



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE BANCA Y FINANZAS

REALIZAR UNA REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE OTORGACIÓN DE
CREDITO PARA EL SEGMENTO COMERCIAL APLICACIÓN PRÁCTICA PARA LA
ASOCIACIÓN DEL PROGRESO, EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO
REPÚBLICA DOMINICANA.

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo en Administración
Bancaria y Financiera

Autor: Fernando Marcelo De La Cueva Miranda

Tutor: Ing. Galo Cisneros

Quito, Abril 2015

DECLARACIÓN DE APROBACIÓN DE TUTOR Y LECTOR

DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Fernando Marcelo De La Cueva Miranda
CC 172085033-6

CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante De La Cueva Miranda Fernando Marcelo, por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se le denominará el "CEDENTE"; y, por otra parte, el INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se lo denominará el "CESIONARIO". Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTE.- a) El Cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de Administración Bancaria y Financiera que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en Administración Bancaria y Financiera, el estudiante participa en el proyecto de grado denominado "REALIZAR UNA REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESOS DE OTORGACIÓN DE CREDITO PARA EL SEGMENTO COMERCIAL APLICACIÓN PRÁCTICA PARA LA ASOCIACIÓN DEL PROGRESO, EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO REPÚBLICA DOMINICANA.", el cual incluye la propuesta de reestructuración de los procesos de crédito para lograr eficiencia en el tiempo de entrega del producto al. b) por iniciativa y responsabilidad del Instituto Tecnológico Superior Cordillera se desarrolla la reestructuración de procesos de la otorgación de crédito para

el segmento Comercial, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de los derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.- Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales del proyecto “REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESOS DE OTORGACIÓN DE CREDITO PARA EL SEGMENTO COMERCIAL APLICACIÓN PRÁCTICA PARA LA ASOCIACIÓN DEL PROGRESO, EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO REPÚBLICA DOMINICANA” descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio. El Cesionario podrá explotar el proyecto antes mencionado por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual, esto es, realizar, autorizar o prohibir, entre otros: a) La reproducción del documento por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública del proyecto; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización del documento; d) Cualquier transformación o modificación del documento; e) La protección y registro en el IEPI del proyecto a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del documento; g) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE.- El cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización del proyecto que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad del documento a favor del Cesionario.

CUARTA: CUANTIA.- La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que se derivan del mismo.

QUINTA: PLAZO.- La vigencia del presente contrato es indefinida.

SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia derivada de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un Mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se

obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c) Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El procedimiento será confidencial y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito; f) El idioma del arbitraje será el español; y, g) La reconvenición, caso de haberla, seguirá los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal.

SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.- Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

En aceptación firman a los 10 días del mes de Abril del dos mil quince.

f) _____

Fernando De La Cueva

C.C. N° 1720850336

CEDENTE

f) _____

Instituto Superior Tecnológico Cordillera

CESIONARIO

AGRADECIMIENTO

Agradezco con todo aprecio a mis profesores quienes con sus enseñanzas personales, profesionales y académicas supieron guiarme y fortalecer mis conocimientos con cada clase impartida, adicionalmente destaco el apoyo permanente a lo largo de este proceso educativo.

DEDICATORIA

A:

Dios por darme la fuerza y la entereza para cumplir mis metas, al mismo tiempo a mi madre que siempre ha estado al frente de mi vida y de mi carrera estudiantil guiándome con su sabiduría para ser una excelente persona con ganas de superación personal y profesional. A mi abuelita que siempre me apoya y bendice cuando salgo en la mañana. A mi hija Fernandita por ser bondadosa y una gran niña, a familiares cercanos y a todos mis maestros que con entrega me ayudaron a lo largo de este camino, con el único afán de enseñanza.

INDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE APROBACIÓN DE TUTOR Y LECTOR	i
CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL	iii
AGRADECIMIENTO	vii
DEDICATORIA.....	viii
INDICE GENERAL	ix
INDICE TABLAS	xi
INDICE FIGURAS	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xii
ABSTRACT.....	xiv
CAPÍTULO I	1
1.01 CONTEXTO.....	1
1.02 JUSTIFICACIÓN	2
1.02 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL	3
1.03.01 Análisis Matriz T.	4
CAPÍTULO II	6
2.01 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.....	6
2.02 MAPEO DE INVOLUCRADOS.....	7
2.02.01 Matriz de Involucrados.	8
2.03 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS,.....	10
CAPÍTULO III	11
3.01 ÁRBOL DE PROBLEMAS	11
3.01.01 Análisis Árbol de Problemas.....	14
3.02 ÁRBOL DE OBJETIVOS.....	15
CAPÍTULO IV	17
4.01 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	17
4.02 ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LOS OBJETIVOS.....	19
4.03 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	20
4.04 MARCO LÓGICO	21
4.04.01 Resumen narrativo de objetivos.....	22

4.04.02 Indicadores.....	24
4.04.03 Supuestos.....	25
CAPÍTULO V.....	27
5.01 ANTECEDENTES.....	27
5.02 DESCRIPCIÓN.....	28
5.02.01 Flujos Mejorados.....	29
5.02.02 Acuerdos de Niveles de Servicios.....	37
5.02.03 Indicadores de Gestión.....	41
5.02.04 Propuesta de Checklist.....	43
5.02.05 Matriz de Aprobación.....	45
5.02.06 Formato del Manual y Lineamientos del Proceso.....	48
5.02.07 Capacitación.....	56
5.03 Aplicación de la Propuesta.....	57
CAPÍTULO VI.....	58
6.01 CRONOGRAMA.....	58
6.02 RECURSOS.....	59
6.03 PRESUPUESTO.....	61
CAPÍTULO VII.....	62
6.01 CONCLUSIONES.....	62
6.02 RECOMENDACIONES.....	63
6.03 ANEXOS.....	64
6.03.01 Certificado de autorización de trabajo y uso de la información.....	64
Bibliografía.....	65

INDICE TABLAS

Tabla N° 1 Matriz T.....	4
Tabla N° 2 Matriz de Involucrados.....	9
Tabla N° 3 Detalle Problemas.....	13
Tabla N° 4 Matriz de Análisis de Alternativas	18
Tabla N° 5 Matriz de Impacto de Objetivos	19
Tabla N° 6 Matriz de Marco Lógico.....	25
Tabla N° 7 Tiempo por actividad.....	34
Tabla N° 8 Matriz de Acuerdos de Nivel de Servicios	38
Tabla N° 9 Colaboradores participando en el proceso.....	39
Tabla N° 10 Actividades Adicionales Acuerdos de Nivel de Servicio	39
Tabla N° 11 Formato Acuerdo de Nivel de Servicio	40
Tabla N° 12 Matriz de Indicadores	42
Tabla N° 13 Propuesta Nivel de Aprobación.....	46
Tabla N° 14 Matriz de Riesgos de la Implementación	57
Tabla N° 15 Presupuesto.....	61

INDICE FIGURAS

Figura N° 1 Mapeo General de Involucrados	7
Figura N° 2 Clases de Involucrados.....	7
Figura N° 3 Árbol de Problemas.....	12
Figura N° 4 Árbol de Objetivos.....	16
Figura N° 5 Diagrama de Estrategias	20
Figura N° 5 Diagrama de Estrategias	29
Figura N° 7 Diagrama de Flujo Revisión	30
Figura N° 8 Diagrama de Flujo Análisis.....	31
Figura N° 9 Diagrama de Flujo Instrumentación	32
Figura N° 10 Diagrama de Flujo Liquidación	33
Figura N° 11 Cadena de Valor.....	37
Figura N° 12 Propuesta Checklist	44
Figura N° 13 Niveles de Aprobación	47
Figura N° 14 Cronograma de Implementación.....	57
Figura N° 15 Cronograma General	58
Figura N° 16 Cronograma.....	59

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento busca mostrar los resultados obtenidos con propuestas que presentan distintos niveles de ejecución en procesos de transformación planteados.

Este trabajo es el resultado de la reestructuración de los procesos de Crédito de la Asociación Financiera del Progreso en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana, la que se especializa en intermediación financiera. Sus principales clientes están segmentados conforme el nivel de ingreso, así tenemos: Consumo, Comercial y Corporativo, este estudio se enfocará en el segmento Comercial, propuesta que contempla un análisis de la situación actual de los procesos de negocio y la reestructuración de los mismos.

El objetivo general de esta reestructuración es mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de la Asociación que permitan atender al segmento comercial de forma efectiva y con calidad en el servicio.

El resultado que se pretende es aumentar y mejorar la oportunidad y calidad de oferta, y por último, aumentar la cantidad de clientes en ese segmento.

El trabajo realizado consideró además la incorporación de mejores prácticas conforme la experiencia profesional de ocho años trabajando con Instituciones del Sistema Financiero.

ABSTRACT

This paper aims to show the results obtained with proposals that have different performance standards raised transformation processes.

This work is the result of restructuring processes Credit Finance Association of Progress in Santo Domingo, Dominican Republic, which specializes in financial intermediation. Its main customers are segmented as the level of income, as follows: Consumer, Commercial and Corporate, our study will focus on the commercial segment. This proposal provides an analysis of the current state of business processes and restructuring of the same.

The overall objective of this restructuring is to improve the efficiency and effectiveness of the processes of the Association which address the commercial segment effectively and with quality service.

The result that the aim is to increase and improve the timeliness and quality of supply, and finally to increase the number of customers in that segment. The work also considered eight years professional experience working with Financial Institutions.

CAPÍTULO I

1.01 CONTEXTO

En República Dominicana existen varias Instituciones financieras que han implementado modelos de procesos productivos que servirán de soporte para el desarrollo de este Proyecto, estas son instituciones tanto públicas como privadas, que se encargan de asegurar un movimiento principal monto económico, estos han venido en una constante evolución adecuándose a los tiempos, evolución que va desde su estructura hasta su forma de obrar. Está claro que quienes se dedican a esa actividad cada día más tienen que experimentar cambio, pues los mercados varían y estos deben adecuarse a esos cambios, por lo que de una forma primitiva pasaron a una moderna y se proyectaron a nivel del mundo entero. Cabe destacar que en el desarrollo de este proyecto se tomaran conceptos de funcionamiento y mejores prácticas de la Banca Sudamericana especialmente de Ecuador.

La Asociación del Progreso, es una entidad jurídica de derecho privado, que se rige por las disposiciones de la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana, su reglamento general y demás leyes que fueren aplicables, así como por el estatuto y reglamentos internos.

Los objetivos de la Asociación se basan en promover el desarrollo empresarial a través de la otorgación de préstamos, procurando que estos sean destinados a inversiones productivas y de beneficio social, así como recibir depósitos de sus clientes.

En la actualidad la Asociación desea extender sus productos y servicios en el territorio Dominicano para lo cual se requiere conocer el estado actual de sus procesos de Originación de Préstamos y sus distintos niveles de eficiencia en cada etapa.

En esta perspectiva, el objetivo de la investigación es realizar un análisis de principio a fin del Proceso de Crédito.

1.02 JUSTIFICACIÓN

Debido a la competencia del mercado Dominicano y los tiempos de respuesta que ofrecen cada uno de ellos, obliga a la Institución a reestructurar sus procesos claves o productivos y esperar una mejora en el incremento de su productividad que finalmente se traduce a un menor tiempo de respuesta para los clientes.

La insatisfacción de los clientes a causa de procesos redundantes y que no generan valor afecta a la fidelidad de los clientes provocando que deban buscar este

producto en bancos de la competencia, esto obliga a la institución a mejorar sus procesos, es decir, repotenciar todos sus procesos de crédito específicamente para el segmento Comercial.

La reestructuración trae consigo el mejoramiento en cada uno de los procesos que componen la cadena de valor, buscando la eficiencia de los recursos y mejorar márgenes de rentabilidad para la empresa con procesos bien definidos y estandarizados.

El problema central radical en la cantidad de reprocesos que se originan en cada una de las etapas del proceso de otorgación de Créditos, esto a causa de la pobre estandarización de procesos, incrementando así los costos operativos.

Esta reestructuración ayudará a la institución a disminuir los reprocesos y tiempos muertos que dilatan la productividad y el tiempo final de entrega del producto.

1.02 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL

En la Matriz T se identificará de forma detallada la actual situación de la Asociación del Progreso basándonos en el problema establecido. Se define un rango de calificación para la Intensidad (I) y para el Potencial Cambio (PC), se tomará en cuenta como valor más bajo el número 1 y valor más alto el número 5.

Tabla N° 1 Matriz T

Situación Empeorada	Situación Actual				Situación Mejorada
Procesos empíricos y falta de información de procesos	Información desactualizada que generan reprocesos				Reestructuración de Procesos para generar eficiencia
Fuerzas Impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerzas Bloqueadoras
Mejoramiento en los Procesos de Crédito	2	5	5	1	Resistencia al Cambio de Clientes Internos
Adquisición de un sistema administrador de procesos	2	4	5	2	Procesos no listos para automatización
Mejorar tiempos de respuesta	2	4	5	2	Falta de definición de Acuerdos de Servicios
Definición de lineamientos del Proceso	1	5	5	2	Desinterés por parte de la Alta Gerencia
Implementación de la reestructuración	1	5	5	2	Falta de Presupuesto

Fuente: MBA Juan S. Rovayo
Elaborado por: Fernando De La Cueva

1.03.01 Análisis Matriz T.

Partiendo del análisis de la situación actual podemos observar que el problema central definido por la institución es la constante repetición de actividades que no generan valor incrementando costos operativos por la generación de reproceso, con este planteamiento se quiere evidenciar las falencias e impedimentos que intervienen en el procesos de otorgación de Créditos para el segmento Comercial.

En relación al mejoramiento del proceso crediticio se ha definido una intensidad de 2 con un potencial cambio de 5, siendo el punto neurálgico del problema central se debe concientizar a los clientes internos sobre la importancia de

reestructurar los procesos de otorgación de crédito y reducir el potencial cambio de la fuerza bloqueadora a nivel 2.

Sobre la adquisición de un sistema administrador de procesos el cual permita mostrar la trazabilidad del producto tiene una intensidad de 2 con un potencial cambio de 4, con la reestructuración de procesos lo que se desea a futuro es poder automatizar el flujo del proceso y reducir la fuerza bloqueadora a 1 facilitando al rol comercial información oportuna para brindar un mejor servicio al cliente.

El mejorar los tiempos de respuesta tiene una intensidad de 2 proyectándose a un potencial cambio de 4, es importante definir acuerdos de nivel de servicio y lograr la disminución de los tiempos de respuesta reduciendo la fuerza bloqueadora a 2

La definición de lineamientos del proceso es fundamental por lo que se pondera con un potencial cambio de 1 a 5 realizando la observación que este tipo de procesos deben tener lineamientos claros para su ejecución y minimizar la fuerza bloqueadora a nivel 2 medio bajo. Con esta misma ponderación se define para la fuerza impulsadora para la implementación de esta reestructuración, para este caso es importante que se tome en cuenta la propuesta y se acepte con el objetivo de disminuir la fuerza bloqueadora al nivel 1 siendo un nivel bajo.

CAPÍTULO II

2.01 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

Implica agrupar a los involucrados (stakeholders) de acuerdo a ciertas características como: si pertenecen a instituciones públicas, privadas u organizaciones; la relación que tengan con el proyecto: si se refiere al entorno o si son internos al proyecto (contratistas y empleados). Si están cercanos o lejanos al proyecto y toda otra característica que pueda ser de utilidad. Es evidente que algunas categorías de involucrados podrían tener una relación parecida en términos de tratamiento. (Cepal, ORTEGON, PACHECO, & PRIETO, 2005)

2.02 MAPEO DE INVOLUCRADOS



Figura N° 1 Mapeo General de Involucrados

Fuente: MBA Juan S. Rovayo
Elaborado por: Fernando De La Cueva

Clases de Involucrados

La comunicación debe ser constante y monitoreada recolectando posibles rumores que se generen y aclararlos a todo el grupo.

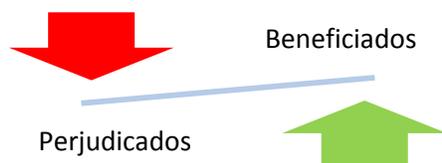


Figura N° 2 Clases de Involucrados

Fuente: Investigación
Elaborado por: Fernando De La Cueva

Beneficiados.- Son quienes ven ventajas para ellos en un cambio y tratan de impulsarlo en la forma más ventajosa posible.

Perjudicados.- Tratan de impedir el perjuicio que les ocasionará un cambio procurando que este sea diferente o no se lleve a cabo. (Frances, 2015)

2.02.01 Matriz de Involucrados.

Se define la Matriz de Involucrados en el que se refleja cuáles son los grupos de interés que afectarán positiva o negativamente al desarrollo del proyecto, el problema percibido, recursos mandatos o capacidades según sea el caso, mitigación del problema.

Para el análisis se a mapeado a los involucrados tomando en cuenta los siguientes grupos:

1. Alta Gerencia.- Son aquellas autoridades que disponen políticas para el funcionamiento de la Institución
2. Empleados.- Colaboradores de la Institución que intervienen en el proceso a ser estudiado.
3. Clientes.- Persona que tiene una necesidad a ser resuelta respecto a productos financieros.
4. Proveedores.- Netamente externos quienes proporcionan materiales para llevar a cabo un trabajo en este caso lo que intervenga en el proceso de crédito.

Tabla N° 2 Matriz de Involucrados

Grupo	Intereses	Problema Percibido	Recursos Mandatos y Capacidades	Mitigación	Conflictos
Empleados	Reestructuración de procesos	Despidos	Recursos: Políticas, reglamentos Internos Mandatos: Ministerio de Relaciones Laborales, Código de Trabajo.	Realizar un plan continuo de comunicación, sobre la importancia del proyecto y sus beneficios	Con el Proyecto, ejecución de nuevos procesos y aplicación de lineamientos
		Cambio de ubicación física	Recursos: Económicos, Físicos, Tecnológicos	Contemplar en el presupuesto el costo correspondiente a remodelación	
		Reclasificación Salarial	Mandatos: Ministerio de Relaciones Laborales, Código de Trabajo.	Realizar Assesment para definir los empleados mejor capacitados y que puedan formar parte del nuevo proceso	
		Adaptación	Recursos: Políticas, y reglamentos Internos.	Plan de Capacitación	Resistencia al cambio
Alta Gerencia		Cambio en Políticas internas	Recursos: Políticas, y reglamentos Internos.	Después de la propuesta, definir un plan de Actualización de Políticas	Con nuevas Directrices
		Inversión en la propuesta	Recursos: Económicos y Financieros	Contemplar en el presupuesto el costo de inversión	Con el bajo presupuesto
Clientes		Tiempo en entrega de Productos	Capacidades: Competitividad	Implementación de Acuerdos de Nivel de Servicio	Con la Asociación
Proveedores		Disminución en compra de útiles de oficina	Capacidades: Eficiencia	Renegociar precios y volúmenes de compra	Con los montos de compra

Fuente: MBA Juan S. Rovayo
Elaborado por: Fernando De La Cueva

2.03 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS,

La matriz realizada permite identificar la problemática percibida de los grupos de interés permitiéndonos tempranamente preparar acciones que deriven en la mitigación de estos conflictos.

Con este proyecto se ven afectados básicamente los empleados de la Institución, que al no estar enterados plenamente de lo que se va a realizar, podrían manipular información y sabotear el proyecto, por esto es importante que la Asociación realice un Plan de Comunicación Institucional especificando el trabajo que se realizará y la importancia de su participación en este proceso.

El Alta Gerencia se ve afectada por la aprobación de posibles cambios a sus políticas y a la inversión que deberá realiza para poder implementar la propuesta, este equipo Gerencial deberá realizar todas las actividades que deriven en la implementación de la propuesta a fin de eficientizar sus procesos.

Los clientes y proveedores no afectan directamente en la implementación del proyecto, sin embargo no debemos descuidar las actividades a realizar en lo descrito en la Mitigación del problema percibido.

CAPÍTULO III

3.01 ÁRBOL DE PROBLEMAS

Se puede comenzar por la identificación del problema más importante y de sus causas y consecuencias, el resultado alcanzado se expresa mediante el trazo o dibujo del árbol del problema. Debe llegarse a un consenso sobre el problema central que constituirá la base del tronco. Luego el grupo determina los principales efectos y consecuencias de este problema que los inscriben en las ramas principales del árbol, reservándose las ramificaciones para los efectos secundarios (consecuencias de las consecuencias). En las raíces se expresan las causas y orígenes del problema central, ordenándose también en causas principales y secundarias. (Frances, 2015)

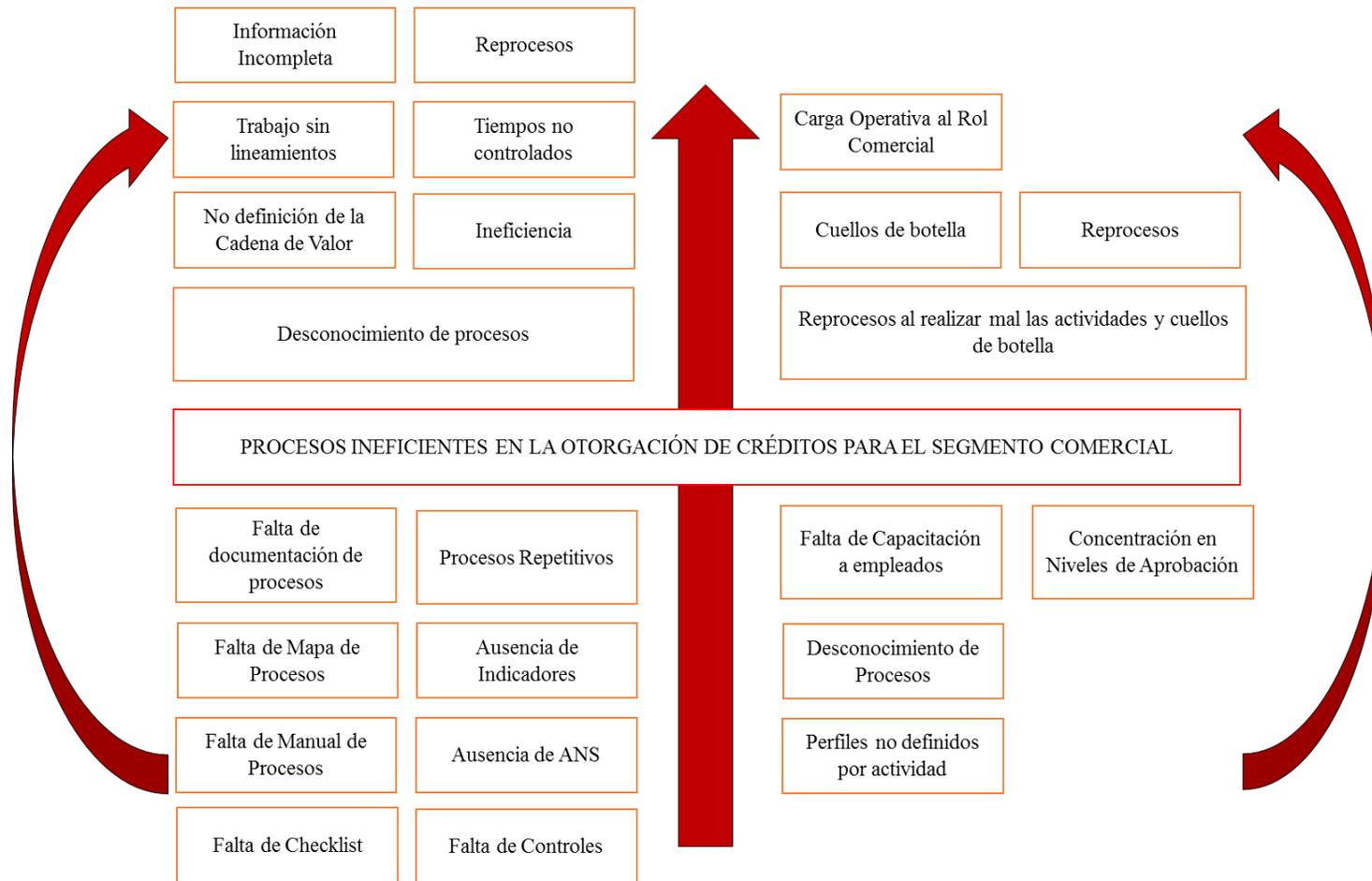


Figura N° 3 Árbol de Problemas

Fuente: MBA Juan S. Rovayo
Elaborado por: Fernando De La Cueva

Tabla N° 3 Detalle Problemas

N°	Detalle Problemas
1	No se evidencia un Mapa de Procesos definido y especialmente de la "Cadena de Valor" necesaria para el análisis.
2	Personal no capacitado referente a procesos que realizan
3	No se evidencio Manuales de Procedimientos definidos por cada tipo de proceso/subproceso afectando directamente y de forma negativa a los procesos productivos causando que cada colaborados realice de manera distinta su trabajo generando desorden a lo largo del proceso.
4	No se evidencia un checklist para uso de los Oficiales de Crédito; por lo cual se solicita información dispersa y no se entrega lo indicado, generando más adelante reprocesos.
5	No existen niveles de aprobación en Centros de Negocios, generando cuellos de botella en el proceso de Otorgación
6	Existe un alto porcentaje de excepciones a los expedientes a causa de no tener información estándar.
7	No se encuentran definidos ni firmados acuerdos de niveles internos ni indicadores, en instancias claves del proceso con lo cual no hay responsables por la faltas en la oportunidad o calidad en el proceso.
8	Previo al desembolso de una operación el área de Formalización realiza una revisión integral del expediente de forma y de fondo encontrando varios tipos de errores teniendo que devolver documentación y generado reprocesos
9	Los Roles Comerciales dedican un alto porcentaje de tiempo a labores operativas, por lo que no pueden realizar actividades comerciales
10	Actividades repetitivas a lo largo del proceso
11	Falta de Controles en procesos claves.

Fuente: Investigación
Elaborado por: Fernando De La Cueva

3.01.01 Análisis Árbol de Problemas.

Esta herramienta gráfica nos permite definir las causas del problema central, cuáles son sus repercusiones o efectos con demás procesos o áreas. De esta matriz definimos que el problema central son los procesos ineficientes en la otorgación de créditos en el segmento comercial.

Debido a la falta de documentación de los procesos los colaboradores trabajan empíricamente sin procedimientos definidos y estandarizados, generando reprocesos en las siguientes etapas del flujo.

Tampoco existen definidos Acuerdos de Nivel de Servicio ni medición de indicadores de gestión, esto se suma a los reprocesos que se generan y aumenta el tiempo de procesamiento normal afectando directamente al cliente.

Debido a la poca capacitación, los niveles gerenciales no tienen nivel de aprobación de créditos, generando cuellos de botella. Al no empoderar a estos roles el tiempo del cliente también se ve afectado.

La falta de controles durante varias fases, ocasionan reprocesos al tener que devolverse los expedientes de crédito al rol comercial, esto genera incomodidad al cliente quien se ve obligado a dirigirse nuevamente a la sucursal para estandarizar la documentación del crédito.

En general todo el proceso de crédito corre de forma desorganizada a causas de los problemas antes citados, se concluye que es necesaria una reestructuración del proceso de Otorgación de Créditos Comerciales.

3.02 ÁRBOL DE OBJETIVOS

Se trata de trazar el árbol de las soluciones; ha de elaborarse un árbol semejante al anterior, en el cual se reemplazarán las indicaciones de "problema" o cada una de sus consecuencias por indicaciones de "soluciones". Así, la investigación pasa de una visión negativa de los problemas a los que se enfrenta, a una visión positiva de los objetivos que debe alcanzar. Esto facilitará la reflexión sobre las acciones prioritarias a emprender, insistiendo en la necesidad de un enfoque realista.

En el Árbol de Objetivos se reflejan los fines a los que se desea llegar para optimizar y mejorar el problema central, objetivos a corto y largo plazo, estos objetivos permitirán que los empleados realizar un trabajo con eficiencia y eficacia, agregando valor en sus actividades, por otra parte es indispensable contar con personal capacitado y con deseos de cambio, los empleados son un factor crítico de éxito en el desarrollo de este proceso

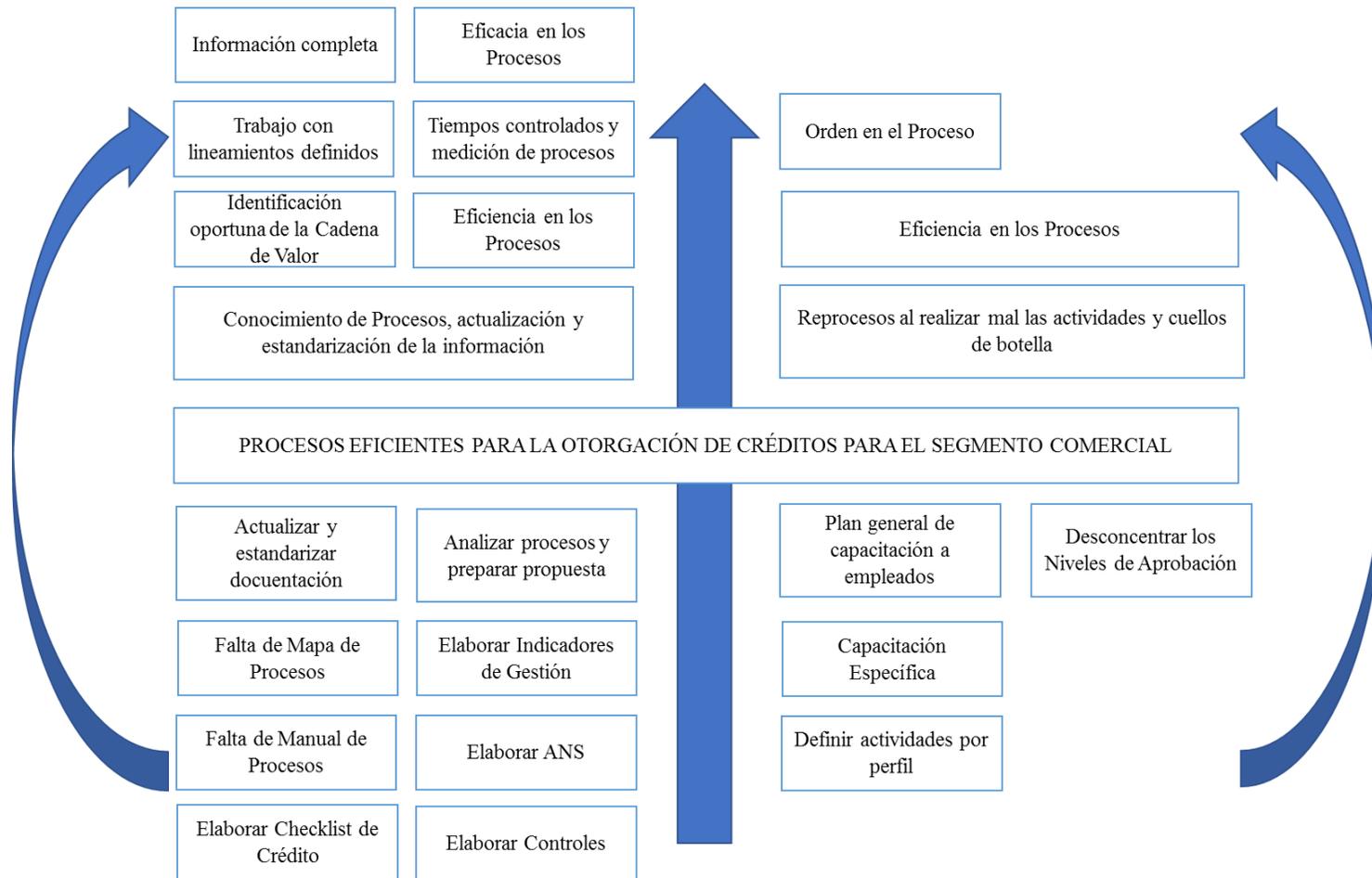


Figura N° 4 Árbol de Objetivos

Fuente: MBA Juan S. Rovayo

Elaborado por: Fernando De La Cueva

CAPÍTULO IV

4.01 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

El análisis de alternativas consiste en identificar la mejora alternativa a partir del árbol de objetivos, que si son ejecutadas, podrían promover un cambio de la situación actual a la situación deseada.

Para realizar la matriz se valoran las alternativas que se llevaran a cabo para la elaboración del proyecto, conforme los siguientes aspectos:

1. Impacto sobre el propósito
2. Factibilidad técnica
3. Factibilidad financiera
4. Factibilidad social
5. Factibilidad política

La valoración se la realizará otorgando un valor en el rango de uno a cinco (1-5), tomando en cuenta que el uno (1) equivale a medio bajo; el dos (2) a medio; el número tres (3) a medio; el cuatro (4) a medio alto y el cinco (5) igual a alto.

Tabla N° 4 Matriz de Análisis de Alternativas

OBJETIVOS	IMPACTO SOBRE EL PROPÓSITO	FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD FINANCIERA	FACTIBILIDAD SOCIAL	FACTIBILIDAD POLÍTICA	TOTAL	CATEGORIAS
Planes generales y específicos de capacitación	5	5	4	5	5	24	ALTA
Reestructuración de Procesos	5	5	5	5	5	25	ALTA
Actualización y estandarización de la Información	5	5	5	5	4	24	ALTA
Desconcentración en niveles de Aprobación de créditos	5	5	5	5	4	24	ALTA
Automatización del proceso reestructurado	5	3	2	5	4	19	MEDIA ALTA
TOTAL	25	23	21	25	22	116	

Fuente: MBA Juan S. Rovayo
Elaborado por: Fernando De La Cueva

Esta matriz está diseñada para analizar alternativas en base a distintas ponderaciones, conforme los objetivos a alcanzar estableciendo el grado de importancia del impacto sobre el proceso de cambio y el grado de factibilidad de los distintos aspectos.

El objetivo principal de esta matriz es mostrar los objetivos a los que se va a llegar con el desarrollo del proyecto con métodos de análisis cualitativos y cuantitativos para el mejor entendimiento y desarrollo, así mismo vincular estrategias afines.

4.02 ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LOS OBJETIVOS

Tabla N° 5 Matriz de Impacto de Objetivos

OBJETIVOS	FACTIBILIDAD A LOGRARSE	IMPACTO DE GENERO	IMPACTO AMBIENTAL	RELEVANCIA	SOSTENIBILIDAD
5 = ALTA / 3 = MEDIA / 1 = BAJA					
Planes generales y específicos de capacitación	Empleados capacitados capaces de asumir nuevos retos y dispuestos al cambio (5)	Incremento de la preparación en hombres y mujeres (5)	No provoca impacto (1)	Beneficio de clientes internos y externos (5)	Compromiso de los trabajadores a largo plazo (5)
Reestructuración de Procesos	Eficiencia en los procesos (5)	Organización y desarrollo mejorado en cada proceso (5)	Disminución de papeles (3)	Beneficio para el cliente externo (5)	Fidelización del cliente, mejores tiempos (5)
Actualización y estandarización de la Información	Efectividad en los procesos (5)	Organización y desarrollo mejorado en cada proceso (5)	No provoca impacto (1)	Beneficio de clientes internos y externos (5)	Mantenimiento y actualización de la información (5)
Desconcentración en niveles de Aprobación de créditos	Eficiencia en los procesos (5)	Otorgación de niveles de aprobación en Sucursales (5)	No provoca impacto (1)	Beneficio para el cliente externo (5)	Mejores tiempos de respuesta para el cliente externo (5)
Automatización del proceso reestructurado	Implementación de una herramienta para automatización del flujo (5)	Identificación de la trazabilidad del producto y seguimiento por parte de Negocios (5)	No provoca impacto (1)	Beneficio para el cliente interno acceso a la información (3)	Mejores tiempos de respuesta para el cliente externo (5)
De 21 a 25 = ALTA / de 16 a 20 = MEDIO ALTO / de 11 a 15 = MEDIO / de 6 a 10 MEDIO BAJO / DE 1 A 5 BAJO					

OBJETIVOS	PUNTUACIÓN
Planes generales y específicos de capacitación	21
Reestructuración de Procesos	23
Actualización y estandarización de la Información	21
Desconcentración en niveles de Aprobación de créditos	21
Automatización del proceso reestructurado	19

Fuente: MBA Juan S. Rovayo

Elaborado por: Fernando De La Cueva

4.03 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS

Establece la estructura y alcance de las estrategias de intervención del proyecto expresadas en conjuntos de objetivos que son considerados como factibles de realización y están dentro de las posibilidades del proyecto, vinculando a cada estrategia todos los objetivos que pueden ser trabajados de forma articulada y vinculada para el logro de un objetivo de jerarquía superior. Determina los límites del proyecto expresados en términos de los objetivos que son parte con relación a los componentes a que pertenecen. (MBA. JUAN S. ROVAYO M)

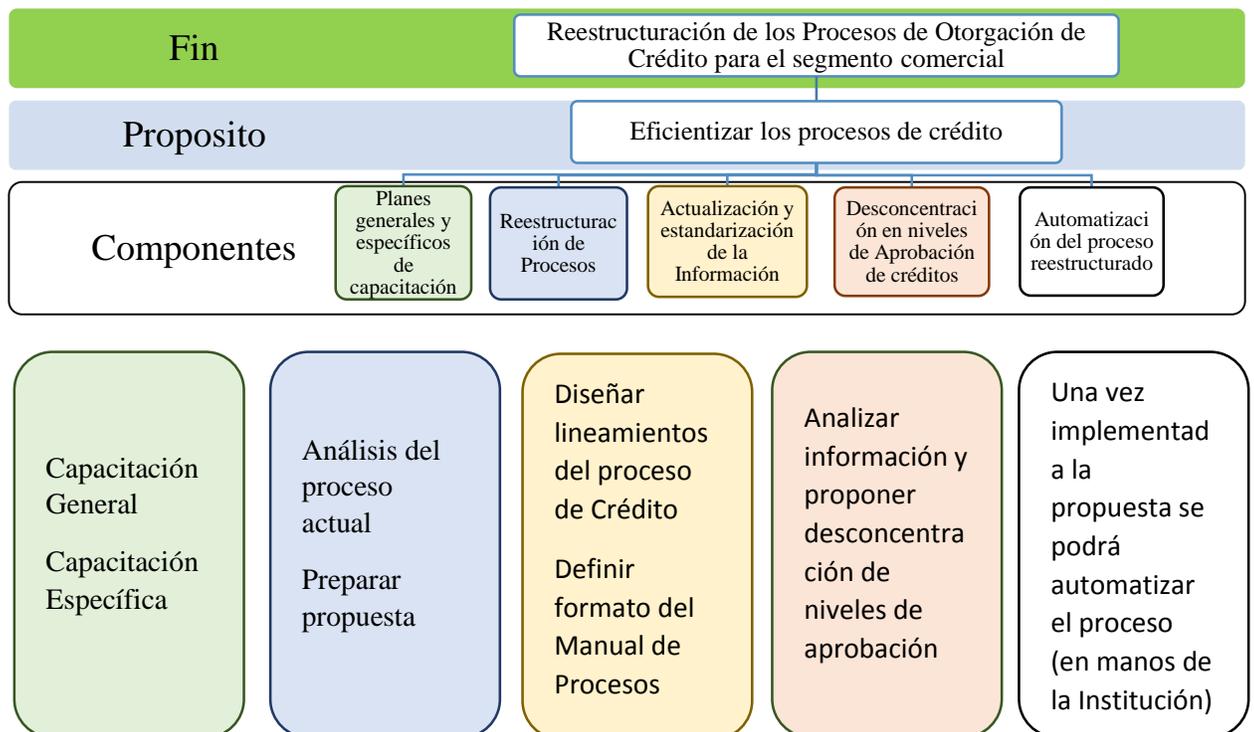


Figura N° 5 Diagrama de Estrategias

Fuente: MBA Juan S. Rovayo
Elaborado por: Fernando De La Cueva

4.04 MARCO LÓGICO

Es una herramienta analítica, desarrollada en 1969, para la planificación de la gestión de proyectos orientados a procesos, en esta matriz se considera que la ejecución de un proyecto es consecuencia de un conjunto de acontecimientos con una relación causal interna. Estos se describen en: insumos, actividades, resultados, objetivo específico y objetivo global. Las incertidumbres del proceso se explican con los factores externos (o supuestos) en cada nivel.

La Matriz de Marco Lógico presenta en forma resumida los aspectos más importantes del proyecto. Posee cuatro columnas que suministran la siguiente información:

1. Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
2. Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
3. Medios de Verificación.
4. Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Adicionalmente tenemos cuatro filas que presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

5. Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.

6. Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
7. Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
8. Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados.

4.04.01 Resumen narrativo de objetivos.

Fin

El Fin de un proyecto es una descripción de la solución a problemas de nivel superior e importancia macro que se ha diagnosticado. Deben enfatizarse dos cosas acerca del Fin. Primero, no implica que el proyecto, en sí mismo, será suficiente para lograr el Fin. Es suficiente que el proyecto contribuya de manera significativa al logro del Fin. Segundo, la definición del Fin no implica que se logrará poco después de que el proyecto esté en funcionamiento. Es un Fin a largo plazo al cual contribuirá la operación del proyecto.

Diversos proyectos o medidas pueden contribuir a la solución de problemas que han sido identificados, pero es improbable que un proyecto, en sí mismo, resuelva el problema o problemas.

Propósito.

El Propósito describe el efecto directo o resultado esperado al final del periodo de ejecución. Es el cambio que fomentará el proyecto. Es una hipótesis sobre

lo que debiera ocurrir a consecuencia de producir y utilizar los Componentes. El título del proyecto debe surgir directamente de la definición del Propósito. Esta matriz requiere que cada proyecto tenga solamente un Propósito. La razón de ello es claridad. Si existe más de un Propósito, hay ambigüedad.

Cabe indicar que la gerencia del proyecto tiene la responsabilidad de producir los Componentes (las obras físicas, las cooperaciones técnicas y la capacitación). Sin embargo, otras personas tienen que utilizar estos Componentes para que se logre el Propósito del proyecto. Estos grupos están más allá del control de la gerencia del proyecto.

Componentes.

Los Componentes son las obras, estudios, servicios y capacitación específicos que se requiere que produzca el proyecto. Cada uno de los Componentes del proyecto tiene que ser necesario para lograr el Propósito, y es razonable suponer que si los Componentes se producen adecuadamente, se logrará el Propósito, estos Componentes se definen como resultados, vale decir, como obras terminadas, estudios terminados, capacitación terminada.

Actividades

Las Actividades son aquellas que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada Componente e implican la utilización de recursos. Es importante elaborar una lista detallada de Actividades debido a que es el punto de partida del plan de ejecución, las cuales deben estar en orden cronológico y agrupado por componente. Sin embargo, la matriz no debe incluir todas las actividades, se sugiere presentar separadamente el detalle de acciones, con sus tiempos y recursos, de tal manera que la ejecución se vincula en forma directa con el diseño del proyecto.

4.04.02 Indicadores.

Los indicadores presentan información necesaria para determinar el progreso hacia el logro de los objetivos establecidos por el proyecto.

Los indicadores hacen específicos los resultados esperados en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo. Aunque hay varios indicadores potenciales de resultados esperados, la matriz de marco lógico debe especificar la cantidad mínima necesaria para concluir que el Propósito se ha logrado.

4.04.03 Supuestos

Cada proyecto comprende riesgos ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden hacer que el mismo fracase. La matriz de marco lógico requiere que se identifiquen los riesgos en cada etapa:

Actividad, Componente, Propósito y Fin. El riesgo se expresa como un supuesto que debe ser cumplido para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos. Los supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito del proyecto. (Cepal, ORTEGON, PACHECO, & PRIETO, 2005)

Tabla N° 6 Matriz de Marco Lógico

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<u>Fin</u>			
Reestructuración de los Procesos de Otorgación de Crédito para el segmento comercial	100% de los procesos reestructurados	Certificación de Procesos	Indisponibilidad de los usuarios expertos y Comité Certificador
<u>Propósito</u>			
Eficientizar los procesos de crédito	% de disminución de reprocesos	Tiempo total en la entrega del Producto	Que los colaboradores aún no estén listos para asumir el nuevo proceso
<u>Componentes</u>			
1.- Planes generales y específicos de capacitación	N° de colaboradores capacitados / Total	Nómina de colaboradores que fueron capacitados	Resistencia al cambio por parte de los colaboradores
2.- Reestructuración de Procesos	% de procesos rediseñados % de cumplimiento de la reestructuración	Acta de Certificación de Procesos	Indisponibilidad de los usuarios expertos y Comité Certificador
3.- Actualización y estandarización de la	N° de lineamientos definidos	Definición de Lineamientos	

información.	% de avance del formato del Manual	Formato de Manual	
4.- Desconcentración en niveles de aprobación de créditos	% de desconcentración en niveles de Aprobación	Matriz de Niveles de Aprobación	Información no disponible para el análisis
5.- Automatización del proceso reestructurado	Nº de procesos automatizados	Automatización del flujo	Falta de presupuesto para la automatización de flujos.

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Actividades			
Planes generales y específicos de capacitación			
Realizar la Capacitación General para los Colaboradores que intervienen en el proceso	Nº de colaboradores capacitados / Total	Nómina de colaboradores que fueron capacitados	Resistencia al Cambio
Realizar la Capacitación Específica para los Colaboradores que intervienen en el proceso	Nº de colaboradores capacitados / Total	Nómina de colaboradores definidos para que participen en el proceso	
Reestructuración de Procesos			
Determinar inventario de procesos a reestructurar	Nº de Procesos a reestructurar	Listado de procesos a ser reestructurados	Falta de información / o no oportuna
Realizar mejora a procesos (reestructuración)	Nº de procesos Mejorados	Procesos certificados	Indisponibilidad de los usuarios expertos y Comité Certificador
Definición de Acuerdos de Nivel de Servicios	Nº de ANS definidos	Acuerdos de Nivel documentados	Que el personal no entienda el método y la forma de implementación
Implementación de Indicadores	Nº de Indicadores definidos	Lista de indicadores a implementar	
Estandarización del Checklist de Crédito	% de avance del CL	Documento de Checklist	Indisponibilidad de usuarios para levantar información
Actualización y Estandarización de la Información			
Definir lineamientos generales del proceso	Nº de lineamientos definidos	Documento con Lineamientos definidos	Que la alta Gerencia no apruebe los lineamientos definidos
Definir Formato para el Manual de Procesos	% de avance del manual	Manual Concluido	Que los usuarios no tengan disponibilidad
Desconcentración del Nivel de Aprobación de Créditos			
Desconcentración en niveles de aprobación de créditos	% de desconcentración en los niveles	Matriz de Niveles de Aprobación	Información no disponible para el análisis
Automatización de Proceso Reestructurado			
Automatización del flujo reestructurado	Nº de procesos automatizados	Automatización del flujo	Falta de presupuesto para la automatización de flujos.

Fuente: MBA Juan S. Rovayo
Elaborado por: Fernando De La Cueva

CAPÍTULO V

5.01 ANTECEDENTES

Varias de las falencias en el proceso se encuentran en el origen del proceso que una vez iniciado van generando reprocesos a lo largo del procesamiento. Mediante el análisis realizado se propone realizar una reestructuración, mismo que encamine al Crédito Comercial a un modelo de trabajo por procesos, especializar las funciones de los intervinientes, lo que ayudará a mejorar la calidad de servicio y su tiempo de respuesta.

La reestructuración, trae consigo el mejoramiento de cada proceso, buscando mejorar la rentabilidad de la institución, organizando sus procesos y forma de gestionarlos.

Se debe destacar que tanto la implementación de las iniciativas conceptuales como las de mejora en procesos son necesarias para que la reestructuración propuesta cumpla con sus objetivos y lograr el objetivo de eficientizar los procesos de Otorgación de Créditos para el segmento Comercial.

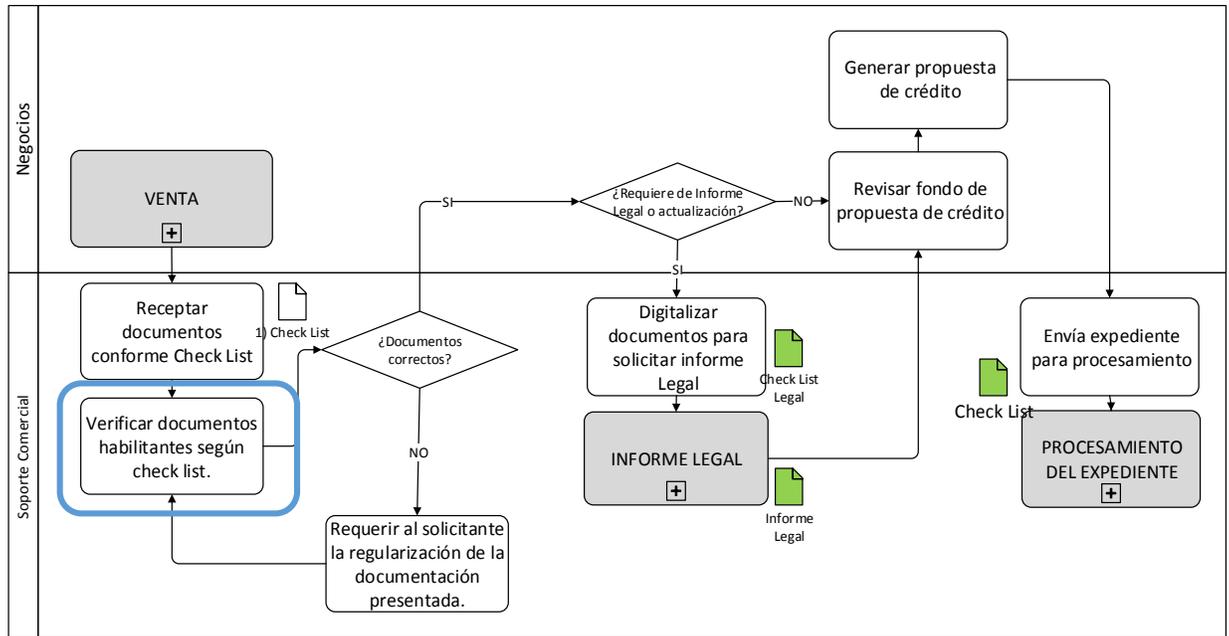
5.02 DESCRIPCIÓN

La reestructuración del Proceso de Otorgación de Créditos enfocado al Segmento Comercial inicia desde el ingreso de la Propuesta Crediticia, hasta el desembolso definiéndolo como alcance de la reestructuración.

Para un mejor entendimiento de las tareas y actividades que realizan los colaboradores a lo largo del proceso, se levanta información in situ a través de entrevistas a usuarios expertos de cada área, del análisis de esta información vamos identificando mejoras para plasmarlas en el nuevo flujo del proceso. El levantamiento in situ de la información consiste en ir diagramando el flujo actual, es decir, tal como se lo realiza incluyendo el tiempo de procesamiento, de esta manera podemos realizar el planteamiento.

5.02.01 Flujos Mejorados

Propuesta de Crédito



Mejora en el Proceso

Figura N° 6 Diagrama de Estrategias

Fuente: Investigación

Elaborado por: Fernando De La Cueva

Se plantea el primer control de calidad del expediente para evitar reprocesos en las siguientes etapas del proceso, el objetivo principal es que el expediente viaje lo más completo posible.

Revisión

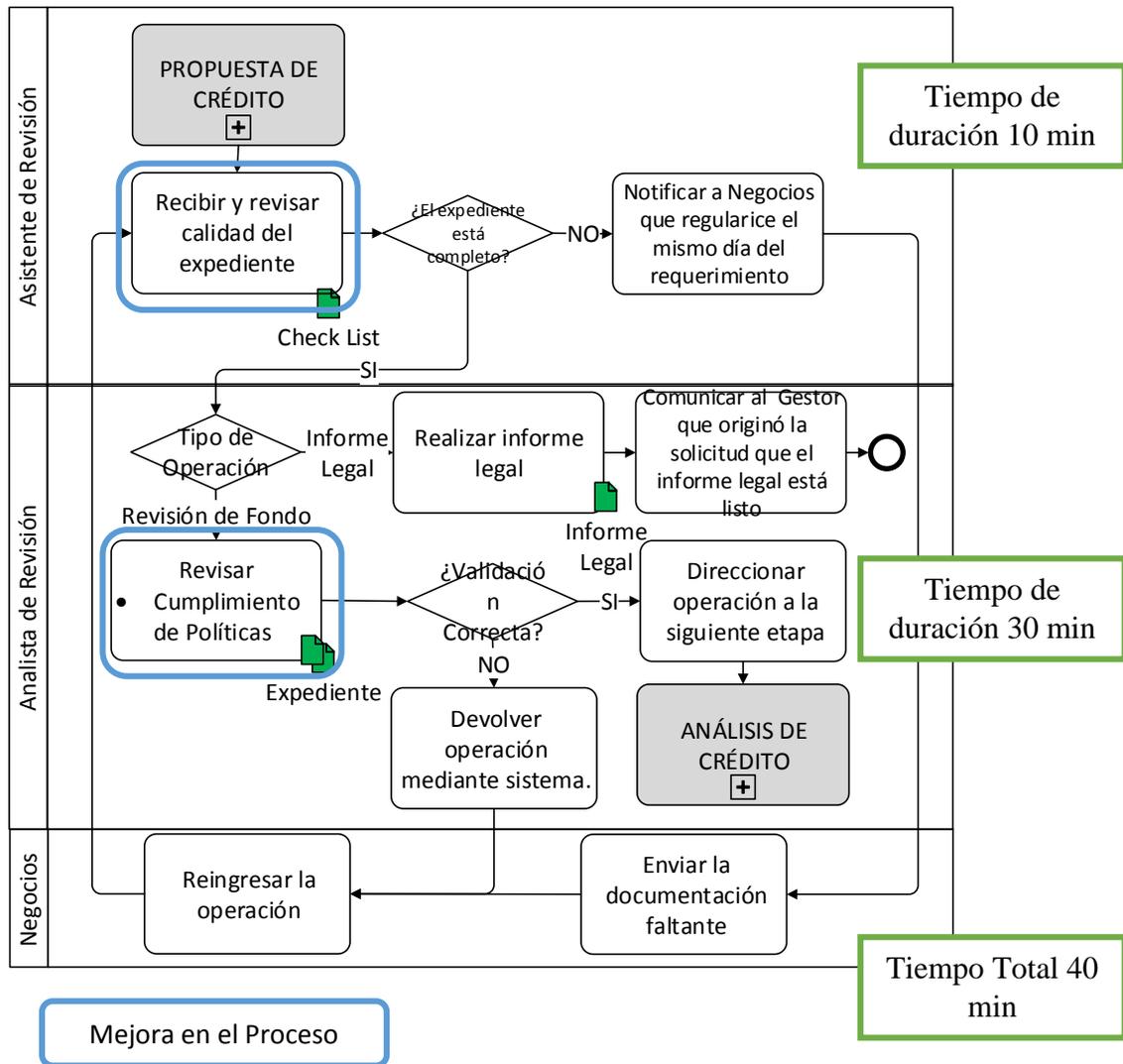


Figura N° 7 Diagrama de Flujo Revisión

Fuente: Investigación
Elaborado por: Fernando De La Cueva

Se definen dos controles de forma y de fondo del expediente para evitar que se produzca una posible devolución desde el proceso de Análisis, entonces se visualiza que se deberá obtener toda la documentación del expediente de crédito para que pueda fluir sin ningún problema el expediente de Crédito.

Análisis

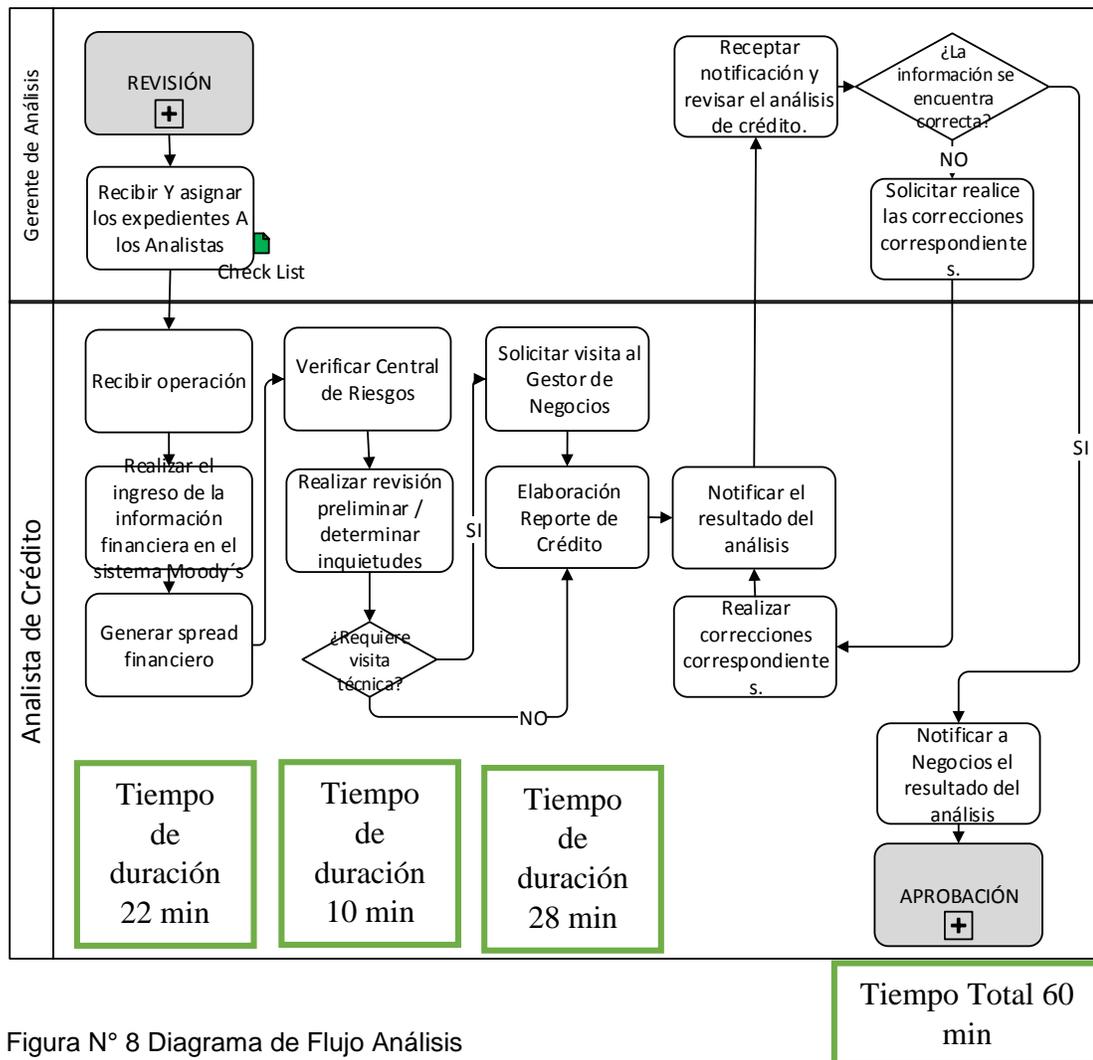


Figura N° 8 Diagrama de Flujo Análisis

Fuente: Investigación
Elaborado por: Fernando De La Cueva

Se ha procedido a eliminar actividades que no generan valor, adicionalmente se eliminó revisiones que generaban reprocesos y devolución del expediente de crédito, como se puede visualizar tenemos un flujo limpio de trabajo.

Instrumentación

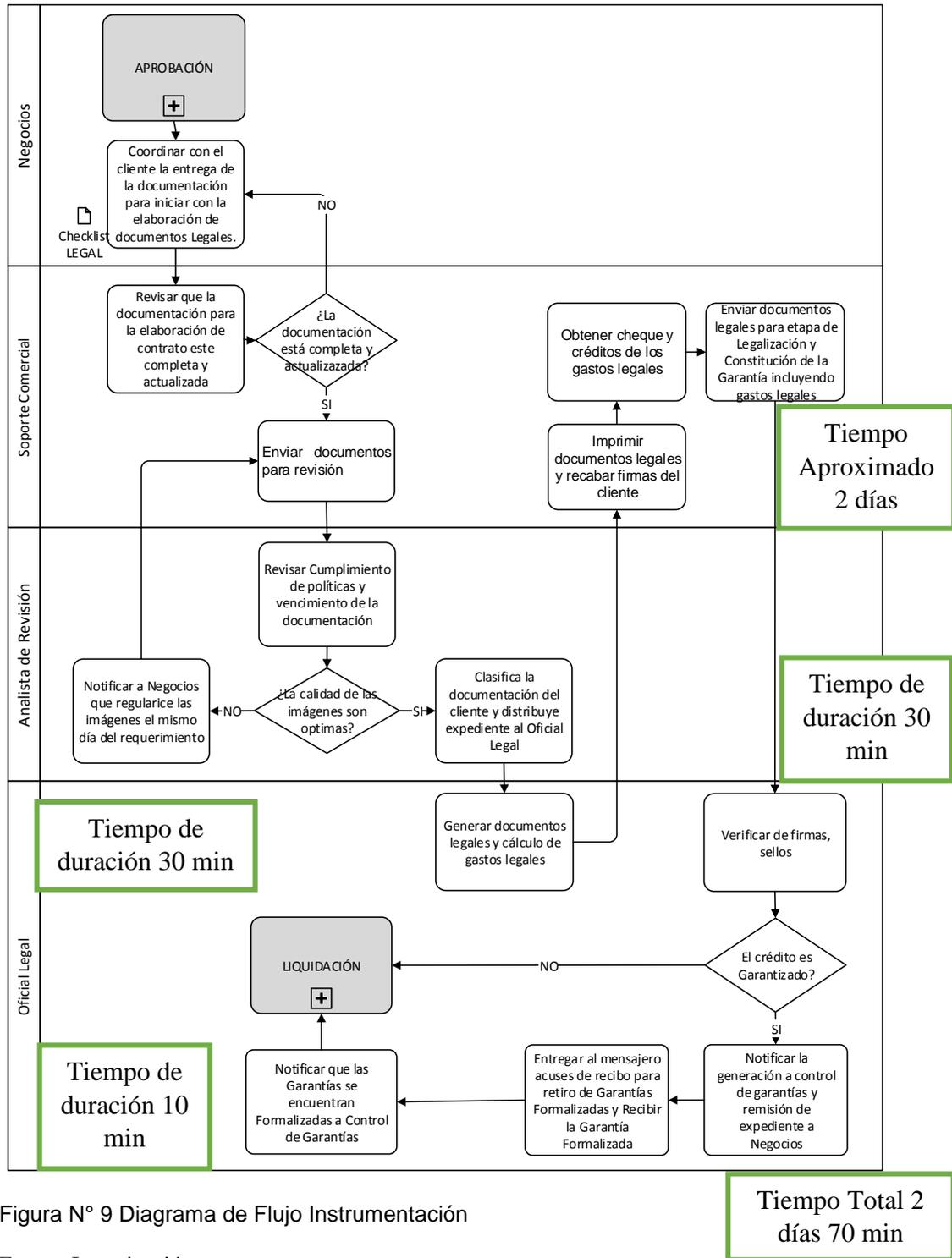


Figura N° 9 Diagrama de Flujo Instrumentación

Fuente: Investigación

Elaborado por: Fernando De La Cueva

Para la instrumentación de la garantía y contratos tenemos un tiempo aproximado de ejecución de 2 días, este tiempo puede variar conforme el cliente entregue sus documentos de forma oportuna para esta etapa, tomando en cuenta que no es la misma documentación que se le solicitó al inicio, esta documentación es para la elaboración del contrato. De igual forma se procedió a eliminar actividades que no generaban valor y revisiones complementarias.

Desembolso

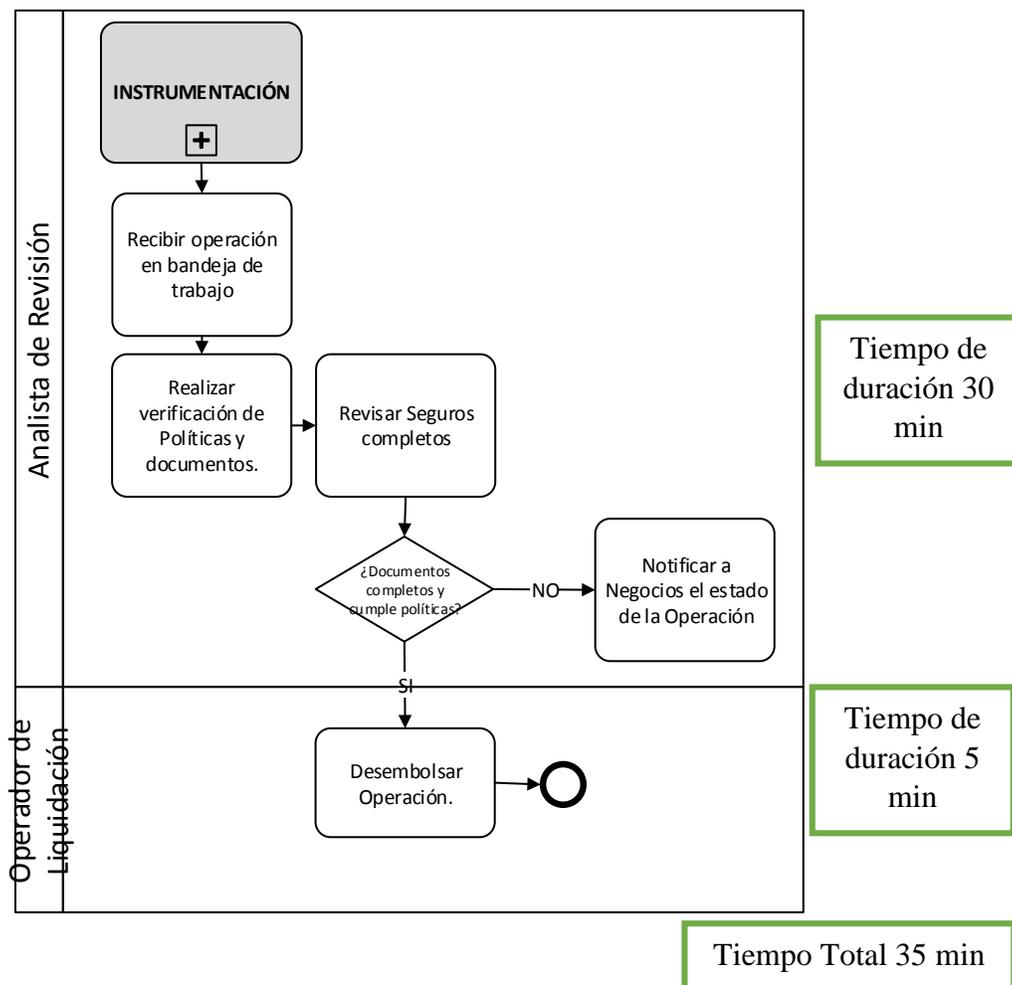


Figura N° 10 Diagrama de Flujo Liquidación

Fuente: Investigación
Elaborado por: Fernando De La Cueva

En esta reestructuración se han eliminado varias actividades que no agregan valor al proceso y retrasa los tiempos de entrega del producto final, se visualiza que la generación de reprocesos se encontraba en el origen por lo que adicionalmente se establecieron tres controles y así evitar devoluciones en cada etapa del proceso y logrando finalmente eficientizar el proceso de Otorgación de Prestamos al segmento Comercial.

El tiempo que figuran junto a los flujos, servirán para la construcción de la matriz de Acuerdos de Nivel de Servicios por proceso, y definición de la promesa de entrega del producto al cliente.

5.02.01.01 Tiempo por Actividad

Tabla N° 7 Tiempo por actividad

Proceso	Rol	Actividad	Tiempo Unitario en minutos	ANS Minutos Total
Propuesta de Crédito	Op. Revisión	Recibir y revisar calidad del expediente	10	40
		Revisar Cumplimiento de Políticas	29	
		Direccionar operación a la siguiente etapa	1	
Análisis de Crédito	Analista	Recibir Y asignar los expedientes A los Analistas	2	60
		Realizar el ingreso de la información financiera en el sistema Moody's	15	
		Generar spread financiero	5	
		Verificar Central de Riesgos	2	
		Realizar revisión preliminar / determinar inquietudes	8	

		Elaboración Reporte de Crédito	12	
		Notificar el resultado del análisis	2	
		Receptar notificación y revisar el análisis de crédito.	12	
		Notificar a Negocios el resultado del análisis	2	
Instrumentación	Op. Revisión	Revisar Cumplimiento de políticas y vencimiento de la documentación	29	30
		Clasifica la documentación del cliente y distribuye expediente al Oficial Legal	2	
	Oficial Legal	Generar documentos legales y cálculo de gastos legales	2	10
	Negocios	Imprimir documentos legales y recabar firmas del cliente	960	960
		Obtener cheque y créditos de los gastos legales		
		Enviar documentos legales para etapa de Legalización y Constitución de la Garantía incluyendo gastos legales		
	Oficial Legal	Verificar de firmas, sellos	10	1030
		Notificar la generación a control de garantías y remisión de expediente a Negocios	7	
		Entregar al mensajero acuses de recibo para retiro de Garantías Formalizadas y Recibir la Garantía Formalizada	10	
		Notificar que las Garantías se encuentran Formalizadas a Control de Garantías	10	
Desembolso	Op. Revisión	Recibir operación en bandeja de trabajo	30	35
		Realizar verificación de Políticas y documentos.		
		Revisar Seguros completos		
	Op. Liquidación	Desembolsar Operación.	5	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Fernando De La Cueva

Las actividades detalladas anteriormente componen el proceso de otorgación de crédito en el que se define el tiempo de procesamiento en base al levantamiento de información in situ realizado en la etapa de entrevistas. El tiempo total es de 2165

minutos equivalentes a 36 horas, este tiempo incluye 16 horas de espera en firma de documentos del cliente, siendo el tiempo interno del proceso de 20 horas.

Existiendo 4 analistas de crédito podemos procesar 32 operaciones diarias tomando en cuenta que el tiempo efectivo de ese proceso es de 60 min/op.

5.02.01.02 Cadena de Valor.

Este es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). (Porter, 1985)

Se procedió a mapear la cadena de valor del proceso de Crédito Comercial, identificando las actividades que generan valor al cliente y a la Institución, optimizándolos para aumentar el margen de eficiencia, en este caso bajando costos al disminuir reprocesos.

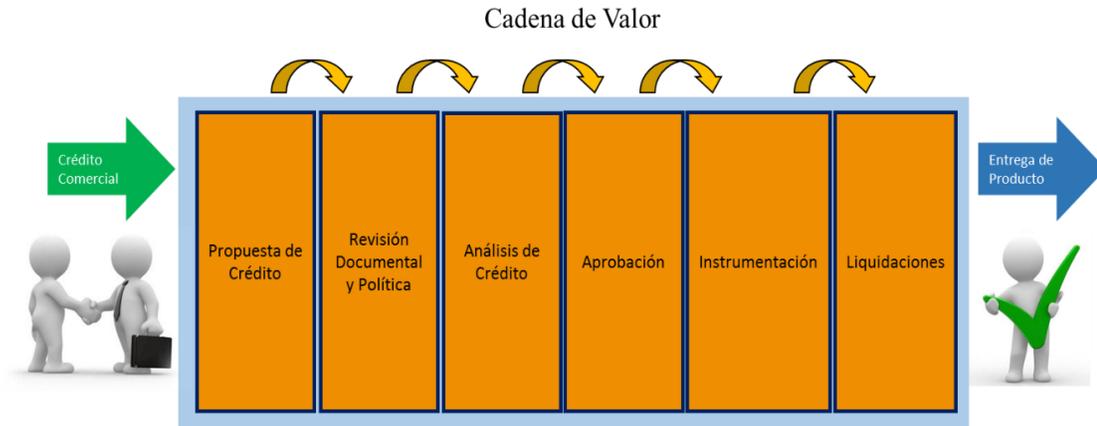


Figura N° 11 Cadena de Valor

Elaborado por: Fernando De La Cueva

5.02.02 Acuerdos de Niveles de Servicios

Dentro de los rediseños propuestos consta la adopción de nuevos conceptos dentro de la administración de los procesos que soportan el proceso de solicitud de Créditos.

Estos conceptos de administración de procesos sustentan gran parte de su éxito en el reforzamiento de la cultura de medición, introduciendo para ello un conjunto de acuerdos niveles de servicio y una gestión eficiente de ellos. Se ha generado un documento que resume las mejores prácticas de la norma ISO-20000 en temas relacionados a la administración de procesos basada en Acuerdos de Niveles de Servicio (SLA). (20000 Academy, 2014)

Matriz de Acuerdos de Nivel de Servicio

Tabla N° 8 Matriz de Acuerdos de Nivel de Servicios

PROCESO	TIEMPO (DÍA)	ALCANCE
Revisión	0,5	Desde Clasificación de Documentos hasta la Elaboración y Envío de Contratos para firma.
Análisis de Crédito	0,5	
Aprobación de Créditos	1	
Negocios	2	
Revisión	0,5	
Elaboración de Contratos	1	
Total del Proceso (Días)	5,5	
Revisión	0,5	Desde la Recepción de los Contratos Firmados hasta el Desembolso del Crédito
Desembolso de Créditos	0,5	
Total del Proceso (Días)	1	
Tiempo total (Días)	6,5	Satisfacción del cliente

Fuente: Investigación
Elaborado por: Fernando De La Cueva

Conforme la volumetría proporcionada por la institución, este Acuerdo de Nivel de Servicio soporta la capacidad de 35 operaciones día con el número de colaboradores que actualmente mantiene la institución. En caso de existir un incremento de operaciones/día, se deberán evaluar nuevamente la volumetría y realizar un nuevo análisis. (Personal que actualmente participa en el proceso, 20 colaboradores)

Tabla N° 9 Colaboradores participando en el proceso

Colaboradores por Proceso	Cantidad
Revisión I	4
Análisis de Crédito	5
Instrumentación	5
Revisión II	4
Desembolso	2
Total	20

Elaborado por: Fernando De La Cueva

El Acuerdo de Nivel de Servicio es un documento contractual, que se firma entre 2 partes (el prestador del servicio y quien recibe el servicio), de este se establecen estándares de servicio sobre procesos o servicios, que atienden a los clientes y sus productos.

Estos Estándares de Servicio deben ser monitoreados a través de indicadores de gestión.

Actividades Complementarias

Tabla N° 10 Actividades Adicionales Acuerdos de Nivel de Servicio

Actividades complementarias para ANS	
Elaboración de Matriz de SLA	Generar matriz con las actividades críticas del proceso a ser medido
Validación y Aplicación	Revisión con los responsables del proceso definido para implementación de ANS y aplicabilidad.
Estabilización y Medición	Realizar las primeras mediciones del modelo e ir estabilizando los indicadores y ajustarlos de ser el caso
Firma de Acuerdos	Firmar Acuerdos de Servicio entre las partes involucradas.
Control de la producción	Se deberá iniciar el proceso de medición real de cada SLA-OLA una vez implementado
Buscar mejoras	Continuar en la búsqueda de mejoras de procesos para disminuir los tiempos de los SLA.
Disminuir Tiempos	Una vez disminuidos los tiempos de procesos, se deberá iniciar

un proceso de re-negociación de los SLA inicialmente firmados.

Fuente: SLA Norma ISO 20000
Elaborado por: Fernando De La Cueva

FORMATO ACUERDO D (Sixtinagroup, 2014)E NIVEL DE SERVICIO

Tabla N° 11 Formato Acuerdo de Nivel de Servicio

RESUMEN

Listado y rol de intervinientes

PREMISAS

Pacto de renovación

OBJETIVOS

Establecer el aspecto del servicio que será objeto del contrato

Establecer el mecanismo de control del nivel acordado

SERVICIOS

Cadena de intervinientes en el proceso end to end

RESPONSABILIDADES DE LOS INTERVINIENTES

Responsable: Nombre de la unidad proveedora del servicio

Alcance del Servicio: Señala los límites del proceso

Desde: indica la actividad o proceso que produce el inicio de la ejecución del proceso

Hasta: indica la actividad o proceso que produce el fin de la ejecución del proceso

Input: Habilitantes (información, documentación) que permita el desarrollo del servicio

Output: Resultado o producto generado por el proceso. Se detallan los resultados posibles del proceso

Horario: Se detalla el horario del servicio por interviniente

OLA: Se detalla el OLA (Operation Level Agreement) de cada proceso.

CONTROL DE SERVICIO

Especifica la matriz de indicadores, frecuencia de medición, frecuencia de revisión de métricas, sanciones

ANEXOS

Se detallan los tipos de anexos que posee el documento.

Fuente: (20000 Academy, 2014)
Elaborado por: Fernando De La Cueva

5.02.03 Indicadores de Gestión

Definición: Son métricas que nos permitirán medir el rendimiento de las unidades intervinientes del proceso de crédito. (Sixtinagroup, 2014)

- ✓ **Alto Impacto:** relacionados con los objetivos estratégicos de la Asociación.
- ✓ **Sencillo y Claro:** de fácil interpretación.
- ✓ **De fácil construcción:** para asegurar su publicación regular.

Generalidades:

- ✓ Los Indicadores de Gestión (KPI) medirán básicamente; tiempo de respuesta, transaccionalidad, porcentaje de errores (re-procesos) cuando sea posible.
- ✓ Existirá una medición regular de los indicadores (diario, semanal, mensual, etc.). Las unidades prestadoras del servicio remitirán la información a la unidad de Control de Calidad.
- ✓ Es responsabilidad de cada unidad la veracidad de la data presentada.

Tabla N° 12 Matriz de Indicadores

PROCESOS	PRODUCTO / TIPO	INDICADOR
REVISIÓN	REVISIÓN INTEGRAL	No. de operaciones ingresadas
		No. de operaciones revisadas
		No. de operaciones rechazadas
ANÁLISIS	ANÁLISIS DE EXPEDIENTES DE CRÉDITO	No. de operaciones recibidas
		No. de operaciones analizadas
		No. de operaciones recomendadas
		No. de operaciones no recomendadas
INSTRUMENTACIÓN	INSCRIPCIÓN DE GARANTÍAS	No. de operaciones recibidas
		No. de operaciones inscritas
	ELABORACIÓN DE CONTRATOS	No. de solicitudes ingresadas
		N° de Contratos elaborados
LIQUIDACIONES	REVISIÓN INTEGRAL	No. de operaciones ingresadas
		No. de operaciones revisadas
		No. de operaciones rechazadas
	DESEMBOLSOS	No. de operaciones ingresadas
		No. de operaciones desembolsadas
	CREACIÓN DE OPERACIONES	No. operaciones creadas
No. operaciones exitosas		

Fuente: Sixtina Group

Elaborado por: Fernando De La Cueva

El cuadro anterior refleja la aplicación de KPI en un macroproceso, esto deberá multiplicarse para cada proceso Estratégico y de Soporte Institucional, reforzando así la cultura de medición.

Fórmulas de Cálculo

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\# \text{ Propuestas Aceptadas} + \# \text{ Propuestas Rechazadas}}{\text{Total de Propuestas Recibidas}}$$

$$\text{EFECTIVIDAD} = \frac{\# \text{ Propuestas Aceptadas}}{\text{Total de Propuestas Recibidas}}$$

$$\text{REPROCESO} = \frac{\# \text{ Propuestas Rechazadas}}{\text{Total de Propuestas Recibidas}}$$

$$\text{PENDIENTE} = \frac{\# \text{ Propuestas Pendiente}}{\text{Total de Propuestas Recibidas}}$$

El Responsable del Producto quien debe coordinar con los distintas Unidades de la Asociación, indicadores (KPI's) que permitan monitorear adecuadamente sus tareas, garantizando la oferta de valor hacia el Cliente.

Para esto es necesario que el proceso de crédito se lo ejecute en su totalidad a través de herramientas tecnológicas que permitan mantener la trazabilidad del proceso; manteniendo registro de los diferentes tiempos y estados que cada una de las tareas que componen el proceso macro.

Dado que esta reestructuración es netamente de procesos sin la utilización de una herramienta tecnológica que administre esta gestión, se llevarán las mediciones de manera manual y estas estarán a cargo del responsable de Control de Calidad o del área de Procesos de la Institución. (Sixtinagroup, 2014)

5.02.04 Propuesta de Checklist

Se propone la estandarización de Checklist definiendo los documentos que son requeridos para los tipos de cliente (Comerciales) y por cada uno de los diferentes productos y la utilización de una lista de documentos que deben ser solicitados al cliente desde el inicio, para evitar devoluciones por este concepto.

Se elabora el Checklist de acuerdo a lo requerido:

CHECKLIST - DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA CRÉDITOS COMERCIALES		
PERSONAS FÍSICAS - PERSONAS JURÍDICAS		
Nombre del Oficial: _____		
Solicitud No. _____		
Solicitante: _____		
Oficina: _____		
Fecha de envío (dd/mm/aaaa): _____		
CHECK	Documentos para Tramitación de Facilidades Crediticias	Etapas en la que se requiere
	Copia de la cédula de identidad y electoral de la(s) persona(s) con poder de firma en la empresa (Clientes nuevos y/o sin cuenta en BDP)	ANALISIS *
	Copia de documento de identidad (Persona física) -Garante solidario y Codeudor (persona jurídica)	ANALISIS *
	Estados de cuentas en otras instituciones financieras (3 meses)	ANALISIS
	Formulario IR-1 (persona física) Formulario IR-2 (persona jurídica) - (Igual o superior a RD\$10MM)	ANALISIS *
	Estados Financieros :Tres (3) años de Estados Financieros (tanto si el deudor es una empresa como si es persona física).	ANALISIS *
Garantía Prendaria (Vehículos, Equipos, Inventarios etc)		
	Tasación de mueble realizada por un tasador aprobado por el Banco con una vigencia no mayor a 1 año.	ANALISIS
	En caso de que la garantía esté a nombre de un tercero adjuntar Autorización para ceder bienes en garantía	ANALISIS
Garantía Prendaria (Instrumentos Financieros)		
	Copia Bonos - (certificación CEVALDOM)	ANALISIS
	Copia de Certificado de Deposito (En el caso de ser un CD de otra institución financiera)	ANALISIS
	En caso de que la garantía esté a nombre de un tercero adjuntar Autorización para ceder bienes en garantía	ANALISIS
Garantía Hipotecaria		
	Certificado de Título del inmueble cedido en garantía.	ANALISIS
	Tasación de inmueble realizada por un tasador aprobado por el Banco con una vigencia no mayor a 18 meses.	ANALISIS
Documentos requeridos para Elaboración de Contratos (Según tipo de Contrato)		
	Ingresar al link PRORED "Documentación Requerida para confección Documentos Legales"	ELABORACION DE CONTRATOS
Documentos Internos que se generan		
	Informe de visita. (Informe entregado por Gestor)	ANALISIS
	Informe Legal (persona jurídica) (entregado por Dpto Legal)	ANALISIS
	Reporte de información básica RIB (entregado por Análisis de Crédito)	APROBACION
	Proyecciones del Estado de Resultado y del Estado de Situación de la Empresa	ANALISIS
	Formulario 101 (Genera Gestor - automático con el sistema "Consulta Gerencial")	ANALISIS - APROBACION
	Tabla de amortización (Solo para transacción especial TE)	ANALISIS
	Margen de contribución del garante solidario y/o codeudor/prestatario	ANALISIS
	Formulario conozca su cliente. Solo Clientes nuevos o aquellos que hayan modificado su información)	ANALISIS - APROBACION
	Formulario desembolso (Genera Gestor - automático con el sistema "Consulta Gerencial")	LIQUIDACION

NOTA:

LOS DOCUMENTOS CON (*) SE CONSIDERAN COMO MINIMOS REQUERIDOS PARA CADA ETAPA, POR LO CUAL

Figura N° 12 Propuesta Checklist

Fuente: Investigación

Elaborado por: Fernando De La Cueva

En el levantamiento de información se evidenció que no mantienen un checklist formal de documentación necesaria para la formación del expediente de crédito, cada gestor de negocios mantiene un CL conforme su experiencia, es así que se realiza la propuesta de un CL único para estandarización de la información, mismo que después de aprobarse deberá socializarse a nivel nacional.

La elaboración de este documento se lo realizó con la participación de usuarios expertos de las áreas de negocios, Análisis, Riesgos de Crédito y Operaciones.

5.02.05 Matriz de Aprobación

Con la elaboración de la propuesta de cambios a la Matriz de Autorizaciones, se busca agilizar los procesos de aprobación de Créditos Comerciales, incidiendo en forma importante en la promesa de entrega del producto al cliente, observando adecuados niveles de riesgo crediticio. Los cambios propuestos tienen incidencia en las siguientes matrices:

Objetivos

1. Liberar carga operativa al rol de VPS Negocios, Presidente Ejecutivo, Comité de Crédito y Consejo de Directores de la firma de autorizaciones
2. Mejorar los tiempos de respuesta al Cliente.
3. Propuesta
4. Incrementar el nivel aprobación por parte del Gerente de Oficina,
5. Incrementar los niveles de aprobación del VPA Regional

6. Asignar un nivel de aprobación del Gerente de Fabrica de Crédito bajo el mismo límite del VPA Regional.

Matriz de Autorizaciones

Tabla N° 13 Propuesta Nivel de Aprobación

Monto Sin Garantía	Monto Con Garantía	Ente Responsable	Propuesta
Hasta RD\$750.000	Hasta RD\$1.500.000	Gerentes Sucursales	Incremento - Unificación Nivel aprobación
Hasta RD\$2.500.000	Hasta RD\$5.000.000	VPA Regional	Incremento Nivel aprobación
Hasta RD\$5.000.000	Hasta RD\$10.000.000	VPS Banca Personal	Mantener Limite
Hasta RD\$10.000.000	Hasta RD\$15.000.000	Presidente Ejecutivo	Mantener Limite
Hasta RD\$35.000.000	Hasta RD\$35.000.000	Comité de Crédito	Mantener Limite
Mayor a RD\$35.000.000	Mayor a RD\$35.000.000	Consejo de Directores	Mantener Limite

Fuente: Investigación
Elaborado por: Fernando De La Cueva

Algunas consideraciones dentro de la propuesta de autorizaciones a tener en cuenta:

El cargo Gerente de Oficina tiene un monto máximo de autorización crediticia para créditos comerciales que depende de la antigüedad en el cargo; sin embargo, las cifras históricas muestran que dicho cargo y en el día a día, no interviene autorizando operaciones.

Se analizó la base de datos correspondiente a desembolsos procesados desde Enero 2013 a septiembre 2014.

Se efectuó un análisis de la cantidad de autorizaciones por rol y se determinó la concentración de esta carga para la posición de VPA Regional y VPS Negocios Banca Personal.

Aprobación Comercial

Las aprobaciones están distribuidos en los diferentes niveles de la organización; la propuesta sometida a la autorización de la Asociación, eleva los límites de aprobación de los Gerentes de Sucursales y VPA Regional a fin de descargar el flujo de operaciones por autorizar del VPS Negocios.

Se propone la modificación de los primeros rangos de la pirámide de autorización:

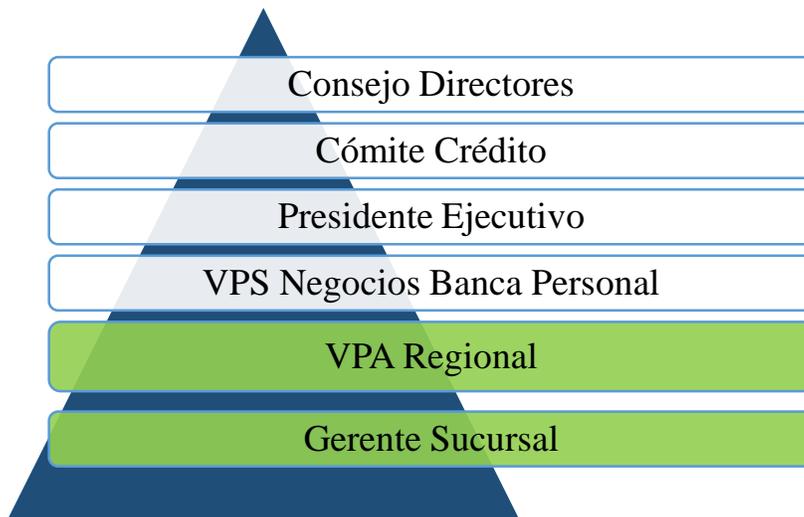


Figura N° 13 Niveles de Aprobación

Fuente: Investigación
Elaborado por: Fernando De La Cueva

5.02.06 Formato del Manual y Lineamientos del Proceso

El manual de procedimientos se construye una vez aprobado el flujo general del proceso y tomando en cuenta los siguientes Ítems que facilitaran el entendimiento de las actividades y dando un orden lógico secuencial de las distintas actividades que realizan los usuarios que intervienen en el proceso.

1. OBJETIVO

2. ALCANCE

4. RESPONSABLES

5. LINEAMIENTOS

5.1 Generales

5.2 Especificas

6. DIAGRAMAS DE FLUJOS

Cadena de valor

7. ANEXOS



5.02.06.01 Desarrollo

Objetivo

Establecer las actividades a seguir para la generación y otorgación de créditos Comerciales, en base a las normas y lineamientos establecidos por la Asociación.

Con la finalidad de definir las responsabilidades y garantizar la correcta ejecución de todas las etapas que componen este proceso.

Alcance

Desde: La recepción de la documentación

Hasta: La Liquidación

Diagramas de Flujos:

1. Propuesta de Crédito
2. Revisión.
3. Análisis de Crédito.
4. Instrumentación.
5. Liquidación.

Responsables

Negocios

1. Vicepresidente de Banca Comercial
2. Vicepresidente Regional
3. Gerente Sucursal
4. Gestores Negocios
5. Soporte Comercial

Crédito.

1. Comité de Crédito
2. Gerente de Crédito
3. Analista de Crédito Comercial

Operaciones.

1. Oficial de Legal
2. Oficial de Garantías.
3. Operador de Revisión
4. Operador de Liquidaciones

5.02.06.02 Lineamientos

Generales.

1. Todas las actividades realizadas dentro del proceso de crédito deben alinearse y dar fiel cumplimiento a las políticas de crédito establecidas y publicadas por la Asociación del Progreso.
2. Todo documento que intervenga en el proceso por ningún motivo debe ser alterado en su información original. Cualquier cambio o modificación por parte del usuario será considerado como una falta grave y sujeta a sanción según el reglamento interno de trabajo.
3. Toda información y/o documento será manejado bajo absoluta reserva, conservando el sigilo y reserva bancaria.

4. Todos los responsables del proceso deben cumplir y hacer cumplir los tiempos de respuestas (ANS) definidos, caso contrario se aplicarán las penalizaciones establecidas por la Asociación del Progreso.
5. Cualquier cambio, modificación y/o actualización del proceso deberá ser revisado por la Unidad de Procesos y aprobado por el Unidad que corresponda dentro de las instancias de aprobación de la Asociación del Progreso, la comunicación estará a cargo de la unidad de Procesos.
6. De ser necesaria una capacitación cuando existan cambios, ésta será responsabilidad de las diferentes Unidades involucradas en conjunto con la Unidad de Procesos.
7. Las actividades del presente proceso de Crédito, se ejecutarán en la herramienta definida por la institución.
8. Los siguientes servicios podrán ser solicitados como una actualización, indistintamente si el cliente solicita una facilidad de crédito:
 - Actualización de Informe legal.
 - Actualización de Spread Financiero.
 - Proyecciones.

9. Los procedimientos, instructivos, guías y demás documentos inherentes a este procedimiento deben ser realizados sin omisión alguna alineado con lo dispuesto en la Política de Crédito.

Específicos.

De la Generación de la Propuesta.

1. Será responsabilidad de la Unidad de Negocios obtener toda la documentación e información del cliente requerida para la generación de la propuesta, así como validar la legibilidad de la misma.
2. Será responsabilidad de la Unidad de Negocios verificar los documentos del cliente, previo a la solicitud de la documentación (según checklist), con la finalidad de solicitar únicamente la documentación faltante y/o desactualizada de ser el caso.
3. El Gestor de Negocios/Soporte Comercial deberá solicitar a la Unidad de Informática la actualización de la información a través del sistema siempre que la documentación sustente cualquier cambio de datos del cliente.
4. El Informe Legal se realizará para todas las personas jurídicas que soliciten una facilidad de crédito el mismo que deberá estar completo previo el desembolso.

5. Para el ingreso de la propuesta en el sistema, será necesario cumplir con toda la documentación mínima requerida según checklist.
6. La revisión y aprobación del contenido de la propuesta para el segmento Comercial estará bajo la responsabilidad de la línea de supervisión inmediata, los mismos que deberán asegurar que se cumpla con todos los requisitos y políticas de crédito.

De Revisión Documental.

1. Será responsabilidad del Operador de Revisión Documental asegurar que la propuesta de crédito cumpla con la toda la documentación mínima requerida (según checklist), con las políticas de crédito y la factibilidad legal.
2. Toda operación que no cumpla con las condiciones para la ejecución de la etapa, será devuelta por sistema al usuario inmediato anterior.
3. El Operador de Revisión Documental controlará que los documentos de las operaciones vigentes se encuentren actualizados.

Del Análisis de Crédito.

1. Todas las propuestas de crédito y/u órdenes de actualización financiera en el sistema receiptadas en el horario establecido en la matriz de ANS.

2. Toda operación de crédito será sujeta de análisis por parte de la Unidad de Crédito.
3. Será responsabilidad del Analista de Crédito ingresar la información financiera de la propuesta de crédito en el sistema de Análisis Financiero.
4. Será responsabilidad de Analista de Crédito realizar un completo y profundo análisis crediticio de la operación, esto con el fin de recomendar o no la viabilidad de la propuesta.

Del Nivel de Aprobación

1. Las aprobaciones de los créditos estarán sujetas a los niveles de aprobación descritas en la Matriz de Aprobaciones.

Del Comité de Crédito

1. Cuando el caso lo justifique y siempre que se planteen los argumentos válidos, una propuesta de crédito puede ingresar a instancia de apelación por pedido del proponente.

De las Garantías

1. Si las garantías propuestas ya se encuentran constituidas a favor de Asociación del Progreso se omitirá la etapa de constitución de garantías, siempre y cuando las mismas se encuentren actualizadas y oponibles a terceros.
2. Será responsabilidad del Operador de Revisión controlar que el informe de avalúos entregado por el perito cumpla con los requisitos y lineamientos definidos por el Asociación del Progreso.
3. Será responsabilidad del Oficial de Legal de velar por la correcta instrumentación de las garantías reales, así como controlar los tiempos de respuestas de los intervinientes del proceso.

Del Desembolso

1. Es responsabilidad del Gestor de Negocios obtener las firmas respectivas en la documentación legal y habilitante para el desembolso, siendo el único punto de contacto con el cliente.
2. Será responsabilidad del Soporte Comercial/Gestor de Negocios de la sucursal, velar por la integridad

3. Será responsabilidad de la unidad de Revisión realizar la revisión previa al desembolso (Documentación legal, crediticia, Garantías, Seguros) de todas las operaciones receiptadas en los horarios establecidos en el ANS.
4. Será responsabilidad del Operador de Liquidación, realizar correctamente el desembolso de la operación, según instrucción acordada con el cliente.
5. Será responsabilidad del Oficial de Garantías, vincular oportunamente las garantías en el sistema con el número de operación. Todo el proceso deberá ser en línea y nada podrá quedar para procesarlo el día siguiente.
6. El horario de liquidación de las operaciones será procesada de acuerdo a los horarios establecidos.

5.02.07 Capacitación

El personal de las áreas de Procesos, Control de Calidad y Talento Humano, serán responsables de capacitar al personal que interviene en cada actividad, Talento Humano deberá proveer la personal previamente evaluado para que se integre a la nueva propuesta, las unidades de Proceso y QA serán responsables de capacitar en los nuevos procesos a ese personal, indicándoles claramente la finalidad y objetivos que se pretende con esta reestructuración, además de reforzar la cultura de la medición, en este sentido el personal a participar estará totalmente claro de lo que debe hacer en cada etapa de su proceso.

5.03 Aplicación de la Propuesta.

A continuación se expone las siguientes recomendaciones para la implementación de la propuesta:

1. Definir Fecha del Comienzo del Plan de Implementación
2. Definir Responsables de la Implementación
3. Selección de herramienta para Monitoreo, Instrumentación y Seguimiento de Operaciones de Crédito

Tabla N° 14 Matriz de Riesgos de la Implementación

RIESGO	ACTIVIDAD	MITIGACIÓN
Implementación	Que no se implemente de acuerdo a los lineamientos establecidos en el Diseño	Una vez socializado definir fecha y responsables de la Implementación
Selección de Recurso para apoyar como QA	Que no se asigne el recurso que apoyará como QA, para colaborar en la Implementación del nuevo proceso y administración de ANS y KPI's	Coordinar la implementación del nuevo recurso o soporte de recursos existentes.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Fernando De La Cueva

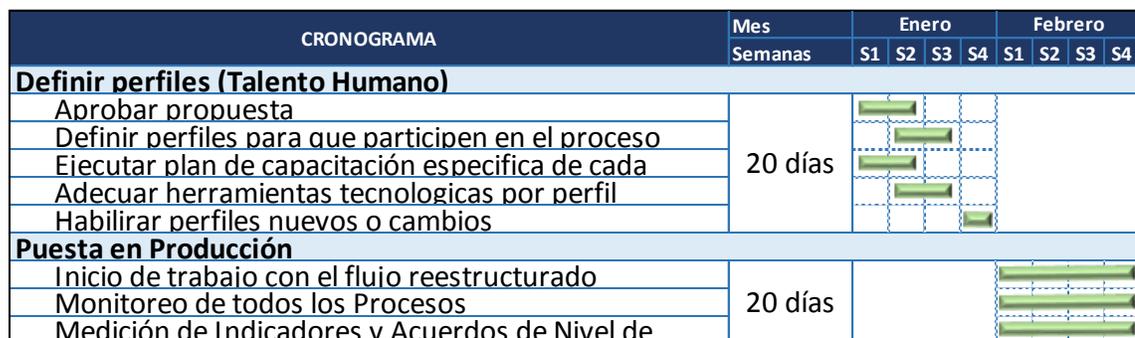


Figura N° 14 Cronograma de Implementación

Elaborado por: Fernando De La Cueva

CAPÍTULO VI

6.01 CRONOGRAMA

El diagrama de Gantt es una útil herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado.

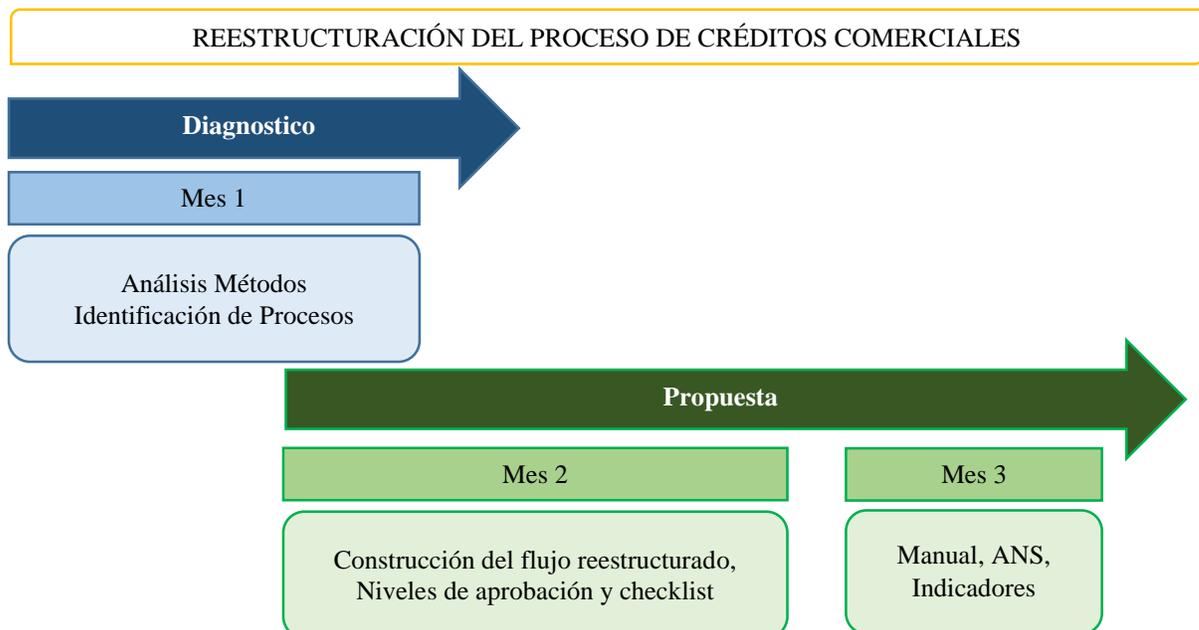


Figura N° 15 Cronograma General

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Fernando De La Cueva

CRONOGRAMA	Mes	Septiembre				Octubre				Noviembre				Mes			
	Semana	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	1	2	3	4
Identificación de Procesos																	
Análisis de información bajo Marco Lógico	20 días																
Definir los procesos a ser reestructurados																	
Realizar levantamiento de información in situ																	
Inicio de Construcción del flujo																	
Analizar volúmenes y montos de aprobación																	
Construcción de flujos reestructurados																	
Terminar flujos Reestructurados	20 días																
Definir niveles de aprobación																	
Definir checklist para crédito comercial																	
Certificar los flujos con usuarios experos																	
Inicio de propuesta de Manual y Lineamientos del proceso																	
Manual, Acuerdos de Nivel de Servicios e indicadores																	
Terminar propuesta de Manual y Lineamientos del proceso	15 días																
Definir Acuerdos de Nivel de Servicios																	
Definir Indicadores																	
Elaboración de Proyecto																	
Definir propuesta en Documento del proyecto	21 días																
Solicitar correcciones al tutor y lector																	
Realizar últimas correcciones																	
Cierre del Proyecto entrega de resultados																	

Figura N° 16 Cronograma

Fuente: Investigación

Elaborado por: Fernando De La Cueva

6.02 RECURSOS

Para el desarrollo oportuno se requieren de los siguientes recursos y materiales que se utilizarán a lo largo de la ejecución del proyecto.

De la Formación.

Recursos humanos: los recursos humanos que requirió el proyecto fue el aporte del Ing. Galo Cisneros con apoyo metodológico.

Recursos tecnológicos: En los recursos tecnológicos se utilizó la computadora portátil y el internet.

Recursos financieros: En los recursos financieros incluye el valor del seminario y las tutorías impartidas por el Instituto. (Detalle en presupuesto)

De la Realización del Proyecto

Infraestructura:

1. Espacio Físico de Trabajo: 1 Analista (Quien realizará la Propuesta)
2. 1 Sala de Reuniones mínimo para 4 personas con proyector
3. Acceso a Internet
4. Teléfonos y líneas
5. Tarjetas de identificación personal
6. 1 Impresora Multifunción
7. 1 Pizarra de tiza líquida en la sala de reuniones
8. Material de Proveeduría para el equipo (Hojas de Papel, carpetas, esferográficos, marcadores de pizarra, etc)

Procesos:

1. Documentación de los Procesos a ser rediseñados
2. Mapa de Procesos
3. Documentación de Levantamiento de Tiempos y Movimientos del Personal

Planeación Estratégica

1. Detalle de los Objetivos Estratégicos y de sus Estrategias

2. Información de Proyectos en Ejecución.

Información institucional:

1. Estructura Organizacional con el Headcount
2. Detalle de Puntos de Atención: Red de Oficinas, ATMs, Otros
3. Detalle de servicios prestados por empresas terceras de la Asociación en relación con el proceso de Crédito
4. Información sobre los principales temas regulatorios que debe cumplir la Asociación con respecto al Crédito, ejemplo información a organismos de control y sus frecuencias diarias, semanales, mensuales, etc. Así como reportes de control, archivos, o estructuras que se deben entregar a los organismos de control.
5. Información estadística de indicadores de cumplimiento y eficiencia.
- 6.

6.03 PRESUPUESTO

Tabla N° 15 Presupuesto

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Seminario de especialización	1	520	520
Papel Bond	2	30	60
Internet	600	0,35	210
Tutoría	10	20	200
Anillados	4	3	12
Copias	500	0,05	25
Pen Drive	1	5	5
Empastar Proyecto	3	20	60
Total Activos diferidos			1092
Imprevistos 10 %			109,20
Total			1201,20

Elaborado por: Fernando De La Cueva

CAPÍTULO VII

6.01 CONCLUSIONES

El aprendizaje del método de Marco Lógico fue indispensable, esta experiencia ha enriquecido mi capacidad de investigación y análisis, el trabajo coordinado y la planificación han sido destacadas para llevar adelante el desarrollo de este proyecto.

La investigación conforme el método de trabajo fue fundamental para el análisis minucioso de la información, adicionalmente la experiencia de 8 años trabajando para instituciones del sistema financiero aportó a la definición de la propuesta que se espera sirva de aporte para la Institución.

En el levantamiento inicial de información se determinó que el tiempo promedio del proceso de otorgación de crédito para el segmento comercial es de 14 días laborables y el porcentaje de re-procesos fue del 42%. Con la propuesta planteada se podría disminuir a 6.5 días provocando una eficiencia de 7.5 días logrando un mejor tiempo de respuesta y mejorando la competitividad en el mercado.

Esta reducción de tiempo a su vez reduce costos operativos a través de la disminución de re-procesos.

6.02 RECOMENDACIONES

Una vez analizada y probada la propuesta de Reestructuración del Proceso de Otorgación de Créditos Comerciales, se recomienda realizar el seguimiento respectivo para que esta se mantenga y se vean reflejados los cambios en reducción de costos y tiempos de ejecución de los procesos. Adicionalmente después de estabilizar los procesos es necesaria la implementación de una herramienta que permita automatizar el flujo y potenciar el proceso.

Se debe capacitar continuamente al personal que participa en este proceso y garantizar que el personal sea el adecuado para su ejecución.

6.03 ANEXOS

6.03.01 Certificado de autorización de trabajo y uso de la información.

Bibliografía

20000 Academy. (21 de Junio de 2014). *www.20000academy.com*. Obtenido de

<http://www.20000academy.com/blog/2014/01/21/slas-olas-ucs-itol-iso-20000/>

Cepal, ORTEGON, E., PACHECO, J., & PRIETO, A. (2005). *Metodología Marco Lógico*. Santiago de Chile: CEPAL.

Coulter, R. (2010). *Administración*. México DF: Pearson.

Frances, F. (2015). *www.personal.ua.es*. Obtenido de Investigación :

<http://personal.ua.es/es/francisco->

[frances/materiales/tema5/cmo_se_hace_un_rbol_de_problemas_y_soluciones.html](http://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema5/cmo_se_hace_un_rbol_de_problemas_y_soluciones.html)

ISO. (2014). *www.iso.org*. Obtenido de

http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=51986

Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*. New York: Grupo Patria Cultural (Castellano).

Prieto, J. F. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de Proyectos y Programas. En *Metodología del Marco Lógico* (pág. 124). Santiago de Chile: CEPAL.

ROVAYO M., J. (2013). *Marco Lógico Enfoque en proyectos I + D + i*. Quito.

Sixtinagroup. (2014). *www.sixtinagroup.com*. Obtenido de

<http://www.sixtinagroup.com/herramientas-y-recursos/biblioteca-de-indicadores/>

Wikipedia. (2015). *es.wikipedia.org*. Obtenido de <http://es.wikipedia.org>