INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES – ITBA

ESCUELA DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

DIAGNÓSTICO Y PLAN DE ACCIÓN PARA EL PROCESO DE ALTA DE CLIENTE PYME EN EL BANCO GRINGOTTS

AUTORES: Brusco, Santiago (Leg. N° 59773)

Grieco Kaufmann, Malena (Leg. N° 59359)

Pefaur Quincoces, Tomás (Leg. N° 60227)

Roson, Juan Segundo (Leg. N° 56368)

Virzi, Franco Julián (Leg. N° 59775)

DOCENTES TITULARES: Alvarez, Daniel Alejandro

Calveiro, Gustavo

Peter, Gabriela Paula

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

BUENOS AIRES

SEGUNDO CUATRIMESTRE, 2021

Índice

Introducción 2

Caso de análisis y diagnóstico preliminar 3

- Definición del caso 3
  - Definición del caso de análisis 3
  - Actores/stakeholders y expectativas 4
- Definición del proceso 4
  - Ubicación en mapa de procesos 6
  - Características del proceso 7
  - Principales problemáticas 7
- Definición de objetivos 8
- Enfoque de trabajo 8

Diagnóstico de la situación actual 10

- Descripción de la situación actual 10
  - Procesos y IT 11
  - Estructura organizativa, personas y cultura 14
  - Modelo de gestión 16
- Identificación de puntos críticos 16

Plan de acción 17

- Oportunidades de mejora 17
- Gestión del cambio 24
- Implementación 31
- Conclusión 33

Introducción

En el siguiente trabajo se presenta una propuesta de mejora a un caso real sobre el cual se simuló una consultoría en el marco de la materia Diagnóstico Empresario y Plan de Acción de la Licenciatura en Administración y Sistemas / Licenciatura en Gestión de Negocios del ITBA. El caso se encuadra dentro del "Banco Gringotts", el cual ha tomado la decisión de lanzar un programa de financiamiento especial para PyMEs, con el objetivo de aumentar su base de clientes de este segmento, para lo cual necesita optimizar sus procesos actuales y adaptarlos al contexto de nueva normalidad post pandemia. Para lograr este objetivo se realiza entonces un diagnóstico del proceso de alta de cliente PyME para el otorgamiento de crédito del Banco y se propone un plan de acción para acortar su duración y volverlo lo más digital posible.

Caso de análisis y diagnóstico preliminar

Definición del caso

Definición del caso de análisis

Debido al contexto de pandemia que vivimos desde hace ya un año y medio, el Banco Gringotts ha tomado la decisión de transformar uno de sus procesos. Las pequeñas y medianas empresas, junto con emprendedores e individuos profesionalizados, fueron los segmentos que mayores pérdidas sufrieron a lo largo de este período. A su vez, este contexto impulsó un cambio significativo en el modelo de relacionamiento con los clientes, lo que generó que el Banco busque formas para adaptarse ante las nuevas necesidades. Todo esto llevó a que el Banco tome la decisión de lanzar un programa de créditos para estos grupos, que les permita acceder a mejores oportunidades.

Problemática (AS IS)

Se pretende que el programa de créditos genere un aumento en la base de clientes del segmento PyME, pero para que esto sea posible, el proceso de alta de clientes debe ser eficiente y estar adaptado a las circunstancias actuales. Hoy en día este proceso de alta de clientes para el otorgamiento de créditos al segmento PyME está apalancado en las sucursales físicas, principalmente en lo que respecta a la obtención de la documentación inicial y la vinculación con el cliente. Hoy en día este proceso dura alrededor de 40 días hábiles. Se estima que sin la digitalización de este proceso no se logrará cumplir con los objetivos que se planteó la gerencia del Banco Gringotts.

El Banco debe actuar de manera rápida y efectiva, ya que no se puede postergar aún más la transición a modelos operativos digitales a raíz de las nuevas costumbres de consumo, el avance tecnológico y la presión competitiva de la industria. A su vez, la pandemia generó la necesidad de minimizar el contacto físico entre individuos, de forma que se cumpla con las medidas sanitarias impuestas por las autoridades.

Hasta el día de hoy, el Banco Gringotts ha estado enfocado en la transformación digital de los procesos concernientes a la Banca de Individuos, y hoy se plantea enfocar sus esfuerzos en la Banca de Empresas. Esta es la razón por la que el banco se acercó a nosotros, con el objetivo de que se plantee un proyecto que permita alcanzar sus objetivos.

Objetivo general (TO BE)

El objetivo general consiste en optimizar el proceso de alta de clientes del segmento PyME (incluidos emprendedores e individuos profesionalizados) para el otorgamiento de crédito a través de la construcción de una solución de onboarding digital que acorte su duración actual y haga crecer la base de clientes de este segmento.

Alcance

En este proyecto se espera lograr un proceso de implementación en aproximadamente 75 días, en, inicialmente, 3 regiones del país. Dentro de estas regiones se buscará que el proceso abarque en cada una de ellas, tanto a PyMEs como a nuevos emprendedores y también individuos profesionalizados.

Previo al inicio del proceso de implementación, será necesario contemplar mejoras en lo que respecta al approach comercial. El objetivo de esto es poder abarcar un enfoque apropiado y adaptable en base a la característica societaria y al tipo de segmento de los clientes.

Como último factor dentro del alcance del proyecto, es necesario describir brevemente algunas restricciones que definen los límites del mismo. En primer lugar, existen restricciones normativas y las mismas serán tomadas en consideración en el desarrollo de la propuesta final de implementación. Otro limitante que será tenido en cuenta proviene del equipo de TI, ya que los mismos tienen su agenda del año 2021 completamente comprometida y será necesario definir con anticipación en caso de necesitar su . Además, en base a lo consultado en la primera entrevista, sólo se solicitará ayuda al área de TI en base a la relevancia y el atractivo de la solicitud. Por último, será esencial limitar el proceso de implementación en las 3 regiones definidas como piloto, y por ende, que abarque inicialmente a los puntos de contacto dentro de cada una.

Actores/stakeholders y expectativas

Entre los principales stakeholders a tener en cuenta se encuentran:

- Clientes: velan por un proceso simple que agregue valor, una buena experiencia. Buscan obtener financiamiento crediticio que necesitan con facilidad.
- Banco Central: en caso de no cumplir con sus normativas se multará al banco.
- Competencia: son aquellos bancos con una amplia presencia en el territorio argentino. Son principalmente una amenaza aquellos que ya se han digitalizado sus procesos y permiten interacción remota con los clientes.
- Proveedores: de sistemas, bases de datos.

Entre los stakeholders secundarios a tener en cuenta se encuentran:

- Gerencia General: su objetivo se centra en aumentar ganancias, con un nivel de riesgo reputacional acotado. Brindar un alto nivel de servicio al cliente.
- Transformación y Modernización: este área pretende acercar la organización a la tecnología. Opinan que se precisa recuperar los años de atraso tecnológico del banco, aggiornarse a los avances tecnológicos actuales. Buscan el cambio constante en sus procesos y proyectos.
- Banca Empresas: este área apunta a un crecimiento de un 25% de la base de PyMEs.
- Créditos: este área asigna una calificación a cada cliente, según el riesgo asumiría el banco de prestarle, a partir de la cual se determinará a qué beneficios podrá acceder. Da soporte a las distintas áreas.
- Legales: realiza el análisis societario de las empresas, consolida el extracto de poderes, define quién tiene firma dentro de la empresa y las facultades para hacer qué.
- Riesgos: pretende un proceso seguro que garantice la recuperación del dinero.
- IT: es un área con mucho trabajo que pretende que las modificaciones en los procesos no atenten contra el modelo de arquitectura general del banco actual y que no se agreguen demasiados sistemas satélites, sino que se optimicen los ya aplicados. Su preocupación más grande es el gobierno sobre la arquitectura.
- Canales de Atención: buscan que se acorte la carga operativa para poder enfocarse en tareas que agreguen valor y cumplir con sus objetivos comerciales.

Definición del proceso

Ubicación en mapa de procesos

En la siguiente imagen se muestra el mapa de procesos del Banco Gringotts:

A continuación, se detallan los macro procesos conteniendo sus debidos procesos internos, estos son:

- Generación de oferta de valor: En esta sección, se encuentra todo tema relacionado a la generación de nuevos productos y a la adecuación de productos existentes cuando hay proyectos involucrados con la definición del producto.
- Originación: Este macroproceso, abarca todo el alta de clientes con la calificación primaria de cada uno y sus productos primarios. También, se encuentra todo lo relacionado con el cross selling de productos/servicios del banco.
- Post venta: Se lleva a cabo este proceso en los casos de que el cliente tenga algún problema o reclamo, o pida un resumen de cuenta, o porque transcurrió un año y se ha instaurado un nuevo proceso de calificación, o cuando se tienen que procesar los servicios de las transacciones que efectúa el cliente. En la posventa se lleva adelante la calificación recurrente del cliente, que consiste en anualmente rever la calificación de cada respectivo cliente.
- Procesos de Back: consiste en la ABM (alta, baja y modificación) de clientes y sus productos primarios.

Identificación del proceso

En lo que a nuestro proyecto respecta, el proceso en cuestión se trata del de alta de cuenta corriente y vinculación crediticia:

La banca comercial es dueña de este proceso de venta. El proceso entero será explicado a continuación.

Objetivo

El objetivo del proceso, definido por la banca comercial, es captar más clientes y así lograr un crecimiento del 25% en la base de clientes. A través de esto se logrará aumentar la rentabilidad de la empresa a medida que se vaya incorporando nuevos clientes a la cartera.

Procesos previos y posteriores

Proceso previo: generación de oferta de valor (macroproceso), que finaliza con la negociación del oficial de la sucursal con el cliente.

Proceso posterior: proceso de posventa. Se lleva a cabo este proceso en los casos de que el cliente tenga algún problema o reclamo, o pida un resumen de cuenta, o porque transcurrió un año y se ha instaurado un nuevo proceso de calificación, o cuando se tienen que procesar los servicios de las transacciones que efectúa el cliente. En la posventa se lleva adelante la calificación recurrente del cliente, que consiste en anualmente rever la calificación de cada respectivo cliente.

Características del proceso

Generadores de actividad y alcance

El proceso inicia dentro del área comercial, donde el cliente solicita un crédito, como puede ser un préstamo, al banco. Este evento es el disparador y a partir de entonces se empieza a desarrollar todo el proceso de alta al cliente nuevo. Para lograr la ocurrencia de este evento, es fundamental que el input de este proceso provenga desde la gestión comercial.

Una vez completo el proceso, el output que genera el mismo es la apertura completada de la cuenta del cliente y el préstamos ya acreditado en la misma.

Principales actividades y actores

El proceso está compuesto por una serie de actividades, de las cuales presentaremos a continuación las principales.

- Apertura de la cuenta (sub-proceso):
    - Conformación del legajo de cuenta: Incluye la conformación del legajo de cuenta con todos los requisitos de documentación de acuerdo a los respectivos tipos societarios de los clientes, junto con la conformación de todo lo que necesario dentro de este legajo.
    - Extracto de poderes: Conforma la generación del extracto de poderes para lograr la obtención de firmas y facultades, y a partir de ahí, estudiar los distintos roles y responsabilidades dentro de la PyME.
    - Apertura de cuenta: Etapa donde se finaliza la apertura de la cuenta al cliente. La empresa pasa a ser cliente cuando se le abre la cuenta corriente.
- Vinculación crediticia (sub-proceso):
    - Análisis crediticio: Aquí se hace un análisis de la empresa cliente y se evalúa cuál es su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras. Es el pasó previo a la aprobación o la negación del otorgamiento de un préstamo.
    - Resolución: Se define el valor del cliente y se emite una resolución final. Es esta calificación la que definirá a qué productos y valores podrá acceder el cliente.

A lo largo del proceso, intervienen tres áreas que cumplen distintas funciones dentro del mismo:

- Banca Comercial: dentro de la red de sucursales están los oficiales y gerentes que son los que tienen el contacto con el cliente y se encargan del armado de la carpeta de crédito. De acuerdo a la envergadura del cliente o de los montos que vas a otorgar puede ser que participen los gerentes regionales también.
- Legales: el área interviene en la generación del extracto de los poderes y el dictamen de poderes por el análisis de los estatutos y las actas.

- Sector de Créditos: los analistas de este sector participan en la actividad de análisis crediticio y la calificación.

Indicadores y factores condicionantes

Actualmente, el Banco Gringotts no posee información de gestión que les permita calcular la duración de cada parte del proceso. Dentro de la organización, los empleados estiman que la duración promedio es de 40 días.

Tras realizar un análisis de la organización financiera y de su entorno, se encontraron varios factores que condicionan la implementación del proyecto en cuestión. Estos condicionantes son:

- Medidas sanitarias sancionadas a causa de la pandemia.
- El alto grado de competitividad que ocasiona una forma de actuar rápida.
- Cumplimiento de requisitos de conformidad.
- Mantenimiento de niveles adecuados de gestión del riesgo.
- Complejidad de los análisis requeridos para el segmento PyME.

Principales problemáticas

El Banco debe actuar de manera rápida y efectiva, ya que no se puede postergar aún más la transición a modelos operativos digitales a raíz de las nuevas costumbres de consumo, el avance tecnológico y la presión competitiva de la industria. A su vez, la pandemia generó la necesidad de minimizar el contacto físico entre individuos, de forma que se cumpla con las medidas sanitarias impuestas por las autoridades. El banco se encuentra relegado de soluciones y aplicativos modernos, gran parte de la documentación circula en el legajo físico del cliente. Abunda transporte físico de documentación. Cada uno de los sectores lo va transfiriendo a sus propios aplicativos según surja la necesidad.

Definición de objetivos

Como se ha mencionado previamente, el objetivo general consiste en optimizar el proceso de alta de clientes del segmento PyME (incluidos emprendedores e individuos profesionalizados) para el otorgamiento de crédito a través de la construcción de una solución de onboarding digital que acorte su duración actual y haga crecer la base de clientes de este segmento.

A partir de este objetivo general y un extenso análisis de sus procesos se han consolidado los siguientes objetivos, subdivididos según su tipo y alcance:

Corto plazo - Operativos

- Objetivos cualitativos:
    - Plantear un proceso que cumpla con todas las normativas legales vigentes. A su vez, esto implica un trabajo en conjunto con el área de legales.
    - Implementar un sistema de Net Promoter Score que nos permita evaluar el grado de satisfacción de los clientes una vez finalizado el proceso de alta.
    - Definir KPIs que permitan medir la evolución del proceso comercial a raíz de los cambios de proceso implementados.

Mediano plazo - Tácticos

- Objetivos cuantitativos:
    - Llevar a cabo la implementación del cambio en 75 días hábiles, definido dentro del alcance de este proyecto dentro de 3 regiones piloto. Junto con

esto se busca definir los parámetros/criterios bajo los cuáles se analizarán las regiones del país, de forma que permitan seleccionar las tres regiones óptimas para una prueba piloto.
    - Llevar la duración del proceso de alta de clientes, desde la solicitud de apertura de la cuenta hasta la otorgación del crédito, a una cantidad máxima de 7 días.
- Objetivos cualitativos
    - Eliminar las interacciones físicas que no sean estrictamente necesarias dentro del proceso.
    - Generar un tablero de gestión para que el banco tenga una forma de medir y monitorear fácilmente los datos del proceso. Esto permitirá hacer un seguimiento al proceso y proponer nuevas mejoras en el mismo.

Largo Plazo - Estratégicos

- Objetivos cualitativos:
    - Optimizar el proceso de alta de clientes del segmento PyME.
- Objetivos cuantitativos:
    - Obtener un Net Promoter Score (NPS) de al menos 80% del proceso por parte de los nuevos clientes para el final del segundo año de haber sido implementada la solución. Este valor fue definido con el objetivo de posicionarse entre los mejores bancos con procesos de onboarding digital para PyMEs de la región. Según un estudio de benchmarking realizado, uno de los líderes en procesos digitales de onboarding para clientes PyME en el 2020 fue Santander Río con un 77%. Considerando la tendencia de crecimiento de NPS en el sector bancario en los últimos años, proponemos superar este valor para así posicionar al banco entre los mejores del país. Para alcanzar este objetivo será fundamental la colaboración por parte del sector de atención al cliente, tanto de forma digital como presencial en la sucursal.
    - Generar un crecimiento de un 25% en la cartera de PyMEs del banco en un período de un año de lanzado el programa de créditos especial.

Enfoque de trabajo

Como continuación al abordaje de este proyecto, definiremos el enfoque y la metodología de trabajo a seguir para la realización del diagnóstico adecuado.

En primer lugar, continuaremos teniendo entrevistas con Lilian de la Gerencia de Transformación del banco, para conocer con mayor detalle el proceso en cuestión y las distintas tareas que conforman las actividades de este proceso. Iremos elaborando un modelado de este proceso junto con Lilian para poder resolver cualquier consulta que sea necesaria aclarar durante la reunión.

Segundo,una vez entendido el proceso en profundidad, comenzaremos a analizar qué pasos de este proceso se pueden agilizar a través de una implementación digital teniendo en cuenta todos los condicionantes descritos anteriormente.En base a esto, buscaremos encontrar oportunidades de mejora y de optimización dentro del proceso de alta de clientes y vinculación a crédito.

Tercero, se volverá a tener una entrevista con Lilian para validar lo que se haya desarrollado posteriormente a la entrevista pasada. Identificaremos cuáles son los puntos y oportunidades que generan un mayor impacto con un menor esfuerzo, también

denominadas quick wins. En base a esto terminaremos identificando los principales beneficios que brindan las soluciones elaboradas anteriormente.

Por último, se desarrollará un Plan de Acción que incluya las soluciones al proceso de Onboarding, junto con un aporte al approach comercial para poder acceder a los segmentos PyME e individuos profesionalizados. Este plan de acción, abarcará desde la identificación de las debilidades del proceso, hasta la identificación y el desarrollo de las soluciones necesarias para atacar dichos puntos débiles a través de un nuevo enfoque digital, y el plan de implementación del mismo. Será sumamente importante que le podamos dar a la Gerencia Comercial algún tablero que les permita tener visibilidad de cómo va evolucionando el negocio, en términos de crecimiento de negocio y en términos del proceso, para así hacer un seguimiento de la implementación.

Diagnóstico de la situación actual

En la presente sección se pretende profundizar en la problemática del Banco Gringotts y realizar un diagnóstico de su situación actual. Este diagnóstico nos permitirá posteriormente realizar un plan de acción detallado, el cual nos llevará a optimizar el proceso de alta de clientes del segmento PyME para el otorgamiento de crédito a través de la construcción de una solución de onboarding digital que acorte su duración actual y haga crecer la base de clientes de este segmento.

Descripción de la situación actual

Procesos y IT

Modelado del proceso nivel 3

A continuación se muestra el modelado del proceso a un nivel 3.

Cliente
Conformación de legajo de cuenta
Extractación de poderes
Apertura de cuenta
Análisis crediticio y calificación
Solicitud de crédito y acreditación
Entrada a sucursal
Solicitar crédito
Documentación cliente
Etregar documentación
Formularios de apertura de cuenta y de registro de firma [firmados]
Formularios recibidos
Firmar formularios
Devolver formularios firmados
Solicitud rechazada
Información adicional riesgosa
Nota solicitando extracción de poderes
Sistema de Legales
Carta certificada de apertura de cuenta recibida
Firmar y devolver recibo de correspondencia
Acta de apertura de cuenta [firmada]
Acta de apertura de cuenta recibida
Firmar acta de apertura de cuenta
Devolver acta de apertura de cuenta firmada
Documentación adicional cliente
APC
Enviar resolución final de calificación
Monto < x
Aprox. 60% de los casos
Calificación recibida
Formulario de solicitud de producto y pagaré recibidos
Formulario de solicitud de producto [firmado]
Pagaré [firmado]
Firmar formulario de solicitud de producto y pagaré
Devolver formulario de solicitud de producto y pagaré firmados

Sistemas de soporte

- Sistema core bancario: Es usado dentro de toda la organización. Aquí mismo se realizan las siguientes principales tareas:
    - Cargar solicitud y asociar documentación y formularios. El oficial de cuenta es responsable de este ingreso.
    - Vinculación de firmas con facultades. Esta tarea a lleva a cabo el responsable operativo en el sistema.
    - Carga de resolución de calificación por parte del área de riesgos. Esta tarea la realiza el oficial de cuenta.
    - Carga de solicitud de crédito realizada por el cliente. Este ingreso lo hace el oficial de cuenta.
    - Acreditación del dinero en cuenta, como última tarea previo a la finalización del proceso.
- APC: Aplicativo que maneja el área de créditos con el fin de hacer el vuelco de los balances y el análisis de los estados financieros del cliente. Luego el analista de riesgos hace el estudio del balance ingresado.
- Sistema de legales: Es utilizado para toda documentación de legales incluyendo la extracción y el dictamen de poderes.

Nuevas necesidades de información y requerimientos de sistemas

En base al relevamiento realizado, concluimos que hay muchos "idas y vueltas" a lo largo del proceso. Esto se debe a que hay muchas tareas que se realizan de forma manual y a que se asignan muchas instancias de aprobación. Por ejemplo, para ciertas documentaciones se asignan hasta 4 personas para llevar adelante un determinado control.

Los potenciales nuevos requerimientos de sistemas deberán cubrir la necesidad mencionada anteriormente, con el foco de automatizar tareas a través de la integración con otros aplicativos y sistemas.

Estructura organizativa, personas y cultura

Misión, funciones del área y organigrama actual

En el organigrama se presenta la estructura organizacional del Banco Gringotts, mostrando la ubicación de cada área dentro de la jerarquía.

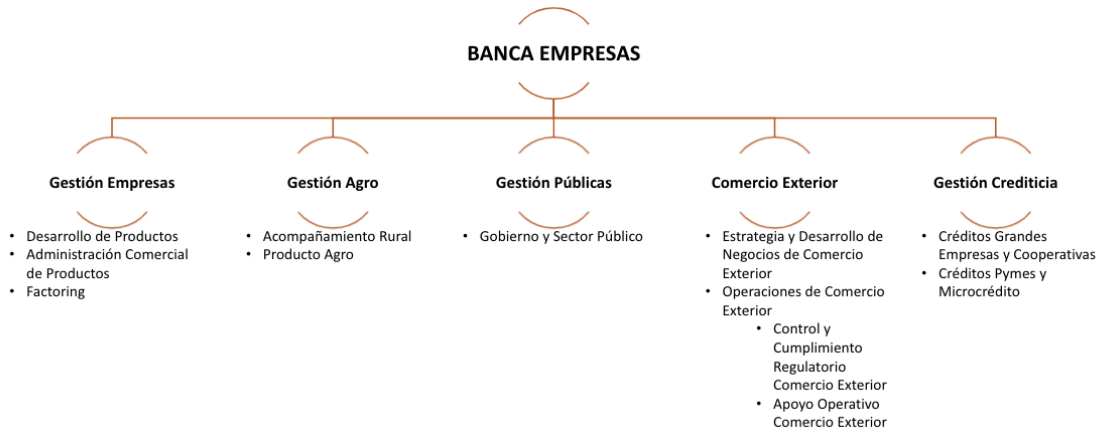
Para el proyecto en cuestión, encontramos involucradas las áreas de Canales de Atención, Banca Empresas, Operaciones, Créditos y Asesoramiento Jurídico. Fuera de estas, también se encuentran áreas operacionales y básicas de cualquier organización.

Una de las áreas críticas para el proyecto, como se mencionó anteriormente, es el área de Canales de Atención. El área debe velar por una afable comunicación con el cliente, funcionando como nexo entre el mismo y el Banco. Debe cumplir con objetivos comerciales. Dentro de este sector, se encuentran los siguientes roles:

- Las Gerencias (Regionales, Zonales y de Sucursal). Estos trabajan por encima de La Banca de Empresas.
- Los Oficiales de Cuentas.
- Responsables Operativos
- Ejecutivos y representantes de atención al cliente

Luego, el área de Asesoramiento Jurídico, se encarga de los asuntos legales dentro de la organización. En donde se realizan todos los asuntos legales del proceso. Aquí, deberemos realizar el análisis legal para la solución onboarding.

Una de las áreas fundamentales, para el proyecto en cuestión, es el área de Banca de Empresas, la cual será representada con el siguiente organigrama:



Como se puede observar, dentro del área, se segmentan las gestiones de los productos según los distintos mercados. Nuestro proceso es de banca comercial y está dentro del área de Gestión Empresas.

Cabe destacar que, la Gestión Crediticia le da soporte a cada uno de los subsegmentos (agro, públicas, etc), ya que, dentro de esta gestión, se intervienen las actividades de resolución y tramitación de los créditos. Este área asigna una calificación a cada cliente, según el riesgo que asumiría el banco de prestarle, a partir de la cual se determinará a qué beneficios podrá acceder. Da soporte a las distintas áreas.

El área de Transformación y Modernización pretende acercar la organización a la tecnología. Opinan que se precisa recuperar los años de atraso tecnológico del banco, aggiornarse a los avances tecnológicos actuales. Buscan el cambio constante en sus procesos y proyectos.

Por último, respecto al Área de Créditos, es quien define los requerimientos globales de la organización y da soporte a otras áreas (como por ejemplo, este área da soporte al sector de créditos dentro de la banca de empresas). Además, en este sector, el analista de riesgo

calcula el valor del cliente y cuanto dinero es correcto otorgarle sin afrontar un riesgo importante.

Análisis y dimensionamiento de rol clave

A lo largo del proceso de alta de clientes intervienen diferentes actores: el oficial de cuenta, los diferentes gerentes, tanto zonal como de sucursal, el área de legales, el área de riesgos y demás. Si bien el proceso de alta de clientes consiste en la interacción entre diversos actores y no existe un rol que sea dueño del proceso de forma punta a punta, consideramos que el rol clave es el oficial de cuentas debido a que es el rol que más participa en el proceso actuando como nexo entre las distintas áreas y manteniendo una comunicación con el cliente a lo largo del proceso. En líneas generales es quien recibe la solicitud, obtiene y prepara la documentación del cliente, le hace llegar información del cliente al área de riesgos y de legales, se comunica con el cliente, elabora su calificación crediticia y otorga el crédito una vez aprobado.

Si bien es posible reconocer las capacidades clave del rol en el proceso actual, debe aclararse que debido a que se llevará adelante una reingeniería del proceso, las capacidades claves que deberá tener este rol en el futuro serán diferentes. Es más, se evalúa la posibilidad de que el rol clave del proceso to be no sea el oficial de cuentas, debido a que el rol clave debería ser algún tipo de soporte digital que sea dueño del proceso de forma punta a punta, pero quedará a determinar en las siguientes consignas.

Capacidades clave del perfil

Esencialmente su misión es actuar como nexo entre el cliente y el banco. El rol debe contar con un profundo conocimiento de los procesos del banco, debe saber mantener una correcta comunicación y relacionamiento con el cliente, debe ser eficiente y acortar tiempos. Debe velar por el cumplimiento de los tiempos de espera, los objetivos comerciales, el orden de la sucursal, la calidad de la atención y debe saber a qué canales alternativos derivar.

Análisis de estructura

En base a los organigramas analizados previamente, se realizó un análisis de dimensionamiento para clasificar los mismos.

En cuanto al organigrama general de la organización, la misma tiene la característica de tener una estructura funcional, donde las tareas son comunes a una función. Hay departamentos por cada área y hay departamentos que dan soporte al resto de las áreas como Planeamiento y Control, Riesgos, Marketing, Asesoramiento Jurídico y Transformación.

En cambio, con respecto al organigrama de Banca Empresas, estamos frente a un dimensionamiento agrupado por Mercado. Esto se debe a que hay departamentos destinados según el negocio del cliente, el tamaño de dicha empresa y si el mismo pertenece al sector público.

Por último, mediante la información relevada y provista por nuestro contacto dentro del área de Transformación del Banco Gringotts, concluimos en que las áreas que intervienen dentro del proceso no tienen roles asignados para la medición de resultados. Esto se debe a que no hay un sistema o herramienta implementada que permita y facilite la existencia de roles destinados a tomar mediciones, elaborar KPIs y en consecuencia, generar reportes para la mejora continua de cada área. Además, no hay registros de que haya empleados o actores que se dediquen a la medición de indicadores.

Aspectos culturales y análisis de estructura

Con respecto a la cultura del Banco Gringotts, realizamos un relevamiento donde concluimos que la fuerza laboral del banco no es joven, principalmente dado que el banco en sí tiene una gran antigüedad. El análisis demográfico del Banco nos indica que tiene un promedio de edad que se estima en los 45 años. Esto debe ser probablemente un causal del rezago que tiene el banco con la tecnología, ya que una gran parte de sus recursos humanos no están muy familiarizados con soluciones digitales. Esto también podría significar una gran adversidad al cambio. De todas formas, esto no debería necesariamente significar un impedimento para la transformación del proceso, siempre y cuando se trabaje sobre la adopción del mismo por parte de aquellas personas con mayor antigüedad.

Consideramos que aquellas personas con mayor antigüedad son un activo esencial ya que cuentan con mucha experiencia que puede ser utilizada a la hora de simplificar tareas del proceso y enseñarle a potenciales nuevos ingresantes. Decidimos concluir que la mejor forma de alcanzar estos objetivos es trabajando en una forma de transicionar y educar a aquellas personas que ocupan roles que sean potencialmente modificados luego del rediseño del proceso. Esto se logra con una política de gestión del cambio donde todos los empleados afectados por esta transición puedan formar parte de un programa de acompañamiento que permita que la misma se realice de la mejor manera posible.

Modelo de gestión

Indicadores y métricas actuales

Hemos encontrado que los indicadores usados actualmente por Gringotts son insuficientes para realizar un análisis en profundidad sobre el funcionamiento del proceso, y son incompatibles con cualquier política de mejora continua.

Hoy por hoy, el banco posee como único sistema de medición un Excel donde se explayan los indicadores relacionados a los objetivos de venta y de apertura de las sucursales. Los indicadores usados no involucran a todas las áreas. De esta manera, es muy difícil percibir fallas y tomar decisiones correctamente.

Es por esto que no solo proponemos que el banco genere nuevos indicadores relacionados específicamente a este proceso, sino también que se comience a utilizar una solución de software que permita calcular estas métricas, integrar bases de datos externas y mantener una gestión eficiente para poder conocer en tiempo real cómo está funcionando el proceso, cuáles son las necesidades de mejora y en qué parte deben realizarse los ajustes.

A continuación detallamos los indicadores que sugerimos con rangos de cumplimiento estimados a partir de hipótesis que realizamos y datos provistos por el banco.

Indicadores operativos:

- Tiempo promedio del proceso: hoy en día es de 45 días y esperamos que sea 7 días en 2 meses.
- Cantidad de solicitudes atendidas por dia
- Tiempo de espera del credito
- Tiempo de espera de la info de un área a otra

Indicadores comerciales:

- Cantidad de clientes PYME y nuevos profesionales: Estimamos aumentar 25% en 12 meses
- Cantidad de prospectos perdidos antes de finalizar el proceso

Indicadores de gestión:

- % de cumplimiento de los objetivos de cada área:
  Cantidad de objetivos alcanzados correctamente en el área/cantidad total de objetivos propuestos para ese área.
- Porcentaje de cumplimiento de los objetivos de cada rol involucrado en el proceso (analistas, oficiales de cuenta, etc.)

Cantidad de objetivos alcanzados correctamente por un rol determinado/cantidad total de objetivos planificados para ese rol.

Indicadores actuales del proceso:

A continuación se detallan los indicadores provistos por nuestro contacto, acerca de las distintas instancias de duración en el proceso y otros datos cuantitativos relevantes:

- Primera parte en sucursal: de 5 a 45 días hábiles. Este valor depende de que el Cliente presente todo lo que se necesita. Cuando hay idas y vueltas lleva mucho más tiempo)
- Legales: de 3 a 9 días hábiles
- Back operativo: de 1 a 3 días hábiles
- Apertura de cuenta: de 3 a 5 días hábiles
- Análisis crediticio (todo): de 5 a 25 días hábiles (incluye firmas de zonal y casa central en los casos en los que se requiere)
- Resolución final + firma interna: de 1 a 3 días hábiles (sólo sucursal)
- Solicitud producto + firmas cliente: de 1 a 5 días hábiles
- Acreditación: de 1 a 2 días hábiles
- Cantidad de solicitudes de crédito del segmento PyME que se manejan en el Banco por día/mes: S/D
- Cantidad de prospectos que maneja un oficial de cuenta al mismo tiempo: S/D
- Cantidad de instancias presenciales para el cliente a lo largo del proceso: Este valor es muy variable ya que depende de la cantidad de documentación que se requiere y si la lleva completa o no
- Porcentaje de solicitudes de crédito no concretadas: S/D
- Etapa/s del proceso en donde se caen la mayor parte de los prospectos: S/D
- Satisfacción de los clientes del segmento PyME con el proceso: S/D

Sistemas/herramientas

Actualmente, el banco cuenta con su sistema core bancario. Como herramienta para la verificación de información adicional del cliente, el banco utiliza bases externas. Además posee un sistema de legales y un sistema de encolamiento de sucursales. Como sistema de gestión solo utilizan la herramienta Excel. Por último, el área de créditos de Gringotts utiliza el sistema APC.

Esta situación actual del banco refleja la falta de tecnología que poseen y que limita la transformación digital.

- Sistema de legales
- APC (sistema que usa créditos)

- Sistema de encolamiento de sucursales

Modelos de incentivos

Gringotts dispone de un modelo de incentivos para los oficiales de cuenta. Hoy en día los objetivos de ellos están mayoritariamente puestos en función de los objetivos de venta, los de atención que también les impacta y tienen los objetivos globales de la sucursal. Aparte de esta combinación, tienen los objetivos individuales y grupales de la sucursal.

Identificación de puntos críticos

El diagnóstico realizado nos ha permitido evaluar los puntos críticos para la transformación del proceso de alta de clientes del Banco Gringotts. El mismo actualmente carece de los procesos, indicadores y sistemas necesarios para brindar un servicio de onboarding digital adecuado.

Punto crítico	Causas	Subprocesos afectados	Áreas involucradas	Tipificación
Orden de actividades altamente improductivo	Diseño del proceso	Apertura de cuenta, análisis crediticio y calificación	Todas (canales de atención, legales y créditos)	Proceso
Falta de modelos de relacionamiento digitales con clientes (necesidad de recurrir a la sucursal)	Falta de herramientas digitales	Conformación del legajo de cuenta, apertura de cuenta, solicitud de crédito y acreditación	Canales de Atención	Sistemas
Dependencia de documentos físicos	Cultura	Todos	Todas	Proceso
Falta de paralelismo en las actividades	Diseño pobre del proceso	Extracción de poderes, análisis crediticio	Asesoramiento jurídico, Créditos	Proceso
Ausencia de indicadores operacionales y de un dueño del proceso	Falta de roles que midan, falta de indicadores, falta de sistematizaci ón	Todos	Todas	Control de gestión
Excesivos controles	Burocracia	Todos	Todas	Proceso
Actividades sin valor agregado	Cultura	Conformación del legajo de cuenta	Todas	Proceso

Plan de acción

Partiendo de los puntos críticos de dolor ya identificados, se ha elaborado un plan con soluciones para implementar en un plazo de 75 días. A su vez, se analizó el impacto interno que generan los cambios propuestos y se describió un plan de acción de gestión del cambio basado en 3 aristas: mitigación del impacto, comunicación efectiva y capacitación. También se propone un plan de respuesta a riesgos con el fin de poder minimizar el impacto de cualquier contingencia durante la etapa de implementación y lanzamiento. Esto nos permitirá gestionar la implementación con éxito y así lograr optimizar el proceso de alta de clientes del segmento PyME para el otorgamiento de crédito.

Oportunidades de mejora

Luego del análisis de los puntos de dolor del banco, se ha desarrollado un plan de propuestas de mejoras que atacan las problemáticas del proceso de alta de clientes actual. Entre los beneficios de las propuestas se encuentran la reducción de los tiempos del proceso, optimización de los FTEs de los roles involucrados, una mejor experiencia del cliente, mejor uso de los recursos, mayor control y visibilidad, entre otros.

Actualmente se cuenta con un proceso donde existe un 35% de actividades que no agregan valor. Las propuestas tienen como objetivo eliminar las actividades sin valor agregado, y sólo se mantienen aquellas que son imprescindibles para el proceso. Aquellas que se mantienen se automatizan, de ser posible. Esto permite una optimización de los FTEs para los involucrados en el proceso junto con una disminución del tiempo y tamaño del mismo.

A continuación se presentan las oportunidades de mejora para el proceso de alta de clientes del Banco Gringotts, junto con el gap entre el AS-IS y el TO-BE que existiría:

Plataforma de onboarding

En primer lugar, se propone una plataforma de onboarding digital, en la cual se llevaría a cabo el proceso en vez de que el cliente tenga que recurrir a la sucursal. El proceso otorgaría la posibilidad de firmar digitalmente los documentos y formularios solicitados, por ejemplo. Esta propuesta reduciría la cantidad de visitas del cliente a la sucursal, mejorando su experiencia, y el intercambio con el oficial de cuenta sería totalmente de forma virtual y digital y se permitiría una mayor facilidad en la transferencia de información entre áreas.

- AS-IS: El banco necesita que los prospectos se presenten en las sucursales para realizar los trámites de incorporación al banco. Debido a la desorganización del mismo, se les requiere que vayan en repetidas oportunidades, para entregar y firmar documentos físicos. Actualmente se le solicita al cliente documentación en papel. No se registra la documentación en ningún sistema hasta que surge la necesidad de transferir la información a otro área.
- TO-BE: Se incorporan firmas digitales en varios puntos a lo largo del proceso, de forma que solo se necesite una visita por parte del cliente, en la que se firme toda la documentación necesaria y se realicen todos los trámites que cuenten con necesidad de presencialidad. Esto permite a su vez acortar los tiempos del proceso. Se le solicita al cliente que cargue la documentación de forma digital al sistema. A partir de entonces queda registrada la información en el sistema y las distintas áreas pueden acceder a ella desde ahí.

Luego de analizar varias alternativas, optamos por elegir el software de onboarding digital que ofrece Digi Ventures. Este se puede adaptar fácilmente a procesos del sector financiero cuyo principal objetivo es adquirir nuevos clientes. Aún así, consideramos que el cliente debe ser quien tiene la palabra final sobre qué solución utilizar y es por eso que no nos limitamos a que esta sea la única opción.

Costos e inversiones

Los costos para esta solución están relacionados en su mayoría con el desarrollo y la puesta en producción de la nueva plataforma.

- Sueldos del equipo de IT: salarios del personal del equipo de IT del banco destinado a la preparación, definición de requerimientos, diseño, desarrollo e implementación de la plataforma. Se utilizará un equipo de 6 programadores y un líder del proyecto.
- Sueldo de los desarrolladores: 900 U$/mes/programador. 225 U$D por semana.
- Sueldo del líder del proyecto: 1000 U$D/mes. 250 U$D por semana.
- Este equipo de TI estará involucrado en el proyecto las primeras nueve semanas, por lo cual tenemos un total de 14400 U$D de costo para el equipo de IT en este proyecto.
- Licencia de la plataforma:
    - Costo promedio de las plataformas analizadas como posibles proveedores de la solución: U$D 7000 mensuales + 1000 U$D en costos de soporte en mantenimiento.
    - La composición de esta inversión varía dependiendo la plataforma, ya que tienen diferentes modelos de pricing.
    - Capacitación del personal: la inversión en capacitación del personal incluye la capacitación al área de IT, gestión crediticia, RH y la gerencia de la sucursal. Será brindada por el proveedor de la plataforma.
    - Costo: 50 U$D por semana por cada empleado.
    - Costos de migración e implementación: estos costos comprenden los gastos necesarios para migrar los datos hacia la nueva plataforma. Esta actividad será realizada por el mismo equipo de IT por lo que este gasto ya está comprendido más arriba.

Verificación de domicilio

Esta solución busca resolver el punto de dolor de la ineficiente verificación de domicilio del cliente que posee actualmente el proceso. El objetivo es lograr el tiempo de respuesta por parte del cliente y del correo a la hora de enviar una carta de confirmación, a través del uso de una plataforma por parte de los oficiales de cuenta para acceder a información altamente confiable.

- AS-IS: Actualmente el banco envía una carta certificada, a través del correo, informando al cliente que se procede a la apertura de su cuenta. Si esta carta certificada es recibida por el cliente, es porque la información de domicilio que aportó inicialmente el cliente es correcta, entonces se hace la apertura de la cuenta. En cambio, si esa carta certificada es rechazada o no se entrega, la cuenta no se abre. Esto genera un alto grado de dependencia con el Correo y una imprecisión en la forma de obtener la información domiciliaria del cliente.
- TO-BE: Se desea lograr una validación a través de una plataforma que posea toda la información del cliente. Proponemos incorporar una solución de verificación de

domicilio a través de plataformas de proveedores de información sobre empresas. Para esto decidimos elegir la plataforma NOSIS, una entidad para la validación de datos altamente reconocida y con información confiable y actualizada, con el objetivo de estandarizar la verificación y que su uso pase a ser una regla de negocio. Solamente en caso de que el domicilio no coincida con el que proporciona NOSIS, se procederá a realizar una verificación del domicilio fiscal que proporciona la AFIP. Si este último tampoco refleja el domicilio real, se estudiarán las opciones de solicitar al cliente un servicio a nombre de la empresa o hacer el envío de la carta certificada (método actual de verificación).

Costos e inversiones

- Costo de NOSIS: 0.2 U$D por consulta.
- Costos de desarrollo de IT para la integración de la solución al sistema. Comprendido en los costos del equipo de IT
- Costos de capacitación: 20 U$D por semana por cada empleado.

Paralelización de los procesos de análisis crediticio y calificación

Esta solución logrará resolver el punto de dolor acerca del orden de las actividades del proceso, con el objetivo de poder disminuir el tiempo total de proceso y optimizar las áreas de créditos y legales y créditos para llevar a cabo de forma paralela sus tareas.

- AS-IS: El banco actualmente demora un promedio de 14 días hábiles en hacer el subproceso de análisis crediticio y calificación. Este sub-proceso abarca todas las actividades desde la solicitud de documentación adicional al cliente hasta la carga de la resolución final de calificación. Este mismo se lleva a cabo luego de la extractación de poderes y la apertura de la cuenta del cliente.
- TO-BE: Se realizará una paralelización con las actividades bajo la responsabilidad del área de legales y aquellas tareas dedicadas a la apertura de cuenta, de forma que no se deba esperar a que un subproceso finalice para iniciar el siguiente. El objetivo es que una vez que el oficial de cuenta completa la validación de la información proporcionada por el cliente en la plataforma de onboarding digital, comience el análisis crediticio que luego derivará en el armado de la calificación.

Costos e inversiones

- Capacitación al personal del área de crédito para la reestructuración de esta parte del proceso: 30U$D por empleado (total)
- Contratación de personal para cubrir las tareas adicionales por la reestructuración del proceso

Calificación definida por créditos

Se propone hacer un cambio significativo en la responsabilidad de cada actor para poder agilizar el proceso. Esto implicará en un rediseño de esta etapa del proceso que reduce la cantidad de tareas y por ende disminuir el tiempo del proceso.

- AS-IS: Actualmente el proceso cuenta con un intercambio de información constante entre el oficial de cuenta y el área de créditos. El primero le envía la carpeta con documentación adicional del cliente al analista de créditos, quien elabora el balance en base a los estados financieros y le envía esto último al oficial de cuenta. Una vez que recibe esta información, el oficial procede a elaborar una propuesta de calificación y luego de finalizar la misma, vuelve a enviarle una carpeta al analista, pero esta vez con la propuesta crediticia. Este mismo analiza la propuesta, elabora

un informe de riesgos y lo envía al oficial para poder desarrollar la resolución final de calificación.

- TO-BE: Se llevará a cabo un rediseño de esa etapa del proceso. Una vez que el oficial de cuenta le envía al analista de riesgo crediticio la documentación adicional del cliente, el analista realiza el análisis crediticio y la propuesta de calificación de forma conjunta, de forma de contemplar los riesgos dentro de la primera propuesta. Esto permite eliminar la gran cantidad de intercambios que existen hoy entre estos dos actores y por ende, eficientizar el proceso y reducir la duración del mismo.

Costos e inversiones

- Costos por disminución de la productividad de los recursos humanos por la adaptación al nuevo proceso (temporal).
- Contratación de más personal para cubrir las tareas adicionales.

Controles

A continuación se propone una solución para los controles del proceso. La solución busca la eliminación de controles duplicados y de esta forma disminuir la burocracia interna, gracias a la reducción de tareas y optimizar los FTE de los involucrados en el proceso de control.

La situación del banco con y sin la solución son las siguientes:

- AS-IS: El proceso posee controles repetitivos, como la reiterada aprobación y comunicación de la resolución de calificación crediticia, generando una pérdida en la productividad de los oficiales y gerentes.
- TO-BE: Un proceso en donde se realizan únicamente los controles verdaderamente necesarios, una sola vez y de forma eficiente

Tablero de gestión

Otra solución propuesta, es la del "tablero de gestión". Esta solución consiste en la implementación de un tablero de control que permita visualizar los indicadores y métricas del proceso de punta a punta para la toma de decisiones. Además, contar con un mecanismo de KPIs que midan el rendimiento de las áreas y las etapas involucradas dentro del proceso.

Esta propuesta, traería una disminución en la cantidad de problemas a lo largo del proceso, gracias a la capacidad de poder prever situaciones gracias al uso del tablero y de los KPIs. Se vería un aumento en la eficiencia y un performance controlado, gracias a que se podrían solucionar los cuellos de botella actuales del proceso. Se tendrán en cuenta los tiempos y la calidad en los que se debe llevar el proceso ya que, con esta implementación, se podrían controlar todas las etapas con sus deadlines (manteniendo el tiempo) y corroborando que lo entregado sea de la calidad marcada.

Los indicadores propuestos se dividen en estratégicos y operativos.

Indicadores estratégicos

Nombre	Objetivo	Forma de cálculo	Fuente	Periodicidad	Resultado esperado	AS IS
Cantidad de clientes del segmento PyME	Evaluar el estado de la cartera de clientes	Cantidad total de clientes PyMEs	CRM	Anual	167.000	
Alta de clientes del segmento PyME para el otorgamiento de créditos	Evaluar el crecimiento de la cartera de clientes respecto a meses anteriores	Cantidad de clientes del segmento PyME que se han dado de alta en un mes	CRM	Mensual	2750	
Porcentaje de cartera PyME calificada	Evaluar posibilidad de aumentar el valor vitalicio del cliente	100 x Cantidad de clientes PyME calificado / cant. clientes PyME total	Sistema cross	Mensual	>92%	
Net Promoter Score del proceso de onboarding	Conocer el nivel de satisfacción de los clientes PyME con el proceso de onboarding	% de "promoters" - % de "detractors"	CRM	Mensual	> 80%	
Cantidad de créditos PyME otorgados	Evaluar cumplimiento de ventas y rendimiento del producto	Cantidad de créditos otorgados a PyMEs en un mes	Sistema cross	Mensual	2750	

Indicadores operativos

Nombre	Objetivo	Forma de cálculo	Fuente	Periodicidad	Resultado esperado	AS IS
Tiempo total promedio del proceso	Evaluar la eficiencia del proceso y el cumplimiento de los tiempos	Suma del tiempo total promedio de onboarding y tiempo total promedio de vinculación crediticia	Sistema cross	Mensual	7 días	
Tiempo total promedio del onboarding	Evaluar la eficiencia del subproceso y el cumplimiento de los tiempos	Suma de los tiempos promedio de conformación del legajo de cuenta, respuesta de asesoramiento jurídico y apertura de cuenta	Sistema cross	Mensual	4 días	
Tiempo promedio de conformación de legajo de cuenta	Evaluar la eficiencia del subproceso y el cumplimiento de los tiempos	Suma de los tiempos de cada cliente en un mes entre que se solicita el crédito y comienza la extractación de poderes / cantidad de clientes que pasaron por el proceso	Sistema cross	Mensual	2 días	
Tiempo promedio de respuesta de asesoramiento jurídico	Evaluar la eficiencia del subproceso y el cumplimiento de los tiempos	Suma de los tiempos de cada cliente en un mes entre que se solicita la extractación de poderes y se aprueba la vinculación / cantidad de clientes que pasaron por el proceso	Sistema cross	Mensual	1 día	
Tiempo promedio de apertura de cuenta	Evaluar la eficiencia del subproceso y el cumplimiento de los tiempos	Suma de los tiempos de cada cliente en un mes entre que se aprueba la vinculación y se genera el acta de apertura / cantidad de clientes que pasaron por el proceso	Sistema cross	Mensual	1 día	
Tiempo total promedio de vinculación crediticia	Evaluar la eficiencia del subproceso y el cumplimiento de los tiempos	Suma de los tiempos promedio de respuesta de créditos, calificación y solicitud de crédito y acreditación	Sistema cross	Mensual	3 días	
Tiempo promedio de respuesta de créditos	Evaluar la eficiencia del subproceso y el cumplimiento de los tiempos	Suma de los tiempos de cada cliente en un mes entre que comienza el análisis crediticio y se envía el informe de riesgos / cantidad de clientes que pasaron por el proceso	Sistema cross	Mensual	1 día	
Tiempo promedio de calificación	Evaluar la eficiencia del subproceso y el cumplimiento de los tiempos	Suma de los tiempos de cada cliente en un mes entre que comienza la elaboración de propuesta de calificación y su aprobación / cantidad de clientes que pasaron por el proceso	Sistema cross	Mensual	1 día	
Tiempo promedio de solicitud de crédito y acreditación	Evaluar la eficiencia del subproceso y el cumplimiento de los tiempos	Suma de los tiempos de cada cliente en un mes entre que el cliente solicita formalmente el crédito y se le deposita en su cuenta / cantidad de clientes que pasaron por el proceso	Sistema cross	Mensual	1 día	
Porcentaje de solicitudes de crédito no concretadas	Evaluar la eficiencia del proceso y el cumplimiento de las tareas	100 x cantidad de solicitudes de crédito / cant. de solicitudes totales	Sistema cross	Mensual	4%	
Promedio de prospectos por Oficial de Cuenta	Medir el desempeño de los oficiales	Suma de prospectos por día de un oficial de cuentas por un mes / 30	CRM	Mensual	5	
Promedio de clientes por Oficial de Cuenta	Medir el desempeño de los oficiales	Cantidad de clientes / cantidad de oficiales de cuenta	CRM	Anual	23	
Cantidad de solicitudes de crédito PyME	Evaluar cumplimiento de ventas y rendimiento del producto	Cantidad de créditos que se solicitaron por parte de PyMEs en un mes	Sistema cross	Mensual	2750	
Cantidad promedio de visitas a la sucursal durante el proceso	Medir la cantidad de veces que le surje la necesidad al cliente de recibir atención presencial durante el proceso	Cantidad de veces que clientes deben acudir a la sucursal durante el proceso / cantidad de clientes que participaron del proceso	Sistema cross	Mensual	1	

- AS IS: Actualmente, el banco no tiene la posibilidad de poder adelantarse a los problemas ya que no cuenta con herramientas para poder monitorear su proceso y poder, a través de indicadores, adelantarse a la ocurrencia de las fallas.
- TO BE: Un proceso con la capacidad de detectar oportunidades de mejora y problemas previos a que ocurran. El banco cuenta con tableros de control con el fin de medir el proceso mediante KPIs para tomar mejores decisiones.

Dueño del proceso

Se propone la creación y asignación de un rol de dueño del proceso. El mismo tendrá como objetivo realizar un seguimiento de punta a punta del proceso, siendo responsable de la correcta ejecución de los subprocesos a su cargo y de administrar el mejoramiento continuo, para lo cual contaría con el apoyo de todos los demás participantes. Entre los beneficios que traería esta mejora se encuentra el mayor control y mayor visibilidad del proceso y la menor tendencia a errores.

- AS-IS: Un Banco, donde los procesos son tradicionales con un esquema de realización cascada y donde no se posee un supervisor/coordinador del proceso de punta a punta.
- TO-BE: El proceso de alta de clientes cuenta con un dueño del proceso que se encarga analizar el proceso para la detección de errores, mejoras o atrasos.

Costos e inversiones

- Sueldo del nuevo rol. El sueldo mensual del nuevo rol tendrá un costo aproximado de U$D.
- Si tenemos en cuenta el tiempo que estará asignado a la implementación del proyecto (después seguirá trabajando en el proceso), tenemos 9 semanas por lo cuál el costo total es de 9.000 U$D.
- Contratación y capacitación del nuevo rol. Costo: 150 U$D por semana de capacitación.

Beneficios

Mejora	Beneficios cualitativos	Beneficios cuantitativos
Plataforma de onboarding	- El cliente no deberá asistir a la sucursal exclusivamente para firmar o entregar documentación. - Los clientes podrán tener trazabilidad en el proceso de apertura de cuenta. - El oficial de cuenta no tendrá que digitalizar los documentos físicos. - No se requerirá el correo para enviar la documentación. - Mejora la atención al cliente y permite una mayor fidelización con ellos. - Se reduce el uso de papel promoviendo una responsabilidad social corporativa.	- Se reducen las visitas necesarias del cliente al Banco de 3-6 a 1. - Se reducen un 50% los documentos a presentar por el cliente. - Se reduce el tiempo de espera para la entrega de documentos un 50%. - Se ahorran entre 7-24 días. - Se ahorra $1900 por cliente en correo. Por mes se ahorra $5.289.600. - Con las 40 horas ahorradas a partir del FTE del oficial de cuenta, hay una ganancia de $19.330 por mes por cada oficial.
Verificación de domicilio	- No se recurrirá más al correo.	- Hay un ahorro de 3-10 días.

	- Se agiliza el subproceso de conformación de legajo y apertura de cuenta. - La verificación a través de entes públicos permite una verificación más segura y acertada.	- Se ahorrará $1.000 por cliente en correo. Por mes se ahorraría $2.784.000. - Con las 10 horas ahorradas a partir del FTE del oficial de cuenta, hay una ganancia de $4.832,5 por mes por cada oficial.
Paralelización de los procesos de análisis crediticio y calificación	- No se deberá esperar a que finalice el subproceso de extractacion de poderes para realizar el análisis crediticio y calificación. - Reduce el time to market de los créditos.	- Hay un ahorro de 6-28 días. - Con las 30 horas ahorradas a partir del FTE del oficial de cuenta, hay una ganancia de $14.497,5 por mes por cada oficial.
Calificación definida por créditos	- El oficial de cuenta podrá realizar la resolución final más rápidamente. - Se eliminan gran cantidad de intercambios. - Simplifica y agiliza el proceso de análisis crediticio y calificación.	Hay un ahorro de 2-4 días. Con las 16 horas ahorradas a partir del FTE del oficial de cuenta, hay una ganancia de $7.732 por mes por cada oficial.
Controles	- El oficial de cuenta podrá aprobar la solicitud el mismo. - El oficial de cuenta podrá solicitar la extracción de poderes. - Le provee disponibilidad horaria a los oficiales para realizar otras tareas.	- Hay un ahorro de 3-16 días. - Con las 16 horas ahorradas a partir del FTE del oficial de cuenta, hay una ganancia de $7.732 por mes por cada oficial.
Tablero de gestión y Dueño del proceso	- El banco mejorará su imagen por su madurez digital. - El banco podrá identificar errores y problemas más rápida y fácilmente. - Facilita la toma de decisiones del banco para que sean más precisas y acertadas. - Facilita el control de los resultados financieros.	- Se espera poder implementar la mejora continua.

El mayor beneficio que conllevan todas estas mejoras es que van a permitir el aumento de la base de clientes PyME del banco. El objetivo es lograr un 25% más de la base actual el próximo año. De esta manera el calculo seria:

(25%*133.650) / 12= 2.784 clientes

Entonces, por mes se espera tener 2784 clientes nuevos por mes. Económicamente, este aumento representa $306.240.000 más por mes, ya que cada cliente le provee una ganancia de $110.000 al banco.

Para calcular el FTE, tomaremos en cuenta el rol clave, en este caso, el oficial de cuenta. Un oficial de cuenta trabaja 8 horas por día, 20 días por mes. De esta manera:

1 FTE = 8 horas/días * 20 días/mes = 160 horas / mes

Un oficial de cuenta tiene un sueldo de $77.320 por mes. Lo cual significa que por hora un oficial gana $483,25. A partir de los días ahorrados con estas mejoras, deducimos que un oficial de cuenta reduce un 25% sus horas de trabajo. Por lo que pasa a trabajar 120 horas / mes. De esta manera se ahorran 40 horas de trabajo que equivalen a $19.330 por mes por cada oficial de cuenta.

Esto demuestra el beneficio económico que le genera al banco las mejoras a implementar.

Gestión del cambio

Los cambios que se pretenden aplicar implican una gran evolución para el Banco Gringotts hacia metodologías modernas adaptadas al contexto mundial. Este cambio es especialmente significativo ya que se parte de un banco tradicional que lleva mucho tiempo sin cambiar sus procesos. Al ser un salto tan importante para el banco, el mismo deberá ser llevado a cabo con cuidado.

Un 70% de los esfuerzos de reingenierías fracasan al ser implementados. Esto se debe en muchos casos a la falta de un plan adecuado de gestión del cambio, que aporte los procesos, herramientas y las técnicas necesarias para manejar el lado humano de los cambios organizacionales, con el fin de alcanzar los objetivos de negocios esperados, y asegurar la adaptación de la organización a los cambios del entorno.

Para ello se evaluará el impacto del cambio, tanto en los procesos, la tecnología como en las personas de la organización. Se aportará también un plan demostrando cómo se comunicarán los cambios en el negocio y en la operación. Por último, se definirá la estrategia de capacitación, de forma que se desarrollen los conocimientos y habilidades necesarias en los recursos humanos.

Plan de comunicación

Una parte esencial de la gestión del cambio dentro de cualquier proyecto consiste en la correcta comunicación del mismo, de manera que se reflejen los beneficios que traerá, tanto para las distintas áreas como para la empresa en general, de forma que se reduzcan al mínimo la resistencia por parte de los empleados. La comunicación resulta especialmente importante para este caso, ya que el Banco Gringotts cuenta con un personal cuya media etaria ronda entre los 45 años. Al ser un grupo que podría tender a ofrecer resistencia a los cambios tecnológicos y a pretender que se mantengan los mecanismos que se han utilizado históricamente, la comunicación debe ser llevada a cabo con cuidado y de forma minuciosa, compartiendo entusiasmo y motivando a los empleados, transmitiendo el por qué del cambio y la urgencia del mismo. Es posible que los empleados ofrezcan resistencia al cambio por una serie de razones:

- Temen perder su trabajo
- Temen no poder adaptarse a la nueva metodología

- Piensan que porque habrá un cambio deberán trabajar más duro o más tiempo para adaptarse, y es algo que no están dispuestos a hacer
- Piensan que ya funciona bien cómo lo hacen actualmente, "si como lo hago hoy funciona para qué lo voy a cambiar"

La comunicación como parte de un plan de gestión del cambio tiene como objetivo evitar que estos temores o juicios ocurran, y por el contrario motivar a los empleados a ser promotores de este cambio.

Por otro lado, la comunicación llevada adelante debe asegurar el correcto entendimiento del proceso por parte de los empleados, de forma de que cada uno desempeñe correctamente su función.

En el siguiente cuadro se puede apreciar un detalle del plan de comunicación, especificando qué debe transmitirse, a quiénes, mediante qué canales y quién llevará la comunicación a cabo.

Audiencias	Objetivo del Mensaje	Canales principales	Oportunidad	Mecanismos de feedback	Responsable emisor de la comunicación
Todas las áreas	Comunicar el motivo del cambio y los beneficios que traerá el mismo	Mail, cartelera	Finalización del proyecto	Intercambio vía mail	RRHH, Área de Transformación
Canales de atención	Comunicar la nueva modalidad de atención al cliente y los detalles del proceso	Mails, reuniones	Desde la concepción del proyecto, hasta su puesta en marcha y posterior seguimiento	Intercambio en reuniones y mails	RRHH, Área de Transformación, gerentes de sucursal.
Legales, créditos y operaciones	Comunicar cómo su sector será afectado ante el rediseño del proceso y detalles del proceso	Mail, reuniones	Durante el proyecto y posterior seguimiento	Intercambio en reuniones y mails	RRHH, Área de Transformación
IT	Comunicar plataforma de onboarding y herramientas informáticas a utilizar	Mail, reuniones	Desde la concepción del proyecto, hasta su puesta en marcha y posterior seguimiento	Intercambio en reuniones y mails	RRHH, Área de Transformación

Gerencia de Banca Empresas	Comunicar impacto económico de la implementación del nuevo proceso	Reunión	A lo largo del proyecto	Intercambio en reunión y mails	Gerencia Gestión Empresas

A su vez, debe medirse la efectividad del plan de comunicación regularmente, de forma que se realicen mejoras al mismo donde sea necesario y se anticipen posibles trabas.

Nro	Denominación	Objetivos / Descripción	Forma de medición
1	Grado de involucramiento del proyecto	Medir el grado de participación de las áreas sobre el proyecto	Evolución de los KPIs
2	Evaluación del conocimiento del proyecto	Medir el conocimiento que las áreas tienen sobre el proyecto	Encuesta
3	Eficacia de las acciones de comunicación	Evaluar la utilidad de las actividades implementadas.	Encuestas
4	Actividades de Comunicación no planificadas	Cantidad de actividades que surgen por fuera de lo planificado.	Reportes en reuniones o por mail
5	Cumplimiento del cronograma de acciones de comunicación	Medir la eficacia del progreso del plan de acciones implementado	Tablero de gestión

Plan de capacitación

Un correcto plan de capacitación es esencial para que los empleados afectados por el cambio puedan desempeñar su función de forma correcta en el nuevo proceso. Los roles a capacitar, quienes son afectados por el cambio son: aquellos involucrados en los canales de atención, IT, el área de Operaciones, Legales y Créditos.

Audiencias	Contenido	Timing	Responsable
Canales de atención	Cursos regulares sobre el uso de la plataforma de onboarding. Capacitación en la incorporación de nuevos skills para correcta	Al finalizar el proyecto	Consultor externo RRHH, Coach

	comunicación y atención al cliente. Aportar manual de procedimientos que explicite cómo actuar ante cada posible situación.		
IT	Presentaciones sobre la nueva plataforma a utilizar Manuales de uso	A lo largo del proyecto	Consultor externo
Otras áreas involucradas	Presentación guía sobre el nuevo proceso en base a las tareas de respectiva área.	Previo al Go Live del proyecto.	RRHH / Dueño del proceso

Análisis del impacto

A la hora de proponer cambios dentro del banco, es fundamental analizar el impacto de cada uno de estas soluciones para que se logre alcanzar la situación deseada. Estos cambios impactan en 3 principales ejes: Sistemas, Procesos y Personas. En primer lugar, están aquellos impactos en los sistemas del banco, poniendo foco en aquellos que cumplen un rol importante dentro del proceso de onboarding. En segundo lugar, están los impactos dentro del proceso de onboarding digital y en procesos paralelos. Y por último, los cambios que se proponen tienen un efecto en las personas dentro del banco, ya que implica una nueva forma de trabajar, comunicarse y un nuevo nivel de compromiso para lograr los objetivos del Banco Gringotts.

Analizando hacia un mayor grado de detalle, hemos propuesto grados de tipificación del cambio que determinan la severidad y relación del cambio con los ejes definidos anteriormente. Los mismos pueden variar en:

- Bajo: Este grado representa que el cambio no afecta directamente al eje en cuestión.
- Medio: Este grado medio indica que el impacto genera un cambio que tiene importancia en el eje en cuestión pero no considerablemente alta.
- Alto: Este grado indica que el impacto genera un cambio sustancial en el eje en cuestión.

Para lograr que esta transición se realice de la mejor manera, se ha elaborado un plan de mitigación en base al cambio propuesto y a los impactos que los mismos generan. Los mismos están desarrollados en la siguiente matriz de impacto, junto con los ejes y áreas en que se verán involucrados.

Descripción del cambio	IMPACTO	ÁREAS	Tipificacion del cambio			ACCIÓN MITIGACIÓN
Verificación de domicilio a través de plataformas de proveedores de información sobre empresas	- Disminución del tiempo del proceso - Mayor facilidad para el cliente	Canales de atención	MEDIO	MEDIO	BAJO	- Capacitación - Actualización de los manuales de uso / tutoriales
Trabajo con documentos digitales	- Mayor facilidad en la integración de información - Disminucion del tiempo del punta a punta del proceso - Mayor facilidad en la transferencia de información entre áreas - Respeto al medioambiente - Ahorro en tinta y papel físico	Canales de atención, legales y créditos	MEDIO	ALTO	MEDIO	- Capacitación en la digitalización de documentos - Comunicación acerca de los nuevos procedimientos - Actualización de los manuales de operación
Eliminación controles duplicados y prescindibles	- Disminucion del tiempo y tamaño del punta a punta del proceso - Optimización de FTEs los involucrados en el control - Menor complejidad de tareas para los roles - Menor burocracia	Canales de atención, legales y créditos	BAJO	ALTO	ALTO	- Comunicación y actualización acerca de los nuevos procedimientos de control
Implementación de plataforma de onboarding digital	- Disminución del tiempo del proceso - Mayor capacidad de manejo de información - Mayor facilidad para acceder a la información - Minimización de las visitas del cliente a la sucursal - Automatización de tareas manuales (12 tareas) - Ya no más dependencia en documentos físicos - Optimización de FTEs - Mayor conformidad por parte del cliente	Canales de atención, legales y créditos	ALTO	ALTO	MEDIO	- Capacitación - Actualización de los manuales de uso / tutoriales - Comunicación acerca el rediseño del proceso
Firmas digitales	- Minimización de las visitas del cliente (y del oficial de cuenta) a la sucursal (75% DE REDUCCION)	Canales de atención	MEDIO	MEDIO	MEDIO	- Capacitación - Actualización de los manuales de uso / tutoriales
Conformar indicadores y tablero de gestión	- Mayor facilidad para monitorear y medir el proceso - Mayor capacidad de encontrar puntos de mejoras y para tomar decisiones - Poder prevenir e identificar fallos y riesgos	Canales de atención, dueño del proceso	MEDIO	ALTO	MEDIO	- Capacitación en el uso de tableros de gestión - Reuniones mensuales de retrospección para mejorar el proceso
Paralelización del subproceso de análisis crediticio y calificación	- Disminución del tiempo del proceso	Canales de atención y créditos	MEDIO	ALTO	BAJO	- Comunicación entre áreas - Actualización del diagrama del proceso
Creación de un rol de dueño del proceso	- Mayor control - Mayor visibilidad - Menor tendencia a errores	Canales de atención, legales y créditos	BAJO	MEDIO	MEDIO	- Capacitación - Reuniones regulares con Dueño del Proceso
Resolución de calificación definida por Créditos	- Disminución del tiempo del proceso - Menor burocracia	Canales de atención y créditos	BAJO	ALTO	MEDIO	- Comunicación de los nuevos procedimientos - Capacitación

A su vez, estos impactos implican riesgos que deben ser tenidos en cuenta para poder planificar contingencias y mitigar cualquier efecto negativo en el proyecto. Los mismos fueron medidos en base a la probabilidad de ocurrencia, tanto en la etapa de implementación como posterior al Go Live, y en base a la severidad del impacto. Esto último establece, en caso de ocurrir, el grado de efectos negativos que trae tanto para el proyecto como para el banco en sí. Los riesgo fueron clasificados en bajo, medio y alto según la siguiente matriz:

		Categoria de Riesgo				
Probabilidad	0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72
	0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56
	0,5	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40
	0,3	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24
	0,1	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08
		0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
		Impacto en objetivos: costo, tiempos y calidad				

En la siguiente tabla se muestran los riesgos que conlleva este proyecto y las estrategias para minimizar el efecto de los mismos:

PLAN DE RESPUESTA A RIESGOS

Ref Nº	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	Probabilidad Ocurrencia	Severidad Impacto	Categoría de Riesgo	ACCIÓN A ENCARAR	Responsable
1	**RENUNCIA DE EMPLEADOS**				**ESTRATEGIA: MITIGAR**	
	Al tratarse de empleados de un grupo etario de alrededor de 45 años, podría recibirse resistencia ante los cambios tecnológicos y de metodología. Empleados disconformes podrían llegar a renunciar si concluyen en que estos cambios los obligarán a trabajar más tiempo o más duro o porque temen no poder adaptarse.	0.05	0.50	0.03	**Acción 1**: Ofrecer capacitaciones y monitorear el avance de cada empleado. **Acción 2**: Comunicar efectivamente los beneficios del nuevo proceso, cómo impactará positivamente a las áreas y a sus puestos y explicarles que no hay nada que temer ni que deberán trabajar más. **Acción 3**: Ofrecer beneficios durante el período de adaptación.	RRHH
2	**FALTA DE ADAPTACIÓN POR PARTE DE LOS EMPLEADOS**				**ESTRATEGIA: MITIGAR**	
	Los empleados tal vez encuentren dificultades en la adaptación a las nuevas tecnologías y metodologías, lo que podría llevar a que desempeñen erróneamente su cargo y dificulten el proceso en su totalidad.	0.15	0.35	0.05	**Acción**: Ofrecer capacitaciones y monitorear el avance de cada empleado.	RRHH
3	**ATRASO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO**				**ESTRATEGIA: MITIGAR**	
	Se ha propuesto un perídodo de 75 días para implementar el cambio. En caso de no cumplir con este límite establecido por el Banco Gringotts, se estaría incumpliendo con las condiciones, lo que podría dañar nuestra reputación y nuestra relación con el Banco.	0.35	0.40	0.14	**Acción 1**: Monitoriar y controlar el plazo de todas las tareas para cumplir con los deadlines. **Acción 2**: Aplicar metodologías ágiles para el cumplimiento de las etapas	Empresa Consultora
4	**DEPENDENCIA EN DOCUMENTOS FÍSICOS**				**ESTRATEGIA: EVITAR**	
	Que ciertas áreas o empleados no implementen en su totalidad la utilizacion de documentos digitales.	0.20	0.30	0.06	**Acción 1**: Describir, presentar y tangibilizar los beneficios que trae esta nueva metodología. **Acción 2**: Explicitar la obligatoriedad de que contar con los documentos en formato digital. **Acción 3**: Capacitar al personal en la digitalización de documentos.	Área de Transformación y RRHH

5	**CLIENTES NO COMPRENDEN MECANISMO DE ONBOARDING**				**ESTRATEGIA: MITIGAR**	
	Es posible que los clientes no comprendan el uso de la nueva plataforma de onboarding digital y tengan dificultades en la utilización de la misma, dificultándoles el proceso y generando disconformidad.	0.15	0.40	0.06	**Acción 1**: Generar tutoriales intuitivos dentro de la plataforma **Acción 2:** Seguimiento constante por parte del oficial de cuenta	IT Canales de atención (oficial de cuenta)
					ESTRATEGIA: ACEPTAR **Acción**: Dar la posibilidad de realizar el proceso de forma presencial y tradicional a aquellos clientes que así lo prefieran.	
6	**EXCEDERSE DEL PRESUPUESTO**				**ESTRATEGIA: MITIGAR**	
	Que aparezcan costos no planificados durante la implementación y se genere la necesidad de aumentar el presupuesto requerido. En caso de no cumplir con este límite establecido por el Banco Gringotts, se estaría incumpliendo con las condiciones, lo que podría dañar nuestra reputación y nuestra relación con el Banco.	0.30	0.40	0.12	**Acción**: Planificar anticipadamente todos los costos a incurrir durante la implementación y dejar un margen para cualquier percance inesperado.	Empresa Consultora
7	**DESACUERDOS CON ALTA GERENCIA**				**ESTRATEGIA: MITIGAR**	
	Existe la posibilidad de que la alta gerencia no apruebe algún cambio durante la implementación y que eso implique readaptar una parte del proceso.	0.10	0.60	0.06	**Acción 1**: Mantener una buena comunicación con la alta gerencia a lo largo del proyecto. Validar las medidas a tomar. **Acción 2**: Creación de mecanismos de feedback directos con el área de transformación.	Área de transformación
8	**FALLAS EN LOS NUEVOS SISTEMAS**				**ESTRATEGIA: MITIGAR**	
	Que los nuevos sistemas implementados fallen ocasionalmente luego del Go Live.	0.10	0.80	0.08	**Acción 1**: Establecer un proceso ágil para tener una restrospección de cada área. **Acción 2**: Implementar un sistema de KPIs que nos permita anticipar cualquier falla al analizar la performance de los sistemas, de forma que se analice el cumplimiento del SLA. **Acción 3**: Realizar mantenimiento de forma recurrente.	Canales de Atención IT
					ESTRATEGIA: TRANSFERIR Establecer una cláusula de contrato que prevea el incumplimiento del SLA y establezca medidas a tomar en ese caso con la empresa proveedora.	Empresa Proveedora

Todos estos análisis realizados tienen como objetivo lograr la comprensión y el entendimiento de los cambios a realizar y los impactos a la organización que estos traerán. Esto comienza consiguiendo un compromiso por parte de los empleados, junto con las herramientas necesarias para que los mismos puedan desenvolverse cómodamente en un proceso digital. Además, con el análisis como un conjunto, se logra ver la clara imagen de lo que es el Banco y de lo que va a llegar a ser una vez realizadas e implementadas las soluciones descritas anteriormente, junto con la política de gestión del cambio definida.

Implementación

A continuación se ha integrado todo lo analizado y recolectado en un plan de implementación para una de las regiones a implementar donde se detalla en qué momento, cómo y qué áreas están involucradas en cada una de las oportunidades de mejora. Para diseñar el plan clasificamos las oportunidades según el plazo que tardan en implementarse.

A largo plazo:

- Implementación de plataforma de onboarding digital.
- Creación de un tablero de gestión y dueño del proceso.

A corto plazo (Quick Wins):

- Verificación de domicilio.
- Eliminación de controles.
- Paralelización del subproceso de análisis crediticio y clasificación.
- Resolución de calificación definida por créditos

Además, el plan incluye un plan de comunicación que se llevara a cabo a la par del plan de acción de las oportunidades y la expansión a las dos regiones restantes.

Debajo se encuentra el cronograma resumido, seguido por el cronograma detallado con una duración de 11 semanas con únicamente días hábiles, equivalente a los 75 días establecidos como plazo objetivo.

El orden de las oportunidades está determinado por el impacto que genera y el tiempo que conlleva implementar cada mejora. Aunque cada mejora tiene su propia implementación y sus tiempos, todas las Quick Wins están integradas dentro del onboarding digital, por lo que inician paralelamente a la solución. La implementación de una plataforma de onboarding es la solución que mayor impacto tiene sobre el proceso y la que mayor tiempo de implementación conlleva, por lo que tendrá mayor prioridad. A la par, se llevarán a cabo las quick wins que están priorizadas de menor a mayor dificultad de implementación. Por último, se encuentra la mejora del tablero de gestión que tendrá menor prioridad debido a que se puede poner a prueba una vez finalizadas las mejoras anteriores, más que nada la plataforma de onboarding.

ACTIVIDADES	AREAS INVOLUCRADAS	S1					S2					S3					S4					S5					S6					S7					S8					S9					S10					S11				
		L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
Comunicación CM																																																					
Elaborar plan comunicacion	RRHH y Área de Transformación																																																				
Realizar comunicaciones	RRHH y Gerencias de Sucursal																																																				
Obtener feedback	RRHH y Gerencias de Sucursal																																																				
Medir la eficiencia de la comunicación	RRHH y Área de Transformación																																																				
Plataforma onboarding digital LP																																																					
Preparar inicio de implementacion	TI																																																				
Diseño y definición de módulos	TI/Gestión crediticia																																																				
Conectar sistemas y módulos	TI																																																				
Capacitar al personal	RRHH/Gestión crediticia/Gerencias de Sucursal																																																				
Pre-test de lo implementado	TI																																																				
Actualizaciones y fixes	TI																																																				
Verificacion de domicilio QW																																																					
Implementar regla de negocio	Gestión crediticia																																																				
Capacitar al personal	RRHH/Gerencias de Sucursal																																																				
Paralelización análisis crediticio y calificación QW																																																					
Identificar las actividades a modificar	Gestión Crediticia/TI																																																				
Modificar el mapa de proceso	TI																																																				
Capacitar al personal	RRHH/Gerencias de Sucursal																																																				
Pre-test de lo implementado	TI																																																				
Resolución de calificación definida por créditos QW																																																					
Identificar las actividades a modificar	Gestión Crediticia/TI																																																				
Modificar el mapa de proceso	TI																																																				
Capacitar al personal	RRHH/Gerencias de Sucursal																																																				
Pre-test de lo implementado	TI																																																				
Eliminación de controles QW																																																					
Identificar los controles a eliminar	Gestión Crediticia/TI																																																				
Eliminar los controles	TI																																																				
Capacitar al personal	RRHH/Gerencias de Sucursal																																																				
Pre-test de lo implementado	TI																																																				
Tablero de gestión + dueño del proceso LP																																																					
Elaborar un tablero de gestión	TI																																																					
Definir el dueño del proceso	RRHH/Gerencias de Sucursal/TI																																																				
Capacitar al personal	RRHH/Gerencias de Sucursal																																																				
Pre-test de lo implementado	TI																																																				
Expansión a las 2 regiones restantes																																																					
Identificar regiones a expandirse	Area de transformación																																																				
Enviar comunicados de expansión	Area de transformación																																																				
Realizar pasaje a producción	Area de transformación																																																				

Conclusión

A lo largo de este proyecto se trabajó con 2 objetivos en mente: aumentar la base de clientes del segmento PyME en un 25% y reducir notoriamente (40 a 7 días) la duración del proceso de alta de clientes del segmento mencionado. Por nuestra parte, estamos seguros de que el banco logrará superar los objetivos propuestos y así poder posicionarse como uno de los mejores dentro del segmento PyME e Individuos profesionalizados.

En esta última etapa proponemos soluciones para poder transformar el proceso de forma de cumplir con los objetivos planteados por el cliente. Todas las soluciones para poder ser llevadas a cabo con éxito requieren de un fuerte foco en la gestión del cambio organizacional, de forma que se mitiguen los impactos y contingencias durante la implementación. Los esfuerzos deben ser constantes para poder transicionar del modelo AS-IS que fue definido a lo largo del trabajo hacia un modelo TO-BE que marcará un antes y después en la forma de adquirir nuevos clientes.