

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES – ITBA

ESCUELA DE (INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA – INGENIERÍA Y GESTIÓN - POSTGRADO)

Diagnóstico Empresario Banco Gringott

AUTOR/ES:

Peco, Bautista; 57041
Cagnune Flaiban, Malena; 58741
Machado, Mateo; 55292
Stefania Sallustio; 55097
Demaria, Lucas; 57045
Melinsky Hernán; 58301
Laico Federico Agustin; 53885

DOCENTE/S TITULAR/ES O TUTOR/ES:

Calveiro, Gustavo Oscar
Alvarez, Daniel
Peter, Gabriela Paula

TRABAJO FINAL PRESENTADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS



PLAN DE ACCIÓN

BANCO GRINGOTT

BAUTISTA PECO, LUCAS DEMARÍA, MALENA CAGNUNE, STEFANIA SALLUSTIO, MATEO MACHADO, FEDERICO LAICO, HERNÁN MELINSKY

Introducción	3
Puntos de Dolor	4
Punto de dolor 1: Multicanalidad limitada	4
Vista de Cliente innecesaria a la sucursal	5
Punto de Dolor 2: Excesiva Burocracia	6
Dependencia de documentación física	7
Demoras en la digitalización, sellado y firma de la documentación	8
Doble revalidación de propuesta crediticia	9
Punto de Dolor 3: Desenfoque en el cliente	11
Cultura reactiva al contexto	12
Complacer al BCRA y no al cliente	12
Resumen As Is vs To Be	14
Punto de Dolor 4: Control y Diseño del Proceso	14
Laxa medición y control del proceso	15
Falta de cumplimiento de SLAs entre áreas	16
Tardía confirmación de domicilio	16
Conclusión de Puntos de Dolor	18
Oportunidades de mejora	18
Gap entre la Situación Actual As-Is y la Situación Propuesta To-Be	18
Oportunidad de Mejora 1: Implementación de un Enlatado de Onboarding Digital	20
Introducción	20
Módulos de la solución	20
BackEnd	21
Integraciones y Servicios	21
Obtención de Documentación en Fuente Online	22
Modelado Sistemas To Be	23
Costos Asociados a la Mejora	23
Beneficio Cuantitativo	24
Beneficio Cualitativo	26
Riesgos asociados	26
Oportunidad de Mejora 2: Rediseño del Proceso	28
Introducción	28
2.1 Solicitud de Apertura de Cuenta	28
2.2 Solicitud de documentación a firmar	28
2.3 Entrega de Documentación	28
2.4 Firma, Sellado, y Digitalización	28
2.5 Carta Certificada - Validación de Domicilio	28
2.6 Firma del Gerente de Sucursal	28
2.7 Validación Propuesta Comercial por Parte de Riesgos	29

Modelado Proceso Onboarding Digital To Be	30
Beneficios Cuantitativos	31
Beneficios Cualitativos	31
Riesgos asociados	32
Propuesta de Gestión del Cambio	33
Introducción	33
Impacto	33
Comunicación	35
Capacitación	37
Plan de Implementación	38
Comunicación	39
Implementación de la solución (enlatado)	39
Prueba de solución	40
Capacitación	41
Pasaje a producción	41
Expansión a las dos regiones restantes	41
Aclaración sobre actividades de seguimiento	42
Gestión del Cambio - ¿Qué pasa después?	42
Conclusión	42

Introducción

Recordando lo analizado anteriormente, el Banco Gringott forma parte de una industria altamente regulada, con mucha competencia y que se ve altamente afectada por el entorno PESTLE.

Se destaca a Gringott como un banco tradicional, con gran alcance en todo el país cubriendo el territorio, donde también trabajan personas con mucha antigüedad. Es por ellos que con el correr del último tiempo, se vio afectado por la falta de adopción digital y excesiva burocracia interna. Esto se ve claramente reflejado en un proceso core como el de onboarding y alta de clientes.

Con el fin de recapitular uno de los temas más importantes, se presentan a continuación el análisis de los puntos críticos presentes en el proceso de Onboarding para el otorgamiento de préstamos.

Puntos de Dolor

Luego de analizar las distintas etapas, roles y responsabilidades dentro del proceso de Onboarding, se pudieron identificar 4 pilares a través de los cuáles se sostiene la baja eficiencia del proceso actual. Es así como los puntos críticos identificados son:

- Multicanalidad limitada
- Excesiva burocracia
- Desenfoco en el cliente
- Control y Diseño del Proceso

Punto de dolor 1: Multicanalidad limitada

Actualmente el Banco Gringott cuenta con diferentes canales para poder comunicarse con sus clientes. Entre ellos su página web, online banking, atención en sucursal, entre otros.

Pero en el proceso de onboarding digital, para aquellos clientes que desean crearse una cuenta, y luego solicitar un préstamo, la multicanalidad no es un punto fuerte, y termina siendo un importante punto de dolor. El mismo causa diferentes impactos en el proceso, entre ellos: un proceso extenso, clientes con reiteradas visitas a la sucursal, pérdida del foco en la satisfacción del cliente, necesidad de reiterar actividades, entre otros.

A continuación se presenta un cuadro resumen de las causas de la Multicanalidad Limitada, destacadas por el equipo de trabajo. Además, se analiza su impacto en las áreas de Legales, Riesgos, Oficial de Cuenta, en el cliente y en el tiempo del proceso. Por último, y a modo de resumen, se podrá ver cómo es la situación As Is, y cómo será la situación To Be luego de implementadas las mejoras que se presentarán más adelante.

- **Bajo:** Mínimo o nulo impacto en las operaciones o resultados.
- **Medio:** Se permite continuar con las tareas, no es cuello de botella.
- **Alto:** Fuerte impacto en operaciones o resultados. Genera un cuellos de botella en el proceso.

Causas	Impacto Legales	Impacto Riesgos	Impacto Oficial de Cuenta	Impacto Cliente	Impacto Tiempo Proceso	As Is	To Be
Vista de Cliente innecesaria a la sucursal	● Baja Inputs de sus actividades retrasados en 10 días + 5 de DSF .	● Baja Inputs de sus actividades retrasados en 10 días + 5 de DSF.	● Alta Peor atención al cliente, significa una pérdida de competitividad. Inputs de sus actividades retrasados.	● Alta 2 visitas Tiempo esfuerzo requerido. Experiencia no 100% placentera	● Alta 10 días para la entrega de documentación	2 visitas de cliente 1 p/ consultar documentación, 1 entrega	1 visita a sucursal en total. Consulta de documentación via web

A continuación se presentan el caso en el que esta falta de multicanalidad se puede ser presente en el proceso de Onboarding de nuevos clientes para su posterior solicitud de préstamos.

Vista de Cliente innecesaria a la sucursal

Actualmente, el proceso de onboarding de cliente incluye y necesita de la visita del cliente a la sucursal para poder presentar su documentación, validarla y, de ser necesario, una revalidación de los mismos si llegara a haber alguna duda. Incluso, podrían necesitar reiterados acercamientos si la documentación solicitada es incompleta o no cumple con lo requerido por el banco. Dentro de lo que espera en este proyecto es, justamente, poder reducir estos acercamientos y visitas para lograr el menor contacto posible entre el cliente y el banco de manera física, aumentar la satisfacción del cliente, brindándole la mayor eficiencia posible en el proceso.

Impacto: Lo descrito anteriormente lleva a pensar en el impacto que se tiene sobre la performance y la imagen y trato que se tiene para con los clientes. La falta de multicanalidad hace que el cliente solo quede atado a hacer el onboarding de esta manera, obligándolo a tener que recurrir a la sucursal, tomarse su tiempo no solo para ir sino para presentar los papeles, y buscarlos.

Además, en caso de que el cliente tuviera que realizar un segundo acercamiento por documentación faltante o documentación rechazada, el proceso podría verse afectado, retrasando los tiempos totales del mismo.

Por ejemplo, actualmente el proceso desde que el cliente se presenta en la sucursal, presentación de documentación, y validación de la misma toma en promedio un total de 10 días.

Procesos afectados: principalmente se afecta el inicio del proceso donde muchas veces el cliente acude sin saber qué debe presentar, debiendo consultar, retirarse para buscar la documentación (que depende de los tiempos del cliente) para luego volver a acudir y hacer la presentación pertinente. Esto afecta no solo los tiempos del banco con respecto a este proceso sino también los tiempos del cliente como su experiencia.

Áreas Afectadas: con respecto a las áreas por este punto de dolor principalmente tenemos dos: el oficial de cuenta y el cliente. Con respecto al primero sucede que el mismo debe atender directamente e interactuar con el cliente para poder recibirlo, ver su documentación, iniciar el proceso de apertura de cuenta. Tareas que podrían ser realizadas por otra persona o sistema, agregando tiempo a su trabajo. Mientras que, con respecto al segundo, sucede que el mismo debe ir físicamente al lugar en vez de poder enviar la documentación pertinente desde el lugar que sea necesario, en el momento que lo desee. Además, de haber algún problema el mismo debería volver a concurrir al lugar para volver a presentar la misma.

Resumen As Is vs To Be



Punto de Dolor 2: Excesiva Burocracia

Recordando la bandera del banco por respetar los procesos tradicionales, el conjunto de actividades que se ejecutan a lo largo del proceso se realizan de manera descentralizada y sin foco en el cliente. Es por eso que un exceso de la misma puede desembocar en procesos que se atrasan, repetición de tareas, pérdida de documentación, entre otros problemas que no tienen otra consecuencia que clientes poco satisfechos y un proceso con duración de más de 30 días. ¿Cómo el banco Gringott llega a este punto de exceso burocrático?

A continuación se presenta un cuadro resumen de las causas de la excesiva burocracia destacadas por el equipo de trabajo. Además, se analiza su impacto en las áreas de Legales, Riesgos, Oficial de Cuenta, en el cliente y en el tiempo del proceso. Por último, y a modo de resumen, se podrá ver cómo es la situación As Is, y cómo será la situación To Be luego de implementadas las mejoras que se presentarán más adelante.

- **Bajo:** Mínimo o nulo impacto en las operaciones o resultados.
- **Medio:** Se permite continuar con las tareas, no es cuello de botella.
- **Alto:** Fuerte impacto en operaciones o resultados. Genera un cuellos de botella en el proceso.

Causas	Impacto Legales	Impacto Riesgos	Impacto Oficial de Cuenta	Impacto Cliente	Impacto Tiempo Proceso	As Is	To Be
Dependencia de DF* + Demoras por la D,S,F** de DF	● Alta 100% trabajo con DF	● Alta 100% trabajo con DF	● Alta 5 días del proceso	● Alta Llevar doc. a sucursal.	● Alta 10 días entrega de DF 5 días de DSF	100% de DF (traída por el cliente) 24 documentos. D,S,F del 100% de documentos	30% - 50% obtenido por el banco en fuentes digitales. Cliente carga en plataforma digital documentos.
Doble revalidación de propuesta crediticia	● No impacta en su labor	● Debe revalidar.	● No avanza su labor en el proceso.	● Retraso en la obtención de su préstamo.	● Cuello de botella.	2 validaciones por parte de riesgos	1 validación por parte de riesgos

*DF= Documentos físicos

**D,S,F= Digitalización, Sello, Firma

Dependencia de documentación física

En el proceso AS-IS, en todas las etapas del mismo es necesario contar con documentación física para llevar adelante las tareas de esta etapa. Esta documentación puede servir como fuente de información o ser una autorización o aprobación interna. En otras palabras, hoy en día si no hay documento físico no se puede trabajar.

El proceso está “diseñado” para operar de forma tradicional no digitalizada. Se parte de la base que el documento físico es fuente de información verídica, sumado a que dicha documentación respaldatoria se toma como uno de los requisitos de apertura de cuenta / otorgación de préstamo.

Impacto

El traspaso de información entre todas las partes es menos fluido y por ende la disponibilidad es limitada. El uso de herramientas digitales es acotado como resultado del uso de documentación física.

Además, es importante destacar el impacto que genera en la satisfacción del cliente la dependencia de documentación física dado que es este quien debe brindarle la misma al banco.

Por ejemplo, el banco hoy en día solicita documentación en formato físico que podría ser extraída libremente de fuentes como AFIP, RIN y RENAPER.

Procesos afectados

Como se mencionó anteriormente, el proceso sin documentación física no puede avanzar. Funciona como un cuello de botella para el inicio del proceso de Onboarding.

Aún así, una vez recibidos los documentos se inicia con la validación de los mismos y esto afecta al proceso de validación, firma, sellado y digitalización de dichos papeles. Dependiendo físicamente de ellos hace que este procesamiento de la información demore un total de 3 días y por ende tenga un impacto importante en el tiempo total del proceso.

A su vez, al tratarse de un pasamanos de documentación, dicha necesidad de tenerla físicamente también va a afectar a los subprocesos de análisis crediticio y análisis legal. Esto es así ya que si bien la información se encuentra digitalizada, tiene una función más bien respaldatoria que funcional.

Áreas Afectadas

Todas las áreas se encuentran afectadas, ya que este punto altera la comunicación y la transferencia de información entre las mismas. Las aprobaciones internas deben ser firmadas físicamente por el responsable correspondiente y enviadas a otras áreas. También afecta la agilidad y la dinámica de trabajo dentro de las mismas áreas.

Para entender un poco mejor todavía la magnitud de la cantidad de documentación que se describe en el informe, se presenta a continuación un ejemplo de lo que se le pide a un tipo de cliente (Sociedad de Hecho):

1. DOCUMENTACIÓN COMÚN A TODOS LOS TIPOS SOCIETARIOS QUE SE DEBE ADJUNTAR A LO DETALLADO EN EL CUADRO PARA CADA CASO

- DE CADA UNO DE LOS FIRMANTES DE LA CUENTA
 - 1) Documento Nacional de identidad (DNI tipo libreta o tarjeta) / Libreta Cívica (LC) / Libreta de Enrolamiento (LE).
 - 2) CUIT / CDI (consultar página web www.afip.gov.ar), CUIL (consultar página web www.anses.gov.ar), o inscripción en Monotributo (consultar página web www.afip.gov.ar).
- DE LA EMPRESA
 - 1) CUIT (consultar página web www.afip.gov.ar).
 - 2) Constancia inscripción en el R.I.N. (empresas cuya actividad sea industria manufacturera).
 - 3) En caso de que el domicilio declarado sea distinto al de la constancia de inscripción tributaria, puede presentar factura de servicio (Agua /Luz / Gas / Teléfono / Cable o Televisión Satelital) o impuesto municipal a nombre del solicitante o contrato de alquiler vigente de la propiedad.

TIPO SOCIETARIO	DOCUMENTACIÓN LEGAL	DOC. ECONÓMICO - FINANCIERA (UIF)
• Sociedad de Hecho	1) Integración de la "Nota declaración Sociedad de Hecho (F 4-58)"	<p>PARA APERTURAS DE CUENTA: Inicio de actividades hasta 3 meses: Por ser de reciente constitución pueden no contar con la documentación requerida. Podrán presentar la que se encuentre disponible: DDJJ de Iva o IIBB y su presentación o documentación que justifique el origen de los fondos. Es requisito que al finalizar este lapso de 3 meses se reúna la documentación detallada en el periodo "De 4 meses en adelante". De 4 meses en adelante: La Sociedad de Hecho debe presentar las últimas 3 DDJJ de IVA o IIBB. En caso que la SH esté exenta de IVA o IIBB los socios deben presentar la última DDJJ de ganancias o últimos 3 pagos de monotributo (de los socios o de la sociedad).</p> <p>PARA APERTURA DE PAQUETE POR TRÁMITE NORMAL - Inscriptos en Impuesto a las ganancias: Los socios deben presentar última DDJJ de ganancias con las constancias de presentación y pago. Si adhirió a un plan facilidades, última cuota exigible del mismo, paga. Si al declarar ganancias 3ª categoría no se informa el dato "total de ingresos gravados" (pantallas SIAP), los mismos deberán corresponder al periodo y secuencia (original y rectificativa) informados en la DDJJ o las últimas 6 DDJJ de IVA o IIBB de la sociedad de hecho con sus comprobantes de presentación y pago. - Inscriptos en Monotributo: últimos tres pagos efectuados (de los socios o de la sociedad).</p> <p>Nota: Para los casos que se solicita la presentación de pago e impuestos, se considerarán realizados en tiempo y forma hasta 30 días de atraso en uno de los comprobantes de pago o hasta 5 días de atraso en todos ellos.]</p>

Nótese que la primera parte no es específica a las Sociedades de Hecho, sino que aplica a todas; mientras que la segunda sí es específica a dicho tipo societario.

Actualmente se le solicita al cliente el 100% de la información, en forma física. Por lo tanto deberá recurrir al banco 2 veces: 1 para consultar la documentación necesaria y otra para entregar dicha documentación. Además, el banco no busca por sus propios medios ningún tipo de documentación.

Demoras en la digitalización, sellado y firma de la documentación

Estas situaciones se observan a causa de la cantidad de documentos que el cliente presenta físicamente y que el oficial de cuenta debe digitalizar, sellar y firmar. Dado que se trata de una tarea exclusivamente manual realizada por una única persona, fue validado con el cliente que la actividad dura aproximadamente 3 días.

Impacto

Lo descripto anteriormente impacta directamente en la performance no solo del proceso en general, sino también en la efectividad del rol clave del mismo: el oficial de cuenta. Al tratarse de tareas que realiza exclusivamente dicho rol, la gran cantidad de documentos que

debe procesar, sumado a posibles discrepancias encontradas, contribuyen a demoras en esta etapa del proceso.

Otro impacto que produce esta digitalización, es la posterior no utilización durante el proceso analizado de estos documentos en formato digital que se traducen en un trabajo innecesario del rol clave.

Procesos afectados

Aquí se encuentra el primer control del proceso, donde el oficial de cuenta anterior a sellar, firmar y digitalizar los documentos, debe verificarlos. Debido a que el output de esta etapa son documentos válidos para que el área de riesgos y legales pueda trabajar, atrasos en la misma va a impactar al proceso de validación crediticia y extractación de poderes.

Sumado a lo mencionado anteriormente, el subproceso afectado es principalmente el realizado por el oficial de cuentas: la verificación, firma, sellado y digitalización de la documentación.

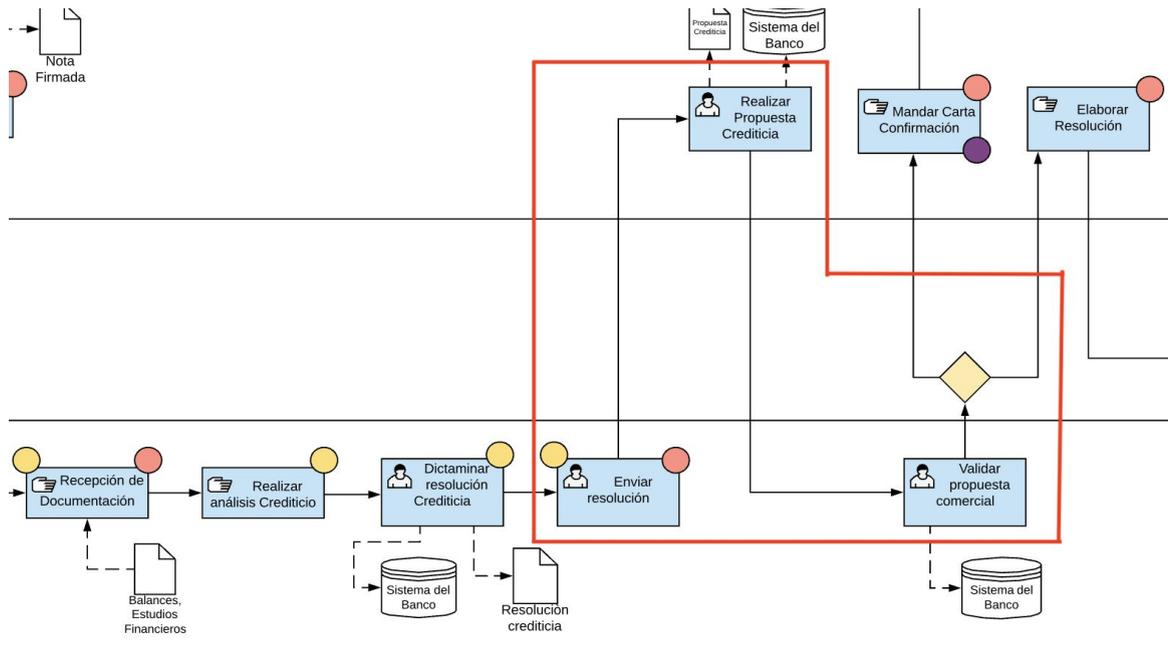
Áreas Afectadas: directamente el área afectada es la del Oficial de Cuenta, pero al desembocar en demoras esto afecta a su vez a otras áreas que reciben como input lo validado por dicha persona: área de riesgos y legales.

Doble revalidación de propuesta crediticia

Dada la naturaleza burocrática del Banco Gringott, hay ciertas actividades a lo largo del proceso en cuestión que se validan reiteradas veces. Se llegó a la conclusión de que dichas revalidaciones intentan cumplir la función de “controles” para evitar errores, cuando en realidad no es seguridad y robustez lo que aporten sino ineficiencias y demoras.

Particularmente en el subproceso que realiza el área de riesgos para dictaminar una resolución crediticia del cliente, el oficial de cuenta luego de recibir dicha información debe volver a validar con dicha área para que ésta se cerciore que el ejecutivo esté ofreciéndole al cliente una propuesta comercial válida.

A modo de ejemplo, dicha revalidación -innecesaria- puede visualizarse en el proceso en la siguiente etapa:



Impacto

En realidad estas revalidaciones e idas y vueltas que se producen entre el oficial de cuentas y el área de riesgos, no contribuye más que a hacer esperar aún más al cliente. Si no se tuviera que realizar esta validación de la propuesta comercial, la misma sería presentada ante la PyME más rápido y la duración del proceso sería menor. En este caso no solo se estaría beneficiando a la eficiencia del proceso, sino que más importante: al cliente.

Procesos afectados: dado que este punto crítico es específico para ciertas actividades, el subproceso que se encuentra afectado es el de la propuesta comercial. Esto va a impactar en el tiempo en la cual se hace actualmente y en la que se podría hacer si no se contara con la revalidación entre el oficial de cuentas y el área de riesgos.

Áreas Afectadas: en este caso estamos presente frente a 3 áreas que se van a ver afectadas por estas revalidaciones: el oficial de cuenta, el área de riesgos y el cliente ya que se demora la comunicación de la propuesta comercial.

Resumen As Is vs To be



Punto de Dolor 3: Desenfoque en el cliente

Observando el proceso, los documentos solicitados y los canales de atención disponibles, pareciera ser que todos los procesos del banco fueron armados con el objetivo de complacer a distintos actores internos, como legales, riesgos, auditoría, etc. Y por otro lado actores externos, como por ejemplo el BCRA, AFIP. Esto causa que los cambios no están impulsados por una visión de mejorar los productos y servicios con foco en cliente, sino más bien en meramente cumplir con requerimientos formales o del contexto de fuerza mayor.

En general el impacto que el desenfoque en el cliente termina produciendo es una baja satisfacción en el cliente y un gran atraso en la ventaja competitiva que éste tiene con respecto a los otros actores del mercado.

A continuación se presenta un cuadro resumen de las causas del Desenfoque en el Cliente, destacadas por el equipo de trabajo. Además, se analiza su impacto en las áreas de Legales, Riesgos, Oficial de Cuenta, en el cliente y en el tiempo del proceso. Por último, y a modo de resumen, se podrá ver cómo es la situación As Is, y cómo será la situación To Be luego de implementadas las mejoras que se presentarán más adelante.

Causas	Impacto Legales	Impacto Riesgos	Impacto Oficial de Cuenta	Impacto Cliente	Impacto Tiempo de Proceso	As Is	To Be
Cultura reactiva al contexto	● Medio No se actualizan las tareas con la misma velocidad que las exigencias del cliente	● Medio No se actualizan las tareas con la misma velocidad que las exigencias del cliente	● Alto Baja de competitividad comercial. 5 días de D,S,F**	● Medio Disminución del nivel de servicio, impacto alto a largo plazo	● Alto Proceso de 30 días	24 DF 3 Visitas a sucursal	100% documentos digitales, 1 visita.
Complacer al BCRA y no al cliente	● Alto: Alta complejidad en el manejo de documentos y baja eficiencia en el análisis	● Alto: Alta complejidad en el manejo de documentos y baja eficiencia en el análisis	● Alto impacto negativo en servicio al cliente	● Alto Disminución del nivel de servicio	● Alto: DF* y excesivos controles ralentizan proceso		30% - 50% obtenido por el banco en fuentes digitales. Interfaz virtual, enlatado.

*DF= Documentos físicos

**D,S,F= Digitalización, sello, firma

Cultura reactiva al contexto

Desde las primeras reuniones con el Banco Gringott, lo que impulsaba el cambio siempre fue el contexto COVID y no así la experiencia del cliente. Incluso hoy, lo que apunta el banco es adaptar el proceso al contexto, en vez de adaptar el proceso al cliente. Los puntos de dolor presentados son ajenos a la pandemia, y deberían impulsar en el Banco Gringott un cambio de enfoque en lo que respecta a su cultura.

Impacto: como el cambio está dado por el contexto y no por una cultura innovadora, los procesos están desactualizados e impactan negativamente la satisfacción de los clientes. Por otro lado, como los cambios son impulsados por consecuencias y no por causas, el banco responde tarde y deja espacio a su competencia. Todo esto causa problemas de eficiencia en el uso de recursos y efectividad comercial para la rentabilidad del banco, ya que el mismo no se centra en la creación de valor para el cliente.

Por ejemplo: el onboarding digital para PYMES se decidió realizar como fruto del contexto de pandemia, y no como una iniciativa orgánica de mejora y evolución del banco.

Procesos afectados: esto afecta de lleno al proceso de Onboarding para Pymes pero también al banco como un todo ya que este enfoque se repite en los distintos niveles del Gringott.

Áreas Afectadas: Este punto de dolor afecta a las áreas de Atención al Cliente, Riesgos, Soporte Operativo y Legales con metodologías y procesos desactualizados y con grandes oportunidades de mejora con respecto a la cultura y el fomentar la innovación.

Complacer al BCRA y no al cliente

Como se mencionó anteriormente y teniendo en cuenta los documentos que se le piden a los clientes para abrirles una cuenta y otorgarles préstamos queda claro que la atención del banco está en cubrirse legalmente ante los entes reguladores, principalmente el Banco Central, y económicamente según estándares internos en lugar de trabajar para simplificarle

la vida a los clientes. Obviamente, el banco debe responder al pie de la letra lo impuesto por el BCRA, pero no debe dejar que eso limite la creación de valor para el cliente en cuanto a documentos a presentar, tiempos de apertura de cuenta y logro de préstamos, y más importante todavía, una atención personalizada que pueda resolverle las dudas y problemas de forma rápida y manteniéndolos al tanto de cada avance en el proceso.

Por ejemplo: dependiendo de la sociedad, el banco le solicita a los clientes entre 10 y 20 documentos. Luego de hacer un análisis de los mismos, se destacan que por lo menos 3 de ellos no son normativos: Constancia Monotributo, Pago Monotributo, Factura de servicio o impuesto municipal (si el domicilio declarado sea distinto al de la constancia de inscripción tributaria).

Impacto

Esto hace que el 100% de los documentos sean solicitados al cliente de forma física. Desaprovechando formatos digitales y la documentación ofrecida por entidades oficiales como son: AFIP, IGJ, ANSES, RIN, entre otros. Esto también redundante en controles innecesarios (firma y sellado de todos los documentos) e impacta fuertemente en el tiempo total del proceso.

Por ejemplo:

- Hoy en día el banco le solicita al cliente su constancia de CUIT del firmante, CUIT de la empresa. Sin embargo ambos documentos pueden ser extraídos online de la página AFIP de forma fácil y 100% gratuita.
- Para el caso de las empresas manufactureras, el banco solicita Inscripción en el RIN. La misma podría extraer el banco de la página del RIN.

Procesos afectados

El proceso de onboarding en general, se ve impactado de punta a punta por el foco en complacer al BCRA y no a sus clientes.

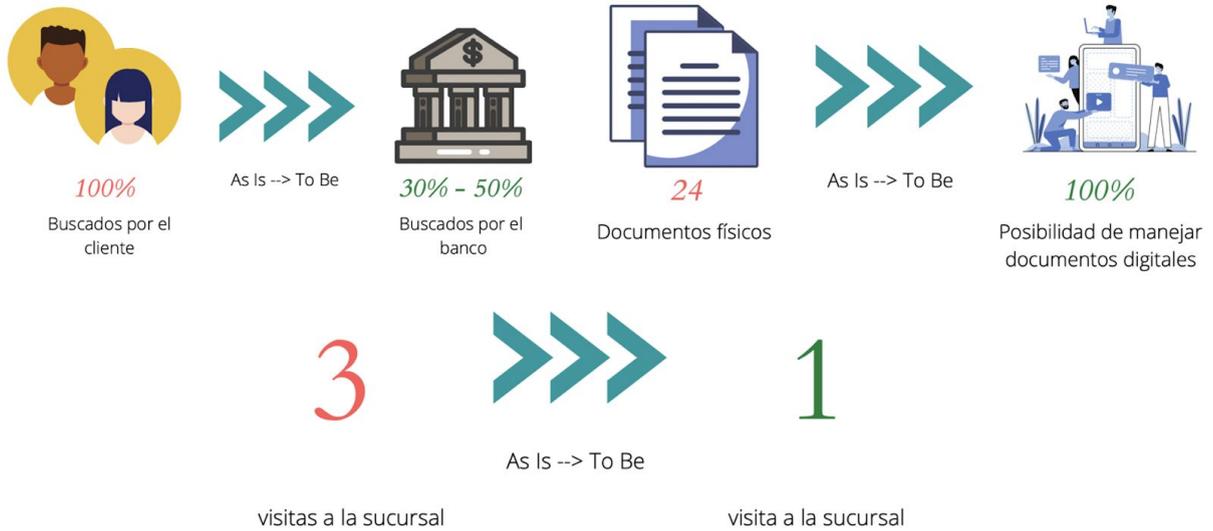
En primer lugar, este impacto se visualiza desde la cantidad de documentos que el banco le solicita a sus clientes, sin cuestionarse verdaderamente si los mismos son completamente normativos o no. Además, los mismos son solicitados todos en formato físico, lo que se traduce en un impacto para el trabajo que debe realizar el oficial de cuentas con la posterior digitalización, sello y firma de los mismos.

En segundo lugar, el cliente es quien debe llevar la documentación a la sucursal, y posiblemente en reiteradas ocasiones si los mismos son rechazados o falta documentación.

Áreas Afectadas

El área de Atención al Cliente debe revisar, sellar y firmar decenas de documentos individualmente, por otro lado, las áreas de Legales y Riesgos deben revisar documentación en papel y perder tiempo en el manejo de la misma.

Resumen As Is vs To Be



Punto de Dolor 4: Control y Diseño del Proceso

Cuando se realiza un análisis del proceso de onboarding As Is, se destaca la ineficiencia interna del banco al establecer sus SLA, y como destacó el cliente en reiteradas reuniones, el cumplimiento de los mismos no es un factor importante para su personal. Por otra parte, con respecto a la medición de los tiempos, se destaca la ausencia de conocimiento de determinadas mediciones, lo que se traduce en una visión parcial del foco del problema.

El impacto de un punto de dolor como este puede ser mucho más importante de lo que el Banco Gringott hoy en día tiene noción, incluso se puede ver demostrado en los largos tiempos de análisis de cada etapa del mismo. Teniendo como resultado un proceso de 30 días.

A continuación se presenta un cuadro, que a modo de resumen muestra el impacto del punto de dolor “Control y Diseño del Proceso”. Además se presenta la situación As Is, y cómo será el To Be luego de la implementación de mejoras.

Causas	Impacto Legales	Impacto Riesgos	Impacto Oficial de Cuenta	Impacto Cliente	Impacto Tiempo de Proceso	As Is	To Be
Falta de cumplimiento de SLA entre áreas	● Alto 10 días de trabajo en el proceso	● Alto 15 días de trabajo en el proceso	● Alto Inputs de sus actividades retrasados	● Medio Disminución del nivel de servicio	● Alto Las tareas cuello de botella atrasan todo el proceso	Legales toma 10 días Riesgos 15 días	Legales y Riesgos toman 5 días max. Implementación de enlatado con módulo de medición y métricas
Laxa medición y control	● Alto Desvíos y retrasos pasan inadvertidos	● Alto Desvíos y retrasos pasan inadvertidos	● Alto Inputs de sus actividades retrasados	● Alto Tardia apertura de cuenta y posterior entrega de préstamo	● Alto Proceso de 30 días , extenso.	Falta de visibilidad en encontrar fallas, tardanzas, errores	Implementación de enlatado con módulo de medición y métricas
Tardía confirmación de domicilio	● Bajo Ocurre después de actividades en Legales	● Bajo Ocurre después de actividades en Riesgos	● Medio Retraso en cierre de propuesta. Tiempo no destinado a otras act. comerciales	● Medio Retraso en cierre de la propuesta.	● Alta Cuello de botella	Apertura de cuenta paralizada hasta por 6 días	Se envía la carta de confirmación al inicio del proceso.

Laxa medición y control del proceso

El proceso al día de hoy, si bien cuenta con problemas, se encuentra en modo operativo, y naturalmente el banco cuenta con indicadores internos. Sin embargo, estos controles no apuntan a realizar una medición de la eficiencia interna del proceso. Es decir, no se busca relevar el nivel funcional al cual está operando. Esto es porque este control actual no tiene como objetivo asegurar que el banco le está proveyendo al cliente el mejor servicio posible. Más bien, el control efectuado en la actualidad brinda una visión global del estado en el que se encuentran las distintas operaciones globales.

Si bien ciertos indicadores del funcionamiento interno del proceso en cuestión fueron establecidos, estos no son realmente utilizados ni mirados con detenimiento. Dentro de la cultura de trabajo estos indicadores no son considerados necesarios, o son descartados como irrelevantes. Esto revela nuevamente la falta de relevancia del cliente en el diseño y control del proceso, y la falta de una iniciativa de mejora continua.

Impacto: la carencia de medición y que la misma sea laxa dentro del Banco, se traduce en múltiples impactos en el proceso.

En primer lugar, la falta de visibilidad dificulta la identificación de problemas a lo largo del proceso, y hace imposible identificar cuando un área o parte del proceso está experimentando retrasos.

El segundo y mayor impacto es que no se puede mejorar lo que no se mide. Sin datos concretos sobre el funcionamiento de los distintos componentes del proceso resulta imposible identificar mejoras posibles y sugerir cambios correctivos que permitan llevar adelante un proceso de mejora continua.

Procesos afectados: en este caso, la totalidad de los procesos son afectados ya que el laxo control es algo universal a todos los procesos que intervienen. Esto hace que el impacto englobe a todo el proceso de principio a fin, en vez de a un conjunto específico de subprocesos intervinientes.

Áreas Afectadas: definitivamente esta es una cuestión que atraviesa todo el proceso punta a punta, independientemente del área de la cual se trate. Esta situación hace que no se conozcan los niveles de performance o tiempos de las distintas fases o partes del proceso de onboarding. No afecta a ningún área en particular, sino a todas a la vez.

Falta de cumplimiento de SLAs entre áreas

En la actualidad, el banco Gringott cuenta con SLA entre áreas pero estos son superfluos. Es decir, no cumplen ni desempeñan ninguna función. Dentro de lo que se espera del proyecto es poder establecer expectativas de performance entre áreas con foco en el cliente implementando nuevos SLA y KPI y garantizar su cumplimiento.

Impacto: el banco Gringott al no tener bien definido y hacer uso de dichos SLA desemboca en un retraso de tareas, la cual sumado a las dependencias que trae aparejadas el proceso, como la de documentos físicos por ejemplo, hacen que no haya cooperación entre áreas y se trabaje con menor efectividad. Actualmente, debido a este factor, tanto el área de riesgos como legales trabajan de manera “solitaria” sin un objetivo común, lo que genera demoras y excesivos tiempos para generar una propuesta al cliente.

Procesos afectados: este punto afecta de forma indirecta a todo el proceso de Onboarding actual ya que al no cumplirse dichos acuerdos de nivel de servicio entre las áreas, no hay una sinergia que impulse a los trabajadores a querer optimizar y maximizar la forma en que trabajan para así aumentar el flujo de trabajo, especialmente las áreas de legales y riesgos que son dos áreas determinantes para el cumplimiento del proceso.

Actualmente los tiempos que demoran hasta generar una resolución, son de 15 días para el área de riesgos, mientras que legales por su parte, 10 días.

Áreas Afectadas: las áreas afectadas en su mayor parte, como se mencionó previamente son las áreas de legales y riesgos. Estas son dos áreas determinantes ya que el área de riesgos será la encargada de llevar a cabo la evaluación crediticia la cual define si se otorga o no el préstamo y sus condiciones. Por otro lado, en cuanto al área de legales será la encargada de recopilar la información correspondiente para la apertura de cuenta.

Tardía confirmación de domicilio

Visualizando el proceso de Onboarding As Is, podemos destacar los siguientes hechos del mismo: comienza con el cliente que presenta la documentación al banco, luego se le realizó

un análisis tanto legal como de riesgos, el oficial de cuentas realiza una propuesta crediticia, y el cliente recibe, recién en esta instancia, una carta de confirmación de domicilio.

Para el grupo consultor es un hecho importante a analizar y destacar porque produce una serie de impactos negativos en el proceso. ¿Cuántos días podría atrasar una carta de confirmación que sea rechazada? ¿Qué ocurriría con el trabajo realizado hasta el momento?

Impacto: el hecho de que el Banco Gringott envíe una carta de confirmación de domicilio a sus clientes en un etapa tan avanzada del proceso es un evento que tiene impactos negativos en el mismo.

En primer lugar se destaca la posibilidad de que esta carta sea rechazada, atrasando más aún el proceso de préstamo, y haciendo cada vez más lejana la posibilidad de alcanzar un onboarding en 7 días.

Además el oficial de cuentas queda a la espera de esta efectiva confirmación para poder realizar la apertura de cuenta del cliente, al cual ya se le dedicaron horas de trabajo por la parte tanto de riesgos como de legales.

Por ejemplo: el Correo Argentino en su página web destaca que en promedio se tarda entre 3 y 6 días en enviar una carta de Confirmación. Además en caso de que no se encuentre el cliente en el mismo, el correo dejará aviso, atrasando más aún el proceso.

Procesos afectados: dado que la confirmación tiene la posibilidad de ser tanto aceptada como rechazada, podría ocurrir que no se puedan realizar las siguientes actividades:

- Apertura de cuenta
- Envío de la propuesta crediticia al cliente

Además se destaca que ya se realizó la tarea tanto de las áreas de legales como de riesgos, se le abrió un legajo al cliente, y no tendría sentido que no se pueda hacer la correcta verificación de este domicilio.

Áreas Afectadas: las áreas afectadas podrían ser consideradas por un lado, las que habiendo realizado su trabajo, no concluyeron en un préstamo otorgado, y aquellas en las que su labor no puede finalizar en el otorgamiento del préstamo por la necesidad de que esta carta sea confirmada.

Dentro de las primeras se destacan tanto el área de legales, como de riesgos y al oficial de cuentas. Y dentro de las segundas, nuevamente se destaca al oficial de cuentas, como al responsable operativo de entregar el préstamo.

Conclusión de Puntos de Dolor

- La documentación física genera Alto impacto en áreas, tiempo y proceso en general. Es importante la implementación de una plataforma y un rediseño del proceso que solucione este problema.
- Es importante una nueva dirección que se centre en la mejora continua del proceso. Esfuerzo conjunto de TODAS las áreas. Sino, cualquier cambio será insostenible.
- El banco debe enfocarse en que el proceso brinde el mayor valor posible al cliente, no solo en cumplir requisitos. Los puntos críticos presentados revelan importantes oportunidades para que el banco mejore y aumente su competitividad.
- La necesidad de comenzar una transformación digital desde las personas y los procesos es evidente en el banco.

Oportunidades de mejora

Gap entre la Situación Actual As-Is y la Situación Propuesta To-Be

Luego de varias entrevistas con el personal del Banco, se pudieron obtener mayores detalles del proceso, los roles y sus responsabilidades, las tareas ejecutadas, los tiempos, entre otras cosas. A partir de un análisis de toda esta información, se llegó a la conclusión de que el proceso cuenta con distintos puntos claves sobre los cuáles se plantearán propuestas de mejora:

- Proceso altamente burocrático.
- Mucha cantidad de documentación física.
- Hay problemas a nivel de cultura, proceso y medición.
- Es un proceso sobre el cual podría apalancarse para despegarse de los bancos tradicionales.
- No existen variados canales de comunicación.
- No acompañar el contexto actual.
- No focalizarse en el cliente.

Dado que se trata de un proceso que actualmente se encuentra muy burocratizado, las soluciones propuestas harán que en conjunto, solucionen y entiendan al banco y al cliente con una mirada holística y sistémica.

Una de las principales situaciones llamativas al comienzo del proceso es que el cliente únicamente se acerca para enterarse qué tipo de documentación debe traer posteriormente para comenzar oficialmente el proceso. Luego, hasta casi 20 días después el cliente no forma parte del proceso. Es por esto que una de las ideas que se plantean es integrar al cliente al mismo para hacerlo parte y darle un mayor valor agregado. No tendría que acercarse a la sucursal a entregar toda la documentación, ya que la mayoría de la misma se enviará digitalmente e incluso algunos papeles los obtendrá el banco por su cuenta sin molestar al cliente.

Por otro lado, se observó también la necesidad de incorporar nuevos canales de comunicación entre el Banco y el cliente. Actualmente las únicas comunicaciones que existen es a través de entrega de documentación física en sucursal y un envío postal de una

carta para confirmar el domicilio del cliente. Suele suceder que el cliente se retrase en responder dicha carta y esto impacte en la performance del proceso o incluso puede darse el caso de que se trataba de un fraude y todo lo realizado hasta entonces fue en vano. Es por eso que al realizar esta confirmación con mayor antelación y un rediseño del proceso, sumado a nuevos canales de comunicación, se mejorará no solo la eficiencia del mismo si no también la comunicación y relación entre el cliente y el banco.

Entre otras cosas también se observó la necesidad de incorporar y diseñar un sistema de KPIs. Luego de entrevistar a la clienta, se determinó que si bien existen actualmente mediciones internas, estos controles no apuntan a realizar una medición de la eficiencia interna del proceso. Es decir, hoy en día el proceso sufre demoras pero no se puede determinar dónde exactamente ocurren, con qué gravedad ni dónde impacta. De aquí surge la necesidad de implementar un sistema de monitoreo, con el objetivo no solo de detectar dichas situaciones sino que también sumando encuestas de satisfacción se podrán implementar medidas correctivas si fuesen necesarias. Y mejor aún, a partir de una mejor toma de decisiones gracias al sistema de KPIs se podrán tomar además medidas preventivas e incorporar metodologías de mejora continua.

Como fue mencionado con anterioridad, actualmente el banco cuenta con distintos SLA entre áreas, pero estos muchas veces no son respetados, y el control de los mismos es laxo. El análisis del proceso en su totalidad revela que las tareas realizadas por las áreas de legales y riesgos son de alta importancia ya que son las que más tiempo demoran. Es decir, un atraso en estas áreas tendrá un impacto significativo en el tiempo del proceso total. Es por esto que un mejoramiento del funcionamiento de estas áreas es un punto que presenta una gran oportunidad de mejora para el banco. Creemos que un renovamiento de los SLA establecidos para estas áreas y su monitoreo constante es esencial. La definición de estos SLA deberá ser estudiado con detalle. Dado que no contamos con un detalle del funcionamiento interno de las operaciones de estas dos áreas consideramos que es el banco quien deberá definirlos. Proponemos tomar la variable de tiempo total de resolución como crítica, y tomar como benchmark de referencia el tiempo de resolución observado en otras entidades financieras para procesos similares (según datos relevados esto es alrededor de 5 días para legales y 5 días para riesgos).

Finalmente, la visión del Banco es una cuestión a considerar con mayor detalle ya que repensar la misma tendrá un mayor impacto a largo plazo. Se destaca con claridad el esfuerzo del banco por satisfacer al BCRA cumpliendo con toda la normativa. Sin embargo, si bien eso es correcto, puede ser un arma de doble filo ya que lo desenfoca del cliente. Los procesos, las tareas realizadas no son pensadas en base al cliente, ya que no se lo involucra en casi ningún momento del Onboarding. Es por eso que repensar la visión para focalizarse en el cliente e implementar una gestión del cambio más activa y no tan reactiva al contexto como lo es actualmente, posicionaría al banco de una mejor manera no solo en la industria financiera, sino también en la mente del consumidor.

A partir de la situación As Is y los puntos críticos detallados presentaremos un **rediseño del proceso** acompañado por la **implementación de un enlatado**. Para esto decidimos explicar primero el enlatado y luego los cambios en el proceso teniendo en cuenta los

módulos principales y destacando los quick wins que podrían implementarse más allá de la solución de Software.

Oportunidad de Mejora 1: Implementación de un Enlatado de Onboarding Digital¹

Introducción

Con el objetivo de impulsar la transformación digital en el Banco Gringott, y sobre todo buscando la mayor satisfacción en el cliente, se propone implementar un Enlatado de Onboarding Digital. Y además la obtención de la mayor cantidad de documentos necesarios para el proceso a través de entidades como: AFIP, RIN, IGJ.

Analizando las diversas soluciones que ofrece actualmente el mercado, se destaca el siguiente enlatado en particular capaz de resolver las necesidades que los puntos de dolor manifiestan en Gringott.

El enlatado, como su nombre lo indica, es un SaaS que podrá el banco implementar, en el que se le ofrecerán servicios como:

- Dar de Alta a Nuevos Clientes
- Firma Electrónica de Clientes
- Obtención de información de los clientes de entidades online

Módulos de la solución

Con respecto a los módulos de la solución para aplicar al Banco Gringott se cuenta con:

- **Datos:** en este segmento se solicitan datos base del solicitante y la entidad. En este primer paso se podría realizar un scoring de la entidad que se encuentra solicitando el préstamo. El resultado del mismo puede ser rechazado o pre-aprobado con determinado nivel de riesgo que para proceder a los análisis necesarios del caso.
- **Declaración de Apoderados:** en este módulo se podrán indicar los datos de contacto de los apoderados y se les enviará un link de identificación para realizar la identificación y validación correspondiente.
- **Declaración de Domicilio:** se pide todo lo relacionado con el domicilio de la entidad para verificar que la misma sea real y exista.
- **Detalle de Contrato:** se detallan los términos y condiciones del préstamo de manera que queden explícitos para la entidad solicitante.
- **Firma Electrónica:** este módulo permite validar y verificar la firma electrónica provista por la entidad solicitante. Tiene varios controles y está preparado para que la firma provista sea avalada por la Ley de Firma Electrónica del país.
- **Módulo para subida de documentos:** El cliente podrá cargar a través del enlatado, los documentos necesarios para poder realizar su onboarding digital, el cual estará integrado con el sistema de datos del banco. Según el tipo societario se le pedirá la documentación requerida.

¹ Se tomó como referencia soluciones ofrecidas por [Digiventures](#).

- **Métricas:** Cada parte del proceso podrá ser medida, pudiendo estimar los tiempos que se toma cada área (y el cliente) en llevar a cabo sus tareas y controlar el cumplimiento de SLA entre áreas y satisfacción del cliente.
- **Backend:** Se encarga de hacer el seguimiento del proceso, es decir, controlar su workflow, las aprobaciones y notificaciones a quien corresponda.

BackEnd

Para la parte operativa interna del banco se usará la herramienta de *administración* del sistema. Desde la misma, se podrá consultar y analizar toda la información subida por el cliente y comentarios o aprobaciones de los mismos por empleados del banco. Así mismo, esta herramienta sirve para asignar legajos con el objetivo de que sean atendidos por un mismo comercial. Obviamente, el sistema podrá ser parametrizado para guardar la información de los clientes que al banco le importa, y definiendo cuales campos son obligatorios en cada caso.

Al tener la información de cada cliente, esta herramienta permitirá la comunicación directa con el mismo, brindándole al usuario (dependiendo de su perfil y permisos) la oportunidad de contactar vía telefónica o por email al cliente.

Al mismo tiempo, este módulo indicará el estado en que se encuentra la solicitud, los pasos ya realizados y los restantes, e integrar estos datos al sistema actual del banco.

Integraciones y Servicios

En el proceso Onboarding digital, el banco tendrá la necesidad de herramientas que le permitan validar la información necesaria, ya sea para aprobar una solicitud de apertura de cuenta o rechazar la misma. A continuación se detallarán las herramientas que esté enlatado ofrece y que serán consultados vía API's.

En primer lugar, el enlatado está integrado con **Nosis**. Esto le permitirá a la entidad tener un primer análisis de la situación actual de su posible cliente. Entre estas: score predictivo de la incobrabilidad, el nivel socioeconómico de las personas, la facturación estimada de las empresas y los compromisos mensuales para atender sus deudas en el sistema financiero.

En segundo lugar, se podrá realizar una **validación de Celular y E-mail**, medios por los cuales el cliente podrá recibir las actualizaciones sobre el proceso de su estado de cuenta, y su posterior estado de solicitud de préstamo.

En tercer lugar, el enlatado permitirá utilizar una **firma electrónica**. Los principales puntos que utiliza el enlatado para la validación de firma electrónica son los siguientes:

- Aceptar terminos y condiciones
- Validación de identidad
- Validación de documento con entes validadores de documentos
- Trazabilidad del usuario con el IP y con un sello de tiempo

Podrá utilizarse la clave fiscal de AFIP para la firma digital. Es importante destacar que, según el marco de la ley 25.506, la firma digital emitida por esté enlatado, tiene tanta validez como la de una firma manuscrita.

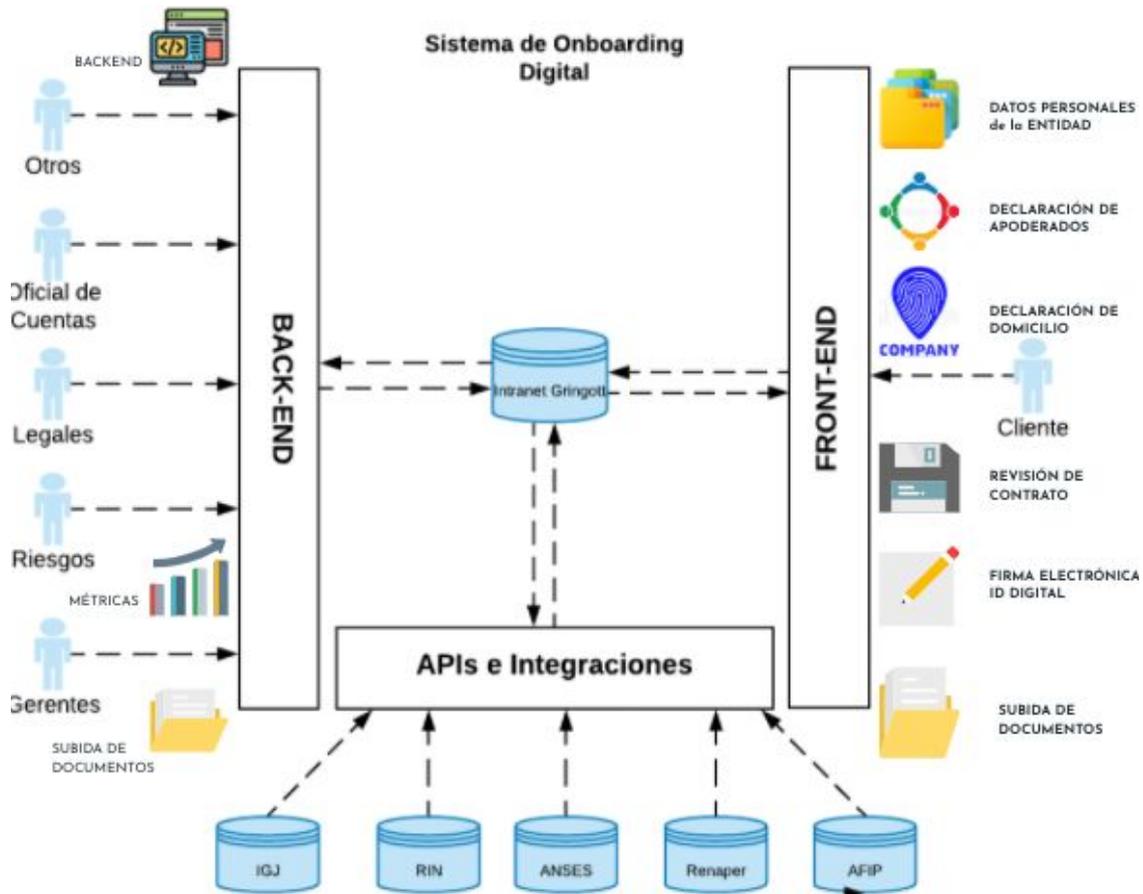
En cuarto lugar, con respecto a la **validación de identidad** se utilizará una combinación de 4 servicios provenientes de: Amazon, Face++, procesamiento de código desarrollado in-house y RENAPER. Lo que se hace en esta instancia es solicitar 4 fotos: dorso de DNI, frente de DNI, selfie y selfie realizando una mueca (también llamada “muestra de vida”). Sobre las mismas se aplica un proceso de validación.

Obtención de Documentación en Fuente Online

A continuación se podrán ver las siguientes fuentes de las que podrá obtener la información solicitada por el banco a sus futuros clientes:

Documento Obtenido por el Banco	Fuente
CUIT Firmante	AFIP
CUIT Empresa	AFIP
Constancia inscripción AFIP	AFIP
Inscripción en el RIN	RIN
Estatuto	IGJ
Poderes	IGJ
Balances	IGJ
Actas con Designación de Cargos	IGJ

Modelado Sistemas To Be



Como mencionamos anteriormente, el enlatado permitirá la creación de un front-end con el que interactúa el cliente y back-end que consultarán los empleados del banco. Todos los datos se seguirán guardando en la intranet actual. A su vez la plataforma permitirá la conexión con entidades y servicios de autenticación de personas (RENAPER) y documentos (AFIP, IGJ, etc)

Costos Asociados a la Mejora

Plan de implementación Piloto: 3 Regiones

- **Equipo de IT que trabajará junto con Digiventures**
 - Realizada por el equipo de Sistemas de Gringott:
 - 1 Arquitectos * horas * sueldo \$/hora
 - Implementación
 - 2 semanas* 5 días/semana * 8 horas/ día *\$800/hora= \$64.00
= U\$D 800
 - Pasaje a Producción
 - 1 semana* 5 días/semana * 8 horas/ día *\$800/hora=\$32.000
= U\$D 400
 - 3 Desarrolladores * horas * sueldo \$/hora
 - Implementacion Desarrolladores

- 3 semanas* 5 días/semana * 8 horas/ día *\$750/hora= \$90.000
 - Pasaje a Producción
 - 1 semana* 5 días/semana * 8 horas/ día *\$750/hora= \$30.000
 - Total = U\$D 1125
- 1 Analista QA
 - Prueba de la Solución
 - 3 semanas * 5 días/semana * 8 horas/ día *\$625/hora= \$75000 = U\$D 937
 - **Total = \$291.000 = U\$D 3262**
- Licenciamiento
 - Plataforma SaaS
 - U\$D 10.000 con créditos y onboarding ilimitados.
 - Incluye: Soporte ilimitado de Digiventures.
 - Herramientas e Integraciones
 - NOSIS: \$15.000 / 1000 consultas (U\$D 187 / 1000 consultas)
- Capacitación de Personal
 - \$10.000 / sucursal (U\$D 125 / sucursal)
- Costos de búsqueda de documentación
 - Estatutos y Designación de Poderes: Trámite Común de 6 módulos U\$D 5 en promedio
 - CUIT Firmante: Gratis
 - CUIT Empresa: Gratis
 - Constancia Inscripción AFIP: Gratis
 - Constancia de Inscripción en el RIN: Gratis
 - Balances: Trámite Común de 5 módulos: **U\$D 4**

Costo base estimado del programa piloto: U\$D 50762 + Costos asociados a la búsqueda de documentación variable dependiendo del volumen de transacciones que maneje el Banco Gringott.

Beneficio Cuantitativo

Los beneficios cuantitativos a destacar son:

A nivel Cliente

- Se reduce 1 de las visitas que tenía que hacer el cliente para poder abrir su legajo

A nivel Proceso

- Reducción del tiempo del proceso total: 10 días.
- Anteriormente se le solicitaba el 100% de los documentos al cliente, actualmente se obtendrán los siguientes % de documentos online por parte del banco, y los siguientes % por parte del cliente:

Total Documentos pertinentes a todas las sociedades provistos por el CLIENTE	7			
Total Documentos pertinentes a todas las sociedades buscados por el Banco	6		% Docum obtenidos Banco	% Obtenido Cliente
<i>Tipo Societario</i>	<i>Documentos obtenidos por Gringott</i>	<i>Documentos obtenidos por el cliente</i>		
Fideicomisos	0	4	35,29%	64,71%
Sociedades de Hecho	0	1	42,86%	57,14%
Sociedades en Formación	0	2	40,00%	60,00%
Empresas Manufactureras	1		50,00%	50,00%
Persona Fisica	0	2	40,00%	60,00%
SRL o colectiva o comanditaria simple		1	42,86%	57,14%
SA o comandita por acciones o capital e industria o garantía recíproca	1	0	50,00%	50,00%

Retomando el análisis realizado del Rol Clave en la etapa de diagnóstico, se desarrolló el siguiente cuadro que demuestra las actividades que realiza el rol clave, el % de tiempo utilizado en las mismas:

Ejectuivo de Cuenta	
Tareas realizadas	Tiempo (en días)
Verificar documentación	1
Realizar propuesta crediticia	1
Realizar propuesta comercial del préstamo	0.5
Rechazar propuesta*	0.5
Abrir legajo de cuenta	0.5
Mandar carta de confirmación	3
Firmar y solicitar firma al gerente de sucursal	0.5
Realizar apertura de cuenta	0.5
Solicitar documentos	0.5
Digitalizar documentación	0.5
Sellar documentos	1.25
Firmar documentos	1.25
Registrar numero de solicitud	0.5

El mismo es utilizado como herramienta de análisis de los beneficios cuantitativos que implica el ahorro de determinadas tareas.

El oficial de cuenta utiliza *2 horas* para poder hacer las siguientes tareas: recepción de cliente, creación de legajo, recepción de DNI, digitalización de Documentos (relacionados al onboarding). Además utiliza *3 días* de su tiempo para digitalizar, firmar y sellar la documentación. Con la mejora implementada, se ahorraría un total de 3 días y 2 horas, dado que la validación continuaría teniendo curso en el To Be.

En total el tiempo ahorrado del Oficial de Cuenta es de 20 horas/proceso. Teniendo en cuenta que el mismo tiene un total de 11 días de trabajo en el proceso, y trabaja 8 horas por día, se traduce en un ahorro del **16%** del tiempo del rol clave en el proceso. Este tiempo ahorrado puede ser aprovechado para atender a más clientes y por ende generar más ventas. Considerando que por cada cliente el oficial de cuenta interviene en un total de 66 horas (11 días por proceso * 8 horas por día trabajado), y suponiendo que cada cliente le deja al banco una ganancia promedio de \$100.000, se puede analizar el **beneficio que se podría obtener por las horas ahorradas** que se mencionaron anteriormente. Hay que destacar que dicha ganancia por cliente no fue un dato provisto por el cliente, pero con el fin de cuantificar este beneficio, se tomó como ejemplo una ganancia de \$100.000 por cliente.

- $1 \text{ FTE} = 8 \text{ horas/días} * 20 \text{ días/mes} = 160 \text{ horas / mes}$

Con esta mejora, el oficial de cuenta tendría 20 horas disponibles para generar “nuevas ventas”. Las 88 horas trabajadas por el oficial de cuenta se traducen en \$100.000 y por lo tanto, estas nuevas 26 horas significarán $26 \text{ horas} * \$100.000 / 88\text{hs} = \mathbf{\$29.545}$.

Beneficio Cualitativo

En primera instancia, es importante destacar que:

A nivel cliente:

- El cliente no tendrá que acercarse a la sucursal para poder comenzar el proceso de apertura de cuenta.

A nivel interno:

- El Banco mejorará su imagen con respecto a la madurez digital, dado que aumenta su multicanalidad.
- El oficial de cuenta no tendrá que encargarse de la apertura de legajo del cliente
- Los clientes podrán tener trazabilidad en el proceso de apertura de cuenta

Riesgos asociados

Matriz de Riesgos - Implementación de un Enlatado de Onboarding Digital

Riesgo	Tipo	Audiencia	Impacto	Factor de Ocurrencia	Mitigantes
<i>Curva de aprendizaje para los clientes a adaptarse al nuevo sistema.</i>	<i>Hacer</i>	<i>Cliente</i>	<i>Clientes desmotivados e insatisfechos</i>	<i>Bajo</i>	<i>Guía rápida de aprendizaje para utilización de la app.</i>
<i>Riesgos asociados al correcto funcionamiento y disponibilidad del sistema informático</i>	<i>Hacer</i>	<i>Empleados de Gringott</i>	<i>Demoras, retrasos y mala experiencia para los usuarios</i>	<i>Medio</i>	<i>Identificar posibles errores y documentarlos para buscar soluciones</i>

					(que a su vez deben documentarlas)
<i>Riesgo de resistencia al cambio por parte de los empleados dada la cultura dependiente del papel físico</i>	<i>Hacer</i>	<i>Empleados de Gringott</i>	<i>Desmotivación de empleados</i>	<i>Medio</i>	<i>Gestión del Cambio: Capacitación. Refuerzo de los cambios del proceso, destacar los beneficios y las ventajas del cambio. Involucrar empleados en el proceso de cambio.</i>
<i>Riesgo de generar inseguridad respecto a la estabilidad laboral en los empleados.</i>	<i>Hacer</i>	<i>Empleados de Gringott</i>	<i>Baja eficiencia en la labor</i>	<i>Bajo</i>	<i>Comunicación y Gestión del Cambio</i>
<i>Riesgos asociados a la implementación e integración con sistemas legacy del banco con respecto a esta solución.</i>	<i>Hacer</i>	<i>Empleados de Gringott y Clientes</i>	<i>Requerir mayor cantidad de tiempo en la implementación del sistema por los que se tienen actualmente</i>	<i>Bajo</i>	<i>Proceso de implementación riguroso y con requerimientos funcionales y no funcionales tenidos en cuenta.</i>
<i>Continua falta de multicanalidad e ineficacia del proceso para adquirir nuevos clientes.</i>	<i>No hacer</i>	<i>Cliente</i>	<i>Clientes insatisfechos</i>	<i>Alto</i>	<i>Implementación de Enlatado.</i>
<i>Baja de clientes actuales por no tener la posibilidad de gestionar sus productos a distancia, especialmente en un contexto de pandemia.</i>	<i>No hacer</i>	<i>Cliente</i>	<i>Impacta directa y negativamente a la rentabilidad del banco</i>	<i>Medio</i>	<i>Implementación de Enlatado</i>
<i>Manipulación de información por personal no autorizado.</i>	<i>No Hacer</i>	<i>Empleados</i>	<i>Filtrado de información confidencial y acciones no autorizadas en el sistema</i>	<i>Medio</i>	<i>Definir roles por usuario y limitar accesos por tipo de usuario.</i>

Oportunidad de Mejora 2: Rediseño del Proceso

Introducción

La implementación del enlatado de onboarding digital, nos permitirá eliminar tareas y modificar el orden de las restantes, con el fin de optimizar el flujo y reducir cuellos de botella en el proceso.

2.1 Solicitud de Apertura de Cuenta

En primer lugar, el cliente ya no tendrá que iniciar el trámite presencialmente en la sucursal, sino que lo hará por medio de la plataforma digital.

2.2 Solicitud de documentación a firmar

En segundo lugar, como se mencionó en la mejora anteriormente descrita, la página web del Banco Gringott contará con un nuevo apartado. El mismo tendrá la funcionalidad de ahorrarle al cliente la presencia física en sucursal para solicitar la documentación que debe presentar posteriormente. Se realizó un maquetado a modo de ejemplo que se puede visualizar haciendo [click aquí](#).

Por otro lado recordamos que antes el cliente debía presentar el 100% de la documentación pero, como hemos detallado anteriormente, el banco podrá obtener entre el 30% y 50% de la documentación de forma autónoma reduciendo tiempos de validación y presentación de documentación por parte del cliente.

2.3 Entrega de Documentación

A su vez, la entrega de documentos será por canales digitales a no ser que se requiera algún documento físico. En dicho caso, el Ejecutivo de Cuentas contactará al cliente para solicitarle la documentación específica.

2.4 Firma, Sellado, y Digitalización

Todas estas tareas serán eliminadas y reemplazadas por la interfaz virtual, en donde cada actor podrá aprobar los documentos según su rol. De esta manera se podrá visualizar el workflow de aprobaciones de los distintos niveles.

2.5 Carta Certificada - Validación de Domicilio

Con el fin de evitar demoras innecesarias en el proceso una vez aprobada la apertura de cuenta, se propone trasladar la carta certificada al comienzo del proceso y enviarla una vez que se abre el legajo del cliente (es decir cuando completa la validación de identidad).

2.6 Firma del Gerente de Sucursal

Con el fin de no generar atrasos y hacer esperar al área de riesgos y legales, se propone reducir al cargo jerárquico para la aprobación de un cliente. De esta manera, el oficial de

cuenta será responsable absoluto de aquellos clientes que estén dentro de parámetros normales.

Es así como el Gerente de la Sucursal, únicamente intervendrá con su firma si se trata de un cliente de alto riesgo o que solicite un monto elevado.

2.7 Validación Propuesta Comercial por Parte de Riesgos

Luego de que riesgos le envía la resolución al oficial de cuenta, este arma la propuesta comercial y luego se la envía a riesgos para una segunda validación. Considerando que el oficial se basa en el informe de riesgos para realizar la propuesta comercial, creemos innecesaria esta segunda validación con riesgos ya que responde a una cuestión burocrática más que a un punto de control.

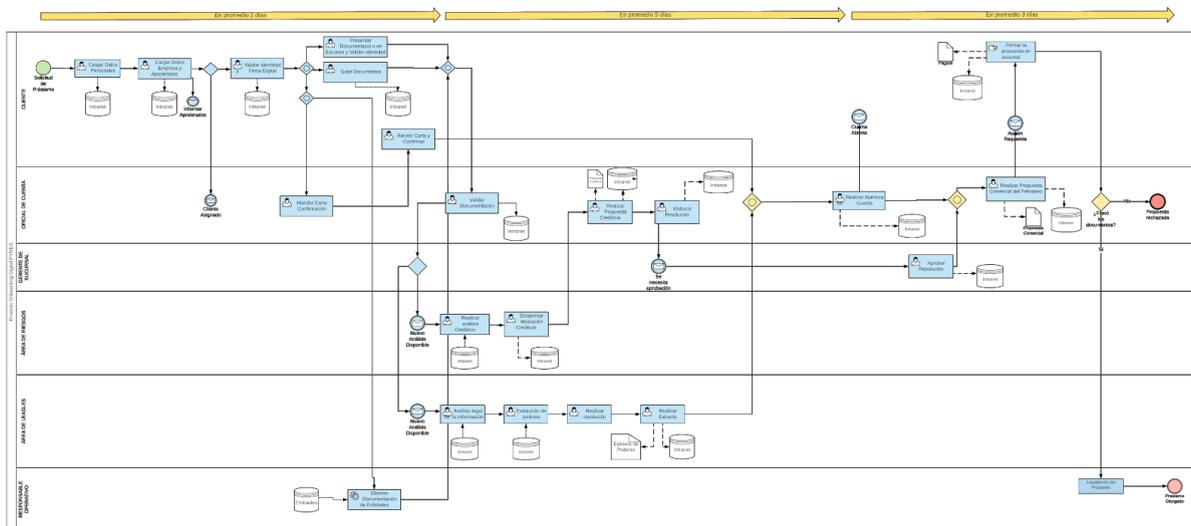
Posibles problemas de implementación

Dado que el Banco Gringott cuenta con empleados que trabajan allí hace muchos años, reestructurar el proceso y las tareas realizadas por los mismos, podría no ser adaptada fácilmente. El acostumbramiento rutinario de realizar durante años las mismas tareas podrían funcionar como freno para la implementación del rediseño del proceso.

Sumado a la antigüedad de los empleados, también podría haber inconvenientes para la utilización de nuevos sistemas que se utilicen para el manejo de la información. Será prudente entonces incentivar el cambio y acompañar dicho incentivo con capacitaciones.

Considerando también que las formas con las que trabajar y los documentos solicitados actualmente se trabaja así desde hace años. Por ende, cuando se quiera implementar la distinción entre documentación normativa y no normativa, podría ocurrir que algún empleado esté desactualizado respecto de dicho cambio y haya confusiones.

Modelado Proceso Onboarding Digital To Be²



Incorporando las mejoras mencionadas el cliente ya no deberá acercarse a la sucursal para iniciar el trámite y cargar los documentos. Cuando el mismo inicie el proceso se le asignará un oficial de cuentas y este será capaz de comenzar los procesos paralelos a la carga y comprobación de datos. A su vez el mismo mandará la carta de confirmación al comienzo del proceso para evitar retrasos posteriores. Estimando el tiempo que le toma el cliente cargar documentos (suponiendo que ya tiene posesión de los mismos) y los cambios en el proceso que involucran al oficial de cuentas creemos que la apertura del legajo y la carga de documentación podría pasar a 2 días, siendo que cuando se manejaba documentación física se tardaba 15. Salvo que el oficial de cuenta lo requiera o que la identificación con el RENAPER falle, el cliente no debería presentarse en la sucursal en esta etapa.

En una segunda instancia, las áreas de riesgos y legales, recibirán un aviso del sistema cuando haya una nueva solicitud de análisis. Al no necesitar traslado de documentación física, estimamos que la duración del análisis podría pasar a ser de 5 días promedio para legales y 5 días para riesgos. Siendo que antes tardaban 10 y 15 días respectivamente.

Dado que la validación de domicilio (carta confirmatoria) se envió al comienzo del proceso, una vez los análisis correspondientes finalicen, la apertura de cuenta y el otorgamiento del crédito pasará a ser de 3 días hábiles promedio en donde por ahora se necesitará la presencia del cliente para la firma del pagaré del crédito, por una cuestión interna del banco que aún no puede ser reemplazada por la firma digital. Antes este proceso tardaba 5 días mientras que como mencionamos anteriormente, ahora pasaría a durar tres.

En definitiva, si el cliente cuenta con los documentos necesarios y no hay demoras en el análisis el tiempo total hasta el otorgamiento del crédito pasaría de 30 días a 10 días, reduciendo el tiempo total en un 66,7%.

² Ver Anexo de Documento para visualizar el modelado correctamente

Beneficios Cuantitativos

Los cambios mencionados anteriormente, traen aparejados los siguientes beneficios, los cuales permitirán que el proceso sea más eficiente.

2.1 y 2.2) Como vimos en el modelado del proceso TO-BE; en la actualidad en el proceso AS-IS el cliente debía asistir a la sucursal como mínimo tres veces, mientras que con el proceso TO-BE se reduciría a solo una vez el cual representa una disminución del 66,7%. A su vez el banco podrá conseguir entre el 30% y 50% de la documentación de fuentes oficiales, reduciendo la tarea del cliente y mejorando los tiempos del proceso.

2.4) Esta mejora impacta en un eslabón clave del proceso actual el cual es el oficial de cuenta.

Suponiendo que dedica 2 horas diarias y trabaja 244 días al año, a dicha actividad el beneficio obtenido sería de un ahorro de 488 horas anuales las cuales podrían ser destinadas a otras actividades como por ejemplo atender mayor cantidad de clientes.

2.5) Al realizar la reubicación de dicha tarea, al validar el domicilio del cliente al comienzo se estaría realizando en simultáneo con otras actividades del proceso tales como las tareas que realizan riesgos y legales. En el proceso AS-IS actualmente cualquier inconveniente con su validación de domicilio representa un aumento del 3,3% al tiempo que demora por cada día que transcurre. Es decir que si esta tarea dura 5 días, el proceso total se extiende un 16,5%.

2.6) Al realizar una “categorización” de los préstamos en base a los montos y riesgos en primer lugar se ahorrará la firma que se le solicitaba al Gerente de Sucursal, ahorrando de esta manera tiempos de envío de documentación, y espera del proceso a tener este paso cumplido. Por ejemplo, para aquellas empresas que por su monto de préstamo solicitado y nivel de riesgo requieren de una firma del Gerente, con esta mejora se reducirá en 1 día el total del proceso, dado que esta firma ahora podrá hacerla el oficial de cuenta.

Beneficios Cualitativos

La implementación de estos cambios al proceso tiene varios beneficios que contribuyen a la calidad de atención. En primer lugar se encuentra el relacionamiento con el cliente y la experiencia de usuario que tiene el banco para con sus clientes.

Tanto la incorporación de una alternativa digital para dar inicio al proceso, como la posibilidad de presentar documentación a distancia significan una mejora en ahorro de tiempo y facilidad de uso. Esto tiene doble efecto, por un lado la reducción en las barreras de entrada para potenciales clientes y una ventaja competitiva para el banco en su esfuerzo de captar nuevos clientes previamente no bancarizados. Por otro lado, tiene el efecto de mejorar la experiencia de uso. Este cambio, a los ojos del cliente, da la imagen de un banco moderno, ágil y proactivo, que comprende las necesidades de sus clientes en la era digital y está dispuesto a responder para adaptarse.

Adicionalmente, el sector financiero en su totalidad está empezando a mostrar un avance hacia un mayor soporte digital en respuesta a las tendencias de uso de los usuarios y clientes. Con el impacto de la pandemia este año, esta tendencia se aceleró rotundamente. La incorporación de estos cambios le permite al banco mantener una posición de liderazgo de mercado y establecer una postura proactiva para hacer frente a los cambios que demandan los clientes.

Riesgos asociados

Matriz de Riesgos - 2.Rediseño del Proceso

Riesgo	Tipo	Audiencia	Impacto	Factor de Ocurrencia	Mitigantes
Los empleados no adopten la nueva modalidad	Hacer	Empleados de Gringott	Errores en el ingreso y utilización de la información, atrasos en el proceso	Medio	Manual para la utilización de la plataforma
De que el cliente se niegue a iniciar el trámite online	Hacer	Cliente	Pérdidas de potenciales clientes, reducción de aperturas de cuenta	Bajo	Activa atención al cliente para ayudarlo en lo que necesite
No enviar la carta confirmatoria de domicilio de forma temprana	No Hacer	Cliente y Empleados	Demora en la apertura de cuenta por falla en la verificación del domicilio	Medio	Enviar la carta confirmatoria al comienzo del proceso
Molestias por eliminación de tareas	Hacer	Empleados de Gringott	Empleados insatisfechos	Bajo	Capacitación y comunicación de los beneficios esperados
Que el Oficial de Cuentas envíe una propuesta comercial por fuera de los parámetros establecidos por Riesgos	Hacer	Banco, Área de Riesgo	Productos entregados con mayor riesgo de morosidad	Bajo	Capacitación de personal y parametrización del sistema para que el oficial de cuenta solo pueda ofrecer dinero dentro del rango establecido.
Perder clientes por obligarlos a ir a la	No Hacer	Banco Gringott y	Caída en cantidad de	Alto	Digitalizar todas las interacciones con el

<i>sucursal reiteradas veces para obtener un préstamo</i>		<i>Cliente</i>	<i>préstamos otorgados y en la rentabilidad del banco.</i>		<i>cliente posibles.</i>
---	--	----------------	--	--	--------------------------

Propuesta de Gestión del Cambio

Introducción

Se entiende que los cambios que se proponen introducir implican un movimiento de tablero en la cultura organizacional del Banco Gringott. El punto de partida es un banco tradicional, con foco en satisfacer regulaciones del Banco Central, sin una mirada proactiva para mejorar la satisfacción al cliente o la eficiencia del proceso.

Para ubicar más claramente al Banco Gringott en los contextos del cambio, es claro que está atravesando un contexto de crisis por covid que provocó un perfeccionamiento en el proceso de onboarding y otorgamiento de créditos especiales para PYMES. Esto es así ya que actualmente el proceso de Onboarding se produce de manera lenta y con mucha documentación física. Eso motiva no solo a implementar un proceso con características digitales, sumado a que el lanzamiento del nuevo sistema puede ser un antes y un después motivando a futuros cambios del mismo tipo.

Impacto

Muchos de los cambios propuestos van a tener un impacto no solo a nivel de proceso, si no a nivel de adopción de dichas mejoras. Es importante tener en mente que los empleados del Banco Gringott se encuentran trabajando en él hace muchos años y la forma de trabajar es la misma desde hace tiempo.

Para poder gobernar estas modificaciones y poder predecir situaciones no deseadas futuras, es necesario que los cargos de alta gerencia entiendan los cambios introducidos, el impacto de los mismos y las acciones de mitigación que se pueden llevar a cabo. A mayor riesgo del impacto, mayor importancia toma el cambio introducido.

Esta metodología de análisis de impacto, tiene por objetivo tener una mirada holística de las mejoras introducidas: entender al banco como un todo y no como un conjunto de silos. También se buscará gestionar los impactos, medirlos, tomar medidas correctivas y retroalimentar este proceso de mejora continua.

Tener en cuenta que los criterios de bajo, medio y alto especificados en la columna de tipificación de impacto se refieren a:

- **Bajo**: no lo afecta directamente.
- **Medio**: sufre cambios no sustanciales.
- **Alto**: modifica radicalmente su estado actual.

Gestión de Cambio - Matriz de Análisis de impacto

Cambio	Impacto	Áreas	Tipificación del impacto (Sistema, Gente Proceso)	Acciones mitigantes
La información sobre la documentación va a estar publicada en la web	<p>Banco: el banco ahora se encarga conseguir de manera virtual aproximadamente entre un 30%-50% de los documentos (varía según tipo societario)</p> <p>Cliente: reducción de 1 visita a sucursal El cliente ahora solo busca aproximadamente 58% de los documentos (varía según tipo societario)</p>	Cliente, Oficial de Cuenta	<p>Sistemas: bajo. Únicamente se deberá publicar la información en la web</p> <p>Gente: alto. El cliente ya no debe acercarse al banco para consultar presencialmente la documentación a presentar.</p> <p>Procesos: alto. Anteriormente las actividades se realizaban exclusivamente de forma presencial.</p>	La información publicada debe actualizarse. Debe ofrecerse canales de comunicación ante cualquier duda del cliente
No existirá una revalidación de la propuesta comercial	Mayor agilidad al proceso Mayor autonomía para actuar para el oficial de cuenta	Oficial de cuenta, Área de Riesgos	<p>Sistemas: bajo Se agrega esta actividad al proceso pero no se afecta directamente al sistema</p> <p>Gente: bajo El cliente ahora recibe una única propuesta comercial ya validada.</p> <p>Procesos: alto Anteriormente se llevaba a cabo una revalidación de la propuesta comercial alargando el proceso innecesariamente.</p>	La información que provea el área de riesgos debe ser completa y sin ambigüedades
Implementación de un sistema para el manejo de documentación	<p>Banco: el 100% de la documentación estará digitalmente</p> <p>Cliente:</p>	Oficial de cuenta, área de riesgos, área de legales	<p>Sistemas: alto Se deja de lado el manejo de documentos en papel e intercambios entre áreas de la misma</p> <p>Gente: alto Deberán adaptarse al</p>	Capacitar a los empleados y al cliente en la utilización del sistema. Ofrecer un servicio de

	<i>comunicación inmediata del sistema ante novedades</i>		<p><i>uso del nuevo sistema y módulos para subir la documentación por ese medio</i></p> <p>Procesos: alto Cambio en las actividades del proceso As-Is y reducciones de tiempos</p>	<i>“Help Desk” ante cualquier inconveniente.</i>
<i>El banco buscará información del cliente proveniente de organismos públicos</i>	<i>Menor trabajo para el cliente para buscar la documentación</i>	<i>Cliente, Responsable Operativo</i>	<p>Sistemas: alto El sistema pasará ahora a estar capacitado para obtener información que antes no podía buscar por sí solo para poder pasar a las otras áreas.</p> <p>Gente: medio El cliente podrá librarse de buscar ciertos documentos o información que ya se encuentra disponible en organismos públicos.</p> <p>Procesos: alto Se agregará una actividad dentro del proceso encargada de consultar información del cliente que provenga de organismos públicos. Esto es importante ya que será parte de la información que debe obtenerse del cliente para luego hacer los análisis pertinentes.</p>	<i>Documentar las fuentes de donde se extrae la información Informar claramente al cliente qué documentación debe buscar él</i>

Comunicación

Una parte importante de cualquier proyecto de gestión de cambio yace en el involucramiento positivo de todos aquellos que se encuentran afectados. Esta campaña tendrá por objetivo mejorar el entendimiento acerca de cuáles son los objetivos de los cambios propuestos, y el beneficio que se obtendrá para toda la organización

Ya que todo proceso de cambio tiende a generar fricciones internas, los intereses de los distintos roles pueden verse afectados, y surgir confrontaciones internas. El banco tiene un funcionamiento y una cultura propia de un banco tradicional, y por eso creemos esencial llevar adelante un plan de comunicación que busque la transparencia y el involucramiento de todas las personas que se vean afectadas; cualquier ruptura con el modus operandi preestablecido naturalmente va a encontrar resistencia interna.

El plan de comunicación consistirá en primera instancia en la identificación de aquellos roles que sean clave para adopción y el involucramiento activo de distintas áreas afectadas. Es

decir, se tendrá como target a aquellas personas cuyo apoyo del proyecto signifique un sello de aprobación visible para otros. Este enfoque es propuesto dado que el mayor cambio se deberá efectuar a nivel cultura interna, y contar con aliados que impulsen los cambios será más efectivo que simplemente proponer cambios desde la gerencia. Una vez identificados estos roles se procederá a la elaboración de mensajes de targetización que reflejen los beneficios de la nueva modalidad y muestran los los objetivos del cambio.

Por último, se hará una distinción entre los diferentes tipos de usuario relacionados al cambio y se elaborarán distintos mensajes para estas audiencias basado en sus intereses y nivel de involucramiento.

Gestión del Cambio - Plan de Comunicación					
Mensaje	Objetivo	Audiencia	Responsable	Medio	Feedback
<i>Comunicación general del nuevo sistema a implementar</i>	<i>Dar a conocer a todos los empleados que se cambiara la forma de trabajar</i>	<i>Todas las áreas</i>	<i>Recursos Humanos, Área de Modernización</i>	<i>Cartelera</i>	<i>Comentarios via email</i>
<i>Comunicación del GoLive del nuevo sistema</i>	<i>Todos los empleados sepan el inicio de la nueva etapa</i>	<i>Todas las áreas</i>	<i>Recursos Humanos, Área de Modernización</i>	<i>Mails</i>	<i>Comentarios via email</i>
<i>Comunicación de objetivos del banco y motivos de cambio</i>	<i>Dar a conocer el motivo del cambio y reflejar los beneficios de la nueva modalidad</i>	<i>Roles clave</i>	<i>Recursos Humanos, Gerencia Banca PYMES y Atención Cliente</i>	<i>Mails y reuniones de cada área</i>	<i>Comentarios via email. Comentarios, sugerencias, preguntas durante las reuniones</i>
<i>Invitación a participar</i>	<i>Invitación abierta a todos a participar del proceso, sugerir mejoras y proponer ideas nuevas. Incentivar la contribución</i>	<i>Todas las áreas</i>	<i>Recursos Humanos</i>	<i>Mails y reuniones de cada área</i>	

Capacitación

La capacitación a todos los actores involucrados en los cambios es esencial para que la transición sea lo menos abrupta posible. Es así como la misma contará con 3 planes: uno para el cliente, otro específico para el Oficial de Cuenta y otro para el resto de las áreas involucradas en el proceso (riesgos y legales).

Plan de capacitación para el cliente

Como se describió anteriormente, el esfuerzo que hará el cliente es mucho menor: la mayoría de los documentos no los buscará, tendrá que cargarlos por la plataforma y tampoco tendrá que venir a la sucursal para averiguar qué tipo de documentación debe reunir. Es por ello que para ayudarlo a entender cómo funciona el nuevo sistema y para no saturar al área de “Atención al cliente” con preguntas pertinentes a esta implementación, será de suma importancia como se lo capacite.

La página deberá reflejar de manera clara y vistosa que a partir del “Go Live” determinado, el cliente deberá enterarse qué documentación debe buscar a través de la página. Es importante que sea fácil de encontrar y de utilizar. A su vez, para que sea más didáctico, habrá un Video Tutorial de simulación para mostrarle al cliente como deberá iniciar sesión y cargar la documentación correspondiente para poder iniciar el proceso de solicitud de préstamo.

Aún así, es totalmente entendible que el cliente pueda llegar a tener consultas, por lo que habrá un canal de comunicación con la “Mesa de Ayuda” para cualquier inconveniente o duda que pueda surgir.

Plan de capacitación para el Oficial de Cuenta

Dado que el banco estará asumiendo la responsabilidad de buscar cierta documentación del cliente, dicha actividad será realizada por el Oficial de Cuenta. Esta no es una tarea que solía hacer, por lo que es importante que cuente con todas las herramientas y conocimientos necesarios para actuar y buscar de forma independiente. Contará con un manual “*Guía para la búsqueda de documentación necesaria*” donde se detalla la siguiente información:

- Tipo Societario
- Documento requerido
- Fuente
- Procedimiento
- Teléfono/Correo electrónico de contacto ante cualquier consulta

A su vez, esta documentación que será descargada de distintas fuentes deberá ser cargada en el sistema. Si bien anteriormente esta era una tarea que sí realizaba (luego de digitalizar los documentos entregados por el cliente), es imprescindible que aún así cuente con un manual de procedimientos para saber qué hacer ante cualquier error que arroje el sistema.

Plan de capacitación para el resto de las áreas

Tanto las áreas de riesgos como de legales dependen del input del Oficial de Cuentas ya que este debe subir la documentación al sistema. A su vez, posteriormente dicho rol va a

depender del input de las áreas mencionadas para proceder a la apertura de la cuenta y a realizar la propuesta comercial.

Esta comunicación entre áreas se va a dar mediante la nueva plataforma y los usos que se le den a la misma deben ser correctos. Es por ello que debe existir un manual respaldatorio para estandarizar no solo el uso de la información, sino también el ingreso o modificación de la misma. El mismo contará con apartados para cada módulo, descripciones, casos de uso y deberá haber un correo electrónico de contacto ante cualquier consulta.

Plan de Implementación

En el siguiente apartado se planteará la manera de abordar los siguientes cambios dentro de la estructura de Banco Gringott. A continuación se presenta un Gantt para poder visualizar las etapas propuestas de esta implementación junto con su estimada duración en semanas. Posteriormente se verán las actividades para cada una de las etapas:

ACTIVIDADES / SEMANAS	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11
Comunicación	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Implementación de solución			■	■	■						
Prueba de solución					■	■	■				
Capacitación						■	■	■			
Pasaje a producción								■			
Expansión a las 2 regiones restantes									■	■	■

- Comunicación: esta etapa estará destinada a informar a las partes afectadas los cambios que se avecinan, el nuevo proceso sustentado con un nuevo sistema para poder llevarlo a cabo de manera digital. Para realizar esta comunicación se utilizara de principio a fin del cambio, ya que teniendo en cuenta la cultura de banco Gringott, son personas que quizás tengan que procesar y tomarse su tiempo para poder asimilar el cambio.
- Implementación de solución: incluirá propiamente dicha la inicialización de todos los componentes y licencias para poder instalar e implementar el enlatado dentro de Gringott.
- Prueba de solución: como toda implementación y desarrollo, se necesitará una etapa de verificación de los cambios realizados junto con las correcciones pertinentes a realizar. La idea es poder cerrar la implementación sin inconvenientes para poder lograr el correcto pasaje a producción futuro.
- Capacitación: dicha implementación a su vez, requerirá de una capacitación para los actores involucrados. Entre estos actores podemos destacar tres principales los cuales serían: oficial de cuentas, área de riesgo y área de legales. La finalidad de esta capacitación es que todos se encuentren en condiciones de manipular el nuevo sistema evitando cometer errores y conociendo sus funcionalidades.
- Pasaje a producción: esta etapa incluirá la publicación de los cambios, módulos y APIs implementadas para que ya queden disponibles para los clientes.

Para incluir el nuevo sistema y proceso dentro de Gringott se deberá implementar el enlatado propuesto. Se necesitará la presencia de un arquitecto y del área de sistemas con desarrolladores para poder realizar las siguientes actividades:

- Crear ambientes para implementación: esto será para poder dar continuidad a las operaciones y por detrás, comenzar la implementación del nuevo sistemas y enlatado. Esto es lo que luego se pasará a producción. A la par de esto se deben documentar los cambios en el proceso.
- Inicializar módulos: instalar y preparar todos los módulos mencionados en la sección de [Módulos de la Solución](#).
- Inicializar APIs: incluidas dentro de la solución y enlatado.
- Conectar sistemas y módulos: verificar los endpoints y todos los puntos en los cuales se podría llamar esta solución y realizar las conexiones pertinentes con los sistemas legacy del banco.
- Pre-test de lo implementado: verificación por parte del área de sistemas y desarrollo antes de pasar la responsabilidad a QA en la siguiente etapa.

Prueba de solución

Prueba de solución	Semana 5							Semana 6							Semana 7							
ACTIVIDADES / DIAS	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	
Test unitario de módulos	■	■	■	■	■	■	■	■														
Test punta a punta de proceso completo									■	■	■	■	■	■	■	■						
Identificación y registro de bugs																	■	■	■	■	■	■
Arreglo de bugs																	■	■	■	■	■	■

Como se mencionó antes, siempre debe hacerse una verificación de los cambios implementados. En esta etapa de 3 semanas el rol preponderante será el de QA (Quality Assurance) que deberá realizar una serie de actividades listadas a continuación:

- Test unitario de módulos: en primer lugar, se hará un test sobre el funcionamiento de cada módulo implementado del enlatado a fines de saber si los mismos funcionan correctamente.
- Test punta a punta: pasado el test unitario correctamente sobre cada módulo, se pasará a un test que involucre el funcionamiento de todos los componentes adquiridos. Se deberá simular el proceso por el cual pasarán las entidades luego cuando todo se pase a producción.
- Identificación de bugs: a partir de los errores que pueden surgir, los mismos deben documentarse y dejarse el pedido para que los mismos sean corregidos.

En paralelo, surgirá nuevamente la figura del área de sistema y desarrollo para concretar la tarea de:

- Arreglo de bugs: a partir de lo identificado por QA, las áreas mencionadas deben trabajar y deployar los cambios pertinentes para pasar a las próximas etapas.

Capacitación

Capacitación	Semana 6							Semana 7							Semana 8						
ACTIVIDADES / DIAS	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56
Armar cronograma de capacitación	█	█	█																		
Conseguir instructivos y recursos para capacitación			█	█	█	█	█														
Realizar capacitaciones							█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
Realizar test/prueba de lo aprendido																		█	█	█	█

Al realizar dicha implementación es fundamental que todos los actores involucrados dispongan de los conocimientos necesarios para realizar sus trabajos con la nueva modalidad implementada. Es por eso que la capacitación tendrá una duración de tres semanas donde se realizarán las siguientes actividades:

- Armado de cronograma de capacitación
- Conseguir instructivos y recursos para capacitación
- Realizar capacitaciones
- Realizar test/prueba de lo aprendido:

Pasaje a producción

Pasaje a producción	Semana 8						
ACTIVIDADES / DIAS	50	51	52	53	54	55	56
Deployar solución	█	█	█	█	█		
Publicar cambios						█	
Registrar cambios realizados							█

Llevada a cabo por el área de sistemas y desarrollo, lo siguiente será publicar los cambios y activarlos dentro de Banco Gringott. Como debe mantenerse registro de las distintas modificaciones a realizar, deberá dejarse por sentado y documentado los cambios que se hayan realizado, a la par de verificar que los mismos hayan sido realizados correctamente.

Expansión a las dos regiones restantes

Expansión a las 2 regiones restantes	Semana 9							Semana 10							Semana 11						
ACTIVIDADES / DIAS	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
Identificar regiones a expandirse	█	█																			
Enviar comunicados de expansión	█	█	█	█	█	█	█														
Realizar pasaje a producción								█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

En esta etapa se ejecutará el pasaje a producción en las sucursales restantes del país. Tener en cuenta la situación AS IS de cada una de las sucursales y el correcto recibimiento del enlatado y solución en base a los sistemas legacy.

Cabe aclarar que en esta etapa se involucra el directorio, ya que la alta dirección será la encargada de identificar y definir las próximas regiones donde realizar la expansión.

Aclaración sobre actividades de seguimiento

El plan de implementación previamente detallado, a su vez contará con ciertas actividades de seguimiento las cuales se mantendrán a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto de implementación en cuestión. Dentro de estas actividades se destacan las siguientes:

- Registrar nuevos clientes.
- Realizar seguimiento del proceso de Onboarding con la nueva solución.
- Identificar posibles dificultades o GAPs.
- Documentar las posibles dificultades o GAPs.
- Identificar y determinar posibles soluciones.

Gestión del Cambio - ¿Qué pasa después?

Luego del plan piloto, el sistema va a estar implementado en un 60% del total del territorio de la República Argentina. Es decir en 3 de las 5 regiones del país. Se propone implementar las 2 restantes en un período de unos nuevos 75 días.

Además se propone analizar los resultados del plan piloto, y hacer los cambios pertinentes para lograr una mejor y exitosa gestión del cambio, y que se continúe con la metodología y plazos estimados para la prueba anterior:

ACTIVIDADES / SEMANAS	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11
Comunicación y Feedback	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Implementación de solución			■	■	■	■	■				
Prueba de solución					■	■	■	■	■		
Capacitación						■	■	■	■	■	
Pasaje a producción										■	■

Conclusión

Banco Gringott es una entidad financiera con un gran volumen de operaciones y muchos años de trayectoria. Como muchos otros jugadores establecidos de industrias tradicionales, se enfrenta a un nuevo desafío de hacer frente a un contexto dinámico y cambiante. Para esto, las estructuras internas, las formas de trabajo, y la cultura deberán acompañar este esfuerzo de cambio para mantenerse relevantes.

Este desafío de adaptar las formas tradicionales de trabajo a un nuevo contexto no es nuevo, muchas organizaciones lo han transitado antes. El cambio requerido es sustancial, y requiere como primer paso la voluntad de cambiar.

Más allá de la digitalización del proceso de onboarding en particular, el banco tiene por delante un largo camino de transformación digital para poder liderar el sector y no ceder antes sus competidores.

Sin embargo, la digitalización no sólo involucra tecnología sino también un cambio en la mentalidad y una disminución de burocracia en el funcionamiento del banco. En esta línea la gestión del cambio será tan importante como los cambios en el proceso y la implementación de sistemas.

Ahora bien, la incorporación del enlatado de onboarding digital le permitirá concentrarse en la creación de valor y a los ejecutivos de cuentas concentrarse en lo comercial más que en procedimientos burocráticos. A medida que el banco incorpore firmas y certificaciones de digitales, como también integraciones con entidades oficiales, se le facilitará la tarea tanto a los empleados como a los mismos clientes.

Por otro lado, los cambios en el proceso y el nuevo modelado TO BE terminarán de encaminar al banco hacia un proceso de onboarding inteligente con foco en el cliente y en la generación de valor.

Lo mencionado anteriormente sumado a la implementación gradual, permitirá el perfeccionamiento del proceso para la expansión general a todas las sucursales.