

**UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
ESCUELA DE POSTGRADO**

**“GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE SEGUIMIENTO  
Y CONTROL DE CRÉDITOS EN UN BANCO”**

**Tomás Tapia Ruiz  
Cleofé Maritza Verástegui Corrales**

Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración

**2010**

---

Agradecemos a nuestros profesores de la Universidad del Pacífico, quienes brindaron lo mejor de sí para lograr nuestra formación profesional.

Un agradecimiento especial a nuestro asesor Wilfredo Lafosse Quintana, por su exigencia, dedicación y motivación que hicieron posible la realización del presente trabajo.

---

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>Agradecimiento .....</b>	<b>II</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1: Análisis del entorno.....</b>	<b>3</b>
1.1 Análisis del Macroambiente .....	3
1.1.1 Fuerzas económicas.....	3
1.1.2 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales .....	8
1.1.3 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales .....	8
1.1.4 Fuerzas tecnológicas.....	9
1.2 Análisis del Microambiente: Sector Bancario.....	9
1.2.1 Análisis de estrategias genéricas de Porter.....	9
1.2.2 Análisis Competitivo: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	10
1.2.3 Conclusiones del análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	13
1.2.4 Evaluación de factores externos: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	13
<b>Capítulo 2: Formulación estratégica del Banco A .....</b>	<b>15</b>
2.1 Introducción .....	15
2.2 Visión, Misión y Valores.....	15
2.3 Propuesta de Misión del Banco A.....	17
2.4 Evaluación interna: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	18
2.5 Evaluación externa: Matriz de Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE).....	20
2.6 Análisis FODA.....	21

2.6.1	Conclusión del Análisis FODA .....	22
2.7	Estrategia genérica del Banco A.....	22
2.8	Selección de estrategias .....	23
2.9	Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión.....	23
2.9.1	Perspectivas .....	24
2.10	Líneas estratégicas específicas del Banco A.....	25
2.11	Objetivos corporativos e indicadores del Banco A.....	25
2.12	Mapa estratégico del Banco A .....	26

**Capítulo 3: Estructura actual del Área de Seguimiento y Control de  
Créditos del Banco A .....** **28**

3.1	Visión .....	28
3.2	Misión .....	28
3.3	Funciones del Área de Seguimiento .....	28
3.3.1	Funciones de la Unidad de Información de Seguimiento.....	29
3.4	Organigrama del Área de Seguimiento y Control de Créditos .....	29
3.5	Mapa estratégico actual.....	30
3.6	Proceso de seguimiento de créditos.....	30
3.7	Sistemas de información.....	33
3.8	Indicadores de gestión del Área de Seguimiento y Control de Créditos .....	33
3.9	Resumen de problemas, causas y oportunidades de mejora .....	35

**Capítulo 4: Propuesta de gestión estratégica del Área de  
Seguimiento y Control de Créditos del Banco A.....** **37**

4.1	Objetivos del Proyecto .....	37
4.2	Propuesta de Visión.....	37
4.3	Propuesta de Misión .....	37
4.4	Propuesta de Principios .....	38

4.5	Posicionamiento del Área .....	38
4.6	Mapa Estratégico .....	38
4.7	Líneas estratégicas del Área de Seguimiento y Control de Créditos .	39
4.8	Desarrollo del plan del proyecto .....	39
4.8.1	Estructura organizativa .....	39
4.8.2	Recursos humanos .....	40
4.8.3	Proceso de seguimiento y control .....	40
4.8.4	Cronograma de actividades .....	40
 <b>Capítulo 5: Despliegue del Plan Estratégico y Propuesta del Sistema de Información del Área de Seguimiento y Control de Créditos.....</b>		<b>41</b>
5.1	Línea Estratégica de Gestión de Riesgo.....	41
5.1.1	Perspectiva Financiera .....	41
5.1.2	Perspectiva de Clientes .....	41
5.1.3	Perspectiva de Procesos Internos .....	42
5.1.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	43
5.2	Línea Estratégica de Eficiencia Operativa .....	44
5.2.1	Perspectiva Financiera .....	44
5.2.2	Perspectiva de Clientes .....	45
5.2.3	Perspectiva de Procesos Internos .....	45
5.2.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	46
5.3	Objetivos e Indicadores del Área de Seguimiento y Control de Crédito .....	46
5.4	Cambios en la organización del Área de Seguimiento y Control de Créditos .....	47
5.5	Nueva estructura de costos de personal.....	48
5.6	Rediseño del proceso de Seguimiento y Control .....	48
5.7	Propuesta de Mejora del Sistema de Información .....	49
5.7.1	Objetivos del nuevo sistema de información.....	49
5.7.2	Características del nuevo sistema de información.....	50

5.7.3	Proceso básico del nuevo sistema de información .....	50
5.7.4	Ventajas del nuevo sistema de información.....	51
5.7.5	Costos del nuevo sistema de información .....	51
5.8	Beneficios del proyecto de mejora del Sistema de Información.....	51
<b>Capítulo 6: Plan de Implementación de la Gestión Estratégica del Área de Seguimiento y Control de Créditos .....</b>		<b>52</b>
6.1	Plan de comunicación: Marketing Interno .....	52
6.2	Estructura organizativa .....	54
6.3	Plan de recolocación de empleados .....	55
6.4	Clima y cultura organizacional .....	55
6.5	Definición de políticas de compensación variable .....	56
<b>Capítulo 7: Evaluación de la Inversión del Proyecto.....</b>		<b>57</b>
7.1	Introducción .....	57
7.2	Nueva estructura de costos totales del Área de Seguimiento y Control de Créditos.....	58
7.3	Viabilidad del Proyecto .....	59
7.4	Evaluación económica y financiera del proyecto .....	59
<b>Conclusiones.....</b>		<b>63</b>
<b>Recomendaciones.....</b>		<b>64</b>
<b>Bibliografía.....</b>		<b>65</b>
<b>Anexos .....</b>		<b>67</b>
<b>Nota Biográfica.....</b>		<b>79</b>

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación ha sido elaborado con la finalidad de contribuir en la prevención del incremento de la morosidad en los créditos comerciales del Banco A, debido al impacto de la crisis financiera internacional en el entorno económico peruano. La morosidad se ha incrementado paulatinamente desde octubre de 2008. Como resultado de este impacto, las entidades del sistema financiero incrementan sus provisiones por sus colocaciones, reduciendo sus márgenes de contribución.

Para ello hemos aplicado distintas herramientas aprendidas en los cursos de la Maestría en el análisis el Banco A, encontrando que el Área de Seguimiento y Control de Créditos del Banco, tiene como función principal prever situaciones de riesgo de pérdida, a través del monitoreo sistemático de la cartera de créditos comerciales de sus clientes; motivándonos a desarrollar una propuesta de Gestión Estratégica del Área.

En el primer capítulo se presenta un breve resumen sobre las variables externas e internas que influyen en la gestión de las instituciones financieras.

En el segundo capítulo se realiza el análisis interno del Banco, se describe la cadena de valor, mapa estratégico e indicadores de gestión.

En el tercer capítulo se describe la estructura actual del Área de Seguimiento y Control de Créditos del Banco y se identifican los principales problemas y oportunidades de mejora.

En el cuarto capítulo se propone el diseño de gestión estratégica del Área de Seguimiento y Control de Créditos y se complementa con una propuesta de mejora del sistema de información.

En el Capítulo 5 se hace el despliegue del Plan Estratégico del Área de Seguimiento y Control de Créditos, alineándose las estrategias del área a los lineamientos genéricos del Banco, se construye el mapa estratégico, objetivos e indicadores y se propone la mejora del sistema de información.

En el Capítulo 6 se presenta el plan de implementación de la gestión estratégica propuesta la cual incluye el plan de marketing interno del proyecto y lineamientos de clima y cultura organizacional.

En el capítulo final se presenta la evaluación económica y financiera del proyecto en base a los criterios de evaluación: VAN, TIR y COK.

Con nuestra propuesta el Área de Seguimiento y Control de Créditos, sería percibida como un área de apoyo a la gestión comercial del Banco A en la prevención del riesgo de pérdida, manteniendo la calidad de cartera de créditos comerciales y en el Control de Costos Operativos, contribuyendo al incremento del ROE y la Utilidad Neta.



## **Capítulo 1: Análisis del entorno**

### **1.1 Análisis del macroambiente**

#### **1.1.1 Fuerzas económicas**

Los factores económicos ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia<sup>1</sup>. Para el efecto del presente análisis hemos tomado como variables: la inflación, producto bruto interno, tipo de cambio, riesgo país y sistema financiero peruano.

##### **1.1.1.1 Inflación**

Según estudio realizado por la ONU, el Perú registraría este año una inflación del 2%, una de las más bajas del mundo y la menor en América Latina y el Caribe, la cual será del 6.1% para el 2010. Los factores de la reducción de las presiones inflacionarias a nivel regional donde el primero es el mayor desempleo y la menor demanda doméstica que han reducido las presiones sobre los precios locales en los países de la región. En segundo lugar, los menores precios de las materias primas que disminuyeron las presiones de los costos, especialmente en países importadores netos de alimentos y energía.

Por otro lado, el Banco Central de Reserva (BCR) también ha proyectado que la inflación será del 2% y que esta proyección toma en cuenta factores estacionales como el clima y también una posible recuperación de los precios de los *commodities* en el mercado internacional.

Estamos de acuerdo con la proyección del BCR puesto que actualmente el clima está afectando la economía del país, a pesar de ello es una de las tasas más

---

<sup>1</sup> Fred R. David «Conceptos de Administración Estratégica», Undécima Edición, Pearson Educación, México, 2008.

bajas de la región y del mundo; lo cual se convierte en una oportunidad porque contribuye a una estabilidad económica.

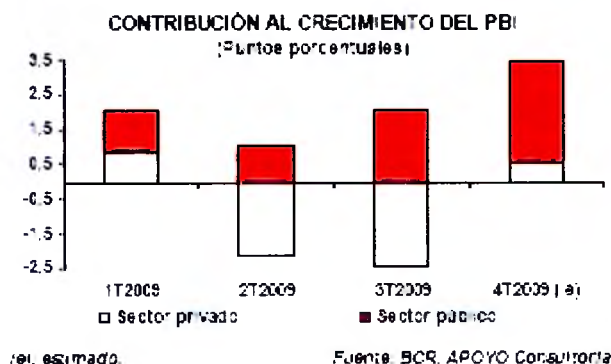
#### **1.1.1.2 Producto Bruto Interno**

Luego de dos trimestres consecutivos de evolución negativa, el PBI peruano habría crecido en el 4T2009 a una tasa superior al 3.5% anual, confirmando las señales de recuperación de la economía que se veía observando meses atrás.

Los datos más resaltantes han sido las altas tasas de crecimiento en electricidad y el consumo de cemento, que constituyen indicadores clave de actividad económica. Pero los indicadores de recuperación son más amplios: las órdenes de compra y la demanda por insumos han aumentado rápidamente, e incluso el sector más afectado por la crisis, la manufactura no primaria, habría registrado un crecimiento de entre 3% y 4% en diciembre. Según Apoyo Consultoría el crecimiento en el 2010 será moderado (entre 4.5% y 5.5%) y estará sustentado en dos factores:

- i) Por el lado internacional, el crecimiento de la economía global en el 2010 será moderado tanto en términos de PBI como de volúmenes de comercio exterior. Adicionalmente, el otorgamiento del grado de inversión al Perú por parte de Moody's contribuirá a una reducción en los costos de financiamiento y a un mayor flujo de capitales internacionales hacia el país.
- ii) La recuperación de la confianza empresarial y de los consumidores en los NSE A y B ha sido más rápida de lo anticipado.

No obstante las perspectivas generalmente positivas para la economía peruana durante el 2010, existen riesgos puntuales que podrían crear "baches" en la recuperación. Así, un escenario de mayor intensidad del fenómeno de El Niño podría afectar la producción en la pesca y la agroindustria, mientras que la campaña electoral para las elecciones regionales y municipales en octubre podría añadir volatilidad en algunas variables.



En conclusión es una oportunidad para el sector porque contribuye a su crecimiento.

### 1.1.1.3 Tipo de cambio

La política general del BCR consiste en no afectar la tendencia del tipo de cambio, pero sí evitar su volatilidad y movimientos bruscos. Sin embargo, la interpretación e implementación de esta política es discrecional.

Entre junio y septiembre 2009, el tipo de cambio experimentó una disminución de 4,19%, lo que habría influenciado en la tendencia decreciente de los créditos al ser expresados en moneda extranjera. Se estima para el 2010 que el tipo de cambio promedio anual registre S/. 2,95 por dólar, lo que significa una apreciación de la moneda peruana de 3,5% con respecto al año 2009.

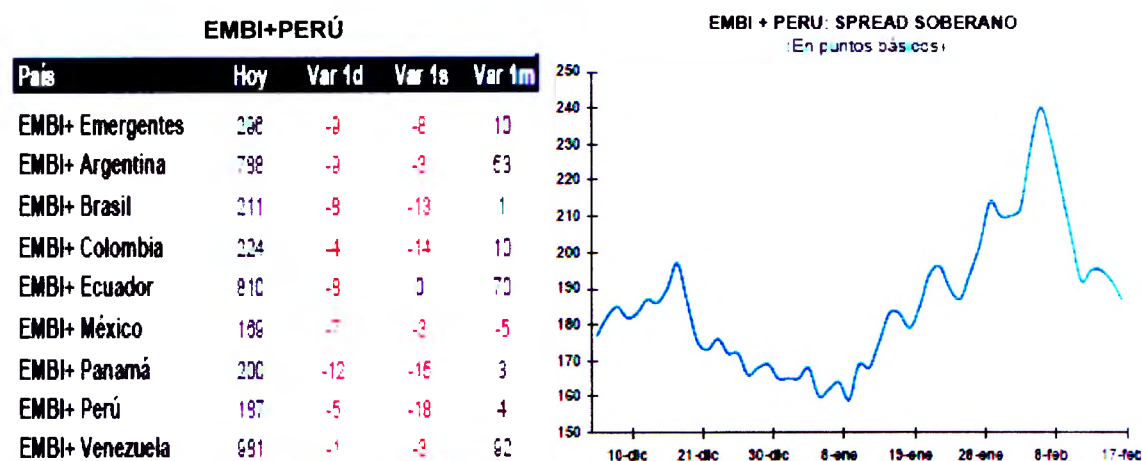
El tipo de cambio se constituye en una amenaza en la medida que los bancos estén fondeados en moneda extranjera podrían verse afectados sus resultados por la compra de dólares a un tipo de cambio más alto. En el caso del banco A gestiona su negocio y mide sus resultados en dólares.

### 1.1.1.4 Riesgo país

Es el índice denominado Emerging Markets Bond Index Plus (EMBI+) que mide el grado de "peligro" que entraña un país para las inversiones extranjeras.

El EMBI+ Perú se mide en función de la diferencia del rendimiento promedio de los títulos soberanos peruanos frente al rendimiento del bono del Tesoro estadounidense. El 12 de junio del 2007 Perú registró un nivel mínimo histórico de riesgo país al cerrar en 95 puntos básicos.

En el presente año en la segunda semana del mes de enero el precio de la deuda emergente durante la presente semana mostró una clara tendencia a la baja en un contexto en el cual se dio a conocer que China habría iniciado un endurecimiento de su política monetaria, atenuando así la tendencia al alza de los precios de las materias primas.



Fuente: MEF.

Nuestro país a nivel latinoamericano presenta el menor EMBI país, por lo cual se concluye que Perú es más atractivo para las inversiones y es una oportunidad para el crecimiento del sector dado que generará más masa monetaria, dando más acceso al crédito, incentivando mayor consumo.

#### 1.1.1.5 Sistema financiero en el Perú

Al 30 de setiembre 2009, el sistema financiero estaba conformado por un total de 59 empresas. Entre septiembre 2008 y septiembre 2009, una empresa bancaria

(Banco del Trabajo) y dos Edpymes (Crear Arequipa y Confianza) se transformaron en financieras.

Con relación a los créditos, el sistema financiero registró un saldo total de créditos de S/. 102 829 millones (US\$ 35 655 millones), inferior en S/. 1 821 millones a lo observado en el trimestre anterior, pero superior en S/. 8 780 millones (9,3% de crecimiento anual) respecto al monto registrado en septiembre 2008.

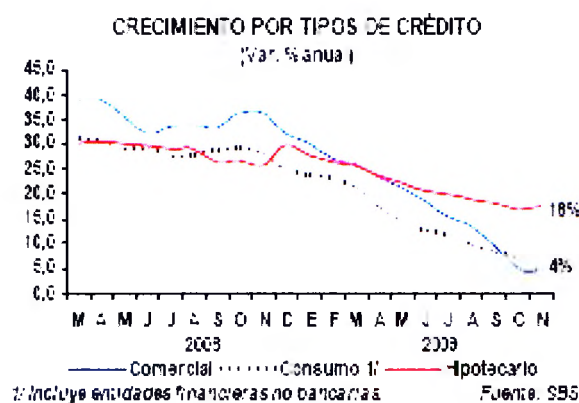
Al cierre de septiembre 2009 los saldos de los créditos MES, consumo e hipotecarios aumentaron con relación a junio 2009, correspondiendo el mayor incremento a los créditos MES, los cuales aumentaron en S/. 448 millones, en tanto los créditos de consumo e hipotecarios lo hicieron en S/. 267 millones y S/. 189 millones, respectivamente.

En contraste, los créditos comerciales registraron una disminución de S/. 2 725 millones en el tercer trimestre; de esta manera, al cierre de septiembre de 2009, los créditos MES registraron un nivel de S/. 11 725 millones, los créditos de consumo de S/. 21 077 millones, los créditos hipotecarios de S/. 12 527 millones y los créditos comerciales de S/. 57 499 millones.

El indicador de morosidad de la banca múltiple (cartera atrasada como porcentaje de los créditos directos) registró un valor de 1,58%, nivel superior en 0,39 puntos porcentuales al valor registrado en septiembre 2008 y superior en 0,04 puntos porcentuales al valor registrado en junio 2009. Asimismo, el ratio de cartera refinanciada y reestructurada sobre créditos directos registró un nivel de 1,12%, 0,12 puntos porcentuales superior al valor registrado en el trimestre anterior.

El ratio de cobertura de la cartera atrasada, representado por las provisiones entre la cartera vencida y en cobranza judicial, alcanzó un valor de 238,42% en septiembre 2009, 16,12 puntos porcentuales por encima del nivel registrado en el trimestre anterior. Asimismo, el ratio de provisiones entre cartera atrasada,

refinanciada y reestructurada aumentó en 2,15 puntos porcentuales, al pasar de 137,39% en junio 2009 a 139,54% en septiembre 2009.



#### 1.1.1.6 Conclusiones

De lo anteriormente expuesto, se concluye que un nivel bajo de riesgo país, una baja tasa de inflación, el crecimiento del PBI y un sólido sistema financiero, marcan el crecimiento sostenido de la economía peruana convirtiéndose este factor en una oportunidad para el sector.

#### 1.1.2 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Los Gobiernos Central y Local son importantes empleadores y clientes de las organizaciones, además de que se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades. El entorno político para el año electorero se muestra favorable para la economía puesto que los inversionistas esperan que se mantenga el modelo económico por parte de los candidatos con mayor intención de voto, Luis Castañeda y Keiko Fujimori, según IPSOS Apoyo Opinión y Mercado. Por lo tanto, esto constituye una oportunidad para el sector.

#### 1.1.3 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales juegan un rol importante en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes.

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales están determinando la manera en que viven, trabajan, producen y consumen los peruanos. En los últimos años, se ha visto una preocupación de los niveles socioeconómicos C y D en capacitarse a fin de mejorar sus negocios formalizándose, en tecnología e informática para la oferta de sus productos y servicios. Por otro lado, existe un desarrollo de grandes centros comerciales en Provincias y Conos de Lima que han dinamizado la economía en el sector formalizándolos y convirtiéndose en sujetos de crédito, por lo que concluimos es una oportunidad para el sector logrando una mayor bancarización.

#### **1.1.4 Fuerzas tecnológicas**

El avance tecnológico se ha convertido en una herramienta esencial en el sector que en la actualidad permite realizar transacciones financieras desde cualquier parte del mundo y por cualquier medio, por ejemplo: telefonía celular, Internet, etc.; permitiendo reducir o eliminar las barreras de los costos entre las empresas, creando nuevos mercados, nuevos y mejores productos, convirtiéndose en una ventaja. Estas fuerzas representan también amenazas en la medida de que no se cuenten con un buen sistema de seguridad por cuanto podría convertirse en un riesgo operativo: fraudes.

### **1.2 Análisis del Microambiente: Sector Bancario**

#### **1.2.1 Análisis de estrategias genéricas de Porter**

##### **A) Estrategias de liderazgo en costos**

Según Porter, el liderazgo en costos gira en torno de la producción de productos o servicios estándar, a precios unitarios muy bajos, para consumidores que son sensibles a los precios; de acuerdo a esta definición en el sector bancario si bien todos los bancos parten de una tasa de referencia, cada uno tiene productos o servicios diferenciados. Los consumidores buscan baja tasa de interés, buen servicio y rapidez.

## B) Estrategias de diferenciación

Por definición de Michael Porter, es una estrategia que busca la producción de productos y servicios que se consideran únicos en la industria y están dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles a los precios.

El sector bancario está en constante desarrollo de nuevos servicios a fin de marcar una diferenciación y obtener una ventaja competitiva en el mercado, pudiendo existir el riesgo de imitación por parte de la competencia.

## C) Estrategias de enfoque

Michael Porter señala que este enfoque significa producir productos y servicios que satisfacen las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

El sector en análisis, segmenta a sus clientes según las necesidades de las personas naturales y jurídicas, para lo cual define perfiles. La asignación de clientes a las bancas se da de acuerdo al tipo de persona (natural o jurídica), la magnitud de la empresa y los productos y servicios que utiliza el cliente.

## **1.2.2 Análisis Competitivo: Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

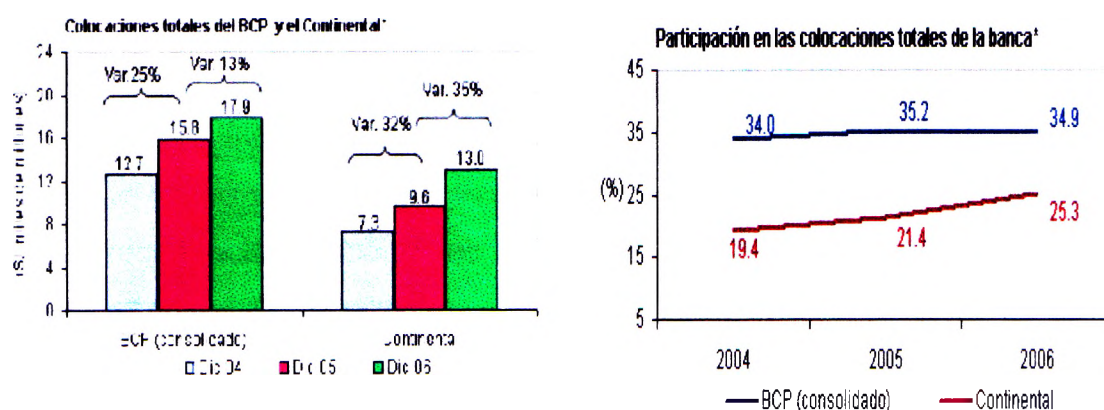
### **1.2.2.1 Rivalidad entre las empresas que compiten**

Actualmente existen 8 empresas financieras y 18 bancos. Entre los bancos más grandes tenemos el Banco B y el Banco A.

Durante el año 2006 los dos viejos rivales, el Banco A y el Banco B, no se dieron tregua y estuvieron en franca competencia, siendo éste último quien ganó mercado en colocaciones. El Banco B creció en 35% en colocaciones (la tasa más alta en la banca), y lo que es más importante, logró ganar alrededor de 3.9 puntos porcentuales de participación en las colocaciones de la banca múltiple, alcanzando a diciembre del 2006 un 25.3% de este mercado. Así, la brecha en colocaciones que separa a ambas entidades financieras se ha reducido.



Lo que ha caracterizado al Banco B es que éste se ha dirigido con mucho ímpetu a la banca comercial (pequeña, mediana y grande) con una adecuada gestión de precios y eficiencia operativa, obteniendo la segunda tasa de rentabilidad patrimonial más alta del sistema (S/.927.5 millones), tan sólo décimas detrás el Interbank.



Fuente: SBS.  
Elaboración: APOYO Publicaciones.

Ante esto, el banco A viene desplegando un proyecto de nueve frentes denominado Huascarán, siendo el reto más importante el desarrollar un mejor manejo de riesgos en el segmento retail, cerrando las brechas que distancian al banco de los benchmarks internacionales. Además buscará optimizar su data mining para aprovechar la amplia base de datos que maneja.

En los próximos años el banco busca que la mitad de sus utilidades vengan de negocios de consumo y microcrédito y no sólo de la tesorería y la banca mayorista que son los principales contribuyentes de las utilidades del banco.

Los nuevos participantes en éste sector aportan nuevas capacidades, el deseo de obtener participación en el mercado y, a menudo, recursos sustanciales. Estas empresas con frecuencia apalancan sus recursos para causar una sacudida por lo que concluimos que los próximos meses serán de una constante competencia por alcanzar altos niveles de participación en el mercado.

### **1.2.2.2 Ingreso de nuevos competidores**

En el Perú existe una fuerte lealtad hacia el banco con capitales peruanos por su trayectoria, solidez y confianza desplegada a través de los años. A pesar de ello, los nuevos competidores (locales o extranjeros) pueden entrar al sector bancario dirigiéndose a segmentos específicos ofreciendo productos y servicios atractivos realizando fuertes inversiones en canales de distribución tradicionales (agencias, cajeros automáticos), así como agentes (tiendas, bodegas, ferreterías, etc.); fijar una estructura salarial muy por encima del promedio del sector para captar al personal más experimentado, puesto que vienen con capitales disponibles para invertir en el sector. La ley general de banca y seguros no limita la creación de nuevas organizaciones financieras; por lo que no existen barreras de entrada, lo cual constituye una amenaza para el sector.

### **1.2.2.3 Desarrollo de Servicios y/o productos sustitutos**

Un producto sustituto es aquel bien que cumple la misma función del producto en estudio. En nuestro caso, el producto es el crédito comercial. Los agentes económicos deficitarios si no pueden acceder a financiamientos (crédito comercial), lo pueden hacer a través de la colocación de obligaciones (bonos y acciones) en el mercado de valores a corto y largo plazo, a tasas y plazos ventajosas para la empresa, asimismo, bancos extranjeros que brindan fondos directamente a las empresas o a sus grupos económicos empresariales a través de créditos directos o sindicados.

### **1.2.2.4 Poder de negociación de los proveedores**

Los bancos son grandes clientes para cualquier proveedor del sector bancario, por lo que tienen un gran poder de negociación, aunque debido a la necesidad de contratos de larga duración y gran número de compromisos por ambas partes no pueden abusar. Por lo antes expuesto, concluimos que al no tener poder de negociación los proveedores, esto es una oportunidad para el sector.

#### **1.2.2.5 Poder de negociación de los clientes**

Los clientes constituyen una fuerza competitiva cuando son capaces de influir en el precio, la calidad, el servicio u otros términos de las condiciones de venta. Debe tenerse en cuenta que el factor que hace que los compradores tengan fuerza competitiva es el hecho de poder cambiar entre bancos, ante factores como la tasa de interés, para los depósitos como las colocaciones; el valor agregado que recibe de cada servicio (promociones, sorteos, etc.); la imagen en solidez, tecnología, entre otros. Considerando la competitividad en el sector y pudiendo verse atraídos, constituye una amenaza.

#### **1.2.3 Conclusiones del análisis de las cinco fuerzas de Porter**

La estabilidad de la economía peruana así como el adecuado marco regulatorio de la Superintendencia de Banca y Seguros y las fortalezas de su Sistema Financiero, comparado con los sistemas de otros países, hacen que se mantenga el interés por ingresar al mercado financiero peruano y dado que las barreras de ingreso son bajas y que los inversionistas cuentan con recursos financieros altos la percepción de riesgo es alta. Este análisis lo vamos a revisar con más detalle en el análisis FODA.

#### **1.2.4 Evaluación de factores externos: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y Matriz del Perfil Competitivo (MPC)**

El modelo de Fred David señala que sin importar el número de oportunidades o amenazas clave que se incluyan en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5.

En la matriz elaborada siguiente, se ha obtenido un total ponderado de 2.91, el cual indica que el banco A está muy por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Esta matriz será utilizada en el análisis FODA del Banco A (Capítulo 2).

## Matriz EFE para el Banco A

FACTORES EXTERNOS CLAVE	Ponderación	Clasificación	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>			
1. Menor nivel del riesgo país.	0.10	4	0.40
2. Crecimiento sostenido de la economía	0.10	4	0.40
3. Bajos niveles de bancarización	0.05	3	0.15
4. Altas perspectivas de crecimiento económico en el segmento PYME	0.07	3	0.21
5. Mantención de las tasas activas y pasivas	0.05	3	0.15
6. Aumento de los niveles de consumo en el país	0.10	3	0.30
7. Ley de Bancarización	0.04	2	0.08
8. Banca virtual	0.09	3	0.27
<b>Amenazas</b>			
9. Disminución del tipo de cambio	0.10	2	0.20
10. Mayor competencia conlleva reducción de márgenes	0.15	3	0.45
11. Competidores internacionales con modelos financieros innovadores, agresivos y menos costosos	0.15	2	0.30
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.91</b>

**Nota:** Las calificaciones: 4 = la respuesta es superior, 3= la respuesta es mayor al promedio, 2= la respuesta es el promedio, 1= la respuesta es deficiente

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas con expertos.

**Matriz del Perfil Competitivo (MPC)**, identifica los principales competidores, así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica del Banco A.

## Matriz del Perfil Competitivo (MPC) para el Banco A

Factores críticos de éxito	Ponderación	Banco A		Banco B		Banco C	
		Clasificación	Puntuación ponderada	Clasificación	Puntuación ponderada	Clasificación	Puntuación ponderada
Participación de mercado	0.20	4	0.8	4	0.8	2	0.40
Situación financiera	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.60
Calidad del servicio	0.10	2	0.2	1	0.1	3	0.30
Lealtad de clientes	0.10	3	0.3	3	0.3	2	0.20
Canales de distribución	0.15	4	0.6	3	0.45	4	0.60
Experiencia bancaria	0.10	3	0.3	3	0.3	4	0.40
Publicidad	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15
Banca virtual	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.30
Tasa de interés	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.25</b>		<b>3.1</b>		<b>3.05</b>

**Nota:** Las calificaciones: 4 = mayor fuerza, 3 = menor fuerza, 2 = menor debilidad, 1 = mayor debilidad

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas con expertos.

De esta matriz podemos concluir que el factor crítico de éxito más importante para el banco A es la participación de mercado, como indica la ponderación de 0.2. La situación financiera y canales de distribución son superiores, como prueba una clasificación de 4. El Banco A tiene la más alta puntuación ponderada (3.25) lo que significa que tiene una mejor posición estratégica frente a sus competidores.

## **Capítulo 2: Formulación estratégica del Banco A**

### **2.1 Introducción**

El banco, desde el año 2002 se propuso una gran meta, obtener mecanismos y herramientas que permitan un proceso efectivo de implementación y gestión de la estrategia; Por ello, luego de una revisión y evaluación de las diferentes herramientas existentes para la implementación del planeamiento estratégico corporativo eligió el Cuadro de Mando Integral (CMI) como sistema de evaluación y control de estrategias.

Esta herramienta le permite al banco traducir la misión y visión de la organización en objetivos estratégicos correlacionados entre sí y traducir las estrategias en acciones medibles, comprometiendo a todos los niveles de la organización y brindando una visión integral de su desempeño.

### **2.2 Visión, Misión y Valores**

La aplicación del Cuadro de Mando Integral empieza con la definición de la misión, visión y valores del Banco A.

#### **Visión**

“Una visión corporativa puede enfocar, dirigir, motivar, unificar y hasta incitar a una empresa a lograr un desempeño superior. La labor de un estratega es identificar y proyectar una visión clara.” Por John Kean.<sup>2</sup>

La declaración de la visión responde a la pregunta “¿Qué queremos llegar a ser?”

La declaración de visión del banco es:

---

<sup>2</sup> Fred R. David «Conceptos de Administración Estratégica», Undécima Edición, Pearson Educación, México, 2008.

**“Ser un banco simple, transaccional, rentable y con personal altamente capacitado y motivado”**

La filosofía central de la visión del banco, es dar a sus clientes la satisfacción de una experiencia bancaria simple y eficiente, siendo dedicados, accesibles y flexibles, a través de un fácil acceso para brindar un servicio rápido con respuestas claras ofreciendo soluciones simples y adecuadas a ellos.

### **Misión**

Drucker sostiene que plantear la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?”, equivale a preguntar “¿Cuál es nuestra misión?” La *declaración de misión*, que constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser” de la organización. Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz.<sup>3</sup>

Para que una declaración de misión sea eficaz, debe presentar nueve características o componentes esenciales:

1. **Clientes** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. **Productos y servicios** ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?
3. **Mercados** ¿En dónde compite la empresa geográficamente?
4. **Tecnología** ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?
5. **Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad** ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. **Filosofía** ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?

---

<sup>3</sup> Fred R. David «Conceptos de Administración Estratégica», Undécima Edición, Pearson Educación, México, 2008.

7. **Concepto que tiene la empresa de sí misma** ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
8. **Preocupación por su imagen pública** ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. **Preocupación por los empleados** ¿Los empleados son valiosos para la empresa?

### **Valores**

Los valores constituyen los cimientos sobre los que se edifican los demás conceptos clave de la empresa. Al ser creencias sobre lo que es deseable, valioso y justificable, los valores movilizan y amplifican las energías de una organización.<sup>4</sup>

Los valores centrales del banco A, son:

**El cliente:** nos debemos a nuestros clientes.

**La Ética:** somos una institución con integridad, con gente honesta y responsable.

**Nuestra gente:** contamos con los mejores profesionales, incentivamos su desarrollo y potencial emprendedor.

**La innovación:** innovamos continuamente para responder a los requerimientos del mercado.

### **2.3 Propuesta de Misión del Banco A**

Para el presente trabajo, hacemos una propuesta de declaración de misión aplicando los componentes esenciales descritos anteriormente (Ver Anexo No. 1)

**“Brindar servicios financieros de la más alta calidad y eficacia a nuestros clientes generando solidez y confianza”**

---

<sup>4</sup> Xavier Gimbert «El enfoque estratégico de la empresa», El Comercio, Curso de Gestión Empresarial, Edición Deusto, S.A.

A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos o conceptualizada en otro formato (Matriz).

#### **2.4 Evaluación interna: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

El Banco tiene muchas divisiones, cada división o unidad estratégica de negocios prepara una matriz EFI. Después las matrices de las divisiones se integran para crear una matriz EFI general para el Banco, para esto, iniciamos a continuación el análisis de sus factores internos.

El Banco ha desarrollado un sistema de canales para penetrar en nichos de mercado diversos, como por ejemplo: agentes ViaBCP, agencias, banca electrónica (ATMs), banca virtual, entre otros, y con estos medios el Banco ha logrado captar un mayor número de clientes por tamaño y dispersión geográfica. El Banco ha sido pionero en el negocio bancario en el Perú, logrando capitalizar experiencia y buenas prácticas, motivo por el cual se concluye que tiene un alto conocimiento del sector.

La política crediticia en el Banco siempre se ha diferenciado por ser conservadora lo que se traduce en un nivel de provisiones adecuado y en la diversificación del riesgo en las colocaciones, para obtener una rentabilidad sostenida en el tiempo. El Banco tiene una trayectoria de 122 años en el mercado siendo el líder en el sistema financiero, esto por la solidez que ha demostrado a lo largo de su existencia lo que hace que la gente confíe sus ahorros en él.

Por observación directa se ha detectado que en todas las agencia del Banco existe largas colas lo que hace que el cliente perciba una mala atención de servicio al cliente.



El Banco en su afán de mantener su política conservadora en la calificación de créditos hace que sus procesos sean lentos y poco flexibles, ocasionando que no tenga capacidad de respuesta inmediata a las necesidades de sus clientes.

De acuerdo a las estadísticas del sistema financiero al 31 de marzo del 2010, el Banco registra el mayor nivel de eficiencia operativa lo que constituye un aspecto preocupante para el logro de la rentabilidad esperada (Ver Anexo N° 2).

El Banco a pesar de ser prudente en el riesgo ha incrementado la calidad de su cartera de créditos en el primer trimestre del 2010 por desastres naturales, factores climáticos y efectos de la crisis internacional.

De lo antes expuesto, se obtiene la matriz EFI que presentamos a continuación:

#### Matriz EFI para el Banco A

<b>FACTORES INTERNOS CLAVE</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. Acceso a mayor número de clientes por tamaño y dispersión geográfica de la Red de agencias	0.10	4	0.40
2. Alto conocimiento del sector	0.10	3	0.30
3. Estructura diversificada en colocaciones	0.10	4	0.40
4. Prudencia en la gestión del riesgo	0.15	4	0.60
5. Imagen de solidez y seguridad	0.10	4	0.40

#### Debilidades

6. Baja calidad de servicio (demora en atención en ventanillas)	0.05	2	0.10
7. Procesos crediticios lentos y poco flexibles.	0.10	2	0.20
8. Elevado nivel de eficiencia operativa	0.10	1	0.10
9. Calidad de cartera de créditos (cartera deteriorada/ cartera total) subió de 1.16% a 2.3% al 1T10	0.10	1	0.10
10. Retorno sobre patrimonio se redujo de 33.81% a 24% al 1T10	0.10	2	0.20
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.80</b>

**Nota:** Las calificaciones: 4 = fuerza mayor, 3 = fuerza menor, 2 = debilidad menor, 1 = debilidad mayor

Fuente: Elaboración propia.

El total ponderado de 2.8 indica que la posición estratégica interna general del Banco está por encima de la media, lo que significa una posición interna fuerte. Como podemos observar en esta matriz, a pesar de ser una fortaleza el manejo prudente en la gestión del riesgo, la calidad de la cartera se ha deteriorado respecto a su similar del año 2009. Lo mismo ha ocurrido con el retorno sobre el patrimonio. Mostrando una preocupación frente a sus competidores, los cuales vienen mejorando sus ratios financieros. Ver Anexo 2.

## 2.5 Evaluación externa: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE	Ponderación	Clasificación	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>			
1. Menor nivel del riesgo país.	0.10	4	0.40
2. Crecimiento sostenido de la economía	0.10	4	0.40
3. Bajos niveles de bancarización	0.05	3	0.15
4. Altas perspectivas de crecimiento económico en el segmento PYME	0.07	3	0.21
5. Mantenimiento de las tasas activas y pasivas	0.05	3	0.15
6. Aumento de los niveles de consumo en el país	0.10	3	0.30
7. Ley de Bancarización	0.04	2	0.08
8. Banca virtual	0.09	3	0.27
<b>Amenazas</b>			
9. Disminución del tipo de cambio	0.10	2	0.20
10. Mayor competencia conlleva reducción de márgenes	0.15	3	0.45
11. Competidores internacionales con modelos financieros innovadores, agresivos y menos costosos	0.15	2	0.30
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.91</b>

**Nota:** Las calificaciones: 4 = la respuesta es superior, 3= la respuesta es mayor al promedio, 2= la respuesta es el promedio, 1= la respuesta es deficiente

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas con expertos.

El modelo de Fred David señala que sin importar el número de oportunidades o amenazas clave que se incluyan en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5.

En la matriz elaborada, se ha obtenido un total ponderado de 2.91, el cual indica que el banco A está muy por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

## 2.6 Análisis FODA

Como parte de la gestión empresarial es importante analizar y monitorear las variables del macroentorno, del sector que pueden afectar a la organización en el logro de sus objetivos, así como aquellas variables internas que en conjunto podrían incidir en los objetivos financieros. En consecuencia, la administración debe evaluar en forma permanente el entorno externo, amenazas y oportunidades, y la parte interna, fortalezas y debilidades, a través del análisis FODA.

### Matriz FODA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1. Acceso a mayor número de clientes por tamaño y dispersión geográfica de la Red de agencias	D1. Baja calidad de servicio (demora en atención en ventanillas)
	F2. Alto conocimiento del sector	D2. Procesos crediticios lentos y poco flexibles.
	F3. Estructura diversificada en colocaciones	D3. Sistemas rígidos y caros de mantener
	F4. Prudencia en la gestión del riesgo	D4. Elevado nivel de gastos operativos
	F5. Imagen de solidez y seguridad	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias F/O</b>	<b>Estrategias D/O</b>
O1. Menor nivel del riesgo país.	1. Crecer en sectores de alto margen PYMES e Independientes creando nuevos productos (F1,F4,O1,O2,O4,O7)	1. Publicidad de las bondades de la banca virtual (D1,D4,O2,O3,O6)
O2. Crecimiento sostenido de la economía	2. Adecuar canales para facilitar y ampliar las transacciones (F1,F6,O3,O6,O7)	2. Simplificación del proceso crediticio (D2,O2,O3,O4,O6)
O3. Bajos niveles de bancarización	3. Incrementar el nivel de colocaciones manteniendo la calidad de cartera crediticia (F2,F3,F4,O2,O4,O5,O6)	3. Permanente desarrollo tecnológico (D3,D4,O2,O6)
O4. Altas perspectivas de crecimiento económico en el segmento PYME		
O5. Mantención de las tasas activas y pasivas		
O6. Aumento de los niveles de consumo en el país		
O7. Ley de Bancarización		
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias F/A</b>	<b>Estrategias D/A</b>
A1. Disminución del tipo de cambio	1. Mantener una posición de cambio equilibrada (F4,A1)	1. Reducir la tesorería en moneda extranjera (D4,A1)
A2. Mayor competencia conlleva reducción de márgenes	2. Fidelizar al cliente ofreciendo nuevos productos a bajo costo y calidad en el servicio (F1,F2,A2,A3)	2. Rápida respuesta a los cambios del entorno rediseñando el proceso crediticio (D2,D4,A2,A3)
A3. Competidores internacionales con modelos financieros innovadores, agresivos y menos costosos	3. Mejorar la eficiencia operativa (F1,A2)	3. Rediseño de procesos críticos (D3,A3)

Fuente: Elaboración propia.

### 2.6.1 Conclusión del Análisis FODA

En vista de que el Banco A tiene como estrategia "Crecer en sectores de alto margen: PYMES e independientes creando nuevos productos", es necesario que el Área de Seguimiento y Control de Crédito tome mayor relevancia para la contribución de ésta; monitoreando de manera sistemática la evolución de la cartera de créditos, para un manejo prudente del riesgo.

Como resultado de esta estrategia se espera un crecimiento del número de clientes, pero el área de seguimiento no está preparada para este gran reto. Por lo antes expuesto planteamos una gestión estratégica del Área de Seguimiento y Control de Créditos.

### 2.7 Estrategia genérica del Banco A

Según Porter la estrategia genérica de enfoque de bajo costo o mejor valor resulta atractiva cuando se cumple ciertas condiciones. Para el banco A la estrategia de enfoque sería de mejor valor porque cumple las siguientes condiciones:

- a) Cuando el nicho de mercado meta es grande, rentable y está creciendo, este es el caso de las microempresas.
- b) Cuando los líderes de la industria no consideran que el nicho sea crucial para su propio éxito. El banco A no basa su éxito en este segmento pero si puede incrementar su rentabilidad.

De lo anteriormente expuesto, concluimos que la **Estrategia Genérica** del Banco A es la estrategia de enfoque expresada de la siguiente manera:

***“Continuar creciendo en el segmento minorista, apoyándose en la bancarización e innovación de productos y servicios, especialmente los transaccionales, con un manejo prudente del riesgo y eficiencia operativa”***

## **2.8 Selección de estrategias**

El análisis y selección de estrategias pretenden determinar los cursos alternativos de acción que permitirán al Banco alcanzar de la mejor manera su misión y los objetivos.

Las estrategias, los objetivos y la misión del Banco, sumados a las auditorías interna y externa, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables.

Para seleccionar las estrategias los ejecutivos del Banco han evaluado las ventajas y desventajas, los costos y los beneficios de estas estrategias. En el proceso de selección del Banco participan también los Gerentes de las diferentes áreas para entender bien lo que está haciendo la empresa y por qué, así como para comprometerse a contribuir con el propósito de que el Banco alcance sus objetivos.

## **2.9 El Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un nuevo marco o estructura que permite monitorear las estrategias que complementan la organización. Dentro de la teoría del CMI, los vectores estratégicos deben estar perfectamente alineados con la estructura empresarial, constituyendo las columnas o plataformas en las que descansa la estrategia y representan las grandes *Líneas Estratégicas* adoptadas por la empresa.

Ellos permiten priorizar e integrar las iniciativas según los objetivos. Integran generalmente las cuatro perspectivas y se forman con las relaciones causa – efecto de los indicadores de medición.

## 2.9.1 Perspectivas

Son aquellas dimensiones críticas clave en la empresa para su óptimo desempeño estratégico.

### 2.9.1.1 Perspectiva Financiera

¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas? El Banco A ha fijado como objetivos estratégicos financieros: “Incrementar el ROE y la utilidad neta”.

### 2.9.1.2 Perspectiva de Cliente

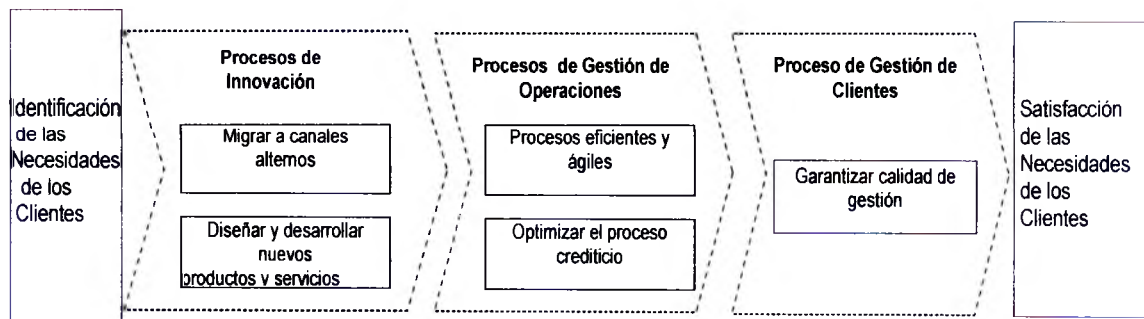
¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes para alcanzar nuestra visión? El Banco ha fijado como propuesta de valor para el cliente: “Mejorar la calidad de servicio con altos niveles de exactitud y rapidez”.

### 2.9.1.3 Perspectiva de Procesos

¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?

Los procesos internos cumplen con dos componentes vitales de la estrategia de una organización: (1) producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes, y (2) mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera.

### Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia.

El Banco ha organizado los procesos internos en tres grupos según su Cadena de Valor: Innovación, gestión de operaciones y gestión de clientes.

#### **2.9.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar, para alcanzar nuestra visión? El Banco ha definido como objetivos estratégicos “Mantener estabilidad operativa y ser líderes en personal motivado y capacitado”.

### **2.10 Líneas estratégicas específicas del Banco A**

#### **Crecimiento**

- Diseño de productos innovadores en Finanzas Corporativas y en Mercado de Capitales.
- Consolidación del liderazgo en el Negocio Transaccional y un excelente servicio post venta.

#### **Eficiencia Operativa**

- Cambio de la plataforma tecnológica por una plataforma transaccional y comercial, rediseñando procesos para que estos culminen en el “Front Office”.
- Mejora de los tiempos de evaluación en productos clave: créditos hipotecarios, tarjetas de crédito y créditos de consumo.

#### **Gestión de Riesgos**

- Reestructuración del proceso crediticio con una visión integral de riesgos (riesgo-retorno)

### **2.11 Objetivos corporativos e indicadores del Banco A**

#### **Objetivos**

Son declaraciones concisas que describen el componente medible de la visión y valores. Los objetivos estratégicos definen qué está tratando de alcanzar el Banco A en el largo plazo. En el sentido “vertical” del mapa suelen estar agrupados por

Líneas Estratégicas y en el sentido “horizontal” están agrupados por perspectivas. Éste conjunto de objetivos estratégicos es el resultado de un consenso en una reunión de gerentes que se realiza una vez al año.

### Indicadores

Los indicadores permiten medir el grado de avance del cumplimiento de los objetivos definidos y fijar metas numéricas o cualitativas; además de proporcionar la base del monitoreo y la evaluación.

### Definición de objetivos e indicadores del Banco A

Estrategia	Perspectiva	Objetivo	Indicador
Eficiencia Operativa	Financiera	Controlar costos operativos	Eficiencia = (Gastos administrativos / Activos totales) *100 Gastos por transacción ejecutada
		Cliente	Mejorar la calidad de servicio
	Procesos		Migrar a canales alternos
		Contar con procesos claros y ágiles	Tiempos de entrega de proyectos
	Aprendizaje	Mejorar efectividad en ventas	Coefficiente de venta cruzada
		Mantener estabilidad operativa	Disponibilidad de tecnologías de la información estratégicas
		Ser líderes en personal motivado y capacitado	Rotación de personal
	Gestión de Riesgo	Financiera	Mantener la calidad de cartera
Garantizar calidad de gestión crediticia			Morosidad = Cartera atrasada / Créditos directos
Cliente			
Procesos		Optimizar el proceso crediticio	Tiempo de respuesta a solicitudes de crédito
Aprendizaje		Ser líderes en personal motivado y capacitado	Compartir mejores prácticas
Crecimiento	Financiera	Incrementar ROE y utilidad neta	ROE = Utilidad neta / Capital Total
		Crecer en ingresos	Utilidad neta
	Cliente	Crecer en PM de colocaciones	Porcentaje de participación
		Ampliar la base de clientes	Porcentaje de nuevos clientes
		Mejorar la percepción de imagen y reputación	Nivel de percepción de clientes
	Procesos	Garantizar calidad de gestión	Porcentaje de procesos clave normalizados (ISO)
	Aprendizaje	Ser líderes en personal motivado y capacitado	Satisfacción de clima laboral Número de ideas innovadoras

Fuente: Elaboración propia.

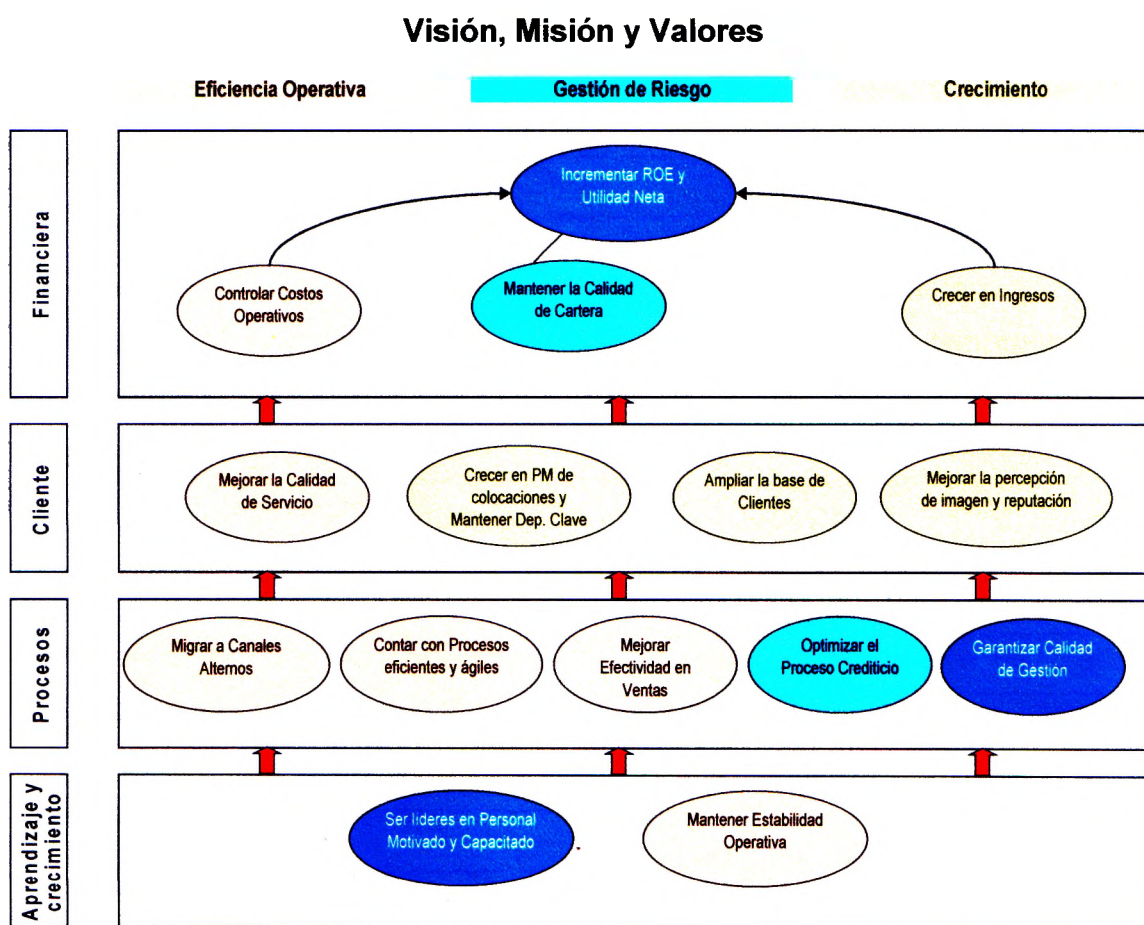
### 2.12 Mapa estratégico del Banco A

**Mapa Estratégico**, representa un conjunto de objetivos estratégicos, que se conectan a través de relaciones causa-efecto. El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, y se presentan agrupados en perspectivas.



Los mapas estratégicos comienzan, en la perspectiva financiera, con objetivos de creación de valor para los accionistas mediante tres caminos: un componente de crecimiento de ingresos a largo plazo y dos componentes a corto plazo: eficiencia operativa y gestión de riesgo.

A continuación presentamos el mapa estratégico del Banco A:



Fuente: Banco A.

## **Capítulo 3: Estructura actual del Área de Seguimiento y Control de Créditos del Banco A**

### **3.1 Visión**

Ser la unidad del Banco que proporciona información en tiempo real y formule recomendaciones para el establecimiento de políticas crediticias y toma de decisiones estratégicas lo cual se logra con personal especializado y utilizando herramientas de análisis con tecnología de punta.

### **3.2 Misión**

Monitoreo de manera sistemática de la calidad y orden de la cartera de clientes del Banco con el objeto de generar valor mediante la detección temprana de los casos de deterioro y la propuesta de medidas correctivas que permitan mitigar el riesgo de pérdida para el Banco.

### **3.3 Funciones del Área de Seguimiento**

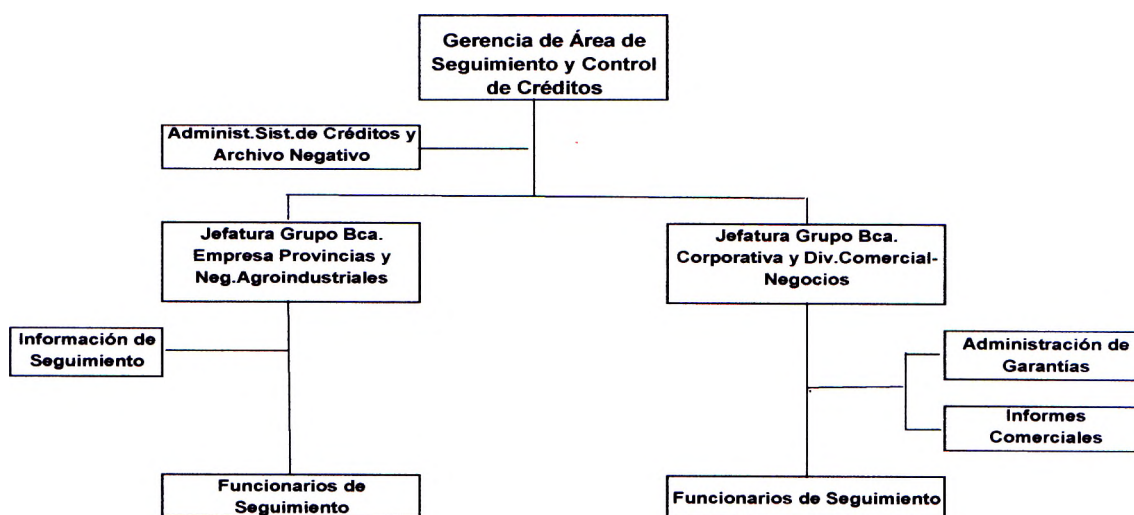
- Verificar de manera sistemática la evolución de la cartera de créditos comerciales, identificando oportunamente las situaciones de deterioro, formulando las medidas correctivas y controlando la normalización de las irregularidades detectadas.
- Asignar grado de seguimiento.
- Recomendar la clasificación de clientes según el nivel de riesgo, de acuerdo con las políticas internas y normas de SBS.
- Sugerir la asignación de clientes para su administración en Cuentas Especiales.
- Apoyar al Área Comercial en la definición de estrategias y desarrollo de herramientas para el sano desenvolvimiento de los negocios del Banco.
- Elaborar Informes Sectoriales.

- Preparar la información gerencial periódica sobre la evolución de los diferentes indicadores de calidad y orden de la cartera de créditos comerciales.
- Controlar las garantías otorgadas en respaldo de créditos con el fin de mantener el valor de realización, calidad y disponibilidad de éstas.

### 3.3.1 Funciones de la Unidad de Información de Seguimiento

- Brindar periódicamente información veraz, completa y oportuna sobre los principales indicadores de cartera que apoye el proceso de seguimiento y control de créditos.
- Preparar la información gerencial periódica sobre la evolución de los diferentes indicadores de calidad y orden la cartera de créditos comerciales.
- Apoyar a los clientes internos y externos mediante la proporción de información veraz, completa y oportuna.
- Administrar, mantener y desarrollar las herramientas de información de seguimiento y las fuentes de información, optimizando el desarrollo de las funciones de las diversas unidades del Área.

### 3.4 Organigrama del Área de Seguimiento y Control de Créditos



Fuente: Área de Seguimiento y Control de Créditos del Banco A.

### 3.5 Mapa estratégico actual



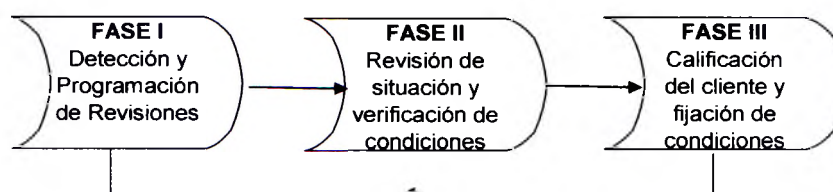
Fuente: Área de Seguimiento y Control de Créditos del Banco A.

### 3.6 Proceso de seguimiento de créditos

El monitoreo sistemático de la calidad y orden de los créditos se realiza continuamente sobre toda la cartera de créditos comerciales.

El proceso de seguimiento y control de créditos consta de 3 fases consecutivas y que constituyen un flujo continuo:

#### Diagrama de Bloques



Fuente: Área de Seguimiento y Control de Créditos del Banco A.

Diagrama de Flujo: ver Anexo 3.

### **FASE I: Detección y programación de revisiones**

En la ejecución de esta labor se detectan casos en los que el desenvolvimiento normal del cliente podría verse afectado o ha empezado un proceso de deterioro, por lo cual, se requiere una revisión y vigilancia especializada con el fin de minimizar la posibilidad de pérdida para el Banco. Para ello el Área de Seguimiento y Control de Créditos cuenta con una Unidad de Información la cual elabora un reporte de clientes vigilados (base) de acuerdo a una matriz de criterios.

#### **Detección**

Identificación y selección de clientes a ser vigilados obtenidos de la aplicación de la matriz de criterios (Ver Anexo N° 4).

#### **Programación**

Identificados los clientes se realiza la programación de las revisiones mínimas de acuerdo al grado de seguimiento asignado a cada cliente:

**Cuadro de grados de seguimiento**

<b>GRADO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Continuar	Semestral	Buen cumplimiento según cronograma de pago
Observar	Trimestral	Atrasos ocasionales e incumplimiento de condiciones
Ordenar	Trimestral	Sin formalización de crédito
Garantizar	Trimestral	Garantías pendientes de formalización
Reducir	Trimestral	Problema de pago superiores a 30 días
Salir	Trimestral	No cumple políticas crediticias

Fuente: Área de Seguimiento y Control de Créditos del Banco A.

La programación de revisiones implica el siguiente proceso:

- a) Al inicio de cada mes se elabora la relación de los clientes sujetos a revisión de acuerdo con la tabla de revisiones mínimas.
- b) Se incorporan los casos cuya revisión debe adelantarse al haber sido solicitada por alguna instancia del proceso crediticio que detectó algún indicador de deterioro del riesgo.

- c) Se elabora el programa de revisión semanal y se comunica al Funcionario de Negocios y Jefe de Grupo de las diferentes bancas.

### **FASE II: Revisión de situación y verificación de condiciones**

Las revisiones se realizan cuando:

- a) Un cliente con grado de seguimiento **Continuar** registra signos de posible deterioro.
- b) Se cumple el período de revisión (Reporte Base).
- c) alguna instancia del proceso crediticio requiere la revisión del cliente.

La revisión involucra la interacción con el Funcionario de Negocios y de ser necesario con sus Jefaturas correspondientes, quienes mantienen contacto frecuente con el cliente y constituyen el primer punto de detección oportuna de las situaciones o cambios que pueden afectar el normal desarrollo del riesgo contraído. La interacción con los responsables de la relación con el cliente permite también definir objetivos y políticas realistas.

Entre cada revisión se debe vigilar el logro de los objetivos establecidos para clientes con grado de seguimiento Observar, Reducir, Garantizar o Salir, con el fin de ajustar, en caso de ser necesario, los objetivos, plazo, montos, política y/o grado.

### **FASE III: Calificación del cliente y fijación de condiciones**

Al concluir la revisión de la situación económico-financiera del cliente y la verificación del cumplimiento de las condiciones establecidas en la última revisión se procede a:

- a) Calificar al cliente asignándole o ratificando el grado de seguimiento de acuerdo a la percepción del riesgo que se desprende del análisis efectuado en la Fase II.

- b) Determinar las condiciones, es decir, los objetivos y política a seguir en caso que el grado concedido al cliente hubiese sido: Observar, Reducir, Garantizar o Salir.

Los resultados de cada revisión del cliente deben quedar registrados en el Reporte de Seguimiento.

### **3.7 Sistemas de información**

La dependencia del Área de Sistemas del Banco en la entrega de la base de datos (Datawarehouse) para un procesamiento posterior en el Área de Seguimiento y Control de Créditos demora entre 8 y 12 días. Este problema hace que los informes se retrasen, por ende, la información que contienen estén desactualizados y con la posibilidad de alto margen de error por procesos manuales. Como consecuencia de ese problema los funcionarios de seguimiento deben validar la data con los aplicativos del Banco, demostrando de esta manera la existencia de duplicidad de funciones y tiempo, disminuyendo la productividad de los Funcionarios de Seguimiento, en consecuencia no pueden lograr mayor número de revisiones.

Por otro lado, los informes gerenciales que se emiten para los Funcionarios de Negocios no son amigables, no están personalizados, por lo que ellos tienen que filtrar la información que requieren distrayendo tiempo asignado a sus propias funciones.

### **3.8 Indicadores de gestión del Área de Seguimiento y Control de Créditos Financiera**

- Nivel de costos de operación. (Ver Anexo N°7)

Los costos de operación del área en el año 2009 fueron de S/. 13,982,502.

- Productividad.

La productividad se mide por el número de revisiones por funcionario de seguimiento. La meta mensual es de 30 clientes, llegando a una productividad anual de 330 clientes revisados.

### Análisis de la Productividad del Área

Conceptos	2007	2008	2009
N° Clientes Vigilados	3,080	3,850	4,620
Número de personas del ASC	29	29	29
Productividad del ASC	106	133	159
Número de funcionarios de seguimiento	14	14	14
Productividad por Funcionario de Seguimiento	220	275	330
% Productividad del Funcionario de Seguimiento		25.0%	20.0%

Fuente: Elaboración propia.

### Cliente

- Calidad de Servicio (Ver Anexo N° 5 )

El nivel de satisfacción de los clientes internos del Área de Seguimiento y Control de Créditos es el resultado de una encuesta tomada por el Área de Marca, Calidad e Investigación de Mercado.

Como se podrá ver en el Anexo N° 5 el Índice de Satisfacción General (ISG) del 2009 es 63%, teniendo margen de mejora. En el mismo cuadro se podrá observar que el índice más bajo de satisfacción de los clientes internos es del 50% en la oportunidad de información de los procesos operativos.

### Procesos Internos

- Tiempo total en elaboración de informes.

El tiempo total en la elaboración de informes por la unidad de seguimiento para los clientes internos del Banco A es de 60 días – hombre. En la página siguiente se muestra el cuadro con la matriz del tiempo total en la elaboración de informes.



### Tiempo en la elaboración de Informes

Nombre de informes	Tiempo de preparación en días	Cliente
Sobregiradas e Inmovilizadas	4	Bancas
Sobreg. Vencido 1	1	Func. Seguimiento
Operaciones por Vencer (*)	2	Func. Seguimiento
Cartera Deteriorada	4	Bancas
Clientes Vigilados Agroindustrial	6	Func. Seguimiento
Situación de Cartera Bancas	3	Bancas y Func. Seguimiento
Clientes Vigilados Negocios	6	Func. Seguimiento
Clientes Vigilados Exclusiva	6	Func. Seguimiento
Clientes Vigilados Empresa	5	Func. Seguimiento
Clientes Vigilados Corporativa	5	Func. Seguimiento
CLIPS Bancas	3	Func. Seguimiento
Evolución Agroindustrial	5	Bancas
Otros informes	10	Bancas
Tiempo total	60	

Fuente: Matriz de tiempos de la Unidad de Información del Área de Seguimiento y Control de Créditos del Banco A.

- Tiempo promedio de validación de informes (retrabajo)

El tiempo promedio de validación de informes por parte de los funcionarios de seguimiento es de dos días, puesto que la información que entrega la unidad de información llega con un desfase de 15 días de la fecha de cierre.

- Índice de Cartera Deteriorada (Créditos Refinanciados + Créditos Reestructurados + Cartera Atrasada) / Colocaciones Brutas)
- Ratio de Colocaciones por Excepción (Excepciones/Colocaciones)
- Garantías pendientes de constitución (Garantías por constituir/Total Garantías).
- Traslados de clientes a Cuentas Especiales y cambio de clasificación de deuda (Clientes recomendados para traslado/N° de traslados)

#### Aprendizaje y crecimiento

- Participación en plan de capacitación (%)

### 3.9 Resumen de problemas, causas y oportunidades de mejora

Del análisis realizado en el capítulo sobre la descripción del área, las funciones, procesos e indicadores, podemos concluir que presenta los siguientes problemas:

- Insatisfacción de los funcionarios de seguimiento.
- Demoras excesivas (cuello de botella) en la obtención de la lista de clientes observados.
- Altos costos de personal.
- Rechazos de informes de seguimiento por parte de las bancas.

Todo esto genera mucha ineficiencia en el Área de Seguimiento y Control, creando un malestar permanente a las bancas y un riesgo muy alto para el Banco A al no presentar una alineación con los objetivos corporativos del Banco, por ende, no está preparada para atender un crecimiento en la participación del mercado especialmente en PYMES.

Posibles Causas:

- Falta de alineamiento organizacional.
- Desconocimiento de la estrategia por los niveles operativos.
- Duplicidad de funciones.
- Procesos de clientes vigilados no automatizados.
- Desmotivación del personal.

De lo anteriormente expuesto, concluimos que los clientes no perciben calidad adecuada de los servicios, por lo que se sugiere las siguientes oportunidades de mejora:

- Diseñar un sistema de gestión integral del Área de Seguimiento y Control de Créditos que apoye a la estrategia general del banco en concordancia con los lineamientos Gestión de Riesgo y Eficiencia Operativa.
- Proponer la implementación de un sistema de información gerencial en línea para el Área de Seguimiento y Control de Créditos que apoye la rápida detección de clientes en riesgo crediticio.

## **Capítulo 4: Propuesta de gestión estratégica del Área de Seguimiento y Control de Créditos del Banco A**

A continuación presentamos un diseño de gestión del Área de Seguimiento y Control de Créditos y lo complementaremos con una propuesta de mejora del sistema de información que se requiere para su óptimo desempeño.

### **4.1 Objetivos del Proyecto**

Los principales objetivos del proyecto son:

- Alinear los objetivos estratégicos del Área de Seguimiento y Control a las estrategias específicas del banco.
- Mejorar la gestión del funcionario de seguimiento en la detección de clientes en situaciones de riesgo.
- Seguimiento en línea de la gestión de la cartera morosa.
- Incrementar valor para los funcionarios de negocios.

### **4.2 Propuesta de Visión**

*“Ser percibida como el área de apoyo en la gestión del riesgo crediticio con la más alta calidad de servicio”*

### **4.3 Propuesta de Misión**

Se propone que el Área de Seguimiento y Control de Créditos tenga como Misión, *“Proporcionar a sus clientes internos información en línea para la detección de situaciones de riesgos potenciales”*, con el propósito de que los clientes internos (Funcionarios de Negocios) puedan tomar medidas correctivas o preventivas que permitan recuperar la calidad del crédito y evitar que se afecte los resultados del ejercicio del Banco.

#### 4.4 Propuesta de Principios

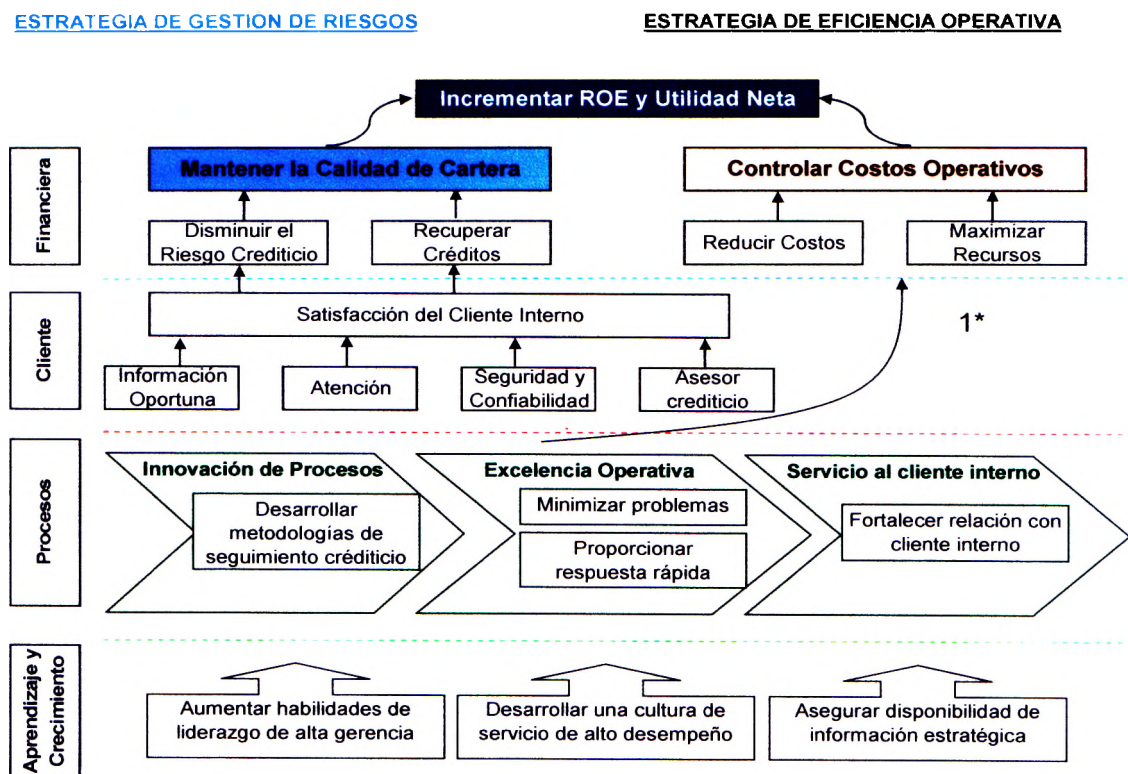
- Compromiso
- Confidencialidad
- Confiabilidad
- Calidad de servicio

#### 4.5 Posicionamiento del Área

El Área de Seguimiento y Control desea ser percibida como “Socia estratégica de la banca comercial”.

#### 4.6 Mapa Estratégico

##### El Mapa Estratégico del Área de Seguimiento y Control de Créditos



Fuente: Elaboración propia.

#### **4.7 Líneas estratégicas del Área de Seguimiento y Control de Créditos**

Con la finalidad de que los objetivos y planes del Área se encuentren alineados a los objetivos estratégicos del Banco, la Gerencia del Área de Seguimiento y Control de Créditos recibe anualmente los lineamientos estratégicos definidos por la Gerencia General del Banco. Estos lineamientos representan los objetivos estratégicos más importantes de la organización y transmiten la dirección que deben tomar las diferentes áreas. Dichos lineamientos son el resultado de un consenso entre los miembros de la alta gerencia del Banco.

El plan estratégico del Banco tiene como líneas estratégicas específicas: crecimiento, gestión de riesgo y eficiencia; en alineación con estas estrategias definimos para el Área de Seguimiento y Control de Créditos dos líneas estratégicas:

- Gestión de Riesgo.
- Eficiencia Operativa.

#### **4.8 Desarrollo del plan del proyecto**

En esta sección se propone las líneas de acción para la implementación de la propuesta de gestión estratégica del área de seguimiento y control de créditos del Banco A.

##### **4.8.1 Estructura organizativa**

La estructura organizativa actual se verá modificada por la mejora de la gestión estratégica del área y la implementación de un sistema de información gerencial. Esta estructura refuerza las unidades de apoyo, reduce la gerencia intermedia y reduce funcionarios de seguimiento. Ver el desarrollo en el capítulo 5 inciso 4.

#### **4.8.2 Recursos humanos**

Un primer equipo estará formado por el Gerente del Área de Seguimiento y Control de Créditos y el Gerente de Recursos Humanos, este equipo se encargará de definir los nuevos perfiles de puestos, programas de retención, políticas y beneficios, plan de recolocación, comunicación. El desarrollo de estos planes y programas se encuentran en el capítulo 6. Todo el personal será evaluado en base a los nuevos perfiles de puestos.

El segundo equipo estará conformado por el personal seleccionado y se encargará de implementar el proyecto planteado. El desarrollo de las actividades de este equipo se detalla en el Anexo 8.

#### **4.8.3 Proceso de seguimiento y control**

El mejoramiento de procesos en una empresa es fundamental y siendo el Área de Seguimiento y Control de Créditos un área de staff del Banco hemos visto por conveniente revisar el proceso de seguimiento y control, encontrándose que existen problemas con los clientes internos (insatisfacción), tiempo del ciclo prolongado e informes desfasados, razón por la cual se propone un rediseño del proceso y una propuesta de mejora del sistema de información gerencial, el cual se desarrolla en el capítulo 5.

#### **4.8.4 Cronograma de actividades**

En el Anexo 8 se presenta el cronograma de actividades requeridas, estableciendo plazo, requerimiento de recursos de cada una de ellas, así como los aspectos logísticos y de recursos humanos.

## **Capítulo 5: Despliegue del Plan Estratégico y Propuesta del Sistema de Información del Área de Seguimiento y Control de Créditos**

### **5.1 Línea Estratégica de Gestión de Riesgo**

Las actividades de control de la cartera y su cobertura, nos permitirá conocer la morosidad en tiempo real para tomar acciones correctivas y/o preventivas y minimizar los riesgos logrando menores provisiones para colocaciones. Asimismo, se obtendrá mejoras en el ordenamiento y en la calidad de cartera de créditos.

#### **5.1.1 Perspectiva Financiera**

El Área de Seguimiento y Control de Créditos a fin de contribuir con el objetivo estratégico corporativo de mantener la calidad de cartera se plantea como objetivos financieros: disminuir el riesgo crediticio y recuperar créditos en situación de riesgo.

##### **a) Disminuir el riesgo crediticio**

El objetivo de disminuir el riesgo crediticio se enfocará en reducir la morosidad. La morosidad corresponde al deterioro de la cartera de créditos que se refleja en una de las cuentas del Estado de Ganancias y Pérdidas del Banco denominada Provisión para Incobrabilidad de Cartera de Créditos.

##### **b) Recuperar créditos en situación de riesgo**

El objetivo de este indicador es proponer acciones correctivas para la recuperación de créditos que podrían significar una pérdida para el banco.

#### **5.1.2 Perspectiva de Clientes**

Para contribuir con el mantenimiento de una cartera sana planteamos en la perspectiva de clientes la estrategia de "satisfacción del cliente interno" proporcionándole información oportuna, segura y confiable, con buen trato y brindando asesoría en el momento oportuno.

### **Estrategia para la satisfacción de los clientes internos**

De acuerdo a evaluaciones realizadas el Área de Seguimiento y Control de Créditos llegó a identificar que los clientes internos valoraban los siguientes atributos:

- Información oportuna, proporcionándole información a tiempo a los clientes internos para la toma de decisiones.
- Atención al cliente con actitud positiva.
- Seguridad y confiabilidad, que la metodología empleada permita obtener información de todas las cuentas de clientes con problemas en el cumplimiento de sus obligaciones.
- Asesoría oportuna, tener una actitud de disponibilidad inmediata al requerimiento del cliente, ser su socio estratégico.

#### **5.1.3 Perspectiva de los Procesos Internos**

La orientación estratégica de esta perspectiva está estrechamente vinculada con el concepto de la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos estratégicos para el logro de los objetivos planteados en la perspectiva financiera y la perspectiva de clientes.

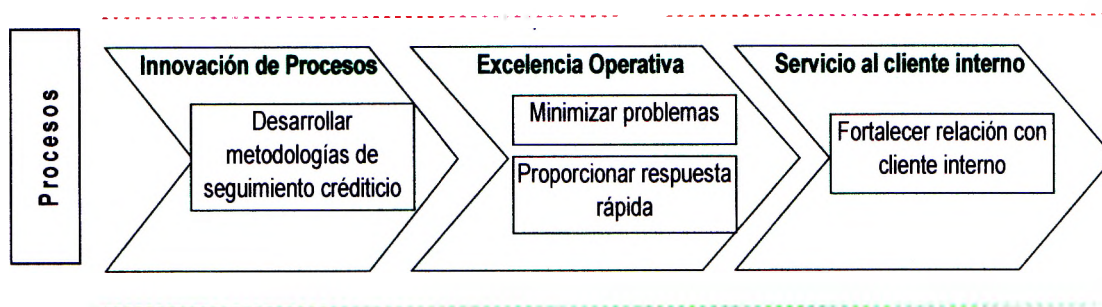
En aplicación al Modelo de Cadena de Valor de Michael Porter, los procesos críticos del Área de Seguimiento y Control de Créditos se han agrupado en los tres principales procesos: de innovación, operativo y de servicio de post-venta (servicio al cliente interno); lo cual permite establecer el tipo de mejora, en términos de calidad y costos, que deben propender a obtenerse con los objetivos e indicadores planteados para esta perspectiva.

El Área de Seguimiento y Control de Créditos a fin de contribuir con el objetivo estratégico corporativo de mantener la calidad de cartera y los objetivos de la perspectiva del cliente, se plantea como objetivos de procesos internos:



Desarrollar metodologías de seguimiento crediticio y fortalecer relación con cliente interno.

### Cadena de Valor del Área de Seguimiento y Control de Créditos



Fuente: Elaboración propia.

#### a) **Desarrollar metodologías de seguimiento crediticio**

El Área de Seguimiento y Control de Créditos incrementará el valor para el cliente interno a través de mejoras en las metodologías sobre la base de las nuevas exigencias del mercado y las últimas prácticas bancarias internacionales, que permitan evaluar un mayor número de clientes, la disciplina de riesgo y orden de la cartera; identificando los clientes problemas para que adopten las acciones correctivas y/o preventivas oportunamente.

#### b) **Fortalecer relación con cliente interno**

El Área de Seguimiento y Control de Créditos fortalecerá la relación con el cliente brindándole información confiable y oportuna; tener una actitud proactiva y promover relaciones de retroalimentación.

El resultado de este objetivo se medirá en la encuesta general de satisfacción del cliente interno del Área de Seguimiento y Control de Créditos.

#### 5.1.4 **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

En el Área de Seguimiento y Control de Créditos, el aprendizaje y crecimiento se basa en el reforzamiento de las tres fuentes principales: capital humano, sistemas

de información y capital organizacional. El Área de Seguimiento y Control de Créditos a fin de contribuir con el objetivo estratégico corporativo de mantener la calidad de cartera y los objetivos de las perspectivas del cliente y de procesos, se plantea como objetivos de aprendizaje y crecimiento: Desarrollar una cultura de servicio de alto desempeño y aumentar habilidades de liderazgo de alta gerencia.

**a) Desarrollar una cultura de servicio de alto desempeño**

Este objetivo permitirá orientar esfuerzos de capacitación y desarrollo para que el personal tenga las habilidades de servicio al cliente, trabajo en equipo como buena comunicación y orientación al logro.

**b) Aumentar habilidades de liderazgo de alta gerencia**

Este objetivo permitirá orientar esfuerzos de capacitación y desarrollo para que el personal tenga las habilidades de manejo de personas, manejo de conflictos, conversaciones difíciles y reconocimientos.

## **5.2 Línea Estratégica de Eficiencia Operativa**

Un sistema de información estratégico automatizado, permitirá mejorar la utilización de los recursos y la optimización de los costos operativos. Por tal razón, el Área de Seguimiento y Control de Créditos a través de la mejora continua de sus procesos, el desarrollo de nuevas metodologías para evaluar clientes y la comunicación fluida con sus clientes internos permitirán contribuir a la consecución de los objetivos corporativos del Banco.

### **5.2.1 Perspectiva Financiera**

El Área de Seguimiento y Control de Créditos a fin de contribuir con el objetivo estratégico corporativo de controlar costos operativos se plantea como objetivos financieros: reducir costos y maximizar recursos.

**a) Reducir costos**

Este objetivo permitirá realizar un análisis minucioso de los costos de personal del Área de Seguimiento y Control de Créditos comparado con los costos totales de la planilla del banco.

**b) Maximizar recursos**

Este objetivo permitirá incrementar el volumen de revisiones de clientes sin incrementar su base de recursos.

**5.2.2 Perspectiva de Clientes**

El Área de Seguimiento y Control de Créditos es una Unidad Staff del banco que apoya a la gestión del riesgo crediticio (créditos comerciales) más no a los canales de atención, por lo tanto, no tiene relación con el cliente externo, razón por la cual no se ha considerado objetivos en esta perspectiva dentro de la línea estratégica Eficiencia Operativa.

**5.2.3 Perspectiva de Procesos Internos**

El Área de Seguimiento y Control de Créditos de acuerdo con su Cadena de Valor se plantea los siguientes objetivos: minimizar problemas y proporcionar respuesta rápida a través de la implementación de un nuevo Sistema de Información Gerencial en línea.

**a) Minimizar problemas**

Con este objetivo se pretende mejorar la calidad de la información para la toma de decisiones contribuyendo con la satisfacción del cliente interno y el control de costos operativos.

**b) Proporcionar respuesta rápida**

Mediante este objetivo se busca apoyar al cliente interno en la gestión de recuperación de créditos en situación de riesgo de manera oportuna. De esta manera, el Área de Seguimiento y Control de Créditos con la reducción de sus

costos y la maximización de sus recursos contribuirá con la línea estratégica de Eficiencia Operativa controlando los costos operativos.

#### 5.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

El Área de Seguimiento y Control de Créditos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se sostiene en la tecnología de información, para lo cual planteamos el objetivo de asegurar disponibilidad de información estratégica.

##### a) Asegurar disponibilidad de información estratégica

Muchas empresas están experimentando la necesidad de contar con información actualizada para soportar sus procesos de negocio. Por este motivo planeamos que el objetivo requerirá del apoyo de la tecnología de la información que pueda generar valor al cliente con informes confiables y oportunos que le permitirán tomar decisiones y acciones; con esto se fortalecería la relación con el cliente interno.

#### 5.3 Objetivos e Indicadores del Área de Seguimiento y Control de Créditos

Estrategia	Perspectiva	Objetivo	Indicador	2009	2010 Proy
Eficiencia Operativa	Financiera	Reducir costos	Costo del personal del área vs. Planilla del Banco	Balance	
		Maximizar recursos	% de aumento de informes por funcionario	100%	150%
	Cliente	* No aplica objetivos estratégicos para la línea estratégica de eficiencia operativa			
	Procesos	Minimizar problemas	Tasa de errores de servicio		
			% de datos correctos en el sistema de información del ASC	65%	90%
		Proporcionar respuesta rápida	Tiempo de elaboración del reporte de clientes vigilados	10 días	1 día
	Tiempo de revisión de situaciones de riesgo por cliente		1.5 días	1 día	
Aprendizaje	Asegurar disponibilidad de información estratégica	Disponibilidad de informes gerenciales	3 días	1 día	
Gestión de Riesgo	Financiera	Disminuir el riesgo crediticio	Porcentaje de morosidad	1.60%	1.00%
		Recuperar créditos en situación de riesgo	No. De clientes trasladados	Data	
	Cliente	Proporcionar información oportuna	Índice de satisfacción general	82%	75%
		Mejorar la calidad de servicio	Índice de satisfacción general	64%	75%
		Proporcionar información confiable	Tasa de confianza (Fiabilidad)	66%	80%
		Proporcionar asesoría oportuna	Tiempo de respuesta al cliente	50%	70%
	Procesos	Desarrollar metodologías de seguimiento crediticio	No. De proyectos aprobados	2	3
		Fortalecer relación con cliente interno	Índice de satisfacción general	63%	75%
	Aprendizaje	Desarrollar una cultura de servicio de alto desempeño	% de cumplimiento de objetivos	100%	125%
		Aumentar habilidades de liderazgo de alta garantía	Encuesta 360°	50%	80%

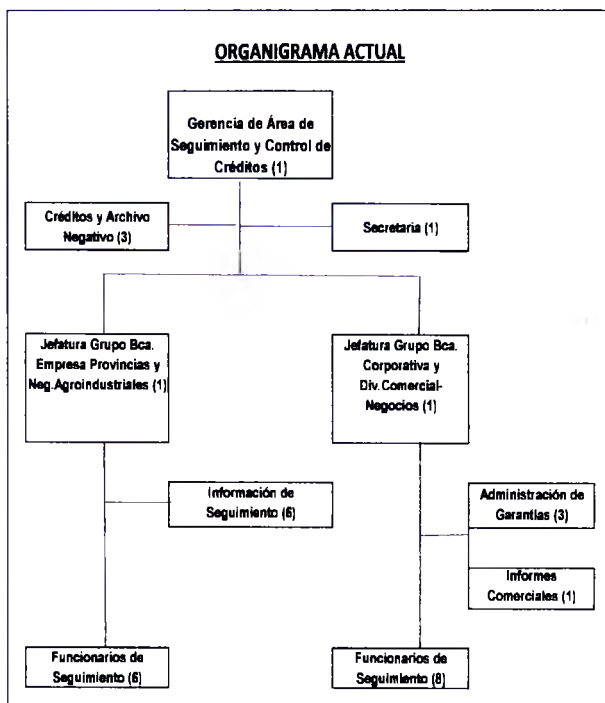
Fuente: Elaboración propia.

## 5.4 Cambios en la organización del Área de Seguimiento y Control de Créditos

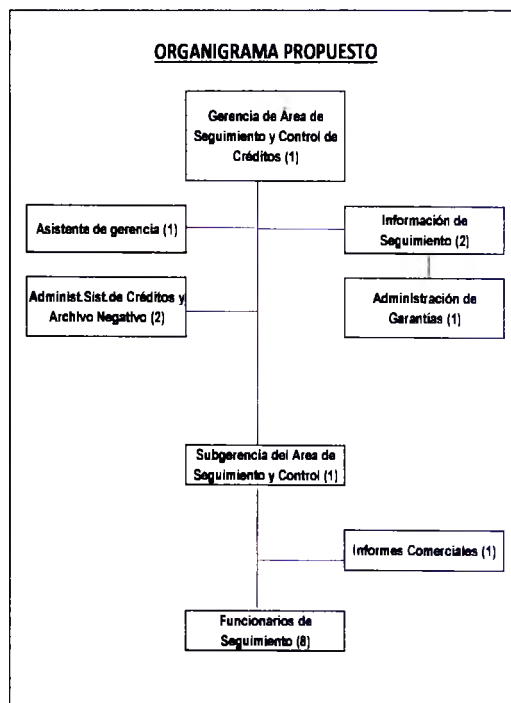
La nueva estructura organizacional responde a los lineamientos estratégicos planeados en el diseño de sistema de gestión del Área de Seguimiento y Control de Créditos y al nuevo sistema de información gerencial. En esta reestructuración el número de personas ha pasado de 29 personas a 17 personas, dando oportunidad de redistribuir el personal a otras áreas de crecimiento del banco.

Los criterios que se tomarán en cuenta para la selección de personas que continuarían en el Área de Seguimiento y Control de Créditos son:

- Experiencia en el cargo
- Evaluación de desempeño
- Grado de satisfacción del cliente interno.
- Vocación de servicio.



Fuente: Área de Seguimiento y Control de Créditos del Banco A.



Fuente: Elaboración propia.

## 5.5 Nueva estructura de costos de personal

Con la nueva estructura de costos, estos ascenderían a S/. 2,945,736 al año (S/. 184,109 X16), lo cual incluye tres sueldos de bono y uno de utilidades.

**Cuadro de Personal del Área de Seguimiento y Control Propuesto  
2010**

Cargos	No. Personas	Sueldo Bruto Mensual	Costo Total
Gerente	1	25,000	25,000
Asistente de gerencia	1	3,500	3,500
Subgerente	1	17,000	17,000
Funcionarios	8	7,500	60,000
Asist.Administ	2	3,500	7,000
Analistas de Información	2	3,500	7,000
Jefaturas de Unidad de Información	0	7,800	0
Asist.Adm.-Garantias	1	3,500	3,500
Asistente de informes comerciales	1	2,500	2,500
Jefatura Unidad de Garantias	0	6,500	0
<b>Total Sueldo Bruto (S/.)</b>	17	80,300	<b>125,500</b>
<b>Total sueldo mensual con leyes sociales</b>			<b>184,109</b>

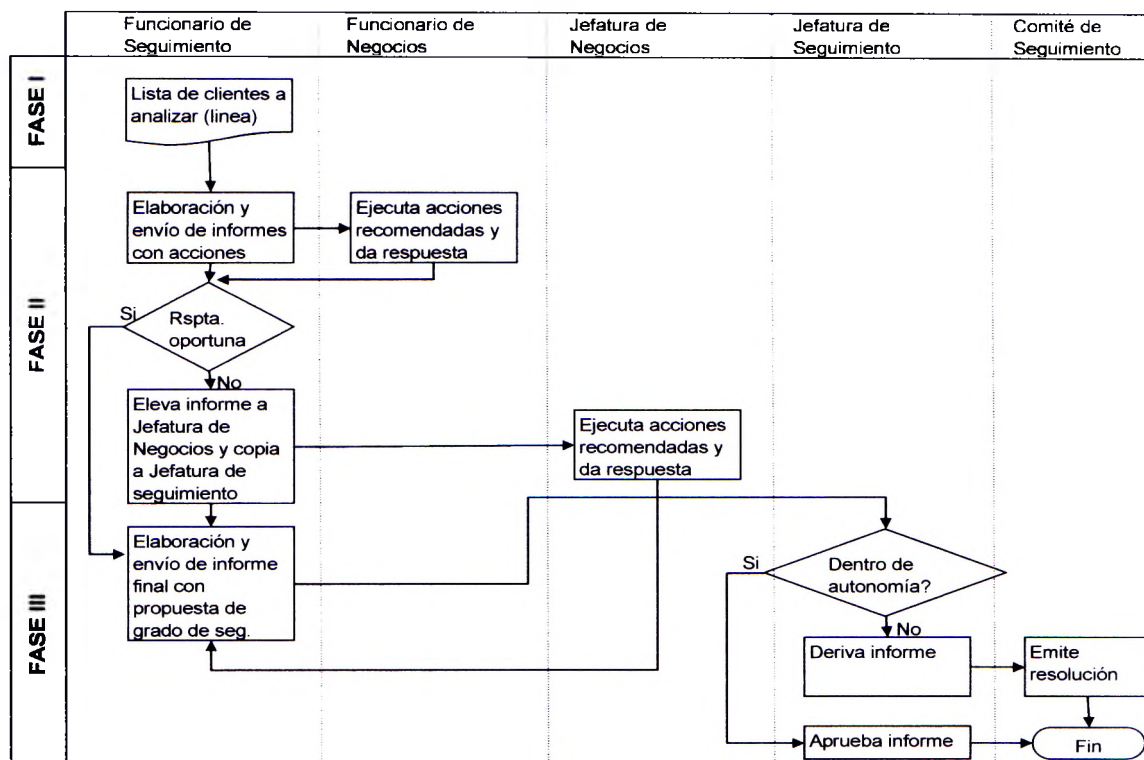
Fuente: Elaboración propia.

## 5.6 Rediseño del proceso de Seguimiento y Control de Créditos

La propuesta de rediseño del proceso permitirá al Área lo siguiente:

- Centrarse en el cliente interno (funcionario de las bancas).
- Prevenir y controlar el cambio de la coyuntura económica.
- Mejorar el uso de los recursos disponibles (mayor número de revisiones de clientes en riesgo por funcionario)
- Apoyar a las bancas para el manejo efectivo de sus interrelaciones.
- Prevenir posibles errores.
- Desarrollar un sistema completo de evaluación del cliente para las bancas.
- Eliminar el tiempo de preparación de la lista de clientes vigilados (base de información).

Diagrama de flujo del nuevo proceso



Fuente: Elaboración propia.

## 5.7 Propuesta de Mejora del Sistema de Información

Para que la información genere valor a los clientes, ésta debe ser entregada en el momento oportuno, para lo cual se propone automatizar la labor de elaboración de informes de la unidad de información.

### 5.7.1 Objetivos del nuevo sistema de información

Los objetivos son:

- Obtener la información de clientes en situación de riesgo en línea.
- Reducir costos de operación.
- Mayor productividad y eficiencia de los funcionarios de seguimiento.
- Minimización de errores.
- Eliminación de actividades.

- Control de la evolución de las metas.
- Facilitar la toma de decisiones de manera inmediata.

### 5.7.2 Características del nuevo sistema de información

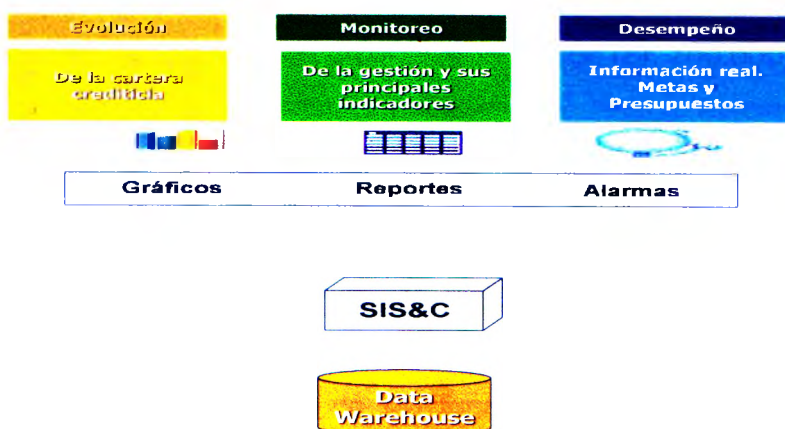
Las características del nuevo sistema de información deberán ser:

- Actualizar en tiempo real, los movimientos que afecten la cartera vigente a través de alertas automáticas.
- Tener interacciones y responsabilidades internas bien definidas: estará configurado con módulos de acceso según perfiles de funcionarios.
- Permitir el filtro de la información por varios criterios: clientes, productos, importes, moneda, fecha de vencimiento, entre otros.
- Mostrar el comportamiento crediticio de los clientes, detallando los movimientos y cumplimientos de pago.

### 5.7.3 Proceso básico del nuevo sistema

El Sistema de Información de Seguimiento y Control (SIS&C) permitirá realizar el análisis de la evolución de la cartera crediticia, el monitoreo de los principales indicadores de gestión, cumplimiento de metas y el seguimiento presupuestal.

#### Esquema del sistema de información



Fuente: Elaboración propia.



#### 5.7.4 Ventajas del nuevo sistema de información

Entre las ventajas más importantes tendremos:

- Datos validados y centralizados.
- Velocidad en el procesamiento de la información.
- Confiabilidad de la información para toma de decisiones.
- Estandarización en el uso de la información y seguimiento (control).
- Gran cantidad de información para conocer mejor a los clientes.
- Comparaciones, tendencias del comportamiento y carteras de clientes.
- Utilización masiva a nivel nacional.
- Distribución automática de información.

#### 5.7.5 Costos del nuevo sistema de información

Las inversiones necesarias para poder cumplir con los objetivos del presente trabajo de investigación se presentan en el siguiente cuadro.

**Cuadro de inversiones**

Descripción	US \$ 000
1. Desarrollo e implementación del Sistema de Información de Seguimiento y Control (SIS&C)	200
2. Hardware	40
3. Capacitación	8
4. Otros gastos no previstos	2
<b>Total</b>	<b>250</b>

Fuente: Elaboración propia.

El costo total ascendería a 250 mil dólares americanos (S/. 700,000).

#### 5.8 Beneficios del proyecto de mejora del Sistema de Información

- Mejorar la gestión del funcionario de seguimiento en el monitoreo de la cartera crediticia.
- Evaluar el desempeño de los funcionarios de seguimiento objetivamente.
- Ofrecer una visión sistémica de las funciones del Área de Seguimiento y Control de Créditos.

## **Capítulo 6: Plan de Implementación de la Gestión Estratégica del Área de Seguimiento y Control de Créditos**

En esta etapa es muy importante la participación del Área de Recursos Humanos, para que apoye la propuesta de reestructuración organizativa que se plantea en el capítulo anterior y la puesta en marcha del nuevo sistema de información.

El rol de Recursos Humanos deberá ser de apoyo en la reestructuración del Área de Seguimiento y Control de Créditos y deberá realizar las siguientes actividades:

- Determinar que competencias son necesarias para apoyar las estrategias del Área de Seguimiento y Control de Créditos (Gestión de riesgo y eficiencia operativa acompañada de una cultura orientada al servicio y a los resultados)
- Identificar el personal con las nuevas competencias requeridas para asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- Diseñar programas de retención para las personas que cumplen con las competencias, de recolocación del personal que no encaja en la nueva estructura y cultura del área.
- Asesorar a la Gerencia de Área de Seguimiento y Control de Créditos sobre temas de recursos humanos y los objetivos del proyecto durante el proceso de implementación.
- Desarrollar un programa de políticas y beneficios.

### **6.1 Plan de comunicación: Marketing Interno**

Se debe diseñar un sistema de comunicación efectivo y eficiente. Este sistema debe enfocarse en primer lugar en vender el proyecto a la alta gerencia, para que con su respaldo se pueda implantar exitosamente. Para esto el proyecto será

presentado en el Comité del Senior Management del Banco; en esta reunión también se expondrá el plan de comunicación para su aprobación. En segundo lugar se debe enfocar en hacer conocer el proyecto a las personas clave del equipo del Área de Seguimiento y Control de Créditos.

El sistema de comunicación debe lograr transmitir en forma efectiva y clara los objetivos y principalmente los beneficios del proyecto, las principales actividades a desarrollar para el logro de los objetivos, el rol de las personas involucradas, tiempos estimados, situación de los empleados, plan de selección de personas que continuarían en sus cargos, plan de reubicación de empleados, plan de despido si lo hubiera, plan de recolocación y compensaciones.

Es natural que la incertidumbre se genere en el Área de Seguimiento y Control de Créditos, por esta razón la comunicación es clave para lograr reducir la incertidumbre, sabemos que ésta no desaparece, pero ayuda a atenuarla en la medida que exista un plan de comunicación adecuada. Mientras más pronto se comunique es mejor.

Para lograr este propósito, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- El Senior Management del Banco debe recibir el mensaje de que el Área de Seguimiento y Control de Créditos se está preparando para apoyar la estrategia corporativa de “Gestión de Riesgo” como consecuencia del crecimiento en el sector PYMES y por otro lado contribuirá decididamente con la estrategia de “Eficiencia Operativa” al reducir los costos de operación e incrementar la productividad del área, ya que con menos recursos humanos se atenderán a más clientes.
- El personal que se queda en el área también debe recibir el mensaje descrito anteriormente con la finalidad de hacerlos sentir muy importantes por su contribución directa a las estrategias corporativas del Banco, en

consecuencia se darán cuenta que forman parte de la cadena de valor económico del Banco. También se les debe comunicar que ellos han sido elegidos en base a las competencias que tienen para enfrentar los retos de la nueva estructura del área.

- El personal que sale del área debe recibir el mensaje de que tienen competencias muy valiosas y que serán reubicados en otras áreas, puesto que el Banco está apostando fuertemente por un nuevo sector.

Este plan de comunicación será reforzado con un mecanismo de retroalimentación y medición para poder determinar si la información ha sido asimilada de manera adecuada. El hecho de implementar un enfoque estratégico que se operativiza mediante el Cuadro de Mando Integral cuyos indicadores se revisarán frecuentemente y de manera sistemática, ayudará a reforzar la nueva cultura del área.

En consecuencia este mecanismo permitirá recoger sentimientos, valores, supuestos, acciones, nuevas formas de resolver problemas, gestionando de esta manera una cultura orientada al servicio y a la alta productividad en concordancia con la cultura corporativa del Banco.

## **6.2 Estructura organizativa**

La nueva estructura organizativa diseñada en el capítulo 5 deberá ser implementada por el Área de Recursos Humanos. Antes de la implementación, Recursos Humanos deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- Asesorar en la definición de nuevos perfiles de puestos.
- Verificar que no exista duplicidad de funciones.
- Coordinar con el Área de Sistemas el otorgamiento de accesos al nuevo sistema de información.

### **6.3 Plan de recolocación de empleados**

Este plan consiste en recolocar a los empleados que no se quedarían en el área. Se tomarán en cuenta las siguientes acciones:

- Definir los puestos y número de personas por puesto que deben salir.
- Definir los criterios de selección y evaluación del personal que permanecerá en el área.
- Evaluar a las empresas de recolocación para que brinden el servicio de recolocación de empleados fuera del banco.
- Definir plazos para el proceso de selección y recolocación.

### **6.4 Clima y Cultura Organizacional**

El Área de Seguimiento y Control de Créditos deberá seguir los lineamientos de la cultura organizacional del Banco, sin embargo, hay que tomar en cuenta que hay un cambio cultural por la implementación del nuevo sistema de información y por la puesta en marcha del plan estratégico del área.

La formación de esta nueva cultura se realizará como consecuencia de un seguimiento riguroso del Cuadro de Mando Integral y del nuevo sistema de información, no es necesario definir una cultura previa. Nosotros apostamos por una cultura que se formará en base a cómo cada persona realiza su trabajo, cómo interactúa con sus pares y sus clientes internos, la manera cómo resuelve sus problemas, cómo delega y otorga poder a sus subordinados, cómo brinda servicios al cliente interno, cómo mide su desempeño, etc. Todo este conjunto de acciones como parte de una retroalimentación rigurosa será la mejor escuela para formar una cultura de servicio al cliente interno con alta productividad.

Paralelamente a este proceso descrito de formación de cultura, se deberá medir el clima laboral del Área de Seguimiento y Control de Créditos. Este indicador es

un factor crítico para la implementación de todo el proyecto. El clima es un reflejo del buen o mal diseño de funciones, del liderazgo de las personas que manejan personas, de la preocupación de los jefes por sus subordinados más allá del ámbito laboral, del sistema remunerativo, del sistema de reconocimiento, de las reuniones, de los objetivos personales, del plan de capacitación y desarrollo personal, de las promociones, de la línea de carrera, etc. Esta medición se realizará cada 6 meses a través de encuestas (Ver Anexo N° 5).

### **6.5 Definición de políticas de compensación variable**

El Área de Recursos Humanos debe ser la encargada de la definición de políticas de compensación para el Área de Seguimiento y Control de Créditos. Éstas deberán tomar en cuenta el logro de metas de los indicadores del Cuadro de Mando Integral, de la encuesta de servicios del cliente interno y del desarrollo de competencias. Este sistema remunerativo tomará en cuenta el logro de objetivos y desarrollo de las competencias clave para el área y la organización. Ver propuesta de política de compensación en el Anexo N° 6.

## Capítulo 7: Evaluación de la Inversión del Proyecto

### 7.1 Introducción

El Modelo de Costos del Banco A parte de los gastos registrados en cada uno de los Centros de Costos de la Contabilidad del Banco. Estos gastos los dividen en costos de mantenimiento y costos transaccionales.

El **costo de mantenimiento** incluye el gasto de las Unidades de Negocio y otras áreas asignados a cada producto, y se desagrega en:

- **Costo Directo:** Gastos propios de las Unidades de Negocio y de otras áreas relacionadas con el mantenimiento del producto (Administración y Venta)
- **Costo Indirecto (Otros gastos asignados):** Gastos de la Unidades Staff que destinan esfuerzos hacia Unidades de Negocio.

El **costo transaccional** incluye los gastos asignados por operaciones y se distribuye en:

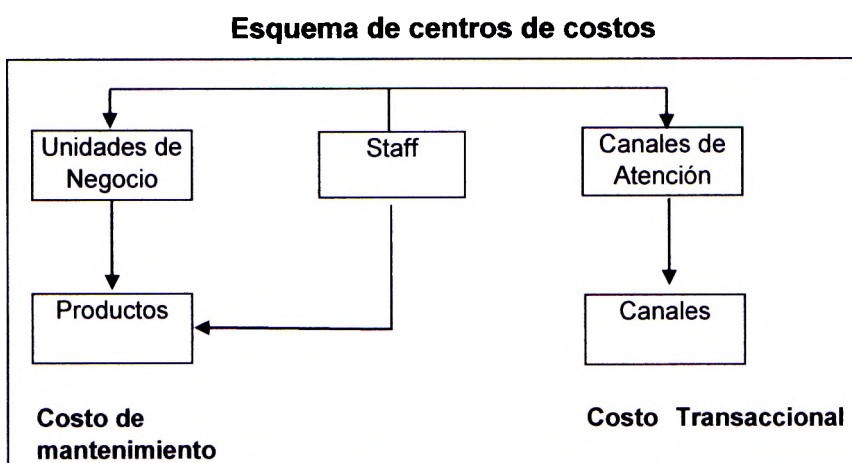
- **Costo Operativo:** Costo del tiempo relacionado con la atención efectiva al cliente en los diferentes canales (Gestión Operativa).
- **Costo Administrativo:** Gastos relacionados a las transacciones, que se realizan en back office.
- **Costo de Capacidad no Utilizada:** Gastos realizados durante el período, que no se han utilizado en la atención al cliente (costo por calidad de servicio y tiempos muertos).

La clasificación de estos Centros de Costos en el Banco A es la siguiente:

- Unidades de Negocio,

- Staff y
- Canales de Atención.

El Área de Seguimiento y Control de Créditos forma parte del Centro de Costos de Staff, por lo tanto, se trata de un costo de mantenimiento e indirecto y su asignación se muestra a continuación:



Fuente: Banco A.

## 7.2 Nueva estructura de costos totales del Área de Seguimiento y Control de Créditos

En el Anexo N° 7 se presenta la estructura actual de costos del Área de Seguimiento y Control de Créditos la cual asciende a S/. 13.98 MM anuales.

Considerando que como parte de la implementación del proyecto planteado en el presente trabajo de investigación se reestructurarán o eliminarán actividades en el área, esto conllevará a una nueva estructura de costos totales, obteniéndose un total anual de S/.11.60 MM.

Para la proyección de los costos se ha considerado que estos se mantienen desde el año 2007 por la recesión económica mundial. Como resultado de este supuesto hemos obtenido el siguiente cuadro:



### Nueva estructura de costos

Costos (Expresado en nuevos soles)	2009	2010 Proy.
Depreciación	4,698,126	4,698,126
Amortización	252,690	252,690
Seguridad y Prev.Social	513,107	321,272
Remunerac.y gratificaciones	2,416,341	1,512,945
Compensación por tiempo serv.	1,776,919	1,112,583
Uniformes	2,788	0
Capacitación	805,093	504,093
Atenciones al personal	92,637	58,003
Otros gastos	98,640	98,640
Transportes suministros	11,608	11,608
Reparac. Y mantenimiento edif.	1,001,123	1,001,123
Vigilancia	203,137	203,137
Publicaciones culturales	6,827	6,827
Energía y agua	405,980	405,980
Comunicaciones-telefonos	387,254	242,471
Seguros-varios	3,282	3,282
Alquileres-equipos de oficina	225,649	141,286
Suministros diversos	144,635	90,561
Gastos de representación	52,230	52,230
Gastos notariales-RRPP	10,444	10,444
Suscripciones-periódicos y rev.	182,815	182,815
Limpieza	83,206	83,206
Gastos de proy. De inversión	16,249	16,249
Otros servicios	98,365	98,365
Otros tributos-Imptos. Extraord.	493,359	493,359
<b>Total</b>	<b>13,982,502</b>	<b>11,601,291</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.3 Viabilidad del Proyecto

La viabilidad del proyecto es la factibilidad o posibilidad de llevar a cabo el negocio, analizando para tal efecto, los aspectos esenciales del proyecto como los de naturaleza comercial, técnica, legal, ambiental, económica-financiera y de gestión.

Para el presente trabajo de investigación hemos analizado desde el punto de vista de la viabilidad económica y financiera.

### 7.4 Evaluación económica y financiera del proyecto

La evaluación económica es indicador de la conveniencia de invertir mientras que la evaluación financiera nos mostrará si es factible el flujo de efectivo a lo largo de

la vida útil del proyecto. La evaluación económica está más enfocada hacia la medición del rendimiento de un proyecto.

La rentabilidad que se estime para cualquier proyecto dependerá de la magnitud de los beneficios netos que la empresa obtenga a cambio de la inversión realizada en su implementación, sean éstos obtenidos tanto mediante la agregación de ingresos o la creación de valor a los activos de la empresa, como mediante la reducción de costos.

Para el presente trabajo de investigación la inversión que se realice en un nuevo sistema de información de seguimiento y control además del sistema de gestión generará un ahorro neto de costo, el cual mostramos en el cuadro siguiente:

Cuadro de ahorros de gastos			Escenarios	
			Optimista	Conservador
Costos (Expresado en nuevos soles)	2009	2010 Proy.	Ahorro	Ahorro
Depreciación	4,698,126	4,698,126	0	0
Amortización	252,690	252,690	0	0
Seguridad y Prev. Social	513,107	321,272	191,835	191,835
Remunerac. y gratificaciones	2,416,341	1,512,945	903,397	903,397
Compensación por tiempo serv.	1,776,919	1,112,583	664,336	664,336
Uniformes	2,788	0	2,788	0
Capacitación	805,093	504,093	301,000	0
Atenciones al personal	92,637	58,003	34,634	0
Otros gastos	98,640	98,640	0	0
Transportes suministros	11,608	11,608	0	0
Reparac. y mantenimiento edif.	1,001,123	1,001,123	0	0
Vigilancia	203,137	203,137	0	0
Publicaciones culturales	6,827	6,827	0	0
Energía y agua	405,980	405,980	0	0
Comunicaciones-teléfonos	387,254	242,471	144,782	0
Seguros-varios	3,282	3,282	0	0
Alquileres-equipos de oficina	225,649	141,286	84,363	0
Suministros diversos	144,635	90,561	54,075	0
Gastos de representación	52,230	52,230	0	0
Gastos notariales-RRPP	10,444	10,444	0	0
Suscripciones-periódicos y rev.	182,815	182,815	0	0
Limpieza	83,206	83,206	0	0
Gastos de proy. de inversión	16,249	16,249	0	0
Otros servicios	98,365	98,365	0	0
Otros tributos-Imptos. Extraord.	493,359	493,359	0	0
<b>Total</b>	<b>13,982,502</b>	<b>11,601,291</b>	<b>2,381,211</b>	<b>1,759,568</b>
		<b>Mensual</b>	<b>198,434</b>	<b>146,631</b>

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con este resultado existe un ahorro anual de S/.2,381 mil, que en términos mensuales sería de S/. 198 mil. En un **escenario conservador**, de sólo considerar las partidas de gastos relacionados directamente con la planilla del personal como remuneraciones, gratificaciones, CTS, seguridad y prevención social, el ahorro anual sería de S/. 1,759 mil con un monto mensual de S/. 147 mil. Se podría asumir que el resto de los ahorros estaría destinado a inicialmente a fortalecer los recursos logísticos del área.

Por otro lado, la inversión para la adquisición e implementación del software en la optimización del Área de Seguimiento y Control de Créditos, equivale a de S/. 700 mil (US\$ 250 mil).

El análisis financiero a través del flujo de caja libre de riesgo considera los siguientes supuestos:

- Los criterios de evaluación financieros son: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Beneficio / Costo (B/C), y el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI). Se considera como criterio de evaluación decisor al VAN, quedando las demás variables como criterios de evaluación secundarias.
- Se utilizará como tasa de descuento la rentabilidad patrimonial promedio del sistema bancario 2009, que fue de 22% anual, el cual será el costo de oportunidad del accionista (COK).
- El horizonte de evaluación se considera un plazo de 12 meses, debido que existe un potencial de ahorro mensual por la implementación del software.
- Se considera el efecto tributario del impuesto a la renta (30%) por el ahorro en gastos y por la amortización de la inversión, el cual se amortiza en un plazo de 36 meses.
- El flujo considera el valor de la inversión, como valor de desecho, es decir un valor nulo en el flujo, como supuesto que no tiene opción de reventa, debido a

que el desarrollo del software es uno de los requerimientos y necesidades de los negocios del Banco.

- Finalmente, el flujo de caja, en un escenario conservador no considera el efecto de un mayor nivel de productividad como efecto de la aplicación del nuevo software.

A continuación se presenta el flujo de caja mensual por la implementación del software en el Área de Seguimiento y Control de Créditos.

<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CRÉDITOS</b>													
<b>FLUJO DE CAJA MENSUAL</b>													
Expresado Miles de Nuevos Soles													
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Inversión :</b>													
Software	560												
Implementación	140												
<b>Ahorro:</b>													
Planilla de personal		147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
Impuesto renta ahorro		44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Impuesto renta amortización		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
<b>Flujo de Caja Mensual</b>	<b>-700</b>	<b>196</b>	<b>196</b>	<b>196</b>	<b>196</b>	<b>196</b>	<b>196</b>	<b>196</b>	<b>196</b>	<b>196</b>	<b>196</b>	<b>196</b>	<b>196</b>

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los criterios de evaluación, la inversión realizada generaría un mayor valor al Banco, al obtener un VAN de S/. 1,420 mil, por lo cual sería viable la implementación del software.

**Criterios de Evaluación:**

<b>Valor Actual Neto</b>	<b>VAN</b>	<b>1,420 Miles</b>
Tasa Interna de Retorno	TIR	26% anual
Periodo de Recuperación	PRI	3.70 meses
Beneficio Costo	B /C	3.03 veces
Tasa de Descuento	TD	22% anual

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

- La falta de alineación del Área de Seguimiento y Control de Créditos a los objetivos corporativos del banco han hecho que ésta no sea valorada por la Alta Gerencia por su aporte en la prevención del riesgo crediticio que finalmente se traducen en pérdidas para el banco.
- La insatisfacción de los Funcionarios del Área de Seguimiento y Control de Créditos por falta de motivación ha ocasionado un deterioro en la calidad de atención a su cliente interno tal como refleja la encuesta de satisfacción de cliente (63%) teniendo un margen de mejora.
- La productividad del funcionario de seguimiento es de 330 clientes al año, lo cual representa un promedio muy bajo frente al gran número de clientes. Esto se debe a que el Área de Seguimiento y Control de Créditos carece de un sistema automático de información gerencial que apoye el monitoreo del riesgo crediticio.
- En la implementación del proyecto se reestructurarán y eliminarán actividades en el área lo cual permitirá una reducción de costos de 13.98 MM de nuevos soles anuales a 11.60 MM de nuevos soles.
- De acuerdo a los criterios de evaluación del flujo de caja, la inversión realizada en la implementación de un software para el área de Seguimiento y Control de Créditos, generaría un mayor valor al Banco, al obtener un VAN de S/. 1,420 mil, por lo cual sería viable su implementación.
- Se estima que el proyecto estaría implementado en 4 meses

## **Recomendaciones**

- Recomendamos aplicar técnicas del Cuadro de Mando Integral las cuales ayudan a clarificar la estrategia, impulsar el cambio conductual y brindar una estructura de gestión que garantiza la ejecución de la estrategia.
- Recomendamos implementar las políticas de compensación variable por logro de resultados, el cual consistiría en un bono anual que representaría un porcentaje del salario base anual. El 80% del bono se define por objetivos numéricos y el 20% por objetivos en competencias.

## **Bibliografía**

1. DAVID Fred R., "Conceptos de Administración Estratégica", Pearson Educación, México, 2008.
2. DAVIS Gordon B y OLSON Margrethe H., "Sistemas de información gerencial", McGraw-Hill, Colombia 1987.
3. FERNÁNDEZ Alberto "El Balanced Scorecard: Ayudando a implantar la estrategia", Revista de antiguos alumnos IESE, marzo 2001, pp.31-42.
4. GARCÍA-TENORIO RONDA Jesús y PÉREZ RODRÍGUEZ María José, "Más allá de la Estrategia Empresarial: El pensamiento estratégico coherente", Economía Industrial N° 338, España 2001.
5. GIMBERT Xavier, "El enfoque estratégico de la empresa, "Ediciones Deusto, 2001.
6. HARRINGTON H.J., "Mejoramiento de los procesos de la empresa", Mc Graw Hill, 1996.
7. HINOJOSA Jorge, ALFARO Héctor, "Evaluación Económico-Financiero de Proyectos de Inversión" Editorial Trillas, México, 2000.
8. KAPLAN Robert S y NORTON David P., "Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), Ediciones Gestión 2000, 2000.
9. KAPLAN Robert S y NORTON David P., "Como utilizar el Cuadro de Mando Integral", Ediciones Gestión 2000, 2001.

10. KAPLAN Robert S y NORTON David P., "Mapas Estratégicos", Ediciones Gestión 2000, 2004.
11. MELLO Carlos, KAPLAN Robert, MELJEM Silvia, JIMÉNEZ Carlos, "Contabilidad de Costos y Estrategias de Gestión", pp.637-648.
12. MINTZBERG Henry y QUIN James Brian, "El Proceso Estratégico", pp.71-86.
13. PORTER Michael "La Estrategia y la estructura organizativa", Harvard Deusto Business Review, Abril-Mayo 2000, pp.24-32.
14. SAPAG Nassir, "Evaluación de proyectos de inversión en la empresa", Pearson Educación, Argentina, 2001.



## **Anexos**

## Anexo N° 1

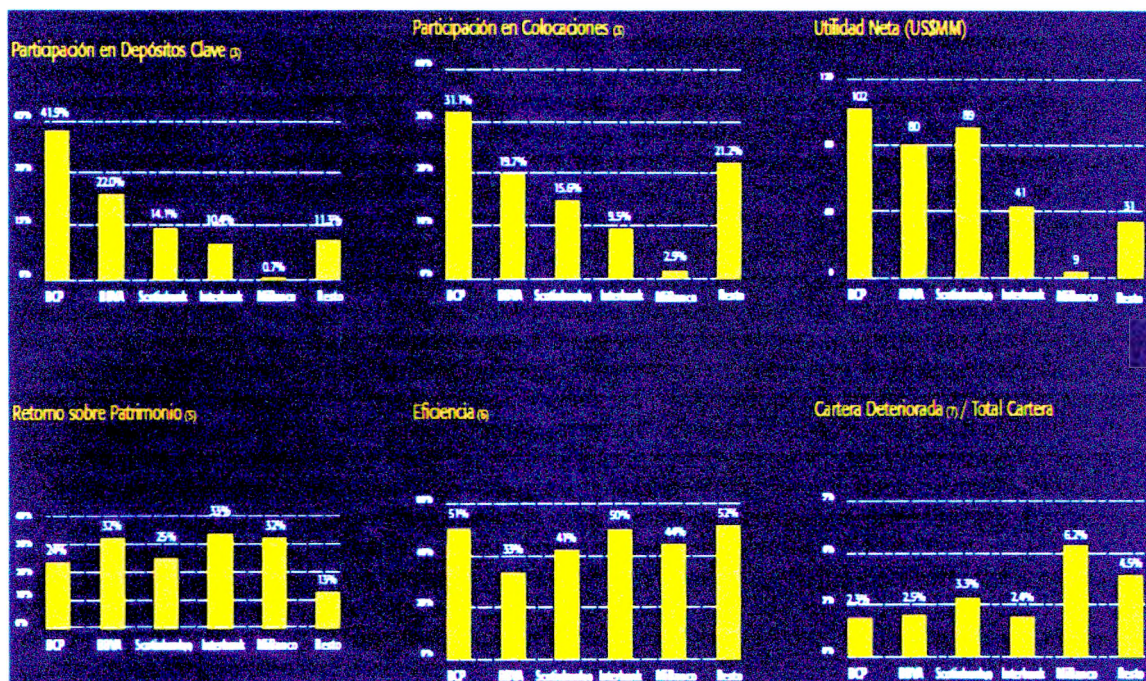
### Componentes para la declaración de la misión del Banco A

<p><b>1. Clientes</b></p>	<p>Nuestros clientes son: personas, pequeños empresarios, empresas e instituciones.</p> <p>En el Banco trabajamos permanentemente por asegurar la Calidad de Servicio que ofrecemos a nuestros clientes, tanto internos como externos (personas naturales o jurídicas superavitarias o deficitarias). Por esta razón nos hemos comprometido a satisfacer tus expectativas a través de nuestra misión: "Servir al Cliente". Además, queremos ofrecerte un banco simple, dedicado, flexible y accesible, para estrechar un vínculo de permanente confianza y fidelidad contigo.</p>
<p><b>2. Productos y servicios</b></p>	<p><b>Personas:</b> cuentas para ahorrar, créditos, tarjetas de crédito y débito, seguros, fondos mutuos y acciones.</p> <p><b>Pequeños empresarios:</b> tarjeta solución negocios, leasing, servicios de recaudación, tarjetas de débito y crédito, cuentas de ahorros y corriente.</p> <p><b>Empresas:</b> servicios de recaudación, de pago, de información, de manejo de liquidez, tarjetas de débito y crédito.</p> <p><b>Instituciones:</b> servicios de recaudación, de pago, de información, de gestión de activos, ahorros y depósitos a plazo.</p>
<p><b>3. Mercados</b></p>	<p>Nuestro éxito está en el mercado nacional, somos el primer banco y tenemos la mayor participación del mercado.</p>
<p><b>4. Tecnología</b></p>	<p>La utilización de las más recientes técnicas y metodologías, para contar con instalaciones de alta eficiencia, confiabilidad y redundancia, nos permitirá brindar los servicios tecnológicos del banco a nuestros clientes con alta calidad y sin interrupciones.</p>
<p><b>5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad</b></p>	<p>Creemos con eficiencia, calidad y rentabilidad.</p>
<p><b>6. Filosofía</b></p>	<p>Los valores sobre los cuales se basa el banco son: Dedicación, Accesibilidad y flexibilidad.</p>
<p><b>7. Concepto que tiene la empresa de sí misma</b></p>	<p>Solidez, confianza y trayectoria en el sector.</p>
<p><b>8. Preocupación por su imagen pública</b></p>	<p>Trabajamos en la educación y el deporte para apoyar la creación de mejores oportunidades de desarrollo para niños y jóvenes en el ámbito nacional.</p>
<p><b>9. Preocupación por los empleados</b></p>	<p>Contamos con un programa para captar el mejor talento juvenil y profesional, un programa de desarrollo de líderes, y un programa de retención del personal clave.</p>

Fuente: Elaboración propia basada en información de la página web y memoria 2008 del Banco A.

## Anexo N° 2

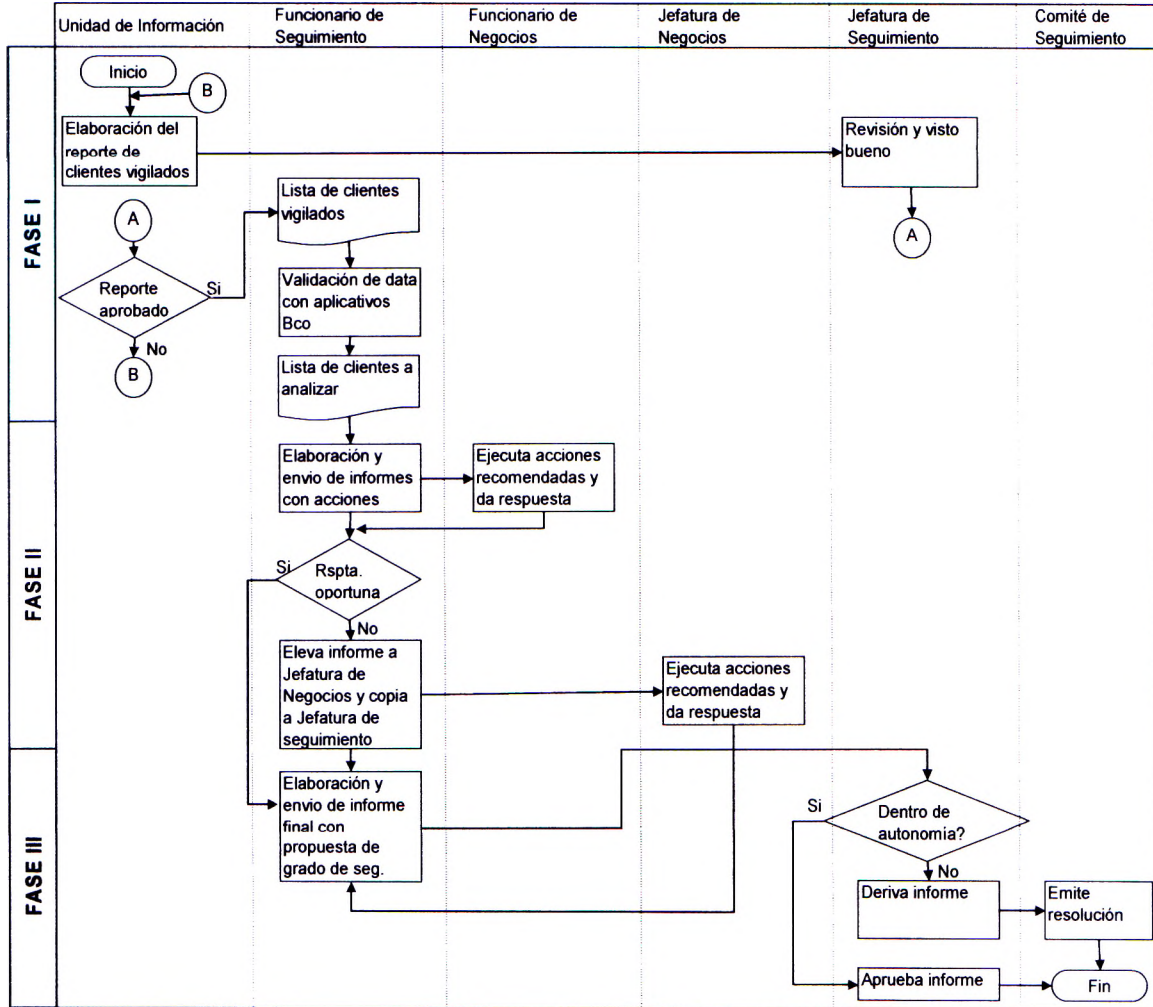
## Cuadros comparativos de indicadores financieros al 31 de marzo 2010



Fuente: SBS.

Anexo N° 3

Diagrama de flujo del proceso actual de seguimiento de créditos



Fuente: Elaboración propia.

## Anexo N° 4

## Matriz de criterios para la elaboración de la lista de clientes vigilados

	Bca. Empresa	Bca. Corporativa	Bca. Negocios	Bca. Exclusiva
<b>CEM Excedido</b>	> 20% de lo Autorizado ; CEM = "A"	> 20% de lo Autorizado ; CEM = "A"	> 5% de lo Autorizado ; CEM = "A"	> 5% de lo Autorizado ; CEM = "A"
<b>CEM Vencido</b>	Cuando la F. Prox. Rev. tiene más de 2 meses de vencida. CEM = "A", Deuda >0.	Cuando la F. Prox. Rev. tiene más de 2 meses de vencida. CEM = "A", Deuda >0.	Cuando la F. Prox. Rev. tiene más de 2 meses de vencida. CEM = "A", Deuda >0.	Por más de 3 meses. CEM="A", Deuda>0
<b>Sin CEM</b>	CEM = " "; Deuda BCP>0 y Deuda Comercial>0	CEM = " "; Deuda BCP>0 y Deuda Comercial>0	CEM = " "; Deuda BCP>0 y Deuda Comercial>0	CEM = " "; Deuda BCP>0 y Deuda Comercial>0
<b>Sobregiros</b>	>\$1000; >90 días para riesgo=NO ; >60 días para riesgo=PP; >30 días para riesgo="DE" o "DU"	>\$1000; >90 días para riesgo=NO ; >60 días para riesgo=PP; >30 días para riesgo="DE" o "DU"	>\$1000; >90 días para riesgo=NO ; >60 días para riesgo=PP; >30 días para riesgo="DE" o "DU"	>\$1000; >90 días para riesgo=NO ; >60 días para riesgo=PP; >30 días para riesgo="DE" o "DU"
<b>Garantías S/Constituir</b>	Estado de Gar=05; más de 120 días	Estado de Gar=05; más de 120 días	Estado de Gar=05; más de 120 días	Estado de Gar=05; más de 120 días
<b>Vencidos Consist</b>	Todas	Todas	Coloc Venc>\$5000	Coloc Venc>\$2000
<b>Vencidos Leasing</b>	Saldo>10	Saldo>10	Coloc Venc>\$5000	Coloc Venc>\$2000
<b>Rating</b>	D, E ó F	D, E ó F	No Aplica	No Aplica
<b>Deficientes</b>	Tipo de Riesgo ="DE"	Tipo de Riesgo ="DE"	Tipo de Riesgo ="DE"	Tipo de Riesgo ="DE"
<b>Razón corriente</b>	< = 0.5	< = 0.5		*
<b>Apalancamiento</b>	> = 3.00	> = 3.00		*
<b>Patrimonio</b>	Negativo	Negativo		*
<b>Cientes con Ctas. Ctes bloqueadas</b>	Bloqueada por más de 60 días	Bloqueada por más de 60 días		
<b>Cientes con Archivo Negativo</b>	Tipo: R, G, I	Tipo: R, G, I		
<b>Renovación Pagarés</b>	> 8 Renovaciones	> 8 Renovaciones		

## Leyenda:



<b>CEM</b>	Capacidad de endeudamiento máxima
<b>NO</b>	Normal
<b>PP</b>	Problemas potenciales
<b>DE</b>	Deficiente
<b>DU</b>	Dudoso
<b>R, G, I</b>	Reiterativo, Reingreso, Ingreso

Fuente: Área de Seguimiento y Control de Créditos del Banco A.

## Anexo N° 5

### Encuesta de satisfacción del cliente interno y resultados

Estudio de Satisfacción del Cliente Interno - 2009			
Área Seguimiento y Control de Créditos			
Información general sobre el estudio			
<b>Objetivo del Estudio:</b> Evaluar la calidad de servicio brindada por el "Área de Seguimiento y Control de Créditos".			
<b>Recolección de la información:</b>			
Área Medida	N° de Encuestas Enviadas	N° de Encuestas Recibidas	Confiability
Encuesta 1: Área de Seguimiento y Control de Créditos	261	165	90%
Encuesta 2: Área de Seguimiento y Control de Créditos - Informes	25	16	90%
<b>Área de Seguimiento y Control de Créditos</b>	<b>286</b>	<b>181</b>	<b>90%</b>
<b>Periodo de observación:</b> La aplicación de las encuestas se realizó durante el 24 de noviembre al 11 de diciembre			

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTE INTERNO		
Peso	Concepto	Preguntas
40%	Evaluación Global	¿Cómo evaluarías de manera global, la calidad de servicio brindada por el Área de Seguimiento y Control de Créditos?
20%	Proceso Interactivo	<b>Disponibilidad para el contacto:</b> Los correos electrónicos y/o llamadas siempre son atendidas con prontitud. <b>Cordialidad en el trato:</b> El trato recibido es educado y amable <b>Fluidez para la comunicación:</b> La comunicación para los asuntos tratados es eficiente y precisa. <b>Atención prestada a las demandas o consultas:</b> Las solicitudes cuentan con el apoyo, interés y dedicación necesaria.
20%	Profesionalismo	<b>Preparación y conocimiento en los temas consultados</b> <b>Fiabilidad en la prevención de orden y riesgo de la cartera.</b> <b>Eficiencia en el control de las condiciones fijadas por Riesgos para Seguimiento</b> (revisión de EEEF, formalización de garantías, covenants, etc) <b>Flexibilidad:</b> Los riesgos detectados y observados realizados se discuten con las unidades evaluadas y recogen opiniones sustentadas para sus descargos.
20%	Procesos Operativos	<b>Intranet área de seguimiento</b> (Situación de Cartera, Alarmas, reportes en general). <b>Calidad de la información brindada</b> <b>Oportunidad de la información</b> <b>Utilidad de la información</b>
<b>Escala de Medición:</b> Excelente    Muy Bueno    Bueno    Regular    Malo <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">   <b>Top2Box</b> </div> <div style="text-align: center;">   <b>Bottom2Box</b> </div> </div>		

Fuente: Área de Seguimiento y Control de Créditos del Banco A.

## RESULTADO DE LA ENCUESTA - I

	Div Bca Corp	Div Bca Emp - Bca Em L1	Div Bca Emp - B Em Prov	Div Bca Emp - Bca Em L2	Div Bca Emp - Bca Em L3	Div Comerl - L3	Div Comer - Prov 2	Div Comerl - Prov 1	Div Comer - L1	Div Comer - BN y Ninm	Div Comer - L2	Promedio
<b>Evaluación Global</b>	<b>55%</b>	<b>90%</b>	<b>75%</b>	<b>62%</b>	<b>32%</b>	<b>100%</b>	<b>78%</b>	<b>77%</b>	<b>50%</b>	<b>35%</b>	<b>40%</b>	63%
<b>Proceso Interactivo</b>	<b>84%</b>	<b>80%</b>	<b>75%</b>	<b>59%</b>	<b>31%</b>	<b>100%</b>	<b>74%</b>	<b>70%</b>	<b>44%</b>	<b>52%</b>	<b>35%</b>	64%
Disponibilidad para el contacto	91%	70%	63%	50%	32%	100%	67%	60%	50%	41%	20%	59%
Cordialidad en el trato	91%	90%	88%	65%	32%	100%	81%	80%	50%	65%	40%	71%
Fluidez para la comunicación	91%	70%	75%	58%	32%	100%	70%	67%	25%	53%	40%	62%
Atención prestada	64%	90%	75%	62%	26%	100%	78%	73%	50%	47%	40%	64%
<b>Profesionalidad</b>	<b>52%</b>	<b>78%</b>	<b>78%</b>	<b>53%</b>	<b>25%</b>	<b>100%</b>	<b>79%</b>	<b>78%</b>	<b>50%</b>	<b>47%</b>	<b>40%</b>	62%
Preparación y conocimiento	45%	80%	88%	54%	21%	100%	81%	83%	50%	53%	40%	63%
Fiabilidad	64%	80%	75%	50%	26%	100%	89%	80%	50%	53%	60%	66%
Eficiencia	64%	70%	75%	54%	37%	100%	78%	73%	50%	41%	40%	62%
Flexibilidad	36%	80%	75%	54%	16%	100%	67%	77%	50%	41%	20%	56%
<b>Proceso Operativo</b>	<b>52%</b>	<b>73%</b>	<b>57%</b>	<b>66%</b>	<b>44%</b>	<b>97%</b>	<b>69%</b>	<b>67%</b>	<b>63%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	62%
Intranet Área de Seguimiento	73%	70%	38%	73%	42%	88%	74%	73%	50%	41%	60%	62%
Calidad de la información	45%	80%	63%	69%	37%	100%	74%	77%	75%	53%	40%	65%
Oportunidad de la informaicón	36%	60%	63%	46%	42%	100%	41%	30%	50%	41%	40%	50%
Utilidad de la información	55%	80%	63%	77%	53%	100%	85%	87%	75%	65%	60%	73%
<b>ISG - 2009</b>	<b>60%</b>	<b>82%</b>	<b>72%</b>	<b>60%</b>	<b>33%</b>	<b>98%</b>	<b>75%</b>	<b>74%</b>	<b>51%</b>	<b>44%</b>	<b>41%</b>	<b>63%</b>
Colaboradores que participan	11	10	8	26	19	8	27	30	4	17	5	15

Fuente: Elaboración propia.

## **Anexo N° 6**

### **Políticas de compensación variable**

#### **1. OBJETIVO**

La presente política tiene por objetivo establecer los lineamientos que regulen la asignación de bonos anuales a los empleados del Área de Seguimiento y Control de Créditos, en reconocimiento al cumplimiento de las metas establecidas.

#### **2. ALCANCE**

Esta norma es administrada por el Área de Recursos Humanos y alcanza a empleados que conforman el Área de Seguimiento y Control de Créditos.

#### **3. DEFINICIONES**

Para efectos de la correcta aplicación de esta política se establecen las siguientes definiciones:

**3.1 Procesos Clave:** Procesos que generan valor y entregan resultados directos a clientes internos.

**3.2 Puestos Clave:** Grupo de puestos responsables de los procesos clave del Área de Seguimiento y Control de Créditos, que logran resultados por sí mismos y a través de otros.

**3.3 Porcentaje de Cumplimiento:** Porcentaje alcanzado por los empleados en el cumplimiento de sus metas.

#### **4. POLÍTICAS GENERALES**

**4.1.** Todos los puestos clave del Área de Seguimiento y Control de Créditos tendrán derecho a un bono anual por resultados.



- 4.2. El bono anual es un porcentaje de la compensación base anual del empleado.
- 4.3. El bono estará basado en el porcentaje de cumplimiento de metas.
- 4.4. El 80% del bono estará definido por logro de objetivos y el 20% por logro de competencias.
- 4.5. Los porcentajes del bono serán aprobados por la alta gerencia a propuesta del área de Recursos Humanos. Estos porcentajes serán definidos en el proceso de planeamiento presupuestal.
- 4.6. Cada empleado de un puesto clave debe cumplir con las metas de objetivos y competencias, debidamente concordados con sus jefes, y establecidos de acuerdo al Plan Estratégico del Área de Seguimiento y Control de Créditos y del Banco.
- 4.7. El bono se pagará en forma proporcional a partir del 90% de cumplimiento de objetivos hasta el 110% como máximo.

**Anexo N° 7**  
**Cuadro de costos totales asignados**  
**al Área de Seguimiento y Control de Créditos**

<b>Costos (Expresado en nuevos soles)</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Depreciación	4,698,126	4,698,126	4,698,126
Amortización	252,690	252,690	252,690
Seguridad y Prev.Social	513,107	513,107	513,107
Remunerac.y gratificaciones	2,416,341	2,416,341	2,416,341
Compensación por tiempo serv	1,776,919	1,776,919	1,776,919
Uniformes	2,788	2,788	2,788
Capacitación	805,093	805,093	805,093
Atenciones al personal	92,637	92,637	92,637
Otros gastos	98,640	98,640	98,640
Transportes suministros	11,608	11,608	11,608
Reparac. Y mantenimiento edif	1,001,123	1,001,123	1,001,123
Vigilancia	203,137	203,137	203,137
Publicaciones culturales	6,827	6,827	6,827
Energía y agua	405,980	405,980	405,980
Comunicaciones-telefonos	387,254	387,254	387,254
Seguros-varios	3,282	3,282	3,282
Alquileres-equipos de oficina	225,649	225,649	225,649
Suministros diversos	144,635	144,635	144,635
Gastos de representación	52,230	52,230	52,230
Gastos notariales-RRPP	10,444	10,444	10,444
Suscripciones-periódicos y rev.	182,815	182,815	182,815
Limpieza	83,206	83,206	83,206
Gastos de proy. De inversión	16,249	16,249	16,249
Otros servicios	98,365	98,365	98,365
Otros tributos-Imptos. Extraord	493,359	493,359	493,359
<b>Total</b>	<b>13,982,502</b>	<b>13,982,502</b>	<b>13,982,502</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo N° 8

### Cronograma de actividades para el desarrollo del Plan del Proyecto

ACCIONES / ACTIVIDADES	PLAZO	RECURSOS	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				RESPONSABLE
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
1. Nueva estructura organizativa	1 semana		P	■															Gerente de Área y RR.HH
			R																
Describir nuevos perfiles de puestos	2 días	1 analista de RR.HH.	P	■															Gerente de Área y RR.HH
			R																
Definir criterios para seleccionar al personal	3 días	Gerente de área	P	■															Gerente de Área y RR.HH
			R																
2. Políticas de Recursos Humanos	4 semanas		P	■	■	■	■												RR.HH
			R																
Definir políticas de compensación	1 día	1 analista de RR.HH.	P	■															RR.HH
			R																
Definir programa de retención de personal	1 día	Gerente de RR.HH	P	■															RR.HH
			R																
Describir un plan de recolocación	2 días	Gerente de RR.HH	P	■															RR.HH
			R																
Definir plan de desarrollo	1 semana	1 analista de RR.HH.	P		■														RR.HH
			R																
Definir plan de comunicación	2 días	Gerente de RR.HH	P			■													RR.HH
			R																
Implementar políticas de recursos humanos	2 semanas	Gerente de RR.HH	P			■	■												RR.HH
			R																
3. Mejora del proceso de seguimiento y control de créditos			P	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Equipo de Tesis
			R																
Rediseño del proceso	1 semana	2 Profesionales	P	■															Equipo de Tesis
			R																
Desarrollo del sistema de información gerencial	4 meses	Recursos externos	P	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Proveedor
			R																
Pruebas del nuevo sistema de información	2 semanas	Recursos externos	P																Proveedor
			R																
Capacitación del personal en el nuevo sistema de información	1 semana	Recursos externos	P																Proveedor
			R																
Puesta en marcha del nuevo proceso y nuevo sistema	1 semana	2 Funcionarios de seguimiento	P																Unidad de Información de
			R																

Fuente: Elaboración propia.

## **Anexo N° 9**

### **Glosario de términos**

**Créditos Comerciales:** Créditos otorgados a personas naturales o jurídicas en sus diferentes formas o modalidades, destinados al financiamiento de la producción y a la comercialización de bienes y servicios en sus fases, distintos a los destinados a las microempresas.

**Banca Comercial:** Es una denominación utilizada para referirse al Área que realiza la gestión comercial del banco con sus clientes.

**Negocios Transaccionales:** Son aquellos productos o servicios que son de “consumo duradero” los cuales venden los bancos para retener a sus clientes, así como para incrementar los clientes. Se llaman así porque, en general, tienen ciclos de recompra muy largos. Por ejemplo: casas, automóviles, etc.

## **Nota Biográfica**

### **Tomás Tapia Ruiz**

Bachiller en Ingeniería de Minas de la Universidad Nacional de Ingeniería, Egresado de la Maestría de Informática de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Master Executive en Dirección Estratégica de Recursos Humanos de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Especialización en Dirección y Liderazgo Internacional de la UPC.

Actualmente Director de Recursos Humanos de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Ex Director de Calidad Total de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Ex Director Corporativo de Sistemas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Ex Director Académico de Cibertec.

### **Cleofé Maritza Verástegui Corrales**

Contadora Pública, de profesión, con Especialización en Finanzas en ESAN.

Actualmente Jefe de Riesgos del Banco de Materiales, Ex Subgerente de la División de Créditos del Banco de Crédito - BCP y Docente Nombrada en la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

TMA  
2011  
012 01 07 00  
- 026 69025

✓