentemente los procesos y modelos de trabajo establecidos.

2.2. Organigrama



Fuente: Empresa en estudio

2.3 Canales de Atención

En el siguiente punto se va a describir los diferentes canales donde el cliente puede realizar una operación, ya sea a través de una atención personalizada, guiada o autoservicio. Todas las operaciones disponibles por canal de atención que ofrece la empresa se pueden observar en el Anexo 1.

2.3.1. Agencias

Son canales físicos donde el cliente puede adquirir todos los productos y servicios de la empresa. Se dividen en tres diferentes colas de atención. Cola Visitante, es la de mayor tiempo de espera para ser atendido, agrupa a aquellas personas que no son clientes, pero desean realizar alguna operación, como pago de servicios, compra/venta de dólares, giros, entre otros. Cola Clientes, reúne a todas las personas que cuentan con un producto de la empresa, como tarjeta de crédito, tarjeta de débito, etcétera. Finalmente, Cola Especial, es la de menor tiempo de espera para ser atendido, es decir, recibe atención preferencial, agrupa a todos los Clientes Especiales de la empresa, más adelante se explicará con mayor detalle qué es un Cliente Especial.

Actualmente, se cuenta con 335 agencias a nivel nacional, cuya distribución es la siguiente:

Tabla 1. Distribución de agencias a nivel nacional

Agencias Lima y Callao	205
Agencias Provincia	130
Total de agencias a nivel nacional	335

Fuente: Empresa en estudio

2.3.2. Agente afiliado

Es un canal físico que funciona por medio de alianzas con pequeños comercios, como bodegas, farmacias, entre otros. El objetivo principal es acercar los servicios bancarios hasta las zonas más alejadas del país, convirtiéndolo en una alternativa más simple y rápida para realizar operaciones bancarias primarias. Actualmente existen más de 4,000 agentes afiliados a nivel nacional.

2.3.3. Banca por Internet

Se define como un canal autoservicio donde el cliente puede realizar operaciones de forma rápida y segura todos los días del año, incluso feriados, las 24 horas del día. Para acceder a este canal, el cliente debe registrarse en la página web de la empresa utilizando los datos de su tarjeta a afiliarse y definiendo una clave de 6 dígitos. Adicionalmente, para realizar una operación, el cliente deberá identificarse a través de una segunda validación que será digitando una clave de 4 dígitos que llegará como mensaje de texto a su celular.

2.3.4. Banca Móvil

Similar a Banca por Internet, es un canal autoservicio que permite realizar operaciones por medio de un smartphone, de forma rápida y segura. También se puede visualizar las últimas novedades, ofertas corporativas y agencias más cercanas al usuario. Para acceder a Banca Móvil, el cliente debe descargarse la aplicación (App) de la empresa y luego deberá registrarse, creando una clave de 6 dígitos.

2.3.5. Banca por Teléfono

Es un canal auto guiado que permite realizar algunas operaciones llamando al número (01) 320-5454. El contestador es un robot que se encarga de indicar un código diferente por operación, es decir, irá mencionando todas las operaciones disponibles de lo más general a lo particular por medio de códigos registrados por la empresa. Para algunos productos, la atención será a través de un Asesor de Servicios, quien atenderá todas las dudas y ejecutará la operación acordada en conjunto con el cliente.

2.3.6. Cajeros Automáticos

Son terminales de autoservicio ubicados en diferentes puntos del país que permiten al cliente realizar operaciones bancarias por medio de una tarjeta y su clave secreta correspondiente. Se cuenta con más de 1,500 cajeros automáticos a nivel nacional ubicados en todas las agencias y en distintos lugares comerciales, como grifos, farmacia, entre otros.

2.4. Tipos de clientes

Actualmente existen cuatro diferentes segmentos para los clientes de tipo Persona Natural. A continuación se detallará cada uno de los segmentos:

2.4.1. Clientes Comunes

Son aquellos clientes que disponen de rentas medias y bajas que, por sus características y costumbres financieras, requieren de productos comunes y servicios estándares.

2.4.2. Clientes Especiales

Agrupar a las personas naturales más importantes de la empresa. Sus características, necesidades financieras y costumbres indican que se les debe brindar un servicio preferente y diferenciado, así como ofrecerles productos innovadores, distintos canales de atención y precios muy competitivos que se encuentren a la altura de sus exigencias.

La misión con los clientes especiales es gestionar una relación de largo plazo a través de una adecuada atención de sus necesidades en productos que garanticen una alta satisfacción por encima de sus expectativas, de tal forma que se incremente la rentabilidad de este segmento.

Existen dos tipos de clientes especiales, aquellos que cuentan con funcionarios de negocio (FFNN) y los que no tienen asignado un FFNN.

Requisitos para ser un cliente especial sin FFNN:

- Correcto comportamiento en el Sistema Financiero.
- Ingreso bruto mensual individual mayor o igual a S/. 4,000.00.

Requisitos para ser un cliente especial con FFNN:

- Correcto comportamiento en el Sistema Financiero (no debe pertenecer a la base de "Clientes Negativos" de la empresa).
- Ingreso bruto mensual individual mayor o igual a S/. 10,000.00.

Beneficios de clientes especiales sin FFNN:

- Atención preferencial en las agencias a nivel nacional
- Condiciones comerciales en la mayoría de productos
- Atención por teléfono al Centro de Contacto Especial

- Acceso a todos los canales de atención: Banca por Internet, Banca por Teléfono, Banca Móvil, Cajeros automáticos y Ventanilla.

Beneficios de clientes especiales con FFNN:

- Atención preferencial en las agencias a nivel nacional
- Condiciones comerciales en la mayoría de productos
- Atención por teléfono al Centro de Contacto Especial
- Asesoría personalizada del FFNN
- Acceso a todos los canales de atención: Banca por Internet, Banca por Teléfono, Banca Móvil, Cajeros automáticos y Ventanilla.

Adicionalmente, existen algunas actividades llamadas Acciones de Relación con los clientes especiales con FFNN, cuyo fin es generar una relación más cercana con el cliente, algunas de estas acciones son las siguientes: llamarlo por su cumpleaños, felicitarlo por la compra de un producto e inclusive para comentarle sobre el aniversario de la empresa, entre otros motivos.

Actualmente existen alrededor de 340,282 Clientes Especiales con FFNN.

Tabla 2. Resumen de tipos de clientes comunes y especiales

Clientes Comunes	Clientes Especiales sin FFNN	Clientes Especiales con FFNN
	Beneficios: -Atención preferencial en las agencias a nivel nacional -Condiciones comerciales en la mayoría de productos -Atención por teléfono al Centro de Contacto Especial	Beneficios: -Atención preferencial en las agencias a nivel nacional -Condiciones comerciales en la mayoría de productos -Atención por teléfono al Centro de Contacto Especial -Asesoría personalizada del FFNN

S/. 4,000

S/. 10,000

Ingresos

Fuente: Empresa en estudio

2.4.3. Clientes Empresa Pequeña

Debido al gran potencial de crecimiento y desarrollo en el país por parte de los emprendedores, se pensó la idea de crear un grupo de clientes que cuentan con una pequeña o microempresa, es así como en el 2008 nació este segmento con el fin de seguir contribuyendo al fortalecimiento de la empresa.

2.4.4. Clientes de Negocio

Con el fin de brindar una atención más especializada a los clientes, se crea este nuevo segmento llamado Clientes de Negocio, con el objetivo de impulsar los negocios pertenecientes a este segmento y de fortalecer la marca de la empresa a nivel nacional.

2.5. Productos y servicios

Si bien existen más de 100 productos y servicios que ofrece la empresa, en la presente tesis se mencionará únicamente aquellos que apliquen para los Clientes Especiales con FFNN, los cuales son 82 productos y servicios, y se clasifican en tres grandes grupos: Tradicionales, Serviciales y Transacciones. La justificación de elegir este segmento de clientes se detallará en el capítulo 3.

Los productos Tradicionales son aquellos que generan mayor utilidad a la empresa, es decir, son los más comerciales y populares. Entre ellos se encuentran las aperturas de cuenta, crédito hipotecario, crédito vehicular, etcétera. Los Serviciales no generan ingreso a la empresa, es básicamente atención al cliente en consultas, entrega de una tarjeta de crédito/débito, actualización de datos, entre otros. Finalmente, las Transacciones se podría entender como una mezcla entre Serviciales y Tradicionales, pues son productos que generan utilidades a la empresa, pero no es una creación propia de la misma y el cliente lo podría percibir como un servicio, algunos de estos son recargas de celulares, pagos de servicios, pago de AFP, etcétera. En el anexo 2 se mostrará la lista completa de los 111 productos y servicios que se ofrecen a los Clientes Especiales.

2.5.1. Compra/Venta de dólares

Es un producto perteneciente al grupo de Transacciones, básicamente es un intercambio de dinero en soles a dólares con un tipo de cambio previamente acordado, inclusive

hasta negociado, entre la empresa y el cliente. Desde el punto de vista de la empresa, existen dos modalidades de realizar esta operación, por medio de compra de dólares o venta de dólares. Para la modalidad compra de dólares, el cliente entrega dinero en dólares y recibe a cambio el monto equivalente en soles, por parte de la empresa; en cambio, para venta de dólares es al revés, el cliente entrega dinero en soles y recibe a cambio el dinero equivalente en dólares.

Canales de Atención:

- Agencia: El tipo de cambio por medio de este canal es negociable, es decir, puede variar a favor del cliente de acuerdo al monto que desea cambiar. Actualmente, se trabaja con el siguiente esquema de tipo de cambio:

Tabla 3. Relación entre Monto y tipo de cambio

Monto (US\$)	Tipo de cambio
[0 - 600]	Común
]600 - 3,000]	Preferencial
]3,000 - 25,000]	Especial
]25,000 - ∞^+ [Súper Especial

Fuente: Empresa en estudio

Se entiende que mientras mayor sea el monto a cambiar, el tipo de cambio será más favorable para el cliente.

- Banca por internet y Banca móvil: Son canales de autoservicio, el tipo de cambio es único e independiente del monto y solamente se puede realizar la compra/venta si la cuenta donde se cargará el dinero (soles o dólares) cuenta con el saldo suficiente que se desea cambiar.

Para transferencia entre cuentas propias (comprar/vender dólares y abonarlo en una propia cuenta) no existe límite de montos al comprar o vender dólares. En cambio, para transferencia a terceros (comprar/vender dólares y abonarlo en una cuenta de terceros) máximo se puede comprar o vender US\$ 10,000.00 por operación y US\$ 20,000.00 por día.

2.5.2. Depósito a Plazo

Pertenece al grupo de Tradicionales, es un único depósito en soles o dólares que realiza el cliente a la empresa y que cumple con un plazo previamente definido por él mismo y una tasa de interés definida por la empresa, a cambio recibirá intereses ganados mayores a las cuentas de ahorro convencionales. Si bien este depósito no tiene comisiones, se encuentra sujeto al cumplimiento total del plazo, de lo contrario, existen penalidades, que es, básicamente, un descuento a los intereses ganados hasta el periodo de cierre del Depósito a Plazo.

Público Objetivo:

Clientes que deseen invertir sin riesgo y recibir al pago de sus intereses de manera mensual o al final del plazo.

Componentes:

En la ilustración 9, se puede observar el flujo de caja del cliente durante un periodo igual al plazo del depósito acordado con el banco.

- Monto inicial del Depósito a Plazo (M)
- Plazo del depósito al vencimiento (t)
- Plazo del depósito antes del vencimiento (x)
- Tasa de interés (i)
- Intereses ganados al vencimiento (I)
- Penalidad (P)

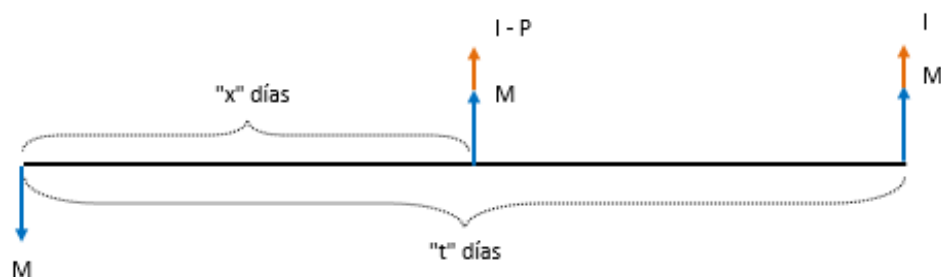


Ilustración 9. Componentes de un Depósito a Plazo

Fuente: Elaboración propia

Características:

- Moneda: Se puede aperturar con montos en Soles (S/.) y en Dólares (US\$)
- Plazo: Depósitos a plazo en días van desde 1 hasta 999 días; si es en meses, los plazos son 24, 36, 48, 54 y 72 meses.
- Pago de intereses
Cada 30 días: Se calcula una tasa efectiva mensual y se va pagando periódicamente los intereses ganados. Al vencimiento: Se paga los intereses únicamente al final del plazo establecido.
- Tasa de interés: Varía de acuerdo al monto del Depósito a Plazo.

Tabla 4. Relación entre Monto y tasa de interés

Monto (US\$)	Monto (S/.)	Tasa de interés
[1,000 - 20,000[[2,500 - 10,000[Común
[20,000 - ∞+ [[10,000 - ∞+ [Especial

Fuente: Empresa en estudio

Canales de Atención:

El único canal existente para este producto es de forma presencial en cualquier Agencia a nivel nacional.

- Agencia: El cliente puede solicitar una apertura de Depósito a Plazo y realizar el pago por medio de un cargo desde una cuenta existente en la empresa o en efectivo, según decisión propia.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En este capítulo se detallará y analizará el proceso actual de los productos Compra/venta de moneda extranjera y Depósito a Plazo, utilizando las herramientas desarrolladas en el marco teórico.

3.1 Necesidad de mejora

De acuerdo a una encuesta que realizó la empresa en el año 2016 a los 340 282 Clientes Especiales con FFNN, se obtuvo los siguientes resultados:

- 56% son clientes digitales

Significa que más de la mitad de los clientes prefieren canales de atención digitales, es decir, Banca por Internet y Banca Móvil. Esto muestra que, en la actualidad, la mayoría de usuarios desea no tener la necesidad de acercarse presencialmente a una Agencia para realizar alguna operación o adquirir un producto, sino prefieren realizarlo desde cualquier lugar donde se encuentren

- 27% son clientes jóvenes que están totalmente insatisfechos

En el mundo de ahora, donde la tecnología cada vez avanza más y se apodera de los usuarios, los canales digitales o con atención personalizada son los preferidos por los clientes. Si ellos no reciben la atención que se adecúa a sus necesidades, sentirán que el banco no los está valorando de forma correcta.

- 74% de clientes sienten que no son asesorados

Este resultado refuerza la idea de contar con una atención adecuada acorde a las necesidades, pues evidentemente casi las tres cuartas partes de todos los Clientes Especiales no se sienten asesorados. Adicionando datos numéricos, también se obtuvo alrededor de 90,000,000 de reclamos en todo el año y la empresa se ubica en el 4to lugar en preferencias comparando con los demás bancos.

Con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente y acercarse a su preferencia por los canales digitales, la empresa propuso crear un canal totalmente remoto con atención personalizada mediante llamada telefónica y horario extendido.

3.2. Análisis de los procesos actuales

3.2.1. Participantes en el proceso remoto

Se procederá a describir a todos los participantes del proceso:

- Cliente: Son los Clientes Especiales con FFNN detallados en el Capítulo 2.
- Jefe de Equipo: Es el líder del equipo remoto, realiza un papel similar al de Gerente de Agencia, su rol principal es la de encontrar oportunidad de mejora en el proceso y de cumplir los indicadores establecidos.
- Asesor de Inversiones: Es un especialista en productos de inversión, es decir, en Depósito a Plazo y Fondos Mutuos. Su labor principal es la de vender estos productos a los Clientes Especiales mediante una asesoría previa sobre inversión.
- Funcionario Digital: Son los Funcionarios de Negocios (FFNN) que atenderán a los clientes, cada uno de estos funcionarios tiene asignado una cartera de clientes.
- Asistente: Son aquellos que realizar actividades que no agregan valor, pero necesarios en el proceso. El objetivo de los asistentes es de reducir carga operativa a los funcionarios.
- Cajero: Son los que ejecutan la operación en el Terminal (Teller). Únicamente realizar actividades operativas previamente instruidas por el asistente.

Tabla 5. Sueldo de los trabajadores

Cargo – Puesto	Sueldo mensual (S/.)
Jefe de Equipo	5,600.00
Asesor de Inversiones	9,800.00
Funcionario Digital	3,304.00
Asistente	1,133.33
Cajero	1,000.00

Fuente: Empresa en estudio

Comentario: El Jefe de Equipo recibe un sueldo menor que el Asesor de Inversiones debido a que este gana una comisión por cada venta de un producto pasivo (Depósito a Plazo o Fondos de Inversión) y también recibe un bono por lograr vender una cantidad de productos igual o mayor a su meta establecida. En cambio, el Jefe de Equipo, adicional a su sueldo, solo recibe un bono si logra que los funcionarios digitales lleguen a su meta de ventas (no se consideran las ventas del Asesor de Inversiones).

A continuación, se va a detallar el proceso actual que se está desarrollando en el canal remoto de los dos productos en estudio. La descripción de los productos se encuentra en el Capítulo 2 de la presente tesis.

3.2.2. Compra/Venta de dólares

3.2.2.1. Datos informativos:

Como presentación del producto, es bueno mostrar seis importantes datos que se obtuvieron en todas las operaciones de Compra/venta de dólares realizadas de enero a diciembre del 2016:

- US\$ 73, 000,000.00 comercializados por mes, en promedio.
- S/. 3, 400,000.00 ingreso por mes, en promedio.
- 174,000 operaciones se realizaron por mes, en promedio.
- 16% de las operaciones se realizaron en Agencias.
- 11 veces es el monto promedio comercializado en Agencias con respecto a los canales de autoservicio.
- 1.9 veces es la rentabilidad de canales de autoservicio.

Como conclusión, se puede observar que las utilidades por Compra/Venta de dólares generan grandes impactos en la empresa, pues en todo año se comercializó alrededor de 876 millones de dólares.

3.2.2.2. Proceso Actual

Se elaboró un flujograma que muestra detalladamente el orden de todas las actividades del proceso y los responsables de realizarlos. En la ilustración 10, podemos observar el actual proceso remoto de atención para la Compra/venta de dólares.

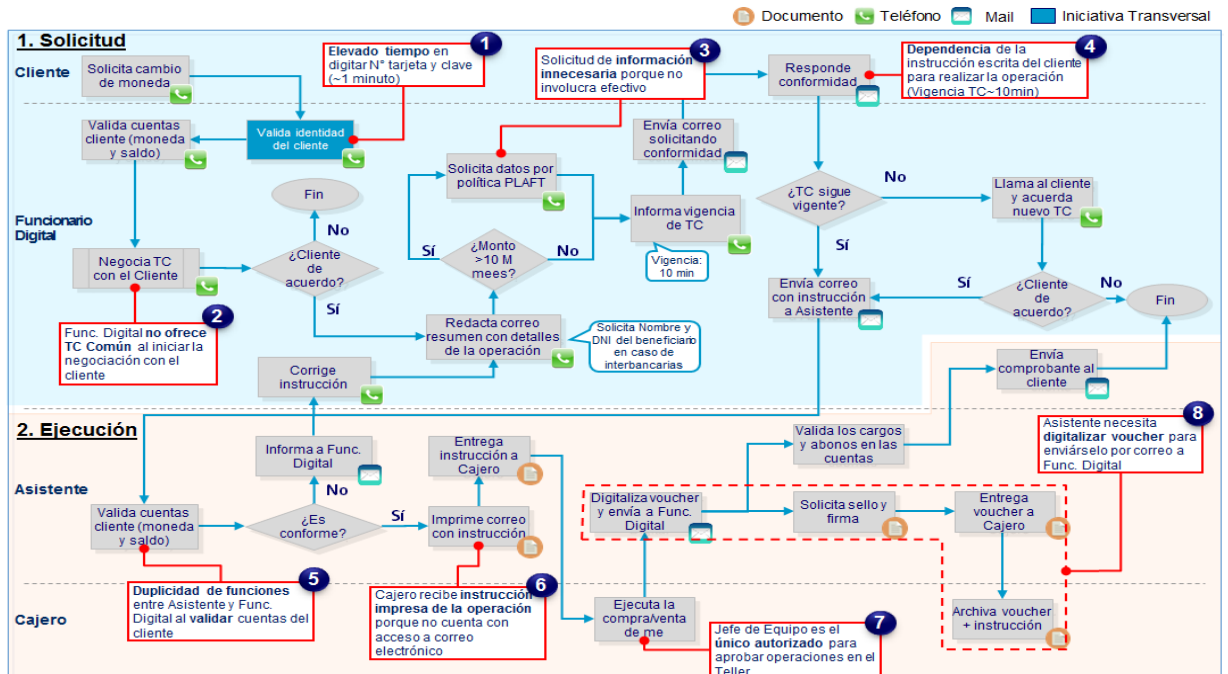


Ilustración 10. Proceso actual remoto de Compra/Venta de dólares

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se procederá a detallar cada uno de los puntos de dolor encontrados en el proceso y en el punto **3.3 Diagnóstico de los procesos actuales** se explicará por qué es una actividad innecesaria o improductiva.

1. Elevado tiempo en validar la identidad del cliente (~1 minuto):

El tiempo de validar la identidad del cliente demora alrededor de 1 minuto, en un mes se realiza 174,000 operaciones, lo que en un año sería alrededor de 2, 088,000 operaciones, y si lo convertimos a tiempo, resulta equivalente a 34,800 horas o S/ 23,000 (Costo x min del funcionario: S/ 0.66).

2. Funcionario Digital no ofrece Tipo de Cambio Común al iniciar la negociación con el cliente:

Los Funcionarios no han recibido capacitación sobre el ofrecimiento y negociación de tipo de cambio con el cliente sobre una compra/venta de dólares. Por ello, a pesar de que el Tipo de Cambio Común es el más favorable para el banco y es el primero que se debería ofrecer, los funcionarios nunca se lo mencionan a los clientes.

3. Solicitud de información innecesaria porque no involucra efectivo:

La política de cumplimiento PLAFT trata sobre la prevención de lavado de activos, por ello, para operaciones que impliquen dinero en efectivo con montos mayores a US\$ 10,000 o S/. 30,000.00 se solicita datos de proveniencia del dinero y detalles adicionales de la operación. Sin embargo, como el proceso se realiza en un canal remoto, no se trabaja con dinero en efectivo, sino con transferencias o cargo-abono de montos que ya se encuentran en las cuentas del cliente.

4. Dependencia de la instrucción escrita por el cliente para realizar la operación (Vigencia TC~10min):

Luego de acordar el tipo de cambio, el funcionario solicita al cliente que le envíe un correo con el monto y la instrucción de cargo que se realizará en su cuenta, es decir, solicita lo que ya han acordado telefónicamente, el cliente tiene como máximo 10 minutos para enviar el correo instructivo al funcionario. En el anexo 3 se puede observar un correo modelo de la conformidad otorgada por el cliente al funcionario, para realizar la operación.

5. Duplicidad de funciones entre Asistente y Funcionario al validar cuentas del cliente:

Para que se realice la operación de compra/venta de dólares, el cliente debe contar con saldo en dólares o soles en la cuenta donde se va a realizar el cargo. El funcionario, durante el proceso de negociación, revisa todas las cuentas del cliente para verificar si dispone de fondos que desea cambiar. Luego, envía un correo al Asistente para que instruya al Cajero la ejecución de la operación, sin embargo, previamente, el asistente, al igual que el funcionario, valida que el cliente cuente con los fondos suficientes en su cuenta. Adicionalmente, entrevistando al asistente, se obtuvo como información que nunca ha encontrado errores en su validación de saldos.

6. Cajero recibe instrucción impresa de la operación porque no cuenta con acceso a correo electrónico:

El flujo actual nos muestra que una vez que el funcionario recibe el correo de solicitud de compra/venta de dólares por parte del cliente, instruye al asistente a ejecutar la operación. Sin embargo, el asistente imprime el correo recibido del funcionario y entrega al cajero el papel impreso con las instrucciones, quien ejecuta la operación en el Teller.

El cajero no cuenta con acceso a correo electrónico. En el Anexo 4 se puede ver un correo modelo de instrucción que envía el funcionario al asistente para realizar la operación.

7. Jefe de Equipo es el único autorizado para aprobar operaciones en el Teller:

Luego de que el cajero ejecuta la operación en el Teller, se requiere de la conformidad del Jefe de Equipo para proceder con la operación. En algunas ocasiones, el Jefe de Equipo no se encuentra en su oficina, debido a las reuniones programadas a la que tiene que asistir, por ello, el proceso demora en completarse.

8. Asistente necesita digitalizar *voucher* para enviárselo por correo a Funcionario Digital:

Como actividad final del proceso, el asistente escanea los comprobantes de la operación y lo envía al funcionario, este recibe los *vouchers* digitales y se lo reenvía por correo al cliente. Los comprobantes, al nunca ser entregados físicamente al cliente, se archivan en un fólder que acumula los *vouchers* de todas las operaciones.

3.2.2.3. Costos del proceso actual

En base al tiempo invertido, se ha calculado los costos aproximados de cada uno de los participantes en el proceso y el costo total del producto. A continuación, se muestra el detalle de tiempo y costo:

Tabla 6. Costo y tiempo del proceso de Compra/Venta de dólares

Tarea	Tiempo (min)	Cliente	Func. Dig.	Asistente	Cajero	Jefe de Equipo
Solicita cambio de moneda	0.25	0.25	0.25			
Valida identidad del cliente	1.00	1.00	1.00			
Valida cuentas cliente (moneda y saldo)	1.00	1.00	1.00			
Negocia TC	3.00	3.00	3.00			
Redacta correo resumen con detalles de la operación	3.00	3.00	3.00			
Solicita datos por política PLAFT	2.00	2.00	2.00			
Informa vigencia de TC (vigencia 10min)	0.25	0.25	0.25			
Envía correo solicitando conformidad	2.00		2.00			
Cliente Responde conformidad	2.00	2.00				
Envía correo con instrucción para Asistente	-		0.75			
Valida cuentas cliente (moneda y saldo)	2.00			2.00		
Imprime correo con instrucción	0.75			0.75		
Entrega instrucción a Cajero	0.50			0.50		
Ejecuta la compra/venta de dólar	2.00				2.00	0.50
Digitaliza voucher y envía a Func. Digital	2.00			2.00		
Valida los cargos y abonos en las cuentas	1.00			1.00		
Envía comprobante al cliente	2.00		2.00			
Solicita sello y firma	2.00			2.00		
Entrega voucher a Cajero	0.50			0.50		
Archiva voucher + instrucción	1.50				1.50	
Tiempo total (min)		12.50	15.25	8.75	3.50	0.50
Costo x min (S/)		-	0.66	0.24	0.20	1.12
Costeo (S/)		-	10.06	2.10	0.70	0.56

Fuente: Elaboración Propia

Obteniendo como costo total del proceso igual a S/. 13.41 por operación.

3.2.3. Depósito a Plazo

3.2.3.1. Datos informativos:

Del mismo modo que el proceso anterior, es bueno mostrar 4 importantes datos que se obtuvieron en las operaciones de Depósito a Plazo realizadas por Clientes Especiales de enero a diciembre del 2016:

- Existen 340 282 Clientes Especiales, los cuales el 2% de estos cuentan con un Depósito a Plazo.
- 90% de clientes opta por una Tasa Especial.
- S/. 114,000.00 es el monto inicial de apertura, en promedio
- 4.2% es la tasa de interés promedio que ofrece la empresa.

A primera vista, se observa que la tasa preferida por los clientes es la Tasa Especial y que existe una gran de clientes potenciales a adquirir este producto.

3.2.3.2. Proceso Actual

De forma similar a la Compra/venta de dólares, en la ilustración 11 se puede apreciar el flujograma del proceso apertura de cuenta Depósito a Plazo que muestra detalladamente el orden de todas las actividades del proceso y los responsables de realizarlos:

2. Elevado tiempo en digitar N° tarjeta y clave (~1 minuto):

De modo similar a lo explicado en el proceso de Compra/Venta de dólares, este punto de dolor es transversal, ya que, al ser un proceso remoto, se necesita validar la identidad del cliente por teléfono cada vez que este solicite realizar una operación.

3. Elevado tiempo invertido en lectura de contrato (~8 minutos):

El funcionario lee todo el contrato de términos y condiciones y solicita la conformidad del cliente (esto reemplaza a la firma de documentos), utilizando la grabación de llamada como evidencia de la aceptación. El tiempo invertido únicamente en la lectura del contrato es de 8 minutos aproximadamente. Los funcionarios comentan que han recibido quejas muy frecuentes de los clientes por la duración. En el anexo 5 se puede observar el contrato actual que se lee a los clientes.

4. Dependencia de la conformidad escrita por el cliente para vender el producto:

A pesar de que se usa la grabación de llamada para el acuerdo de lectura de contrato, aún se solicita conformidad al cliente por correo para realizar el cargo-abono de la apertura de cuenta Depósito a Plazo, es decir, el cliente debe responder por correo que está conforme con que le retiren (cargo) el monto acordado de una de sus cuentas y lo depositen (abono) en su nueva cuenta aperturada de Depósito a Plazo. En el anexo 6 se encuentra un correo modelo de conformidad de cargo-abono que otorga el cliente al funcionario.

5. Conformidad innecesaria porque no hay riesgo asociado:

Cuando se trata de montos de apertura mayores a S/. 250,000.00, el funcionario de negocios solicita la conformidad del Jefe de Equipo para continuar con la operación. Los funcionarios comentaron que el Jefe de Equipo nunca ha negado la conformidad.

6. Dependencia de GOM para apertura de Depósito a Plazo (atención hasta las 4pm):

En Depósitos a Plazo con Tasa Especial (90% de clientes opta por esta tasa), los funcionarios no tienen autonomía para realizar la apertura, ellos envían un correo a la Gerencia de Operaciones Multibanca (GOM, cuya unidad es independiente del canal remoto) solicitando que se aperture una cuenta Depósito a Plazo. La atención de esta gerencia es únicamente hasta las 16:00 horas y el horario de atención del canal remoto

es hasta las 21:00 horas. En el anexo 7 se puede observar un correo modelo que envía el funcionario a GOM para realizar la apertura de cuenta Depósito a Plazo.

7. Validación duplicada con Asesor Inversiones al inicio del flujo:

Como la estrategia de venta es PUSH, el Asesor de Inversiones, durante su análisis previo, seleccionó a los clientes potenciales que cuentan con fondos altos y sin movimiento en sus cuentas. Luego, y similar al proceso de Compra/venta de dólares, el Asistente valida la cuenta y los saldos del cliente. Se consultó a los asistentes si alguna vez encontraron errores en la validación y la respuesta fue que nunca.

8. Jefe de Equipo es el único autorizado para aprobar operaciones en el Teller:

Similar al proceso de Compra/Venta de dólares, se requiere de la conformidad del Jefe de Equipo para realizar el cargo-abono en el Teller. En caso el jefe no se encuentre presencialmente en el canal remoto, la operación no se podrá ejecutar.

9. Refrendo de documentos que no se entregan al Cliente:

Como parte del proceso, el contrato de condiciones comerciales acordadas con el cliente se refrendan (imprimen únicamente los datos en hojas pre-impresas); sin embargo, este documento nunca se entrega al cliente, ya que la atención no es presencial, solo se archiva. En el anexo 8 se puede observar la cartilla que se refrenda.

10. Necesidad de digitalizar documentos para enviarlos por correo al Cliente:

De modo semejante al proceso de Compra/Venta de dólares, el asistente escanea los comprobantes y cartillas refrendadas de la operación, y lo envía al funcionario, quien finalmente lo reenvía por correo al cliente.

3.2.3.3. Costos del proceso actual

En base al tiempo invertido, se ha calculado los costos aproximados de cada uno de los participantes en el proceso y el costo total del producto. A continuación, se muestra el detalle de tiempo y costo:

Tabla 7. Costo y tiempo del proceso de apertura de Depósito a Plazo

Tarea	Tiempo Piloto (min)	Cliente	Asesor de Inversión	Func. Dig.	Asistente	Cajero Teller	Jefe de Equipo	Asistente GOM
Asesor Inv - Llama a cliente y Ofrece oportunidad de inversión	5.00	5.00	1.75					
Funcionario - Llama a cliente y Ofrece oportunidad de inversión	5.00			3.25				
Evalúa interés de invertir	0.00							
Agenda cita telefónica con Exp. de Inversión	1.00	1.00		1.00				
Llama al cliente, se presenta y Envía encuesta por email	2.00	2.00	2.00					
Imprime y responde encuesta	10.00	10.00						
Escanea y envía encuesta	5.00	5.00						
Obtiene Perfil de Riesgo	5.00		5.00					
Llama a cliente	1.50	1.50	1.50					
Asesora al cliente sobre tipos de inversión, ofrece DP e informa condiciones	15.00	15.00	15.00					
Envía a Func. condiciones acordadas	2.00		2.00					
Llama a cliente y Valida identidad	2.00	2.00		2.00				
Lee contrato y solicita conformidad	8.00	8.00		8.00				
Solicita, por correo, conf. por apertura de CP y transferencia	2.00			2.00				
Responde conformidad por correo	1.00	1.00						
Envía instrucción1 para apertura de CP a GOMultibanca	4.50		4.50					
Apertura de Cuenta Plazo (GOM)	1.25							1.25
Envía instrucción de cargo-abono a Asistente	2.00			2.00				
Valida cuentas (saldo y bloqueo)	1.00				1.00			
Imprime instrucción + 2 Cartillas y entrega a Cajero	1.00				1.00			
Ejecuta el cargo-abono	2.00					2.00	0.50	
Refrenda las 2 cartillas	0.50					0.50		
Valida cargo y abono en cuentas	1.00				1.00			
Digitaliza vouchers + cartilla y envía a Func.	2.50				2.50			
Solicita sello y firma, y entrega vouchers + cartilla a Cajero	2.00				2.00		0.50	
Archiva vouchers + cartilla + instrucción	1.00					1.00		
Envía vouchers y cartilla al cliente	2.00			2.00				
Tiempo total (min)		50.50	31.75	20.25	7.50	3.50	1.00	1.25
Costo x min (S/)		0.00	1.53	0.66	0.24	0.20	1.12	0.22
Costeo (S/)		0.00	48.58	13.36	1.80	0.70	1.12	0.27

Fuente: Elaboración Propia

Obteniendo como costo total del proceso igual a S/. 65.82 por operación.

3.3. Diagnóstico de los procesos actuales

Luego de realizar el análisis correspondiente a la situación actual, se mostrará el diagnóstico de cada problema encontrado en el proceso, tanto para Compra/venta de dólares como para Depósito a Plazo.

3.3.1. Compra/Venta de dólares

1. Elevado tiempo en digitar N° tarjeta y clave (~1 minuto):

Evidentemente, existe una oportunidad de mejora en la rapidez de la validación, pues esta actividad lo realiza el Funcionario Digital y su mano de obra es una de las más altas con respecto a todos los participantes del proceso (costo x min: 0.66 S/).

2. Funcionario Digital no ofrece Tipo de Cambio Común al iniciar la negociación con el cliente:

Por falta de capacitación, los Funcionarios no están realizando la compra/venta de dólares al Tipo de Cambio más conveniente, como consecuencia, el Banco está dejando de ganar dinero por cada operación.

3. Solicitud de información innecesaria porque no involucra efectivo:

Por usos y costumbres, en el canal remoto se solicita al cliente el detalle de proveniencia del dinero, como en las agencias tradicionales, a pesar de que no se trabaja con dinero en efectivo, sino con transferencias o cargo-abono de montos que ya se encuentran en las cuentas del cliente.

4. Dependencia de la instrucción escrita por el cliente para realizar la operación (Vigencia TC~10min):

Existe un riesgo de que el cliente no envíe el correo a tiempo y la negociación no se llegue a realizar. Si eso ocurre, todo el tiempo invertido por el cliente y funcionario habrá sido en vano.

5. Duplicidad de funciones entre Asistente y Funcionario Digital al validar cuentas del cliente:

Existe una validación innecesaria del Asistente, pues, está duplicando la actividad del funcionario, quien previamente ya revisó los saldos que el cliente tiene en sus cuentas. Asimismo, con la información del asistente de que no ha encontrado errores en su validación, refuerza la idea de que es un proceso innecesario.

6. Cajero recibe instrucción impresa de la operación porque no cuenta con acceso a correo electrónico:

Por falta de acceso del cajero al correo electrónico, el asistente necesita imprimir la operación y entregárselo al cajero.

7. Jefe de Equipo es el único autorizado para aprobar operaciones en el Teller:

Esta actividad genera dependencia del Jefe de Equipo para completar la operación, pues si él se encuentra en una reunión, de vacaciones o simplemente no puede brindar la autorización por algún motivo de fuerza mayor, la transacción no se cerrará, y si supera los 10 minutos (vigencia del Tipo de Cambio) todo el proceso anterior realizado habrá sido en vano.

8. Asistente necesita digitalizar *voucher* para enviárselo por correo a Funcionario Digital:

Si a futuro se sigue manteniendo esta actividad tal cual como se encuentra ahora, la cantidad de archivadores crecerá, lo cual incrementará el uso innecesario de espacio físico y generará desorden en el lugar de trabajo.

Tabla 8. Diagnóstico del proceso Compra/Venta de dólares

Punto de dolor	
Solicitud	1 Elevado tiempo invertido en validar identidad del cliente (~1 min por llamada equivalente a xx FTE)
	2 Func. Digital no ofrece TC común al iniciar la negociación con el cliente
	3 Solicitud de información para completar formato PLAFT aumenta tiempo de llamada
	4 Dependencia de la instrucción escrita del cliente para realizar la operación (Vigencia TC~10min)
Ejecución	5 Duplicidad de funciones entre Asistente y Funcionario Digital al validar cuentas del cliente
	6 Cajero recibe instrucción impresa de la operación porque no cuenta con acceso a correo electrónico
	7 Jefe de Equipo es el único autorizado para aprobar operaciones en <u>Teller</u>
	8 Asistente necesita digitalizar voucher para enviárselo por correo a Funcionario Digital

Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Depósito a Plazo

1. Llamadas reiteradas al cliente durante el flujo de venta:

Claramente, existe una oportunidad para reducir la cantidad de llamadas o puntos de contacto con el cliente (actualmente son 3 a 4 llamadas), ya que esto genera incomodidad e insatisfacción en la experiencia del cliente, además de generar altos costos al banco, pues el costo del Funcionario y Asesor de Inversiones son dos de los más altos (0.66 S/ por minuto y 1.53 S/ por minuto, respectivamente).

2. Elevado tiempo en digitar N° tarjeta y clave (~1 minuto):

De manera similar a lo explicado en el punto **3.1.1. Compra/Venta de dólares**, existe una oportunidad de mejora en la rapidez de la validación, este punto de dolor es transversal a todos los procesos del banco que se atienden por el canal remoto.

3. Elevado tiempo invertido en lectura de contrato (~8 minutos):

Al ser una venta por teléfono, es necesario la lectura del contrato, sin embargo, esto no puede demorar demasiado porque genera incomodidad y confusión en el cliente, pues durante este tiempo debe permanecer en silencio escuchando la lectura hasta el término de la misma.

4. Dependencia de la conformidad escrita por el cliente para vender el producto:

Este proceso de solicitar la conformidad por correo es innecesario, pues, durante la llamada ya se acordó el monto del Depósito a Plazo y la cuenta a la cual se le va a retirar los fondos. Además, la llamada queda grabada y se puede usar como respaldo de lo acordado (similar a la lectura de contrato).

5. Conformidad innecesaria porque no hay riesgo asociado:

Además de implicar dependencia de que el Jefe de Equipo esté durante el proceso de apertura de Depósito a Plazo, esta conformidad resulta innecesaria porque no existe riesgo asociado al banco, ya que es un producto Pasivo y el cargo se realiza desde la cuenta del cliente.

6. Dependencia de GOM para apertura de Depósito a Plazo (atención hasta las 4pm):

Existe un rango de horas de 16:00 – 21:00 donde funcionario no podrá atender al cliente ese mismo día, ya que la Gerencia de Operaciones Multibanca (GOM) no atiende. Por lo tanto, si un cliente llama a su funcionario en el horario mencionado, se generará una insatisfacción y posible reclamo/queja por parte del cliente.

7. Validación duplicada con Asesor de Inversiones al inicio del flujo:

De manera implícita, el Asesor de Inversiones realiza la validación de que el cliente cuente con los saldos suficientes al filtran en su análisis de clientes potenciales a aquellos que cuentan con fondos altos sin movimiento. Por ello, es una actividad innecesaria que el Asistente verifique los saldos del cliente en sus cuentas, ya que, ese requisito es indispensable para contactarlos.

8. Jefe de Equipo es el único autorizado para aprobar operaciones en el Teller:

Similar a lo explicado en el punto **3.1.1. Compra/Venta de dólares**, esta actividad genera dependencia del Jefe de Equipo para completar la operación.

9. Refrendo de documentos que no se entregan al Cliente:

Debido a que el contrato no se entrega al cliente, es innecesario refrendarlo y archivarlo, ya que la aceptación de las condiciones ha sido grabada durante la llamada telefónica. Además, este contrato no lleva la firma del cliente, solo está firmada por el Banco.

10. Necesidad de digitalizar documentos para enviarlos por correo al Cliente:

Como se explicó en el punto **3.1.1. Compra/Venta de dólares**, esta actividad solo genera desperdicio de material y uso de espacio físico innecesario, ya que los vouchers nunca son entregados a los clientes.

Tabla 9. Diagnóstico del proceso Depósito a Plazo

Diagnóstico	
Solicitud	1 Llamadas reiteradas al cliente durante el flujo de venta
	2 Elevado tiempo en digitar N° tarjeta y clave (~1 minuto)
	3 Elevado tiempo invertido en lectura de contrato
	4 Dependencia de conformidad por correo para vender el producto
	5 Conformidad innecesaria porque no hay riesgo asociado
Ejecución	6 Dependencia de GOM para apertura de cuenta Depósito a Plazo
	7 Validación duplicada con Asesor de Inversiones al inicio del flujo
	8 Jefe de Equipo es el único autorizado para aprobar operaciones en el <u>Teller</u>
	9 Refrendo de Cartilla que no se entregan al cliente
	10 Necesidad de digitalizar comprobantes para enviarlos por correo al cliente

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE MEJORA

Con el fin de diseñar alternativas y modelos de procesos que resulten más eficientes y logren mejores impactos económicos y de satisfacción al cliente que los procesos actuales, se utilizó la herramienta **Design Thinking** para la creación de los flujos de atención de los productos en estudio; y **Lean Service**, para realizar el análisis y diagnóstico comparativo con los procesos actuales, a fin de calcular los impactos de eficiencia y económicos.

La coreografía para ambos productos, Compra y venta de dólares y Depósito a Plazo, se realizó de manera similar, por ello, a continuación se va a explicar la utilización de Design Thinking aplicado a los dos productos de la presente investigación:

1. Empatizar: El punto clave para comenzar a diseñar un nuevo proceso es poniéndose en los zapatos del cliente y preguntarse por qué adquiriría o compraría el producto que la empresa ofrece.

En esta parte, se realizó un *Focus Group* con clientes que previamente habían adquirido el producto. Durante la dinámica, los clientes empezaron a contar su experiencia desde la necesidad de comprar el producto, la decisión de escoger al banco en estudio para adquirirlo y no a otro banco, y la satisfacción que percibieron durante todo el proceso de atención. Como sugerencia, es muy importante que los responsables del *Focus Group* logren ganarse la confianza de los participantes y realicen las preguntas adecuadas, con el fin de que estos se sientan libres de contar su experiencia.

2. Definir: Una vez comprendida la necesidad del cliente y la naturaleza del producto, nos debemos interrogar cómo preferirían los usuarios ser atendidos.

Este punto está muy ligado al primero. El flujo de atención es vivido por el cliente, por ello, es muy importante y necesario escucharlos. Generalmente, son los usuarios mismos los que tienen la solución a una insatisfacción durante el proceso. Se procedió a anotar todos los inconvenientes y sugerencias que los clientes expresaron durante el *Focus Group*, de acuerdo a sus experiencias en la compra de los productos. Las principales anotaciones se muestran a continuación:

Compra/venta de dólares y Depósito a Plazo

- Reducción de tiempo en la validación de identidad:

Según lo explicado en el punto **3.2.2.2 Proceso Actual**, inciso 1, si bien el tiempo que demora la validación de identidad es, en promedio, 1 minuto, los clientes comentaron que les gustaría que el tiempo sea aún menor, ya que desean una atención más rápida y sencilla.

- Percepción de datos innecesarios por Prevención de Lavado de Activo y Financiamiento contra el Terrorismo (PLAFT):

Como se puede observar en el Anexo 9 y según lo explicado en el punto **3.2.2.2 Proceso Actual**, inciso 3, el funcionario interroga al cliente sobre datos personales, procedencia del dinero y el destino de la operación (motivo); sin embargo, al no involucrar dinero en efectivo, pues el cargo de fondos se realiza de la cuenta del cliente, solicitar los datos sobre PLAFT es innecesario en el proceso.

- Responder conformidad de la operación al funcionario mediante correo:

De acuerdo a lo mostrado en el Anexo 3 y explicado en el punto **3.2.2.2 Proceso Actual**, inciso 4, el cliente siente le dificulta brindar la conformidad mediante correo, debido a que se puede encontrar manejando o realizando alguna actividad que impida entrar a su e-mail. Para la Compra/venta de dólares, esto se complica más porque el cliente solo tiene 10 minutos para responder el correo, ya que el tipo de cambio acordado tiene ese tiempo de vigencia.

Depósito a Plazo

- Llamadas reiteradas al cliente durante el flujo de venta:

Según lo explicado en el punto **3.2.3.2. Proceso Actual**, inciso 1, el cliente recibe hasta 4 llamadas por parte de su funcionario y el Asesor de inversiones para cerrar la venta del producto Depósito a Plazo, lo cual le genera incomodidad e incertidumbre.

- Elevado tiempo de espera en la lectura de contrato:

Como se puede leer en el punto **3.2.3.2. Proceso Actual**, inciso 3, aproximadamente 8 minutos es el tiempo que dura la lectura del contrato que realiza su funcionario, el cliente solamente debe escuchar, no puede interrumpir la lectura ni colgar el teléfono, en caso ocurra, la lectura debe comenzar otra vez.

3. Idear: Imaginar soluciones creativas enfocadas en la satisfacción del cliente.

Luego del *Focus Group*, se desarrolló un *brainstorming* o reunión creativa con los trabajadores de distintas áreas del banco, esto con el fin de plantear ideas con diferentes vistas por área de trabajo. Durante la dinámica, se realizó una lluvia de ideas en la creación del proceso. Es importante no descartar ninguna idea, a pesar de que pueda parecer descabellada. A más opiniones, mejor opción para crear un proceso óptimo.

4. Prototipar: Construir distintas propuestas basadas en las ideas planteadas previamente.

Posteriormente, se empezó a diseñar distintas alternativas de procesos para la atención y venta del producto. Se recomienda plasmar los prototipos en presentaciones simples, pero fáciles de entender para el cliente (por ejemplo, flujograma del proceso en una hoja borrador), asimismo, no es recomendable invertir demasiado esfuerzo en cada presentación como si se tratase de una exposición final, pues, solo se escogerá la mejor propuesta, no todas.

5. Evaluar: Mostrar los prototipos diseñados a los clientes, a fin de recibir *feedback* y escoger la propuesta más adecuada o rediseñar la mejor alternativa.

Finalmente, se mostró los procesos creados (prototipos) a los usuarios con el fin de que nos otorguen comentarios y sugerencias, ya que esto sirve para realizar modificaciones a los prototipos y llegar al proceso ideal deseado, el cual se mostrará más adelante. Por ello, en la medida de que sea posible, se debe diseñar más de una alternativa para los procesos.

A continuación, se explicarán las propuestas que se presentaron al cliente:

Compra/venta de dólares y Depósito a Plazo

- Validación de identidad:

Se propuso una validación biométrica mediante reconocimiento de voz que sería de la siguiente manera: En un inicio, se solicitará a todos los clientes que pronuncien una frase con el fin de registrar las características de su voz, luego, cuando el cliente se contacte con su funcionario, va a pronunciar la frase grabada y el sistema validador notificará al funcionario si la verificación fue exitosa o no.

La interrogante que realizaron los clientes fue si habría inconvenientes de que el validador reconozca su voz en caso se encontraran con ronquera (disfonía o voz ronca). Se comunicó a los clientes que la validación de identidad logra niveles de certeza entre 98% y 100%, y en caso exista dificultades de verificación, se utilizará el procedimiento de validación de identidad mediante el procedimiento actual (digitar N° tarjeta y clave), lo cual debería ser casi nulo.

Depósito a Plazo

- Lectura de contrato:

Tal como se explicará más adelante en las iniciativas de mejora, los contratos se componen de dos partes: cláusulas comerciales predefinidas propias del producto y condiciones comerciales personales por acuerdos con el cliente (monto, plazo, etc.). Se planteó que la lectura de contrato sea únicamente de las condiciones comerciales acordadas y que previamente se envíe el contrato completo a los clientes en un correo de bienvenida por única vez.

Los clientes estuvieron de acuerdo con la idea, pero sugirieron que los contratos también se encuentren colgados en la página web del banco, dentro de la información del producto, a fin de tener otro medio donde visualizarlo además del correo.

- Perfilar la inversión del cliente durante la llamada:

Actualmente, para perfilar la inversión más adecuada para el cliente, se utiliza una encuesta (Anexo 11) que es enviada a su correo para que este lo imprima, lo llene a mano y luego se lo envíe escaneado al Asesor de inversiones, según lo explicado en el punto **3.2.3.2. Proceso Actual**, Inciso 1. Se planteó dos propuestas: Reducir la cantidad de preguntas de la encuesta y continuar con el llenado actual (a mano) o que el Asesor de Inversiones realice las preguntas de la encuesta durante la llamada.

Los clientes optaron por la segunda opción, es decir, completar la encuesta durante la llamada, a pesar de que esto implique una mayor duración de la misma (en el proceso actual el cliente completa la encuesta fuera de la llamada).

Además de todas las iniciativas sugeridas por el cliente, se va a plantear iniciativas que afectan internamente el proceso y no son percibidas por el cliente, pero aumentan el tiempo de atención, dificultan el proceso y elevan el costo del producto.

El objetivo de la presente tesis es diseñar un proceso eficiente que genere mayor experiencia al cliente (reducción de tiempo de atención y facilidad del proceso) y que resulte viable económicamente, comparando los ingresos adicionales, ahorros, gastos e inversiones a un periodo futuro de 1 año.

A continuación, se muestran las iniciativas diseñadas que atacan los puntos de dolor actuales, clasificados de acuerdo a las herramientas de mejora explicadas en el marco teórico:

4.1. Compra/Venta de dólares

De acuerdo con lo explicado al inicio del presente capítulo, se utilizará la herramienta **Lean Service** para realizar el análisis y diagnóstico de los procesos actuales. Asimismo, de la mano con Design Thinking, se va a proponer algunas iniciativas que eliminan o reducen los puntos de dolor hallados en los flujogramas actuales, los cuales se encuentran detallados en el punto **3.2.2. Compra/Venta de dólares** del presente trabajo.

4.1.1 Iniciativas de mejora

Tabla 10. Puntos de dolor e Iniciativas propuestas

	Punto de dolor	Iniciativa	Herramienta
Solicitud	1 Elevado tiempo invertido en validar identidad del cliente (~1 min por llamada equivalente a xx FTE)	Implementar nuevo sistema de validación de identidad (mayor rapidez manteniendo seguridad)	Lean Service : Eficiencia
	2 Func. Digital no ofrece TC común al iniciar la negociación con el cliente	Reforzar los procedimientos de negociación para obtener el mayor beneficio posible para el Banco	Estandarización de Operaciones
	3 Solicitud de información para completar formato PLAFT aumenta tiempo de llamada	Eliminar el proceso. Operación no involucra entrega de dinero en efectivo	Lean Service: Eliminación de desperdicios
	4 Dependencia de la instrucción escrita del cliente para realizar la operación (Vigencia TC~10min)	Elaborar un nuevo esquema de autonomías por canal y monto	Flexibilidad de procesos
Ejecución	5 Duplicidad de funciones entre Asistente y Funcionario Digital al validar cuentas del cliente	Retirar la participación del Asistente en el flujo de compra/venta de dólares	Lean Service: Eliminación de desperdicios
	6 Cajero recibe instrucción impresa de la operación porque no cuenta con acceso a correo electrónico	Brindar acceso a correo electrónico al cajero (comunicación directa entre Funcionario Digital y cajero)	Flexibilidad de procesos
	7 Jefe de Equipo es el único autorizado para aprobar operaciones en Teller	Elaborar un nuevo esquema de aprobaciones para transferencias	Flexibilidad de procesos
	8 Asistente necesita digitalizar voucher para enviárselo por correo a Funcionario Digital	Crear una plantilla digital que se envíe automáticamente al cliente desde Teller	Lean Service: Eliminación de desperdicios

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se explicarán las iniciativas detalladamente:

1. Implementar **nuevo sistema** de validación de identidad (**mayor rapidez** manteniendo seguridad):

Es una propuesta transversal, es decir, afecta a todos los productos que ofrece el banco por medio de este canal remoto. Por tal motivo, se plantea implementar una autenticación de identidad biométrica mediante el reconocimiento de voz. Este sistema, al tratarse de una validación biométrica, el cual toma rasgos físicos únicos del aparato vocal, logra niveles de certeza entre 98% y 100%.

Actualmente, el proceso se realiza mediante la identificación por clave de 4 dígitos que se utiliza en el cajero, es decir, el cliente llama al funcionario y este le indica que después de la señal, digite los 4 dígitos de su clave en su teléfono celular. El tiempo actual de este proceso es aproximadamente 52 segundos.

En la ilustración 12, se muestra el flujo del nuevo sistema de validación y funcionará de la siguiente manera:

El funcionario solicitará al cliente mencionar la frase grabada en el registro, luego el autenticador por voz reconocerá en los primeros segundos las características físicas vocales del cliente, como forma y tamaño, y las características de comportamiento, como frecuencia, velocidad y acentos. Luego, mostrará una respuesta de validación para conocer si el cliente es quien dice ser o no, en la pantalla de la computadora del funcionario. El tiempo promedio que demoraría esta validación es 14 segundos.

Como impacto, se reducirá el tiempo de validación de identidad en 73%, lo cual, al ser un proceso transversal, impactará considerablemente en los ahorros de la empresa. En la evaluación económica que se realice, se mostrarán todos los costos y ahorros de las iniciativas.

1 Validación de identidad del cliente mediante reconocimiento de voz

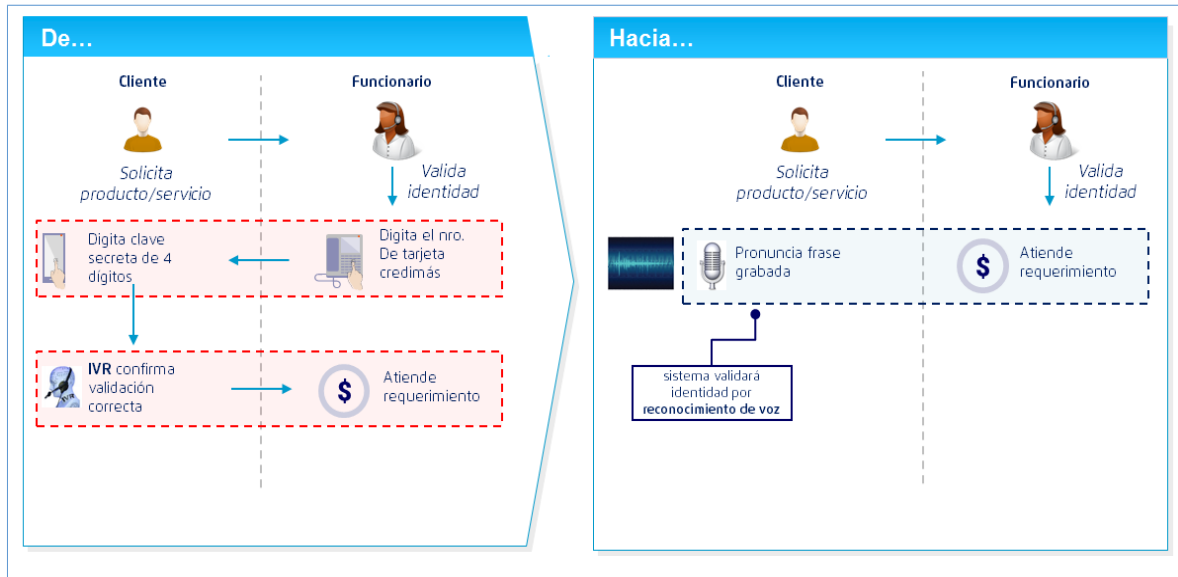


Ilustración 12. Nuevo sistema de validación de identidad del cliente

Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, esta propuesta es transversal a nivel Banco, es decir, se puede utilizar para todas las operaciones que se realicen mediante el canal Banca por Teléfono y que requieran de la autenticación de identidad.

2. Reforzar los **procedimientos de negociación** para obtener el mayor beneficio posible para el BCP:

Recordando lo analizado en el proceso actual de la negociación del tipo de cambio, los funcionarios digitales no están ofreciendo el TC común, a pesar de que la variable principal de sus indicadores son las utilidades y no los ingresos. Básicamente esto ocurre porque nunca recibieron una capacitación sobre qué ofrecer primero o cómo negociar el tipo de cambio. Por tal motivo, la propuesta es reforzar los procedimientos de negociación por medio de capacitación y explicar adecuadamente cómo afecta la compra/venta de dólares en sus indicadores; como ejemplo práctico, es preferible vender \$100.00 ganando S/.0.30 por dólar que vender \$500.00 ganando S/.0.05, a pesar de que este genera más ingresos.

En la ilustración 13, podemos observar el proceso ideal de negociación que deberán seguir los funcionarios digitales:

2 Negociación de Tipo de Cambio y Compra/venta de Dólares

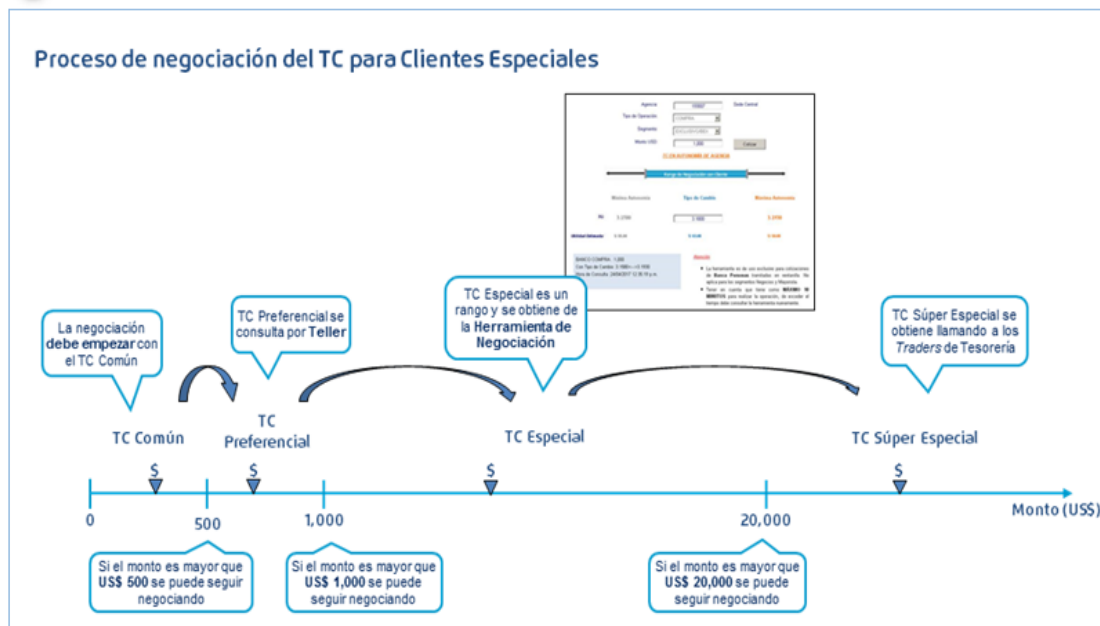


Ilustración 13. Proceso de negociación de tipo de cambio

Fuente: Elaboración Propia

Este proceso elaborado se entregará mediante correo electrónico a todos los funcionarios y asesores de venta. El gerente de agencia se encargará de explicar el procedimiento de negociación, para ello invertirá 1 hora.

3. **Eliminar** la solicitud de datos por **formato PLAFT**. Operación **no involucra** entrega de dinero en **efectivo**:

Tal como se explicó en el punto **3.2.2. Compra/Venta de dólares**, el formato PLAFT se debe completar por medidas de prevención de lavado de activo y financiamiento contra el terrorismo, pero únicamente cuando involucra dinero en efectivo y con montos mayores a \$10,000.00 o S/. 30,000.00.

Para este canal remoto, la compra/venta de dólares se puede realizar únicamente si el cliente solicitante tiene saldo en su cuenta donde se cargará el dinero. Por ello, se propone eliminar esta solicitud de datos para el llenado por formato PLAFT debido a que las compras o ventas de dólares se realizan mediante un cargo y abono a las cuentas del cliente. En el anexo 9 se encuentra el Formato PLAFT que debe ser llenado con los datos del cliente para proceder con la operación.

Actualmente, para el llenado del formato PLAFT, el funcionario digital, durante la llamada telefónica con el cliente, realiza todas las preguntas respectivas para completar los datos necesarios, el tiempo promedio de este proceso es 2 minutos. Eliminando este proceso, se reduce totalmente el tiempo de la llamada en 2 minutos, lo cual genera mayor satisfacción al cliente y reduce el tiempo del proceso.

4. Elaborar un nuevo esquema de **autonomías** por **canal** y **monto**:

Si bien el objetivo de la implementación del canal remoto es digitalizar los procesos, no se debe confundir con realizar todas las actividades del cliente, pues ya existen canales digitales como Banca por Internet y Banca Móvil que se pueden utilizar sin necesidad de ir presencialmente a la agencia. Por ello, cada vez que un cliente quiera realizar una compra/venta de dólares por montos dentro de la autonomía de los canales digitales, se inducirá al cliente a utilizar estos canales. De esta forma, el funcionario digital tendrá tiempo para atender productos que no puedan ser atendidos por canales digitales tradicionales.

Recordando lo explicado en el diagnóstico, a pesar de que el cliente pasa por un proceso de autenticación de identidad y la llamada con su funcionario es grabada, aún se le solicita que envíe la instrucción de compra/venta de dólares por correo. Esto genera incomodidad y retraso en realizar la operación, por tal motivo, se propone utilizar la grabación de llamada como evidencia de la instrucción para transformar el proceso 100% digital, salvo que el cliente proactivamente envíe la instrucción por correo, y reforzar la verificación de identidad añadiendo preguntas rápidas de validación. Actualmente, en el canal Banca por Teléfono ya existen preguntas de validación de identidad que han sido aprobadas por la Gerencia de Riegos, por ello, se propone utilizar estas mismas preguntas en caso sean requeridas reforzar la autenticación de identidad.

Las preguntas de validación de identidad serán las siguientes:

- DNI del cliente
- Nombres y apellidos completos
- Dirección Completa
- alguna operación realizada con su cuenta en el mes actual (monto y el establecimiento/canal)

- Alguna operación realizada con su tarjeta de crédito en el mes actual (monto y el establecimiento/canal)

Además, en un futuro cercano se creará un canal adicional de atención similar al *WhatsApp* al cual llamaremos **Chat**, donde los clientes y funcionarios podrán interactuar de manera fácil y rápida. Por ello, las iniciativas también están considerando a este futuro canal en la implementación.

Finalmente, si bien se propone implementar un nuevo sistema de validación de identidad, para este punto de elaboración de un nuevo esquema de **autonomías** por **canal** y **monto** se está considerando el caso actual donde se valida la identidad por medio de la clave de 4 dígitos en caso el cliente llame a su funcionario (canal telefónico).

El resumen de las iniciativas planteadas se puede visualizar en la ilustración 14, el cual se muestra a continuación:



Ilustración 14. Propuesta de Autonomía según canal de servicio

Fuente: Elaboración Propia

5. **Retirar** la participación del **Asistente** en el flujo de compra/venta de Dólares:

Según lo explicado en el punto **3.2.2. Compra/Venta de dólares**, el asistente realiza la operación de verificar si el cliente tiene saldo en su cuenta que se realizará el cargo y si tiene una cuenta activa con la moneda (S/. o \$) donde se realizará el abono del dinero cambiado. Esta operación la realiza el funcionario durante la llamada con el cliente, y en caso este no cuente con saldo o una cuenta con la moneda correspondiente, el funcionario digital se lo hará saber en el momento. Por tal motivo, el asistente duplica la función de validar. Además, esta actividad es lo único que realiza actualmente el asistente en el proceso de compra/venta de dólares.

La propuesta es retirar la participación del asistente en el proceso actual, lo cual se refuerza considerando que, hasta la fecha, el asistente no ha encontrado un caso donde el cliente no cuente con saldo o una cuenta con la moneda correspondiente, pues, todas las detectó el funcionario.

6. Brindar **acceso a correo** electrónico al cajero (**comunicación directa** entre Funcionario Digital y cajero):

El flujo actual del proceso nos muestra que el asistente imprime la instrucción que recibe del funcionario digital y lo entrega al cajero, quien es el encargado de ejecutar la operación de compra/venta de dólares en el Teller. Esto ocurre así porque el cajero no tiene acceso al correo electrónico, lo cual impide una comunicación directa con el funcionario. Por tal motivo, y coincidiendo con el punto anterior, la propuesta es retirar la participación del asistente y brindar acceso al correo electrónico al cajero, lo cual invierte la situación actual y logra una comunicación entre funcionario - cajero sin necesidad de pasar por el asistente.

7. Elaborar un nuevo **esquema de aprobaciones** para **transferencias**:

Recordando lo explicado en el análisis del proceso actual, una vez que el cajero realiza la operación en el Teller, se requiere la conformidad del Jefe de Equipo para ejecutarla. Además, el horario de atención que este nuevo canal remoto ofrece al cliente va desde las 08:00 hasta las 21:00 horas. Por ello, en caso el Jefe de Equipo se encuentre en una reunión o, en general, no disponible para brindar la conformidad a la operación, no se podrá ejecutarla, generando total insatisfacción al cliente.

Por tal motivo, se propone la creación de un perfil (*Backup*) que pueda reemplazar al Jefe de Equipo para aprobar las operaciones en el Teller, en caso este no se encuentre disponible. Además, el horario laboral de este nuevo perfil (llamémoslo promotor principal) será de 12:00 a 21:00 horas, lo cual cubre el horario de atención que se ofrece a los clientes especiales.

En la ilustración 15, se muestra gráficamente la propuesta comparando el proceso actual (de...) con la iniciativa propuesta (hacia...):

7 Nuevo esquema de aprobación de operaciones y envío automático de comprobantes

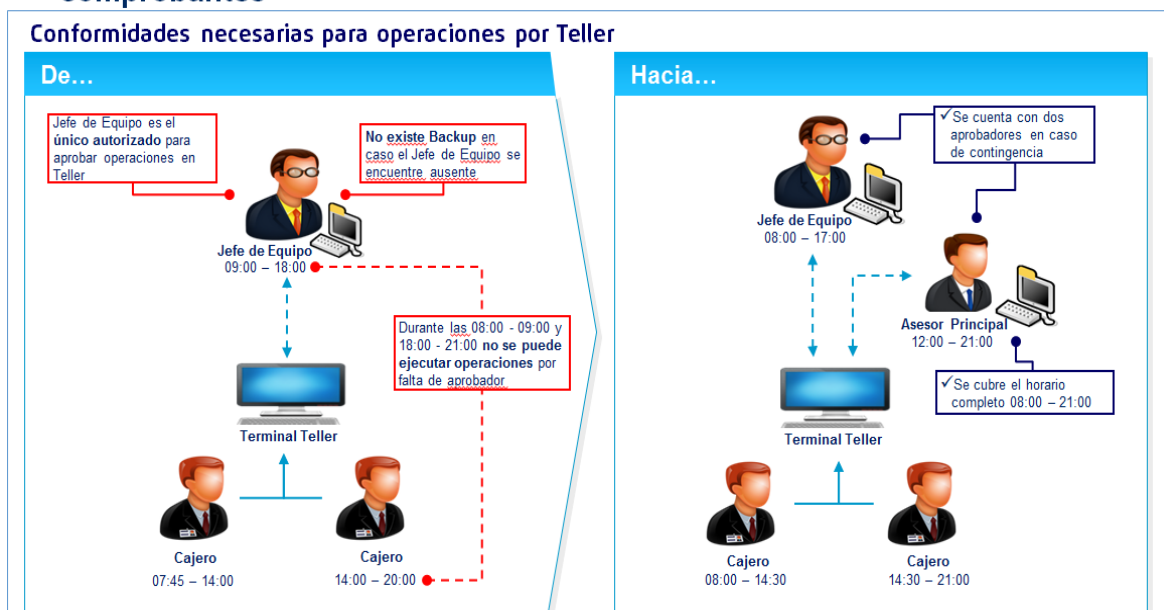


Ilustración 15. Propuesta de nuevo esquema de aprobación de operaciones y envío automático de comprobantes

Fuente: Elaboración Propia

8. Crear una plantilla digital que se envíe automáticamente al cliente desde Teller:

Como se explicó en el análisis del flujo actual, el Asistente digitaliza los comprobantes (*voucher*) escaneando estos recibos que imprime el Teller, luego de que el cajero ejecuta una operación, y los envía por correo al funcionario con el fin de que este envíe los comprobantes de la operación a su cliente especial. Sin embargo, estos comprobantes, al no ser entregados físicamente al cliente, se archivan en fólderes, lo cual genera acumulación de papel innecesario y gastos en impresión.

Con el fin de eliminar este punto de dolor, se propone la iniciativa de que el Teller dispere en automático los comprobantes al cliente y su funcionario correspondiente, similar a los *vouchers* digitales que se envía al correo del cliente cuando este realiza una operación por el canal Banca por Internet. Para ello, también se está planteando la creación de una plantilla que contenga los datos suficientes y necesarios de la operación. En el anexo 10 se puede observar la plantilla propuesta que enviará el Teller como comprobante de la operación al realizar la compra/venta de dólares.

Esta iniciativa es altamente potente, pues impacta a todos los canales de la empresa en estudio, incluyendo a las agencias, porque, en palabras sencillas, se está proponiendo cambiar los comprobantes en físico por digitales.

Más adelante se realizará un caso de negocio para estimar el impacto económico al implementar esta iniciativa.

En la ilustración 16, se visualiza de manera gráfica la propuesta comparando el proceso actual (de...) con la iniciativa propuesta (hacia...):

8 Se propone una nueva funcionalidad en Teller que permita el envío automático de constancias vía email directamente al Cliente Especial

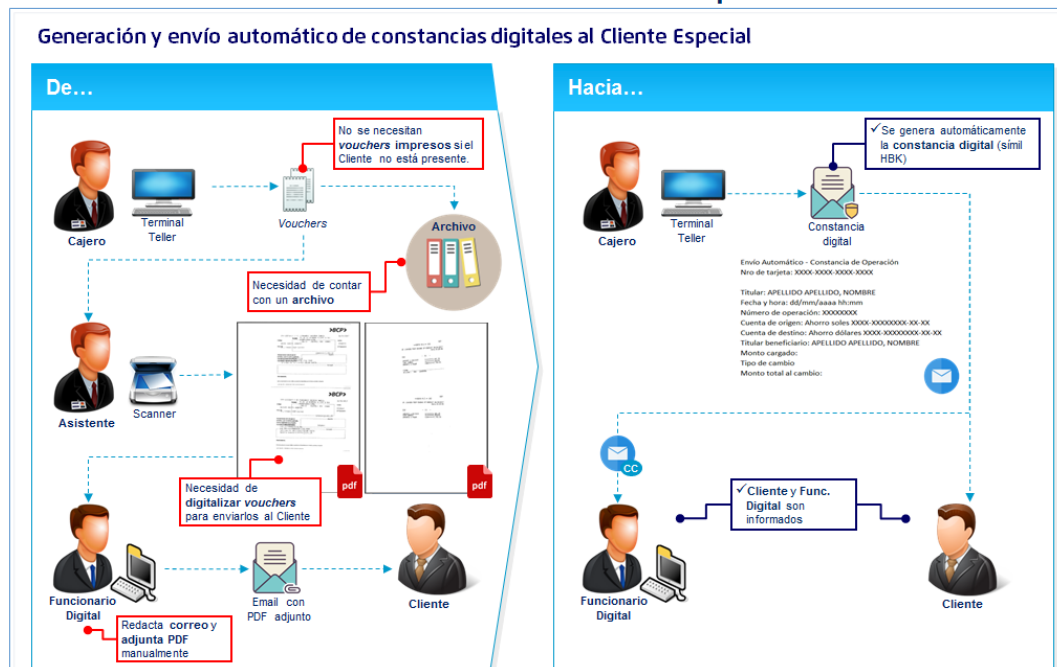


Ilustración 16. Propuesta de envío de comprobantes digitales
Fuente: Elaboración Propia

4.1.2. Flujo Ideal propuesto

Luego de plantear las distintas iniciativas, se procedió con la creación del flujo ideal que muestre procesos eficientes, alto nivel de satisfacción al cliente y generen mayores ingresos a la empresa. En la ilustración 17 se puede apreciar el flujo de atención propuesto para la compra/venta de dólares.

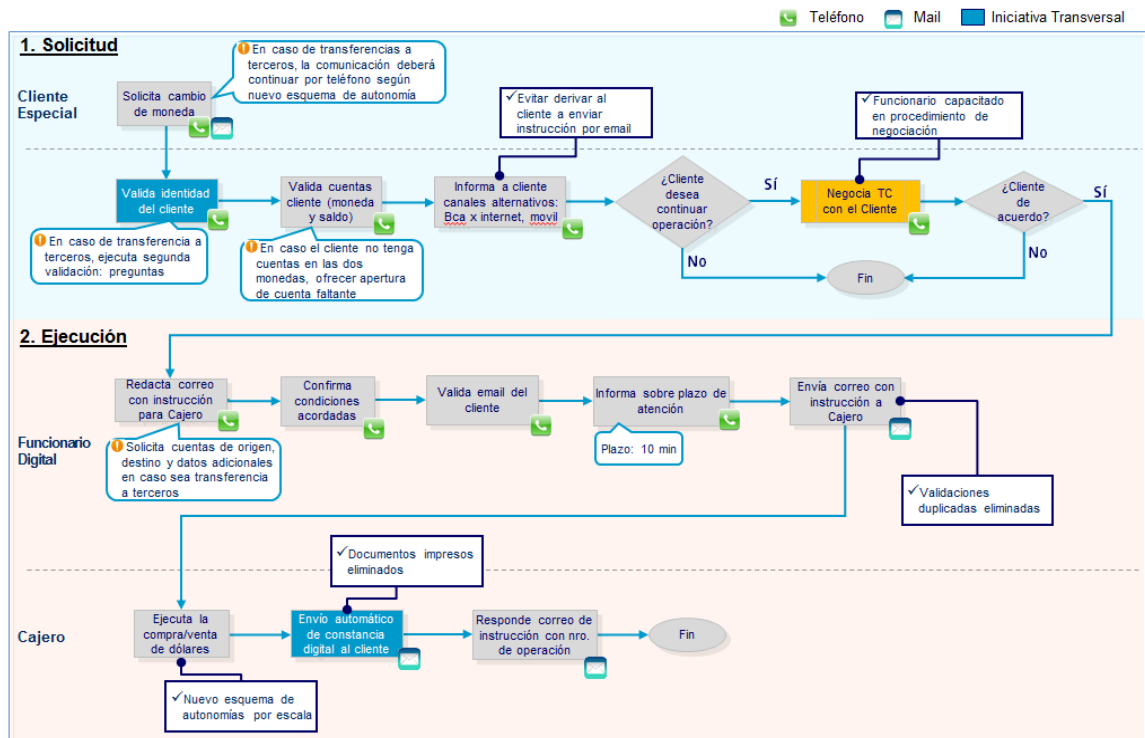


Ilustración 17. Proceso propuesto remoto de Compra/Venta de dólares

Fuente: Elaboración Propia

Beneficios:

- ✓ Nueva **validación de identidad** elimina tiempo de autenticación manteniendo seguridad.
- ✓ **Incremento de Utilidades** debido a una adecuada negociación de Tipo de Cambio.
- ✓ Eliminación del formato PLAFT, logrando reducción de tiempo en el proceso
- ✓ **Comunicación directa** entre Funcionario Digital y Cajero
- ✓ No se requiere conformidad del **Cliente por email**
- ✓ **Atención en línea** para compra/venta de dólares
- ✓ Horario extendido **8 AM – 9 PM**
- ✓ **Eliminación** del manejo de **documentos físicos** (impresión y digitalización)

4.1.3. Comparación de resultados

Como se aprecia en la ilustración 18, con el objetivo de mostrar los impactos de las iniciativas, se realizó una comparación de **tiempos de toque y costos del proceso actual y propuesto de compra/venta de dólares**.

Con la implementación de estas iniciativas se logrará una reducción del ~46% del tiempo del cliente en la llamada

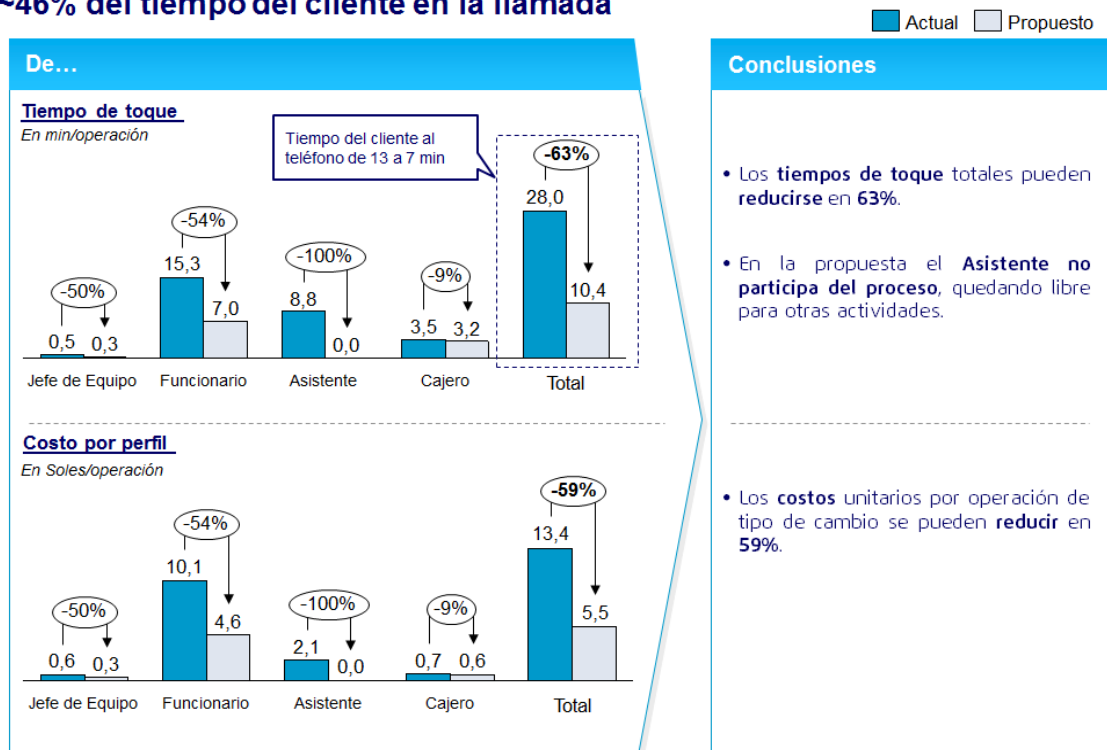


Ilustración 18. Resumen comparativo de resultados

Fuente: Elaboración Propia

En resumen, se muestra que el costo por operación se reduce de S/13.40 a S/5.50 (variación de 59%) y el tiempo total que el cliente se mantiene durante la llamada con su funcionario se reduce de 13 a 7 min (variación de 46%).

4.2. Depósito a Plazo

De modo similar al proceso de Compra/Venta de dólares, se realizó un análisis al actual proceso de apertura de cuenta de Depósito a Plazo, el cual se encuentra detallado en el punto **3.2.3. Depósito a Plazo**, por ello, se están proponiendo algunas iniciativas para

cada punto de dolor encontrado, con el fin de aumentar la eficiencia del proceso y/o eliminar desperdicios. A continuación, se detallan las iniciativas propuestas:

4.2.1 Iniciativas de mejora

	Punto de Dolor	Iniciativas	Herramienta
Solicitud	1. Llamadas reiteradas al cliente durante el flujo de venta	Realizar el perfilamiento y apertura de cuenta en una sola llamada	Desing Thinking: Rediseño de procesos
	2. Elevado tiempo en digitar N° tarjeta y clave (~1 minuto)	Implementar nuevo sistema de validación de identidad (mayor rapidez manteniendo seguridad)	Lean Service: Eficiencia
	3. Elevado tiempo invertido en lectura de contrato	Enviar contrato en correo de bienvenida o subirlo al Website de la empresa	Lean Service: Eficiencia
	4. Dependencia de conformidad por correo para vender el producto	Utilizar la grabación de llamada como instrucción y conformidad de la venta	Flexibilidad de procesos
	5. Conformidad innecesaria porque no hay riesgo asociado	Eliminar la solicitud de conformidad	Eliminación de desperdicios
Ejecución	6. Dependencia de GOM para apertura de cuenta Depósito a Plazo	Desarrollar apertura de Depósito a Plazo en Portal	Rediseño de procesos
	7. Validación duplicada con Asesor de Inversiones al inicio del flujo	Retirar la participación del Asistente en el proceso Depósito a Plazo	Eliminación de desperdicios
	8. Jefe de Equipo es el único autorizado para aprobar operaciones en el Teller	Crear un nuevo rol con autonomía para aprobaciones	Flexibilidad de procesos
	9. Refrendo de Cartilla que no se entregan al Cliente	Creación de plantillas digitales que se envíen automáticamente desde el Teller al Cliente Especial	Automatización transversal
	10. Necesidad de digitalizar comprobantes para enviarlos por correo al Cliente		

Tabla 11. Puntos de dolor e Iniciativas propuestas

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se explicarán las iniciativas detalladamente:

1. Realizar el perfilamiento y apertura de cuenta en **una sola llamada**:

Actualmente, como se puede observar en el flujograma actual del punto **3.2.3. Depósito a Plazo**, se realiza entre 3 a 4 llamadas al cliente para realizar todo el proceso de perfilamiento y apertura de cuenta Depósito a Plazo; por ello, para lograr que el proceso se cierre en una sola llamada, se utilizará una encuesta de perfilamiento de dos a tres preguntas que sea posible realizarla durante la llamada con el cliente, y se abrirá la cuenta Depósito a Plazo por medio de nuevo aplicativo llamado "Portal" que logra crear la cuenta de manera muy rápida y utilizando solo dos inputs: monto y plazo.

2. Implementar **nuevo sistema** de validación de identidad (**mayor rapidez** manteniendo seguridad):

Como se mencionó en el punto **4.1.1. Iniciativas de mejora**, este sistema de validación es una propuesta transversal que aplica para la validación de identidad del cliente cuando utiliza el canal Banca por Teléfono. El detalle se puede revisar en el punto mencionado líneas arriba.

3. Enviar las cláusulas comerciales en **correo de bienvenida** o subirlo al **Website** de la empresa:

Propuesta transversal aplicable a todos los productos que requieran de contratos comerciales predefinidos, como las aperturas de cuenta. Los contratos se componen de dos partes: cláusulas comerciales predefinidas para todos los clientes por naturaleza del producto y condiciones comerciales personales por acuerdos con el cliente. Actualmente, se lee la totalidad del contrato durante la llamada telefónica (duración aprox. 8 minutos), este documento se encuentra en el **Anexo 5**; por ello, se propone enviar la cláusula comercial del contrato a todos los Clientes Especiales mediante el correo de bienvenida (primer correo de contacto) y subirlos a la página web de la empresa. De esta manera, cuando se realice la apertura de cuenta Depósito a Plazo, solo se leerá las condiciones comerciales personales según acuerdo con el cliente (duración aprox. 2 minutos) y se indicará que las cláusulas comerciales ya fueron puestas a su disposición, y que es responsabilidad de ellos leerlas. Así evitamos leer todo el contrato durante la llamada y obtendremos una reducción de 6 minutos sobre tiempo del proceso actual (de 8 a 2 minutos). En la ilustración 19, podemos ver gráficamente la propuesta de lectura de contrato reducido, comparado con el proceso actual.

③ Se propone la lectura de contrato únicamente de las características de la Cuenta Depósito a Plazo

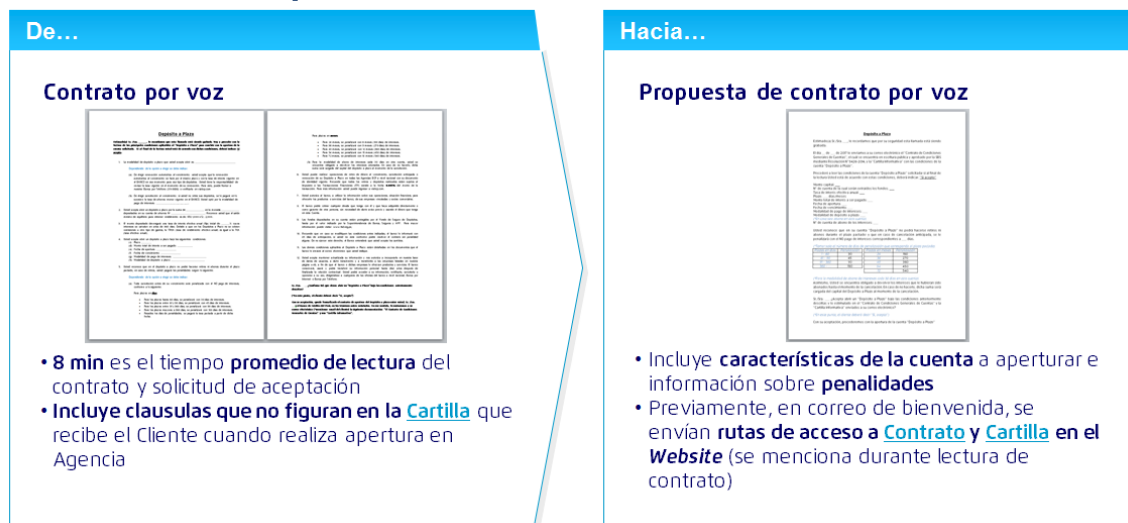


Ilustración 19. Propuesta de lectura de contrato reducido

Fuente: Elaboración propia

4. Utilizar la **grabación de llamada** como instrucción y conformidad de la venta:

Propuesta transversal aplicable a todos los productos y servicios ofrecidos por el canal Banca por teléfono. Actualmente, para adquirir un producto, se requiere de una instrucción y conformidad enviada por el cliente mediante el correo electrónico, eso imposibilita la opción de que en caso el cliente no tenga acceso a su email, no pueda adquirirlo. Por tal motivo, se propone utilizar la grabación de llamada del Funcionario Digital y Cliente Especial como evidencia de la instrucción y conformidad del cliente sobre las condiciones comerciales del producto que desea adquirir. De esta manera, se potencia el uso de la grabación y se facilita proceder con la ejecución de la operación, para realizar el proceso completo.

5. **Eliminar** la solicitud de **conformidad**:

Actualmente, como se explicó en los *pain points* del punto **3.2.3.2. Proceso Actual**, para realizar aperturas de cuenta Depósito a Plazo con montos mayores a S/. 250,000.00 se requiere la conformidad del Jefe de Equipo. Además de que esta conformidad genera dependencia, no existe un riesgo asociado en esta operación, en otros términos, no existiría un motivo por el cual el Jefe de Equipo no brinde la conformidad. Por lo

expuesto, se propone eliminar este proceso, el cual, luego de una reunión con el Jefe de Equipo, aceptó este cambio en el flujo actual.

6. Desarrollar apertura de Depósito a Plazo en Portal:

El 90% de los clientes optan por aperturar un Depósito a Plazo con Tasa Especial, sin embargo, como se explicó en el punto 3.2.3.2. **Proceso Actual**, los Funcionarios Especiales, quienes tienen el contacto directo con el cliente, no cuentan con acceso para realizar esta apertura. Por tal motivo, se propone la posibilidad de aperturar depósitos a Plazo mediante el aplicativo Portal, donde se necesitará únicamente dos inputs: Monto y Plazo definidos por el cliente. Los funcionarios sí contarán con acceso para realizar aperturas y ya no dependerán de GOM (Gerencia de Operaciones Multibanca, unidad no perteneciente al proceso remoto). Además, también se logra cumplir con el horario extendido ofrecido a los Clientes Especiales de 8am a 9pm. En la ilustración 20 se muestra gráficamente la propuesta del proceso de apertura de cuenta Depósito a Plazo en el aplicativo Portal.

6 Se propone un nuevo proceso de apertura de Depósitos a Plazo

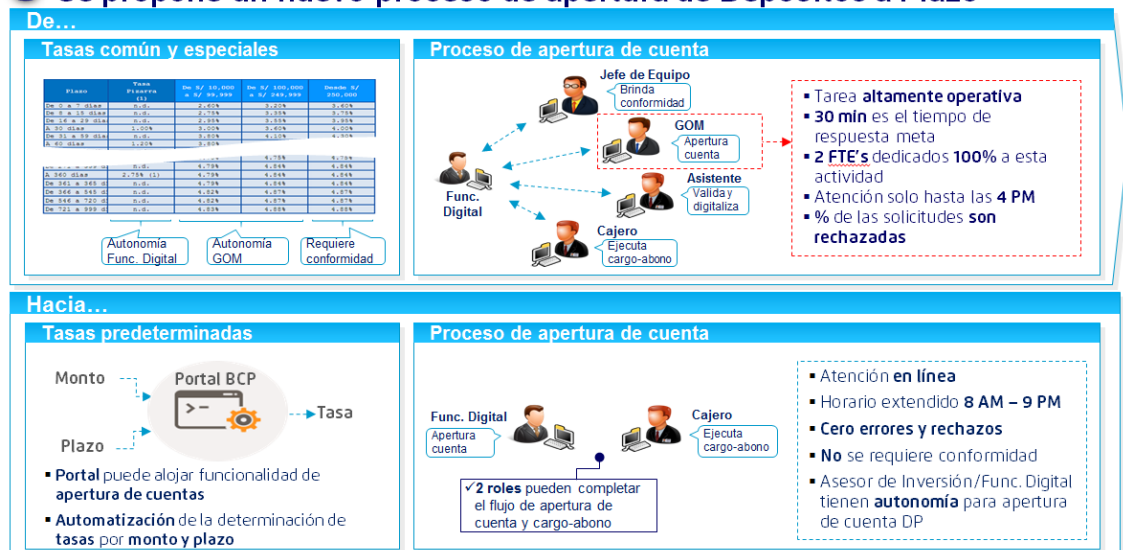


Ilustración 20. Propuesta de nuevo proceso de Apertura de Depósito a Plazo

Fuente: Elaboración propia

7. Retirar la participación del **Asistente** en el proceso Depósito a Plazo:

De manera similar al punto **4.1.1. Iniciativas de Mejora**, el Asistente verifica si el Cliente Especial cuenta con saldo en su cuenta donde se realizará el cargo para abonarlo en la apertura de Depósito a Plazo; sin embargo, como la estrategia de venta es PUSH, el Asesor de Inversiones, durante un análisis previo, ya verificó que todos los clientes a los que se les ofrece este producto cuentan con saldo suficiente en su cuenta. Por lo mencionado, se propone eliminar la participación del Asistente en el proceso de Depósito a Plazo, pues únicamente retrasa la operación de apertura.

8. Crear un **nuevo rol** con **autonomía para aprobaciones**:

Propuesta transversal a todas las operaciones. De igual manera que el inciso 7 de **4.1.1. Iniciativas de Mejora**, el Jefe de Equipo, quien actualmente es el único autorizado para aprobar operaciones en Teller, no cuenta con un reemplazo en caso no se encuentre presente en el momento de la ejecución de la operación. Por tal motivo, como se puede visualizar en la ilustración 21, se propone crear un nuevo perfil de "Asesor Principal", cuya función principal será la de aprobar operaciones del Teller y sea el *Back up* del Jefe de Equipo:

8 Nuevo esquema de aprobación de operaciones y envío automático de comprobantes

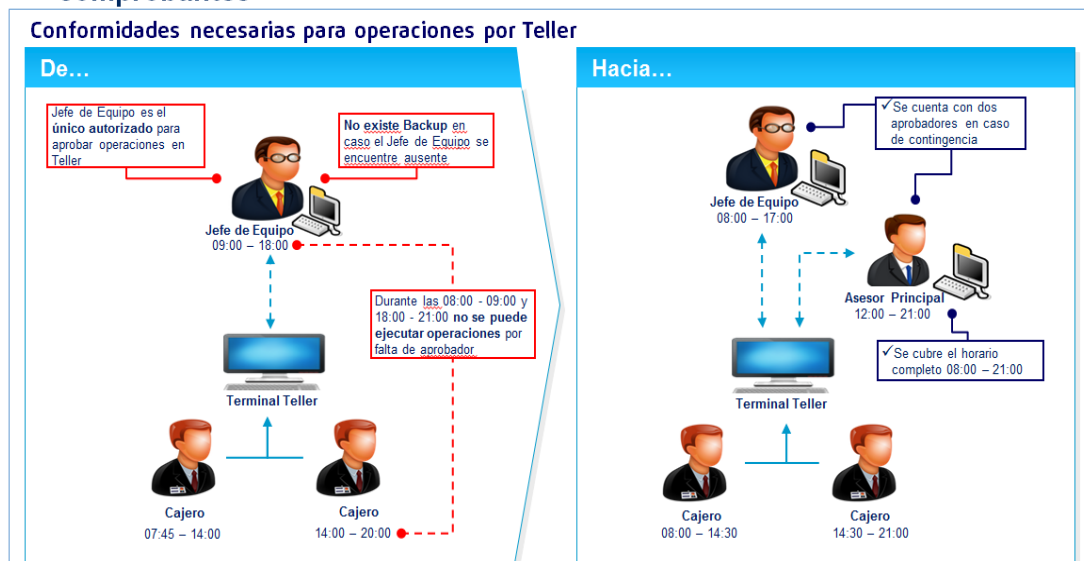


Ilustración 21. Propuesta de nuevo esquema de aprobación de operaciones y envío automático de comprobantes

Fuente: Elaboración Propia

9 y 10. **Creación de plantillas digitales** que se envíen automáticamente desde el Teller al Cliente Especial:

Propuesta transversal a todas las operaciones Ejecutadas por el Cajero en el Teller. Como se explicó en el inciso 8 del punto **4.1.1. Iniciativas de Mejora**, el Asistente digitaliza los *vouchers* escaneándolos manualmente luego de que fueron impresos en el Teller al momento de que el cajero ejecuta la operación. Por ello, se propone la iniciativa de que el Teller envíe automáticamente, luego de una ejecución, el comprobante de la operación tanto al Cliente Especial como al Funcionario Digital, quien podrá tener conocimiento de que la operación ya fue realizada y los detalles de la misma, en caso su cliente requiera de una consulta o reclamo.

Con respecto a las cartillas que se refrendan, si bien estas no se imprimen desde el teller, sino se transcriben, es una actividad innecesaria debido a que la cartilla no es entregada al cliente, solo se archiva internamente en el Banco, generando desperdicio de material y uso innecesario de espacio físico. Por ello, se está proponiendo la eliminación de esta actividad. En la ilustración 22, se muestra gráficamente esta propuesta de envío de comprobantes desde el Teller.

9-10 Se propone la eliminación de documentos físicos por envío automático de constancias vía email directamente al Cliente Especial

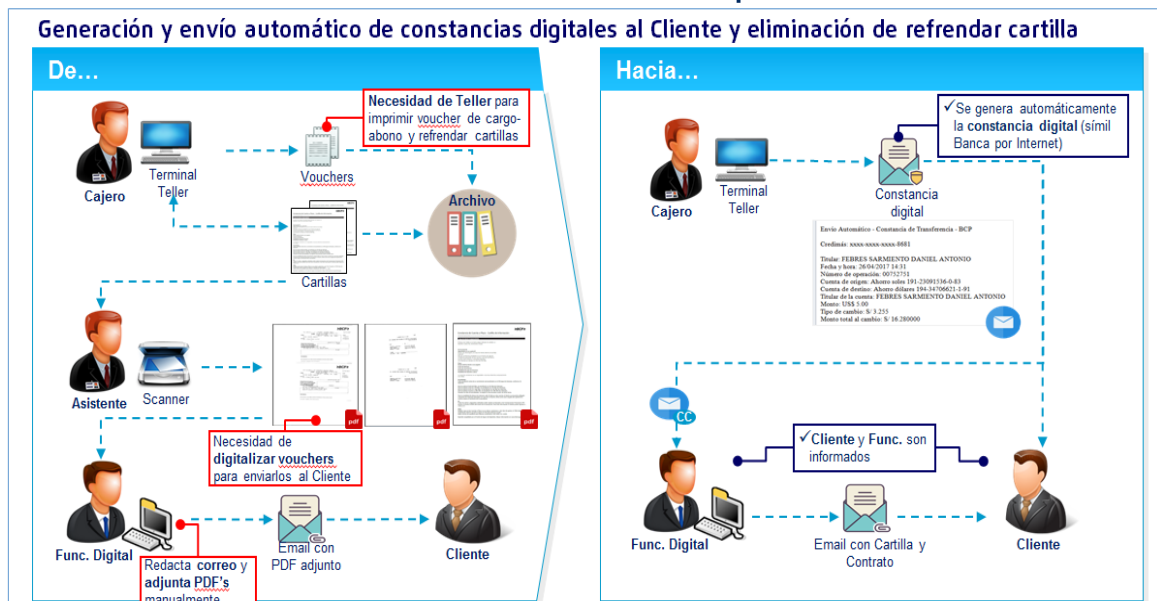


Ilustración 22. Propuesta de envío de comprobantes digitales

Fuente: Elaboración Propia

4.2.2. Flujo Ideal propuesto

Luego de plantear las distintas iniciativas, se procedió con la creación del flujo ideal que muestre procesos eficientes, alto nivel de satisfacción al cliente y generen mayores ingresos a la empresa. En la ilustración 23 se puede apreciar el flujo de atención propuesto para la venta del producto Depósito a Plazo.

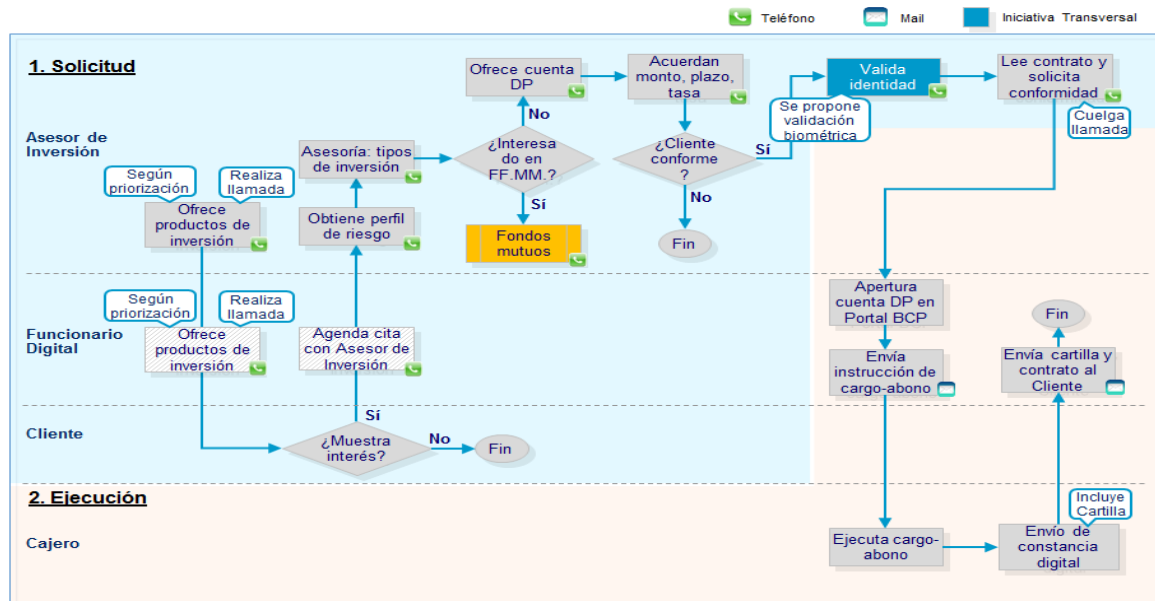


Ilustración 23. Proceso propuesto remoto de Depósito a Plazo

Fuente: Elaboración Propia

Beneficios:

- ✓ **Nuevo flujo** permite realizar la venta en **una sola llamada**
- ✓ Nueva validación de identidad elimina tiempo de autenticación manteniendo seguridad
- ✓ Tiempo en **lectura de contrato** se reduce en **75%**
- ✓ No se requiere conformidad del **Cliente por email**
- ✓ No se requiere conformidad del **Gerente de Agencia** ni **Jefe de Equipo**
- ✓ **Atención en línea** para apertura de cuenta DP
- ✓ Horario extendido **8 AM – 9 PM**
- ✓ **Eliminación** del manejo de **documentos físicos** (impresión y digitalización)
- ✓ Se define un **nuevo flujo de cancelación** de cuenta DP
- ✓ **Comunicación directa** entre Funcionario Digital y Cajero

4.2.3. Comparación de resultados

Como se aprecia en la ilustración 24, con el objetivo de mostrar los impactos de las iniciativas, se realizó una comparación de **tiempos de toque y costos del proceso actual y propuesto de Depósito a Plazo**.

Con la implementación de estas iniciativas se logrará una reducción del **~52%** del tiempo del cliente en la llamada

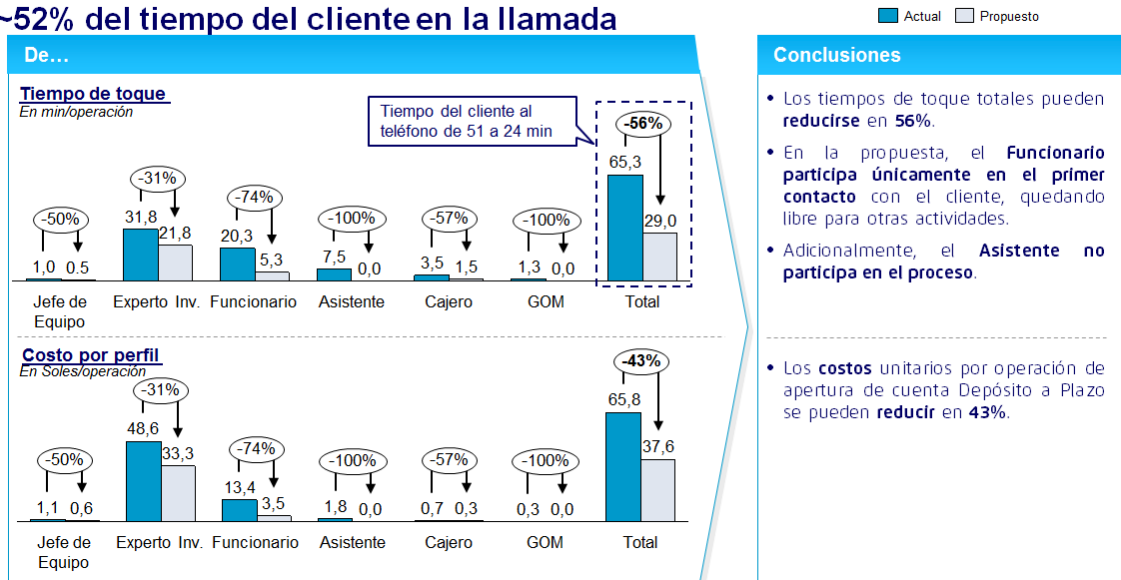


Ilustración 24. Resumen comparativo de resultados

Fuente: Elaboración Propia

En resumen, se muestra que el costo por operación se reduce de S/65.82 a S/37.60 (variación de 43%) y el tiempo total que el cliente se mantiene durante la llamada con su funcionario se reduce de 51 a 24 min (variación de 52%).

CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN ECONÓMICA

Luego de plantear las propuestas de mejora, se debe analizar los impactos económicos que estas conllevan. Particularmente, se evaluarán los costos-beneficios comparando la situación propuesta con la actual, es decir, para las iniciativas propuestas, se evaluará el costo en que se incurre al implementarlos y los ingresos adicionales que generarán (puede darse el caso de que una propuesta tenga solo costo, solo ingreso o ambos). Por ejemplo, para el caso del número de ventas, no se considerarán el total de ingresos generados por el flujo propuesto, sino la variación de ventas entre la alternativa propuesta y el proceso actual; del mismo modo, en los costos de mano de obra se va a analizar a las personas involucradas en el proyecto, mas no los actuales trabajadores (funcionarios, asistentes, cajeros, etc.) que se encuentran en el proceso actual.

Este capítulo tiene por objetivo conocer la viabilidad del proyecto por medio del cálculo de TIR y VAN, considerando un periodo de 1 año.

5.1. Iniciativas clasificadas por producto y alcance

Las iniciativas se van a clasificar de cuatro maneras:

- Compra/venta de dólares: Aquellas iniciativas que solo afectan al proceso de Compra/venta de dólares.
- Depósito a Plazo: Solo afectan al proceso de Depósito a plazo.
- Ambos: Generan impacto en ambos productos
- Transversales: Iniciativas que impactan en todos los productos del canal digital, no solamente en los dos productos en estudio.

Asimismo, para fines prácticos de análisis económico, se va a agrupar las iniciativas que afecten, en conjunto, directamente a los procesos y tengan alcances similares.

A continuación, se muestra la clasificación y agrupación de todas las iniciativas propuestas:

Tabla 12. Iniciativas clasificadas y agrupadas por alcance

	Iniciativa	Producto	Análisis agrupado
1	Reforzar los procedimientos de negociación de tipo de cambio	Compra/venta de dólares	Grupo 1
2	Realizar perfilamiento y apertura de cuenta en una sola llamada	Depósito a plazo	Grupo 2
3	Enviar las cláusulas comerciales en correo de bienvenida o subirlo al Website de la empresa	Depósito a plazo	Grupo 2
4	Eliminar solicitud de conformidad para montos mayores a S/250,000.00	Depósito a plazo	Grupo 2
5	Desarrollar apertura de Depósito a Plazo en Portal	Depósito a plazo	Grupo 2
6	Implementar nuevo sistema de validación de identidad	Transversal	Grupo 3
7	Eliminar solicitud de datos por formato PLAFT	Compra/venta de dólares	Grupo 4
8	Elaborar un nuevo esquema de autonomías por canal y monto	Ambos	Grupo 2 / Grupo 4
9	Retirar la participación del Asistente	Ambos	Grupo 2 / Grupo 4
10	Brindar acceso a correo electrónico al cajero	Ambos	Grupo 2 / Grupo 4
11	Elaborar un nuevo esquema de aprobaciones para transferencias	Compra/venta de dólares	Grupo 4
12	Crear plantilla digital que se envíe automáticamente al cliente desde Teller	Transversal	Grupo 5
13	Utilizar la grabación de llamada como instrucción y conformidad de venta	Ambos	Grupo 2 / Grupo 4

Fuente: Elaboración propia

Como se explicó al inicio de este capítulo, se analizará el impacto económico de las iniciativas para un periodo de 1 año. Para cada grupo de propuestas, se calculará el costo e ingreso en que se incurre y se graficará un flujo de caja único por todo el proyecto, finalmente, se hallará el VAN y TIR para conocer la viabilidad del proyecto.

Para facilidad de cálculos, los datos a considerar serán mostrados en promedio, tomando como referencia data histórica durante el año 2016.

Asimismo, se explicará el cálculo del costo por minuto de mano de obra para cada trabajador del banco.

Cálculo del costo de mano de obra:

$$\text{Costo x min} = \frac{\text{Sueldo mensual} * \text{Nro de pagos} * (1 + \% \text{Utilidades}) + \text{Bono anual}}{\text{Minutos trabajados al año}}$$

Datos:

- Nro de pagos: 14, incluyendo gratificaciones
- %Utilidades: 20% anual
- Bono anual: 5 sueldos
- Nro semanas laborables: 48 (de las 52 semanas del año, 4 son vacaciones)
- Nro de días de trabajo por semana: 5
- Nro de horas de trabajo por día: 8

En resumen, el costo por minuto de trabajo quedaría de la siguiente manera:

$$\text{Costo x min} = \frac{\text{Sueldo mensual} * 14 * (1 + 20\%) + \text{Sueldo mensual} * 5}{115,200}$$

Grupo 1. Reforzar los procedimientos de negociación de tipo de cambio:

Iniciativa que impacta a todos los clientes especiales del canal digital. Reforzando la negociación a los funcionarios, se podrá ofrecer tipos de cambio que generen mayores utilidades al banco.

Datos necesarios:

- 340,282 clientes especiales
- 240 Funcionarios de negocio, costo x min (S/): 0.66
- 20 Jefes de equipo, costo x min (S/): 1.12

Costo en reforzamiento:

- Tiempo invertido en aprender el proceso: Cada Jefe de equipo invertirá 1 hora de su tiempo en capacitar a su equipo de 12 funcionarios.

Tabla 13. Costo por reforzamiento de negociación de tipo de cambio

	#Trabajadores	Costo x min (S/)	Tiempo invertido (min)	Costo total (S/)
Funcionario	240	0.66	60	9,504.00
Jefe de equipo	20	1.12	60	1,344.00

Fuente: Empresa en estudio

Ingreso:

El ingreso será la ganancia adicional que se obtendrá al mejorar el tipo de cambio en favor del banco. Cada tipo de cambio presenta, en promedio, la siguiente utilidad por dólar cambiado:

Tabla 14. Utilidad por tipo de cambio, en soles

Tipo de cambio	Utilidad por dólar (S/)
Común	0.11
Preferencial	0.08
Especial	0.05
Súper especial	0.03

Fuente: Empresa en estudio

Asimismo, se realizó una comparación entre el tipo de cambio correspondiente al monto vs tipo de cambio negociado, utilizando data de enero a diciembre del 2016, y se obtuvo lo siguiente:

Tabla 15. Volumen total de dólares intercambiados en todo el 2016

	TC x Otorgado			
TC x Monto	Común	Preferencial	Especial	Súper Especial
Común	54,221,510.90	111,800,805.90	-	35
Preferencial	97,302.24	59,212.94	-	-
Especial	2,013,067.61	24,985,341.88	349,280,920.75	1,687,933.61
Súper Especial	-	154,787.52	25,201,964.31	1,270,023.31

Fuente: Empresa en estudio

Según lo explicado en la **Ilustración 13. Proceso de negociación de tipo de cambio**, el tipo de cambio por monto hace referencia al máximo tipo de cambio que se debería ofrecer al cliente de acuerdo a pautas por monto. El tipo de cambio otorgado se refiere al monto finalmente acordado con el cliente en la compra/venta de dólares.

Los recuadros rojos indican que el tipo de cambio otorgado fue mayor del máximo establecido a la pauta por monto, por lo tanto, es decir, se está dejando de ganar ciertos soles por cada dólar cambiado. Los recuadros en verde, por el contrario, indican que el tipo de cambio otorgado fue menor al máximo definido por pauta, es decir, es totalmente favorable al banco.

El impacto económico será la utilidad que se hubiese ganado si se negociaba el tipo de cambio adecuado, considerando la pauta de por montos, es decir, se multiplicará los volúmenes de las celdas en rojo por la diferencia de tipo de cambio por monto menos el tipo de cambio otorgado, para cada caso.

$$\text{Ingreso} = 111,800,805.90 * (0.11 - 0.08) + 35 * (0.11 - 0.03) + 1,687,933.61 * (0.05 - 0.03)$$

$$\text{Ingreso} = \text{S/ } 3,387,785.65$$

Asumiendo un flujo uniforme por los 12 meses, el ingreso por mes sería así:

Ingreso mensual = S/ 282,315.47

Grupo 2:

Este punto incluye las iniciativas 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10 y 13 descritas en la **Tabla 10. Iniciativas clasificadas y agrupadas por alcance**. Se analizará en conjunto porque las ocho iniciativas forman parte de la creación de un nuevo proceso de Depósito a Plazo. Este grupo de iniciativas tiene como alcance solo al canal digital.

Datos involucrados en el proceso de Depósito a Plazo:

- 90 aperturas mensuales de Depósito a Plazo
- 1 Asistente GOM, costo/min (S/): 0.22
- 1 Jefe de Equipo, costo/min (S/): 1.12
- 1 Asistente digital, costo/min (S/): 0.24
- 1 Funcionario digital, costo/min (S/): 0.66
- 1 Asesor de Inversiones, costo/min (S/): 1.53
- 1 Analista de Mejora de Procesos, costo/min (S/): 0.70
- 1 Cajero, costo/min (S/): 0.20

Asimismo, el Analista de Mejora de Procesos invertirá 1 hora en capacitar a todos los trabajadores involucrados en el proceso de Depósito a Plazo. El flujo actual se puede ver en la **Ilustración 11. Proceso actual remoto de apertura de cuenta Depósito a Plazo.**

Este grupo de iniciativas genera la creación de un nuevo proceso, cuyo tiempo y costo se encuentran detallados en la **Tabla 7. Costo y tiempo del proceso de apertura de Depósito a Plazo**, donde se observa que el costo actual por cada venta del Depósito a Plazo es de S/ 65.82.

En la **Ilustración 17. Proceso propuesto remoto de Depósito a Plazo** se puede observar el flujo propuesto. A continuación, se mostrará el detalle de los costos a los cuales se incurriría si se implementa este nuevo proceso:

Tabla 16. Costo y tiempo para proceso propuesto de apertura de Depósito a Plazo

Tarea	Tiempo Piloto (min)	Cliente	Asesor de Inversiones	Func. Digital	Asist. Digital	Cajero	Jefe de Equipo
Experto Inv - Llama a cliente y Ofrece oportunidad de inversión	5.00	5.00		1.75			
BED - Llama a cliente y Ofrece oportunidad de inversión	5.00				3.25		
Evalúa interés de invertir	0.00						
Agenda cita telefónica con Exp. de Inversión	1.00	1.00		1.00			
Obtiene Perfil de Riesgo	1.00	1.00	1.00				
Asesora al cliente sobre tipos de inversión y ofrece DP e informa condiciones	15.00	15.00	15.00				
Valida identidad	0.00	0.00	0.00				
Lee speech y solicita conformidad	2.00	2.00	2.00				
Apertura cuenta Depósito a Plazo en Portal	1.00		1.00				
Envía instrucción Cargo-Abono a Asistente	1.00		1.00				
Ejecuta Cargo-Abono	1.50					1.50	0.50
Envía cartilla y/o contrato a cliente	1.00			1.00			
Tiempo total (min)		24.00		21.75	5.25	0.00	1.50
Costo x min (S/)		0.00		1.53	0.66	0.24	1.12
Costeo (S/)		0.00		33.28	3.46	0.00	0.30

Fuente: Elaboración propia

Obteniendo un costo unitario de S/ 37.60.

En resumen, el impacto económico sería de la siguiente manera:

- Costo por capacitación:

Tabla 17. Costo por capacitación del proceso propuesto de Depósito a Plazo

	#Trabajadores	Costo x min (S/)	Tiempo invertido (min)	Costo total (S/)
Funcionario	240	0.66	60	9,504.00
Jefe de equipo	20	1.12	60	1,344.00
Asistente digital	60	0.24	60	864.00
Cajero	20	0.2	60	240.00
Analista	20	0.7	60	840.00
Asesor de inversiones	20	1.53	60	1,836.00
				14,628.00

Fuente: Elaboración propia

- Costo por implementar el aplicativo portal:

Es un desarrollo de sistemas que involucra la participación de 3 analistas de sistemas durante 3 meses. De acuerdo con los datos otorgados por la empresa, el costo por implementar la función de apertura de cuentas de depósito a plazo en el aplicativo portal es, aproximadamente, S/ 5,000.00.

El costo está prorrateado considerando que este aplicativo Portal será utilizado en los procesos de casi todos los productos del banco.

Asimismo, se va a incluir el costo de mantenimiento que realizan los trabajadores de Helpdesk en caso ocurra algún fallo en el sistema. Como los desperfectos son ocasionalmente, se va a considerar un tiempo total invertido por año de 120 horas (10 horas al mes, costo x hora: S/ 27.00)

Tabla 18. Costo por implementar el aplicativo Portal

	Horas invertidas	Costo x hora (S/)	Costo total (S/)
Analista	1,584.00	42.00	66,528.00
Portal	-	-	5,000.00

Fuente: Empresa en estudio

Tabla 19. Costo de mantenimiento mensual del aplicativo Portal

	Horas invertidas	Costo x hora (S/)	Costo total (S/)
Helpdesk	10.00	27.00	270.00

Fuente: Empresa en estudio

- Costo por subir las cláusulas comerciales en la Website de la empresa:

Es un proceso rápido que solo involucra el tiempo invertido por el analista en crear un repositorio en la página web y subir las cláusulas comerciales. El tiempo estimado que invertirá el analista será de 5 días útiles (40 horas), cuyo costo por hora es aproximadamente de S/ 42.00.

Tabla 20. Costo en subir las cláusulas comerciales a la Website

	Horas invertidas	Costox hora (S/)	Costo total (S/)
Analista	40.00	42.00	1,680.00

Fuente: Elaboración propia

- Ahorro por nuevo proceso de Depósito a Plazo:

Considerando la implementación de todas las iniciativas, el ahorro del nuevo proceso comparándolo con el proceso actual se calculará restando los costos y multiplicándolo por la cantidad de ventas promedio por mes:

Tabla 21. Ahorro mensual por nuevo proceso de Depósito a Plazo

	Actual	Propuesto	# Ventas mensual	Ahorro mensual (S/)
Costo unitario (S/)	65.82	37.60	90.00	2,539.80

Fuente: Elaboración propia

Grupo 3: Implementar nuevo sistema de validación de identidad

Es una iniciativa transversal que impacta a todos los procesos que involucran llamada telefónica. Por tal motivo, el alcance será no solamente para los dos productos en estudio del canal digital, sino para todos los productos y servicios que se atienden por medio de este canal.

En promedio, un cliente especial llama 3 veces al mes a su funcionario, lo que da un total de 1, 020,846 llamadas por mes. De ellas, el 85% requiere de una validación de identidad (no se consideran las consultas) que toma 58 segundos en realizarla. El costo de los Funcionarios digitales del canal remoto es S/ 39.60 por hora.

Con el nuevo sistema de validación de identidad, se logrará reducir de 52 segundos a 14 segundos el tiempo de este proceso. A continuación, se realizará el cálculo económico de la propuesta:

- Costo del nuevo sistema de validación:

De acuerdo con las declaraciones del Gerente General de SixBell, Pablo Pumarino (2013), el costo estimado por implementar el sistema de validación de identidad biométrica por reconocimiento de voz es de un pago único de 2 dólares por cliente identificado. Considerando un tipo de cambio promedio de S/ 3.25 ~ USD 1.00, el costo único a invertir en 340,282 será de la siguiente manera:

$$\text{Costo: } \text{USD } 2.00 * \frac{\text{S/ } 3.25}{\text{USD } 1.00} * 340,282 = \text{S/ } 2, 211,833.00$$

Asimismo, se va a considerar un costo de mantenimiento por Helpdesk en caso ocurra algún desperfecto con la validación. Estos son ocasionalmente, por ello, se asumirá lo mismo que el aplicativo portal, ya que son los mismos trabajadores que realizarían el mantenimiento. Tiempo total invertido por año de 120 horas (10 horas al mes, costo x hora: S/ 27.00)

Tabla 22. Costo de mantenimiento mensual del sistema de validación de identidad

	Horas invertidas	Costo x hora (S/)	Costo total (S/)
Helpdesk	10.00	27.00	270.00

Fuente: Empresa en estudio

- Ahorro con el nuevo sistema de validación:

Tabla 23. Ahorro mensual por nuevo sistema de validación de identidad

#Llamadas/mes	%Validación	Ahorro en validación (seg)	Costo x func. (S/ / hora)	Ahorro total (S/)
1020846	85%	38	39.6	362,706.58

Fuente: Elaboración propia

Grupo 4:

Este punto incluye las iniciativas 7, 8, 9, 10, 11 y 13 descritas en la **Tabla 10. Iniciativas clasificadas y agrupadas por alcance**. Se analizará en conjunto porque las seis iniciativas forman parte de la creación de un nuevo proceso de Compra/venta de dólares. Este grupo de iniciativas tiene como alcance solo al canal digital.

Datos involucrados en el proceso de Compra/venta de dólares:

- 20 Jefe de Equipo, costo x min (S/): 1.12
- 60 Asistente digital, costo x min (S/): 0.24
- 240 Funcionario digital, costo x min (S/): 0.66
- 20 Cajero, costo x min (S/): 0.20
- 20 Analista de Mejora de Procesos, costo x min (S/): 0.70

Asimismo, el Analista de Mejora de Procesos invertirá 1 hora en capacitar a todos los trabajadores involucrados en el proceso. El flujo actual se puede ver en la **Ilustración 10. Proceso actual remoto de Compra/Venta de dólares**.

Este grupo de iniciativas genera la creación de un nuevo proceso, cuyo tiempo y costo se encuentran detallados en la **Tabla 6. Costo y tiempo del proceso de Compra/Venta de dólares**, donde se observa que el costo actual por cada venta de Compra/venta de dólares es de S/ 13.41.

En la **Ilustración 17. Proceso propuesto remoto de Compra/Venta de dólares** se puede observar el flujo propuesto. A continuación, se mostrará el detalle de los costos a los cuales se incurriría si se implementa este nuevo proceso:

Tabla 24. Costo y tiempo para proceso propuesto de Compra/venta de dólares

Tarea	Tiempo Piloto (min)	Cliente	Func. Digit.	Asistente	Cajero	Jefe de Equipo
Solicita cambio de moneda	0.25	0.25	0.25			
Valida Identidad del cliente	-	-	-			
Valida cuentas cliente (moneda y saldo)	1.00	1.00	1.00			
Informa a cliente canales alternativos: HB y Boa movil	0.50	0.50	0.50			
Negocia TC	3.00	3.00	3.00			
Redacta correo con instrucción para Prom. Teller	1.00	1.00	1.00			
Confirma condiciones acordadas	0.67	0.67	0.67			
Valida email del cliente	0.33	0.33	0.33			
Informa sobre plazo de atención	0.25	0.25	0.25			
Envía correo con instrucción a PdS			-			
Ejecuta la compra/venta de ME	2.00				2.00	0.25
Envío automático de constancia digital al cliente	0.50				0.50	
Responde correo de instrucción con nro. de operaci	0.67				0.67	
Tiempo total (min)		7.00	7.00	-	3.17	0.25
Costo x min (S/)		-	0.66	0.24	0.20	1.12
Costeo (S/)		-	4.62	-	0.63	0.28

Fuente: Elaboración propia

Obteniendo un costo unitario de S/ 5.53.

En resumen, el impacto económico sería de la siguiente manera:

- Costo por capacitación:

Tabla 25. Costo por capacitación del proceso propuesto de Compra/venta de dólares

	#Trabajadores	Costo x min (S/)	Tiempo invertido (min)	Costo total (S/)
Funcionario	240	0.66	60	9,504.00
Jefe de equipo	20	1.12	60	1,344.00
Asistente digital	60	0.24	60	864.00
Cajero	20	0.2	60	240.00
Analista	20	0.7	60	840.00
				12,792.00

Fuente: Elaboración propia

- Ahorro por nuevo proceso de Compra/venta de dólares:

Considerando la implementación de todas las iniciativas, el ahorro del nuevo proceso comparándolo con el proceso actual se calculará restando los costos y multiplicándolo por la cantidad de ventas promedio por mes:

Tabla 26. Ahorro mensual por nuevo proceso de Compra/venta de dólares

	Actual	Propuesto	# Ventas mensual	Ahorro mensual (S/)
Costo unitario (S/)	13.41	5.53	300.00	2,364.00

Fuente: Elaboración propia

Grupo 5: Crear plantilla digital que se envíe automáticamente desde el Teller

Es una iniciativa transversal que impacta a todos los procesos que involucra necesidad de comprobante por la operación (no incluye consultas) Por tal motivo, el alcance no solo será para los dos productos en estudio del canal digital, sino para todos los productos y servicios que se atiendan a través del teller.

- Costo por configurar el Teller para envío de constancias digitales:

De modo similar a la implementación del aplicativo Portal, es un desarrollo de sistemas que involucra la participación de 3 analistas de sistemas durante 3 meses creando este desarrollo. El costo de configurar del desarrollo necesario en el Teller es de, aproximadamente, S/ 20,000.00. Asimismo, también se va a considerar un costo por mantenimiento de desperfectos, los cuales ocurren ocasionalmente, igual a lo asumido para el aplicativo Portal (10 horas al mes, costo x hora: S/ 27.00).

Tabla 27. Costo por configurar el Teller para envío de comprobantes digitales

	Horas invertidas	Costo x hora (S/)	Costo total (S/)
Analista	1,584.00	42.00	66,528.00
Teller	-	-	20,000.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Costo de mantenimiento mensual del Teller

	Horas invertidas	Costo x hora (S/)	Costo total (S/)
Helpdesk	10.00	27.00	270.00

Fuente: Elaboración propia

- Ahorro por envío de constancias digitales:

Repasando lo explicado anteriormente, debido a que los clientes especiales serán atendidos por medio del canal digital (no irán físicamente a una agencia), todos los comprobantes son enviados a sus correos electrónicos; sin embargo, el Teller aún imprime los *vouchers* de las operaciones realizadas, lo que genera un gasto innecesario en tinta y papel.

Estos comprobantes en físico son archivados y enviados a la oficina de Archivo Central, lo que ocasiona un uso de espacio físico que, para fines prácticos, no se va a costear en la presente tesis.

Del total de las operaciones que implican validación de identidad (no consultas), el 95% requiere de un comprobante que se imprime por Teller. Generalmente, se imprime entre 2 a 4 *vouchers* por operación, sin embargo, para fines prácticos de cálculo, se va a considerar un costo de impresión por operación (tinta y papel) igual a S/0.015

A continuación, se muestra el ahorro mensual por tinta y papel:

Tabla 29. Ahorro mensual de tinta y papel

#Llamadas/mes	%Validación	%Operaciones por teller	Ahorro por operación	Ahorro total (S/)
1,020,846	85%	95%	0.015	12,365.00

Fuente: Elaboración propia

5.2. Flujo de caja

A continuación, se mostrará el flujo de caja de la evaluación económica para cada iniciativa propuesta:

Tabla 30. Inversión e ingresos totales del proyecto

Mes	Reforzamiento de TC	Capacitación de Depósito a plazo	Implementación - Portal	Costo en subir cláusulas a WebSite	Sistema de validación	Capacitación proceso Compra/venta dólares	Plantilla digital - Teller	Mantenimiento de aplicativos	Ahorro por nuevos procesos de Depósito a Plazo	Ahorro por Nuevo proceso Compra/venta dólares	Ahorro por Tinta y papel	Ahorro por Sistema de validación	Ingreso por reforzamiento de Tipo de Cambio
0	-10,848.00	-14,628.00	-71,528.00	-1,680.00	-2,211,833.00	-12,792.00	-86,528.00						
1								-810.00	2,539.80	2,364.00	12,365.00	362,706.58	282,315.47
2								-810.00	2,539.80	2,364.00	12,365.00	362,706.58	282,315.47
3								-810.00	2,539.80	2,364.00	12,365.00	362,706.58	282,315.47
4								-810.00	2,539.80	2,364.00	12,365.00	362,706.58	282,315.47
5								-810.00	2,539.80	2,364.00	12,365.00	362,706.58	282,315.47
6								-810.00	2,539.80	2,364.00	12,365.00	362,706.58	282,315.47
7								-810.00	2,539.80	2,364.00	12,365.00	362,706.58	282,315.47
8								-810.00	2,539.80	2,364.00	12,365.00	362,706.58	282,315.47
9								-810.00	2,539.80	2,364.00	12,365.00	362,706.58	282,315.47
10								-810.00	2,539.80	2,364.00	12,365.00	362,706.58	282,315.47
11								-810.00	2,539.80	2,364.00	12,365.00	362,706.58	282,315.47
12								-810.00	2,539.80	2,364.00	12,365.00	362,706.58	282,315.47

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el dato otorgado por el área de Finanzas y las políticas del banco, se está considerando un costo de oportunidad de 19%.

- TIR hallado será igual a 25.68%, el cual es mayor al costo de oportunidad de la empresa (19%).

- VAN será igual a S/. 639,923.18, el cual es mayor a 0.

Se concluye que el proyecto es viable proyectando los gastos e ingresos a un periodo futuro de 1 año.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de realizar la presente investigación, es importante mencionar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

6.1. Conclusiones

- Si bien modificar el proceso de los productos del canal remoto en estudio requiere de una suma elevada de inversión y costos, el total de ahorros e ingresos que se obtendrá será mayor, principalmente, por la cantidad de clientes que son impactados (más de 340,000 Clientes Especiales) y por las iniciativas de mejora propuestas que optimizan el proceso, como la validación biométrica por voz (se reduce de 52 a 14 segundos), firma de contrato mediante grabación de voz, reforzamiento en la negociación del tipo de cambio, reducción de personas involucradas en el proceso, entre otras.

- Debido a que la forma de atención que ofrece un canal remoto es no presencial, los clientes bancarios pasarán por una etapa de adaptación, por ello, la cantidad de usuarios que utilicen este canal irá aumentando, sobre todo por la generación de los “millennials”, quienes, en unos años, serán aún más exigentes que el segmento de clientes especiales. Por ello, es importante que el banco se encuentre en una constante innovación y abierto a cambios futuros que se presenten en sus procesos.

- Luego de realizar la evaluación económica de estos cambios, se concluye que el proyecto es viable, considerando una proyección a 1 año, pues el VAN es igual a S/ 639,923.18 y el TIR igual a 35.68% es mayor al Costo de oportunidad de la empresa (19%).

6.2. Recomendaciones

- Para diseñar un proceso con foco hacia la experiencia del cliente, es muy recomendable utilizar la metodología *Design Thinking*, donde nos ponemos en los zapatos del usuario y comprendemos sus necesidades desde una visión centrada en el cliente, con el fin de crear un proceso ágil, sencillo y un producto que cubra las necesidades de ellos.

- De la mano con la innovación en los procesos internos del banco, es importante que la empresa desarrolle una estrategia de cambio cultural, el cual debe tener como objetivo cambiar el foco de sus trabajadores para que se desempeñen brindando lo mejor de cada uno, principalmente los colaboradores que interactúan directamente con los clientes (*Front Office*).

- Con el fin de asegurar que el flujo de atención de un producto se realice según lo propuesto o mapeado, se recomienda realizar seguimientos periódicos de los procesos y capacitar a los colaboradores en caso sea necesario.

- Para lograr cambios relevantes y eficientes en el proceso, se recomienda estudiarlo de inicio a fin (E2E), pues es necesario conocer todo el camino para detectar los puntos de dolor más relevantes, ya que, si nos enfocamos solo en una parte del proceso, posiblemente ese no sea el real origen del problema.

BIBLIOGRAFÍA

- BONILLA, Elsie; Bertha DÍAZ, Fernando KLEEBERG y María Teresa NORIEGA.

2010 *Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas*. Primera edición. Lima: Fondo Editorial Universidad de Lima
- Certicámara

2015 “Certivoz - Mi voz es mi contraseña”. *Certicámara*. Consulta: 28 de Junio de 2017
https://web.certicamara.com/sala_de_prensa
- FEHER & FEHER CONSULTING

2017 “Estandarización de Operaciones”. *Feher & Feher Consulting*. Consulta: 10 de mayo de 2017
<http://www.feherandfeher.com/sitio/estandarizacion-de-operaciones/>
- GARCÍA, Andy

2017 “Transformación Digital en la banca peruana”. *Gestión*. Consulta: 11 de Marzo de 2018
<https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2017/07/transformacion-digital-en-la-banca-peruana.html>
- GARCÍA, Andy

2017 “Transformación Digital en la banca peruana”. *Gestión*. Consulta: 04 de Abril de 2018
<https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2017/07/transformacion-digital-en-la-banca-peruana.html>

- KRAJEWSKI, Lee; Larry RITZMAN y Manoj MALHOTRA.

2013 *Administración de operaciones. Procesos y cadenas de valor*. Décima edición. México: Pearson Educación

- QUESTION PRO

2017 “¿Qué es una encuesta?”. *Question Pro*. Consulta: 10 de mayo de 2017
<https://www.questionpro.com/es/encuesta.html>

- Semana Económica

2017 “Innovación en la banca: la apuesta del BCP”. *Semana Económica*. Consulta: 28 de Junio de 2017
<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/tecnologia/223058-innovacion-en-la-banca-la-apuesta-del-bcp/>

- SIXBELL

2017 “Biometría de Voz”. *Sixbell*. Consulta: 28 de Junio de 2017
<http://www.sixbell.com/caas/soluciones/biometria-de-voz>

- Socconini, Luis

2013 *Lean Company Más allá de la manufactura*. Primera edición. México: Norma Ediciones, S.A. de C.V.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



ANEXO DE TESIS

**PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS DE UN
CANAL REMOTO PARA LA ATENCIÓN DE
PRODUCTOS AL SEGMENTO DE CLIENTES
ESPECIALES EN UNA EMPRESA BANCARIA**

Tesis para optar el Título de **INGENIERO INDUSTRIAL**, que presenta el
bachiller:

Héctor Moisés Alcalá Ramos

ASESOR: Ing. George Gonzales Carpio

Lima, Octubre de 2018

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Distribución de los productos y servicios que se ofrecen por cada uno de los canales.....	4
Anexo 2: Productos y servicios de la empresa distribuidos en los 3 grandes grupos	5
Anexo 3: Correo modelo de la conformidad otorgada por el cliente al funcionario para proceder con la operación	6
Anexo 4: Correo modelo de instrucción que envía el funcionario al asistente para realizar la operación.....	6
Anexo 5: Speech actual que se lee a los clientes.....	7
Anexo 6: Correo modelo de conformidad de cargo-abono que otorga el cliente al funcionario para proceder con la operación.....	9
Anexo 7: Correo modelo que envía el funcionario a GOM para realizar la apertura de cuenta Depósito a Plazo	10
Anexo 8: Cartilla de apertura de cuenta Depósito a Plazo que se refrenda.....	11
Anexo 9: Formato PLAFT	13
Anexo 10: Comprobante digital enviado desde el Teller	14
Anexo 11: Encuesta de perfil de inversión del cliente.....	15

Anexo 1: Distribución de los productos y servicios que se ofrecen por cada uno de los canales

Agentes afiliados	Banca por Internet	Banca Móvil	Banca por Teléfono
- Adelanto de Sueldo	- Adelanto de Sueldo	- Adelanto de Sueldo	- Pago de Servicios
- Cambio de Clave	- Pago de servicios	- Pago de Servicios	- Recargas de celulares
- Pago de Servicios	- Pago de tarjetas de crédito propias	- Recargas de celulares	- Bloqueo de tarjeta
- Retiros y depósitos	- Pago de tarjetas de crédito de tercero	- Pago de tarjetas de crédito propias	- Pago de tarjetas de crédito propias
- Transferencias entre cuentas propias	- Pago de tarjetas de crédito de otro banco o financiera	- Pago de tarjetas de crédito de tercero	- Pago de tarjetas de crédito de tercero
- Transferencias a cuenta de tercero	- Pago de letras	- Transferencias entre cuentas propias	- Transferencias entre cuentas propias
- Pago de tarjetas de crédito	- Transferencias entre cuentas propias	- Transferencias a cuenta de tercero	- Transferencias a cuenta de tercero
- Consulta de Tipo de Cambio	- Transferencias a cuenta de tercero	- Consulta de Tipo de Cambio	- Consulta de Tipo de Cambio
- Consulta de saldos y movimientos	- Transferencias interbancarias	- Consulta de saldos, movimientos, estado de cuenta, código interbancario	- Consulta de saldos, movimientos, estado de cuenta, código interbancario
- Recarga de celulares (claro y movistar)	- Transferencias al exterior	- Compra/venta de dólares	- Compra/venta de dólares
- Envío y cobro de giros nacionales	- Emisión de giros nacionales	- Ubicación de agencias	- Donación para Teletón
	- Solicitud de tarjeta de crédito		
	- Consulta de saldos, movimientos, estado de cuenta, código interbancario		
	- Consulta de Tipo de Cambio		
	- Actualización de datos		
	- Compra/venta de dólares		

Anexo 2: Productos y servicios de la empresa distribuidos en los 3 grandes grupos

Tradicionales	Serviciales	Transaccionales
- Cuenta Activa	- Entrega de Tarjeta de Débito	- Pago de Servicios
- Cuenta Corriente	- Afiliar Tarjeta de Crédito a Banca por Internet/Móvil	- Pago de tarjeta
- Cuenta Premio	- Desafiliar Tarjeta de Crédito	- Pago de tarjetas de otro banco
- Cuenta Sueldo	- Afiliar Tarjeta Débito Automático	- Pago de créditos y direccionamiento
- Cuenta menor	- Cancelar Cuentas	- Pago de Sunat
- Cuenta Custodia	- Adquirir Adelanto de sueldo	- Recargas de celulares
- Cuenta CTS	- Rescatar Fondos Mutuos	- Pago de letras
- Solicitud Tarjeta con diseño personalizado	- Desafiliar CTS	- Pago de AFP
- Colocación tarjeta de crédito y Adicional	- Retirar fondo CTS	- Transferencias a terceros
- Crédito Personal	- Retirar totalidad de la CTS	- Transferencias interbancarias
- Crédito Vehicular	- Transferir CTS a otro banco	- Compra/venta de dólares
- Depósito a Plazo	- Actualizar datos	- Transferencias entre cuentas propias
- Crédito Hipotecario	- Cambiar clave de Tarjeta de Débito	- Transferencias al exterior
- Garantía Hipotecaria	- Reclamos y Seguimiento	- Emisión de Giro
- Fondos Mutuos	- Consulta de Saldos	- Programar transferencias recurrentes
- Seguro protección de tarjeta	- Consulta de Movimientos	- Órdenes de pago
- Seguro protección financiera	- Consulta de Productos y Servicios	- Direccionar pagos
- Seguro retorno	- Consulta de créditos	
- Seguro Life	- Consulta de código interbancario	
- Seguro Bana	- Consulta de letras	
- Seguro Blindado	- Consulta de giros	
- Seguro Multiple	- Cancelación de Certificado Bancario de Moneda Extranjera	
- Ampliación de línea	- Activación de Tarjeta de Crédito	
- Adquirir Compra de deuda Préstamos	- Actualización de ingresos	

Anexo 3: Correo modelo de la conformidad otorgada por el cliente al funcionario para proceder con la operación

De: Fernandez, Daniel [REDACTED]
Enviado el: miércoles, 26 de abril de 2017 03:29 p.m.
Para: Gabriela [REDACTED]
Asunto: RE: Compra USD 3750

Ok, por favor proceder con la transacción.
Saludos,

DF

From: Gabriela [REDACTED]
Sent: Wednesday, April 26, 2017 3:23 PM
To: Fernandez, Daniel [REDACTED]
Subject: RE: Compra USD 3750

Estimado señor Daniel, buenas tardes, he consultado y me confirman que podemos mejorar hasta 3.291.pero tenemos 10 minutos para hacer la operación. Me confirma por favor.

Gracias.

Saludos,

Anexo 4: Correo modelo de instrucción que envía el funcionario al asistente para realizar la operación

De: Gabriela
Enviado el: miércoles, 26 de abril de 2017 03:37 p.m.
Para: Daisy ; Jose ; Juan
CC: Carlos Castillo G.
Asunto: CLIENTE DANIEL

Chicos, buenas tardes, agradeceré su apoyo con la siguiente operación entre cuentas propias:

Cargar de la cuenta de ahorros soles el mono de S/. 12,341.25, cambiarlos a dólares con el tipo de cambio preferencial 3.291 y abonar US\$ 3,750.00 a la cuenta de ahorros dólares

Gracias.

Saludos,

De: Fernandez, Daniel
Enviado el: miércoles, 26 de abril de 2017 03:29 p.m.
Para: Gabriela
Asunto: RE: Compra USD 3750

Ok, por favor proceder con la transacción.
Saludos,

DF

Anexo 5: Speech actual que se lee a los clientes

Depósito a Plazo

Estimado(a) Sr. /Sra. _____, le recordamos que esta llamada está siendo grabada. Voy a proceder con la lectura de las principales condiciones aplicables al "Depósito a Plazo" para concluir con la apertura de la cuenta solicitada. Si al final de la lectura usted está de acuerdo con dichas condiciones, deberá indicar: Si acepta.

1. La modalidad de depósito a plazo que usted acepta abrir es: _____

Dependiendo de la opción a elegir se debe indicar:

- (a) De elegir renovación automática al vencimiento: usted acepta que la renovación automática al vencimiento se hará por el mismo plazo y con la tasa de interés vigente en el BANCO en ese momento para ese tipo de depósitos. Usted tiene la responsabilidad de revisar la tasa vigente en el momento de su renovación.
- (b) De elegir cancelación al vencimiento: si usted no retira sus depósitos, se le pagará en lo sucesivo la tasa de ahorros menor vigente en el BANCO. Usted optó por la modalidad de pago de intereses: _____.
2. Usted acepta abrir un depósito a plazo por la suma de _____ en la moneda _____ depositados en su cuenta de ahorros N° _____. Reconoce usted que el saldo mínimo de equilibrio para obtener rendimiento es de: US\$ 1,000 o S/. 2,500.
3. El monto depositado devengará una tasa de interés efectiva anual (fija) inicial de: _____% cuyos intereses se calculan en años de 360 días. Debido a que en los Depósitos a Plazo no se cobran comisiones u otro tipo de gastos, la TREA (tasa de rendimiento efectivo anual) es igual a la TEA (tasa efectiva anual).
4. Usted acepta abrir un depósito a plazo bajo las siguientes condiciones:
- (c) Plazo: _____
 - (d) Monto total de interés a ser pagado: _____
 - (e) Fecha de apertura: _____
 - (f) Fecha de vencimiento: _____
 - (g) Modalidad de pago de intereses: _____
 - (h) Modalidad de depósito a plazo: _____
5. Usted reconoce que en el depósito a plazo no podrá hacerse retiros ni abonos durante el plazo pactado; en caso de retiros, usted pagará las penalidades según lo siguiente:

Dependiendo de la opción a elegir se debe indicar:

- (a) Toda cancelación antes de su vencimiento será penalizada con el NO pago de intereses, conforme a lo siguiente:

Para plazos en **días**:

- Para los plazos hasta 60 días, se penalizará con 30 días de intereses.
- Para los plazos entre 61 y 90 días, se penalizará con 45 días de intereses.
- Para los plazos entre 91 y 360 días, se penalizará con 90 días de intereses.
- Para los plazos mayores a 360 días, se penalizará con 180 días de intereses.
- Pasados los días de penalidades, se pagará la tasa pactada a partir de dicha fecha.

Para plazos en **meses**:

- Para 24 meses, se penalizará con 6 meses (180 días) de intereses.
- Para 36 meses, se penalizará con 9 meses (270 días) de intereses.
- Para 48 meses, se penalizará con 12 meses (360 días) de intereses.
- Para 54 meses, se penalizará con 15 meses (450 días) de intereses.
- Para 72 meses, se penalizará con 18 meses (540 días) de intereses.

(b) Para la modalidad de abono de intereses cada 30 días en otra cuenta, usted se encuentra obligado a devolver los intereses abonados. En caso de no hacerlo, dicha suma será cargada del capital del depósito a plazo al momento de la cancelación.

6. Usted puede realizar operaciones de retiro de dinero al vencimiento, cancelación anticipada o renovación de su Depósito a Plazo en todas las Agencias a nivel nacional con su documento de identidad vigente. Recuerde que todos los retiros y depósitos realizados están sujetos al Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF) siendo a la fecha **0.005%** del monto de la transacción. Para más información usted puede ingresar a viabcp.com.
7. Usted autoriza al banco, a utilizar la información sobre sus operaciones, situación financiera, para ofrecerle los productos o servicios del banco, de sus empresas vinculadas y socios comerciales.
8. El banco podrá cobrar cualquier deuda que tenga con él y que haya adquirido directamente o como garante de otra persona, sin necesidad de darle aviso previo y usando el dinero que tenga en esta Cuenta.
9. Los fondos depositados en su cuenta están protegidos por el Fondo de Seguro de Depósitos, hasta por el valor indicado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Para mayor información puede visitar www.fsd.org.pe.
10. Recuerde que en caso se modifiquen las condiciones antes indicadas, el banco le informará con 45 días de anticipación; si usted no está conforme podrá resolver el contrato sin penalidad alguna. De no ejercer este derecho, el Banco entenderá que usted acepta los cambios.
11. Las demás condiciones aplicables al Depósito a Plazo están detalladas en los documentos que el banco le enviará al correo electrónico que usted indique.
12. Usted acepta mantener actualizada su información y nos autoriza a incorporarla en nuestra base de datos de usuarios, a darle tratamiento y a transferirla a las empresas listadas en nuestra página web, a fin de que el banco o dichas empresas le ofrezcan productos y servicios. El banco conservará, usará y podrá transferir su información personal hasta diez años después de finalizada la relación contractual. Usted podrá acceder a su información, rectificarla, cancelarla u oponerse a su uso, dirigiéndose a cualquiera de las oficinas del banco a nivel nacional, Banca por Internet o Banca por Teléfono.

Sr. /Sra. ___ ¿Confirma Ud. que desea abrir un "Depósito a Plazo" bajo las condiciones anteriormente descritas?

(*En este punto, el cliente deberá decir "Sí, acepto")

Con su aceptación, queda formalizado el contrato de apertura del Depósito a plazo entre usted, Sr. /Sra. ___ y el Banco, en los términos antes señalados. En ese sentido, le enviaremos a su correo electrónico (*mencionar email del cliente) la siguiente documentación: "El Contrato de Condiciones Generales de Cuentas" y una "Cartilla Informativa".

Anexo 6: Correo modelo de conformidad de cargo-abono que otorga el cliente al funcionario para proceder con la operación

De: Mauricio [redacted]
Para: Alan [redacted]
CC:
Asunto: Re: CUENTA A PLAZO DÓLARES - c [redacted] MAURICIO [redacted]

De acuerdo Alan, gracias por tu gestión.

Por favor confirmar que al término del plazo el total se depositará en mi cuenta de ahorro en dólares.

Gracias.
Saludos.
Mauricio

El 19 de abril de 2017, 13:30, Alan [redacted] escribió:

Estimado

De acuerdo a lo coordinado le confirmamos que se realizaron las siguientes operaciones:

Cargo en Cta. Dólares:	33243417-
Importe:	\$7,500.00
Apertura de Cta a Plazo:	000819305

Agradeceremos su conformidad sobre la gestión y archivos recibidos.

Anexo 7: Correo modelo que envía el funcionario a GOM para realizar la apertura de cuenta Depósito a Plazo

Correo

Adjunto

Para: [Redacted]
 CC: [Redacted] Apple
 Asunto: CUENTA A PLAZO DOLARES - CL SANDOVAL
 Mensaje: CUENTA A PLAZO ESPECIAL DOLARES ABRIL 2017.xlsx

Estimados:

Agradeceré su apoyo para realizar la apertura de la siguiente cuenta a plazo con campaña:

Datos de la operación:

Capital : US\$7,500.00
 Moneda : Dólares
 Plazo : 90
 TEA : 0.60%

Lineas abajo se encuentra conformidad y se adjunta formato de apertura de cuenta.

Saludos,

APERTURA DEPOSITO A PLAZO ESPECIAL -RED NACIONAL

FECHA DE APERTURA	TIPO	NRO. DOC.	NOMBRE DEL CLIENTE	TASA ESPECIAL	CAPITAL	MONEDA	PLAZO	FECHA VETO	CTA-DE-AÑO	MATRICULA DEL SOLICITANTE	AUTORIZA DOR
18-abr-17	1		SANDOVAL	0.60%	7,500.00	Dólares	90	17-jul-17			

martes, 18 de abril de 2017

Anexo 8: Cartilla de apertura de cuenta Depósito a Plazo que se refrenda

Constancia de Cuenta a Plazo - Cartilla de Información

El Banco en la fecha abajo indicada, ha recibido un depósito a plazo fijo, del (los/las) Sr.(a)(s):

Por la suma de depositados en su cuenta N°

Monto que devengará una tasa de interés efectiva anual (fija) inicial de:

bajo las condiciones señaladas en el contrato que rige las condiciones generales de las cuentas y servicios del Banco, suscrito entre el Banco y el (los/las) cliente(s).
Los intereses se calculan en años de 360 días.

Plazo:

Monto total de interés a ser pagado:

Fecha de apertura:

Fecha de vencimiento:

Modalidad de pago de intereses:

Modalidad de depósito a plazo:

La presente constancia no es negociable y reconoce derechos exclusivamente a su titular.

Penalizaciones

Toda cancelación antes de su vencimiento será penalizada con el NO pago de intereses, conforme a lo siguiente:

Para los plazos hasta 60 días, se penalizará con 30 días de intereses.

Para los plazos entre 61 y 90 días, se penalizará con 45 días de intereses.

Para los plazos entre 91 y 360 días, se penalizará con 90 días de intereses.

Para los plazos mayores a 360 días, se penalizará con 180 días de intereses.

Pasados los días de penalidades, se pagará la tasa pactada a partir de dicha fecha.

Para la modalidad de abono de intereses cada 30 días en otra cuenta, el cliente se encuentra obligado a devolver los intereses abonados. En caso de no hacerlo, dicha suma será cargada del capital de la cuenta a plazo al momento de la cancelación.

ITF

Todos los retiros y depósitos realizados están sujetos al Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF) siendo a la fecha 0.005% del monto de la transacción. Para más información el cliente puede ingresar a viabcp.com

TREA

Debido a que en las Cuentas a Plazo no se cobran comisiones u otro tipo de gastos, la TREA (tasa de rendimiento efectivo anual) es igual a la TEA (tasa efectiva anual).

Saldo mínimo de equilibrio para obtener rendimiento: US\$ 1,000 o S/. 2,000.

Depósito respaldado por el Fondo de Seguro de Depósitos. Mayor información en www.fsd.org.pe

El cliente puede realizar operaciones de retiro de dinero al vencimiento, cancelación anticipada o renovación de su Cuenta a Plazo en todas las Agencias a nivel nacional con su documento de identidad vigente.

En caso el cliente haya abierto una Cuenta a Plazo con renovación automática al vencimiento, es su responsabilidad revisar la tasa vigente en el momento de su renovación. Para esto, puede llamar a nuestra Banca por Teléfono

Declaro haber leído y revisado la cartilla informativa y el contrato que rige las condiciones generales de las cuentas y servicios del Banco. Todas las dudas y consultas relacionadas a estos documentos me fueron absueltas y firmo con conocimiento pleno de las condiciones establecidas en dichos documentos.

Lugar	Día	Mes	Año		

--	--

Firma del cliente	Banco de Crédito
Nombre del cliente _____	Nombre _____
Tipo y N° Doc. Identidad _____	DNI _____

--	--

Firma del cliente	Firma del cliente
Nombre del cliente _____	Nombre _____
Tipo y N° Doc. Identidad _____	Tipo y N° Doc. Identidad _____

Anexo 9: Formato PLAFT

ORDENANTE	
DNI/RUC	
NOMBRE/RAZON SOCIAL	
OCUPACION	
CARGO	
PROCEDENCIA DEL DINERO	
DESTINO DE LA OPERACIÓN	

ES EL MISMO QUE EL ORDENANTE

SOLICITANTE	
DNI	
OCUPACION	
CARGO	

ES EL MISMO QUE EL ORDENANTE Y SOLICITANTE

BENEFICIARIO	
DNI/RUC	
NOMBRE/RAZON SOCIAL	
OCUPACION	

Anexo 10: Comprobante digital enviado desde el Teller

Envío Automático - Constancia de Operación

Nro de tarjeta: XXXX-XXXX-XXXX-XXXX

Titular: APELLIDO APELLIDO, NOMBRE

Fecha y hora: dd/mm/aaaa hh:mm

Número de operación: XXXXXXXX

Cuenta de origen: Ahorro soles XXXX-XXXXXXXX-XX-XX

Cuenta de destino: Ahorro dólares XXXX-XXXXXXXX-XX-XX

Titular beneficiario: APELLIDO APELLIDO, NOMBRE

Monto cargado:

Tipo de cambio

Monto total al cambio:

Anexo 11: Encuesta de perfil de inversión del cliente

PERFIL DE INVERSIÓN

Nombre: _____

DNI / IDC: _____

Nivel de servicio

¿Qué nivel de servicio le interesa recibir?

- Servicio de ejecución: Cliente recibe sugerencias de inversión pero toma sus decisiones por cuenta y riesgo propio **según sus propios lineamientos.**
- Servicio de asesoría de inversiones: Cliente recibe sugerencias de inversión pero toma sus decisiones por cuenta y riesgo propio **teniendo en consideración los lineamientos de diversificación sugeridos.**

Horizonte de inversión

¿Cuánto tiempo planea tener su dinero invertido antes de retirarlo?

- Un año o menos
- 1 a 3 años
- Más de 3 años

Nivel de conocimiento

1. ¿En materias económicas, financieras y de desempeño de mercado, ¿cree usted que se encuentra más informado que otras personas? Sí ____ No ____

¿Cómo calificaría su conocimiento del mercado?

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Moderado
- d. Mínimo

2. Si usted recibiera una suma importante de dinero de la cual no necesita disponer en el corto plazo, ¿qué haría?

- a. Invertir en acciones
- b. Invertir en bonos y acciones
- c. Invertir solo en bonos con cupones
- d. Depositarlo y mantenerlo en mi cuenta de ahorros, o en un depósito a plazo

Rentabilidad / Riesgo

Existe una relación directa entre rentabilidad y riesgo. Históricamente, el inversionista ha tenido que aceptar un mayor nivel de riesgo (expresado en mayores fluctuaciones en el valor de sus inversiones) a cambio de poder obtener mayor rentabilidad.

3. Objetivo de inversión

- a. Mis inversiones deben ser seguras y con un riesgo mínimo de pérdida de capital, aunque ello signifique un nivel bajo de retorno.
- b. Mis inversiones deben generar un ingreso regular, del cual yo pueda disponer, sin importar el crecimiento del capital. Espero un nivel medio-bajo de retorno.
- c. Mis inversiones deberán crecer de manera moderada a través del tiempo. Espero un nivel medio-alto de retorno.
- d. Mis inversiones deberán tener un alto potencial de crecimiento. Espero un nivel alto de retorno.

4. ¿Con cuál de las siguientes opciones usted se siente identificado?

- a. Estoy dispuesto a asumir un riesgo mínimo sobre pérdida en el valor de mis inversiones; por ello espero un nivel bajo de retorno.
- b. Estoy dispuesto a asumir un riesgo medio bajo sobre pérdidas en el valor de mis inversiones y volatilidad baja a través del tiempo; por ello espero un nivel medio-bajo de retorno.
- c. Estoy dispuesto a asumir un riesgo medio alto sobre pérdidas temporales en el valor de mis inversiones y volatilidad media a través del tiempo; por ello espero un nivel medio-alto de retorno.
- d. Estoy dispuesto a asumir un riesgo alto sobre pérdida en el valor de mis inversiones y volatilidad alta a través del tiempo; por ello espero un nivel alto de retorno.

Tolerancia y actitud al riesgo

5. ¿Qué haría en caso sus acciones se desvaloricen en un 30% ante el inicio de una turbulencia en los mercados externos, aunque la perspectiva de largo plazo no haya cambiado?

- a. Comprar más acciones porque mi horizonte es a largo plazo.
- b. Seguir en la misma posición sin hacer ningún cambio.
- c. Vender solamente la posición de acciones para prevenir cualquier otra caída.
- d. Vender todas mis inversiones y quedarme solo con liquidez (caja).

6. Comparado con otras personas, ¿está dispuesto a tomar riesgos financieros más elevados?

- a. No estoy dispuesto a asumir más riesgo que otras personas.
- b. Estoy dispuesto a asumir un poco más de riesgo que otras personas.
- c. Estoy dispuesto a asumir más riesgo que otras personas.
- d. Estoy dispuesto a asumir mucho más riesgo que otras personas.

7. Suponiendo que usted cuenta con las siguientes cinco alternativas de inversión y rendimiento esperado. ¿Cuál elegiría?

	Retorno esperado de la cartera				
	A	B	C	D	E
Escenario favorable	22.9%	28.7%	30.5%	31.6%	32.6%
Escenario neutro	6.2%	7.3%	7.6%	7.8%	8.1%
Escenario desfavorable	-12.0	-20.4%	-24.6%	-30.0%	-35.1%

8. ¿Cuál es su rango de edad?

- a. 18 - 25
- b. 26 - 40
- c. 41 - 55
- d. 56 - 65
- e. Más de 65

9. ¿Su actividad laboral se encuentra relacionada con el mercado financiero?

- a. Sí
- b. No

10. ¿Cuál es su situación laboral?

- a. Dependiente
- b. Independiente
- c. Rentista
- d. Retirado

11. Porcentaje de inversiones en Credicorp como parte de su patrimonio líquido total

- a. 0 - 25%
- b. 26% - 50%
- c. 51% - 75%
- d. 76% - 100%

12. Deudas como porcentaje de sus activos líquidos

- a. 0 - 25%
- b. 26% - 50%
- c. 51% - 75%
- d. 76% - 100%

13. ¿Requiere ingresos corrientes provistos por sus inversiones? Si ____ No ____ Monto _____

14. Experiencia en inversiones

- Mínima** : Inversionista sin experiencia
- Moderada** : Inversionista con poca experiencia
- Buena** : Inversionista con experiencia
- Excelente** : Inversionista experto

Disclaimer

El cliente es responsable de comunicar cualquier cambio en su situación económica y personal, la cual puede cambiar su perfil de riesgo hacia futuro.

Firma del cliente

Perfil

Asesor: _____

Fecha: / /

Tabulador - Perfiles de inversión

Pregunta	Puntaje por pregunta				Respuesta
1	a = 8	b = 6	c = 4	d = 2	
2	a = 8	b = 6	c = 4	d = 2	
3	a = 2	b = 4	c = 6	d = 8	
4	a = 2	b = 4	c = 6	d = 8	
5	a = 8	b = 6	c = 4	d = 2	
6	a = 2	b = 4	c = 6	d = 8	
7	a = 2	b = 4	c = 6	d = 8	e = 10
Total					

Resultados	14 - 21	22 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60
Perfiles de inversión	Perfil 100 Conservador	Perfil 200 Conservador Moderado	Perfil 300 Moderado	Perfil 400 Moderado Agresivo	Perfil 500 Agresivo

Descripción del perfil	Objetivos	Horizonte
<p>Perfil 100 - Conservador</p> <p>Para el inversionista de perfil conservador, lo más importante es la preservación de capital. Las inversiones que corresponden a este perfil deben tener un riesgo mínimo de pérdida de capital, aunque ello signifique obtener un nivel bajo de retorno. Ajustados por inflación, los retornos de estas inversiones pueden ser muy bajos, o incluso negativos en algunos años, a cambio de un alto grado de liquidez y un riesgo mínimo de pérdida de capital.</p>	<p>Preservación de capital</p> <p>Votalidad: baja</p>	<p>Corto, mediano y largo plazo</p>
<p>Perfil 200 - Conservador - Moderado</p> <p>Para el inversionista de perfil conservador-moderado, la preservación de capital es el objetivo principal de inversión; sin embargo, tiene también como objetivo secundario la generación de ingresos corrientes o la apreciación moderada del capital en el tiempo. A pesar de sentirse incómodo con pérdidas de capital, el inversionista conservador-moderado está dispuesto a asumir cierta fluctuación ocasional en el valor de sus inversiones con tal de contar con un nivel medio-bajo de retorno esperado, el cual a través del tiempo se traduce en rentabilidad real (descontando la inflación) positiva, aunque modesta.</p>	<p>Preservación de capital (primario) Ingresos corrientes o apreciación moderada de capital (secund.)</p> <p>Votalidad: media - baja</p>	<p>Mediano y largo plazo</p>
<p>Perfil 300 - Moderado</p> <p>El inversionista de perfil moderado tiene como objetivo primario de inversión la generación de ingresos corrientes o la apreciación moderada de capital, y como objetivo secundario, la preservación del mismo. El inversionista de este perfil, acepta posibles pérdidas temporales de capital a cambio de contar con un retorno esperado medio. El nivel de riesgo que se asuma debe reducirse a través de la diversificación de activos y de la revisión periódica del portafolio, con el fin de corregir los desajustes que puedan producirse en el tiempo.</p>	<p>Ingresos corrientes o apreciación moderada de capital (primario) Preservación de capital (secund.)</p> <p>Votalidad: media</p>	<p>Mediano y largo plazo</p>
<p>Perfil 400 - Moderado - Agresivo</p> <p>Para el inversionista de perfil moderado-agresivo, lo más importante es la generación de ingresos corrientes o el crecimiento moderado del capital en el tiempo. Por lo tanto, este tipo de inversionista está dispuesto a asumir riesgos y aceptar pérdidas de capital por un tiempo prolongado, con tal de obtener un nivel medio-alto de retorno. El nivel de riesgo que se asuma debe reducirse a través de la diversificación de activos y de la revisión periódica del portafolio, con el fin de corregir los desajustes que puedan producirse en el tiempo.</p>	<p>Ingresos corrientes o apreciación moderada de capital</p> <p>Votalidad: media - alta</p>	<p>Largo plazo</p>
<p>Perfil 500 - Agresivo</p> <p>El inversionista de perfil agresivo busca un alto crecimiento de su capital en el tiempo, y por lo tanto, está dispuesto a asumir riesgos considerables, con tal de obtener elevados retornos. Este tipo de inversionista busca un alto potencial de apreciación de su capital, a la vez que sabe que puede perder parte del mismo. El nivel de riesgo asumido debe reducirse a través de la diversificación de activos y de un manejo más activo del portafolio. Este tipo de inversiones requieren una supervisión cuidadosa y constante.</p>	<p>Apreciación de capital</p> <p>Votalidad: alta</p>	<p>Largo plazo</p>