



**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE
EVALUACIÓN CREDITICIA EN EL SEGMENTO DE GRANDES
EMPRESAS DE LA BANCA MÚLTIPLE PERUANA**

Trabajo de Suficiencia Profesional para obtener el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Presentado por:

Mario Joseph Anthony Mucha Roque

Asesor:

Enrique Saravia Vergara

Lima, noviembre de 2019

Dedicatoria

A mis padres, Mariano y Yolanda, por su paciencia y constante apoyo.

Agradecimientos

Al profesor Enrique Saravia, por su tiempo y disposición.

RESUMEN

En los últimos años, los bancos peruanos han logrado crecer en cuanto a colocaciones de crédito se refiere, esto alineado con el crecimiento económico que el país viene atravesando en las últimas décadas. Sin embargo, el sector bancario nacional se caracteriza por tener un alto nivel de competencia, en parte porque todos los bancos ofrecen el mismo servicio básico que consiste en otorgar préstamos y captar depósitos. Es por ello que las entidades financieras necesitan constantemente monitorear sus procesos de negocio con el objetivo de mejorarlos para no perder clientes frente a los otros bancos. Uno de estos procesos es el proceso de evaluación crediticia, el cual se lleva a cabo en los distintos segmentos que atienden los bancos, desde personas hasta grandes corporaciones, debido a que a través de este se genera el otorgamiento de crédito. El presente trabajo analiza este proceso a través de seis pasos o etapas donde se identifican oportunidades, se define el alcance, se documenta el proceso, se evalúa el desempeño, se rediseña el proceso y se proponen cambios, todo bajo un enfoque en el cliente y en la mejora continua.

ABSTRACT

In recent years, Peruvian banks have managed to grow in terms of credit placements, this aligned with the economic growth that the country has been going through in recent decades. However, the national banking sector is characterized by having a high level of competition, partly because all banks offer the same basic service that consists of granting loans and raising deposits. That is why financial institutions constantly need to monitor their business processes in order to improve them so as not to lose customers in front of the other banks. One of these processes is the credit evaluation process, which is carried out in the different segments served by banks, from people to large corporations, because through this the granting of credit is generated. This paper analyzes this process through six steps or stages where opportunities are identified, scope is defined, the process is documented, performance is evaluated, the process is redesigned and changes are proposed, all under a focus on the client and in continuous improvement.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO	1
1. Sistema financiero.....	1
2. Antecedentes del sistema financiero peruano.....	1
3. Intermediación financiera.....	2
3.1. Sistema bancario.....	3
CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DE SITUACIÓN DE MEJORA	6
1. Situación actual.....	6
2. Justificación.....	8
CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
1. Administración estratégica.....	10
1.1. Análisis del entorno externo.....	10
1.2. Análisis interno de la organización.....	11
2. Procesos.....	13
2.1. Tipos de procesos.....	14
2.2. Análisis de procesos.....	14
2.3. Gestión de la calidad.....	16
CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA	19
1. Identificar oportunidades.....	19
1.1. Análisis externo.....	19
1.2. Análisis interno.....	20
2. Definir el alcance.....	23
3. Documentar el proceso.....	24
3.1. Elaboración de la propuesta crediticia.....	25
3.2. Análisis o admisión de la propuesta crediticia.....	27
3.3. Registro de la propuesta crediticia.....	28
4. Evaluar el desempeño.....	30
4.1. Análisis cualitativo.....	30
4.2. Análisis cuantitativo.....	34
5. Rediseño del proceso.....	37
5.1. Propuestas de corto plazo.....	37
5.2. Propuesta alternativa o de largo plazo.....	40
6. Implementación de cambios.....	41
CAPÍTULO V. VALORIZACIÓN DE IMPACTO	42
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
ANEXOS	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Activos totales de las empresas del sistema financiero peruano a julio de 2019	3
Tabla 2. Activos totales de las entidades que conforman la banca múltiple a julio de 2019	4
Tabla 3. Oportunidades y amenazas identificadas	23
Tabla 4. Ficha del proceso de elaboración crediticia	25
Tabla 5. Ficha del proceso de análisis de la propuesta crediticia.....	27
Tabla 6. Ficha del proceso de registro de la propuesta crediticia.....	29
Tabla 7. Número de días en que se aprobó una propuesta de crédito por etapa del proceso	30
Tabla 8. Cuellos de botella en la etapa de elaboración crediticia.....	31
Tabla 9. Cuellos de botella en la etapa de admisión crediticia.....	32
Tabla 10. Eficiencia del proceso de evaluación crediticia	35
Tabla 11. Ingresos financieros dejados de percibir por los bancos	36
Tabla 12. Resumen del análisis y de las propuestas de mejora al proceso de evaluación crediticia	41
Tabla 13. Flujo de caja de las propuestas a corto plazo	42

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tiempo promedio (en días) que toma la aprobación de líneas de crédito.....	6
Gráfico 2. Percepción de las empresas de cuánto tiempo debería tomar el proceso de evaluación crediticia como máximo (en porcentaje).....	7
Gráfico 3 Percepción de las empresas sobre la calidad del proceso (en porcentaje)	8
Gráfico 4. Crédito de las sociedades de depósito al sector privado por tipo de crédito a mayo de 2019.....	9
Gráfico 5. Percepción de las empresas sobre qué tan importantes son las herramientas y la tecnología ofrecidas a la hora de elegir entre los distintos bancos (en porcentaje).....	23
Gráfico 6. Cuadro de control de la eficiencia del proceso de evaluación crediticia	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Componentes de un sistema financiero	1
Figura 2. El sistema financiero nacional y la banca múltiple.....	5
Figura 3. El entorno externo.....	11
Figura 4. Cadena de valor genérica.....	12
Figura 5. Cadena de valor para entidades de depósito	13
Figura 7. Mapa de procesos de un banco	24
Figura 8. Flujograma de la elaboración de la propuesta crediticia.....	26
Figura 9. Flujograma del análisis de la propuesta crediticia	28
Figura 10. Flujograma del registro de la propuesta crediticia.....	29
Figura 11. Diagrama de causa y efecto	34
Figura 12. Nuevo flujograma propuesto para la etapa de elaboración crediticia	38
Figura 13. Nuevo flujograma propuesto para la etapa de admisión crediticia	39
Figura 14. Flujograma propuesto para el nuevo proceso de evaluación crediticia	40

CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO

El primer capítulo tiene como objetivo exponer el contexto en el cual el presente trabajo se desarrolla, desde definir al sistema financiero hasta llegar al área de interés en donde se realizó la propuesta de mejora.

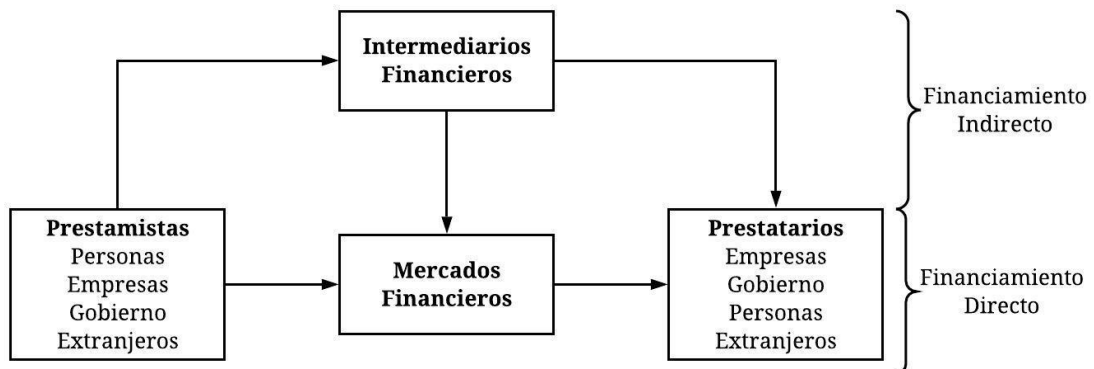
1. Sistema financiero

El sistema financiero es el conjunto de individuos, instituciones y mercados cuya función básica es canalizar los fondos superavitarios de ahorristas, empresas y del gobierno hacia quienes tengan necesidades de fondo o también llamados agentes deficitarios (Mishkin & Eakins, 2012, pág. 16).

La canalización de los fondos se puede realizar de manera directa o indirecta. (López-Aliaga & Souza, 1997, pág. 110). En el primer caso se encuentra el mercado financiero que comprende el mercado de dinero, bonos e instrumentos financieros; en el segundo caso se encuentran los intermediarios financieros donde están los bancos, empresas financieras y compañías de seguros y pensiones (Allen, Michael, & Angela, 2004, pág. 491). Cabe señalar que ambos tipos de intermediación pueden coexistir en un mismo sistema (Jopen, 2013, pág. 78).

En el Perú, las tres entidades encargadas de regular y supervisar el sistema financiero nacional son el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV).

Figura 1. Componentes de un sistema financiero



Fuente: Adaptado de *Financial Markets and Institutions*, Mishkin, F., séptima edición (2012, pág. 16)

2. Antecedentes del sistema financiero peruano

El sistema financiero peruano, se ha caracterizado por su solidez, la cual ha sido necesaria para apoyar el crecimiento económico que el país ha alcanzado en las últimas décadas. Sin embargo, la historia de este sector no siempre fue positiva, pues ha atravesado distintos cambios generados por la política del gobierno de turno.

Los cambios más importantes se empezaron a dar a partir de la década de 1970. En estos años, bajo el cuarto militarismo, el rol del Estado se fortaleció en todos los sectores económicos, incluso en el sector financiero donde se establecieron controles en la participación del capital privado, en el libre otorgamiento de créditos, sobre las tasas de interés y sobre el tipo de cambio. Acabado el gobierno militar y volviendo la democracia al poder con el presidente Belaunde al mando (1980), los problemas no se solucionaron, siendo la inflación el principal problema que afectó al sistema financiero.

Ya para el primer gobierno del presidente Alan García (1985), la situación continuó empeorando, la hiperinflación perjudicaba a los ahorristas (veían como su dinero perdía valor) y benefició a los deudores, incluso hubo un nuevo intento por nacionalizar la banca que se vio frustrado (Cáceres & Negamine, 1991, pág. 20).

Fue para la década de 1990 donde se empezaron a eliminar los diversos controles que había sobre el sistema financiero nacional (Rojas, 1994, pág. 153), estas medidas se dieron con el ingreso del nuevo presidente Alberto Fujimori. Se eliminaron los controles sobre el tipo de cambio y sobre las tasas de interés. Esto marcó un hito y el inicio de una nueva época para el sector con una menor participación del Estado. Esta reforma se materializó principalmente en la promulgación de dos leyes, la Ley Orgánica del Banco Central de Reserva (Ley N° 26123, 1992), donde se definió que la finalidad máxima de esta entidad es preservar la estabilidad monetaria y la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (Ley N° 26702, 1996), la cual otorgó el poder a los bancos de fijar libremente las tasas de interés entre otras atribuciones más.

De manera específica, en el sector bancario, la reforma trajo consigo la liquidación de la banca de fomento, la eliminación de la participación estatal en la banca asociada (la que hoy se conoce como banca múltiple), la absorción por parte de bancos privados de la Banca Regional (de propiedad del Estado), la eliminación de la banca paralela (o banca informal) y la redefinición del rol del Banco de la Nación y de COFIDE.

Todas estas reformas dadas en la década de 1990, fueron la base para cimentar el sistema financiero nacional tal como se conoce hoy en día y sobre el que se apoya gran parte del crecimiento económico del país.

3. Intermediación financiera

La intermediación financiera es el proceso de canalizar los fondos de ahorristas a prestatarios a través de los llamados intermediarios financieros, este proceso existe debido a los costos transaccionales, el riesgo compartido y el riesgo moral que significan movilizar estos fondos en gran magnitud (Mishkin & Eakins, 2012, pág. 22).

Los intermediarios financieros se pueden clasificar en dos grandes grupos: las instituciones que captan depósitos e instituciones que no captan depósitos. Dentro de las instituciones que captan depósitos se encuentran los bancos, las financieras, las cajas municipales de ahorro y crédito y las cajas rurales y dentro de las instituciones que no captan depósitos se encuentran las compañías de seguro, los fondos de pensión, compañías de fondos de inversión, entre otras (Madura, 2010, págs. 2-14).

En el Perú, el mercado de intermediación financiera es regulado y supervisado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, organismo cuyo principal objetivo es supervisar el buen funcionamiento del sistema financiero, de seguros, de pensiones y cooperativas preservando la estabilidad financiera (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2019).

A julio de 2019, son 54 los intermediarios financieros regulados, con un activo total de S/ 459,436 millones y donde la mayor participación la tiene la banca múltiple con 89.11%.

Tabla 1. Activos totales de las empresas del sistema financiero peruano a julio de 2019

Empresas de Operaciones Múltiples	Activos a julio 2019		
	Número de Empresas	Monto (S/ Millones)	Participación
Banca múltiple	15	409,409	89.11%
Empresas financieras	11	16,253	3.54%
Cajas municipales	12	28,294	6.16%
Cajas rurales de ahorro y crédito	7	2,796	0.61%
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa	9	2,684	0.58%
Total	54	459,436	100.00%

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

3.1. Sistema bancario

En primer lugar, se debe definir qué es un banco, para lo cual Xavier Freixas y Jean-Charles Rochet (2008) definen a un banco como “una institución cuyas operaciones corrientes consisten en conceder préstamos y recibir depósitos del público” (pág. 1). Del mismo modo, Kent Matthews y John Thompson (2005) sostienen que la operación básica de todos los tipos de bancos es la misma “aceptar depósitos y otorgar préstamos” (pág. 51).

Retornando a la definición de sistema bancario, el BCRP menciona que “el sistema bancario es parte del sistema crediticio de un país en el que se agrupan las instituciones financieras de depósito formando una estructura organizada” (Banco Central de Reserva del Perú, 2019).

En el Perú, el sistema bancario se compone de 15 entidades, donde en las 4 primeras se concentra el 84% del total de activos a julio de 2019. Esto evidencia un elevado nivel de concentración, sin embargo, cuando se analiza el nivel de concentración por tipo de crédito este disminuye conforme se va bajando desde el segmento corporativo hasta las micro y pequeñas empresas, así lo

demuestran Carlos Aparicio y Diego Bohórquez (2017) en un estudio sobre la concentración del mercado financiero peruano (pág. 9).

Tabla 2. Activos totales de las entidades que conforman la banca múltiple a julio de 2019

Empresas bancarias	Activos a julio 2019	
	Monto (S/ Millones)	Participación
Banco de Crédito del Perú	136,759	33.40%
BBVA Continental	85,284	20.83%
Scotiabank Perú	71,356	17.43%
Interbank	50,065	12.23%
Banco Interamericano de Finanzas (BanBif)	15,212	3.72%
MiBanco	12,805	3.13%
Banco Pichincha	9,546	2.33%
Citibank Perú	6,350	1.55%
Banco Santander Perú	6,162	1.51%
Banco GNB Perú	5,315	1.30%
Banco Falabella Perú	4,108	1.00%
Banco Ripley	2,503	0.61%
Banco de Comercio	2,022	0.49%
Banco ICBC	1,374	0.34%
Banco Azteca	548	0.13%
Total	409,409	100.00%

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

3.1.1. Clasificación de la banca múltiple

Tradicionalmente la banca se clasificaba en banca múltiple y banca de inversión, no obstante, debido a la aparición de un mayor número de bancos especializados en brindar servicios adicionales al de canalizar fondos de ahorristas a agentes deficitarios, es necesario tener una clasificación más clara de las entidades que conforman el sistema bancario nacional. De este modo, Carlos Terrones y Paula Vargas (2013) estudiaron a los 15 bancos que existían hasta ese momento y los clasificaron en cuatro clústeres por medio de un análisis estadístico (pág. 12), de este estudio se desprendió la siguiente clasificación:

- **Banca tradicional o múltiple:** Banca que ofrece servicios de captación, colocación de créditos y otros servicios de intermediación financiera al público en general. En el año en que se realizó el estudio 67% de los bancos pertenecían a esta categoría.
- **Banca *retail* o de consumo:** Bancos que trabajan directamente con tiendas comerciales y se especializan en financiar la compra de los productos ofrecidos por estas tiendas, aquí se identificaron a dos bancos.
- **Banca especializada:** En esta categoría se encontró un solo banco especializado en financiar operaciones de comercio exterior.

- **Banca de inversión:** Categoría donde solo se encontró un banco que no brinda créditos pero sí se especializa en captar depósitos corporativos con el objetivo de financiar operaciones de divisas e instrumentos de deuda

3.1.2. Segmentación de los clientes de la banca múltiple

Dentro de la categoría de banca múltiple, los canales de atención se diferencian por personas y empresas, a la banca que atiende a empresas se le conoce como banca comercial.

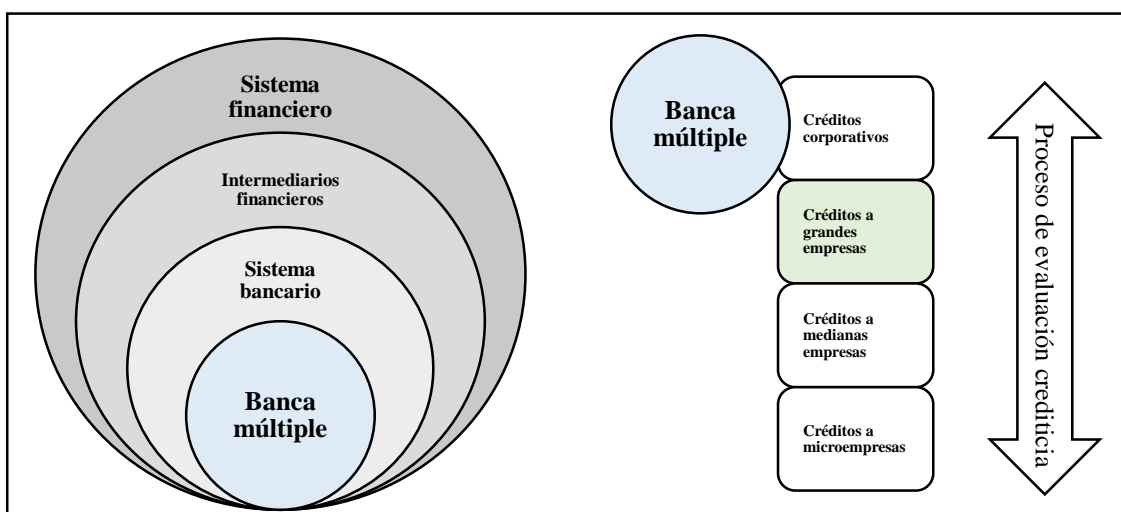
Dentro de la banca comercial, la segmentación de los clientes a los que atienden los bancos se alinea a los tipos de créditos propuestos por la SBS, los cuales son: créditos corporativos, créditos a grandes empresas, créditos a medianas empresas y créditos a microempresas (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2019). A continuación se definen los créditos a grandes a empresas (la definición de los demás tipos de crédito se puede encontrar en el Anexo N° 1).

- **Créditos a grandes empresas:** Créditos otorgados a personas jurídicas con ventas anuales mayores a S/ 20 millones pero no mayores a S/ 200 millones en los dos últimos años, o, a deudores que hayan mantenido en el último año emisiones de instrumentos representativos de deuda en el mercado de capitales (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2019).

3.1.3. Proceso de evaluación crediticia

Para todos los tipos de créditos antes mencionados es necesario llevar a cabo una evaluación crediticia que mida la capacidad de pago, liquidez, solvencia entre otros factores antes de otorgarles una línea de crédito a las empresas y según palabras de Gregorio Belaunde, ex Intendente del Departamento de Supervisión de Riesgos de Crédito en la SBS (2012) este proceso “se suele dividir en diferentes etapas sobre las que hay un consenso” (pág. 1), además de ser un proceso transversal en todos los bancos.

Figura 2. El sistema financiero nacional y la banca múltiple



Fuente: Elaboración propia

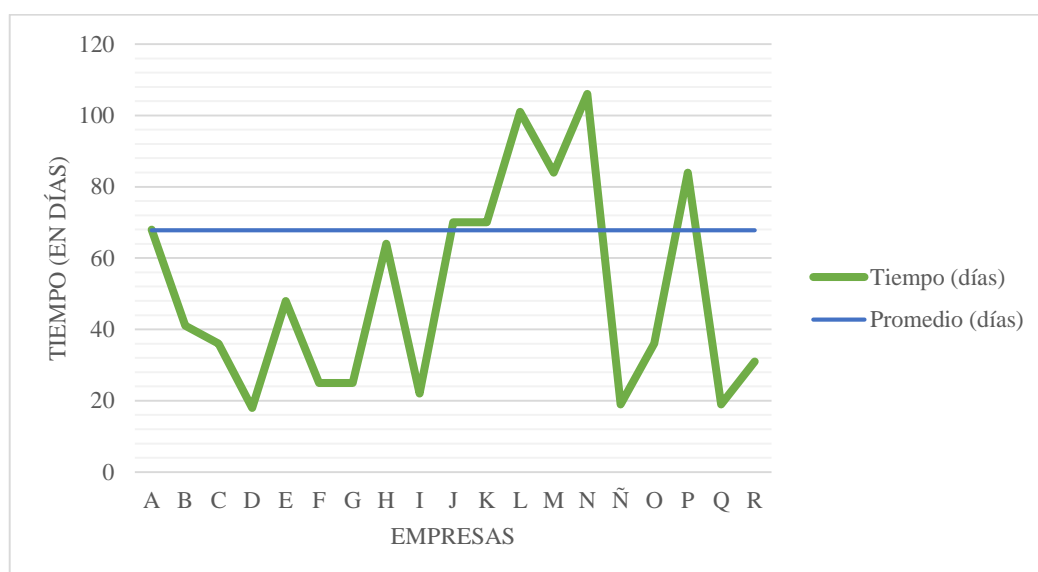
CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DE SITUACIÓN DE MEJORA

1. Situación actual

El presente trabajo recoge la esencia del proceso de evaluación crediticia del segmento de grandes empresas de los bancos peruanos para hacer una propuesta de mejora luego de identificar cuál es su situación actual. Esta situación se identificó a través de una encuesta hecha a una muestra de 19 empresas en torno a este proceso (las preguntas y respuestas de la encuesta se muestran en el Anexo N° 2). A continuación se describen los principales puntos hallados:

- **Demora en el tiempo de aprobación de líneas de crédito.** Se conoce que en la banca comercial, los clientes se agrupan por carteras, estas carteras están conformadas por empresas que solicitan líneas de crédito (si son nuevas) o que ya tienen líneas de crédito aprobadas (si no son nuevas), en este último caso, las líneas de crédito tienen una fecha de vencimiento que suele ser de un año posterior a la fecha de aprobación tras lo cual las empresas pasan nuevamente por el proceso de evaluación crediticia para decidir si le renovarían las líneas con un aumento, disminución o manteniendo el último monto aprobado. En general, las empresas requieren estas líneas de crédito para cubrir sus necesidades crediticias de corto plazo. Fue así que se tomó como muestra a un grupo de 19 empresas que habían pasado por el proceso de evaluación crediticia en el primer semestre de 2019 y se identificó que el tiempo real que tomó aprobar sus líneas de crédito fue de 2.3 meses (68 días) en promedio.

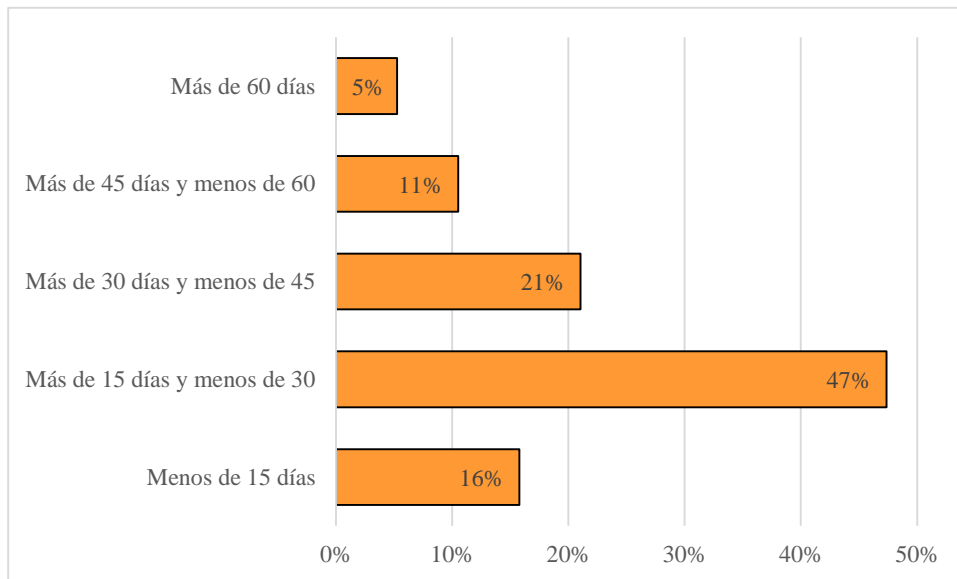
Gráfico 1. Tiempo promedio (en días) que toma la aprobación de líneas de crédito



Fuente: Elaboración propia

Dado que no se encontró un estándar internacional sobre el tiempo que debe tomarle a un banco aprobar las líneas de crédito de una empresa y poniendo al cliente en el centro de atención, a este mismo grupo de empresas se les preguntó, según su percepción, cuál debería ser el tiempo máximo que un banco debe tomarse para aprobar sus líneas de crédito y la mayoría (47%) coincidió en que 1 mes como máximo es un tiempo prudente.

Gráfico 2. Percepción de las empresas de cuánto tiempo debería tomar el proceso de evaluación crediticia como máximo (en porcentaje)

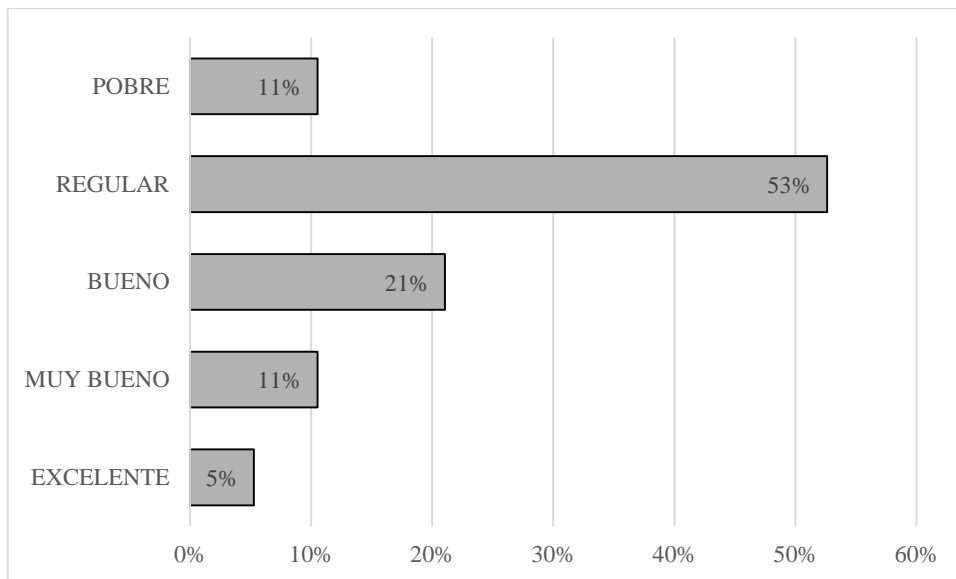


Fuente: Elaboración propia

- **Ingresos dejados de percibir por no contar con las líneas de crédito aprobadas.** Al igual que cualquier organización con fines de lucro, los bancos buscan aumentar su rentabilidad y si bien es cierto que la favorable situación económica que vive el país desde hace varios años atrás ha permitido que los bancos incrementen sus ingresos, bajo un enfoque de mejora continua, es importante revisar constantemente los procesos del negocio pues son la principal fuente de ingresos de la organización. Bajo esta premisa, se pudo identificar que otra situación que se desprende del elevado tiempo en que se lleva a cabo el proceso de evaluación crediticia tiene que ver con los ingresos generados para los bancos. Prueba de lo anterior, es que en el mismo grupo de empresas donde se realizaron las preguntas previas, se encontraron 8 empresas que tenían sus líneas de crédito vencidas (el 42% del total de la muestra), esto quiere decir que no podían hacer uso de ellas lo que a su vez generaba que los bancos perdieran ingresos por colocaciones, situación que tiene impacto directo en la rentabilidad de cada entidad financiera.

- **Insatisfacción del cliente.** El hecho que las empresas deban esperar un tiempo prolongado para tener sus líneas aprobadas y que por tanto no puedan hacer uso de ellas, les genera insatisfacción. Esto se identificó pidiéndole a la muestra elegida que califiquen la calidad general del proceso de evaluación crediticia como pobre, regular, bueno, muy bueno o excelente. El resultado fue que más de la mitad de la muestra (53%) lo calificó como regular.

Gráfico 3 Percepción de las empresas sobre la calidad del proceso (en porcentaje)



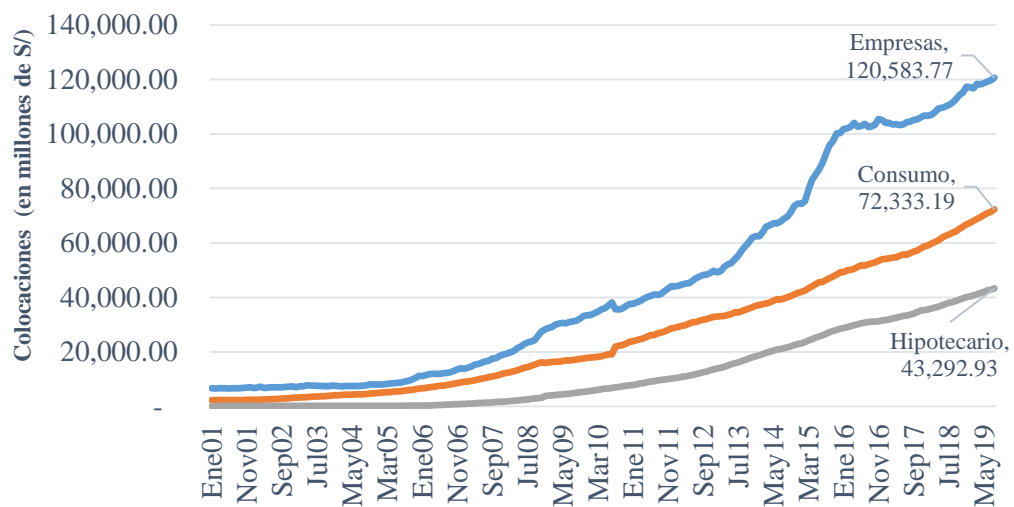
Fuente: Elaboración propia

2. Justificación

- La diferencia que existe entre el tiempo real en el que las líneas de crédito de una empresa son aprobadas versus el tiempo máximo que espera el cliente para que sus líneas se aprueben es la primera justificación para llevar a cabo el presente trabajo, considerando que esta diferencia deteriora la satisfacción de los clientes y que además resta competitividad a los bancos.
- La segunda justificación de este trabajo tiene que ver con plantear una propuesta de mejora al proceso actual que evite que hayan líneas de crédito vencidas lo que a su vez repercutirá positivamente en aumentar los ingresos por colocaciones de crédito para los bancos.
- La tercera justificación la constituye la satisfacción de los clientes, pues son ellos quienes deben estar en el centro de atención de los bancos y su opinión es un activo valioso para la mejora continua.

- La cuarta justificación subyace en el entorno de alta competencia que existe entre los bancos peruanos, pues en esencia, el servicio ofrecido es el mismo, captar depósitos y otorgar préstamos, por lo que pequeños cambios o ajustes en los procesos pueden marcar la diferencia y ampliar la participación de mercado de cada banco.
- La quinta y última justificación la constituye la importancia relativa que tiene la banca múltiple frente a los otros intermediarios financieros lo que es una muestra de la importancia que tienen los bancos para el país y específicamente para las empresas tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Gráfico 4. Crédito de las sociedades de depósito al sector privado por tipo de crédito a mayo de 2019



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este capítulo se describe la base teórica que sustenta la elaboración del presente trabajo.

1. Administración estratégica

El concepto de administración estratégica es parte fundamental de la planificación organizacional y más aún hoy en día, donde el dinamismo del mercado en el que se desenvuelven las organizaciones está cambiando mucho más rápido que antes lo que exige que estas tengan la flexibilidad suficiente para responder a dichos cambios y mantenerse en pie dentro del mercado. Fred David (2013) define la administración estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permitan que una empresa alcance sus objetivos” (pág. 5).

Un concepto ampliamente utilizado dentro de este campo es el de estrategia, donde autores como Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) lo definen como “un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva” (pág. 4). Por su parte, Michael Porter (2011) habla de la eficacia operacional, concepto que él define como hacer las mismas actividades que los rivales pero mejor (pág. 101).

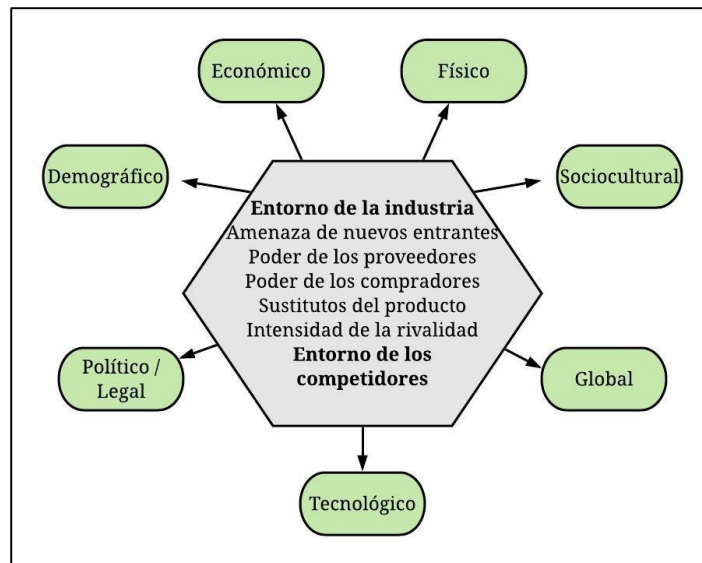
Muchos autores coinciden en que las organizaciones, antes de formular sus estrategias, deben analizar el ambiente externo para identificar oportunidades y amenazas y su ambiente interno para detectar sus fortalezas y debilidades (Thomas & Hunger, 2007, pág. 73).

En particular, para el presente trabajo, el aporte del enfoque de la administración estratégica adquiere fuerza debido a que los bancos se desempeñan en un entorno de alta competencia por lo que pequeñas diferencias pueden convertirse en grandes oportunidades para la mejora organizacional.

1.1. Análisis del entorno externo

El entorno externo o entorno general está compuesto por las dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las compañías que la integran. Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) las agrupan en siete segmentos: demográfico, económico, político/legal, sociocultural, tecnológico, global y físico (pág. 37).

Figura 3. El entorno externo



Fuente: *Administración estratégica*, Hitt, M.; Ireland, D. & Hoskisson, R. (2008, pág. 37)

1.2. Análisis interno de la organización

El análisis interno de una organización busca identificar y evaluar las fortalezas y debilidades que esta posee ya que las empresas no son igualmente fuertes o débiles en todas las áreas que la componen (David, 2013). Tiene que ver también con la generación de valor basada en la administración eficiente de los recursos, capacidades y competencias centrales.

1.2.1. Análisis de la cadena de valor

Michael Porter (1996) sostiene que la mejor forma de describir a una empresa es a través de una cadena de valor, entendiendo el valor como la diferencia entre los ingresos totales y costos totales de ofrecer un producto o servicio (pág. 54).

El análisis de la cadena de valor permite a una organización identificar mejor sus fortalezas y debilidades para compararlas con las de sus principales competidores.

Figura 4. Cadena de valor genérica



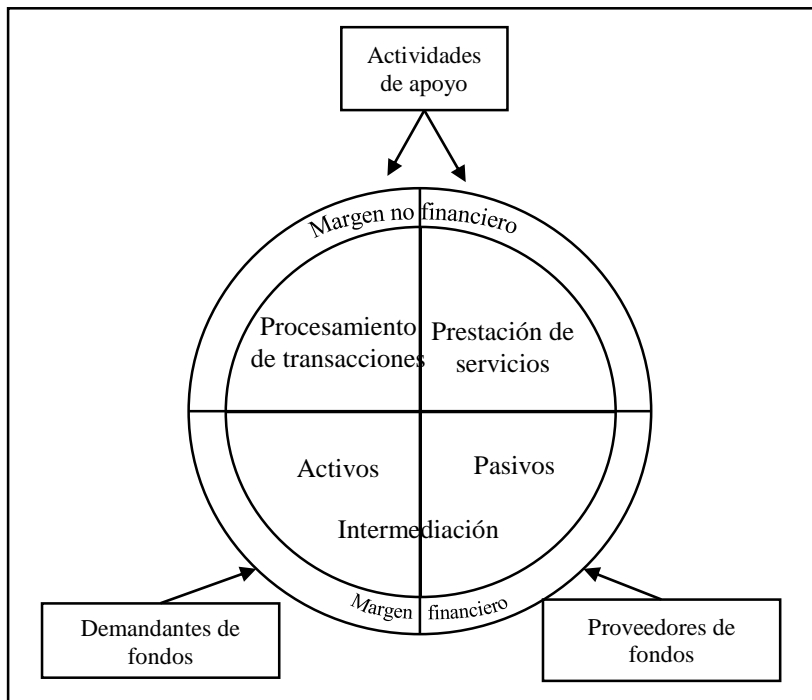
Fuente: *Ventaja competitiva*. Porter, M. (1996, pág. 55)

Si bien es cierto que el análisis de la cadena de valor es una herramienta ampliamente utilizada pues permite identificar y desagregar las actividades estratégicas relevantes de una organización, esta presenta limitaciones al ser aplicada al sector de los servicios.

Más aún, resulta compleja su aplicación a las entidades bancarias, por lo que algunos autores han planteado adaptaciones a la cadena de valor de Porter que se puedan aplicar a los bancos. Luis Fernández (2000) recoge en su trabajo estas variantes y vas más allá proponiendo la suya propia. Su modelo propone una cadena de valor circular bajo el supuesto de que las actividades que suceden dentro de los bancos no necesariamente tiene un orden de prelación sino que pueden suceder en simultáneo (pág. 145).

Esto no significa que dentro de un área no hayan actividades y procesos que sí tengan un orden que vaya de izquierda a derecha como en la cadena de valor de Porter, un ejemplo de esto es el proceso de evaluación crediticia, que más adelante se describirá y se notará el orden de las tareas que suceden dentro de este.

Figura 5. Cadena de valor para entidades de depósito



Fuente: *Un modelo de cadena de valor para entidades de depósito*. Fernández, L. (2000, pág. 137)

1.2.2. Factores claves de éxito

Otro concepto que se desprende del análisis interno es el de los factores claves de éxito, definido por Rockart como “el número limitado de áreas en las que los resultados, si son satisfactorios, garantizarán un desempeño competitivo exitoso para la organización” (Rockart, 1979). En general, los factores claves de éxito son los elementos que diferencian a la organización de la competencia por lo que agregan valor y la vuelven única. Ciertos autores como Horngren, Datar y Foster (2007), han enlistado algunos factores claves de éxito que las empresas deben ofrecer a sus clientes, entre los que están el costo y eficiencia, la calidad, el tiempo y la innovación (pág. 6).

Por otro lado, otra herramienta que está siendo utilizada por los bancos es el Balanced Scorecard, herramienta que ayuda a medir el desempeño de los bancos bajo distintos indicadores y que, por lo tanto, genera valor para el cliente siempre y cuando vaya alineado a la visión, misión y estrategia de la organización (Öztürk & Coskun, 2014, pág. 156).

2. Procesos

Las operaciones tienen que ver con los procesos de una empresa, por ello es importante definir qué es un proceso. Krajewski, Ritzman, y Malhotra (2008) lo definen como “cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más

productos (servicios) para los clientes” (pág. 4). Por su parte, Chase, Jacobs y Aquilano (2004) aseguran que “los procesos de transformación son utilizados por todo tipo de empresas” y que este “utiliza recursos para convertir los insumos en un producto deseado” (pág. 8).

La correcta administración de los procesos que suceden dentro de una organización es un factor clave de éxito dentro de toda organización. Los administradores de operaciones tienen responsabilidades importantes en las industrias de servicios así como en las compañías de manufactura (Schroeder, Meyer Goldstein, & Rungtusanatham, 2004, pág. 2) y gestionar las operaciones de una manera estratégica permitirá que la empresa cumple sus metas. Juan Arrieta (2002) resalta la importancia de la administración de operaciones y cómo esta se interrelaciona con las distintas áreas de la empresa al sostener que “ellos (los directores de operaciones) diseñan sistemas de producción, aseguran la calidad, mejoran e innovan procesos y también planean, controlan y programan la producción y, lo más importante, hacen que esto se logre” (pág. 20).

2.1. Tipos de procesos

Mallar (2010) agrupa los procesos en dos grandes categorías (págs. 10-11):

2.1.1. Procesos del negocio

Son los que están directamente relacionados con el cumplimiento de la misión del negocio y con satisfacer las necesidades de los clientes. A su vez estos pueden dividirse en:

2.1.1.1. Procesos directivos o estratégicos

Son los que brindan el direccionamiento para los demás procesos. Tienen que ver con la planificación, organización, dirección y control.

2.1.1.2. Procesos operativos o clave

Son los que tienen impacto directo en la satisfacción del cliente. Normalmente constituyen las actividades primarias refiriéndose a la cadena de valor de Michael Porter (Porter, Ventaja competitiva, 1996).

2.1.2. Procesos de apoyo

Son los procesos internos necesarios para llevar a cabo los procesos del negocio.

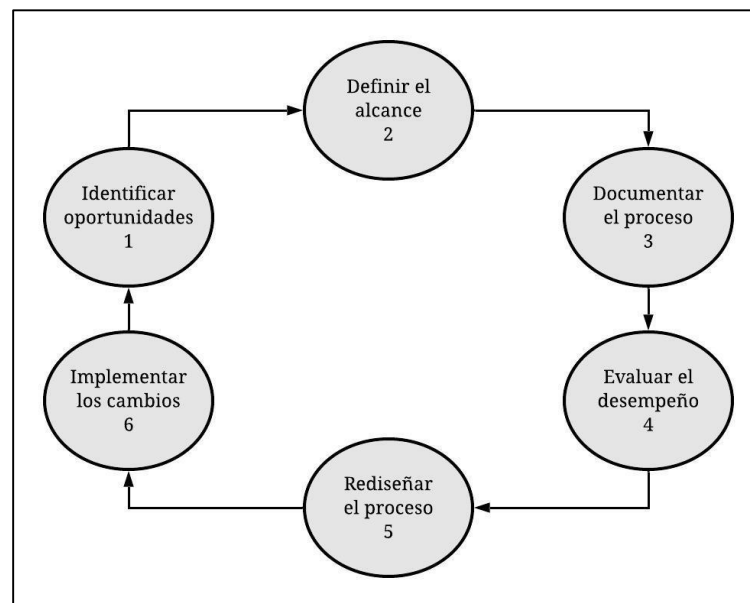
2.2. Análisis de procesos

El análisis de los procesos de una organización está estrechamente relacionado con el enfoque de mejora continua. Este enfoque propone un análisis transversal y un rediseño de los procesos del negocio, actividades que no son fáciles de realizar pero que pueden brindar grandes recompensas si resultan exitosas (Fitzgerald & Murphy, 1996, pág. 14). Por otro lado, uno de los fines del análisis de los procesos es identificar y tratar los cuellos de botella, que son restricciones que

limitan el resultado de la producción y por tanto limitan el rendimiento total (Heizer & Render, 2008, pág. 225).

Según Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008), el análisis de los procesos de una organización consiste en contar con la documentación y comprensión detallada de cómo se realiza el trabajo y cómo se pueden mejorar los procesos, estos autores ofrecen también un método sistemático compuesto por seis pasos que facilitan el análisis (págs. 153-155) y son descritos a continuación:

Figura 6. Diagrama del análisis de procesos



Fuente: *Administración de operaciones*. Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M. (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008, pág. 153)

2.2.1. Paso 1: Identificar oportunidades

Se debe prestar atención a los procesos del negocio y a los procesos clave, preguntarse si los clientes están satisfechos con el producto o servicio recibido y si hay oportunidades de mejora.

2.2.2. Paso 2: Definir el alcance

Consiste en establecer los límites del proceso que se analizará así como las áreas involucradas.

2.2.3. Paso 3: Documentar el proceso

Consiste en elaborar una lista detallando los insumos, proveedores, productos y clientes del proceso. Para entender y evaluar los procesos se suelen utilizar las siguientes técnicas:

- Mapa de procesos
- Fichas de procesos

- Flujogramas

2.2.4. Paso 4: Evaluar el desempeño

En este paso se mide el desempeño de los procesos para evaluarlos y descubrir cómo mejorarlos. Las siguientes herramientas ayudan especialmente a identificar los problemas dentro de un proceso:

- Listas de verificación
- Histogramas y gráficos de barras
- Gráfico de Pareto
- Diagrama de causa y efecto o diagrama de Ishikawa

2.2.5. Paso 5: Rediseño del proceso

Puestas al descubierto las brechas, fallas o desconexiones en los procesos, se debe generar una lista de ideas sobre las posibles mejoras. Seguidamente, estas ideas se seleccionan y se analizan tomando como base que los beneficios deben superar los costos.

2.2.6. Paso 6: Implementar los cambios

La participación generalizada en el análisis del proceso es una fórmula que sirve para que los equipos estén comprometidos con el cambio.

2.3. Gestión de la calidad

Existe amplia literatura que busca definir la gestión de la calidad, muchos autores han aportado su cuota a la definición de este concepto pero desde su propio punto de vista por lo que sigue siendo complejo contar con una definición clara. Uno de los principales exponentes de este concepto fue W. Edwards Deming (1986) quien enlistó 14 principios para una buena gestión organizacional y de la mano con su filosofía sobre la calidad implantó la base para todo lo que vendría después sobre este concepto (págs. 23-24). Otros autores como César Camisón, Sonia Cruz y Tomás González (2006) ofrecen una definición que además de aclarar el panorama, da la pauta necesaria para ponerlo en práctica, ellos definen el enfoque de gestión de la calidad como “un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad” (pág. 211).

Por otra parte se debe recurrir a la entidad máxima en temas de calidad, la *International Organization for Standardization* (ISO), la cual, en la última publicación de la norma ISO 9001, indica que “la adopción de un sistema de gestión de calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida

para las iniciativas de desarrollo sostenible” (International Organization for Standardization, 2015, pág. 7).

2.3.1. Principios de la gestión de calidad

Según la Norma ISO 9001 (2015) son:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Compromiso con las personas
- Enfoque en procesos
- Mejora
- Toma de decisiones basada en la evidencia
- Gestión de las relaciones

Se profundizará en los siguientes principios puesto que se consideran relevantes para el presente trabajo:

2.3.1.1. Enfoque al cliente

Tal como menciona Donna Summers (2006), “el entorno global que priva en la actualidad es extremadamente competitivo. Actualmente los consumidores están más que dispuestos a cambiar de un proveedor a otro hasta encontrar un mejor servicio, más cortesía, características de disponibilidad de producto más apropiadas, o cualquier otro factor que les interese” (pág. 60). Además comenta que las organizaciones eficientes deben comunicarse con sus clientes con el único objetivo de comprender todos los aspectos de la interacción que se da entre la organización y su cliente. No escuchar a los clientes puede ser el primer paso para la caída de una compañía.

2.3.1.2. Liderazgo

El liderazgo es una habilidad fundamental exigida hoy en día en todas las empresas, pues es necesario contar con líderes que motiven a sus equipos a lograr los objetivos y que a su vez contribuyan a potenciar y promover la salud en el trabajo (Peiro & Rodriguez, 2008, pág. 79). Evans y William (2008) definen al liderazgo como “la habilidad de influenciar positivamente en la gente y los sistemas bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes (pág. 212). Otros autores han identificado las características en común que tienen las distintas definiciones de liderazgo (Castro & Lupano, 2007, pág. 25), entre las cuales están:

- El liderazgo es un proceso

- El liderazgo es influencia sobre los demás
- El liderazgo ocurre en un contexto grupal
- El liderazgo involucra el logro de objetivos

2.3.1.3. Enfoque en procesos

La Norma ISO 9001 “promueve la adopción de un enfoque en procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente” (International Organization for Standardization, 2015, pág. 8). Además sustenta que “la comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos” (International Organization for Standardization, 2015, pág. 8). Este enfoque permite a las organizaciones mejorar sus procesos constantemente lo que a la vez les brinda flexibilidad frente a los cambios que se dan en el mercado.

Algunos de los beneficios que el enfoque de calidad total genera a los bancos son detectar errores a tiempo, evitar procesos repetitivos, desarrollar y mejorar continuamente el rendimiento y aumentar la satisfacción de los clientes (Mansour, Abdulaziz, & Abdul, 2017, pág. 162).

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA

En este capítulo se realizará una propuesta de mejora a la situación actual del proceso de evaluación crediticia del segmento de grandes empresas de los bancos peruanos utilizando la metodología de análisis de procesos propuesta por Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008) en su libro “Administración de Operaciones” (págs. 153-155).

1. Identificar oportunidades

En este paso, adicionalmente a la situación descrita en el segundo capítulo, se identificarán oportunidades a partir del análisis externo e interno propuesto por la teoría de la administración estratégica.

1.1. Análisis externo

Son principalmente cuatro los factores que afectan al sector bancario peruano:

1.1.1. Aspecto político-legal

Los factores políticos y legales que pueden afectar al sector tienen que ver principalmente con la estabilidad política del país. En ese sentido, la disolución del congreso del 30 de setiembre de 2019 fue un suceso histórico que tuvo un impacto ligero en los distintos sectores, pues algunos especialistas consideran que, a nivel macroeconómico, el Perú es un país que muestra sólidos indicadores. No obstante, en el corto plazo, la incertidumbre puede frenar la inversión privada, por ello es importante que la tensión política que existe entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo concluya lo antes posible.

En el aspecto legal, la constitución de un banco se rige por la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, la cual exige un capital mínimo de S/ 14'914,000.00, la presentación de los debidos estudios económicos ante la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP y la inscripción en la bolsa de valores de las acciones representativas de su capital social (Ley N° 26702, 1996).

1.1.2. Aspecto económico

El sistema bancario nacional, en los últimos años, ha seguido la línea de crecimiento de los principales indicadores macroeconómicos del país. En la actualidad, se considera un sector sólido que ha alcanzado la madurez necesaria para servir de aliado a las principales industrias que son el motor de la economía peruana. Según informó la Asociación de Bancos del Perú, a cierre de 2018, los créditos bancarios crecieron 8.77% interanual, cifra más alta alcanzada desde el 2015 donde se registró un crecimiento de 10.74% (Asociación de Bancos del Perú, 2018).

En 2019, bajo un escenario conservador de crecimiento económico para el país, la evolución del crédito viene siendo favorable. El crecimiento de los créditos empresariales hasta junio de 2019

fue impulsado por el aumento del financiamiento corporativo, el cual creció 6.6% interanual, el aumento de los préstamos a grandes empresas, el cual creció en 4.92% interanual, los préstamos a medianas empresas que tan solo crecieron en 1.58% interanual y los préstamos a medianas y pequeñas empresas (Mypes) que se incrementaron en 2.75% respecto al mismo periodo del año anterior según informó la Asociación de Bancos del Perú (Asociación de Bancos del Perú, 2019).

A pesar del buen desempeño del sector, aún existen temas por mejorar, y eso se vio reflejado en el último Reporte Global de Competitividad 2018, donde Perú ocupó el puesto 63 de 140 países analizados, descendiendo tres casillas respecto al ranking anterior (World Economic Forum, 2018). Este informe contempla 12 pilares a través de los cuales se mide la competitividad bajo un enfoque multidisciplinario. Dentro de estos pilares, se encuentra el pilar número 9 referido al desarrollo del sistema financiero y medido por el porcentaje de capitalización del mercado, la brecha de crédito y el financiamiento de la pequeña y mediana empresa. En este pilar, Perú ocupa el puesto 63, por debajo de sus pares latinoamericanos como Chile (puesto 20), Colombia (puesto 53) y Brasil (puesto 57).

1.1.3. Aspecto social

En el aspecto social, los bancos peruanos atienden a la mayoría de segmentos poblacionales donde tienen presencia. Es así que, hablando específicamente del segmento empresarial, según datos de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, a noviembre de 2018 habían 964,467 empresas con un crédito vigente en el país de las cuales el 40% tenían un crédito bancario, esta cifra muestra un importante avance respecto al resultado de 2014, donde solo el 25% contaba con un crédito bancario. A pesar de lo anterior, los bancos tienen el reto de expandir sus servicios para apoyar el crecimiento de aquellas empresas que no tienen acceso al sistema financiero formal (Asociación de Bancos del Perú, 2019).

1.1.4. Aspecto tecnológico

El entorno regulatorio ha contribuido a que se consoliden los canales digitales de los bancos peruanos, la Ley del Dinero Electrónico (Ley N° 29985, 2013) ha permitido que hoy en día se desarrollen servicios financieros a través de celulares (Nivin, 2017, pág. 18), todo esto siguiendo la revolución mundial que ha generado la tecnología y que está obligando a los bancos a implementar un modelo de negocio digital para atender a las nuevas generaciones que hoy demandan de servicios financieros rápidos y de fácil acceso (Swacha-Lech, 2017, pág. 98).

1.2. Análisis interno

En este análisis, se identificarán oportunidades describiendo la cadena de valor general para los bancos peruanos y definiendo los factores claves de éxito del sector.

1.2.1. Cadena de valor

Después de realizar una revisión de la estructura de los bancos, en general, se pueden definir las siguientes actividades como principales y de apoyo.

1.2.1.1. Actividades principales

Aquí se encuentran todas las actividades llevadas a cabo dentro de las unidades de negocio de cada banco que brindan el servicio principal de otorgar préstamos y captar depósitos.

a. Otorgamiento de préstamos y captación de depósitos

Actividad principal de todos los bancos y se realiza en las siguientes unidades o áreas:

- Banca institucional
- Banca empresa
- Banca mediana y pequeña empresa
- Banca personal o de consumo

b. Gestión de inversiones y activos

Actividad común en todos los bancos relacionada a la tesorería, compra y venta de títulos valores, administración de portafolios, entre otras. Se suelen llevar a cabo en las siguientes áreas:

- Mercado de capitales
- Finanzas corporativas

c. Servicios transaccionales

Actividades que generan ingresos no financieros para los bancos a través de los distintos productos y servicios que estos ofrecen para cubrir las necesidades operativas de las empresas como la gestión de cobros, pagos, servicios por internet, entre otros.

1.2.1.2. Actividades de apoyo

Son las actividades que dan el soporte necesario para que las actividades principales se lleven a cabo, suelen proveer información, tecnología, recursos, infraestructura entre otras funciones. En los bancos las principales actividades de apoyo identificadas son:

- Administración y gestión del riesgo
- Recursos humanos
- Servicios legales
- Compras

- Sistemas y tecnología
- Mercadeo

1.2.2. Factores claves de éxito

Como se mencionó en la fundamentación teórica, los factores clave de éxito son aquellos atributos que permiten que las organizaciones se diferencien de las demás. En el caso de los bancos, se seleccionaron aquellos atributos que pueden permitirles diferenciarse dentro del entorno competitivo en el que se desenvuelven.

a. Tiempo

Seleccionado a partir del aspecto tecnológico del análisis externo, pues hoy en día los consumidores de los servicios ofrecidos por los bancos demandan agilidad.

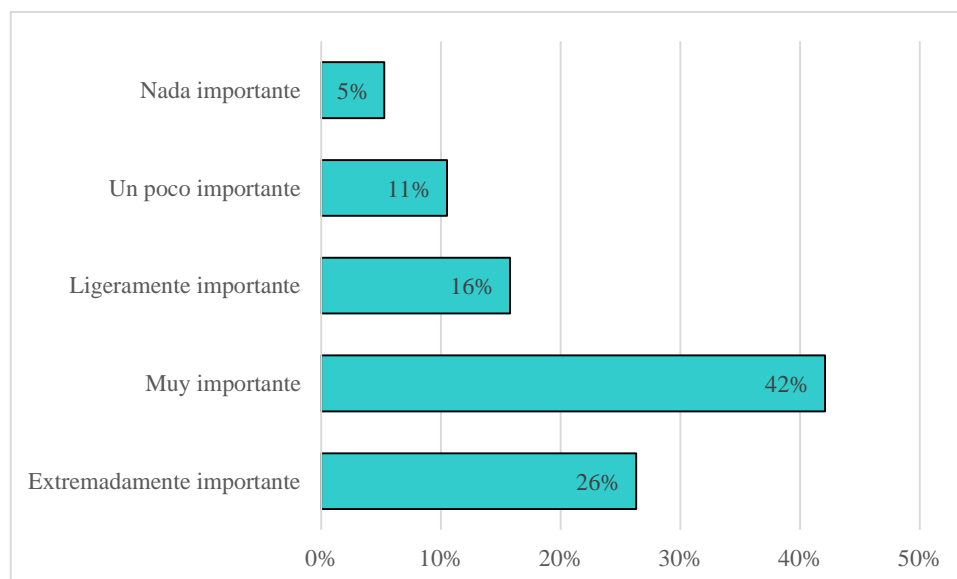
b. Calidad de servicio y experiencia del cliente

Factor que se desprende del aspecto político y económico, tomando en cuenta que, en épocas de enfriamiento económico, la calidad del servicio ofrecido puede ser el punto de decisión para que un cliente acceda a los servicios de un banco u otro. Además, dado que la legislación actual constituye una barrera de entrada al sector, las entidades que ya se encuentran dentro luchan por fidelizar a sus clientes y forjar relaciones de largo plazo.

c. Tecnología

Este factor tiene que ver con el entorno en el cuál se desenvuelven las entidades financieras, pues si bien la legislación es una barrera de entrada al sector, la actual revolución digital está forzando a que los negocios cambien y que la legislación de los países también lo haga. Sobre este factor, a la muestra de 19 empresas, se les preguntó qué tan importante son las herramientas y la tecnología ofrecidas a la hora de elegir entre los distintos bancos y el resultado mostró que el 26.3% las considera extremadamente importantes y el 42.1% las considera muy importantes.

Gráfico 5. Percepción de las empresas sobre qué tan importantes son las herramientas y la tecnología ofrecidas a la hora de elegir entre los distintos bancos (en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia

Después de haber realizado el análisis interno, se ha identificado que el proceso de evaluación crediticia es un proceso que genera valor y que el tiempo en el que este se lleva a cabo es un factor clave de éxito para los bancos. Se identificaron también otras oportunidades y amenazas.

Tabla 3. Oportunidades y amenazas identificadas

	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	Las colocaciones de crédito a empresas vienen creciendo en los últimos años. Existen empresas que aún no acceden al sistema financiero formal.	Inestabilidad política. Nuevos ingresos.
Análisis interno del sector	El tiempo es un factor clave de éxito. La calidad del servicio es un factor clave de éxito. La tecnología es un recurso diferenciador.	El servicio original ofrecido es el mismo en todos los bancos.

Fuente: Elaboración propia

2. Definir el alcance

En general, el proceso de evaluación crediticia comienza con el contacto comercial, que incluye una visita y un análisis preliminar de la empresa y de la necesidad crediticia. Continúa con la

etapa de análisis o admisión donde se evalúa el riesgo que involucra otorgarle líneas de crédito a la empresa. Finalmente el proceso concluye con la etapa de registro lo que permitirá que la empresa utilice sus líneas.

Las áreas que participan son el área comercial, el área de riesgos y el área de operaciones.

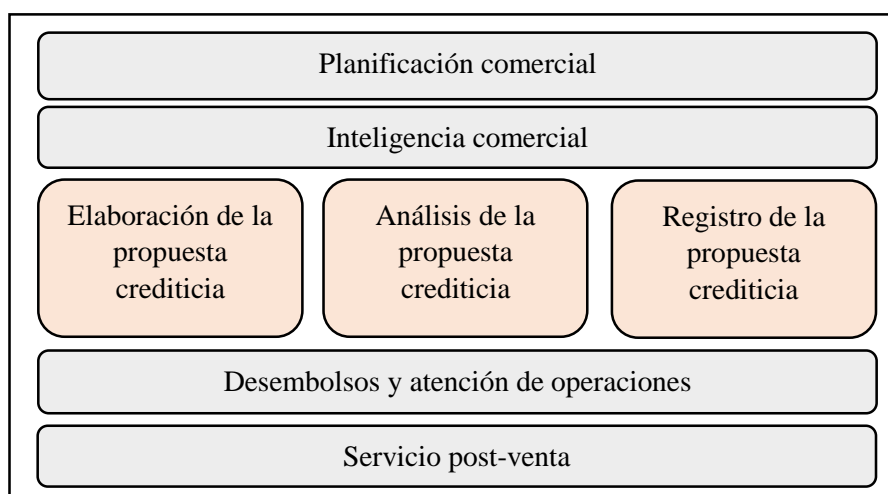
- **Área comercial:** Conformada por los ejecutivos o funcionarios y sus asistentes. Son quienes llevan la relación directa con la empresa y quienes recogen las necesidades crediticias de estas. Suelen reportar a un jefe comercial.
- **Área de riesgos:** Conformada por los analistas de riesgos, quienes se encargan de evaluar el riesgo asociado a la propuesta crediticia. Generalmente, en esta área se incluye también a la persona facultada o al comité que aprueba la propuesta.
- **Operaciones:** Conformada por asistentes encargados de registrar la propuesta aprobada.

3. Documentar el proceso

En este paso se dará una descripción de cómo se está realizando el proceso evaluado. La información que a continuación se describe es referencial y se obtuvo a través de entrevistas a profundidad con clientes y con empleados del sector.

Como se mencionó en el punto anterior, el proceso de evaluación crediticia dentro de un banco, se suele dividir en tres grandes etapas: elaboración, análisis (o admisión) y registro de la propuesta crediticia. Sobre el proceso crediticio se encuentran algunos procesos estratégicos como la planificación e inteligencia comercial y como procesos operativos están el proceso de desembolso de los créditos y de atención postventa.

Figura 6. Mapa de procesos de un banco



Fuente: Elaboración propia

3.1. Elaboración de la propuesta crediticia

Esta primera parte del proceso ocurre en el área comercial y es llevada a cabo principalmente por el funcionario que lleva la relación directa con la empresa evaluada. A continuación se detalla la ficha y flujograma de esta etapa del proceso.

3.1.1. Ficha del proceso

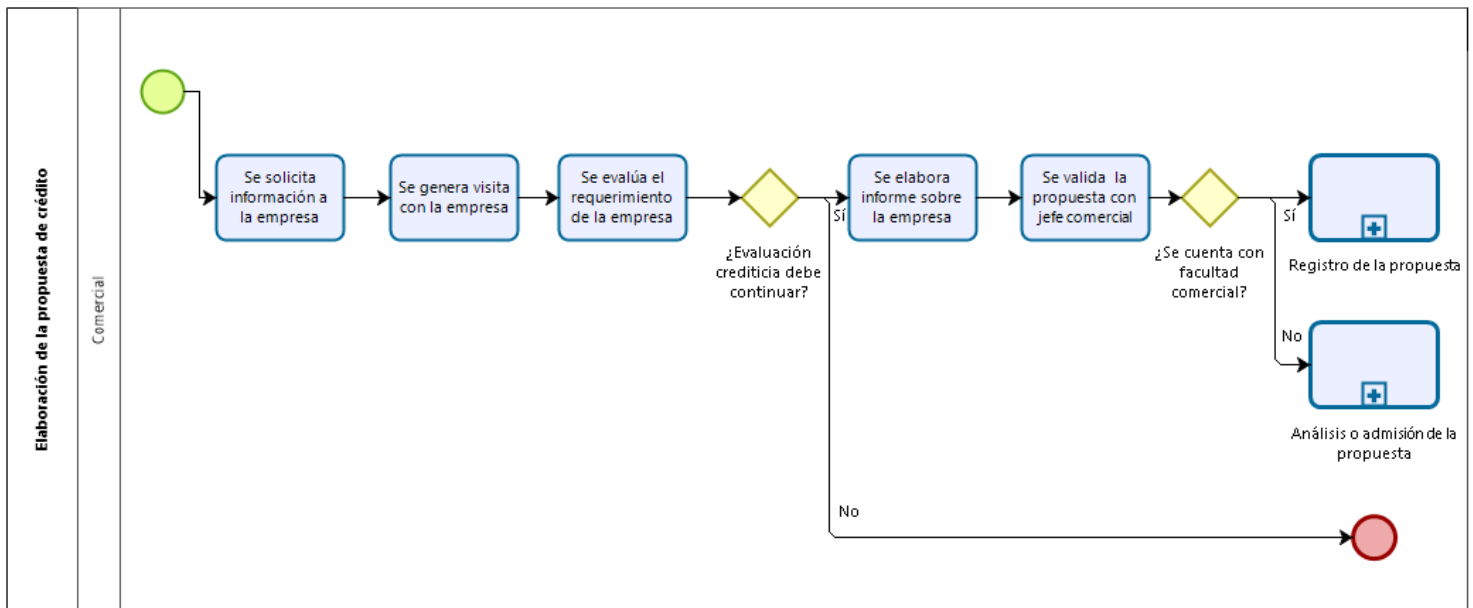
Tabla 4. *Ficha del proceso de elaboración crediticia*

Ficha de proceso	
Nombre	
Elaboración de la propuesta crediticia	
Objetivo	
Elaborar la propuesta de crédito que será sustentada frente al área de riesgos	
Actividades del proceso	
Ver flujograma de la elaboración de la propuesta de crédito	
Responsable	
Funcionario comercial	
Entradas	Salidas
Solicitud de crédito de la empresa	Informe comercial
Vencimiento de las líneas de crédito de una empresa	Propuesta comercial
Documentos asociados	
Procedimientos internos	
Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros - Ley 26702	
Registro	
Formato de información básica de la empresa	
Declaración jurada de la empresa	
Informe comercial de la empresa	
Indicadores	
Número de empresas que no completan información requerida	
Número de rechazos comerciales	
Número de empresas que califican el proceso como “muy bueno” o “excelente” en la encuesta de satisfacción	

Fuente: Elaboración propia

3.1.2. Flujoograma del proceso

Figura 7. Flujoograma de la elaboración de la propuesta crediticia



Fuente: Elaboración propia

- Actividad 1: Se solicita la información mínima para evaluar a una empresa nueva o para renovar las líneas de una empresa que ya es cliente del banco. Esta información consta de estados financieros SUNAT de los tres últimos años y estados financieros situacionales a corte de año, composición accionarial de la empresa, información de los principales clientes y proveedores.
- Actividad 2: Se genera una visita con el cliente en sus oficinas para conocer sus instalaciones.
- Actividad 3: El funcionario comercial realiza una breve revisión de la empresa relacionada a no encontrar información negativa o de alerta. Si no hay información negativa, el proceso continúa, de lo contrario se le informa a la empresa que no se puede seguir con la evaluación.
- Actividad 4: El funcionario se encarga de realizar el informe que sustente la propuesta crediticia. Este informe contiene todo el análisis cualitativo y cuantitativo de la empresa. Si surgen consultas u observaciones, el funcionario las traslada al cliente.
- Actividad 5: Terminado el informe, este pasa a ser revisado por el funcionario en conjunto con su jefe directo para levantar cualquier observación comercial antes de que pase al flujo de aprobaciones.
- Actividad 6: Si se cuenta con alguna facultad comercial o facultad extraordinaria, el jefe comercial aprueba la propuesta y pasa a la etapa de registro, de lo contrario el jefe comercial la aprueba para que continúe su flujo normal e ingrese a la etapa de admisión. Se inicia la

secuencia de aprobaciones que irá escalando de acuerdo a las facultades establecidas por cada banco que generalmente se definen por el monto de la propuesta crediticia.

3.2. Análisis o admisión de la propuesta crediticia

Es la segunda etapa del proceso de evaluación crediticia y depende del proceso de elaboración de la propuesta de crédito descrito en el punto anterior. Se desarrolla en el área de riesgos.

3.2.1. Ficha del proceso

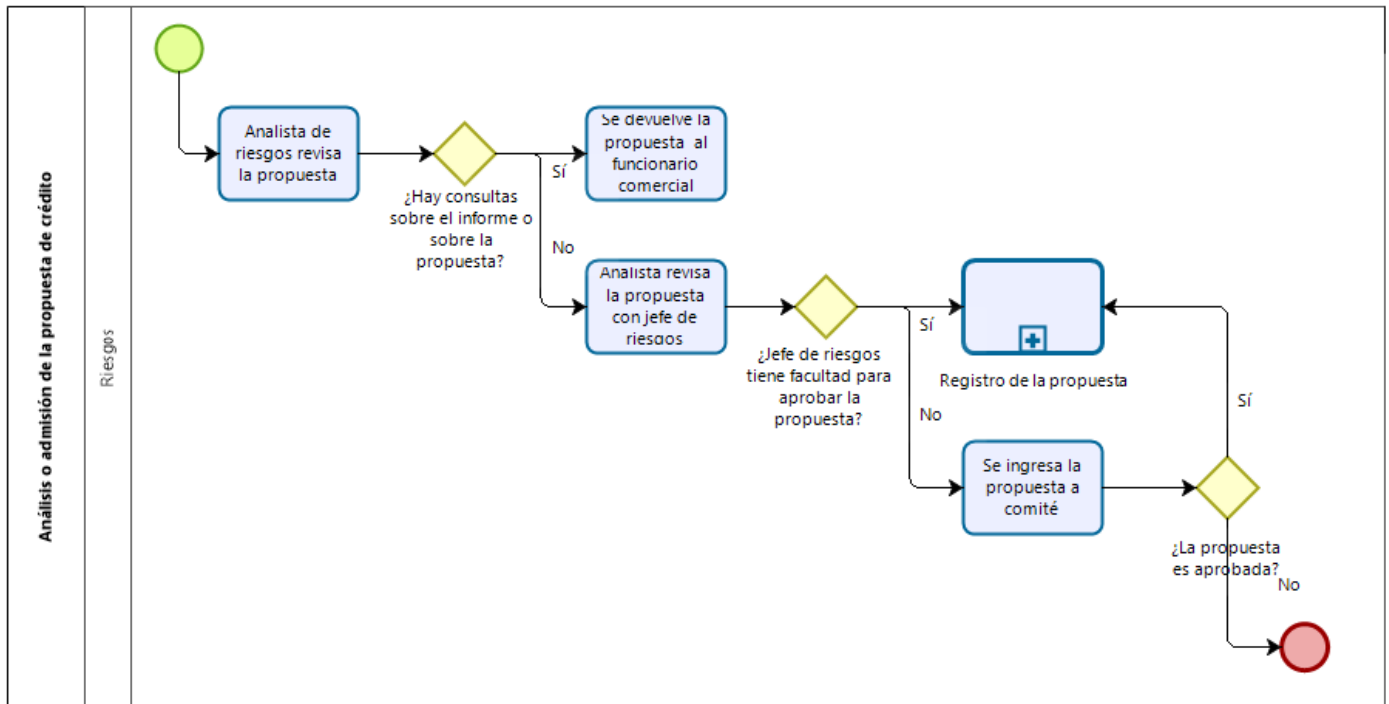
Tabla 5. Ficha del proceso de análisis de la propuesta crediticia

Ficha de proceso	
Nombre	
Análisis de la propuesta de crédito	
Objetivo	
Analizar la viabilidad de la propuesta de crédito en base a un análisis cualitativo y cuantitativo de la empresa que deviene en la aprobación o denegación de la propuesta comercial	
Actividades del proceso	
Ver flujograma del análisis de la propuesta crediticia	
Responsable	
Analista de riesgos	
Entradas	Salidas
Propuesta comercial	Aprobación de la propuesta comercial
Informe comercial de la empresa	Denegación de la propuesta comercial
Documentos asociados	
Procedimientos internos	
Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros - Ley 26702	
Registro	
Informe comercial de la empresa	
Registro de la propuesta crediticia	
Acta de firmas de la propuesta aprobada	
Indicadores	
Número de propuestas aprobadas	
Número de propuestas denegadas	
Número de propuestas con observaciones	
Número de propuestas devueltas por información incompleta	

Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Flujograma del proceso

Figura 8. Flujograma del análisis de la propuesta crediticia



Fuente: Elaboración propia

- Actividad 1: El área comercial ingresa la propuesta crediticia al área de riesgos para que sea evaluada por el analista de riesgos.
- Actividad 2 y 3: En caso el analista de riesgos encuentre alguna observación sobre la información presentada dentro de la propuesta o en caso de haber consultas sobre el informe comercial, devuelve la propuesta al funcionario, de lo contrario la revisa junto a su jefe directo.
- Actividad 4: Si se cuenta con la facultad necesaria, el jefe de riesgos aprueba la propuesta y esta pasa a la etapa de registro.
- Actividad 5: Si el jefe de riesgos no cuenta con facultad, se ingresa la propuesta al comité decisor correspondiente. El comité se reúne e invita al área comercial y de riesgos a que presenten toda la información sobre la empresa y sobre la propuesta crediticia. El comité toma la decisión de aprobar la propuesta o rechazarla. De ser aprobada, la propuesta pasa a la fase de registro, de rechazarla, se le informa a la empresa y concluye el proceso.

3.3. Registro de la propuesta crediticia

Es la etapa más corta de todo el proceso de evaluación crediticia por ser netamente operativa, depende del subproceso de análisis de la propuesta de crédito.

3.3.1. Ficha del proceso

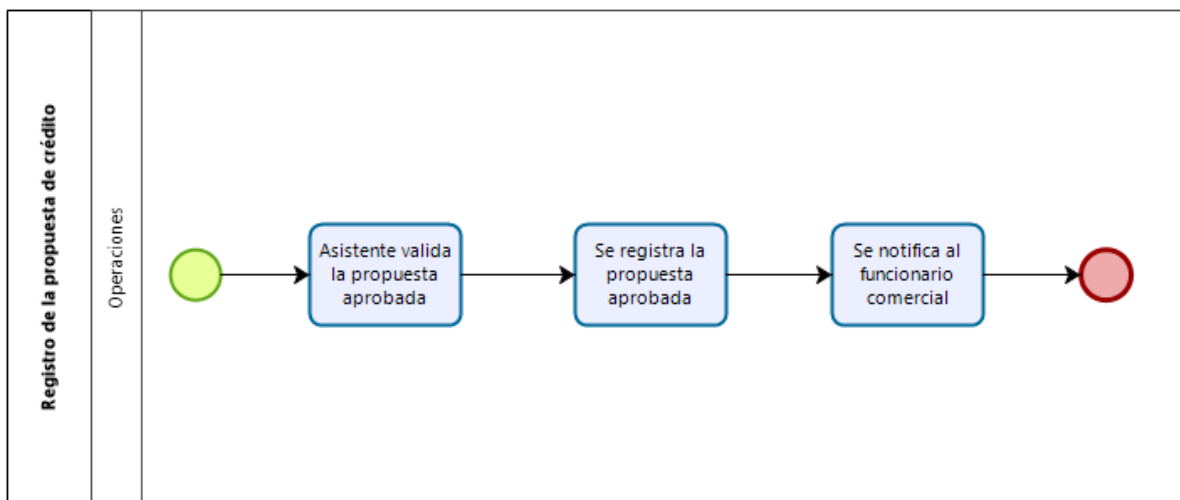
Tabla 6. Ficha del proceso de registro de la propuesta crediticia

Ficha de proceso	
Nombre	
Registro de la propuesta crediticia	
Objetivo	
Registrar la propuesta aprobada para que la empresa empiece a hacer uso de sus líneas de crédito	
Actividades del proceso	
Ver flujograma del registro de la propuesta crediticia	
Responsable	
Asistente de operaciones	
Entradas	Salidas
Propuesta comercial aprobada	Propuesta comercial registrada
Documentos asociados	
Procedimientos internos	
Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros - Ley 26702	
Registro	
Registro de la propuesta crediticia	
Acta de firmas de la propuesta aprobada	
Indicadores	
Número de días que demora registrar una propuesta aprobada	
Número de observaciones sobre la propuesta aprobada	

Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Flujo del proceso

Figura 9. Flujo del registro de la propuesta crediticia



Fuente: Elaboración propia

- Actividad 1: El asistente de operaciones recibe la propuesta aprobada y valida toda la información consignada sobre las líneas de crédito aprobadas.
- Actividad 2: El asistente de operaciones registra la propuesta final.
- Actividad 3: El asistente de operaciones notifica al funcionario que la o las líneas de crédito de la empresa se encuentran registradas.

4. Evaluar el desempeño

En el paso previo se ha identificado los subprocesos y actividades que componen el proceso de evaluación crediticia, por lo que es el turno de medirlo en términos cualitativos y cuantitativos. Estas mediciones permitirán tomar decisiones correctivas que mejoren el proceso en base a la situación actual del proceso y a las oportunidades identificadas.

4.1. Análisis cualitativo

Este análisis se aplicó a la muestra de 19 empresas cuyas líneas de crédito habían sido aprobadas o renovadas durante el primer semestre de 2019. Se identificó el tiempo (en días) que había tomado llevar a cabo cada una de las tres etapas que componen el proceso crediticio para cada empresa, el resultado fue el siguiente:

Tabla 7. Número de días en que se aprobó una propuesta de crédito por etapa del proceso

Empresa	N° de días en etapa de elaboración	N° de días en etapa de análisis	N° de días en etapa de registro	N° total de días
A	67	0	1	68
B	31	10	0	41
C	26	9	1	36
D	5	11	3	19
E	31	14	3	48
F	11	13	1	25
G	9	12	4	25
H	47	17	0	64
I	9	12	1	22
J	58	7	5	70
K	59	6	5	70
L	84	17	0	101
M	77	7	0	84
N	96	10	0	106
Ñ	5	11	3	19
O	28	8	0	36
P	78	8	3	89
Q	5	11	3	19
R	18	13	0	31
Promedio	39	10	2	51

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 7 se puede identificar que el mayor tiempo del proceso es absorbido por la etapa de elaboración que se desarrolla básicamente en el área comercial. Esta etapa consumió, en promedio, 76% del tiempo total del proceso crediticio para el grupo de empresas analizadas.

Haciendo una revisión más profunda a esta primera etapa del proceso, se identificó que llevar a cabo la primera actividad tomaba en promedio 20 días, es decir 51% del tiempo total promedio que toma esta etapa del proceso. Esta primera actividad es el principal cuello de botella del proceso. Además, se identificó también que la elaboración del informe era la segunda actividad que más tiempo consumía en esta etapa (15% del tiempo total).

Tabla 8. Cuellos de botella en la etapa de elaboración crediticia

Empresa	N° de días en que la empresa completó información	N° de días para elaborar el informe comercial	N° de días para las demás actividades	N° total de días en etapa de elaboración
A	43	11	13	67
B	10	6	15	31
C	4	5	17	26
D	0	2	3	5
E	20	7	4	31
F	0	7	4	11
G	5	3	1	9
H	1	8	38	47
I	6	3	0	9
J	35	10	13	58
K	35	10	14	59
L	41	7	36	84
M	16	6	55	77
N	76	9	11	96
Ñ	0	3	2	5
O	4	5	19	28
P	77	1	0	78
Q	0	3	2	5
R	5	4	9	18
Promedio	20	6	13	39

Fuente: Elaboración propia

Siendo la primera actividad la que más tiempo consumía, se realizaron entrevistas a profundidad a las empresas y a los colaboradores para conocer los motivos por los cuales los clientes demoraban en enviar la información. Las razones más frecuentes son:

- **Ciente depende de otras áreas para enviar la información.** Sobre este punto se consultó a las empresas por qué tardaban en enviar la información y entre las respuestas, muchas de ellas escapaban a la gestión propia de los bancos, como por ejemplo el hecho que el área de contabilidad de la empresa evaluada tardaba en enviarle los estados financieros al área de

tesorería siendo esta última área la encargada de llevar la relación con el banco y por tanto la encargada de enviarle la información.

- **Cliente envía información incompleta.** A través de las entrevistas a profundidad hechas a distintos funcionarios comerciales, comentaron que el proceso demora en iniciar porque el cliente no envía la información completa. Para ellos, que los clientes no envíen información completa significa que no envían los detalles de las cuentas del estado de situación financiera y del estado de ganancias y pérdidas, no envían contratos, no envían detalle de sus clientes y proveedores, entre otra información que es básica para realizar la evaluación crediticia.
- **Cliente no sabe cuál es la información mínima requerida para el proceso de evaluación.** Las empresas no tenían claro qué información debían enviar, incluso aquellas que ya eran clientes del banco.

El mismo análisis se aplicó a la etapa de admisión y se encontró que en esta etapa no había una actividad marcada que consumiera más tiempo, pero sí se identificó que la actividad donde el comité aprueba la propuesta consumía ligeramente más tiempo que las demás (40% del tiempo total promedio que toma esta etapa).

Tabla 9. Cuellos de botella en la etapa de admisión crediticia

Empresa	Nº de días en comité	Nº de días para las demás actividades	Nº total de días en etapa de admisión
A	0	0	0
B	0	10	10
C	3	6	9
D	8	3	11
E	8	6	14
F	6	7	13
G	7	5	12
H	2	15	17
I	7	5	12
J	0	7	7
K	0	6	6
L	1	16	17
M	1	6	7
N	0	10	10
Ñ	8	3	11
O	3	5	8
P	2	6	8
Q	8	3	11
R	7	6	13
Promedio	4	6	10

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, a través de entrevistas a profundidad sobre las causas que podían estar generando retrasos en esta segunda etapa del proceso, las respuestas más frecuentes eran:

- **Los encargados de aprobar las propuestas de crédito no se encontraban disponibles.** Tal como se observa en los flujogramas, la propuesta de crédito entra a un despacho inicial con el jefe comercial y luego entra a un segundo despacho con el analista de riesgos, en este despacho el equipo comercial sustenta la propuesta y el equipo de riesgos identifica los puntos débiles del cliente y también el riesgo asociado a ello. Después de que ambas partes se ponen de acuerdo la propuesta pasa al comité correspondiente. En el comité, de manera presencial, el equipo comercial y de riesgos vuelve a sustentar la propuesta frente a los integrantes del comité. El problema surge cuando no hay disponibilidad de comités, dado que en la mayoría de casos, estos tienen horarios definidos por lo que hay que reagendarlos.
- **Las propuestas de crédito son devueltas con frecuencia.** Cuando la propuesta crediticia ingresa a la segunda etapa del proceso, el analista de riesgos la revisa y si tiene consultas la devuelve al funcionario. El mejor de los casos es que no haya devoluciones, pero se identificó que en la práctica por lo menos hay una devolución, el problema se da cuando hay muchas devoluciones para una misma propuesta. Profundizando un poco más, las devoluciones son por pedidos de mayor información sobre la empresa evaluada lo que decanta en que el funcionario comercial voltee al cliente para solicitar dicha información y trasladarle las consultas hechas por el área de riesgos.
- **Se realizan muchas consultas a la empresa.** Tiene que ver con el punto anterior, y fue una de las respuestas dadas por las empresas evaluadas que más se repitió.

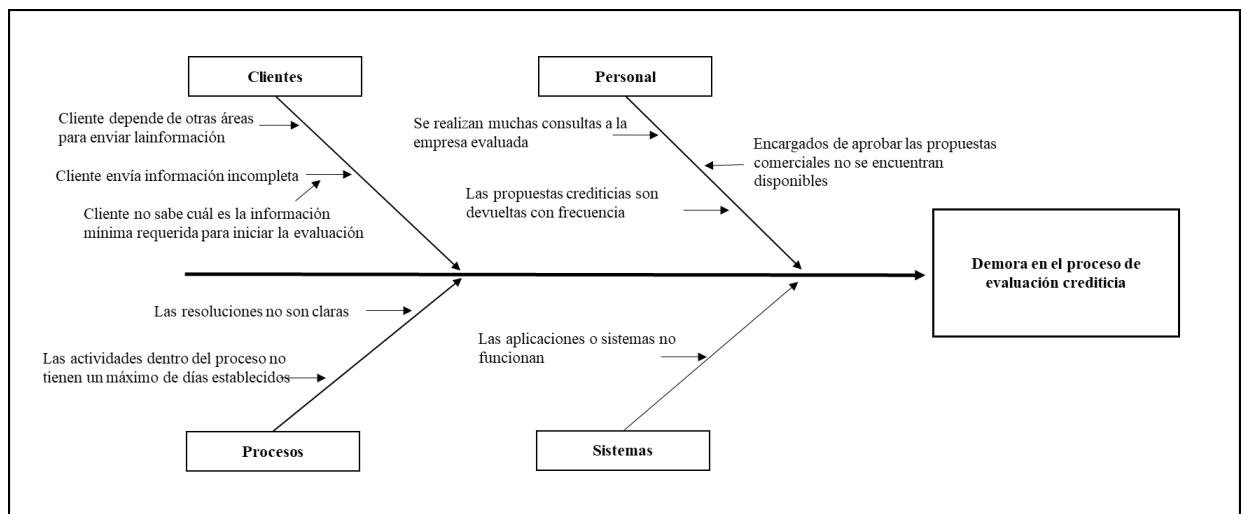
Finalmente, se desagregó la etapa de operaciones, la cual tomaba el menor tiempo porcentualmente hablando de todo el proceso. En esta etapa no se encontraron cuellos de botella pero sí algunos valores atípicos para las 19 empresas analizadas, por lo que se preguntó qué podía causar demoras en esta etapa del proceso. Las respuestas más frecuentes fueron:

- **Las aplicaciones o sistemas no funcionan.** Los sistemas son susceptibles a caídas masivas, las que son generadas en algunos casos por temas exógenos a los bancos, cuando éstas se dan la etapa de registro suele prolongarse y por tanto la empresa no puede hacer uso de sus líneas de crédito.
- **Las resoluciones no son claras.** La resolución final de la aprobación de las líneas va acompañada de ciertas condiciones para iniciar el proceso de desembolso como son la toma de firmas de contratos, el cumplimiento de obligaciones contractuales, el registro de garantías, entre otras, las que pueden no quedar claramente especificadas y pueden ser motivos de interpretaciones ambiguas que dilatan el proceso de registro.

- **Las actividades dentro del proceso no tienen un máximo de días propuesto.** En general, en la documentación del proceso se pudo identificar que los subprocesos y actividades no cuentan con un máximo de días propuesto para llevarse a cabo lo que reduce la eficiencia general del proceso.

Todas las causas halladas de la demora del proceso en cada etapa son registradas a continuación en el diagrama de causa – efecto y fueron clasificadas en 4 categorías:

Figura 10. Diagrama de causa y efecto



Fuente: Elaboración propia

4.2. Análisis cuantitativo

Ya se identificaron cualitativamente las causas que generan retrasos al proceso de evaluación crediticia, el siguiente paso consiste en medir el proceso tomando como base las oportunidades identificadas en el primer paso.

4.2.1. Eficiencia del proceso

Este indicador mide la eficiencia total del proceso en función del tiempo en el que este se lleva a cabo. Tomando como punto de partida la expectativa del cliente de que el proceso se apruebe en 30 días como máximo, se define a este indicador de la siguiente manera:

$$KPI_1: \text{Eficiencia del proceso (\%)} = \frac{30 \text{ días}}{\text{N}^\circ \text{ de días en que se aprobó una propuesta comercial}}$$

Analizando la eficiencia del proceso para el grupo de 19 empresas, se halló que sólo el 32% tuvo una eficiencia mayor a 100%, es decir, sólo el 32% de las empresas tuvo sus líneas aprobadas antes de los 30 días desde que se dio inicio al proceso.

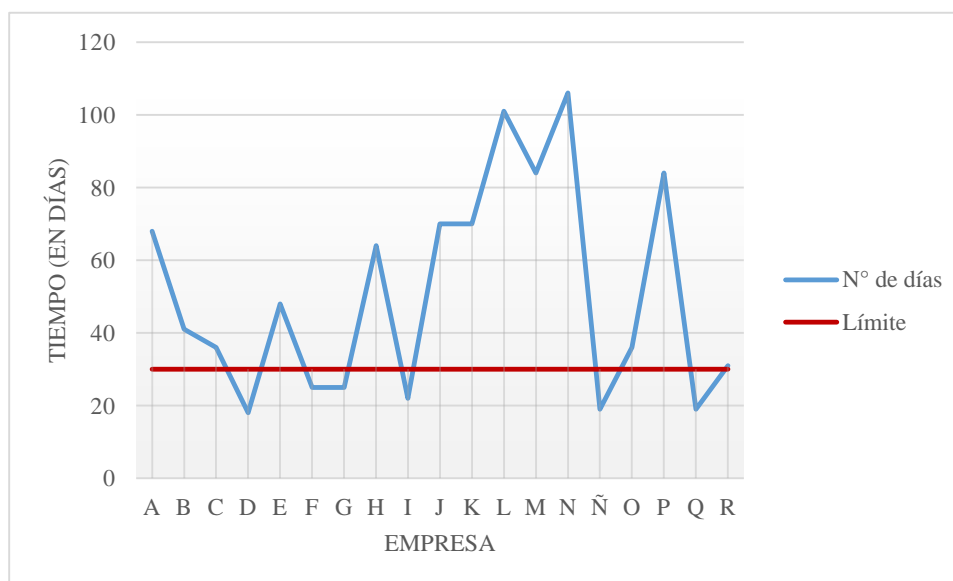
Tabla 10. Eficiencia del proceso de evaluación crediticia

Cliente	Fecha de solicitud de información	Fecha de aprobación de la propuesta	Nº total de Días	Eficiencia (%)
A	14/02/2019	23/04/2019	68	44%
B	2/04/2019	13/05/2019	41	73%
C	20/05/2019	25/06/2019	36	83%
D	21/02/2019	11/03/2019	18	167%
E	22/01/2019	11/03/2019	48	63%
F	11/03/2019	5/04/2019	25	120%
G	14/03/2019	8/04/2019	25	120%
H	8/11/2018	11/01/2019	64	47%
I	14/03/2019	5/04/2019	22	136%
J	17/12/2018	25/02/2019	70	43%
K	17/12/2018	25/02/2019	70	43%
L	19/03/2019	28/06/2019	101	30%
M	5/02/2019	30/04/2019	84	36%
N	21/02/2019	7/06/2019	106	28%
Ñ	20/02/2019	11/03/2019	19	158%
O	20/05/2019	25/06/2019	36	83%
P	5/02/2019	30/04/2019	84	36%
Q	20/02/2019	11/03/2019	19	158%
R	3/05/2019	3/06/2019	31	97%

Fuente: Elaboración propia

Para tener una mejor visibilidad de este indicador, se propone el siguiente gráfico de control, donde la línea roja es el tope máximo de días que debe tardar el proceso de evaluación crediticia

Gráfico 6. Cuadro de control de la eficiencia del proceso de evaluación crediticia



Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Vigencia de las líneas de crédito

La segunda oportunidad encontrada en la situación actual del proceso fue que, dado que las líneas de crédito de las empresas se encontraban vencidas, se estaban dejando de percibir ingresos para los bancos. Para reducir esta pérdida se definió el indicador de vigencia de líneas cuyo objetivo es que ninguna línea de crédito quede vencida al momento de ser renovada y que por lo tanto las empresas siempre puedan utilizarlas.

$$\text{KPI}_2: \quad \text{Vigencia de las líneas de crédito de un cliente (\%)} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de líneas vigentes}}{\text{N}^\circ \text{ total de líneas}}$$

Para la muestra tomada, la vigencia de líneas es de 84% (dieciséis líneas quedaron vencidas de un total de diecinueve) y la propuesta es que como máximo sólo tres empresas tengan las líneas vencidas.

Tabla 11. Ingresos financieros dejados de percibir por los bancos

Empresa	Ingresos por colocaciones (S/)		Ingreso estimado promedio diario (S/) A	Fecha de vencimiento de la línea	Fecha de aprobación de la propuesta	N° de días que las líneas llevan vencidas B	Ingresos dejados de percibir (S/) A x B
	2017	2018					
A	9,000	6,000	21	15/04/2019	23/04/2019	8	167
B	26,000	29,000	76	15/05/2020	13/05/2019	0	0
C	42,000	48,000	125	15/06/2020	25/06/2019	0	0
D	16,000	12,000	39	15/02/2020	11/03/2019	0	0
E	45,000	0	63	15/10/2019	11/03/2019	0	0
F	1,067,000	1,638,000	3,757	15/03/2019	5/04/2019	21	78,896
G	450,000	325,000	1,076	15/03/2019	8/04/2019	24	25,833
H	54,000	39,000	129	15/12/2019	11/01/2019	0	0
I	0	0	0	15/03/2020	5/04/2019	0	0
J	2,000	8,000	14	15/02/2020	25/02/2019	0	0
K	0	1,000	1	15/02/2020	25/02/2019	0	0
L	12,000	66,000	108	15/01/2020	28/06/2019	0	0
M	55,000	72,000	176	15/05/2020	30/04/2019	0	0
N	8,000	20,000	39	15/02/2020	7/06/2019	0	0
Ñ	1,000	3,000	6	15/02/2020	11/03/2019	0	0
O	4,000	0	6	15/06/2020	25/06/2019	0	0
P	0	0	0	15/05/2020	30/04/2019	0	0
Q	0	0	0	15/02/2020	11/03/2019	0	0
R	0	52,000	72	15/05/2020	3/06/2019	0	0
Total	1,791,000	2,319,000			-		104,896

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 11, se puede observar que solo en esta muestra se dejaron de percibir más de cien mil soles por tener las líneas de crédito vencidas. Este resultado toma mayor importancia cuando es multiplicado por el número total de empresas que atiende cada institución financiera. Es por lo anterior que es importante que todas las líneas de crédito de una empresa se encuentren vigentes y disponibles para ser utilizadas por la empresa.

4.2.3. Satisfacción del cliente

Dado que la expectativa de las empresas no se ajusta a la realidad, los dos indicadores anteriores deben aliviar los puntos de dolor que tiene el cliente con el proceso actual, para ello, bajo un enfoque en el cliente, se propone medir la satisfacción de las empresas con el siguiente indicador.

$KPI_3 = \%$ de clientes que califica el proceso como muy bueno o excelente en la encuesta de satisfacción.

5. Rediseño del proceso

Después de haber documentado el proceso y haber establecido los principales indicadores en base a un enfoque de mejora continua, se detallan las propuestas para cada una de las etapas del proceso actual tomando en consideración la situación actual y las oportunidades identificadas. Las siguientes propuestas fueron clasificadas por su aplicabilidad en el corto plazo y en el largo plazo.

5.1. Propuestas de corto plazo

5.1.1. Proceso propuesto para la etapa de elaboración crediticia

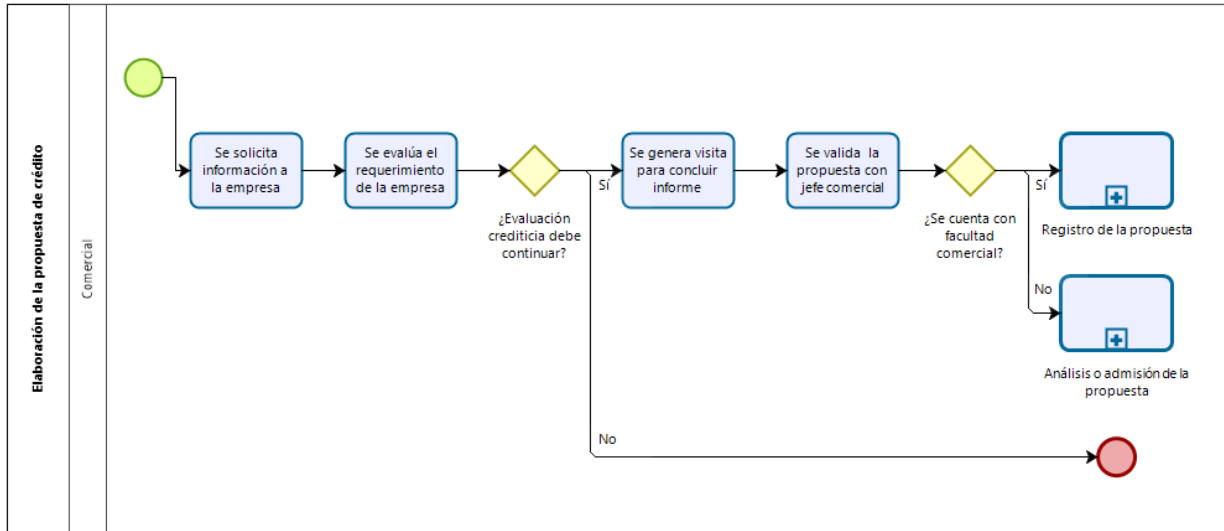
En la evaluación del desempeño, se identificó que la etapa de elaboración crediticia es la que más tiempo consume de todo el proceso y dentro de ella, la solicitud de información al cliente es el principal cuello de botella seguido por el tiempo que toma cerrar el informe comercial. En este nuevo proceso se plantea establecer un tiempo máximo para que el cliente entregue la información solicitada de 2 semanas, después de ese tiempo, se propone que el jefe comercial se comunique directamente con los decisores de la empresa evaluada informando que el tiempo mínimo para completar la información ha vencido y que de no contar con dicha información en máximo 7 días más, la evaluación se suspendería hasta que se envié toda la información requerida.

Por otra parte, considerando las causas halladas de la demora en la entrega de información completa por parte de la empresa y la oportunidad identificada en el análisis interno del sector, se plantea hacer uso de los medios digitales (página web principalmente) para informar al cliente cuáles son los documentos e información que debe presentar para iniciar el proceso de evaluación.

Una vez solicitada la información, se propone evaluar preliminarmente a la empresa, es decir, realizar una búsqueda en distintas bases de datos para no encontrar información negativa, analizar brevemente sus principales ratios financieros, buscar referencias de otras empresas, entre otros

aspectos y con ello determinar la viabilidad de la propuesta. De continuar con la elaboración, se propone realizar un informe de la empresa en un tiempo no mayor a 5 días, donde el día 5 se reserve exclusivamente para tener una visita con la empresa y subsanar la información faltante o consultas pendientes para completar el informe comercial. Con esto, se aprovecharía la visita para tratar temas comerciales y cerrar el informe bajo el supuesto de que son los empresarios quienes mejor conocen a su empresa.

Figura 11. Nuevo flujograma propuesto para la etapa de elaboración crediticia



Fuente: Elaboración propia

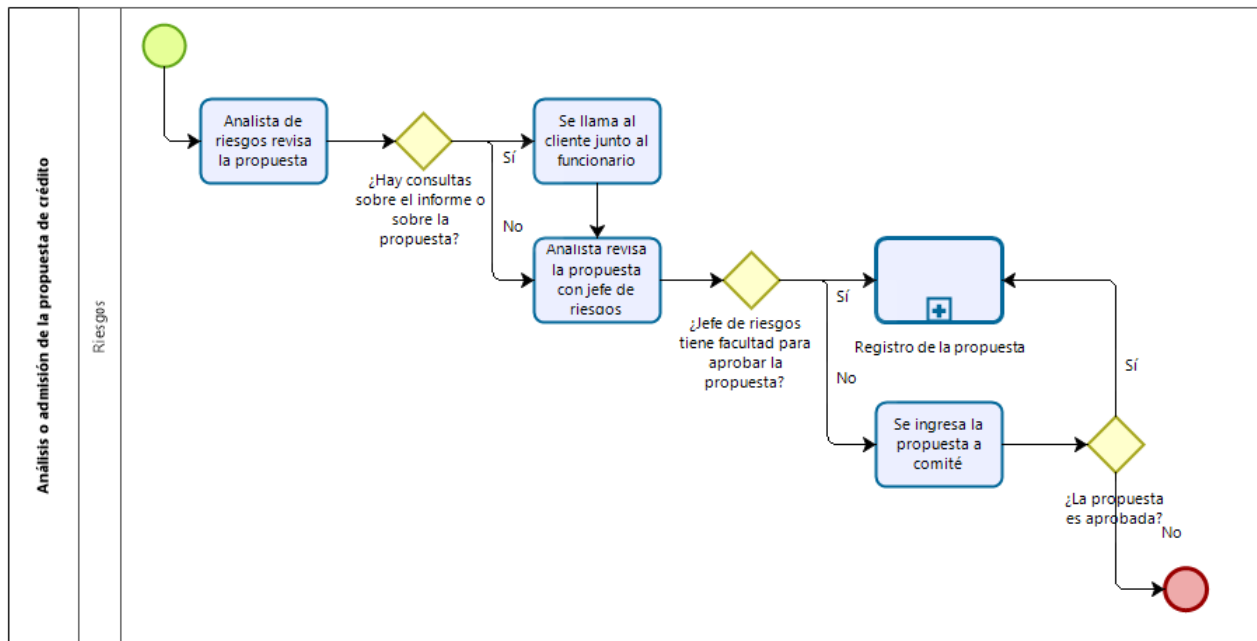
Con estas propuestas se busca que por lo menos se reduzca en un 40% el tiempo promedio que actualmente toma la etapa de elaboración y así acercarse al tiempo objetivo de 30 días que esperan las empresas que tome como máximo todo el proceso.

5.1.2. Proceso propuesto para la etapa de admisión crediticia

En esta etapa del proceso se identificó que el mayor tiempo era consumido principalmente por la etapa de aprobación por parte del comité correspondiente. Ante ello la propuesta consiste en tener comités virtuales lo cual reduciría el tiempo de traslado de cada participante para llevar a cabo los comités presenciales y también permitiría que estos se den en distintos horarios.

Por otra parte, en base a una de las causas del problema principal que tiene que ver con las devoluciones por parte del área de riesgos al área comercial, se plantea un proceso donde el analista de riesgos no devuelva la propuesta al funcionario comercial a fin de levantar consultas con el cliente sino que el analista de riesgos junto al funcionario comercial se comuniquen con el cliente para levantar todas las consultas que surjan del análisis crediticio en una sola llamada o videoconferencia.

Figura 12. Nuevo flujograma propuesto para la etapa de admisión crediticia



Fuente: Elaboración propia

Con estas propuestas se espera reducir en un 20% el tiempo promedio total que toma actualmente esta etapa del proceso.

5.1.3. Proceso propuesto para la etapa de registro

La etapa de registro es la que menos tiempo toma en llevarse a cabo, sin embargo, como cualquiera de las etapas anteriores, puede presentar retrasos en sus actividades, por lo cual, una de las propuestas para esta etapa es contar con una conformidad que permite utilizar las líneas de crédito aún sin ser aprobadas en el sistema. Si la propuesta tarda más de 3 días en ser aprobada por el comité correspondiente, se propone manejar una conformidad excepcional a nivel de un gerente comercial o gerente de riesgos para que el cliente pueda hacer uso de sus líneas, esta conformidad se debe dar sí y sólo sí la propuesta ha sido aprobada informalmente (oralmente) y solo resta concluir con las firmas y el registro en el sistema.

Por otro lado, se propone implementar un sistema *paperless*. Una organización que utiliza menos papeles en sus procesos tiene ventajas sobre aquellas que no, como por ejemplo, la disposición de mayor espacio físico, el incremento de la productividad generada porque los empleados no tienen que buscar papeles, entre otras (Chao, 2015, pág. 42). Se propone, por tanto, que para todos los subprocesos y actividades que conforman el proceso de evaluación crediticia, se elimine el envío de documentos físicos y se envíen todos digitalmente, pues esta acción eliminaría el tiempo que toma imprimir documentos y preparar sobres para enviarlos a las áreas correspondientes.

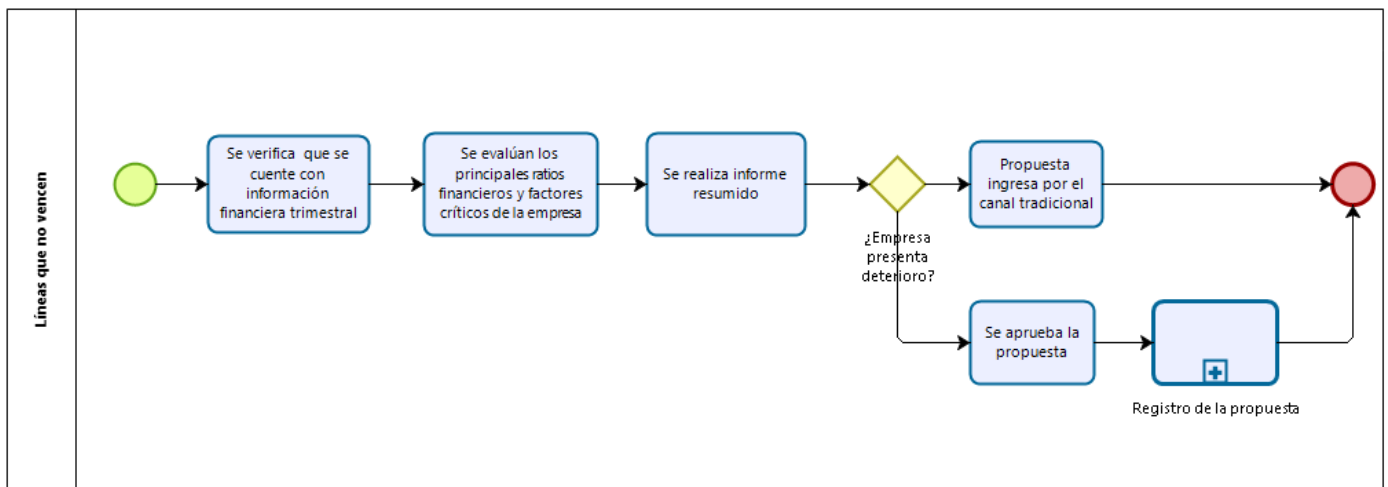
Con estas propuestas se espera reducir en un 10% el tiempo promedio total que toma actualmente esta etapa del proceso.

5.2. Propuesta alternativa o de largo plazo

5.2.1. Líneas de crédito que no vencen

Esta propuesta aplicaría sólo para las empresas que ya son clientes del banco pues uno de sus insumos es contar con información histórica. Esta propuesta busca que el tiempo total que toma el proceso de evaluación crediticia se reduzca en más del 50% y plantea eliminar la fecha de vencimiento de las líneas de crédito y que estas estén siempre vigentes bajo ciertas condiciones. Una de estas condiciones es contar con información financiera con tres meses de antigüedad de la empresa evaluada con el fin de servir de insumo para una herramienta digital que arroje alertas en caso exista un deterioro financiero de la empresa. Sólo en este caso la línea infinita se suspendería y pasaría por el proceso regular. Si la empresa no presenta deterioro, la línea de crédito continúa vigente. Esto reduciría el tiempo que hoy toma completar un informe de riesgos, pues se propone un nuevo informe más corto (de máximo 3 hojas), los despachos sólo consistirían en revisar que los principales indicadores financieros del cliente se mantengan estables, lo que generaría una mayor fluidez de las operaciones. Todo esto quitaría carga al funcionario comercial quien enfocaría sus esfuerzos en captar nuevas operaciones con empresas nuevas lo que aumentaría la participación de mercado del banco y la vez elevaría la satisfacción de los clientes.

Figura 13. Flujograma propuesto para el nuevo proceso de evaluación crediticia



Fuente: Elaboración propia

6. Implementación de cambios

El paso final consiste en implementar los cambios, sin embargo, el presente trabajo aborda el análisis del proceso de evaluación crediticia de manera general por lo que se limita al paso previo (rediseño del proceso). No obstante, para cerrar el análisis y la propuesta de mejora, se brinda un cuadro resumiendo todo el análisis hecho y también los resultados encontrados.

Tabla 12. Resumen del análisis y de las propuestas de mejora al proceso de evaluación crediticia

Etapas	Tiempo promedio del proceso total (%)	Cuellos de botella	Tiempo promedio de la etapa (%)	Causas	Indicadores	Propuestas
Elaboración	76%	Solicitar información al cliente	51%	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente depende de otras áreas para enviar la información • Cliente envía información incompleta • Cliente no sabe cuál es la información mínima requerida para el proceso de evaluación 	1. Eficiencia del proceso = $30 / N^{\circ}$ de días en que se aprobó la propuesta comercial 2. Vigencia de líneas = N° de líneas vigentes / N° total de líneas	<ul style="list-style-type: none"> • Esperar un máximo de 2 semanas, de lo contrario se llamará directamente a los decisores de la empresa
		Elaboración del informe comercial	15%	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente envía información incompleta 		<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar los medios digitales (página web) para informar a la empresa qué documentos debe presentar • Realizar el informe en máximo 5 días, donde el día 5 sea destinado a la visita con el cliente para levantar cualquier observación
Análisis o admisión	20%	Aprobación del comité de créditos	36%	<ul style="list-style-type: none"> • Encargados de aprobar las propuestas de crédito no se encuentran • Las propuestas de crédito son devueltas con frecuencia • Se realizan muchas consultas a la empresa 	3. Satisfacción del cliente = % de empresas que califica el proceso como muy bueno o excelente en la encuesta de satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo comités virtuales
Registro	4%	-	-	<ul style="list-style-type: none"> • Las aplicaciones o sistemas no funcionan • Las actividades dentro del proceso no tienen un máximo de días propuesto 		<ul style="list-style-type: none"> • Analista de riesgos haga consultas directamente al cliente en conjunto con el funcionario comercial • Implementar un sistema <i>paperless</i>

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V. VALORIZACIÓN DE IMPACTO

En este capítulo, se propone una evaluación de las propuestas hechas bajo el enfoque de costo-beneficio que permitirá tomar la decisión de implementarlas o no. Sobre el enfoque costo-beneficio Jesús Tong (2014) nos dice que “debemos adoptar una alternativa si los beneficios de hacerlo son mayores a los costos” (pág. 37).

Es importante aclarar que, la valorización se aplicó sólo a las propuestas de corto plazo y que dado que no se cuenta con información exacta de la estructura de ingresos y costos de los bancos, el flujo propuesto se hizo en base a información estimada y bajo los siguientes supuestos:

- El horizonte de tiempo es de 5 años.
- Los ingresos financieros del año 1 corresponden a los de la Tabla N° 11 y crecieron año a año a una tasa de 0.5%.
- La información de los sueldos y del desarrollo web es referencial.

Tabla 13. Flujo de caja de las propuestas a corto plazo

Flujo de Caja						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos Financieros		2,319,000.00	2,434,950.00	2,556,697.50	2,684,532.38	2,818,758.99
Costo de la inversión						
Sueldos		(1,560,000.00)	(1,560,000.00)	(1,560,000.00)	(1,560,000.00)	(1,560,000.00)
Desarrollo web	(1,500.00)	(1,500.00)	(1,500.00)	(1,500.00)	(1,500.00)	(1,500.00)
Flujo de caja neto	- 1,500.00	757,500.00	873,450.00	995,197.50	1,123,032.38	1,257,258.99

VPN (10%)	S/.3,367,643.29
-----------	-----------------

Fuente: Elaboración propia

Tal como se puede observar, el Valor Presente Neto (VPN) es positivo, por lo que la decisión es llevar a cabo la implementación de las propuestas hechas para el corto plazo.

No se valorizó la propuesta de largo plazo porque requiere de información precisa de la estructura de ingresos y costos debido a su aplicabilidad supone un horizonte de tiempo mayor a 5 años.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El sistema financiero nacional ha travesado distintos cambios que le han permitido mejorar los servicios ofrecidos y convertirse en una fuente de apoyo para el crecimiento económico del país.
- El sistema bancario peruano está conformado por 15 bancos donde la gran mayoría atiende tanto a personas naturales como jurídicas, dentro de este último grupo se encuentra el segmento de grandes empresas conformado por aquellas empresas cuyas ventas anuales son mayores a S/. 20 millones pero no mayores a S/. 200 millones en los dos últimos años.
- El proceso de evaluación crediticia es un proceso central en los bancos y dado el entorno de alta competencia en el que estos se desenvuelven, los ajustes que se hagan a este proceso pueden generar diferencias que generen mayor valor para los clientes.
- El tiempo en que las líneas de crédito de una empresa son aprobadas es un factor clave de éxito para los clientes tomando en cuenta que repercute directamente en la toma de decisiones financieras de la empresa en evaluación.
- La distancia entre la expectativa que tienen las empresas del tiempo que toma la evaluación crediticia y el tiempo real que toma este proceso es amplia, esto genera insatisfacción en los clientes entre otras cosas.
- Los bancos dejan de percibir ingresos por cada línea de crédito no aprobada o no renovada, la eficiencia del proceso debe estar en constante monitoreo para así maximizar los ingresos por colocaciones.
- Dentro del proceso de evaluación crediticia, la etapa de elaboración de la propuesta crediticia es la que más tiempo toma en llevarse a cabo y dentro de esta etapa, la entrega de información completa por parte de las empresas es uno de los principales cuellos de botella de todo el proceso.
- En el corto plazo, los cambios propuestos no suponen una gran inversión, por lo que el retorno esperado es alto.
- El proceso propuesto en el largo plazo, buscar dar fluidez al proceso actual y no es ajeno a que se pueda apoyar en la tecnología para su aplicación.
- Se recomienda aplicar constantemente la metodología del análisis de procesos a los procesos centrales de las empresas para identificar fallas y corregir errores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, F., Michael, K. F., & Angela, M. (2004). Financial Systems in Europe, the USA and Asia. *Oxford Review of Economic Policy*, 490-508.
- Aparicio, C., & Bohórquez, D. (2017). Market concentration analysis for the Peruvian financial system (2001-2016): an empirical approach. *Latin American and Iberian Journal of Law and Economics*, 1-14.
- Arrieta, J. (2002). La administración de operaciones y su papel central dentro de toda organización. *Universidad EAFIT*, 19-27.
- Asociación de Bancos del Perú. (2018). *Financiamiento bancario cerró el 2018 con expansión de 8.8%*. Lima: ASBANC.
- Asociación de Bancos del Perú. (2019). *Banca Peruana*. Lima: ASBANC.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Banco Central de Reserva del Perú*. Obtenido de BCRP: <http://www.bcrp.gob.pe>
- Belaunde, G. (29 de Enero de 2012). *Blog: Riesgos Financieros*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/blog/riesgosfinancieros/2012/01/el-proceso-crediticio-una-mira.html?ref=gesr>
- Cáceres, A., & Negamine, J. (1991). *Política económica y desarrollo del sistema financiero peruano (Parte II): Propuesta para una reforma y análisis de la nueva ley de bancos*. Lima: GRADE.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación.
- Castro, A., & Lupano, M. L. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Chao, C. (2015). *Implementing a Paperless System for Small and Medium-Sized Businesses*. Oregon: Universidad de Oregon.
- Chase, B. R., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2004). *Administración de operaciones, producción y cadena de suministros*. México: McGraw-Hill.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts: Cambridge.
- Evans, J., & William, L. (2008). *Administración y control de la calidad*. México: Cengage Learning Editores.
- Fernández, L. (2000). Un modelo de cadena de valor para las entidades de depósito. *Esic Market*, 124-146.
- Fitzgerald, B., & Murphy, C. (1996). Business Process Reengineering, the creation and implementation of a methodology. *Journal of Information Systems and Operational Research*, 3-14.
- Freixas, X., & Rochet, J.-C. (2008). *Microeconomics of banking*. Cambridge: The MIT Press.
- Heizer, J., & Render, B. (2008). *Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones tácticas*. Madrid: Pearson Educación.

- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica*. México: Cengage Learning Editores.
- Horngren, C., Datar, S., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. México: Pearson Educación.
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9000 Introduction and Support Package*. Suiza: ISO.
- Ishikawa, K. (1972). *Guide to Quality Control*. Tokyo: Productivity Organization.
- Jopen, G. (2013). Poder de mercado, intermediación financiera y banca: un enfoque de organización industrial. *Economía*, 75-106.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones. Procesos y cadena de valor*. México: Pearson Educación.
- Ley N° 26123. (30 de Diciembre de 1992). *Ley Orgánica del Banco Central de Reserva del Perú*. Lima, Lima, Perú.
- Ley N° 26702. (9 de Diciembre de 1996). *Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros*. Lima, Lima, Perú: SBS.
- Ley N° 29782. (28 de Julio de 2011). *Ley de fortalecimiento de la supervisión del mercado de valores*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- Ley N° 29985. (2013). *Ley del Dinero Electrónico*. Lima.
- Lizarzaburu, E., Burneo, K., Barriga, G., & Noriega, L. (2019). Gobierno corporativo en el sector bancario de una economía emergente. *GCG Gerogetown University*, 79-96.
- López-Aliaga, R., & Souza, L. (1997). La Intermediación Financiera y la Banca de Inversión en el Perú. *Derecho & Sociedad*, 110-119.
- Madura, J. (2010). *Mercados e Instituciones Financieras*. Santa Fe: Cengage Learning Editores.
- Mallar, M. A. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión del futuro*, 1-23.
- Mansour, M., Abdulaziz, Z., & Abdul, A. (2017). The Total Quality Management in Banking. *International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology*, 159-163.
- Matthews, K., & Thompson, J. (2005). *The economics of banking*. England: John Wiley and Sons.
- Mishkin, F., & Eakins, S. (2012). *Financial Markets and Institutions*. Boston: Prentice Hall.
- Nivin, R. (2017). Condiciones para mejorar el acceso al crédito. *Moneda*, 16-22.
- Öztürk, E., & Coskun, A. (2014). A Strategic Approach to Performance Management in Banks: The Balanced Scorecard. *Accounting and Finance Research*, Vol. 3, No. 3, 151-158.
- Peiro, J. M., & Rodriguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo*, 68-82.
- Porter, M. (1996). *Ventaja competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.

- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117.
- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs'. *Harvard Business Review* 57, 81-92.
- Rojas, J. (1994). La reforma del sistema financiero peruano, 1990-1995. *Economía*, 149-198.
- Schroeder, R. G., Meyer Goldstein, S., & Rungtusanatham, M. J. (2004). *Administración de operaciones, conceptos y casos contemporáneos*. México: McGraw Hill.
- Summers, D. C. (2006). *Administración de la calidad*. México: Pearson educación.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (27 de Eneo de 2019). *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*. Obtenido de Página Web de la SBS: <http://www.sbs.gob.pe>
- Swacha-Lech, M. (2017). The main challenges facing the retail banking. *Journal of Insurance, Financial Markets & Consumer Protection*, 94-116.
- Terrones, C., & Vargas, P. (2013). *Clasificación de la banca comercial peruana: un análisis de clúster jerárquico*. Lima: SBS Documentos de trabajo.
- Thomas, W., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Educación.
- Tong, J. (2014). *Finanzas empresariales: la decisión de inversión*. Lima: Universidad del Pacífico.
- World Economic Forum. (2018). *The Global Competitiveness Report*. Ginebra: World Economic Forum.

ANEXOS

Anexo N° 1

1. Glosario de términos

El siguiente glosario de términos ha sido publicado por la SBS (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2019), de él se tomaron los más relevantes que sirven para la mejor comprensión del presente trabajo y que se detallan a continuación.

1.1. Créditos por tipo

1.1.1. Créditos corporativos

Créditos otorgados a personas jurídicas con ventas anuales mayores a S/ 200 millones en los dos últimos años. También se consideran dentro de esta categoría a los créditos soberanos, a los créditos otorgados a bancos multilaterales de desarrollo, a entidades del sector público, a intermediarios de valores, a empresas del sistema financiero, a los patrimonios autónomos de seguro de crédito y a fondos de garantía constituidos conforme a la ley.

1.1.2. Créditos a grandes empresas

Créditos otorgados a personas jurídicas con ventas anuales mayores a S/ 20 millones pero no mayores a S/ 200 millones en los dos últimos años.

1.1.3. Créditos a medianas empresas

Créditos otorgados a personas jurídicas que tienen un endeudamiento total en el sistema financiero superior a S/ 300 mil en los últimos seis meses y que además no cumplen con las características descritas para los créditos corporativos y a grandes empresas.

1.1.4. Créditos a pequeñas empresas

Créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir créditos hipotecarios para vivienda) es superior a S/. 20 mil pero no mayor a S/. 300 mil en los últimos seis meses.

1.1.5. Créditos a microempresas

Créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento en el sistema financiero (sin incluir créditos hipotecarios para vivienda) es no mayor a S/. 20 mil en los últimos seis meses.

1.1.6. Créditos de consumo

Créditos otorgados a personas naturales con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial:

1.1.6.1. Créditos de consumo revolvente

Créditos en los que se permite que el saldo fluctúe en función de las decisiones del deudor. Incluye las modalidades de avances en cuenta corriente, tarjetas de crédito, sobregiros en cuenta corriente, préstamos revolventes y otros créditos revolventes. Asimismo, se considera los productos que permiten reutilizaciones parciales, es decir, que tienen un componente revolvente y otro no revolvente.

1.1.6.2. Créditos de consumo no-revolvente:

Créditos reembolsables por cuotas, siempre que los montos pagados no puedan ser reutilizables por el deudor. En este tipo de crédito no se permite que los saldos pendientes fluctúen en función de las propias decisiones del deudor.

1.1.7. Créditos hipotecarios para vivienda

Créditos otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, siempre que tales créditos se otorguen amparados con hipotecas debidamente inscritas. También incluyen los créditos para la adquisición o construcción de vivienda propia que, por tratarse de bienes futuros, bienes en proceso de independización o inscripción, no es posible constituir sobre ellos la hipoteca individualizada.

Anexo N° 2

1. Encuesta

1.1. Pregunta N° 1: Califique la calidad general del proceso de evaluación crediticia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EXCELENTE	1	5,3	5,3	5,3
MUY BUENO	2	10,5	10,5	15,8
BUENO	4	21,1	21,1	36,8
REGULAR	10	52,6	52,6	89,5
POBRE	2	10,5	10,5	100,0
Total	19	100,0	100,0	

1.2. Pregunta N° 2: Según su percepción ¿cuánto tiempo debería tomar el proceso de evaluación crediticia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 15 días	3	15,8	15,8	15,8
Más de 15 días y menos de 30	9	47,4	47,4	63,2
Más de 30 días y menos de 45	4	21,1	21,1	84,2
Más de 45 días y menos de 60	2	10,5	10,5	94,7
Más de 60 días	1	5,3	5,3	100,0

Total	19	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

1.3. Pregunta N° 3: Según su percepción, ¿cuánto tiempo tarde su principal banco en renovar su línea de crédito?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 15 días	3	15,8	15,8	15,8
Más de 15 días y menos de 30	9	47,4	47,4	63,2
Más de 30 días y menos de 45	4	21,1	21,1	84,2
Más de 45 días y menos de 60	2	10,5	10,5	94,7
Más de 60 días	1	5,3	5,3	100,0
Total	19	100,0	100,0	

1.4. Pregunta N° 4: ¿Qué tan importante son las herramientas y la tecnología ofrecidas a la hora de elegir entre los distintos bancos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Extremadamente importante	5	26,3	26,3	26,3
Muy importante	8	42,1	42,1	68,4
Ligeramente importante	3	15,8	15,8	84,2
Un poco importante	2	10,5	10,5	94,7
Nada importante	1	5,3	5,3	100,0
Total	19	100,0	100,0	

2. Estadísticas de fiabilidad de la encuesta

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,967	4