

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**REDISEÑO DE PROCESOS OPERATIVOS CRÍTICOS EN EL
PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO.
Caso: Banco de Crédito e Inversiones.**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL.

Profesor Guía: SRTA. INGRID KAREN NIEMANN VIZCARRA.

ROMINA A. CONTRERAS NÚÑEZ.

Viña del Mar, Diciembre 2015.

Dedico esta tesis de titulación a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos, que hoy soy lo que soy. Gracias por todo.

Agradezco en primer lugar a mi profesora guía, I. Karen Niemann Vizcarra por ser una verdadera guía, preocuparse y apoyarme en todo este proceso.

En segundo lugar agradezco a Felipe, por su constante motivación, apoyo y preocupación por el término de este proyecto.

En tercer lugar agradezco a mis hermanas, Carolina y Paulina, por el apoyo incondicional y su comprensión.

Y por último agradezco a mis compañeras(os) de trabajo por su aliento en este proceso.

ÍNDICE

RESUMEN	ix
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1
<i>Objetivo General.....</i>	<i>2</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>2</i>
<i>Justificación y viabilidad.....</i>	<i>2</i>
<i>Formulación de preguntas</i>	<i>3</i>
<i>Descripción de la metodología de la investigación</i>	<i>3</i>
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	5
1.1. <i>Conceptos preliminares.</i>	<i>5</i>
1.1.1. <i>Gestión.....</i>	<i>5</i>
1.1.2. <i>Procesos.</i>	<i>5</i>
1.1.2.1. <i>Clasificación de procesos.....</i>	<i>6</i>
1.1.3. <i>Negocios.</i>	<i>7</i>
1.1.4. <i>Gestión de procesos.....</i>	<i>8</i>
1.1.5. <i>Procesos de negocios.</i>	<i>8</i>
1.1.6. <i>Gestión por procesos de negocio (BPM).....</i>	<i>10</i>
1.2. <i>Modelo Business Process Management (BPM).....</i>	<i>12</i>

1.2.1.	Propósito y alcance BPM.	12
1.2.2.	Objetivos BPM.....	12
1.2.3.	Dimensiones BPM.	13
1.2.3.1.	Dimensión de negocio.....	13
1.2.3.2.	Dimensión de procesos.....	13
1.2.3.3.	Dimensión de gestión.....	14
1.2.4.	Beneficios BPM.	14
1.2.5.	Metodología BPM.	15
1.2.5.1.	Estrategia.....	19
1.2.5.2.	Diseño.....	22
1.2.5.3.	Implementación.....	23
1.2.5.4.	Ciclo BPM.	23
CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL.....		26
2.1.	<i>Banco de Crédito e Inversiones.</i>	26
2.1.1.	Historia.	26
2.1.2.	Visión.....	27
2.1.3.	Misión.....	28
2.1.4.	Marco valórico.	28
2.1.5.	Objetivos estratégicos.	29
2.1.6.	Estructura organizacional.	30
2.2.	<i>Departamento de Crédito Hipotecario.</i>	30
2.2.1.	Mercado objetivo o meta.	32

2.2.2. Procesos actuales.	32
2.2.2.1. Pasos para atender un crédito hipotecario.	32
2.2.2.2. Tiempos de ciclo de un crédito hipotecario.	35
2.2.2.3. Etapas de un crédito hipotecario.	36
2.2.2.4. Diagrama del proceso de solicitud de crédito hipotecario.	39
2.2.3. Análisis de la situación actual del proceso de negocio del Departamento de Crédito Hipotecario.	40
2.2.3.1. Cadena de valor.	40
2.2.3.2. Análisis Clientes.	41
2.2.3.3. Análisis FODA.	42
2.2.3.4. Problemas detectados.	43
2.2.4. Identificación de los procesos críticos.	44
 CAPÍTULO III: PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS DE NEGOCIOS (BPM) APLICADO AL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE BCI.	 46
3.1. <i>Aplicación de propuesta BPM basada en su metodología.</i>	47
3.1.1. Propuesta de una estrategia.	47
3.1.1.1. Cadena de Valor.	48
3.1.1.2. Misión, Visión y Objetivos estratégicos basados en la Cadena de Valor.	48
3.1.1.3. Estrategia del Departamento de Crédito Hipotecario.	50
3.1.2. Propuesta de Procesos.	51

3.1.2.1. Modelado.....	51
3.1.2.1.1..Proceso crédito hipotecario BCI.....	51
3.1.3. Propuesta de Infraestructura Tecnológica.....	60
3.2. <i>KPI Indicadores Claves de Desempeño</i>	61
CONCLUSIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Estructura de procesos de negocios.....	9
Figura 1-2: Proceso global de BPM.	16
Figura 1-3: Trilogía BPM	17
Figura 1-4: Dimensión del BPM	19
Figura 1-5: La cadena genérica de valor.....	21
Figura 1-6: Ciclo BPM.	24
Figura 2-1: Estrategia genérica BCI.....	29
Figura 2-2: Organigrama BCI.....	30
Figura 2-3: Procesos críticos para atender una solicitud de crédito hipotecario. ..	34
Figura 2-4: Diagrama Proceso Solicitud Crédito Hipotecario.	39
Figura 2-5: Cadena de valor solicitud crédito hipotecario.	41
Figura 3-1: Cadena de valor solicitud crédito hipotecario (propuesta).	48
Figura 3-2: Modelado proceso general de otorgamiento de crédito hipotecario (propuesta).....	52

Figura 3-3: Modelado proceso crédito hipotecario con roles (propuesta).	53
Figura 3-4: Modelado sub-proceso Evaluación (propuesta).....	54
Figura 3-5: Modelado sub-proceso Evaluación con roles (propuesta).	55
Figura 3-6: Modelado sub-proceso Célula CHIP (propuesta).	56
Figura 3-7: Modelado sub-proceso Célula CHIP con roles (propuesta).....	56
Figura 3-8: Modelado sub-proceso Notaría (propuesta).	57
Figura 3-9: Modelado sub-proceso Notaría sin carta de resguardo con roles (propuesta).....	58
Figura 3-10: Modelado sub-proceso Notaría con carta de resguardo con roles (propuesta).....	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2-1: Tiempos de ciclo de un crédito hipotecario.....	35
Tabla 2-2: Etapas de un crédito hipotecario.....	38
Tabla 2-3: Análisis FODA.....	43
Tabla 3-1: Ámbitos de la Misión.....	49
Tabla 3-2: Ámbitos de la Visión.....	49
Tabla 3-3: KPI Reclamos Mensuales.....	61
Tabla 3-4: KPI Reclamos Resueltos.....	62
Tabla 3-5: KPI Tiempos de ciclo.....	62
Tabla 3-6: KPI Tasa de operaciones terminadas a tiempo.....	63
Tabla 3-7: KPI Calidad de servicio.....	63

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N°1: Célula CHIP.....	70
ANEXO N°2: Sistema WebTasac.....	72
ANEXO N°3: Proceso solicitud crédito hipotecario.	73
ANEXO N°4: Focus Group para obtener información sobre la percepción del actual proceso de crédito hipotecario del banco BCI.....	75
ANEXO N°5: Entrevista con Jefe Zonal BCI Home de la Región de Valparaíso...	78
ANEXO N°6: Encuesta a clientes que obtuvieron un crédito hipotecario en BCI los últimos 6 meses.	79
ANEXO N°7: Entrevista para la determinación de procesos críticos.....	80

RESUMEN

El dinamismo y competitividad del mundo actual, con cambios constantes e inciertos y con un fuerte avance de las tecnologías de la información hace necesario que todas las organizaciones deban estar en constante búsqueda de mejora de sus procesos, con el objetivo de contar con una mayor capacidad de adaptación frente a cambios exigidos por el mercado en el cual participan y de ésta forma poder responder a estos cambios de forma oportuna.

De acuerdo a lo anterior, este trabajo de título presenta una propuesta de Gestión por Procesos de Negocios (BPM), en el Departamento de Crédito Hipotecario de BCI.

ABSTRACT

The dynamism and competitiveness of today's world, with constant and uncertain changes and abrupt advancement of information technology makes it necessary for all the organization should be in constant search for improving their processes in order to have greater adaptability to changes demanded by the market in which they participate and thus to respond to these changes in a timely manner.

According to the above, this work presents a proposed title of Business Process Management (BPM) in the BCI's Mortgage Credit Department.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad se enfrentan a un ambiente dinámico y cambiante, por lo que necesitan adaptar y mejorar sus procesos. No obstante, con frecuencia se ven frenadas a explorar estas nuevas oportunidades, ya que poseen sistemas y aplicaciones que no están preparadas para adaptarse en forma rápida.

Es por lo anteriormente expuesto que surge la necesidad de contar con herramientas que ayuden en forma constante a optimizar los procesos operativos críticos, materia que se verá aplicada al caso particular del Banco de Crédito e Inversiones.

Esta memoria de titulación dará a conocer los principales conceptos de “Business Process Management” (BPM), Gestión por Procesos de Negocios, en español y su aplicación en el departamento de Crédito Hipotecario de un conocido banco del país.

Un Crédito Hipotecario es aquel que otorga un Banco a un cliente, en que este último ofrece para garantizarlo, una hipoteca que constituye sobre un inmueble de su propiedad. Se trata de un Préstamo que se formaliza por Escritura Pública entre dos partes, -el Banco y el Cliente-, son créditos a largo plazo y su destino puede ser: la compra, ampliación, remodelación o construcción de viviendas,

compra de sitios, oficinas o locales comerciales, inversiones en bienes raíces o refinanciamiento de deudas hipotecarias contraídas con anterioridad.

Objetivo General

Realizar un estudio de la gestión por procesos de negocios en el Departamento de Crédito Hipotecario del Banco de Crédito e Inversiones (BCI), con la finalidad de efectuar una propuesta de mejora en los procesos críticos de dicha área.

Objetivos Específicos

- Estudiar y comprender el enfoque (BPM).
- Comprender el sistema de gestión de procesos actuales del Departamento de crédito hipotecario.
- Identificar los procesos críticos que requieren ser mejorados.
- Aportar una propuesta aplicando el enfoque BPM.

Justificación y viabilidad

Ante el alto y constante flujo de operaciones que se realiza en una institución bancaria y específicamente en BCI, es indispensable contar con procesos eficientes para poder satisfacer las necesidades de todos sus clientes de una forma rápida y efectiva y de esta misma forma, contribuir con la carga de trabajo que esto significa para los colaboradores de la institución.

Es por esta razón que surge la necesidad de mejorar la calidad de algunos procesos operativos críticos en el área de crédito hipotecario con el fin de ayudar a optimizar los procesos de negocio en forma continua.

Formulación de preguntas

- ¿Cuáles son los procesos considerados críticos?
- ¿Cómo funcionan actualmente los procesos críticos?
- ¿Cómo se podrían mejorar los procesos de negocio en el ámbito operativo?
- ¿Cómo puede la infraestructura de TI (tecnología de la información) apoyar a la mejora de los procesos anteriores?

Descripción de la metodología de la investigación

La metodología que se utilizará en el proceso de investigación será:

- Investigar, estudiar y comprender la literatura publicada sobre BPM.
- Interiorizarse sobre todos los procesos operativos de la corporación BCI, para así identificar los procesos críticos, determinando su importancia.
- Efectuar propuesta para el mejoramiento de los procesos críticos aplicando el enfoque BPM.

Por lo cual se realizará una investigación descriptiva-analítica.

La presente tesis de titulación se ha estructurado en tres capítulos. El primero titulado Marco Teórico describe y explica que es BPM, su propósito, beneficios, dimensiones y metodología.

El segundo capítulo, llamado Marco Contextual, presenta a la empresa sujeto de estudio, BCI (Banco de Crédito e Inversiones) y su departamento de Crédito Hipotecario con sus procesos actuales y tiempo de ciclos. Se desarrollará un análisis de la situación actual del departamento de Crédito Hipotecario para detectar problemas e identificar los procesos críticos.

Finalmente, el capítulo tercero, “Propuesta de Gestión por Procesos de Negocios (BPM) aplicado al proceso de Crédito Hipotecario de BCI”, aborda una propuesta de mejora al actual proceso de Crédito Hipotecario aplicando el enfoque BPM.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.

A continuación se definirán los conceptos básicos para poder comprender que es la “Gestión por Procesos de Negocios”, conocida como BPM (según sus siglas en inglés, Business Process Management), para luego profundizar en este modelo, señalando su propósito, beneficios, dimensiones y metodología.

1.1. Conceptos preliminares.

1.1.1. Gestión.

Se entiende por gestión la realización de ciertas actividades que permiten concretar un proyecto o un negocio o resolver algún asunto con la mayor eficiencia posible. En algunos casos se utiliza como sinónimo de dirigir y administrar, ya que tiene una relación directa con estas actividades.

Existen diferentes tipos de gestión, por ejemplo, la gestión del conocimiento, la gestión empresarial, la gestión de proyectos, la gestión del cambio, la gestión por procesos de negocios, la cual se profundizará más adelante, entre otras.

1.1.2. Procesos.

Un proceso es un conjunto de acciones o actividades que se realizan para lograr un objetivo. Según el profesor Bernhard Hitpass “en forma genérica se puede

definir un proceso como: una concatenación¹ lógica de actividades que cumplen un determinado fin, a través del tiempo y lugar, impulsadas por eventos². Según la definición anterior, se entiende por evento una ocurrencia externa con la cual se inicia un proceso y por actividad una acción sobre un objeto.

1.1.2.1. Clasificación de procesos.

No todos los procesos tienen la misma importancia para la organización, es por lo anterior que suelen clasificarse de la siguiente manera:

a) Procesos Estratégicos: Son aquellos procesos relacionados con las estrategias y los objetivos de la organización. Normalmente son realizados por la alta dirección de la organización. Este tipo de procesos son usados para gestionar las decisiones sobre los principios administrativos, es decir sobre la planificación, organización, ejecución y control.

b) Procesos Claves: Son aquellos procesos que agregan valor al cliente o influyen directamente en la satisfacción o insatisfacción de este mismo. Componen la cadena de valor de la organización. También son considerados como procesos clave, aquellos que demanden muchos recursos para su ejecución.

¹ Enlace de hechos o de ideas que guardan entre sí una relación lógica o de causa y efecto. Fuente: <http://www.oxforddictionaries.com/es/definicion/espanol/concatenaci%C3%B3n>.

² Bernhard Hitpass. BPM, Business Process Management Fundamentos y Conceptos de implementación, 3ª edición actualizada y ampliada. Marzo 2014.

La cadena de valor de una organización se entiende como una serie de procesos interrelacionados que produce un servicio o un bien que satisface a los clientes. Todas las actividades de un proceso deben agregar valor a la actividad que la precede. Según Michael Porter, una cadena de valor es “la forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo estas interactúan”.

c) Procesos de apoyo: Son aquellos procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión que no sean considerados como estratégicos o como clave. Son los procesos que ayudan a lograr un mejor desempeño de los procesos claves, por lo tanto, no entregan valor en forma directa a los clientes.

1.1.3. Negocios.

Un negocio es una operación relacionada con los procesos de producción, comercialización y, venta de servicios y bienes, con el objeto de satisfacer las necesidades de los consumidores y de beneficiar al vendedor o al prestador de los servicios.

1.1.4. Gestión de procesos.

Según el autor Sr. Juan Bravo Carrasco³ “la gestión de procesos es una forma sistemática de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes”⁴. La gestión de procesos ayuda a aumentar la productividad y apoya el control de gestión para mejorar las variables claves (costo, tiempo, etc.).

1.1.5. Procesos de negocios.

“Un proceso de negocio es un conjunto de actividades que impulsadas por eventos y ejecutándose en una cierta secuencia crean valor para un cliente (interno o externo)”⁵. Según la definición anterior, se puede inferir que un proceso de negocio son actividades impulsadas por un cliente, ya sea interno o externo que crean valor para el mismo. Estos procesos se dan en cada nivel jerárquico de la organización, ya sea en operaciones, administración, marketing, finanzas, etc. Y atraviesan de principio a fin la cadena de valor de la organización.

³ Juan Bravo Carrasco se desempeña desde mediados de los ochenta como Ingeniero Consultor y empresario del área de la gestión tecnológica. Con 25 años de experiencia como ejecutivo de empresas y consultor.

Entre sus libros, destacan: Desarrollo de Sistemas de Información, una visión práctica (1988, en tercera edición), Reingeniería de Negocios (1995), La Nueva Visión, Diseño y Construcción de Sistemas Computacionales (1996), Planificación Sistémica (1997) y Análisis de Sistemas (1998), entre otros.

Entre sus mayores premios y reconocimientos está el de Maestro de maestros en Universidad UNIACC Programa de Doctorado.

⁴ Juan Bravo Carrasco, Gestión de Procesos (Con Responsabilidad Social), edición enero 2009.

⁵ Bernhard Hitpass, Business Process Management (BPM), Fundamentos y Conceptos de Implementación, tercera edición actualizada y ampliada, marzo 2014.

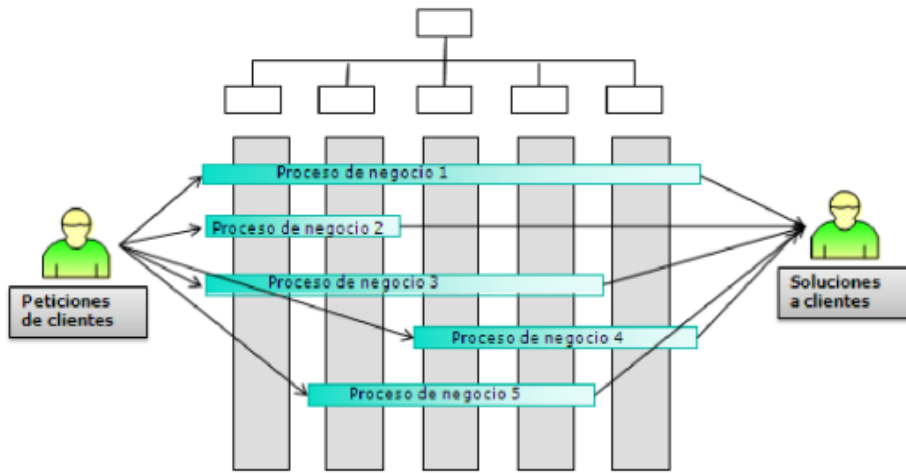


Figura 1-1: Estructura de procesos de negocios.

Fuente: BPM, Fundamentos y Conceptos de Implementación. Bernhard Hitpass. Marzo 2014

La Figura 1-1 muestra la transversalidad de los procesos de negocios, en donde comienza impulsada por los clientes, cruza la cadena de valor de la organización y termina con los resultados para los clientes. Los clientes pueden ser tanto externos como internos, ya que el cliente que impulsa el proceso de negocio puede ser otra unidad de la misma empresa.

Estos procesos de negocio se pueden identificar realizando un análisis del contexto, indicando todos los procesos iniciados por el cliente, tanto interno como externo. Una solicitud de crédito, de apertura de cuenta corriente o una devolución de un producto, serían ejemplos de procesos de negocios propios de instituciones financieras o bancarias.

La gestión de procesos *de* negocios se diferencia de la gestión *por* procesos de negocios. La primera se refiere a gestionar un proceso en particular, posibilita mejorar el grado de cumplimiento de objetivos funcionales, pero no alinea la estrategia y objetivos de la organización con la gestión de procesos. En cambio la gestión por procesos incluye los procesos de planificación y alineamiento a la gestión de procesos.

1.1.6. Gestión por procesos de negocio (BPM).

Conocida como BPM, según sus siglas en inglés de Business Process Management. Según ABPMP “es un enfoque sistemático⁶ para identificar, levantar, documentar, diseñar, ejecutar, medir y controlar tanto los procesos manuales como automatizados, con la finalidad de lograr, a través de sus resultados en forma consistente, los objetivos de negocio que se encuentran alineados con la estrategia de la organización. BPM abarca el apoyo creciente de TI con el propósito de mejorar, innovar y gestionar los procesos de principio a fin, que determinan los resultados de negocio, crean valor para el cliente y posibilitan el logro de los objetivos de negocio con mayor agilidad”⁷.

⁶ Relativo a un sistema entendido como metodología de hacer las cosas.

⁷ Association of Business Process Management Professionals (ABPMP). BPM CBOK. Versión 2.0, 2009.

El profesor Bernhard Hitpass define BPM como “una disciplina de gestión por procesos de negocio y de mejora continua apoyada fuertemente por las tecnologías de la información”⁸.

Las mejoras que se pueden lograr con la implementación de BPM en la organización no siempre garantizan el éxito en el tiempo, ya que para lograrlo es necesario internalizarlo en la cultura organizacional. Es así que no basta con tener los conocimientos, habilidades y tecnología para lograr una implementación exitosa, además se debe contar con un liderazgo y una cultura organizacional adecuada para que el cambio prospere.

El liderazgo se puede definir como “el ejercicio del poder sobre un individuo o grupo, hacia el logro de objetivos organizacionales, en un proceso y dentro de un marco situacional cambiante”⁹, es decir, la influencia que ejerce un individuo sobre las personas, con el fin de lograr la participación hacia el logro de las metas de grupo.

Se entiende por cultura organizacional el “conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la actividad de la empresa en el día a día, así como su

⁸ Bernhard Hitpass, Business Process Management (BPM), Fundamentos y Conceptos de Implementación, tercera edición actualizada y ampliada, marzo 2014.

⁹ Víctor M. Soria, Relaciones Humanas, edición 2004.

enfoque y forma de abordar incidencias e imprevistos, la solución de problemas y conflictos” (F. Gan 1996)¹⁰.

1.2. Modelo Business Process Management (BPM).

1.2.1. Propósito y alcance BPM.

El propósito de BPM es lograr la eficiencia de los negocios, generando ventajas competitivas para las organizaciones.

El alcance de BPM es mejorar e integrar los procesos de los negocios, a través de toda la cadena de valor, buscando eficiencia, transparencia y agilidad al interior de la organización.

1.2.2. Objetivos BPM.

BPM como disciplina de gestión por procesos¹¹ tiene objetivos bien definidos y claros:

1. *Lograr o mejorar la agilidad de negocio en una organización.* Esto se refiere a la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno a través de los procesos que tiene una organización.

¹⁰ Gaspar Berbel G. Manual de Recursos Humanos. 2007

¹¹ Entiéndase por disciplina de gestión por proceso a la rama o método de estudio de gestión por procesos.

2. *Lograr mayor eficacia.* Capacidad que tiene la organización de lograr sus objetivos estratégicos.
3. *Mejorar los niveles de eficiencia.* Esto se refiere a la productividad (costo, tiempo y calidad).

1.2.3. Dimensiones BPM.

BPM tiene tres dimensiones esenciales:

1.2.3.1. Dimensión de negocio.

Representa a la dimensión de valor y de la creación de valor para los clientes y también para los stakeholders. Los stakeholders son todas aquellas personas o instituciones que tienen algún interés en la empresa, por ejemplo los colaboradores, accionistas, proveedores, Servicio de Impuestos Internos, Tesorería General de la Republica, etc.

BPM beneficia en forma directa los objetivos estratégicos de la organización, tales como: crecimiento sostenido, mejora del rendimiento, incremento de la satisfacción del cliente, incremento de la fidelidad del cliente y aumento de la eficiencia del personal.

1.2.3.2. Dimensión de procesos.

Representa la dimensión de transformación. Es la creación de valor a través de actividades estructuradas llamadas procesos, las cuales toman los recursos y los

transforman en bienes o servicios para clientes y consumidores finales. Esta transformación es la forma en que funciona un negocio y mientras más efectiva sea, crea mayor valor. Con BPM, se logra que los procesos de negocio sean más efectivos, más transparentes y más ágiles, resolviendo los problemas antes de que se conviertan en asuntos delicados, los procesos tienen menos errores, ya que se detectan más rápido, lo que permiten su pronta solución.

Por proceso efectivo se entiende un proceso más coherente, que genera menos pérdidas y crean un valor mayor para los stakeholders; por proceso transparente se entiende que se puede visualizar de forma directa todos los elementos del diseño de los procesos (no son codificados); y por proceso ágil se entiende la capacidad de adaptación, en concordancia con el primer objetivo de BPM.

1.2.3.3. Dimensión de gestión.

Representa la dimensión de capacitación. Contempla poner en movimiento los sistemas para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. Para la gestión, los procesos son las herramientas que ayudan a lograr el éxito de la organización, creando un sistema: estructurado, completo, conocido y con controles necesarios para dirigirlos y afinarlos.

1.2.4. Beneficios BPM.

Los beneficios o ventajas que se pueden obtener con la aplicación de BPM son:

- Reducción de los costos, tiempos de ciclos de un proceso y un mejor manejo de los recursos, ya que permite desechar las actividades innecesarias.
- Integración y calidad de los procesos, debido a la monitorización de los procesos.
- Dirección de los esfuerzos de la organización en forma alineada con sus objetivos estratégicos.
- Mejoras continuas en los procesos, dado el conocimiento de ellos, para así, lograr mayor agilidad y flexibilidad en la organización para adaptarse a los cambios del entorno.
- Identificación e implantación de los requerimientos tecnológicos para la ejecución de los procesos según los objetivos estratégicos.

1.2.5. Metodología BPM.

La metodología BPM sirve como una guía a la comprensión de los conceptos y etapas para gestionar los procesos claves de una organización. Esta guía debe estar orientada hacia el diseño y/o la mantención de procesos.

A continuación se muestra la metodología por procesos BPM, según las actividades de un workflow específico de BPM.

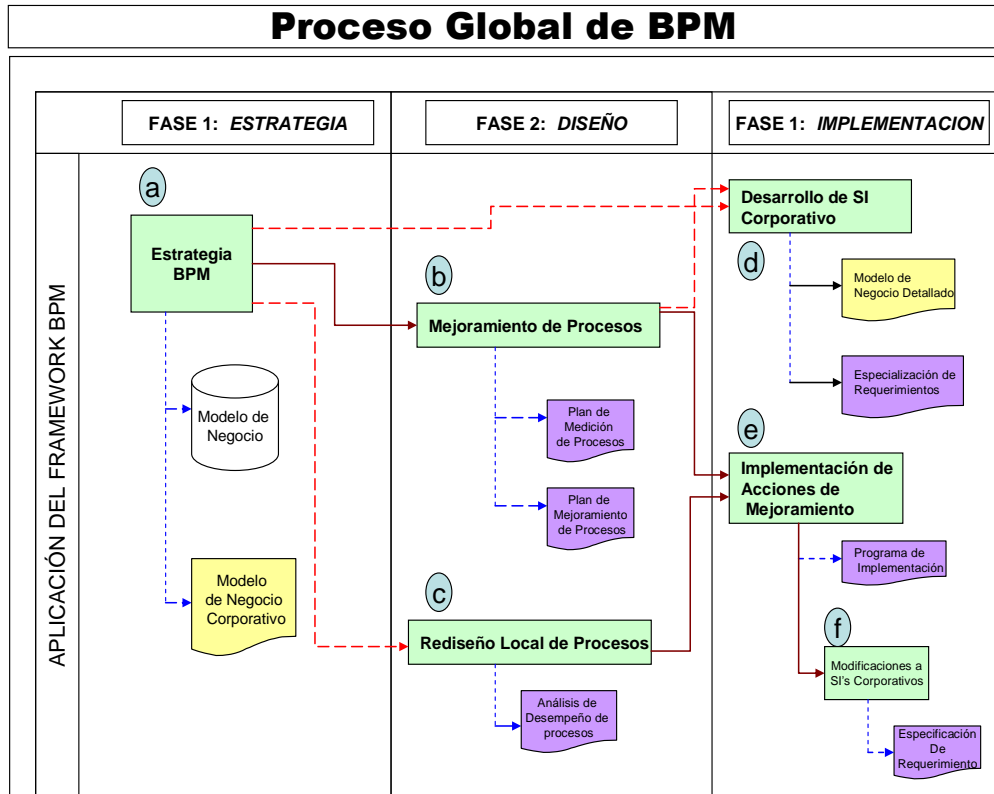
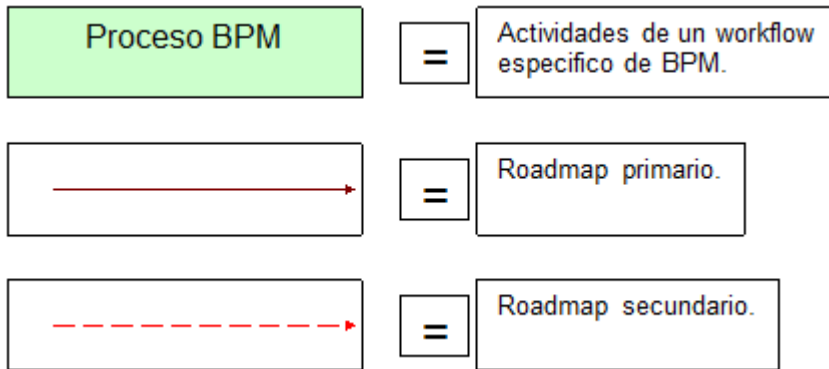


Figura 1-2: Proceso global de BPM.

Fuente: Curso Osiris – Gestión de Procesos de Negocios BPM.

Nomenclatura:



Esta metodología se concentra en la articulación de la estrategia con los procesos de negocio, ayudada con la tecnología de la información (TI), con esto se agrega valor en cada uno de los procesos claves de la organización.

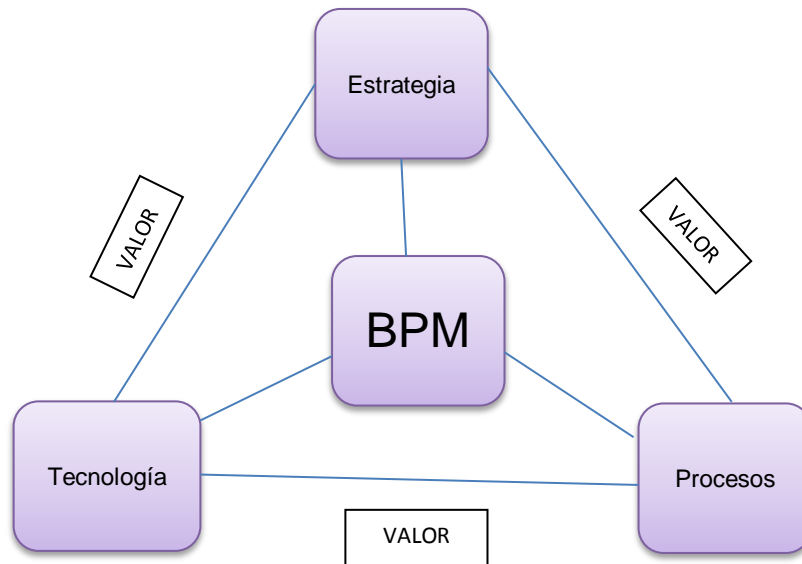


Figura 1-3: Trilogía BPM
Fuente: Elaboración propia.

Para lograr lo anterior, se deben desarrollar una serie de procesos que permitan alinear de manera controlada todos los aspectos estratégicos del negocio. Así, para conseguir cambios y mejoras se deben dimensionar los procesos, con el fin de identificar y analizar todas las actividades que se realizan, detectando aquellas actividades claves.

Como se expresó anteriormente, las dimensiones de BPM son tres: negocio, procesos y gestión. Dimensionar el proceso BPM, permite analizar lo siguiente:

- *Tecnología de la Información y Comunicación (TIC)*: obtener información y conocer las actividades del proceso de modelado que almacena información en otros sistemas.
- *Personas*: competencias y habilidades del personal que participa en los procesos claves, con el fin de desarrollar trabajos multidisciplinarios y organizar equipos.
- *Trabajos y roles*: identificar barreras culturales, conocimientos y paradigmas.
- *Estructura organizacional*: Coordinar las distintas unidades operativas.
- *Infraestructura física*: Modificar las instalaciones con el objeto de mejorar herramientas y áreas de trabajos y facilitar los flujos (recursos, información), condiciones ambientales y geográficas.
- *Políticas, reglas y normas*¹²: Cambio de políticas, adaptándolas a las nuevas tecnologías y habilidades.

¹² Principio que se impone o se adopta para dirigir la conducta o la correcta realización de una acción o el correcto desarrollo de una actividad. Fuente: <http://www.oxforddictionaries.com/es/definicion/espanol/norma>.

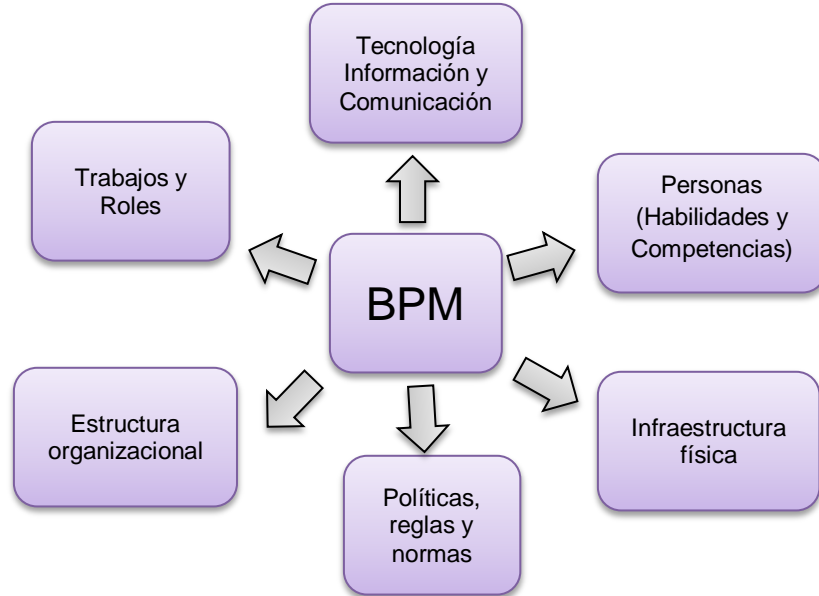


Figura 1-4: Dimensión del BPM

Fuente: Elaboración propia.

La figura anterior muestra los distintos componentes que se deben considerar al abordar un proyecto con la metodología BPM.

1.2.5.1. Estrategia.

Es la primera etapa de la metodología BPM. La estrategia de negocio debe estar relacionada con la creación de valor para los clientes y también debe cumplir con los objetivos de los stakeholders. Su objetivo principal es alinear la estrategia del negocio con la estrategia BPM.

La estrategia corporativa tiene tres componentes básicos:

1. Foco: Producto o cliente claramente definido,

2. Estrategia: Debe estar fundada en el análisis FODA, competencias de Porter, enfoques estratégicos orientados al cliente e indicadores clave de desempeño (KPI).
3. Objetivos: Deben dar cumplimiento a la estrategia e indicar acciones para alcanzarla.

Para poder alinear los procesos de negocio con la estrategia es necesario identificar los procesos claves, por lo tanto, es importante definir la cadena de valor, ya que permitirá visualizar los procesos claves y los de apoyo e identificar cuál es el proceso que aporta más valor a la organización. La eficiencia de esta cadena ayuda a reducir costos y hacer más eficiente el manejo de recursos. Su objetivo principal es fijar un esquema logístico, operativo y estratégico. La cadena de valor también implica la oportunidad de mejora o rediseño a la manera actual en que la empresa realiza su proceso.

CADENA DE VALOR GENERICA



Modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial. Michael E. Porter año 1985.

Figura 1-5: La cadena genérica de valor.

Fuente: Ventaja Competitiva, Michael E. Porter, quinta impresión 2006.

Además en esta etapa, se deben establecer los factores críticos de éxito, que permitan alcanzar los objetivos del negocio. Los servicios, al igual que los objetivos, deben jerarquizarse, identificando aquellos que están directamente relacionados con la estrategia, de esta forma se podrán identificar los procesos claves asociado a los servicios.

Tanto los objetivos como los procesos deben ser medidos por indicadores clave de desempeño (KPI). Esto permite medir el alcance de los objetivos y el desempeño de los procesos del negocio.

1.2.5.2. Diseño.

Esta etapa representa el flujo de actividades que componen un proceso, precisando: cómo, quiénes y de qué forma se desarrollarán las actividades que componen cada proceso de negocio. El diseño muestra la vista de control, donde se establecen las reglas de negocio que rigen el proceso, las decisiones, excepciones y las distintas vías de acción que pueda presentar el proceso. Para poder lograr lo anterior, es necesario realizar el modelado de procesos, el cual es un “conjunto de actividades involucradas en la creación de representaciones de un proceso de negocio existente o propuesto”¹³. Cabe destacar que el modelado se centra en sus principales y más importantes atributos (características) y no representa en un cien por ciento un proceso, esto con el fin de analizarlo desde distintos puntos de vista.

Para diseñar y modelar un proceso de negocio gráficamente se debe utilizar lo que se denomina “Notación para el Modelado de Procesos de Negocio” o “Business Process Management Notation” (BPMN). El BPMN permite modelar los procesos de negocio mediante diagramas simples basados en la técnica de diagrama de flujo, representados en forma visual y no narrativa.

¹³Association of Business Process Management Professionals (ABPMP). BPM CBOK. Versión 2.0, 2009.

1.2.5.3. Implementación.

En esta última etapa, la tecnología ayuda a la implementación y adopción del BPM, denominada BPMS (Business Process Management System).

“El BPMS provee en una misma plataforma, un conjunto de servicios y herramientas que facilitan el modelado, gestión y seguimiento de los procesos de negocio, *con la capacidad de diseñar, simular, ejecutar y monitorearlos al tiempo que se interrelacionan con personas, con sistemas y con aplicaciones informáticas internas y externas de la organización, y así controlar su flujo de trabajo.* Es así que, BPMS ayuda a definir, modelar, implementar y mejorar los procesos de negocio de una organización por medio de un software de modelamiento de procesos.”¹⁴

Sin duda, la tecnología es importante para la implementación de BPM, así como también, los procesos de cambio e implementación BPM dependen del curso que se le desea dar a la organización.

1.2.5.4. Ciclo BPM.

En general, los modelos de BPM son muy simples, abordando sólo procedimientos superficiales, o muy complejos abordando todas las ocurrencias y eventualidades,

¹⁴ BPM (Business Process Management). Cómo alcanzar la agilidad y eficiencia operacional a través de BPM y la empresa orientada a procesos. José Ramón País Curto. 2013.

forzando a un plan muy intensivo de trabajo que, por lo general, no es aplicable en la práctica.

A continuación se presenta un modelo general del ciclo BPM:

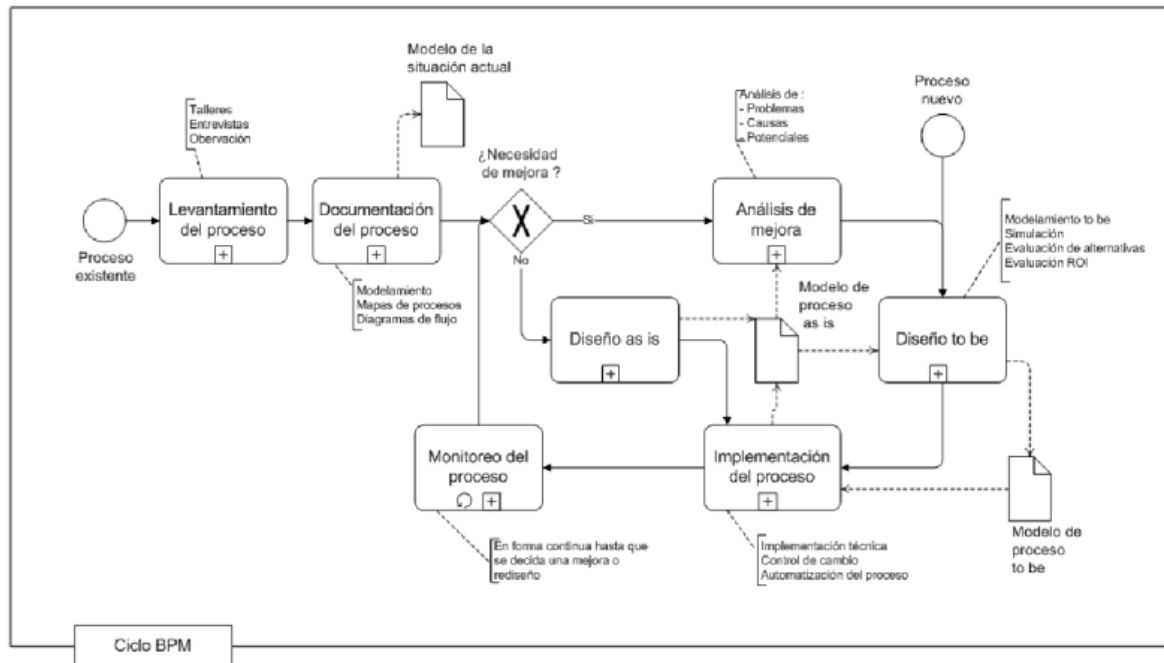


Figura 1-6: Ciclo BPM.

Fuente; BPMN 2.0, Manual de Referencia y Guía Práctica. Freund Jakob, Rucker Bernd y Bernhard Hitpass. Cuarta edición actualizada. Marzo 2014

El ciclo comienza a partir de 2 posibles situaciones:

- Un proceso actual que debe levantarse y/o rediseñarse.
- Un nuevo proceso a introducir, no existente en la organización.

En la fase de “levantamiento de proceso” se debe recoger la información sobre cómo está organizado el flujo de trabajo. En la fase “documentación del proceso”,

la información obtenida en la etapa anterior se documenta en un modelo de procesos que refleja la situación actual. La etapa “análisis de mejora” y “monitoreo del proceso”, son el punto de partida para el rediseño de procesos. La etapa “implementación del proceso”, incluye las adaptaciones organizacionales que se requieren y la implementación técnica. Aquí el modelo se puede implementar por medio del BPMS o del desarrollo de un software.

CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL.

En el presente capítulo se presentará e identificará la empresa objeto de estudio, a la cual se realizará, en el capítulo siguiente, una propuesta de rediseño a los procesos operativos críticos en el área de crédito hipotecario del Banco de Crédito e Inversiones (BCI).

En primer lugar se expondrá una breve reseña histórica, visión, misión, marco valórico, objetivos estratégicos y estructura de la organización. En segundo lugar se dará a conocer el funcionamiento actual del Departamento de Crédito Hipotecario, señalando los procesos críticos y los tiempos estimados para cada uno.

2.1. Banco de Crédito e Inversiones.

2.1.1. Historia.

El 10 de junio de 1937, luego de ser autorizado por el Decreto Supremo de Hacienda N°1683, BCI abrió sus puertas como una sociedad anónima de giro bancario. Desde su inicio, el objetivo principal fue atender al sector productivo del país, enfocado principalmente a la pequeña y mediana empresa y a las personas. Desde sus orígenes, el Banco se ha caracterizado por su permanente calidad de servicio, espíritu innovador, y un decidido propósito de atender a los distintos segmentos de la economía. Esta orientación fue una de las bases que se propuso

la empresa desde su fundación, con su primer Directorio, integrado por Juan Yarur Lolas y otros destacados empresarios.

Hoy BCI es uno de los bancos más importantes del país, con numerosas sociedades filiales que complementan y apoyan su giro, con más de 300 puntos de contacto en el país, oficinas en el extranjero, miles de clientes provenientes de diferentes mercados, con alrededor de 10.500 colaboradores que responsablemente ayudan a mantener el Banco como uno de los principales actores del concierto bancario nacional, y con el control accionario en manos de las mismas raíces familiares que han conducido la empresa desde su nacimiento.

El Banco apunta a satisfacer y resolver las necesidades financieras de personas y empresas, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios bancarios, buscando constantemente mejoras en sus operaciones, productos y servicios.”¹⁵

2.1.2. Visión.

“Aspiramos ser líderes regionales en innovación, cercanía y experiencia de clientes y ser reconocidos como la mejor empresa para trabajar y desarrollarse.”¹⁶

¹⁵ Fuente: http://www.BCI.cl/accionistas/historia_BCI.html

¹⁶ Fuente: http://www.BCI.cl/accionistas/vision_mision_y_valores.html

2.1.3. Misión.

“BCI se define como una Corporación de Soluciones Financieras que participa en todos los negocios y operaciones financieras que la Ley General de Bancos le permite, ofreciendo a la comunidad productos y servicios con procesos de alta eficiencia operacional y excelencia en la calidad, con una permanente innovación tecnológica, prudentes políticas de administración de riesgos y exigentes estándares éticos, los que deben ser respetados por todas las personas que se desempeñan en sus empresas. En este marco, y con el propósito de cumplir sus objetivos y políticas, la Corporación se compromete a cuidar que dichos logros se obtengan con especial énfasis en los que considera sus cuatro pilares fundamentales: Accionistas, clientes y proveedores, colaboradores y sus familias y, la sociedad.”¹⁷

2.1.4. Marco valórico.

“Toda definición de objetivos, políticas y acciones que se desarrollen en el BCI, han de tener en cuenta que la persona es el objetivo final y centro de toda actividad humana. BCI, como Corporación de Servicios Financieros, destinada a mantener una rentabilidad sobre el capital y sobre activos superiores al promedio del sistema financiero a través de una eficiencia operacional, servicio de excelencia y fuerte innovación tecnológica, tiene como principal finalidad, inseparablemente unida a su gestión propia, procurar el bien económico, profesional, moral y espiritual de todas las personas a quienes afecte su actividad,

¹⁷ Fuente: http://www.BCI.cl/accionistas/vision_mision_y_valores.html

especialmente de sus accionistas, clientes y colaboradores, en los términos en que los expresa nuestra Misión.

Para la consideración de este Marco Valórico, BCI tiene presente el reconocimiento universal de que el Bien Común debe primar por sobre el Bien Individual de sus integrantes. Nuestros Valores son: respeto, integridad y excelencia,”¹⁸

2.1.5. Objetivos estratégicos.

La estrategia genérica de BCI tiene como pilar la “experiencia cliente”. A continuación se presentan los objetivos estratégicos definidos por la corporación.



Figura 2-1: Estrategia genérica BCI.

Fuente: Intranet BCI.

¹⁸ Fuente: http://www.BCI.cl/personas/trabajos/visionmision_act.html

2.1.6. Estructura organizacional.

A continuación se presenta el organigrama de BCI.

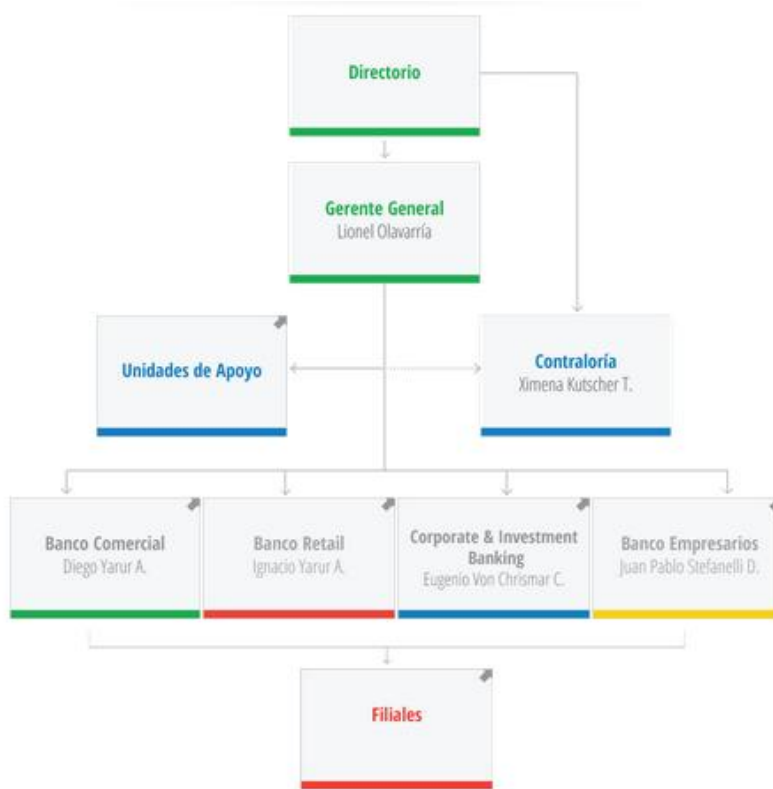


Figura 2-2: Organigrama BCI.

Fuente: Intranet BCI.

El área de crédito hipotecario se ubica en “Unidades de Apoyo”.

2.2. Departamento de Crédito Hipotecario.

El Departamento de Crédito Hipotecario¹⁹, opera desde Santiago y es el encargado de gestionar el proceso operativo de un crédito hipotecario. Se divide

¹⁹ Ver anexo N°1: Célula CHIP.

en: Chip regiones, Chip regiones BCI Home, Chip Santiago y Chip Santiago BCI Home.

El proceso de solicitud de crédito hipotecario en un principio está a cargo del ejecutivo de cuentas o del ejecutivo hipotecario BCI Home, dependiendo de qué tipo de operación se trate y después la célula hipotecaria es la encargada de la gestión de este proceso hasta su fin.

El ejecutivo hipotecario BCI Home se encarga de las operaciones de compra-venta de viviendas, ya sean nuevas, generalmente en convenio inmobiliario, o usadas. El ejecutivo de cuentas se encarga de las operaciones de compra de cartera (propiedades en garantía en otra institución financiera) o refinanciamiento interno (ya sea para extender plazo, bajar tasa o incluir otras deudas contra la garantía vigente).

Las principales tareas de la célula hipotecaria son: revisión de condiciones y antecedentes aportados por ejecutivo, asignación de ejecutivo formalizador²⁰, ratificación de condiciones con cliente, orden de escrituración, ACA (activación de crédito aprobado), gestión de cobros, gestión carta de resguardo, entre otros.

²⁰ Ejecutivo a cargo de la operación hipotecaria. Son la cara visible y responsable ante el cliente y el ejecutivo comercial. Su principal función es coordinar las tareas y velar por el cumplimiento de las tareas asignadas a cada operación.

2.2.1. Mercado objetivo o meta.

Personas naturales, sociedades de inversión con aval de los socios, empresarios²¹ y empresas.

2.2.2. Procesos actuales.

2.2.2.1. Pasos para atender un crédito hipotecario.

Según la normativa interna de BCI, los créditos hipotecarios se deben atender en siete pasos, los cuales son definidos como “procesos críticos” para atender una solicitud de crédito hipotecario, los cuales se detallan a continuación:

1 INGRESAR AL PORTAL PARA INFORMAR ANTECEDENTES NECESARIOS

01 Productos Hipotecarios

02 Etapas y Ciclos de Crédito Hipotecario

03 ¿Qué servicios ofrecemos?

04 ¿Qué pedir al cliente dependiendo de la operación?

05 ¿Qué pedir al cliente dependiendo de la operación?

06 PECE

07 Definiciones Legales Básicas

08 Gastos Operacionales

09 Seguros

10 Cargos Cliente

11 Cobajo Chip

12 Servicios Post Venta

13 Preguntas Frecuentes

14 Noticias

15 Descargas de Formularios y Archivos

16 Simulador Seguros Adicionales Hipotecarios

¿Qué pedir al cliente dependiendo de la operación?

Construcción, ampliación o reparaciones Vivienda

Construcción, ampliación o reparaciones Vivienda

Bici Home (Vivienda Nueva con Convenio)

Compra de Cartero

Recursos Interno

Finas Generales Libre Disponibilidad con Carta de Resguardo

Finas Generales Libre Disponibilidad sin Carta de Resguardo

Compra Venta Vivienda Nueva con Carta de Resguardo

Compra Venta Vivienda Nueva sin Carta de Resguardo

Compra Venta Vivienda Usada con Carta de Resguardo

Compra Venta Vivienda Usada sin Carta de Resguardo

Propietario Actual, pero si no lo tiene, recurrir a la Notaría en que se otorgó la respectiva Escritura si su firma Archileva

Escrituras de Transferencias del dominio (Compraventas, aportes a sociedades, adjudicaciones, etc.) \$ 3.300 por partida

Copias de Inscripción de una de las Transferencias del actual propietario del inmueble no superior a \$ 1.000 por partida

En caso que dentro de la \$ 4.300 a \$ 5.000 (regiones puede costar hasta \$7.000)

Se puede imprimir para entregar al cliente

²¹ Personas naturales que sean propietarios o socios de empresas.

2 OFRECER GESTORÍA AL CLIENTE Y ENTREGAR COSTOS

Si Cliente acepta contratar Gestoría se le debe solicitar solamente copia de la Escritura de la propiedad (con timbre de CBR) y/o el Certificado de Hipotecas y Gravámenes. Los documentos restantes se conseguirán en la Célula

Incorporar imagen de Normativa en la que se muestre el costo de Gestoría

Si Cliente no acepta contratar Gestoría deberá entregar todos los documentos indicados en el paso anterior.

4 INGRESAR DPS EN SISTEMA SER

Debe ingresar la DPS al Sistema SER. ²²

Sólo en Santiago: Si la DPS queda pendiente puede ofrecer al Cliente realizarse exámenes médicos a domicilio.

5 INGRESAR TASACIÓN EN SISTEMA WEBTASAC²³

²² Sistema evaluación de riesgo (SER). Es el sistema que evalúa, aprueba o rechaza la DPS informada por el cliente.

²³ Sistema web de tasaciones. Es el sistema por medio del cual el ejecutivo de cuentas solicita la tasación de una propiedad y en donde el tasador a cargo entrega el informe. Ver anexo N°2.



Operaciones 1 a 1:

- Si es operación de regiones, digitalizar los papeles que contiene la carpeta hipotecaria y enviarlos a chipregiones@bci.cl . Posteriormente enviar carpeta por valija a “CÉLULA CHIP REGIONES”, indicando en el sobre la dirección de la Célula.
- Si es operación de RM enviar carpeta por valija a “CÉLULA CHIP”, indicando en el sobre la dirección de la Célula.

Operaciones Bci Home:

- Si es operación de regiones, digitalizar los papeles que contiene la carpeta hipotecaria y enviarlos a homechip@bci.cl . Posteriormente enviar carpeta por valija a “CÉLULA CHIP BCI HOME”, indicando en el sobre la dirección de la Célula.

Figura 2-3: Procesos críticos para atender una solicitud de crédito hipotecario.

Fuente: Intranet BCI.

²⁴ Perfil electrónico de crédito hipotecario (PECH). Sirve para que el ejecutivo pueda guardar en un mismo documento toda la información de un crédito hipotecario aprobado. Este archivo es fundamental para el proceso hipotecario, porque la célula que reciba la operación basará sus actividades en la información transmitida en el archivo PECH.

Este archivo guiará la operación y en base a él se generen automáticamente los documentos siguientes del proceso. Por ejemplo la Orden de Escrituración se alimentará en forma automática de los datos ingresados por el ejecutivo comercial en el PECH, de esta forma el Ejecutivo Hipotecario (ex formalizador) solo ingresará los datos relativos a su gestión favoreciendo un proceso más rápido y con menos posibilidad de error.

2.2.2.2. Tiempos de ciclo de un crédito hipotecario.

A continuación se da a conocer el tiempo, en días hábiles, que toma una operación de crédito hipotecario que involucra una compra venta de vivienda.

El tiempo de ciclo que se expone considera cinco actores: cliente, BCI, notaría, banco alzante²⁵ y Conservador de Bienes Raíces (CBR).

Compra Venta Vivienda Sin Carta de Resguardo						
Ciclo.	Tiempo.					
	BANCO ALZANTE	BCI	CBR	CLIENTE	NOTARÍA	TOTAL GENERAL
Venta-ingreso.		5		7		12
Ingreso-Firma.		6		8		14
Firma-Pago.		4		3	2	9
Pago-Escritura.		3	15			18
Total general.	0	18	15	18	2	53

Compra Venta Vivienda Con Carta de Resguardo						
Ciclo.	Tiempo.					
	BANCO ALZANTE	BCI	CBR	CLIENTE	NOTARÍA	TOTAL GENERAL
Venta-ingreso.		5		7		12
Ingreso-Firma.		7		8		15
Firma-Pago.	15	4		3	2	24
Pago-Escritura.		3	15			18
Total general.	15	18	15	18	2	69

Tabla 2-1: Tiempos de ciclo de un crédito hipotecario.

Fuente: Intranet BCI.

Se diferencian los tiempos de ciclo dependiendo de si tiene o no Carta de Resguardo²⁶. La Carta de Resguardo es un documento que debe usarse cuando

²⁵ Institución donde está actualmente hipotecada la propiedad asociada al crédito hipotecario.

la propiedad está hipotecada a nombre de otra institución financiera. La razón es que la institución donde está hipotecada la propiedad debe alzarla, pero para hacerlo necesita tener la seguridad que BCI pagará, es por esta razón, que exige un documento que le asegure el pago y este documento se llama Carta de Resguardo.

El tiempo “cliente” varía según la disponibilidad de documentos legales que éste tenga al momento del ingreso de la operación.

El Tiempo del “Conservador de Bienes Raíces”, varía dependiendo del conservador de que se trate.

2.2.2.3. Etapas de un crédito hipotecario.

BCI define las etapas de un crédito hipotecario las que se detallan en el siguiente cuadro.

²⁶ Las cartas de resguardo se dan, por lo general, para efectos de alzamiento de gravámenes, ya sea que se trate de hipotecas o de prendas, o bien que tengan su origen en un mandato de comisiones de confianza. Fuente: http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/norma_158_1.pdf
La institución alzante se asegura con esta carta, el pago una vez se traspasé la operación.

Cliente.	Banco.	Abogado.	Tasador.	Notaría	CBR.
1. Presenta al banco solicitud de crédito junto a sus antecedentes y datos básicos de la propiedad-	2. Aprueba o rechaza el crédito. En caso de aprobación, solicita a cliente los antecedentes necesarios para estudio de títulos y tasación de la propiedad y en los casos necesarios, solicita a cliente realice su declaración de salud.				
3. Presenta los antecedentes de la propiedad para tasación y estudios de títulos de la propiedad y en los casos necesarios realiza su declaración de salud y se somete a exámenes adicionales si la Compañía así lo requiere.	4. Solicita tasación y estudios de títulos de la propiedad	5. Realiza estudio de títulos de la propiedad	5. Realiza tasación de la propiedad		
	6. Recibe informe títulos y tasación. Instruye confección de escritura	7. Confec ciona borrador de escritura y envía a notaría		8. Confec ciona escritura pública.	
	9. Avisa a los interesados que la escritura está disponible para la firma.				
10. Se firma escritura por las partes.	11. Firma escritura. Si la operación está actualmente en otra institución y se está			12. Cierra las copias	

	traspasando a BCI, se deberá en esta etapa llevar la escritura a la institución donde actualmente está el crédito (institución alzante) y gestionar la carta de resguardo.			y entera el impuesto según corresponda.	
		13. Ingreso de la escritura al CBR para sus inscripciones.			14. Inscribe la propiedad a nombre del comprador acreditando su dominio sobre la misma
	15. Una vez inscrito en el CBR, se instruye el pago del crédito al vendedor o cliente según sea el caso.				

Tabla 2-2: Etapas de un crédito hipotecario.

Fuente: Intranet BCI.

2.2.2.4. Diagrama del proceso de solicitud de crédito hipotecario.

A continuación se grafica el actual proceso de solicitud de crédito hipotecario en BCI²⁷.

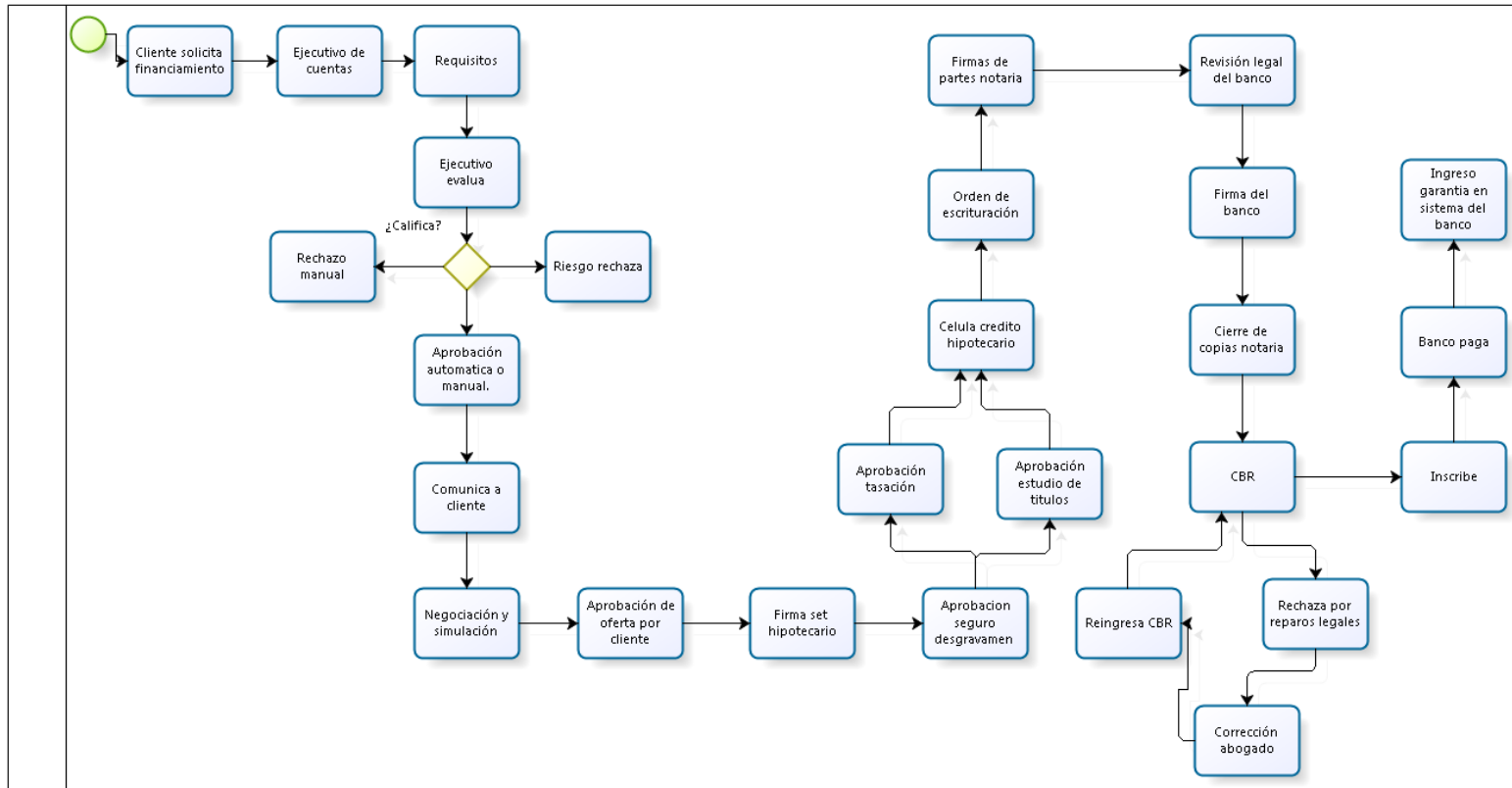


Figura 2-4: Diagrama Proceso Solicitud Crédito Hipotecario.

Fuente: Elaboración propia.

²⁷ Ver anexo nº3: Proceso solicitud crédito hipotecario.

2.2.3. Análisis de la situación actual del proceso de negocio del Departamento de Crédito Hipotecario.

Para conocer la situación actual del Departamento de Crédito Hipotecario se realizó: un focus group²⁸ con seis ejecutivos de la corporación (07 de julio de 2015), una entrevista²⁹ con el Jefe Zonal de la Región de Valparaíso de BCI Home (16 de julio de 2015) y se aplicó una encuesta³⁰ a diez clientes que han obtenido un crédito hipotecario durante los últimos seis (6) meses (22 de julio de 2015). Con los datos recopilados se confeccionó la cadena de valor, el análisis FODA y posteriormente se identificaron los problemas detectados.

2.2.3.1. Cadena de valor.

A continuación se presenta la cadena de valor del Departamento de Crédito Hipotecario de BCI con la gestión actual de la empresa.

²⁸ Ver anexo N°4: Focus Group para obtener información sobre la percepción del actual proceso de crédito hipotecario del Banco BCI.

²⁹ Ver anexo N°5: Entrevista con Jefe Zonal BCI Home de la Región de Valparaíso.

³⁰ Ver anexo N°6: Encuesta a clientes que obtuvieron un crédito hipotecario en BCI los últimos 6 meses..

Infraestructura. Planificación de procesos definida, pero no de forma óptima. Cuenta con recursos económicos.				
Gestión de los RR.HH. Poco personal en relación al flujo de operaciones a gestionar. Personal con niveles de gestión desiguales.				
Desarrollo Tecnológico. Se cuenta con un worflow hipotecario, el cual es actualizado en forma extemporánea.				
Servicios Generales. Insumos básicos para el trabajo administrativo. Se encuentra atendido de forma óptima.				
Lógica Interna. Empresa de servicios (intangibles).	Operaciones. Tasación propiedad. Estudio de títulos de la propiedad. Confección escritura. Coordinación firma de escritura en notaría. Inscripción de la propiedad en el CBR. Pago de la propiedad.	Lógica Externa. Escrituras ya inscritas en el CBR. La almacena y distribuye el ejecutivo de cuentas de cada cliente.	Marketing y ventas. Promoción televisiva, radio, web, e-mail, sucursales y periódicos.	Servicio Postventa. Servicio al cliente directamente del ejecutivo de cuentas.

Figura 2-5: Cadena de valor solicitud crédito hipotecario.

Fuente: Elaboración propia.

2.2.3.2. Análisis Clientes.

Según la encuesta practicada a 10 clientes de BCI sobre su experiencia en el proceso de otorgamiento de crédito hipotecario se puede observar que si bien su ejecutivo de cuentas lo atendió bien y entregó la información necesaria al inicio del proceso, el tiempo total del proceso lo encuentran excesivo. La mayoría de los clientes no obtuvieron retroalimentación del estado de avance de su operación si no preguntaban. Las operaciones que involucraban una carta de resguardo necesariamente necesitaron de la participación de ellos (clientes) para las gestiones en la otra institución (banco alzante).

Estos clientes identificaron la transparencia, tiempos razonables e información oportuna como las características más valoradas en un servicio de calidad.

2.2.3.3. Análisis FODA.

A continuación se presenta el análisis FODA del Departamento de Crédito Hipotecario del BCI, el cual fue desarrollado con los datos recopilados.

Fortalezas.	Debilidades.
<ul style="list-style-type: none"> - Amplia experiencia en la gestión de créditos hipotecarios. - Conocimiento del negocio. - Tasas competitivas. - Ejecutivo de cuentas es la cara visible en el proceso de crédito hipotecario. El cliente se entiende directamente con él. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poco personal, lo que provoca exceso de operaciones asignadas. - Tareas de cada proceso poco claras. - Lentitud en el tiempo de respuesta. - Actualización extemporánea de Workflow Hipotecario. - Falta de capacitación de personal. - Deficiente planificación del trabajo. - Computadores lentos y antiguos. - Proceso de otorgamiento de crédito hipotecario es muy demoroso según la percepción de los clientes.

Oportunidades.	Amenazas.
- Expertos prevén ventas y precios de inmuebles estables para el 2015, pese a alza de tasas ³¹ .	- Otros bancos con mejor oferta (tasa y/o cuota final) y procesos más eficientes.

Tabla 2-3: Análisis FODA.

Fuente: Elaboración propia

2.2.3.4. Problemas detectados.

De lo anteriormente expuesto podemos definir los siguientes problemas detectados:

- Actualización extemporánea del Workflow Hipotecario. Existencia y utilización de software, sin embargo su actualización no oportuna provoca malestar en los ejecutivos (mayor desgaste, ya que deben llamar o enviar e-mail para saber el verdadero estado y la respuesta no es inmediata) y una deficiente comunicación al cliente del estado de su operación hipotecaria, ya que la información no está actualizada al día.
- En ocasiones, el tiempo definido para cada tarea en el ciclo del proceso no se cumplen debido a que si queda algo pendiente el actual sistema no tiene un recordatorio para insistir en la solicitud.
- Poco personal capacitado para atender los requerimientos asignados al proceso de crédito hipotecario.

³¹ Fuente: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=133551>

- Ejecutivos de cuentas deben realizar la aprobación comercial, ya que ellos son los que mejor conocen a su cliente, pero además deben gestionar los primeros trámites para la generación del crédito hipotecario, como la solicitud de tasación, ingreso DPS y solicitud estudio de títulos, lo cual debería estar centralizado en el área hipotecaria para quitar carga operativa a los ejecutivos, quienes señalan que tiene mucha carga operativa y deben priorizar sus tareas retardando, muchas veces, la aprobación de estas operaciones.
- Ejecutivos de BCI Home, no tienen perfil para enviar a evaluación la operación hipotecaria cuando se trata de clientes en stock, dependiendo de la diligencia del ejecutivo de cuenta del cliente, que como se mencionó anteriormente tiene una carga de trabajo elevada.

2.2.4. Identificación de los procesos críticos.

Para poder determinar los procesos críticos, además se realizaron nuevas entrevistas telefónicas: con el Jefe Zonal de BCI Home y con tres Jefes de Oficina de la zona, todas individuales³².

Los resultados de esta entrevista son los siguientes:

³² Ver anexo nº7.

Objetivo de BCI al otorgar un crédito hipotecario:

- Fidelización de la cartera (de clientes) existente, consolidando la relación a largo plazo.
- Satisfacción de los clientes.
- Hacer bien las cosas a la primera y cumplir con estándares.
- Ser reconocidos como la mejor empresa en experiencia cliente en Chile³³.

Identificación de procesos críticos en el proceso de crédito hipotecario:

- Evaluación comercial del cliente.
- Célula Chip.
- En el caso de créditos hipotecarios con compra de cartera externa, los tiempos en la gestión de la carta de resguardo son indeterminados y excesivos. Actualmente no está definido en forma clara quien es el responsable de hacer seguimiento e insistir con la otra institución financiera para su pronta respuesta.

³³ En 2011, BCI se propuso como objetivo convertirse en el mejor banco en experiencia clientes de la región. Este modelo se funda en el denominado Propósito Común del Banco, que es “Hacer que los sueños se hagan realidad a través de relaciones de confianza, durante toda la vida de nuestros clientes”, e implica en términos prácticos, entregarles una experiencia de atención, productos y servicios memorables, que superen sus expectativas y permitan establecer con ellos una relación de confianza, de largo plazo, y de beneficio mutuo.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS DE NEGOCIOS (BPM) APLICADO AL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE BCI.

El BCI tiene la necesidad de potenciar y desarrollar más eficientemente el proceso de solicitud de crédito hipotecario para cumplir con su visión y misión que principalmente se enfoca en dar una atención de calidad y experiencias memorables a todos sus clientes y también, para quitar excesiva carga operativa a ejecutivos comerciales y, de esta forma, lograr una mejor atención de cara al cliente.

Desarrollar y definir procesos, tareas y responsabilidades asociadas al proceso de otorgamiento de crédito hipotecario ayudará a mejorar la gestión del mismo, otorgando un mejor servicio a los clientes, y por qué no, acortando los tiempos de ciclos.

En el presente capítulo se procederá a formular una propuesta de mejora al actual proceso de otorgamiento de crédito hipotecario aplicando el enfoque BPM, gestión por procesos de negocio. Para lo cual se utilizarán los conceptos formulados en el primer capítulo y la información aportada en el Capítulo II.

3.1. Aplicación de propuesta BPM basada en su metodología.

Como se señaló en el Capítulo I, la metodología BPM comprende tres etapas. A continuación se presenta una propuesta basada en esta metodología.

3.1.1. Propuesta de una estrategia.

En el capítulo anterior se muestra la cadena de valor y el análisis FODA que representan el estado actual del proceso otorgamiento de crédito hipotecario de la organización.

Dado que el análisis FODA solo muestra una fotografía del estado actual y no se puede especular sobre el futuro, se trabajará con la cadena de valor, mejorando aspectos relevantes para reformular la estrategia del Departamento bajo estudio.

3.1.1.1. Cadena de Valor.

Infraestructura. Administración y planificación de los objetivos estratégicos del Departamento de Crédito Hipotecario. Alineación del proceso operativo y difusión para la internalización de dicho proceso por los actores que intervienen en él.				
Gestión de los RR.HH. Capacitación del RR.HH.				
Desarrollo Tecnológico. Mejorar el actual sistema workflow hipotecario, actualización en línea (oportuna)				
Servicios Generales. Insumos básicos para el trabajo administrativo. Se encuentra atendido de forma óptima.				
Logística Interna. -Recopilación de antecedentes del inmueble proporcionados por el cliente o del vendedor (persona, inmobiliaria o constructora).	Operaciones. -Tasación propiedad. -Estudio de títulos de la propiedad. -Confección escritura. -Coordinación firma de escritura en notaría. -Inscripción de la propiedad en el CBR. -Desembolso al vendedor).	Logística Externa. -Escrituras ya inscritas en el CBR, una copia queda en poder del banco y una copia para el cliente. Se llamará al cliente para consultar donde le acomoda retirarla ³⁴	Marketing y ventas. -Promoción televisiva, radio, web, e-mail, sucursales y periódicos.	Servicio Postventa. -Resolver dudas y solicitudes en punta por ejecutivo comercial y ejecutivos de apoyo telecanal. (por ejemplo dudas con gastos asociados a la operación, seguros, medios de pago, etc.)

Figura 3-1: Cadena de valor solicitud crédito hipotecario (propuesta).

Fuente: Elaboración propia.

3.1.1.2. Misión, Visión y Objetivos estratégicos basados en la Cadena de Valor.

- Misión: De acuerdo a la misión expuesta en el capítulo anterior, se pueden observar los siguientes componentes de la misión.
- Ámbitos de la Misión.

³⁴ Este contacto lo realizará Asistente de Operaciones Hipotecaria.

Servicio actual	Soluciones Financieras
Necesidad del cliente siendo satisfechas	Servicios con procesos de alta eficiencia operacional y excelencia en calidad.
Capacidad tecnológica.	Permanente innovación tecnológica.
Filosofía.	Exigentes estándares éticos. Pilares fundamentales accionistas, clientes y proveedores, colaboradores y sus familias y la sociedad.

Tabla 3-1: Ámbitos de la Misión.

Fuente: Elaboración propia.

- Visión: “Aspiramos ser líderes regionales en innovación, cercanía y experiencia de clientes y ser reconocidos como la mejor empresa para trabajar y desarrollarse.”
- Ámbitos de la visión.

Mercados a conseguir	Líderes regionales
Futuro enfoque	Innovación, cercanía y experiencia de clientes.
Tipo de empresa que se quiere ser	Reconocida como la mejor empresa para trabajar y desarrollarse.

Tabla 3-2: Ámbitos de la Visión.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, la corporación BCI tiene bien definidas la misión y la visión, ya que ambas contemplan los ámbitos necesarios para la buena definición de cada una. No obstante, según los objetivos estratégicos expuestos en el capítulo II

(Figura 2-1) la corporación los define como su estrategia genérica. De acuerdo a esto y con la información de la cadena de valor propuesta se formulan los siguientes objetivos estratégicos para el Departamento de Crédito Hipotecario.

- Objetivos estratégicos.
- ✓ Desarrollo tecnológico. Mejorar la plataforma Workflow, consiguiendo la actualización oportuna y en línea del proceso actual de cada operación, que esté sincronizada con el sitio web de BCI.
- ✓ Alineación y difusión del proceso operativo (back-office). Difundir internamente el actual proceso de crédito hipotecario (su flujo) para que todos los colaboradores (actores) estén en conocimiento de sus etapas, el periodo de tiempo que demora cada una y de las responsabilidades de ellos.
- ✓ Capacitación del personal para nivelar. Que todos los colaboradores que desarrollan la misma actividad estén nivelados, que no se produzcan diferencias de productividad.
- ✓ Experiencia cliente. Generar experiencias memorables a nuestros clientes, cumpliendo sus expectativas y dándoles el mejor servicio.

3.1.1.3. Estrategia del Departamento de Crédito Hipotecario.

Por lo expuesto, se define la estrategia del Departamento de Crédito Hipotecario de BCI como: proveer un servicio de calidad con seguridad, diligencia y cercanía con el cliente a través del desarrollo de una cadena operativa y plataforma workflow óptima.

3.1.2. Propuesta de Procesos.

En el capítulo anterior se identificaron los procesos claves:

- Evaluación comercial del cliente.
- Célula Chip.
- En el caso de créditos hipotecarios compra de cartera externa, los tiempos en la gestión de la carta de resguardo.

A continuación se procederá a modelar, según los antecedentes expuestos en el capítulo anterior.

3.1.2.1. Modelado.

Para efectuar el modelado se usará la notación estandarizada BPMN (Business Process Management Notation). Notación de gestión por procesos de negocios, expuesta en el Capítulo I. El objetivo de esta notación es permitir a los actores visualizar de forma sencilla su participación en cada una de las actividades.

El software que se utilizará es “Bizagi Process Modeler”.

3.1.2.1.1. Proceso crédito hipotecario BCI.

Como se muestra en la figura 2-6 del capítulo anterior, el proceso de otorgamiento de crédito hipotecario conocido dentro de la organización es muy general, no detalla las actividades de dicho proceso, ni tampoco identifica la persona responsable de cada etapa.

A continuación se muestra el modelado propuesto, desde la solicitud del crédito hasta la entrega de la carpeta final.

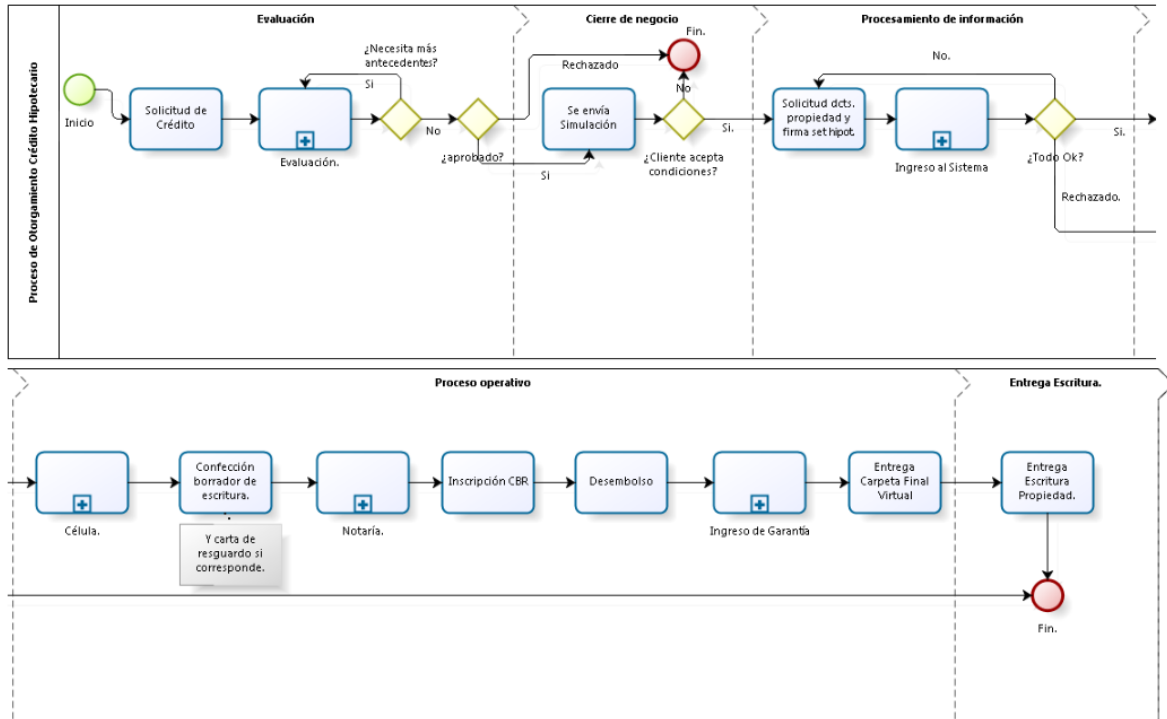


Figura 3-2: Modelado proceso general de otorgamiento de crédito hipotecario (propuesta).

Fuente: Elaboración propia.

Como uno de los objetivos estratégicos propuestos es la difusión del proceso de crédito hipotecario para que todos los empleados que intervienen en el proceso estén en conocimiento de las etapas y roles de este proceso, a continuación se muestra el proceso de otorgamiento de crédito hipotecario detallando los roles de cada actor que en él interviene.

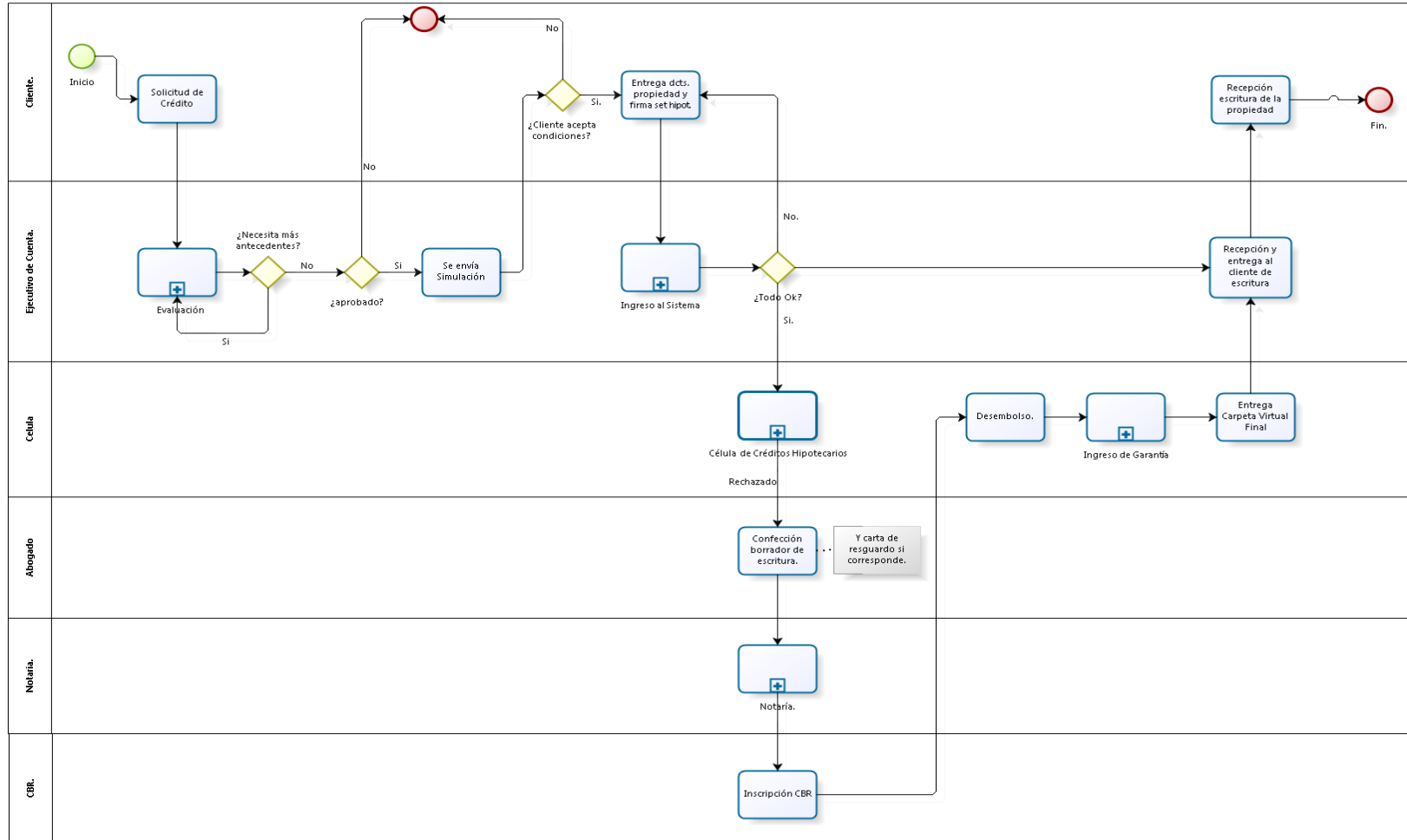


Figura 3-3: Modelado proceso crédito hipotecario con roles (propuesta).

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en las figuras anteriormente expuestas, a diferencia del proceso descrito en el Capítulo II, el uso de esta notación permite identificar claramente los pasos de este proceso y manejar de manera oportuna y confiable cada etapa de este proceso y de esta misma forma identificar la persona responsable de cada etapa.

Se observa en las Figuras 3-2 y 3-3 que el proceso de otorgamiento de crédito hipotecario cuenta con cinco sub procesos: evaluación, ingreso al sistema, célula de crédito hipotecario, notaría (carta de resguardo) e ingreso de garantía. Tres de estos sub procesos, están definidos como procesos claves y se detallarán a continuación.

- Subproceso Evaluación

Este subproceso evalúa la capacidad crediticia del cliente, su flujo actual y futuro y, en base a sus antecedentes, evalúa si es factible aprobar o no lo que está solicitando el cliente. A continuación se muestra el modelado de este subproceso.

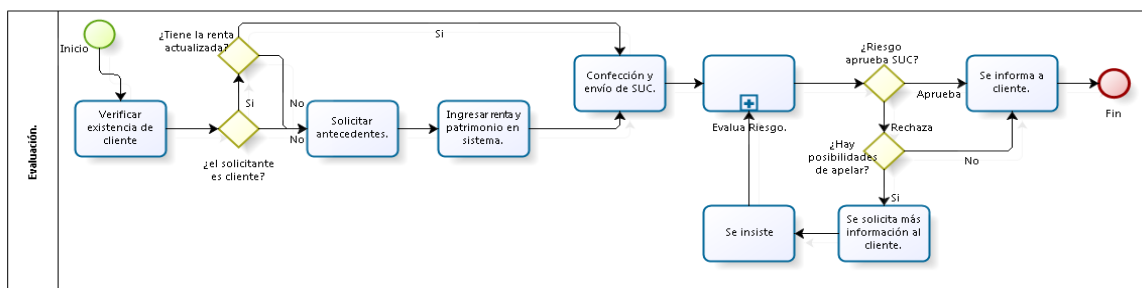


Figura 3-4: Modelado sub-proceso Evaluación (propuesta).
Fuente: Elaboración propia.

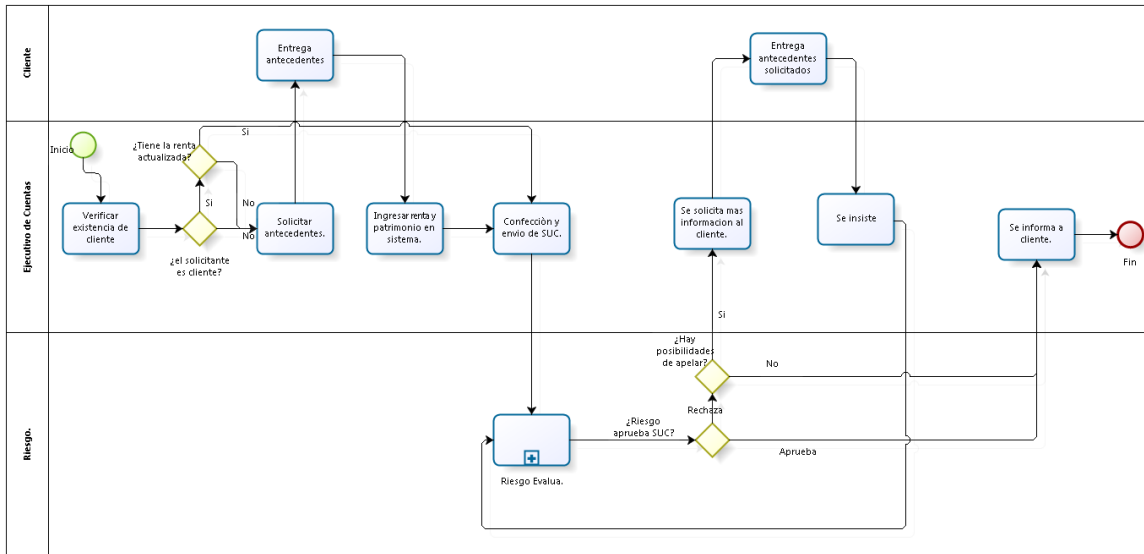


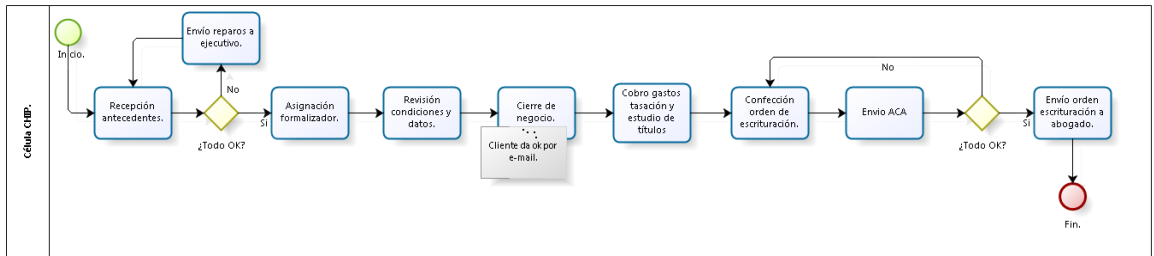
Figura 3-5: Modelado sub-proceso Evaluación con roles (propuesta).

Fuente: Elaboración propia.

SUC corresponde a Solicitud Única de Crédito, documento electrónico que se envía al Departamento de Riesgo para su evaluación. La SUC es estudiada por un ejecutivo de riesgo en base a la normativa de riesgo de BCI.

- **Subproceso Célula Crédito Hipotecario.**

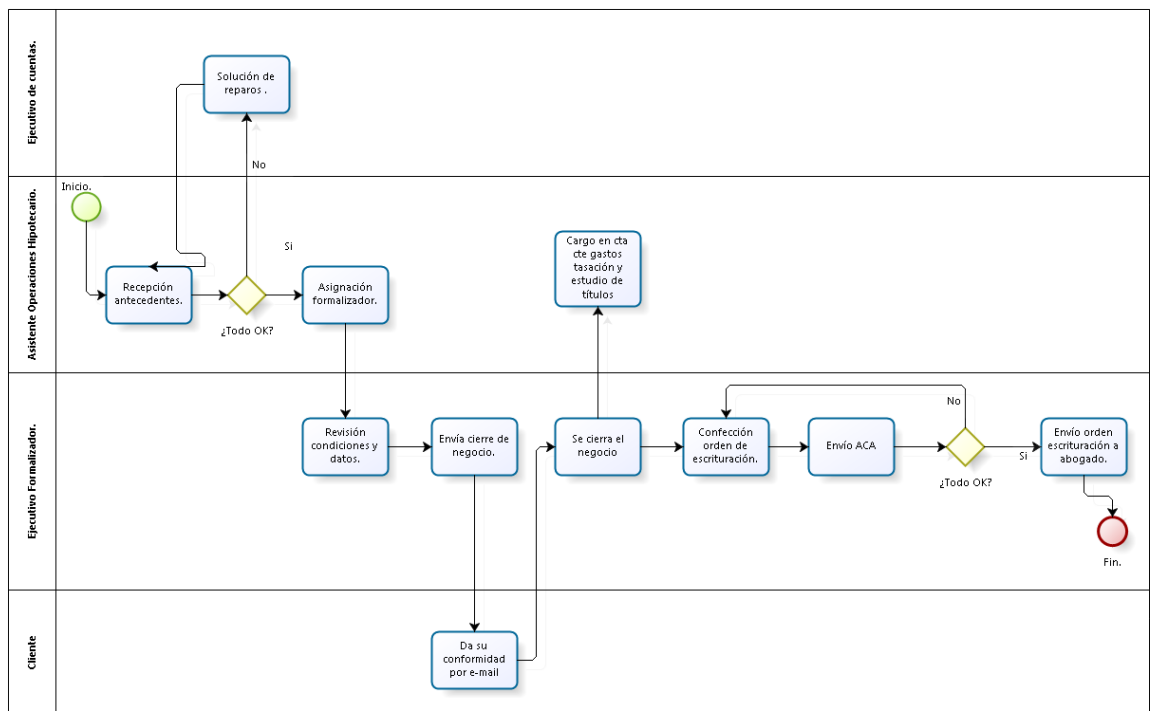
Este subproceso es el que en la actualidad presenta más deficiencias en todo el proceso de crédito hipotecario, ya que no se tiene un claro conocimiento de quién es el responsable de cada etapa ni tampoco hay un control de los tiempos de cada tarea. A continuación se muestra el modelado de este subproceso.



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 3-6: Modelado sub-proceso Célula CHIP (propuesta).

Fuente: Elaboración propia.



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 3-7: Modelado sub-proceso Célula CHIP con roles (propuesta).

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Figura 3-7, el ejecutivo formalizador es el responsable de la mayoría de las tareas de esta etapa.

El asistente operaciones hipotecario verifica que se encuentren todos los antecedentes necesarios y que estén en regla, por ejemplo que la solicitud de crédito este completa y con todas las firmas, que la DPS este aceptada por la compañía, que el valor de tasación corresponda al necesario para otorgar el crédito solicitado, entre otros. Si hay algún reparo se lo comunica al ejecutivo de cuentas quien lo debe atender y enviar nuevamente a chip regiones.

- **Subproceso Notaría.**

Este subproceso contempla la firma de las partes, si la operación es 1 a 1 deben firmar el comprador, el vendedor y BCI³⁵, si la operación es con carta de resguardo deben firmar el comprador, el vendedor, BCI y el banco alzante. A continuación se muestra el modelado de este sub proceso.

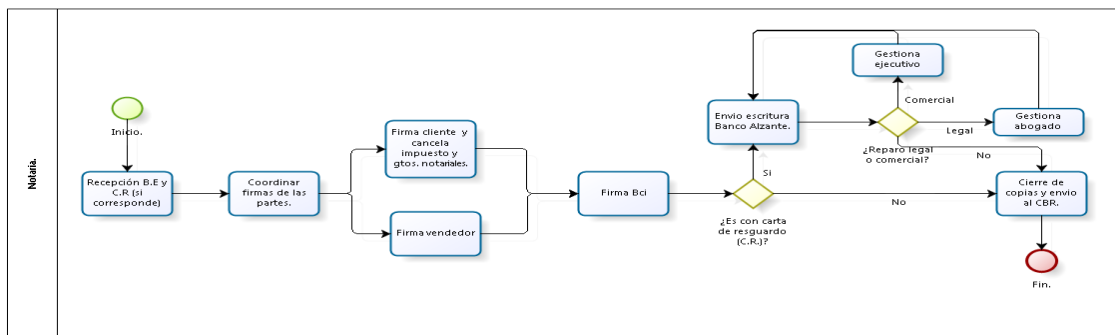


Figura 3-8: Modelado sub-proceso Notaría (propuesta).

Fuente: Elaboración propia.



³⁵ Por BCI firma como apoderado del banco en regiones un jefe de oficina y en Santiago el Líder de la Unidad de crédito Hipotecario.

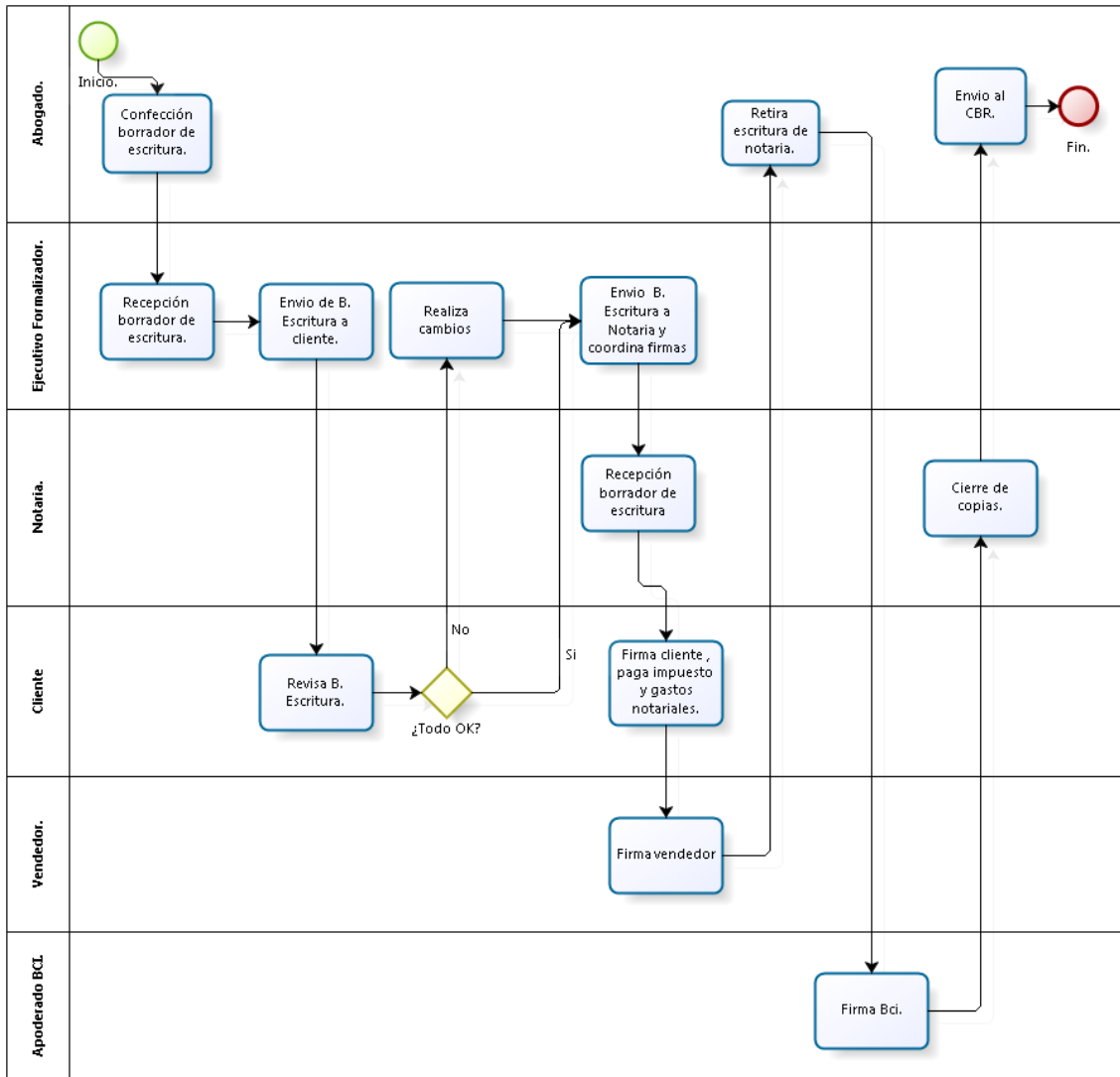


Figura 3-9: Modelado sub-proceso Notaría sin carta de resguardo con roles (propuesta).

Fuente: Elaboración propia.

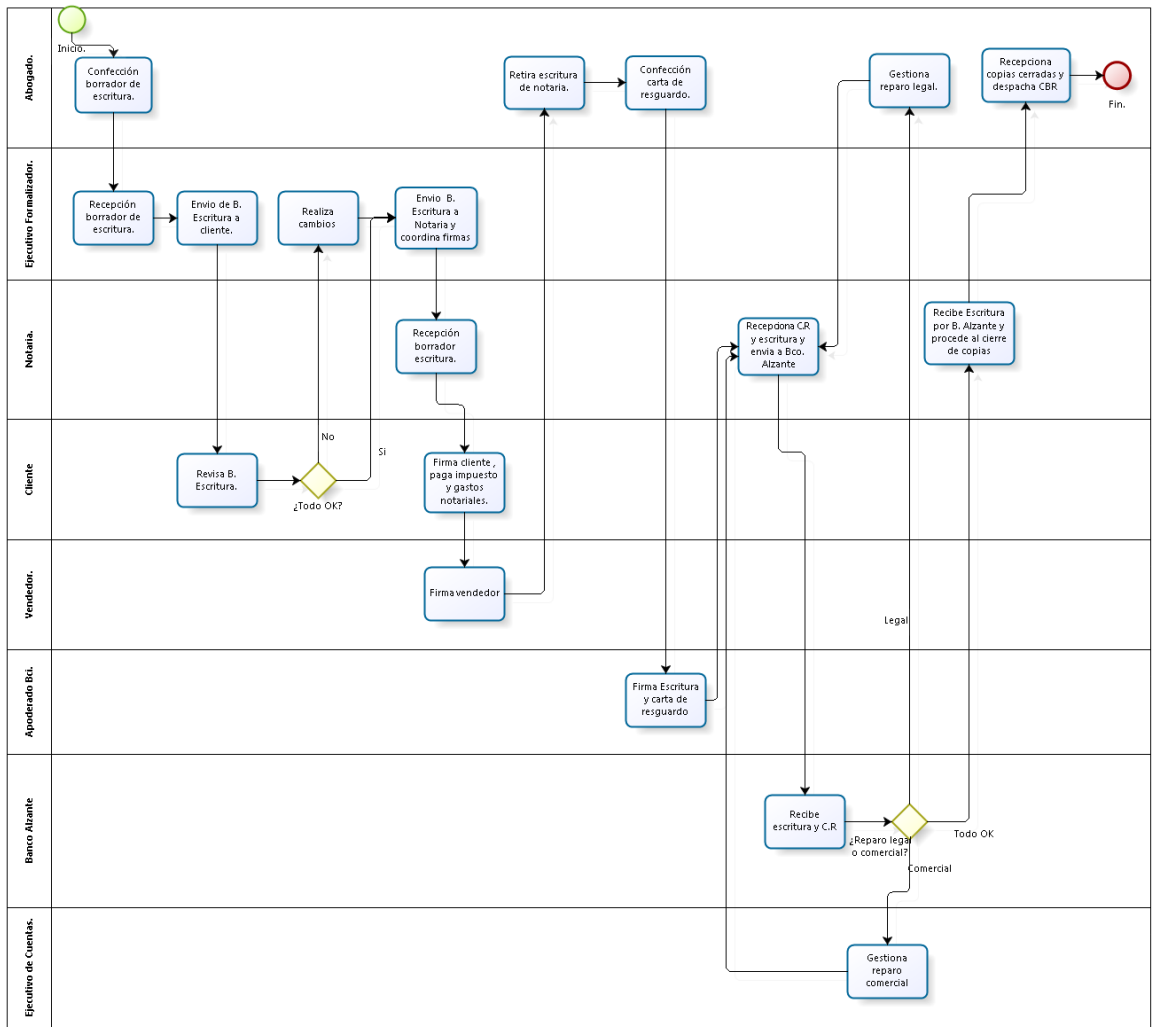


Figura 3-10: Modelado sub-proceso Notaría con carta de resguardo con roles (propuesta).

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en las figuras anteriores este subproceso es muy importante, ya que hay muchos participantes y la buena coordinación y seguimiento es clave para óptimo desarrollo del mismo.

3.1.3. Propuesta de Infraestructura Tecnológica.

BCI tiene la necesidad de mejorar su plataforma tecnológica Workflow, ya que este sistema informático tiene por objetivo organizar y controlar las tareas, recursos y reglas de un proceso de negocio. Si bien BCI cuenta con esta plataforma, el uso que los usuarios dan a la misma no es óptimo, ya que la actualización es extemporánea y la información ingresada la mayoría de las veces es insuficiente.

Si bien el proceso de otorgamiento de crédito hipotecario comienza cuando el cliente solicita el crédito hipotecario, recién cuando la operación ingresa a la Célula CHIP queda registro de trazabilidad de cada operación.

Es por lo anteriormente expuesto que la propuesta de infraestructura TI es la actualización del Workflow existente o la adquisición de un nuevo software (en el mercado existe) que considere:

- El ingreso de la operación desde la solicitud del crédito.
- El ingreso de todos los antecedentes en este workflow y que dirija los pedidos de DPS, tasación y estudio de títulos al responsable que corresponda.
- Consulta en línea por parte de los clientes o solicitantes de los créditos, a través de la página web del banco.

- Si hay reparos que informar al cliente, le aparezca una alerta en la página web.
- Generar notificaciones automáticas y parametrizables, vía correo electrónico, del estado de avance de las operaciones a los diversos responsables (recordatorio).

3.2. KPI Indicadores Claves de Desempeño.

Con el propósito de medir y cuantificar el desempeño de los procesos mejorados a través del enfoque BPM expuesto en el presente capítulo, se proponen los siguientes KPI (Key Performance Indicator) para evaluar la efectividad de los resultados:

Cantidad de reclamos mensuales	
Descripción.	Cantidad de reclamos recibidos por los canales formales, efectuados en forma presencial, telecanal y/o internet. Se debe crear un evento por medio del cual quede registro del reclamo y, así, se podrá cuantificar su ocurrencia.
Objetivo.	Reducir la cantidad de reclamos y malestar de los clientes.
Métrica.	Σ Reclamos recibidos.
Meta.	Reducir un 50% los reclamos.
Periodo.	Mensual.

Tabla 3-3: KPI Reclamos Mensuales.

Fuente: Elaboración propia.

Cantidad de reclamos resueltos	
Descripción.	Calcular la cantidad de reclamos atendidos y resueltos dentro del plazo de respuesta.
Objetivo.	Aumentar la cantidad de reclamos resueltos al mes.
Métrica.	$(\sum \text{Reclamos resueltos} / \sum \text{Reclamos recibidos}) \times 100$
Meta.	Aumentar al 90% los reclamos resueltos.
Periodo.	Mensual.

Tabla 3-4: KPI Reclamos Resueltos.

Fuente: Elaboración propia.

Tiempos de ciclo.	
Descripción.	Medir el tiempo total que lleva terminar el proceso de crédito hipotecario.
Objetivo.	Cumplir el tiempo de ciclo del proceso en cada operación de crédito hipotecario.
Métrica.	Número de días que demora desde el envío de la evaluación comercial hasta la entrega de la carpeta final.
Meta.	100% de las operaciones atendidas dentro del tiempo de ciclo correspondiente.
Periodo.	Por operación hipotecaria.

Tabla 3-5: KPI Tiempos de ciclo.

Fuente: Elaboración propia.

Tasa de operaciones terminadas a tiempo.	
Descripción.	Medir el porcentaje de operaciones hipotecarias terminadas completas y a tiempo.
Objetivo.	Disminuir la tasa de retraso en las operaciones de créditos hipotecarios.
Métrica.	$\frac{\text{Cantidad total de operaciones terminadas a tiempo}}{\text{Cantidad total de operaciones}} \times 100$
Meta.	95% de las operaciones deben ser atendidas dentro del tiempo de ciclo correspondiente.
Periodo.	Mensual

Tabla 3-6: KPI Tasa de operaciones terminadas a tiempo.

Fuente: Elaboración propia.

Calidad de servicio	
Descripción.	Medir la satisfacción de los clientes al finalizar el proceso de su crédito hipotecario.
Objetivo.	Aumentar la satisfacción del cliente en la gestión de su crédito hipotecario.
Métrica.	Encuesta telefónica, evaluación de 1 a 5, donde 1 es insatisfactorio y 5 es muy satisfactorio.
Meta.	Que el 90% de los encuestados estén satisfechos con el proceso de su crédito hipotecario, es decir, evaluación 4 y 5.
Periodo.	Mensual.

Tabla 3-7: KPI Calidad de servicio.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Se puede concluir que el objetivo general de la presente tesis de titulación “Realizar un estudio de la gestión por procesos de negocios en el Departamento de Crédito Hipotecario del Banco de Crédito e Inversiones (BCI), con la finalidad de efectuar una propuesta de mejora en los procesos críticos de dicha área”, se cumplió a cabalidad. Así mismo se logran los objetivos específicos expuestos en la introducción.

A continuación se responden las preguntas de investigación planteadas en la introducción.

¿Cuáles son los procesos considerados críticos?

De acuerdo al análisis de la situación actual del proceso de negocio expuesto en el capítulo II y a las entrevistas y encuestas realizadas, se identificaron 3 procesos críticos: Evaluación comercial del cliente, Célula Chip y en el caso de créditos hipotecarios compra de cartera externa, los tiempos en la gestión de la carta de resguardo.

¿Cómo funcionan actualmente los procesos críticos?

Se pudo determinar que, en la actualidad, los procesos críticos no funcionan eficientemente.

- Evaluación: No se puede medir el tiempo real que demora, ya que solo queda registro de cuándo el ejecutivo de cuentas ingresa la SUC y no la fecha en que el cliente efectivamente solicitó el crédito y/o la correspondiente cuando entregó toda la documentación necesaria solicitada para esta evaluación.
- Célula CHIP: Cuando la operación hipotecaria ingresa a la Célula CHIP recién se puede comenzar a medir el tiempo de demora, ya que esta actividad se registra en la operación del Workflow Hipotecario. La actualización del workflow es manual y éste no considera una alerta o recordatorio si la operación queda detenida por alguna razón.
- Tiempos de Gestión Carta de Resguardo: Son indeterminados y excesivos. Actualmente no está definido en forma clara quién es el responsable de hacer seguimiento e insistir con la otra institución financiera para su pronta respuesta. Muchas veces es el mismo cliente quien debe gestionar con el ejecutivo de la otra institución financiera que atiendan esta solicitud.

¿Cómo se podrían mejorar los procesos de negocio en el ámbito operativo?

Los tres procesos críticos definidos se pueden mejorar con una definición de cargos (funciones) más específicos y con la modernización del actual workflow hipotecario, donde sea posible registrar la operación desde la solicitud del crédito

por el cliente y que generar recordatorios al responsable de la etapa en la cual se encuentra.

Se sugiere celebrar más convenios con inmobiliarias para que la tasación y el estudio de los títulos se agilicen, ya que con estos convenios estas dos tareas estarían realizadas y podría significar un ahorro también para los clientes.

¿Cómo puede la infraestructura de TI (tecnología de la información) apoyar a la mejora de los procesos anteriores?

La infraestructura de TI puede apoyar de distintas formas los procesos claves analizados en la presente tesis de titulación y también puede ayudar a muchos otros procesos en las distintas áreas de la organización.

Los principales beneficios que se pueden obtener con una mejora en TI son:

- Eficiencia en los procesos.
- Flexibilidad de los procesos, tanto en su modelado como su gestión, ante los cambios en el entorno.
- Mejoramiento en la documentación.
- Reducción de costos.
- Mejoramiento del servicio entregado al cliente.
- Mejor calidad en el diseño de los procesos.
- Optimización de los recursos involucrados (incremento de la productividad y rentabilidad).

Con los antecedentes recopilados, se concluye que el Departamento de Crédito Hipotecario, a lo largo de todo su proceso de otorgamiento de crédito hipotecario, debe poner énfasis en la gestión de sus procesos debido a la lentitud y capacidad de respuesta hacia los clientes. Así mismo deberá evaluar su capacidad, a través de los KPIs propuestos en el Capítulo III, de manera tal, que en el mediano plazo logre mayor eficiencia en dicho proceso.

Queda, entonces, abierta la posibilidad para futuras investigaciones el seguimiento de la implantación de estas propuestas de mejora y, de otras materias que no fueron tratados en la presente tesis de titulación.

BIBLIOGRAFÍA

- Association of business process management professionals (ABPMP). BPM CBOOK. Version 2.0, 2009.
- Berbel Giménez Gaspar. Manual de Recursos Humanos. Primera edición en lengua castellana. Noviembre 2007.
- Bravo Carrasco Juan. Gestión de Procesos (Con Responsabilidad Social). Edición enero 2009.
- Freund Jakob, Rucker Bernd y Bernhard Hitpass. BPMN 2.0, Manual de Referencia y Guía Práctica. Cuarta edición actualizada. Marzo 2014.
- Garimella Kiran, Lees Michael y Bruce Williams. Introducción a BPM para Dummies.
- Hitpass Bernhard. BPM, Business Process management, Fundamentos y Conceptos de implementación. Tercera edición actualizada y ampliada. Marzo 2014.

- País Curto José Ramón. BPM (Business Process Management). Cómo alcanzar la agilidad y eficiencia operacional a través de BPM y la empresa orientada a procesos. 2013.

- Porter Michael E. Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. Quinta reimpresión. México 2006.

- Soria Víctor M. Relaciones Humanas. Segunda edición. México: Limusa 2004.

ANEXO N°1: Célula CHIP³⁶.

¿Quiénes componen la célula?

Los roles de la célula hipotecaria en BCI son los siguientes:

Líder de Célula: Es el superior jerárquico de todos los integrantes de la célula. Tendrá a su cargo el control de las métricas, visar las órdenes de pago, firmar las escrituras y responsabilidades propias de su jefatura.

Ejecutivos Formalizadores: Tendrán a su cargo la operación hipotecaria y serán la cara visible y responsable ante el cliente y el ejecutivo comercial. Coordinarán las tareas de los roles restantes impulsando la operación.

Asistente Operaciones Hipotecarias: Tendrá a su cargo recepcionar los antecedentes al inicio de la operación, finiquitar y remitir la carpeta a quienes corresponda una vez finalizada la operación.

Abogado: Realizará el estudio e informe de los antecedentes legales de la(s) propiedad(es) que forme(n) parte de la operación. Confeccionará el borrador de escritura, la carta de resguardo y la tarjeta de control (garantía).

³⁶ CHIP = Crédito Hipotecario.

Asistente Notaría: Atenderá al cliente en la notaría al momento de la firma, respondiendo consultas y resolviendo las observaciones que formulen los clientes.

ACA: Revisará la consistencia de la operación y aplicará controles sobre la misma velando se hayan cumplido con todas las instancias del proceso (aprobación comercial, seguros, tasación, informe de títulos, etc.)

Activador de Garantía: Una vez finalizado el proceso hipotecario ingresa los datos de la garantía en el sistema informático para que quede reflejada en la unidad de control de garantías y disponible para consulta.

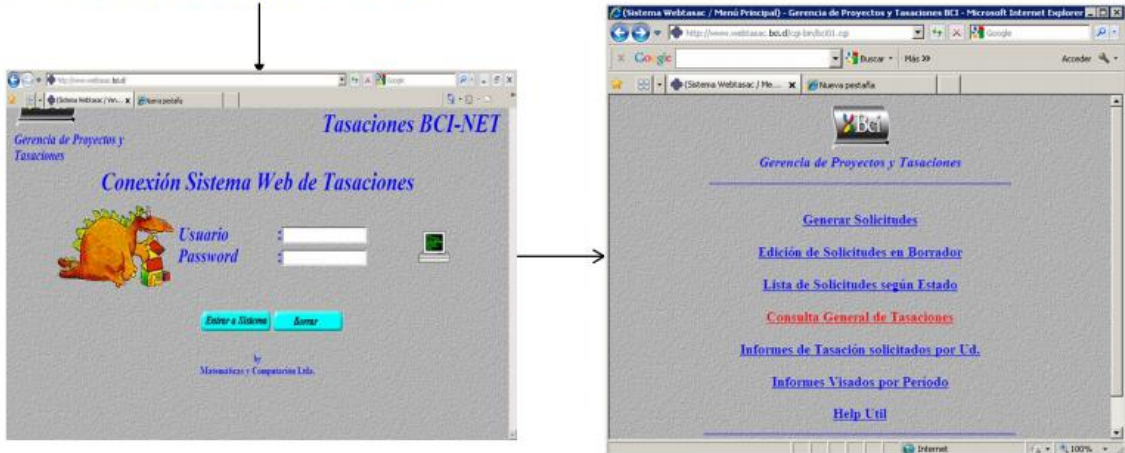
ANEXO N°2: Sistema WebTasac

Sistema Web de Tasaciones Generación Solicitud de Tasación



<http://www.webtasac.bci.cl>

Ejec. Comerciales Bci
(Acceso mediante usuario y clave Bcicorp)



ANEXO N°3: Proceso solicitud crédito hipotecario.

- Cliente solicita crédito hipotecario
- Ejecutivo solicita documentos que acrediten: ingresos, activos y pasivos para hacer la evaluación.
- Una vez evaluado cliente se envía carta de aprobación a inmobiliaria o si cliente compra casa usada a cliente o corredor de propiedades, cuando corresponda.
- Junto a la carta de aprobación se envía simulación que indique plazo, meses de gracia, monto de la cuota, detalle de seguros, gastos operacionales, etc.
- Cliente da el ok y se coordina toma de firmas a set hipotecario.
- Una vez firmado el set hipotecario se gestiona aprobación de seguro de desgravamen en base a lo que declaro cliente en su declaración personal de salud. Esta puede ser aceptada, aceptada con reparos o rechazada. Al estar fuera de los rangos la compañía de seguros pide exámenes médicos, cuestionarios de actividad laboral, etc.
- Con aprobación comercial y aprobación al seguro de desgravamen se gestiona estudio de títulos con abogado local y tasación con depto. de proyectos y tasaciones.
- En resumen teniendo: aprobación comercial, set hipotecario firmado, seguro desgravamen aprobado, tasación y estudio de títulos aprobado se procede a escriturar.

- Se envía todo a depto. hipotecario para generar orden de escriturar y revisión operativa.
- Con esto aprobado se envía orden de escriturar a abogado local, quien en un plazo determinado envía borrador de escritura a ejecutivo formalizador.
- Formalizador envía el borrador de escritura a inmobiliaria (corredor, vendedor) y comprador para su revisión y se acuerda firma en notaría.
- Cuando firman en notaría debe el comprador debe pagar el impuesto al mutuo 0,2% o 0,4% del monto del crédito más los honorarios notariales.
- Una vez firmada la escritura por las partes comprador y vendedor debe enviarse a firma del banco, previa revisión de abogado.
- Con visto bueno de abogado firman los apoderados BCI.
- Vuelve escritura a notaría a cierre de copias y luego firma del notario.
- Una vez cerradas las copias se ingresa la escritura al conservador de Bienes Raíces de la comuna donde está ubicada la propiedad y se procede a inscribir la propiedad a nombre del comprador gravando las hipotecas a favor del banco BCI.
- Inscrito se procede al pago del mutuo al vendedor.
- Se envía todo a Stgo. a ingresar la garantía hipotecaria a los sistemas, paso importante por tema de provisiones contables respecto sbif.

ANEXO N°4: Focus Group para obtener información sobre la percepción del actual proceso de crédito hipotecario del banco BCI

¿Cómo se va a realizar?

Se va a escoger al azar a 6 ejecutivos de cuentas que quieran colaborar con información.

¿Quiénes participan?

Personas con el siguiente perfil:

- Ejecutivos de cuentas de sucursales BCI de Viña del Mar
- Sexo: 50% masculino 50% femenino

- **Número de Personas:** 6
- **Fecha:** Martes 07 de julio.
- **Hora:** 16:00 Hrs.
- **Lugar:** Sala de reunión sucursal Libertad BCI, ubicada en Av. Libertad N° 269, Viña del Mar.

Recursos.

- **Humanos:**
 - Moderador.
 - 6 ejecutivos de cuentas BCI que aceptaron participar en esta actividad.

- ***Técnicos:***

Grabadora de Audio.

Ambientación.

Crear un ambiente de confianza entre los integrantes del grupo.

Material de apoyo.

Impresión del actual proceso de otorgamiento de crédito hipotecario.

Pautas para el cuestionario de preguntas.

¿Conocen en qué consiste el actual proceso de otorgamiento de crédito hipotecario?

Según el esquema entregado: ¿Hay alguna etapa que desconozcan?

¿Hay alguna etapa que cree falte?

¿Creen que el actual proceso de otorgamiento de crédito hipotecario es el óptimo?

¿Su participación en el actual proceso de otorgamiento de crédito hipotecario es la adecuada?

¿Cuál (es) sería (n) la (s) etapa (s) que consideran más deficiente?

¿Cuál cree que sería una opción de mejora a esa (s) etapa (s) deficiente (s) señalada (s) anteriormente?

Participantes

Nombres	Cargo	Sucursal	Observaciones
Jessica Aguirre	Ejecutiva de Cuentas Preferencial	Torre Coraceros	Atiende clientes con renta: - Mayor a 35 años desde M\$3.000.- - Menor de 35 años desde M\$2.500.-
María Teresa Meneses	Ejecutiva de Cuentas Premier	Libertad	Atiende clientes con renta desde M\$1.200 hasta M\$3.000.-
Cristian Noli	Ejecutivo de Cuentas Personas	8 Norte	Atiende clientes con rentas desde M\$450 hasta M\$1.200.-
María Soledad Kameid	Ejecutiva de Cuentas Preferencial	Torre Coraceros	Atiende clientes con renta: - Mayor a 35 años desde M\$3.000.- - Menor de 35 años desde M\$2.500.-
Patricio Serrano	Ejecutivo de Cuentas Personas	Coraceros	Atiende clientes con rentas desde M\$450 hasta M\$1.200.-
Roberto Cifuentes	Ejecutivo de Cuentas Premier	Coraceros	Atiende clientes con renta desde M\$1.200 hasta M\$3.000.-

ANEXO N°5: Entrevista con Jefe Zonal BCI Home de la Región de Valparaíso.

¿Cómo definiría el actual proceso de otorgamiento de crédito hipotecario?

¿Cuáles son los comentarios más recurrentes que usted escucha de este proceso de parte de sus colaboradores?

¿Llega a usted una cantidad considerable de reclamos por parte de clientes?

¿Cuáles son los reclamos más recurrentes por parte de los clientes?

¿Cuáles son los reclamos más recurrentes por parte de los ejecutivos?

Según su apreciación, ¿Cuál (es) sería (n) la (s) etapa (s) que consideran más deficiente?

¿Cuál cree que sería una opción de mejora a esa (s) etapa (s) deficiente (s) señalada (s) anteriormente?

ANEXO N°6: Encuesta a clientes que obtuvieron un crédito hipotecario en BCI los últimos 6 meses.

¿Cómo considero la información entregada al momento de la solicitud de su crédito hipotecario?

¿Su ejecutivo atendió todas sus consultas y dudas?

¿Recibió la información oportuna de los avances de su crédito?

¿El tiempo del proceso informado se cumplió?

¿Tuvo algún problema en el proceso de otorgamiento de su crédito hipotecario?

¿Si tuviese que tomar otro crédito hipotecario, lo haría en BCI?

¿Qué características considera debe tener un servicio de calidad?

¿Recomendaría el crédito hipotecario de BCI?

ANEXO N°7: Entrevista para la determinación de procesos críticos.

¿Cuál (es) cree usted que son el (los) objetivo (s) de BCI al otorgar un crédito hipotecario?

¿Cuál (es) cree usted que son el (los) proceso (s) crítico (s) del proceso de otorgamiento de crédito hipotecario en BCI?

En la actualidad ¿Cómo están funcionando los procesos críticos identificados por usted en la pregunta anterior?