



**TESIS DE GRADO
EN INGENIERIA INDUSTRIAL**

**REINGENIERIA DEL PROCESO DE
ORIGINACION DE CUENTAS EN EL
BANCO ITAU ARGENTINA S.A.**

**Autor: Eduardo Javier Perret
Legajo: 44183**

**Director de Tesis
Licenciado Juan Carlos López Martí**

2009

AGRADECIMIENTOS

Debo agradecer la colaboración que obtuve para la realización de este trabajo a algunas de las personas con quien me tocó trabajar para el Banco Itaú Argentina S.A.: Sebastián Richard, Gustavo Barboza y Rodolfo Ricci quienes fueron mis jefes en distintos niveles en el período de duración del mismo; a Alejandro Sandoval y Martín Sommers de la consultora McKinsey por las excelentes capacitaciones que nos brindaron; a Mauricio Botto y Gastón Mooney por la confianza que me brindaron al contratarme para participar de este proyecto y me brindan hoy por hoy en el desarrollo de mis nuevas actividades.

A mi tutor, Juan Carlos López Martí, por las recomendaciones, los consejos, el apoyo y la amplia disponibilidad para resolver mis inquietudes siempre a la mayor brevedad.

Por último a mi familia, que me permitió estudiar en una universidad con la reputación del Instituto Tecnológico de Buenos Aires, me apoyó y me dio fuerzas para afrontar la carga que implicaba la exigencia de la Institución.

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo pretende presentar una reingeniería del proceso de originación de cuentas en el Banco Itaú Argentina S.A., que tiene como objetivo principal la liberación de tiempo comercial en las sucursales y, como objetivos secundarios, la reducción de costos operativos, la minimización de errores y variabilidades, y la reducción de tiempos de ciclo.

El Banco Itaú Argentina S.A. cuenta actualmente con una pequeña cuota de mercado a nivel local y un presupuesto reducido en comparación a los bancos líderes, cuyas estrategias de captación son más agresivas a partir de su acceso a presupuestos más amplios. Considerando esta situación, para aumentar la posibilidad de captación de clientes, el Banco Itaú Argentina S.A. precisa optimizar los recursos dedicados a la venta, incrementando a su vez los niveles de servicio para disponer de un producto más competitivo.

El proceso de originación de cuentas del caso de estudio está fragmentado en múltiples áreas con visiones parciales del mismo y con una gestión de mejora continua casi nula. De esta forma representa una plataforma poco segura para el crecimiento del negocio.

A partir del análisis del proceso de venta, se pueden percibir tiempos desde la solicitud hasta la entrega de los productos crediticios cercanos a los 20 días con variabilidades y tasas de error muy elevadas y cargas operativas para las sucursales de alrededor de 40 minutos por venta. Aunque a nivel local no son cifras lejanas a las del mercado, a nivel internacional los tiempos son mucho menores con ciclos de alrededor de 3 días y variabilidades, errores y cargas operativas en sucursales muy inferiores.

A pesar de que los mercados internacionales cuentan también con proveedores con mayores niveles de eficiencia, sistemas de información crediticia más avanzados y mayores volúmenes de demanda, existe la oportunidad de optimizar los procesos para reducir la brecha entre los niveles de servicio locales e internacionales logrando diferenciales competitivos de bajo costo y con alto impacto de cara al cliente.

Para lograr los objetivos se propusieron e implementaron una serie de medidas a partir del análisis del estado actual del proceso y de las posibles limitaciones. Como medidas principales en sucursales se puede mencionar el traslado de la carga de las altas en sistema desde las sucursales hacia las áreas de soporte operativo, la modificación de los formularios de alta optimizando los tiempos requeridos para completarlos y el envío continuo de las solicitudes hacia las áreas de soporte

operativo. En dichas áreas las principales medidas propuestas e implementadas son la creación de una célula de trabajo que centraliza el proceso de alta, el establecimiento de un dueño y responsable del proceso, la devolución de información a sucursales, la implementación de incentivos asociados a la eficiencia y el otorgamiento de visibilidad y transparencia al proceso a partir de la creación de indicadores de desempeño y productividad. Junto a otras modificaciones de menor impacto estas acciones completan el paquete de medidas propuesto e implementado.

Para poner a prueba las medidas propuestas se efectuó una prueba piloto que contempló la mayor parte de las modificaciones. El impacto de los cambios en el período de la misma fue muy positivo con aumentos del orden del 21% en los tiempos comerciales en sucursales, aprobación de trámites al día siguiente de que fueron solicitados y reducciones en los tiempos de ciclo cercanas al 30%. El aumento de la productividad fue aprovechado para el otorgamiento de mayores niveles de servicio manteniendo los puestos de trabajo.

Como conclusión de este trabajo, se afirma que las modificaciones propuestas e implementadas no sólo cumplen con los objetivos propuestos, sino que también sientan las bases para la gestión futura de la mejora continua, permitiendo un mayor grado de optimización a largo plazo. La realización de un análisis de estas características resulta fundamental para la gestión de futuras reingenierías de procesos que le permitirían al Banco Itaú Argentina S.A. posicionarse como líder en nivel de servicio.

EXECUTIVE SUMMARY

This paper intends to present a reengineering of the process of accounts origination at Banco Itaú Argentina SA, which has as main objective the liberation of commercial time and as secondary targets the reduction of operative costs and cycle times and the minimization of errors and variabilities.

Banco Itaú Argentina SA currently has a small market share locally and a reduced budget in comparison to leading banks whose client recruitment strategies are more aggressive because of their access to larger budgets. Considering this situation, in order to attract customers, Banco Itaú Argentina SA should optimize the resources dedicated to the sale, increasing the service level to provide a more competitive product.

The process of origination of accounts of the case of study is fragmented into multiple areas with partial views of the process and without continuous improvement politics, representing an unsafe platform for business growth.

From the analysis of the sales process, we can perceive that the time between the application and the delivery of credit products is close to 20 days with high variabilities and error rates and operational costs for branch offices of about 40 minutes per sale. Although this numbers are not far from the market, internationally times are much lower with cycles of about 3 days and much lower variability, errors and operational costs for branch offices.

Despite the fact that international markets have providers with higher levels of efficiency, advanced credit information systems and higher levels of demand, there is an opportunity to streamline processes to reduce the gap between service levels achieved locally and internationally making low-cost competitive differentials with high impact for the client.

In order to meet the objectives a series of measures were proposed and implemented considering the current state of the process and the possible limitations. The main measures taken in branch offices include the shift of the responsibility of entering data on the system from the branch offices toward the back office areas, a change in the forms looking forward to optimize the time required to complete them and the continuous sending of requests to the back office areas. In these areas the main measures proposed and implemented are the establishment of a work cell to centralize the process, the establishment of an owner of the process, the return of information to branch offices, the implementation of incentives to efficiency and the provision of visibility and transparency to the process associated to the creation of

performance indicators and productivity. Together with other minor modifications these actions complete the package of measures proposed and implemented.

To test the proposed measures a pilot test that included most of the modifications was implemented. The impact of the changes tested in this period was very positive with increases of around 21% in commercial time of branch offices, approval procedures on the day after they were requested and reductions in cycle times close to 30%. Productivity growth was used to grant higher levels of service while maintaining the jobs.

In conclusion to this work, the changes proposed and implemented not only met the objectives, but also laid the groundwork for the future management of continuous improvement, allowing a greater degree of optimization in the long term. This type of analysis is crucial for the future management of a process reengineering politic that would enable Banco Itaú Argentina SA to position as a leader in service level.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. INTRODUCCION AL BANCO ITAU	3
2.1 BANCO ITAÚ UNIBANCO HOLDING	3
2.2 BANCO ITAU ARGENTINA	3
3. EL PROCESO ACTUAL DE ORIGINACIÓN DE CUENTAS	5
3.1 SECTORES INTERVINIENTES	6
3.1.1 <i>Sucursales</i>	6
3.1.2 <i>Back office administración de créditos banca personal</i>	8
3.1.3 <i>Back office administración de cuentas</i>	9
3.1.4 <i>Mesa de créditos</i>	10
3.2 INDICADORES DE DESEMPEÑO ACTUALES	11
3.3 PAQUETES VIP	12
3.3.1 <i>Voz del cliente</i>	12
3.3.2 <i>Demanda</i>	13
3.3.3 <i>Circuito del proceso</i>	14
3.3.4 <i>MIFA</i>	20
3.3.5 <i>Touch time y lead time</i>	21
3.3.6 <i>Desvíos del proceso</i>	21
3.3.7 <i>Traslado físico de información</i>	24
3.4 PAQUETES CARD	25
3.4.1 <i>Demanda</i>	26
3.5 PAQUETES SI	27
3.5.1 <i>Voz del cliente</i>	27
3.5.2 <i>Demanda</i>	28
3.5.3 <i>Circuito del proceso</i>	30
3.5.4 <i>MIFA</i>	32
3.5.5 <i>Touch time y lead time</i>	32
3.5.6 <i>Desvíos del proceso</i>	35
3.5.7 <i>Traslado físico de información</i>	35
3.6. PRESTAMOS PERSONALES	36
3.6.1 <i>Voz del cliente</i>	37
3.6.2 <i>Demanda</i>	38
3.6.3 <i>Circuito del proceso</i>	39
3.6.3 <i>MIFA</i>	42
3.6.4 <i>Touch time y lead time</i>	42
3.7 MODIFICACIONES DE CONJUNTO	45
3.7.1 <i>Voz del cliente</i>	45
3.7.2 <i>Demanda</i>	46
3.7.3 <i>Circuito del proceso</i>	48
3.8 BALANCEO DE LINEAS – TAKT TIME	49
4. DIAGNÓSTICO	53
4.1 INFLEXIBILIDADES, VARIABILIDADES Y DESPERDICIOS	53
4.1.1 <i>Inflexibilidades</i>	53
4.1.2 <i>Variabilidades</i>	53

4.1.3	<i>Desperdicios</i>	54
4.2	ASPECTOS CLAVE DE MEJORA	55
4.2.1	<i>Falta de responsable del proceso, métricas e incentivos</i>	55
4.2.2	<i>Incumplimiento de las expectativas del cliente</i>	56
4.2.3	<i>Proceso fragmentado en múltiples áreas</i>	56
4.2.4	<i>Asistentes comerciales dedicados a tareas operativas</i>	56
4.2.5	<i>Múltiples desperdicios del proceso</i>	57
4.2.6	<i>Líneas desbalanceadas</i>	57
5.	PROPUESTA DE MEJORA	59
5.1	SUCURSAL	59
5.1.1	<i>Entradores de datos</i>	59
5.1.2	<i>Solicitud simplificada y formularios coubicados</i>	60
5.1.3	<i>Aprobación del gerente de sucursal según riesgo</i>	63
5.1.4	<i>Envío continuo de trámites</i>	63
5.2	BACK OFFICE	64
5.2.1	<i>Célula de trabajo y dueño del proceso</i>	64
5.2.2	<i>Tableros de control de gestión</i>	66
5.2.3	<i>Incentivos variables</i>	67
5.2.4	<i>Inventarios visibles y técnica de lote pull</i>	67
5.2.5	<i>Información a sucursal</i>	68
5.2.6	<i>Indicadores de desempeño del proceso</i>	68
5.3	FABRICACION DE TARJETAS Y ENTREGA DE PRODUCTOS	69
5.3.1	<i>Solicitud automática de tarjetas de débito y chequeras</i>	69
5.3.2	<i>Analista de distribución</i>	70
5.3.3	<i>Actualización de SLA</i>	70
5.4	DIMENSIONAMIENTO Y BALANCEO DE LINEAS DE LA CELULA	71
5.5	RESUMEN DEL MODELO DE PROCESO PROPUESTO	74
5.6	IMPLEMENTACION DE LA PRUEBA PILOTO	76
6.	PRUEBA PILOTO	79
6.1	CONSIDERACIONES SOBRE LA PRUEBA PILOTO	79
6.1.1	<i>Entradores de datos</i>	79
6.1.2	<i>Analista de distribución</i>	79
6.1.3	<i>Incentivos variables</i>	79
6.1.4	<i>Actualización de SLA</i>	80
6.2	IMPACTO	80
6.3	DETECCION Y SOLUCION DE PROBLEMAS	81
6.3.1	<i>Errores – Suspenso de trámites</i>	81
6.3.2	<i>Tiempos de ciclo</i>	82
6.3.3	<i>Dimensionamiento de la célula</i>	82
7.	CONCLUSIONES	85

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo pretende presentar una reingeniería del proceso de originación de cuentas en el Banco Itaú Argentina S.A. (en adelante denominado indistintamente “Banco Itaú Argentina” o el “Banco”), que tiene como objetivo principal la liberación de tiempo comercial en las sucursales y, como objetivos secundarios, la reducción de costos operativos del “Back Office” o “Soporte Operativo”, la minimización de errores y variabilidades, y la reducción de tiempos de ciclo ¹.

El mercado bancario argentino está liderado por empresas de estrategias comerciales agresivas, que realizan grandes inversiones para la captación de clientes. Bancos como el SantanderRío S.A., el Banco Galicia y Buenos Aires S.A. o el B.B.V.A. Banco Francés S.A., líderes del mercado, basan sus políticas de expansión en campañas de descuentos y publicidades masivas, dificultando y reduciendo las posibilidades de instituciones con presupuestos y políticas de captación más conservadoras como las del Banco Itaú Argentina.

A pesar de la situación descripta, Itaú Unibanco Holding, casa matriz del Banco Itaú Argentina, (en adelante “Banco Itaú” o “Itaú Unibanco Holding”) pretende expandir el “market share” o “porción de mercado” de su filial en Argentina, en línea con su crecimiento en Latino América (a principios de 2009 se convirtió en el banco con mayor valor de mercado del Hemisferio Sur). El objetivo impuesto a su subsidiaria argentina, para el período 2009 – 2014, es llegar a posicionarse entre los cinco primeros bancos privados de Argentina, siguiendo una política basada en priorizar la maximización de la rentabilidad por cliente, teniendo un crecimiento responsable y minimizando la inversión. Por tal motivo, es importante para la filial argentina realizar una optimización en la colocación de recursos que le permita ser sólida y rentable, pudiendo competir a nivel local con un presupuesto reducido.

La razón de la elección del proceso de originación de cuentas tiene origen en las grandes deficiencias en la ejecución del mismo por parte de las empresas del mercado local. Los tiempos de ciclo en países líderes rondan entre la apertura de cuentas en el acto, en caso de poseer sistemas de información crediticia que permitan preaprobación, y la apertura de cuentas en hasta tres días hábiles, en caso de no contar con los mismos. En Argentina, la apertura de una cuenta demora en promedio, quince días hábiles. La reducción de estos tiempos es una forma de generar diferenciales competitivos de bajo costo y con alto impacto de cara al cliente.

¹ Se entiende por tiempos de ciclo al tiempo que transcurre entre que un cliente se acerca a dar el alta de un producto y este producto es finalmente entregado en el domicilio del cliente o dado de alta, según sea el caso.

Por las características en la ejecución del proceso por parte del Banco Itaú Argentina, existe la oportunidad de liberar tiempo comercial en las sucursales, aumentando la fuerza de las ventas sin recurrir a nuevas contrataciones. Por otra parte, se trata de un proceso que lleva asociados altos costos operativos de “Back Office” y poca flexibilidad ante posibles alteraciones en la demanda. Para un banco que desea crecer con presupuestos mínimos es fundamental optimizar sus recursos y poseer flexibilidad para soportar el crecimiento proyectado.

Para la realización del trabajo se separó el análisis en 6 secciones principales, empezando por una breve introducción al Banco Itaú Argentina S.A. y siguiendo con la presentación del estado actual del proceso, el diagnóstico que surge del mismo, el diseño de las posibles soluciones, el desarrollo de la prueba piloto de implementación y finalizando con las conclusiones.

2. INTRODUCCION AL BANCO ITAU

2.1 BANCO ITAÚ UNIBANCO HOLDING

Luego de la fusión entre los bancos Itaú y Unibanco de Brasil, ocurrida en el año 2008, el Banco Itaú Unibanco Holding se convirtió en el mayor banco del hemisferio sur y en uno de los veinte más grandes del mundo medido por valor del mercado.

Dispone de una red de más de 3.500 puntos de venta -incluyendo sucursales y puestos de atención en empresas- y más de 23.700 cajeros electrónicos propios, constituyendo una de las mayores redes privadas del mundo.

Banco Itaú es un banco internacional que, además de operar en Brasil, Chile, Uruguay y Argentina, lo hace también en Alemania, China, Estados Unidos, Japón, Luxemburgo, Portugal y Reino Unido.

2.2 BANCO ITAU ARGENTINA

A nivel local, el Banco Itaú Argentina posee 81 sucursales con una cartera de 240.000 clientes Individuos y 7.500 clientes empresas.

Como se puede ver en la tabla 2.2.1, se trata de un banco que aún no posee una fuerte presencia en Argentina, posicionándose entre los 10 y 15 primeros bancos privados en activos, pasivos y préstamos, y entre los 15 y los 20 primeros bancos privados en patrimonio neto².

El objetivo impuesto por la casa matriz de Brasil a su filial local de Argentina, para el período 2009-2014, es que la última llegue a posicionarse entre los 5 primeros bancos privados del país. Para alcanzar dicho objetivo, Banco Itaú Argentina debe triplicar sus préstamos, cuadruplicar sus depósitos y activos, y quintuplicar su patrimonio neto.

Este exigente objetivo podría requerir adquisiciones de cartera o fusiones, pero para que las mismas sean exitosas, es imprescindible tener los circuitos y las operaciones funcionando a la perfección.

² Fuente: www.bcra.gov.ar.

Origenación de Cuentas Bancarias

Pos.	Activos		Préstamos		Depósitos		Patrimonio Neto	
	Banco	Monto (mill. \$)	Banco	Monto (mill. \$)	Banco	Monto (mill. \$)	Banco	Monto (mill. \$)
1	NACION ARGENTINA	74.926	NACION ARGENTINA	26.235	NACION ARGENTINA	57.017	NACION ARGENTINA	7.456
2	PR BUENOS AIRES	28.641	SANTANDER RIO	14.235	PR BUENOS AIRES	22.563	MACRO SA	2.816
3	SANTANDER RIO	24.721	FRANCES SA	11.150	FRANCES SA	17.281	HIPOTECARIO	2.619
4	FRANCES SA	23.097	GALICIA Y BS AS	9.540	SANTANDER RIO	16.978	FRANCES SA	2.076
5	GALICIA Y BS AS	22.123	PR BUENOS AIRES	8.818	GALICIA Y BS AS	14.008	SANTANDER RIO	1.967
6	MACRO SA	19.216	MACRO SA	8.541	MACRO SA	12.673	GALICIA Y BS AS	1.954
7	HSBC BANK	14.864	CIUDAD DE BS AS	7.098	HSBC BANK	10.582	PR BUENOS AIRES	1.677
8	CITIBANK N.A.	14.658	HSBC BANK	6.392	CITIBANK N.A.	9.794	HSBC BANK	1.629
9	HIPOTECARIO	11.396	CITIBANK N.A.	5.791	CIUDAD DE BS AS	9.102	PATAGONIA SA	1.556
10	CIUDAD DE BS AS	11.330	CREDICOOP COOP	5.186	CREDICOOP COOP	8.840	NVO BISEL SA	1.389
11	CREDICOOP COOP	10.710	STANDARD BANK	4.619	STANDARD BANK	7.179	CIUDAD DE BS AS	1.341
12	STANDARD BANK	10.259	HIPOTECARIO	4.385	PATAGONIA SA	5.245	CITIBANK N.A.	1.263
13	PATAGONIA SA	8.938	PATAGONIA SA	3.735	NVO SANTA FE SA	4.876	BICE SA	1.188
14	NVO SANTA FE SA	6.493	NVO SANTA FE SA	3.662	PROV DE CORDOBA	4.491	CREDICOOP COOP	921
15	PROV DE CORDOBA	5.641	ITAU ARGENTINA	2.471	SUPERVIELLE SA	3.319	NVO SANTA FE SA	814
16	SUPERVIELLE SA	4.318	PROV DE CORDOBA	2.213	ITAU ARGENTINA	2.876	SAN JUAN SA	813
17	NVO BISEL SA	4.136	SUPERVIELLE SA	2.126	HIPOTECARIO	2.621	ARGENTINA CFSA	810
18	ITAU ARGENTINA	3.799	NVO BISEL SA	1.900	COMAFI SA	2.193	STANDARD BANK	801
19	COMAFI SA	3.275	COMAFI SA	1.478	NVO BISEL SA	1.921	AMERICA NAT ASS	743
20	BNP PARIBAS	2.394	NVO ENTRE RIOS	1.237	LA PAMPA S.E.M.	1.706	ITAU ARGENTINA	429
21	NVO ENTRE RIOS	2.315	LA PAMPA S.E.M.	1.015	NVO ENTRE RIOS	1.671	SUPERVIELLE SA	401
22	LA PAMPA S.E.M.	2.199	BICE SA	992	BNP PARIBAS	1.464	DEUTSCHE S.A.	356
23	SAN JUAN SA	2.060	NVO.B.INDU.AZUL	884	PROV DEL CHUBUT	1.349	NVO ENTRE RIOS	346
24	PROV DEL CHUBUT	1.783	ARGENTINA CFSA	882	PR DEL NEUQUEN	1.232	PROV DE CORDOBA	310
25	PR DEL NEUQUEN	1.737	DEL TUCUMAN S.A	862	NVO BCO CHACO	1.192	LA PAMPA S.E.M.	282

Tabla 2.2.1: Posición del Banco Itaú en Argentina

Con respecto a los productos que comercializa, actualmente el Banco Itaú Argentina posee tres tipos de paquetes para su banca minorista:

- Paquetes SI (no crediticios):
 - Cajas de ahorro en pesos, dólares y euros con tarjeta de débito de la red Maestro.
- Paquetes Card (crediticios):
 - Cajas de ahorro en pesos, dólares y euros con tarjeta de débito de la red Maestro.
 - Tarjetas de crédito Visa o Mastercard.
- Paquetes VIP (crediticios):
 - Cajas de ahorro en pesos, dólares y euros con tarjeta de débito Maestro.
 - Tarjetas de crédito Visa o Mastercard.
 - Cuentas corrientes en pesos.

El presente trabajo, al analizar la reingeniería en los procesos de origenación de cuentas con los objetivos descriptos precedentemente, se focaliza en el alta de estos tres tipos de paquetes, en los préstamos personales y en las modificaciones de conjunto, que acaparan casi la totalidad de la carga operativa de los ejecutivos comerciales en sucursales.

3. EL PROCESO ACTUAL DE ORIGINACIÓN DE CUENTAS

En esta sección se describe el proceso llevado actualmente por el Banco Itaú Argentina para la originación de cuentas. La evaluación del estado actual de dicho proceso es de particular importancia para el presente estudio, dado que a partir de las mediciones efectuadas con el modelo actual, se podrán validar o rechazar las mejoras propuestas.

Se divide el análisis en cinco subsecciones principales:

- Sectores intervinientes
 - Actividad del proceso desarrollada
 - Organigrama
 - Esquema de incentivos
 - Indicadores de Gestión
- Indicadores de desempeño globales del proceso
- Análisis individualizado para cada producto (paquetes VIP, CARD, SI, préstamos personales y modificaciones de conjunto) de:
 - La voz del cliente: contiene encuestas para medir expectativas y prioridades de los clientes
 - La demanda: presenta un análisis de la demanda desglosada por día, semana y mes
 - El circuito del proceso: describe los circuitos actuales con el rol de cada área
 - El MIFA ("Materials and Information Flow Análisis"): presenta un análisis gráfico del flujo de materiales e información del proceso
 - Los "Touch Time" o "Tiempo de Toque" y "Lead Time" o "Tiempo Muerto": mide los tiempos de toque (en que se da valor agregado) y tiempos muertos (sin valor agregado) de cada actividad
 - Los desvíos del proceso: medición y origen de desvíos
 - El traslado físico de información: representación gráfica del traslado físico de información
- Balanceo de las líneas de producción – "TAKT TIME": cálculo para definir la cantidad de personal óptimo para el análisis crediticio en cada área

3.1 SECTORES INTERVINIENTES

En el proceso de originación de cuentas intervienen áreas comerciales, de Back Office, y de terceros.

Las empresas externas que participan del proceso son las siguientes:

- Transtex: fabrica las tarjetas de débito Maestro y las chequeras.
- OCA: lleva a cabo el servicio postal interno y externo.
- VISA: fabrica las tarjetas de crédito Visa y participa en la gestión de las cuentas de los clientes.
- MASTERCARD: fabrica las tarjetas de crédito Mastercard y participa en la gestión de las cuentas de los clientes.

A continuación se detallan cuáles son las áreas internas que participan del proceso.

3.1.1 Sucursales

Dentro de las sucursales, el proceso de originación de cuentas es iniciado por los ejecutivos comerciales cuyas actividades principales son: la generación de nuevos clientes, el “cross sell”³ y la gestión y la retención de los clientes existentes.

En la figura 3.1.1 se presenta el organigrama del Banco Itaú Argentina, desde el directorio hasta la gerencia de cada sucursal. Entre el director comercial y el gerente de cada sucursal, existen dos niveles de reporte establecidos con cinco gerentes zonales y un gerente de la red de sucursales.

Cada sucursal posee una cantidad de ejecutivos comerciales variable según los requerimientos de la demanda y la estrategia de ventas planeada para el área en que está ubicada.

El premio variable asignado a los ejecutivos comerciales por las ventas efectuadas, es parametrizado según la estrategia comercial del banco. Aunque se abona en forma trimestral, posee cierres mensuales. La forma de modificarlo es a través de los siguientes ponderadores:

- Ponderador por tipo de producto:
 - Alta crediticia
 - Alta no crediticia

³ El “cross sell” es el término comercial para la ampliación del paquete de productos que posee un cliente activo.

- “Upgrade” de conjunto
- Préstamo
- Ponderador por tipo de Cliente:
 - Bajo
 - Medio
 - Alto
 - Premium

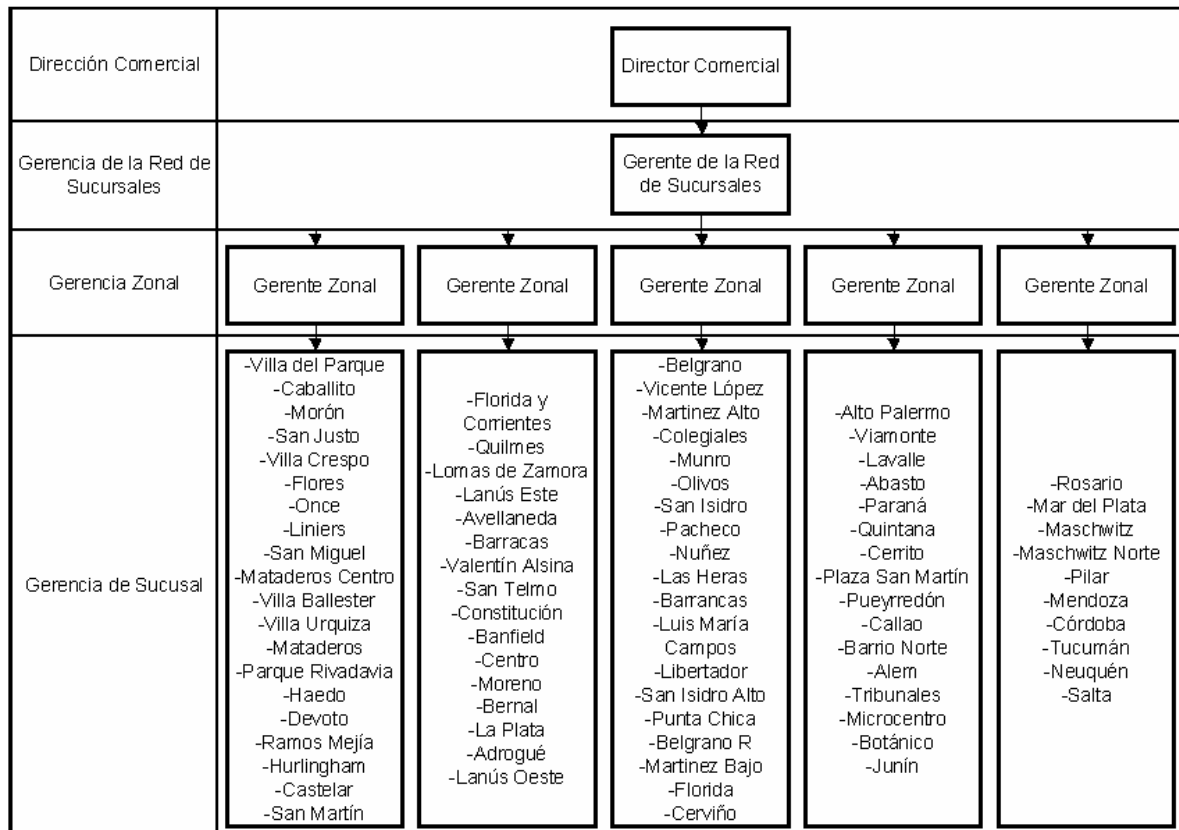


Figura 3.1.1: Organigrama de Sucursales

El corte para el pago de premios se hace sobre el final de cada mes, generando diversos efectos sobre la demanda. Estos efectos son estudiados para cada producto más adelante.

Los indicadores de desempeño para sucursales están divididos en cuatro segmentos:

- Indicadores de adquisición:
 - Nuevos clientes (y su distribución),
 - Deserción de clientes
 - Stock de clientes
 - Calidad de cartera y tarifas

- Indicadores de “Cross Selling”:
 - Upgrades de conjunto
 - Tarjetas de crédito
 - Préstamos personales
 - Cuentas vista (stock de cajas de ahorro, cuentas corrientes y sus saldos acreedores y deudores)
 - Plazos fijos
 - Seguros
- Indicadores de rentabilidad:
 - PBB (Producto Bancario Bruto): total, por Cliente, por empleado
 - PBN (Producto Bancario Neto)
 - Comisiones/Cliente
 - Margen Financiero/Cliente
 - Eficiencia: Gastos/PBB, Comisiones/Gastos
- Indicadores de eficacia comercial:
 - Alta por mes por vendedor (discriminada por producto)

3.1.2 Back office administración de créditos banca personal

Dentro del área de Back Office Administración de Créditos Banca Personal (en adelante “Back Office Créditos”), los analistas de crédito son los responsables del análisis crediticio y el dictamen (aprobación o rechazo) de los trámites que incluyen el otorgamiento de una línea de crédito. Esta tarea incluye el análisis de la documentación y el dictamen y alta de paquetes, préstamos y cambios de conjunto.

El personal de este sector tiene sus oficinas en la casa central del banco, en el 2do piso “ala Viamonte”. Este dato será útil para posteriores análisis de traslado de información.

En la figura 3.1.2 se muestra el organigrama de Back Office Créditos y Back Office Administración de Cuentas Banca Personal (en adelante “Back Office Administración de Cuentas”) hasta el nivel de supervisión.

Los analistas de crédito, que dependen del supervisor de Back Office Créditos, deben ejercer tareas adicionales al análisis de crédito relacionadas con los sectores de cobranzas y reclamos. No poseen KPI’s (“Key Performance Indicators” o “Indicadores clave de performance”) que permitan efectuar un seguimiento de su productividad.

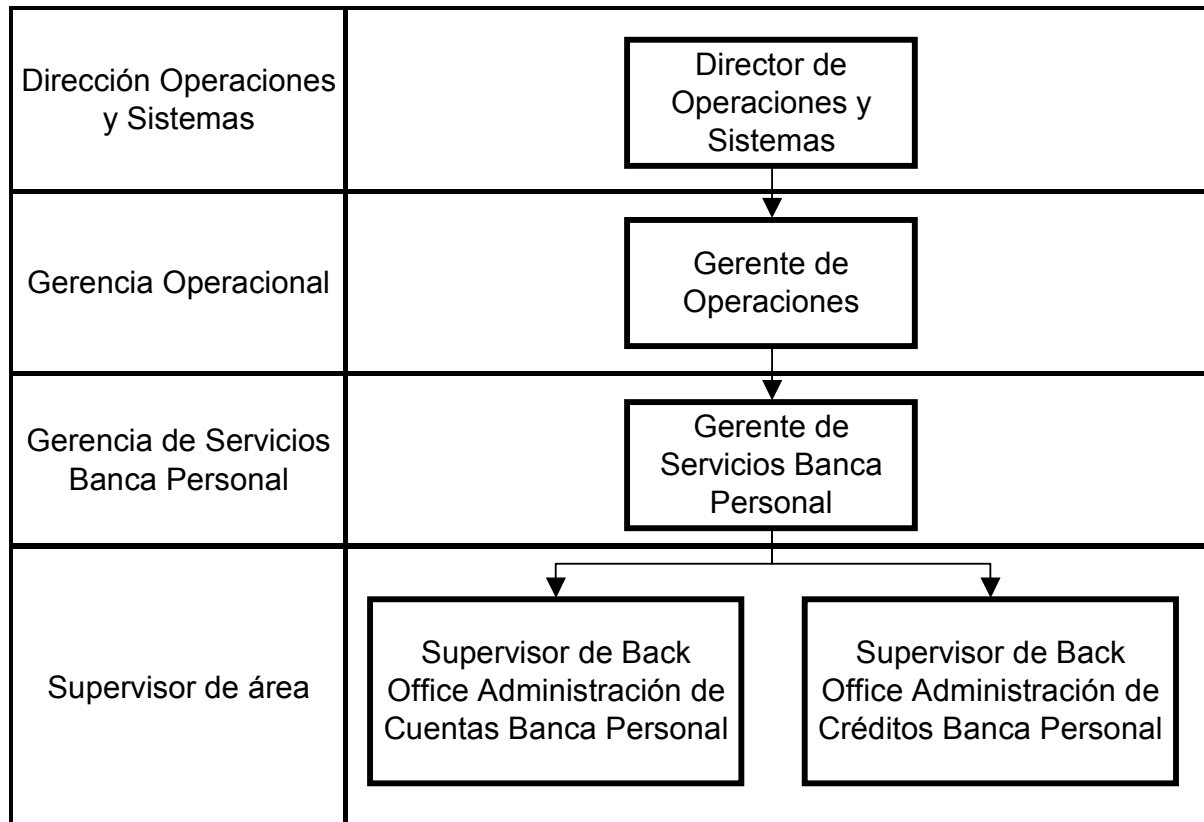


Figura 3.1.2: Organigrama de Servicios Banca Personal

El premio variable del sector es asignado en forma semestral como:

Premio = Sueldo x Multiplicador de Bonus del Sector x Multiplicador de cumplimiento de objetivos del Banco x (conceptual grupal x 30% + conceptual individual x 70%).

Como se puede deducir a partir de la fórmula, la performance se mide únicamente en forma conceptual y no a partir de la producción neta.

Con respecto a los indicadores de desempeño, no hay personal encargado de efectuar su seguimiento, desconociéndose el estado de situación de esta parte del proceso.

3.1.3 Back office administración de cuentas

El área de Back Office Administración de Cuentas integra dos subáreas informales: Back Office Administración de Cuentas propiamente dicho y Back Office Despacho de Productos. Ambas dependen del mismo supervisor.

El área de Back Office Administración de Cuentas interviene en el proceso a través del alta de paquetes no crediticios (paquetes SI) y del escaneo de firmas de todas las nuevas altas.

El área de Back Office Despacho de Productos, por su parte, tiene la función de enviar a Transtex los archivos para la fabricación de tarjetas de débito y chequeras.

El personal de este sector tiene sus oficinas en la casa central del banco, en el 2do piso “ala Córdoba”.

A pesar de interactuar en forma fluida con el área de Back Office Créditos, depende de una supervisión distinta y está unida en el organigrama por la Gerencia de Servicios Banca Personal (como muestra la figura presentada en el punto 3.1.2. precedente).

Los analistas del sector carecen de indicadores visibles de productividad o incentivos variables relacionados a la misma. El premio variable repite las características que posee el de Back Office Créditos, dejando poco lugar al fomento de la eficiencia.

Para este sector tampoco existe personal encargado de efectuar el seguimiento de indicadores de desempeño.

3.1.4 Mesa de créditos

El área de Mesa de Créditos interviene en el proceso de alta de cuentas a través del dictamen (aprobación o rechazo) de líneas de crédito en casos de excepción. Se trata de casos que el analista de crédito considera que requieren un análisis más detallado, ya sea porque el monto excediera su nivel de atribución, la documentación no fuera convincente, el cliente tuviera antecedentes crediticios dudosos, etc.

El personal de este sector tiene sus oficinas en la casa central del banco, en el 9no piso “ala Viamonte”.

En la figura 3.1.4 se muestra el organigrama desde la dirección de Riesgos hasta la jefatura de la Mesa de Créditos. Aunque los analistas de Mesa de Créditos que dependen del jefe de Mesa de Créditos no poseen personal a cargo, tienen un puesto con mayor jerarquía que el de los analistas de Back Office mencionados previamente.

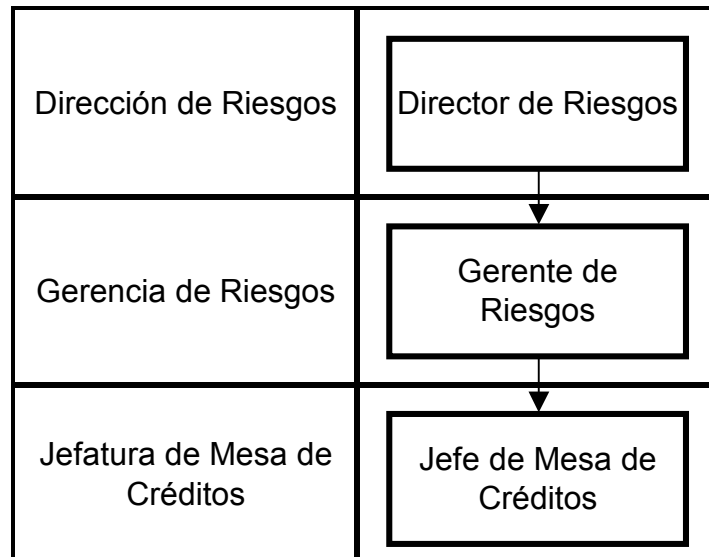


Figura 3.1.4: Organigrama de Mesa de Créditos

Al igual que en los sectores de Back Office, los analistas de la Mesa de Créditos carecen de indicadores de productividad e incentivos relacionados a la misma. Nuevamente, la composición del premio variable tiene una ponderación conceptual y no neta por la performance individual.

Aunque la Gerencia de Riesgos brinda reportes y estadísticas de gestión, no posee indicadores de desempeño puntuales para este proceso.

3.2 INDICADORES DE DESEMPEÑO ACTUALES

En la tabla presentada a continuación, se muestra un análisis de los indicadores de desempeño actuales del proceso de origenación de cuentas desglosado por tipo de producto. El análisis detallado de cada punto se brinda en las secciones siguientes según corresponda.

A partir del análisis de los indicadores actuales, se concluye en que se trata de procesos con tiempos de ciclo sujetos a una gran dispersión, en gran parte por la excesivamente elevada tasa de error con que son administrados.

En cuanto a la cantidad de días que demora una apertura de cuenta, los valores no difieren de los del mercado local, pero son mucho más extensos que los valores de referencia internacionales (menores a 5 días).

Procesos	Tiempo Ciclo	Variabilidad	Errores*
	Días corridos promedio	Rango días 90% casos	%
Cuenta Corriente (VIP)	• 20	• 10-35	• ~62
Tarjeta de Crédito (CARD)	• 20	• 10-40	• ~62
Caja de Ahorro (SI)	• 14	• 8-40	• ~57
Préstamo Personal**	• 10**	• 5-15	• ~24

* Asume que cada error aplica a un cliente distinto. Incluye casos cuyo delivery se efectuó a partir del 2º intento
 ** Considerando el proceso hasta liberación del préstamo

3.3 PAQUETES VIP

A continuación se detalla el análisis del alta de paquetes VIP.

3.3.1 Voz del cliente

Para comprender las prioridades del cliente a la hora de abrir una cuenta crediticia con caja de ahorro, tarjeta de débito, tarjetas de crédito y cuenta corriente, se efectuó una muestra de 50 encuestas a clientes que tuvieran estos productos activos. Se hizo foco en la evaluación de tres puntos principales: agilidad en la atención, errores en el proceso (calidad) y amplitud de la oferta.

Como se muestra en la tabla 3.3.1, las encuestas dieron como resultado la priorización de la agilidad en la atención: trámites simples y que demanden poco tiempo en sucursal, tiempos de ciclo reducidos menores a 7 días y cumplimiento del compromiso en la fecha de entrega sugerida por el ejecutivo comercial.

Para cumplir con las expectativas presentadas serán precisas reducciones en la rapidez del trámite del orden del 45% y de los tiempos de ciclo del orden del 75%.

		Muy importante Poco importante			
	Detalle	Importancia para el cliente	Nivel actual	Nivel deseado por el cliente	Aspiración
Agilidad en la atención	- Simplicidad en el trámite - Rapidez del trámite - Documentación sencilla		20'-25'* ~30 datos ~6 firmas	10'-15'	5 minutos
	Tiempo de Ciclo desde que se solicita hasta que el producto esta entregado y activado		20 días	3-7 días	Etapas 1: 3-7 días Etapas 2: 24hs-72hs
	Cumplimiento compromiso: Variabilidad		90% entre 10-35 días	0 días	Etapas 1: 1 día Etapas 2: 0 días
Calidad	Errores del proceso		60%	0 errores	Etapas 1: <5% Etapas 2: 0
Oferta	Amplitud del portfolio de productos				

Tabla 3.3.1: Voz del Cliente, paquetes Crediticios

3.3.2 Demanda

El gráfico 3.3.2 muestra datos de las ventas de paquetes VIP ingresadas al sistema en el período de Septiembre - Noviembre de 2008, medidas en promedio diario. El promedio de demanda de paquetes VIP ronda las 51 solicitudes diarias.

Las cargas de las altas en sistema están equilibradas durante el horario de atención al público en sucursales, habiendo un pico de un 33% de aumento entre las 15 y las 16 horas una vez que las mismas cierran las puertas al público. Se puede atribuir esta distribución a la alta carga operativa que representa el inicio del trámite, que obliga a los ejecutivos comerciales a aguardar al cierre de las sucursales para el alta de las ventas en pos de ofrecer atención a los clientes y ejecutar sus actividades comerciales.

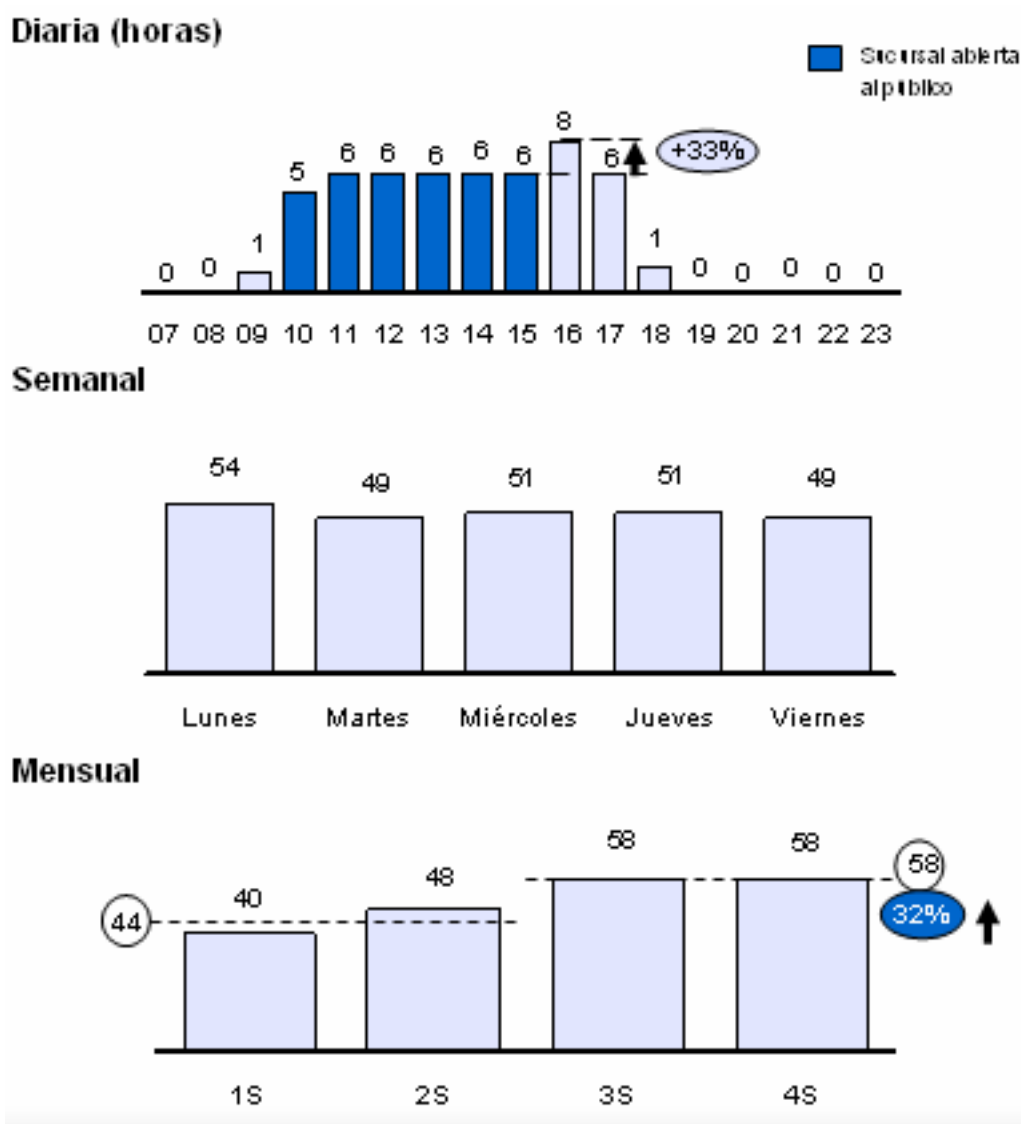


Gráfico 3.3.2: Demanda paquetes VIP

La demanda intrasemanal, por su parte, no muestra grandes variaciones entre los distintos días de la semana, existiendo un leve pero no significativo aumento en la de los días lunes.

A nivel mensual, la demanda de las últimas dos semanas del mes presenta un pico del 32% con respecto a la de las primeras dos. Este crecimiento está en línea con el plan de incentivos a sucursales que posee cierres mensuales.

3.3.3 Circuito del proceso

El proceso de origenación de paquetes VIP puede dividirse en cinco etapas fundamentales:

- i. Venta

- ii. Envío de documentación a la casa central y asignación de legajos
- iii. Análisis crediticio y de documentación
- iv. Escaneo de firmas y emisión de tarjetas y/o chequeras
- v. Entrega de productos al cliente

i. Venta

La venta puede originarse a través de tres canales principales: en sucursales, a través de vendedores en la calle o a través de campañas de tarjetas preembozadas (terminan originándose en sucursal cuando el Cliente se acerca para firmar la propuesta).

Una vez que la propuesta comercial es aceptada por parte del cliente, se le solicita la documentación necesaria para el análisis crediticio, se completan los formularios y se firman los respectivos contratos.

La información que debe enviarse para el análisis crediticio, consta de los siguientes documentos obligatorios:

- Legajo: es el documento principal. Contiene las condiciones de apertura. Posee cerca de 30 páginas en las cuales el cliente debe completar aproximadamente 30 datos y firmar 4 veces (se precisan 4 firmas adicionales en caso de que la cuenta posea un cotitular).
- Anexo de Comisiones: en él se detallan las comisiones vigentes al momento de la contratación. Requiere dos firmas tanto del cliente como del ejecutivo comercial.
- Minuta Única de Aplicación (MUA): contiene el detalle del producto solicitado con los límites a otorgar, datos del cliente y firmas tanto del ejecutivo comercial como del gerente de sucursal.
- Referencias: en este documento se solicitan al cliente 3 referencias incluyendo el domicilio y teléfono de las mismas.
- VERAZ: es el informe crediticio on-line de los habitantes de Argentina, con mayor difusión en el mercado financiero.
- Telexplorer: informe on-line de domicilio y teléfono de los habitantes de Argentina. Útil para la validación y correcta carga de datos.
- Sobre: En el sobre se guarda toda la información, debiendo aclarar en su exterior los datos del cliente, del producto y del ejecutivo comercial, con una firma tanto del ejecutivo comercial como del gerente de sucursal.

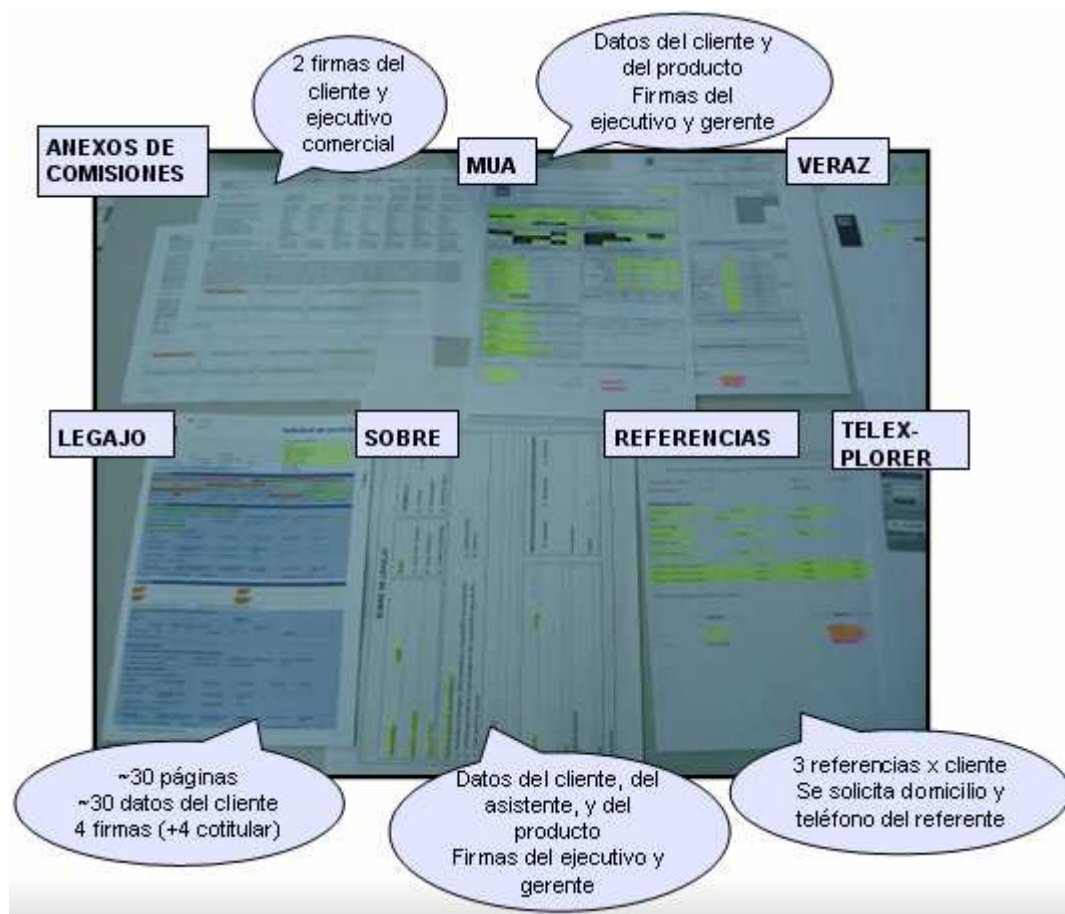


Imagen 3.3.3: Documentación a enviar para la aprobación crediticia

Además, el cliente debe presentar:

- Fotocopia de DNI
- Servicio o factura a su nombre que respalde la dirección
- Ultimo recibo de sueldo, monotributo, etc. según el caso (documento que respalde los ingresos declarados).

Una vez concluido el llenado de formularios, el ejecutivo comercial procede a la carga del cliente en el sistema. Para concretar la venta debe ingresar a 7 distintas aplicaciones:

- BIA: es el programa más viejo que posee el Banco y sus siglas refieren al Banco Itaú Argentina.
- MUA: es una aplicación diseñada para la carga de la Minuta Única de Aprobación
- AS400: es la plataforma madre del Banco, empleada para la administración y consulta de clientes, cuentas y de la mayor parte de los productos comercializados. Es usado para la aprobación de ciertas modificaciones hechas en el BIA, programa con el cual se comunica para la actualización de datos.

- VERAZ Experto: aplicación Web para la consulta de análisis crediticios de los habitantes de Argentina.
- Score Web: sistema de evaluación crediticio propio del Banco. Posee la oferta de productos posible ante cada situación, para que los ejecutivos comerciales puedan vender a los clientes una vez sacado el VERAZ.
- Telexplorer: aplicación Web para la consulta de datos de domicilio y teléfono de los habitantes de Argentina.
- AFIP/Anses: aplicación Web para la consulta de datos impositivos de Clientes, CUIT, dirección, etc.

En total deben navegar 55 diferentes pantallas.

Con respecto a la disminución de la carga operativa generada por dichas aplicaciones, existe un proyecto iniciado en 2007 a cargo del área de sistemas cuyo desarrollo está pendiente de finalización. Una de sus funcionalidades es la de aunar todas las aplicaciones presentadas en un solo aplicativo, logrando efectuar esta misma transacción en 20 pantallas. De todas formas el proyecto tiene gran riesgo de cancelación, dado que superó ampliamente los tiempos límite de implementación estando aún en un 30-40% de desarrollo (pretende desplazar a las plataformas actuales).

Una vez realizada la carga en sistema, el ejecutivo comercial deja la documentación al gerente de la sucursal para que efectúe una revisión de la misma, haga las firmas correspondientes y apruebe la venta por sistema.

Cuando el ejecutivo comercial recibe nuevamente la documentación aprobada por el gerente de la sucursal, emite un remito electrónico (firma electrónica del trámite que lo deriva “por sistema” a Back Office), y se arma un bolsín con todo lo que se requiere enviar a Casa Central.

ii. Envío de documentación a Casa Central y asignación de legajos

El envío de la documentación a Casa Central (Cerrito 740) se efectúa a través del servicio postal OCA en bolsines retirados de las sucursales en forma diaria (aproximadamente a las 18horass), para ser entregados a Back Office Créditos alrededor de las 6.30 horas de la mañana siguiente..

El encargado de la recepción de bolsines comienza su actividad a las 7.30 horas. A medida que los va abriendo tilda en el sistema los legajos recibidos, devolviendo a la sucursal los que no poseen remito electrónico. El 40% de los bolsines llegan vacíos.

El jefe de Back Office Créditos, “activa” por sistema a los analistas de créditos presentes en el día, y se solicita al área de sistemas la generación del proceso de asignación electrónica de legajos. Este proceso puede tener demoras de entre 20 y 30 minutos.

El encargado de la recepción de bolsines procede a la separación de los legajos asignados a cada analista de crédito y chequea que la asignación coincida con las entradas del día.

En caso de que la asignación automática de legajos haya sido efectuada en forma no equivalente (este desbalanceo es un hecho de ocurrencia frecuente), el jefe de Back Office Créditos procede a la reasignación manual.

iii. Análisis crediticio y de documentación

El análisis crediticio y de documentación se puede dividir en cuatro etapas principales: revisión, análisis, dictamen y archivo de legajos y documentación.

En la etapa de revisión, el analista de crédito verifica los siguientes aspectos:

- Documentación del cliente (documentos de identidad, constancia de domicilio)
- Validación de referencias
- Validación de VERAZ
- Chequeo de firmas del cliente, del ejecutivo comercial y del gerente de la sucursal
- Chequeo de consistencia entre los datos del cliente escritos en el legajo y los cargados en sistema

En forma posterior a la revisión, el analista procede al encuadre del caso, estudiando la consistencia entre la línea a otorgarse, las posibles excepciones, la correspondencia en las atribuciones del gerente de la sucursal y los ingresos declarados por el cliente.

En caso de que faltara documentación del cliente y/o se requiriera de documentación adicional para obtener una mayor seguridad en el dictamen, el trámite es puesto en “suspense” y se archiva el legajo hasta que la sucursal envíe la información necesaria.

A partir del análisis efectuado, si el caso está dentro de su ámbito de decisión, el analista de crédito procede a la aprobación o rechazo del trámite. En caso de que la línea solicitada excediera su nivel de atribución, el trámite es derivado a Mesa de Créditos (20% de los casos).

Una vez dictaminado el caso, el legajo es archivado en cajas segmentadas en “paquetes”, “modificaciones de conjunto” y “préstamos”.

iv. Escaneo de firmas y emisión de tarjetas y/o chequeras

Una vez dictaminado el trámite, se disparan tres procesos simultáneos:

- Fabricación de tarjetas de crédito (tercerizado en VISA y MASTERCARD)
- Fabricación de tarjetas de débito y chequeras (tercerizado en Transtex)
- Escaneo de firmas y envío de registro a la sucursal

Las solicitudes de emisión de tarjetas de crédito se efectúan en forma automática una vez que se corre un proceso “Batch” nocturno bajo la responsabilidad del área de sistemas, solicitando el lote de emisión a VISA y MASTERCARD.

La solicitud de emisión de tarjetas de débito y chequeras no se efectúa en forma automática. La noche de la carga se corre un proceso “Batch”, similar al empleado para las tarjetas de crédito, que genera un archivo en formato “txt” con la información que se debe enviar a Transtex para la fabricación de las tarjetas. Un analista de Back Office Despacho de Productos lo renombra y lo mueve a una carpeta en red específicamente creada para este fin, para su posterior envío vía e-mail a Transtex para su fabricación.

El escaneo de firmas se ejecuta en el área de Back Office Administración de Cuentas, una vez recibidos por correo interno los registros de firma de los legajos aprobados el día anterior. Una vez escaneado, el registro es enviado a la sucursal para ser archivado.

v. Entrega de productos al cliente

Diariamente, a las 15 horas, OCA retira los productos terminados directamente de las plantas de Transtex, VISA y MASTERCARD.

A la mañana siguiente se reciben los lotes de tarjetas/chequeras en el Centro de Distribución OCA, se controlan y se elabora una orden de trabajo remitida al área de armado de OCA.

Los “paqueteros” arman las distintas piezas standard (tarjeta o chequera), o los paquetes con tarjetas de débito, crédito y/o chequeras. Cada pieza/ paquete puede contener cartas personalizadas del Banco.

Al día siguiente (2do día en OCA), las piezas y paquetes armados se registran en sistema de OCA-Delivery. Este sistema que posee OCA para el seguimiento interno, lo pone a disposición también a sus Clientes de forma tal de que puedan ver el estado los trámites en cualquier momento. Los paquetes que no se hayan completado por falta de recepción de algún componente, vuelven a ser remitidos al área de Armado a la espera de dicho/s componente/s.

Una vez cerrados, los paquetes se guardan en el “palomar” (una serie de estantes móviles), donde se distribuyen entre los distintos compartimientos, habiendo uno por cada sucursal OCA.

A las 22 horas se cargan los envíos para la distribución nocturna (camionetas para Capital y Gran Buenos Aires) a las distintas sucursales OCA asignadas a cada paquete.

A la mañana siguiente (3er día en OCA) son recibidas las piezas en las sucursales OCA y según la demanda es realizada la primera visita al cliente hasta 7 días después.

Este procedimiento puede acelerarse a 24 hs desde el ingreso al Centro de Distribución hasta la primer visita al cliente, si se adquiere el Servicio Express de OCA a un costo adicional.

En caso de que el Cliente quisiera buscar las tarjetas por la sucursal en lugar de recibirlas en su domicilio, el ejecutivo comercial debe notificar vía e-mail a Back Office Despacho de Productos, el trámite a ser “rescatado” y la sucursal de destino pretendida.

Una vez que recibe la tarjeta de débito, el cliente debe acercarse a la sucursal para la activación de la misma por sistema.

3.3.4 MIFA

En el Gráfico 3.3.4 se muestra el flujo de materiales e información para el alta de paquetes VIP.

El proceso es ejecutado por áreas internas y externas con una visión parcial del proceso. La técnica de loteo predominante es en lotes de periodicidad diaria.

Las entidades externas generan 13 de los 20 días totales del ciclo, siendo 10 de los mismos exclusivamente de distribución.

3.3.5 Touch time y lead time

En el Gráfico 3.3.5 se presenta la relación entre los tiempos de toque y los tiempos muertos pertenecientes a los ciclos de cada actividad del proceso de alta de paquetes VIP.

Del total de 29000 minutos dedicados al alta, sólo 800 son dedicados a la generación de valor agregado, representando un 3% del tiempo de ciclo.

Las actividades con peor relación entre tiempos de toque y tiempos muertos son la aprobación del gerente de la sucursal, los dictámenes tanto en Back Office Créditos como en la Mesa de Créditos y las distribuciones tanto de los bolsines como de las tarjetas y chequeras a los clientes.

3.3.6 Desvíos del proceso

El proceso de alta de paquetes VIP posee una tasa de error muy elevada alcanzando al 62% de los trámites. La mayor parte de estos desvíos son originados en la distribución y el envío de la documentación desde las sucursales al sector de Back Office Créditos, como resume el gráfico 3.3.6. expuesto a continuación.

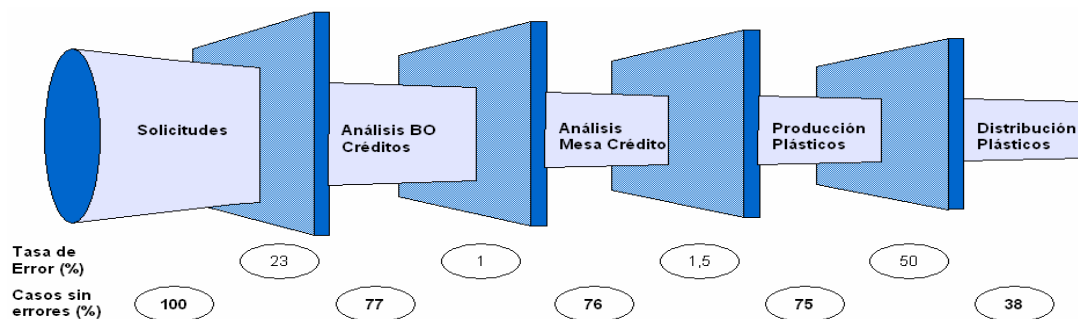


Gráfico 3.3.6: Desvíos en el proceso de alta de paquetes VIP

Gráfico 3.3.4: Análisis de flujo de información para paquetes VIP

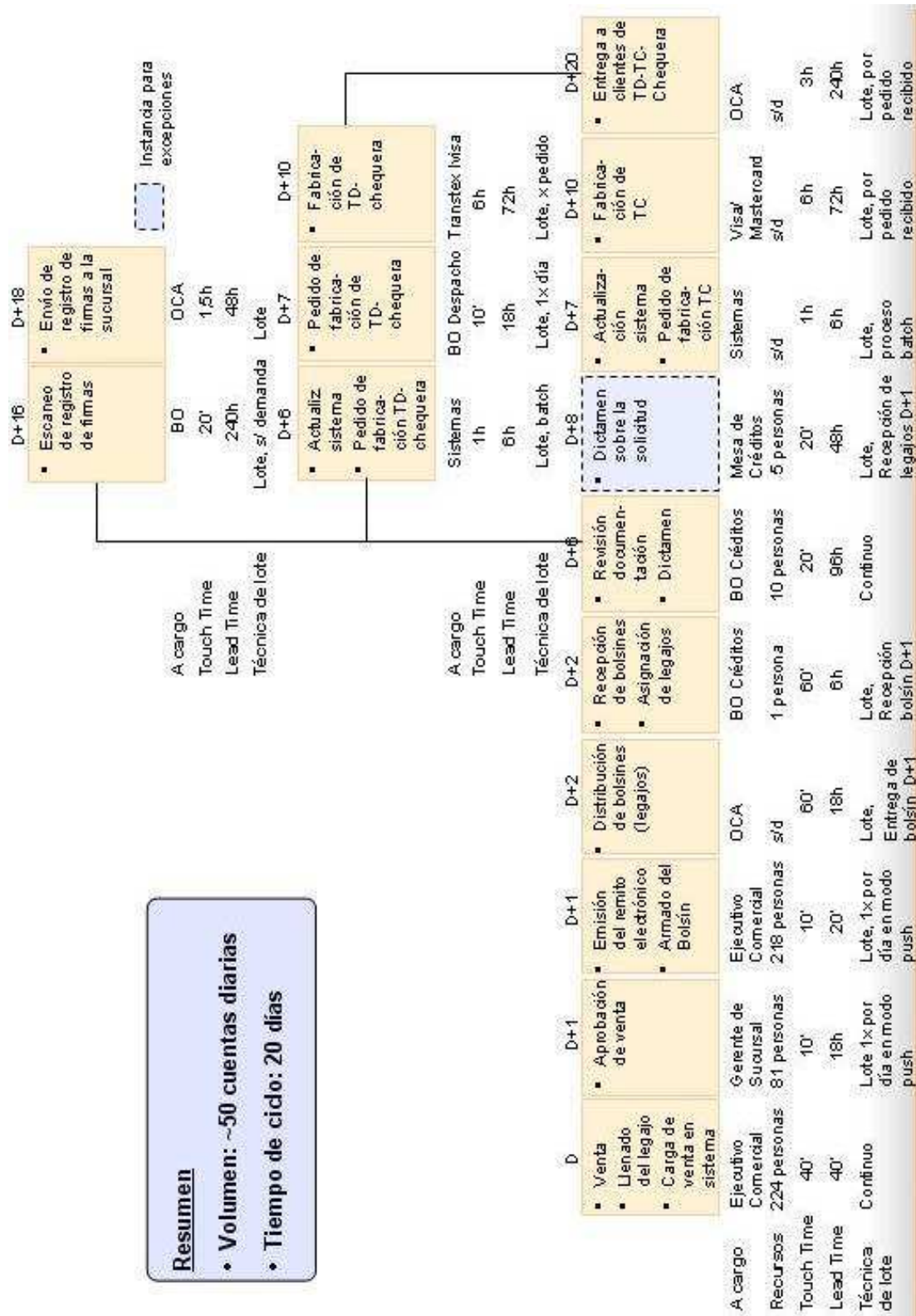
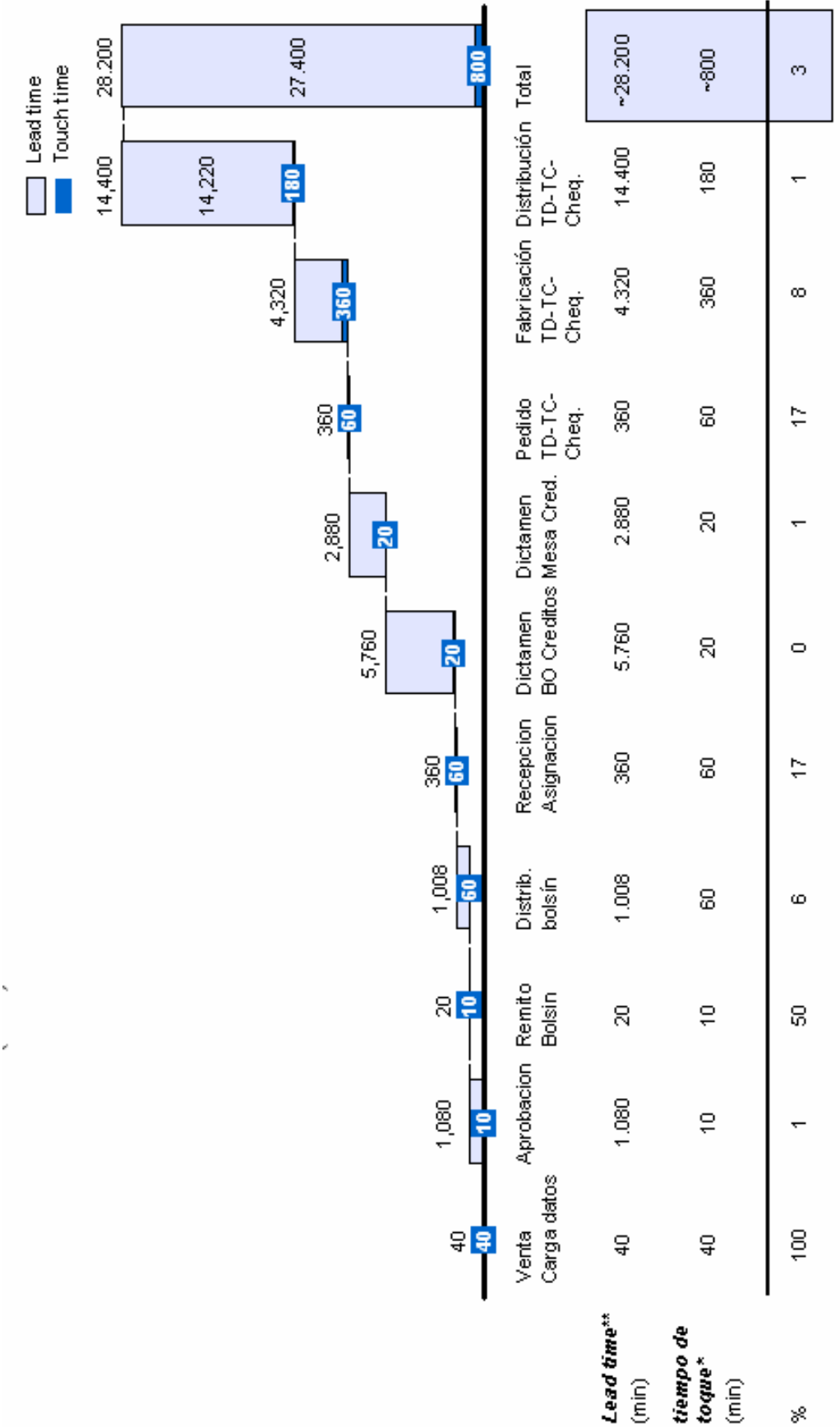


Gráfico 3.3.5: Análisis de Touch Time y Lead Time para paquetes VIP



En el análisis de Back Office Créditos, el 23% de los trámites son devueltos por falta de remito electrónico o por falta de documentación.

Luego, en Mesa de Créditos, el 1% de los trámites son devueltos por falta de documentación o elevación errónea a Mesa de Créditos.

Una vez alcanzada la instancia de producción de plásticos, el 1.5% de los trámites es devuelto por errores en la información de los clientes, como por ejemplo en el código postal.

Por último, la tasa de entrega de plásticos en 1er visita es del 50% generando grandes desvíos en los tiempos de ciclo totales.

Como resultado de la cadena de desvíos, sólo el 38% de los clientes recibe sus productos en los tiempos de ciclo previstos con el circuito actual.

3.3.7 Traslado físico de información

En el Gráfico 3.3.7 se presenta un análisis del recorrido de los registros de firma desde el alta en la sucursal hasta la devolución de los registros de firma, también en la sucursal. Este circuito es válido para tanto para los paquetes crediticios como para los préstamos.

Referencias del Gráfico 3.3.7:

1. Sucursal envía legajos de apertura de cuentas que OCA distribuye a Cerrito (segundo piso)
2. Un analista de Back Office Créditos recibe los legajos y los asigna para su revisión
3. Diez analistas de Back Office Créditos verifican los legajos
4. Un empleado de Back Office Recepción traslada los legajos al 1er Subsuelo
5. Un empleado de Back Office Recepción retira los registros de firmas de los legajos y los ordena por número de sucursal
6. Un empleado de Back Office Recepción traslada los registros de firma al piso 2
7. Dos analistas de Back Office Administración de Cuentas escanean los registros de firma
8. Los registros de firma son enviados a la sucursal

Se puede apreciar que, a pesar de que el Back Office Administración de Cuentas y el Back Office Créditos se encuentran en el mismo piso, el traslado de la documentación para el registro de firmas consume 1 día y requiere la intervención de personal de Back Office Recepción.

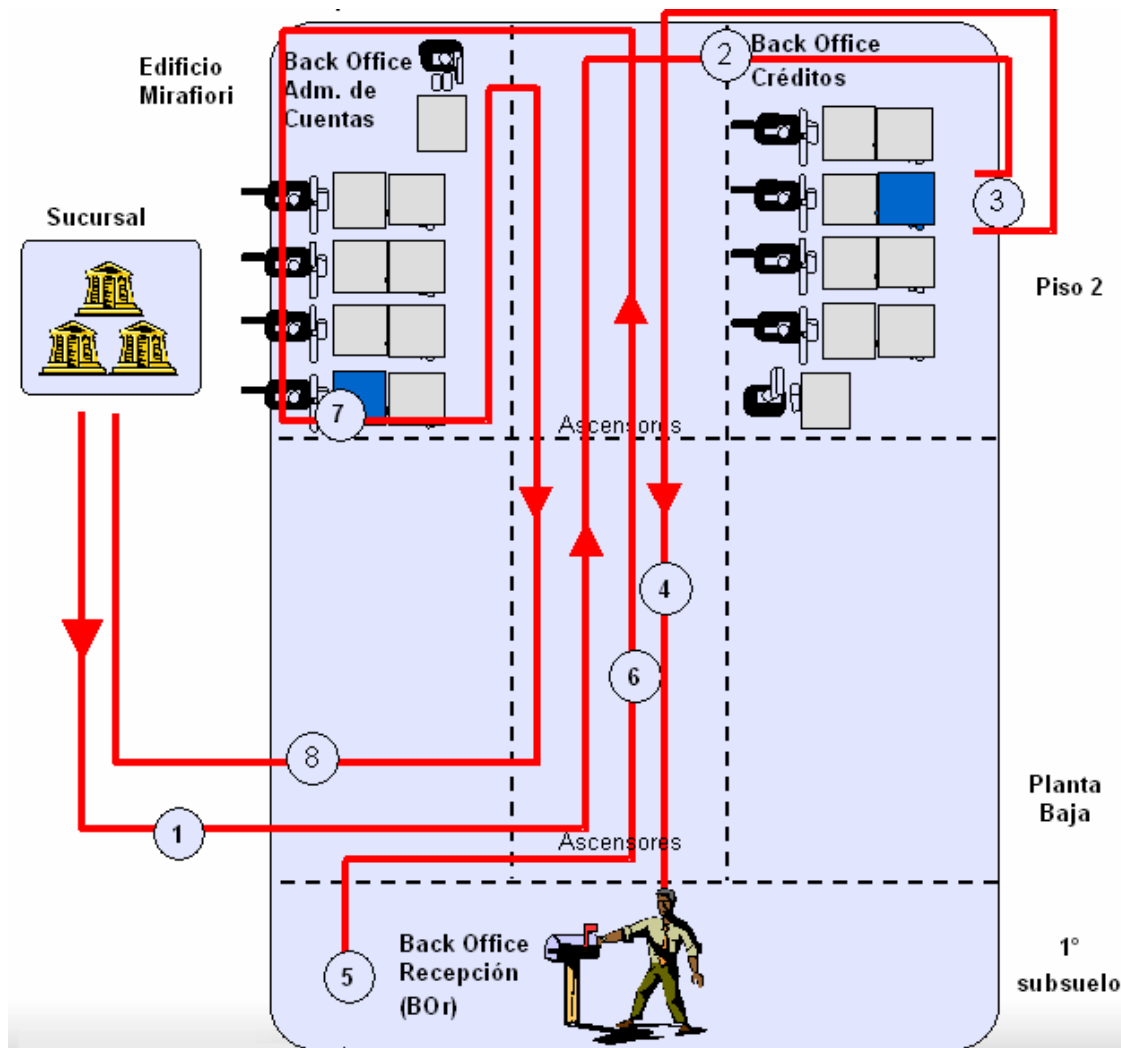


Gráfico 3.3.7: Traslado físico de información en el circuito de paquetes VIP

Este circuito aplica también al traslado de documentación a Mesa de Créditos, con la diferencia que este último está en el 9no piso (el legajo es retirado por Back Office Recepción y subido al 9no al día siguiente para su dictamen en Mesa de Créditos).

3.4 PAQUETES CARD

El caso de los paquetes CARD es muy similar al de los paquetes VIP, difiriendo únicamente en que no se emiten chequeras ni se abre una cuenta corriente.

Cabe considerar que la emisión de chequeras es tercerizada, y no presenta mayores tiempos de fabricación que la de las tarjetas de débito. Con respecto a la solicitud, los formularios son iguales y el análisis crediticio se hace sobre el total de línea solicitada independientemente de si esta está dada en forma de acuerdo en cuenta

corriente o límite en tarjeta de crédito. Por último, la carga en el sistema es idéntica a excepción de que para la apertura de un paquete VIP es necesario activar un parámetro extra para la cuenta corriente y sus límites.

Dado que ninguna de las dos adiciones genera demoras operativas ni requiere circuitos diferentes, la Voz del Cliente, el Circuito, el análisis MIFA, el Touch Time y Lead Time y los desvíos serán iguales excluyendo cualquier referencia a la emisión de chequeras o apertura en sistema de la cuenta corriente.

Por lo tanto, se efectúa un análisis individual exclusivamente para la demanda del producto.

3.4.1 Demanda

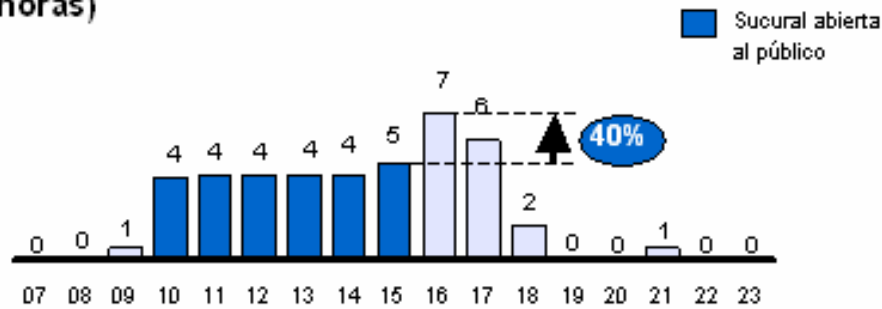
El gráfico 3.4.1 muestra datos de las ventas de paquetes CARD ingresadas al sistema en el período Septiembre - Noviembre de 2008, medidas en promedio diario. La demanda de este producto es levemente inferior a la de paquetes VIP, con un promedio de 42 solicitudes por día.

En este aspecto se repiten los mismos patrones que para paquetes VIP, manteniendo una cantidad de ingresos estable en el horario de atención al público en sucursales, y un pico en la hora posterior al cierre, esta vez más marcado llegando al orden del 40% de aumento.

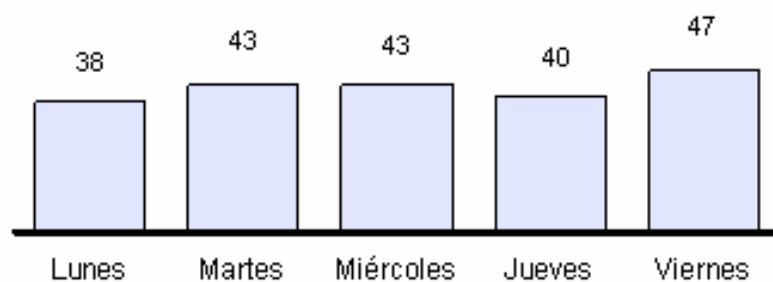
En cuanto a la demanda intrasemanal no presenta desequilibrios a excepción de un aumento poco significativo en la demanda de los días viernes.

Por último a nivel mensual existen aumentos marcados en las últimas dos semanas del mes con respecto a las dos primeras, alcanzando un 41% de aumento.

Diaria (horas)



Semanal



Mensual

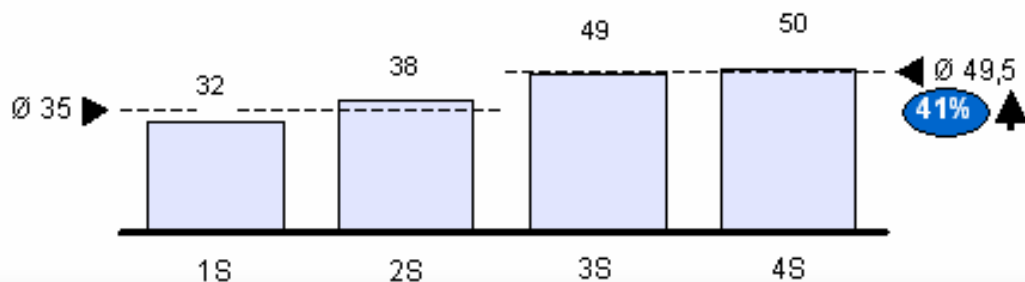


Gráfico 3.4.1: Demanda de paquetes CARD

3.5 PAQUETES SI

A continuación se detalla el análisis del alta de paquetes SI.

3.5.1 Voz del cliente

Para comprender las prioridades del cliente a la hora de abrir una cuenta no crediticia con caja de ahorro en pesos, dólares o euros, se efectuó una muestra de 50 encuestas a clientes que tuvieran estos paquetes activos. Se hizo foco en la evaluación de tres puntos principales: agilidad en la atención, errores en el proceso (calidad) y amplitud de la oferta.

Como se muestra en la tabla 3.5.1, los niveles deseados se mantienen similares a las de productos crediticios, independientemente de que en este caso no es necesaria la impresión y fabricación de tarjetas de crédito y chequeras. Por esta razón, se está más cerca de cumplir con las aspiraciones de los clientes en este caso, debiendo reducir los tiempos de ciclo en un orden del 65% (vs. el 75% en paquetes crediticios).

En cuanto a la importancia para el cliente de cada factor, nuevamente el único que queda relegado es el referido a la amplitud del portafolio de productos. Se valora principalmente la simplicidad del trámite, el cumplimiento de la promesa de entrega y la inexistencia de errores en el proceso.

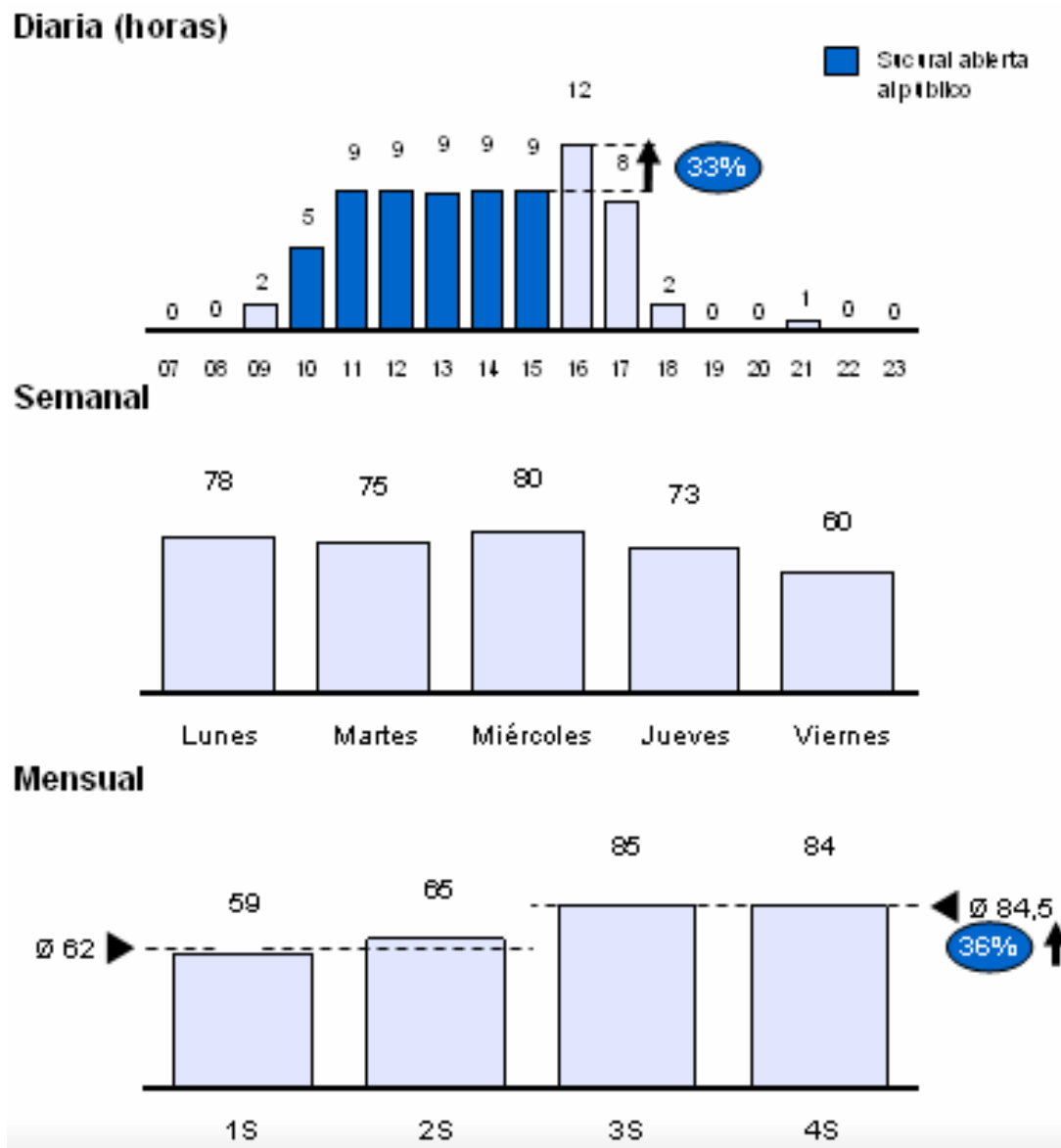
Detalle		Importancia para el cliente	Nivel actual	Nivel deseado por el cliente	Aspiración
Agilidad en la atención	- Simplicidad en el trámite - Rapidez del trámite - Documentación sencilla		20'-25'* ~30 datos ~6 firmas	10'-15'	5 minutos
	Tiempo de Ciclo desde que se solicita hasta que el producto está entregado y activado		14 días	3-7 días	Etapas 1: 3-7 días Etapas 2: 24hs-72hs
	Cumplimiento compromiso: Variabilidad		90% entre 8-38 días	0 días	Etapas 1: 1 día Etapas 2: 0 días
Calidad	Errores del proceso		55%	0 errores	Etapas 1: <5% Etapas 2: 0
Oferta	Amplitud del portafolio de productos				

Tabla 3.5.1: Voz del Cliente, paquetes SI

3.5.2 Demanda

El gráfico 3.5.2 muestra datos de las ventas de paquetes SI ingresadas al sistema en el período de Septiembre - Noviembre de 2008, medidas en promedio diario. El promedio de demanda de paquetes SI ronda las 73 solicitudes diarias.

La demanda de los paquetes SI es equilibrada durante el horario de atención al público en sucursales, presentando un pico del 33% de aumento al cierre de la misma.



La distribución intrasemanal, por su parte, presenta una variación no representativa en los días viernes manteniéndose equilibrada el resto de la semana.

La demanda mensual, al igual que en el caso de paquetes crediticios, presenta picos en las dos últimas semanas del mes, esta vez con aumentos del orden del 36%. Nuevamente, esta distribución se fundamenta en el esquema de incentivos a Sucursales de cierre mensual que provoca una acumulación de esfuerzos sobre el final del mes.

3.5.3 Circuito del proceso

El circuito para paquetes SI posee la misma estructura que los paquetes VIP, por tanto se presentan sólo los puntos en los cuáles existen diferencias:

- i. Venta
- ii. Envío de documentación a Casa Central
- iii. Análisis de documentación y solicitud de emisión de tarjetas
- iv. Escaneo de firmas: igual a paquetes VIP
- v. Entrega de productos al Cliente: igual a paquetes VIP considerando sólo tarjetas de débito

i. Venta

La venta puede originarse a través de dos canales principales: en las sucursales o a través de vendedores en calle.

Una vez que la propuesta comercial es aceptada por el cliente, se le solicita la documentación necesaria para la apertura de la caja de ahorro, se completan los formularios y se firman los respectivos contratos.

La información que debe enviarse para el análisis de documentación, consta de los siguientes documentos obligatorios:

- Legajo: es el documento principal. Contiene las condiciones de apertura. Posee cerca de 30 páginas en las cuales el cliente debe completar aproximadamente 30 datos y firmar 4 veces (se precisan 4 firmas adicionales en caso de que la cuenta posea un cotitular).
- Anexo de Comisiones: En él se detallan las comisiones vigentes al momento de la contratación. Requiere dos firmas tanto del cliente como del ejecutivo comercial.
- Sobre: En el sobre se guarda toda la información, debiendo aclarar en su exterior los datos del cliente, del producto, del ejecutivo comercial, con una firma tanto del ejecutivo comercial como del gerente de la sucursal.

Además, el cliente debe presentar:

- Fotocopia del DNI
- Servicio o factura a su nombre que respalde la dirección

Una vez concluido el llenado de formularios, el ejecutivo comercial procede a la carga del cliente en sistema. Para concretar la venta debe ingresar a 2 distintas aplicaciones:

- BIA: es el programa más viejo que posee el Banco y sus siglas refieren al Banco Itaú Argentina.
- AS400: es la plataforma madre del Banco, empleada para la administración y consulta de clientes, cuentas y de la mayor parte de los productos comercializados. Es usado para la aprobación de ciertas modificaciones hechas en BIA, y tiene relación con este último habiendo actualizaciones mutuas de datos.

Una vez realizada la carga en sistema, el ejecutivo comercial deja la documentación al gerente de la sucursal para que efectúe una revisión de la misma, haga las firmas correspondientes y apruebe la venta por sistema generando un remito electrónico automático (el remito electrónico directamente desde la aprobación del gerente funciona de esta forma sólo para paquetes SI).

Cuando el ejecutivo comercial recibe nuevamente la documentación aprobada por el gerente de la sucursal, arma un bolsín con todo lo que se requiere enviar a Casa Central.

ii. Envío de documentación a Casa Central

El envío de la documentación a Casa Central (Cerrito 740) se efectúa a través del servicio Postal OCA en bolsines retirados de sucursales en forma diaria (aproximadamente a las 18 horas), para ser entregados a Back Office Administración de Cuentas alrededor de las 6.30 horas de la mañana siguiente..

En el caso de paquetes SI, no existe la asignación de legajos, siendo administrados según orden de llegada por el analista que se encuentre libre.

iii. Análisis de documentación y solicitud de emisión de tarjetas

En este punto se disparan dos procesos simultáneos: la solicitud de las tarjetas de débito siguiendo el mismo circuito que para paquetes VIP, y el análisis de la documentación. El hecho de hacer estos dos procesos al mismo tiempo genera que un 5% de las tarjetas terminen siendo destruidas por rechazo del trámite.

El análisis de la documentación para el caso de paquetes SI es mucho menos riguroso que para los otros paquetes, dado que no posee riesgo crediticio.

Se verifica que la documentación enviada esté completa y que los formularios tengan todas las firmas correspondientes. Un detalle para considerar es que, si el documento presentado es mayor que duplicado, se solicita al cliente una documentación alternativa como pudiera ser la cédula de identidad o el pasaporte del MERCOSUR.

El procedimiento para el escaneo de firmas, la fabricación de las tarjetas y la distribución de los paquetes de bienvenida es igual que la presentada para paquetes VIP.

3.5.4 MIFA

En el Gráfico 3.5.4 se muestra el flujo de materiales e información para el alta de paquetes SI.

Al igual que para paquetes crediticios, el proceso es ejecutado por áreas internas y externas con una visión parcial del proceso. La técnica de loteo predominante es en lotes de periodicidad diaria.

Las entidades externas generan 13 de los 14 días totales del ciclo, pero sólo 9 de estos días son ejecutados en forma posterior al dictamen del trámite, que se realiza en paralelo a la fabricación de las tarjetas.

3.5.5 Touch time y lead time

En el Gráfico 3.5.5 se presenta la relación entre los tiempos de toque y los tiempos muertos pertenecientes a los ciclos de cada actividad del proceso de alta de paquetes SI.

Del total de 19.700 minutos dedicados al alta y distribución, sólo 650 son dedicados a la generación de valor agregado, representando un 3% del tiempo de ciclo.

Las actividades con peor relación entre tiempos de toque y tiempos muertos son la aprobación del gerente de la sucursal, el pedido manual de tarjetas de débito y la distribución de las tarjetas.

En cuanto al camino interno de dictamen y registro de firmas, todas las actividades tienen relaciones casi nulas entre el tiempo activo y el tiempo total.

Gráfico 3.5.4: Análisis de flujo de información para paquetes SI

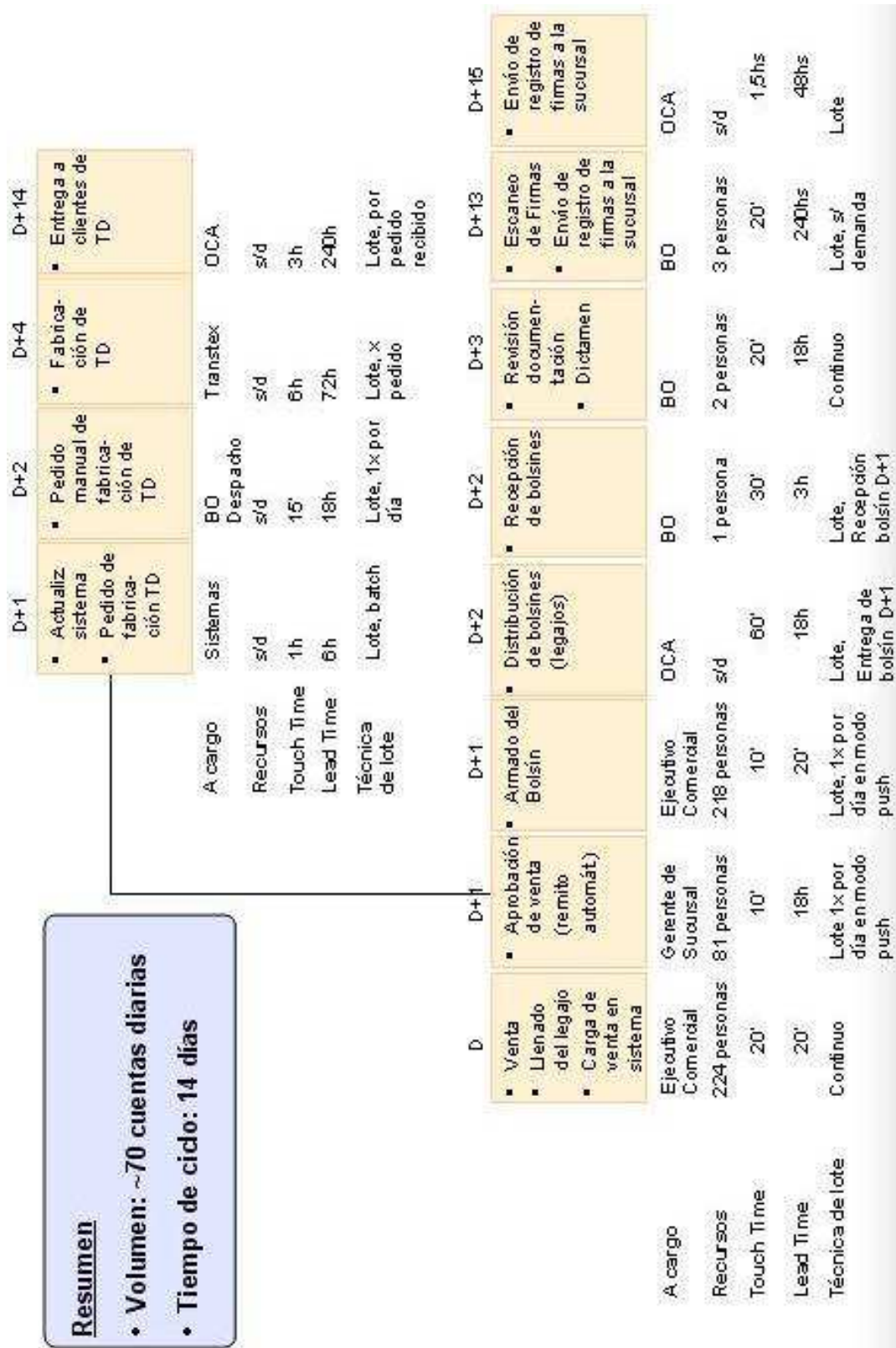
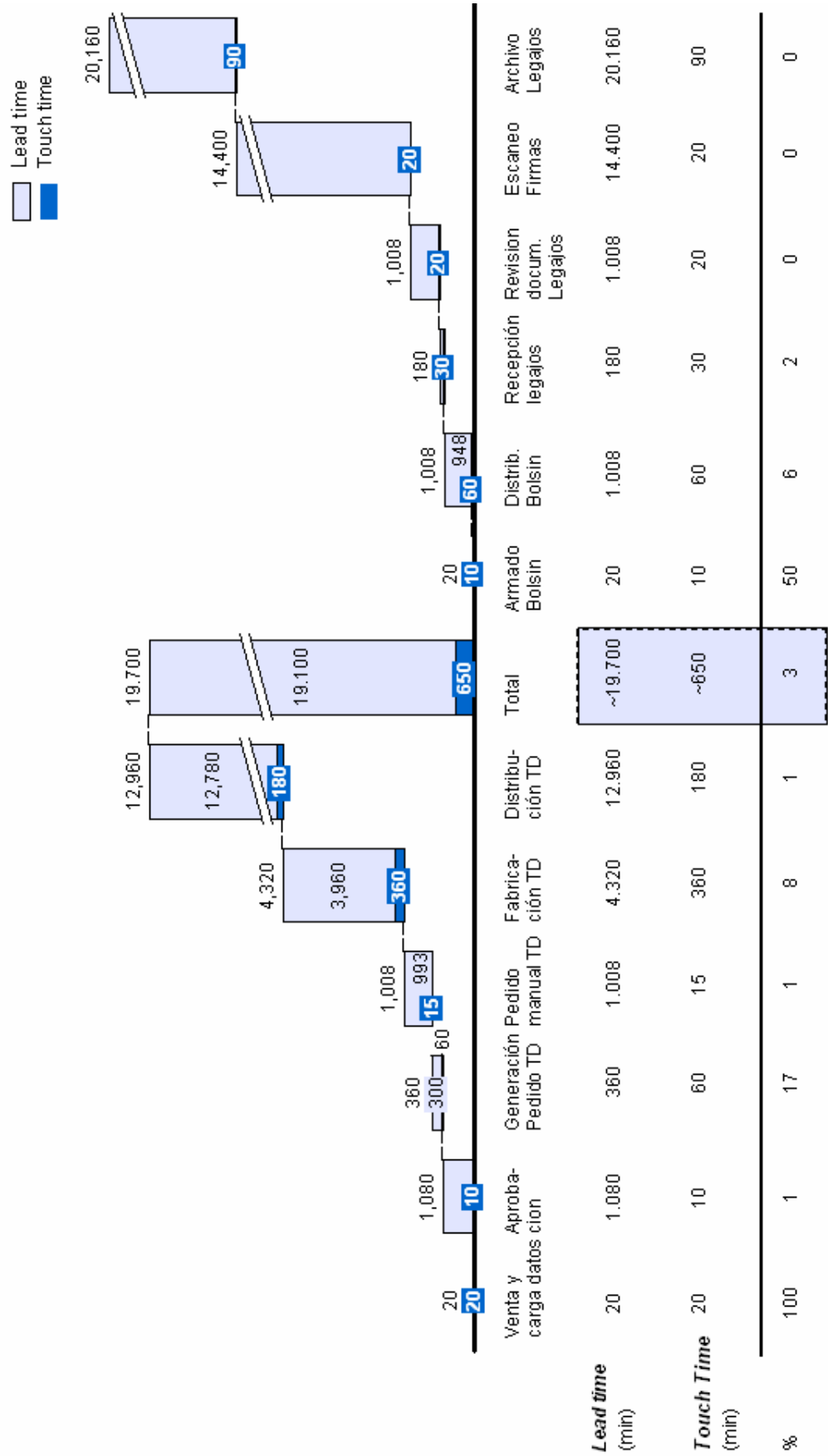


Gráfico 3.5.5: Análisis de flujo de información para paquetes SI



3.5.6 Desvíos del proceso

El proceso de alta de paquetes SI posee una tasa de error muy elevada alcanzando al 57% de los trámites. Al igual que en el caso de los paquetes crediticios, la mayor parte de estos desvíos tienen origen en la distribución.

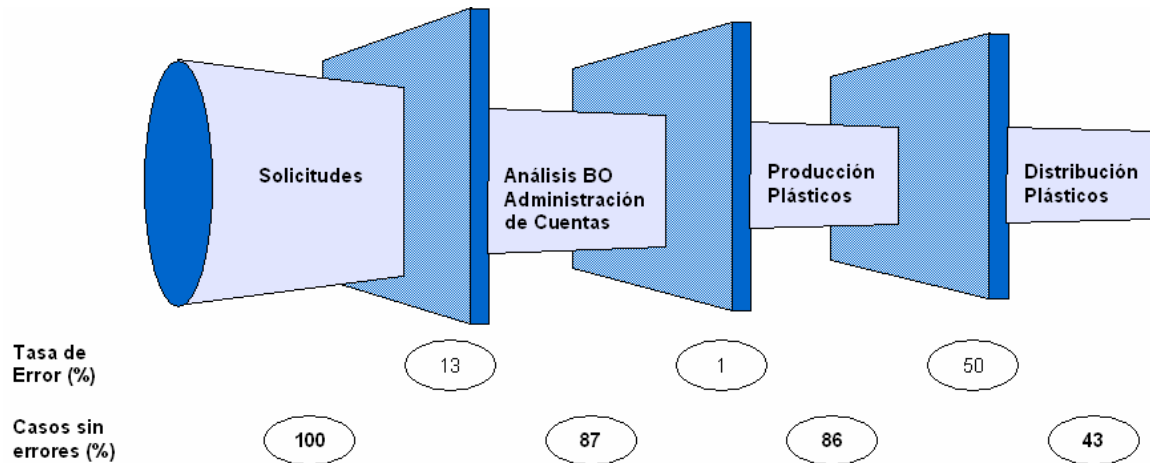


Gráfico 3.5.6: Desvíos en el proceso de alta de paquetes SI

En el análisis de Back Office Créditos, el 13% de los trámites son devueltos a Sucursal principalmente por falta documentación o firmas en los formularios (80% de los casos) y en menor medida por necesidad de solicitar un documento alternativo porque el presentado es mayor a duplicado (20% de los casos).

Una vez alcanzada la instancia de producción de plásticos, el 1% de los trámites es devuelto por errores en la información de los clientes, como por ejemplo en el código postal.

Por último, la tasa de entrega de plásticos en 1er visita es igual que en paquetes crediticios, siendo de alrededor del 50%.

Como resultado de la cadena de desvíos, sólo el 43% de los clientes recibe sus productos en los tiempos de ciclo previstos con el circuito actual.

3.5.7 Traslado físico de información

En el Gráfico 3.5.7 se presenta un análisis del recorrido de los registros de firma desde el alta en la sucursal hasta la devolución de los registros de firma, también en la sucursal. El recorrido es muy similar al caso de paquetes crediticios, pero en este caso se consume 1 día y la intervención de Back Office Recepción, para el traslado de documentación entre uno y otro analista de Back Office Administración de Cuentas.

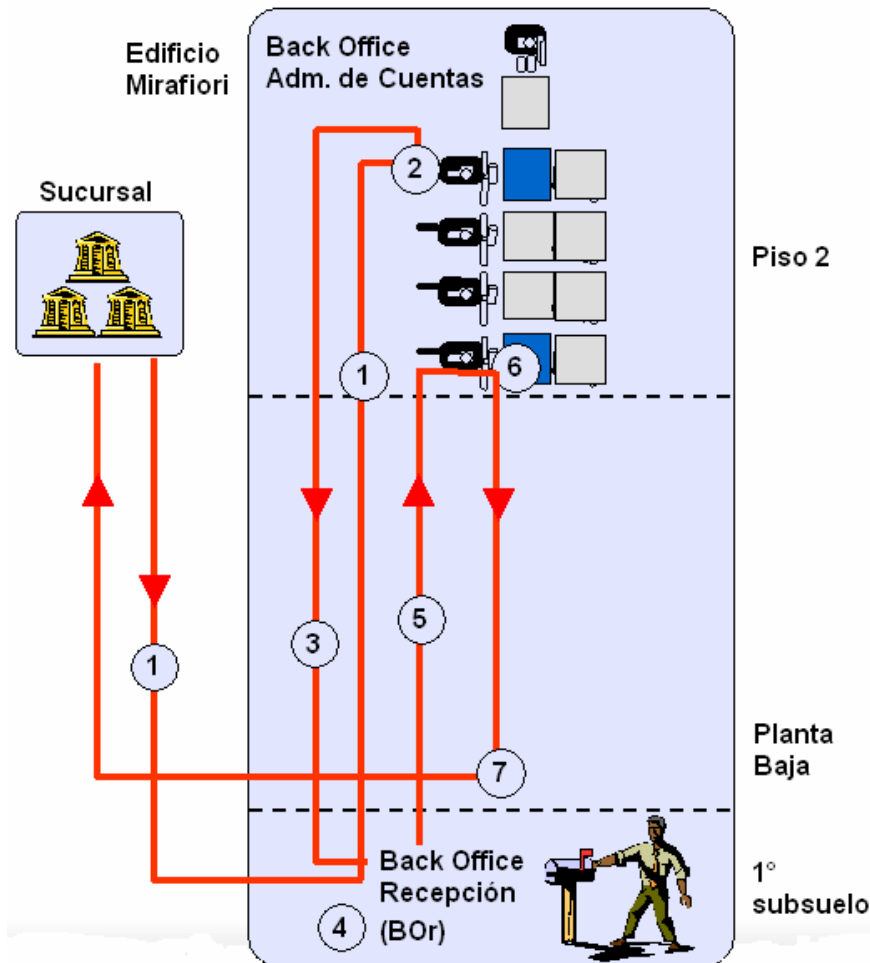


Gráfico 3.5.7: Traslado físico de información en el proceso de alta de paquetes SI

Referencias del Gráfico 3.5.7:

1. Sucursal envía legajos de apertura de cuentas que OCA distribuye a Cerrito (piso 2)
2. Dos analistas de Back Office Administración de Cuentas verifican los legajos
3. Un empleado de Back Office Recepción traslada los legajos al 1er Subsuelo
4. Un empleado de Back Office Recepción retira los registros de firmas de los legajos y los ordena por número de sucursal
5. Un empleado de Back Office Recepción traslada los registros de firma al piso 2
6. Dos analistas de Back Office Administración de Cuentas escanean los registros de firma
7. Los registros de firma son enviados a la sucursal

3.6. PRESTAMOS PERSONALES

A continuación se detalla el análisis del alta de préstamos personales.

3.6.1 Voz del cliente

Para comprender las prioridades del cliente a la hora de solicitar un préstamo personal se efectuó una muestra de 50 encuestas a los clientes que tuvieran este producto activo. Se hizo foco en la evaluación de tres puntos principales: agilidad en la atención, errores en el proceso (calidad) y amplitud de la oferta.

Como se muestra en la tabla 3.6.1, los clientes pretenden plazos de entrega y magnitudes de error idénticas a las presentadas para los paquetes crediticios y no crediticios.

Con respecto al grado de importancia de cada factor, los clientes son más exigentes para con los Préstamos Personales que con el resto de los productos descriptos. Consideran muy importantes todos los puntos que hacen a la agilidad en la atención y a la calidad, relegando nuevamente la necesidad de obtener productos novedosos o con una gran amplitud de posibilidades.

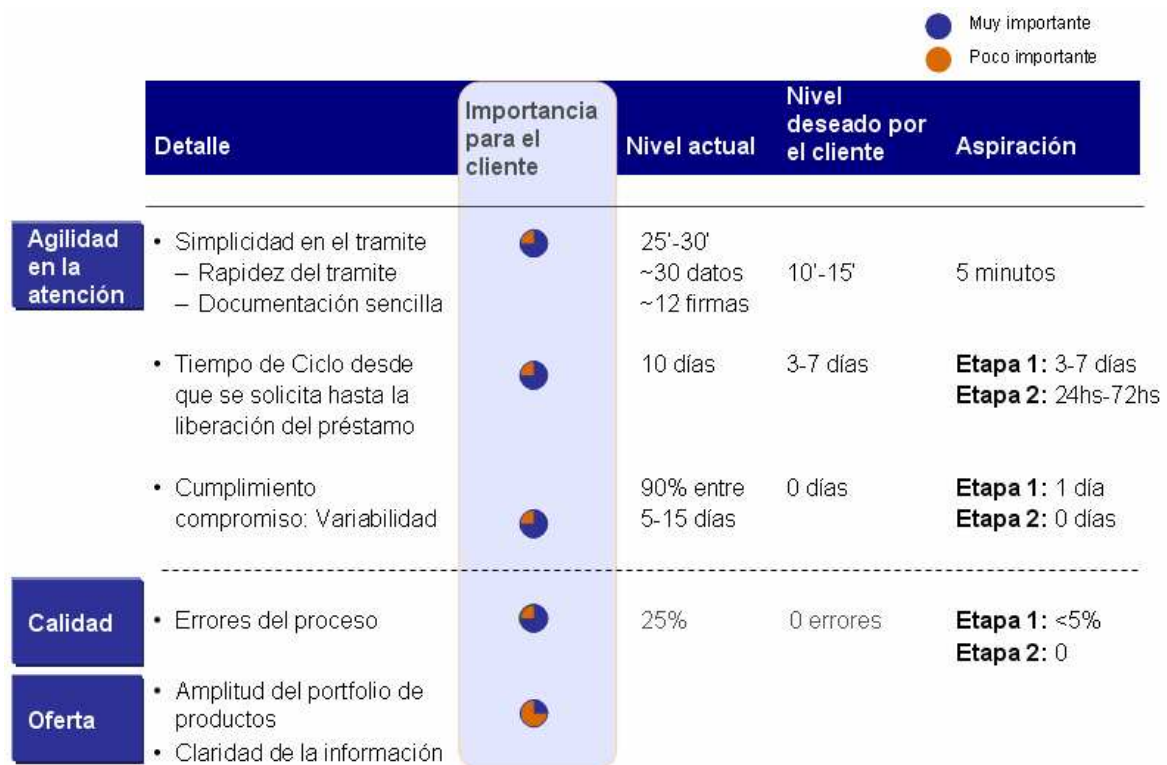


Figura 3.6.1: Voz del Cliente, préstamos personales

Para cumplir el nivel de servicio deseado por el cliente, se deben reducir los tiempos de trámite en un 55% y los tiempos de ciclo en un 50%.

3.6.2 Demanda

El gráfico 3.6.2 muestra datos de las ventas de los Préstamos Personales ingresadas al sistema en el período de Septiembre - Noviembre de 2008, medidas en promedio diario. La demanda de Préstamos Personales para esta muestra ronda las 70 solicitudes diarias.

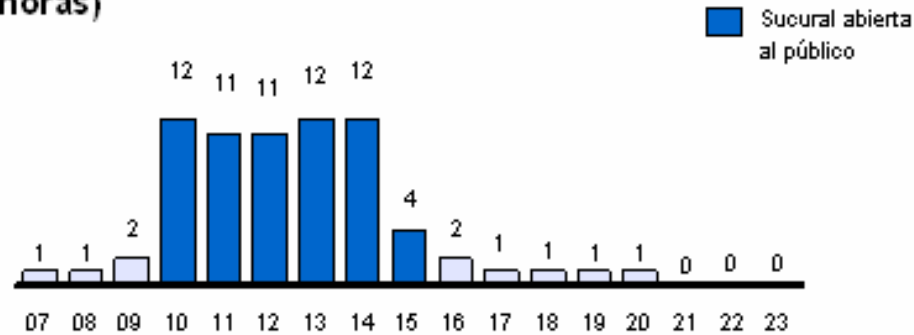
El período empleado para la muestra es muy particular debido a la crisis atravesada por los mercados en dichos meses que redujo el otorgamiento de crédito a nivel internacional. La misma se terminó de profundizar en los meses posteriores a Noviembre, reduciendo aún más la oferta de préstamos personales. Por esta razón, la elección del período se basa en un intento de moderar el impacto sin dejarlo de tener en cuenta, con el fin de lograr un análisis más objetivo.

En este caso, la distribución de ingresos intradiarios está focalizada en el horario en que la sucursal está abierta al público dado que la carga de los trámites es mucho más sencilla que para el alta de paquetes.

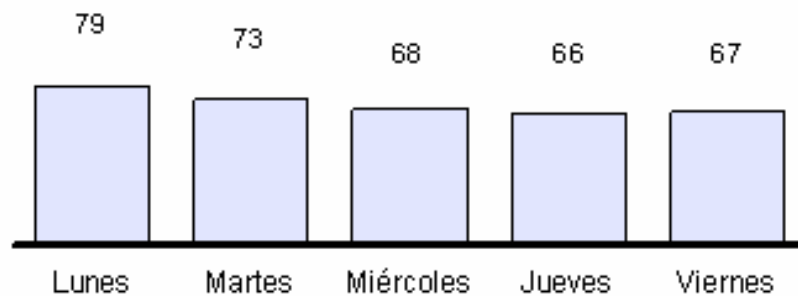
A nivel semanal hay un leve incremento de la demanda en la primer mitad de la semana pero no se considera significativo.

A nivel mensual existe un incremento de los ingresos en las dos segundas semanas del mes, pero en un porcentaje muy inferior al del resto de los productos, con un aumento de alrededor del 6%. Este crecimiento más moderado, se debe a que se trata de un tipo de producto en el cual la estrategia de venta pierde peso. La iniciativa para la solicitud de un préstamo personal suele surgir del cliente y no de la creación de la necesidad por parte del ejecutivo comercial.

Diaria (horas)



Semanal



Mensual

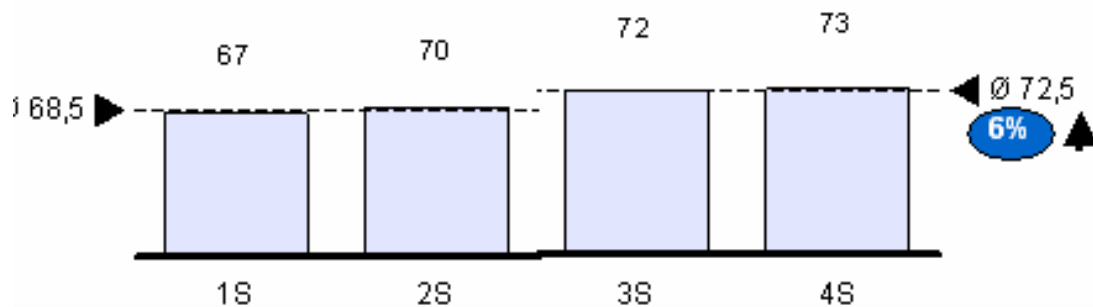


Gráfico 3.6.2: Demanda de Préstamos Personales

3.6.3 Circuito del proceso

El circuito para el alta de préstamos personales se puede dividir en las siguientes etapas principales:

- Venta
- Envío de documentación a casa central
- Análisis de documentación
- Citación al Cliente
- Liberación del préstamo

i. Venta

La venta de préstamos personales es originada en sucursales.

Una vez que aceptada la propuesta comercial por parte del cliente, se le solicita la documentación necesaria para el alta del préstamo, se completan los formularios y se firman los respectivos contratos.

Aunque la carga en sistema es más breve, la venta requiere de un proceso más extenso por tratarse de un producto más específico (los clientes suelen precisar información de cuotas, interés y amortización más detallada).

La información que debe enviarse para el análisis crediticio, consta de los siguientes documentos obligatorios:

- Solicitud de préstamo personal: en la solicitud se detalla la moneda del préstamo, el monto, la tasa, el plazo y la compañía bajo la cual se toma el seguro de vida. También detalla la amortización, interés, IVA de la primer cuota y los gastos administrativos y por impuesto al sello. Requiere únicamente la firma del solicitante.
- Minuta Única de Aplicación (MUA): Contiene el detalle del producto solicitado con los límites a otorgar, datos del cliente y firmas tanto del ejecutivo comercial como del gerente de la sucursal.
- Referencias: En este documento se solicitan al cliente 3 referencias incluyendo el domicilio y teléfono de las mismas.
- VERAZ: Informe crediticio on-line de los habitantes de Argentina, con mayor difusión en el mercado financiero.
- Sobre: En el sobre se guarda toda la información, debiendo aclarar en su exterior los datos del cliente, del producto, del ejecutivo comercial, con una firma tanto del ejecutivo comercial como del gerente de la sucursal.

Además, el cliente debe presentar:

- Fotocopia del DNI
- Servicio o factura a su nombre que respalde la dirección
- Ultimo recibo de sueldo, monotributo, etc. según el caso (documento que respalde los ingresos declarados).

Una vez concluido el llenado de formularios, el ejecutivo comercial procede a la carga del cliente en sistema. Para concretar la venta debe ingresar a 6 distintas aplicaciones:

- BIA: es el programa más viejo que posee el Banco y sus siglas refieren al Banco Itaú Argentina.
- MUA: es una aplicación diseñada para la carga de la Minuta Única de Aprobación
- Score Web: sistema de evaluación crediticio propio del Banco. Posee la oferta de productos posible ante cada situación, para que los ejecutivos comerciales puedan vender a los clientes una vez sacado el VERAZ.
- AS400: es la plataforma madre del Banco, empleada para la administración y consulta de clientes, cuentas y de la mayor parte de los productos comercializados. Es usado para la aprobación de ciertas modificaciones hechas en BIA, y tiene relación con este último habiendo actualizaciones mutuas de datos.
- VERAZ Experto: aplicación Web para la consulta de análisis crediticios de los habitantes de Argentina.
- AFIP/Anses: aplicación Web para la consulta de datos impositivos de Clientes, CUIT, etc.

Una vez realizada la carga en sistema, el ejecutivo comercial deja la documentación al gerente de la sucursal para que efectúe una revisión de la misma, haga las firmas correspondientes y apruebe la venta por sistema.

Cuando el ejecutivo comercial recibe nuevamente la documentación aprobada por el gerente de la sucursal, emite un remito electrónico (firma electrónica del trámite que lo deriva “por sistema” a Back Office), y se arma un bolsín con todo lo que se requiere enviar a Casa Central.

ii. Envío de documentación a Casa Central

El envío de la documentación a Casa Central y la asignación de legajos sigue el mismo circuito que los paquetes VIP.

iii. Análisis de documentación

El análisis crediticio para el caso de préstamos personales es similar al de paquetes VIP, evaluando la documentación, antecedentes crediticios, etc. y contrastando estos datos con los requeridos por la política crediticia vigente.

iv. Citación al Cliente

El ejecutivo comercial en sucursal deberá consultar el sistema en forma periódica para verificar que el préstamo haya sido dictaminado ya que no recibe ninguna notificación al respecto. Una vez que se asegura por esta vía de la aprobación del

trámite, se comunica con el cliente por la vía que hubiera pactado en su momento, para que se acerque a la sucursal a firmar el pagaré y recibir el dinero.

v. Liberación del préstamo

Una vez que el cliente se acercó a la sucursal a pedido del ejecutivo comercial, el préstamo es liberado por sistema y automáticamente sale impreso el pagaré correspondiente.

El mismo debe ser firmado por el cliente para que el gerente de la sucursal libere el préstamo.

3.6.3 MIFA

En el Gráfico 3.6.3 se muestra el flujo de materiales e información para el alta de Préstamos Personales.

El alta en sistema y el otorgamiento de los Préstamos Personales es ejecutada en su totalidad por áreas internas del Banco en un promedio de diez días.

Existe un consumo del 40% del tiempo del proceso desde la asignación de legajos hasta que los analistas los dictaminan, y de un 30% del tiempo del proceso desde el dictamen hasta la cita con el cliente

3.6.4 Touch time y lead time

En el Gráfico 3.6.4 se presenta la relación entre los tiempos de toque y los tiempos muertos pertenecientes a los ciclos de cada actividad del proceso de alta de préstamos personales.

Del total de 15.100 minutos dedicados al alta, sólo 400 son dedicados a la generación de valor agregado, representando un 3% del tiempo de ciclo.

Las actividades con peor relación entre tiempos de toque y tiempos muertos son la aprobación del gerente de la sucursal, los dictámenes tanto en Back Office Créditos como en la Mesa de Créditos y la citación a los clientes para la firma del pagaré.

Gráfico 3.6.3: Análisis de flujo de información para Préstamos Personales

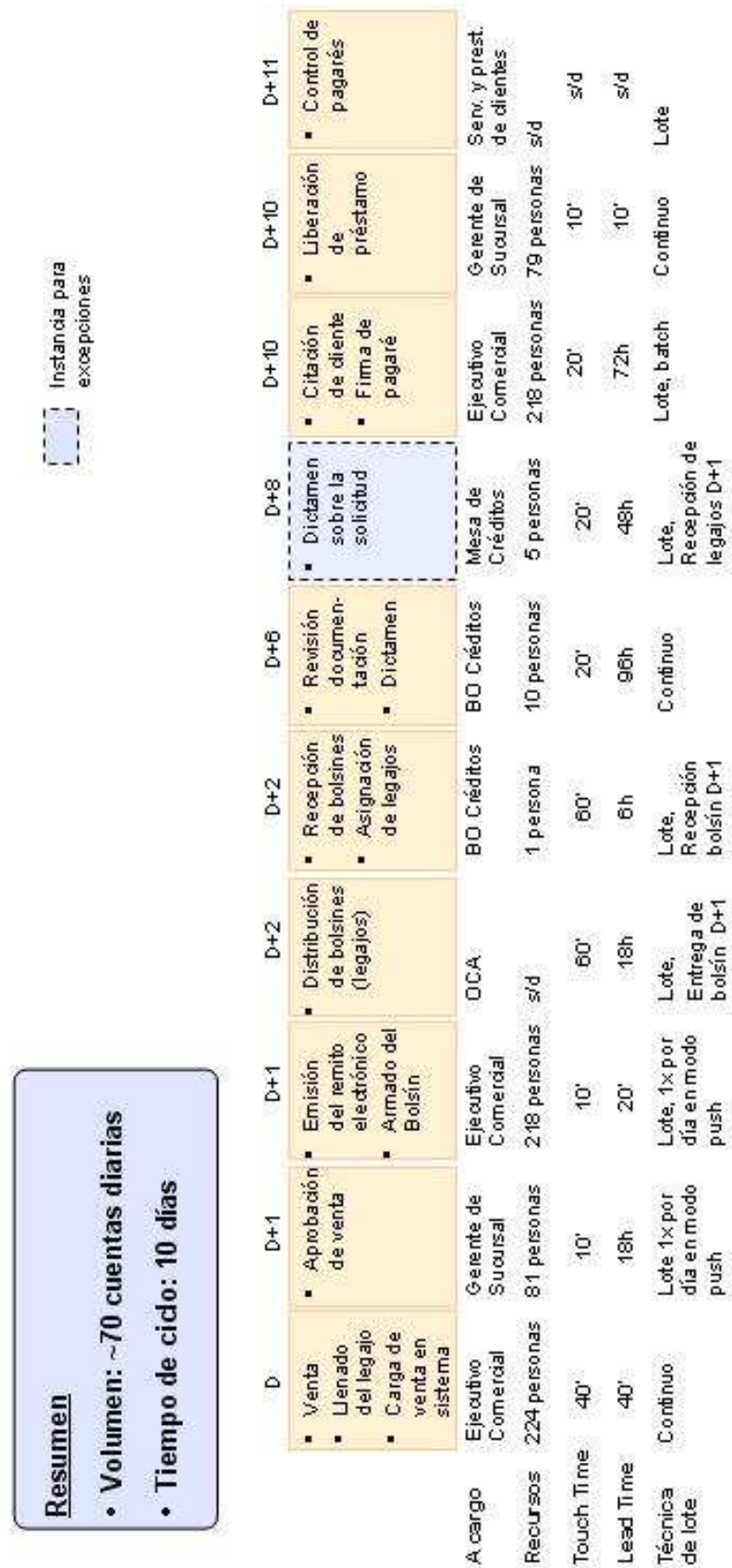
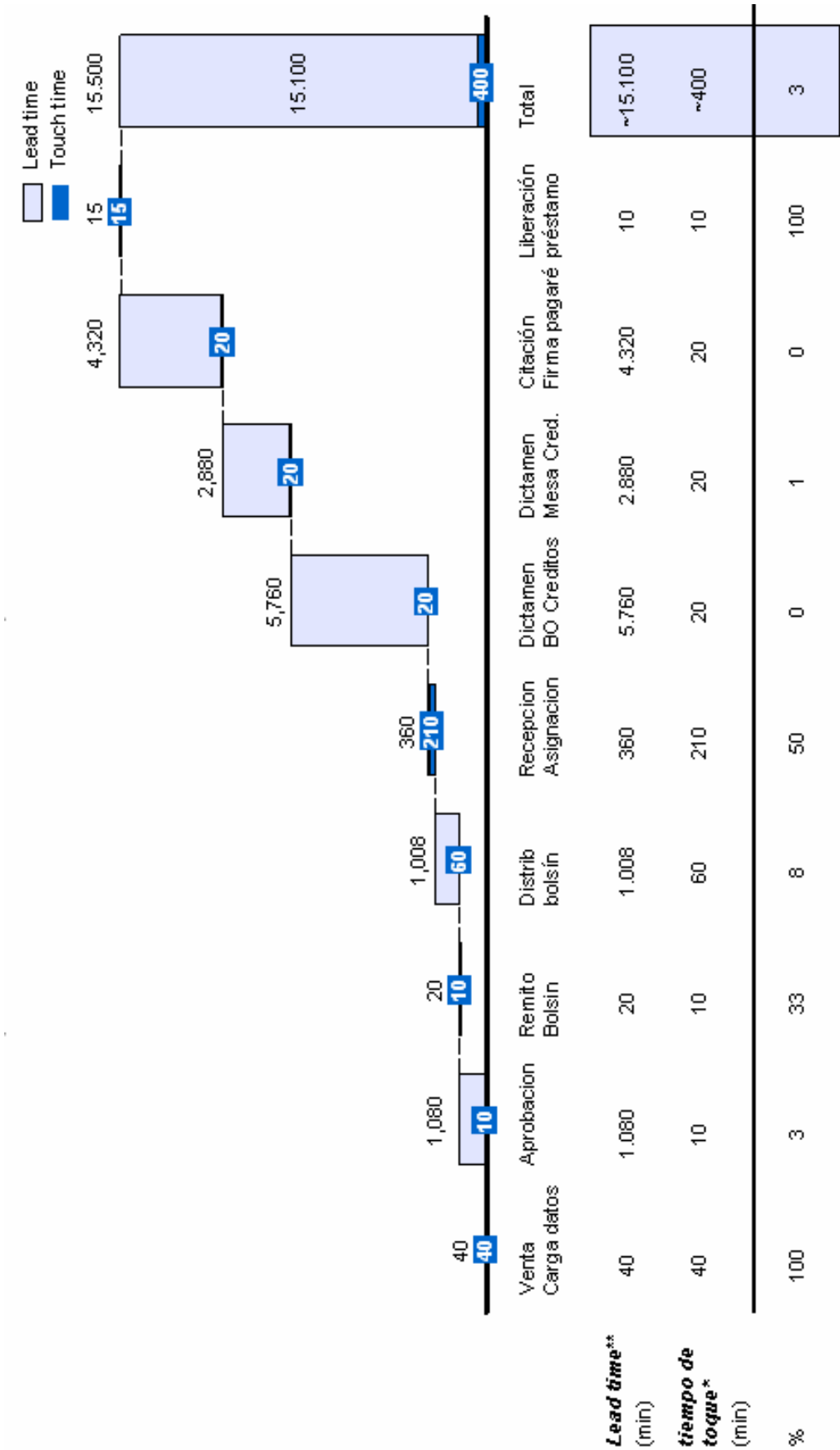


Gráfico 3.6.4: Análisis de flujo de información para Préstamos Personales



3.7 MODIFICACIONES DE CONJUNTO

A continuación se detalla el análisis de las modificaciones de conjunto. Se considera una modificación de conjunto a cualquier solicitud de cambio de paquete, de límite de línea crediticia o solicitud de alta o baja de una tarjeta de crédito.

3.7.1 Voz del cliente

Para comprender las prioridades del cliente a la hora de efectuar una modificación de conjunto, se efectuó una muestra de 50 encuestas a clientes que efectuaron un cambio de este tipo en el último año. Se hizo foco en la evaluación de tres puntos principales: agilidad en la atención, errores en el proceso (calidad) y amplitud de la oferta. En la tabla 3.7.1 se presentan los resultados de la misma.

El nivel deseado por el cliente para las modificaciones de conjunto mantiene los tiempos y niveles de error presentados para el resto de los productos crediticios y no crediticios.

	Detalle	Importancia para el cliente	Nivel actual	Nivel deseado por el cliente	Aspiración
Agilidad en la atención	- Simplicidad en el trámite - Rapidez del trámite - Documentación sencilla		20'-25'* ~10 datos ~8 firmas	10'-15'	5 minutos
	Tiempo de Ciclo desde que se solicita hasta que el producto esta entregado y activado		10 días	3-7 días	Etapas: Etapas 1: 3-7 días Etapas 2: 24hs-48hs
	Cumplimiento compromiso: Variabilidad		90% entre 8-25 días	0 días	Etapas: Etapas 1: 1 día Etapas 2: 0 días
Calidad	Errores del proceso		40%	0 errores	Etapas: Etapas 1: <5% Etapas 2: 0
Oferta	Amplitud del portfolio de productos				

Tabla 3.7.1: Voz del Cliente, modificaciones de conjunto

Existe una mayor variabilidad en el nivel de importancia que se le asigna a cada factor. Se le da muy alta importancia tanto al tiempo de ciclo hasta la entrega de los productos como a la ausencia de errores en el proceso. Al ser clientes ya activos en el Banco, pretenden que los tiempos se respeten ya que su comportamiento debiera ser conocido y su lealtad recompensada.

Se relega la simplicidad en el trámite a un nivel de importancia medio. Al tener una relación establecida con el ejecutivo comercial, pierde importancia el hecho de minimizar el tiempo en sucursal.

La amplitud de la oferta es, nuevamente, la característica menos relevante.

3.7.2 Demanda

El gráfico 3.7.2 muestra datos de las modificaciones de conjunto ingresadas al sistema en el período de Septiembre - Noviembre de 2008, medidas en promedio diario. El promedio de demandas de modificaciones de conjunto ronda las 92 solicitudes diarias. También se muestra el detalle de las modificaciones de conjunto sin la inclusión de upgrades de paquetes SI a CARD o VIP en el gráfico 3.7.2.1.

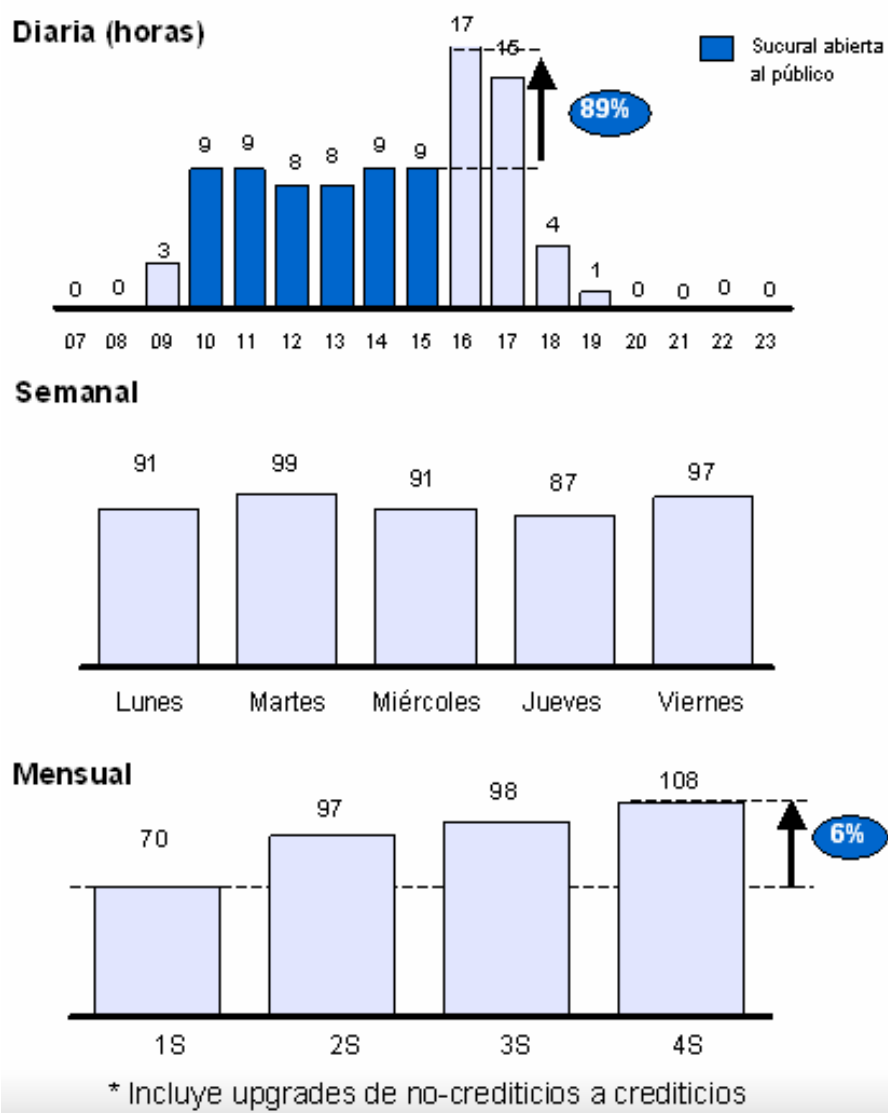


Gráfico 3.7.2: Demanda de Modificaciones de Conjunto

La demanda de las modificaciones de conjunto es equilibrada durante el horario de atención al público en la sucursal, mostrando un aumento cercano al 100% al cierre de la misma.

La distribución intrasemanal presenta una distribución equilibrada a lo largo de la semana, sin variaciones significativas.

La demanda mensual, por su parte, presenta un aumento en la última semana del mes si se consideran los upgrades (cambios a paquetes superiores), y un aumento en las semanas centrales del mes si no se los consideran. Esto se explica en que los downgrades (cambios a paquetes inferiores) no contabilizan en forma positiva para el esquema de incentivos a las sucursales y, por tanto, no hay foco en su carga sobre finales del mes.

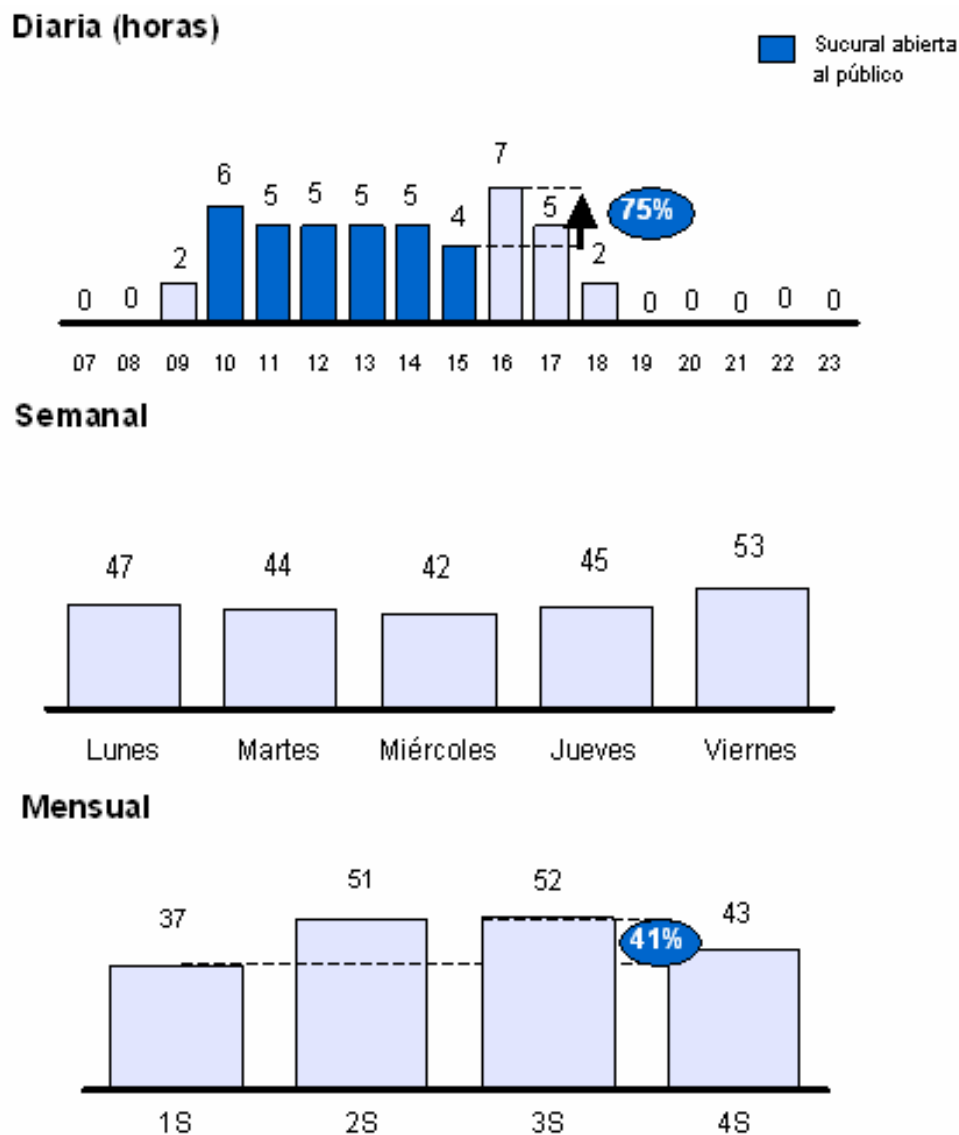


Gráfico 3.7.2.1: Demanda de Modificaciones de Conjunto sin upgrades

En el gráfico 3.7.2.2. se muestra la distribución de los tipos de modificaciones de conjunto en cantidad de cuentas por mes. Cerca del 85% de las modificaciones son upgrades de paquetes SI a VIP o CARD o modificaciones en el límite de la línea crediticia.

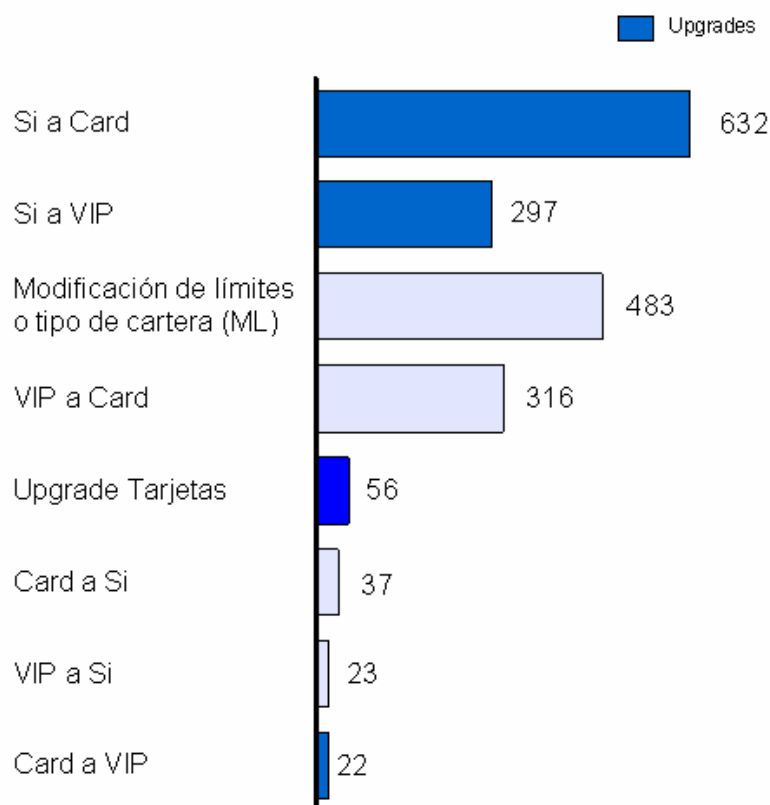


Gráfico 3.7.2.2.: cantidad de modificaciones de conjunto por tipo de modificación por mes

3.7.3 Circuito del proceso

Los circuitos, el MIFA y el lead time y touch time de las modificaciones de conjunto son muy similares a los de alta de paquete. A pesar de ello, en todos los casos la documentación requerida y los aplicativos a los que se debe entrar en sucursal son diferentes. Se presentan las diferencias en cada caso:

- SI a CARD o VIP, CARD a VIP: en estos casos el circuito y tiempos son los mismos que los empleados para el alta de paquetes CARD o VIP según corresponda, sin la emisión de tarjetas de débito o crédito según ya las tenga disponibles o no el cliente.
- Modificación de límites, VIP a CARD o SI, CARD a SI: en estos casos el circuito posee las mismas características, tiempos y circuito que el alta de paquetes crediticios, pero terminando el proceso una vez dictaminado el trámite en Back Office Créditos (ya que no hay que emitir productos ni

distribuirlos, directamente se aumenta el límite, se dan de baja tarjetas o cuentas según corresponda)

La documentación que se requiere presentar en cada caso se detalla a continuación:

- SI a CARD o VIP, CARD a VIP: en estos casos son necesarios datos para realizar una evaluación crediticia del cliente y, por tanto, la documentación requerida es más exigente que en las otras modificaciones de conjunto. Se deben llenar los mismos formularios, presentar la misma documentación y entrar a las mismas aplicaciones que para el alta de un paquete VIP, con la única diferencia que en lugar del legajo se emplea el formulario de “Solicitud de cambio de conjunto”. Esta solicitud requiere el llenado de alrededor de 15 campos y la firma de todos los titulares de la cuenta y el ejecutivo comercial interviniente.
- VIP a CARD o SI, CARD a SI: en estos casos, dado que se pierde riesgo crediticio para el cliente en cuestión, la documentación necesaria es únicamente la “Solicitud de cambio de conjunto” descrita previamente y el anexo de comisiones.
- Modificación de límites: para elevar los límites de la línea crediticia de un Cliente, se debe completar la Minuta Única de Aplicación, la “Solicitud de Cambio de Límite” y sacar un VERAZ Experto.

3.8 BALANCEO DE LINEAS – TAKT TIME

En la tabla 3.8.1 se presenta un balanceo de líneas del personal especializado en el análisis crediticio suponiendo 480 minutos de trabajo por día. Los sectores intervinientes son Back Office Créditos y Mesa de Créditos que, como se detalla previamente, participan en el alta de paquetes CARD, VIP, préstamos personales y modificaciones de conjunto. Se asume un tiempo promedio de procesamiento de 20 minutos, con una demanda diaria total de 260 trámites por día (sumando los promedios de cada producto trabajado por la línea). Para Mesa de Créditos se asumen 50 trámites por día (20% de los trámites).

El tiempo TAKT mide el “ritmo” que se debe llevar para que la línea esté balanceada. Esto implica que el grupo de trabajo debe ser suficiente como para que un trámite salga procesado cada vez que transcurre un período de tiempo TAKT.

El término FTE corresponde a las siglas en inglés de “Full time equivalent”, cuyo significado es el equivalente de empleados abocados a las tareas referidas tiempo

completo (si una tarea requiere las tres cuartas partes del tiempo de un empleado, se dice que esa tarea consume 0,75 FTE).

Proceso actual	Análisis Back Office Créditos	Análisis Mesa de Créditos	FTEs BO + Mesa de Créditos
FTE	8,8	4,4	13,2
Tiempo de procesamiento (mins)	20	20	
Demanda diaria	260	50	
Capacidad diaria actual	210	105	
	Cuello de Botella Capacidad Ociosa		
Proceso de balance			
Tiempo TAKT (min)	1,9	9,6	
FTE necesarios p/tiempo TAKT	10,8	2,1	12,9
Demanda diaria=capacidad diaria	260	50	

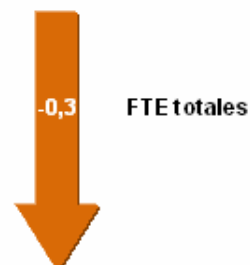


Tabla 3.8.1: análisis de balanceo de líneas para el análisis crediticio

A partir del análisis presentado, se puede apreciar que existe un exceso de FTEs abocados al análisis en mesa de créditos y la necesidad de incorporar más analistas para Back Office Créditos.

Para que la línea quede balanceada es necesario retirar 2,3 FTE de Mesa de Créditos y agregar 2 FTE a Back Office Créditos, resultando en la liberación de 0,3 FTE del proceso.

El tiempo TAKT, en este caso, muestra que cada 1,9 minutos en promedio debiera cerrarse un trámite en Back Office Créditos, mientras que en Mesa de Créditos este promedio debiera ser de 9,6 minutos.

Aunque para el análisis se tomo el tiempo promedio empleado por cada Operador, se encuentra una gran dispersión en la eficiencia de cada uno de ellos. En el gráfico 3.8.2 se muestra la productividad promedio por día por analista.

Estas diferencias radican en el orden y las metodologías empleadas por cada uno de ellos. Además de existir un incentivo inmediato muy poco representativo por la eficiencia presentada.

Para lograr responder a la demanda, muchas veces se trabaja después de hora a pedido del Supervisor de Back Office Créditos.

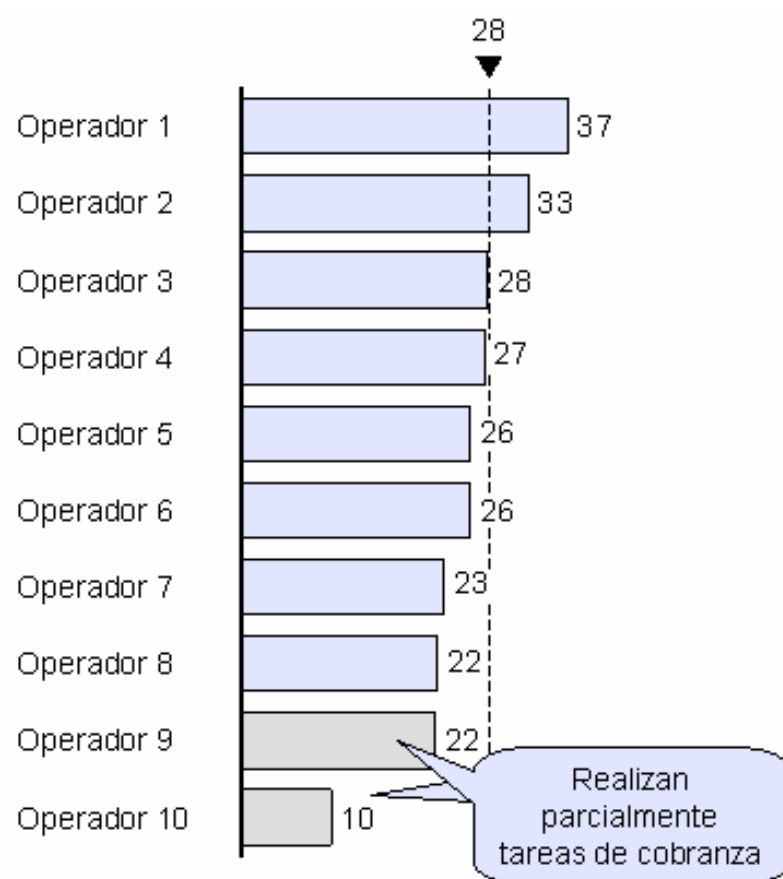


Gráfico 3.8.2: productividad de los analistas de crédito

4. DIAGNÓSTICO

En esta sección se presenta un resumen con las conclusiones del análisis del estado de situación actual del proceso.

Se divide el análisis en:

- Inflexibilidades, variabilidades y desperdicios del proceso
- Aspectos clave de mejora

4.1 INFLEXIBILIDADES, VARIABILIDADES Y DESPERDICIOS DEL PROCESO

A continuación se presenta un resumen de los aspectos que generan inflexibilidades, variabilidades y desperdicios en el proceso.

4.1.1 Inflexibilidades

Se pueden detectar las siguientes características del proceso que dan lugar a inflexibilidades:

- Los legajos son enviados a Casa Central una vez al día y por tanto no se puede acelerar el trámite ante casos eventuales.
- El proceso no está segmentado según perfil/valor del cliente, brindando el mismo nivel de servicio a todos ellos.
- El proceso de envío de archivos para la producción de plásticos se ejecuta una vez al día a la noche al momento de actualización de los sistemas, impidiendo acelerar el trámite ante casos eventuales.

4.1.2 Variabilidades

Se pueden detectar las siguientes características del proceso que dan lugar a variabilidades:

- Existe un incremento de la demanda en los últimos días de cada mes como consecuencia de los esfuerzos en pos del cumplimiento de objetivos. Esto genera cuellos de botella en esa etapa del mes que aumentan tiempos de ciclo.
- Dispersión en la productividad de los distintos oficiales de crédito.
- Alto volumen de suspenso de legajos. Sólo los clientes cuyos trámites pasan sin suspenso pueden recibir los productos en el plazo previsto.

4.1.3 Desperdicios

A continuación se presentan las características del proceso que dan lugar a desperdicios. Para simplificar el análisis, se separa a los desperdicios en 8 categorías:

- Producción excesiva:
 - Los legajos son controlados por el ejecutivo comercial, el gerente de la sucursal, el analista de crédito (o el analista de administración de cuentas en el caso de paquetes SI) y, de ser necesario, por el analista de mesa de créditos.
 - Las tarjetas de débito son enviadas a producción antes de la aprobación de la respectiva cuenta (el 5% de las cuentas no se terminan abriendo).
 - Repetición de datos a completar en los formularios que debe llenar el cliente.
 - Numerosas firmas requeridas para los formularios de solicitud de apertura.
- Intelecto:
 - Los ejecutivos comerciales dedican una parte importante de su tiempo a la ejecución de tareas no comerciales.
 - Los archivos con las tarjetas de débito a producir se envían manualmente.
- Transporte:
 - Los registros de firma viajan entre áreas de un mismo piso mediante distribución interna pasando antes por el segundo subsuelo donde son clasificados previo a dicha distribución, requiriendo el consumo de un día y la participación de personal de distribución.
- Stock excesivo:
 - Picos de demanda generan acumulaciones de stock que aumentan los tiempos de ciclo.
- Espera:
 - Transcurren como mínimo 18 horas entre que un gerente de sucursal aprueba una solicitud y un analista de créditos es asignado.
 - Transcurren como mínimo 9 horas entre la generación de un archivo con las tarjetas de débito a producir y su envío al proveedor.
 - No existe un aviso de parte de Back Office a las sucursales sobre el dictamen de aprobación o rechazo de los préstamos personales solicitados por el cliente, generando que el oficial de sucursal deba consultar los sistemas para confirmar la aprobación y concretar el otorgamiento.
- Procesamiento excesivo:

- Los formularios para el alta de productos requieren una cantidad de datos y firmas del cliente excesivas.
- Para dar de alta un paquete es necesario que los ejecutivos comerciales ingresen a múltiples aplicaciones demandando una gran cantidad de tiempo.
- Los ejecutivos comerciales suelen llevar planillas a mano de las ventas realizadas en el mes.
- Retrabajo / Defectos en la producción:
 - La asignación automática de solicitudes tiene errores que obligan a la reasignación manual.
 - Los pedidos de recepción de tarjetas en la sucursal (“rescate” de los mismos a pedido del cliente para su entrega en sucursal), son realizados manualmente y por un canal informal.
 - El 20% de los legajos son retornados a la sucursal por falta de documentación / remito.
 - Se le exige al cliente que vaya a la sucursal para activar la tarjeta de débito, a pesar de que la entrega de la misma es en su domicilio.
- Movimiento:
 - Traslados sucesivos entre el segundo piso y el subsuelo.

4.2 ASPECTOS CLAVE DE MEJORA

Existen varios aspectos clave para atacar en función de cumplir con los objetivos del presente estudio. A continuación, se analizan cada uno de los puntos considerados clave para lograr una reingeniería exitosa.

4.2.1 Falta de responsable del proceso, métricas e incentivos

No existe ningún responsable de que las altas de los trámites de originación se ejecuten correctamente de punta a punta. Este hecho, sumado a la falta de métricas, genera dificultades para el control del proceso, la localización de errores, el aprendizaje y la gestión de mejora continua.

Una figura responsable de la originación de cuentas podría reaccionar ante cambios en los indicadores de desempeño, en los tableros de control, gestión de sugerencias, etc..

Por otra parte, la falta de incentivos directamente relacionados a la productividad individual y grupal genera que los analistas tengan objetivos poco claros, ya que la eficiencia y el esfuerzo de los mismos, son medidos en base a parámetros subjetivos cuando debieran ser evaluados en función de estándares de productividad objetivos.

4.2.2 Incumplimiento de las expectativas del cliente

Los tiempos de ciclo son muy extensos y con una gran tasa de error que genera, a su vez, una gran dispersión en los mismos. Demoras de 35 días en la entrega de un producto crediticio podrían implicar la pérdida de un nuevo cliente y un impacto negativo en la imagen del Banco.

Por este motivo, se considera importante revisar el proceso de forma tal que se puedan reducir los plazos y se le de una estandarización suficiente como para minimizar la variabilidad, otorgándole validez e importancia al compromiso de entrega. Esto reduciría retrabajos y determinaría un diferencial competitivo de cara al cliente tanto por la sensación de eficiencia generada por los cortos tiempos de ciclo, como por la sensación de confianza en el compromiso de entrega.

Para acortar los tiempos de ciclo, se debe rediseñar el proceso con el fin de optimizar la relación entre los “lead times” y “touch times”, esperando alcanzar una relación muy superior al 3% actual.

4.2.3 Proceso fragmentado en múltiples áreas

El proceso está fragmentado en múltiples áreas internas y externas lo que deriva en una visión parcial del mismo generando errores, derivación de responsabilidades y dilatación de tiempos.

Por otra parte, lo anterior dificulta la gestión de los errores, de modificaciones en el proceso, de aprendizaje compartido entre áreas y de posibles mejoras.

4.2.4 Asistentes comerciales dedicados a tareas operativas

El alta en sucursales representa una carga operativa extremadamente alta. Uno de los focos principales del estudio es el de aumentar el tiempo comercial en las mismas, motivo por el cual este será un aspecto clave a analizar.

Una reducción del 50% en los tiempos operativos de los ejecutivos comerciales, tendría un impacto económico muy significativo ya que el tiempo restante podría ser utilizado en la captación de nuevos clientes. Por lo costosa que es para el Banco cada adquisición de un cliente, este punto será uno de los ejes a evaluar, más aún considerando que actualmente genera cargas operativas de 40 minutos por trámite, siendo muy ineficiente.

4.2.5 Múltiples desperdicios del proceso

Se encuentran numerosos desperdicios en el proceso que generan incremento en los tiempos de proceso, retrabajos, falta de estandarización, etc.

Los que se consideran más relevantes son: la existencia de formularios de apertura que requieren gran cantidad de información prescindible, la gran cantidad de controles efectuados sobre un mismo trámite y el procesamiento de legajos predominantemente en lote.

4.2.6 Líneas desbalanceadas

Como se demostró en el análisis de TAKT TIME, las líneas no están balanceadas existiendo un cuello de botella en el análisis de la documentación por parte de los analistas de Back Office y capacidad disponible para el análisis crediticio en Mesa de Créditos.

Es importante considerar el balanceo de líneas para la estructura del nuevo proceso, así como también dejar establecido el método y herramienta para la actualización en el cálculo del mismo. Esto permitirá fundamentar gestiones de nuevas contrataciones a partir de variaciones en la demanda, en el nivel de servicio pretendido, etc.

5. PROPUESTA DE MEJORA

En esta sección se presenta la propuesta de mejora para el proceso a fin de cumplir los objetivos del estudio.

Se presenta la propuesta para una etapa inicial, adicionando posibles propuestas para etapas posteriores.

5.1 SUCURSAL

Se identificaron cuatro puntos principales para rediseñar en la sección del proceso ejecutada en sucursales:

- Las cargas en sistema generan gran carga operativa
- Los formularios son extensos y repetitivos.
- Aprobación del gerente de sucursal: posee bajo valor agregado y dilata tiempos de ciclo
- Envío de trámites en lote para el análisis de documentación y crediticio

Se presenta a continuación una propuesta de mejora para estos aspectos.

5.1.1 Entradores de datos

Se podría decir, según lo examinado, que la carga de datos en el sistema es una de las actividades que menos depende de la habilidad y perfil del puesto y que más tiempo consume a los ejecutivos comerciales en las sucursales.

La alternativa que se propone para evitar este problema, es la de incorporar los formularios al sistema de forma tal que, además de impactar en sistema, puedan imprimirse para ser firmados por el cliente. Como se mencionó en el punto 3.3.3, existe un proyecto de sistemas que busca simplificar la carga pero que no contempla un esquema de impresión y carga simultánea como el propuesto y que, además, tiene un gran riesgo de no terminar siendo implementado por haber superado ampliamente los tiempos presupuestados. Considerando las limitaciones que se poseen para la realización de desarrollos de sistemas, se deja esta opción como alternativa a largo plazo.

Como alternativa a corto plazo se sugiere la delegación de la tarea en otro sector, dado que los ejecutivos comerciales deben fijar sus objetivos en las ventas y no perder el foco en las mismas debido a la necesidad de entrar datos. Siguiendo el proceso se podría pensar en asignar la tarea a los analistas de crédito, pero esto

implica nuevamente una pérdida del foco analítico de sus tareas y si se considera que se encuentran en un rango salarial similar al de los ejecutivos comerciales, se pierde la posibilidad de lograr ventajas económicas.

En consecuencia, se propone la contratación de “data entries” o “entradores de datos” para que ejecuten exclusivamente esta tarea. El costo bajo este modelo es mucho menor que el actual, dado que el rango salarial de los “data entries” está aproximadamente un 40% por debajo que el de los ejecutivos comerciales. Se espera también que esta modificación impacte en forma positiva a partir del supuesto de que la dedicación exclusiva o predominante a las tareas propias del puesto, lleva asociada un incremento en la eficiencia con que se realizan las mismas por la disminución de errores, el aumento de la velocidad, el aprendizaje compartido, etc derivados de la repetición de las mismas acciones a lo largo del tiempo.

De esta forma en las sucursales los ejecutivos comerciales deberán ingresar a sólo tres aplicaciones para llevar a cabo sus tareas: Veraz Experto, Scoreweb y MUA, logrando de esta forma reducir la cantidad de pantallas consultadas en sucursal de 55 a 5.

5.1.2 Solicitud simplificada y formularios coubicados

Como se pudo determinar en la etapa de diagnóstico, existe una gran cantidad de formularios requeridos para el alta que, además de solicitar datos reiterativos, demandan más información que la necesaria.

Se sugiere unificar los legajos y formularios de alta para paquetes, préstamos y modificaciones de conjunto en una solicitud única de forma tal de estandarizar el proceso, evitar errores y facilitar la gestión de los ejecutivos comerciales. De esta forma se elimina también la necesidad de repetir datos entre formularios al encontrarse los mismos consolidados en uno principal.

Para la aprobación de esta propuesta se validaron y consultaron las mejoras con los sectores de legales, comerciales y de créditos. Se buscó, a su vez, lograr un formato amigable y solicitar los datos estrictamente necesarios para reducir el tiempo del trámite para el cliente.

Como se puede ver en la figura 5.1.2.1, se reduce la extensión del documento a completar por el cliente. Se eliminan los siguientes datos considerados poco relevantes:

- Fecha de visado de pasaporte de titulares, cónyuge y cotitulares

- Datos impositivos, sexo y nacionalidad del cónyuge (cuando no es cotitular) tanto para el cónyuge del primer titular como para los de los posibles cotitulares
- Emisor de documento
- Datos patrimoniales (a excepción de los ingresos netos)
- Se redujo la cantidad de referencias solicitadas y los datos de estas últimas
- Datos de cuentas en otros bancos
- Acreditación de jubilaciones
- Débitos directos y automáticos
- Firma de cónyuges

Cara Anterior

SOLICITUD DE SERVICIOS

Itaú

Sección de Datos del Cliente:

Nombre(s): _____ Apellido(s): _____

Fecha de nacimiento: ____/____/____

Sexo: ☐ M ☐ F

Nacionalidad: _____

Sección de Domicilio:

Calle: _____ No.: _____

Ciudad: _____ Estado: _____

Código Postal: _____

Sección de Referencias:

Referencia 1: _____

Referencia 2: _____

Referencia 3: _____

Cara Posterior

SOLICITUD DE PRODUCTOS

Sección de Datos del Productor:

Nombre(s): _____ Apellido(s): _____

Fecha de nacimiento: ____/____/____

Sexo: ☐ M ☐ F

Nacionalidad: _____

Sección de Datos del Afiliado:

Nombre(s): _____ Apellido(s): _____

Fecha de nacimiento: ____/____/____

Sexo: ☐ M ☐ F

Nacionalidad: _____

Sección de Datos del Cónyuge:

Nombre(s): _____ Apellido(s): _____

Fecha de nacimiento: ____/____/____

Sexo: ☐ M ☐ F

Nacionalidad: _____

Figura 5.1.2.1: detalle de la nueva solicitud

En simultáneo a la eliminación de estos campos, se efectúa un reordenamiento de los datos en la solicitud logrando resumirla en dos carillas, entregando las cláusulas contractuales por separado (antes dentro del legajo). Se deberá llenar aparte una hoja con datos internos de auditoría (donde el ejecutivo comercial se hace cargo de haber verificado que el documento, ingresos, etc. sean válidos y correspondan a la persona solicitante), antes también ubicada dentro del legajo, pero que puede ser completada una vez que el cliente se retiró de la sucursal.

En caso de que el cliente tuviera cotitulares se llena una hoja adicional para su adhesión y el formulario solicitado por auditoría.

La MUA, por su parte, se adapta a una sólo carilla y se la modifica de forma tal de evitar posibles errores generados por las modificaciones en el esquema de aprobación del gerente de sucursal (descriptas en el punto 5.1.3) y con indicaciones claras para que los analistas de documentación puedan determinar fácilmente si el trámite debe enviarse a mesa de créditos dadas las características de la solicitud.

[illegible]

Figura 5.1.2.2: nueva MUA

Para evitar errores en los formularios enviados, se agruparán todos los documentos necesarios para el alta del producto en distintas hojas de un mismo archivo de Excel subido a la Intranet del Banco. Los mismos serán la única información que los ejecutivos comerciales precisarán enviar a Back Office.

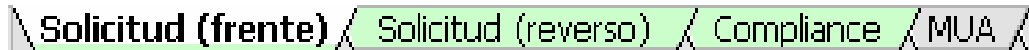


Figura 5.1.2.3: Hojas del Excel a completar y enviar a Back Office.

Se espera obtener de esta forma una menor cantidad de errores y una mayor agilidad en el llenado de la solicitud con el cliente.

A partir de esta modificación y la presentada en el punto 5.1.1, se pasa de formularios totalizando aproximadamente 40 hojas con 6 firmas requeridas del cliente, a formularios totalizando aproximadamente 10 hojas y requiriendo sólo 3 firmas del cliente.

5.1.3 Aprobación del gerente de sucursal según riesgo

Una de las partes del proceso que demostró tener una de las peores relaciones entre tiempo de toque y tiempos de ciclo es la aprobación de los trámites por parte del gerente de la sucursal. Esta es una actividad de poco valor agregado cuando se trata de trámites no crediticios o los montos de las líneas solicitadas son bajos, dado que no implican un gran riesgo para el Banco.

Se propone entonces eliminar la aprobación del gerente de sucursal para los casos en los cuales las líneas de crédito a otorgar sean inferiores a un límite fijado por el sector de riesgos. Como valor de referencia validado con dicha área, se puede tomar para el año en curso un límite de \$5.000.

El impacto que se espera lograr mediante este cambio es la reducción en los tiempos de ciclo de los trámites que vayan directo al análisis de documentación y crediticio, y un incremento positivo en la relación entre tiempos de toque y de ciclo de esta actividad para los trámites que requieran la aprobación del gerente de la sucursal. Este último impacto se basa en la marcada disminución que se espera encontrar en el volumen de trámites que requerirían aprobación (sólo considerando altas no crediticias la disminución sería mayor al 25%).

5.1.4 Envío continuo de trámites

La distribución del bolsín con los lotes de solicitudes, genera demoras de un día tanto en el esquema propuesto de data entries centralizados, como en el esquema actual. Esta espera es justificada en la necesidad de tener la documentación para la carga en sistema, análisis y dictamen del trámite. La alternativa de efectuar una distribución en forma continua es ineficiente y cara y por tal motivo se descarta por completo.

Se propone emplear las impresoras que poseen las sucursales para escanear los trámites y pegarlos en una carpeta compartida a la que accedan los data entries. De esta forma ellos imprimirían los trámites y efectuarían la carga en forma continua permitiendo realizar el dictamen en el mismo día. Se espera lograr una reducción importante del tiempo de ciclo a costo de una carga operativa de menos de un minuto. Cabe aclarar que estas impresoras tienen la funcionalidad de escanear automáticamente un pilón de hojas y enviar el archivo en formato pdf a una dirección de e-mail predeterminada, permitiendo efectuar toda la transacción con sólo apoyar el pilón de hojas y presionar tres botones.

El envío de los originales se mantiene indispensable dada la necesidad legal de archivar los originales con sus firmas. Implementando el cambio propuesto, esta tarea deja de pertenecer al camino crítico requerido para la entrega del producto al cliente.

5.2 BACK OFFICE

Se dividen las propuestas para la sección del proceso transcurrida en áreas de back office en los siguientes seis puntos principales:

- Creación de “célula de trabajo” liderada por el dueño del proceso.
- Tableros de control de gestión.
- Incentivos variables.
- Inventarios visibles con técnica de lote “pull”.
- Información a sucursales.
- Indicadores de desempeño del proceso.

5.2.1 Célula de trabajo y dueño del proceso

En la etapa de diagnóstico se presentaron las desventajas asociadas a la existencia de muchos sectores interviniendo en pequeñas partes del proceso con una visión y objetivos parciales y sin un responsable que lo visualice de punta a punta.

Se propone el armado de una “célula” de trabajo, nombre que se le asigna a un grupo de trabajo multiárea en la cual los participantes del proceso están ubicados en un mismo ambiente físico y sin paredes divisorias, de forma tal de fomentar el trabajo en equipo y facilitar el empleo de técnicas de lote tipo “pull” (los trámites avanzan a pedido del sector inmediato posterior en la cadena), más eficientes que las técnicas del tipo “push” (los trámites avanzan por empuje de los mismos a los sectores inmediatos posteriores de la cadena) empleadas actualmente.

Se busca que todo el proceso de back office transcurra en este área, ubicando en una misma mesa de trabajo una línea de producción con data entries, analistas de documentación y analistas de mesa de créditos. En la figura 5.2.1.1 se puede ver un esquema gráfico que representa la estructura del modelo propuesto.

Los data entries tienen la función de imprimir los escaneos, cargar en sistema la solicitud enviada y efectuar el primer filtro de errores al analizar si existe un faltante de documentación. En estos casos deben poner el trámite en suspenso y cargar el motivo del mismo en una base. Esta base debe crearse, ya que actualmente los suspensos se manejan por un canal informal (e-mail). Se presenta esta propuesta en la sección 5.2.5.

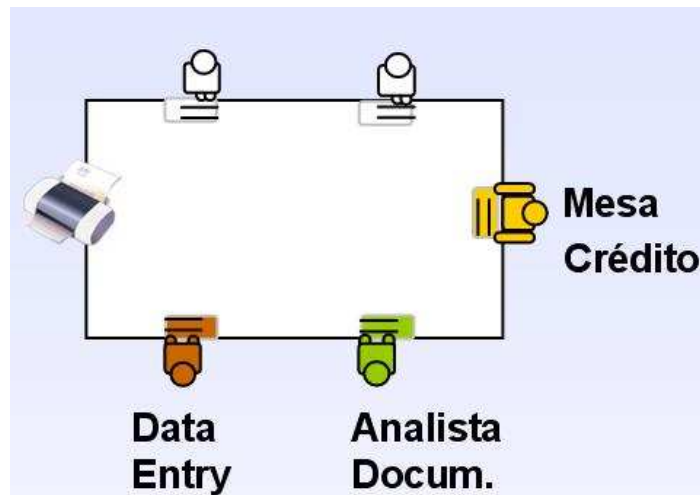


Figura 5.2.1.1: célula de trabajo

Los analistas de documentación tienen la función de efectuar el dictamen de los trámites verificando que la información enviada sea la apropiada y esté en línea con el crédito solicitado (en caso de que se estuviera solicitando crédito) y la política crediticia vigente. En esta etapa también podrán poner el trámite en suspenso a la espera de información de la sucursal, como pudiera ser en caso de que la documentación enviada fuera confusa, se requiriera alguna documentación adicional por el crédito en cuestión, se solicitara el cierre de una cuenta corriente con saldo deudor, etc. cargando el motivo en la misma base de suspensos empleada por los data entries. En caso de que el monto del trámite excediera su nivel de atribución o por alguna razón requiriera un análisis adicional envían el trámite a los analistas de mesa de créditos.

Los analistas de mesa de créditos son por último los encargados del dictamen de los trámites que los analistas de documentación no pueden dictaminar por las razones

descriptas. A su vez, son los líderes de la célula, colaborando activamente con el resto de los integrantes.

Por otra parte se sugiere incorporar analistas “offline” (fuera de línea) encargados del chequeo de la documentación original contra la escaneada y del escaneo de firmas. Los registros de firma no son enviados a sucursal dado que existiendo la base de registros digital la consulta de los archivos físicos es casi nula. La aparición de esta última figura, permite también modificar la dirección de destino del paquete de bienvenida, actualmente estandarizada exclusivamente para su entrega en el domicilio particular (causa que se supone que origina, a su vez, las altas tasas de error en el primer intento de entrega).

Para el liderazgo de esta estructura se propone a la figura del “jefe de originación de cuentas”, que tomaría el lugar del dueño del proceso con la función de efectuar el seguimiento de los tableros de control, de los indicadores de desempeño del proceso, de la gestión de mejoras y de todos los analistas que tiene cargo.

El dimensionamiento de las células de trabajo que se vayan a crear se analiza en el punto 5.4.

5.2.2 Tableros de control de gestión

Actualmente no se poseen indicadores que permitan conocer el nivel de gestión en forma continua. La existencia de los mismos es muy importante para que tanto el jefe como los analistas puedan conocer la evolución de su trabajo en el día y compararla con días anteriores. La existencia de estos tableros tienen otras varias posibles ventajas, como que se pueda analizar quién está siendo más eficiente buscando que comparta su modo de trabajo, se fomente el seguimiento de los analistas y que sepan que su trabajo y esfuerzos son visibles, para conocer el stock de pendientes y ajustar los esfuerzos en torno al mismo, etc.

Para que todo esto sea posible, en pizarrones visibles a todos los analistas y en forma diaria, se cargan los datos del día anterior incluyendo:

- Entradas del día (1)
- Cantidad de cargas de trámites en sistema en el día (2)
- Stock de trámites sin cargar (3) = (1) – (2) + (3 del día anterior)
- Cantidad de trámites dictaminados en el día (4)
- Stock de trámites sin dictaminar (5) = (2) - (4) + (5 del día anterior)
- Cantidad de trámites puestos en suspenso en el día (6)
- Cantidad de trámites liberados de suspenso en el día (7)

- Stock de trámites en suspenso (8) = (6) – (7) + (8 del día anterior)
- Errores más frecuentes que originaron los suspensos.

Estos campos podrían modificarse o agregar nuevos a partir de sugerencias de los analistas, pero a modo inicial parecen los campos más importantes para conocer en un pantallazo el estado actual del proceso.

También se propone enviar mails automáticos con los resultados parciales del día a todos los analistas dos veces al día. En estos envíos habría información más completa incluyendo la productividad por analista, de forma tal de efectuar un seguimiento individual manteniéndolo público sólo a los integrantes del proceso.

Se espera poder programar esto en forma muy simple a través de Microsoft Access vinculando el origen de los datos a las tablas madre del Banco que poseen los datos de los cuáles se nutre el AS400.

5.2.3 Incentivos variables

Una buena forma de incrementar la productividad logrando en simultáneo motivar al personal y fomentar la mejora continua, es la de incorporar incentivos variables asociados a la eficiencia. Se propone realizar una tanda de incentivos de un mes a los analistas que comiencen el cambio para medir el impacto de las mejoras efectuadas en la productividad y, una vez estabilizada, fijar un nuevo incentivo con metas actualizadas, que haga sentido a los tiempos de esta nueva forma de trabajo.

Por otra parte, para incentivar el trabajo grupal, se propone agregar también un incentivo grupal a la célula de mayor productividad, con una llave que deban cumplir entre todas las células para acceder al premio.

Esta modificación implicaría la supresión del esquema de remuneración variable actual del sector, esperando que a igual inversión se logren mejoras en la productividad tanto individual como grupal, un fomento del trabajo en equipo, en la motivación y sensación de importancia del trabajo realizado.

5.2.4 Inventarios visibles y técnica de lote pull

Como se presentó previamente, la técnica de lote que se busca implementar es la técnica pull, que implica que el trámite sea “tirado” por los analistas de mesa de créditos y no “empujado” desde los data entries hacia los analistas de mesa de créditos. Para que esto sea posible se sugiere la creación de bandejas que sigan la evolución de los trámites, una con los pendientes de carga, otra con los pendientes de análisis crediticio, otra con los pendientes de mesa de créditos y una última para

suspensos. De esta forma las partes finales de la cadena pueden colaborar con las partes iniciales en caso de que vean que se encuentran atrasadas, colaborando con sus funciones cuando están liberados. Para que esto sea posible es preciso balancear la línea inclinándola para una mayor capacidad sobre el final de la cadena.

Por otra parte la existencia de inventarios visibles es una gran herramienta de gestión del jefe que, además de buscar la información en los tableros de control digitales, puede recorrer las células pudiendo efectuar una gestión visual del estado de situación y conocer la ubicación de un trámite específico.

5.2.5 Información a sucursal

En la actualidad las sucursales no reciben información referida al dictamen o situación de los trámites enviados, complicando la gestión en los puntos de venta. Por tal motivo, se sugiere emplear el mismo archivo “madre” en Microsoft Access usado para el seguimiento de los tableros de control, para el envío diario de información de trámites aprobados, rechazados y en suspenso a las sucursales (con sus respectivos motivos y pareceres de crédito). De esta forma se espera limitar las consultas telefónicas y vía e-mail de dicha fuente, que actualmente generan retrabajos que reducen la eficiencia de los analistas.

5.2.6 Indicadores de desempeño del proceso

Es de gran importancia tanto para las gerencias implicadas, como para la jefatura de las áreas de back office, la posibilidad de conocer la situación en que se encuentra el proceso para poder ubicar desvíos y anticiparse a posibles complicaciones. La carencia de indicadores de desempeño periódicos y multiárea en el proceso actual, genera un desconocimiento del estado del mismo que podría traer numerosas complicaciones, además de dificultar la medición del impacto de mejoras y la identificación de los puntos problemáticos del proceso.

Por este motivo siguiendo la línea de buscar nuclear las estadísticas en un único archivo para la gestión de reportes centralizado, se agregarían en el mismo la evolución de los indicadores de desempeño clave del proceso. De esta forma se incorporan reportes de:

- Entradas mensuales
- Cargas de data entries
- Suspensos de data entries
- Principales motivos de suspenso de data entries
- Tiempo de ciclo de data entries

- Trámites aprobados
- Trámites rechazados
- Trámites puestos en suspenso
- Principales motivos de suspenso de analista de créditos
- Tiempo de ciclo de analista de créditos
- Cantidad de entregas de OCA en primer intento
- Cantidad de entregas de OCA en segundo intento
- Cantidad de entregas de OCA en tercer intento
- Cantidad de trámites enviados a sucursal
- Tiempo de ciclo de entrega
- Tiempo de ciclo total del proceso

En todos los casos se pondrá a disposición la apertura y ranking por sucursal.

5.3 FABRICACION DE TARJETAS Y ENTREGA DE PRODUCTOS

La fabricación de los productos y su entrega en el domicilio del cliente (o a partir de las mejoras presentadas, en su domicilio laboral) es un punto más difícil de trabajar debido a que ocurre en empresas tercerizadas. De todas formas, al ser una de las partes del proceso que demuestra tener las peores relaciones entre tiempo de toque y tiempo de ciclo, resulta importante maximizar los esfuerzos por no descuidar el seguimiento de su performance.

Se considera apropiado trabajar sobre dos puntos principales para mejorar la efectividad de estos puntos del proceso:

- Automatización del envío de información para la generación de tarjetas de débito y chequeras.
- Creación del puesto de analista de distribución
- Fijación de nuevos “SLA” (“Service Level Agreement” o nivel de servicio) con los proveedores.

Se descarta la posibilidad de adquirir embozadoras de tarjetas o gestionar el delivery con personal propio, dado que el volumen de altas que se maneja es muy bajo como para justificar la inversión requerida. De todas formas se plantea esta alternativa como opción a largo plazo en caso de que se logre incrementar la participación en el mercado.

5.3.1 Solicitud automática de tarjetas de débito y chequeras

Como se presentó en la etapa de diagnóstico, el envío del archivo a la proveedora (Transtex) para la fabricación de tarjetas de débito y chequeras se efectúa en forma manual. Aunque no es un aspecto de mayor impacto en el proceso, la automatización de esta tarea es extremadamente simple y permitiría una mayor estandarización y seguridad del proceso. Se propone entonces que el envío de información a Transtex se efectúe de la misma forma que se hace actualmente con las tarjetas de crédito cuando se corre el proceso batch nocturno. Esta mejora es implementada en forma definitiva sin estar sujeta a prueba piloto.

5.3.2 Analista de distribución

A fin de efectuar un seguimiento del cumplimiento de los SLA pactados con la distribuidora, se propone crear el puesto de analista de distribución. Esta persona tiene la función de efectuar el seguimiento de los trámites una vez que son enviados a las empresas de fabricación y distribución de productos. Tiene la responsabilidad de seguir los indicadores y ubicar oportunidades de mejora manteniendo un contacto cercano con los proveedores.

A través de la devolución de la distribuidora podrá hacer un seguimiento de las principales causas de entregas fallidas, pudiendo reclamar por inconsistencias como pudieran ser entregas fallidas por dirección equivocada que luego fueran exitosas en la misma dirección, o separar determinadas causas de entrega fallida (ej: zona peligrosa) para que ante su aparición se informe a las sucursales y se les brinde la posibilidad de rescatar los productos para que el cliente los retire por el punto de venta, etc..

De esta forma se espera obtener un mayor control sobre los proveedores y mejorar el seguimiento y flexibilidad en la entrega de los productos, buscando acortar los tiempos de ciclo e incrementar los niveles de servicio.

5.3.3 Actualización de SLA

Dado que el Banco no está en condiciones de destinar recursos a la colaboración para la mejora de procesos dentro de las empresas mercerizadas que integran el proceso, es complicado acortar los tiempos que no dependen del mismo.

Por tal motivo se propone una revisión de los contratos establecidos con las mismas de forma tal de fijar nuevos niveles de servicio. De todas formas no es simple negociar con las fabricantes de los productos, dado que su negocio es prácticamente monopolístico. Se espera obtener mejores resultados con la distribuidora actual "OCA" dado que, a pesar de ser la plataforma más grande de distribución en el país, existen numerosos competidores. Una posible empresa de distribución a analizar es La Postal que posee una plataforma lo suficientemente amplia como para hacerse cargo de las operaciones actuales del Banco.

El contrato actual con la distribuidora fija que el servicio se brinda con la mayor eficiencia posible y que por cada intento de entrega se cobra un monto extra. A pesar de estas cláusulas existe el servicio de entrega express a un precio más elevado. Se propone revisar este esquema dado que lleva implícito un “premio” por la entrega fallida y no fomenta la rapidez en la distribución.

Se sugiere además el análisis en forma paralela de la contratación de nuevas empresas de fabricación de tarjetas de débito y chequeras así como también de nuevas distribuidoras. VISA y MASTERCARD no se consideran reemplazables, dado que la venta de sus tarjetas de crédito es un requisito indispensable de cara al cliente por el liderazgo que poseen por su amplia cobertura internacional.

5.4 DIMENSIONAMIENTO Y BALANCEO DE LINEAS DE LA CELULA

El dimensionamiento de la célula es un aspecto fundamental para el éxito del proyecto. El mismo depende de múltiples factores como lo son la demanda, el nivel de servicio que se pretende otorgar, la cantidad de errores y suspensos que aparezcan, la productividad bajo el nuevo modelo, etc. Un modelo para el dimensionamiento continuo a partir de la variación de estas variables es proporcionado al nuevo dueño del proceso.

A partir del nuevo esquema se estimaron los tiempos promedio para cada tarea dando como resultado la productividad presentada en la tabla 5.4.1. Cabe aclarar que “DE” refiere a Data Entries, “AC” refiere a analistas de documentación y “MC” refiere a los analistas de mesa de créditos. Se asume una productividad promedio de aprox. 12 min/trámite para los DE, 10 min/trámite para los AC y 16 min/trámite para los MC. Esto resultaría en aumentos en la productividad del orden del 40% en la entrada de datos por la especialización e incentivos, 50% en el análisis de documentación por los incentivos, el foco en la tarea y la nueva forma de operar y del 20% en el análisis de mesa de crédito, un poco inferior al del resto de las funciones por la responsabilidad de liderar la célula. Con respecto a los suspensos se espera, en forma inicial, la detección de un 5% de los mismos en la etapa de carga de datos, y de un 10% en la etapa de análisis de documentación, con una reducción continua de los mismos a través de los canales de aprendizaje propuestos. De todas formas se espera ajustar estos números en las mediciones de la prueba piloto y no se considera necesario una estimación más certera en esta etapa.

PERSONAL			
	DE	AC	MC
% Utilización (a)	85%	85%	85%
% Suspensos (b)	5,00%	10,00%	0,00%
Productividad Teórica por FTE (c)	35	45	30
Productividad Real por FTE (d) = (a) * (c)	29,8	38,3	25,5
Trámites cargados / analizados por día (e)= (d) / (1 + b)	28,3	34,8	31,5
Relación para balanceo de línea respecto de AC =	1,23	1,00	0,91

Tabla 5.4.1: estimaciones para el personal

Para obtener estimaciones de la demanda para el año 2009 se consultó al sector de Inteligencia Comercial que brindó las proyecciones presentadas en la tabla 5.4.2. Se espera un importante aumento de la demanda sobre fines de año, de un orden superior al 30%.

DEMANDA	
Mes	Demanda Proyectada 2009
1	6.022
2	6.381
3	7.380
4	7.551
5	7.615
6	7.874
7	7.987
8	8.002
9	8.213
10	8.334
11	8.269
12	8.575

Tabla 5.4.2: demanda proyectada para el año 2009 en total neto de trámites

A continuación se presentan las tablas con la cantidad de personas requeridas para cada función para obtener distintos niveles de SLA para el año 2009. Se toman numerosos supuestos en la presentación de los resultados, pero se deja un modelo en Excel preparado como para modificar las diferentes variables y consultar todos los escenarios posibles. Se considera x% de SLA al porcentaje de días en que se procesa el 100% de los trámites en el día. Para la realización de los cálculos se usa la demanda y la capacidad total de cada combinación de personal y se halla el porcentaje total de días que cumplen con la definición del SLA.

SLA	OF/DDA	DE	AC	MC	HC	Stock Prom (en días)	Stock Prom DE (en días)	Stock Prom AC (en días)
2,50%	78%	11,0	9,0	3,0	23,0	23,9	24,2	23,7
2,50%	86%	12,0	10,0	3,0	25,0	13,0	14,2	11,8
11,50%	98%	14,0	11,0	4,0	29,0	2,0	1,1	2,9
42,50%	106%	15,0	12,0	4,0	31,0	0,2	0,1	0,2
70,00%	113%	16,0	13,0	4,0	33,0	0,1	0,1	0,1
80,50%	121%	17,0	14,0	5,0	36,0	0,0	0,0	0,0
88,50%	129%	18,0	15,0	5,0	38,0	0,0	0,0	0,0
96,50%	141%	20,0	16,0	5,0	41,0	0,0	0,0	0,0
99,50%	149%	21,0	17,0	6,0	44,0	0,0	0,0	0,0
100,00%	157%	22,0	18,0	6,0	46,0	0,0	0,0	0,0
100,00%	164%	23,0	19,0	6,0	48,0	0,0	0,0	0,0
100,00%	176%	25,0	20,0	7,0	52,0	0,0	0,0	0,0
100,00%	184%	26,0	21,0	7,0	54,0	0,0	0,0	0,0
100,00%	192%	27,0	22,0	7,0	56,0	0,0	0,0	0,0
100,00%	200%	28,0	23,0	8,0	59,0	0,0	0,0	0,0
100,00%	208%	29,0	24,0	8,0	61,0	0,0	0,0	0,0
100,00%	219%	31,0	25,0	8,0	64,0	0,0	0,0	0,0

Tabla 5.4.3: capacidad necesaria para cada nivel de servicio

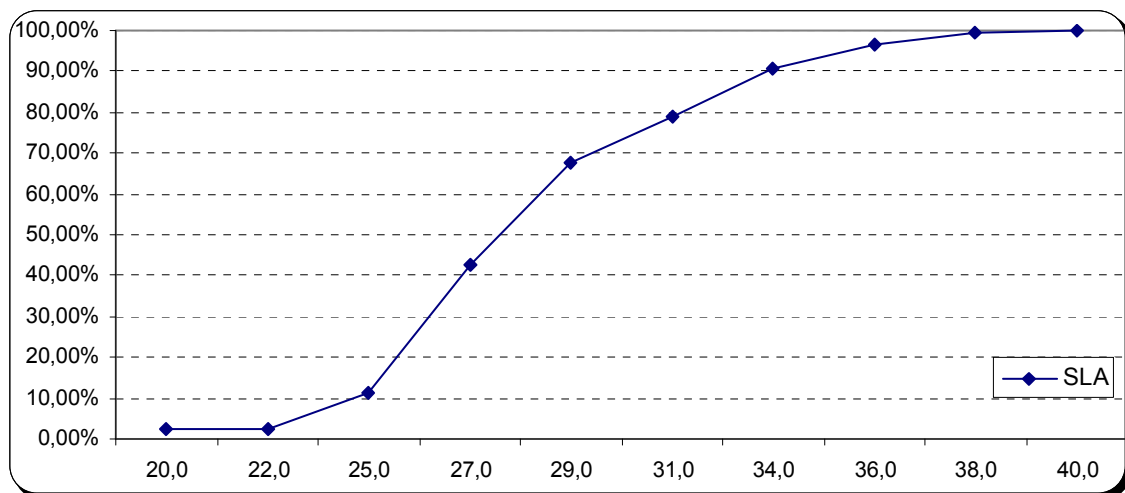


Gráfico 5.4.1: nivel de servicio vs. cantidad de personas en el proceso

Se considera apropiado que en más del 80% de los días se carguen y dictaminen todos los trámites pendientes. Con 36 personas contratadas se puede alcanzar un nivel de servicio del 80,5% y un excedente de oferta vs. demanda del 21%. Si se aprovecha el excedente para otorgar días libres cuando hay exceso de oferta para ajustarlos cuando hay exceso de demanda, se podrá aumentar aún más el nivel de servicio.

A partir de este análisis y para un nivel de servicio como el propuesto, surge la necesidad de incorporar 4 analistas de crédito en el transcurso del año (3 de documentación y 1 de mesa de créditos), acompañando el crecimiento en la demanda. De esta forma se espera que a igual cantidad de analistas y demanda que la actual se logren niveles de servicio ampliamente superiores (como se presentó en la etapa del estado actual, hay un stock remanente continuo que bajo esta definición de SLA haría tender el mismo a 0%).

El puesto de analista offline puede ser llevado a cabo por el mismo personal que efectuaba los escaneos de firma en Back Office Administración de Cuentas.

Por una cuestión de orden, cada célula tendrá preferiblemente hasta diez personas. Por este motivo se espera que se abran a modo inicial cuatro células para alcanzar los niveles de servicio deseados y luego, según se cumplan o no las proyecciones de demanda, abrir una quinta célula. Bajo un esquema de cuatro células, la cantidad de sucursales promedio que atendería cada una de ellas sería de 20 sucursales.

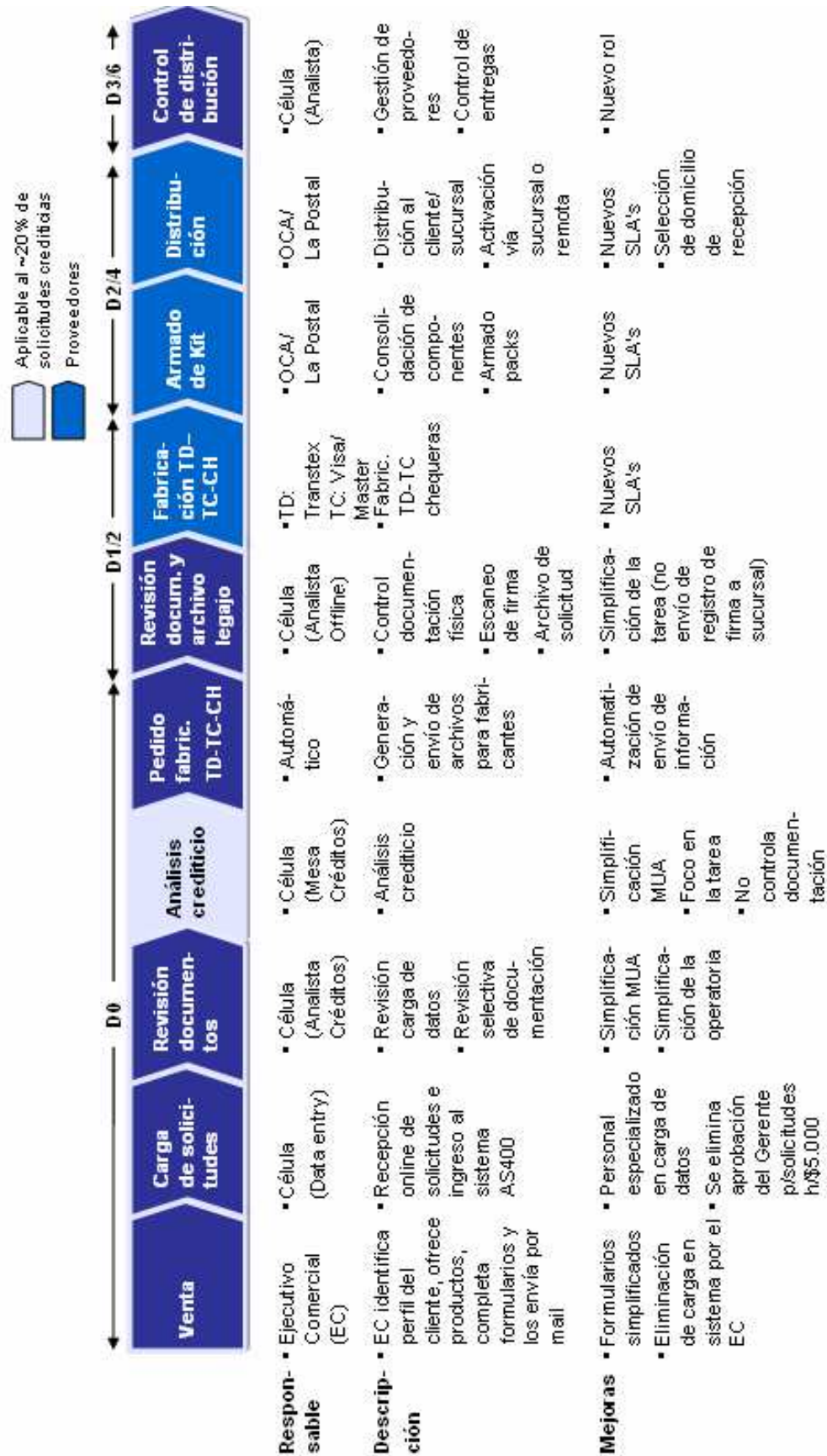
5.5 RESUMEN DEL MODELO DE PROCESO PROPUESTO

En el gráfico 5.5.1 se efectúa una representación del modelo propuesto de punta a punta. Como se puede concluir a partir de su análisis, se espera lograr tiempos de ciclo de hasta cuatro días. Se asume que se logra reducir los tiempos de fabricación a entre uno y dos días, y que se logrará entregar los productos en el primer intento, en los dos días posteriores a su recepción.

Se puede apreciar que la intervención del Banco hasta el dictamen del trámite es efectuada en el mismo día en que se originó la solicitud, dejando el trámite en manos de las empresas fabricantes de los productos en el transcurso de la noche.

Las mejoras son realizadas en todos los puntos de la cadena, pudiendo efectuarse modificaciones sin alterarse el resto del proceso propuesto. Por tal motivo se considera seguro efectuar una prueba piloto, dado que se trata de mejoras que pueden tratarse también en forma independiente.

Gráfico 5.5.1: circuito propuesto con resumen de mejoras



5.6 IMPLEMENTACION DE LA PRUEBA PILOTO

La implementación de un cambio de esta magnitud en un proceso en que interviene tanta gente, lleva asociada la necesidad de un cambio cultural importante. Para mitigar posibles efectos negativos en las personas que pudieran ser más resistentes al cambio, es necesario acompañar la implementación con una comunicación clara y cuidada.

En primer lugar se presenta el proceso al director comercial, al gerente de la red de sucursales y a los gerentes zonales. Dado que el Banco tiene sucursales muy alejadas de la casa central, es muy difícil que todos los integrantes de las mismas participen de una posible reunión de lanzamiento. Es por este motivo, que el paso siguiente es invitar únicamente a los gerentes de las sucursales que se vayan incorporando al proceso de implementación, estimulando la comunicación previa por parte de sus gerentes zonales y generando instructivos para los ejecutivos comerciales.

En el caso de las principales sucursales del interior, como por ejemplo la de Rosario, se envía a los ejecutivos comerciales que demuestren las mejores tasas de error y mayor conocimiento del nuevo proceso, para que compartan su conocimiento con estas últimas personalmente aumentando la familiarización con la nueva forma de trabajo. Para las sucursales que no puedan formar parte de este programa, se impartirán comunicaciones más incisivas tanto por e-mail como también en las visitas de sus gerentes zonales. Por último, en los primeros reportes a sucursales con los niveles de error, el nuevo dueño del proceso acompaña los e-mails con comentarios referidos a remarcar a los ejecutivos comerciales de la plataforma interior y capital con mejores tasas de error.

Una vez seleccionados los analistas para la conformación de la célula, se les presenta el proyecto a sus jefes actuales y se les solicita que den la noticia asegurando a los analistas un apoyo total en las labores que realicen en el período de piloto. En forma posterior se efectúa una presentación del proceso detallado a los analistas participantes. Recién cuando se aprueba el proyecto se nombra y publica al nuevo dueño del proceso. Hasta entonces, los participantes de la prueba piloto siguen respondiendo a sus jefes actuales.

Para corregir posibles errores que vayan surgiendo, se pretende iniciar con una sola célula y con una tanda de diez sucursales. Una semana después se agrega otra tanda de cinco, completando la cantidad de sucursales propuesta la semana siguiente con cinco sucursales más. Una vez estabilizadas las cifras y corregidos los

primeros errores se efectúa el lanzamiento de la segunda célula en dos tandas y por último la de la tercera y cuarta célula, también en dos tandas.

El espacio físico donde se realiza el proyecto para la célula piloto es un espacio aparte para que la migración en Back Office sea progresiva. Si el proyecto es aprobado a partir de los resultados de la prueba piloto se puede utilizar el mismo espacio en que está ubicado actualmente el Back Office para el análisis de documentación (2do piso ala Viamonte), con las modificaciones pertinentes del layout, para el establecimiento definitivo del proceso.

6. PRUEBA PILOTO

Luego de transcurridos dos meses desde la implementación de la prueba piloto del proceso propuesto, se efectúa el siguiente análisis con datos de las primeras cifras del impacto generado.

Se divide la presente sección en tres partes:

- Consideraciones sobre la prueba piloto efectuada
- Impacto
- Detección y solución de problemas

6.1 CONSIDERACIONES SOBRE LA PRUEBA PILOTO

Para una mejor comprensión del impacto real de corto plazo y el esperado de largo plazo, se detallan los puntos a considerar sobre la prueba piloto efectuada. En los puntos sobre los cuales no se efectúa aclaración, no existen alteraciones entre la propuesta y el piloto.

6.1.1 Entradores de datos

El puesto de entradores de datos es cubierto por empleados contratados a través de un tercero, de forma tal de tener flexibilidad para la ampliación o reducción de puestos, factor importante si se considera la posibilidad de que se implemente un nuevo sistema de carga como el propuesto para el largo plazo en el punto 5.1.1. De todas formas se les hace participar del plan de incentivos.

6.1.2 Analista de distribución

El puesto de analista de distribución no es incorporado a la prueba piloto, puesto que no se consideró apropiado crear el cargo hasta que esté confirmada la implementación total de la propuesta.

6.1.3 Incentivos variables

Para comenzar con el esquema de incentivos variables se emplearon los primeros datos de productividad que arrojaron los nuevos tableros de control en la tercera y cuarta semana de prueba y se establecieron tres escalas de premiación.

Se presenta como incentivo por participar en la prueba piloto de forma tal de no confirmar su implementación. A los operadores que alcancen el promedio de productividad vigente se les asigna un premio mínimo. Luego, a los que logren un

aumento del 15% por sobre el promedio se les brinda un premio medio y por último se le otorga un premio proporcionalmente mayor a quienes alcancen un incremento superior al 30%. El pago es mensual.

6.1.4 Actualización de SLA

Este punto está en proceso de actualización y aún no se han definido nuevas cláusulas contractuales con ninguno de los proveedores.

6.2 IMPACTO

En el gráfico 6.2.1 se presentan los principales impactos de la prueba piloto. En materia organizacional se reducen las áreas intervinientes a 1 sola área, con un dueño del proceso con una visión total del mismo de punta a punta.

	Punto de partida	Situación Piloto
Organización Áreas operativas	• 3 áreas • Visión parcial del proceso	• 1 área • Dueño del proceso
Tiempo comercial Áreas comerciales	• Tiempo comercial: 30% – Altas crediticias: ~40' – Altas no crediticias: ~20'	• Tiempo comercial: 36% – Altas crediticias: 19' – Altas no crediticias: 11' – MCs: 15'
Productividad análisis crediticio	Productividad: • 28 trám/(día*FTE)	Productividad: • 42.5 (trám)/(día*FTE)
Tiempo ciclo	• Cuentas : 90% 10-40 días (~20 días cred. y ~14 días no cred. en promedio) • Prestamos: 90% 5-15 días	• Cuentas: ~12 días (cred y no cred) • Préstamos: 2 días
Errores	• DE: N/A • AC: 23% • OCA: 67% en 1ª visita	• DE: 12% • AC: 18% • OCA: 67% en 1ª visita

Gráfico 6.2.1: Impacto de la prueba piloto

Con respecto al tiempo comercial, luego de la medición de tiempos bajo el nuevo circuito se pudo apreciar un incremento del 21% en el tiempo dedicado por los

ejecutivos comerciales para las actividades comerciales en las sucursales piloto, con una reducción del 50% en los tiempos operativos para el alta de productos.

La productividad de los analistas de documentación sufrió un aumento mayor que el estimado, alcanzando valores cercanos al 50% de aumento. El mayor impacto se vio por el lado de la remuneración variable, dado que luego de la comunicación de dicho sistema de premiación, los tableros de control implementados mostraron incrementos del orden del 40% en el volumen de trámites trabajados.

El tiempo ciclo es uno de los indicadores más repetidos en el proyecto por su excelente forma de representar la eficiencia del proceso. En estas primeras pruebas los tiempos han sido reducidos en un 29% para el alta de cuentas y en un 80% para el alta de préstamos. Cabe aclarar que la carga de los datos está siendo realizada, en promedio, el mismo día luego de su envío a “back office” y el análisis de documentación y crediticio al día siguiente de su carga.

Si se analizan las tasas de error con que se está trabajando se puede ver una disminución del 27% en los errores detectados en el análisis de documentación y crediticio, y la aparición de un 12% de errores en la carga de los “data entry”.

Aunque no es posible comparar la productividad de los “data entry” con el pasado dado que su puesto no existía, si se analizan los tiempos de carga y se los compara con los que empleaban los ejecutivos comerciales, se pueden ver incrementos de la productividad superiores al 25% con un promedio de 33,2 trámites por día.

6.3 DETECCION Y SOLUCION DE PROBLEMAS

La implementación de la prueba piloto tuvo resultados positivos en todas las mejoras establecidas. De todas formas existen algunos puntos cuyos resultados mostrados al momento no alcanzan las expectativas.

6.3.1 Errores – Suspense de trámites

La cantidad de errores derivados de las primeras pruebas son ampliamente superiores a los esperados. La devolución a sucursales de los motivos de error predominantes está siguiendo la curva de aprendizaje y se espera ver mejoras más importantes a futuro.

En caso de que el problema se mantuviera y los intentos de marcar los errores para que sean evitados en sucursal fueran desatendidos, se puede armar un informe

especial al gerente de la red de sucursales y al director comercial con los principales errores y sus originantes, agregando las acciones tomadas en cada caso sin éxito.

La gestión de este aspecto queda en manos del dueño del proceso.

6.3.2 Tiempos de ciclo

Los tiempos de ciclo son más extensos que los que propone el proceso en su forma ideal en el caso de las cuentas. Esta diferencia radica principalmente en que los tiempos de distribución no pudieron ser alterados en gran medida, dado que no se implementó la creación del cargo de analista de distribución y la actualización de los SLA aún está siendo cursados.

Por otra parte, colabora también a la ampliación de los tiempos ideados, el nivel de suspensos con que se sigue trabajando.

Se espera que la reducción sea cada vez más marcada acercándose al diseño, una vez que se cierren las actualizaciones, se implemente el cargo de analista de distribución y la curva de aprendizaje surta efecto.

6.3.3 Dimensionamiento de la célula

Ni las estimaciones de productividad, ni el nivel de error estimado terminaron siendo acertados. Por tal motivo es necesario recalcular la simulación para el dimensionamiento de la célula con los datos reales para presentar los datos bajo este marco.

En la tabla 6.3.3.1 se resume la cantidad de personal necesario en cada puesto con las cifras de productividad y errores presentadas en el punto 6.2 en el cual se detalla el impacto de la prueba piloto.

Se puede apreciar que el impacto del aumento superior al esperado en la productividad tiene un mayor peso que el de los errores, permitiendo obtener un nivel de servicio de 86,5% con 33 personas contratadas, 3 menos que en el modelo estimado.

SLA	OF/DDA	DE	AC	MC	HC	Stock Prom (en días)	Stock Prom DE (en días)	Stock Prom AC (en días)
2,50%	87%	11,0	9,0	3,0	23,0	12,5	13,2	11,8
6,50%	95%	12,0	10,0	3,0	25,0	3,3	4,4	2,3
51,50%	108%	14,0	11,0	4,0	29,0	0,1	0,1	0,1
75,00%	117%	15,0	12,0	4,0	31,0	0,0	0,0	0,0
86,50%	125%	16,0	13,0	4,0	33,0	0,0	0,0	0,0
93,00%	134%	17,0	14,0	5,0	36,0	0,0	0,0	0,0
99,00%	147%	19,0	15,0	5,0	39,0	0,0	0,0	0,0
100,00%	156%	20,0	16,0	5,0	41,0	0,0	0,0	0,0
100,00%	164%	21,0	17,0	6,0	44,0	0,0	0,0	0,0
100,00%	173%	22,0	18,0	6,0	46,0	0,0	0,0	0,0
100,00%	186%	24,0	19,0	6,0	49,0	0,0	0,0	0,0
100,00%	195%	25,0	20,0	7,0	52,0	0,0	0,0	0,0
100,00%	203%	26,0	21,0	7,0	54,0	0,0	0,0	0,0
100,00%	212%	27,0	22,0	7,0	56,0	0,0	0,0	0,0
100,00%	221%	28,0	23,0	8,0	59,0	0,0	0,0	0,0
100,00%	233%	30,0	24,0	8,0	62,0	0,0	0,0	0,0
100,00%	242%	31,0	25,0	8,0	64,0	0,0	0,0	0,0

Tabla 6.3.3.1: personal requerido para distintos niveles de SLA

7. CONCLUSIONES

Como principal evaluación realizada con la finalización de este trabajo, quedan en evidencia las grandes falencias que poseen los procesos operativos en empresas del rubro bancario local. Los tiempos de ciclo se ven afectados por múltiples variables que generan variabilidades, inflexibilidades y desperdicios y llevan asociados bajos niveles de servicio de cara al cliente. Aunque los clientes del mercado local se muestran acostumbrados a las distintas ineficiencias operativas de las empresas de servicios, tienen pretensiones intermedias entre los tiempos de ciclo que se pueden apreciar en los países del primer mundo y los mostrados por los bancos argentinos. Esto representa una oportunidad para marcar diferenciales competitivos de características distintas a las de los buscados por el mercado local.

La inexistencia general de áreas internas dedicadas a la reingeniería de los procesos y la participación de múltiples áreas para la realización de los mismos, genera una incapacidad para la gestión de mejoras, que impacta aumentando la dificultad de reducir costos y tiempos por la necesidad de realizar las labores del día a día. De esta forma, se pierde percepción de la posibilidad de realizar mejoras que pueden parecer obvias al detenerse a analizar el proceso.

El objetivo principal de proyecto de reducir la carga operativa en sucursales demostró grandes tasas de mejora. Se aumentó el tiempo comercial en valores cercanos a un 21% y se espera obtener mejores resultados a partir del proceso lógico de aprendizaje que permita una reducción en los niveles de error. Gracias a esta optimización de los recursos la dirección comercial podría subir los objetivos de las distintas sucursales buscando un mayor nivel de captación de clientes que le permita al Banco un aumento en su cuota de mercado.

El precio pagado para el aumento del tiempo comercial es la incorporación al proceso de entradores de datos. El costo del mantenimiento de estos puestos es muy inferior al de un ejecutivo comercial y presenta niveles de productividad muy superiores para las tareas realizadas. Se demuestra de esta forma que el precio pagado por la ventaja lograda es rentable.

El segundo objetivo de obtener una reducción en los costos de Back Office, se mide comparando la relación entre cantidad de personas abocadas al proceso con la demanda y el nivel de servicio otorgado. Aunque no se redujo el personal, a similares niveles de demanda y de cantidad de personas en el proceso, la reducción del costo se aprecia en la obtención de niveles de servicio ampliamente superiores. Con un marcado incremento de la productividad, a pesar de que la tasa de error aún no mostró los resultados esperados, se logró que más del 80% de los trámites sean

analizados en el día cuando antes la tasa de ocurrencia de esta alternativa tendía al 0%.

El tercer objetivo de minimizar errores y variabilidades es el que mostró el menor impacto. Aunque desde el punto de vista operativo se redujeron errores, las sucursales siguen cometiendo equivocaciones en las solicitudes enviadas tanto en forma digital como física. Probablemente la ansiedad por la ejecución de la venta para el cumplimiento de las metas es la que origina esta complicación en el proceso. De todas formas se considera que la curva de aprendizaje no ha mostrado aún los resultados y se espera que a través de la incorporación de los indicadores, la nueva visibilidad y transparencia del proceso y la gestión de tareas de premio y castigo, el nivel de errores muestre reducciones mucho más significativas.

El cuarto objetivo de obtener una reducción en los tiempos de ciclo tuvo un cumplimiento inferior al dimensionado pero aún así muy importante. Existe una gran limitación en las terceras partes que intervienen en el proceso, cuya ineficiencia impacta en forma negativa siendo además muy difícil de gestionar. De todas formas el concepto de una línea de producción centralizada y de técnicas de lote continuo logró reducciones cercanas al 30% en los tiempos de ciclo.

En líneas generales, la aplicación de las mejoras obtuvo resultados muy positivos aunque aún inferiores a los dimensionados. Se espera que como todo nuevo proceso se vayan ajustando las deficiencias iniciales que vayan surgiendo para acercarse cada vez más al resultado esperado. Se considera que un logro muy importante del proyecto es la posibilidad de obtener indicadores que le den visibilidad al proceso, otorgando una herramienta de gestión fundamental para las áreas usuarias que le permitan identificar estas y otras posibles mejoras. A partir de la centralización del proceso en un área, se espera que la implementación de las mejoras ocurra con niveles de éxito superiores.

Además de cumplirse la mayor parte de los objetivos, se sentaron las bases para simplificar la gestión de la mejora continua.

La realización de un análisis como el aquí finalizado deberá ser el primer paso ante cualquier modificación futura. En el caso de que el Banco Itaú Argentina S.A. decida expandir el análisis a otros procesos logrará seguramente posicionarse como el Banco líder en performance, logrando un diferencial competitivo de bajo costo y con alto impacto de cara al cliente.