

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

DETERMINACIÓN DEL ANÁLISIS COSTO/BENEFICIO PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA AUTOMÁTICO PARA EL
PROCESAMIENTO DE CRÉDITOS DE CONSUMO *PRODUCTO* Y PARA LA
EMPRESA ABC

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del
Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas
para optar al grado y título de Maestría Profesional en Finanzas

SUSTENTANTE
JENNY CASTRO MONGE
Carné B29136

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica
2015

Dedicatoria

Dedico este trabajo final de graduación a Dios y a la Virgen María, quienes inspiraron mi espíritu para la conclusión del mismo.

Especialmente, quiero dedicarme esta obra, pues era mi mayor sueño por cumplir y lo he logrado con muchísimo esfuerzo y dedicación, a pesar de la adversidad.

A mis padres, quienes me dieron la vida, las bases de la educación, el apoyo y los consejos; son un ejemplo de lucha y honestidad.

A mi familia más cercana que, de alguna manera, me impulsó moralmente cuando quise darme por vencida, ellos son un ejemplo de superación y valentía.

Les dedico este trabajo a todas aquellas personas que no creyeron en mí, a aquellas que esperaban mi fracaso en cada paso que daba hacia la culminación de mis estudios, a aquellas que esperaban que no lograra terminar la carrera, a todas aquellas que apostaban a que me rendiría a medio camino, a todas las personas que supusieron que no lo lograría, a todas ellas les dedico este trabajo final de graduación.

Agradecimientos

Al finalizar un trabajo tan arduo y con muchas dificultades no es justo concentrar la mayor parte del mérito en el aporte que he hecho, pues hubiese sido casi imposible culminar este proyecto sin la participación de las personas y las instituciones que han facilitado las cosas.

Es un placer utilizar este espacio para agradecerle a la empresa donde laboro por confiar en mí y permitirme realizar el presente trabajo.

También les agradezco a los guías y lectores que analizaron mi trabajo de graduación y lo aprobaron, en especial a aquellos que colaboraron con sus atentas y rápidas respuestas.

A todas las personas que estuvieron cerca durante este proceso de aprendizaje y compartieron el sacrificio y el tiempo invertido. Para ellas es esta dedicatoria de trabajo final de graduación, se las debo por su apoyo incondicional.

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Finanzas

MBA. Gustavo Bado Zúñiga
Profesor Guía

MBA. Luis Antonio Monge Cordero
Lector Profesor de Posgrado

MBA. Marco Fallas Fonseca
Lector de Empresa

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Jenny Castro Monge
Sustentante

Tabla de contenido

Resumen.....	viii
Summary.....	ix
Lista de cuadros.....	x
Lista de abreviaturas.....	xii
Introducción.....	1
Justificación.....	4
Objetivos	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos	5
CAPÍTULO I: Descripción del entorno y de la empresa	7
Naturaleza y características del sistema bancario costarricense.....	7
Origen del sector bancario.....	7
Tipo de operaciones del negocio bancario.	8
Intermediación financiera y margen de intermediación financiera.....	11
Estructura organizativa del Sistema Financiero Nacional.....	12
Participantes del Sistema Financiero Nacional.....	14
Comportamiento del Sistema Financiero Nacional.....	15
El mercado de crédito actual.	18
Descripción y características de la empresa Banco ABC.	21
Cultura organizacional.....	23

Estrategia de la empresa.....	24
Descripción de los principales servicios y productos de la empresa.	25
Principales productos.	25
Principales servicios.	27
Análisis de la competencia.	28
CAPÍTULO II: Metodología de investigación.....	32
Técnicas de investigación.....	33
Fuentes de datos.	34
Métodos de recolección de datos.	34
Perspectivas teóricas.....	35
La administración del proceso de negocio (Business Process Management BPM).....	35
Análisis FODA y su importancia en la toma de decisiones.....	37
Análisis costo/beneficio.....	38
Flujo de caja, el proceso de estudio del proyecto.	39
CAPÍTULO III: Análisis de la investigación y estudio de campo.....	41
Estructura organizacional.	43
Alternativas de solución para el procesamiento de los créditos.....	47
Mapeo del procedimiento actual de forma manual.....	47
Estudio cargas de trabajo.	52
Definición de costos.....	53
Modelo de contribución actual.	54
Análisis FODA proceso manual.....	55
CAPÍTULO IV: Propuesta de solución y análisis comparativo de los resultados obtenidos de las alternativas de solución consideradas	59
Desarrollo de propuestas como alternativas de solución.....	59

Propuesta 1. Continuar con el proceso manual, pero contratando más personal.....	59
Propuesta 2. Invertir en un servicio de Business Process Management y tener un flujo automático de generación de créditos diseñado para el Producto Y.....	65
Requerimiento de mejoras al proceso.....	65
Prototipo de proceso automatizado.....	67
Modelo de cargas de trabajo con el flujo automático.....	76
Proveedores solución BPM (Business Process Management).....	78
Análisis financiero alternativa de automatización del proceso.....	81
CAPÍTULO V: Conclusiones y recomendaciones	87
Conclusiones.....	87
Recomendaciones.....	90
Bibliografía Consultada	92

Resumen

El objetivo general del proyecto es realizar una propuesta sobre la mejor alternativa para procesar créditos de consumo desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa, en la que el problema básico es cómo aumentar la capacidad instalada para cubrir la demanda de créditos de consumo.

La entidad y el proceso analizados son el Banco ABC y la colocación del Producto Y, como en adelante lo denominaré para identificarlo. El Banco ABC es una entidad financiera de capital privado que busca maximizar sus márgenes sin dejar de lado la calidad del servicio.

El proyecto se desarrolla bajo la técnica de investigación aplicada que se propone transformar el conocimiento puro adquirido durante el desarrollo de la carrera en conocimiento útil para la elaboración de este trabajo.

Se realiza una descripción del entorno y de la empresa, así como un análisis detallado de la situación actual del proceso manual de generación de créditos objeto de estudio y un análisis de las alternativas de solución propuestas.

Es necesario desarrollar un análisis financiero para determinar los costos y beneficios de cada una de las alternativas planteadas para la solución del problema.

Para concluir, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones derivadas del desarrollo de la propuesta, que serán base o guía para la toma de decisiones por parte de la administración.

Summary

The objective of the project is to make a proposal on the best alternative to process consumer loan from a qualitative and quantitative perspective, where the basic problem is how to increase the installed capacity to meet the demand for consumer loans capacity.

The entity and the process are analyzed as the ABC Bank and the product placement "Y" which will be called in the way to identify it. ABC Bank is a financial institution of private capital that is seeking to maximize their margins without neglecting to offer a quality service.

The project is under the applied research technique that aims to transform pure knowledge acquired during career development into useful knowledge for the development of this work.

A description of the environment and the company, as well as a detailed analysis of the current state of the manual process of generating credits under study, as well as an analysis of the alternatives proposed solution will be made.

It will be necessary to develop a financial analysis to determine the costs and benefits of each of the alternatives proposed to solve the problem.

In conclusion, the key findings and recommendations resulting from the development of the proposal will be the basis or guide for the administration decision making.

Lista de cuadros

Cuadro 1. Lista de Bancos del Sistema Financiero Costarricense.....	15
Cuadro 2. Cartera total de crédito por entidad del Sistema Financiero.....	19
Cuadro 3. Indicadores relevantes de las entidades del SFN	30
Cuadro 4. Conceptos del análisis FODA.....	38
Cuadro 5. Benchmark. Datos a noviembre del año 2014.....	45
Cuadro 6. Capacidad instalada actual recurso humano.....	53
Cuadro 7. Gastos generales y administrativos.....	54
Cuadro 8. Estado de resultados Producto Y	55
Cuadro 9. Modelo capacidad instalada, proceso actual contratando más RRHH. 60	
Cuadro 10. Modelo capacidad instalada actual con proyección quinquenal.	61
Cuadro 11. Gastos generales y administrativos, cifras anuales.....	62
Cuadro 12. Indicadores económicos.....	63
Cuadro 13. Estado de resultados Producto Y. Proyectado Anual (alternativa # 1) 64	
Cuadro 14. Resumen Indicadores Financieros Propuesta # 1	64
Cuadro 15. Modelo de cargas de trabajo con flujo automático	77
Cuadro 16. Modelo capacidad instalada proceso automático quinquenal.	78
Cuadro 17. Evaluación técnica de proveedores.....	80
Cuadro 18. Gastos generales y administrativos, cifras anuales.....	82
Cuadro 19. Estado de resultados Producto Y, Proyectado Anual (alternativa 2) . 83	
Cuadro 20. Resumen Indicadores Financieros Propuesta # 2.....	83
Cuadro 21. Cuadro comparativo - análisis cuantitativo	84
Cuadro 22. Cuadro comparativo - análisis cualitativo	85

Lista de Figuras

Figura 1. Estructura Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.....	13
Figura 2. Estructura Organizacional Unidad de Negocio	44
Figura 3. Pasos del Desing Thinking.....	66

Lista de gráficos

Gráfico # 1 Variación interanual del crédito por moneda y brecha en su costo	16
Gráfico # 2 Variación interanual depósitos por moneda y premio al invertir colones	17
Gráfico # 3 SFN. Variación interanual cartera vs depósitos.....	18
Gráfico # 4 Market Share créditos de consumo	20
Gráfico # 5 Porcentaje de margen financiero por entidad bancaria (2014)	28
Gráfico # 6 Crecimiento interanual número de operaciones Producto Y.....	42
Gráfico # 7 Evolución anual saldo Producto Y	43
Gráfico # 8 Evolución del Time To Yes	52

Lista de Flujogramas

Flujograma 1. Proceso actual.....	50
Flujograma 2. Prototipo procesado automatizado.....	67

Lista de abreviaturas

ADS: Servicio de Adelanto de Salario (facilidad de crédito y opción de retiro en cajero automático)

CS: Contraloría de Servicios

RCI: Relación Cuota Ingreso. Indica el porcentaje o la porción que representa la cuota del préstamo de sus ingresos totales.

SQL(del inglés Structured Query Language):Lenguaje de consulta para acceso a bases de datos

OPF: Operative Personal File, es un software para almacenar datos y registros como inputs para generar un resultado

SIEBEL: Es una aplicación para la administración de relación con el cliente y es el apellido de su fundador Thomas Siebel.

HTML(del inglés HyperText MarkupLanguage):Se refiere al lenguaje de marcado para la elaboración de páginas web.

SMS(del inglés Short Message Service):Servicio de Mensajes Cortos; es un servicio disponible en los teléfonos móviles.

TTY(del inglés Time to Yes): Tiempo de aprobación del crédito

TTC(del inglés Time to Cash): Tiempo de desembolso del crédito

CAT: Centro de Atención Telefónica

BENCHMARK: Tabla de referencia que se utiliza para técnicas de comparación

TBP: Tasa Básica Pasiva, tasa de interés de referencia para créditos en colones

SFN: Sistema Financiero Nacional

ME: Moneda Extranjera

MN: Moneda Nacional

ROE: Acrónimo de Return on Equity; es la rentabilidad del patrimonio.

ROA: Acrónimo de Return on Assets; es la rentabilidad de los activos.

Introducción

Actualmente, las organizaciones van creciendo con el desarrollo tecnológico y tratan de adaptarse a los cambios del entorno. Bajo esta dinámica el flujo de información es parte importante del crecimiento organizacional y se ha convertido en un factor importante para su propio desarrollo.

Aparte del propósito de aumentar la eficiencia organizacional, las compañías también están cambiando sus procesos de negocios con el fin de mejorar la calidad de sus productos, servicios y operaciones.

Este trabajo de graduación está encaminado al estudio cuantitativo y cualitativo de las alternativas de procesamiento de crédito bajo dos alternativas, un proceso manual, o bien una propuesta de automatización del proceso.

Inicialmente, se abordan de manera general los datos del entorno y los antecedentes del sector bancario. Después se revisan los métodos y las técnicas de investigación. Y para finalizar básicamente se identifican y documentan los procesos existentes y se crean modelos de procesos mejorados que después se podrían traducir en sistemas de software.

Esto se desarrolla bajo el conocimiento y la aplicación de técnicas y herramientas que conducen a un intenso aprovechamiento de los recursos, con el fin de mejorar la calidad simplificando los productos y los procesos, generar mejoras con base en las demandas del cliente, reducir el tiempo del ciclo de producción y cumplir con los estándares propuestos por la dirección.

Por lo anterior, y para efectos del estudio, se realiza una introducción sobre el espacio en el que se llevó a cabo el trabajo de campo y se señalan datos importantes vinculados a la necesidad que la empresa tiene de una reestructuración del procesamiento del Producto Y.

Este trabajo se realizó en el Banco ABC, institución líder en medios de pago, servicios bancarios, tarjetas de crédito, tarjetas de débito y servicios electrónicos de pago desde hace más de cincuenta años en Costa Rica.

Cuenta con un equipo de trabajo de aproximadamente seis mil colaboradores y colaboradoras.

Su red de canales de distribución cuenta con más de trescientos cajeros automáticos y más de cincuenta agencias y puntos de servicio ubicados tanto en la gran aérea metropolitana como en zonas rurales(ABC.NET, 2014).

Actualmente, la empresa cuenta con más de cuatrocientos mil clientes, estos se componen de individuos y grupos familiares; pequeñas y medianas empresas con énfasis en el sector de comercio y servicios; empresas grandes y corporaciones, nacionales e internacionales; instituciones públicas, organizaciones sin fines de lucro, entre otras.

Es indudable el impacto positivo que la organización tiene en Costa Rica en cuanto al financiamiento del comercio, de la industria, de la agricultura y de las pequeñas, medianas y grandes empresas a las que les ayudan a crecer, a generar empleo y riqueza. Es indudable también el impacto en el mejoramiento de las condiciones de vida de clientes personales a quienes se les apoya poniendo a su disposición financiamiento de vivienda, vehículo y financiamiento con créditos de consumo que satisfacen necesidades de menor cuantía.

Como parte de su estructura organizacional el Banco ABC cuenta con un área importante de negocios denominada Gerencia de Banca Personal. Entre los servicios que ofrece esta división se encuentra el otorgamiento de créditos de consumo Producto Y, dirigido a clientes físicos que forman parte de las empresas que procesan el pago de planilla mediante las cuentas del banco.

Los créditos de consumo Producto Y son un tipo de préstamo que se suele utilizar para financiar cualquier tipo de necesidad y no se cuenta con una garantía real que soporte la obligación. Estas necesidades pueden ser un viaje, estudios, readecuación de deudas, etc.; son créditos de una cuantía no muy alta.

Este tipo de crédito se concede con garantías personales de la persona interesada y el plazo oscila entre uno y cinco años, de acuerdo con los estudios de mercado que se cuentan a lo interno de la organización, que son administrados por el Departamento de Consumo.

Está dirigido a clientes que reciben pago de planilla por medio del Banco ABC. El propósito es ofrecerle al cliente financiamiento a través de un servicio eficiente y con las mejores condiciones del mercado.

El programa dio inicio en el año 2011 y ha tenido un crecimiento de un promedio anual de poco más de siete veces desde sus inicios. Las expectativas de crecimiento por parte de la administración son muy altas y en el próximo año presupuestan crecimientos de hasta un 50% en colocación de nuevos créditos y una participación de mercado de al menos un 12%, esto de acuerdo con declaraciones dadas por el señor Peñaranda, jefe de créditos de consumo (Peñaranda, 20 de octubre de 2014).

Con la elaboración y el desarrollo del presente trabajo se le pretende entregar a la Gerencia un estudio comparativo de las diferentes alternativas de originación de créditos de consumo, ya sea de forma manual o bien por medio de la automatización del proceso, con el fin de permitir un criterio más amplio para tomar una decisión.

Problema

Hace tres años atrás el Banco ABC lanzó un producto nuevo de colocación de créditos de consumo denominado Producto Y, desde entonces la demanda ha venido en aumento y la capacidad instalada en el Departamento de Producción esta excedida.

El problema básico es cómo aumentar esa capacidad instalada para cubrir la demanda.

Se proponen dos alternativas de solución:

1. Seguir con el proceso manual tal cual se hace ahora, solo que contratando más recurso humano.
2. Buscar una alternativa para automatizar el proceso e invertir en un sistema.

La idea es analizar de forma cuantitativa y cualitativa ambas alternativas, con el objetivo de realizar una propuesta sobre la mejor opción para procesar créditos de consumo.

Justificación

A raíz del crecimiento tan significativo que ha tenido el programa de créditos de consumo Producto Y en la organización a través de los últimos cuatro años surge la iniciativa de evaluar si la capacidad instalada con la que se cuenta actualmente puede cumplir con la demanda que la administración exige para el cumplimiento de sus metas de colocación del Producto Y en los próximos años. Por lo que se tiene la necesidad de evaluar las alternativas de procesamiento de originación de créditos Producto Y, ya sea migrando hacia un proceso automático o bien realizando un rediseño del proceso actual, por ser este, en su mayoría, un procedimiento manual.

Es conveniente realizar la evaluación cuantitativa y cualitativa que permita comparar ambas alternativas y realizar una propuesta a la administración de la organización en estudio para la toma de decisiones.

El proyecto está totalmente alineado con la estrategia y los valores que define y promueve la organización. Los cuales tienen como objetivo mantener los mejores estándares de servicio, combinados con la eficiencia y la innovación, siendo esta última una ventaja competitiva que la organización ha intentado promover en sus productos y servicios.

Alcance

El alcance del proyecto es evaluar y comparar las alternativas de procesamiento de originación de créditos personales de consumo Producto Y en planta de la Gerencia de Banca Personal, ya sea a través de un procedimiento manual o de uno automatizado.

Para realizar este proyecto se decidió delimitar el alcance de la propuesta al procesamiento de créditos de consumo personal Producto Y en el Banco ABC Costa Rica, siendo esta la alternativa de financiamiento o solución financiera que la administración está impulsando por ser uno de sus productos más rentables.

Se espera que la propuesta agregue valor, proporcione soluciones, apoye y facilite la toma de decisiones de inversión con respecto a las alternativas evaluadas.

El alcance del plan conlleva únicamente a una propuesta, la cual incluirá recomendaciones, y no a la realización y ejecución del mismo.

Limitaciones

La propuesta se fundamenta en la investigación de campo dentro del Banco ABC.

Los datos que se presentan en este trabajo se desarrollan bajo las políticas de confidencialidad y las regulaciones internas del Banco ABC.

El tiempo para realizar el estudio limita su amplio desarrollo, ya que existe un mercado diverso de proveedores que ofrece sistemas de soporte a decisiones empresariales o herramientas para realizar el análisis de las diferentes variables del negocio.

Objetivos

Objetivo general

Realizar una propuesta sobre la mejor alternativa para procesar créditos de consumo desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa

Objetivos específicos

1. Describir el entorno en donde se desarrolla la empresa evaluada.
2. Identificar las metodologías y técnicas de investigación
3. Analizar el proceso actual de generación de créditos de consumo
4. Determinar su capacidad actual para saber si se puede cumplir con las metas propuestas.
5. Establecer las alternativas de solución para el procesamiento de los créditos

6. Efectuar un análisis comparativo desde la perspectiva cualitativa y cuantitativa de las alternativas de solución
7. Brindar conclusiones y recomendaciones que permitan un criterio más amplio para tomar una decisión por parte de la administración.

CAPÍTULO I: Descripción del entorno y de la empresa

Este capítulo pretende ofrecerle a la persona lectora un breve resumen sobre el origen y la estructura organizativa del sistema financiero costarricense, de acuerdo con los órganos de coordinación y supervisión y sus principales componentes, antecedentes y conceptos.

Se mostrarán algunos datos sobre el comportamiento del mercado y un análisis de los indicadores más relevantes de cada uno de los participantes del sistema.

Al finalizar la lectura del mismo se pretende que la persona lectora conozca las operaciones del negocio bancario que llevan a obtener rentabilidad. Dentro de ellas las operaciones activas (crédito), las operaciones pasivas (captación de dinero) y las operaciones complementarias o accesorias a la banca.

Naturaleza y características del sistema bancario costarricense.

Origen del sector bancario.

La banca en Costa Rica nació a finales del siglo XIX como opción de crédito para el sector cafetalero.

El periodo entre los años 1870 y 1890 fue decisivo para que el Banco Nacional de Costa Rica, El Banco Anglo Costarricense y el Banco de Costa Rica se consolidaran como las instituciones financieras y bancarias más importantes del país en el siglo XIX (Escoto, 2007).

Desde entonces el sector empezó a crecer y a tener presencia en el ámbito nacional, inspirado en principios y valores básicos y éticos.

Escoto (2007) definió el concepto *banco* en los siguientes términos:

El término universal de banco se entiende como toda institución que se dedique al negocio de recibir dinero en depósito y captación en cuenta corriente y darlo a su vez en préstamo. En el caso de Costa Rica se puede definir como Banco Comercial el establecimiento público o privado

autorizado para ejercer las actividades bancarias, con sus recursos propios o ajenos (p. 31).

Tipo de operaciones del negocio bancario.

Los bancos como instituciones financieras desempeñan un rol clave en la economía de un país, su participación y presencia ayudan a alcanzar la eficiencia y el desarrollo económico.

Su estructura permite la transferencia de dinero entre los ahorradores e inversores y los prestatarios.

El acceso al crédito es importante para el dinamismo de la economía, ya que gracias a estos recursos se hace posible la generación de nuevos proyectos de inversión que llevan al mejoramiento de la productividad y la competitividad. Como parte de esa estructura se detallan las principales operaciones que la componen.

- Operaciones pasivas: Son aquellas en las que las entidades financieras, básicamente, se dedican a la captación de recursos financieros y, a cambio, se comprometen a pagar, generalmente en forma de interés, una rentabilidad a los clientes, ya sean depositantes de dinero o bien de activos financieros.
 - ❖ Cuenta de ahorro a la vista: Consta de aquellos depósitos que pueden ser retirados por el cliente titular de la cuenta en cualquier momento, sin previo aviso.
 - ❖ Cuenta corriente: Es una modalidad de ahorro a la vista, pero tiene ligado el servicio de chequera como opción adicional para hacer giros de dinero.
 - ❖ Otras captaciones: Captaciones en el puesto de bolsa y fondos de inversión. El mercado de valores facilita el flujo de ahorro e inversión y optimiza la asignación de recursos.

- Operaciones activas: Son aquellas en las que las entidades financieras prestan recursos a quien los requiere, siendo sujeto de crédito.

- ❖ **Créditos:** Es la operación por medio de la cual una institución financiera se compromete a prestar una suma de dinero a una entidad o persona por un plazo definido, para recibir a cambio un interés por el costo del dinero en ese tiempo.
- ❖ **Tarjeta de crédito:** Es un instrumento de pago emitido por una institución financiera a favor de sus clientes, por medio de una línea de crédito contra la cual se cargan compras en comercios afiliados, retiros en efectivo en cajeros automáticos o servicio de ventanilla.
- ❖ **Arrendamiento (Leasing):** Las empresas normalmente poseen activos fijos y los reportan en sus respectivos balances generales, pero lo realmente importante es el uso de esos activos, y no su propiedad. De esta forma, el uso de los activos puede darse si se compran o si se arriendan.

Tipos de servicios del negocio bancario.

Como complemento de las principales operaciones que ofrecen los bancos y como facilidad para que la población acceda los servicios financieros, estas instituciones administran diferentes servicios accesorios como los que se detallan:

- **Banca internacional:** Se caracteriza por llevar a cabo transacciones tanto en el país sede como en el exterior. Entre las más importantes están las transacciones internacionales con monedas (dólares, euros, yenes, etc.).
- **Banca electrónica:** Este concepto engloba todas las operaciones bancarias que se realizan a través de medios electrónicos, algunos de ellos son:
 - ❖ **Cajeros automáticos:** Caja fuerte adaptada con un equipo de cómputo. El objetivo principal es ofrecer servicios a los clientes 24/7 y en muchos lugares.
 - ❖ **Tarjeta de débito:** Es un plástico que permite utilizar los fondos disponibles en una cuenta de ahorros.
 - ❖ **Transferencia electrónica de fondos:** Es un servicio que permite transferir fondos entre cuentas en muy poco tiempo y para diferentes gestiones o necesidades.

- Servicios bancarios accesorios:
 - ❖ Custodia de valores: Servicio de cuidado, guarda, conservación y eventual administración de toda clase de títulos; valores que los bancos ofrecen a sus clientes.
 - ❖ Alquiler de cajas de seguridad: Se alquilan a los clientes para guardar en ellas documentos, joyas, monedas o cualquier otro bien que el cliente desee, siempre y cuando no contravenga la seguridad del banco o pueda causar perjuicios.
 - ❖ Pago de planilla o proveedores: Los bancos comerciales les ofrecen a las empresas el servicio de pago de salarios, pensiones o proveedores, a través de un sistema automatizado, en la cuenta corriente o cuenta ahorros de la persona interesada.
 - ❖ Pagos automáticos: Es un sistema de domiciliación de pagos, mediante el cual los clientes autorizan al banco para que cargue a su cuenta corriente o a sus cuentas de ahorro el importe de recibos por concepto de servicios públicos, cuotas y otros conceptos.
 - ❖ Negocios fiduciarios: Los bancos administran recursos económicos como fondos de ahorro, herencias, fondos de estudios y demás, a través de la figura legal del fideicomiso.
 - ❖ Servicio de cajas: Poseen sucursales en donde se ubican una serie de cajeros humanos para llevar a cabo los servicios que involucren movimiento de efectivo.
 - ❖ Plataforma de servicio al cliente: Se atienden las solicitudes del cliente en sitio.
- Servicios bancarios integrados:
 - ❖ Banca telefónica: El propósito es que el cliente no vaya al banco a efectuar sus transacciones, sino que utilice el teléfono para ello, disponiendo así de mayor seguridad y agilidad. Algunos servicios son el pago de tarjetas a través de los fondos en las cuentas, el pago de cuotas de crédito, la consulta de saldos y la información en general.

Intermediación financiera y margen de intermediación financiera.

La actividad principal de las instituciones bancarias es la intermediación financiera, que, de acuerdo al glosario de términos de la página oficial de la superintendencia de bancos, se define como:

La captación de recursos financieros del público, en forma habitual, con el fin de destinarlos, por cuenta y riesgo del intermediario, a cualquier forma de crédito o inversión en valores, independientemente de la figura contractual o jurídica que se utilice y del tipo de documento, registro electrónico u otro análogo en el que se formalicen las transacciones (SUGEF, s.f.a).

Si los demandantes de dinero tuvieran que buscar el contacto directo con los ahorrantes de dinero, los costos serían más altos. Por esta razón es que la intermediación financiera intenta lograr una mejor asignación de los recursos, desarrollar actividades rentables y aumentar la productividad de los recursos existentes.

Los bancos, además de disponer de un capital proveniente de sus accionistas, atraen o captan el dinero de las personas y las empresas para que sea depositado en cuentas corrientes y de ahorros, o bien se pueden convertir en certificados de depósito a plazo. Por recibir y mantener este dinero las entidades financieras pagan una cierta cantidad de dinero al depositante que se conoce como interés.

De acuerdo con los depósitos recibidos, las instituciones financieras conceden préstamos a personas y a empresas que necesiten financiamiento. A quienes obtienen estos préstamos las entidades financieras les cobran una determinada tasa de interés que normalmente es superior a la tasa de interés de captación.

El banco funciona como agente o figura intermediaria entre el agente superavitario, que es el que compone la cartera pasiva, y el agente deficitario, que es el que constituye la cartera activa financiera de la banca. De igual forma, la

banca no solo se limita al fondeo de la captación del público, también aparece un tercer elemento: los bancos corresponsales, que le otorgan crédito a una entidad financiera para seguir operando.

En este intercambio de bienes los bancos tienen ingresos y gastos financieros, y la diferencia entre ambos es lo que se conoce como margen financiero, que resulta de cobrar una tasa activa a los clientes con necesidad de crédito y pagar una tasa pasiva a los ahorrantes o prestamistas. El negocio bancario claramente está en que la tasa activa será más cara que la pasiva, por eso lo importante para ellos es fondearse con los recursos más baratos.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que el margen de intermediación financiera se define como la diferencia entre el porcentaje de la tasa activa menos el porcentaje de la tasa pasiva, o, en su concepción más sencilla, es la diferencia entre las tasas de interés pasivas que los bancos pagan a los ahorrantes que realizan depósitos y las tasas de interés activas que cobran a los prestatarios.

Estructura organizativa del Sistema Financiero Nacional.

El sistema financiero es un conjunto de instituciones y personas que generan, captan, administran y dirigen el ahorro en un país. Este se rige por la legislación que regula las transacciones de activos financieros y por los mecanismos e instrumentos que permiten la transferencia de estos entre ahorrantes y aquellos que demandan recursos, cumpliendo así una relevante función en la economía del país.

En nuestro país la supervisión del sistema financiero, que incluye bancos de naturaleza pública y privada, está a cargo de cuatro superintendencias que forman parte de la estructura del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), que a su vez las supervisa.

Figura 1. Estructura Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero

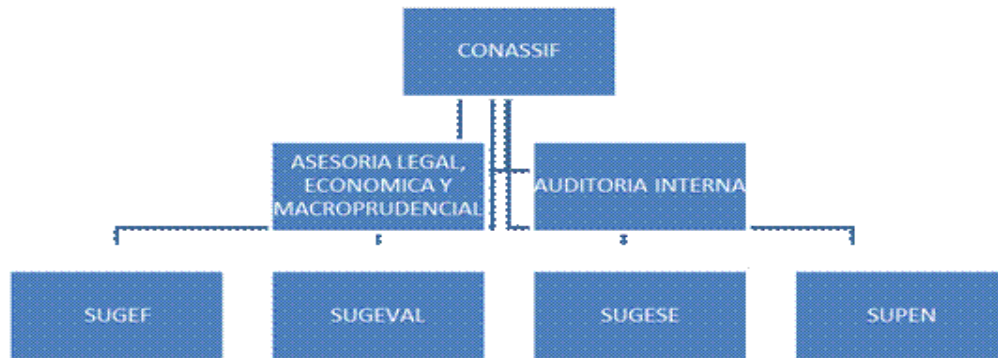


Figura 1. Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (2010). CONASSIF.FI.CR. Recuperado de <http://www.conassif.fi.cr/quienessomos/>

A continuación se describen cada una de las autoridades vinculadas, de acuerdo con lo estipulado por el CONASSIF (2014).

La Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) tiene el mandato legal de velar por la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del Sistema Financiero Nacional, con estricto apego a las disposiciones legales y reglamentarias y de conformidad con las normas, directrices y resoluciones que dicte la propia institución, todo en salvaguarda del interés de la colectividad; objetivo y propósito establecidos en el artículo 119 de la *Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica* (1995).

La Superintendencia de Pensiones (SUPEN) es la encargada de autorizar, regular, supervisar y fiscalizar los planes, fondos, gestores y regímenes contemplados en el marco normativo que regula el Sistema Nacional de Pensiones.

La Superintendencia General de Seguros (SUGESE) es la entidad responsable de la autorización, regulación y supervisión de las personas, físicas o jurídicas, que intervengan en los actos o contratos relacionados con la actividad aseguradora, reaseguradora, la oferta pública y la realización de negocios de seguros. Tiene por objeto velar por la estabilidad y el eficiente funcionamiento del

mercado de seguros, así como entregar la más amplia información a los asegurados y las aseguradas.

La Superintendencia General de Valores (SUGEVAL), según lo dispuesto en la *Ley Reguladora del Mercado de Valores*, tiene como fin propiciar la transparencia de los mercados de valores, la formación correcta de los precios en ellos y la protección de los y las inversionistas. Con este propósito, la SUGEVAL lleva a cabo una serie de acciones de supervisión, regulación y fiscalización.

Asimismo, es fundamental mencionar la importancia de la regulación, que tiene como objetivo que el mercado cuente con reglas claras de actuación a través de la creación de una normativa, y de la fiscalización, que verifica el cumplimiento de esta. Por su parte, el monitoreo y la inspección oportuna del mercado de valores y sus participantes son realizados por los reguladores.

Participantes del Sistema Financiero Nacional.

El sistema financiero costarricense se caracteriza por tener un número importante de intermediarios, tanto de carácter público como privado, tales como bancos, mutuales y empresas cooperativas, que a la fecha alcanzan un total de 51 entidades fiscalizadas por la SUGEF, esto de acuerdo a lo que indica en su página web.

El siguiente cuadro presenta cronológicamente el inicio de las operaciones de cada uno de los participantes de la banca privada, y se refiere la presencia en el mercado de los integrantes de la banca pública en la actualidad.

Cuadro 1. Lista de Bancos del Sistema Financiero Costarricense

EN COSTA RICA

BANCOS PRIVADOS oct-14			BANCOS ESTATALES oct-14		
INICIO DE OPERACIONES	NOMBRE DEL BANCO	LOGO	INICIO DE OPERACIONES	NOMBRE DEL BANCO	LOGO
1983	Banco BCT S.A.		1877	Banco de Costa Rica.	
1986	Banco Improsa S.A.		1914	Banco Nacional de Costa Rica.	
1987	Banco BAC San José S.A.		1918	Banco Crédito Agrícola de Cartago.	
1992	Banco Promérica de Costa Rica S.A.		1969	Banco Popular y de Desarrollo Comunal.	
1995	Scotiabank de Costa Rica S.A.				
1996	Banco Lafise S.A.				
1998	Banco Cathay de Costa Rica S.A.				
2006	Banco Citibank de Costa Rica S.A.				
2009	Banco General (Costa Rica) S.A.				
2010	Banco de Soluciones Bansol de Costa Rica S.A.				
2012	Banco Davivienda (Costa Rica) S.A., antes HSBC.				

FUENTE: Elaboración propia con datos tomados de la Contraloría General de la República

Comportamiento del Sistema Financiero Nacional.

El Sistema Financiero Nacional (SFN) continúa siendo sólido, así, en diciembre de 2013, mostró un indicador de suficiencia patrimonial o nivel de capital que le permitía hacerle frente a los riesgos de pérdidas por el desarrollo de sus operaciones en un 16,6%, cuyo valor se ubica por encima del nivel mínimo exigido en nuestra regulación (10%) y del establecido por Basilea (8%).

En cuanto a la calidad del activo crediticio, los indicadores de morosidad se han reducido consecutivamente desde el año 2009, año en el que más impactó la crisis internacional del 2008-2009, cuando dicho indicador se ubicó en 2,1% en total para el SFN, y en diciembre de 2013 se ubicó en 1,8%, por debajo del parámetro normativo que es un 3%.

Por su parte, la Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE) se ubicó en 8,3%, por encima del nivel de inflación. En cuanto al tema de liquidez, esta se ubica

dentro de los parámetros normales (superior a 1 vez) y se aprecia baja exposición a riesgo de tasa de interés y a riesgo cambiario.

Posterior a la contracción generada por la crisis financiera internacional, el crédito total se ha mantenido creciendo a una tasa promedio del 14% desde mediados de 2011.

Al analizar el crecimiento según monedas es posible apreciar que, en el periodo de julio de 2011 a diciembre de 2013, el de Moneda Extranjera (ME) ha sido superior que el de Moneda Nacional (MN), así la tasa promedio en ME fue de 18,1%, mientras que en MN de 11,8%.

Con este comportamiento se puede afirmar que no ha ocurrido una expansión excesiva del crédito en los últimos años a nivel del SFN, sino más bien una sustitución de monedas en las carteras activas de las entidades financieras y las carteras pasivas de sus deudores y deudoras.

La preferencia de las personas deudoras por la ME se explica por el menor costo del crédito, dada la menor tasa de interés, combinada con una menor expectativa de devaluación generada por la estabilidad del tipo de cambio, el cual se mantuvo cerca del piso de la banda desde mediados de 2010 hasta finales de enero de 2014.

Gráfico # 1 Variación interanual del crédito por moneda y brecha en su costo

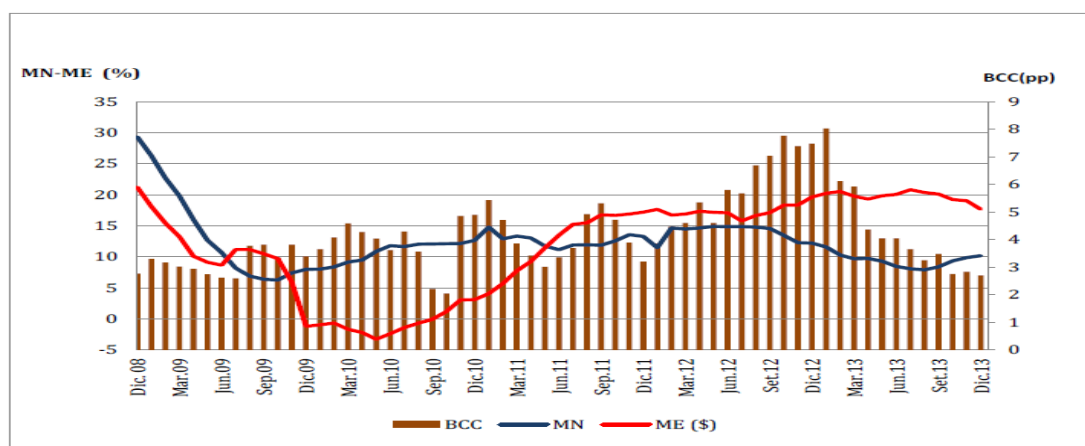


Gráfico 1. Superintendencia General de Entidades Financieras (s.f.b).SUGEF.FI.CR. Recuperado de http://www.sugef.fi.cr/pagina.asp?lang=0&pagina=servicios/documentos/infgenera/memoria/indice_memoria.htm

Como es de esperar, en cuanto a los depósitos el comportamiento por moneda es inverso al del crédito. Así, los depósitos totales del SFN en MN crecieron un 13,3% frente a un 11,5% en ME.

Esta preferencia por ahorrar en colones está relacionada con el premio por invertir en dicha moneda, el cual ha sido positivo en los últimos dos años y medio.

Gráfico # 2 Variación interanual depósitos por moneda y premio al invertir colones

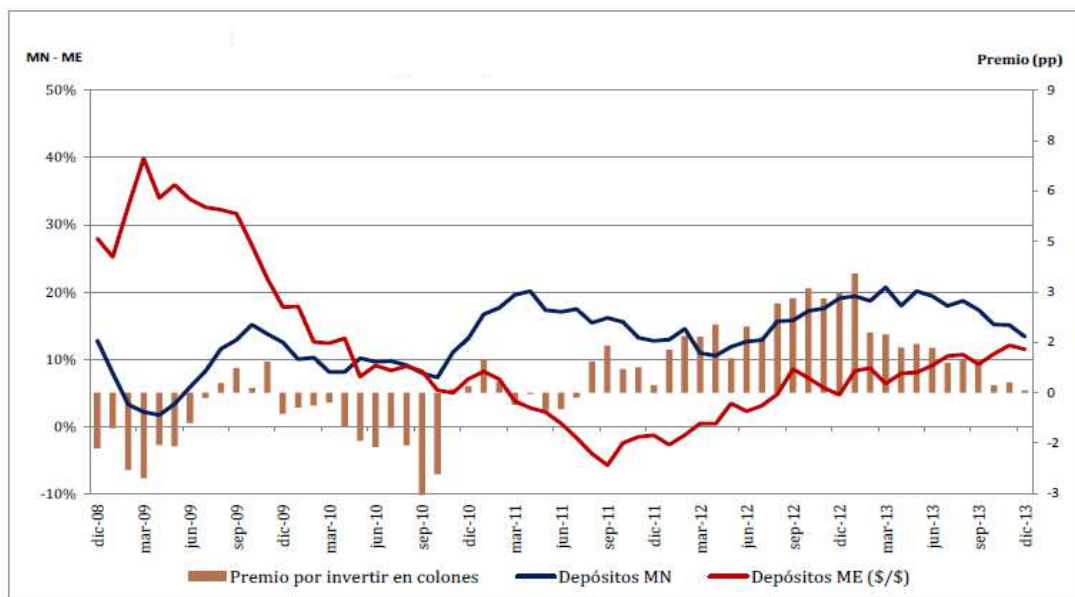


Gráfico 2. Superintendencia General de Entidades Financieras (s.f.b).SUGEF.FI.CR. Recuperado de http://www.sugef.fi.cr/pagina.asp?lang=0&pagina=servicios/documentos/ingeneral/memoria/indice_memoria.htm

Ya en enero de 2013 las variaciones de los depósitos superaban las del crédito, relación que se mantuvo hasta noviembre de dicho año. Sin embargo, en diciembre de 2013 el 98,4% de la cartera de crédito se encontraba fondeada con los depósitos del público (SUGEF, s.f.b)

Gráfico # 3 SFN. Variación interanual cartera vs depósitos

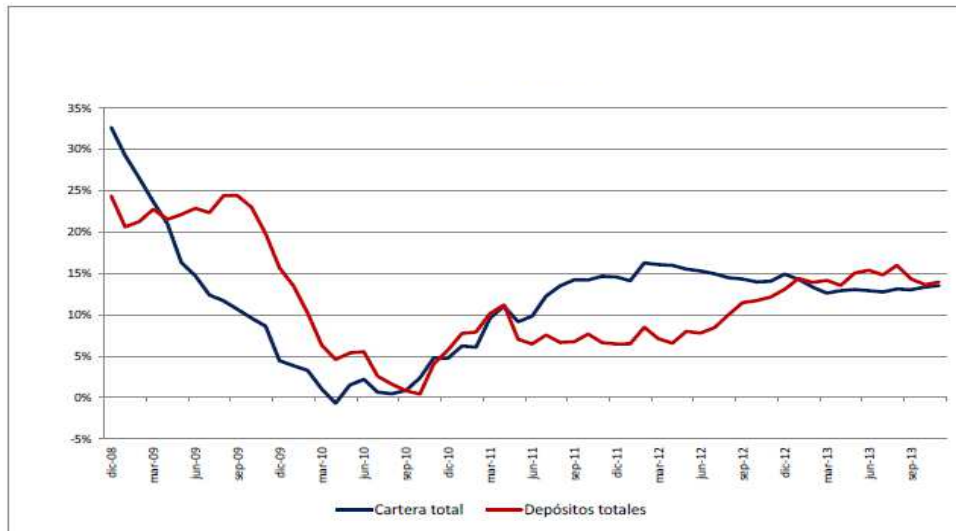


Gráfico 3. Superintendencia General de Entidades Financieras (s.f.b). SUGEF.FI.CR. Recuperado de http://www.sugef.fi.cr/pagina.asp?lang=0&pagina=servicios/documentos/infgeneral/memoria/indice_memoria.htm

El mercado de crédito actual.

En el cuadro 2 se puede apreciar una foto con corte interanual a setiembre de dos períodos. Se comparan las carteras de crédito de cada una de las entidades participantes del SFN. También se puede notar un crecimiento interanual total de mercado de 7%, en donde el sector privado creció cinco puntos porcentuales más que el mercado como total y el sector público crece muy similar al mercado.

Los bancos públicos han otorgado el 40% del total de los créditos del sistema, seguidos por los bancos privados con un 31%.

Cuadro 2. Cartera total de crédito por entidad del Sistema Financiero

	<u>Cartera total</u>			<u>Participación</u>		
	sep-14	sep-13	%	sep-14	sep-13	Var abs
SECTOR PUBLICO						
BANCO NACIONAL	6,043	5,749	5.1%	21.7%	22.1%	-0.4%
BANCO DE COSTA RICA	4,583	4,252	7.8%	16.5%	16.4%	0.1%
BANCO CRÉDITO AGRÍCOLA	689	610	12.9%	2.5%	2.3%	0.1%
TOTAL	11,315	10,611	6.6%	40.7%	40.9%	-0.2%
SECTOR PRIVADO						
BANCO ABC	2,940	2,541	15.7%	10.6%	9.8%	0.8%
BANCO SCOTIABANK	1,875	1,786	5.0%	6.7%	6.9%	-0.1%
BANCO DAVIVIENDA	1,107	915	21.0%	4.0%	3.5%	0.5%
BANCO PROMÉRICA	615	553	11.2%	2.2%	2.1%	0.1%
BANCO CITI	492	498	-1.2%	1.8%	1.9%	-0.1%
BANCO LAFISE	475	407	16.7%	1.7%	1.6%	0.1%
BANCO IMPROSA	358	307	16.4%	1.3%	1.2%	0.1%
BANCO GENERAL	335	276	21.1%	1.2%	1.1%	0.1%
BANCO BCT	281	252	11.5%	1.0%	1.0%	0.0%
BANCO CATHAY	177	157	12.8%	0.6%	0.6%	0.0%
BANSOL	161	155	4.2%	0.6%	0.6%	0.0%
TOTAL	8,814	7,846	12.3%	31.7%	30.2%	1.5%
BANCOS LEY ESPECIAL						
BANCO POPULAR	3,053	2,892	5.6%	11.0%	11.1%	-0.2%
ENTIDADES FINANCIERAS NO BANCARIAS						
COOPERATIVAS	2,358	2,504	-5.90%	8.5%	9.6%	-1.2%
MUTUALES	1,068	1,036	3.00%	3.8%	4.0%	-0.2%
CAJA DE ANDE	904	826	9.50%	3.3%	3.2%	0.1%
FINANCIERAS	286	243	17.60%	1.0%	0.9%	0.1%
TOTAL	4,616	4,610	0.10%	16.6%	17.8%	-1.2%
TOTAL SFN	27,798	25,959	7.10%	100%	100%	0%

Nota: elaboración propia a partir de SUGEF

Distribución del crédito de consumo a nivel bancario.

Al considerar el crédito por actividad económica, específicamente en el Producto Y, se puede observar que se concentra principalmente en la banca estatal con un 62%, luego destacan los bancos privados.

Gráfico # 4 Market Share créditos de consumo

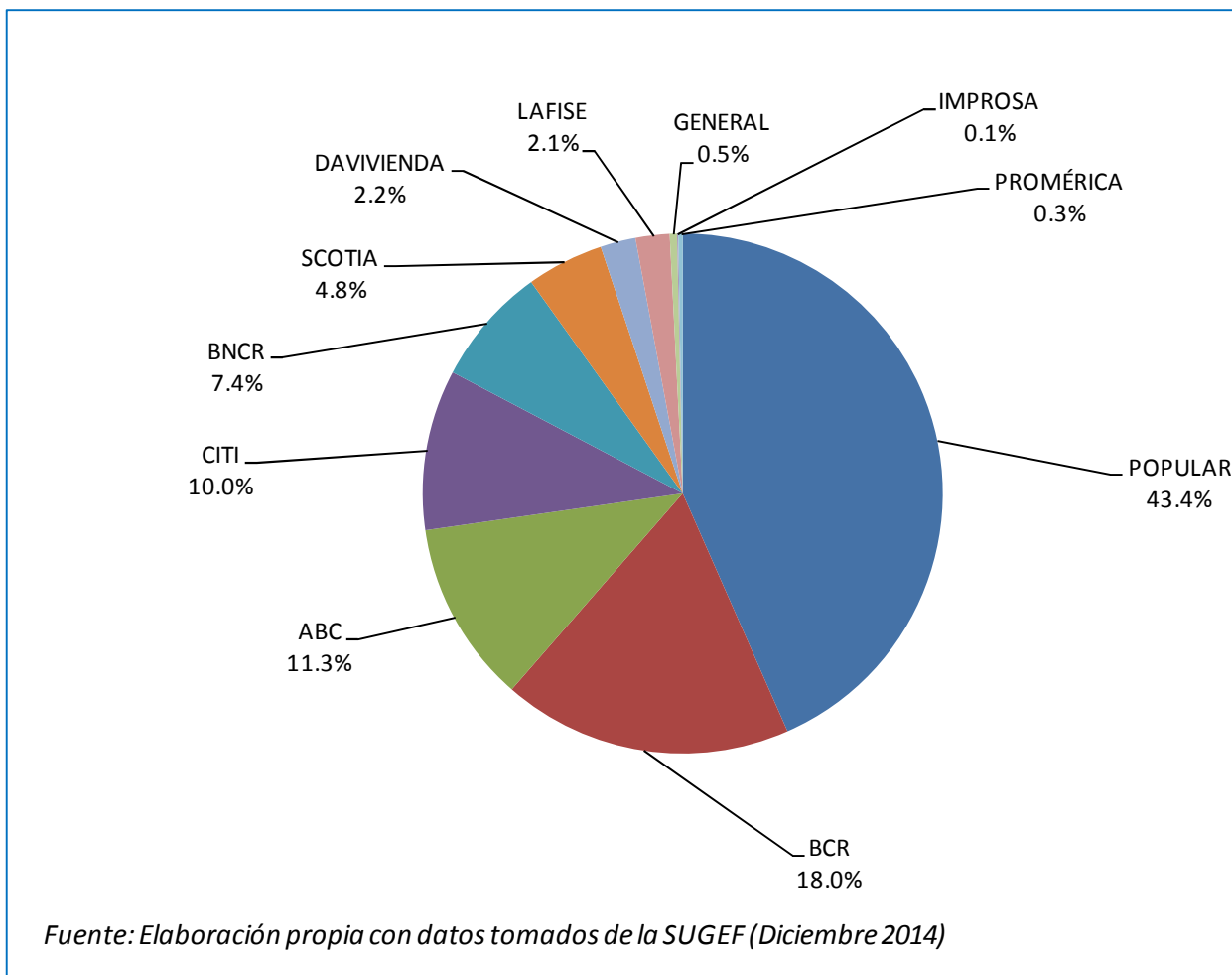


Gráfico 4. Elaboración propia a partir de la SUGEF

Descripción y características de la empresa Banco ABC.

En el año 1998 se estableció el Grupo Financiero ABC, el cual está constituido por el Banco ABC S.A, ABC Puesto de Bolsa S.A, ABC Sociedad de Fondos de Inversión S.A, ABC Pensiones S.A, ABC TC S.A, ABC Corredora de Seguros S.A, y ABC Leasing S.A.

ABC Network es reconocido como el más grande en Centroamérica, también con presencia en Panamá y México (servicios en la emisión de tarjetas de crédito). Esta red bancaria tiene subsidiarias en cada uno de los países antes mencionados.

Como estrategia empresarial que forma parte de una visión regional, en el año 1999 decidieron estandarizar sistemas y procedimientos en las operaciones regionales. Antes de eso cada país operaba con bastante independencia en todos los aspectos: sistemas, procesos, procedimientos, organizaciones e incluso hasta en estrategia.

La estandarización de sistemas ha permitido reducir costos de desarrollo, mejorar el tiempo de respuesta hacia el mercado y estandarizar procesos y procedimientos, y certificarlos todos en la serie de *Normas de calidad ISO 9000:2000*. Asimismo, dicha estandarización también ha permitido normalizar la oferta de productos y servicios a clientes y ha llevado a la interconexión de los sistemas de todos los países y, por ende, a la estandarización organizacional.

Para el 2001 el enfoque de integración en Centroamérica hizo que se crearan tres áreas de negocio para simplificarle la vida a la clientela, la primera es la banca personal, la segunda el comercio de afiliados y la tercera la banca corporativa o empresarial. En cada país existen estas tres áreas y la estandarización de sus productos, procesos, estructuras y políticas.

Ya para el año 2003 ABC Network estaba en capacidad de ofrecer la misma gama de productos y servicios en toda la región, de manera que los clientes en un país centroamericano pueden recibir exactamente los mismos servicios con los mismos estándares de calidad. Una vez más esto marca la diferencia con respecto a los competidores regionales. Es decir, se unificaron seis mercados atendidos por una sola organización identificada por una imagen

corporativa. El principal interés de esta iniciativa es poder atender a todos los clientes regionales como si estuvieran en su propio país, como si se hubieran eliminado las fronteras, esto con el fin de facilitar el reconocimiento de los clientes y las clientas, así como sus operaciones regionales, ampliar la oferta de servicios financieros y reafirmar la solidez, la confianza y el incremento del valor de las principales marcas del grupo en la región.

En diciembre de 2006 la Junta Directiva regional aprobó una política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que se define como la forma en la que la red financiera entiende y aplica esta nueva forma de hacer negocios. Dicha política menciona lo siguiente: «Nos comprometemos a contribuir al desarrollo sostenible, mediante proyectos que aprovechen nuestros conocimientos y fortalezas, para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, colaboradores, proveedores y las sociedades donde operamos» (Grupo ABC, 2007).

Entre los objetivos de esta nueva forma de hacer negocios están los siguientes:

- Promover la movilidad social entre los clientes y las clientas por medio de productos y servicios que fortalezcan sus negocios y aumenten sus activos.
- Atraer nuevos clientes mediante la oferta de productos y servicios a poblaciones y grupos que no han sido nuestros clientes tradicionales.
- Aumentar el capital social, el nivel de fidelidad de nuestros clientes y la confianza de nuestros grupos de interés y comunidades donde operamos, a través del ejercicio activo de la ciudadanía corporativa y de la rendición de cuentas.
- Disminuir el impacto ambiental de nuestras operaciones y el que generen nuestros clientes, empleados y proveedores.
- Contribuir al desarrollo regional mediante más y mejores vinculaciones duraderas entre nuestras actividades comerciales y los ejes del desarrollo

A raíz de todos los cambios antes mencionados la red financiera ABC se ha convertido en una organización caracterizada por el mejoramiento continuo, la pasión por la excelencia, la innovación y la creatividad.

Cultura organizacional.

El Banco ABC define su misión, su visión y sus valores organizacionales tal cual se detallan a continuación, y para alcanzarlos el grupo cuenta con un equipo profesional y creativo comprometido de manera apasionada con la excelencia, que se rige por principios éticos y actúa con claro sentido de prudencia financiera. A fin de satisfacer las necesidades de sus clientes, las empresas del Grupo ABC operan bajo un enfoque unitario regional, promueven una cultura de alineamiento organizativo y se miden por estándares de instituciones financieras de clase mundial.

- Misión de la empresa: La misión que se plantea en el Banco ABC dice a la letra:
Facilitar con excelencia el intercambio y financiamiento de bienes y servicios, a través de sistemas de pago y soluciones financieras innovadoras y rentables que contribuyan a generar riqueza, a crear empleo y a promover el crecimiento económico sostenible y solidario de los mercados donde operamos(ABC.NET, 2014).
- Visión de la empresa: A su vez, la visión que se plantea en el Banco ABC es la siguiente:
Ser la organización financiera preferida de las comunidades que atendemos por nuestro liderazgo en medios de pago, por nuestra solidez, confiabilidad, avanzada tecnología y conectividad con personas y empresas, a quienes les simplificamos la vida facilitándoles la realización de sus sueños y el logro de sus metas(ABC.NET, 2014).
- Valores organizacionales: Bajo el lema «Valores como los tuyos» se cuenta con una serie de valores corporativos para la mejora constante. Los valores organizacionales definidos por el Banco ABC se detallan a continuación (ABC.NET, 2014):

- ❖ Excelencia: El ADN de la organización
- ❖ Integridad: La base de todo lo que hacemos.
- ❖ Innovación: La clave de la sostenibilidad
- ❖ Responsabilidad: Nuestro compromiso
- ❖ Respeto: Nuestra manera de relacionarnos.

Estrategia de la empresa.

La estrategia de la empresa se fundamenta en nueve objetivos, esto de acuerdo con lo indicado en el *Manual de gobierno corporativo de ABC Network* (2014).

Para los efectos de este trabajo investigativo a continuación se detallan únicamente cinco de esos objetivos, que son los que se relacionan directamente con el problema propuesto:

- Continuar creciendo prudentemente: Aumentar prudentemente el volumen de operaciones de manera que se asegure en el mediano y largo plazo, y preferiblemente en el corto plazo también, que el aumento de los ingresos siempre supere el aumento de los gastos.
- Calidad de cartera: Reducir el segundo rubro de gastos en importancia a través de una administración prudente y preventiva, pero también agresiva que permita anticipar los problemas antes que los competidores.
- Costo operativo: Eliminar todo el gasto o la actividad de la organización que no agregue valor, así como también mejorar los procesos para aumentar significativamente la eficiencia, de manera que se pueda operar con estándares típicos de la banca internacional.
- Canales de distribución: Aumentar la eficiencia de los actuales canales de distribución de los productos y servicios para reducir costos operativos, pero especialmente lograr que la organización y los clientes puedan migrar hacia canales de distribución más económicos que les faciliten la vida.

- Clima y alineamiento organizacional: Asegurar niveles de clase mundial en todo lo que tiene que ver con la administración del recurso humano, que es una pieza fundamental para el engrandecimiento de la organización.
- Calidad de servicio: Asegurar niveles de clase mundial en todo lo que tiene que ver con la calidad del servicio brindado a los clientes.

Descripción de los principales servicios y productos de la empresa.

La amplia gama de productos ofrecidos por el Grupo ABC en toda la región es mejorada constantemente, con el objetivo primordial de ofrecerles a sus clientes actuales y potenciales soluciones financieras de gran valor agregado.

Principales productos.

- A. Cuentas bancarias-cartera pasiva: Poseen diversas cuentas personales, entre ellas se encuentran:
1. ABC ahorros: Cuenta cuyo depósito es a la vista, en la que los fondos depositados por el cuenta habiente tienen disponibilidad inmediata. Está diseñada para ofrecer intereses a tasas competitivas, además participa en sorteos según saldo.
 2. Cuenta inversión: Está diseñada para brindar liquidez inmediata de fondos y puede ser utilizada como cuenta centralizadora, tanto en dólares como en colones; los intereses son acreditados y capitalizados diariamente.
 3. Cuenta corriente: Opción financiera que responde a las necesidades de manejo de efectivo; es el mejor instrumento para controlar y administrar gastos, y se puede hacer uso del beneficio de chequera.
 4. Débito planilla: Es el tipo de cuenta bancaria que se apertura para recibir el pago de la planilla. Se recibe con una tarjeta de débito.
 5. Cuenta empresarial ABC: Una cuenta corriente con rendimiento para empresas medianas y pequeñas con elevado giro de pagos
 6. Cuenta inversión ABC empresarial: Le brinda liquidez inmediata de fondos y puede ser utilizada como una cuenta recaudadora o

centralizadora, tanto en dólares como en colones. Permite el giro de cheques electrónicos.

7. Cuenta corriente empresarial ABC: Esta es una cuenta de giro para empresas con bajo volumen de cheques o saldos en sus cuentas.
8. Tarjeta de débito: La tarjeta de débito permite disponer de fondos depositados en una cuenta bancaria personal, ya sea una cuenta corriente, una cuenta de ahorro o una inversión en cualquier momento.

B. Certificado de inversión-cartera pasiva: Son inversiones a plazo fijo que brindan un rendimiento definido, de acuerdo con una tasa de interés y un plazo. Ambas condiciones son pactadas entre el cliente y el banco el día de la emisión.

C. Créditos-cartera activa: Dentro de la gama que ofrece como opciones de financiamiento se hace referencia a las siguientes:

1. Crédito hipotecario: Se otorga para la adquisición, construcción en lote propio, ampliación, mejora o reparación de vivienda personal, para el usuario final del inmueble o para su núcleo familiar, esto último cuando se haga constar el beneficio sobre el bien inmueble a favor de la persona deudora. También se incluye dentro de esta categoría el financiamiento de lote y construcción, con garantías como pagaré o certificados de inversión.
2. Crédito prendario: Se brinda financiamiento para compra de vehículo, nuevo o usado, utilizando como garantía real dicho bien.
3. Crédito personal: Préstamo a corto o mediano plazo que sirve para adquirir bienes y cubrir pagos. Son de baja cuantía, convirtiéndose en productos atractivos sobre todo en casos de necesidades urgentes de liquidez.
4. Leasing: Ofrece soluciones de arrendamiento operativo o financiero para adquisición de vehículos nuevos de carga, flotillas de transporte o vehículo para uso personal.

5. Tarjeta de crédito: Es un instrumento financiero a través del cual una institución bancaria, como emisora de la tarjeta, les concede a sus clientes —mediante la suscripción de un contrato de adhesión— una línea de crédito de la cual pueden disponer continuamente (hacer compras o disponer de efectivo), siempre que no sobrepase la cantidad autorizada por el emisor.

Principales servicios.

Entre los servicios complementarios que les ofrece el ABC a sus clientes con el propósito de facilitar sus gestiones cabe mencionar los siguientes:

1. Sucursal electrónica: Permite acceder por medio de Internet desde la casa, la oficina o el dispositivo móvil a todos los productos y servicios bancarios.
2. Bancamatic: Línea telefónica a la que el cliente puede ingresar a cualquier hora del día para realizar diferentes trámites como consultar saldos, realizar transferencias, pagar la tarjeta de crédito, etc.
3. Pago de impuestos: Recaudación del pago de impuestos con el Ministerio de Hacienda: impuesto de renta, impuesto de ventas, impuesto solidario y timbre de educación
4. Pago de proveedores: Servicio que le permite al cliente eliminar el riesgo y costo de pagar a sus proveedores mediante cheque, a través del uso de pago masivo en línea.
5. Pago de planillas: Servicio que permite, de forma eficiente y segura, realizar los pagos de planilla de su empresa, utilizando la sucursal electrónica. El cliente suministra la información de la planilla y los pagos a realizar, el ABC procede a realizar el pago, debitando de la cuenta de la empresa el importe de la nómina y depositándolo en las cuentas individuales de su personal.
6. Entre los canales de servicio disponibles se encuentran las agencias, los kioscos, los cajeros ATM, los centros de atención telefónica y el ABC móvil para realizar trámites bancarios por medio de la telefonía celular y

web chat para atención de consultas desde cualquier lugar con acceso a Internet, entre otros.

Análisis de la competencia.

En la siguiente gráfica se presenta el porcentaje de margen financiero que rondan los principales bancos del sector. Se evidencia para cada una de las entidades el porcentaje que maneja como producto de cada una de sus estrategias y dependiendo de los factores internos y externos de costos, riesgo y estructura de mercado que las impacta. En este caso a los participantes que tienen un margen financiero más amplio, como el Banco ABC—que se encuentra en una segunda posición—, se les da mayor ventaja de negociación, y significa que están siendo más eficientes en su operación y recibiendo mayores beneficios como resultado de que la tasa activa es más cara que la tasa pasiva.

Gráfico # 5 Porcentaje de margen financiero por entidad bancaria (2014)

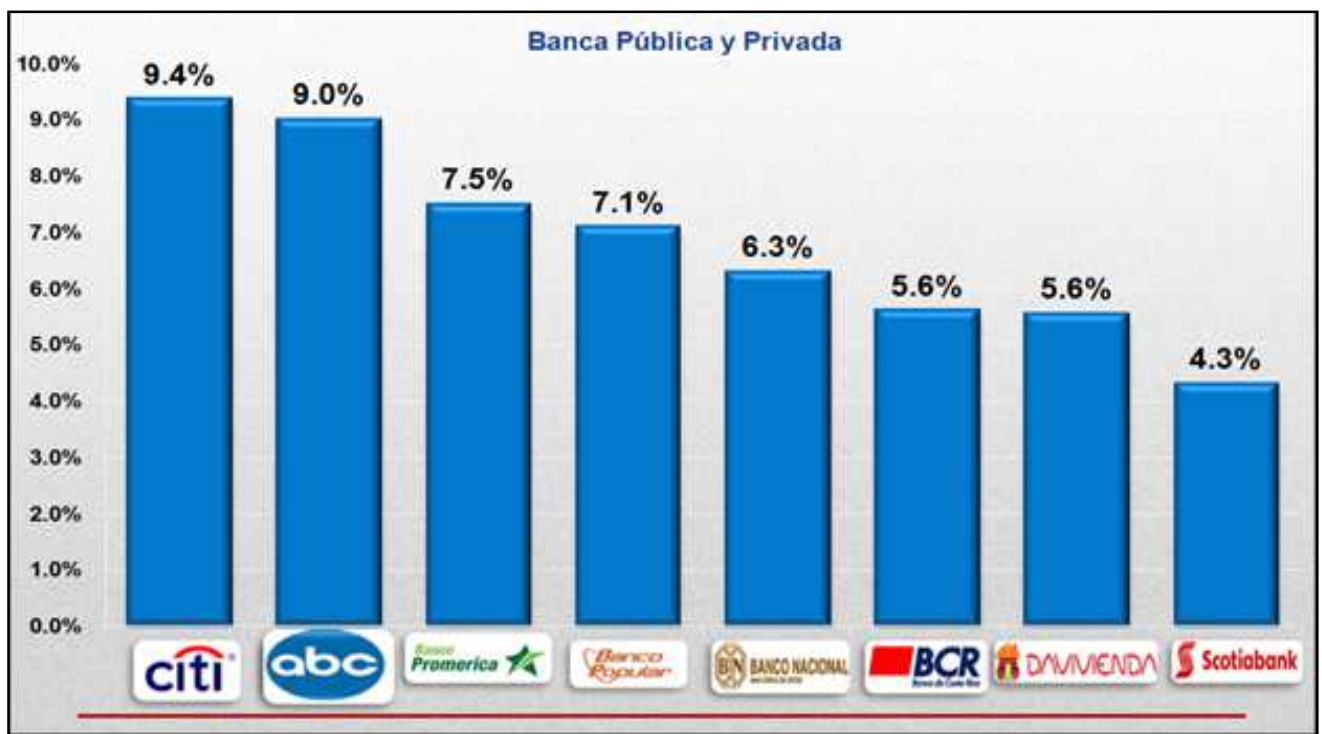


Gráfico 5. Elaboración propia con datos tomados de la SUGEF, con información proporcionada por las entidades fiscalizadas

Dentro de los indicadores financieros con mayor relevancia en el comparativo de las entidades que participan en el SFNestos cuatro son fundamentales: utilidad neta, activo total, patrimonio, ROE y ROA.

- Utilidad neta: Proviene de la diferencia entre los ingresos y los gastos, y posteriormente de la resta de los impuestos.
- Activos: Son los recursos económicos o las propiedades que posee una empresa de la que se espera que genere rendimientos.
- Retorno sobre Activos: Mide la eficiencia de los activos para generar rendimientos.
- Retorno sobre el Capital Invertido: Es el rendimiento de los fondos propios aportados por los socios.

Al analizar las cifras del cuadro 3 es importante recalcar que, dentro del sector de banca privada, el ABC está en primer lugar en cada uno de los indicadores, siendo su principal competidor el Banco Scotiabank.

Si se compara el Banco ABC con los participantes del sector público, este superó en utilidad neta al Banco Nacional, que es el más fuerte en activo total, y demostró ser más eficiente con sus activos y su patrimonio.

Cuadro 3. Indicadores relevantes de las entidades del SFN

	<u>Utilidad neta</u>	<u>Activo total</u>	<u>Patrimonio</u>	<u>ROE</u>	<u>ROA</u>
SECTOR PÚBLICO					
BANCO NACIONAL	53.5	9,988	911	8%	1%
BANCO DE COSTA RICA	38.7	7,273	723	7%	1%
BANCO CRÉDITO AGRÍCOLA	1.4	1,130	110	2%	0%
TOTAL	93.6	18,391	1,744	7%	1%
SECTOR PRIVADO					
BANCO ABC	69.8	4,050	476	20%	2%
BANCO SCOTIABANK	19.9	2,588	277	10%	1%
BANCO PROMÉRICA	11.4	923	84	19%	2%
BANCO DAVIVIENDA	11.1	1,808	173	8%	1%
BANCO BCT	5.4	482	55	13%	2%
BANCO CITI	2.9	936	123	3%	0%
BANCO IMPROSA	2.4	571	51	6%	1%
BANCO LAFISE	1.7	740	58	4%	0%
BANCO GENERAL	0.7	421	48	2%	0%
BANSOL	0.4	247	26	2%	0%
BANCO CATHAY	0.2	315	27	1%	0%
TOTAL	126.1	13,082	1,397	12%	1%
BANCOS LEY ESPECIAL					
BANCO POPULAR	49.3	4,408	860	8%	2%
TOTAL	269.1	35,881	4,001	8%	1%

Nota: elaboración propia con datos tomados de la SUGEF(set 2014 MM\$)

También haciendo referencia al cuadro 2 de composición de la cartera de crédito anteriormente presentado, el Banco ABC está en la posición # 1 de su sector en saldo de cartera y crece más del doble que el mercado con un crecimiento interanual del 15%, seguido de Scotiabank.

En cuanto a la columna de participación, los bancos privados representan un 31% y la banca pública un 40%, el resto corresponde a la participación de entidades financieras de carácter no bancario. El ABC, respecto a la banca pública, tiene una brecha importante, pero hay que tomar en consideración la diferencia entre los sectores a los que se dirige cada banca, a pesar de que se consideran competencia directa.

CAPÍTULO II: Metodología de investigación

Este trabajo se desarrolla bajo un paradigma de investigación cualitativo y cuantitativo. El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, y el cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), con el objetivo de comprender las opciones de mejora del proceso en el área de generación de créditos de consumo Producto Y en el Banco ABC. La idea es aplicar y poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, y agregar valor también mediante la utilización de nuevas tendencias del mercadeo.

La elección de esta forma de investigación se da principalmente porque es el paradigma más adecuado para desarrollar esta investigación, ya que tiene como finalidad analizar la situación actual del negocio e identificar las áreas de mejora para posteriormente realizar una propuesta de valor a la organización y que por medio de su implementación se alcancen los objetivos propuestos.

Las empresas al mantenerse en mejora constante y en un ordenamiento de sus procesos logran aprovechar el tiempo, reducir costos e incrementar utilidades. Definidos por varios autores que se detallan en la siguiente sección, los sistemas de Business Process Management o BPM son de vital importancia, porque permiten diseñar la mejor forma y ejecución de los procesos en las compañías.

Este sistema permite realizar de forma integral la mejora de los procesos, su modelación, ejecución idónea, administración, análisis y finalmente optimización. Estos sistemas se orientan hacia el servicio al cliente con ánimos de satisfacerlo de una mejor forma, no solo para tener mejores procesos, sino para ayudarlo a tener éxito, porque el éxito del cliente es el éxito de la empresa. Además, la excelencia operacional puede alcanzarse gracias a los sistemas BPM, por medio del control, del análisis y de la ejecución de los procedimientos idóneos, incluyendo todas las variables organizacionales y los diferentes recursos de la empresa.

Este tema permite recordar la importancia de alcanzar las eficiencias y eficacias necesarias para la mejora continua y la revisión constante de la relación entre las empresas y los diferentes sistemas, con el ánimo de realizar de una mejor forma lo que agregue valor para el cliente, lo cual justifica la importancia de los sistemas de información BPM.

Técnicas de investigación.

Para el desarrollo del trabajo se utiliza la técnica de investigación aplicada que se propone transformar el conocimiento «puro» en conocimiento útil (UNAD, 2015), analizando la operación de la empresa en la generación de créditos, con el fin de identificar fortalezas y posibles áreas de mejora, así como todas las oportunidades de crecimiento.

Con base en lo anteriormente señalado, la investigación toma principalmente como referencia las consultas bibliográficas de libros de texto, los artículos de revistas y las consultas vía web de los sitios de empresas líderes en el desarrollo de aplicaciones BPM (Business Process Management), tales como Oracle, IBM y Business Objects, así como cualquier referencia en la web sobre el tema.

La entrevista con un usuario experto que ha desarrollado aplicaciones de este tipo en una organización es parte de las fuentes que complementan la investigación.

Además, se analizan aplicaciones de BPM como parte del grupo de MIS (Management Information Systems), que actualmente utilizan las organizaciones en el control de su gestión y la toma de decisiones. En el caso particular de los sistemas BPM, estos constituyen una de las tendencias en gestión que permite, de manera deliberada y colaborativa, manejar sistemáticamente todos los procesos de negocio de una empresa.

Se desarrolla un análisis FODA que permite visualizar realmente el proceso manual vs. el proceso automático, para así tener un panorama más claro de las alternativas y para realizar una acertada toma de decisiones respecto al tema, que es necesario conocer, comprender y analizar para así poder darle solución.

Fuentes de datos.

Según Gómez (1998), a la hora de recolectar información estadística para el desarrollo de una investigación se pueden encontrar dos situaciones comunes:

- a. los datos requeridos existen, ya sea porque un investigador o institución los recogió para estudiar el mismo problema o alguno similar, o porque son recogidos y publicados regularmente por una institución pública o una agencia privada;
- b. los datos no están disponibles y debe definirse y ejecutarse un procedimiento para obtenerlos (p.29).

Con base en lo anterior, se considera que es necesario utilizar fuentes de datos existentes que hayan sido recopilados para realizar estudios similares y datos no existentes que puedan aportar valor al estudio. Entre las fuentes de datos que se utilizan para la recolección de la información y los datos que respaldan esta propuesta se encuentran materiales bibliográficos de autores expertos en el área de finanzas y proyectos y encuestas realizadas a los colaboradores y responsables de dirigir el negocio de la empresa. También se hace uso del método de la observación y del mapeo de tareas con el propósito de definir el proceso manual y medir los tiempos.

Asimismo, se hace uso de páginas de Internet para indagar sobre los beneficios o problemas que presentan las alternativas a estudiar.

Métodos de recolección de datos.

En lo que respecta al trabajo de campo, se realiza un estudio de los procesos utilizando distintos instrumentos como encuestas y entrevistas directas, en las que se trabaja con una muestra de la población a estudiar, con el fin de obtener información valiosa para el estudio.

Se mapean los procesos de principio a fin para orientar y redefinir los principales elementos del proceso para la reinversión del mismo, de acuerdo a lo que el cliente considera de valor, y está íntimamente relacionado con el sistema de gestión de calidad, debido a que si una empresa quiere funcionar

eficientemente es necesario identificar y gestionar las numerosas actividades relacionadas entre sí, cuyo objetivo es transformar los elementos de entrada en resultados.

También desde la perspectiva financiera se realiza un análisis costo/beneficio que contempla alternativas evaluadas, costos asociados, retornos económicos y avances de la elegibilidad de la mejor alternativa, ya que el estudio del proyecto es considerado como un instrumento que provee información para ayudar a la toma de decisión de inversión, debido a que los elementos que influyen en ella son de muy distinta índole, como por ejemplo razones políticas, humanitarias, de seguridad, de imagen corporativa o de estrategias competitivas.

Perspectivas teóricas.

La administración del proceso de negocio (Business Process Management BPM).

En busca de un mayor desempeño las empresas se han dedicado a mejorar los procesos a través de diferentes metodologías que les aportan eficiencia y ver su impacto en los resultados financieros rentables. Sin embargo, con el paso del tiempo estas iniciativas han abordado el problema de mejoramiento desde ópticas que no integran las variables que influyen directamente en los resultados de la actividad organizacional, de ahí que herramientas como BPM aporten a estos enfoques de eficiencia.«La administración del proceso de negocios, que provee una variedad de herramientas y metodologías para analizar los procesos existentes, diseñar nuevos procesos y optimizarlos» (Laudon y Laudon, 2012, p.491).

Por otra parte, Smith y Fingar (2003) definieron BPM como

Una nueva aproximación para abordar y gestionar procesos de innovación en las compañías que construye el mejoramiento, a partir del estado actual de un proceso en un momento determinado y que plantea una diferencia radical frente a la reingeniería; la cual construye el mejoramiento desde la redefinición total del proceso.

Desde esta óptica el BPM se convierte en una respuesta al caos operativo que presentan las compañías en la actualidad.

El BPM (Business Process Management) es una evolución de los sistemas de *workflow* para hacer frente a la gestión de los procesos de negocios y a todas las actividades que se realizan en ellos.

Los sistemas BPM son herramientas simples que engloban a todos los procesos integrantes del ciclo de vida de un negocio, permitiendo su modelización, ejecución, monitorización y optimización permanente y automática. A diferencia de los sistemas de información tradicionales basados en la gestión de datos, estos sistemas se especializan en la gestión de procesos de negocio.

Estas actividades, desarrolladas según una secuencia predeterminada, permiten obtener resultados identificados como *outputs*, a partir de los inputs ingresados anteriormente. Por ejemplo, en el caso de los procedimientos industriales, ingresan materias primas que dan como resultado productos.

De manera integral se puede entender el BPM como el mejoramiento de la gestión de los procesos de negocio de una compañía de principio a fin, una redefinición total del proceso a partir de la tecnología para alcanzar claridad en la dirección estratégica, alineación de los recursos de la empresa y disciplina de mejoramiento continuo, aspectos necesarios para cumplir las expectativas de los clientes.

¿Qué aporte provee el BPM a una empresa? Para empezar, la gestión por procesos atraviesa la estructura departamental en forma horizontal, integrando los procesos de cada departamento con los de los demás. De este modo, provee un flujo de información constante, en sentido horizontal y vertical, y permite comprender cómo se configuran las actividades y tareas del negocio, sus fortalezas y sus debilidades.

La gestión por procesos determina qué actividades necesitan ser mejoradas o rediseñadas, establece prioridades y provee un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos planificados y establecidos.

Los beneficios del BPM para las organizaciones son extensos. Aporta visibilidad a los directivos sobre la dinámica de los procesos llevados de manera

inconsciente por parte del equipo humano de las organizaciones y posibilita su modificación rápida a través de herramientas tecnológicas para acelerar la adopción del cambio en la forma de operar de las compañías.

Laudon y Laudon (2012) expusieron que la administración de los procesos de negocio ayuda a las empresas a manejar los cambios en los procesos a través del uso de herramientas de mapeo de procesos que cumple con las siguientes funciones:

- Identificar y documentar los procesos existentes
- Crear modelos de procesos mejorados que después se pueden traducir en sistemas de software.
- Administración del flujo de trabajo
- Notación de modelado de los procesos de negocios
- Medición y administración de la calidad
- Administración del cambio
- Herramientas para estandarizar los procesos de negocios y así poder manipularlos continuamente.
- Monitoreo y análisis de procesos

Análisis FODA y su importancia en la toma de decisiones.

Todos los días se toman decisiones para resolver las más variadas situaciones. Para ser asertivo en la elección de la mejor alternativa es necesario conocer, comprender y analizar el problema a fin de resolverlo.

Por ello, las empresas deberían analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir y las consecuencias futuras de cada elección y reducir el riesgo de cometer errores. Aquí es donde radica la importancia de la matriz FODA, un método de planificación estratégica utilizado para evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que participan en un proyecto o en un negocio, de acuerdo con la metodología descrita por Albert S. Humphrey (SRI INTERNATIONAL, 2014).

Su confección permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones. Si bien lo imprescindible para una empresa es el plan de negocios, en el que se plasma la misión, la visión, las metas, los objetivos y las estrategias, realizando correctamente el análisis FODA se pueden establecer mejores estrategias necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

Cuadro 4. Conceptos del análisis FODA

Matriz FODA	
Fortalezas	Debilidades
Capacidades especiales con que se cuenta como: recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.	Factores que desfavorecen, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen o no se desarrollan de forma positiva.
Oportunidades	Amenazas
Factores, positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el momento y espacio en el que estamos operando y de los que se pueden obtener ventajas.	Situaciones negativas, externas al proyecto, que pueden atentar contra éste, es importante diseñar mitigadores para poder minimizarlas.

Nota: elaboración propia partir de SRI Alumni Association Newsletter(December, 2005) by Albert S. Humphrey

Análisis costo/beneficio.

Se utiliza un procedimiento muy útil para la toma de decisiones: el análisis costo/beneficio, que, de acuerdo a una publicación de la Universidad Autónoma de México, se define como «un conjunto de procedimientos analíticos que permiten evaluar y ofrecer alternativas diferentes para tomar la mejor decisión para tratar un problema» (UNAM, 2015).

Esta herramienta determina si los beneficios de un proceso son proporcionales a los costos o cuál alternativa de solución ofrece un mejor rendimiento sobre los recursos invertidos.

Dentro de los rubros que se toman en consideración para elaborar este análisis se pueden incorporar el costo de la inversión, los costos de operación y algunos ahorros.

Es importante acotar que una solución con una relación de costo-beneficio óptima puede desestimarse a causa de otros factores más importantes.

Flujo de caja, el proceso de estudio del proyecto.

El estudio de la rentabilidad de una inversión busca determinar, con la mayor precisión posible, la cuantía de las inversiones, los costos y los beneficios de un proyecto para posteriormente compararlos y determinar la conveniencia de emprenderlo.

La preparación del proyecto busca cuantificar los comportamientos más probables de ingresos y egresos del proyecto. El resultado de la preparación de un proyecto es la construcción de un *flujo de caja* con la proyección en el tiempo de la estimación de la ocurrencia de los costos y los beneficios vinculados a su implementación.

Las inversiones de un proyecto se pueden clasificar en dos grandes tipos: aquellas que se realizan antes de la implementación del proyecto y las que se realizan durante su operación. La primera refleja detalladamente en un presupuesto la totalidad de las inversiones previas a la puesta en marcha del proyecto, en el momento en el que ocurre cada una de ellas. El objeto de identificarlas en el momento más exacto en el que ocurren es incorporar el efecto del costo de capital que se debe asumir por mantener inmovilizados los recursos. El costo de capital es la tasa de retorno que, como mínimo, se le exige generar a la inversión requerida por el proyecto y que equivale a la rentabilidad esperada, a la que renuncia por invertir en un proyecto económico de riesgo similar.

Durante la operación del proyecto las inversiones se producen tanto por la necesidad de reemplazo de algunos activos como por tener que enfrentar el crecimiento o la ampliación de los niveles de operación.

El flujo de caja tiene una estructura convencional basada en criterios conocidos y ampliamente aceptados, que son fundamentales para que el resultado de la evaluación cumpla con los requerimientos de información de los distintos agentes involucrados en el proceso de aprobación y financiamiento.

El horizonte de evaluación depende mucho de las características de cada proyecto. La evaluación puede expresarse de formas distintas: en unidades monetarias como una relación o índice, como un porcentaje o como el tiempo que demora la recuperación de la inversión.

Los principales criterios de evaluación son los siguientes:

- a. El Valor Actual Neto, conocido como VAN, que se mide en valores monetarios. Son los recursos que aporta el proyecto por sobre la rentabilidad exigida a la inversión y después de recuperada en su totalidad.
- b. La Tasa Interna de Retorno, conocida como TIR, que mide la rentabilidad de un proyecto como un porcentaje y corresponde a la tasa que realiza el Valor Actual Neto igual a 0.
- c. El Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) mide en cuánto tiempo se recupera la inversión, incluido el costo de capital involucrado.
- d. La Rentabilidad Inmediata (RI) determina el momento óptimo para hacer la inversión (Sapag, 2007).

CAPÍTULO III: Análisis de la investigación y estudio de campo

En este capítulo se desarrolla y amplía el análisis sobre la situación actual como problema en el que se revelan algunas cifras importantes de productividad y resultados de la gestión del Producto Y.

Es importante mencionar la estructura departamental que se mantiene para que se comprendan de la mejor manera el proceso y, principalmente, los actores que forman parte del mismo.

Además, se incorporan algunas condiciones del mercado, por lo que se realiza un análisis comparativo de los principales competidores, que sirve como insumo para determinar características importantes de estos oferentes.

También se muestra un mapeo sobre el proceso actual que se lleva a cabo para la generación del Producto Y.

Se incluye, por otra parte, un modelo de capacidad de carga de trabajo que relaciona la producción y el número de personas que se requieren para lograr las metas establecidas. A su vez, se determinan los costos y la rentabilidad que demanda el Producto Y.

Por último, se tiene una matriz FODA de toda la operación, en la que se identifican claramente en cada uno de los cuadrantes las características internas y externas.

Observaciones generales.

El Banco ABC comenzó en febrero del año 2011 con la oferta del producto de crédito personal de consumo denominado Producto Y, dirigido a los clientes de planilla que son colaboradores de empresas que tienen el servicio de pago de planillas con el banco.

Se inició con una colocación de menos de cien operaciones por mes para un monto de colocación aproximado de seiscientos mil dólares.

Interanualmente se ha venido duplicando el crecimiento en volumen, realmente es un producto estratégico para el banco y definitivamente una solución financiera inmediata para el cliente.

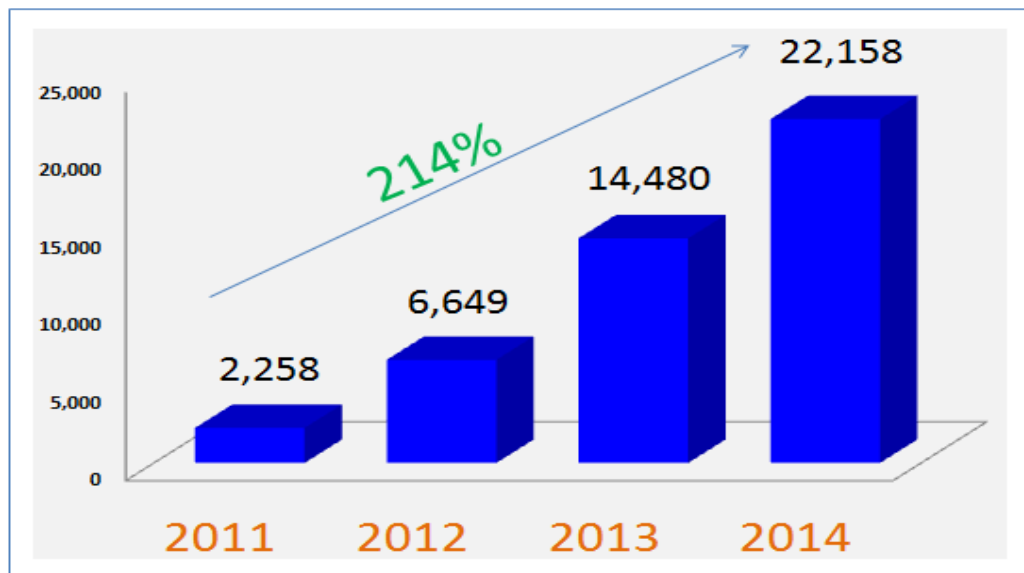
Hoy se manejan cifras aproximadas de colocación por mes de mil operaciones para un monto de colocación cercano a los cuatro millones de dólares.

En los gráficos 6 y 7 se observa el comportamiento tanto en las operaciones como en el saldo de cartera desde que se inició el programa, y queda demostrado que los crecimientos son de diez y siete veces, respectivamente.

A raíz de este comportamiento, y al revisar los resultados del producto, es que la administración propone mayores crecimientos para los próximos años y surge la necesidad de replantearse la forma de procesar los créditos y aumentar la capacidad de la línea de producción.

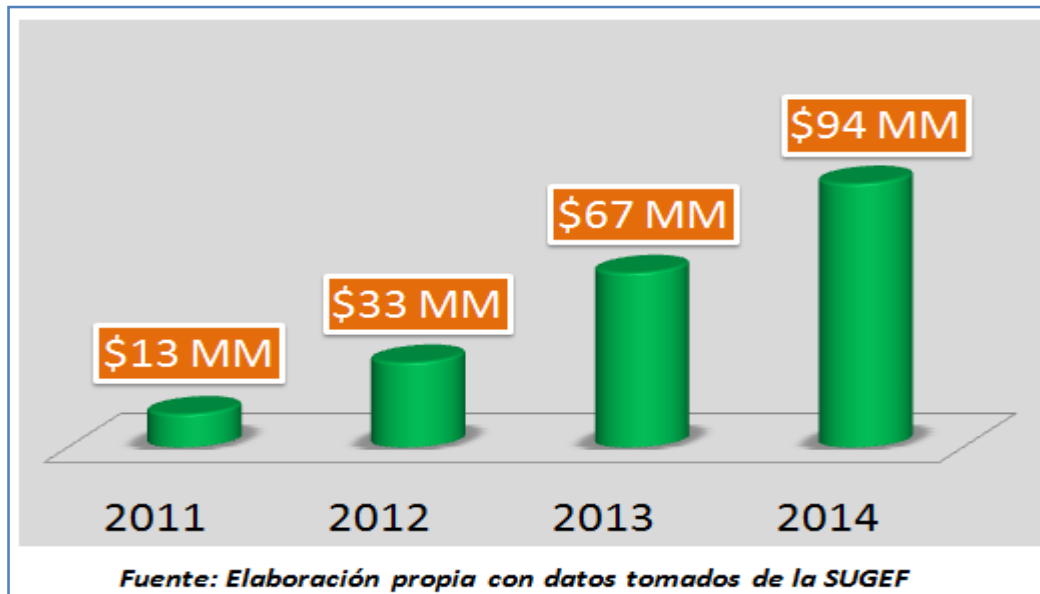
Más adelante se muestra un mapeo de las actividades y los actores que participan en la operativa de generación de créditos.

Gráfico # 6 Crecimiento interanual número de operaciones Producto Y



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de estadísticas del depto de Créditos de Consumo

Gráfico # 7 Evolución anual saldo Producto Y

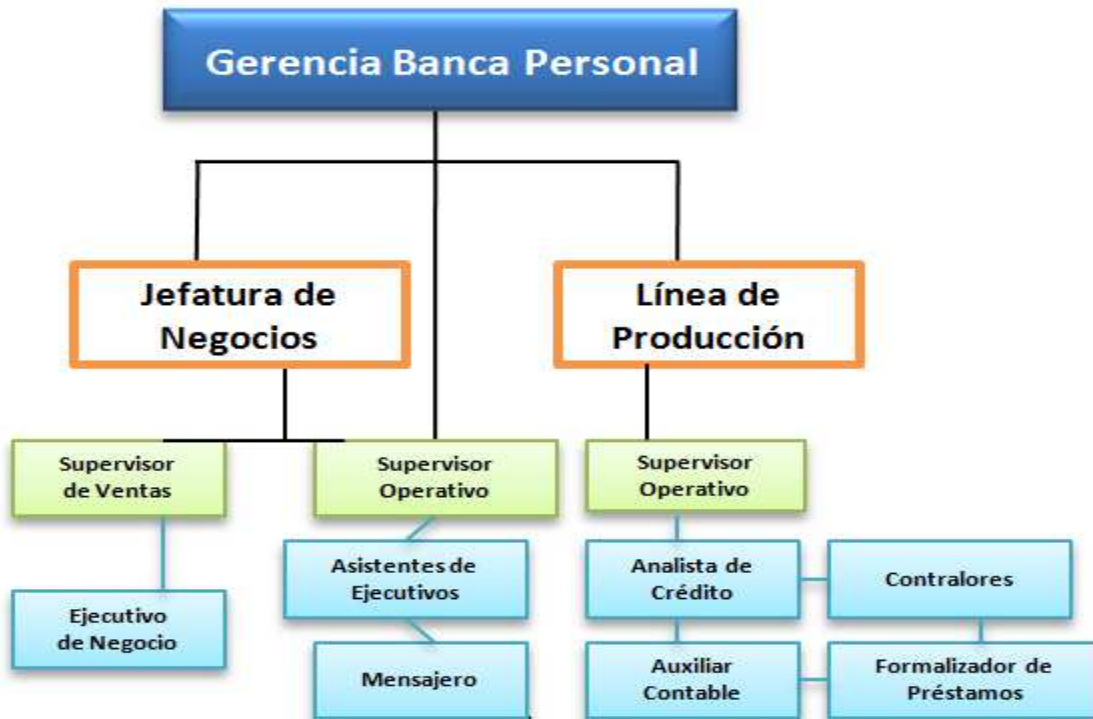


Estructura organizacional.

- **Canal de venta y soporte operativo**

La estructura que hoy se maneja y que da soporte a la originación del Producto Y está compuesta por dos grandes secciones departamentales que obedecen al equipo del área de negocios que está conformado por trece personas y el back office que es la línea de producción en la que participan ocho personas.

Figura 2. Estructura Organizacional Unidad de Negocio






Nota: elaboración propia con datos suministrados por el departamento de consumo.





- **Créditos de consumo Producto Y- Benchmark de entidades prestamistas**




A continuación se muestra un cuadro comparativo de las principales condiciones para optar por un Producto Y en el mercado costarricense.




Se presentan tres grandes grupo, el primero hace referencia a las entidades que otorgan créditos y no son supervisadas por entes reguladores como la SUGEF, pero si juegan un papel importante. En un segundo segmento se presenta el sector cooperativo que ofrece este tipo de producto y que es muy reconocido en el medio por su trayectoria. Por último, se incluye la información de los bancos, tanto del sector público como privado, que están desarrollando este tipo de soluciones financieras para sus clientes y algunos con más trayectoria, principalmente en el sector público.

Cuadro 5. Benchmark. Datos a noviembre del año 2014

Benchmarking ENTIDADES NO REGULADAS			
ENTIDADES NO REGULADAS			
Plazo:	60 meses	Plazo depende de la Línea de Crédito	6 a 48 meses
Tasa de Interés	4.55% mensual, 54.6% Anual	4.55% mensual, 54.6% Anual (Efectivo) Tasa 0% (Compras con Plan a un año)	54% Anual
Comisión :	17% del desembolso	25% de la Línea se cobra 5% del desembolso	12% Financiada
Tiempo Aprobación	1 Hora		
Tiempo Desembolso	4 Horas		
<i>Fuente: Datos tomados de llamada telefónica a la entidad y consulta en sus paginas Web</i>			

Benchmark Cooperativas				
COOPERATIVAS				
Plazo:	120 meses	120 meses	144 meses	144 meses
Tasa de Interés	21.5% anual	20.25% anual	19.5% anual	18% anual
Comisión:	1.5% financiada	1% financiada	3% financiada	3% financiada
Tiempo Aprobación	5 días			
Tiempo Desembolso	8 días			
<i>Fuente: Datos tomados de llamada telefónica a la entidad y consulta en sus paginas Web</i>				

Benchmarking ENTIDADES BANCARIAS PUBLICAS			
ENTIDADES PUBLICAS			
Plazo:	Desde 36 hasta 96 meses	60 meses	60 meses
Tasa de Interés	Desde el 12% hasta el 30%	Tasa Variable TBP+19% anual. 25.75%	TBP + 14% = 20.95% anual
Comisión Bancaria:	Del 2% al 4%	2.50%	3.00%
Tiempo Aprobación	1 día	NO INDICA	NO INDICA
Tiempo Desembolso	2 días	NO INDICA	NO INDICA
<i>Fuente: Datos tomados de llamada telefónica a la entidad y consulta en sus paginas Web</i>			

Benchmarking ENTIDADES BANCARIAS PRIVADAS			
ENTIDADES PRIVADAS			
Plazo:	12,18,24,30,36,48,60	60 meses	60 meses
Tasa de Interés	Tasa Fija 24% anual	Tasa Fija 25% anual	25% anual fija por todo el período
Comisión Bancaria:	2%	3.00%	3.00%
Tiempo Aprobación	5 días	3 días	1 día
Tiempo Desembolso	7 días	5 días	2 días
<i>Fuente: Datos tomados de llamada telefónica a la entidad y consulta en sus paginas Web</i>			

Nota: Datos tomados de las llamadas telefónicas realizadas a las diferentes entidades y la consulta de sus páginas web

Como se puede apreciar, de acuerdo con los datos obtenidos se evidencia que a nivel de condiciones de crédito, o bien precios del Banco ABC con respecto al mercado, no se ofrecen grandes variantes que den una ventaja competitiva, por lo que la estrategia es dirigirla hacia un mejor servicio y una reducción en el tiempo de respuesta a las necesidades del cliente. Si se analiza el número del tiempo de aprobación y desembolso, hoy existe una ventaja respecto a las cooperativas y la banca privada que no apuesta tanto al tiempo de respuesta. El Banco ABC quiere igualar a los competidores no regulados, los cuales dan soluciones en horas.

Posiblemente se está en un ambiente de competencia casi perfecta donde los clientes no perciben diferencia en las condiciones del producto de uno u otro oferente y resulta muy difícil para las entidades acreedoras diferenciarse del resto en tasa, plazo y comisiones. Dado lo anterior, resulta una alternativa muy viable diferenciarse en servicio para tomar posesión de un segmento con mayor exigencia en tiempos de aprobación y desembolso, ya cautivo en las planillas.

Alternativas de solución para el procesamiento de los créditos.

Mapeo del procedimiento actual de forma manual.

Se realiza un trabajo de campo revisando el proceso actual, este es el flujograma del proceso manual paso a paso en cada una de las actividades y los actores que forman parte del proceso de generación de un crédito Producto Y.

El Banco ABC cuenta con una unidad denominada Inteligencia de Negocios que está compuesta por profesionales en estadística, administración, ingeniería y economía que realizan una serie de informes, dentro de los cuales dan soporte a las unidades de negocios y otras áreas para generar negocios a través del análisis y de la preparación de bases de datos, realizando algoritmos y aplicando reglas de decisión y otras métricas con las cuales se llegan a analizar grupos de clientes y determinar las listas de prospectos de acuerdo a variables definidas por las unidades de riesgo y negocios, siempre que estén dentro de las políticas de la compañía. Esta área les genera las bases de datos de prospectos ya pre-

analizados al canal de venta a los ejecutivos directos del área de negocios de la Gerencia de Banca Personal. Los ejecutivos de negocios, al consultar la base de datos, tienen la posibilidad de saber si el cliente tiene aprobado o no el Producto Y, o bien si se puede evaluar y llevar a la mesa para ser analizado con mayor detenimiento y exista la posibilidad de optar por el producto.

El área de negocios toma la base e inicia con una campaña masiva de comunicación, ofrecimiento y contactación de los clientes por medio de varios canales de comunicación, en los que se les invita a optar por una nueva solución financiera.

Seguidamente, se detallan cada una de las etapas y sus principales actividades. En el proceso existen dos grandes etapas: la etapa del TTY y la etapa del TTC, la primera va desde la contactación del cliente hasta el análisis del prospecto.

- **Contactación:** Esta etapa se desarrolla cuando el cliente muestra interés por una opción de crédito; el mismo se consulta en la base de datos y se valida su estatus. Si al consultarlo el crédito aparece como aprobado y el cliente al analizar la cotización acepta, se continua con el proceso, esto es inmediato y solo pasa a la mesa del analista para verificar alguna condición que al cliente se le presente.
- **Análisis:** Si el cliente es consultado y sale en una condición de pre-aprobado, o bien condicionado, se lleva a la mesa de los analistas de crédito, en donde entra a una cola de análisis y después de un análisis exhaustivo, en el que se validan niveles de morosidad, juicios, nivel de endeudamiento y otros detalles, el resultado de este proceso determina si el crédito es rechazado o aprobado definitivamente; en este proceso se está manejando un día de duración en promedio. Siendo el caso aprobado se continúa con el proceso.

Por otra parte, la etapa del TTC se divide en cuatro grandes etapas:

- **Formalización:** La primera es la etapa de formalización o firma de los documentos legales. En esta etapa se le ofrecen al cliente dos opciones, la

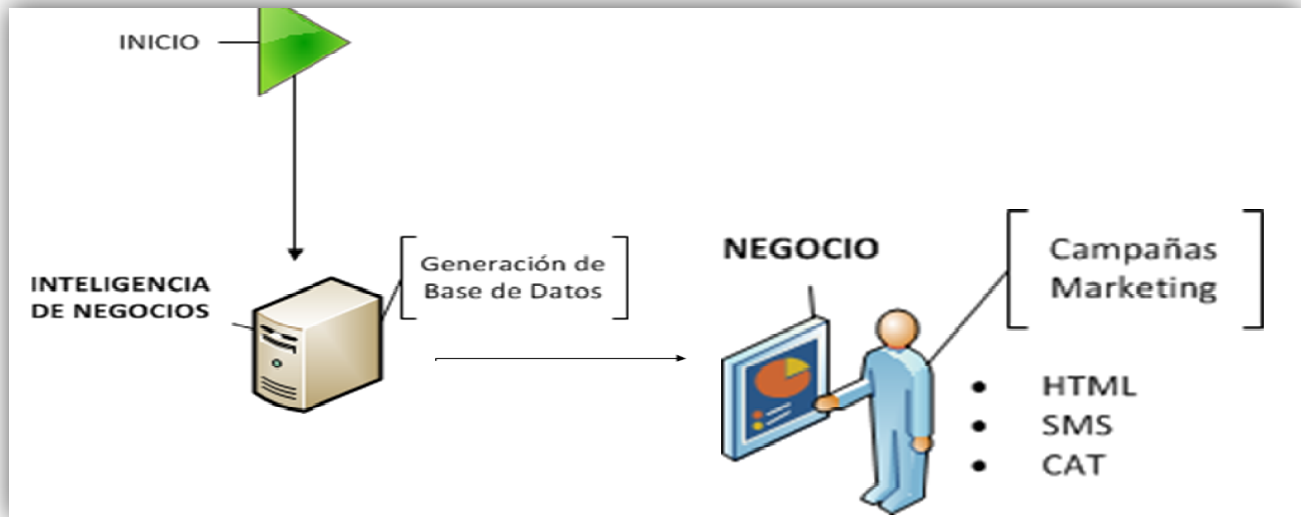
primera es que se presente en el banco personalmente para realizar el trámite de formalización del crédito otorgado, esto lo hace a través de los ejecutivos de planta del área de negocios de la Gerencia de Banca Personal. La segunda opción es que el cliente reciba la visita de un mensajero que le recoja los documentos o requisitos de formalización.

- **Contraloría:** La segunda etapa de contraloría que realiza una revisión final y definitiva de que los documentos estén cumpliendo con los lineamientos y se aseguran del cumplimiento de las políticas de crédito del banco.
- **Servicio al cliente:** Como una tercera etapa participa el personal del área de servicio al cliente que es el que se encarga principalmente de validar si la carta de instrucciones del desembolso del crédito cumple con las indicaciones del cliente; es una etapa de mucha importancia y cuidado, ya que es la instrucción que deben de cumplir los encargados de la siguiente etapa y no cometer errores que representarían pérdidas para el banco.
- **Desembolso:** Por último, la cuarta etapa es la de desembolso. Esta unidad se encarga justamente de realizar el desembolso del dinero pertinente, que se hace a través de un registro en el sistema contable del banco. En esta última fase se completa el expediente para archivo.

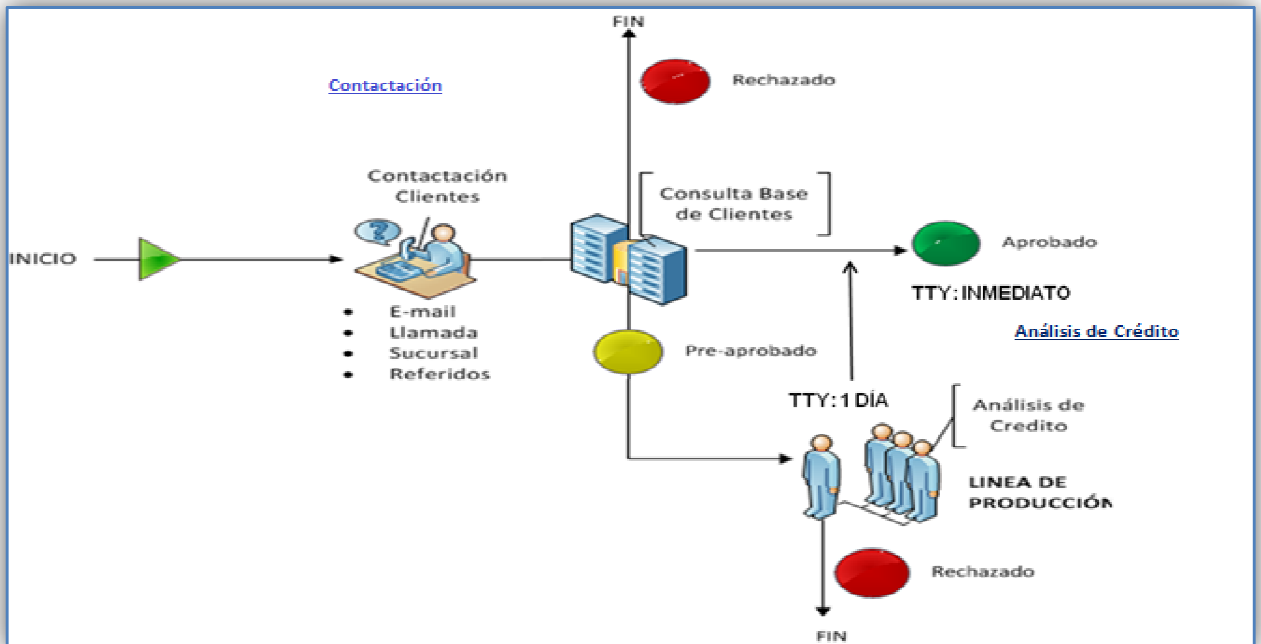
Es importante mencionar que este proceso de TTC tarda un día, por lo que el proceso completo desde la contactación hasta el desembolso dura dos días.

Flujograma 1. Proceso actual

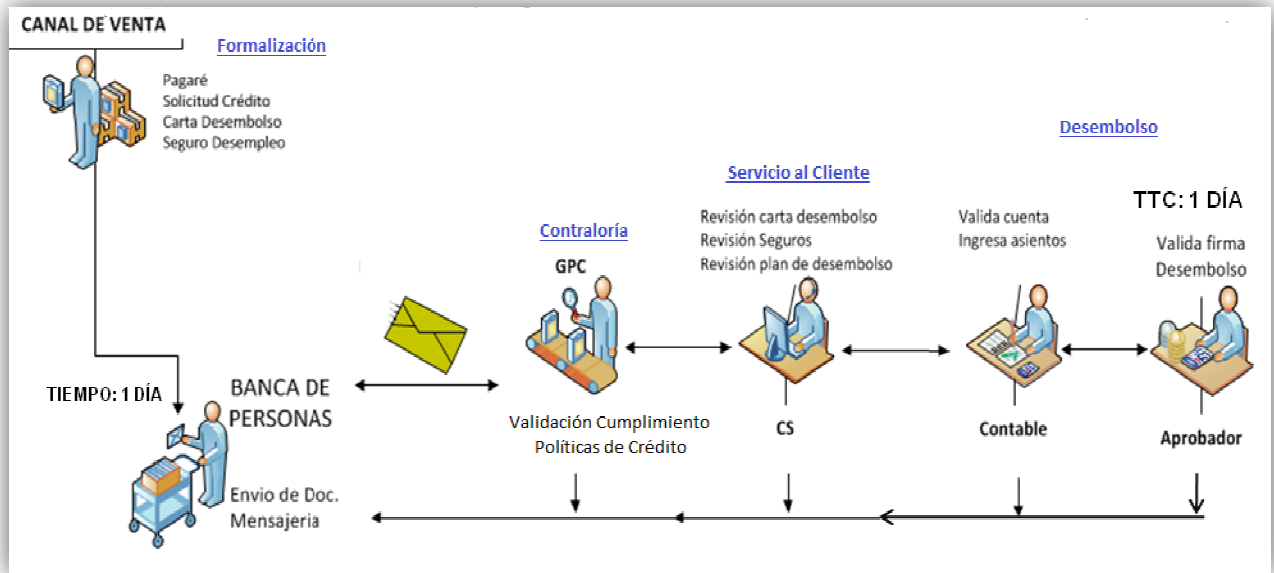
1. Etapa de contactación



2. Etapas del TTY



3. Etapas del TTC



Nota: elaboración propia, resultado del estudio propuesto.

- **Estadísticas del TTY**

El área de estadísticas del Departamento de Soporte Operativo maneja hojas en Excel con el detalle de las operaciones que se procesan, en donde se registran la fecha, la hora de entrada y la hora de salida del caso de crédito. Se tomó ese detalle y se calcularon los tiempos de respuesta al cliente de TTY, que va desde la etapa de contactación del cliente hasta la etapa de análisis. Se observó su comportamiento mes a mes, con lo que se demuestra que el promedio mensual es de 1.44 días (ver gráfico 8). Las variantes van a depender del volumen que se maneje, que va de la mano con las estacionalidades que dependen de eventos o fechas especiales, como la entrada a clases, las vacaciones de verano, o bien celebraciones como el Día de la Madre y el Día del Padre.

En el caso del TTC no se manejan estadísticas, pero, al realizar el mapeo del proceso actual y del producto de la toma de tiempos, la duración es de dos días, desde la etapa de contactación al cliente hasta el desembolso del dinero.

Gráfico # 8 Evolución del Time To Yes



Nota: elaboración propia con datos suministrados por el departamento de soporte operativo.

Estudio cargas de trabajo.

Es importante, para efectos de determinar la capacidad del personal con el que se cuenta vs. la producción, realizar un estudio de los tiempos de duración de cada una de las etapas y con diferentes participantes del proceso. Para esto se realiza un cálculo muy sencillo que se basa en tomar los tiempos de duración realizando cada una de las etapas del proceso y sus actividades y se compara con la demanda que se exige, y, posteriormente, de acuerdo a las horas de trabajo semanales se determina la cantidad de personal que se requiere para obtener la meta o cumplir con la demanda.

Es necesario acotar que el tiempo ajustado se calcula tomando en consideración el tiempo de almuerzo y suplemento por fatiga o necesidades personales, de acuerdo con lo indicado por la Organización Internacional del Trabajo en su tabla de suplementos que indica que para los hombres se asigna un 9% y para las mujeres un 11% (OIT, 2015).

Para la realización de la toma de tiempos se ejecuta un trabajo en sitio en donde se toma como muestra un 5% de la producción mensual, que en promedio es de mil operaciones, lo que representa un total de cincuenta casos.

El cuadro 6 indica la meta actual de colocación por mes y da el personal que se requiere para cumplirla. Hoy se tienen veintiuna personas separadas por etapa que generan mil Productos Y al mes.

Cuadro 6. Capacidad instalada actual recurso humano

Modelo Proceso Actual					
META US\$	\$48,000,000				
CREDITO PROMEDIO	\$4,000				
CANTIDAD POR AÑO	12,000			META MENSUAL	
CANTIDAD POR MES	1,000			1,000	
ETAPA	TIEMPOS TOMADOS (MIN)	TIEMPOS AJUSTADOS (MIN)	DEMANDA POR TIEMPO	PERSONAL SEGÚN MODELO	CANTIDAD POR PUESTO
Contactación	68	99	98,672	10	EJECUTIVOS DE NEGOCIO
Análisis	12	16	15,681	2	ANALISTAS DE CREDITO
Formalización	30	35	35,000	4	ASISTENTES ADMINISTRATIVOS
Contraloría	12	15	15,334	2	OFICIALES DE CONTRALORIA
Servicio al Cliente	15	19	19,097	2	OFICIALES DE SERVICIO AL CLIENTE
Desembolso	10	12	12,361	2	AUXILIARES DE CONTABILIDAD
			Total Personal	22	

Nota: elaboración propia con datos recopilados del estudio de tiempos del proceso actual.

El cuadro 6 lo que indica es que para una demanda mensual de mil operaciones del Producto Y se requiere una planilla de veintidós personas distribuidas por etapa, que es exactamente la cantidad de recursos con la que hoy por hoy se cuenta.

Definición de costos.

Para la determinación de los costos de originación del Producto Y se detallan los siguientes en el cuadro7, de los cuales se deriva el costo por crédito generado. Este detalle incluye el 100% de los costos, es decir, costos directos e indirectos de operación.

Cuadro 7. Gastos generales y administrativos

Corte año 2014

Cifras anuales USD

<u>DESCRIPCIÓN DEL GASTO</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>
PERSONAL	314,209	346,983	382,992	415,924
FACILIDADES FÍSICAS	35,660	31,193	36,638	37,750
ADMINISTRATIVOS	5,739	10,861	13,639	22,573
OPERATIVOS	42,874	79,355	163,492	477,770
DEPRECIACIÓN	16,102	15,785	18,477	20,094
TOTAL GASTOS	\$414,585	\$484,176	\$615,238	\$974,110
CANTIDAD DE OPERACIONES	2,372	5,226	10,250	13,343
Costo por crédito	174.78	92.65	60.02	73.01

Nota: elaboración propia

Se evidencia en este análisis que se ha venido trabajando con el mismo equipo, pero se ha duplicado la producción. Esto se puede observar al comparar principalmente la línea de gastos del personal y la línea de operaciones de apertura por año.

Modelo de contribución actual.

Al comparar los dos últimos períodos acumulados, es decir, el cierre del año 2014 y el cierre del año 2015, se observa que el crecimiento en utilidad neta, que es la línea de mayor interés, muestra un crecimiento relativo de un 7%, lo cual

confirma el interés de la dirección por enfocar los recursos hacia la mejora de este proceso para ver mayores y mejores resultados.

Cuadro 8. Estado de resultados Producto Y

ESTADO DE RESULTADOS PRODUCTO "Y" USD\$				
Rubro	Acumulado Diciembre 2013	Acumulado Diciembre 2014	Variación Absoluta	Variación Porcentual
TOTAL DE INGRESOS	7,861,639	8,315,209	453,570	6%
PERSONAL	382,992	415,924	32,932	9%
FACILIDADES FISICAS	36,638	37,750	1,112	3%
ADMINISTRATIVOS	13,639	22,573	8,934	66%
OPERATIVOS	163,492	477,770	314,278	192%
DEPRECIACION	18,477	20,094	1,616	9%
TOTAL GASTOS	615,238	974,110	358,872	58%
UTILIDAD	7,246,402	7,341,099	94,697	1%
OTROS	2,132,447	1,888,173	(244,274)	-11%
UTILIDAD NETA	5,113,954	5,452,926	338,972	7%

Nota: elaboración propia con datos suministrados por el departamento financiero

Análisis FODA proceso manual.

Como se mencionó en el capítulo II, se desarrolla un análisis FODA que permite visualizar y tener un panorama más claro de cómo se ve el proceso manual, dando soporte para realizar una acertada decisión respecto al problema, el cual es necesario conocer, comprender y analizar para así poder darle solución.

Se les realizó una entrevista personal a siete miembros del equipo, desde supervisores hasta personas encargadas del nivel operativo; en dicha entrevista se les solicitó que contaran su experiencia con las herramientas de trabajo.

Se estudia el proceso actual paso a paso y se realiza el análisis FODA del proceso manual de la generación del Producto Y. Como resultado del ejercicio se identifican las siguientes cualidades internas y externas.

- **Fortalezas:**

- ❖ Proceso semiautomático en la etapa de desembolso al utilizar macros contables de carga de datos
- ❖ Proceso ágil mientras no presente errores.
- ❖ Se revisan las condiciones del cliente al 100%, por lo que se conoce el sujeto de crédito a profundidad.
- ❖ Proceso muy aceptado a pesar de ser manual
- ❖ Se tiene acceso a todas las bases de datos de consulta de clientes.
- ❖ Existen prospectos ya precalificados para optar por el crédito.
- ❖ Experiencia y compromiso del equipo de trabajo
- ❖ Inteligencia de la base datos

- **Oportunidades:**

- ❖ Maximizar la capacidad de generación de créditos
- ❖ Mejorar los tiempos de respuesta al cliente
- ❖ Pagar a los acreedores del cliente en línea
- ❖ Generar estadísticas de forma más oportuna y ágil
- ❖ Mejorar la trazabilidad del expediente hasta custodia
- ❖ Agilizar la documentación para la formalización del crédito de cara al cliente.
- ❖ Puntos de validación durante el proceso para mejorar la calidad
- ❖ Mejorar el tiempo de respuesta
- ❖ Mejorar costos generales y administrativos
- ❖ Generar mayor margen financiero
- ❖ Mitigar el riesgo operativo

- **Debilidades:**

- ❖ El proceso no es muy robusto, por lo que la capacidad de solventar la demanda se limita a las necesidades del negocio.
- ❖ Mantiene información desactualizada de los clientes y las clientas, por lo que el proceso es aun más manual.
- ❖ La carga de los datos y revisiones se ejecuta de manera manual.
- ❖ Se deben realizar mantenimientos en el sistema contable posteriores al desembolso del crédito.
- ❖ Reproceso en las etapas de análisis y formalización
- ❖ Proceso muy lento
- ❖ El proceso presenta muchos errores sin solución que atrasan el flujo normal de la operación.
- ❖ Riesgo de un desembolso de dinero duplicado a un mismo cliente, o bien no hacer el depósito de acuerdo a la instrucción de desembolso.
- ❖ Se manejan muchos documentos físicos.
- ❖ Hay muchas etapas en el proceso.
- ❖ Se invierte mucho tiempo en generar un caso.
- ❖ Se crean colas de trabajo por la cantidad de casos que se trabajan.
- ❖ Se duplican esfuerzos, ya que se podría incurrir en el error de tener dos expedientes de un mismo cliente.
- ❖ Para sacar la producción se depende del 100% del equipo de trabajo, por un tema de cargas de trabajo.
- ❖ Errores de re-cálculo de cuota y periodicidad de los pagos en el sistema
- ❖ Riesgos crediticios al no haber datos actualizados del nivel de endeudamiento
- ❖ Alto costo operativo
- ❖ Hay mucha manipulación en el sistema contable.
- ❖ Inexactitud en el proceso, al no estar los sistemas integrados en una única plataforma.
- ❖ No se cuenta con soporte técnico inmediato.

Hay un riesgo de reputación o de imagen.

- **Amenazas:**

- ❖ Que los competidores y las competidoras generen ventaja al mejorar sus tiempos de respuesta.
- ❖ Respuesta al cliente muy lenta
- ❖ Deslealtad del cliente al recibir un mal servicio
- ❖ Rotación del personal
- ❖ Mejores condiciones de los competidores y las competidoras
- ❖ Fuerte participación de los otros bancos y demás entidades

Como puntos relevantes al estudiar la situación actual se detallan algunos que es importante resumir. Efectivamente, el incremento en la producción del Producto Y ha ido avanzando paulatinamente desde sus orígenes.

Además, es notoria la necesidad que existe de garantizar una promesa de servicio al reducir los tiempos de respuesta (de días a horas).

El estudio de cargas de trabajo muestra la capacidad del personal al 100% al coincidir con la realidad, en cuanto al recurso con el que se cuenta en la actualidad para lograr la meta de colocación actual establecida.

Se convierte entonces en una operación costosa al comparar la participación de los gastos/utilidad, que en los últimos dos años ha significado un aumento del 7% respecto a los ingresos.

Por último, la administración está presupuestando un crecimiento del 50% (1500 casos mensuales), y lo que se busca es lograr el 100% de las metas solicitadas por la administración. Esto permite realizar las valoraciones pertinentes para otorgar una propuesta de solución a esta problemática.

CAPÍTULO IV: Propuesta de solución y análisis comparativo de los resultados obtenidos de las alternativas de solución consideradas

Durante el desarrollo de este capítulo se realiza el estudio de las alternativas de solución al problema planteado en esta investigación: cómo aumentar la capacidad de generación de créditos Producto Y para cumplir con las metas propuestas por parte de la Dirección. Las alternativas se delimitan en dos opciones: contratar más personal, o bien plantear un requerimiento para buscar una automatización del proceso actual.

Se detalla cómo se llevó a cabo el proceso de definición de las necesidades existentes dentro del flujo operativo, y se realiza una propuesta de un posible prototipo de proceso óptimo y la evaluación de los proveedores que ofrecen servicios de BPM, que, como se detalló en el capítulo anterior, básicamente dan soluciones a las empresas para hacer flujos de procesos más eficientes.

Se genera un análisis comparativo por actividad del proceso actual versus un prototipo de proceso óptimo, que será el requerimiento que servirá de base para solicitarle al proveedor el servicio en el caso de que se seleccione esa opción.

Como base importante para el desarrollo de datos financieros del proyecto, se revisan las capacidades de los recursos con los que se cuenta, de las metas propuestas y de los costos y la inversión que se estiman.

Se desarrollan los cálculos correspondientes para demostrar los costos y beneficios que generarían las alternativas seleccionadas. Estos cálculos dan soporte de forma cuantitativa a las recomendaciones hechas.

Desarrollo de propuestas como alternativas de solución.

Propuesta 1. Continuar con el proceso manual, pero contratando más personal.

Bajo este esquema se trabajaría con el mismo proceso con el que se cuenta en la actualidad, en el que no hay una integración de los sistemas o las

herramientas que se utilizan durante todo el flujo del proceso y las tareas se ejecutan de forma manual.

Haciendo uso del modelo de cargas de trabajo expuesto en el capítulo anterior, en el que se determina y confirma la capacidad de los recursos con los que actualmente se cuenta, el mismo es la base del cálculo para determinar la capacidad de recursos máximos que se requieren para cada una de las etapas que comprende el proceso actual.

Para el cálculo del modelo, y de acuerdo con lo que se observa en el cuadro 9, se proyectan las metas de colocación de 1.500 casos por mes para el primer año, lo que muestra que se requieren diez recursos adicionales para cubrir las necesidades y cumplir con la demanda.

Cuadro 9. Modelo capacidad instalada, proceso actual contratando más RRHH

Modelo Proceso Actual Contratando más RRHH					
META US\$	\$72.000.000				
CREDITO PROMEDIO	\$4.000				
CANTIDAD POR AÑO	18.000			META MENSUAL	
CANTIDAD POR MES	1.500			1.500	
ETAPA	TIEMPOS TOMADOS (MIN)	TIEMPOS AJUSTADOS (MIN)	DEMANDA POR TIEMPO	PERSONAL SEGÚN MODELO	CANTIDAD POR PUESTO
Contactación	68	99	148.008	15	EJECUTIVOS DE NEGOCIO
Análisis	12	16	23.521	3	ANALISTAS DE CREDITO
Formalización	30	35	52.500	6	ASISTENTES ADMINISTRATIVOS
Contraloría	12	15	23.002	3	OFICIALES DE CONTRALORIA
Servicio al Cliente	15	19	28.646	3	OFICIALES DE SERVICIO AL CLIENTE
Desembolso	10	12	18.541	2	AUXILIARES DE CONTABILIDAD
			Total Personal	32	

Nota: elaboración propia con datos recopilados del estudio de tiempos del proceso actual.

Con base en el plan de la empresa para los próximos años, se realiza una proyección a cinco años del recurso incremental que se va necesitar en función de las metas, de un 50% anual de crecimiento para abarcar la base de clientes prospectos con la que se cuenta y ver la posibilidad de ser menos conservadores

y abrir este tipo de productos a otros sectores, y no solo a clientes con pago de planilla.

El siguiente cuadro muestra por etapa y por año los recursos que se necesitarían para cumplir con las expectativas de crecimiento y llevar el proceso de trabajo a la capacidad máxima.

Cuadro 10. Modelo capacidad instalada actual con proyección quinquenal.

Modelo Proceso Actual Contratando más RRHH Quinquenal Proyectado						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
META US\$	\$72.000.000	\$108.000.000	\$162.000.000	\$243.000.000	\$364.500.000	
CREDITO PROMEDIO	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	
CANTIDAD POR AÑO	18.000	27.000	40.500	60.750	91.125	
CANTIDAD POR MES	1.500	2.250	3.375	5.063	7.594	
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
ETAPA	PERSONAL SEGÚN MODELO					CANTIDAD POR PUESTO
Contactación	15	22	33	49	74	EJECUTIVOS DE NEGOCIO
Análisis	3	4	6	8	12	ANALISTAS DE CREDITO
Formalización	6	8	12	18	27	ASISTENTES ADMINISTRATIVOS
Contraloría	3	4	6	8	12	OFICIALES DE CONTRALORIA
Servicio al Cliente	3	5	7	10	15	OFICIALES DE SERVICIO AL CLIENTE
Desembolso	2	3	5	7	10	AUXILIARES DE CONTABILIDAD
Total Personal	32	46	69	100	150	

Nota: elaboración propia con datos recopilados del estudio de tiempos del proceso actual.

Este exceso de personal se traduce en costos, utilizando como base los costos actuales por persona y tomando en cuenta un 3% de inflación meta. En el caso del tipo de cambio se utiliza la metodología sobre paridad del poder adquisitivo, la cual indica básicamente cuál es la diferencia entre el precio interno y el precio externo de dos economías. En el caso de nuestro país la referencia es EE.UU., por lo que, si se toma el índice de precios del consumidor de EE.UU de

un 2% y el de Costa Rica de un 4%, esa diferencia se aplica al tipo de cambio de corte del año 2014, que fue un 433.31. Esa es la referencia para la proyección del TC, ambos indicadores de acuerdo con lo que establece el Banco Central en su *Programa Macroeconómico 2015-2016* (BCCR, 2015).

Cuadro 11. Gastos generales y administrativos, cifras anuales

Gastos Generales y Administrativos									
Cifras Anuales USD									
DESCRIPCION DEL GASTO	Datos Reales				Datos Proyectados Flujo Manual				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5				
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PERSONAL	314,209	346,983	382,992	415,924	\$639,838	\$928,784	\$1,406,834	\$2,058,879	\$3,118,597
FACILIDADES FISICAS	35,660	31,193	36,638	37,750	\$58,073	\$84,298	\$127,687	\$186,867	\$283,049
ADMINISTRATIVOS	5,739	10,861	13,639	22,573	\$34,725	\$50,407	\$76,351	\$111,739	\$169,251
OPERATIVOS	42,874	79,355	163,492	477,770	\$734,978	\$1,066,889	\$1,616,023	\$2,365,024	\$3,582,316
DEPRECIACION	16,102	15,785	18,477	20,094	\$30,911	\$44,870	\$67,965	\$99,466	\$150,662
TOTAL GASTOS	\$414,585	\$484,176	\$615,238	\$974,110	\$1,498,524	\$2,175,248	\$3,294,861	\$4,821,976	\$7,303,875
Incremental		17%	27%	58%	54%	45%	51%	46%	51%

Nota: elaboración propia con datos extraídos del departamento financiero y proyecciones de datos

Teniendo las metas de colocación con crecimientos anuales del 50% y este modelo anterior de costos, se preparó un estado de resultados quinquenal considerando algunos indicadores económicos importantes que se deben incluir dentro de los cálculos.

Cuadro 12. Indicadores económicos

Días del mes	31				
Tasa Interes COLONES	23.4%				
Tasa Interes DOLARES	13.6%				
Costo de Fondos COLONES	11.2%				
Costo de Fondos DOLARES	3.6%				
% Suficiencia Patrimonial	10.0%				
Tasa de Descuento	9.0%				
% Inflación	3.0%				
Comisión por desembolso	3.5%				
% Promedio de Amortización S/Cartera	2%				
% Promedio de Cancelaciones S/Cartera	2%				
% Cartera Colones	97%				
% Cartera Dólares	3%				
Crecimiento en Colocación	50%				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Tipo de Cambio del \$		544	555	566	577
Colocación Mensual		\$6,000	\$9,000	\$13,500	\$20,250
Colocación Anual		\$72,000	\$108,000	\$162,000	\$243,000
# Casos por mes		1,500	2,250	3,375	5,063
					7,594

Nota: elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Departamento Financiero y el BCCR

Cuadro 13. Estado de resultados Producto Y. Proyectado Anual (alternativa # 1)

Quinquenal MM\$

PRODUCTO "Y" TOTAL PROYECCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial Portafolio	\$94,190	\$113,481	\$153,185	\$219,340	\$322,615
Nueva Colocación	\$72,000	\$108,000	\$162,000	\$243,000	\$364,500
Amortizaciones	(\$26,354)	(\$34,148)	(\$47,923)	(\$69,863)	(\$103,556)
Prepagos	(\$26,354)	(\$34,148)	(\$47,923)	(\$69,863)	(\$103,556)
Saldo Final Portafolio	\$113,481	\$153,185	\$219,340	\$322,615	\$480,004
Ingreso por Intereses	\$24,521	\$31,636	\$44,301	\$64,520	\$95,596
Gasto por Intereses	\$11,603	\$14,970	\$20,963	\$30,531	\$45,236
Margen Financiero	\$12,918	\$16,666	\$23,338	\$33,989	\$50,360
Comisión por Desembolso	\$2,520	\$3,780	\$5,670	\$8,505	\$12,758
Total Ingresos	\$15,438	\$20,446	\$29,008	\$42,494	\$63,118
Total Gastos	\$1,499	\$2,175	\$3,295	\$4,822	\$7,304
Utilidad Antes de Impuestos	\$13,939	\$18,271	\$25,713	\$37,672	\$55,814
Impuestos(30%)	\$4,182	\$5,481	\$7,714	\$11,302	\$16,744
Utilidad Neta	\$9,757	\$12,789	\$17,999	\$26,371	\$39,070
PATRIMONIO COMPROMETIDO	\$11,348	\$15,319	\$21,934	\$32,261	\$48,000
ROE	85.98%	83.49%	82.06%	81.74%	81.39%
ROA	8.60%	8.35%	8.21%	8.17%	8.14%

Nota: elaboración propia resultado de la propuesta planteada

Esa serie proyectada de cinco años da como resultado los siguientes flujos y un VAN de \$77,689.

Cuadro 14. Resumen Indicadores Financieros Propuesta # 1

ROE	82.93%				
ROA	8.29%				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujos	\$9,757	\$12,789	\$17,999	\$26,371	\$39,070
VAN	\$77,689				

Nota: elaboración propia

Propuesta 2. Invertir en un servicio de Business Process Management y tener un flujo automático de generación de créditos diseñado para el Producto Y.

Para el desarrollo de esta propuesta, y teniendo como base el mapeo del proceso actual, se trabaja en una serie de tareas para obtener un prototipo de lo que el proveedor de la solución deberá facilitarle al banco. De esta forma, se inicia con las siguientes actividades:

Requerimiento de mejoras al proceso.

Una vez realizado el mapeo del proceso actual se realiza un ejercicio de lluvia de ideas para hacer mejoras en el proceso, utilizando herramientas como Desing Thinking:

Es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas, con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios, puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad para el mercado (Brown, 2008).

Es un proceso creativo en torno a la construcción de ideas, donde, al no haber juicios, se elimina el miedo y se alimenta la creación de ideas y prototipos. La idea de aplicar este tipo de metodologías es que tiene que ver con entender la conducta humana, o a los consumidores respecto al producto, para luego llegar al desarrollo del mismo. También se centra en un estilo de colaboración, un trabajo interactivo y un modo de pensamiento razonable.

El Desing Thinking tiene cinco pasos fundamentales:

Figura 3. Pasos del Desing Thinking

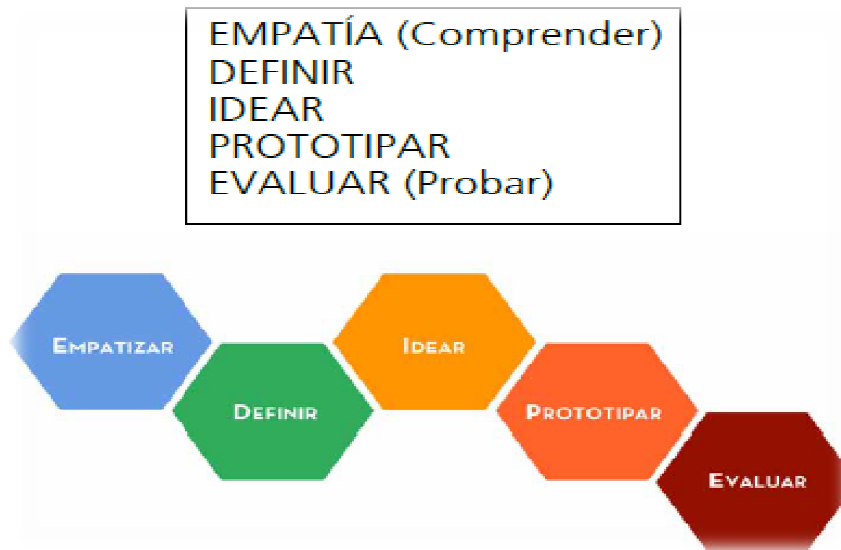


Figura 3. Consulta en sitio web <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>.

Utilizando esta técnica se realizó una reunión a la que se invitaron catorce personas de seis diferentes áreas que participan directamente del proceso, como el área de Inteligencia de Negocios, Ventas, Análisis de Crédito, Departamento de Riesgo, Departamento Contable y Servicio al Cliente. Se llevó a cabo una presentación sobre la metodología que se está utilizando, se trabajó en cada uno de los pasos del Desing Thinking, se hizo un primer ejercicio individual de identificación de necesidades, luego se establecieron grupos en los que se trabajó con rotafolios y *post it* de colores, con los cuales se hizo un levantamiento del proceso óptimo propuesto que se busca. Se realizó de forma integral para ofrecer mejoras al proceso actual que se traducen en un buen servicio al cliente, dándole una solución oportuna.

Como resultado de este foro se obtuvieron cincuenta ideas individuales que, luego de una revisión en equipo, se tradujeron en veinticinco ideas grupales, como la carga de información, las notificaciones, las alertas, el análisis, la reportería, los requisitos, las aprobaciones, las tareas-procesos y los desembolsos (ver anexo 1).

Prototipo de proceso automatizado.

Siendo el Producto Y una alternativa de financiamiento masivo surge la necesidad de establecer un flujo de originación de crédito que sea ágil, eficiente y controlado, que pueda garantizar un excelente servicio para los clientes y las clientas.

A raíz de esto surge la propuesta de rediseñar y automatizar el flujo de crédito libranzas para atender la demanda actual y un crecimiento del 50% (1500 casos mensuales) y lograr el 100% de las metas solicitadas por la administración, garantizando una promesa de servicio de un TTY (tiempo de aprobación del crédito) de una hora y un TTC (tiempo de desembolso del crédito) de una hora.

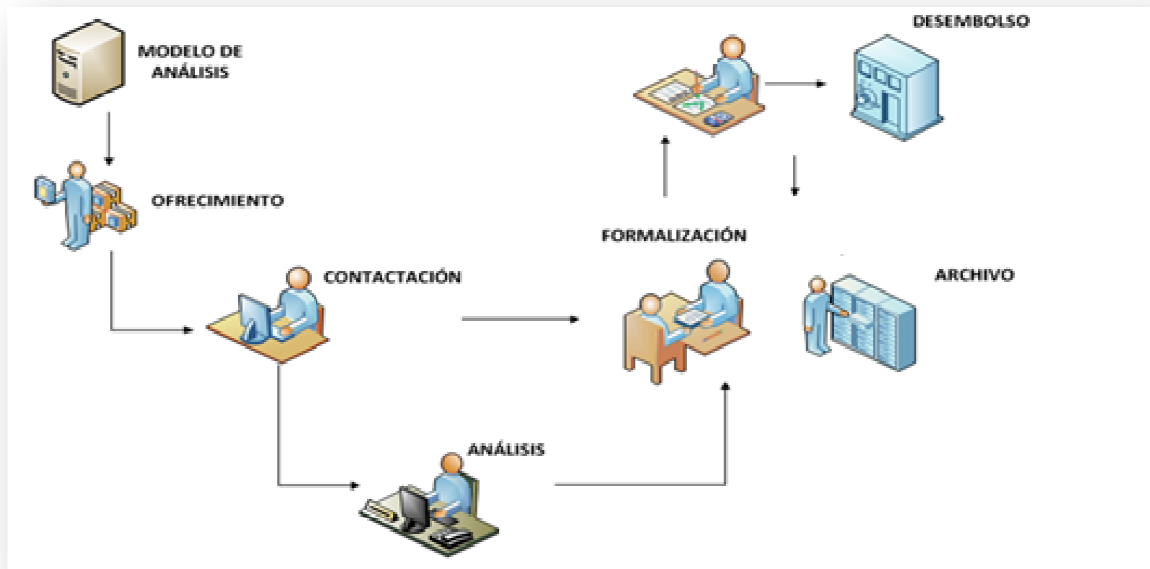
El diseño y la automatización del flujo de crédito para el Producto Y será única y exclusivamente para la originación de este producto, entendiéndose como Producto Y a los préstamos personales dirigidos a los clientes de planilla del banco, que son una facilidad crediticia ofrecida principalmente a personas asalariadas para cubrir todo tipo de necesidades individuales, mejoras a la vivienda, gastos médicos, gastos educativos, compra de electrodomésticos, equipo de cómputo, motocicletas, vehículos usados, viajes, consolidación de deudas y demás. Todo esto sujeto a las condiciones y características aprobadas hasta este momento de acuerdo con las políticas de crédito de la compañía.

Seguidamente, se muestra una descripción de la alternativa del flujo automático de generación del Producto Y.

Para una mejor apreciación de la propuesta para el nuevo flujo se muestra el siguiente diseño, en el que se observan cada una de las etapas en macro del proceso.

Flujograma 2. Prototipo proceso automatizado

- **Diseño**



- **Prospección**

Importante iniciar con la etapa de prospección de clientes o carga masiva al sistema de la base de datos de los clientes que son candidatos a optar por un crédito Producto Y.

La Unidad de Inteligencia de Negocios realiza la generación de una tabla de variables con la información mensual de los clientes que debe ser cargada en el sistema, donde se aplican reglas de selección de los clientes establecidas para el producto, de acuerdo con condiciones específicas: las políticas y los niveles de tolerancia que define la Dirección de la empresa, en conjunto con la unidad de Riesgo de Crédito y el apoyo en análisis que realiza la Unidad de Inteligencia de Negocios.

Lo que se requiere en la carga es la transferencia de la información de los clientes aprobados, los condicionados y los rechazados del modelo de análisis al sistema.

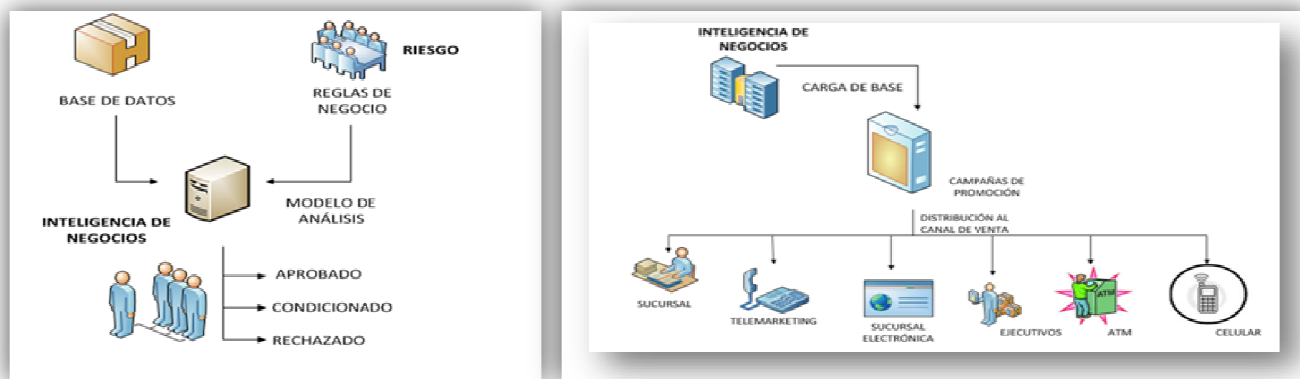
La transferencia de la información debe crear oportunidades de negocio para los casos aprobados y condicionados, y para los casos rechazados debe

quedar disponible dentro del SIEBEL para ser consultada posteriormente y rescatar a esos clientes en un segundo proceso con un nuevo análisis. Una de las facilidades es que los casos aprobados y los condicionados traen un monto de crédito en la carga. Los casos aprobados traen un monto aprobado y los condicionados traen un monto condicionado a cancelación de deudas y a la aprobación de riesgo; los rechazados no vienen con monto.

Esta carga se debe realizar periódicamente para contener información actualizada de forma oportuna y principalmente para tener a la mano nuevos prospectos.

Dentro de la etapa de inicio se tiene la actividad de ofrecimiento y la carga de campañas promocionales. Estas campañas se realizan a través del uso de los principales canales de comunicación y del acercamiento al cliente, como cajeros automáticos, sucursales físicas, sucursal electrónica, envíos de mensajes de texto y HTML.

- **Modelo de análisis y ofrecimiento**



- **Contactación**

Una vez que se realiza la carga masiva de clientes se requiere la asignación de las oportunidades aprobadas y condicionadas a los ejecutivos de trabajo para su debida contactación.

La asignación se hará justa y de forma aleatoria para dar igual oportunidad de venta a los vendedores.

Debe existir un módulo en el sistema que permita darles mantenimiento a los grupos de vendedores, la eliminación y la incorporación de nuevos usuarios. También debe existir una vista de la bandeja de entrada con cada una de las oportunidades asignadas a cada ejecutivo que contenga los campos mínimos que se requieren y le facilite el desarrollo de su rol dentro del proceso.

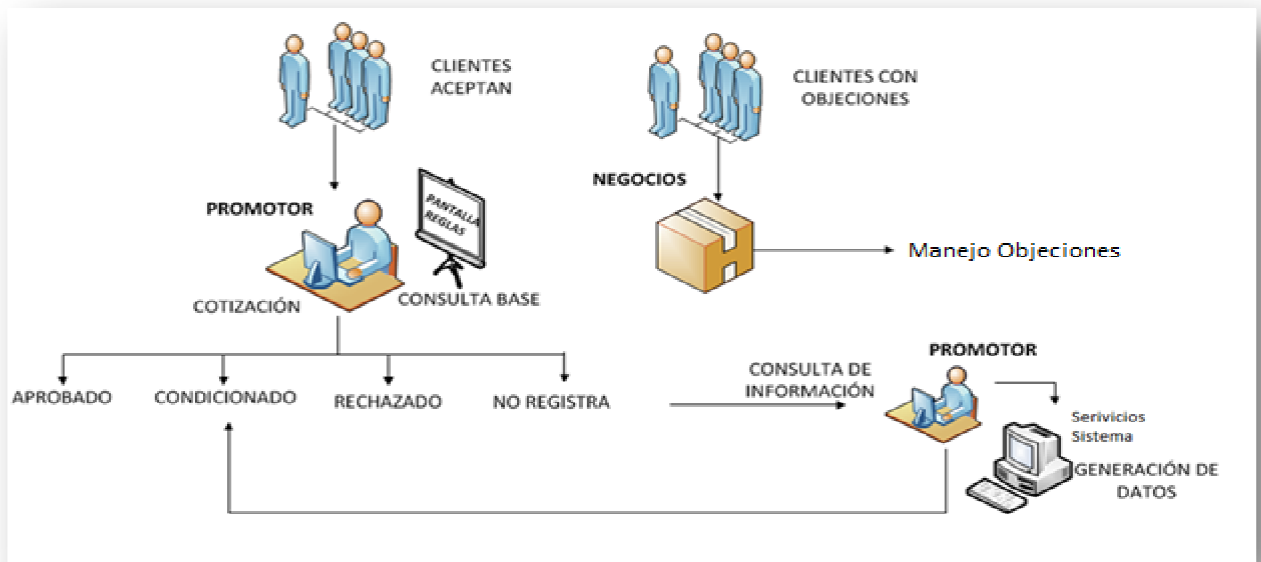
El ejecutivo de negocios realiza la cotización para el crédito de acuerdo al cliente específico. Al ser consultado el cliente se visualizan los detalles de acuerdo al máximo monto del crédito que dio como resultado del estudio de inteligencia que realizó el área respectiva que carga la base de datos. Pero el cliente puede requerir un monto menor al aprobado, por lo que el sistema debe permitir modificar el monto de crédito para ajustarlo a lo solicitado por el cliente y hacer el re-cálculo. El sistema debe desplegar toda la información necesaria en pantalla.

El sistema debe permitir realizar el envío de la cotización por correo electrónico, donde se le solicite al Ejecutivo de Negocio ingresar el correo electrónico del cliente e indicar su nombre. Si la información de correo coincide con la que se detalla en la carga masiva se usará esa, o bien el campo podrá ser editable para asignar el otorgado por el cliente.

En caso de que el cliente, al ser consultado en la base de datos, esté en un estatus condicionado, el sistema debe de indicar qué variables lo condicionan y el ejecutivo de negocios debe solicitar la documentación requerida.

Una vez recibida la documentación debe adjuntarla para el respectivo análisis de crédito y continuar con el trámite.

1. Etapa contactación



- **Análisis de crédito**

Esta etapa es exclusiva para los casos que se encuentran en estatus condicionado, ya que los casos aprobados no deben pasar por dicha etapa.

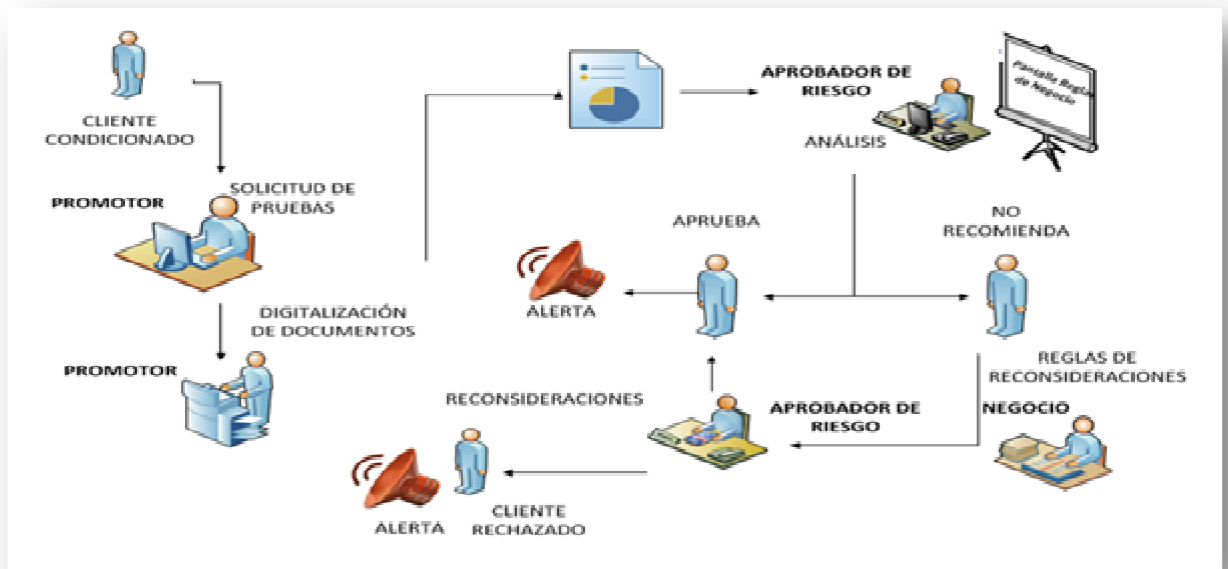
El sistema debe mostrar en una pantalla los datos requeridos para efectuar el análisis y que sea la guía idónea o asistente para el Aprobador de Riesgo. El sistema debe permitirle al Analista de Crédito ver los documentos adjuntos de evidencia que fueron cargados al sistema por el Ejecutivo de Negocio.

El Aprobador de Riesgo revisará las reglas de negocios que condicionaron el caso, validando si con la propuesta del Ejecutivo de Negocio y los soportes adjuntos se logra cumplir la regla.

El Aprobador de Riesgo debe emitir una respuesta de dicho análisis mediante tres posibles alternativas:

- ❖ Aprueba: El Sistema deberá enviar un mensaje al correo del cliente y del Ejecutivo de Negocio indicando que el caso ha sido aprobado.
- ❖ Escala: El sistema automáticamente lleva el caso a un nivel de aprobación superior, mostrando la misma información.
- ❖ Rechaza: El Sistema deberá enviar un mensaje al correo del cliente y del Ejecutivo de Negocio indicando que el caso ha sido rechazado.

2. Etapa análisis



- **Formalización de crédito**

El sistema debe desplegar una pantalla para que el Asistente Administrativo ingrese o valide información del cliente requerida para generar los documentos de formalización.

Al finalizar el sistema debe realizar el cálculo para el detalle de la carta de desembolso antes de generar todos los documentos.

Los documentos que se deben generar en el sistema completamente llenos y en formato para impresión son los siguientes:

- Pagaré

- Contrato de crédito
- Solicitud de crédito
- Carta de desembolso
- Formularios de seguros

Existen dos medios por los cuales se puede realizar la firma y la recepción de los documentos para la formalización del crédito, estos son:

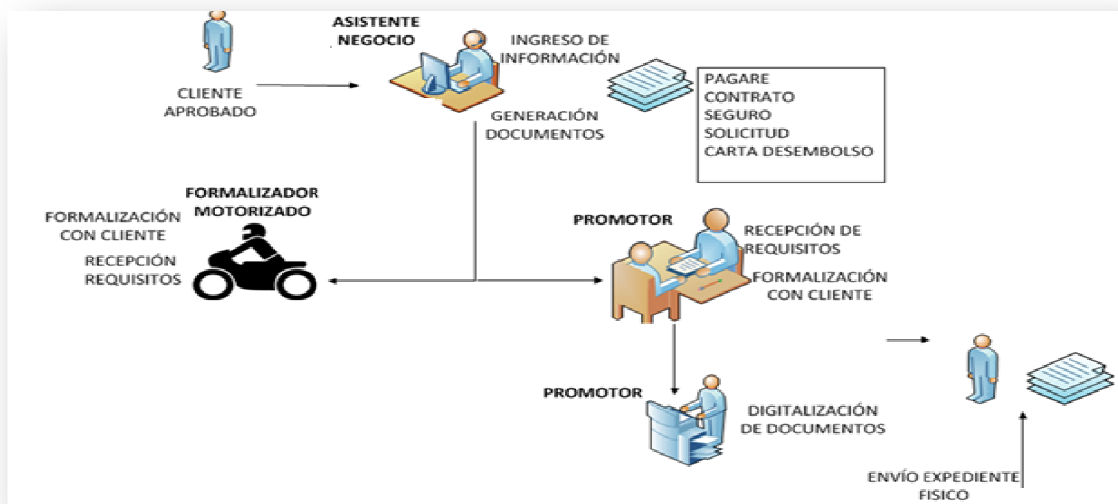
- En las oficinas del banco
- Formalización motorizada

Los requisitos solicitados al cliente en el momento de la formalización y firma del contrato son los siguientes:

- Copia del documento de identidad
- Copia de larden patronal

El Ejecutivo de Negocio escanea la documentación y la sube al sistema. En esta etapa se cierra el proceso de información que debe contener el expediente del cliente, se deja una copia del expediente digital en el sistema y debe haber un expediente físico por regulación como parte del proceso de archivo.

3. Etapa de formalización



- **Desembolso del crédito**

El Aprobador debe realizar la revisión del caso verificando todos los documentos adjuntos y revisando el detalle del desembolso.

El sistema debe presentar en adjunto los documentos del caso requeridos para el trámite del crédito y permitir ser desplegado en la pantalla para ser revisado por el Validador de Documentos.

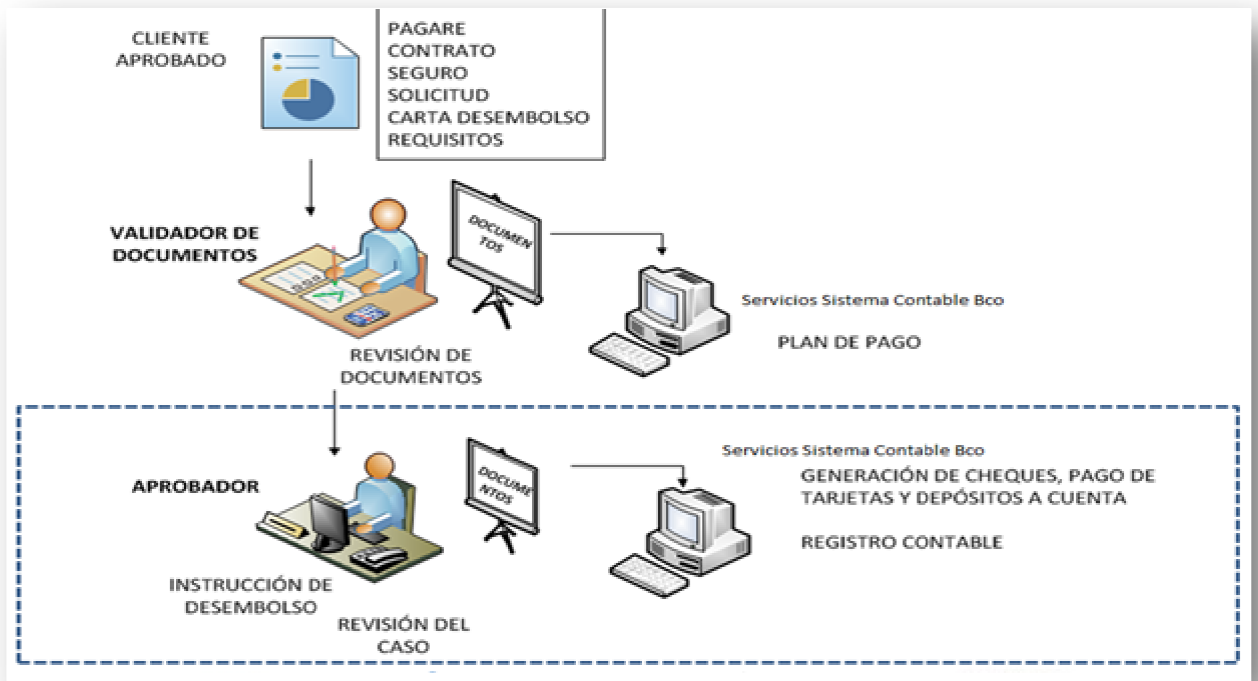
El sistema debe realizar el cálculo de remanentes y pagos de acuerdo a cada caso en particular, pues es importante recalcar que la idea de endeudarse con este tipo de opciones de crédito generalmente lo que busca es una readecuación de deudas y mejorar sus indicadores para poder ser sujeto de crédito.

El Aprobador únicamente puede ingresar la periodicidad y la fecha definida por el cliente para el pago de la deuda. El Aprobador realiza la revisión del caso y puede tomar dos decisiones: si la documentación y el detalle del desembolso son correctos, ejecuta los servicios para el desembolso del caso. El sistema automáticamente deberá consumir los servicios indicados en esta etapa y enviar una notificación al cliente y al ejecutivo vía correo electrónico. Si la información es incorrecta, el Aprobador regresa el caso al Ejecutivo de Negocio a la etapa de validación de información para corregir el dato. El Sistema debe enviar una notificación de alerta al Ejecutivo de Negocio indicándole que el caso presenta documentación incorrecta. Este evento es un re-proceso que inicia en la etapa de validación de información y de nuevo pasa por los procesos posteriores.

El Aprobador autoriza el desembolso y procede con la emisión del cheque, deposito a cuenta y pago de las deudas que el cliente indica y se le deposita el remanente.

El sistema SIEBEL se comunica con el sistema contable del banco y genera la operación de crédito y el registro contable. Una vez realizados con éxito todos los servicios, el sistema debe enviar una notificación por correo electrónico al Ejecutivo y al cliente para informar que se concluyó el depósito.

4. Etapa de desembolso



Si falla algún servicio el sistema debe enviar un mensaje de error en la pantalla que le permita al Administrador del Proceso solucionar el problema manualmente y volver a correr el proceso.

El sistema debe dejar una bitácora de los contactos con el cliente, considerando los siguientes campos:

- Fecha del contacto
- Resolución
- Usuario del registro
- En el caso de los clientes condicionados, se debe dejar evidencia de qué fue lo que se revisó y el criterio de decisión de rechazo o aprobación del crédito.

El sistema debe tener la opción de cargar el tipo de cambio, actualizar tasas de interés o excepción en alguna condición. Este servicio se podría realizar de forma automática o manual por parte de un área imparcial del negocio.

Modelo de cargas de trabajo con el flujo automático.

Una vez diseñado el prototipo del nuevo flujo de trabajo para la generación de créditos Producto Y, se revisan de forma detallada cada una de las etapas y se hace un comparativo por actividad y se determinan las tareas que con la propuesta del prototipo se van a dejar de realizar de forma manual y van a pasar a un proceso 100% automático. También se muestran nuevas tareas que son necesarias para darle eficiencia al flujo y a la herramienta de los resultados esperados.

Se adjunta un resumen del comparativo por etapa, que es el resultado de los tiempos que se calcularon por actividad del proceso manual y los tiempos ajustados con el flujo automático, estos nuevos tiempos son con los que se van a trabajar las nuevas cifras del modelo de cargas de trabajo para determinar el personal requerido (para mayor detalle del estudio ver anexo 2).

Para la evaluación del primer año el modelo de cargas de trabajo (ver cuadro 15) indica que, al funcionar bajo el modelo automático y al incluir los nuevos tiempos de las actividades para las metas del primer año, se requieren once personas que participen en el proceso. Es importante indicar que este primer dato es la base para el cálculo de las proyecciones.

Cuadro 15. Modelo de cargas de trabajo con flujo automático

Modelo Con Flujo Automático					
META US\$	\$72.000.000				
CREDITO PROMEDIO	\$4.000				
CANTIDAD POR AÑO	18.000			META MENSUAL	
CANTIDAD POR MES	1.500			1.500	
ETAPA	TIEMPOS TOMADOS (MIN)	TIEMPOS AJUSTADOS (MIN)	DEMANDA POR TIEMPO	PERSONAL SEGÚN MODELO	CANTIDAD POR PUESTO
Contactación	20	29	43.283	5	EJECUTIVOS DE NEGOCIO
Análisis	4	6	8.256	1	ANALISTAS DE CREDITO
Formalización	20	25	38.100	4	ASISTENTES ADMINISTRATIVOS
Desembolso	3	4	5.535	1	AUXILIARES DE CONTABILIDAD
			Total Personal	11	

Nota: elaboración propia con datos recopilados del estudio de tiempos del proceso actual y aplicando el modelo automático.

El siguiente cuadro muestra por etapa y por año los recursos que se necesitarían para cumplir con las expectativas de crecimiento y llevar el proceso de trabajo a la capacidad máxima con el flujo automático.

Cuadro 16. Modelo capacidad instalada proceso automático quinquenal.

Modelo Con Flujo Automático						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
META US\$	\$72.000.000	\$108.000.000	\$162.000.000	\$243.000.000	\$364.500.000	
CREDITO PROMEDIO	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	
CANTIDAD POR AÑO	18.000	27.000	40.500	60.750	91.125	
CANTIDAD POR MES	1.500	2.250	3.375	5.063	7.594	
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
ETAPA	PERSONAL SEGÚN MODELO					CANTIDAD POR PUESTO
Contactación	5	7	10	15	22	EJECUTIVOS DE NEGOCIO
Análisis	1	2	2	3	5	ANALISTAS DE CREDITO
Formalización	4	6	9	13	19	ASISTENTES ADMINISTRATIVOS
Desembolso	1	1	2	2	3	AUXILIARES DE CONTABILIDAD
Total Personal	11	16	23	33	49	

Nota: elaboración propia con datos recopilados del estudio de tiempos del proceso actual y aplicando el modelo automático.

Proveedores solución BPM (Business Process Management).

De forma paralela a la elaboración de los requerimientos se analizan las opciones de los proveedores.

Esta selección de proveedores se trabaja en conjunto directamente con la Gerencia de Tecnología. Ellos asignan sus recursos de personal para que evalúen las diferentes opciones que se requieren para el desarrollo del sistema. Esta evaluación es estrictamente de carácter técnico.

Para el caso de los candidatos de soluciones para la administración del proceso de negocio (BPM) se inicia una labor con los especialistas para analizar estos tres proveedores:

1. **Proveedor M:** Proveedor independiente experto en procesos de banca de capital colombiano. Es una herramienta de automatización de procesos de negocio que funciona bajo licenciamiento por usuarios y ofrece una bandeja de trabajo fácil de utilizar, con tableros de control, semáforos de actividades, generación y envío de documentos de forma automática a cuentas de correos de los clientes de su compañía.



2. **Proveedor S:** Compañía dedicada principalmente al diseño, al desarrollo, a la comercialización y al soporte de software de gestión de relaciones con clientes. Sus siglas en inglés son CRM (Customer Relationship Management).



3. **Proveedor L:** Es una empresa multinacional estadounidense que ofrece servicios de tecnología y consultoría. Es una plataforma integral que proporciona una completa visibilidad de la gestión de sus procesos de negocio, que se adapta sin problemas y con facilidad a los programas en toda la empresa.



- **Análisis técnico de las herramientas**

La evaluación de los proveedores se basa en seis aspectos:

1. Calidad: Robustez técnica del software
2. Seguridad: Seguridad de la plataforma
3. Fuentes: Custodia, modificación y control de versiones de las fuentes
4. Proveedor: Características del proveedor
5. Inversión: Costo en licenciamiento, hardware y mantenimiento
6. Tiempo: Duración de la implementación

Dentro del equipo evaluador se cuenta con seis especialistas y expertos en la materia, que se desarrollan en disciplinas como la ingeniería de Software, CRM, arquitectura empresarial y procesos de Business Intelligence.

Cuadro 17. Evaluación técnica de proveedores



Nota: elaboración propia con datos tomados del departamento de Tecnología

Se toma el proveedor S como la alternativa de administración del proceso de negocio (BPM) y como la mejor alternativa para automatizar el flujo de

generación del Producto Y y buscar maximizar la producción y volver más eficiente el servicio.

Esta selección es producto del resultado comparativo de la evaluación técnica realizada, en la que se demuestra que S tiene la mayoría de aspectos positivos según las categorías de evaluación identificadas por facilidad con un semáforo.

Los cálculos financieros del proyecto de inversión se basan en el costo de la inversión del proveedor S, es decir, una inversión inicial de \$ 451 261.

Análisis financiero alternativa de automatización del proceso.

Con los datos obtenidos del modelo de cargas de trabajo se calculan los costos generales en que se incurrirían por año con solamente el personal que se requiere, teniendo el flujo automatizado. Para el cálculo se toma, de igual forma que el cálculo manual, un 3% de inflación meta, y en el caso del tipo de cambio se utiliza la metodología paridad del poder adquisitivo, que indica básicamente la diferencia entre el precio interno y el precio externo de dos economías. En el caso de nuestro país, la referencia es EE.UU., por lo que, si se toma el índice de precios del consumidor de EE.UU de un 2% y el de Costa Rica de un 4%, esa diferencia se aplica al tipo de cambio de corte del año 2014, que fue un 433.31. Esa es la referencia para la proyección del TC, ambos indicadores de acuerdo con lo que establece el Banco Central en su *Programa Macroeconómico 2015-2016*(2015), nos dan los siguientes gastos anuales:

Cuadro 18. Gastos generales y administrativos, cifras anuales

Gastos Generales y Administrativos									
Cifras Anuales USD									
DESCRIPCION DEL GASTO	Datos Reales				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PERSONAL	314,209	346,983	382,992	415,924	\$219,944	\$323,055	\$468,945	\$679,430	\$1,018,742
FACILIDADES FISICAS	35,660	31,193	36,638	37,750	\$19,963	\$29,321	\$42,562	\$61,666	\$92,463
ADMINISTRATIVOS	5,739	10,861	13,639	22,573	\$11,937	\$17,533	\$25,450	\$36,874	\$55,289
OPERATIVOS	42,874	79,355	163,492	477,770	\$252,649	\$371,092	\$538,674	\$780,458	\$1,170,223
DEPRECIACION	16,102	15,785	18,477	20,094	\$10,626	\$15,607	\$22,655	\$32,824	\$49,216
TOTAL GASTOS	\$414,585	\$484,176	\$615,238	\$974,110	\$515,118	\$756,608	\$1,098,287	\$1,591,252	\$2,385,932
Incremental		17%	27%	58%	-47%	47%	45%	45%	50%

Nota: elaboración propia con datos extraídos del departamento financiero como base 2014 y proyecciones dadas, combinado con el modelo automático.

Manteniendo las metas de colocación con crecimientos anuales del 50%, este anterior modelo de costos y los indicadores económicos relevantes, se prepara un estado de resultados quinquenal estimado para determinar la utilidad y el VAN que obtendría la compañía si optara por la inversión de un flujo automático.

Cuadro 19. Estado de resultados Producto Y, Proyectado Anual (alternativa 2)

Quinquenal MM\$

PRODUCTO "Y" TOTAL PROYECCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial Portafolio	\$94,190	\$113,481	\$153,185	\$219,340	\$322,615
Nueva Colocación	\$72,000	\$108,000	\$162,000	\$243,000	\$364,500
Amortizaciones	(\$26,354)	(\$34,148)	(\$47,923)	(\$69,863)	(\$103,556)
Prepagos	(\$26,354)	(\$34,148)	(\$47,923)	(\$69,863)	(\$103,556)
Saldo Final Portafolio	\$113,481	\$153,185	\$219,340	\$322,615	\$480,004
Ingreso por Intereses	\$24,521	\$31,636	\$44,301	\$64,520	\$95,596
Gasto por Intereses	\$11,603	\$14,970	\$20,963	\$30,531	\$45,236
Margen Financiero	\$12,918	\$16,666	\$23,338	\$33,989	\$50,360
Comisión por Desembolso	\$2,520	\$3,780	\$5,670	\$8,505	\$12,758
Total Ingresos	\$15,438	\$20,446	\$29,008	\$42,494	\$63,118
Total Gastos	\$515	\$757	\$1,098	\$1,591	\$2,386
Utilidad Antes de Impuestos	\$14,922	\$19,689	\$27,910	\$40,903	\$60,732
Impuestos(30%)	\$4,477	\$5,907	\$8,373	\$12,271	\$18,220
Utilidad Neta	\$10,446	\$13,782	\$19,537	\$28,632	\$42,512
PATRIMONIO COMPROMETIDO	\$11,348	\$15,319	\$21,934	\$32,261	\$48,000
ROE	92.05%	89.97%	89.07%	88.75%	88.57%
ROA	9.20%	9.00%	8.91%	8.87%	8.86%

Nota: elaboración propia resultado de la propuesta planteada

Esa serie proyectada de cinco años, y tomando en consideración la inversión, da como resultado los siguientes flujos y un VAN de \$83.732.

Cuadro 20. Resumen Indicadores Financieros Propuesta # 2

ROE	89.68%
ROA	8.97%
Flujos	Año 1 Año 2 Año 3 Año 4 Año 5
Inversión Inicial	(\$451)
	\$10,446 \$13,782 \$19,537 \$28,632 \$42,512
<u>VAN</u>	\$83,732

Nota: elaboración propia

Resumen análisis cuantitativo y cualitativo.

Al comparar las dos alternativas se obtienen los siguientes resultados; estos hallazgos servirán de base para recomendar la mejor alternativa.

Cuadro 21. Cuadro comparativo - análisis cuantitativo

Rubro	Proceso Manual	Proceso Automático
Capacidad # Casos	1,000 x Mes	1,500
Incremental Personal	129 Personas	28 Personas
Costos Incrementales	6 MM\$	2 MM\$
Tiempo Promedio Duración	196 Min	63 Min
Utilidad Promedio por Año	21 MM\$	23MM\$
VAN	77 MM\$	83 MM\$
ROE	7.75%	8.43%
ROA	8.23%	8.95%
Time to Yes	1 día	Inmediato Aprobados 1 hora Condicionados
Time to Cash	1 día	1 hora

Nota: elaboración propia

Cuadro 22. Cuadro comparativo - análisis cualitativo

Descripción	Proceso Manual	Proceso Automático
Cantidad de Sistemas	9) 3 Doc Flow, Sugef, Lotus, Datum, Excel , Sistema Contable Bco, SQL.	1) S
Cantidad de Roles	6) Ejecutivo, Analista, Contralor , oficial de servicio , Asistente Administrativo, Auxiliar Contable	4) Ejecutivo, Analista, Asistente Administrativo, Auxiliar Contable
Cantidad de Etapas	10)Contactacion, Negociación, Digitalización, Análisis, Contraloria, Formalización, Desembolso, Aprobación, Seguros, Archivo	6)Contactacion, Negociación, Análisis, Formalización, Desembolso, Archivo.
Expediente	Físico	Electrónico
Riesgo	Latente en cada una de las etapas	Se minimiza al ser automático
Notificaciones	Correos de ofrecimiento y requisitos de forma Manual	Automático desde el Sistema através de HTML y SMS
Cotización	Se realiza manual	Automático mediante el sistema
Verificación de Datos	Se solicitan los documentos al cliente	Integración de los sistemas
Formularios para Firma	Se generan en Excel con Macros	El sistema los genera y solo se imprimen
Colas de Trabajo	Se asignan de forma manual provocando duplicidad	Se generan las oportunidades automáticamente no permitiendo la duplicidad
Desembolso del Crédito	Se reliza el registro manual con ayuda de Macros	Petición se genera desde el Sistema y crea la operación en línea en el sistema contable del Bco
Generación de Cheques	Se hace manual digitando los parametros en el sistema del Banco	El sistema genera la instrucción en el sistema contable del Bco
Cálculos	100% Manuales	Son inmediatos con lógicas

Nota: elaboración propia

Durante el desarrollo de este capítulo se puede observar un análisis cuantitativo y cualitativo de las opciones y alternativas estudiadas. Con base en los resultados obtenidos de la propuesta planteada para aumentar la capacidad de la línea de producción se recomienda, como la alternativa más ajustada a las necesidades de la administración, la opción dos: optar por una inversión en la automatización del flujo de generación de créditos de consumo a través de los servicios que ofrecen los proveedores de soluciones BPM. En este caso, por sus características técnicas y su precio, se sugiere el proveedor S, anticipando algunos detalles de las conclusiones del siguiente capítulo. Esta recomendación

se basa principalmente en la parte financiera, en la que se evidencian mejores cifras al haber un ahorro en costos operativos. También a nivel de servicios se pueden mejorar los tiempos de aprobación y desembolso y verlos traducidos de días a horas, y desde la parte cualitativa en la mitigación del riesgo al tener un proceso 100% manual.

CAPÍTULO V: Conclusiones y recomendaciones

Después de realizada la investigación del procesamiento de créditos Producto Y, y al analizar las dos alternativas que se plantean para aumentar la capacidad instalada para cubrir la demanda, se ven las fortalezas y el potencial de ambas opciones. De acuerdo a lo anterior, se mencionan las siguientes conclusiones y se plantean las recomendaciones pertinentes.

Conclusiones.

El banco está compuesto por una serie de unidades estratégicas que trabajan y buscan maximizar la generación de capital y facilitar la prestación de servicios y productos que proporcionen el crecimiento deseado, y en el cual se pueda justificar la inversión de recursos que den un retorno esperado. Por esta misma razón es que todos los días se desarrollan ideas que cuentan con una serie de beneficios tangibles e intangibles que hacen la operación más eficiente.

Banco ABC es una compañía sólida que busca satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciendo diferentes alternativas de productos y servicios innovadores y rápidos que apoyen el mejoramiento de las condiciones de vida de los mismos.

El banco en su función de agente intermediario, y debido a la creciente demanda de créditos de consumo y a su naturaleza de producto rentable para darle mayor sostenibilidad a su estructura es que desde hace tres años ha lanzado la alternativa de crédito de consumo Producto Y como un producto de fácil acceso dirigido a todos los agentes deficitarios que constituyen la población de clientes que reciben el pago de planilla a través de la plataforma que ofrece el Banco ABC.

Es importante recalcar el concepto de los créditos de consumo Producto Y, que son un tipo de préstamo muy cotizado en el mercado que se suele utilizar para financiar cualquier tipo de necesidad urgente de liquidez y no se cuenta con una garantía real que soporte la obligación; estas necesidades pueden ser un viaje, estudios, readecuación de deudas, etc. Son créditos de una cuantía no muy alta, de ahí la aceptación y el interés de la población.

Respecto al mercado, comparando las condiciones, se está en un ambiente casi de competencia perfecta, en el que los clientes no perciben diferencia en las condiciones del producto y resulta muy difícil diferenciarse del resto en tasa, plazo y comisiones. Dado lo anterior es que resulta viable para el Banco ABC diferenciarse en temas de servicio, para tomar posesión de un segmento con mayor exigencia en tiempos de aprobación y desembolso, y hacia eso es que se enfocan los mayores esfuerzos y apuestan a un servicio ágil y rápido que busca tiempos de respuesta en horas y no días.

Al realizar las entrevistas, y con base al análisis FODA, se evidencia la necesidad que existe de mejorar el proceso, tanto desde el punto de vista de la agilización de ciertas funciones como desde el punto de vista de las cargas de trabajo. Fue de vital importancia conocer la opinión del personal a cargo del proceso para poder determinar las necesidades que tiene en el proceso actual.

El personal está muy presionado con sus metas y labores diarias y la administración exige un importante crecimiento de este Producto Y, que, además de ser estratégico, se podría convertir en un producto masivo de ofrecimiento a todo público, lo que hace que el problema de capacidad instalada con el que hoy se cuenta para satisfacer esa demanda aumente de manera importante. Como referencia, desde que el programa inició ha tenido un crecimiento de poco más de siete veces en su saldo de cartera con un crecimiento interanual del doble en colocación de número de casos, y las metas en adelante exigen crecimientos en colocación de porcentajes de hasta un 50%, metas bastante agresivas que se complican si se trabaja con la estructura actual.

Durante el desarrollo de las alternativas de solución se analizó la opción de continuar con el proceso actual contratando más recursos, así como la alternativa de flujo de trabajo automatizado, apoyándose en una solución de Business Process Management que ofrece el mercado para optimizar los procesos.

Al realizar el mapeo del proceso actual y la cuantificación de los recursos se determina que el equipo que participa en el proceso manual de generación del Producto Y es de veintiuna personas, y queda demostrado, de acuerdo al estudio de cargas de trabajo, que la capacidad del personal para responder a la demanda

actual está a un 100%. Esa demanda actual genera mil casos por mes, y la administración propone un incremento de quinientos casos adicionales, lo que alcanzaría una producción mensual de mil quinientos casos; esto me permite realizar las valoraciones pertinentes para otorgar una propuesta de solución a esta problemática.

A nivel de procesos en la alternativa manual se tienen seis etapas, desde la contactación del cliente hasta el desembolso del dinero, y participan, de igual forma, seis diferentes roles o puestos de trabajo y un tiempo de duración por generación de caso de crédito efectivo de tres horas y media aproximadamente.

Al realizar el modelo de capacidades de trabajo se evidencia que para abastecer la demanda se requiere contratar, al menos para el primer año, un incremental de once personas más que apoyen el proceso.

A pesar de que existe un proceso de aprobación de créditos con reglas que trabajan como un motor de decisión, lo cual es la única parte automática del proceso con la que se cuenta, pues lo demás se apoya en Macros a través de Excel.

Al revisar el proceso actual y buscar un requerimiento óptimo como solicitud a los proveedores de BPM, y en la búsqueda de automatizarlo, se analiza dentro de cada una de las etapas cuáles son las actividades que a través de apoyo técnico se pueden automatizar.

Efectivamente, al realizar el mapeo dirigido hacia un proceso automático existen dos etapas que, con apoyo de un sistema, se pueden dejar de hacer manualmente: las etapas de contraloría y de servicio al cliente, ya que las actividades que desarrollan son muy operativas, y en definitiva el sistema podría dar los servicios vinculados al cumplimiento de la política y la carta de desembolso. Eso y la nueva propuesta de optar por un proceso que automatice el flujo de procesamiento de créditos Producto Y simplificaría la operación a una hora de solución por caso de crédito, y solo en el primer año reduciría el recurso a once participantes en el proceso.

Respecto a las opciones a valorar como proveedores de soluciones BPM, se consideran tres importantes opciones (proveedores M, S y L) que fueron

analizadas técnicamente con el Área de Tecnología, especialista en el tema y autorizada a nivel organizacional para realizar el proceso de evaluación. También se contó con referencias importantes de experiencias con los proveedores, lo cual agilizó la valoración. Luego de la valoración tecnológica se elaboró un semáforo en el que se evaluaron cada una de las opciones, esto sirvió de guía para seleccionar la mejor opción.

Se evidencia en este análisis de costos que se ha venido trabajando con el mismo equipo de trabajo, pero se ha duplicado la producción, situación que se hace insostenible en el tiempo con las nuevas demandas.

Recomendaciones.

A parte de los resultados presentados y evaluados, formulo una serie de recomendaciones que giran en torno a las principales fortalezas rescatadas del proceso.

De esta manera, se recomienda en definitiva la alternativa 2: automatizar el proceso e invertir en un sistema. Asimismo, se sugiere contratar los servicios del proveedor S como alternativa de administración del proceso de negocio (BPM) y como la mejor opción para automatizar el flujo de generación del Producto Y, además para maximizar la producción y lograr mayor eficiencia en el servicio. La selección no se basó únicamente en que cuenta con la mayoría de aspectos positivos de carácter técnico, sino también en la oferta de servicios, muy atractiva en materia de costos de inversión para la administración.

El proyecto está totalmente alineado con la estrategia y los valores que define y promueve la organización, los cuales tienen como objetivo mantener los mejores estándares de servicio, combinados con la eficiencia y la innovación, siendo esta última una ventaja competitiva que la organización ha intentado promover en sus productos y servicios.

Tomando como base los resultados de 2014, y considerando las nuevas metas de crecimiento de colocación, se realiza una proyección quinquenal que desde el aspecto cuantitativo da aportes importantes de diferenciación entre las alternativas, como que al optar por el proceso automático se lograría una mayor

colocación del producto, se reducirían los costos de operación del proceso en cuatro MM\$ y se generarían dos MM\$ más de ingresos netos.

Es importante mencionar, como indicador de evaluación del proyecto, que el VAN de la alternativa de proceso automático refleja seis MM\$ más que la alternativa 1.

El ROE y EL ROA también mejorarían ante la elección de esta alternativa de procesamiento automático de crédito.

Es notoria la necesidad que existe de garantizar una promesa de servicio al reducir los tiempos de respuesta de días a horas. Efectivamente, con esta alternativa se podría lograr esa estrategia, ya que el modelo demuestra que tanto el TTY como el TTC se reducirían de un día a una hora; con esto el Banco ABC podría competir con los oferentes que mantienen estos tiempos de respuesta y ganar una mayor participación en el mercado.

Desde la parte cualitativa, se reduciría el riesgo al no ser un proceso manual, se lograría la integración del flujo del proceso en un solo sistema y se adquirirían servicios adicionales de notificaciones en línea con los diferentes interesados dentro del proceso, principalmente de cara al cliente. Habría un orden mayor en la manipulación y asignación de los casos, y en definitiva el sistema ofrecería servicios de cálculos automáticos y desembolso de dinero directo; esto hace la solución más atractiva, ya que los temas de riesgos operativos y riesgos de imagen se ven mitigados.

Si se contemplan los beneficios adicionales, al mejorar el proceso se percibirían progresos en el clima organizacional al haber cargas de trabajo distribuidas y justas, lo que generaría un ambiente de armonía y con menos presión para el trabajador y la trabajadora.

Se cumple con el objetivo de entregarle a la Gerencia el estudio comparativo de las dos alternativas de originación de créditos de consumo: la de forma manual y la de automatización del proceso; esta investigación permitirá un criterio más amplio para tomar una decisión.

Bibliografía Consultada

INTERNET

BAC CREDOMATIC. (s.f.). BAC.NET. Recuperado el 24 de Enero de 2014, de <https://www.bac.net/panama/ssitxt/esp/tarjetas/reEje.pdf>

BAC CREDOMATIC NETWORK. (1995). BAC.NET. Recuperado el 1 de Noviembre de 2014, de https://www.bac.net/guatemala/img/manual_gobierno_corporativo.pdf

BAC INTERNATIONAL BANK. (1995). BAC.NET. Recuperado el 24 de Enero de 2014, de <https://www.bac.net/regional/esp/banco/empresa.html>

BAC SAN JOSE. (1995). BAC.NET. Recuperado el 04 de Octubre de 2014, de <http://www.bac.net/bacsanjose/esp/banco/dondeestamos/dondeestamosmap.html>

BANCO CENTRAL DE COSTA RICA. (s.f.). Recuperado el 10 de 03 de 2015, de BCCR.FI.CR:
http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica_monetaria_inflacion/Documento_PM2015-16.pdf

BANCO CENTRAL DE COSTA RICA. (s.f.). Recuperado el 10 de 03 de 2015, de BCCR.FI.CR.: http://www.bccr.fi.cr/marco_legal/acuerdos_JD/BCCR_5626-2013_Art5.pdf

BANCO CENTRAL DE COSTA RICA. (s.f.). BCCR.FI.CR. Recuperado el 7 de Noviembre de 2014, de http://www.bccr.fi.cr/marco_legal/

BANCO DE COSTA RICA. (s.f.). Bancobcr. Recuperado el 13 de Enero de 2015, de http://www.bancobcr.com/personas/creditos/index.html#HERMES_TABS_1_2

BANCO NACIONAL. (s.f.). BNCR. Recuperado el 13 de Enero de 2015, de <http://www.bncr.fi.cr/BNCR/Personas/Menu.aspx>

BANCO POPULAR. (s.f.). Popularenlinea. Recuperado el 13 de Enero de 2015, de https://www.popularenlinea.fi.cr/Bpop/pagina_principal_creditos.htm

BETO TE PRESTA. (s.f.). Betotepresta.com. Recuperado el 13 de Enero de 2015, de <http://betotepresta.com/>

Brown, T. (2008). Design Thinking. Harvard Business Review, <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>.

CONSEJO NACIONAL DE SUPERVISION DEL SISTEMA FINANCIERO. (2010). CONASSIF.FI.CR. Recuperado el 1 de Octubre de 2014, de Consejo Nacional de Supervisión del Sistema financiero: <http://www.conassif.fi.cr/quienessomos/>

COOPEALIANZA. (s.f.). Coopealianza. Recuperado el 13 de Enero de 2015, de <http://www.coopealianza.fi.cr/index.php/es/ahorro-y-prestamos-es/prestamos-y-financiamiento-es/prestamos-es>

COOPENAE. (s.f.). Coopenae. Recuperado el 13 de Enero de 2015, de <https://www.coopenae.fi.cr/credito-personal/tipos-de-creditos/credito-sobre-capital-social>

COOPESERVIDORES . (s.f.). Coopeservidores. Recuperado el 13 de Enero de 2015, de https://www.coopeservidores.fi.cr/PCExtra/faces/oracle/webcenter/portalapp/pagehierarchy/Page9.jspx?_adf.ctrl-state=1axqxuhk32_4&wcnave.model=%2Foracle%2Fwebcenter%2Fportalapp%2Fnavigations%2Fheader-menu-model&_afLoop=54467425996691

Credix World S.A. (s.f.). CREDIX.COM. Recuperado el 13 de Enero de 2015, de <http://www.credix.com/personas.php>

GRUPO BAC CREDOMATIC. (1994). BAC.NET. Recuperado el 01 de Septiembre de 2014, de <https://www.bac.net/regional/esp/banco/acerca.html>

GRUPO FINANCIERO COOCIQUE R.L. (s.f.). Cooquipe. Recuperado el 13 de Enero de 2015, de <http://www.cooquipe.fi.cr/index.php/productos-3/lineas-de-credito-col-14/linea-de-consumo.html>

IBM. (s.f.). Recuperado el 01 de 12 de 2014, de 01-ibm.com: <http://www-01.ibm.com/software/integration/lombardi-edition/>

INSTACREDIT. (s.f.). Instacredit.com. Recuperado el 13 de Enero de 2015, de <http://www.instacredit.com/prestamos-personales.php>

MANTIZ. (s.f.). Recuperado el 01 de 12 de 2014, de mantisonline: <http://www.mantisonline.com/dotnetnuke/Producto/WorkflowOnline/tabid/83/language/en-US/Default.aspx>

ORACE. (s.f.). Recuperado el 01 de 12 de 2014, de oracle: <http://www.oracle.com/es/corporate/index.html>

ORGANIZACION INTERANCIONAL DE TRABAJO. (s.f.). Ilo.org. Recuperado el 9 de Febero de 2015, de <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/index.htm>

SRI INTERNACIONAL. (Diciembre de 2005). SRI. Recuperado el 24 de Enero de 2015, de <http://www.sri.com/sites/default/files/brochures/dec-05.pdf>

SUPERINTENDNCIA DE SEGUROS. (s.f.). SUGESE.FI.CR. Recuperado el 1 de Octubre de 2014, de <http://www.sugese.fi.cr>

SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES. (s.f.). SUPEN.FI.CR. Recuperado el 1 de Octubre de 2014, de <http://www.supen.fi.cr>

SUPERINTENDENCIA GENERAL DE ENTIDADES FINANCIERAS. (s.f.). SUGEF.

Recuperado el 01 de 02 de 2015, de

http://www.SUGEF.fi.cr/publicaciones/listado_entidades_sujetas_fiscalizacion/index.html

SUPERINTENDENCIA GENERAL DE ENTIDADES FINANCIERAS. (s.f.). SUGEF.FI.CR.

Recuperado el 1 de Octubre de 2014, de

http://www.sugef.fi.cr/pagina.asp?lang=0&pagina=servicios/documentos/infgeneral/memoria/indice_memoria.htm

SUPERINTENDENCIA GENERAL DE VALORES. (2010). SUGEVAL.FI.CR. Recuperado

el 1 de Octubre de 2014, de <http://www.sugeval.fi.cr>

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MEXICO. (s.f.). Facmed.unam. Recuperado el 16 de 01

de 2015, de

<http://www.facmed.unam.mx/emc/computo/infomedic/presentac/modulos/modulo3/decisiones/clase5/>

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA A DISTANCIA. (2014). UNAD.

Recuperado el 28 de Enero de 2015.

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104_EXE/leccin_5_investigacion_pura_investigacion_aplicada_investigacion_profesional.html

TEXTOS

Edna, C., & Luis, M. (1994). Margen de Intermediación Financiera en la Banca. San José: Academia de Centroamerica.

ESCOTO LEIVA, R. (2007). Banca Comercial (Primera Edición ed.). San José, Costa Rica: EUNED.

GOMEZ, M. (1998). Elementos de Estadística Descriptiva. Costa Rica: UNED.

Hernández Roberto, F. C. (2010). Metodología de la Investigación. Mexico DF: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A De C.V.

LAUDON, K., & LAUDON, J. (2012). Sistemas de Información Gerencial. México: Pearson Educación.

Peña, F. J. (27 de Abril de 2010). EL ECONOMISTA .

SAPAG CHAIN, N. (2007). Proyectos de Inversión y Evaluación. México: Pearson Educación de México S.A de C.V.

SMITH, H., & FINGAR, P. (2003). Business Process The Third Wave. TAMPA, FL., Estados Unidos: Meghan-Kiffer Press.

ENTREVISTAS

Peñaranda, R. (20 de Octubre de 2014). Jefe Crédito Consumo Bac San José. (C. Jenny, Entrevistador)

LEYES

LEY ORGÁNICA DEL BANCO CENTRAL DE COSTA RICA. Ley N.º 7558 del 3 de noviembre de 1995. Publicado en el Diario Oficial La Gaceta No 225 del 27 noviembre de 1995. Ubicada en el sitio web del Banco Central.

ANEXOS

Anexo 1. Las veinticinco ideas Desing Thinking

Tema	Idea
Carga de Información	Si el cliente tiene un crédito existente incluir el saldo de éste en la consulta.
	Pre carga de documentación (solicitud, pagare, documentación legal)
	Integrar los formularios vigentes.
Notificaciones	Que el sistema notifique al cliente en todo momento sobre el estatus de solicitud.
Análisis	Pantalla resumen para que el analista solamente revise la información y emita un criterio que contenga toda la información de la identidad del cliente.

Alertas	Alerta cuando una oportunidad de negocio esta siendo atendida por otro ejecutivo.
	Alertas al ejecutivo cuando la oportunidad tiene cierto tiempo sin ser atendida.
Reportería	Pago Comisiones a los ejecutivos Dashboard : Estadísticas TTY & TTC Inventario Producción
Requisitos	Conexión con la base de datos de archivo del Banco en donde automáticamente se obtenga la cedula, orden patronal, constancia, etc. Envío de los documentos a este sistema una vez formalizado el crédito.
	El pagare , contrato y seguro desempleo sea lo UNICO físico que se tenga que firmar.
	Que exista una etapa de actualización de datos de los clientes.
	Check list digital de requisitos que este adjunto en el expediente.

Aprobación	Conexión con todas las diferentes bases de datos para calculo de nivel de endeudamiento.
	Propuesta de cancelación de deudas para que se le comunique al ejecutivo
	Aprobación por etapa, todas las etapas sean por roles (ejecutivo, gerente, desembolso), por medio de pasos de esas etapas.
	Selección de perfil (dependiendo del nivel de endeudamiento que se apruebe automáticamente)
Procesos	Migración y bloqueo de adelanto de salario automáticamente (un servicio que haga la migración inmediata) y el cierre
	Visualizar el estatus del crédito
	Que el ejecutivo tenga la etapa de custodia como responsable, el ejecutivo olvida enviar el pagare original a custodia

Procesos	Notificación al ejecutivo de cómo va el caso y que hace falta pedirle al cliente.
	Que la sesión dure más tiempo abierta y no se bloquee de forma fácil.
	Cálculos de fecha automático para el pago de cuotas.
Desembolso	Impresión de cheque automático para que se gire la instrucción
	Depósito automático y registro contable automático de los créditos
	Modificar tope de depósitos.

Anexo 2. Actividades por etapa y tiempo invertido - Comparativo proceso actual y propuesta

		Proceso Actual		Propuesta		
		Contactación	68	Tiempo	Contactación	20
Etapas	Actividad	Detalle de Mejora		Actividad		
Contactación	Llamar al cliente	Permanece	8	8	Contactación	8
	Realizar Cotización en Excel	Sistema - Reglas de Negocio	7	7	Solicitar al cliente los documen	9
	Enviar Cotización via email	Sistema	3	3	Ingresar Información General	3
	Solicitar al cliente documentos	Permanece	9	9		
	Imprimir Documentos	Digital	5	5		
	Consulta Historial Crediticio en SUGEF	Revisa únicamente lo que el cliente no cumple				
	Consulta de perfil del cliente	Revisa únicamente lo que el cliente no cumple	6	6		
	Consulta de Creditos Internos	Revisa únicamente lo que el cliente no cumple				
	Armar expediente	Digital	8	8		
	Realizar Preanálisis de Credito	Sistema	10	10		
Completar el Check List	Se elimina	4	4			
Entregar preanálisis al analista de crédito	Digital	3	3			
Notificar al cliente el resultado del Preanálisis	Sistema	5	5			
		Análisis	12	Tiempo	Análisis	4
Análisis			12	12		4
	Si el cliente tiene Juicios	Revisa únicamente lo que el cliente no cumple	2	2	En promedio se validan dos	2
	Si el cliente cuenta con antecedentes penales		2	2		2
	Si el cliente tiene delitos federales		2	2		
	Su historial crediticio (Morosidad)		2	2		
	Su nivel de endeudamiento		2	2		
Se estudia a cada miembro del núcleo familiar		2	2			
		Formalización	30	Tiempo	Formalización	20
Formalización	Realizar Carta de Instrucción de Desembolso	Sistema	5	5	Imprimir Documentos	5
	Coordinar Firma con el cliente	Permanece	5	5	Firmar con el cliente	8
	Confección de Documentos Legales	Sistema	3	3	Scanear Documentos	5
	Realizar Firma con el cliente	Permanece	8	8	Subir documentos al Sistema	2
	Escancar Documentos Firmados por el cliente	Se incorpora				
	Enviar Documentos para Desembolso	Digital	2	2		
	Firmar Check List en desembolso	Se elimina	1	1		
	Notificar al cliente el desembolso	Sistema	2	2		
	Completar estadística del caso desembolsado	Se elimina	1	1		
	Archivar Expediente	Digital	3	3		
		Contraloría	12	Tiempo	Contraloría	0
Contraloría			12	12		0
	Revisan documentos Legales	Sistema	5	5		
	Aseguramiento de cumplimiento de política de credito	Predefinidas Reglas de Negocio	5	5		
	Ingresan Carta de Consulta de historial crediticio al sistema interno	Sistema	2	2		
		Servicio al Cliente	15	Tiempo	Servicio al Cliente	0
Servicio al Cliente			15	15		0
	Revisan Carta de Desembolso	Sistema	10	10		
	Revisión Formularios de Seguros	Sistema	5	5		
		Desembolso	10	Tiempo	Desembolso	3
Desembolso			10	10		3
	Cargar Información al sistema contable del banco	Sistema			Valida Instrucción y aprueba	
		Total Minutos	147	147		47