

**UNIVERSIDAD ESAN**



**CANALES DE EVALUACIÓN: METODOLOGÍA PARA OTORGAR  
LÍNEAS DE CAPITAL DE TRABAJO PARA LA BANCA EMPRESA Y LA  
BANCA CORPORATIVA DEL BANCO INTERBANK**

**Tesis presentada en satisfacción de los requerimientos para obtener el grado de  
Magister en Finanzas por:**

Diego Enrique Campos Scattolon

Jannet Liliana Evangelista Cabrera

Gerardo Ruiz-González Kegel

Olenka Amelia Tejada Caminiti

**Programa de la Maestría en Finanzas**

**Lima, 07 de octubre de 2016.**

## **RESUMEN:**

El sector bancario en el Perú registra una concentración de más del 80% en cuatro bancos, no es sostenible en el largo plazo y sin embargo no busca diferenciarse. Anticipándose a ello, Interbank dio el primer paso al intentar comprender qué es lo que realmente necesitan sus clientes, llevando a cabo el proyecto ASIMO en el año 2015, aplicando la metodología Design Thinking, obteniendo como resultado la existencia de un trade off perfecto entre Agilidad y Precio, es decir, que los clientes valoran en primer orden la agilidad con la que el banco pueda dar una resolución de crédito.

En la presente tesis, se busca entender qué es lo realmente necesita el cliente para sentir que Interbank es ágil, para el proceso específico de resolución de líneas de crédito de Banca Empresa y Corporativa. Se aplicó nuevamente la metodología Design Thinking, obteniendo como resultado que lo que más necesita el cliente de Interbank es un trato diferenciado, resultando como alternativa de solución la creación de canales diferenciados de evaluación.

El objetivo general de la tesis es diseñar un proceso crediticio de aprobación y renovación de líneas de crédito para Banca Empresa y Banca Corporativa de Interbank que logre satisfacer la agilidad requerida por el cliente externo, alineado con la cultura de riesgos del banco.

Dentro de los objetivos específicos se encuentran: (i) cuantificar el potencial ahorro tras la aplicación de la metodología propuesta, (ii) identificar los filtros claves que logren un equilibrio entre la agilidad requerida por los clientes y la política crediticia del banco Interbank y (iii) estandarizar los procesos y asegurar que el tiempo de demora de aprobación de línea de crédito de cada cliente sea acorde a su complejidad.

Como metodología, se trabajó en dos etapas. La primera, la etapa descriptiva consistió en describir el proceso actual de aprobación y otorgamiento de líneas crediticias del segmento Banca Empresa y Corporativa. Se procedió al levantamiento y análisis de la información de Interbank, en base a documentos como su manual de organización y funciones, su reglamento y políticas crediticias y de otorgamiento de líneas. La segunda etapa consistió en la aplicación Design Thinking. En esta etapa consistió en diseñar el nuevo proceso de aprobación y otorgamiento de líneas de crédito a través de la información recabada por la información brindada de los clientes y aplicando el Design Thinking.

Con la implementación de canales diferenciados, en el proceso de otorgamiento de líneas de créditos, se concluye que se obtienen beneficios para los clientes

externos, cumpliendo con la agilidad requerida, sin dejar de lado la política crediticia del banco, como son

- Clientes con línea de crédito aprobada: el tiempo promedio de aprobación se reduce en 82%, llegando a un máximo de 28 días para ser aprobados (Clientes Through Red) cuando antes llegaba a superar los 100 días.
- Clientes con línea de crédito denegada: con el nuevo proceso al cliente que se le niegue la línea de crédito tendrá la respuesta en un día, proceso que antes podía tomar más de 100 días.

Utilizando la metodología de canales diferenciados se puede concluir que se obtiene un ahorro promedio en días requeridos para el otorgamiento de líneas de crédito de 82%, pasando de más de cinco días útiles para aprobar un millón de dólares a menos de un día. Este ahorro en tiempo conllevaría a un ahorro (únicamente considerando ahorro en sueldos) de cerca de 9.5 millones de dólares americanos al año.

Se pudo concluir tras haber realizado y revisado el proceso, que para obtener un proceso ágil pero que a la vez incluya los requerimientos necesarios para cumplir con la política crediticia son dos criterios de clasificación y tres filtros, siendo los criterios de clasificación cliente nuevo o antiguo y sector de empresa. Mientras que los filtros son rating del cliente, cobertura de línea y riesgo libre.

Se puede concluir que mediante la metodología realizada el tiempo de demora que tome en ser aprobada una línea de crédito está en relación a la complejidad de cada cliente, lo cual significaría una estandarización de procesos.