



Facultad de Ingeniería Industrial y Mecánica

Carrera Profesional de Ingeniería Industrial

Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniería Industrial

**LA AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS PARA ESTANDARIZAR  
UN PRÉSTAMO PREFERENTE REDUCIRÁ COSTOS DE  
OPERACIONES Y OPTIMIZARÁ AL PRODUCTO**

**Bachiller**

Cock Alcalde, Estefany Marina

**Lima – Perú**

**2015**

## INDICE DEL CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN:</b> .....	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES</b> .....	<b>6</b>
1.1 Planteamiento y formulación del problema de investigación. ....	6
1.2 Objetivos: .....	8
1.2.1 Objetivo general: .....	8
1.2.2 Objetivos específicos: .....	8
1.3 Justificación de la investigación .....	8
1.4 Alcances y limitaciones de la investigación .....	10
<b>CAPÍTULO II: FUNDAMENTO TEORICO Y METODOLÓGICO</b> .....	<b>11</b>
2.1 Marco teórico: .....	11
2.1.1 Conceptos básicos:.....	11
2.1.2 Herramientas para identificar los problemas:.....	15
2.1.3 Herramientas para mejorar los procesos .....	17
2.1.4 Herramientas para automatizar los procesos:.....	28
<b>CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA</b> .....	<b>31</b>
3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA: .....	31
3.2 Descripción del Producto Préstamos Preferente .....	33
3.3 Descripción detallada del proceso de un Préstamo Preferente:.....	34
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b> .....	<b>39</b>
4.1 Análisis de los Productos de la banca consumo.....	39
4.2 Identificación de los problemas y generación de alternativas de solución .....	41
4.2.1 Elaboración de flujograma a nivel macro .....	41
<b>CAPÍTULO V: DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO</b> .....	<b>49</b>
5. APLICACIÓN DE METODOLOGÍA BPM.....	49
5.1 Modelización y Diseño Preliminar .....	49
5.2 Diseño BPM.....	49
5.3 Estructuración de los procesos TO BE y workflow .....	54
5.3.1 Lista de los actores del negocio .....	54
5.3.2 Lista de casos de uso del negocio .....	55
5.3.3 Detalle de los casos de uso de negocio y sus funcionalidades en el sistema BPM .....	56
Diagrama de casos de uso de negocio .....	92
5. 4 Implementación del proyecto.....	104
5.4.1 Ingreso al Nexo Financiero .....	104

5.4.2	Pre-Filtrar al cliente .....	105
5.4.3	Ingreso de datos básicos .....	106
5.4.4	Validación RENIEC .....	109
5.4.5	Subsanar control de calidad .....	112
5.4.6	Revisión por fábrica de créditos .....	112
5.4.7	Verificar el desembolso del crédito .....	114
<b>CAPÍTULO VI: ANALISIS DE COSTO Y BENEFICIO .....</b>		<b>116</b>
<b>CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECONMEDACIONES .....</b>		<b>120</b>
7.1	Conclusiones .....	120
7.2	Recomendaciones .....	121
<b>ANEXOS .....</b>		<b>122</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>		<b>122</b>

## INTRODUCCIÓN:

En los últimos años las entidades bancarias se han visto enfrentadas a muchos cambios debido a la alta competencia entre ellos y las nuevas necesidades del mercado, esto ha ocasionado que dejen de lado algunos controles a considerar para que sus cambios sean sostenibles en el tiempo. Un efecto contraproducente que tienen los bancos debido a su búsqueda de posicionamiento en el Perú es la limitación de mercado, *“Un dilema existencial parece vivir el sistema financiero peruano pues mientras por un lado apuesta por la inclusión financiera, sin embargo la competencia agresiva por colocar más préstamos ha generado un sobreendeudamiento en 100 mil personas que no pueden pagar sus obligaciones, excluyéndolos del sistema”* explicó Gaby Cárdenas, gerente de Proyectos de Financiera Edyficar, durante la conferencia magistral *"La Informalidad y sus desafíos en la Inclusión Financiera"*, también refiere que el modelo de evaluación crediticia está en el apetito de riesgo de cada empresa. *"Si tú quieres ser más arriesgado, te va a costar más pero a costa de la exclusión de personas. Finalmente es una masa de clientes; si hago mal las cosas, esa masa pasará a una central (de riesgos) y se reducirá el mercado a donde queremos llegar. O sea, nos está haciendo daño a todos".*<sup>1</sup>

Es por ello que cuando el área de Transformación de Procesos me asignó el proyecto, consideré innovar y aplicar herramientas de ingeniería para obtener resultados trascendentales en el producto Préstamo Preferente para que se mantenga acorde a las expectativas del sistema financiero mitigando los riesgos identificados: como el fraude, sobreendeudamiento, lavado de dinero, pérdida de clientes por reprocesos, etc. Parte del análisis estratégico de los productos de la banca consumo se decidió a nivel Gerencial invertir en un proyecto donde se mejore un producto y de tener buenos resultados replicar dicha estrategia en otros productos.

Es así como el Producto contacta con el área de Transformación de Procesos (área relativamente nueva, año y medio en el banco) para que haga el análisis correspondiente e implemente las mejoras a nivel de procesos y tecnológicas. El reto es asumido ya que el área hasta el momento sólo había documentado procesos y no había tenido la oportunidad de rediseñar<sup>2</sup> radicalmente procesos como para evidenciar el impacto y la importancia que se podría obtener.

---

<sup>1</sup> Fuente: <http://www.asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/DetalleNoticia.aspx?ItemID=86> - ASBANC

<sup>2</sup> Rediseñar: El rediseño establece los cambios que deben efectuarse en la situación actual y detalla cómo se ejecutarán los nuevos procesos (formas de operar y desempeño). Se tiene un mayor impacto si el análisis comienza con eventos generados por el cliente y que los resultados lleguen a ellos. - BPM Fundamentos y Conceptos de Implementación 2012 por Bernhar[d Hitpass

Se apertura el proyecto en Agosto del 2014 con un presupuesto y plan de trabajo elaborado en conjunto con el área de Producto, Tecnología y Transformación de Procesos donde se estima tener todo implementado para Mayo 2015 incluyendo la capacitación y despliegue a nivel nacional.

El producto elegido fue "Préstamo Preferente" ya que los Créditos de consumo vienen presentando un crecimiento sostenido, en un contexto favorable dado el buen desempeño de la economía peruana. Esta situación incentiva la demanda de las familias por préstamos, ante el incremento de su ingreso disponible.

Al cierre de febrero del 2014, los créditos de consumo en Moneda Nacional otorgados por la banca privada anotaron un saldo de S/. 26,648 millones, cifra superior en S/. 223 millones (0.85%) a la registrada en enero último y en S/. 3,045 millones (12.90%) respecto a lo observado en febrero de 2013. La tasa de crecimiento anual de estos préstamos se elevó por séptimo mes consecutivo y además fue la mayor desde marzo de 2013, mes en que reportó 12.99%.<sup>3</sup>

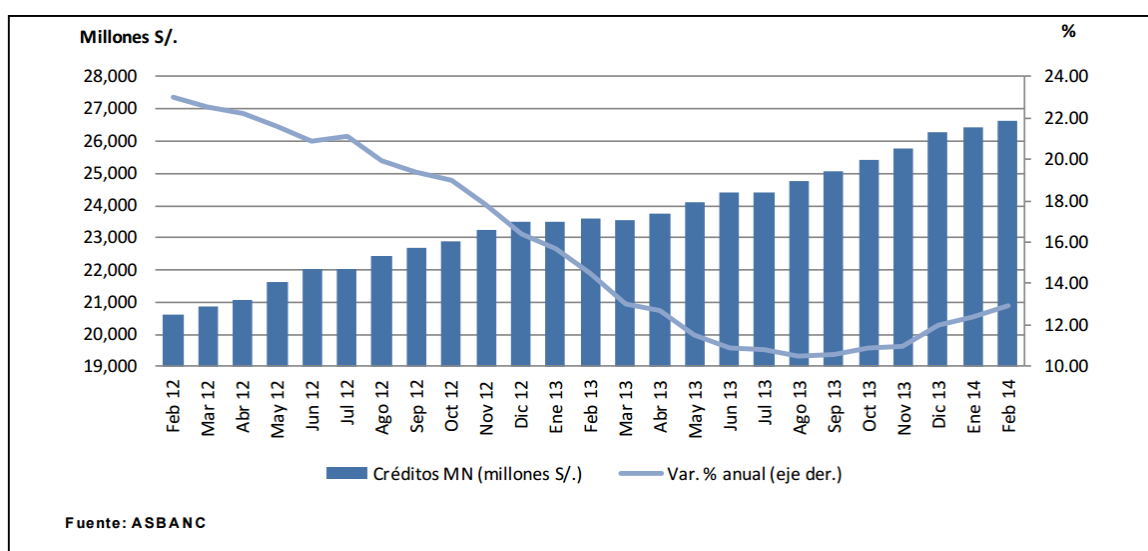


Figura 1. Evolución de Créditos de Consumo Feb'14.

Bajo esta premisa se empezó el trabajo de análisis liderado por el área de Transformación de Proceso que encontró muchas deficiencias en los procesos y por ende se espera que las mejoras a implementar den resultados asombrosos que repercutan en la disminución de costos, optimización del producto y estandarización, ya que es la primera labor que asumió el área para con el banco y conforme se puede implementar la estandarización de los procesos en los proyectos, va a poder ser más sostenibles en el tiempo las mejoras y depender una sola persona en este caso la autora de esta tesis para tener conocimiento de las ventajas del proyecto.

<sup>3</sup>Fuente: [http://www.asbanc.com.pe/Informes%20de%20Prensa/CR%C3%89DITOS\\_CONSUMO\\_Febrero\\_2014\\_20140522112507419.pdf](http://www.asbanc.com.pe/Informes%20de%20Prensa/CR%C3%89DITOS_CONSUMO_Febrero_2014_20140522112507419.pdf) - ASBANC