UNIVERSIDAD DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL PIRHUA

BANCO CLIENTES CONTENTOS

Katheryne Sánchez-Navarrete, Mario Elías-Flores

Lima, 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Sánchez, K. y Elías, M. (2016) *Banco Clientes Contentos* (Tesis de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú.

Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-
NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

PROGRAMA MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS PART TIME

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

BANCO CLIENTES CONTENTOS

Katheryne Isabel Sánchez Navarrete
Mario Javier Elías Flores

Lima, 2016

Agradecimientos

A nuestro asesor Mario Acosta Dávila, por su orientación, consejo, competencia y fundamentalmente, por su paciencia en el logro de este trabajo.

Dedicatoria

A nuestros padres, que nos han dado todos sus esfuerzos,
para ser quiénes en esencia somos.

Tabla de contenidos

Resumen ejecutivo	5
Introducción	6
Capítulo I: Caso de estudio	7
Capítulo II: Nota Técnica	23
Conclusiones	29
Bibliografía	31
Anexos	32

Resumen ejecutivo

Durante el año 2010, Banco Clientes Contentos, líder del mercado financiero con colocaciones mayores a [1]100 millones de dólares americanos, mantenía su liderazgo gracias a la rentabilidad de sus principales productos: Leasing, Consumo, Tarjeta de Crédito, Préstamo Hipotecario. Sin embargo, después de un análisis de los resultados, identificaron que los gastos operativos se habían incrementado a la par de las ganancias. Adicionalmente, realizando una proyección para los próximos 10 años, observaban que de mantenerse esa tendencia las utilidades se verían seriamente mermadas, producto del ratio de eficiencia del 50% (Gasto/Margen operacional), mientras que sus dos competidores directos: BBVA Paraguay, y GNB Paraguay mostraban ratios de eficiencia de alrededor del 47% y 48%, respectivamente. Como reacción a estos hechos, el plan de acción fue contratar a una empresa consultora, de reconocido prestigio internacional, con el objetivo de ayudar a la organización para continuar siendo el banco líder del país.

[1] Reporte de la Asociación de Bancos de Paraguay 2010.

Introducción

El tema obedece al sorprendente e insólito fracaso del "Proyecto Lean", debido en parte, a su mal diseño e implementación, así como a la imprevisión de casusas y efectos, por "Global Consulting", empresa que fue contratada por el "Banco Clientes Contentos" (BCC), para un proyecto innovador cuyo propósito era mantener el liderazgo en el segmento de Leasing, no obstante contar ésta con uno de los mejores equipos de consultoría a nivel mundial y un prestigio avalado por el éxito en todos sus trabajos anteriores de proyectos lean.

La historia se inicia con anterioridad al contrato de consultoría para el Banco que operaba en Paraguay. Ideado en el año 2010, el "Proyecto Lean", haría dinámico y flexible las actividades del Leasing para el BCC, operando a través de la Gerencia de la División de Negocios Internacionales, tal como fue aprobado por el Directorio que, a su vez, designó el equipo de personas altamente calificadas, encabezada por el Gerente de la División de Eficiencia, encargado de contratar a la consultora. El proyecto empezó a desarrollarse a partir del 03 de enero del 2011.

Los gerentes de las unidades involucradas esperaban el éxito del proyecto con gran emoción, aunque desde el inicio se evidenciaron fallas narradas en este trabajo, especialmente en no haber hecho un correcto cálculo del número de colaboradores asignados, teniendo en cuenta las capacidades requeridas y las horas de labores que demandaba el proyecto. Esto no solo significó el fracaso del proyecto, sino que melló el prestigio de los magníficos cuadros gerenciales con los que contaba el banco.

Para evitar que se haga engorrosa la lectura, se ha creído por conveniente presentar como anexos al final del texto, numerosos cuadros que sustentan la información aportada, ya que normalmente debieron de ir a continuación de ellos, como se hace en la mayoría de los casos, cuando estos son pocos.

Los autores.

Capítulo I: Caso de estudio

Banco Clientes Contentos (BCC)

"Martin, este es un gran reto y el éxito de ello determinará tu camino al siguiente nivel, pero si fallas será tú fin". Estas palabras retumbaban en la mente de Martin, mientras esperaba la llegada de Antonio, Gerente de Negocios Internacionales y Leasing, que lo visitaba por primera vez, para revisar los progresos en la puesta en marcha del Proyecto Lean, del cual Martin había sido elegido 8 meses antes para liderar su implementación. ¿Debía solicitar su ayuda?, ¿proponer una revisión del plan o tratar de superar los desafíos el mismo? Estos eran los pensamientos de Martin cuando Antonio le pregunto: ¿Cómo van las cosas Martin?

Reunión anual de planeamiento

"Este es el año de la eficiencia", con estas palabras Wilfredo Ortega, CEO en Banco Clientes Contentos, inicio el primer comité anual del 2010.

Tenemos que hacer que este "gran elefante" llegue a ser lo más flexible y dinámico posible. "Hagamos Lean[2]" enfatizó Antonio Pérez, Gerente de División de Negocios Internacionales y Leasing (NIL). La propuesta de Antonio le resultó interesante a Wilfredo y le pidió un informe más detallado para la siguiente semana.

Luego de la aprobación de esta iniciativa, Antonio se reunió con su equipo para comunicarles de la estrategia que ha de seguir el Banco para este año. Karla Navarro, Supervisora de Control y Gestión UDEX[3], sabía que esto implicaría un esfuerzo adicional del que ya tenía en su día a día y preguntó: Antonio, ¿cuál va a ser nuestro rol en la búsqueda de convertirnos en un "banco esbelto"?

"Sabía que esta iba a ser tu mayor inquietud Karla, para mitigar esta incertidumbre hemos decidido trabajar con el mejor equipo en consultoría a nivel mundial", expreso Antonio.

BCC, líder del mercado financiero en Paraguay, superó desde sus inicios diferentes tipos de crisis: de tipo político - económico en los años 80, cambios en la Gerencia General y Directorio, a los largo de sus más de 80 años de vida institucional.

BCC entendió que la única forma de seguir manteniendo su liderazgo era a través de la innovación. Para ello, la organización tenía que mejorar más su eficiencia en el gasto operacional, es decir, migrar hacia la "Eficiencia".

Esta iniciativa sería liderada por Marcelo Motta, el nuevo Gerente de División de Eficiencia del Banco.

"BCC debe mantenerse como el mejor Banco del país y para ello debemos estar más cerca de nuestros clientes, colaboradores y accionistas. Nuestra ventaja competitiva siempre fue nuestra trayectoria y respaldo de nuestro grupo económico, pero para eso también necesitamos el compromiso de nuestra gente. Nos distinguiremos en 3 factores: por tener los mejores colaboradores, ello fomentará un excelente clima laboral y trabajo en equipo con nuevas ideas; buscaremos la eficiencia en los procesos optimizando los tiempos de respuesta y, finalmente, lo lograremos maximizando la rentabilidad de nuestros productos. El objetivo principal es ampliar al máximo la brecha existente con nuestros dos principales competidores".

[2] Lean: Es un modelo de gestión enfocado a entregar el máximo valor a los clientes utilizando para ello los mínimos recursos necesarios, "manufactura esbelta".

[3] UDEX: Unidades del Exterior

La idea revolucionaria

Antonio Pérez; Gerente de Negocios Internacionales y Leasing (NIL), contaba con una trayectoria de 15 años en el Banco Clientes Contentos. En su última posición como Gerente de Negocios Internacionales viajaba constantemente con el fin de buscar nuevos negocios y crear relaciones de transacción con otros Bancos a nivel mundial.

En su último viaje a Europa para la feria de Swift[4], conversó con el Steven O´Hara, Gerente del Banco JP Morgan Chase, éste le comentó acerca de la iniciativa implementada que le estaba brindando grandes resultados.

Steven: Antonio, el secreto está en ser más "esbelto".

Antonio: ¿cómo logras que un monstruo como JP Morgan Chase, con tremenda infraestructura y gente a nivel mundial logre ser esbelto?

Steven: Entre risas respondió "Es simple, Lean".

Antonio recordó esa conversación y cumpliendo con lo acordado con el Directorio, rápidamente se puso en contacto con Global Consulting (GC), consultora externa que brindó soporte a JP Morgan en años anteriores.

Al cabo de 15 días, ejecutivos de GC visitaron el Banco Clientes Contentos para realizar el "kick off[5]" de la metodología revolucionaria. Paralelo a ello, Wilfredo decidió crear la División de Eficiencia, que identificaría las áreas que deberían formar parte de este piloto inicial.

El área de Negocios internacionales estaba conformada por unidades de negocios per sé. Para el años 2011, por decisión estratégica, se decidió que las áreas de negocios cuenten con su propio soporte de operaciones, es decir; incorporar el departamento de Operaciones Leasing al área de Negocios Internacionales (Ver anexo 1), con el fin de: ser más rápidos en la toma de decisiones, dar soporte al negocio y disminuir el tiempo de atención en los diversos productos del portafolio (leasing, cartas de crédito, stand by y transferencias internacionales).

Luego de decidir la migración de Operaciones Leasing al área de Negocios Internacionales, se determinó que este equipo pasara a cargo de Martin Moran.

Producto Leasing

Leasing o arrendamiento financiero es una alternativa de financiamiento diseñada por la banca, con la finalidad de adquirir activos, muebles o inmuebles y a la vez obtener un beneficio tributario.

Beneficios del leasing:

- Registrar como gasto la depreciación del activo más los intereses financieros.
- Aceleración de la depreciación de los bienes en forma lineal.

[4] Swift: Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication supplies secure messaging services and interface.
[5] Kick Off: Reuniones de punto de partida al iniciar un proyecto.

- Renovación de activos sin uso del capital de trabajo.
- Flexibilidad de pagos.

Requisitos para obtener un leasing:

- Ser cliente del Banco (tener una cuenta corriente activa y un funcionario de negocios asignado).
- Ser persona jurídica.
- Aprobar la evaluación de riesgos crediticios.

Los requisitos para iniciar la operación leasing:

- Carta de solicitud del cliente. Se verifica el importe de la operación (incluido el IGV), la descripción del bien, datos del cliente, proveedor, personas que firmarán el contrato, y modalidad de contratación del seguro.
- Proforma. Deberá contener la siguiente información: descripción del bien, fecha de proforma, precio del bien, año de fabricación y forma de pago.
- Aprobación de riesgos.
- Cotizador.

Operaciones Leasing

Martin Moran, Gerente de Unidades del Exterior; pasó a ser el responsable de este nuevo departamento. Observó que esto representaba un nuevo y gran desafío dentro de su carrera profesional. "Toda mi vida he visto el negocio con bancos del exterior y ahora ver leasing, es totalmente distinto", expresó Martin en una conversación con Antonio.

Al asistir a sus primeras reuniones con la Gerencia de Operaciones, solo escuchaba que todo era un caos, que la gente no era la adecuada.

Miguel Talavera, Gerente de Operaciones señalaba: "Dudo mucho que alguien pueda cambiar la situación que hoy por hoy existe en este departamento. El problema más grande es la gente y si a ello, le sumamos toda la carga que recibimos de diferentes áreas de todo el Banco, la situación se complica, uno tiene que aprender a priorizar en este negocio. Quizá con un mayor equipo podríamos lograrlo y cumplir con los tiempos. Además, todas las áreas se empecinan en vender y vender, y no piensan que nosotros somos quienes nos quedamos hasta altas horas de la noche intentando terminar y cumplir con sus promesas de tiempo".

Después de tan desalentador panorama, Martin pensó que, entre tanto desorden debía de aceptar el reto y crear el mejor departamento, para demostrar que no es la gente sino la gestión lo que importa.

Operaciones Leasing en el Área de Negocios Internacionales & Leasing

A las 9:00 a.m. del 3 de enero del 2011, el equipo de Operaciones Leasing iniciaba funciones en su nueva área. Este cambio implicó una mudanza desde las oficinas ubicadas en el centro de la ciudad hasta el centro financiero. El nuevo equipo se encontraba muy entusiasmado y con mucha expectativa de cuál sería su nuevo sitio, el entorno y sobre todo, conocer a su nuevo jefe.

Por otro lado, Martin con mucho esfuerzo, vino trabajando en las coordinaciones para que las instalaciones estén cien por ciento operativas, así el nuevo equipo podría iniciar sus labores sin problemas.

Después de las primeras palabras de bienvenida de Martin hacia su equipo, las partes entendieron que había mucho por hacer.

Pasaban los días y la emoción se iba transformando en preocupación, al ver que los espacios físicos asignados eran muy reducidos, no tenían cochera y el costo de vida en las nuevas oficinas resultaba más caro.

Martin, esperaba que esta desilusión pasara. Por ello, en su primer discurso con motivo del día de la amistad, decidió mencionarlo y prometió que trabajaría en solucionarlo en un corto plazo. Pero él sabía que esta promesa sería difícil de cumplir dado que en aquel edificio no existían espacios donde poder instalar tanta gente y separarlos no podía ser la solución. Con aquel mensaje logro calmar los desánimos momentáneamente.

Martin Moran

A sus 58 años de edad, estaba por cumplir 35 años de carrera en el BCC, empezó muy joven y en aquel entonces su primer jefe fue el Sr. Portocarrero, quien tenía un carácter dominante, capacidad de negociación, persuasividad, visión de negocio y muy ácido cuando de tomar decisiones se trataba. Centralizaba la toma de decisiones y era muy carismático con sus clientes externos, pero casi un dictador con su equipo. Se sabe que hizo llorar a muchos.

Sr. Portocarrero: "*Mi nivel de exigencia fue para retarlos y sacar lo mejor de ustedes*" mencionó en su último discurso.

Martin, a los 35 años, fue su sucesor y asumió la Gerencia de Unidades del Exterior, con 3 unidades a su cargo (Sucursal BCC Panamá, BCC Miami y Tesorería de Bancos del Exterior). Su desempeño fue sobresaliente desde sus inicios, fácilmente logro destacar y obtener la plena confianza de sus jefes. Siempre enfatizaba que venía de la "vieja escuela", así recordaba a la gestión del Sr. Portocarrero.

Empezó realizando un diagnóstico del nuevo departamento. Como resultado, obtuvo que no existían políticas ni procedimientos donde se pueda aprender más sobre el proceso, así que se apoyó en los especialistas del producto: las supervisoras de desembolsos y post venta leasing". En el siguiente comité de la Gerencia, Martin informó los resultados.

Martin: "Antonio, los resultados de este primer diagnóstico reflejan un desalentador panorama. Yo no sé cómo venían trabajando en tanto desorden, sin procesos definidos, sin controles, nadie sabe qué hacer, ni los mismos supervisores saben darme soluciones, esto no tiene pies ni cabeza".

Antonio (reafirmando su respaldo): "Tranquilo Martin, esto será parte de la nueva adquisición. Como les dije, vendrá Lean quien nos guiara en esta transición".

Lean

La gestión de esta metodología estuvo dirigida por los consultores externos de Global Consulting conjuntamente con el gerente del área (Martín).

El staff de consultores externos presentó la metodología a utilizar (DMAIC) y el cronograma de trabajo (Ver anexo 2) en la presentación del *kick off* del proyecto.

Definir:	Se definió el alcance del proyecto donde solo abarcaría Operaciones Leasing.
Medir:	Inicia con el relevamiento del proceso mediante entrevistas a los analistas expertos de los procesos de desembolso y post-venta. Se obtuvo el tiempo promedio de una operación leasing utilizando muestreo.
Analizar:	Después de recopilar la información, se elaboraron los diagramas de flujos, se identifican oportunidades de mejora en las diferentes etapas del proceso.
Mejorar:	Implementación de las propuestas de mejora en el proceso.
Controlar:	Creación de la unidad Control de Gestión UDEX Leasing.

Al finalizar la etapa de análisis, GC presentó la propuesta de capacidad instalada óptima y algunas oportunidades de mejora relacionadas al proceso. Quedaba pendiente por parte de Martin definir quien tomaría la responsabilidad de la fase de control.

Mirando el informe y conocedor del buen trabajo realizado por parte de la consultora externa, Martin encontraba valido el diagnóstico. Se preguntaba ¿debería iniciar la implementación? ¿Qué recursos necesitaré para lograrlo? ¿En cuánto tiempo obtendría los primeros resultados?, dado que el banco le apremiaba a tener resultados los más pronto posible.

Implementación

Martin evalúa los resultados del informe y decide aprobar su implementación. Al cabo de dos semanas, inicia la fase de implementación con los nuevos lineamientos propuestos por los consultores de GC, entre otras cosas, decide la reducción del 30% del personal.

Martin se reunió con los siete Analistas de Operaciones Leasing, uno a uno empezaron a desfilar por su oficina así como el personal de otras áreas.

Martin: El motivo de esta reunión es primero informarte que el Banco se encuentra inmerso en un nuevo y exigente proceso de eficiencia operativa y por tal motivo, hemos decidido prescindir de tus servicios, es decir, invitarte a salir del Banco. No sin antes decir que conocemos tu impecable trayectoria y que queremos expresarlo no solo en lo correspondiente al cumplimiento

de la ley, sino además con una significativa indemnización por los años de servicio en el banco. Estoy seguro de que este es un paso más en tu carrera, de la cual te quedan mucho por recorrer.

No todos los invitados a dejar el Banco, reaccionaron de la forma que Martin esperaba, el 70% tuvo una desafortunada reacción, sentían que era injusta y arbitraria. Sin embargo, el 30% restante aceptó la decisión y agradeció a Martin la forma como se les comunicó la decisión del Banco.

Dos semanas antes de la finalización de la etapa de implementación por GC, Martin delega la supervisión del área de Leasing a Karla, convirtiéndose en Unidad de Control de Gestión Udex – Leasing. Las primeras actividades fueron dedicadas principalmente al entendimiento del producto y del proceso de leasing, conforme al diagnóstico elaborado por la consultora GC.

Karla Navarro

El 05 de Setiembre del 2005, fue el primer día de trabajo como Asistente SWIFT de Karla, siendo esta su primera experiencia laboral, llegó decidida a realizar una impecable carrera en BCC. Su trayectoria fue desarrollándose con mucho éxito.

Al término de su primer año, Martin conversó con Maribel, Gerente de SWIFT, indicándole que tenía una vacante dentro de su equipo y estaba considerando a Karla. Maribel sabía que implicaba una mejora salarial y de categoría para Karla y converso con ella.

Maribel: "Karla, tengo algo importante que decirte, la semana pasada tuve la visita de Martin y me indicó que tiene un plaza disponible y no solo ello, sino que también tiene el nombre de la persona y eres tú, esto para ti será una promoción ventajosa".

Karla: "Entendería que me estas ofreciendo un ascenso, ¿es correcto?".

Maribel: "Hemos visto tu desempeño a lo largo de este tiempo y no solo nosotros. Sé que esto es una gran oportunidad para ti, pero me preocupa tu futuro en este nuevo cargo, salvo que te adaptes, pues conocemos a Martin y él es muy duro en cuanto a trabajo se refiere. Sabemos que no es fácil trabajar con él. ¡Debo reconocer que es un capo! Pero su carácter es aterrador para cualquiera, su gente es llevadera, pues todos son mayores, que llevan las cosas a su ritmo y sin problemas".

Karla (muy sonriente): "Maribel, muchas gracias por tu preocupación pero que las apariencias no te engañen. Fui criada por mi madre y si la conocieras, ¡entenderías a que me refiero! Sabré manejarlo. Déjamelo a mí porque estoy acostumbrada a trabajar bajo presión y ¡acepto!".

Al poco tiempo, Karla se convirtió en la mano derecha de Martin, su personal de mayor confianza, con una relación de mutuo respeto, consideración y aprecio. Con el tiempo, asumió muchas responsabilidades en diferentes puestos, lidero proyectos estratégicos en sucursales de Panamá, Miami y terminó administrando la tesorería de Bancos del Exterior. Ella solía conversar con Martin sobre los procesos y la eficiencia.

Karla: "No tenemos que irnos después de las 6 pm., para demostrar que estamos trabajando, cuando podemos ser eficientes todo el día y salir a las 6 pm., revisemos los procesos".

Martin: "Tenemos muchas cosas por mejorar acá, por eso se quedan después de las 6 pm.".

Karla: “Siempre existirá oportunidades de mejora, pero creo que los procesos no son muy eficientes”.

Martin: “Entonces muéstrame tus propuestas”.

Dado que Martin amaba los números, ella siempre le mostraba los sustentos, logrando implementar mejoras, no al ritmo que ella deseara, dado que Martin era muy prudente, en cuanto a cambios se trataba. Todo ello sumó en la decisión de que Karla sería quien acompañara a Martin en este nuevo desafío.

Unidad de Control de Gestión UDEX – Leasing

Al término del tercer mes los números no reflejaban el éxito. Aun después de revisar lo planificado, por segunda vez, sobre el cálculo de los indicadores, estos seguían en rojo.

¡Esto no está funcionando¡ pensó Karla, por ello decidió juntarse con los Analistas de Operaciones, especialmente escogidos para revisar el proceso de punta a punta comparándolo con lo relevado por GC. Posterior al análisis, decidió elaborar un diagnóstico para presentarlo en el próximo Comité de Gerencia.

Una semana antes del comité, Karla se reunió con Martin para revisar dicho diagnóstico (Ver anexo 3) y la presentación de indicadores que regularmente se revisaba. Sin embargo, Martin decidió mostrar en el Comité sólo los indicadores.

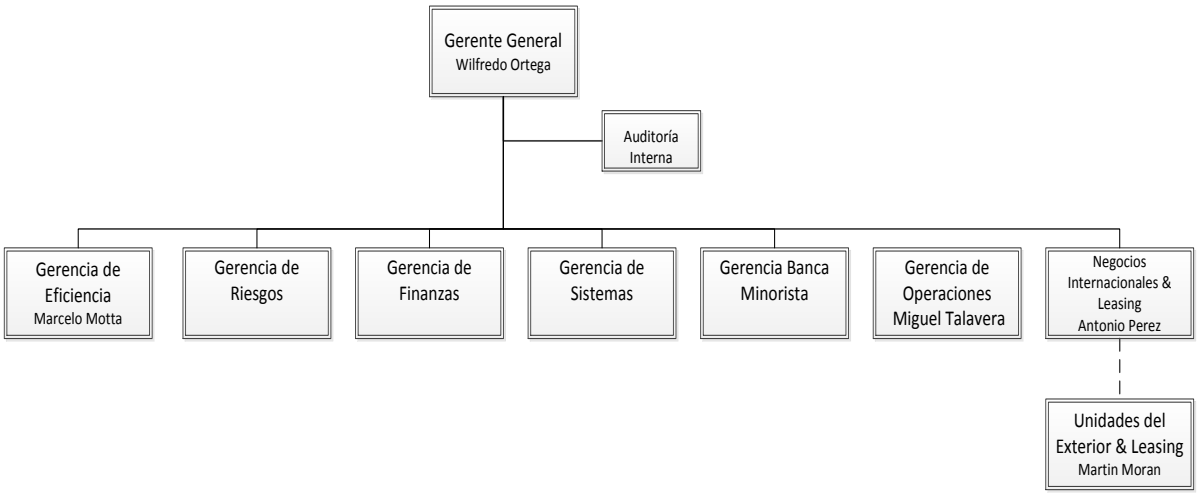
Karla: “Estoy sorprendida que no quieras mostrar este análisis, los números nos siguen diciendo lo mismo”.

Martin: “Karla, necesito revisarlo a profundidad, pero tendrá que ser para después. Ahora tengo una reunión muy importante”.

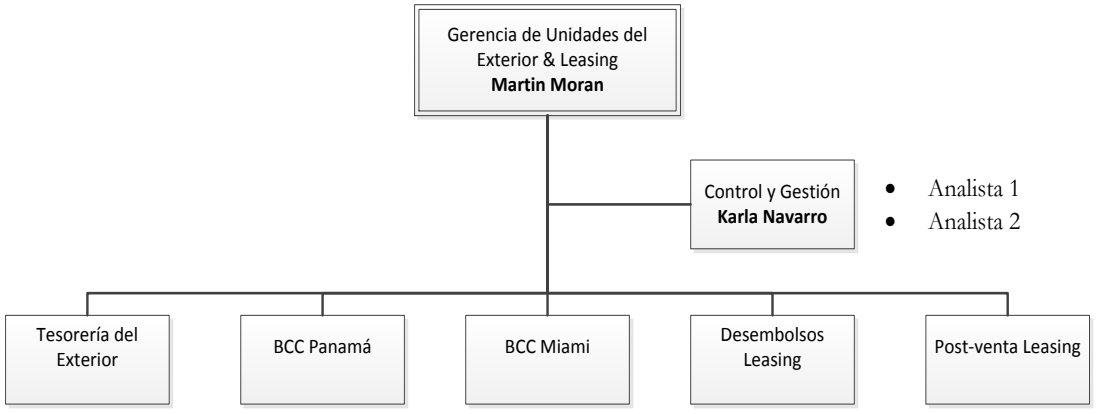
Martin reflexionaba: “No he nadado tanto para morir ahogado en la orilla… tengo que abrirme paso por este océano. Adicionalmente, tengo la bandeja de correo reventando por reclamos que aún no sé ni de qué van, funcionarios que me llaman a todas horas y clientes que intentan reunirse conmigo”.

En este punto las reflexiones de Martin se vieron interrumpidas por la pregunta de la esperada visita, Antonio: ¿Cómo van las cosas Martin?

Anexo 1: Organigrama del Banco Clientes Contentos



Organigrama de la Gerencia de Unidades del Exterior & Leasing

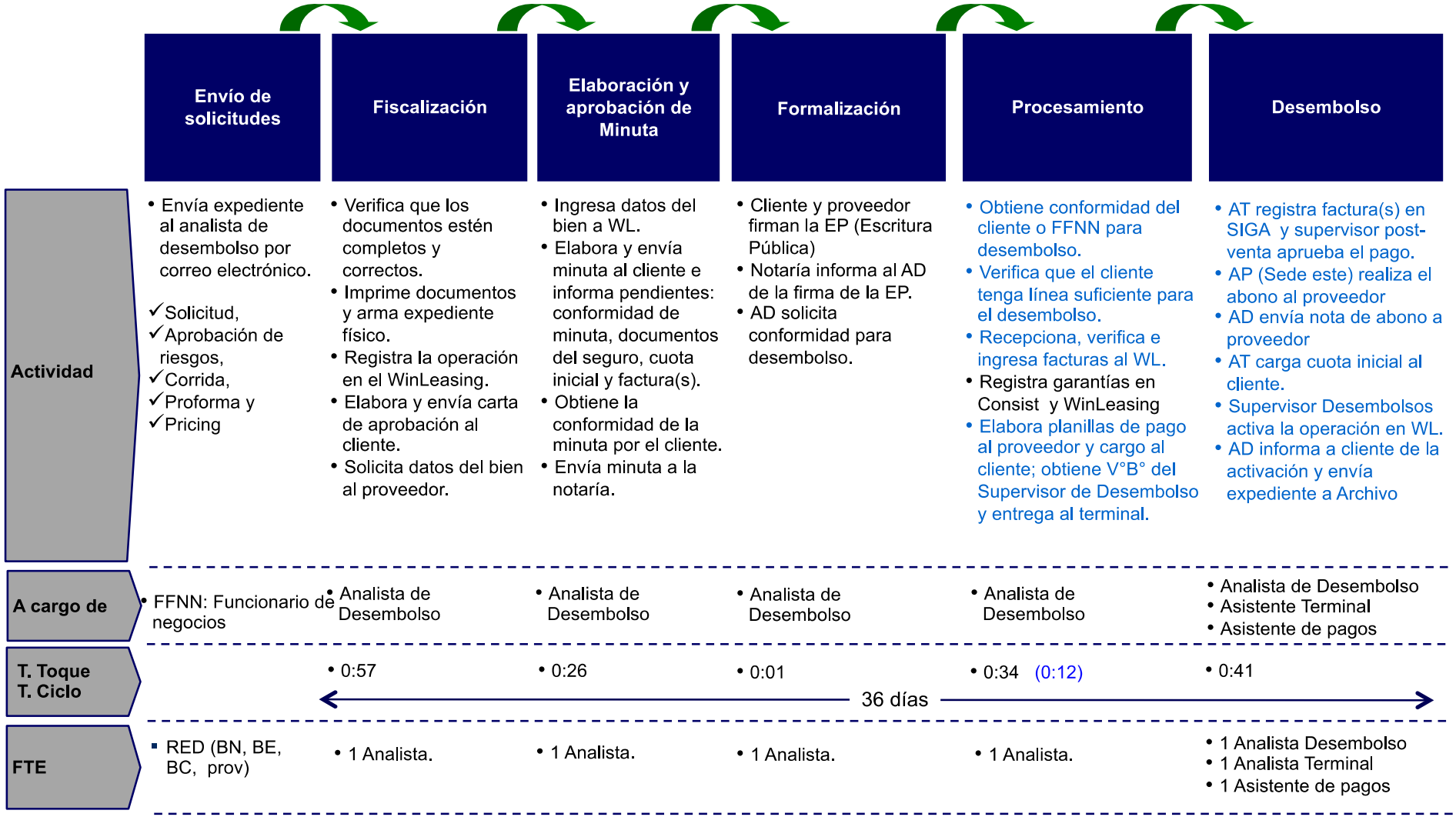


Anexo 2: Cronograma del Proyecto Lean propuesto por GC

ACTIVIDADES		SEMANAS											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Definir	Seleccionar Proyecto	■											
	Elaborar Project Charter	■	■										
	Aprobar Project Charter		■										
	Presentación de Kick Off		■										
Medir	Analizar información actual			■	■								
	Modelar el proceso actual					■	■						
	Validar los tiempos						■						
	Determinar línea base							■					
Analizar	Priorizar los procesos								■				
	Levantamiento detallado del proceso									■			
	Toma de tiempos del proceso									■			
	Análisis de información									■	■		
	Elaboración de OM										■		
	Elaboración del proceso mejorado										■	■	
	Cuantificar OM										■	■	
Mejorar	Análisis de capacidad										■	■	
	Validar OM											■	
	Elaborar Plan de implementación										■	■	■
Controlar	Presentar estructura de nueva unidad Control de Gestión											■	■
	Aprobar estructura											■	■
	Presentación de nueva unidad											■	■

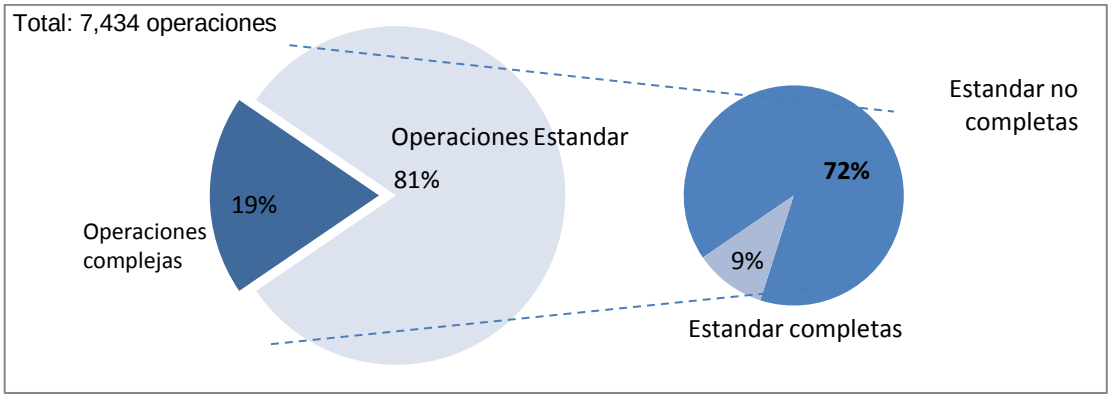
Anexo 3: Diagnóstico de Karla Navarro

Proceso de desembolso de operaciones estándar:



Análisis de la demanda[6].

Total de operaciones con al menos un desembolso Ene/2010 – Abr/2011



Fuente: Winleasing

Análisis de tiempos

Proceso relevado por Consultora CG

Bloque	Actividad	Tiempo (min)
Fiscalización	Fiscalización de expedientes enviados por FFNN (email)	00:20
	Registro de Operación Nueva en Winleasing	00:24
	Elaboración y envío de carta de aprobación	00:08
Minuta	Elaboración y envío de minuta de Operación Nueva al cliente	00:18
Formalización	Firma de minutas con las notarías (Analista y Supervisor)	00:01
Procesamiento	Procesamiento de operaciones para el 1er Desembolso	00:15
Desembolso	Envío de notas de abono	00:02
	Organizar files para enviarlos a Archivo	00:17
	TOTAL	**01:45**

Proceso relevado por Karla

[6] Estándar: Operaciones que tienen un desembolso. Complejas: Operaciones que tienen dos o más desembolsos a lo largo de la vida del leasing hasta la activación de la operación. Después del último desembolso, se procede con la activación de la operación donde el cliente empieza a pagar según cronograma.

Bloque	Actividad	Tiempo (min)
Fiscalización	Fiscalización de expedientes enviados por FFNN (email)	00:20
	Recepción de documentos físicos y descargo en el sistema (regularizaciones)	00:05
	Registro de Operación Nueva en Winleasing	00:24
	Elaboración y envío de carta de aprobación	00:08
Minuta	Elaboración y envío de minuta de Operación Nueva al cliente	00:18
	Modificaciones, consultas a legal, instrucción emisión adendas	00:07
Formalización	Firma de minutas con las notarías (Analista y Supervisor)	00:01
Procesamiento	Recepción de facturas de proveedores	00:04
	Procesamiento de operaciones para el 1er Desembolso	00:23
	Instrucciones cargo/abono a terminal	00:08
Desembolso	Envío de notas de abono (*)	00:24
	Organizar files para enviarlos a Archivo	00:17
	TOTAL	**02:39**

(*) Proceso tercerizado, lo realizan en la sede este.

Análisis de la capacidad instalada del proceso relevado por Karla

Capacidad instalada por Analista de desembolso

Coordinaciones	Número	Tiempo (min)
Promedio diario	flat	01:40
Actividades de seguimiento	flat	00:38
1er Desembolso		
Fiscalización		00:57
Minuta		00:26
Formalización		00:01
Procesamiento		00:34
Desembolso		00:41
sub total	**2.1**	**02:39**
Atención op en stock (meta)	1	01:40
Total		**09:33**

Capacidad al 85% según sistema de BCC 06:43

Por exceso 02:50

Demanda últimos 16 meses con 30% menos de FTEs

Total operaciones estándar	7434
Nro. De meses	16
Nro. operaciones en el mes	465
Nro. Días	22
Operaciones diarias	21
Nro. de Analistas	10
Op. Asignada al Analista	2.1

Se tomó una muestra significativa a fin de considerar los meses picos del último año, así como la tendencia de crecimiento. No se considera las operaciones anuladas por el cliente a la mitad del proceso.

Capacidad instalada por Analista de desembolso

Coordinaciones	Número	Tiempo (min)
Promedio diario	flat	01:40
Actividades de seguimiento	flat	00:38
1er Desembolso		
Fiscalización		00:57
Minuta		00:26
Formalización		00:01
Procesamiento		00:34
Desembolso		00:41
sub total	**1.6**	**02:39**
Atención op en stock (meta)	1	01:40
Total		08:16

Capacidad al 85% según sistema de evaluación de BCC 06:43

Por exceso 01:33

Demanda últimos 16 meses recontratando 3 FTEs

Total operaciones estándar	7434
Nro. De meses	16
Nro operaciones en el mes	465
Nro. Días	22
Operaciones diarias	21
Nro de Analistas	13
Op. Asignada al Analista	1.6

Voz del Cliente interno

Observación	Banca Empresa	Banca Corporativa	Banca de Negocios	PYME
Proceso lento	X	X	X	X
Reprocesos	X		X	X
Desconocimiento del estado actual de solicitudes			X	X
Actitud de los analistas	X			X
Muchas personas atendiendo una misma operación		X		

Fuente: Análisis del equipo
Elaboración propia.

De la reunión con los Analistas de Desembolso estándar se resume lo siguiente:

- Perciben que la medición actual de su productividad no refleja el esfuerzo invertido.
- Pierden demasiado tiempo rechazando expedientes incompletos o inconformes. Aproximadamente el 60% de expedientes cuentan con observaciones.

Correo de coordinación entre Karla y Martin

De: Karla Navarro
Enviado el: viernes, 10 de junio de 2011 10:04 a.m.
Para: Martin Moran
Asunto: Diagnóstico de operaciones Leasing

Martín, empecemos recuperando 3! Por lo pronto empezaremos realizando lo siguiente:

- Seguiremos con la promesa al cliente de tiempo de ciclo 21 días.
- Realizaremos una mejora al proceso en los puntos críticos identificados durante mi relevamiento de información.
- Minimizaremos las operaciones recibidas incompletas (72%) educando al Funcionario de Negocios (FFNN).
- Iremos a educar a la Banca (FFNN y asistentes).
- Implementaremos formatos estándar para agilizar la revisión.

En los próximos 90 días realizaremos la implementación de un piloto ~~de~~ con el rediseño propuesto (fiscales y analistas de desembolsos). Las operaciones en stock, estimo terminarlas en 3 meses. Ello permitirá la liberación de un recurso que se convertirá en un volante (reemplazo) para los meses de gran demanda. Con ello podremos llegar a un tiempo de ciclo de 16 días en un lapso de 8 meses. Cabe resaltar que nuestra competencia aún sigue en 43 días.

El detalle del plan lo tengo listo. Lo revisamos mañana a las 7 am., como acordamos.

Pdta: Tú invitas el desayuno.

Saludos,
Karla.

Capítulo II: Nota Técnica

Objetivos académicos

1. Prudencia en la toma de decisiones: evaluación de decisiones a corto, mediano y largo plazo.
2. Dimensionar el impacto en la organización antes de la implementación del cambio.
3. Gestionar preventivamente el cambio en la organización.
4. Gestión de recursos.
5. Delegación de responsabilidades.

Preguntas sugeridas para la sesión

1. ¿Por qué Martin toma la decisión de implementar las recomendaciones de la consultora? ¿qué otras alternativas tenia?
2. ¿Hasta dónde puede influenciar la consultora a quien contratas para implementar un proyecto? ¿Hasta dónde puede llegar el rol de la consultora? ¿Martin debería delegar tal responsabilidad en la consultora?
3. ¿Cuáles son los valores de Martin?
4. ¿Cuáles son los motivos por los cuales Martin delega responsabilidades en Karla?
5. ¿Por qué Martin no quiere mostrar el análisis de Karla en el comité?
6. ¿Martin toma la decisión de implementar las recomendaciones libremente?
7. ¿Karla debe presentar su informe en el comité sin la revisión previa de Martin?

Análisis del caso

BCC es un caso que puede analizarse desde diferentes puntos de vista, porque tiene diferentes aristas. Primero, se encuentra la eficacia como el único criterio de toma de decisiones en la organización; en segundo lugar, la pérdida de la atractividad en la organización producto de una reducción de personal recomendada por una empresa externa. Finalmente, la promesa incumplida al cliente final, en relación al tiempo de desembolso del producto leasing que da lugar a una experiencia negativa.

La cultura de la eficacia en la que los directivos se encuentran inmersos en los últimos años, conlleva que ante una presión por incrementar la rentabilidad o disminuir los gastos, un directivo debe hacer lo que quiera, puesto que, ante todo, debe cuidar su puesto de trabajo.

Problemas:

1. Martin no cuenta con los recursos suficientes para cumplir con el tiempo de ciclo establecido de las operaciones de Leasing.

Alternativas de solución:

a) Contratar nuevos colaboradores.
b) No hacer nada. Asumir la nueva capacidad y tiempo de ciclo del equipo.
c) Recontratar un grupo de los colaboradores despedidos (los necesarios).

Evaluación de alternativas:

Martin solo pensó en el ahorro proyectado por eficiencia, sin embargo, no considero el impacto que tendría en su presupuesto, producto del costo laboral de liquidar a las personas. Además, la falta de capacidad instalada para atender las operaciones ha incrementado el tiempo de ciclo.

a) En el corto plazo podría solucionar una parte del problema desde el criterio de eficacia, pero no soluciona la pérdida de la atractividad en la organización. La unidad se ve resquebrajada con nuevo personal y esto no se soluciona ni en corto ni largo plazo.

b) En el mediano plazo puede reducir la eficacia por una disminución de los ingresos, producto de una baja en la satisfacción del cliente debido al aumento del tiempo de desembolso del producto. La atractividad se ve mermada en el corto plazo por una disminución de las capacidades de la empresa. La unidad no varía debido a que no existe un cambio.

c) En el corto plazo incrementa la eficacia por el aumento de la capacidad. En el mediano y largo plazo la eficacia aumenta debido a que a mayor atractividad, hay una menor necesidad de incentivos para motivar (Ferreiro & Alcázar, 2008). La unidad aumenta debido a que la organización reconoce que se actúa con motivación racional por motivos trascendentes.

Plan de acción: implementación de la alternativa c

Las decisiones se deben evaluar en función a tres criterios: eficacia, atractividad y unidad, en periodos de corto, mediano y largo plazo. La eficacia sola es peligrosa. Si bien es cierto que en un corto plazo el producto da buenos resultados, en el mediano y largo plazo, no es sostenible para la empresa. La eficacia y la atractividad pueden ser más difíciles todavía, puesto que pueden generar mercenarios. La unidad debe ser el criterio predominante en la decisión, puesto que la única manera de maximizar la eficacia de una empresa a largo plazo es aumentado el grado de unidad en ella (Ferreiro & Alcázar, 2008).

Martin debe recontratar a un grupo de colaboradores despedidos, los necesarios para volver a cubrir la capacidad de las operaciones de Leasing. Si bien es cierto que será difícil que ellos confíen nuevamente en la organización, la forma como Martin comunicó la decisión de la empresa de reducir personal fue tomado bien por un grupo de personas, razón que da lugar a la hipótesis que acepten regresar a la organización.

Alternativa	Responsable	Objetivo	Meta	Indicador actual
Recontratar un grupo de los colaboradores despedidos (los necesarios).	Martin	Disminuir el tiempo de ciclo	16 días	25 días

2. Pérdida del saber distintivo en el área (analistas con experiencia en el proceso de desembolso de Leasing).

Alternativas de solución:

a) Capacitar al equipo con las mejoras implementadas en el proceso.
b) Recontratar un grupo de los colaboradores despedidos (los necesarios).

Evaluación de alternativas:

Martin no conocía del producto Leasing (producto especializado) y confió plenamente en el diagnóstico de la consultora, sin analizar, previamente con su equipo, a profundidad, el resultado y el impacto que tendría.

a) En el corto plazo tiene un impacto en la eficacia, por el costo y por el pago de la capacitación, además, del tiempo que tome esta capacitación en los cuales los colaboradores no están produciendo para la empresa. Existe un impacto en la atractividad dado que la capacitación puede ser focalizada. La unidad puede disminuir debido a que los colaboradores pueden percibir que no se está pensando en sus necesidades sino en el logro de los objetivos.

b) En el corto plazo incrementa la eficacia por el aumento de la capacidad operativa. La atractividad aumenta debido a que se cuenta con colaboradores con experiencia en el proceso y en la empresa. La unidad aumenta debido a que la organización reconoce que algo no se hizo bien y está dispuesto a rectificar.

Plan de acción: implementación de la alternativa b.

Martin debe recontratar a un grupo de colaboradores despedidos, los necesarios para volver a cubrir la capacidad de las operaciones de Leasing. Si bien es cierto que será difícil que ellos confíen nuevamente en la organización, la forma como Martin comunicó el la decisión de la empresa de reducir personal fue tomado bien por un grupo de personas, razón que da lugar a la hipótesis que acepten regresar a la organización.

Alternativa	Responsable	Objetivo	Meta	Indicador actual
Recontratar un grupo de los colaboradores despedidos (los necesarios).	Martin	Disminuir la rotación voluntaria de personal	8%	10%

3. No se cumple la promesa del tiempo de desembolso (insatisfacción del cliente).

Alternativas de solución:

a) Cambiar la meta en el tiempo de ciclo ofrecido al cliente, aumentando el número de días.
b) Insistir el cumplimiento del tiempo de ciclo ofrecido al cliente y recontratar un grupo de los colaboradores despedidos (los necesarios).

Evaluación de alternativas:

La insatisfacción del cliente es un punto crítico para toda organización en la actualidad. Martin no consideró que podría tener un incremento en el número de reclamos por demoras en los desembolsos.

a) La eficacia disminuye debido a que se tiene que hacer un mayor esfuerzo, además, pierdo competitividad respecto a mi competencia porque ellos podrían tener un mejor tiempo de ciclo ofrecido al cliente. La atractividad disminuye porque el colaborador deberá trabajar más horas para cubrir la demanda ante la ausencia de recursos. La unidad a corto plazo aumenta debido a que las personas sienten que es una meta realista con los recursos que se tienen. En el mediano y largo plazo disminuye debido a que no se está satisfaciendo al cliente.

b) La eficacia aumenta en el corto plazo pero se debe tener cuidado de no forzar mucho a la gente porque aparece la fatiga. Además, se debe analizar si es deseable o exigible al colaborador ese esfuerzo extra y si puede cumplir con ese mandato (Alcázar, 2012). En el mediano y largo plazo aumenta debido al incremento de la capacidad.

   La atractividad a corto plazo puede disminuir porque la gente encontraría menos gusto realizando su trabajo por la presión del resultado. En el mediano y largo plazo aumenta debido a que se incrementa el saber de la organización.

   La unidad a corto plazo podría disminuir porque es injusto exigir los resultados y no proporcionar los medios suficientes. En el mediano y largo plazo aumenta debido a que la organización reconoce que se actúa con motivación racional, por motivos trascendentes y porque se exige en función a los medios proporcionados.

Plan de acción: implementación de la alternativa b

Martin debe recontratar a un grupo de colaboradores despedidos, los necesarios para volver a cubrir la capacidad de las operaciones de Leasing. Si bien es cierto que será difícil que ellos confíen nuevamente en la organización, la forma como Martin comunicó el la decisión de la empresa de reducir personal fue tomado bien por un grupo de personas, razón que da lugar a la hipótesis que acepten regresar a la organización. Él debe comunicar a los colaboradores de su Gerencia el motivo del reingreso y a los clientes que esperan que el tiempo de ciclo del proceso vuelva a ser ágil.

Alternativa	Responsable	Objetivo	Meta	Indicador actual
Recontratar un grupo de los colaboradores despedidos (los necesarios).	Martin	Incrementar el clima laboral	80%	62%

Conclusiones

1) Cuando una empresa solicita un análisis a un tercero y esta decide implementar sus recomendaciones, no se transfiere la responsabilidad. Resulta común que los directivos delegan la responsabilidad de mejora en sus organizaciones a un tercero y confían más en el criterio de ellos que en el de su propia gente, prueba de ello es que no les consultan antes de implementar las recomendaciones de la Consultora.

2) Se debe tener mucho cuidado cuando se busca ser eficaz reduciendo el personal, porque el resultado puede ser todo lo contrario. Además, es necesario validar las oportunidades de mejora con los actores del proceso, debido a que son quienes más lo conocen.

3) La decisión de Martin de recontratar a un grupo de colaboradores, los más productivos, permitió reducir el número de reclamos (insatisfacciones del cliente) en el menor tiempo posible. Asimismo, permitió incrementar la unidad la cual generó un incremento en la eficacia de la organización.

4) Todos los directivos comenten errores, sin importar sus años de experiencia o capacidades. Lo importante es el aprendizaje que se genera luego de la acción, la calidad motivacional del directivo y la capacidad de rectificar, capitalizando de esta manera el aprendizaje negativo.

Bibliografía

Alcázar, M. (2012). *Cómo mandar bien* . Lima: Infobrax.

Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2008). *Gobierno de personas en la empresa.* Lima: Planeta.

Anexos

	ENTORNO EXTERNO		**NIVEL**
	- Crecimiento de la demanda del producto Leasing en el sector financiero. - Sector muy competitivo (las 4 primeros bancos tienen el 80% del mercado).		
ESTRATEGIA	**SISTEMAS DE DIRECCION Y CONTROL**	**ESTRUCTURA FORMAL**	
- Eficiencia operativa. - Visión cliente (productos y servicios personalizados).	- Sistemas Planeamiento anual por línea de negocio y por producto. - Sistema de control (costo/beneficio) - Sistema de información (sistema con interface MIS, canales de sugerencias, reclamos), Sistema de evaluación 360 (ascensos)	- Separado por Unidad de Negocio. - Proceso de aprobación de nuevas vacantes muy burocrático.	1ER
SABER DISTINTIVO	**ESTILOS DE DIRECCIÓN**	**ESTRUCTURA REAL**	
- Empresa multidisciplinaria, con personal competitivo, experiencia en banca. - Asertivos al momento de: proponer, negociar, comunicarse con el cliente y efectivos - Su trabajo es por objetivos. - Pérdida de know how.	- Directores Gerentes son modelos para los empleados de menor rango con años de experiencia en banca. - Martin: paternalista, estratega, reservado, absorbente, se preocupa mucho pero toma pocas decisiones, trabaja por objetivos y resultados, experiencia en banca de 35 años, pero debe desarrollar conocimiento del Leasing. - Karla: Ejecutiva, estratega, versátil, comunicadora, gestora del cambio, debe desarrollar conocimiento del Leasing.	- Martin es un banquero de gran reputación con 35 años de experiencia. - Karla es joven con 5 años de experiencia en tesorería del exterior. - Personal de operaciones Leasing desmotivado por el nuevo espacio físico y trabaja horas extras	2DO
MISION EXTERNA	**VALORES DE LA DIRECCIÓN**	**MISION INTERNA**	
- Ofrecer un servicio integral al cliente. Donde no necesariamente tenga por necesidad sino explicarle como podría hacerlo mejor.	- Trabajo en equipo - Integridad - Justicia	- Martin confió plenamente en el diagnóstico de la consultora. Esto impacta en el equipo generando malestar al interno. Además, el nuevo centro de labores es más costoso.	3ER
	ENTORNO INTERNO		
	- La organización busca eficiencias en el proceso y negociación.		