

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR
SEDE ECUADOR**

AREA DE GESTION

PROGRAMA DE MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE
CREDITO PARA LA BANCA DE EMPRESAS DEL BANCO XX”**

JUAN CARLOS ROSERO R.

2006

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

.....

Juan Carlos Rosero R.
Marzo de 2006

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR
SEDE ECUADOR**

AREA DE GESTION

PROGRAMA DE MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE
CREDITO PARA LA BANCA DE EMPRESAS DEL BANCO XX”**

JUAN CARLOS ROSERO R.

2006

TUTOR: ING. DARWIN ZABALA

QUITO, ECUADOR

RESUMEN

El desarrollo de la presente investigación, con el contenido de sus diferentes capítulos, busca dar a conocer las ventajas asociadas con el planteamiento de procesos crediticios alternativos para la banca de empresas del Banco XX que permitan optimizar el proceso de crédito actual.

En el segmento de empresas, dado su gran tamaño relativo en cuanto al número de clientes, la demanda por operaciones crediticias es muy representativa y el proceso crediticio es uno de los factores claves de éxito a la hora de atender eficazmente los requerimientos de la clientela empresarial. Por ello resulta preponderante el analizar y proponer alternativas que permitan optimizar el proceso crediticio en beneficio del cliente y del banco como tal. Para el efecto, el primer capítulo permite conocer al banco escogido por medio de un análisis de sus ambientes externo e interno, así como sus procesos y estrategias.

El segundo capítulo analiza el proceso de crédito actual, tanto en su globalidad como en las distintas unidades involucradas, las interacciones entre estas unidades y el flujo del proceso. Esta información permite, en el tercer capítulo, identificar los cuellos de botella existentes en el proceso, sus causas y los efectos internos y hacia el cliente.

Sobre la base de la información contenida en los tres capítulos iniciales, el cuarto capítulo recoge la propuesta de procesos alternativos enfocados en mitigar los efectos de los cuellos de botella identificados y sus correspondientes ventajas. Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones.

DEDICATORIA

A mis padres, Raúl y Anita, a quienes debo lo que soy. Por su constante sacrificio y dedicación.

A mi esposa Mariela, por su constante apoyo.

TABLA DE CONTENIDO

ANÁLISIS Y PROPUESTA DE OPTIMIZACION DEL PROCESO DE CREDITO PARA LA BANCA DE EMPRESAS DEL BANCO XX

PLAN DE TESIS

INTRODUCCION

CAPÍTULO PRIMERO: Generalidades del Banco XX y de sus procesos

- 1.1. Breve Reseña Histórica
- 1.2. Evolución del Banco XX a través del tiempo
- 1.3. Análisis Interno
- 1.4. Análisis Externo
- 1.5. Matriz FODA
- 1.6. Estrategias
 - 1.6.1. Estrategias globales del banco XX
 - 1.6.2. Estrategias del segmento de empresas
- 1.7. Procesos y toma de decisiones crediticias

CAPÍTULO SEGUNDO: El proceso de crédito, situación actual

- 2.1. El proceso crediticio actual
 - 2.1.1. El subproceso en el área comercial
 - 2.1.2. El subproceso en el área legal
 - 2.1.3. El subproceso en el área de análisis de crédito y riesgo
 - 2.1.4. El subproceso de aprobación por parte del comité de crédito
- 2.2. Interacción entre unidades administrativas
- 2.3. Flujo del proceso de crédito actual

CAPITULO TERCERO: Identificación de cuellos de botella

- 3.1. Determinación de los subprocesos generadores de cuellos de botella
- 3.2. Identificación de causas
 - 3.2.1. Capacidad
 - 3.2.2. Sobrecarga laboral
 - 3.2.3. Procesos obsoletos o desactualizados
- 3.3. Efectos generados
 - 3.3.1. Efectos internos
 - 3.3.2. Efectos hacia el cliente
- 3.4. Diagramas causa efecto

CAPITULO CUARTO: Los procesos propuestos

- 4.1. En el área comercial
- 4.2. En el área legal
- 4.3. En el área de análisis de crédito y riesgo
- 4.4. En el comité de crédito
- 4.5. El proceso global propuesto
- 4.6. Ventajas del nuevo proceso
 - 4.6.1. Ventajas para el banco

4.6.2. Ventajas para el cliente

CAPITULO QUINTO: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

5.2. Recomendaciones

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

PLAN DE TESIS

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Banco XX es una de las más grandes e importantes instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano y como tal mantiene un gran portafolio de clientes en los distintos segmentos del mercado en el que interviene. Específicamente, en el segmento de empresas, dado su gran tamaño relativo en cuanto al número de clientes, la demanda por operaciones crediticias es muy representativa y el proceso crediticio es uno de los factores claves de éxito a la hora de atender eficazmente los requerimientos de la clientela empresarial. Por ello resulta preponderante el analizar y proponer alternativas que permitan optimizar el proceso crediticio en beneficio del cliente y del banco como tal.

En este sentido, resulta oportuno responder a la pregunta: Es posible plantear procesos alternativos que optimicen la toma de decisiones crediticias en beneficio del cliente y del Banco?

OBJETIVOS

Objetivo General.-

Desarrollar y proponer procesos alternativos tendientes a optimizar la toma de decisiones crediticias que redundarán en beneficio del cliente y del banco.

Objetivos Específicos.-

- Analizar los procesos existentes en las principales unidades administrativas involucradas en el proceso crediticio, e identificar cuellos de botella.

- Identificar las causas que generan cuellos de botella en el proceso crediticio.
- Proponer procesos alternativos de mejora de los cuellos de botella del proceso crediticio global.
- Proponer un proceso alternativo global tendiente a mejorar la toma de decisiones crediticias.

La presente investigación busca, por medio del análisis de la situación actual y de la propuesta de procesos alternativos, optimizar el proceso crediticio para la banca de empresas del Banco XX. La justificación del tema escogido radica en la importancia que representa la toma de decisiones crediticias oportunas para el banco, en función de satisfacer las necesidades de financiamiento de sus clientes y de esta manera mantener e incrementar su cuota de mercado que le permita cumplir sus objetivos institucionales.

Desde el punto de vista académico, la investigación se justifica en el hecho de que se expondrán alternativas basadas en la teoría existente en la literatura especializada en procesos, operaciones y servicios, que se ajustan a la realidad de la institución escogida, además de recoger los criterios, experiencias y recomendaciones de expertos en el tema y ejecutivos de otras instituciones financieras.

2. ENFOQUE Y MARCO CONCEPTUAL

Al ser un banco una organización proveedora de servicios, y siendo el tema escogido una propuesta de optimización de procesos, para el desarrollo de la investigación se ha verificado la existencia de literatura académica especializada en operaciones y procesos, haciendo especial énfasis en operaciones y procesos para empresas de

servicios. Así, la principal obra localizada, de acuerdo con nuestro criterio, es “Administración de Operaciones” de Lee Krajewski. La quinta edición de este libro, publicada en el año 2000, no se concentra únicamente en los procesos industriales de empresas manufactureras, sino también en los procesos de empresas de servicios poniendo especial énfasis en el ámbito estratégico. Los diferentes capítulos de la obra contribuyen de manera significativa a enriquecer la investigación propuesta ya que el autor reconoce que las “...decisiones estratégicas clave en operaciones afectan el futuro de una compañía...” y que los procesos son fundamentales no solo en empresas manufactureras sino también en empresas de servicios, por lo que efectúa importantes discusiones sobre la administración de procesos orientados hacia los servicios con un enfoque interdisciplinario.

Por otra parte, el proponer alternativas o nuevos procesos implica reconocer la necesidad de cambiar de alguna manera la organización y sus estrategias, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales, por lo que el texto de Fred R. David, “Conceptos de Administración Estratégica” resulta útil para la investigación. La novena edición impresa de esta obra señala que “las decisiones estratégicas determinan la dirección y la posición competitiva de una empresa a futuro...” y que es más importante hacer las cosas correctas que hacer las cosas bien. Los conceptos y ejemplos expuestos en el libro permitirán enfocar estratégicamente los procesos alternativos que se propongan con el fin de que se adapten a las necesidades de la institución y permitan alcanzar sus objetivos.

Finalmente, existe una normativa clara y precisa que deben seguir las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos. En este sentido, los procesos que se

planteen deberán contemplar la normatividad contenida en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Más específicamente, al hablar de *procesos* se debe entender que éstos son fundamentales en las actividades de todo tipo de organización que produzca bienes y/o servicios y que necesariamente están presentes en todas las unidades administrativas y áreas funcionales. Sin duda, en un banco, contar con procesos que optimicen la toma de decisiones en materia de otorgamiento de crédito, constituye una buena herramienta para hacer frente a la altísima competencia existente en el mercado. Además, estos procesos se deben desarrollar con las debidas normas de tiempo que permitirán su correcta administración.

A continuación se presentan los conceptos principales que figuran en la investigación propuesta:

- **Procesos.-** Un proceso implica el uso de los recursos de una organización, para obtener algo de valor. Ningún producto puede fabricarse y ningún servicio puede suministrarse sin un proceso, y ningún proceso puede existir sin un producto o servicio. Los procesos sostienen toda actividad o trabajo y se presentan en todas las organizaciones y en todas las funciones de una organización.
- **Administración de procesos.-** Es la selección de los insumos, las operaciones, los flujos de trabajo y los métodos que transforman los insumos en productos. Se refiere también a la mezcla apropiada de habilidades humanas y equipo, y también a que partes de los procesos deberán ser desempeñadas por cada uno de ellos.

- **Cuellos de botella.-** Constituyen procesos, o partes de éstos, que generan acumulación de pedidos, órdenes atrasadas, faltantes, elevados tiempos de espera y de respuesta, etc.
- **Estrategia.-** El término *estrategia* tiene, en términos de negocios, una gran variedad de conceptos. Así, Von Neumann y Morgensten la definen como “la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”. En 1962, Alfred Chandler en su libro *Estrategia y Estructura* la define como “el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas”. En 1969 Kenneth Andrews ofrece una definición más completa, pero parecida a la anterior, que señala que “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”.

3. ACOPIO Y PROCESAMIENTO DE INFORMACION

La investigación planteada constituye un estudio descriptivo, tanto de la situación actual del proceso crediticio del banco, así como de las propuestas para optimizarlo. Para el efecto se buscará diversas fuentes de información, tales como: literatura especializada, legislación, entrevistas con expertos y ejecutivos de otras instituciones, y estadísticas de la propia institución.

Con estas fuentes de información se busca partir de la teoría, de la experiencia propia y de otras organizaciones del mismo sector para modelar un proceso crediticio eficiente y óptimo para el banco.

INTRODUCCION

El Banco XX es una de las más grandes, antiguas y emblemáticas instituciones del sistema financiero ecuatoriano. La magnitud de su importancia se refleja en su participación del mercado que, de acuerdo a cifras publicadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) con fecha de corte 31 de marzo de 2005, alcanza el 23,90% del total de activos del sistema, misma que supera con casi diez puntos porcentuales a su inmediato seguidor.

En cuanto a número de clientes, el Banco mantiene un enorme portafolio. Específicamente, en el segmento de empresas, su tamaño en cuanto a número de clientes se refiere, genera una importante demanda por operaciones crediticias, por lo que contar con procesos crediticios acordes a las crecientes necesidades de la clientela y el constante crecimiento de la competencia constituye un factor clave de éxito. Por ello resulta preponderante plantear alternativas que permitan optimizar el proceso crediticio en beneficio del cliente y del banco como tal.

El desarrollo de la presente investigación, a lo largo de sus diferentes capítulos, busca responder a la pregunta: Es posible plantear procesos alternativos que optimicen la toma de decisiones crediticias en beneficio del cliente y del banco? Para el efecto se acudió a diversas fuentes de información tales como literatura académica relevante, publicaciones oficiales, consultas a expertos de otras instituciones, etc.

Dado que la cobertura geográfica del banco abarca a todo el país, se escogió como base de análisis a su oficina matriz, misma que se ubica en la ciudad de Quito y que representa alrededor del 40% del total del negocio empresarial del banco.

De esta manera, y con el fin de responder a la pregunta planteada en párrafos anteriores, se ha distribuido el contenido de la investigación de tal forma que, en principio, se conozca más claramente al banco escogido, sus procesos y estrategias; en esta parte se incluyen análisis de su situación interna y externa. Posteriormente, se revisará el proceso crediticio actual en todas las áreas o unidades administrativas involucradas; con esta revisión se busca identificar los cuellos de botella y determinar sus causas y sus efectos. Una vez determinadas tales causas y efectos se puede ya proponer procesos tendientes a reducir e incluso eliminar los cuellos de botella del proceso actual. Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

En este momento es importante señalar que a lo largo de la presente investigación se denominará al banco escogido como el Banco XX o simplemente *el banco*. Se omite el nombre real de la institución por un principio básico de respeto y por la confidencialidad de la información que en determinados acápite se podría presentar. **No se pretende con la investigación realizar juicios de valor sobre la organización del banco o sus procesos y estrategias, simplemente se trata de una investigación de tipo académica.**

CAPITULO PRIMERO

GENERALIDADES DEL BANCO XX Y DE SUS PROCESOS

A lo largo del presente capítulo se describirá brevemente la trayectoria del banco escogido, sus principales contribuciones a lo largo de su vida institucional, así como también se expondrá la evolución de sus principales cifras desde sus inicios hasta la actualidad. Posteriormente, se realizará un análisis de sus ambientes interno y externo que servirán de insumo para elaborar una matriz FODA y determinar sus estrategias.

1.1. Reseña histórica

A inicios del siglo pasado el comercio de la ciudad de Quito era muy reducido debido, en gran medida, a la carencia de un banco local que apoyara las necesidades de liquidez de agricultores y comerciantes quiteños. En aquella época los únicos bancos que intentaron cubrir tal necesidad fueron el Banco de la Unión y el Banco de Quito; sin embargo, dados sus limitados capitales poco tiempo después cerraron. Esta carencia de un banco local se reflejaba también en la rudimentaria manera en que los quiteños “guardaban” sus ahorros: dentro del colchón o en cajas empotradas en las paredes de las casas.¹

Por estas razones es que un grupo de distinguidos jurisconsultos, capitalistas pudientes, agricultores y comerciantes de prestigio de la capital decidieron juntarse y hacer realidad un banco que atienda las necesidades del Quito de aquella época. La primera reunión de los promotores del banco se dio el 17 de marzo de 1906 en la casa

¹ Cfr. Guillermo, AROSEMENA. La historia empresarial del Ecuador, El sector bancario, primera edición, 1998.

municipal, el 11 de abril del mismo año el banco inicia sus operaciones como banco de emisión y descuento y el 15 de abril de 1907 se da la primera emisión de billetes.²

Una de las principales características que durante toda la vida institucional del banco ha marcado su rumbo es la estabilidad gerencial, que se refleja en que apenas seis han sido los Gerentes Generales, manteniendo todos una política de banca conservadora.

Muchas han sido las contribuciones del banco desde sus inicios. En sus primeros años contribuyó a la terminación del ferrocarril de Guayaquil a Quito; la construcción del Palacio de la Exposición; otro aporte importante fue el financiamiento para la construcción del Hospital Civil con un préstamo a largo plazo de ciento veinticinco mil sucres; años después contribuiría con el financiamiento para la canalización y pavimentación de la ciudad de Quito; la construcción del ferrocarril Quito – Esmeraldas en el tramo Quito – Ibarra; entre otras.

1.2. Evolución del Banco XX a través del tiempo

Desde el inicio de sus operaciones en 1906 el Banco XX ha crecido considerable y continuamente. Innumerables han sido los incrementos de capital realizados por sus accionistas para no perder negocios y fortalecer la estructura patrimonial del banco. Igualmente, los productos y servicios ofrecidos se han diversificado con el fin de incrementar su participación y mantener el liderazgo en el sistema bancario.

Inició sus operaciones de banca comercial y de emisión en abril de 1906. La primera emisión de billetes se da en abril de 1907 por un monto de un millón de sucres. En sus

² Cfr. Guillermo, AROSEMENA. La historia empresarial del Ecuador, El sector bancario, primera edición, 1998.

primeros años se construye su primera casa matriz frente a la Iglesia de la Compañía, pero este edificio se vendería años después al Banco Central luego de su creación.

Doce años después de su creación, en el año de 1918, se crea la sección hipotecaria con un monto de cuatrocientos mil sucres que se destinaron al fomento de la agricultura; para 1926 las cédulas en circulación superaban los tres millones novecientos mil sucres. En el año de 1921 el capital social ya alcanzaba los tres millones doscientos mil sucres.

Una etapa difícil para el banco se dio desde 1920 hasta 1941. Las pestes afectaron las plantaciones cacaoteras y redujeron sustancialmente la exportación del producto y la Gran Depresión Mundial ocasionó la deflación de los precios de los productos del país. En el año de 1925 el banco fue multado por el gobierno revolucionario por una emisión supuestamente realizada sin respaldo metálico, ante lo cual el banco señaló que tal emisión se encontraba en sus bóvedas y no en libre circulación. A pesar de las múltiples quiebras registradas en el país en la década de los treinta, el banco decidió ampliar sus servicios y crea la sección de ahorros. En 1941 y con una economía en recuperación, los accionistas realizan un nuevo incremento de capital del 50% para ubicarlo en los seis millones de sucres. Desde tal año hasta 1960 se dieron incrementos de capital en forma anual hasta llegar a los cuarenta millones.

En 1963 se abre la sucursal en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados con el fin de atender las crecientes necesidades de esta ciudad. En ese año las captaciones del banco crecieron en sesenta millones frente al año anterior y los créditos en 33.5 millones. La utilidad registrada fue de más de diez millones de sucres. En el año 1964

se abren oficinas en Manta y Portoviejo y hasta el final de la década el banco ya tenía presencia en Ibarra, Latacunga y Quevedo, siendo ésta ciudad una de las que mayor crecimiento registrara por efecto del “boom” del banano. Del mismo modo, en el año de 1973 se inaugura la Sucursal Mayor en la ciudad de Guayaquil.

Para el año de 1981 el banco registraba un total de activos de S/.12.537 millones que representa un crecimiento de 45 veces con relación a 1955. Las captaciones en ese año alcanzaron los S/. 6.314 millones y los créditos a clientes S/. 6.443 millones. En esa década se registró en el Ecuador una aguda crisis económica que obligó a la mayoría de bancos a acudir al auxilio del Banco Central, pero el Banco XX no acudió a tal ayuda y sorteó la adversidad por su propia cuenta. En el año de 1985 el capital social era de S/.1.060 millones, un 29% superior al del año anterior y sus utilidades superaban los S/.379 millones. La confianza de los clientes se reflejaba en el volumen de captaciones de S/.22.039 millones.

A partir del año de 1989 comienza el cambio a lo que actualmente representa el Banco XX. En tal año, su principal accionista vendió su 38% de participación a un importante empresario quiteño, actual Presidente del Directorio. Hacia el año de 1992 seguiría la ampliación del mercado local y la consolidación de la presencia en el mercado andino por medio de alianzas estratégicas, fusiones y/o adquisiciones de instituciones de reconocida solvencia. En 1994 se inaugura su actual edificio matriz ubicado en el centro comercial y financiero de Quito. En 1995 el banco contaba con las divisiones de: banca personal, banca comercial, banca corporativa, servicios de comercio exterior, tesorería y finanzas corporativas; los activos del banco superaban los S/. 284 mil millones. Para ese entonces el Grupo Financiero XX estaba compuesto

por diversas empresas que desarrollan actividades de: banca, seguros, administración de fondos, corretaje de valores, etc.

A finales de la década de los noventa el banco se hizo cargo de la cartera de otras instituciones cerradas y que pasaron a manos de la Agencia de Garantía de Depósitos, además compró la operación de un reconocido banco internacional. Con estas adquisiciones se formó la Unidad de Banca Privada y permitieron que el Banco XX se convirtiera en el mayor banco del país por cobertura geográfica, por número de clientes, por tamaño de activos, patrimonio, cartera y captaciones. En la actualidad controla aproximadamente el 24% del sistema bancario del país y tiene presencia en setenta ciudades por medio de 220 agencias. De acuerdo a información reportada a la Superintendencia de Bancos y Seguros, publicada por ésta con fecha de corte al 31 de marzo de 2005, el Banco XX registra las siguientes cifras:

CUENTAS DEL BALANCE	VOLUMEN A MZO – 05 (en miles de USD)	% PARTICIP. MZO – 05
ACTIVOS	2'018.972	23,90%
PASIVOS	1'816.812	23,85%
PATRIMONIO	194.611	24,81%
INVERSIONES	390.556	23,52%
CARTERA	1'072.152	24,08%
DEP. A LA VISTA	1'393.362	29,83%
DEP. A PLAZO	232.591	11,69%
CAPITAL Y RESERVAS	173.745	25,67%
RESULTADOS	7.549	17,25%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros
Fecha: julio de 2005

1.3. Análisis Externo

Para la realización del análisis externo del Banco XX se presenta una matriz de evaluación del factor externo (EFE). Una evaluación externa permite definir las

oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y las amenazas que debe evitar; los factores a evaluar son de tipo: económico; social, cultural y demográfico; políticas, legales y gubernamentales; tecnológicas; y, competitivas.³

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO				
BANCO XX				
	FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
	<i>Oportunidades</i>			
1	Recuperación de la confianza del público en el sistema financiero	0,12	4,00	0,48
2	Expectativas de crecimiento en sectores como la construcción	0,05	2,00	0,10
3	Mercado del micro crédito en crecimiento, poco desarrollado y desatendido por la banca privada	0,05	3,00	0,15
4	Necesidad permanente del mercado de las PYMES por fondos para inversión productiva (Iliquidez)	0,08	3,00	0,24
5	Políticas del Gobierno para la reactivación del aparato productivo	0,05	2,00	0,10
6	Existencia casi nula e ineficiencia del BNF y otras instituciones financieras del sector público	0,05	1,00	0,05
7	Pocos bancos locales ofrecen gama completa de productos y servicios financieros	0,05	2,00	0,10
8	Estabilidad económica alcanzada a partir de la dolarización	0,05	3,00	0,15
	<i>Amenazas</i>			
1	Tasas de Interés controladas por el BCE	0,10	3,00	0,30
2	Desconfianza del público hacia el Gobierno e inestabilidad política	0,10	4,00	0,40
3	Alta competencia. Demasiados bancos operativos para un mercado pequeño	0,10	1,00	0,10
4	Cultura de ahorro muy débil en el Ecuador	0,05	2,00	0,10
5	Altos niveles de riesgo país	0,07	4,00	0,28
6	Estrictos controles por parte de la SBS y otros entes reguladores	0,03	3,00	0,09
7	Altos niveles de desarrollo tecnológico de las instituciones del sistema financiero	0,05	4,00	0,20
	TOTAL	1,00		2,84

Fuente: Análisis de Juan Carlos Rosero R.
Fecha: julio 2005

³ Cfr. Fred R, DAVID. Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación, México, 2003.

La matriz contiene los factores que a nuestro criterio son los más representativos. El valor asignado a cada factor varía entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante) e indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa, nótese que la sumatoria de los valores es igual a 1.00. La clasificación asignada corresponde a la eficacia de las estrategias de la empresa y va entre uno y cuatro, donde cuatro corresponde a excelente, tres a arriba del promedio, dos a nivel promedio y uno a deficiente. El valor ponderado corresponde a la multiplicación entre el valor y la clasificación de cada factor y la sumatoria es el valor ponderado total de la empresa.⁴ En nuestro caso de análisis el valor ponderado de 2,84 significa que la eficacia de las estrategias del banco está por encima del promedio del mercado.

En el caso del banco escogido, los factores considerados para la elaboración de la matriz son los que a nuestro criterio son los más representativos para el sistema financiero en general. En el caso de las oportunidades, las que más atención deben prestar las instituciones financieras son la recuperación de la confianza del público y la iliquidez del mercado de las pymes y empresas en general, ya que la primera permitirá captar los excedentes de un sector para convertirlos en crédito productivo para los sectores ilíquidos, por ello el valor asignado a cada uno. La clasificación asignada a estos factores se deben, al constante crecimiento generado por el banco a lo largo de su vida institucional, por un lado y, por el otro a su capacidad de atender las necesidades de la clientela a nivel nacional. Los demás factores no dejan de ser importantes, pero los valores asignados tratan de ajustarse a la realidad del mercado, ya que el sistema financiero es el termómetro del ambiente político, económico e incluso legal y alteraciones en estos ambientes, sin duda, afectan su actuación y

⁴ Cfr. Fred R, DAVID. Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación, México, 2003.

desenvolvimiento; por ello, las principales amenazas anotadas son las tasas de interés controladas por el BCE y la desconfianza del público e inestabilidad política, pero las estrategias del banco para sortear estas amenazas son adecuadas.

1.4. Análisis Interno

Para realizar el análisis interno, se presenta una matriz de evaluación del factor interno (EFI). Este análisis permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de la empresa, además que permite identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.⁵ Al igual que en la matriz del factor externo, el valor asignado a cada factor varía entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante), la sumatoria de valores siempre será 1.0. El valor corresponde a la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. La clasificación asignada a cada factor va de uno a cuatro, donde uno es una debilidad mayor, dos una debilidad menor, tres una fortaleza menor y cuatro una fortaleza mayor. El valor ponderado corresponde a la multiplicación entre el valor y la clasificación de cada factor y la sumatoria el valor ponderado total de la empresa.⁶ Para el banco XX el valor ponderado de 2,93 significa, en términos generales, que las fortalezas internas del banco están por arriba del promedio.

La matriz propuesta contiene los factores que a nuestro criterio son las fortalezas y debilidades más significativas del banco XX. Sus fortalezas distintivas son: su patrimonio técnico y liquidez, cobertura geográfica y, la imagen de confianza ganada a lo largo de 100 años de presencia en el mercado.

⁵ Cfr. Fred R, DAVID. Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación, México, 2003.

⁶ Ibidem.

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO				
BANCO XX				
	FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
	<i>Fortalezas</i>			
1	Alto porcentaje de participación del mercado	0,10	3,00	0,30
2	Amplia gama de productos y servicios	0,10	3,00	0,30
3	Segmentación de clientes	0,05	3,00	0,15
4	Presencia internacional	0,06	3,00	0,18
5	Sólido equipo gerencial	0,06	3,00	0,18
6	Altos índices de patrimonio técnico (15,58%) y reservas liquidas (20,2%)	0,15	4,00	0,60
7	Amplia cobertura geográfica (270 oficinas a nivel nacional)	0,15	4,00	0,60
8	Imagen de confianza. Presencia en el mercado de casi 100 años.	0,08	4,00	0,32
	<i>Debilidades</i>			
1	Altos costos operativos	0,10	1,00	0,10
2	Estructura piramidal poco flexible	0,05	2,00	0,10
3	Burocracia, procesos operativos	0,10	1,00	0,10
	TOTAL	1,00		2,93

Fuente: Análisis de Juan Carlos Rosero R.

Fecha: julio 2005

Por el lado de las debilidades, el gran tamaño del banco (fortaleza) ha degenerado en una estructura piramidal poco flexible, que a su vez genera procesos operativos lentos y engorrosos que desembocan en altos costos operativos. Estos factores son sus mayores debilidades y sobre ellos se debe enfocar esfuerzos para reducirlos e incluso eliminarlos.

1.5. Matriz FODA

La matriz FODA se alimenta con la información contenida en las matrices EFE y EFI y representa la interrelación entre las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas. Esta herramienta permite crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), que utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas; estrategias de debilidades y oportunidades (DO), que permiten mejorar las debilidades internas al aprovechar las

oportunidades externas; estrategias de fortalezas y amenazas (FA), éstas usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas; y, estrategias de debilidades y amenazas (DA), que constituyen “tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas”.⁷

Por razones de espacio, la matriz FODA propuesta para el Banco XX se presenta por separado en la sección de anexos con el No. 1, pero en la siguiente sección se describe las que a nuestro criterio el banco podría utilizar para alcanzar sus objetivos institucionales.

1.6. Estrategias

En esta sección se pretende dar a conocer las principales estrategias globales del banco escogido y las específicas del Segmento de Empresas; sin embargo, debido a la sensibilidad de la información y por ser esta de carácter reservado a la alta gerencia de la institución, se intentará definir las de tal manera que se aproximen a la realidad, pero apegadas a la matriz FODA expuesta anteriormente. **Las estrategias que se presentarán a continuación no necesariamente son las que aplica el Banco XX.**

1.6.1. Estrategias globales del Banco XX

El banco para la consecución de los objetivos institucionales podría optar por las siguientes estrategias:

⁷ Fred R, DAVID. Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación, México, 2003. Pg 201.

- Penetración del mercado.- Búsqueda del incremento de la participación del mercado actual a través de la oferta de productos enfocados hacia los sectores económicos que proyectan crecimiento a corto y mediano plazo. Se refiere a un enfoque de negocios hacia los sectores de la economía que se espera tengan un crecimiento superior y en los cuales no se tenga una concentración de colocaciones, con el fin de obtener un portafolio con diversificación del riesgo y consecuentemente de los ingresos.
- Penetración de mercado.- Búsqueda del incremento de la participación del mercado actual a través de la generación de productos empaquetados para cada segmento, con énfasis en la banca de consumo. El empaquetamiento de productos se refiere a ofrecer varios productos y/o servicios que en su conjunto permitan satisfacer las necesidades de los clientes; el énfasis en la banca de consumo puede utilizarse como estrategia para fidelizar y potenciar las relaciones con clientes actuales y captar nuevos clientes “atándolos” a productos diferenciados.
- Desarrollo del mercado.- Introducción de paquetes de productos y servicios actuales en el mercado costeño, con énfasis en los segmentos empresarial y pymes. Se refiere a aprovechar la gama de productos existentes con el fin de consolidar la presencia institucional en mercados como el costeño, donde la competencia tiene presencia representativa y superior a la del banco.
- Desarrollo de productos.- Incremento de los ingresos por medio del mejoramiento de productos del activo y del pasivo enfocados hacia los segmentos de consumo y banca personal. El desarrollo de productos puede entenderse como un replanteamiento de los productos propios actuales que permita diferenciarlos de los de la competencia. Esta estrategia puede ser

utilizada como un complemento al empaquetamiento de productos descrita anteriormente.

- Recorte de gastos.- Generación de volúmenes de negocios con clientes de sectores identificados a fin de rentabilizar las relaciones actuales y potenciales por medio de la diversificación de ingresos y disminución de costos y gastos. La reducción de costos y gastos se puede conseguir por medio de la eliminación directa de la partida generadora de gasto o, por medio de la generación de mayor volumen de negocio con la misma cantidad de recursos, con el fin de que el gasto tenga una menor participación relativa como porcentaje del ingreso. Lo anotado se refiere al principio de eficiencia operativa.

1.6.2. Estrategias del segmento de empresas

Las estrategias del segmento tienen absoluta concordancia con las estrategias globales anotadas en la sección anterior, así como con los objetivos del banco.

A continuación se propone las siguientes:

- Penetración del mercado.- Búsqueda de incremento de la participación del mercado actual por medio del enfoque de negocios con clientes de sectores identificados por el segmento con alto potencial de rentabilidad.
- Desarrollo del mercado.- Introducción de productos y servicios empaquetados a clientes de sectores identificados por el segmento con potencial de rentabilidad ubicados en la región costa.

- Desarrollo de productos.- Búsqueda de incremento de la participación del mercado actual por medio del enfoque de las captaciones de clientes con excedentes de liquidez hacia las oficinas internacionales.
- Recorte de gastos.- Rentabilizar las relaciones con clientes actuales y potenciales por medio de la diversificación de ingresos y disminución de costos y gastos.

1.7. Procesos y toma de decisiones crediticias

El Banco XX atiende a todos los segmentos de mercado y ofrece una amplia variedad de productos del activo, por lo que, en términos generales, podemos dividir sus procesos crediticios en lo relacionado con la banca personal y de consumo y, el crédito comercial, destinado a empresas y negocios.

El crédito personal o de consumo se comercializa a través de la red de oficinas del banco a nivel nacional y el proceso de análisis se centraliza en una “fábrica”. En este proceso interno intervienen:

- Asesor de banca personal, es un empleado del área comercial quien es la persona que hace frente con el cliente, recibe documentos, los envía a la fábrica y comunica al cliente las novedades que se podrían presentar así como la decisión final luego del proceso de análisis.
- Auxiliar de crédito, es un empleado que trabaja en la fábrica, recibe las carpetas de clientes, solicita las referencias bancarias, confirma telefónicamente datos de la solicitud de deudores y garantes. Estos datos los imprime en los formatos respectivos y los digita e ingresa en el sistema de análisis.

- Analista de crédito, trabaja en la fábrica y sus responsabilidades se centran en el análisis cuantitativo y cualitativo de las solicitudes de crédito personal de consumo, la preparación de los medios de aprobación de las solicitudes que cumplan con los requisitos y su presentación al comité de crédito.
- Comité de crédito, conformado por el analista de crédito que presenta la solicitud y el Jefe o supervisor de la fábrica quien aprueba o rechaza las solicitudes de crédito.

En la sección de anexos, con el No. 2, se presenta gráficamente el flujo de una operación de crédito de consumo que, en términos generales, se debería despachar en cuatro días laborables a partir de la presentación de la solicitud por parte del cliente.

El crédito comercial está destinado a empresas y negocios y, por lo general, se lo concede bajo líneas de crédito aprobadas por un período de tiempo, normalmente de un año. Su proceso es más complejo y, dado que implica operaciones por montos considerables, exige una mayor profundidad de análisis. En el proceso de aprobación de líneas de crédito de clientes del segmento de empresas intervienen, en términos generales, las siguientes unidades administrativas:

- Unidad comercial, por medio del Oficial de Banca Empresarial quien es el funcionario encargado del manejo global de la relación con clientes empresariales y de la coordinación interna con otras unidades involucradas en el proceso crediticio.
- Departamento legal de negocios, por medio del oficial respectivo, es el encargado de la revisión y visto bueno de la documentación de tipo legal de las empresas

clientes, a saber: escrituras de constitución, aumentos de capital, reformas de estatutos, nombramientos y poderes, cumplimiento de obligaciones con los entes de control del gobierno. Su análisis se centra en la determinación de las limitaciones a la representación legal que pudieran existir en los estatutos del cliente.

- Unidad de riesgos, por medio del analista de crédito empresarial es el encargado de realizar el análisis de la situación financiera de las empresas solicitantes de crédito y de sus proyecciones financieras. También se encarga de verificar que la propuesta del cliente se enmarque en las políticas existentes en lo referente a: cobertura e idoneidad de garantías reales, sectores económicos y posibles excepciones a considerar por parte del comité de crédito.
- Comité de Crédito, es un cuerpo colegiado cuya responsabilidad es la toma de las decisiones en materia de crédito. Está conformado por: el oficial proponente, quien recomienda pero no tiene facultad de aprobación; el analista de crédito, igualmente sin facultad de aprobación; el Gerente y/o Vicepresidente de Banca Empresarial; y, el Gerente y/o Vicepresidente de la Unidad de Riesgos, estos dos últimos con facultad de aprobación de acuerdo a sus montos previamente autorizados.

En el siguiente capítulo se describe detalladamente el proceso crediticio actual para el segmento de empresas en todas las unidades involucradas.

CAPITULO SEGUNDO

EL PROCESO CREDITICIO, SITUACIÓN ACTUAL

En el presente capítulo se expondrá de manera detallada el proceso crediticio actual para el segmento empresarial del Banco XX y los subprocesos en las distintas unidades involucradas en el proceso global. La información que se obtenga servirá de insumo para identificar el o los subprocesos que constituyen cuellos de botella en el proceso global, de lo cual se tratará en el capítulo siguiente.

2.1. El proceso crediticio actual

En el capítulo anterior se anotó brevemente las unidades administrativas involucradas en el proceso crediticio global para el segmento de empresas del Banco XX, así como los respectivos funcionarios y sus responsabilidades básicas. A continuación se describe de manera detallada los subprocesos en cada una de estas unidades, posteriormente se revisarán las interacciones entre unidades para finalmente identificar el flujo global del proceso.

2.1.1. El subproceso en el área comercial

La principal responsabilidad del área comercial es la generación de negocios a fin de obtener ingresos para el banco, ingresos que se obtienen, principalmente, de la colocación de crédito a sus clientes. Esta colocación de crédito, por la importancia que tiene en las operaciones del banco, debe ser manejada con absoluta responsabilidad y profesionalismo, ya que implica prestar el dinero de los depositantes del banco a otros clientes que tienen

necesidades de financiamiento y de liquidez para desarrollar sus actividades, en este caso, productivas. Por ello, la definición de un adecuado proceso crediticio resulta de vital importancia, no solo para generar los ingresos requeridos para alcanzar las metas y objetivos planteados, sino también para obtener una adecuada gestión del riesgo y una recuperación efectiva de los recursos entregados vía crédito. En esta sección se expondrá el proceso crediticio desde el punto de vista del área comercial como encargada del manejo de las relaciones con los clientes empresariales.

El área comercial del segmento de empresas del Banco XX está conformado por: asistentes, oficiales empresariales, dos gerentes y, un vicepresidente; cada uno con funciones y responsabilidades claramente definidas. Para el caso que nos ocupa, las personas directamente involucradas en el proceso de crédito son todos, excepto los asistentes, ya que ellos desempeñan funciones eminentemente operativas, administrativas y de apoyo a los funcionarios indicados. Por su parte, los oficiales empresariales son los encargados del manejo global de la relación con los clientes, atención a sus requerimientos de negocio, preparación y presentación de sus propuestas de crédito, administración de la cartera colocada, gestión de recuperación, etc.

En la ciudad de Quito, el segmento cuenta con dos Gerentes de Banca Empresarial, quienes tienen bajo su supervisión a los oficiales empresariales; forman parte del Comité de Crédito Empresarial con voz y voto y tienen nivel de aprobación hasta por cuatrocientos mil dólares en conjunto con el Oficial de Riesgos. Finalmente, el Vicepresidente de Banca Empresarial, es un

funcionario con responsabilidad a nivel nacional, es el encargado de establecer las políticas comerciales del segmento y tiene bajo su cargo a los Gerentes de Banca Empresarial de todas las localidades. Tiene voz y voto en el Comité de Crédito Matriz y su nivel de aprobación está comprendido entre los cuatrocientos mil un dólares hasta setecientos cincuenta mil, juntamente con el Gerente de Riesgos.

El proceso de crédito inicia cuando el cliente entrega toda la documentación legal y financiera requerida por el oficial empresarial para el análisis de la propuesta. Sin embargo, previo a esta recepción de documentos el oficial tiene la responsabilidad de llevar a cabo otras funciones tales como: prospección de clientes, visita a instalaciones, y otras que son eminentemente comerciales, por lo que no se las revisará.

La documentación mínima requerida para personas jurídicas de acuerdo a las disposiciones legales vigentes, tanto en referencia a la normativa expedida por la Junta Bancaria, así como por el Consejo Nacional de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (CONSEP), se resume en:

- Copia de escritura de constitución;
- Copia de escrituras de aumento de capital y reformas de estatutos, si hubieren;
- Copias de los nombramientos de representantes legales, o poderes (de ser el caso), y sus documentos de identificación;
- Copia de Registro Único de Contribuyentes (RUC);

- Copia de certificados de cumplimiento de obligaciones ante la Superintendencia de Compañías (SIC) y el Instituto de Seguridad Social (IESS);
- Copia del certificado de nómina de accionistas;
- Copias de estados financieros presentados a la SIC de los últimos dos ejercicios económicos.

Sin embargo de lo anotado y, con el fin de realizar análisis que permitan conocer detalladamente la situación de las empresas clientes, normalmente se solicita a éstas documentación adicional, a saber: estados financieros auditados y sus respectivos anexos y notas aclaratorias; estados financieros interinos con antigüedad no mayor a tres meses; copias de declaraciones del impuesto al valor agregado (IVA); proyecciones financieras con horizonte de tiempo similar al del crédito solicitado con sus respectivos sustentos y aclaraciones.

Al momento de recibir tal documentación, el oficial verifica las bases de datos de: central de riesgos, ilícitos e inhabilitados. En caso que la documentación no es conforme, se encuentra incompleta, o existieren novedades en la revisión de las bases de datos, el oficial a cargo de la relación debe informar al cliente los documentos faltantes, así como las posibles novedades encontradas en las bases de datos. Una vez que se ha verificado que la documentación está completa, de acuerdo a un *check list* destinado para el efecto, y sin novedades, el oficial imprime del sistema los reportes de las bases de datos y las adjunta a la carpeta del cliente.

La carpeta con toda la documentación legal es enviada al oficial del departamento legal de negocios para su revisión y elaboración del informe legal correspondiente, mismo que posteriormente es recibido por el oficial para continuar con el proceso o comunicar al cliente las observaciones señaladas por el abogado. Si el informe no contiene observaciones, el oficial procede con la elaboración de la propuesta de crédito en el formato de medio de aprobación de línea de crédito.

El medio de aprobación contiene todo el detalle de la línea de crédito propuesta que consiste de: identificación y datos generales de la empresa, accionistas, administradores y directores, riesgos actuales (propios y con el sistema financiero), operaciones propuestas, plazo de las operaciones, tasas de interés y costos asociados, detalle de garantías actuales y propuestas, información de pólizas de seguros y, comentarios generales. Esta propuesta escrita es presentada por el oficial a cargo de la relación al Gerente de Banca Empresarial para su revisión y firma de aceptación, por lo que se convierte en un primer filtro de la viabilidad de la propuesta y para el posterior análisis a realizar. De esta revisión pueden encontrarse documentos adicionales a solicitar al cliente o el Gerente puede, según su criterio, solicitar información adicional que pueda enriquecer el análisis futuro, de lo cual se debe informar al cliente.

De estar conforme, se envía la carpeta completa al analista de crédito empresarial, quien es el encargado de la realización del análisis cualitativo y

cuantitativo de la propuesta de crédito del cliente. La carpeta enviada debe contener: propuesta de crédito en el formato respectivo; el reporte de información básica; el reporte de visita a instalaciones y oficinas del cliente; el informe legal; los estados financieros del cliente y sus respectivos anexos; y, las proyecciones financieras y de su flujo de caja. Con esta documentación, el analista prepara y envía al oficial las preguntas a ser planteadas al cliente referentes a su situación financiera y sus proyecciones. Una vez recibidas por el oficial éste las envía por escrito, vía mail, al cliente a fin de que responda a las inquietudes planteadas; estas respuestas las recibe el oficial por la misma vía y, a su vez, las remite al analista encargado para que complete el análisis de la propuesta.

Posteriormente, el oficial recibe del analista el informe financiero y de crédito con sus respectivas observaciones, conclusiones y recomendaciones. Con este informe, el oficial ya puede preparar la presentación ejecutiva que será enviada al Secretario de Comité de Crédito junto con los demás informes y reportes para que la propuesta sea ingresada a la agenda de revisión por parte del Comité de Crédito. En la fecha y hora establecida, el oficial empresarial presenta la propuesta al Comité respectivo y, finalmente, comunica la decisión al cliente.

En el anexo No. 3 se presenta gráficamente el flujo del sub proceso de crédito desde el punto vista del área comercial.

2.1.2. El subproceso en el área legal

En el tema que se analiza, el funcionario del departamento legal que interviene directamente en el proceso es el oficial del departamento legal de negocios, quien reporta a un gerente de área cuya función es la de brindar asesoría legal al segmento.

La intervención del oficial legal en el proceso de crédito inicia cuando recibe la carpeta del cliente con la documentación legal. En principio, verifica que la documentación esté completa, caso contrario la devuelve indicando la documentación faltante. Con los documentos completos el trabajo del oficial legal consiste en revisar la conformidad y vigencia de los nombramientos, poderes, certificados, escrituras, etc, del cliente; así como la verificación de los límites establecidos a la representación legal en los estatutos. De esta revisión y verificación se desprende el informe legal del cliente en el cual se señalarán las fechas de vencimiento de los documentos legales y las limitaciones detectadas. Este documento interno con la firma de responsabilidad del oficial legal es remitido al oficial empresarial para adjuntar a la carpeta de crédito del cliente. Ver anexo No. 4.

2.1.3. El subproceso en el área de análisis de crédito y riesgos.

El área de análisis de crédito y riesgos, que en el Banco XX se denomina Unidad de Riesgo Global, en términos generales, es la encargada de dictar las políticas de crédito y gestión de riesgos que regirán en el banco, vigilar su estricto cumplimiento, administrar excepciones a las políticas, entre otras. En el proceso de crédito interviene a través del departamento de análisis de

crédito y riesgos, cuya responsabilidad es, valga la redundancia, el análisis cualitativo y cuantitativo de las propuestas de crédito de clientes presentadas por los oficiales empresariales. Está conformado por analistas, oficiales de riesgos, gerente de riesgos y el vicepresidente de riesgos.

El analista es el directamente encargado de revisar las propuestas de crédito y su viabilidad financiera, así como de verificar que éstas se apeguen a las políticas. Interviene en el comité de crédito con voz pero sin voto, al igual que los oficiales empresariales. Reporta directamente al oficial de riesgo, quien supervisa el trabajo realizado e interviene en el comité con voz y un nivel de aprobación de hasta cuatrocientos mil dólares, juntamente con el gerente de banca empresarial. Los oficiales de riesgo reportan a un gerente de riesgos, quien participa en comité con un nivel de aprobación de hasta setecientos cincuenta mil dólares, juntamente con el vicepresidente de banca empresarial. El vicepresidente de riesgos, entre sus funciones, participa en comité para la aprobación de las propuestas que superen setecientos cincuenta mil dólares y hasta tres millones y también las que serán revisadas por el directorio del banco; que son aquellas que superan esta última cifra.

La intervención del área de análisis en el proceso inicia cuando recibe del oficial empresarial la carpeta del cliente que debe contener: propuesta de crédito en el formato de línea de crédito; la documentación financiera; el reporte de información básica; reporte de visita; e, informe legal. Si la documentación indicada no se encuentra completa devuelve al oficial indicando la documentación faltante.

Una vez que la documentación está completa, el analista asignado prepara el “spread” con los estados financieros del cliente; este documento permite realizar análisis de la situación financiera histórica del cliente, verificar tendencias y variaciones. De igual manera prepara el flujo de caja en el formato respectivo con el flujo proyectado entregado por el cliente. Este flujo de caja permite analizar la capacidad de generación de efectivo por parte del cliente y determinar si proviene de la operación del negocio y/o de otras fuentes y si es suficiente y adecuado para el repago de los créditos solicitados. De este análisis inicial pueden surgir dudas e inquietudes respecto de la información financiera del cliente, sus tendencias y variaciones; así como de su flujo de caja. Estas preguntas se remiten por escrito (vía mail) al oficial empresarial a cargo de la relación a fin de que se comunique al cliente.

Con las respuestas del cliente a las preguntas planteadas, el analista complementa el análisis cualitativo y cuantitativo de la propuesta. El cualitativo corresponde a la verificación del cumplimiento de las políticas internas existentes y comprende también las cualidades del cliente y su negocio, a saber: la experiencia previa en su industria; experiencia de sus socios, directores y administradores; organización interna; participación de sus productos en el mercado; competencia existente y productos sustitutos nacionales o extranjeros; precios; etc. El cuantitativo se refiere al análisis de la situación financiera y de las proyecciones del cliente; el primero incluye análisis horizontal y vertical, verificación de tendencias, porcentajes, variaciones y, principalmente, indicadores financieros; mientras el segundo

corresponde al análisis de su flujo de caja proyectado, cuya finalidad es determinar la capacidad de pago de las obligaciones presentes y propuestas.

Realizados estos análisis, se prepara el informe financiero y de riesgos, mismo que debe incluir: antecedentes generales; análisis de resultados; análisis y composición de las principales cuentas del activo, pasivo y patrimonio; indicadores financieros y sus tendencias; fortalezas y debilidades; análisis del flujo de caja; y, conclusiones y recomendaciones. Este informe es presentado al oficial de riesgos para su revisión y visto bueno, de lo cual podría solicitarse información adicional del cliente para aclarar las posibles inquietudes generadas.

Finalmente, el informe con el visto bueno del oficial de riesgo es remitido al oficial empresarial. En el anexo No. 5 se presenta de forma gráfica el subproceso en el área de análisis de crédito y riesgos.

2.1.4. El subproceso de aprobación por parte del Comité de Crédito

El comité de crédito del banco XX es un cuerpo colegiado conformado por funcionarios de las áreas comerciales y de riesgos cuya principal responsabilidad es la toma de decisiones en materia de crédito y riesgos bajo los parámetros y políticas establecidas por el banco. Dado la cantidad de clientes, el volumen de operaciones generadas es bastante grande; por esta razón, existen distintos comités de crédito que revisan propuestas según su nivel de aprobación y jerarquía dentro de la organización. Es así que existen los siguientes comités de crédito:

Comité de crédito empresarial Quito.- En este comité los funcionarios con cupo de aprobación son el Gerente de Banca Empresarial y el Oficial de Riesgos, con un cupo de cuatrocientos mil dólares. A estos comités acuden también, pero sin cupo de aprobación: el oficial empresarial, quien es el encargado de exponer la propuesta del cliente desde el punto de vista del área comercial; y, el analista de crédito empresarial, quien es el encargado de la exposición del análisis realizado a los estados financieros y proyecciones del cliente y de los posibles riesgos a considerar por parte de los miembros del comité. Este comité se reúne una vez por semana los días martes.

Comité de crédito empresarial matriz.- Este comité está conformado por el Oficial de Riesgos, el Gerente de Riesgos y el Vicepresidente de Banca Empresarial y tiene un cupo de aprobación entre los cuatrocientos mil y setecientos cincuenta mil dólares. A estos comités acuden los oficiales empresariales para la presentación de las propuestas de crédito, pero sin cupo de aprobación. Este comité se reúne una vez por semana los días miércoles.

Comité Ejecutivo.- Este comité está conformado por los principales ejecutivos del banco, a saber: Presidente, Gerente General y/o Presidente Adjunto, Vicepresidente de la Unidad de Riesgo y los Vicepresidentes de los distintos segmentos de negocios, que para el caso que nos ocupa es el Vicepresidente de Banca Empresarial. Este comité tiene un cupo de aprobación entre los setecientos cincuenta mil y tres millones de dólares y se

reúne una vez al mes, dependiendo del número de propuestas a considerar. En este comité no participan los oficiales empresariales.

Directorio.- Esta conformado por los vocales del Directorio del banco. En materia de aprobación de crédito, son los encargados de la revisión y toma de decisiones crediticias para las propuestas que superan los tres millones de dólares. En estos casos el encargado de la presentación de las propuestas es el Vicepresidente de Banca Empresarial y por el área de análisis interviene el Vicepresidente de la Unidad de Riesgo. Este comité revisa las propuestas de crédito de los distintos segmentos de negocio del banco que hayan superado los distintos filtros de revisión en los comités anteriores y que se considera viable su aprobación. A continuación se presenta una matriz que resume los distintos comités de crédito, los funcionarios aprobadores y sus cupos de aprobación:

NOMBRE COMITÉ	FUNCIONARIOS	CUPO APROBACIÓN
Empresarial Quito	Oficial de Riesgos Gerente Banca Empresarial	Hasta \$.400.000
Empresarial Matriz	Gerente de Riesgos Oficial de Riesgos Vicepresidente Bca Empresarial	Desde \$.400.000 hasta \$. 750.000
Comité Ejecutivo	Presidente Ger. General o Pres. Adjunto Vicepresidente Segmento	Desde \$.750.000 hasta \$. 3'000.000
Directorio	Directores	Más de \$.3'000.000

Fuente: Banco XX
Fecha: Noviembre de 2005

El subproceso en el comité inicia cuando el secretario del comité, o quien ejerza tales funciones, recibe vía mail la solicitud de agenda de presentación de propuesta de crédito por parte del oficial empresarial. A esta agenda debe

adjuntarse todos los reportes e informes elaborados en los subprocesos anteriores, tales como: reporte de información básica; reporte de visita; informe legal; informe financiero y de crédito; y, medio de aprobación de línea de crédito. Si esta documentación no está completa, se devuelve la agenda al oficial para que se complete la documentación requerida. Una vez que toda la documentación se encuentra completa, el secretario de comité incluye la propuesta en la agenda de presentación que será distribuida a los miembros del comité respectivo, junto con todos los informes y reportes de cada propuesta para su revisión previa. Una vez establecida la agenda de comité de crédito, sus miembros se reúnen físicamente en la fecha y hora establecidas con el fin de tomar una decisión para cada propuesta presentada. Esta decisión se comunica a los oficiales empresariales por escrito mediante un acta de comité de crédito en la que se señalan las condiciones bajo las que se han aprobado las propuestas. Ver anexo No. 6.

2.2. Interacción entre unidades administrativas

Hasta el momento se ha verificado el proceso de crédito actual desde el punto de vista de las distintas unidades involucradas, pero no se ha tomado en cuenta las interacciones entre unidades que son necesarias dentro del flujo del proceso global.

Conforme se ha anotado en las secciones anteriores, el funcionario encargado de la coordinación con las diversas unidades es el Oficial Empresarial. En tal sentido, las interacciones detectadas en el proceso global son las siguientes:

Oficial Empresarial – Oficial Legal.- La interacción entre las áreas comercial y legal está dada entre los oficiales de las dos unidades y consiste, en principio, en la entrega de la documentación legal del cliente al oficial legal para la elaboración del informe correspondiente. Solo cuando la documentación está completa, el oficial legal puede emitir su informe para posteriormente remitirlo al oficial empresarial. Por lo tanto, solo en este caso existen dos interacciones, ya que si la documentación está incompleta el oficial legal debe devolver la carpeta al oficial empresarial para que se complete la documentación faltante (ver anexo No. 4) y remitirla nuevamente al departamento legal, lo cual implica dos interacciones adicionales.

Oficial Empresarial – Analista de crédito.- La primera interacción entre estos funcionarios se da cuando el oficial empresarial remite la carpeta del cliente con todos los documentos y los reportes necesarios; una vez que el analista cuenta con la carpeta completa puede realizar su análisis, el mismo que inicialmente se da para elaborar una serie de preguntas dirigidas al cliente sobre su información financiera y proyecciones; estas preguntas son remitidas al oficial empresarial para que las remita al cliente lo cual constituye una segunda interacción. Una tercera interacción se da cuando se remite al analista las respuestas del cliente y finalmente, una cuarta interacción constituye la entrega – recepción del informe de crédito y riesgos. Es importante señalar que, al igual que el oficial del departamento legal, el analista puede devolver la carpeta del cliente si no cuenta con toda la documentación completa, lo cual representa dos interacciones adicionales y sus respectivos tiempos de espera.

Oficial empresarial – comité de crédito.- En este caso las interacciones con el comité se dan por medio del secretario de comité de crédito y se presenta, la primera, en el

envío de la documentación y reportes necesarios para incluir la propuesta de línea de crédito en la agenda de presentación y, la segunda cuando el secretario de comité remite la agenda al oficial empresarial. Como con todas las unidades involucradas, es necesario que la documentación remitida por el oficial empresarial al secretario del comité esté completa, caso contrario el proceso se retrasa y se dan dos interacciones adicionales que representan tiempo. Es importante señalar que, dado que el comité de crédito empresarial y matriz se reúnen una vez a la semana, si es que la propuesta no fue enviada al secretario del comité a tiempo para incluirla en la agenda o no se presentó toda la documentación requerida, la propuesta puede quedar fuera de agenda y quedará para revisión en la agenda de la siguiente semana. Una tercera y final interacción se presenta cuando el secretario del comité informa al oficial empresarial la decisión del comité mediante el envío del acta correspondiente.

En resumen, como se ha anotado, todas las posibles interacciones del proceso actual son entre el oficial empresarial con los funcionarios de las demás unidades involucradas y en total son nueve interacciones las estrictamente necesarias; sin embargo, estas pueden incrementarse si es que el envío de documentos y reportes por parte del oficial empresarial no es correcto o es incompleto.

2.3. Flujo del proceso de crédito actual

Hasta ahora se ha revisado el proceso de crédito desde el punto de vista de las unidades administrativas involucradas y sus interacciones. En la presente sección se expondrá el proceso global y los tiempos asociados, lo cual servirá de insumo para, en el siguiente capítulo, detectar los cuellos de botella del proceso. En el anexo siete se presentan los procesos de todas las unidades involucradas, así como las interacciones

necesarias para la continuidad del proceso. Cada subproceso ha sido numerado con el fin de facilitar el análisis y señalar los tiempos requeridos en el proceso que inicia cuando el cliente entrega a su oficial toda la documentación requerida. Los tiempos que se señalarán a continuación son los que se establecen como norma y que deberían darse siempre y cuando la entrega – recepción de los documentos y/o reportes es correcto y completo, lo cual no implica que sean los que realmente y en la práctica se dan.

El proceso inicia cuando el oficial empresarial recibe del cliente toda la documentación legal y financiera del cliente y previamente ha elaborado los reportes de visita y de información básica y ha revisado las bases de: central de riesgos, ilícitos e inhabilitados. Una primera medición de tiempos se da hasta cuando se remite la carpeta del cliente al oficial legal para la elaboración el informe legal respectivo. Estos subprocesos son responsabilidad del oficial empresarial y corresponden desde el número uno hasta el seis y se deben desarrollar el mismo día o veinticuatro horas.

El proceso de revisión de documentación legal y elaboración del informe legal corresponde a los pasos desde el siete al doce y debe ser entregado por el abogado hasta veinticuatro horas después de su recepción.

Con el informe legal el oficial empresarial puede preparar la propuesta de línea de crédito y revisarla con el Gerente de Banca Empresarial para su posterior envío al analista de crédito, los pasos anotados son desde el 13 hasta el 17 y requieren doce horas.

El analista de crédito, desde que recibe la documentación hasta que envía al oficial las preguntas para el cliente, requiere de veinticuatro horas. Los pasos relacionados con estos subprocesos son desde el 18 al 22. El paso 23 corresponde al envío vía mail de las preguntas al cliente por parte del oficial empresarial y el número 24 a la recepción de las respuestas y envío al analista; en tal sentido, este subproceso depende directamente del cliente y el tiempo interno no debería ser superior a 24 horas. Posibles demoras o tiempos adicionales son de responsabilidad del cliente y dependerán del tiempo que se tome en responder las preguntas planteadas.

Los siguientes pasos se desarrollan en el área de análisis y corresponden a los subprocesos de análisis de la situación del cliente, análisis del sector, búsqueda de información adicional en publicaciones especializadas, internet y otras fuentes que se consideren importantes y relevantes para desarrollar un análisis de calidad. Estos subprocesos numerados entre el 25 y 30 requieren de cuarenta y ocho horas hasta el envío del informe de crédito y riesgos al oficial empresarial.

Los subprocesos 31 y 32 son de responsabilidad del oficial empresarial y corresponden a la preparación de la presentación ejecutiva y su envío al secretario del comité de crédito junto con todos los reportes e informes internos requeridos por el comité de crédito. Estos pasos deben desarrollarse en doce horas.

Los pasos numerados del 33 al 39 se desarrollan en el comité de crédito y constituyen la verificación del secretario de comité que la información y reportes internos estén completos a fin de incluir la propuesta en la agenda de revisión del comité de crédito y deben desarrollarse en tres días hasta la toma de decisión por parte de los

integrantes del comité correspondiente; sin embargo, es necesario recalcar que actualmente, el comité de crédito del banco XX se reúne los días martes el empresarial y, los miércoles el comité matriz, por lo que los oficiales deben enviar sus propuestas hasta el día viernes o lunes, respectivamente, para que los miembros del comité tengan al menos cuarenta y ocho horas para revisar todas las propuestas a ser presentadas en su reunión. En caso que la propuesta no fue enviada a tiempo al secretario de comité, la propuesta quedará para ser revisada en el comité de la siguiente semana.

Los pasos 40 y 41 corresponden a la elaboración y distribución de las actas de comité de crédito para la comunicación al cliente de la decisión tomada. Estos pasos toman hasta doce horas, aunque normalmente la comunicación al cliente se la puede hacer verbalmente una vez concluida la reunión del comité o en el mismo día de la recepción del acta.

En la siguiente tabla se presenta el resumen del proceso de crédito actual en términos del tiempo establecido, el mismo que en su totalidad requiere de 216 horas, o lo que significa nueve días laborables, hasta la toma de decisión y su comunicación al cliente. Posterior a ello se deben ejecutar otros procesos tendientes a constituir las garantías reales necesarias para perfeccionar los desembolsos de las operaciones planteadas dentro de las líneas de crédito, lo cual no es materia de análisis en la investigación actual.

PASOS	UNIDAD	# DE HORAS	DÍAS REQUERIDOS							
			1	2	3	4	5	6	7	8
1 AL 6	COMERCIAL	24	X							
7 AL 12	LEGAL	24	X	X						
13 AL 17	COMERCIAL	12		X						
18 AL 22	ANALISIS	24		X	X					
23 AL 24	COMERCIAL(*)	24			X	X				
25 AL 30	ANALISIS	48				X	X	X		
31 AL 32	COMERCIAL	12						X		
33 AL 39	COMITE	36						X	X	
40 AL 41	COMITE	12							X	X
TOTAL		216								
DÍAS REQUERIDOS		9								

(*) Depende en parte del cliente

Fuente: Banco XX

Fecha: Noviembre de 2005

Normalmente y en la práctica el proceso de crédito, hasta la toma de una decisión, requiere mayor tiempo al anotado y se debe a los cuellos de botella generados que ocasionan un consumo de tiempo mayor, lo cual puede observarse con los tiempos registrados con las operaciones propuestas de varios clientes y de distintos oficiales, elegidos al azar, durante el mes de junio de 2005 que se presentan a continuación. Es importante señalar que este análisis de tiempo se realizó con las propuestas de clientes que desde un inicio entregaron documentación completa y se incluyen los tiempos requeridos por ellos para responder a las preguntas planteadas por los analistas a cargo. Debido a la confidencialidad de la información, se han cambiado los nombres reales de las empresas y clientes seleccionados.

CLIENTE	MONTO	DIAS PASOS 1 - 6	DIAS PASOS 7 - 12	DIAS PASOS 13 - 17	DIAS PASOS 18 - 22	DIAS PASOS 23 - 24	DIAS PASOS 25 - 30	DIAS PASOS 31 - 32	DIAS PASOS 33 - 39	DIAS PASOS 40 - 41	TOTAL DIAS	TOTAL DIAS BANCO
		Comercial	Legal	Comercial	Analisis	Cliente	Analisis	Comercial	Comite	Comite		
Transportes Mjd S.A.	55.000	2	2	2			1			1	8	7
Empaques Plasticos Cia Ltda.	700.000	1	1	4	8	3	4	2	2	1	26	23
Comunicaciones Mobiles S.A.	200.000	2	1	4	10	1	3	2	2	1	26	25
Plasticos del Norte C.A.	100.000	1	1	1	1	1	3	1	5	1	15	14
Alimentos instantaneos Cia. Ltda.	200.000	3	2	3	10	4	8	1	2	1	34	30
Serv. Petroleros MIV S.A.	200.000	1	2	2	8	5	6	2	4	1	31	26
Constructora Suarez Mora	1.000.000	2	2	4	6	4	3	4	15	1	41	37
Internet del Ecuador S.A.	175.000	2	2	3	8	1	4	4	5	1	30	29
PROMEDIOS	328.750	1,75	1,63	2,88	6,50	2,71	4,43	2,29	5,00	1,00	26	24
DIAS SEGUN NORMA		1	1	0,50	1	1	2	0,50	1,50	0,50	9	8

Fuente: Banco XX

Fecha: Noviembre de 2005

Como se puede observar en la tabla anterior, en todas las unidades involucradas en el proceso de crédito se registran tiempos mayores a los establecidos, especialmente en lo referente a procesos del área comercial, de análisis, e incluso en el comité de crédito. De las operaciones seleccionadas se observa que en promedio el banco requiere de veinticuatro días laborables para tomar una decisión crediticia; sin embargo, cabe mencionar que estos datos corresponden únicamente de una pequeña muestra seleccionada al azar y no necesariamente implica que todas las propuestas de crédito que se generan en el segmento empresarial registren tales tiempos.

CAPITULO TERCERO

IDENTIFICACIÓN DE CUELLOS DE BOTELLA

En este capítulo se analizarán los subprocesos que constituyen cuellos de botella del proceso global y que por lo tanto no permiten un rápido y eficiente flujo de las propuestas de crédito. El análisis incluye el establecimiento de las causas de estos cuellos de botella, así como los efectos generados, tanto al interior del Banco XX como hacia el cliente. Una vez determinados estas causas y efectos, se puede ya proponer alternativas de solución que permitan optimizar el proceso, de lo cual se tratará en el capítulo cuarto.

3.1. Determinación de los subprocesos generadores de cuellos de botella

Para empezar, es necesario definir qué es un cuello de botella. Lee Krajewski lo define como “la operación que tiene la capacidad efectiva más baja entre todas las de la instalación y que por lo tanto, limita la salida de productos del sistema.”⁸ También los denomina impedimentos y recalca que “...suelen consistir en procesos sobrecargados, como la entrada de pedidos, el desarrollo de nuevos productos o alguna operación de manufactura.”⁹ En resumen, un cuello de botella es un proceso, o parte de éste, que genera acumulación de pedidos, órdenes atrasadas, faltantes, elevados tiempos de espera y de respuesta, etc, y que por lo tanto restringe la generación de flujo de fondos.

Recordemos que un proceso implica el uso de recursos de una organización para obtener algo de valor y que ningún producto puede fabricarse o un servicio

⁸ Lee, KRAJEWSKI. Administración de operaciones. Estrategia y análisis. Pearson Education, México, 2000, pg. 304.

⁹ Ibidem, pg. 775

suministrarse sin un proceso; por lo tanto, los procesos sostienen toda actividad o trabajo y se presentan en todas las organizaciones y en todas las funciones de una organización.¹⁰

Con este recuento de conceptos y sobre la base de la información proporcionada en el capítulo precedente, podemos afirmar que el proceso de crédito para la banca de empresas del Banco XX, tiene varios cuellos de botella que se los puede identificar fácilmente en función del tiempo que consumen dentro del proceso global y que distorsionan los tiempos establecidos por la institución para la toma de decisiones en materia de crédito. Estos cuellos de botella, en función del tiempo se generan en los subprocesos: comercial, de análisis; y, comité de crédito, principalmente.

En términos generales el banco establece que el proceso para la aprobación de una línea de crédito requiere de nueve días, pero en la realidad y, de acuerdo a la muestra seleccionada, en promedio el banco ha requerido de veinticuatro días para las aprobaciones. En los subprocesos *cuellos de botella* los tiempos reales comparados con los establecidos como norma son los que se presentan a continuación:

SUBPROCESO	TIEMPO ESTABLECIDO (en días)	TIEMPO REAL (en días)	DIFERENCIA (en días)	REAL VS ESTABLECIDO
Comercial	2	6	4	300%
Análisis	3	10	7	333%
Comité	2	5	3	250%

Fuente: Análisis de Juan Carlos Rosero R.
Fecha: Noviembre de 2005

¹⁰ Lee, KRAJEWSKI. Administración de operaciones. Estrategia y análisis. Pearson Education, México, 2000.

3.2. Identificación de causas

Existen diversas causas que pueden atribuirse a la generación de éstos cuellos de botella, siendo las principales: capacidad del sistema, en su conjunto y en cada unidad involucrada; sobrecarga laboral; y, procesos obsoletos o desactualizados.

3.2.1. Capacidad

Se define capacidad como la tasa de producción máxima de un sistema, siendo ésta una estación de trabajo o una organización completa. La capacidad en cualquier organización tiene mucha importancia ya que de ella depende el poder satisfacer la demanda actual y la potencial futura, caso contrario se estaría limitando la generación de flujo de efectivo y, consecuentemente, de beneficios que permitan alcanzar los objetivos planteados y la permanencia en el mercado.

Para nuestro análisis, estimar la capacidad máxima del banco en cuanto a decisiones crediticias como un todo resulta complicado, ya que se tiene, en resumen, cuatro unidades involucradas y tres de ellas constituyen cuellos de botella. Por ello verificaremos la capacidad de las unidades comercial y de análisis porque constituyen los filtros que permiten al Comité de Crédito tomar decisiones sobre las propuestas de crédito consideradas como adecuadas, y porque son las que mayor tiempo absorben del proceso global.

Para estimar la necesidad de capacidad es necesario conocer la demanda actual y potencial a la que se enfrenta; el tiempo de procesamiento por cliente; el tiempo por año durante el cual funciona el proceso; y, el colchón de

capacidad deseado. El colchón de capacidad se refiere al porcentaje de capacidad que el Banco puede mantener como reserva para afrontar incrementos inesperados de demanda y se expresa como:

$$\text{Colchón} = 100\% - \text{porcentaje de utilización (\%)}$$

Por tanto, la estimación de capacidad depende de un adecuado pronóstico de la demanda, de la productividad y de la competencia. Su resultado deberá ser la unidad de medida más adecuada para lo que se está analizando, que en nuestro caso son personas.¹¹ En cuanto a los tiempos de procesamiento por cliente y al tiempo de funcionamiento del proceso, se ha elegido trabajar en días ya que las mediciones internas utilizan como medida **un día** laborable.

Entonces, la estimación de capacidad se formula de la siguiente manera:

$$M = \frac{Dp}{N(1-(C/100))}$$

Donde: M = número de personas requeridas
D = Pronóstico de número de clientes por año
p = tiempo de procesamiento (en días por cliente)
N = Número total de días por año durante el cual funciona el proceso
C = Colchón de capacidad

El tiempo de procesamiento (p) depende de cada proceso, de los métodos de trabajo y sus estimaciones dependen de las normas establecidas. El denominador representa el número total de horas por persona disponibles en un año deducido el colchón de capacidad representado como porcentaje.

Unidad comercial.- Como se anotó oportunamente, el área comercial del Segmento de Empresas del Banco XX está conformado por diez oficiales

¹¹ Cfr. Lee, KRAJEWSKI. Administración de operaciones. Estrategia y análisis. Pearson Education, México, 2000.

empresariales, que son los generadores directos de negocios (propuestas de crédito); ellos son supervisados por dos gerentes, que a su vez reportan a un Vicepresidente.

Con la información que se dispone, la estimación de capacidad para la unidad comercial es como sigue:

- Pronóstico del número de clientes por año (D), constituyen los 908 clientes activos del segmento que tienen crédito;
- Tiempo de procesamiento en días por cliente (p), que para la unidad comercial es de 2 días;
- Número total de días por año y por persona durante el cual funciona el proceso (N), 240 días (cinco días a la semana, por cuatro semanas al mes y por doce meses);
- Colchón de capacidad (C), es del 33% y se lo obtiene restando el 100% menos la utilización promedio. La utilización promedio es del 67% y corresponde a la relación de la producción promedio y la capacidad máxima. Para el segmento se ha observado que la producción promedio mensual de los oficiales es de cuatro líneas de crédito y la capacidad máxima es de seis líneas ($4 / 6 = 67\%$).

Con estos datos y aplicando la fórmula para la estimación de la capacidad, se obtiene como resultado, en cuanto al número de oficiales empresariales, once personas necesarias para atender únicamente la demanda actual, frente a los diez recursos actuales.

ESTIMACION DE CAPACIDAD	
# OFICIALES (REAL ACTUAL)	10
CLIENTES ACTIVOS / OFICIAL (promedio)	90
TOTAL CLIENTES ACTIVOS REAL (D)	908
TIEMPO PROCESAMIENTO EN DIAS (p)	2
DIAS POR AÑO (N)	240
UTILIZACION PROMEDIO	67%
* PRODUCCION PROMEDIO / MES	4
* CAPACIDAD MAXIMA / MES	6
COLCHON DE CAPACIDAD (C)	33%
# OFICIALES REQUERIDOS	11,35

Fuente: Análisis de Juan Carlos Rosero R.

Fecha: Noviembre de 2005

Sin embargo, si consideramos como pronóstico de demanda (D) al total de clientes del segmento, que son 2063, y no únicamente a los clientes activos con crédito (908), la estimación del número de oficiales asciende a 25, con lo cual se comprueba que una de las causas de generación de cuellos de botella en la unidad comercial es la capacidad actual.

Con estos mismos datos, podemos recalcar que la capacidad promedio anual del segmento es de 480 propuestas de crédito aprobadas durante un año, que se obtiene de multiplicar 4 líneas por oficial por mes, por 10 oficiales y por 12 meses. En consecuencia, existe una brecha de capacidad de 428 propuestas considerando únicamente a los 908 clientes activos con crédito. Aún considerando la capacidad máxima por mes de 6 propuestas aprobadas, persiste una brecha de 188 propuestas por año.

Unidad de Análisis.- De manera similar, podemos estimar el requisito de capacidad de la unidad de análisis de crédito y riesgos, misma que con la información disponible es la siguiente:

- Pronóstico de número de clientes por año (D), constituyen los 908 clientes activos del segmento que tienen crédito. Se utiliza el mismo pronóstico que el de la unidad comercial ya que la unidad de análisis debería estar lista para atender la demanda generada en la unidad comercial;
- Tiempo de procesamiento en días por cliente (p), que para la unidad de análisis es de 3 días;
- Número total de días por año y por persona durante el cual funciona el proceso (N), 240 días (cinco días a la semana, por cuatro semanas al mes y por doce meses);
- Colchón de capacidad (C), es del 29% y se lo obtiene restando el 100% menos la utilización promedio. La utilización promedio es del 71% y corresponde a la relación de la producción promedio y la capacidad máxima. Para la unidad de análisis del segmento se ha observado que la producción promedio mensual de los analistas es de cinco líneas de crédito y la capacidad máxima es de siete líneas ($5 / 7 = 71\%$).

Al aplicar la fórmula, encontramos que el requisito del número de analistas asciende a quince para atender la misma demanda que la unidad comercial; es decir, atender a 908 clientes activos con crédito, y la capacidad actual es de siete personas.

De manera análoga, si estimamos el requisito de capacidad con los 2063 clientes que en total dispone el segmento, se necesitarían 36 analistas para enfrentar tal demanda potencial. Con esto se comprueba que la capacidad actual de la unidad de análisis también es fuente de generación de cuellos de botella.

ESTIMACION DE CAPACIDAD	
# ANALISTAS (REAL ACTUAL)	7
TOTAL CLIENTES ACTIVOS REAL (D)	908
TIEMPO PROCESAMIENTO EN DIAS (p)	3
DIAS POR AÑO (N)	240
UTILIZACION PROMEDIO	71%
* PRODUCCION PROMEDIO / MES	5
* CAPACIDAD MÁXIMA / MES	7
COLCHON DE CAPACIDAD (C)	29%
# ANALISTAS REQUERIDOS	15,89

Fuente: Análisis de Juan Carlos Rosero R.
Fecha: Noviembre de 2005

La brecha de capacidad actual de la unidad de análisis, considerando únicamente a los 908 clientes activos con crédito es de 488 propuestas y se la obtiene de la diferencia de la demanda menos la productividad promedio anual de 420 propuestas (cinco propuestas por analista, por siete analistas y por doce meses).

3.2.2. Sobrecarga laboral

Una consecuencia natural de la capacidad insuficiente es que los recursos actuales, en las dos unidades analizadas enfrentan una fuerte carga de trabajo que se traduce en acumulación de propuestas; mayor tiempo de espera hacia el cliente interno y externo; jornadas laborales prolongadas; y, el peor de todos, incumplimiento ante el cliente externo. A continuación se presenta un

análisis de la distribución del tiempo empleado por oficiales empresariales y analistas para el cumplimiento de sus diversas funciones y responsabilidades; estos tiempos se tomaron diariamente durante una semana de trabajo normal con el fin de determinar la cantidad de tiempo destinada a cada una de sus responsabilidades y determinar cual de ellas requiere mayor tiempo.

Para el caso de los oficiales empresariales, se ha clasificado su tiempo en categorías que resumen sus responsabilidades principales, estas son:

- Actividades comerciales, se refiere a visitas de campo a clientes, reuniones con clientes dentro de las instalaciones del banco, reuniones telefónicas, etc. Es decir, todas las actividades relacionadas con clientes y que generan valor agregado al negocio.
- Actividades crediticias, son todas aquellas relacionadas con: consideración de cheques de cámara de compensación; reuniones con analistas y oficiales de riesgo; presentación de propuestas a comité; etc.
- Actividades operativas y de servicio, se incluyen: atención telefónica para comunicación de saldos; reclamos y requerimientos de clientes; estados de cuenta; y, en general servicios varios que demandan los clientes y que consumen tiempo de los oficiales.
- Problemas de proceso, se refiere básicamente a las interrelaciones con otras unidades, ya sean de tipo legal, administrativo, regularizaciones, de sistemas, etc.
- Reuniones e interrupciones que no generan valor agregado al negocio.

- Controles y seguimientos, cartera vencida y por vencer, sobregiros, captaciones, etc.
- Actividades personales tales como: tiempo para almuerzo, llamadas personales, permisos, ausencias temporales.

El resultado de las mediciones realizadas con cuatro oficiales se detalla en el siguiente cuadro, mismo que presenta valores como promedio simple:

TAREAS	T. PROM EN HORAS	TIEMPO PROMEDIO
Crediticias	3,34	30%
Operativas / servicios	2,95	26%
Comerciales	1,90	17%
Personal	1,06	9%
Reuniones-Interrupción	0,78	7%
Controles y seguimiento	0,63	6%
Problemas procesos	0,50	4%
HORAS EN EL BANCO	11,16	100%
HORAS TRABAJADAS	10,10	91%

Fuente: Segmento Empresas Banco XX
 Fecha: Noviembre 2005

Como se puede apreciar, un oficial en promedio permanece en el banco once horas, de las cuales diez son de trabajo efectivo (el 91%). El 73% de su tiempo se consume en actividades crediticias, operativas y de servicios, y comerciales. El tiempo que los clientes requieren del oficial en tareas operativas y de servicios es extremadamente alto y alcanza, en promedio, tres horas diarias; es decir, el 26% del tiempo total que no agrega ningún valor al negocio. Por su parte, el tiempo destinado a la generación de negocios y consecuentemente de ingresos es de apenas el 17%. Por tanto, la carga operativa de los oficiales es otra causa de generación de cuellos de botella.

Además de lo ya anotado, es importante señalar que los asistentes empresariales, de acuerdo a una medición similar, destinan el 64% de su tiempo a actividades operativas y de servicio, con lo que el apoyo a los oficiales se restringe a este tipo de actividades.¹²

Lo anotado puede atribuirse a la cantidad de clientes que tiene que atender cada oficial, que es entre 200 y 230 dependiendo del tipo de cliente y del sector económico al que pertenece.

En cuanto a los analistas de crédito y riesgo, se ha dividido sus actividades diarias en las siguientes categorías:

- Actividades de análisis, contempla todo lo referente a la revisión de información financiera de los clientes, tanto de sus estados financieros como de sus proyecciones. Se incluye la búsqueda de información mediante comunicación con el cliente por medio del oficial o en distintas fuentes tales como internet, publicaciones especializadas, etc.
- Actividades crediticias, se relaciona a la interacción con el oficial empresarial proponente y con el oficial de riesgo responsable y consiste en reuniones presenciales para debatir sobre las propuestas presentadas. Este tiempo constituye también el correspondiente a comité de crédito.
- Reuniones e interrupciones que no aportan información valiosa que alimente el análisis.

¹² Información obtenida directamente del Segmento Empresarial del Banco XX

- Controles y seguimientos, por ejemplo de vencimientos de líneas de crédito.
- Problemas de proceso, se refiere básicamente a las interrelaciones con otras unidades, ya sea de tipo legal, administrativo, regularizaciones, de sistemas, etc.
- Actividades personales.

Es de destacar que si bien no se cuenta con una tabulación de datos medidos exactamente, tal como se lo hizo con el área comercial, se realizó la estimación de tiempo de acuerdo con dos de los siete analistas. La información es la que se resume en el siguiente cuadro:

TAREAS	T. PROM EN HORAS	TIEMPO PROMEDIO
Análisis	5,50	51%
Crediticias	3,00	28%
Personal	1,00	9%
Reuniones-Interrupción	0,75	7%
Controles y seguimiento	0,25	2%
Problemas procesos	0,25	2%
HORAS EN EL BANCO	10,75	100%
HORAS TRABAJADAS	9,75	91%

Fuente: Análisis de Juan Carlos Rosero R.

Fecha: Noviembre de 2005

De acuerdo con ello, el 79% del tiempo de los analistas se consume en tareas de análisis (51%) y crediticias (28%). La jornada diaria, en promedio, es de 10,75 horas, de las cuales 9,75 son efectivamente trabajadas, pero el consumir

tres horas diarias a actividades crediticias representa fuente de generación de cuellos de botella.¹³

3.2.3. Procesos obsoletos o desactualizados

La información proporcionada en el apartado anterior nos permite identificar que tal como funciona el proceso global actual, éste requiere de gran cantidad de tiempo de los funcionarios involucrados de las dos áreas, ya que es necesario tener reuniones presenciales para tomar decisiones crediticias.

Por una parte, el área comercial debe exponer sus criterios comerciales que justifiquen la aprobación de las propuestas, mientras que el analista expone las razones financieras y criterios de riesgo. Ambas exposiciones sirven de insumo para que los funcionarios aprobadores tengan los elementos de juicio necesarios para tomar una decisión en las reuniones de Comité de Crédito.

Esta fase del proceso es también causa de generación de cuellos de botella ya que en muchos casos las reuniones presenciales se posponen en función de la disponibilidad de los funcionarios.

3.3. Efectos generados

Los efectos que producen los cuellos de botella descritos anteriormente se reducen a dos tipos: efectos internos y efectos hacia el cliente.

¹³ Información obtenida de la Unidad de Riesgo del Banco XX

3.3.1. Efectos internos

El proceso crediticio global es una cadena de *subprocesos* en todas las áreas involucradas, por lo que si un subproceso falla o tarda más tiempo del adecuado, todo el proceso se retrasa.

Los efectos hacia dentro del banco inician con la acumulación de trabajo en los subprocesos que constituyen cuellos de botella. Esto implica una baja en la productividad y, consecuentemente, dificultad para la consecución de los objetivos y metas propuestas por la dirección y administración.

En términos cuantitativos, los cuellos de botella generan mayores gastos y no permiten la generación de ingresos derivados de la colocación de crédito a los clientes; por consiguiente, se limita también la rentabilidad requerida para financiar el crecimiento futuro.

El indicador de eficiencia, del segmento y del banco, se verá afectado ya que la demora en aprobaciones retrasa la generación de ingresos, además de que cada dólar de ingreso cuesta más debido a que el proceso como tal absorbe más recursos vía gasto de personal, principalmente.

A manera de ejemplo, a continuación se analiza la generación de flujo de ingresos de las propuestas de crédito utilizadas con anterioridad como muestra para verificar los tiempos necesarios en cada unidad involucrada en el proceso. Para el efecto se asumirá que se cuenta con las garantías reales adecuadas y debidamente constituidas.

CLIENTE	MONTO	TOTAL DIAS REAL	TOTAL DIAS NORMA	DIFERENCIA	TASA DE INTERES	INGRESOS PERDIDOS (no ganados)
Transportes MyJ S.A.	55.000	8	9	-1	13,01%	0
Empaques Plásticos Cia. Ltda.	700.000	26	9	17	13,01%	4.301
Comunicaciones Móviles S.A.	200.000	26	9	17	13,01%	1.229
Plásticos del Norte C.A.	100.000	15	9	6	13,01%	217
Alimentos instantáneos Cia. Ltda.	200.000	34	9	25	13,01%	1.807
Serv. Petroleros MIV S.A.	200.000	31	9	22	13,01%	1.590
Constructora Suárez Mora	1.000.000	41	9	32	13,01%	11.564
Internet del Ecuador S.A.	175.000	30	9	21	13,01%	1.328
TOTAL	2.630.000	26				22.036

Fuente: Análisis de Juan Carlos Rosero R.

Fecha: Marzo de 2006

Como resultado se obtiene que, únicamente de las propuestas indicadas, el Banco XX ha dejado de ganar por concepto de intereses y comisiones más de veinte y dos mil dólares, considerando una tasa de rentabilidad efectiva por colocación de crédito, misma que se obtiene de la suma de los ingresos por intereses más las comisiones por crédito sobre el total de cartera al 31 de diciembre de 2005. Además, si a esto añadimos todos los gastos en que se debe incurrir, la pérdida sería superior.

Finalmente, otra consecuencia constituye la pérdida de clientes que preferirán optar por otro banco que les permita contar con una línea de crédito acorde a sus necesidades.

3.3.2. Efectos hacia el cliente

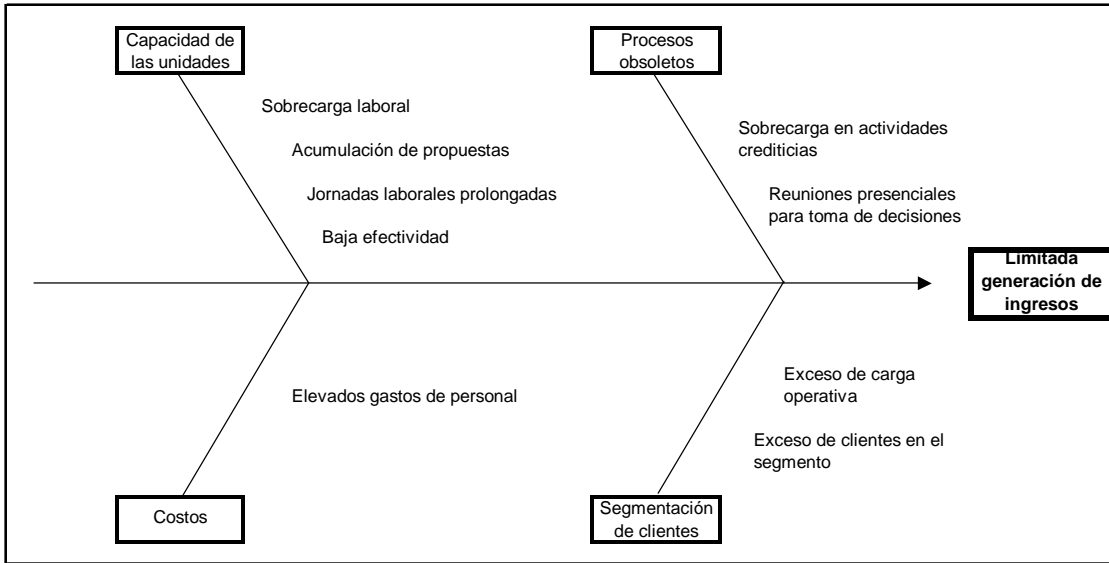
El efecto inicial a corto plazo hacia los clientes del banco producido por los cuellos de botella del proceso de crédito es la larga espera para contar con la aprobación de sus líneas, lo cual a su vez produce un retraso en sus cronogramas de producción y comercialización y, consecuentemente, limita la

generación de recursos excedentes necesarios para financiar su crecimiento. Además, el no contar con una línea de crédito disponible ocasiona el diferimiento de sus obligaciones de corto plazo con clientes, proveedores y empleados, con lo que se afectaría su reputación comercial.

Se debe considerar también que todas las empresas clientes no son las únicas en el mercado dentro de su sector de actividad económica; esto implica que su competitividad se verá disminuida frente a otras con acceso a crédito oportuno. Esto en el mediano y largo plazo se vería reflejado en la pérdida de clientes, reducción de su participación en el mercado y posiblemente, en casos extremos, su desaparición. Un ejemplo de esto es que si se está buscando una línea de crédito para financiar una expansión que permita generar ventajas competitivas, el no contar con la fuente de financiamiento adecuada y oportuna dará el espacio suficiente a la competencia para adelantarse y ganar cuotas mayores de mercado.

3.4. Diagramas de causa y efecto

Como ya se anotó, a nivel interno el proceso de crédito tiene un efecto principal que es la limitación en la generación de ingresos. Las causas las podemos clasificar en grandes problemas, tales como: capacidad de las unidades; procesos obsoletos; e, incorrecta segmentación de clientes hacia el segmento. Cada uno de estos grandes problemas tiene sus raíces en otros problemas específicos, los mismos que se presentan en el siguiente diagrama de causas y efectos:



Fuente: Análisis de Juan Carlos Rosero R.
Fecha: Diciembre de 2005

CAPITULO CUARTO

LOS PROCESOS PROPUESTOS

Recordemos que en el capítulo primero se analizaron, entre otros asuntos, las estrategias del Banco XX y los de su Segmento de Empresas para alcanzar los objetivos propuestos por la dirección, los cuales tienen una orientación hacia la penetración de mercados para la consecución de una mayor participación relativa, diversificación de ingresos y mayores beneficios. El capítulo segundo permitió conocer detalladamente el proceso de crédito actual para el segmento, tanto en las unidades involucradas como en su globalidad. Con esta información, en el capítulo tercero se identificaron los cuellos de botella existentes en el proceso, así como sus causas y efectos. En el presente capítulo se intenta definir procesos alternativos para cada unidad y un proceso global que permitan reducir el impacto de tales cuellos de botella y optimizar la toma de decisiones crediticias, a fin de alcanzar los objetivos propuestos por la dirección en concordancia con las estrategias definidas.

En resumen, lo que se busca con los procesos propuestos que se exponen a continuación es reducir al máximo posible las interacciones existentes, con el fin de dar mayor agilidad a la toma de decisiones, sobre la base de un trabajo de calidad por parte de cada funcionario y unidad involucradas.

Tal como se indicó en el capítulo primero, no se pretende realizar juicios de valor sobre la organización del banco o sus procesos y estrategias, simplemente se trata de una investigación de tipo académica.

4.1. En el área comercial

El proceso que se propone para el área comercial, que es la encargada de la generación de negocios, busca reducir las tareas administrativas que constituyen las interacciones con las áreas involucradas. Recordemos que el área comercial representa uno de los cuellos de botella identificados en el capítulo precedente y, que en el proceso actual, el Oficial Empresarial realiza no menos de nueve interacciones con las otras unidades para dar fluidez al proceso.

El proceso propuesto inicia con la revisión de las bases de datos disponibles (central de riesgos, central de ilícitos, inhabilitados, buró de crédito) previo a la visita al cliente. Esta revisión previa se convierte en un primer filtro que permitirá continuar con el proceso a aquellas propuestas de clientes cumplen con estos requisitos; es decir, con aquellos que no registran novedades en las bases de datos indicadas. Si es que el cliente reflejara cualquier novedad será necesario contar con todos los justificativos del caso, a satisfacción del banco, para continuar el proceso de aprobación.

Una vez que se conoce que el cliente no tiene “novedades” o que estas han sido solventadas documentadamente, el Oficial Empresarial realiza la visita a las instalaciones del cliente proponente e inmediatamente emite su informe respectivo. Luego de realizada la visita, o en la misma preferiblemente, el cliente debe entregar al oficial toda la documentación de tipo legal y financiera que se requiere para el análisis de la propuesta y que fuera solicitada previamente. En este punto se proponen dos cambios respecto del proceso actual: el primero, consiste en que el cliente es quien elabora el reporte de información básica, lo cual se justifica en la afirmación que

quien mejor conoce el negocio y su organización es precisamente el cliente y sus funcionarios; y, el segundo, en que la visita al cliente forma parte del proceso de crédito, aun cuando esta función es también de carácter comercial, pero de la visita presencial se debe indagar toda la información relevante para efectuar un análisis completo y de calidad. Esta información y documentos es recibida por el Oficial Empresarial, quien inmediatamente revisa que todo este completo; en caso de encontrarse documentos faltantes se comunica al cliente para que los regularice.

Cuando todo está completo y en orden el oficial elabora la propuesta de crédito en el formato de medio de aprobación y lo revisa con su línea de supervisión, el Gerente de Banca Empresarial. De esta revisión pueden solicitarse al cliente documentos y/o información adicional. Una vez que el Gerente está conforme con la propuesta registra su firma en el medio de aprobación y el Oficial envía la carpeta de crédito con toda la información financiera y proyecciones al analista a cargo. Esto constituye otra propuesta de cambio que consiste en enviar la propuesta al analista sin la revisión legal, de lo cual se profundiza en el acápite siguiente.

Una vez desarrollado el informe financiero y de riesgos por parte del analista, el oficial lo recibe y prepara presentación ejecutiva que será enviada al Secretario de Comité, o quien cumpla con tales funciones, para su distribución a los integrantes del comité de crédito respectivo. Una vez revisadas las propuestas y que se conoce la decisión de los integrantes del Comité, se recibe del Secretario el acta correspondiente que es el documento habilitante para, finalmente, recavar las firmas de los integrantes del comité en el medio de aprobación.

Como se revisará más adelante, en el proceso en el Comité de Crédito también se plantean cambios tendientes a agilizar el proceso global, pero sobre la base de documentación y reportes correcta y profesionalmente elaborados por los responsables.

En resumen, el proceso propuesto para el área Comercial se diferencia del proceso actual en:

- El oficial revisa las bases de datos disponibles antes de efectuar la vista al cliente a fin de visitar a aquellos sin problemas y novedades en central de riesgos y buró de crédito, por ejemplo. Este cambio permite al oficial priorizar su gestión con aquellos clientes sin problemas y novedades.
- Incluir la visita presencial al cliente en el proceso, lo cual se justifica porque de tal visita se recoge toda la información relevante para alimentar los distintos informes y reportes que se presentarán a los integrantes de Comité de Crédito y que permitirán tomar decisiones crediticias acertadas.
- El Oficial Empresarial remite la carpeta del cliente al analista de crédito sin la revisión del departamento legal, con lo que ésta revisión se convierte en un proceso de *administración de crédito* y en requisito previo para los desembolsos futuros, mas no constituye un proceso de aprobación. Con este cambio el proceso se reduce y consecuentemente el tiempo requerido es menor al actual.
- El proceso propuesto elimina la comunicación del Oficial Empresarial con el cliente para el envío y recepción de las preguntas planteadas por el Analista de Crédito. Este cambio da mayor fluidez al proceso de crédito y permite al analista

una comunicación efectiva con el cliente a fin de solventar las inquietudes que se derivan de su análisis.

Lo anotado se presenta en el siguiente cuadro de diferencias entre los procesos actual y propuesto.

DIFERENCIAS ENTRE PROCESO ACTUAL Y PROCESO PROPUESTO		
AREA COMERCIAL		
	PROCESO ACTUAL	PROCESO PROPUESTO
Revisión de bases de datos disponibles	Posterior a la vista presencial al cliente	Antes de la vista presencial al cliente
Vista al cliente	No forma parte del proceso actual	Forma parte del proceso propuesto
Envío de carpeta del cliente al Oficial Legal	Forma parte del proceso actual	No forma parte del proceso propuesto
Envío y recepción de preguntas / respuestas al cliente	Se encarga el oficial empresarial	Se encarga el analista de crédito y riesgos
Tiempo total requerido por la unidad	En promedio 6 días	Se propone un tiempo de 3 días

Fuente: Análisis de Juan Carlos Rosero R.
Fecha: Febrero de 2006

El flujo del proceso propuesto para el área comercial puede revisarse de manera gráfica en el anexo No. 8.

4.2. En el área legal

El proceso global propuesto como alternativa al actual elimina la revisión del Oficial Legal como requisito para el envío de la propuesta al analista, lo cual a su vez elimina dos interacciones estrictamente necesarias en el proceso actual.

Esta eliminación se justifica por dos razones fundamentales: la primera, que el proceso actual en esta unidad no representa un cuello de botella; y, la segunda, que la revisión de la documentación legal, si bien es importante, es un proceso más enfocado a la administración de crédito que a la aprobación como tal. Esto quiere decir que la revisión legal se la puede realizar con posterioridad a la aprobación como un requisito para el desembolso de las facilidades. Este cambio propuesto al flujo global permitirá reducir dos días al total requerido para contar con una decisión por parte de los integrantes de Comité de Crédito. Puesto que no existe un cambio en el proceso dentro de esta unidad, salvo su realización posterior, el flujo correspondiente se lo puede visualizar en el anexo No. 4 ya presentado anteriormente.

4.3. En el área de análisis de crédito y riesgo

Para esta unidad, los cambios propuestos son significativos en cuanto a la reducción de interacciones con el Oficial Empresarial. Se propone como alternativa que una vez revisada la documentación enviada por el oficial y que se cuenta con todos los documentos y reportes completos, el analista asignado realiza su análisis preliminar del cual surgirán las preguntas a ser planteadas al cliente. El cambio propuesto consiste en que es el mismo analista quien se comunica directamente con el cliente a fin de solventar sus inquietudes. Esta comunicación puede ser telefónica o mediante el uso del correo electrónico. Del mismo modo, el cliente debe remitir sus respuestas directamente al analista, con lo cual se eliminan dos interacciones más y consecuentemente el tiempo requerido también se reduce. El argumento que justifica este cambio frente al proceso actual es que el analista de crédito al comunicarse directamente con el cliente obtiene una comunicación directa, mucho más efectiva y mantiene la fluidez de su análisis; mientras que si lo hace por medio del Oficial

Empresarial pierde su enfoque al retomar el análisis con las respuestas remitidas por el oficial y el tiempo requerido para completar el análisis y elaborar su informe es mayor.

Ya con las respuestas del cliente, el analista complementa su análisis y prepara su informe financiero y de riesgos con las debidas conclusiones y recomendaciones respecto de la propuesta. Este informe es revisado con el Oficial de Riesgos, quien puede solicitar información adicional, ya sea al Oficial Empresarial proponente o directamente al cliente, si así lo considera prudente. El informe final es remitido al Oficial proponente para que se elabore la presentación a los miembros de comité.

En el siguiente cuadro se resumen las diferencias entre los procesos actual y propuesto para la unidad de análisis de crédito y riesgos:

DIFERENCIAS ENTRE PROCESO ACTUAL Y PROCESO PROPUESTO		
AREA DE ANALISIS DE CREDITO Y RIESGOS		
	PROCESO ACTUAL	PROCESO PROPUESTO
Envío y recepción de preguntas / respuestas al cliente	Se encarga el oficial empresarial	Se encarga el analista de crédito y riesgos
Tiempo total requerido por la unidad	En promedio 10 días	Se propone un tiempo de 3 días

Fuente: Análisis de Juan Carlos Rosero R.

Fecha: Febrero de 2006

El flujo del proceso propuesto para el área de análisis de crédito y riesgo se presenta gráficamente en el anexo No. 9.

4.4. En el Comité de Crédito

En lo referente a los procesos propuestos, los relativos al Comité de Crédito talvez sean los más representativos, ya que se trata de un cuello de botella identificado y porque es el órgano autorizador de las propuestas de crédito y como tal su función es altamente sensible.

Los cambios que se proponen al proceso actual se centran básicamente en la eliminación de las reuniones presenciales de Comité de Crédito en las que se analiza y discute cada una de las propuestas, para dar paso a un *Comité Electrónico* permanente, el cual funcionaría por comunicación vía correo electrónico entre el Secretario de Comité y los integrantes del mismo. Las aprobaciones se basan en la revisión individual de los integrantes de Comité de todos los informes y reportes enviados por e mail por el Secretario y, posteriormente comunicar su decisión por la misma vía al Secretario.

Es por ello que al inicio de este capítulo se hablaba de que es necesario que todos los informes y reportes sean elaborados de manera profesional y con altos niveles de calidad a fin de que cada integrante del comité cuente con la información necesaria para tomar una decisión acertada.

El proceso propuesto para el Comité de Crédito inicia cuando el Secretario recibe del Oficial Empresarial vía mail la propuesta de crédito, reporte de visita, reporte de información básica y memorando financiero. Todos estos documentos se resumen en la presentación ejecutiva que posteriormente será distribuida a los integrantes del

comité que corresponda. Si es que faltara alguno de estos reportes o informes, se comunica por la misma vía al oficial para su regularización.

Si es que cumple con todos los documentos, se envía por mail a todos los integrantes de Comité para su revisión y toma de una decisión que puede ser la de aprobar, rechazar o suspender la propuesta de crédito. En caso de aprobación o rechazo, cada integrante informa al Secretario a fin de elaborar el acta correspondiente y distribuirla a los oficiales proponentes.

Si el o los integrantes tuvieren dudas respecto de la propuesta de crédito o existiere diversidad de criterios, solicitan al secretario fijar fecha y hora para realizar reunión presencial a fin de solventar sus inquietudes y tomar una decisión. Una vez que se cuenta con una decisión definitiva, el Secretario elabora el acta correspondiente para entregar al oficial respectivo. Esta acta es el documento que permite a cada oficial recavar las firmas de los miembros de comité en el formato de medio de aprobación que se mantendrá como respaldo en la carpeta del cliente.

Los cambios propuestos al proceso dentro del Comité de Crédito se resumen en el siguiente cuadro:

DIFERENCIAS ENTRE PROCESO ACTUAL Y PROCESO PROPUESTO		
COMITÉ DE CREDITO		
	PROCESO ACTUAL	PROCESO PROPUESTO
Reunión presencial de integrantes	Forma parte del proceso actual	No forma parte del proceso propuesto, salvo casos de diversidad de criterios o por dudas de los integrantes
Tipo de comité de crédito	Reunión presencial	Comité permanente, toma de decisiones sobre la base de informes y reportes
Tiempo requerido por el Comité de Crédito	En promedio 5 días	Se propone un tiempo de 2 días

Fuente: Análisis de Juan Carlos Rosero R.

Fecha: Febrero de 2006

La representación gráfica del proceso propuesto para el Comité de Crédito se presenta en la sección anexos con el No. 10.

4.5. El proceso global propuesto

Hasta el momento hemos detallado los procesos propuestos para cada unidad involucrada. A continuación se presenta el proceso global propuesto con la definición de los tiempos adecuados para el mismo, tiempos que serán medidos desde el momento en que el cliente entrega los documentos al oficial. Los pasos anteriores no entran en la medición debido a que en gran medida dependen del cliente y no del banco. Se supone además que cuando el oficial recibe la documentación del cliente ya ha sido elaborado el reporte de la visita efectuada en días anteriores. Al igual que en el capítulo segundo, se han numerado cada uno de los pasos a fin de facilitar su identificación y análisis de la fluidez de los mismos y la determinación de los tiempos. La representación gráfica del proceso global propuesto se encuentra en la sección anexos con el número once.

Como ya se anotó, el proceso inicia cuando el Oficial Empresarial recibe del cliente la solicitud de crédito, reporte de información básica y documentación legal y financiera. Si los documentos no están completos informa inmediatamente al cliente para que los complete y el proceso regresa al paso No. 4.

Con los documentos completos se prepara la propuesta de crédito en el formato de medio de aprobación y se revisa con el Gerente de Banca Empresarial, quien de estar de acuerdo con la propuesta registra su firma de conformidad y aprobación, caso contrario se solicita al cliente la documentación o información adicional solicitada por el Gerente de Banca Empresarial, regresando el proceso al paso No. 4. Posteriormente, el oficial remite la carpeta de crédito al analista de la Unidad de Riesgos. Los pasos anotados corresponden a la unidad comercial y están comprendidos entre el número cinco y nueve y el tiempo estimado para su realización es de un día.

El analista de crédito y riesgos, al momento de recibir la carpeta del cliente revisa que los documentos estén completos, caso contrario devuelve la carpeta al oficial correspondiente indicando la documentación faltante, con lo que el proceso regresa al paso No. 6. Con la documentación completa el analista inicia su análisis cualitativo y cuantitativo de la propuesta presentada y prepara los formatos de spread y flujo de caja de los cuales se desprenden las consultas a plantear al cliente. De acuerdo con el proceso alternativo planteado, es el mismo analista quien se comunica con el cliente, ya sea vía telefónica o por escrito mediante correo electrónico. De igual forma, el cliente debe responder a las preguntas directamente al analista a cargo. Con estas

respuestas, se complementa el análisis y se redacta el correspondiente informe financiero y de riesgos que incluye conclusiones y recomendaciones. El informe o memorando financiero es revisado por el Oficial de Riesgos, quien puede solicitar, ya sea al oficial empresarial o directamente al cliente, por intermedio del analista, mayor información o documentación en caso de ser requerida. En estos casos el proceso regresa a los pasos No. 8 o 14, según corresponda.

Si el Oficial de Riesgos está conforme con el análisis realizado y no requiere información o documentación adicional registra su firma en el medio respectivo como constancia de su acuerdo y se remite el informe financiero al oficial empresarial. Lo anotado corresponde a los pasos comprendidos entre el número diez y veinte y se requiere de tres días para su conclusión.

En este punto es preciso señalar que debido a que el proceso propuesto elimina las reuniones presenciales de comité, el contar con la firma en el medio de aprobación del Gerente de Banca Empresarial y del Oficial de Riesgos implica ya una aprobación para las propuestas de hasta cuatrocientos mil dólares (ver sección 2.1.4), con lo que el proceso estaría concluido con un tiempo requerido de cuatro días. De estas aprobaciones es necesario informar al Secretario de Comité para su registro, control y emisión del acta de comité en la que se detallarán las condiciones bajo las cuales se aprueba la propuesta de crédito.

A partir del paso No. 21, las propuestas que superan los cuatrocientos mil dólares continúan con el proceso de aprobación por parte del comité de crédito de nivel superior, sea este el denominado Comité Matriz o el Comité Ejecutivo. El Oficial

Empresarial cuando cuenta con el informe financiero prepara la presentación ejecutiva de la propuesta de crédito y la remite vía correo electrónico al Secretario de comité de crédito o al funcionario que realiza tales funciones, esto constituye el paso No. 22. Estos dos últimos pasos requieren de un día para su realización.

El proceso continúa cuando el Secretario de Comité recibe las propuestas planteadas por los oficiales empresariales. El funcionario debe recibir: presentación ejecutiva, propuesta de crédito en el formato de medio de aprobación, reporte de visita, reporte de información básica y memorando financiero. Si estos documentos no están completos se informa al oficial para su regularización. Con los documentos completos el Secretario envía las propuestas a los integrantes del comité respectivo para su revisión. Sobre la base de estos informes y reportes, los integrantes del comité toman la decisión de aprobar, rechazar o suspender las propuestas. La suspensión se puede dar por requerimiento de mayor información, en cuyo caso se solicita a secretaría la conformación de una reunión presencial a fin de absolver sus dudas. Otra razón para realizar reunión presencial puede ser por tener diversidad de criterios entre los integrantes de comité. En cualquiera de los dos casos, una vez que el comité de crédito haya tomado su decisión, el Secretario de Comité prepara el acta correspondiente para su envío a los oficiales proponentes. Lo anotado corresponde a los pasos comprendidos entre el veintitrés y treinta y dos y deberían realizarse en dos días.

Finalmente, una vez que los oficiales cuentan con el acta del comité se procede a recabar las firmas de sus integrantes en el medio de aprobación para constancia en la carpeta del cliente, ya que este documento servirá como sustento de los futuros

desembolsos y revisiones de auditorías internas, externas y de organismos de control. Estos pasos finales requieren de un día.

En resumen, el proceso global propuesto requiere de siete a ocho días laborables para su conclusión, lo cual difiere ampliamente del tiempo real que se requiere hoy en día para contar con una aprobación de línea de crédito. Estos tiempos se los conseguiría gracias a la eliminación de cinco interacciones entre unidades y a la conformación de un Comité de Crédito permanente. Los siguientes cuadros muestran, por separado, las interacciones necesarias en el proceso actual y el propuesto y el tiempo requerido para el propuesto:

DIFERENCIAS ENTRE PROCESO ACTUAL Y PROCESO PROPUESTO		
NUMERO DE INTERACCIONES NECESARIAS		
	PROCESO ACTUAL	PROCESO PROPUESTO
Comercial - Legal	2	0
Comercial - Análisis	4	2
Comercial - Comité	3	2
TOTAL REQUERIDO	9	4

Fuente: Análisis de Juan Carlos Rosero R.
Fecha: Febrero de 2006

PASOS	UNIDAD	# DE HORAS	DIAS REQUERIDOS							
			1	2	3	4	5	6	7	
5 AL 9	COMERCIAL	24	X							
10 AL 20	ANÁLISIS	72		X	X	X				
21 AL 22	COMERCIAL	24				X				
23 AL 32	COMITÉ	48					X	X		
33 AL 35	COMERCIAL	24								X
TOTAL		192								
DIAS REQUERIDOS		8								

Fuente: Análisis de Juan Carlos Rosero R.
Fecha: enero de 2006

El flujo del proceso global propuesto, en su representación gráfica se expone en la sección anexos con el número once.

4.6. Ventajas del nuevo proceso

El proceso global propuesto tiene como finalidad básica la eliminación de varias interacciones entre las unidades involucradas para optimizar la toma de decisiones en materia de crédito. Las ventajas del proceso propuesto se exponen a continuación:

4.6.1. Ventajas para el banco

Sin lugar a dudas la principal ventaja para el Banco XX que ofrece el proceso propuesto radica en la disminución de los tiempos requeridos actualmente para contar con una aprobación de línea de crédito, lo cual favorece directamente a la calidad de servicio que se brinda a la clientela.

Lo que se busca es liberar tareas administrativas que conduzcan a eliminar la acumulación de propuestas sobre la base de un trabajo de calidad por parte de todos los funcionarios involucrados en los procesos de cada unidad; consecuentemente, se eleva la efectividad individual y de las unidades y se facilita la consecución de metas y objetivos.

Además de lo anotado, la disminución de tiempo, por una parte, se refleja en la realización de trabajos con mayor eficiencia que se traduce en reducción de costos y consecuentemente, mayores beneficios; por otra, permitirá la generación de mayores volúmenes de negocios que redundan en mejorar la participación en el mercado.

Desde el punto de vista de los ingresos, el proceso propuesto facilita su generación, derivada de una colocación de crédito más ágil y oportuna manteniendo la calidad del análisis realizado para su aprobación. Como ejemplo supongamos la misma muestra de propuestas de crédito señalada en el capítulo anterior y bajo el mismo supuesto de rentabilidad efectiva del crédito.

CLIENTE	MONTO	TOTAL DIAS REAL	TOTAL DIAS PROPUESTO	RENTAB. CREDITO	INGRESOS PERDIDOS (no ganados)
Transportes MyJ S.A.	55.000	8	8	13,01%	0
Empaques Plasticos Cia Ltda.	700.000	26	8	13,01%	2.024
Comunicaciones Mobiles S.A.	200.000	26	8	13,01%	578
Plasticos del Norte C.A.	100.000	15	8	13,01%	289
Alimentos instantaneos Cia. Ltda.	200.000	34	8	13,01%	578
Serv. Petroleros MIV S.A.	200.000	31	8	13,01%	578
Constructora Suarez Mora	1.000.000	41	8	13,01%	2.891
Internet del Ecuador S.A.	175.000	30	8	13,01%	506
TOTAL	2.630.000	26			7.445

Fuente: Análisis de Juan Carlos Rosero R.

Fecha: Marzo de 2006

En este caso los ingresos no se perciben únicamente durante los ocho días que demora el proceso propuesto y en la muestra representa \$7.445, mientras que el proceso actual no permitía generar veintidós mil dólares. Adicionalmente, se debe considerar que al contar con aprobaciones de crédito más oportuna y ágilmente, se contará con un mayor número de propuestas aprobadas que se reflejará también en mayores ingresos a los ya señalados.

Todo lo anotado conlleva a mantener clientes fieles a la institución y satisfechos al contar con una línea de crédito aprobada acorde a sus necesidades de manera oportuna.

4.6.2. Ventajas para el cliente

La principal ventaja para los clientes es la reducción del tiempo de espera para la aprobación de su línea de crédito. Una línea de crédito aprobada es un músculo financiero que implica contar con recursos líquidos de manera oportuna, lo cual permite: facilitar el cumplimiento de obligaciones de corto plazo, optimizar sus cronogramas de producción y comercialización y, generar recursos excedentes para financiar el crecimiento futuro.

Lo anotado representa una ventaja competitiva frente a otras empresas del mismo sector de actividad económica, ventaja que en el mediano plazo debería reflejarse en un incremento de su participación de mercado.

Si la línea de crédito aprobada se requiere para financiar una expansión, la empresa podrá anticiparse a la competencia generando ventajas que le permitan a futuro generar aún mayor participación de mercado y mayores beneficios.

CAPITULO QUINTO

Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- El Banco XX es una institución financiera con prestigio ganado a través de los largos años de vida institucional y muy merecedora de la confianza de sus miles de clientes. La historia empresarial del Ecuador lo señala como una empresa insignia de servicio a la comunidad y apoyo a las necesidades financieras de personas y empresas a lo largo de todo el siglo pasado, así como de transparencia en sus operaciones y solvencia financiera.
- La confianza de sus clientes se ve reflejada en el constante crecimiento que ha experimentado desde su creación hasta la actualidad. Sin embargo, tal crecimiento, como en toda actividad comercial, industrial y de servicio, requiere de innovación y modernización operativa con el fin de adaptarse al cambiante mundo de los negocios que vivimos hoy en día. Sobre la base del análisis practicado es posible concluir que el sector en el que se desarrolla el Banco XX y su Segmento Empresas es altamente competitivo, debido a que la demanda es altamente fragmentada, la oferta de productos y servicios de los distintos bancos operativos es muy similar y que las estrategias aplicadas por cada entidad es beneficiosa para los clientes.
- En función de lo anotado en el párrafo anterior y siendo la colocación de crédito la principal fuente de ingresos, no solo del Banco XX sino de todas las

instituciones que conforman el Sistema Financiero, se concluye también que los procesos de aprobación deben ser óptimos a fin de atender oportunamente los requerimientos de los clientes y para el cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la dirección en concordancia con las estrategias definidas.

- La organización del Banco XX en distintos Comités de Crédito en función del monto de las aprobaciones es adecuado, lo cual descongestiona, al menos en parte, las tareas de los funcionarios y ejecutivos con cupo de aprobación. De esta manera, las propuestas por montos significativos cuentan con el debido análisis que garantiza una colocación de crédito efectiva que minimiza el riesgo de no pago.
- Como se pudo apreciar en los capítulos segundo y tercero, la situación actual en cuanto a procesos de crédito se refiere, adolece de ciertos cuellos de botella que ocasionan que el tiempo requerido para una aprobación de propuestas de crédito sea demasiado extenso, lo cual genera altos costos, baja productividad, limitación de generación de ingresos provenientes de intereses; por lo que se concluye que sí es posible proponer procesos alternativos tendientes a optimizar su fluidez en beneficio del banco y sus clientes.
- En el capítulo cuarto se proponen ciertos cambios que, sobre la base de un trabajo de calidad por parte de todos los involucrados en el proceso global, permiten conseguir una mayor fluidez de la información y reducción de las interacciones entre funcionarios de las distintas unidades, lo que facilita a los funcionarios aprobadores la toma de decisiones crediticias.

- El proceso global propuesto para que tenga un efecto positivo en la gestión de crédito del Banco XX, requiere del compromiso y apoyo en todos los niveles de la institución, así como de un cambio de mentalidad que garantice su adecuado funcionamiento.
- Finalmente, los beneficios que ofrece el proceso propuesto, tanto para el banco como para sus clientes, permitirán desarrollar relaciones comerciales de mediano y largo plazo, en donde las dos partes se benefician y se convierten en aliados estratégicos que potencialicen su gestión y crecimiento futuros.

5.2. Recomendaciones

- Para evitar demoras en el proceso de crédito global, es necesario que el oficial de banca empresarial, como un primer filtro de revisión, verifique que los documentos tanto legales como financieros del cliente se encuentren completos de acuerdo al check list destinado para el efecto. De esta manera se pueden evitar interacciones innecesarias que implican tiempo y que afectan la calidad de servicio al cliente.
- Dado que el Banco XX es una institución bastante grande, en cuanto al número de clientes, el volumen de propuestas de crédito que se genera también es considerable. Como se anotó en el capítulo tercero la Unidad Comercial tiene un problema de capacidad que degenera en una excesiva carga operativa que limita la gestión comercial de los oficiales actuales. Una alternativa que se recomienda para solucionar este problema y reducir el impacto de los cuellos de botella

identificados, es la incorporación de un Oficial Empresarial adicional. Esto permitirá reasignar los portafolios existentes y liberar la carga operativa y administrativa que hoy en día tienen que soportar los oficiales empresariales.

- Si bien la organización del banco en distintos Comités de Crédito es a nuestro criterio adecuada, se puede también realizar ciertos cambios o ajustes con el fin de agilizar aún más los procesos. De esta manera, se recomienda la asignación de cupos de crédito autónomos para los Gerentes de Banca Empresarial y para el Vicepresidente de Banca Empresarial, con el fin de que sean las propuestas de crédito por montos superiores y que requieran de un análisis más pormenorizado aquellas que ingresen a la Unidad de Riesgos. Obviamente, estos cupos autónomos deberán ser aplicados a favor de clientes que cumplan con requisitos muy estrictos en cuanto a solvencia moral y financiera demostrable documentadamente. Los cupos propuestos pueden ser de cien mil dólares para los Gerentes y de doscientos mil para el Vicepresidente de Banca Empresarial.
- Además de la asignación de cupos autónomos anotado en el párrafo anterior, se recomienda una revisión de los cupos asignados a los distintos comités, a saber: mantener el cupo para el denominado Comité Empresarial en cuatrocientos mil dólares; ampliación del cupo del Comité de Crédito matriz hasta un millón de dólares en lugar de los setecientos cincuenta mil dólares que maneja actualmente; y, mantener los cupos de los Comités Ejecutivo y Directorio en los niveles actuales, de hasta tres millones y superior a este monto, respectivamente. En el cuadro siguiente se resume lo recomendado:

NOMBRE COMITÉ	FUNCIÓNARIOS	CUPO APROBACIÓN
Empresarial Quito	Oficial de Riesgos Gerente Banca Empresarial	Hasta \$.400.000
Empresarial Matriz	Gerente de Riesgos Oficial de Riesgos Vicepresidente Bca Empresarial	Desde \$.400.000 hasta \$. 1'000.000
Comité Ejecutivo	Presidente Ger. General o Pres. Adjunto Vicepresidente Segmento	Desde \$.1'000.000 hasta \$. 3'000.000
Directorio	Directores	Más de \$.3'000.000

Fuente: Análisis de Juan Carlos Rosero R.

Fecha: Febrero de 2006

- Dado que hablar de propuestas superiores a un millón de dólares implica asumir un riesgo financiero considerable, es recomendable que los comités Ejecutivo y Directorio mantengan la modalidad de toma de decisiones en reunión presencial, ya que la discusión técnica de sus integrantes puede enriquecer aún más el análisis efectuado previamente y asegura la toma de decisiones acertadas y minimiza los riesgos a asumir.
- Lo que se recomienda en los dos párrafos anteriores se justifica en que el volumen de propuestas presentadas por los oficiales empresariales tiene una acumulación en cuanto a monto de hasta un millón de dólares; es decir, que la mayoría de operaciones no supera tal cifra, por lo que las operaciones por montos superiores (ver sección 2.3.) no representa un número elevado de solicitudes.

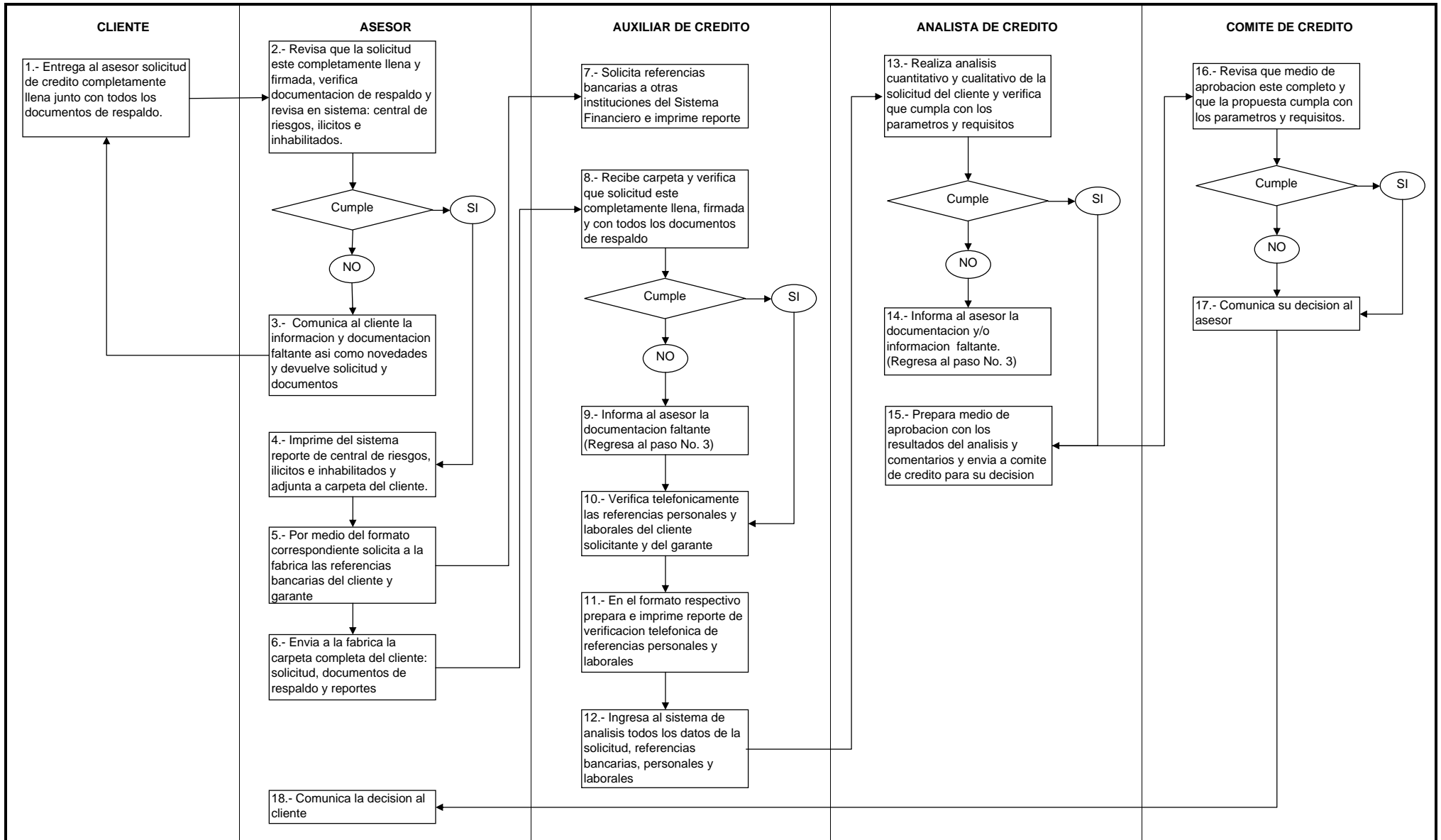
ANEXOS

**ANEXO 1. MATRIZ FODA
BANCO XX**

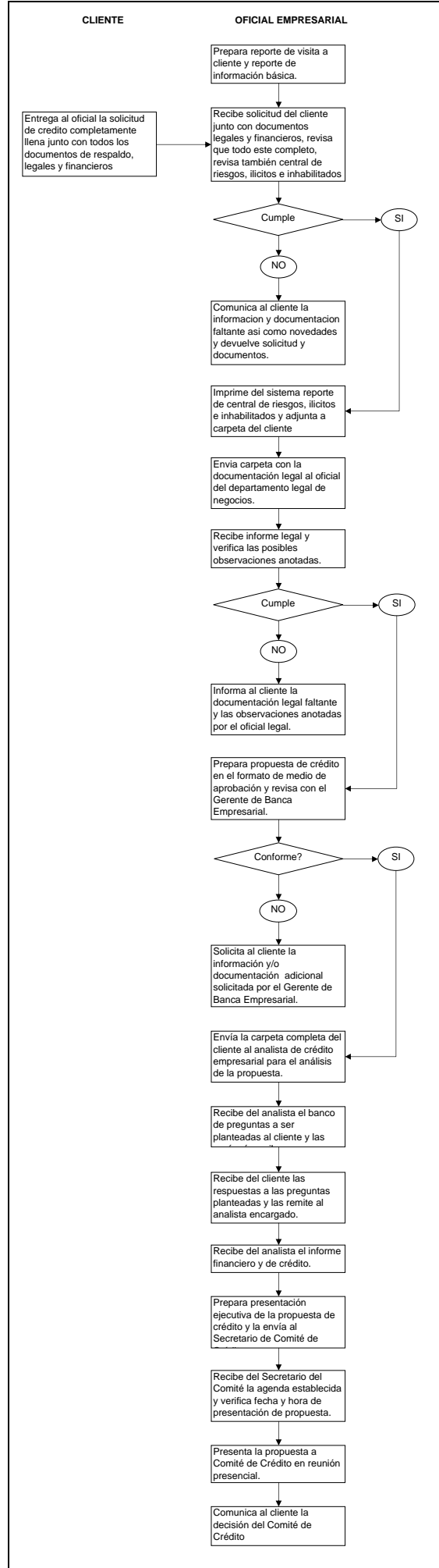
	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1 Alto porcentaje de participacion del mercado (24%)	1 Altos costos operativos
	2 Amplia gama de productos y servicios	2 Estructura piramidal poco flexible
	3 Segmentacion de clientes	3 Burocracia, procesos operativos
	4 Presencia internacional	
	5 Solido equipo gerencial	
	6 Altos indices de patrimonio tecnico (15,58%) y reservas liquidas (20,2%)	
	7 Amplia cobertura geografica (270 oficinas a nivel nacional)	
	8 Imagen de confianza. Presencia en el mercado de casi 100 anos.	
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1 Recuperacion de la confianza del publico en el sistema financiero	AMPLIAR LA OFERTA DE PRODUCTOS ENFOCADOS A LA CONSTRUCCION, FINANCIAMIENTO DE VIVIENDA Y MICROREDITO. (F3, O2, O3)	GENERAR INGRESOS POR COLOCACION DE CREDITOS ENFOCADOS A NICHOS IDENTIFICADOS (D1, O2, O3, O4)
2 Expectativas de crecimiento en sectores como la construccion	APERTURA DE NUEVAS LINEAS DE CREDITO FLEXIBLES A FAVOR DE PYMES Y PEQUEÑOS PRODUCTORES AGRICOLAS A TRAVES DEL SEGMENTO PYME (F6, O4, O5, O6)	APROVECHAR LA OFERTA LIMITADA DE SERVICIOS DE LA COMPETENCIA A FIN DE AJUSTAR ESTRUCTURAS INTERNAS PARA SER MAS EFICIENTE (D2, O7)
3 Mercado del microcredito en crecimiento, poco desarrollado y desatendido por la banca privada	LANZAR CAMPANAS ENFOCADAS A LA CAPTACION DE RECURSOS A PLAZO A TASAS DE INTERES COMPETITIVAS EN EL MERCADO (F7, F8, O1, O8)	APROVECHAR EL POTENCIAL PARA COLOCACION DE PRODUCTOS DEL ACTIVO EN SECTORES IDENTIFICADOS A FIN DE VERIFICAR PROCESOS INTERNOS QUE REPRESENTAN CUELLOS DE BOTELLA Y ELIMINARLOS (D3, O2)
4 Necesidad permanente del mercado de las PYMES por fondos para inversion productiva (Iliquidez)	GENERACION DE NUEVOS PRODUCTOS EMPAQUETADOS PARA CADA SEGMENTO, CON ENFASIS EN LA BANCA DE CONSUMO (F3, O7)	
5 Politicas del Gobierno para la reactivacion del aparato productivo	ENFOCAR CAPTACIONES DE LA BANCA PRIVADA, PREFERENCIAL Y EMPRESARIAL HACIA LAS OFICINAS INTERNACIONALES A FIN DE MEJORAR INDICADOR DE VENTA CRUZADA (F4, O1)	
6 Existencia casi nula e ineficiencia del BNF y otras instituciones financieras del sector publico	ENFOCAR LA COLOCACION DE TARJETA DE CREDITO ESPECIALMENTE EN LOS SEGMENTOS DE CONSUMO A TRAVES DE LA VENTA CRUZADA CON CUENTAS CORRIENTES Y DE AHORROS, EMPAQUETAR PRODUCTOS ENFOCADOS	
7 Pocos bancos locales ofrecen gama completa de productos y servicios financieros		
8 Estabilidad economica alcanzada a partir de la dolarizacion		
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1 Tasas de interes controladas por el BCE	GENERACION DE VOLUMEN DE NEGOCIOS A FIN DE LOGRAR RENTABILIDAD ADECUADA POR MEDIO DE LA DISMINUCION DE COSTOS Y DIVERSIFICACION DE INGRESOS (F1, A1)	DESARROLLO DE PLANES INTENSIVOS DE CONTROL DE COSTOS Y GASTOS (D1, A1, A3)
2 Desconfianza del publico hacia el Gobierno e inestabilidad politica	GENERAR PUBLICIDAD ENFOCADA HACIA LA CONFIANZA PARA GENERAR MAYORES VOLUMENES DE CAPTACIONES A PLAZO (F8, A2)	AJUSTE DE ESTRUCTURAS INTERNAS EN UNIDADES QUE CONSTITUYEN CUELLOS DE BOTELLA (D2, D3, A3)
3 Alta competencia. Demasiados bancos operativos para un mercado pequeno	FOMENTAR EN SEGMENTOS PREFERENCIALES LA CAPTACION DE RECURSOS EN OFICINAS INTERNACIONALES (F4, A2, A4)	REVISION Y REENFOQUE DE PROCESOS INTERNOS EN UNIDADES DE APOYO AL NEGOCIO (D3, A3, A7)

4 Cultura de ahorro muy debil en el Ecuador	EMPODERAR A LAS UNIDADES DE CONTROL INTERNO PARA CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y LINEAMIENTOS DE CONTROL DE LA SBS Y OTROS ENTES REGULADORES (F5, A6)	REALIZAR AUDITORIAS A LOS SISTEMAS TECNOLOGICOS PARA DETERMINACION Y CORRECCION DE FALENCIAS (D3, A7)
5 Altos niveles de riesgo país	DESARROLLO DE PRODUCTOS CREDITICIOS A FAVOR DE CLIENTES DE SECTORES IDENTIFICADOS (F6, A3)	
6 Estrictos controles por parte de la SBS y otros entes reguladores		
7 Altos niveles de desarrollo tecnologico de las instituciones del sistema financiero		

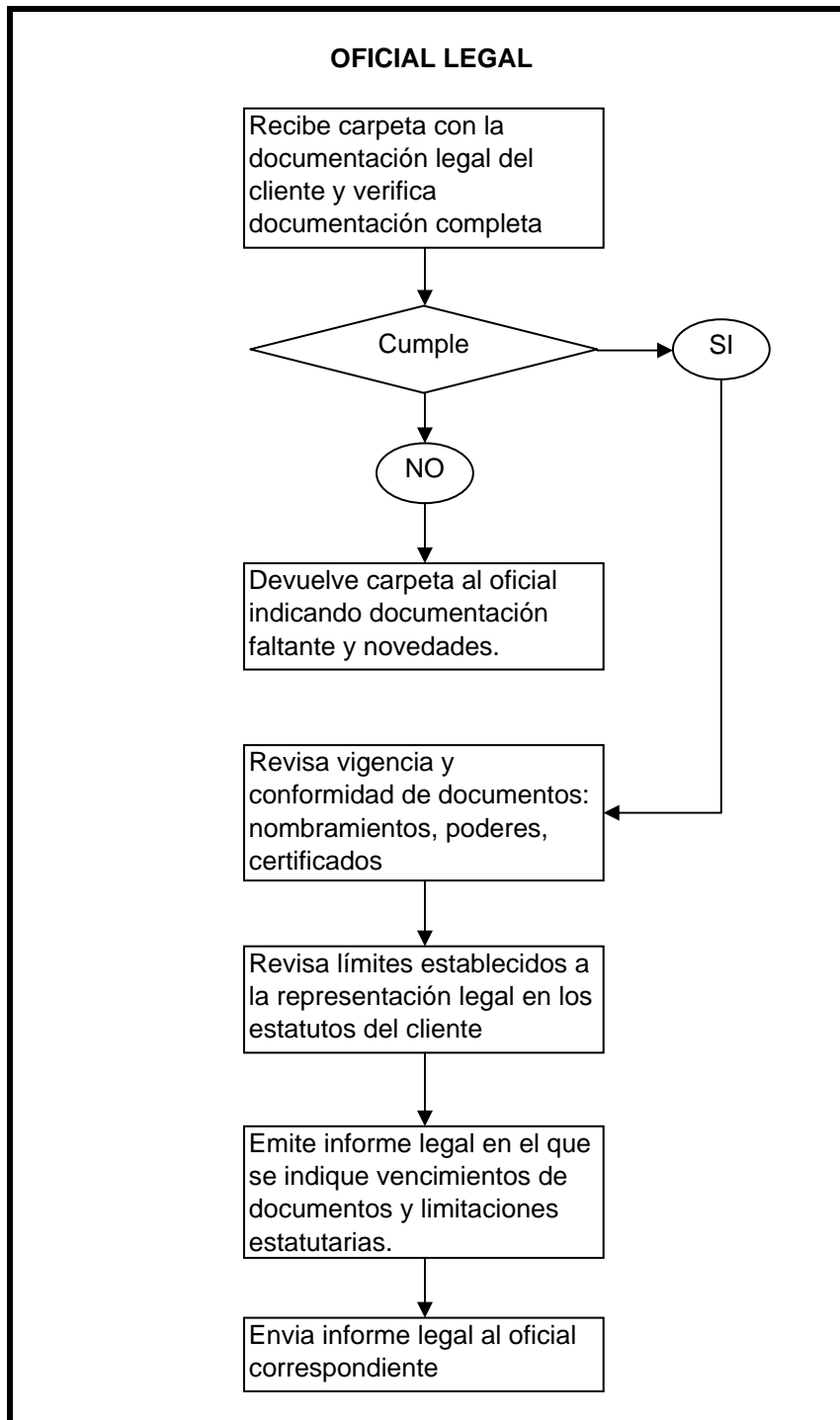
ANEXO 2. FLUJO PROCESO DE CREDITO DE CONSUMO



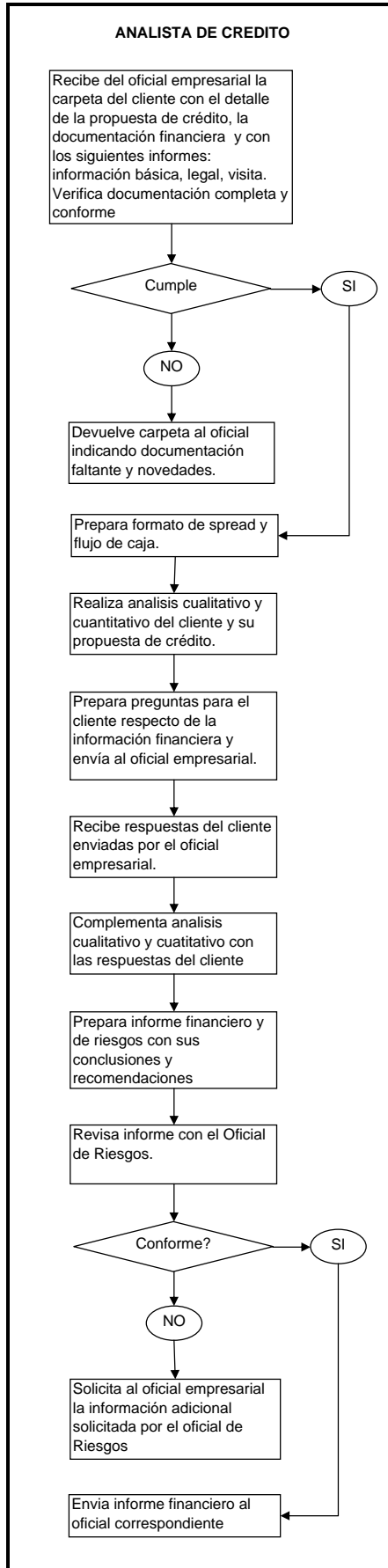
ANEXO 3: SUBPROCESO EN EL AREA COMERCIAL



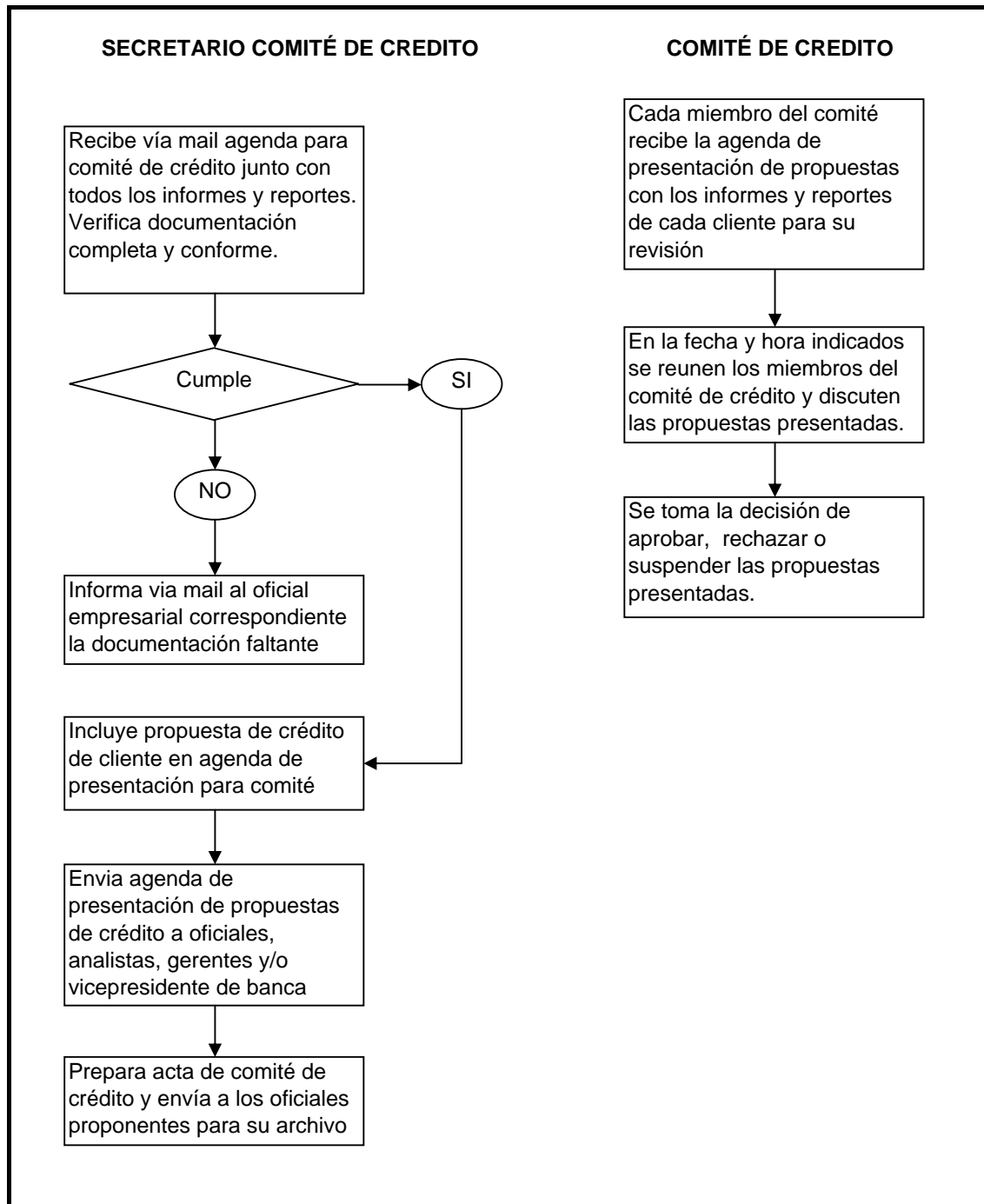
ANEXO 4: SUBPROCESO EN EL AREA LEGAL



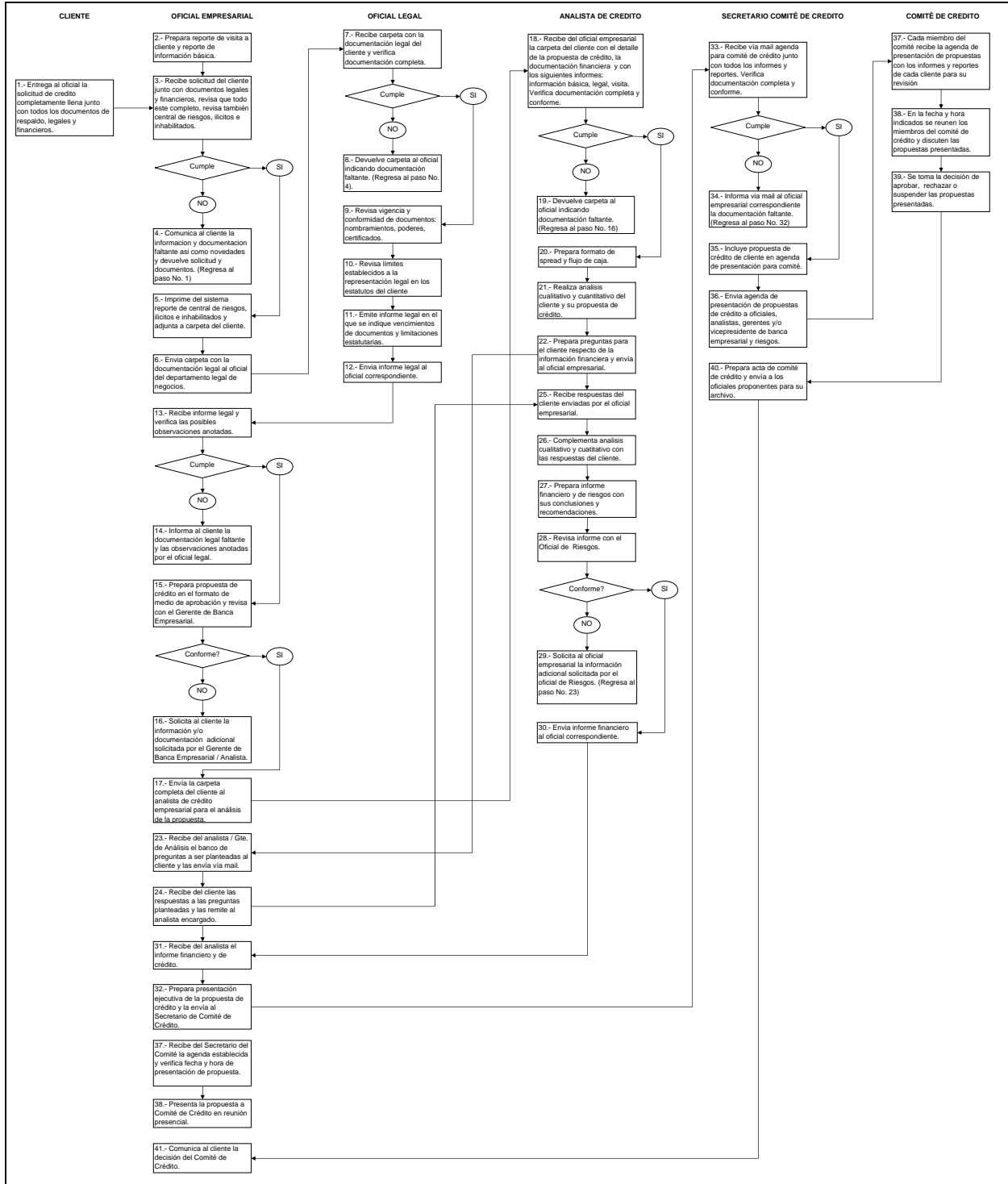
ANEXO 5: SUBPROCESO EN EL AREA DE ANALISIS DE CREDITO Y RIESGOS



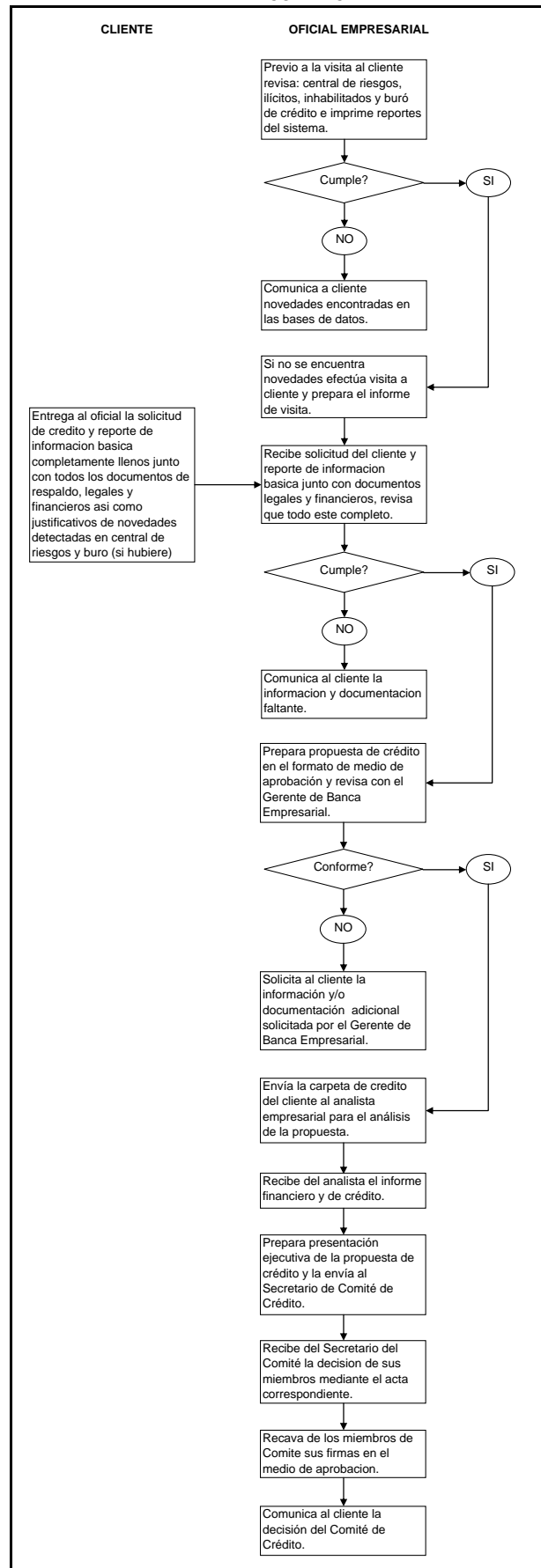
ANEXO 6: SUBPROCESO EN EL COMITÉ DE CREDITO



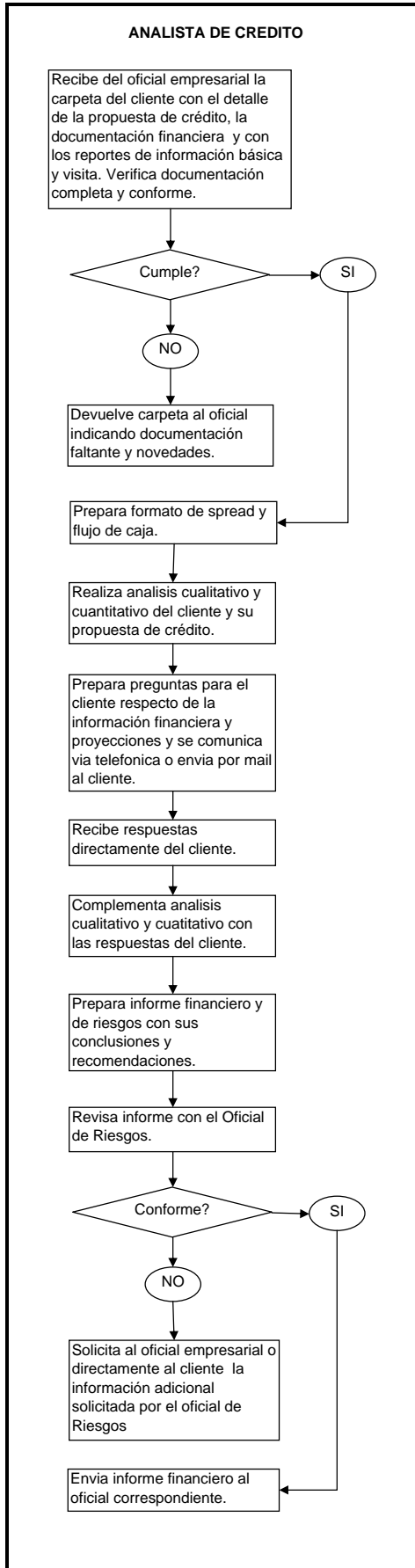
ANEXO 7: FLUJO DEL PROCESO DE CREDITO ACTUAL



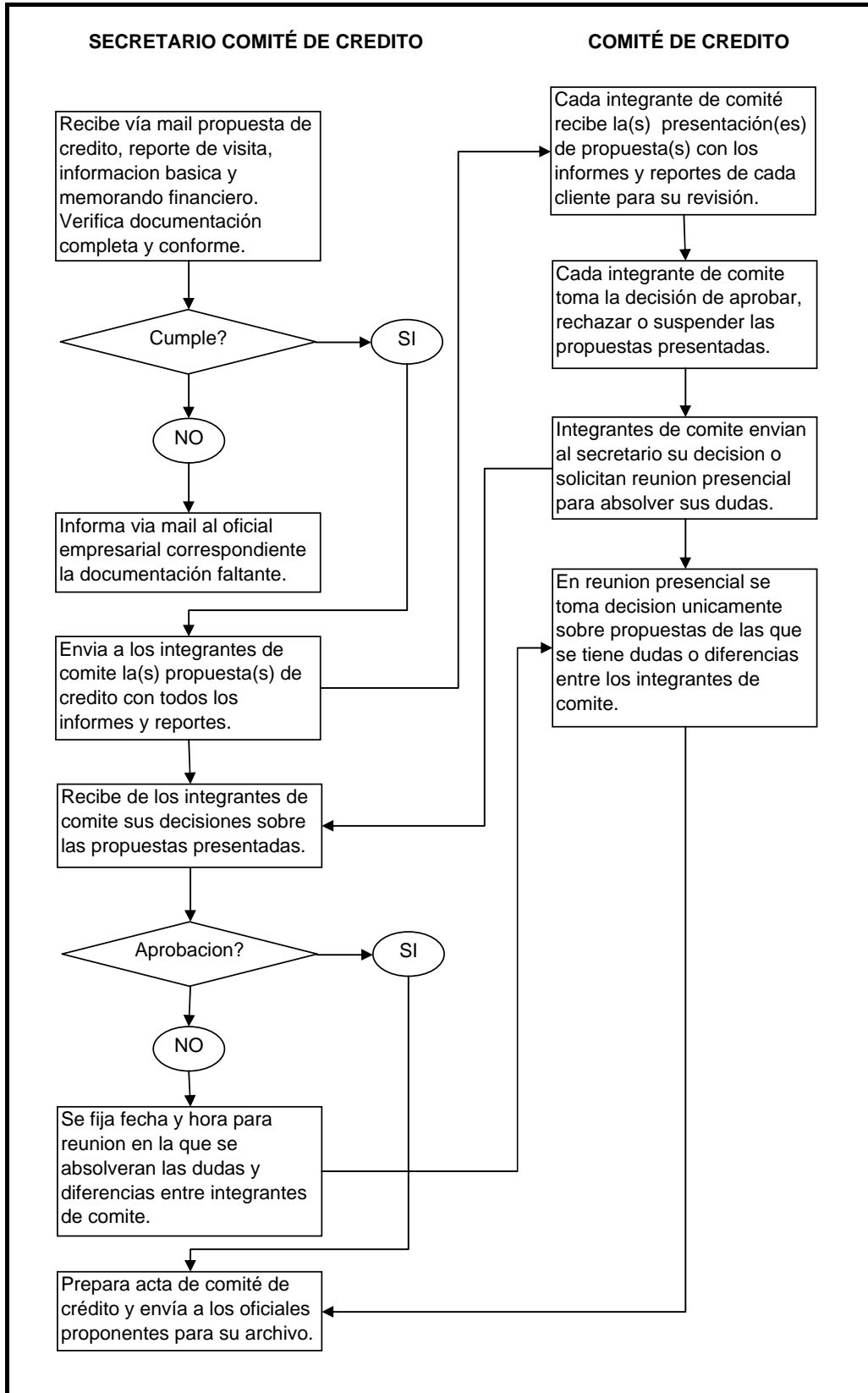
**ANEXO 8: SUBPROCESO PROPUESTO PARA
EL AREA COMERCIAL**



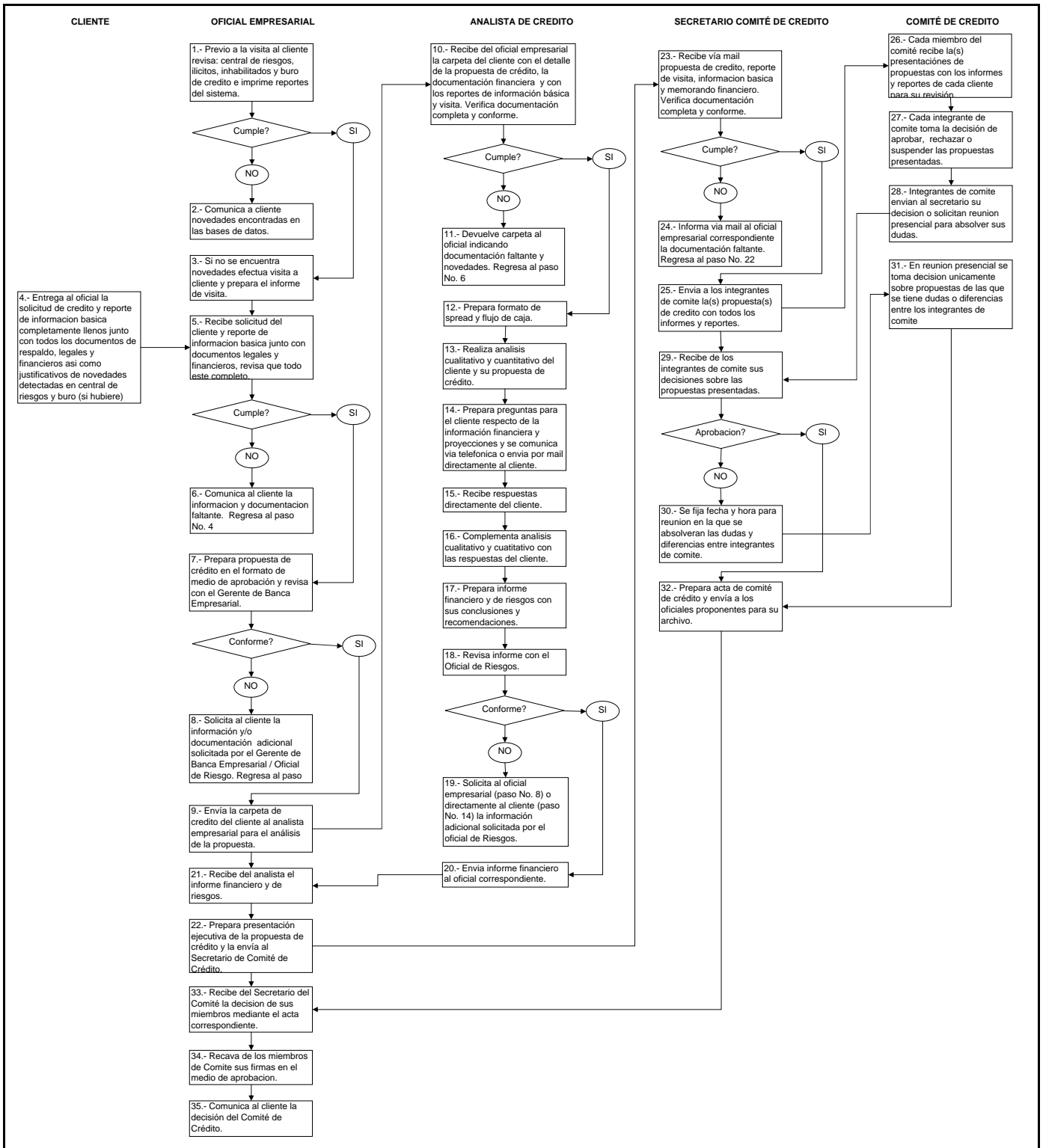
ANEXO 9: SUBPROCESO PROPUESTO AREA DE ANALISIS DE CREDITO Y RIESGOS



ANEXO 10: SUBPROCESO EN EL COMITÉ DE CREDITO



ANEXO 11: FLUJO GLOBAL PROPUESTO



BIBLIOGRAFÍA

- AROSEMENA, Guillermo. *La historia empresarial del Ecuador, El sector bancario*, Primera Edición, 1998.
- DAVID, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*. México, Pearson Educación, 2003.
- KRAJEWSKI, Lee J. *Administración de Operaciones Estrategia y Análisis*. México, Pearson Educación, 2000.
- MINTZBERG, Henry. *El Proceso Estratégico*. México, Prentice Hall, 1997.
- Corporación de Estudios y Publicaciones. *Ley de Instituciones del Sistema Financiero*.