



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA MEJORAR PRODUCTIVIDAD Y MODERNIZAR
EL PROCESO DE SOLICITUDES DE CRÉDITO EN BANCA PRIVADA BCI**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

RODRIGO ANDRÉS PONCE PEZOA

**PROFESOR GUÍA:
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
FRANCISCO JAVIER GUTIÉRREZ MELLA**

**SANTIAGO DE CHILE
2019**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA MEJORAR PRODUCTIVIDAD Y MODERNIZAR EL PROCESO DE SOLICITUDES DE CRÉDITO EN BANCA PRIVADA BCI

Banca Privada BCI nace en el año 2008 bajo la propuesta de valor de entregar una completa gestoría y asesoría patrimonial a los principales Family Office del país, a través de un modelo de atención en 360° donde el cliente accedería a distintos productos y servicios de inversión a través de un solo punto de contacto, denominado Banquero Privado. Sin embargo, transcurridos 10 años, las necesidades de los clientes del segmento se ampliaron, incorporando requerimientos que inicialmente no estaban contemplados para esta Banca (créditos, tarjetas de crédito, entre otros), por lo que se requiere redefinir los procesos actuales de atención y entregar un upgrade que permita a Banca Privada BCI obtener un proceso de aprobación comercial eficiente, de bajo riesgo operacional y con menores tiempos de respuesta para sus clientes.

El presente plan de negocios pretende describir el proceso de gestión que es realizado para atender las solicitudes de crédito y recomendar mejoras operacionales que son factibles de implementar en el corto plazo; como por ejemplo traspasar actividades de alta complejidad a unidades de apoyo especialistas, con el objetivo minimizar el impacto económico que implica para Banca Privada la realización de estas funciones.

El periodo de desarrollo e implementación del plan de negocios propuesto contempla un horizonte de 5 años; finalizado este plazo se habrá logrado generar ahorros en costos de MM\$ 484, por concepto de eficiencia, e ingresos adicionales de MM\$ 1.800, por mayor capacidad comercial y sin requerir incremento de dotación; generando un Valor Actual Neto de MM\$ 991 al considerar una tasa de costo de oportunidad del 20%.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se recomienda la implementación del plan de negocios propuesto, principalmente por los beneficios cualitativos y cuantitativos que generará para Banca Privada BCI este nuevo modelo, el cual debe implementarse en tres etapas, a fin de asegurar que el desarrollo de los cambios propuestos permita incrementar la oferta de valor actual.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
LA INDUSTRIA BANCARIA EN CHILE	3
DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	5
Productos y Canales de Servicio y Distribución de BCI.....	6
Situación Económica y Participación de Mercado	6
Tabla N° 1: Participación de Mercado, Medido en Colocaciones, %	7
Principales Hitos año 2017	8
Primer Trimestre 2017:.....	8
Segundo Trimestre 2017:.....	8
Tercer Trimestre 2017:	8
Cuarto Trimestre 2017:.....	9
Primer Semestre 2018:.....	9
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	9
Figura N° 1: Organigrama Banco BCI.....	10
Figura N° 2: Organigrama Unidades de Apoyo Banco BCI	10
Figura N° 3: Organigrama Filiales Banco BCI	11
Principales competidores en la Industria	11
Tabla N° 2: Ranking de Bancos con operación en el mercado chileno.....	12
BANCA PRIVADA BCI.....	12
Figura N° 4: Modelo de atención de Banca Privada	14
Principales competidores en el segmento.....	14
4.2 Organigrama Banca Privada BCI	16
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	17
MARCO CONCEPTUAL.....	19
ALCANCE DEL PROYECTO.....	20
ANTECEDENTES QUE FUNDAMENTAN EL PROYECTO.....	22
Encuestas De Calidad De Servicio de Banca Privada	22
Tabla N° 3: Preguntas realizadas a clientes en medición de calidad deservicio. ..	22
Figura N°5: Resultado general obtenido por Banca Privada, últimos 3años.....	23
Figura N° 6: Resultado obtenido por Banqueros Privados, últimos 3 años.	23
Figura N° 7: Resultados obtenidos por Ejecutivos Comerciales, últimos 3 años...	24
OBSERVACIONES RESPECTO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	24

PROBLEMÁTICA ACTUAL.....	25
Figura N° 8: Evolución de cantidad de solicitudes de créditos realizadas.	25
Figura N° 9: Distribución de solicitudes de crédito según monto	26
Figura N° 10: Montos solicitados Junio 2017 a Mayo 2018 (UF 122.742.248)	27
Figura N° 11: Flujo actual de proceso de evaluación de crédito en Banca Privada BCI	28
OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS.....	29
Objetivo General.....	29
Objetivos Específicos.....	29
RESULTADOS ESPERADOS.....	30
METODOLOGÍA.....	30
ETAPAS A DESARROLLAR	31
Etapa de revisión y construcción del marco de antecedentes	31
Etapa de trabajo de aplicación:	31
Etapa de presentación de resultados:.....	31
Etapa de implementación del modelo:	31
Etapa de conclusiones.....	32
PROCESO DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS PROPUESTO.	32
Etapa De Recopilación y Análisis De Datos	32
Recolección de la Información	32
PERFIL DE GRUPO ENTREVISTADO:	33
Cuadro N° 1: Resultados obtenidos	35
ANTECEDENTES DE OTROS SEGMENTOS PERTENECIENTES A BCI.	36
Banca Retail	37
Figura N° 12: Resumen modelo de atención Banca Retail.	38
Banca Mayorista	38
Banca Corporativa.....	39
Banca Grandes Empresas e Inmobiliaria	39
Banca Empresas	39
Unidades de Apoyo de la Gestión Comercial	40
CONCLUSIONES DE OBSERVACIONES REALIZADAS.....	41
Principales problemas detectados en el proceso	41
Figura N° 13: Unidades Responsables de Ejecutar Procesos.....	43
Figura N°14: Nivel de riesgo asociado a la ejecución de cada función	44

Figura N° 15: Recursos utilizados en las tareas actuales.....	45
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE NUEVO SISTEMA DE APROBACIÓN COMERCIAL.....	45
SOLICITUD ÚNICA DE CRÉDITO (SUC).....	46
Figura N° 16: Proceso propuesto para evaluación de créditos en Banca Privada BCI.....	48
Figura N° 17: Recursos utilizados bajo el sistema propuesto.....	49
Figura N° 18: Recursos utilizados bajo el sistema propuesto.....	50
CONCLUSION DE LAS MEJORAS PROPUESTAS.....	50
Figura N° 19: Comparación de Recursos Utilizados entre ambos sistemas.....	52
Unidades que brindarán apoyo bajo el nuevo modelo de atención comercial:.....	53
Figura N° 20: Nueva distribuciones de funciones por Unidad Responsable.....	54
FIGURA 21: Nivel de riesgo asociado a la ejecución de cada función bajo nuevo modelo.....	55
MODIFICACIONES PROPUESTAS PARA IMPLEMENTACIÓN DE NUEVO SISTEMA DE APROBACIÓN COMERCIAL DE BANCA PRIVADA.....	56
Reasignación de procesos manuales.....	56
Figura N° 22 Comparación de tiempo de respuesta según área resolutora.....	57
Figura N° 23: Atribución para el manejo de datos, según rol en modelo de atención actual versus modelo propuesto.....	58
Habilitación de nuevos perfiles para el área comercial de Banca Privada BCI.....	59
Figura 24: Informes de gestión proporcionados al área comercial.....	59
Figura N° 25: Información disponible para la gestión del área comercial.....	61
APOYOS REQUERIDOS PARA EL DESARROLLO, EJECUCIÓN Y MANTENCIÓN DEL CAMBIO DE MODELO ATENCIONAL DE BANCA PRIVADA.....	61
Figura N° 26: Unidades que brindarán soporte en la implementación del plan de negocios propuesto.....	62
Gerencia de Gestión del Cambio.....	62
Gerencia de Riesgo y Políticas de Crédito.....	63
Gerencia de Procesos y Proyectos de Negocios.....	64
Gerencia de Informática.....	64
Gerencia de Efectividad Comercial.....	65
Figura 27: Recursos necesarios para Efectuar el Proyecto.....	66
PLAN DE MIGRACIÓN PROPUESTO A NUEVO MODELO DE SOLICITUD DE CRÉDITOS.....	66
Figura N°28: Etapas propuestas para la implementación de nuevo modelo.....	67

PRIMERA ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN.....	67
SEGUNDA ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN	68
TERCERA ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN.....	69
DETALLE DE FLUJOS MONETARIOS DEL PROYECTO.....	70
Figura N° 29: Flujo proyectado a 5 años	73
Detalle de Flujo del Proyecto (estimado a 5 años).	73
Tabla N° 4: Comparación de características de proceso actual versus nuevo modelo propuesto.....	76
CONCLUSIONES.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	81
ANEXOS	82
Anexo 1: Ranking de Bancos a Julio 2018, por colocación de Activos Totales.	82
Anexo 2: Ranking de Bancos a Julio 2018, por Resultado Operacional Bruto.	82
Anexo 3: Logo corporativo Banca Privada	83
Anexo 4: Fotografía de Instalaciones de Banca Privada	83
Anexo 5: Reconocimiento otorgado por Gerente de Banca Privada, por el beneficio que el presente proyecto tendrá para los clientes del segmento.	87

INTRODUCCIÓN

Durante el año 2008, BCI creó una nueva plataforma de atención comercial para atender a clientes del mercado chileno que poseían un alto nivel patrimonial, superior a los 5 millones de dólares, y que hasta ese momento no contaban con una plataforma de atención que pudiera resolver sus necesidades de inversión y financiamiento de manera integral y bajo sólo un punto de contacto. De esta manera, BCI, puso a disposición de estos clientes un modelo de atención comercial exclusivo en Chile, donde el cliente tenía acceso a todos los productos de inversión del Banco, a través de un servicio innovador y de extrema confidencialidad bajo un modelo de atención de 360°, creando lo que hoy es conocido como Banca Privada BCI.

Inicialmente Banca Privada BCI fue diseñada para entregar una asesoría patrimonial integral a personas naturales y sus sociedades de inversión; para ello se implementó un canal de comunicación directo, a través de un Banquero Privado, quien con el apoyo de un Ejecutivo Comercial se encargan de resolver la totalidad de los requerimientos de productos de inversión y de financiamiento que los clientes presenten. Además, se cuenta con un equipo de asesores Patrimoniales encargados de proponer y gestionar distintos portafolios de inversión para los clientes, evaluando diversas alternativas tanto en el mercado nacional como en el extranjero.

De esta manera, un cliente de Banca Privada BCI puede realizar inversiones directamente con la Mesa de Dinero de moneda nacional y extranjera, BCI Corredora de Bolsa, BCI Asset Management (BAM), BCI Securities, City National Bank y BCI Miami a través de su Banquero Privado, el cual es el encargado de canalizar y controlar la correcta ejecución de las solicitudes, lo que permite que las operaciones que son realizadas por un cliente de Banca Privada BCI tengan una extrema confidencialidad de datos.

Este modelo de atención ha permitido que, en sus 10 años de existencia, Banca Privada BCI, haya recibido diversos reconocimientos desde sus inicios, obteniendo en reiteradas oportunidades el premio a la mejor Banca Privada de Chile¹ por el modelo innovador en la gestión patrimonial ofrecida a sus clientes.

Sin embargo a la propuesta de valor inicial ofrecida, asesoría patrimonial y de inversiones, se le han agregado nuevos requerimientos producto de las necesidades que presentan hoy los clientes y dado que inicialmente Banca Privada BCI no contemplaba la atención de solicitudes de crédito, se vio en la necesidad de adoptar nuevos procesos que permitieran atender este tipo de requerimientos; de esta manera se han agregado nuevas funciones comerciales que apuntan a incrementar la gama de productos que Banca Privada BCI ofrece a sus clientes, agregando la alternativa de obtener créditos de consumo (persona natural), créditos comerciales (persona jurídica) y créditos hipotecarios (persona natural y jurídica) principalmente además de productos bancarios tradicionales como tarjetas de crédito, líneas de sobregiro, talonarios de cheques, entre otros; sin embargo Banca Privada BCI no cuenta con los recursos humanos ni tecnológicos que permitan hacer que la resolución de este tipo de solicitudes se realice en tiempos de respuesta competitivos para la industria, dado que cada solicitud es atendida y resuelta por el Banquero Privado y el Ejecutivo Comercial, quienes son los encargados de resolver integralmente estas solicitudes, desde la configuración del negocio hasta el abono del crédito al cliente, sin tener acceso a las unidades de apoyo que otros segmentos de BCI si cuentan; esto se genera por la extrema confidencialidad de datos que se debe tener con los requerimientos de este tipo de clientes, lo cual impide ha impedido que otras unidades les entreguen un soporte que apoye la gestión comercial.

Producto de lo anterior, Banca Privada BCI, se ha visto en la obligación de modernizar su actual modelo de atención, apuntando a optimizar los procesos comerciales actuales, con el objetivo de minimizar los tiempos de respuestas de cara a sus clientes. Sin embargo y producto de las limitantes tecnológicas y

¹Premio otorgado durante 6 años consecutivos (2012 – 2017) por la revista Word Finances

normativas internas que rigen para el segmento, es importante mencionar que, a diferencia de otras Bancas pertenecientes a BCI, los procesos que están siendo ejecutados en Banca Privada se realizan de manera manual, muchos automatizados en otros segmentos, y son efectuados por Banqueros Privados y Ejecutivos Comerciales, quienes no son especialistas en estas áreas, dado que inicialmente sólo atendían solicitudes de inversión, motivo por el cual los tiempos de respuesta a clientes son muy superiores a los de otros segmentos pertenecientes a BCI, principalmente por el alto nivel de replanteos y rechazos existentes por parte de la gerencia de riesgo crédito, a raíz de falta de información en las presentaciones que son realizadas por los Banqueros Privados e incumplimientos en las normativas de crédito vigentes.

Luego de 10 años de exitosa gestión, es necesario modernizar las actividades comerciales realizadas para atender los nuevos requerimientos de los clientes de Banca Privada BCI, refrescando la propuesta de valor y entregando tiempos de respuesta competitivos. Si bien Banca Privada BCI, se ha destacado en el mercado por la prolijidad de sus procesos y la confiabilidad que le otorga a sus clientes el grupo humano que la compone, es necesario modernizar las actividades que fueron diseñadas al momento de iniciar esta nueva Banca en el año 2008, por lo tanto es importante mencionar que este plan de negocios está focalizado en la optimización de los recursos actuales, buscando minimizar los costos asociados a la realización de tareas manuales, y con alto nivel de riesgo, y a obtener un nuevo modelo atencional que permita incrementar el nivel de ingresos generados en Banca Privada BCI.

LA INDUSTRIA BANCARIA EN CHILE

Durante los años setenta la economía chilena se encontraba cerrada al comercio internacional, por presentar un alto grado de intervención estatal, y donde el sector financiero no era la excepción. En esta industria existía un estricto control sobre las tasas de interés y gran parte del sistema bancario dependía del Estado. A partir del año 1974, de manera paulatina se

comenzaron a liberar las tasas de interés, se flexibilizaron los controles al crédito y se privatizó gran parte del sector bancario, sin embargo, este proceso de liberalización financiera no fue acompañado de un marco de regulación y supervisión lo suficientemente robusto como para evitar la crisis financiera de los años 1982 y 1983. Producto de lo anterior, y con el objetivo de tener una mayor regulación, se creó la Ley de Bancos (año 1986), ésta estaba orientada a mejorar el marco de supervisión y regulación del sistema financiero en Chile, generando un proceso de actualización que significó, entre otras cosas, la autorización para invertir en Fondos de Capitales Extranjeros (FICE), la internacionalización de la banca, la desregularización de la industria de fondos mutuos y seguros, y la incorporación de marcos reguladores internacionales para los Bancos.(Basilea, 2011)

Durante los últimos 30 años, Chile ha logrado obtener un crecimiento económico estable, lo que les ha permitido a las instituciones financieras crecer fuertemente y acompañar el dinamismo que ha tenido el mercado, convirtiéndose en un actor fundamental para el desarrollo del país. Actualmente la mayor cantidad de colocaciones comerciales del mercado financiero chileno están agrupadas en 5 grandes Bancos, los cuales al cierre del año 2017 representaban un 77% del total de colocaciones comerciales de la industria. (SBIF, Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, 2017)

El mercado financiero chileno, durante los últimos 5 años, ha implementado diversos cambios tecnológicos que permitieron adoptar nuevos modelos de atención, distintos a los canales tradicionales, con el objetivo de acercar los productos bancarios a una mayor cantidad de personas. De acuerdo a estadísticas publicada con fecha⁹ de Julio de 2018, por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF)², sobre la cantidad de transacciones que los clientes han realizado en los sitios web de cada banco, se ha presentado una tasa de crecimiento promedio anual de un 15%, pasando de 63,7 Millones de transacciones en el año 2013 a 101,4 Millones en el 2017, con lo cual se puede prever que las conductas de los clientes bancarios han

²<https://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/ConozcaSBIF?indice=7.5.1.1&idContenido=10215>

tomado un rumbo distinto al tradicional, donde cada vez se utilizan menos los puntos de contactos tradicionales (sucursales) y se opta por la auto atención a través de canales remotos o digitales, lo que representa un enorme desafío para los Bancos al tener que invertir en sistemas robustos que aseguren la seguridad de su información y eviten fraudes cibernéticos.

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Banco Crédito e Inversiones inició sus actividades como una sociedad anónima de giro bancario en Junio de 1937, siendo su principal objetivo el atender y apoyar el sector productivo del país, enfocándose principalmente en las personas y en las pequeñas y medianas empresas. Desde sus inicios, el Banco se ha caracterizado por su permanente calidad de servicio y su espíritu innovador, con un decidido propósito de atender a los distintos segmentos de la economía.

Dentro de los principales hitos por los que BCI ha destacado en el mercado chileno está el impulsar la creación de la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras de Chile (año 1944), la Implementación del primer banco en línea del país (año 1978), disponer de la primera tarjeta de crédito para el rubro bancario (año 1979), implementar la primera sucursal en la Antártica (año 1985), instalación de los primeros cajeros automáticos (año 1987), apertura de la primera cuenta prima vista del país (año 1989), implementación del Pago Automático de Cuentas (PAC) (año 1989), creación del primer banco de datos de Sudamérica (año 1997), creación de T-Banc, el primer banco remoto del país (año 1998), introducir en el mercado chileno una segunda clave de seguridad para transacciones web (multipass) (año 2003), creación de la primera banca móvil para celulares (año 2007), implementación del sistema BCI Accesible para atender personas con discapacidad (año 2015), primer banco nacional con participación propia en EEUU, al adquirir City National Bank de Florida (año 2015), siendo además pionero en implementar la aprobación web de créditos hipotecarios para propiedades nuevas (año 2018).

BCI 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 y en la oferta de valor en sus productos. Hoy BCI es uno de los bancos más importantes de Chile, posee una red 336 sucursales en distintos puntos del país, posee además oficinas de representación en China, Brasil, Colombia, Perú, México y Estados Unidos el extranjero y cerca de 10.000 colaboradores. El control accionario se mantiene en manos de las mismas raíces familiares que han conducido la empresa desde su nacimiento. (Banco Crédito e Inversiones, 2018)

Productos y Canales de Servicio y Distribución de BCI

BCI cuenta con una serie de productos que son parte de la cartera que ofrece la Banca en general, con pequeñas variaciones en su composición y precio, dentro de estos productos se encuentran las cuentas corrientes, cuentas primas, tarjetas de crédito y débito, líneas de sobregiro, líneas de emergencia, créditos de consumo, créditos comerciales, créditos hipotecarios, inversiones, depósitos a plazo, entre otros.

Situación Económica y Participación de Mercado

En 2017, la economía chilena se mantuvo débil, a pesar de mostrar un repunte en el último trimestre del año, alcanzando un crecimiento en cercano al 1,6%, a pesar que inversión completó cuatro años de caída, mientras el consumo exhibió un mayor dinamismo. A pesar de lo anterior, el año 2017 fue un buen año para BCI, logrando obtener una utilidad neta de \$371.425 millones, cifra que significa un crecimiento del 9,2% anual, teniendo una rentabilidad sobre el capital (ROE) de un 13,61% lo que es superior al promedio de la industria (11,75%).

En relación con la industria, BCI aumentó su participación de mercado en colocaciones nacionales, llegando a 13,62%. Si se incluyen los flujos generados por City National Bank of Florida, que aporta el 18,3% de las colocaciones totales, la participación de mercado se eleva a 15,65% (Ver Tabla N° 1). Estos buenos resultados fueron productos de una adecuada gestión y de los cambios de procesos y tecnologías introducidos en las 4 más grandes divisiones: Banca Retail, Banca Mayorista, División Finanzas e Internacional.

Tabla N° 1: Participación de Mercado, Medido en Colocaciones, %

Participación en colocaciones. Información consolidada, %.

Institución	dic-16	mar-17	jun-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Banco Santander-Chile	17,97	17,99	17,53	17,80	17,68	17,64	17,56
Banco de Chile	17,08	16,85	16,79	16,51	16,49	16,23	16,37
Banco de Crédito e Inversiones	14,89	14,82	15,11	15,37	15,46	15,51	15,65
Banco del Estado de Chile	14,08	13,97	14,56	14,39	14,60	14,81	14,65
Itaú Corpbanca	14,00	13,95	13,81	13,53	13,21	13,22	12,97
Scotiabank Chile	5,85	6,15	6,32	6,39	6,48	6,46	6,62
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile	6,12	6,23	6,19	6,16	6,16	6,20	6,16
Banco Security	2,95	2,97	2,98	3,03	3,04	3,03	3,06
Banco Bice	2,88	2,93	2,97	3,01	3,04	3,04	3,02
Banco Consorcio	1,24	1,23	1,26	1,29	1,30	1,33	1,33
Banco Falabella	1,02	1,03	1,02	1,03	1,03	1,03	1,04
Banco Internacional	0,61	0,63	0,66	0,69	0,70	0,70	0,72
Banco Ripley	0,51	0,50	0,50	0,50	0,50	0,51	0,54
Banco BTG Pactual Chile	0,03	0,03	0,05	0,08	0,09	0,10	0,11
Sistema Bancario	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: Panorama Bancario 4to Trimestre 2017 (SBIF)

Además, la reciente autorización del acuerdo de compra del negocio financiero de Wal-Mart en Chile, permitirá aumentar la participación de mercado en el negocio de tarjetas de crédito en Chile. Este acuerdo contempla la adquisición del 100% de las entidades que forman parte de Wal-Mart Chile Servicios Financieros.

Durante el año 2017, Banco BCI se planteó el desafío de estar a la vanguardia de la industria bancaria chilena, para lo cual inició una estrategia de digitalización que busca aumentar los canales de auto atención y transacciones web por parte de sus clientes, con el objetivo de convertirse en el mediano plazo en un “Banco Digital”. Producto de lo anterior, se han desarrollado aplicaciones móviles y web que buscan ampliar los canales de auto atención para los clientes, donde hoy es posible solicitar, por ejemplo, un crédito

hipotecario para propiedades nuevas o la creación de cuentas corrientes de manera automática por la página web, además de poder realizar todo tipo de transacciones comerciales en Smartphone a través de las aplicaciones móviles como Mach y BCI Móvil. Gracias a estos nuevos desarrollos, durante el año 2017, BCI logró incrementar en un 39% la cantidad de transacciones web, pasando de 9,7 millones en el 2016 a 13,5 millones de transacciones en el 2017.

Principales Hitos año 2017

Primer Trimestre 2017:

- Lanzamiento de Tarjeta DUO. Por primera vez en Chile una tarjeta incluye Débito y Crédito.

Segundo Trimestre 2017:

- Integración de T-Banc a la plataforma digital de BCI, donde el Banco absorbió las operaciones que tenía esta plataforma de atención.
- Colocación de Bono Social por US\$ 50 millones Orientado a financiar los programas Nace y Mype de Banca Retail de BCI.
- Primer crédito comercial en línea para pymes de la banca chilena, con lo cual los clientes BCI pueden acceder a capital de trabajo sin intermediarios.

Tercer Trimestre 2017:

- Acuerdo de compra de TotalBank A través de la filial City National Bank of Florida (CNB), en US\$ 528 millones.
- BCI Labs lanza el primer portal API abierto que invita a desarrollar soluciones para mejorar la experiencia digital de los clientes del Banco.
- Lanzamiento de MACH, una innovación disruptiva de BCI. Esta aplicación permite realizar pagos y cobros de persona a persona,

mediante una cuenta virtual que se puede recargar de manera fácil y gratuita. Funciona para clientes y no clientes del Banco.

Cuarto Trimestre 2017:

- Alianza estratégica con Wal-Mart Chile Incluye la compra de las filiales financieras que administran las tarjetas de crédito Líder MasterCard y Presto, entre otros productos.
- Alianza exclusiva con Opportunity Network Permite a clientes de BCI acceder a una comunidad de negocios online de alcance global.
- Consolidación del programa de co-branding con American Airlines La tarjeta de crédito BCI / AAdvantage fue utilizada por 30.000 clientes en 2017 y se posicionó como el medio de pago que permite la mayor acumulación de millas del mercado.

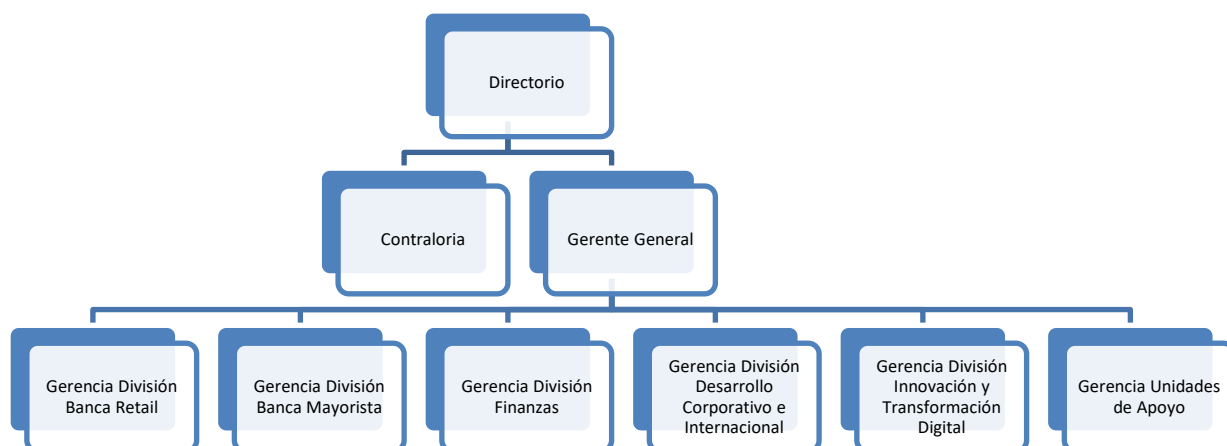
Primer Semestre 2018:

- Lanzamiento de Crédito Hipotecario Web para propiedades nuevas, disminuyendo a lo menos en 30 días el proceso de compra de propiedades.
- Lanzamiento de BCI PASS; esta aplicación reemplazará a Multipass y permitirá que las transacciones comerciales y de pago que son efectuadas por personas naturales puedan ser confirmadas con una segunda clave de seguridad a través de sus Smartphone.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la figura 1 se detalla la estructura organizacional que posee Banco BCI, la cual rige tanto para las operaciones que realiza a nivel nacional como así también en el extranjero.

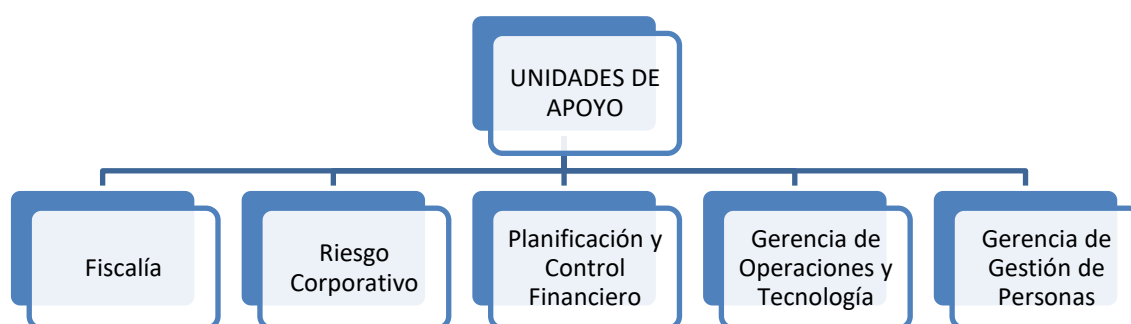
Figura N° 1: Organigrama Banco BCI



Fuente: Elaboración propia, información extraída de <https://www.bci.cl/investor-relations/estructura-organizacional/>

En la figura 2 se detalla la estructura de la Gerencia de Unidades de Apoyo de Banco BCI, las que tienen por objetivo entregar el soporte en materias de riesgo crédito, tecnología, área legal y operaciones al área comercial.

Figura N° 2: Organigrama Unidades de Apoyo Banco BCI

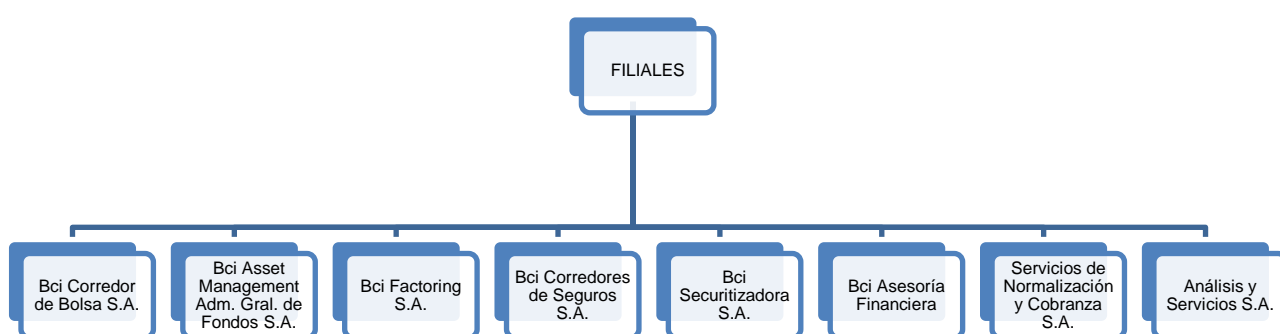


Fuente: Elaboración propia, información extraída de <https://www.bci.cl/investor-relations/estructura-organizacional/>

En la figura 3 se detalla la estructura que poseen las Filiales de Banco BCI, las cuales están encargadas de reforzar la gestión comercial de las distintas

bancas pertenecientes a BCI, brindando apoyo en materias de inversión, leasing, factoring, cobranza, entre otros.

Figura N° 3: Organigrama Filiales Banco BCI



Fuente: Elaboración propia, información extraída de <https://www.bci.cl/investor-relations/estructura-organizacional/>

Principales competidores en la Industria

Al analizar la información respecto a la industria Bancaria, al cierre de Julio 2018, se puede señalar que al igual que lo acontecido al finalizar el año 2017, Banco Santander mantiene su liderazgo en el mercado Chileno y en términos de colocaciones alcanza una participación de mercado del 17,39%, y en segundo lugar se encuentra Banco BCI con un 17,15% y en tercer lugar Banco de Chile con 16,01%, además destaca la participación que posee Banco Itau con un 12,63%, Banco BBVA con 5,89% y finalmente Banco Security con un 3,02%.

El único banco que durante el presente año subió su cuota de participación en colocaciones fue Banco BCI, en 1,00%, mientras que las variaciones en otras instituciones fueron: Banco Chile - 0,28%, Banco Santander -0,21%, Banco Itau -0,11%, Banco Security -0,08% y Banco BBVA -0,01%.

Si se consideran como variables de medición los Bancos con mayor cantidad de activos totales administrados destaca Banco Estado, Banco Santander y Banco BCI (Ver Anexo 1) y respecto a los resultados operacionales obtenidos destacan Banco Santander, Banco Chile y Banco Estado. (Ver Anexo 2). Por lo tanto, se puede considerar que Banco Santander Chile es la institución con mejor desempeño en la Industria Bancaria Chilena. (Ver tabla N° 2)

Tabla N° 2: Ranking de Bancos con operación en el mercado chileno.

Ubicación	Total Activos Administrados	Mejores Resultado Operacional Bruto	Mayor Participación de Mercado
1	Banco Estado	Banco Santander Chile	Banco Santander Chile
2	Banco Santander	Banco de Chile	Banco BCI
3	Banco BCI	Banco Estado	Banco Chile

Fuente: Elaboración propia

BANCA PRIVADA BCI

Corresponde a una división comercial, creada en el año 2008 para entregar un servicio de asesoría patrimonial integral y de extrema confidencialidad a sus clientes, brindando asesorías a la medida de sus necesidades, y poniendo a su disposición diversos servicios bancarios y financieros como inversiones, seguros, cash management y la posibilidad de efectuar negocios internacionales a través de BCI Miami y City National Bank.

Banca Privada BCI tiene un modelo de atención orientado a desarrollar relaciones de confianza y de largo plazo con sus clientes, buscando entregar soluciones estratégicas e integrales según las necesidades específicas de productos y servicios que requieran sus clientes. Para esto cuenta con un equipo de Banqueros y Ejecutivos Comerciales, quienes apoyados por distintos especialistas, trabajan coordinadamente con la misión de consolidar y canalizar los distintos requerimientos, de modo de entregar soluciones concretas que se traduzcan en un aporte real y alto valor agregado para los negocios de sus clientes.

En Banca Privada los clientes encuentran un sólido servicio de gestión patrimonial, con una atención integral y personalizada, brindada bajo un modelo de atención de 360° (Ver Figura N° 4) que otorgarán soluciones a la medida de los clientes, contando con un equipo de banqueros altamente especializado en el mundo de las inversiones, expertos en diseñar la estrategia más adecuada para los clientes, de acuerdo con el perfil de inversión y necesidades específicas. Al cierre del 2017, los montos administrados (AUM) por Banca Privada BCI superaron los US\$ 3.000 millones, siendo reconocida por sexto año consecutivo como Best Private Banking(World Finance, 2017).

Dentro de la oferta de valor que Banca Privada entrega a sus clientes destaca:

- Contar con la atención personalizada y asesoría de un equipo de Banqueros Privados, Ejecutivos Comerciales y Consejeros Patrimoniales.
- Posibilidad de acceder a una amplia gama de productos y servicios exclusivos de Banca Privada.
- Posibilidad de realizar inversiones en el extranjero directamente a través de las unidades de negocio de City National Bank, BCI Miami y BCI Securities.

El principal elemento diferenciador que presenta Banca Privada, respecto a las otras Bancas pertenecientes a BCI, es la atención personalizada e integral, donde existe sólo un punto de contacto para todas las necesidades del cliente, ofreciendo además la posibilidad de acceder a la asesoría permanente de Consejeros Patrimoniales, entregando un servicio diferenciador y de alto valor para el cliente.

Figura N° 4: Modelo de atención de Banca Privada



Fuente: Sitio web Banca Privada BCI. <https://www.bci.cl/cib/modelo-atencion>

Principales competidores en el segmento

En el mercado chileno los principales competidores de Banca Privada BCI son Banco Chile y Banco Santander.

BANCO CHILE³: Su propuesta de valor es ofrecer soluciones personalizadas, las que involucran una visión integral y un alto compromiso con las necesidades de sus clientes. Sus canales de atención están compuestos por

³Sitio web: www3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/privada/portal/inicio-privada/inicio

una red de 9 Oficinas, distribuidas a nivel nacional, un equipo compuesto por un Ejecutivo Comercial y un Asistente personalizado, además de contar con un ejecutivo telefónico.

Dentro de los productos y servicios ofrecidos destacan:

- Créditos a la Medida de los clientes
- Seguros
- Administración de Inversiones
- Programa de alianza con Aerolíneas (programa Travel).
- Atención de clientes relacionados (Grupo familiar).
- Invitación a eventos culturales y diversos espectáculos durante el año.
- Alianzas con especialista en materia de Tributación, Gobiernos Familiares y Planificación de Herencias.

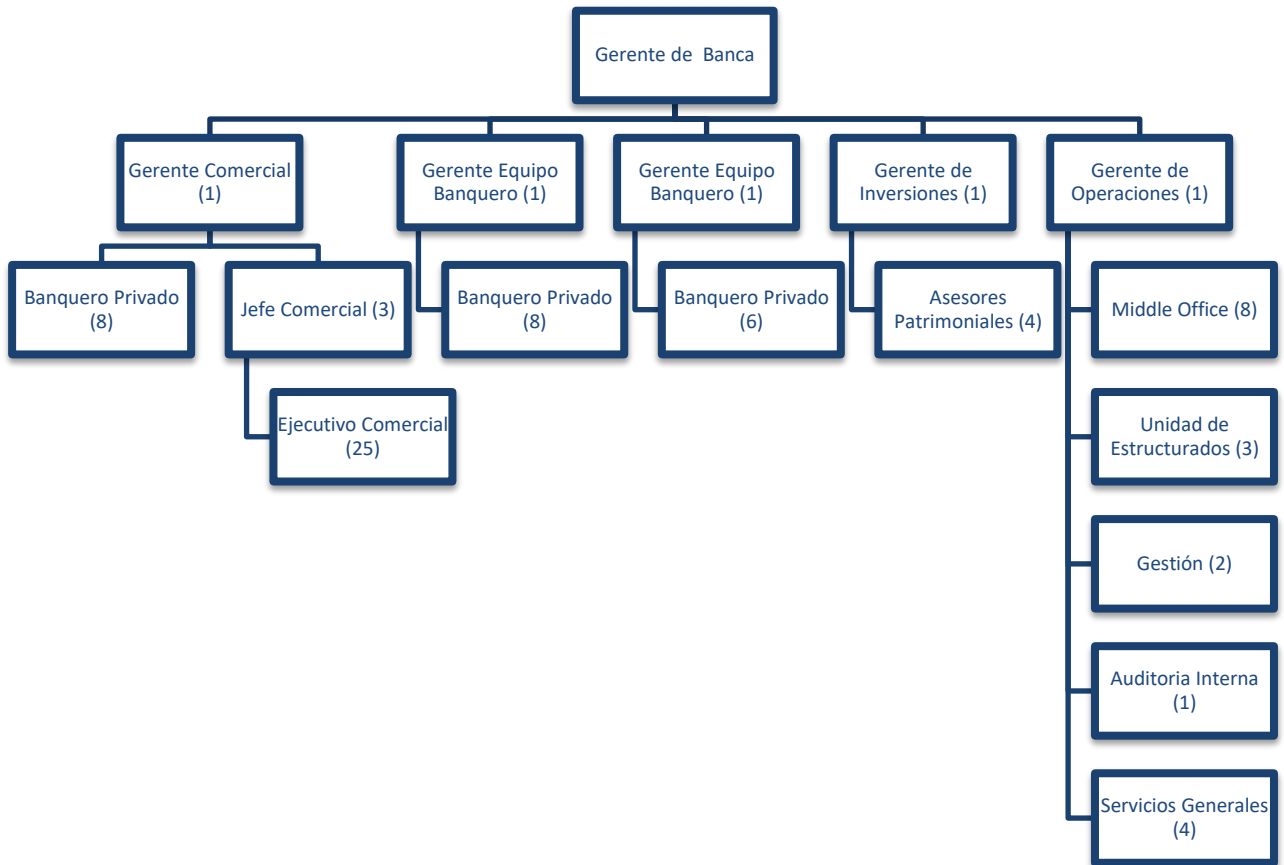
BANCO SANTANDER⁴: Su propuesta de valor es disponer de un equipo de especialistas liderado por el Banquero Privado, que tendrá por objetivo encontrar las soluciones a todas las necesidades de inversión de sus clientes. Está compuesto por 56 profesionales especialistas en el análisis de mercado financiero.

Dentro de los productos y servicios ofrecidos destacan:

- Un solo interlocutor para todos los servicios del Banco.
- Absoluta confidencialidad.
- Control de riesgo y rentabilidad de inversiones.
- Amplio portafolio de productos de Inversión (FFMM, DAP, Acciones, Derivados, Seguros con Ahorros)
- Productos Bancarios tradicionales (cuenta corriente, Tarjetas de Crédito, Créditos Hipotecarios, entre otros).

⁴Sitio web: www.santanderpb.cl/PPB_PUBLICO/index.asp

4.2 Organigrama Banca Privada BCI



Fuente: Elaboración propia.

Banca Privada BCI, está compuesta por 78 colaboradores, y pertenece a la Gerencia de División “Banca Mayorista”, dentro de la cual también se incluye a Banca Empresa, Banca Grandes Empresas y Banca Corporativa.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El presente plan de negocios buscará detectar las falencias operacionales y tecnológicas que están presentes en el proceso de atención de solicitudes de créditos comerciales de Banca Privada BCI, con el objetivo de conocer que aspectos son factibles de implementar, modificar o eliminar, a fin de generar un impacto cualitativo y cuantitativo que permita mejorar la experiencia de los clientes al obtener una disminución en los tiempos de respuesta, logrando además incrementar el volumen de ventas a un menor costo y reorganizando los procesos actuales a fin de adoptar un modelo de evaluación crediticia automatizado y confiable, que permita complementar el actual servicio de asesoría patrimonial que se les ofrece.

El mayor problema que afecta a Banca Privada, es el retraso excesivo en los tiempos de respuesta a sus clientes que realizan una solicitud de crédito (11 a 13 días hábiles), ya sea para personas naturales como personas jurídicas. Esto ocurre dado que es necesario que cada cliente proporcione una gran cantidad de información, cada vez que es evaluado por la unidad de riesgo crédito. Esta información es revisada, validada e ingresada a los sistemas computacionales por los Banqueros de Banca Privada, quienes son los encargados de realizar la presentación con la solicitud de crédito para cada cliente que necesita algún financiamiento o producto rotativo (Tarjeta de Crédito o Línea de Sobregiro).

Debido a las normativas internas vigentes en Banca Privada y las regulaciones que la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras exige (actualización permanente de la información financiera de los clientes), para que un cliente sea sujeto de crédito es necesario realizar una evaluación cualitativa y cuantitativa, este procedimiento en Banca Privada se realiza de manera manual a diferencia de otros segmentos donde se cuenta con herramientas tecnológicas que permiten automatizar este proceso.

El proceso realizado en Banca Privada, para resolver cualquier solicitud de crédito de los clientes, se inicia cuando se le solicitan al cliente los antecedentes requeridos para preparar una solicitud de crédito, estos son: Carpeta Tributaria, Balances (en caso persona jurídica), declaraciones anuales de impuestos, acreditación de activos, detalle de pasivos vigentes y determinación de la fuente de pago. Una vez recibidos los antecedentes, es el Banquero Privado el encargado de validar la información proporcionada por el cliente, debiendo realizar el ingreso manual en los sistemas internos del Banco los estados financieros, las declaraciones de impuesto anual a la renta y las declaraciones de IVA, para posteriormente crear una solicitud de aprobación de crédito (Aprocred); la que será enviada al Gerente de Banca para su revisión y posterior recomendación a la Unidad de Riesgo Créditos.

Al obtenerse una aprobación de riesgo se deben cerrar las condiciones comerciales con el cliente, para lo cual es necesario preparar la documentación que respalde la operación de crédito, enviándole al cliente a través de un mensajero la documentación para que sea firmada (pagarés). Este proceso culmina cuando el Ejecutivo Comercial hace el ingreso del crédito tomado por el cliente, en los sistemas internos disponibles en BCI. Este proceso completo tiene una duración promedio de 11 a 13 días hábiles, dependiendo del tipo de crédito que es solicitado y de si se cuenta con garantías asociadas.

Dentro de las fallas o problemas detectados en la usabilidad del sistema de ingreso de solicitudes de crédito utilizado por Banca Privada, sistema Aprocred, se pueden mencionar el exceso de información que requiere para cada solicitud, la que debe ingresarse siempre por completo dado que el sistema no se alimenta de ninguna fuente de información que permita extraer datos de los sistemas internos del Banco. Por otra parte, a pesar de que el cliente pueda cumplir con todos los parámetros de riesgo definidos, el sistema actual no entrega la oportunidad de aprobar automáticamente la solicitud, debiendo realizar el flujo indicado anteriormente, lo que sumado a la pérdida de información e inestabilidad del sistema, hace que Banca Privada pierda competitividad respecto a otros segmentos del Banco y la competencia, lo que

se ha visto reflejado en los resultados de las encuestas de calidad de servicio realizadas.

MARCO CONCEPTUAL

El actual modelo de atención que está implementado en Banca Privada BCI, permite que aquellos clientes que buscan realizar inversiones en el mercado nacional e internacional, cuenten con una amplia red de apoyo que les permita obtener asesoría permanente y una rápida ejecución para resolver sus solicitudes. En sus orígenes, Banca Privada BCI, pertenecía a la División de Finanzas e Inversiones del Banco BCI, motivo por el cual no se contempló la atención de solicitudes de crédito, y todos sus procesos fueron diseñados para potenciar la realización de inversiones financieras, buscando entregar la mejor experiencia cliente del mercado. Hoy los ingresos por inversiones corresponden al 80% del total de ingresos de la Banca y los tiempos asociados a cada transacción son marginales.

Actualmente Banca Privada pertenece a Banca Mayorista, sin embargo a diferencia del resto de las Bancas que integran esta División Comercial, no posee presencia a nivel nacional, operando sólo en la Región Metropolitana, y no tiene como clientes a sociedades productivas, manteniendo su segmento inicial el cual corresponde a Personas Naturales y Sociedades de Inversión.

Producto de lo anterior, a contar del año 2013 se incorporó a la gama de productos y servicios ya ofrecidos a los clientes, la posibilidad de obtener productos Bancarios tradicionales y créditos de todo tipo, ya sea para persona natural o persona jurídica, sin embargo estos procesos no se encuentran con el nivel de desarrollo tecnológico como el que si cuentan otras Bancas pertenecientes a BCI, motivo por el cual este tipo de tareas demandan una gran cantidad de horas hombre para resolverlas y requieren de un conocimiento del proceso y políticas de crédito que actualmente no se

encuentra desarrollado en la Banca, por no ser un foco principal; sin embargo el creciente número de reclamos por parte de los clientes obliga a rediseñar los procesos actuales para continuar entregando un servicio diferenciador.

Actualmente para que un Banquero Privado pueda presentar en forma y fondo una operación de crédito, requiere de un tiempo excesivo en comparación a otras unidades, producto de la falta de conocimiento de las políticas de crédito y por la falta de redes de apoyo que permitan traspasar este tipo de funciones a otras áreas, por lo que es de suma importancia que el actual proceso de gestión que realiza el Banquero Privado sea optimizado, con el objetivo de destinar una menor cantidad de tiempo a las actividades de crédito y utilizar la mayor parte de la jornada laboral en la captación de nuevas inversiones, realizar visitas a clientes que permitan mantener una relación cercana con ellos y participar de diversos eventos sociales y actividades que les permitan ampliar el número de clientes que actualmente posee la Banca, incorporando además clientes de otras regiones del país.

Debido a lo anteriormente descrito, surge la necesidad de implementar un nuevo modelo de atención que se centre en mejorar la productividad de Banca Privada, específicamente la de los Banqueros Privados, a fin de disminuir los costos operativos actuales e incrementar el nivel de ventas al disponer de mayor tiempo libre para generar nuevos negocios.

ALCANCE DEL PROYECTO

Es importante mencionar que la mayor parte de los ingresos que son generados por Banca Privada BCI, tienen su origen en las diversas inversiones que los clientes efectúan en las distintas filiales que el Banco tiene a su disposición, BCI Corredora de Bolsa y BCI Administradora de Fondos Mutuos, por lo que al destinar tiempo y recursos a la preparación, evaluación y resolución de solicitudes de créditos y productos rotativos, se está dedicando

una gran capacidad de recursos a una actividad que no supera el 30% del total de los ingresos generados por la Banca, pero que demanda un tiempo excesivo que genera un costo de oportunidad cercano a los 500 millones de pesos anuales, lo que equivale a la generación de ingresos netos de 2 Banqueros Privados y un gasto anual operacional de 172 millones de pesos anuales, equivalentes a las horas hombre utilizadas para resolver estas tareas manuales.

El presente plan de negocios buscará entonces, entregar una propuesta de mejora que permita optimizar la utilización de recursos humanos e incorporar herramientas tecnológicas con el objetivo de mejorar la propuesta de valor para los clientes de Banca Privada, entregándoles la posibilidad de optar a una amplia gama de productos de crédito en un menor tiempo y a un menor costo operativo que el actual. El siguiente plan de negocios buscará evaluar su implementación en Banca Privada BCI, a fin de modernizar el actual proceso crediticio y generar ahorros en los gastos operativos, minimizando la cantidad de tiempo que hoy es destinada por los Banqueros Privados y Ejecutivos Comerciales al momento de atender este tipo de requerimientos, con lo cual se logrará incrementar el nivel de ingresos para la Banca, disminuyendo además los tiempos de respuesta actuales, donde el proceso total de crédito tiene un tiempo de resolución promedio entre 11 y 13 días hábiles.

El plan de negocios propuesto implica reestructurar completamente la manera con la que se abordan las solicitudes de créditos de los clientes de Banca Privada, para ello inicialmente se diagnosticarán las falencias del sistema actual, detectando y midiendo el impacto económico que implica el destinar gran parte del día laboral a preparar informes y presentaciones para comité de riesgo, sin tener alternativa de externalizar esta función o adoptar nuevas plataformas tecnológicas que permitan liberar de tiempo a los Banqueros.

La falta de eficiencia comercial, para abordar la resolución de este tipo de solicitudes, ha significado una disminución en la percepción de la calidad del

servicio que es ofrecido por Banca Privada, lo cual ha quedado manifestado en las encuestas de satisfacción de clientes que se realizan cada 6 meses y que buscan medir el grado de satisfacción respecto a los servicios recibidos.

ANTECEDENTES QUE FUNDAMENTAN EL PROYECTO

Encuestas De Calidad De Servicio de Banca Privada

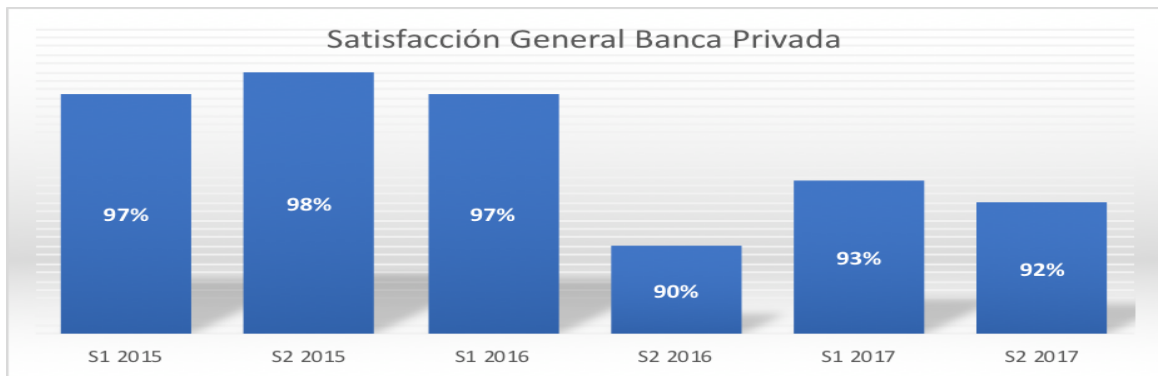
En su constante preocupación por brindar un servicio de alta calidad y por conocer las necesidades de sus clientes, Banco BCI realiza de manera semestral encuestas de satisfacción que permitan obtener información relevante respecto a la opinión de sus clientes. En el caso de Banca Privada BCI, semestralmente se encuestan cerca de 100 clientes, a quienes se les consulta respecto la percepción de la calidad de servicio que consideran recibir por parte del área comercial de Banca Privada (Ver Tabla N° 3)

Tabla N° 3: Preguntas realizadas a clientes en medición de calidad deservicio.

PREGUNTAS
¿Ofrece información apropiada y a tiempo?
¿Ofrece apoyo y asesoría financiera?
¿Es ágil frente a sus requerimientos?
¿Cumple los compromisos que asume?
¿Mantiene un trato amable y cordial?
¿Es fácil contactarse con él, devuelve las llamadas y correos electrónicos?
¿Explora en sus necesidades para ofrecerle productos y servicios adecuados?
Servicio del Banquero Privado en general
Servicio del Ejecutivo Comercial en general
Calificación Global Banca Privada BCI

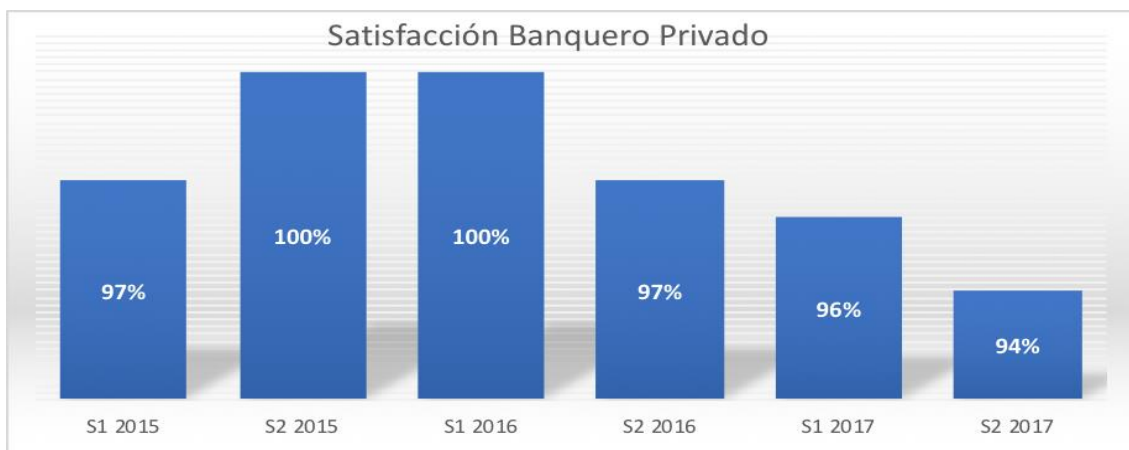
Los resultados obtenidos se han dividido en tres ámbitos, indicando el nivel de satisfacción que los clientes poseen respecto al servicio entregado por Banca Privada en general, Banquero Privado y Ejecutivo Comercial.

Figura N°5: Resultado general obtenido por Banca Privada, últimos 3 años.



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 6: Resultado obtenido por Banqueros Privados, últimos 3 años.



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 7: Resultados obtenidos por Ejecutivos Comerciales, últimos 3 años.



Fuente: Elaboración propia

OBSERVACIONES RESPECTO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

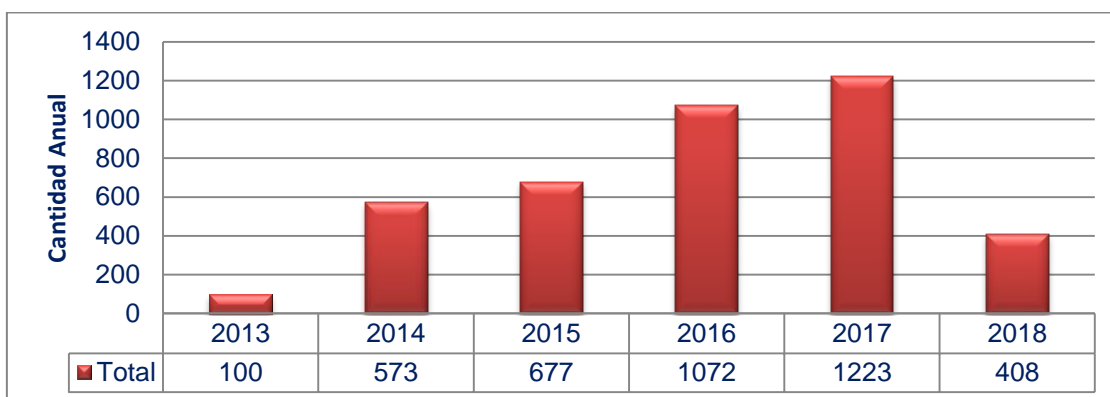
En general todos los atributos evaluados obtienen un buen desempeño, logrando indicadores sobre el 90% que es lo exigido por el Banco. Los atributos con la evaluación más baja son "Explora en sus necesidades para ofrecerle productos y servicios adecuados" y "Es ágil frente a sus requerimientos", que básicamente tiene que ver con la oferta proactiva y con los tiempos de resolución existentes. La satisfacción con el banquero cae en 2 puntos, respecto al primer semestre, llegando a un indicador de 94%. La evaluación del ejecutivo comercial, desciende en 2 puntos su desempeño, sin embargo el 92% de satisfacción se encuentra sobre el mínimo exigido por el Banco.

Los principales problemas señalados por los clientes incluyen falta de alternativas para operar en la web, problemas en la utilización de tarjeta de crédito en el extranjero y demora en la entrega de respuestas comerciales a las solicitudes realizadas. Producto de lo anterior, el éxito del plan de negocios propuesto logrará disminuir los tiempos de respuesta de cara a los clientes, utilizar un sistema de aprobación comercial ágil y con menores tiempos de resolución, mejorar la gestión comercial y la productividad de los Banqueros Privados y sumar a Banca Privada a las nuevas plataformas tecnológicas que Banco BCI está implementando para los clientes de otros segmentos.

PROBLEMÁTICA ACTUAL

A fines del año 2013 Banca Privada puso a disposición de sus clientes una mayor gama de productos y servicios, ofreciendo la oportunidad de acceder a todo tipo de créditos y a productos bancarios tradicionales. De esta manera la tasa de crecimiento de solicitudes de crédito se ha incrementado y a contar del año 2016 superó las 1.000 solicitudes (Ver Figura N° 8), en éstas se incluyen créditos comerciales, créditos hipotecarios, incrementos de cupo de tarjetas de crédito, renovación de líneas de crédito, alzamientos de garantía y solicitud de productos rotativos.

Figura N° 8: Evolución de cantidad de solicitudes de créditos realizadas.

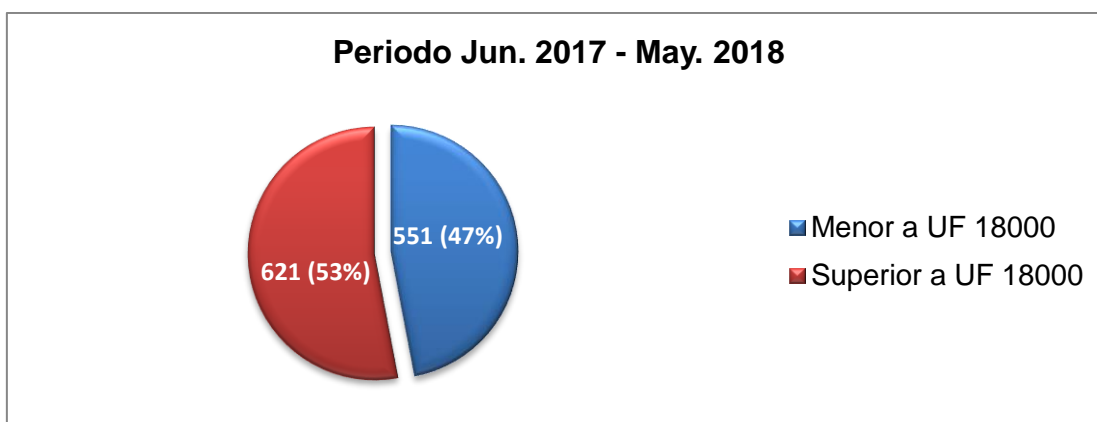


Nota: Año 2018 corresponde a solicitudes resueltas de Enero a Mayo.

Fuente: Elaboración propia

Cada solicitud de crédito debe cumplir con los mismos parámetros de aprobación, sin importar el monto, plazo o garantía que incluya; de esta forma el tiempo promedio de aprobación para todas las solicitudes de crédito presentadas se encuentran en el rango de tiempo ya mencionado (11 a 13 días hábiles). Al considerar las solicitudes de crédito efectuadas durante los 12 últimos meses móviles, se obtiene un total de 1.172 solicitudes resueltas, de las cuales un 77% fueron aprobadas, 19% replanteadas y un 3% rechazadas; totalizando un monto total de créditos solicitados de 122,7 millones de UF.

Figura N° 9: Distribución de solicitudes de crédito según monto



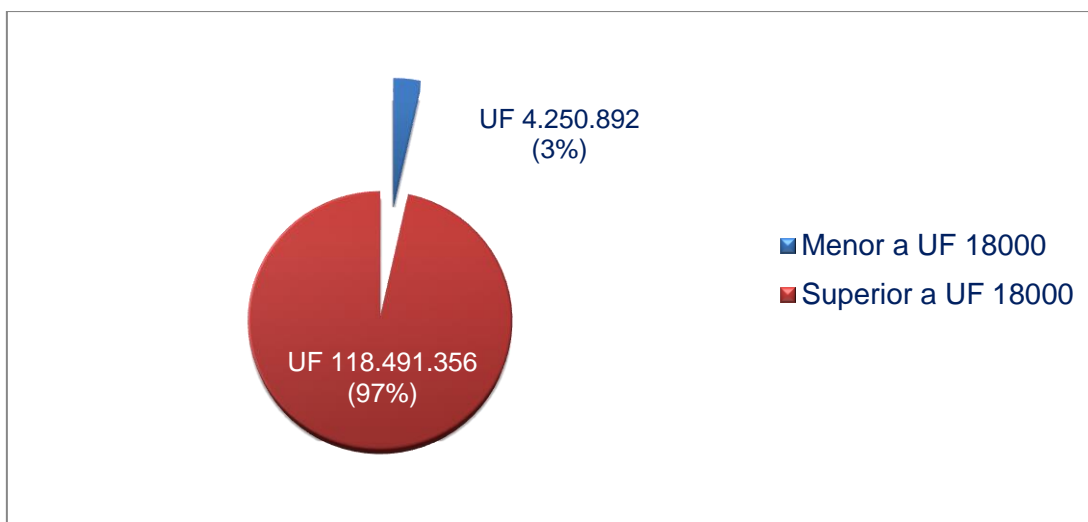
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo expuesto en Figura N° 9, es posible detallar la distribución de solicitudes realizadas, las cuales fueron divididas en dos grupos de acuerdo al monto requerido; el criterio utilizado para realizar la segmentación de este tipo de solicitudes es el nivel de exposición financiera del cliente. Para cada solicitud de crédito el Banquero Privado debe efectuar una calificación patrimonial del cliente, en aquellos casos donde posee una deuda superior a las 18.000 UF, esto es necesario para cumplir con las exigencias que las unidades de riesgo y seguimiento de cartera, a fin de tener controlado el modelo de provisiones de la Banca.

En Banca Privada un 47% de las solicitudes efectuadas, corresponden a clientes con nivel de deuda inferior a las UF 18.000, lo que implica que su presentación requiere de menor análisis y que eventualmente podría ser resuelta en menor tiempo. Este grupo de solicitudes equivalen a un 3% del monto total solicitado por la Banca (Ver Figura N° 10) y para su confección y presentación deben cumplirse los mismos requerimientos que se le exigen a clientes con nivel de deuda superior a las UF 18.000, los que corresponden al

53% del total de solicitudes realizadas y equivalen al 97% del monto total requerido.

Figura N° 10: Montos solicitados Junio 2017 a Mayo 2018 (UF 122.742.248)

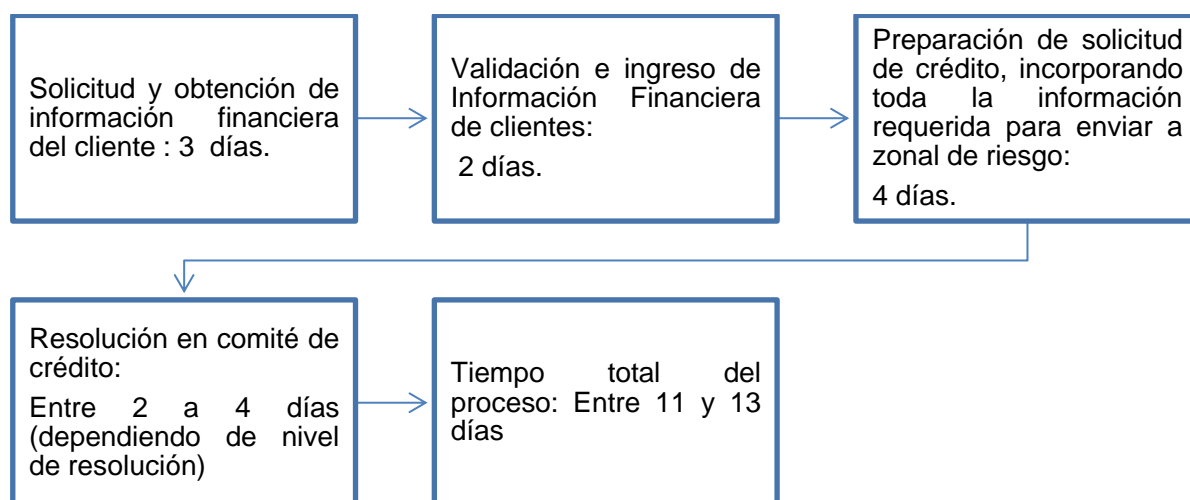


Fuente: Elaboración propia

El tiempo promedio que es utilizado por cada Banquero para realizar una solicitud de crédito es de 4 horas, por lo que al considerar el volumen mensual de solicitudes que se realizan en Banca Privada, es equivalente a tener a 2,2 Banqueros Privados con dedicación exclusiva para preparar y presentar estas solicitudes a comité de riesgo, lo que implica que cuentan con jornadas laborales extensas, por la cantidad de procesos operacionales que deben cumplir, lo que les impide tener una mayor capacidad para efectuar visitas de negocio a clientes, tomar nuevas inversiones o captar nuevos clientes fuera de la Región Metropolitana.

Al considerar además que el flujo de aprobación implica la interacción del área comercial con el cliente y con la unidad de riesgo crédito, los plazos de respuesta se pueden incrementar según la necesidad de información que sea requerida y los niveles de aprobación que deben participar. En la Figura N° 11 se detalla el flujo de aprobación estándar que presenta Banca Privada BCI para resolver las solicitudes de crédito de sus clientes

Figura N° 11: Flujo actual de proceso de evaluación de crédito en Banca Privada BCI



Fuente: Elaboración propia

Producto delo indicado con anterioridad, es de suma importancia agilizar el proceso de solicitudes de crédito para cumplir con las expectativas en los tiempos de respuesta que exigen los clientes del segmento, con ello sería factible mejorar la oferta de valor y disponer de una mayor cantidad de productos para los clientes, logrando por ejemplo obtener créditos de libre disponibilidad y de auto atención vía web, para aquellos clientes que no requieran calificación comercial (deuda inferior a UF 18.000). Con esto se lograría disminuir la carga operativa de los Banqueros, al eliminar el proceso manual que implica solicitar y posteriormente ingresar, en los sistemas del Banco, la aprobación de la solicitud para que los montos puedan ser abonados al cliente; pudiendo disponer de una mayor cantidad de tiempo para enfocarse principalmente en la toma de nuevas inversiones.

De esta manera, mejorar los procesos asociados a la solicitud de crédito permitirá optimizar los recursos disponibles en Banca Privada, disminuyendo los tiempos de respuesta y minimizando la tasa de reproceso, además de generar un ahorro en los costos de remuneraciones que están siendo utilizados

para realizar esta función e incrementando el volumen de ventas actual al contar con mayor disponibilidad de generar nuevos negocios.

OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

Objetivo General

- Elaborar un plan de negocios que permita mejorar la eficiencia comercial, incrementando el nivel actual de ventas y generando ahorro de costos en Banca Privada de Banco BCI.

Objetivos Específicos

- Evaluar los procesos de solicitud de crédito que tienen las otras Bancas pertenecientes a BCI y evaluar qué proceso o sistema es factible de implementar en Banca Privada.
- Analizar la eficiencia del modelo vigente en Banca Privada BCI, identificando que aspectos son factibles de modificar en el proceso de aprobación de créditos, diferenciando las solicitudes por tipo de crédito (Comercial, Consumo, Hipotecario) y por monto solicitado.
- Generar alianzas con unidades de apoyo especialistas en la validación de información e ingreso de datos a los sistemas del Banco, a fin de disminuir los riesgos operacionales y acortar los tiempos de respuesta
- Determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto para medir la inversión requerida, y conocer los beneficios cuantitativos y cualitativos que su implementación significaría para Banca Privada.
- Desarrollar un plan de acción que permita implementar los cambios propuestos, considerando todas las unidades de negocios que deben participar para asegurar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto.

RESULTADOS ESPERADOS

- Proponer la implementación de un proceso ágil y seguro, que permita disminuir la utilización de horas hombre en la preparación y evaluación de solicitudes de crédito, mejorando el proceso de venta actual y ofreciendo una mayor cantidad de alternativas de auto atención a los clientes.
- Generar alianzas con distintas unidades de apoyo existentes al interior de BCI, con el objetivo de utilizar nuevos canales digitales de atención y traspasar funciones operativas de alta complejidad, que hoy son realizadas por los Banqueros y Ejecutivos Comerciales, a las unidades especialistas existentes en la gerencia de operaciones y tecnología.
- Determinar el beneficio económico que significará para Banca Privada BCI la implementación de estos cambios y que aspectos cualitativos servirán para mejorar la percepción de calidad de servicio.

METODOLOGÍA

La metodología describe los aspectos principales de cómo se realizó el presente plan, con el fin de dejar en claro la forma en que se buscará lograr los objetivos planteados. La metodología utilizada incluirá evaluaciones de carácter cualitativo y cuantitativo dado que describirá el proceso de gestión realizado para atender las solicitudes de crédito y los espacios de mejora que son factibles de implementar en él, una vez evaluadas las opiniones y sugerencias de los colaboradores participantes del proceso, se procederá a valorizar el impacto económico que implican las actuales actividades a fin de determinar el grado de eficiencia que entregaría el plan de negocio.

Los resultados del proceso de investigación desarrollado serán de carácter descriptivos, dado que se caracterizarán variables involucradas en el proceso de evaluación crediticia. Este análisis servirá para explicar las características

más importantes del proceso y definir los aspectos claves que deben ser considerados para su implementación.

ETAPAS A DESARROLLAR

Con respecto a las etapas que se llevarán a cabo para el cumplimiento de la presente investigación, se encuentran:

Etapas de revisión y construcción del marco de antecedentes: En la primera etapa se realizó la investigación de los procesos que otras unidades de negocio de Banco BCI utilizan para satisfacer las necesidades de crédito de sus clientes, conociendo sus flujos de aprobación y redes de apoyo que permiten tener tiempos de respuestas competitivos para el segmento que atienden. De esta manera se evaluó el proceso de aprobación de crédito de Banca Retail, Banca Grandes Empresas y Banca Corporativa.

Etapas de trabajo de aplicación: Se indagará en las características propias de cada segmento y se evaluará la relación que existe con Banca Privada BCI para determinar cuáles sistemas son factibles de utilizar y que procesos pueden ser adoptados por este segmento.

Etapas de presentación de resultados: Los resultados obtenidos serán presentados al comité de Gerentes de Banca Privada, a fin de dar visibilidad al proyecto y dimensionar el impacto económico que tiene el continuar con el actual modelo de aprobación y los beneficios que traería la modificación de éstos.

Etapas de implementación del modelo: Una vez acordado el nuevo proceso de aprobación y definida la plataforma tecnológica que se utilizará, se evaluará la implementación del plan de negocios en tres

etapas, iniciando el cambio con aquellos clientes que presentan solicitudes de crédito inferior a las UF 18.000 sin garantía asociada, una segunda etapa incluyendo los clientes con solicitudes de créditos hasta UF 18.000 con garantía y finalizando con todos aquellos clientes que soliciten créditos superior a las UF 18.000 con y sin garantía

Etapa de conclusiones: Se procederá a la formulación de conclusiones generales respecto al nuevo sistema propuesto y las ventajas que implicará para Banca Privada BCI su realización.

PROCESO DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS PROPUESTO.

Etapa De Recopilación y Análisis De Datos

Recolección de la Información

A fin de conocer en mayor profundidad las características que presenta el sistema actual de evaluación crediticia en Banca Privada BCI; se han desarrollado diversas entrevistas con tres grupos de personas. El primer grupo está conformado por 8 Banqueros Privados, el segundo por 8 Ejecutivos Comerciales y el tercero por 2 Gerentes de Banqueros, todos con a lo menos 5 años de experiencia en Banca Privada BCI.

Según Ander – Egguna entrevista es una “Técnica utilizada para recoger información. Una técnica que exige la comunicación entre dos o más personas que comparten un problema, se desarrolla como una conversación donde la

persona llamada entrevistador hace preguntas y las entrevistadas las contestan”⁵.

Para favorecer el desarrollo de las entrevistas, se han formulado una serie de preguntas, con el fin de mantener un hilo conductor con cada grupo entrevistado, dando énfasis en la capacidad analítica de cada participante para dar a conocer su percepción respecto a la problemática sugerida. A continuación se detalla la pauta utilizada para guiar las entrevistas con cada grupo de personas:

- a) ¿Está usted conforme con el actual proceso de evaluación crediticia que posee Banca Privada BCI?
- b) ¿Cree usted que un cambio en los procesos de solicitud de créditos y productos rotativos sea beneficioso para su gestión?
- c) ¿Estaría usted dispuesto a participar de un plan piloto que ayude a perfeccionar el proceso de evaluación actual de Banca Privada BCI?
- d) ¿Qué observación, crítica o propuesta de mejora tiene usted en relación al actual proceso de solicitudes?

PERFIL DE GRUPO ENTREVISTADO:

- **GERENTES DE BANCA PRIVADA:** Responsables de liderar el equipo de Banqueros Privados, velando por cumplir con los estándares de calidad de servicio, resguardo de la información y seguridad operacional exigidos por la Corporación BCI para los clientes pertenecientes a Banca Privada, con el objetivo de generar relaciones de confianza que permitan mantener alianzas de largo plazo con los clientes.

⁵Diccionario de trabajo social Ander - Egg Ezequiel. <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2017/05/Diccionario-de-trabajo-social-Ander-Egg-Ezequiel.pdf>

- **BANQUERO PRIVADO:** Su función es captar nuevos clientes que cumplan con el perfil requerido para pertenecer a Banca Privada, retenerlos y crear relaciones de confianza con ellos, a fin de convertirse en el Banco principal para el titular de la cuenta (cabecera), como así también para su grupo familiar y sociedades de Inversión (transaccionales). Es el representante del cliente al interior del Banco, asesorándolos en las distintas alternativas de inversión en el mercado de divisas e inversiones, y canalizando sus solicitudes de crédito de corto y largo plazo.
- **EJECUTIVOS COMERCIALES:** Su función es brindar soporte al Banquero Privado en aquellas materias donde no es especialista, productos rotativos principalmente, además de gestionar con el cliente los antecedentes comerciales y legales que son requeridos para cumplir con las normativas vigentes. Además es responsable de gestionar las solicitudes de productos rotativos y de la toma y rescate de inversiones de corto plazo de los clientes (FFMM y DAP).

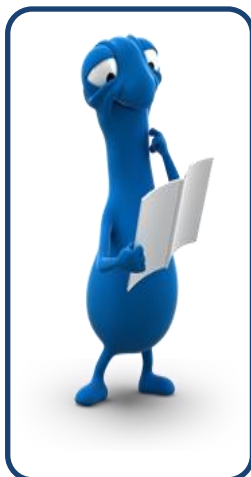
Resultados Obtenidos: Al finalizar el ciclo de reuniones con Gerentes, Banqueros Privados y Ejecutivos Comerciales, se les solicitó manifestar su opinión respecto al proceso de solicitudes que está vigente en Banca privada, a continuación se dan a conocer los resultados de las 18 personas que participaron:

Cuadro N° 1: Resultados obtenidos

Preguntas	No estoy de acuerdo		Indiferente		Estoy de acuerdo	
	Respuestas	%	Respuestas	%	Respuestas	%
a) ¿Está usted conforme con el actual sistema de evaluación crediticia que posee Banca Privada BCI?	14	78%	3	17%	1	6%
b) ¿Cree usted que un cambio en los procesos de solicitud de créditos y productos rotativos sea beneficioso para su gestión?	16	89%	2	11%	0	0%
c) ¿Estaría usted dispuesto a participar de un plan piloto que ayude a perfeccionar el proceso de evaluación actual de Banca Privada BCI?	15	83%	1	6%	1	6%
d) ¿Cuál es el principal beneficio o desventaja que, a su juicio, presenta este proceso? (*)						

(*) De total de entrevistados, se obtuvieron 12 respuestas, las cuales se han agrupado en tres distintos grupos para una mejor comprensión.

INCREMENTAR REDES DE APOYO



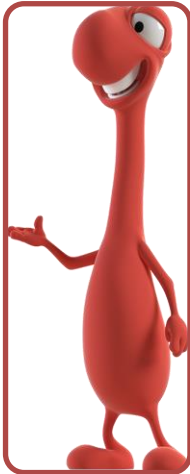
“Sería bueno contar con una persona que me ayude a ingresar balances y validar información tributaria de los clientes”.

•“Me parece que sería un gran apoyo contar con ayuda para hacer las presentaciones a comité”.

•“Es positivo levantar estas falencias. En el caso de nuestros clientes, es importante ser muy cuidadoso al momento de ingresar la información a los sistemas, pues ocurre habitualmente que algunas solicitudes requieren de información que ya cuenta el banco y que debemos volver a solicitarlas, esto causa molestia en los clientes”.

•“Me ayudaría mucho contar con un sistema de ingreso de solicitudes más ágil y que implique menos esfuerzo. He perdido negocios por no responder a tiempo”.

MEJORAR TIEMPOS DE RESPUESTA



- “Necesitamos ser más rápidos”
- “Hoy me demoro el mismo tiempo en un solicitud de 10.000 UF que en una de 200.000 (UF), tenemos que ser más eficientes”.
- “Se pierde demasiado tiempo preparando propuestas”.
- “Es lo que se necesita para poder hacer más negocios y enfocarnos en las inversiones y las visitas a clientes”.
- “En los últimos meses, he visto inquietos y molestos a mis clientes por el tiempo que me demoro en dar respuesta, piensan que no los atiendo con la agilidad que ellos me piden”.
- “Este cambio es sumamente relevante para la banca”

RESISTENCIA AL CAMBIO



- “Me parece difícil implementar un sistema simplificado que no requiera todos los antecedentes que hay que presentar. Esto depende de riesgo y muchas veces ellos no quieren implementar cambios”.
- “Todo funciona ok”.

Fuente: Elaboración Propia

ANTECEDENTES DE OTROS SEGMENTOS PERTENECIENTES A BCI.

El propósito común de BCI es “hacer que los sueños se hagan realidad, a través de relaciones de confianza durante toda la vida de nuestros clientes”, para conseguir esto el Banco busca generar relaciones de largo plazo con sus clientes y entregar una experiencia de servicio distintiva, basada en cuatro criterios clave, los cuales conforman la cultura corporativa del Banco, estos son: Seguridad, Cercanía, Diligencia e Imagen.

A contar del año 2017, BCI ha buscado dar respuesta a las expectativas digitales sus clientes, analizando los procesos internos de las unidades de apoyo, bajo una mirada transversal que permita implementar soluciones que agilicen la gestión comercial de los distintos segmentos a los que apunta. A continuación se describirán los distintos segmentos de clientes que posee BCI.

Banca Retail

Desde 2016, Banca Personas (enfocado en personas naturales) y Banca Empresarios (especialista en la atención a pequeñas y medianas empresas y emprendedores), operan de manera integrada, esta fusión se realizó con el propósito de profundizar su foco en el cliente y aumentar la agilidad en la toma de decisiones, entre otros beneficios.

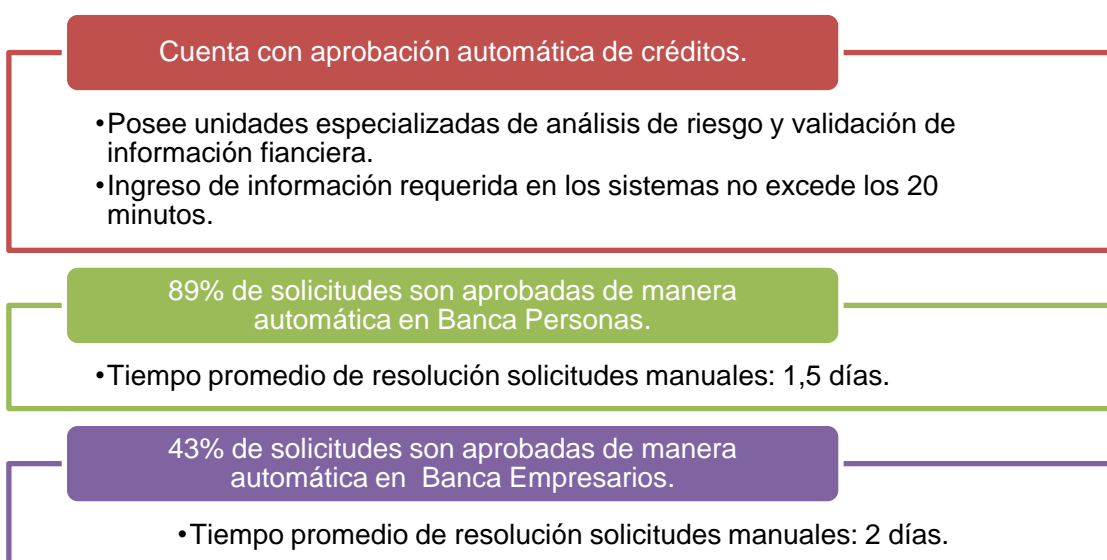
La oferta de productos para personas naturales de Banca Retail contempla créditos de consumo e hipotecarios, cuentas corrientes, tarjetas de crédito, seguros, líneas de crédito y de sobregiro, entre otros. Adicionalmente, ofrece productos de inversión, como depósitos a plazo, fondos mutuos nacionales y extranjeros, compra y venta de acciones y bonos, Ahorro Previsional Voluntario (APV). Para el segmento de empresarios y pymes la oferta suma a estos productos, créditos comerciales, leasing, factoring, boletas de garantía, y otros servicios complementarios, como apoyo en la gestión y redes de negocios.

En el año 2017, para el segmento de personas naturales, BCI logró importantes avances respecto a la atención omnicanal de sus clientes, a través de una oferta de valor personalizada y de fácil acceso. Respecto al segmento Empresarios, BCI puso foco en tres pilares, estos son: atención especializada, productos y servicios en línea y asesorías en la configuración de negocios. Los canales de atención que posee Banca Retail son Web y Móvil con más de 7,5 millones de visitas mensuales, lo que ha significado el incremento de

transacciones web las cuales representan un 80% de la toma de depósitos a plazo (DAP), 52% de los créditos comerciales, 50% de los créditos de consumo y un 80% de los avances de tarjeta de crédito.

A continuación se detalla brevemente el modelo de atención diseñado en Banco Retail para atender las solicitudes de créditos que son efectuadas por los clientes del segmento. (Ver Figura 12)

Figura N° 12: Resumen modelo de atención Banca Retail.



Fuente: Elaboración propia.

Banca Mayorista

Banca Mayorista basa su oferta de valor en la atención especializada, conocimiento de las industrias y ecosistemas, y la cercanía con sus clientes. Agrupa los segmentos de Banca Empresas, Banca Grandes Empresas e Inmobiliaria, Banca Corporativa y Banca Privada, además de la Gerencia de Estrategia, y cuatro áreas de negocios, con especialistas que BCI pone a disposición de los clientes, estas son Banca Transaccional, BCI Asesorías Financieras, Factoring y Leasing.

Esta estructura busca privilegiar una visión integral del cliente, prácticas colaborativas y compartidas en todos los segmentos del sector industrial, logrando ser más eficiente en su propósito de abordar el ecosistema empresarial en su conjunto.

La visión de Banca Mayorista es establecer relaciones en el largo plazo con sus clientes para lograr el objetivo de ser líderes del mercado y el banco de empresas y familias de alto patrimonio en Chile. Está presente en toda la red de negocios de las industrias con mayor potencial, con una oferta de valor diferenciada y competitiva.

Banca Corporativa

El modelo de atención de esta unidad tiene como elemento diferenciador la confianza, cercanía y la construcción de relaciones de largo plazo entre los banqueros y sus clientes. En el año 2017 Banca Corporativa realizó importantes negocios en financiamiento corporativo, reestructuración de deuda, créditos sindicados, entre otros. En términos del negocio, esta área aumentó considerablemente las colocaciones y saldos vistos, creciendo por sobre el promedio del mercado.

Banca Grandes Empresas e Inmobiliaria

Esta banca aspira a ser líder regional en innovación, cercanía y experiencia de clientes, creando una identidad propia del Banco. La Banca Inmobiliaria es líder de su sector y sigue siendo el banco financista de todos los proyectos emblemáticos inmobiliarios residenciales y de oficinas del país.

Banca Empresas

Se caracteriza por ser una banca cercana, ágil e innovadora que busca asesorar a sus clientes mediante la configuración de soluciones que cubran

integralmente sus necesidades financieras. Cuenta con una cobertura que abarca todas las ciudades del país apoyando a un gran número de industrias productivas. En 2017, Banca Empresas duplicó el número de nuevos clientes obtenidos el año anterior, así como su venta bruta de créditos comerciales, factoring y contratos de leasing.

A continuación se mencionarán brevemente las unidades de apoyo que prestan servicio a las bancas previamente mencionadas, más adelante se detallará la función que cumple cada una y cómo brindarán apoyo a Banca Privada BCI bajo el nuevo modelo de atención comercial.

Unidades de Apoyo de la Gestión Comercial

Unidad de análisis financiero y Renovación de líneas de Crédito: Unidad encargada de confeccionar las presentaciones para renovación de líneas de crédito y solicitud de créditos comerciales. Brinda apoyo principalmente a Banca Corporativa.

Unidad de Vaciado de Balances: Unidad encargada de validar la información financiera de las Personas Jurídicas que son clientes de BCI. Brinda apoyo principalmente a Banca Empresas, Banca Grandes Empresas y Banca Corporativa.

Unidad de Vaciado de Rentas: Unidad encargada de validar la información financiera de las personas naturales que son clientes de los distintos segmentos. Brinda apoyo a Banca Mayorista y Banca Retail.

Unidad Centralizada de activación de créditos: Unidad encargada de efectuar el curse y activación de los créditos comerciales e hipotecarios que son solicitados por los clientes de cada segmento. Brinda apoyo transversal a Banca Mayorista.

CONCLUSIONES DE OBSERVACIONES REALIZADAS

Una vez finalizada la etapa de investigación e indagación de los procesos que ejecutan otras unidades de negocio existentes en BCI, al momento de canalizar sus requerimientos de financiamiento; se concluye que los actuales procesos existentes en Banca Privada BCI no cuentan con las redes de apoyo necesarias que permitan mitigar riesgos operacionales, disminuir tiempos de respuesta de cara de clientes y optimizar las funciones que son realizadas en el horario laboral por Banqueros Privados y Ejecutivos Comerciales.

Al efectuar una comparación en relación a la ejecución de las mismas acciones, pero en otros segmentos, se puede determinar que tanto el Banquero Privado como el Ejecutivo Comercial han absorbido una serie de procesos que en otros segmentos no son ejecutados por el área comercial y que producto de ello se presentan tiempos de respuesta elevados, en comparación a otras bancas, afectando la percepción que tienen los clientes respecto al servicio que reciben.

Principales problemas detectados en el proceso:

- Tiempos de respuesta superior a la industria.
- Procesos desactualizados, respecto a otras unidades de negocios de BCI.
- Extensas jornadas laborales por parte de Banqueros Privados y Ejecutivos Comerciales para poder responder en menor tiempo a clientes.
- Poca integración con las unidades de apoyo existentes en BCI.
- Incremento de reclamos por parte de clientes, debido a la menor oferta de productos y servicios en relación a otros segmentos.
- Riesgo operacional superior al de otros segmentos de BCI, producto de la ejecución interna de tareas de alta complejidad, las que son efectuadas por Banqueros Privados y Ejecutivos Comerciales.
- Pérdida de nuevos negocios, fuga de clientes y elevado costo de oportunidad por ingresos no generados.

Principales falencias del sistema informático utilizado actualmente para obtener aprobaciones de crédito.

- No interactúa con la información interna y externa disponible en los sistemas del Banco.
- Requiere que en cada solicitud se adjunten a lo menos 5 check list de validación distinto, además de acreditar patrimonio e ingresos en todas las presentaciones, dado que no cuenta con un repositorio de información que permita rescatarlos de datos históricos.
- No tiene aprobación automática de créditos cuando se cumplen los criterios de aprobación de crédito, debiendo realizar el proceso manual sin importar el monto.
- Solicitudes de crédito que son efectuadas en Banca Privada pueden ser visualizados por cualquier otra unidad del banco que utilice esta aplicación, lo que afecta directamente a la promesa de extrema confidencialidad realizada a los clientes.
- El proceso de creación y configuración de un requerimiento, independiente del monto, producto y plazo, demora en promedio 4 horas hombre.

De acuerdo a lo expuesto en la Figura N° 13, cada Banca o Segmento perteneciente a BCI cuenta con una unidad especialista encargada de brindar apoyo al área comercial, para desarrollar todas las funciones que son requeridas para efectuar la validación de información financiera, ingresos de solicitud a los sistemas internos y posterior curse y activación de créditos y productos rotativos que son solicitados por los clientes.

Dentro de las ventajas de contar con alianzas comerciales y operacionales con estas unidades especialistas existentes en BCI, encargadas de entregar apoyo transversal a todos los segmentos exceptuando Banca Privada, está el poder brindar tiempos de respuestas competitivos a los clientes, bajo procesos lean y con una gestión de riesgo operacional acotado, esto al tener que ejecutar las funciones de manera centralizada.

Figura N° 13: Unidades Responsables de Ejecutar Procesos.

BANCA	FUNCIÓN					
	Solicitud y Validación de Antecedentes Financieros	Ingreso de Declaración Anual de Impuesto (P. Natural)	Validación e Ingreso de Balance (P. Jurídica)	Confección de Solicitud de Crédito	Ingreso de condiciones de crédito a sistemas banco.	Activación de crédito y abono de monto aprobado
Bca. Empresas	A.D.	U. V. R. P. N.	U. V. B.	U. R. A. L. C.	U. A. C.	U. A. C.
Bca. Grandes Empresas	A.D.	U. V. R. P. N.	U. V. B.	U. R. A. L. C.	U. A. C.	U. A. C.
Bca. Corporativa	A. B. C.	A. B. C.	A. B. C.	A. B. C.	U. A. C.	U. A. C.
Bca. Retail	C. W.	C. W.	C. W.	U. R. A. L. C.	U. A. C.	U. A. C.
Bca. Privada	A. C. BPR	A. C. BPR	A. C. BPR	A. C. BPR	A. C. BPR	U. A. C.

Fuente: Elaboración Propia

Glosario:

A.D. = Asistente Documental
C.W. = Canal Web
U.V.R.P.N. = Unid. Vaciado de Rentas Per. Natural
U.V.B. = Unid. Vaciado de Balances
U.R.A.L.C. = Unid. Renovación y Análisis de Líneas de Crédito
A.B.C. = Asociados Banca Corporativa
U.A.C. = Unid. Activación de Créditos
A.C. BPR. = Área Comercial Banca Privada

Si bien Banca Privada BCI ha logrado subsistir durante 10 años ejecutando sus procesos de manera interna, la ausencia de apoyo de estas unidades especialistas hace que la ejecución de los procesos actuales tengan un nivel de riesgo superior a otras Bancas pertenecientes a BCI, dado que no se cuenta

con la especialización necesaria para efectuar una correcta evaluación de la situación tributaria, contable, financiera y patrimonial de los clientes del segmento; dado lo anterior es recurrente detectar, en auditorías internas e informes de gestión de riesgo, errores en las presentaciones por falta de antecedentes comerciales, deficiente acreditación de activos y solicitudes que exceden la capacidad de pago de clientes. (Ver Figura N° 14)

Figura N°14: Nivel de riesgo asociado a la ejecución de cada función

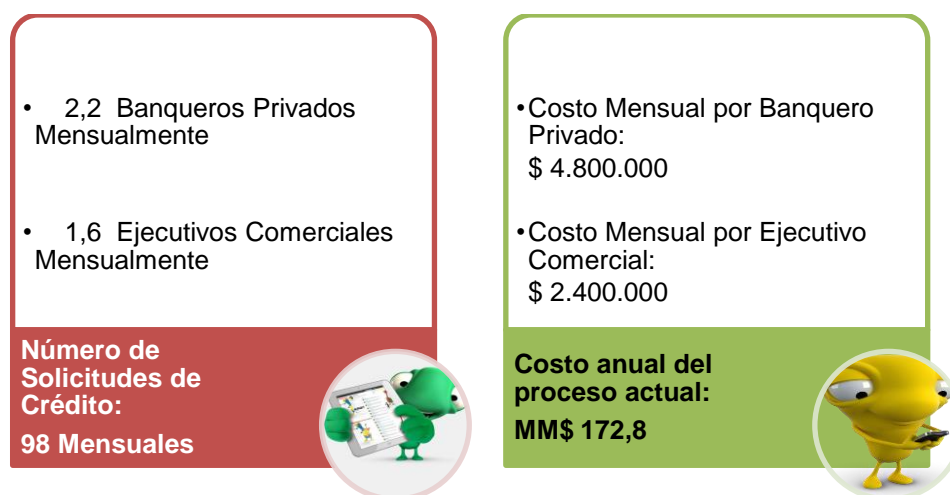
BANCA	ACTIVIDAD					
	Solicitud y Validación de Antecedentes Financieros	Ingreso de Declaración Anual de Impuesto (P. Natural)	Validación e Ingreso de Balance (P. Jurídica)	Confección de Solicitud de Crédito	Ingreso de condiciones de crédito a sistemas banco.	Activación de crédito y abono de monto aprobado
Bca. Empresas	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Medio Bajo
Bca. Grandes Empresas	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Medio Bajo
Bca. Corporativa	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Medio Bajo
Bca. Retail	Bajo	Muy Bajo	Muy Bajo	Bajo	Bajo	Medio Bajo
Bca. Privada	Medio	Medio	Medio Alto	Medio	Medio	Bajo

Fuente: Elaboración Propia

Para Banca Privada BCI, sustentar el modelo de atención comercial que es realizado por Banqueros Privados y Ejecutivos Comerciales, para responder a los requerimientos de financiamiento y productos rotativos que realizan sus clientes, tiene un alto costo monetario producto de los recursos que son utilizados para resolverlos, dado que la mayor parte del procesos es resuelta de manera interna producto de las restricciones de información que existe de los clientes de este segmento, lo que impide que sus solicitudes puedan ser canalizadas por otra vía de atención. De esta manera el actual modelo de atención significa para Banca Privada un costo anual cercano a los 200 millones de pesos y un costo de oportunidad cercano a los 500 millones

anuales por concepto de ingresos no generados, lo que es equivalente a las metas anuales exigidas para 2 banqueros junior o sin cartera de clientes asignada. (Ver Figura N° 15)

Figura N° 15: Recursos utilizados en las tareas actuales



Fuente: Elaboración Propia

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE NUEVO SISTEMA DE APROBACIÓN COMERCIAL

A raíz de los resultados obtenidos en la etapa de observación y análisis, y con el objetivo de diseñar un proceso robusto, eficiente y que permita generar una creación de valor para los clientes, se propone el diseño y posterior implementación de un nuevo procedimiento y sistema para realizar las solicitudes de créditos para clientes de Banca Privada BCI; a fin de optimizar los tiempos de respuesta, disminuir la cantidad documentación que debe ser solicitada a los clientes, integrarse a las unidades de apoyo que el Banco ha dispuesto para otros segmentos y adoptar un nuevo modelo comercial que permita liberar de trabajos operativos a Banqueros Privados y Ejecutivos Comerciales, mejorando los niveles de productividad e ingresos de Banca

Privada; de esta manera al adoptar el modelo de Solicitud Única de Crédito se estará dando un upgrade a Banca Privada que le permitirá optimizar sus funciones.

SOLICITUD ÚNICA DE CRÉDITO (SUC)

La solicitud única de crédito es una plataforma de gestión comercial que fue creada inicialmente para utilizarse exclusivamente en Banca Personas; producto que posee una interfaz sencilla, intuitiva y que se alimenta con la información que ya existe en los sistemas internos del Banco, logrando disminuir la cantidad de información que debe ser presentada por los clientes, permitiendo además el curso de créditos vía web al otorgar líneas de crédito de libre disponibilidad. Esta herramienta tecnológica, de manera paulatina, fue incorporando mayores funcionalidades y actualmente también es utilizada por el segmento empresario, producto de la flexibilidad que posee para crear y evaluar solicitudes de crédito logrando incorporar a personas jurídicas a sus procesos automáticos de evaluación.

Producto de lo anterior, se ha planteado evaluar la factibilidad técnica que posee esta plataforma, comparando sus prestaciones respecto al sistema actual que posee banca privada, para lo cual se efectuó un levantamiento de información con la finalidad de evaluar cuantitativa y cualitativamente el impacto que tendría para Banca Privada BCI la modificación de este proceso y las implicancias en ahorro de tiempo y potencial de venta que esto representaría.

De las principales características y funcionalidades que esta herramienta de gestión comercial debiese incorporar para mejorar la gestión comercial de Banca Privada BCI destacan:

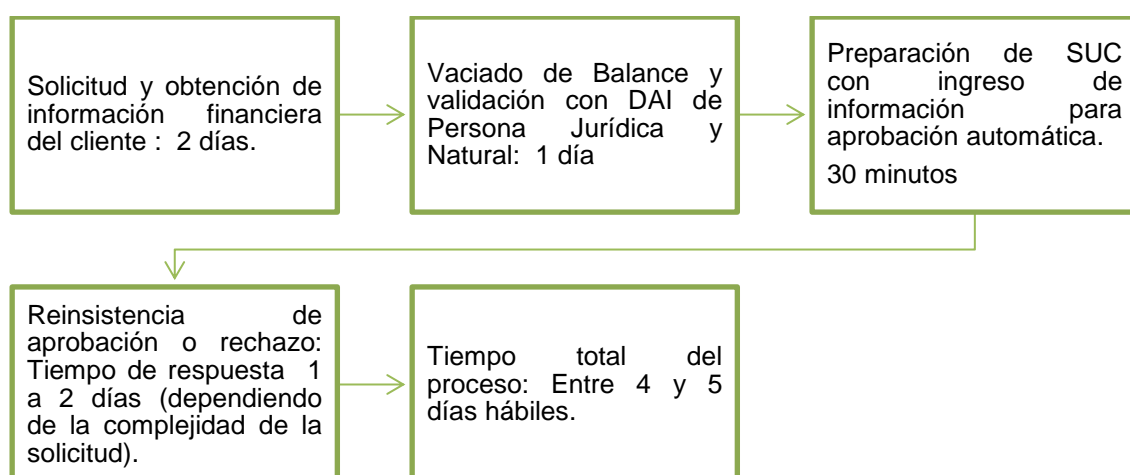
- Obtener aprobaciones automáticas de créditos, si se cumplen con los requisitos de la política de riesgo vigente.

- Definir cadenas de aprobación comercial y de riesgo crédito, de acuerdo al tipo de solicitud realizada y las facultades de cada gerente.
- Extraer antecedentes financieros y patrimoniales de clientes, tanto de fuentes de información interna como externa (Dicom, Sinacofi, SII, entre otras).
- Adaptar las decisiones de aprobación automática, según las necesidades de Banca Privada, parametrizando las excepciones comerciales más comunes.
- Permitir adjuntar archivos para complementar información existente en los sistemas.
- Encriptación de datos, con lo cual las solicitudes realizadas sólo podrían ser visualizadas por los cargos que se definan previamente.
- El tiempo de ingreso de una solicitud no debe demorar más allá de 30 minutos.
- Brindar la posibilidad de sumar a los clientes de Banca Privada BCI a la nueva oferta de productos que pueden ser obtenidos vía web (modificación de cupos de tarjeta de crédito y línea de sobregiro, créditos de consumo, créditos hipotecarios).

Dentro de las principales ventajas que brindaría, para Banca Privada BCI, el nuevo sistema propuesto, está la disminución en los tiempos de respuesta de cara al cliente final, dado que al funcionar de manera autónoma logrará extraer información y actualizar los datos en los sistemas internos de manera proactiva, con lo cual será posible generar nuevas campañas comerciales y ofrecer productos a la medida de los clientes. Junto con la anterior, permitirá disminuir los procesos manuales asociados al ingreso de información por parte de Ejecutivos Comerciales y Banqueros Privados, con lo cual se generará una menor cantidad de errores y se minimizará el riesgo operacional al contar con el apoyo de unidades especialistas que permitirán validar la información y cumplir con las normativas y regulaciones internas de BCI, así como también como las exigidas por la superintendencia de bancos e instituciones financieras.

Tal como se expone en la Figura N° 16, la modificación en los procesos actuales y la implementación de un nuevo sistema de gestión comercial, permitirá disminuir en a lo menos 7 días el tiempo de respuesta para aquellas solicitudes de crédito que impliquen un nivel de complejidad mayor, dado el monto solicitado (> UF 18.000), plazo o garantías asociadas y que requieran de un comité de riesgo ampliado para su resolución. Respecto a la resolución de aquellas solicitudes inferiores a UF 18.000, el nuevo sistema permitirá obtener aprobaciones automáticas para aquellos clientes que cumplan con los criterios de riesgo y requisitos comerciales predefinidos, logrando entregar respuestas en rango de 1 a 2 horas.

Figura N° 16: Proceso propuesto para evaluación de créditos en Banca Privada BCI



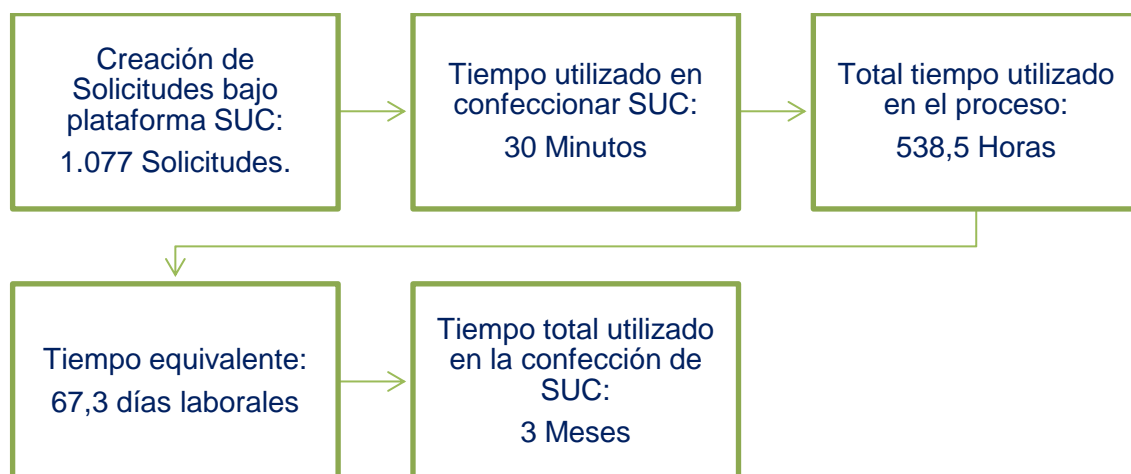
Fuente: Elaboración Propia

El principal ahorro de tiempo en el nuevo proceso, se produce fundamentalmente por la posibilidad de acceder a nuevas redes de apoyo y habilitación de perfiles en otras unidades interna de BCI, las cuales brindaran soporte y permitirán ingresar la información de manera centralizada, liberando de tiempo a Ejecutivos Comerciales y Banqueros Privados, quienes podrán a su vez optimizar su gestión comercial, participando de reuniones y visitas con

clientes, lo que permitirá incrementar la cercanía y mejorar la percepción de la calidad de servicio que se entrega en la Banca.

De acuerdo a lo expuesto en Figura N° 17, la adopción e implementación de un nuevo sistema de apoyo a la gestión comercial, generará una disminución en la cantidad de recursos que actualmente banca privada utiliza para responder a las necesidades de sus clientes; modificando el actual modelo de atención y traspasando tareas operativas y de análisis a unidades especialistas que brindarán soporte a Banca Privada; con esto será posible avanzar en forma paralela en las solicitudes realizadas, necesitando una menor cantidad de documentos y acreditando según normativa los activos e ingresos de los clientes.

Figura N° 17: Recursos utilizados bajo el sistema propuesto

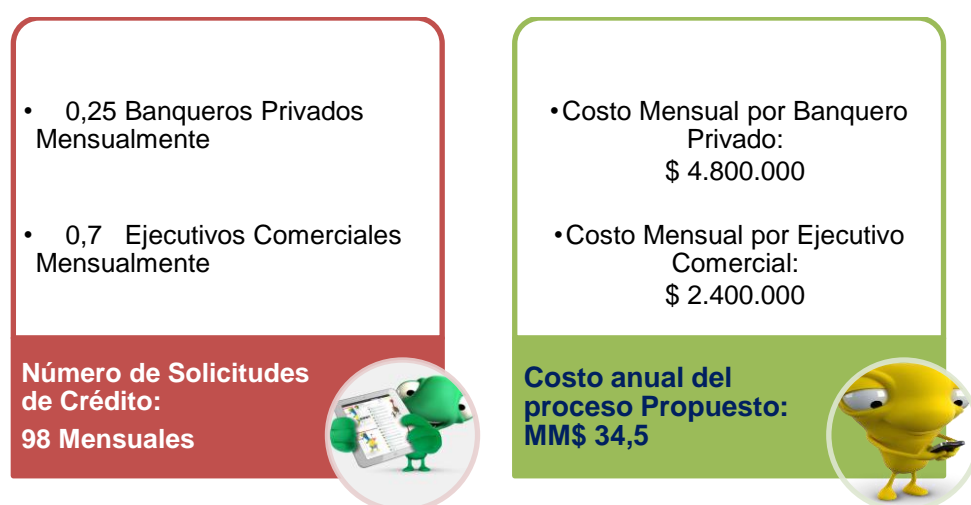


Fuente: Elaboración Propia

Al realizar una comparación respecto a los tiempos utilizados para efectuar el ingreso de solicitudes de crédito, considerando el actual sistema (Aprocred) respecto al propuesto (SUC), se logra evidenciar el ahorro en tiempo que esta nueva herramienta de gestión significará para Banca Privada BCI, dado que si

actualmente se requieren 538,5 días laborales para realizar las 1.077 solicitudes requeridas en el último año móvil, bajo el nuevo sistema, denominado solicitud única de crédito, se requerirían sólo 67,3 días hábiles para cumplir con la misma cantidad de requerimientos, lo cual generará un importante ahorro de recursos humanos y económicos. (Ver Figura N° 18)

Figura N° 18: Recursos utilizados bajo el sistema propuesto



Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSION DE LAS MEJORAS PROPUESTAS

Para Banca Privada BCI es importante modernizar sus procesos operativos y comerciales actuales, a fin de mantener un grado de competitividad en el mercado que le permita responder a sus clientes en forma oportuna, con productos acorde al segmento y con una mayor cercanía, a fin de mitigar de cierta forma el riesgo de fuga de clientes, el cual es importante considerando que se trata de un segmento altamente apetecido por la industria Bancaria, producto del alto valor patrimonial que poseen, tanto personas naturales como sus sociedades de inversión, y donde ellos, conscientes de esto, comparan constantemente entre distintos Bancos diversos aspectos como precios, variedad de productos, beneficios, entre otros, obligando a mejorar

constantemente la propuesta de valor para captar nuevos clientes o retener a los existentes.

De acuerdo al análisis previamente realizado, se logró determinar que gran parte de las operaciones de crédito, que son presentadas en Banca Privada, corresponden a requerimientos inferiores a UF 18.000, las cuales a su vez representan un 3% del total de montos solicitados, y que la ejecución de estas funciones implica que mensualmente 2,2 Banqueros Privados y 1,6 Ejecutivos Comerciales están dedicados exclusivamente a resolver este tipo de requerimientos.

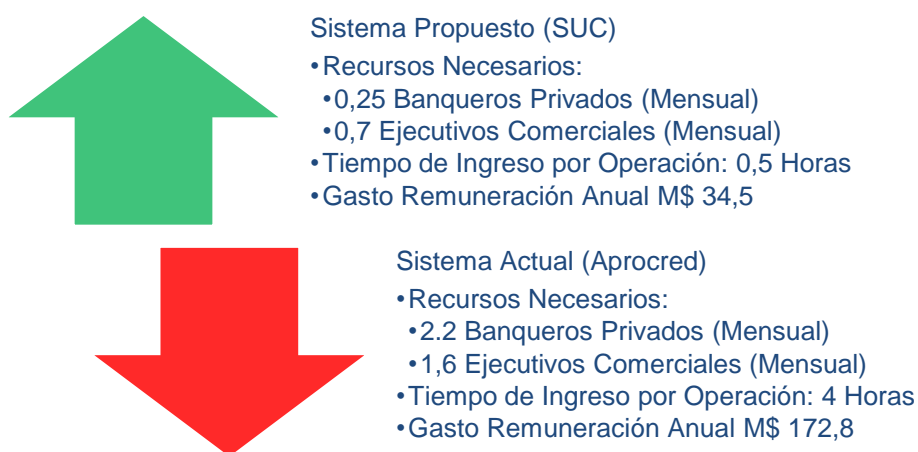
La principal falencia del proceso actual está relacionada con la incapacidad que tiene el sistema para discriminar los requerimientos por monto, tipo de producto, plazo o nivel de resolución de riesgo crédito; por lo tanto cada solicitud realizada demanda la misma cantidad de recursos y tiempo sin importar el tipo de solicitud o el monto asociado a ella. De esta manera un cliente que solicita modificar los cupos de sus tarjetas de crédito debe esperar una respuesta el mismo tiempo que otro cliente que, por ejemplo, esté solicitando un crédito por 100 mil UF.

El rediseño del proceso actual y disponer de una nueva herramienta de gestión comercial, permitirá que algunos de los procesos manuales que actualmente son ejecutados por Banqueros Privados y Ejecutivos Comerciales, alargando los tiempos de resolución, sean automatizados o sean realizados por unidades de apoyo especialistas, logrando un beneficio directo para los clientes del segmento Banca Privada, dado que podrán optar a los mismos productos de crédito que el resto de los segmentos, con tiempos de respuesta competitivos y bajo un nivel de riesgo acotado.

De esta manera, tanto los Banqueros Privados como Ejecutivos Comerciales, tendrán un ahorro de tiempo significativo respecto a la situación actual, lo que se traducirá en incremento en la cantidad de visitas a clientes, generación de nuevos negocios, aumento en la cantidad de inversiones y mejoras en las encuestas de calidad de servicio de la Banca.

El cambio propuesto permitirá generar para banca privada un incremento en sus ingresos, de a lo menos 300 millones de pesos durante el primer año de implementación y de 500 millones a contar del segundo año; esto producto de las automatizaciones que se desarrollarán y del incremento en la cantidad de productos ofrecidos.

Figura Nº 19: Comparación de Recursos Utilizados entre ambos sistemas



Fuente: Elaboración Propia

Bajo el nuevo modelo de atención comercial planteado, se logrará liberar de tareas operativas y de análisis de datos financieros a Ejecutivos Comerciales y Banqueros Privados, con lo cual se podrá incrementar los niveles de cercanía que presentan con los clientes de su cartera, esto se logrará principalmente por la mayor holgura de tiempo disponible para indagar en sus necesidades de financiamiento o de inversión, así como también respecto al ofrecimiento de nuevos productos bancarios adicionales, tanto para cabeceras y sus familiares, y que por falta de conocimiento y redes de apoyo no están siendo ofrecidos.

Unidades que brindarán apoyo bajo el nuevo modelo de atención comercial:

Como se mencionó en punto 2.6 del Capítulo 1, existen diversas unidades al interior de Banco BCI, que brindan apoyo a las distintas gerencias comerciales, para agilizar su gestión y brindar un servicio competitivo y bajo un riesgo operacional controlado. Es por esta razón que dentro del plan propuesto se realizarán alianzas con las siguientes unidades, con el objetivo que sean ellas las encargadas de procesar la información de clientes de Banca Privada, con lo cual se logra disminuir considerablemente los tiempos de respuesta de cara a clientes. Las unidades necesarias para el funcionamiento del nuevo modelo de atención comercial son:

- **Unidad de Vaciado de Renta de Persona Natural:** Esta unidad tiene como objetivo verificar la veracidad de la información proporcionada por los clientes de los distintos segmentos de BCI, para lo cual es necesario comprobar que los datos indicados en las declaraciones de impuesto sean concordantes con liquidaciones de sueldo, boletas de honorarios y certificados de cotizaciones.
- **Unidad de Vaciado de Balances:** Esta unidad tiene como objetivo verificar la veracidad de la información proporcionada por los clientes, persona jurídica, de los distintos segmentos de BCI; para esto se debe efectuar una validación de la información que es proporcionada mediante Balances realizados en norma PCGA e IFRS, los cuales son contrarrestados con sus respectivas declaraciones de impuestos o informes auditados que son realizados por Empresas Auditoras que cuentan con reconocimiento de la CMF⁶ y que se encuentran previamente validadas por BCI, para posteriormente ingresar la información financiera de los clientes a fin de obtener ratios y estadísticas respecto a variaciones relevantes, las cuales serán utilizadas al momento de confeccionar las distintas solicitudes de crédito.

⁶CMF: Cámara para el Mercado Financiero (Ex SVS)

- **Unidad de Activación de Créditos:** Esta unidad tiene por objetivo ejecutar correctamente el proceso de abono de dinero, en distintas monedas, a los clientes que previamente fueron aprobados por la Gerencia de Riesgo Crédito, velando por el cumplimiento de las condiciones bajo las cuales fueron aceptadas, control de tasas de interés, plazos y poderes de los apoderados que firman los pagarés asociados a la transacción.

Figura N° 20: Nueva distribuciones de funciones por Unidad Responsable

BANCA	FUNCIÓN					
	Solicitud y Validación de Antecedentes Financieros	Ingreso de Declaración Anual de Impuesto (P. Natural)	Validación e Ingreso de Balance (P. Jurídica)	Confección de Solicitud de Crédito	Ingreso de condiciones de crédito a sistemas banco.	Activación de crédito y abono de monto aprobado
Bca. Empresas	A.D.	U. V. R. P. N.	U. V. B.	U. R. A. L. C.	U. A. C.	U. A. C.
Bca. Grandes Empresas	A.D.	U. V. R. P. N.	U. V. B.	U. R. A. L. C.	U. A. C.	U. A. C.
Bca. Corporativa	A. B. C.	A. B. C.	A. B. C.	A. B. C.	U. A. C.	U. A. C.
Bca. Retail	C. W.	C. W.	C. W.	U. R. A. L. C.	U. A. C.	U. A. C.
Bca. Privada	A. C.BPR.	U. V. R. P. N.	U. V. B.	A. C.BPR.	U. A. C.	U. A. C.

Fuente: Elaboración Propia

Glosario:

A.D. = Asistente Documental
C.W. = Canal Web
U.V.R.P.N. = Unid. Vaciado de Rentas Per. Natural
U.V.B. = Unid. Vaciado de Balances
U.R.A.L.C. = Unid. Renovación y Análisis de Líneas de Crédito

A.B.C. = Asociados Banca Corporativa
U.A.C. = Unid. Activación de Créditos
A.C. BPR. = Área Comercial Banca Privada

Cada actividad que se será desarrollada por las Unidades de Apoyo anteriormente mencionadas, permitirá disminuir considerablemente el grado de exposición al riesgo que hoy en día existe en Banca Privada BCI, dado que para efectuar correctamente cada función se requiere un conocimiento acabado de normas tributarias, financieras y legales con las que hoy Banca Privada BCI no cuenta. De acuerdo a lo expuesto en Figura N° 21, esta nueva definición de funciones permitirá que Banca Privada BCI disminuya sus actuales niveles de riesgo operacional, producto principalmente del traspaso de funciones de alta complejidad a unidades que cuentan con colaboradores especialistas en cada materia, lo que a su vez implicará una disminución en los tiempos de respuesta de cara a clientes, esto es factible dado que estas unidades brindan apoyo a los distintos segmentos de BCI y cuentan con el personal necesario para otorgar un SLA⁷ máximo de 48 horas.

FIGURA 21: Nivel de riesgo asociado a la ejecución de cada función bajo nuevo modelo

BANCA	ACTIVIDAD					
	Solicitud y Validación de Antecedentes Financieros	Ingreso de Declaración Anual de Impuesto (P. Natural)	Validación e Ingreso de Balance (P. Jurídica)	Confección de Solicitud de Crédito	Ingreso de condiciones de crédito a sistemas banco.	Activación de crédito y abono de monto aprobado
Bca. Empresas	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Medio Bajo
Bca. Grandes	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Medio Bajo

⁷SLA: Service Level Agreement (Acuerdo de Nivel de Servicio o ANS)

Empresas						
Bca. Corporativa	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Medio Bajo
Bca. Retail	Bajo	Muy Bajo	Muy Bajo	Bajo	Bajo	Medio Bajo
Bca. Privada	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Medio Bajo

Fuente: Elaboración propia.

MODIFICACIONES PROPUESTAS PARA IMPLEMENTACIÓN DE NUEVO SISTEMA DE APROBACIÓN COMERCIAL DE BANCA PRIVADA

El plan de negocios que ha sido propuesto en este trabajo, implica una serie de actividades que modifican medularmente el modelo de atención actual bajo el que opera Banca Privada BCI y que se encuentra sin variaciones desde el año 2008; por lo que su modificación requiere de diversas aristas que incluyen cambios tecnológicos, operacionales y culturales, dado que el actual equipo de Banqueros Privados y Ejecutivos Comerciales poseen un tiempo de permanencia promedio de 6 años, lo que ha generado una resistencia al cambio producto del desconocimiento de las funciones que son generadas por otras unidades y las bondades que brindan las nuevas plataformas digitales que BCI ha desarrollado en los últimos años.

Reasignación de procesos manuales

El desarrollo de esta etapa implica la generación de alianzas con las Unidades de Apoyo Comercial que brindan soporte a los distintos segmentos de BCI, además de la habilitación de nuevos productos de crédito para los clientes del segmento Banca Privada, con lo cual podrán auto gestionar sus solicitudes acortando considerablemente los tiempos de respuesta para aquellos productos rotativos que no implican mayor riesgo de exposición financiera.

De acuerdo a lo expuesto en Figura N° 22, el impacto que tendrá para el equipo comercial de Banca Privada la readecuación de funciones permitirá que tanto los Banqueros Privados como los Ejecutivos Comerciales cuenten con una mayor cantidad de tiempo disponible para ejercer labores de gestión comercial y que adicionalmente este nuevo modelo entregue un menor riesgo operativo al ser efectuado por unidades especialistas, brindando además un menor tiempo de repuesta de cara a los clientes.

Figura N° 22 Comparación de tiempo de respuesta según área resolutora

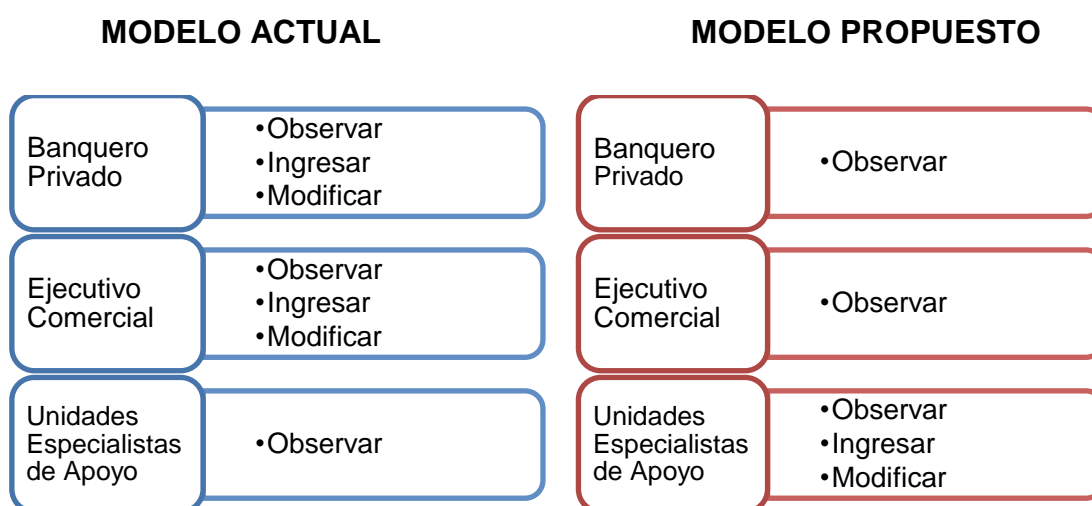


Fuente: Elaboración propia

Para formalizar el traspaso de actividades, desde el Área Comercial de Banca Privada, a las distintas Unidades de Apoyo especialistas con las que cuenta BCI, se ha diseñado un plan de trabajo que incluye los requisitos que deben cumplir ambas partes para poder trabajar en conjunto. De esta manera, se han habilitado perfiles especiales, a dos integrantes de cada área, para que puedan visualizar, ingresar y modificar datos de clientes pertenecientes a Banca

Privada BCI. En conjunto con lo anteriormente expuesto, los actuales perfiles de Ejecutivos Comerciales y Banqueros Privados serán bloqueados por parte de la Unidad de Riesgo Operacional, para evitar conflictos de intereses, por lo que el ingreso y/o modificación de información financiera, de Personas Naturales y Personas Jurídicas, que son clientes de Banca Privada BCI, sólo estarán disponible bajo un perfil de observador.

Figura N° 23: Atribución para el manejo de datos, según rol en modelo de atención actual versus modelo propuesto.



Fuente: Elaboración propia

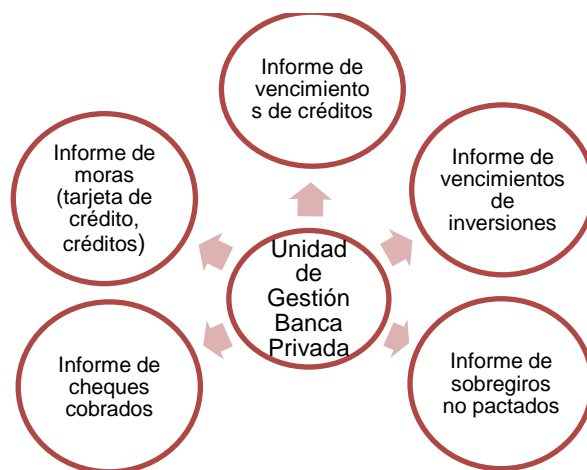
De acuerdo a lo indicado en Figura N° 23, es relevante mencionar que este nuevo modelo atencional y operativo que se propone implementar en Banca Privada, permitirá fortalecer el proceso de evaluación financiera que actualmente rige en este segmento, dado principalmente por el traspaso de roles y funciones a unidades de apoyo especializadas, quienes no cuentan con relación alguna con los clientes y que cuentan con normativas y protocolos de validación que permiten tener una evaluación objetiva de la información que es proporcionada por el Ejecutivo Comercial o Banquero Privado, quienes a su vez no tendrán mayor injerencia en este nuevo proceso y sólo contarán con un rol de observador, lo que les permitirá tener acceso a los registros ingresados,

pero que no podrán ser modificados ni sobrescritos sin la autorización de las áreas correspondientes.

Habilitación de nuevos perfiles para el área comercial de Banca Privada BCI.

Producto del diseño centralizado, bajo el cual se creó el modelo atencional actual de Banca Privada, toda la información comercial de los clientes es obtenida a través de un informe semanal, confeccionado el primer día hábil y distribuido al segundo día, por la unidad de Gestión de Banca Privada, lo que implica que exista un desfase de información de a lo menos 4 días respecto a los datos reales de los clientes; generando retrasos en el proceso de cobranza, gestión de campañas comerciales, renovación de líneas de crédito y vencimientos de productos, entre otros.

Figura 24: Informes de gestión proporcionados al área comercial.



Fuente: Elaboración propia.

Si bien en la etapa inicial de Banca Privada, era justificable que toda la información comercial de los clientes fuera administrada sólo por una unidad

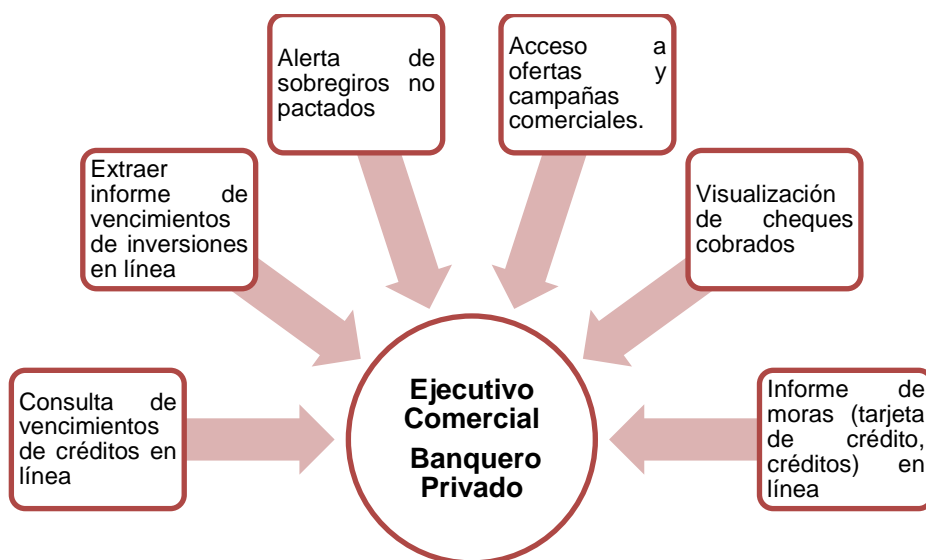
centralizada (Ver Figura N° 24), perteneciente al mismo segmento, bajo el fundamento de asegurar la extrema confidencialidad de datos de sus clientes; con el paso del tiempo este proceso se ha vuelto obsoleto y ha quitado agilidad a Banca Privada, dado que no permite conocer información en línea y sólo se puede trabajar con datos que presentan varios días de desfase, obligando a que Ejecutivos Comerciales y Banqueros Privados mantengan permanentemente una actitud reactiva que les permita solucionar las falencias de información que actualmente existen.

Una vez efectuado el análisis de situación que se ha desarrollado en el presente plan de negocios, y complementando el nuevo proceso de solicitudes de crédito que se propone implementar, se recomienda robustecer el rol comercial que actualmente ejercen los Ejecutivos Comerciales y Banqueros Privados, para lo cual se requiere homologar los perfiles de accesos y entregarles las mismas herramientas con las que actualmente cuentan los Ejecutivos pertenecientes a otras Bancas, como Banca Grandes Empresas o Banca Corporativa, con esto será posible obtener información en tiempo real respecto a la situación de cada cliente, logrando un mayor control sobre el comportamiento comercial, vigencia y renovaciones de líneas de crédito, además de poder reaccionar con mayor agilidad y anticipación al momento de regularizar aquellos casos que presenten deuda impaga o eventuales insolvencias financieras que pongan en riesgo el nivel de provisiones de Banca Privada.

El lograr reemplazar tareas netamente operativas y de análisis que actualmente ejecuta el área comercial de Banca Privada y, por otra parte, asumir estos nuevos roles y perfiles para obtener información extraída directamente de sistemas de gestión interna, permitirá tener un mayor y mejor control de la cartera de clientes que cada Banquero y Ejecutivo Comercial poseen, producto principalmente de la calidad de información y la disponibilidad que ésta tendrá para adoptar un rol proactivo de cara a los clientes, logrando incrementar la velocidad de atención, entregando autonomía al área comercial y favoreciendo

la eficiencia de Banca Privada al utilizar una menor cantidad de recursos al momento de obtener información. (Ver Figura N° 25)

Figura N° 25: Información disponible para la gestión del área comercial



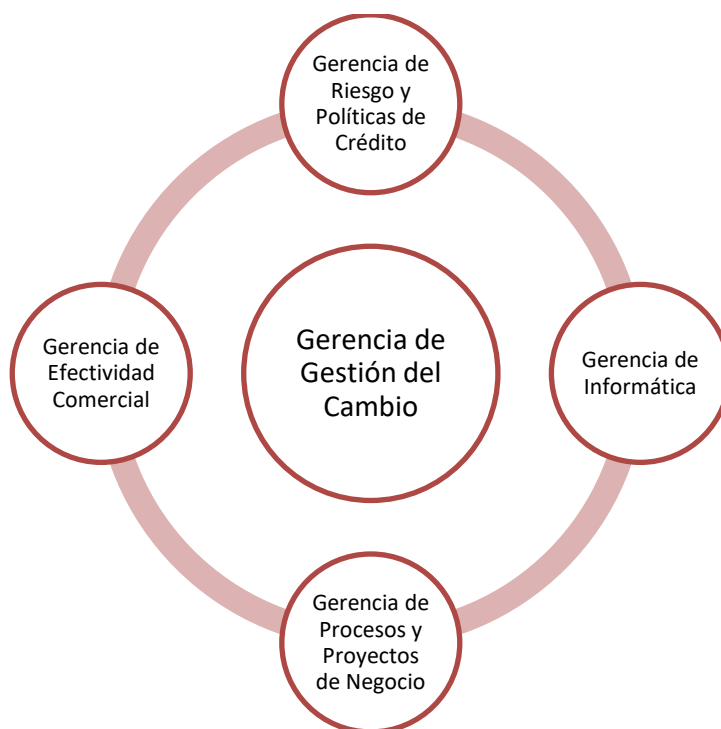
Fuente: Elaboración propia

APOYOS REQUERIDOS PARA EL DESARROLLO, EJECUCIÓN Y MANTENCIÓN DEL CAMBIO DE MODELO ATENCIONAL DE BANCA PRIVADA

Cabe destacar que el alcance del actual plan de negocios efectuado, sólo se limita a analizar datos objetivos del segmento Banca Privada BCI y proponer modificaciones operacionales y comerciales, que permitan optimizar funciones y redefinir procesos operativos que actualmente se encuentran absorbidos por Ejecutivos Comerciales y Banqueros Privados; debido a lo anterior, para garantizar el éxito de la implementación de las mejoras propuestas y entregar una sostenibilidad que permita hacer perdurable y perfectible estos cambios, se requiere de la incorporación de distintas áreas especializadas en brindar

soporte tecnológico, humano y operativo para garantizar la correcta ejecución del plan propuesto. (Ver Figura N° 26)

Figura N° 26: Unidades que brindarán soporte en la implementación del plan de negocios propuesto.



Fuente: Elaboración propia

Gerencia de Gestión del Cambio

Tal como se ha hecho mención en el presente trabajo, todos aquellos procesos que son necesarios de modificar para responder las necesidades de financiamiento de créditos y productos por parte de los clientes de banca privada, tienen una vigencia de a lo menos 8 años sin ser revisados ni adaptados a las nuevas necesidades de los clientes y a las nuevas plataformas tecnológicas y canales de apoyo con las que cuenta la corporación BCI. Producto de lo anterior, al momento de presentar los cambios planteados y visualizar los resultados esperados, se han generado diversas barreras y

resistencias al cambio producto principalmente del desconocimiento que este cambio significa, por lo cual es necesario entregar las herramientas necesarias que permitan enfrentar los reparos y facilitar la implementación del proyecto.

La principal función que tendrá la Gerencia de Gestión del Cambio será planificar y guiar la implementación de los nuevos procesos operativos y tecnológicos, convirtiéndose en un canal de apoyo, para Ejecutivos Comerciales y Banqueros Privados, con el objetivo que puedan contar con las redes de apoyo suficientes que les permitan adoptar de manera satisfactoria las nuevas tareas que deberán adoptar; además de gestionar e implementar la integración con otras unidades del Banco, lo que permitirá optimizar procesos, disminuir los tiempos de respuesta de cara a los clientes y darle sostenibilidad al proyecto.

Gerencia de Riesgo y Políticas de Crédito

El cambio del modelo de atención actual implicará una actualización de las políticas de riesgo que actualmente se encuentran vigentes en Banca Privada, producto de lo anterior es importante mencionar que la Gerencia de Riesgo y Políticas de Crédito será la encargada de establecer los parámetros que serán inyectados en la nueva plataforma tecnológica, SUC, para iniciar la automatización de aprobaciones comerciales para aquellos clientes que cumplan íntegramente con las características y niveles de exigibilidad que ellos previamente definirán. De esta manera se logrará obtener aprobaciones de créditos de manera automática una vez que el proyecto se encuentre totalmente implementado, sin embargo mientras no ocurra aquello las aprobaciones serán efectuadas de manera manual, al igual que lo que ocurre actualmente, pero bajo una política de crédito más amplia y flexible la que será utilizada para alimentar de información al nuevo motor de aprobación comercial.

Gerencia de Procesos y Proyectos de Negocios

Si bien inicialmente el desarrollo de este proyecto contemplaba sólo la modificación del sistema tecnológico y readecuación de procesos relacionados al otorgamiento de créditos, una vez implementado el cambio será la Gerencia de Procesos y Proyectos de Negocios la encargada de efectuar sugerencias y correcciones que permitan mejorar los indicadores de eficiencia de Banca Privada, generando sinergia entre los procesos de las distintas Bancas y detectando espacios de mejora en las unidades que participaran de estos cambios, a fin de refrescar continuamente los procesos operativos con el objetivo de mantener una flexibilidad y adaptabilidad constante frente a los cambios.

Gerencia de Informática

La participación de la Gerencia de Informática cumplirá un rol clave en el éxito de este plan, dado que serán ellos los encargados de la creación de un motor de aprobación comercial automatizado y que funcionará en base a las política de riesgo pre definidas por la Gerencia de Riesgo y Políticas de Crédito; por lo cual al momento que un cliente efectúe una solicitud de crédito y éste cumpla con los requisitos exigidos por el Banco, podría obtener una respuesta de manera automática por parte del Ejecutivo Comercial o Banquero Privado y sólo aquellas operaciones de crédito que cuenten con alguna situación que impida ser resuelta de manera automática serán derivadas a la Unidad de Riesgo Crédito para sus resolución.

Junto con lo anterior, será la Gerencia de Informática la encargada de habilitar los accesos necesarios para que puedan comenzar a brindar soporte a Banca Privada el resto de las unidades de apoyo que interactuarán en el nuevo modelo operacional y comercial que se ha propuesto; además de restringir accesos y perfiles a Ejecutivos Comerciales y Banqueros Privados para que

aquellas funciones de alto nivel de riesgo y alta complejidad sean resueltas sólo por aquellas unidades que cuentan con la especialidad necesaria para ejecutarlas con lo cual se logra disminuir el riesgo operacional actual de la Banca.

Gerencia de Efectividad Comercial

Una vez efectuados los cambios ya indicados en los puntos anteriores, será la Gerencia de Efectividad Comercial la encargada de determinar las campañas comerciales a las que podrán optar los clientes de Banca Privada, sumándolos al proyecto de viaje digital que BCI ha ido implementando de manera paulatina al resto de los segmentos; por lo tanto los clientes de Banca Privada BCI se encontrarán habilitados para obtener créditos de consumo y créditos hipotecarios online, además de poder efectuar aportes y rescates de Fondos Mutuos y Depósitos a Plazo en pesos, UF y dólar.

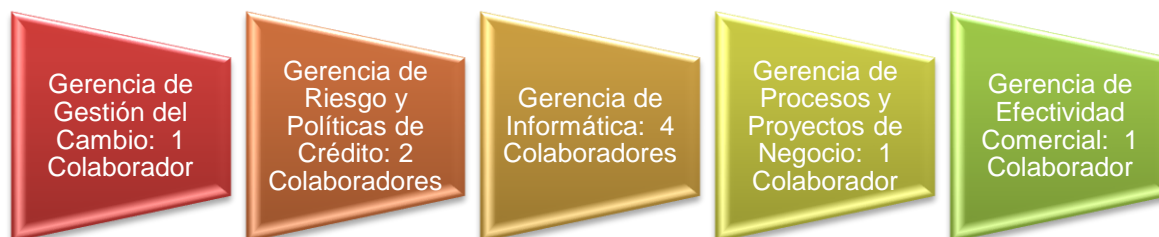
Además esta gerencia será la encargada de alimentar de información a la Gerencia de Banca Privada para conocer indicadores de satisfacción de clientes, cantidad de visitas comerciales efectuadas por parte de Ejecutivos Comerciales y Banqueros Privados, ingresos generados y spread de créditos⁸sugeridos de acuerdo a la calidad de los clientes, entre otros.

De esta forma, el grupo humano que desarrollará el proyecto, durante el primer año, estará compuesto por 4 colaboradores de la Gerencia de Informática, 2 colaboradores de la Gerencia de Riesgo y Políticas de Crédito, 1 colaborador de la Gerencia de Efectividad Comercial, 1 persona de la Gerencia de Procesos y Proyectos de Negocio y 1 persona de la Gerencia de Gestión del Cambio, todos ellos continuarán dependiendo de sus respectivas gerencias, sin embargo funcionalmente deberán reportar a la Gerencia Comercial de Banca

⁸ Es la diferencia entre dos tasas de interés. Ejemplo: Tasa de interés crédito a 1 vencimiento 1,5% mensual; tasa de costo de fondo por el mismo periodo 1%. Spread generado por el periodo 0,5%.

Privada durante el tiempo que demore el diseño, desarrollo e implantación del nuevo modelo de atención comercial.

Figura 27: Recursos necesarios para Efectuar el Proyecto



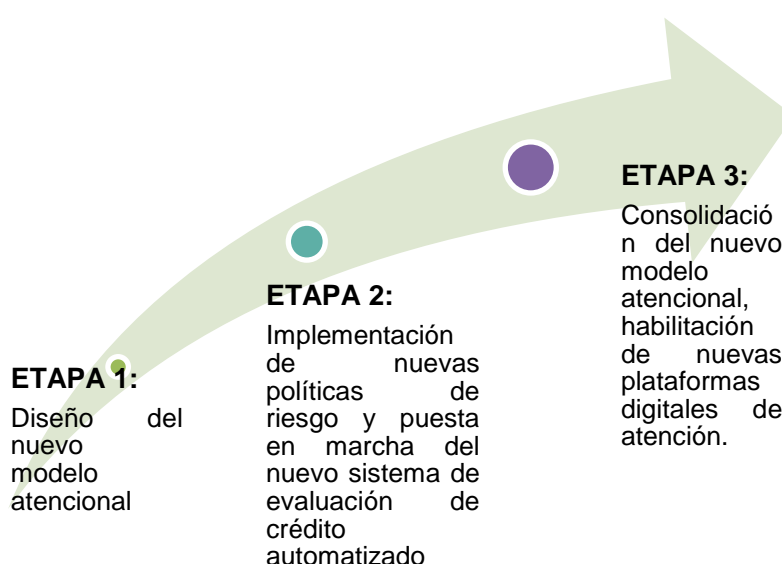
Fuente: Elaboración propia

PLAN DE MIGRACIÓN PROPUESTO A NUEVO MODELO DE SOLICITUD DE CRÉDITOS.

Una vez determinada la factibilidad técnica, operacional y la fecha de implementación del nuevo sistema de evaluación crediticia en Banca Privada, se realizará una segmentación con sus clientes, utilizando como criterio de evaluación el tipo de solicitudes requeridas y el monto de deuda actual y futuro que sería asumido post evaluación. Es importante mencionar que el horizonte de tiempo del presente plan de negocios abarca un plazo de cinco años; de los cuales el diseño y la implementación de los cambios serán efectuadas en el transcurso del año uno y dos, por lo tanto recién a contar del tercer año se podrá consolidar el nuevo modelo atencional y operacional que se ha propuesto.

Para garantizar el éxito en la implementación del nuevo modelo atencional, será necesario ejecutar diversas actividades que requerirán del apoyo de unidades externas a Banca Privada BCI, las cuales cumplirán un rol clave en el desarrollo de cada etapa y permitirán conocer de manera temprana los factores críticos que se requieren para garantizar una implementación exitosa. De esta manera el proceso de implementación será desarrollado en 3 etapas distintas (Ver Figura N° 28), las cuales requerirán de la interacción de distintas gerencias, con el objetivo de garantizar el correcto diseño e implementación del nuevo modelo de atención comercial.

Figura N°28: Etapas propuestas para la implementación de nuevo modelo



Fuente: Elaboración propia

PRIMERA ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

En la primera etapa del proceso de implementación de esta nueva modalidad de evaluación crediticia para clientes de Banca Privada, serán considerados aquellos clientes que presentan un bajo nivel de exposición financiera y un moderado score de riesgo crédito; para lo cual se considerarán aquellos que presenten un nivel de deuda actual y futura inferior a las UF 18.000 y que

cuyas solicitudes correspondan a productos rotativos y créditos de consumo sin garantía. El periodo presupuestado de puesta en marcha será de 6 meses.

Actividades Requeridas:

Gerencia de Riesgo Operacional: Evaluar el actual proceso de solicitudes de crédito, con el objetivo de determinar espacios de mejora y efectuar recomendaciones para el nuevo modelo atencional.

Gerencia de Tecnología: Indagar sobre los requisitos tecnológicos que son necesarios desarrollar, u homologar de otras Bancas, para incorporar a Banca Privada a la nueva plataforma de solicitudes de crédito.

Gerencia de Riesgo Crédito: Revisión y validación de los nuevos criterios de evaluación crediticia requeridos para el funcionamiento del modelo atencional propuesto, creando una nueva política de riesgo crédito para Banca Privada.

Gerencia de Políticas de Crédito: Revisión y validación de las normativas existentes para cada producto de crédito que estará incluido en el nuevo modelo atencional.

SEGUNDA ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

Una vez finalizada la primera etapa de implementación, se incorporarán aquellos clientes de Banca Privada, cuyo nivel de exposición financiera, pre y post evaluación crediticia, no supere las UF 18.000 y que las solicitudes efectuadas por estos clientes correspondan a créditos que incorporen algún tipo de garantía que permita contar con una segunda fuente de pago (hipotecas, prendas, aval, acciones, entre otras). Este tipo de clientes es necesario abordarlos en una segunda etapa, principalmente, por la interacción que existirá con otras áreas, las cuales serán las encargadas de configurar las garantías y estructurar las prendas asociadas a los distintos créditos; motivo por el cual se requiere un mayor tiempo de desarrollo, a fin de evitar eventuales

pérdidas de información, generadas por el traspaso de sistema, que pudieran afectar el nivel de provisiones de la Banca. El periodo presupuestado de puesta en marcha será entre el mes 7 y 12.

Actividades Requeridas:

Gerencia de Tecnología: Diseñar el motor de aprobación comercial automatizado, incorporando como base la nueva política de riesgo crédito de Banca Privada, con el objetivo de entregar una resolución en punta a las solicitudes de financiamiento por un monto inferior a las UF 18.000 y que tengan garantías asociadas.

Gerencia de Riesgo Crédito: Diseño de los nuevos criterios de evaluación crediticia requeridos para las solicitudes de financiamiento por un monto inferior a las UF 18.000.

Gerencia de Políticas de Crédito: Publicación de normativas de crédito, incorporando los nuevos criterios de validación de información y sistemas utilizados para ello.

Gerencia de Capacitación: Diseñar plan de capacitación para toda el área comercial de Banca Privada, a fin de garantizar el correcto uso de los sistemas.

Gerencia de Riesgo Operacional: Monitorear el nuevo proceso de solicitudes de crédito, verificando la confidencialidad de datos y respaldo de los antecedentes utilizados en cada evaluación.

TERCERA ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

En la etapa final de implementación del nuevo modelo de atención comercial, se incorporarán, al nuevo flujo creado, la totalidad de los clientes pertenecientes a Banca Privada BCI que presenten solicitudes de crédito por un monto igual o superior a las UF 18.000, con y sin garantía. El inicio presupuestado de puesta en marcha de esta etapa corresponde al mes 13.

Actividades Requeridas:

Gerencia de Tecnología: Implementar eventuales mejoras y actualizaciones al motor de aprobación comercial automatizado, incorporando además la nueva política de riesgo crédito de Banca Privada, para clientes con solicitudes de financiamiento superior a las UF 18.000.

Gerencia de Riesgo Crédito: Diseño de los nuevos criterios de evaluación crediticia requeridos para las solicitudes de financiamiento por un monto superior a las UF 18.000.

Gerencia de Riesgo Operacional: Monitorear el nuevo proceso de solicitudes de crédito, verificando la confidencialidad de datos y respaldo de los antecedentes utilizados en cada evaluación.

Gerencia de Efectividad Comercial: Diseñar ofertas de nuevos productos a través de canales web, generando campañas de créditos pre aprobados y aumento de cupos automáticos para productos rotativos tradicionales (tarjeta de crédito y líneas de sobregiro)

DETALLE DE FLUJOS MONETARIOS DEL PROYECTO

Tal como se señaló con anterioridad, la reestructuración del modelo atencional que actualmente mantiene la Gerencia Comercial de Banca Privada BCI, permitirá obtener beneficios económicos que mejorarán los ratios de eficiencia de la Banca, producto principalmente de la disminución de los costos asociados al proceso de generación de solicitudes y la mayor generación de ingresos que será factible de realizar por Ejecutivos Comerciales y Banqueros Privados al disponer de mayor cantidad y calidad de tiempo, pudiendo generar nuevas alternativas de contacto con sus clientes logrando aumentar la rentabilidad de cada cartera.

Para lograr el objetivo de implementar un nuevo sistema informático que permita resolver de manera automática las solicitudes de crédito que son efectuadas por los clientes de Banca Privada, personas naturales y jurídicas, donde la resolución estará sustentada en el grado de adherencia que el cliente tenga con la política de riesgo actual; es importante mencionar que para efectuar el diseño, desarrollo y mantención de esta aplicación es necesaria la configuración de una mesa de trabajo que permita abarcar de distintos puntos de vista el desarrollo de este proyecto, a fin de garantizar que sea un sistema robusto y que agregue valor a la gerencia comercial de Banca Privada.

Producto de lo anterior, la inversión monetaria que el proyecto requiere, para iniciar en el año 2019, equivale a 265 millones de pesos, los cuales serán utilizados para la conformación del equipo de trabajo que estará a cargo del diseño e implementación del modelo de atención comercial, más el desarrollo tecnológico de la nueva plataforma de atención comercial y evaluación crediticia que será utilizada en Banca Privada. El equipo propuesto para llevar adelante esta tarea, tal como se indicó con anterioridad, se compondrá por colaboradores de distintas gerencias, de ellos, los colaboradores de la Gerencia de Tecnología estarán dedicados de manera exclusiva a este proyecto; por lo que el costo mensual del equipo de trabajo, más el diseño de la infraestructura tecnológica necesaria para su funcionamiento, será asumido de manera íntegra por Banca Privada BCI.. El equipo de trabajo que llevará adelante el desarrollo del proyecto pertenece jerárquicamente a la Gerencia de Tecnología; sin embargo se debe considerar que el que ejecutan, los colaboradores de esta área, es realizar los distintos proyectos tecnológicos que son definidos por la Alta Gerencia de BCI, para ser desarrollados durante el año calendario, siendo estos proyectos priorizados de acuerdo al nivel de eficiencia y beneficios económicos que generarán; por lo tanto la utilización de estos recursos no generará un costo alternativo o de oportunidad, dado que su utilización siempre estará enfocada en la alternativa que entre el mayor valor económico para el Banco.

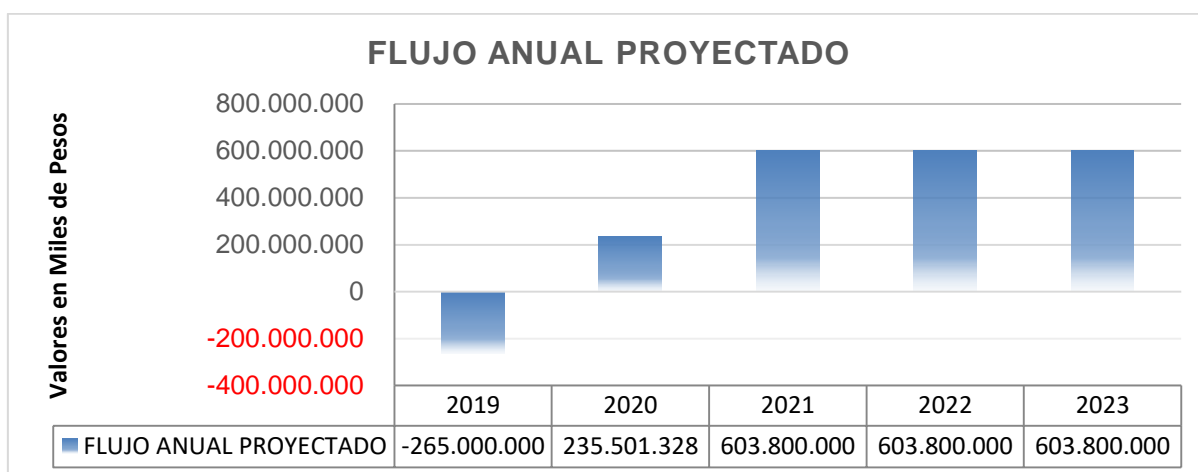
Para el año 2020, respecto a los ingresos, se presupuesta un crecimiento neto (colocaciones menos pagos) de 300 millones de pesos para Banca Privada, los cuales son equivalente a lo generado por un Banquero Privado Junior y sin cartera asignada. Por otra parte, respecto a disminución de costos, el hecho de lograr que un 50% de los clientes estén incorporados al nuevo modelo atención y de evaluación de crédito, disminuirá la cantidad de horas hombres que son requeridas para esta función, por lo tanto bajo el nuevo modelo atencional se generarán ahorros por M\$ 69.150 millones producto de la menor cantidad de horas hombres que son requeridas para efectuar las nuevas solicitudes de crédito de los clientes.

A contar del año 2021 los ingresos netos presupuestados se incrementarán a 500 millones anuales, estos ingresos serán obtenidos principalmente de la capacidad de generación de nuevos negocios por parte de Ejecutivos Comerciales y Banqueros Privados, quienes dispondrán de una cantidad de tiempo mayor para realizar nuevas gestorías patrimoniales y levantar nuevos negocios que permitan incrementar la participación de mercado de Banca Privada en el ámbito de créditos de consumo (personas naturales) y créditos comerciales (personas jurídicas). El impacto en disminución de horas hombres que Banca Privada BCI, obtendrá una vez implementadas todas las automatizaciones requeridas y traspasadas aquellas tareas operacionales de alta complejidad a las unidades especializadas existentes en BCI, generará una eficiencia equivalente a 138 millones de pesos anuales, en comparación al sistema actual, a contar del año 2021.

De acuerdo a la evaluación económica realizada para el proyecto (ver Figura N° 28), se concluye que la implementación del nuevo modelo de atención comercial y operacional que se propone para Banca Privada, es sustentable y que su inversión inicial permitirá generar flujos positivos a contar del segundo año; de esta manera al considerar una tasa de descuento del 20%⁹ se obtiene un VAN cercano a los 1.000 millones de pesos, en un horizonte de 5 años para el proyecto.

⁹Corresponde a tasa de descuento que Banco BCI exige para nuevos proyectos.

Figura N° 29: Flujo proyectado a 5 años



Fuente: Elaboración propia

Detalle de Flujo del Proyecto (estimado a 5 años).

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
Desarrollo de Software	-145.000.000				
Equipo de trabajo proyecto	-120.000.000	-30.000.000	0	0	0
Remuneración área comercial		-103.680.000	-34.500.000	-34.500.000	-34.500.000
Ahorros remuneración área comercial	0	69.120.000	138.300.000	138.300.000	138.300.000
Nuevos Ingresos Generados	0	300.000.000	500.000.000	500.000.000	500.000.000
FLUJO ANUAL PROYECTADO	-265.000.000	235.440.000	603.800.000	603.800.000	603.800.000

VAN	\$991.111.265
TASA DE DESCUENTO BANCO	20%
TIR	140%

DETALLE DE CADA ÍTEM DEL FLUJO:

Desarrollo de Software: Corresponde al desarrollo del nuevo sistema de aprobación comercial automatizado que será implementado en Banca Privada.

Equipo De Trabajo Del Proyecto: Contempla 4 recursos de la Gerencia de Informática por 15 meses. Reportarán a la Gerencia de Informática, pero el costo mensual será cubierto por Banca Privada. Costo mensual M\$ 10.000.

Remuneración Área Comercial: Corresponde al costo monetario de las horas hombre que son requeridas para ejecutar el nuevo sistema de atención comercial.

- Costo anual actual del proceso M\$ 172.800
- Año 2020 Corresponde al 60% del costo anual actual
- Año 2021 en adelante corresponde al 20% del costo anual actual

Ahorros Remuneración Área Comercial: Contempla los valores en hora hombre que dejarán de ser utilizadas bajo el nuevo modelo atención comercial, producto de mayores eficiencias operacionales.

- Año 2020 Corresponde a un 40% del costo anual actual.
- Año 2021 en adelante corresponde al 80% del costo anual actual.

Nuevos Ingresos Generados: Corresponde a los ingresos netos adicionales que serán obtenidos por Banca Privada, una vez implementado el nuevo modelo de atención. Monto del año 2020 es equivalente a lo generado por 1 Banquero Junior. A contar del año 2021 es equivalente a lo generado por dos Banqueros Privados sin cartera de clientes asignada.

COMPARACIÓN DE CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONALIDADES DE MODELO ACTUAL Y MODELO PROPUESTO.

Al visualizar los antecedentes expuestos en Tabla N° 4, se puede obtener un detalle de las principales diferencias existentes entre el proceso actual de gestión comercial y operacional que está vigente en Banca Privada BCI, versus la propuesta que se ha desarrollado en el presente plan de negocios; en ella queda claramente explicado cómo los cambios propuestos permitirán adaptarse a las definiciones que actualmente Banco BCI ha definido para todos sus segmentos, beneficiando directamente a los clientes y entregando las condiciones necesarias para que el área comercial de Banca Privada logre incrementar el SOW BCI¹⁰ existente en cada cartera, a un costo menor y bajo un modelo atencional flexible, que permitirá integrar tareas de alta complejidad y análisis con las unidades especialistas, apoyándose en nuevas plataformas tecnológicas y teniendo diversos beneficios inmediatos como una menor utilización de recursos internos, bajo una integración transversal con todas las unidades que forman parte de BCI y quedando en muy buen pie para asumir nuevos desafíos comerciales, tanto en el mercado nacional, expandiéndose a otras regiones, como así también en el mercado internacional donde principalmente se buscará tener presencia, en el mediano plazo, en Estados Unidos, a través de la apertura de la primera sucursal de Banca Privada en Miami, vía City National Bank¹¹ de Florida.

¹⁰Share of Wallet (SOW): Corresponde a un indicador que mide el porcentaje de gasto que los clientes realizan en el comercio, respecto al total del gasto que realizan en Empresas del mismo sector. En este caso corresponde al nivel de endeudamiento que presenta con BCI en comparación con los otros Bancos de la industria.

¹¹www.citynationalcm.com Corresponde a Banco que fue adquirido por BCI en Estados Unidos, con lo cual se convierte en el primer Banco nacional con presencia en Estados Unidos.

Tabla N° 4: Comparación de características de proceso actual versus nuevo modelo propuesto

SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	Estado Actual	Estado Futuro
Encriptación de Datos	No	Si
Riesgo Operacional	Alto	Bajo
Obtención de información de clientes, desde fuentes externas	No	Si
Incorporación de documentos adjuntos con información de respaldo	Manual	Automática

AGILIDAD COMERCIAL	Estado Actual	Estado Futuro
Definir cadena de aprobación comercial	No	Si
Tiempo de Respuesta para solicitudes de crédito con resolución manual	11 a 13 días	4 a 5 días
Tiempo de configuración y presentación de Negocio	4 horas	30 minutos
Aprobación Automática de Solicitud de Créditos	No	Si

OFERTA DE VALOR	Estado Actual	Estado Futuro
Campañas de créditos de consumo y créditos comerciales vía web	No	Si
Auto atención para productos de crédito básico (Tarjeta de Crédito y Línea de Sobregiro)	No	Si
Curse y abono automático de créditos Web	No	Si
Curse de créditos hipotecarios vía Web	No	Si
Toma o rescate de inversiones vía Web	No	Si
Flexibilidad en la configuración de	Baja	Alta

condiciones de créditos		
-------------------------	--	--

REDES DE APOYO PARA LA GESTIÓN COMERCIAL	Estado Actual	Estado Futuro
Integración con otras Unidades de BCI	Baja	Alta
Ingreso y Validación de Rentas (Persona Natural)	Ejecutivo Comercial	Unidad Especialista
Ingreso y Validación de Rentas (Persona Jurídica)	Banquero Privado	Unidad Especialista
Carga de información para Activación de Créditos	Ejecutivo Comercial	Unidad Especialista
Ingreso de documentos regulatorios a los sistemas Banco	Ejecutivo Comercial	Unidad Especialista
Obtención de información comercial de clientes de cada cartera	Reporte semanal	Reporte Diario - Auto atención

RECURSOS REQUERIDOS		
HORAS HOMBRE REQUERIDAS	Estado Actual	Estado Futuro
Banquero Privado	2,2 Mensual	0,25 Mensual
Ejecutivo Comercial	1,6 Mensual	0,7 Mensual
GASTO MENSUAL EN HORAS HOMBRE (MILES DE PESOS)	Estado Actual	Estado Futuro
Banquero Privado	\$10.560 Mensual	\$1.200 Mensual
Ejecutivo Comercial	\$3.840 Mensual	\$1.680 Mensual

CONCLUSIONES

Si bien durante sus 10 años de existencia, Banca Privada BCI, ha logrado materializar un modelo de atención personalizado, cercano, con extremas medidas de confidencialidad para sus clientes; el no contar con una plataforma tecnológica que permita automatizar y estandarizar procesos ha hecho que pierda competitividad en el mercado, dado que tanto Banco Chile como Banco Santander, sus competidores directos, presentan una oferta de valor más robusta y con mayores canales de atención, presenciales y digitales, además de contar con una oferta de productos más amplia a la que actualmente entrega Banca Privada BCI; por lo que se hace prioritaria la modernización de los procesos internos, dado que es necesario mejorar la eficiencia operacional y entregar un servicio con mayor agilidad comercial que permita brindar una oferta de productos renovada y que permita recuperar los niveles de competitividad y experiencia de servicio a los clientes del segmento.

Como resultado de la investigación y análisis realizado en otros segmentos de Banco BCI, respecto a los sistemas utilizados y procesos requeridos para atender las solicitudes de crédito de sus clientes, se concluye que Banca Privada presenta un modelo atencional de menor eficiencia y con una baja agilidad comercial, producto principalmente por la carencia de unidades de apoyo, el gran número de procesos manuales que son necesarios de realizar para suplir falencias tecnológicas que presentan los sistemas utilizados y la nula interacción que existe con el resto del Banco respecto a la oferta de productos web y canales de auto atención remotos ya existentes.

Al determinar aquellas actividades que hoy son realizadas por Ejecutivos Comerciales y Banqueros Privados, es importante mencionar que existe un riesgo operacional superior al de otros segmentos, el cual se origina principalmente por la no utilización de las unidades especialistas en validar e ingresar a los repositorios de información interna los antecedentes de los clientes de todas las Bancas (excepto Banca Privada), lo que a su vez ocasiona que los tiempos de respuesta sean superiores al de otros segmentos

dado que son los Ejecutivos Comerciales y Banqueros Privados los encargados de validar e ingresar la información financiera, tributaria y normativa de los clientes. Es por ello que a partir de Octubre 2018, se logró implementar un plan piloto, con duración de 6 meses, para iniciar el traspaso de aquellas actividades que requieren de un alto grado de análisis y cuya validación e ingreso implican un alto costo de oportunidad para Banca Privada, producto del tiempo requerido para la realización de estas actividades. Al cierre del presente plan de negocios se logró materializar el apoyo con la Unidad de Vaciado de Balances, Célula de Ingreso de Artículo 85 y Unidad de Vaciado de Rentas de Persona Natural; con las cuales se determinó un SLA de 1 día; con ello se logró descongestionar al área comercial de Banca Privada y disminuir el riesgo operacional asociado al proceso de validación e ingreso de información de los clientes.

En el ámbito económico el principal beneficio será la generación de nuevos ingresos para Banca Privada, los que estimados en un horizonte de 5 años equivalen a MM\$ 1.800; estos ingresos provendrán principalmente de la mayor capacidad de generar negocios que tendrán Banqueros Privados y Ejecutivos Comerciales, al disponer de mayor tiempo útil, pudiendo participar en visitas con clientes y reuniones de configuración de créditos y asesorías patrimoniales. Por otra parte, el nuevo modelo de solicitudes de crédito que se propone implementar, implicará una menor utilización de horas hombres, respecto a la situación actual, producto principalmente de la automatización de tareas y eficiencias operacionales, generando ahorros proyectados por MM\$ 484 al término del quinto año de instaurado el nuevo modelo de atención.

Respecto a los riesgos que implica para Banca Privada el no realizar las modificaciones propuestas, se encuentran:

- Mantener un modelo atencional con un nivel de riesgo operacional superior al de otros segmentos.
- Tiempos de respuesta excesivos de cara a clientes.
- Débil administración de riesgo de cartera.

- Pérdida de oportunidades comerciales, al no disponer del tiempo necesario para participar en visitas y reuniones con clientes.
- Aumento de dotación para sostener un nivel creciente de colocaciones comerciales.
- Imposibilidad de optar a los canales digitales que BCI tiene a disposición de los clientes de otros segmentos.
- Incapacidad de resolver solicitudes en punta.
- Baja productividad del equipo comercial debido al exceso de funciones operativas.

Cabe mencionar que para conseguir una implementación exitosa del modelo propuesto, será necesario desarrollar un trabajo conjunto con distintas Gerencias externas a Banca Privada, lo que permitirá robustecer el proceso actual y entregarle un salto de calidad al servicio que hoy es otorgado a los clientes de este segmento. Es por ello que el proceso de implementación será desarrollado en 3 etapas distintas, abarcando un plazo estimado de 24 meses, y que incluirá creación de nuevas políticas de crédito, desarrollo de software, capacitaciones para el área comercial, traspaso de funciones operativas a unidades especializadas y la incorporación de nuevos canales digitales que permitan brindar una atención con mayor agilidad comercial y refrescar la propuesta de valor ofrecida a los clientes.

Finalmente se puede señalar que las materias que han sido tratadas en el presente plan de negocios son necesarias de implementar para garantizar la competitividad en el mercado, mejorar los indicadores de eficiencia, aumentar la tasa de colocaciones y disminuir los tiempos de respuesta de cara a clientes; modernizando de esta manera los canales de atención que durante 10 años han permanecido sin modificación.

BIBLIOGRAFÍA

Banco Crédito e Inversiones . (2018). *Libro BCI 80 Años*. Santiago.

Banco Crédito e Inversiones. (2018). *Memoria Anual año 2017*. Santiago.

Basilea, C. d. (2011). *Basilea III: Marco regulador global para reforzar los bancos y sistemas bancarios*. Basilea, Suiza.

Robert Half. (2018). *Guía Salarial 2018*.

SBIF, Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. (2017). *Panorama Bancario 4to trimestre 2017*. Santiago.

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. (2018). *Informe del desempeño del sistema Bancario y Cooperativas*. Santiago.

World Finance. (2017). *Premios Bancarios 2017*. Obtenido de www.worldfinance.com: www.worldfinance.com/awards/banking-awards-2017

ANEXOS

Anexo 1: Ranking de Bancos a Julio 2018, por colocación de Activos Totales.

Instituciones	Colocaciones	Efectivo y depósitos en bancos	Instrumentos financieros no derivados	Instrumentos financieros derivados	Contratos de retrocompra y préstamos de valores (activos)	Inversiones en sociedades y en sucursales en el exterior	Activo fijo	Otros activos (1)	Activos Totales
Banco Bice	4.806.817	461.932	984.778	58.605	877	515	27.155	296.016	6.585.399
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile	9.806.622	303.861	1.521.964	1.586.978	24.865	8.543	67.844	1.107.388	14.282.661
Banco BTG Pactual Chile	152.540	32.816	125.653	13.485	5.058	147	4.382	266.592	599.919
Banco Consorcio	2.096.924	44.980	1.448.502	17.795	5.305	3.289	7.777	143.464	3.730.289
Banco de Chile	25.685.860	1.484.641	2.867.800	1.046.278	65.474	37.424	216.542	1.344.445	32.186.489
Banco de Crédito e Inversiones	24.540.231	1.486.158	4.876.027	1.295.236	249.258	207.408	274.468	1.885.345	34.393.207
Banco de la Nación Argentina	8.948	7.369	5.662	0	0	0	853	336	22.923
Banco del Estado de Chile	23.444.176	3.274.223	7.467.772	583.400	217.471	13.882	363.891	2.476.105	37.147.739
Banco do Brasil S.A.	30.499	1.625	0	28	0	0	219	2.107	31.469
Banco Falabella	1.626.304	88.356	636.302	19.143	0	240	14.613	137.175	2.442.676
Banco Internacional	1.106.710	55.156	257.306	61.269	0	464	2.783	142.485	1.601.197
Banco Ripley	808.482	10.535	108.416	2.534	0	14	7.697	86.197	934.006
Banco Santander-Chile	27.910.984	1.528.267	2.890.626	1.977.481	0	27.296	226.331	1.934.854	35.677.973
Banco Security	4.788.748	448.507	710.628	116.208	0	5.345	25.162	280.576	6.294.599
China Construction Bank, Agencia en Chile	102.651	107.305	22.284	0	0	0	723	4.710	236.708
HSBC Bank (Chile)	162.303	196.470	331.941	100.460	0	274	1.423	246.261	1.031.500
Itaú Corpbanca	20.919.614	1.020.876	3.502.311	1.209.925	178.464	22.199	134.217	3.316.706	29.685.605
JP Morgan Chase Bank, N.A.	0	174.495	198.239	100.131	0	1.016	575	94.701	569.157
Scotiabank Chile	10.227.236	238.960	1.289.457	405.771	198.160	10.191	65.023	1.074.999	13.370.469
The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd.	24.453	43.524	100.818	488	0	0	267	24.046	193.300
Sistema Bancario	158.252.100	10.990.056	29.347.486	8.595.215	944.932	338.247	1.441.965	14.864.508	221.017.265

Notas:

(1) Otros activos corresponde al total de los rubros que no han sido individualizados.

(2) A partir de la información de noviembre 2015 corresponde a la situación financiera consolidada.

Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (Chile)

Anexo 2: Ranking de Bancos a Julio 2018, por Resultado Operacional

Bruto.

Instituciones	Ingresos por intereses y reajustes	Gastos por intereses y reajustes	Margen de intereses	Comisiones Netas	Utilidad neta de operaciones financieras	Utilidad (pérdida) de cambio neta	Recuperac. de créditos castigados	Otros ingresos operacionales netos	Resultado operacional bruto
Banco Bice	240.396	-140.724	99.672	43.538	32.579	-2.402	793	-4.235	169.945
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile	563.153	-303.229	259.924	48.812	69.024	5.746	21.084	8.494	413.084
Banco BTG Pactual Chile	6.179	-2.756	3.423	11.778	4.422	172	0	576	20.373
Banco Consorcio	130.110	-84.756	45.354	6.441	44.451	-1.584	794	361	95.817
Banco de Chile	1.715.550	-597.662	1.117.888	317.164	40.554	48.731	43.213	7.253	1.574.803
Banco de Crédito e Inversiones	1.356.069	-512.984	843.085	242.805	73.688	55.587	44.393	206	1.259.764
Banco de la Nación Argentina	716	-14	702	41	0	-59	0	8	692
Banco del Estado de Chile	1.491.288	-690.311	800.977	238.912	126.902	-10.579	58.686	-21.832	1.193.066
Banco do Brasil S.A.	1.307	-133	1.174	153	612	-393	0	50	1.596
Banco Falabella	259.635	-55.438	204.197	18.250	9.828	-3.260	13.600	-10.996	231.599
Banco Internacional	68.022	-39.966	28.056	3.845	17.137	-99	1.951	1.991	52.881
Banco Ripley	190.885	-24.812	166.073	61.773	2.915	-10	26.617	-10	257.358
Banco Santander-Chile	1.872.606	-666.026	1.206.580	256.251	77.584	49.021	77.164	-13.679	1.652.921
Banco Security	300.979	-159.724	141.255	51.820	27.854	-298	2.307	3.644	226.582
China Construction Bank, Agencia en Chile	5.142	-2.541	2.601	239	98	196	0	418	3.552
HSBC Bank (Chile)	20.571	-17.493	3.078	2.043	6.417	5.610	2	368	17.518
Itaú Corpbanca	1.483.155	-788.044	695.111	161.036	78.206	10.113	26.686	7.910	981.062
JP Morgan Chase Bank, N.A.	1.714	-648	1.066	1.492	17.410	-480	0	-324	19.164
Scotiabank Chile	729.256	-332.375	396.881	95.158	38.185	-5.748	41.166	3.418	569.060
The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd.	2.802	-303	2.499	2.987	232	723	0	-98	6.343
Sistema Bancario	10.439.535	-4.419.939	6.019.596	1.564.538	668.098	150.967	360.456	-16.475	8.747.180

Anexo 3: Logo corporativo Banca Privada



Anexo 4: Fotografía de Instalaciones de Banca Privada

1.- Recepción



2.- Sala de Reuniones



3.- Acceso principal



4.- Sala de Espera para clientes



5.- Sala de Estar para clientes



6.- Estación de Trabajo



Anexo 5: Reconocimiento otorgado por Gerente de Banca Privada, por el beneficio que el presente proyecto tendrá para los clientes del segmento.

