

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Escuela de Posgrado



**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA PARA EL
REDISEÑO DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE
CRÉDITOS PYMES EN UNA ENTIDAD FINANCIERA DEL
PERÚ.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN INGENIERÍA
INDUSTRIAL**

AUTORA

Deisy Cristina Villaverde Casildo

ASESOR

Mg. Eduardo Carbajal López

Lima, Diciembre 2018

Resumen

El propósito de la investigación es desarrollar una propuesta de rediseño del proceso de otorgamiento de créditos de una entidad financiera del Perú. El objetivo general de la investigación es rediseñar los procesos de otorgamiento de créditos PYMES que favorezcan niveles superiores de eficiencia y rentabilidad de la entidad financiera. Los tres problemas más relevantes que presenta la entidad financiera son: demasiado tiempo y costo en la atención de la aprobación del crédito; alto número de créditos observados en el comité de créditos; alto costo operativo de pasar propuestas de crédito fuera de los horarios establecidos

La propuesta de rediseño del proceso de aprobación de créditos se ha obtenido aplicando la metodología Análisis del Valor Agregado (AVA) y la metodología Elimine, Simplifique, Integre y Automatice (ESIA).

Se concluye que la propuesta de rediseño del proceso de aprobación de créditos en la Entidad Financiera contribuye en la reducción de los tiempos en el rediseño del proceso mismo, en la automatización de la plataforma y en la aplicación móvil; también, se logra el incremento de productividad debido al mayor número de colocaciones. La ganancia neta es de S/. 2,301,628 y una tasa de rentabilidad de 68%. Por lo tanto, el proyecto de rediseño de procesos en la entidad financiera es técnica y económicamente viable y factible.

Palabras clave: rediseño de procesos y otorgamiento de créditos.

Abstract

The purpose of the research is to develop a proposal to redesign the process of granting loans from a Peruvian financial institution. The general objective of the research is to redesign the process of granting PYMES credits that favor higher levels of efficiency and profitability of the financial institution. The three most relevant problems presented by the financial institution are: too much time and cost in the attention of the credit approval; high number of credits observed in the credit committee; high operating cost of passing credit proposals outside the established hours.

The proposal for the redesign of the loan approval process has been obtained by applying the Value Added Analysis (AVA) methodology and the Eliminate, Simplify, Integrate and Automate (ESIA) methodology.

It is concluded that the proposed redesign of the credit approval process in the Financial Entity contributes to the reduction of the time in the redesign of the process itself, in the automation of the platform and in the mobile application; also, the increase in productivity is achieved due to the greater number of placements. The net gain is S /. 2,301,628 and a profitability rate of 68%. Therefore, the process redesign project in the financial institution is technically and economically viable and feasible

Keywords: process redesign and granting of credits

ÍNDICE

Carátula	i
Resumen	ii
Abstract	iii
Índice	iv
Lista de Tabla	vii
Lista de Figuras	ix
Introducción	1
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Procesos	5
1.3 Mapa de Procesos	7
1.4 Diagrama de Flujos	8
1.5 Herramientas para Mejorar los Procesos	9
1.5.1 Diagrama de Pareto	9
1.5.2 Diagrama causa - efecto	11
1.5.3 Metodología Análisis de Valor Agregado (AVA)	12
1.5.4 Metodología Elimine, Simplifique, Integre y Automatice (ESIA)	13
1.6 Simulación de Sistemas Discretos	13
CAPÍTULO II	
DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	15
2.1 Descripción de la Empresa	15
2.1.1 Historia de la empresa	15

2.1.2 Alcance a nivel nacional	18
2.1.3 Cliente objetivo	18
2.1.4 Perfil organizacional	21
2.2 Diagnóstico de la Situación Actual	22
2.2.1 Mapeo y selección de procesos	22
2.2.2 Gestión de indicadores	33
2.2.3 Identificación de problemas	34
2.2.4 Diagrama de Pareto	48
2.2.5 Análisis de causa efecto	49
2.2.6 Contramedidas	54
CAPÍTULO III	
PROPUESTA DE MEJORA	58
3.1 Propuesta de Rediseño del Proceso de Aprobación de Créditos Aplicando la Metodología AVA - ESIA	59
3.1.1 Análisis de valor agregado del proceso de aprobación de créditos	59
3.1.2 Diseño de una herramienta móvil para uso de las instancias de aprobación desde campo.	67
3.1.3 Otros alcances -Propuesta de modificación de la política de autonomías crediticias	70
3.2 Propuesta de Validación del Proceso de Aprobación de Créditos Utilizando Simulación de Eventos Discretos	74
3.2.1 Obtención y análisis estadístico de datos	75
3.2.2 Construcción del modelo de simulación	76
3.2.3 Validación del modelo de simulación	71

3.2.4	Análisis estadístico de la simulación	82
3.2.5	Simulación y propuesta de mejora de procesos	85
CAPÍTULO IV		
EVALUACIÓN TÉCNICA, ECONÓMICA Y FINANCIERA		87
4.1	Evaluación Técnica	87
4.1.1	Evaluación técnica para el rediseño del proceso de aprobación del crédito	87
4.1.2	Evaluación técnica para la automatización de la plataforma y unidad móvil	89
4.2	Evaluación Económica	89
4.2.1	Evaluación económica para el rediseño del proceso de aprobación de crédito	89
4.2.2	Indicadores económicos y resultados	97
Conclusiones		98
Recomendaciones		100
Referencias bibliográficas		101
Apéndices		103

Lista de Tablas

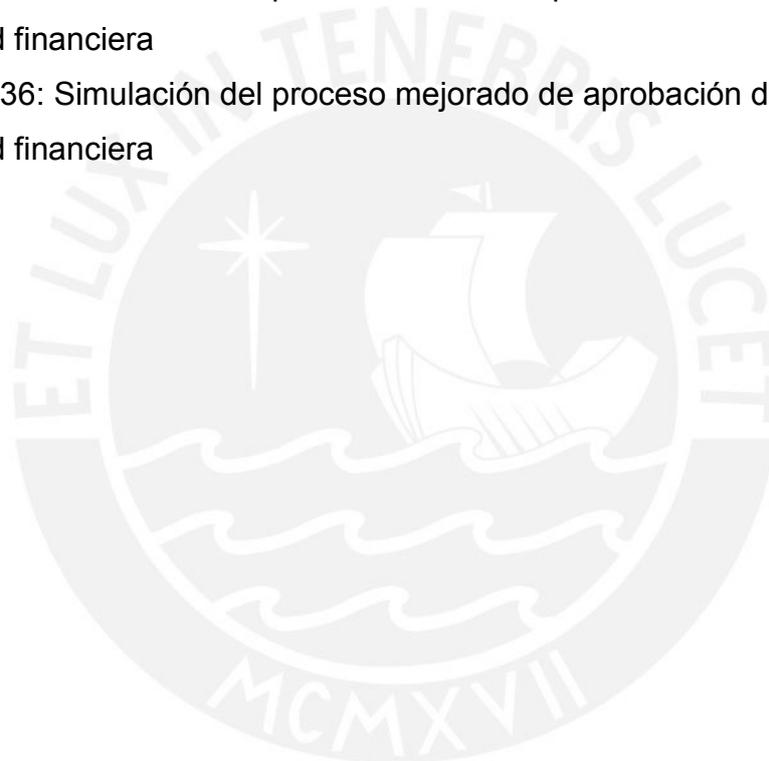
Tabla 1: Puntajes y Pesos de los Criterios Generales	26
Tabla 2: Puntajes y Pesos del Criterio Objetivo Estratégico	27
Tabla 3: Puntajes y Pesos del Criterio Complejidad	27
Tabla 4: Indicadores del Proceso de Créditos	34
Tabla 5: Indicadores Seleccionados del Proceso	35
Tabla 6: Problemas por Indicador	47
Tabla 7: Clasificación 80 – 20	48
Tabla 8: Valor de Impacto del Suceso	52
Tabla 9: Valor de Frecuencia del Suceso	53
Tabla 10: Lista de Causas más Relevantes	53
Tabla 11: Resumen de Causas Raíces Encontradas	54
Tabla 12: Lista de Contramedidas	55
Tabla 13: Factores de Ponderación (FACTIS)	56
Tabla 14: Matriz FACTIS	56
Tabla 15: Propuesta de Contramedida	57
Tabla 16: Propuestas de Mejora a Desarrollar	58
Tabla 17: Análisis de Valor Agregado del Proceso de Aprobación de Créditos –Situación Actual	62
Tabla 18: Análisis ESIA del Proceso de Aprobación del Crédito	63
Tabla 19: Análisis de Valor Agregado del Proceso de Aprobación del Crédito -Situación Mejorada	65
Tabla 20: Dueños del Proceso de Aprobación del Crédito -Situación Actual	72
Tabla 21: Análisis de Valor Agregado del Proceso de Aprobación de un Crédito con ajuste de política –Situación Mejorada	73
Tabla 22: Tiempos de Llegada de Propuestas de Créditos	75
Tabla 23: Tiempos de Aprobación de Créditos en las Diferentes Instancias	76
Tabla 24: Resultados de la Simulación de Aprobación de Créditos en las Diferentes Instancias	81
Tabla 25: Validación del Modelo de Simulación de Aprobación de Créditos en las Diferentes Instancias	81

Tabla 26: Reducción de Tiempos – Aprobación de Créditos por la Instancia del Jefe Territorial de Admisión de Riesgos	88
Tabla 27: Gantt de Actividades para el Rediseño del Proceso de Créditos	90
Tabla 28: Costo Hora-Hombre de Consultores Externos	90
Tabla 29: Gantt de Actividades para la Automatización del Módulo de Autonomías Crediticias y Aplicación Móvil	91
Tabla 30: Costo Hora-Hombre de Consultores Externos	92
Tabla 31: Costo Hora-Hombre de Consultores Externos para Capacitación en la Red Comercial	92
Tabla 32: Costo de Compras y adquisiciones para Capacitación en la Red Comercial	93
Tabla 33: Costo Hora-Hombre en las Instancias de Autonomías Crediticias	94
Tabla 34: Ahorro Hora -Hombre por Rediseño del Proceso de Aprobación de Créditos	94
Tabla 35: Ahorro Mensual en Soles por el Rediseño del Proceso de Aprobación de Créditos	95
Tabla 36: Incremento en Monto de Colocaciones Debido al Incremento de Productividad	96
Tabla 37: Flujo de Caja Económico de Rediseño de Procesos	97
Tabla 38: Indicadores de Evaluación Financiera del Rediseño	97

Lista de Figuras

Figura 1: Presencia de la Fundación Microfinanzas BBVA en América Latina	16
Figura 2: Número de clientes de la Fundación Microfinanzas BBVA en América Latina	17
Figura 3: Cronología de Financiera Confianza	18
Figura 4: Red de Oficinas Financiera Confianza	19
Figura 5: Clientes netos	20
Figura 6: Perfil de los clientes	21
Figura 7: Mapa de procesos de Financiera Confianza	23
Figura 8: Metodología de determinación de prioridades de los procesos	25
Figura 9: Lista de prioridad de los procesos	28
Figura 10: Macroproceso de otorgamiento de créditos	29
Figura 11: Proceso de visita en campo	29
Figura 12: Registros de datos del cliente en el sistema	30
Figura 13: Aprobación del crédito	32
Figura 14: Formalización del crédito	32
Figura 15: Tiempo de registro de una solicitud	36
Figura 16: Tiempo de registro de una evaluación	37
Figura 17: Tiempo de atención de una tasa especial	37
Figura 18: Costo del proceso de atención de atención de una tasa especial por nivel de autonomía	38
Figura 19: Tiempo promedio de atención de una excepción	39
Figura 20: Costo del proceso de atención de excepciones por nivel de autonomía	39
Figura 21: Gasto por impresiones de formatos en la red comercial	40
Figura 22: Gasto por consumo de tóner y papel en la red comercial	41
Figura 23: Propuestas de créditos en comité ordinario, comité extraordinario y comité atípico	42
Figura 24: Propuestas de créditos aprobados, rechazados y observados	43
Figura 25: Tiempo de aprobación de un crédito	43

Figura 26: Expedientes recepcionados en plataforma	44
Figura 27: Expedientes recepcionados por horas	45
Figura 28: Suplantación de identidad	45
Figura 29: Registro de datos incorrectos del cliente	46
Figura 30: Diagrama de Pareto de Problemas	49
Figura 31: Análisis causa – efecto del problema 1	50
Figura 32: Análisis causa – efecto del problema 2	51
Figura 33: Análisis causa – efecto del problema 3	51
Figura 34: Modelo del dispositivo móvil	68
Figura 35: Simulación del proceso actual de aprobación de créditos en la entidad financiera	79
Figura 36: Simulación del proceso mejorado de aprobación de créditos en la entidad financiera	80



Introducción

El propósito de la investigación es desarrollar una propuesta de mejora para el rediseño del proceso de otorgamiento de créditos de una entidad financiera del Perú. Para el efecto, se ha determinado el macroproceso de otorgamiento del crédito en la entidad financiera, se ha realizado el diagnóstico, la propuesta del proceso mejorado, la simulación de la propuesta y la evaluación técnica, económica y financiera.

Los tres problemas más relevantes que presenta la entidad financiera son: demasiado tiempo y costo en la atención de la aprobación del crédito; alto número de créditos observados en el comité de créditos; alto costo operativo de pasar propuestas de crédito fuera de los horarios establecidos

El objetivo general de la investigación es rediseñar los procesos de otorgamiento de créditos PYMES que favorezcan niveles superiores de eficiencia y rentabilidad en una Entidad Financiera del Perú. Los objetivos específicos son: (a) proponer el rediseño del proceso de otorgamiento de créditos y (b) elaborar un análisis costo/beneficio de la implantación del rediseño de procesos en la entidad financiera.

La propuesta de rediseño del proceso de aprobación de créditos se ha obtenido aplicando la metodología Análisis del Valor Agregado (AVA) y la metodología Elimine, Simplifique, Integre y Automaticice (ESIA). La propuesta ha sido validada utilizando una simulación de eventos discretos.

En el capítulo uno se desarrolla el marco teórico: antecedentes, procesos, mapa de procesos, diagrama de flujos, las herramientas para la mejora de procesos.

En el capítulo dos se desarrolla el diagnóstico de la empresa: descripción de la empresa, el diagnóstico de la situación actual de los procesos y las contramedidas de los problemas encontrados en el otorgamiento de créditos en la entidad financiera.

En el capítulo tres se desarrolla la propuesta de mejora: proceso de aprobación de créditos aplicando la metodología AVA y ESIA y la validación de la propuesta a través de una simulación del sistema discreto.

Finalmente, en el capítulo cuatro se ha realizado la evaluación técnica económica y financiera de la propuesta mejorada frente a la actual.



CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes

La gestión por procesos es de suma importancia en las organizaciones, permite conocer el sistema de la organización a través los macroprocesos y los procesos que se determinan desde los requerimientos de los clientes hasta la satisfacción de los mismos. De manera general el concepto de procesos de negocios es entendido como el conjunto completo de actividades que se extiende a lo largo de toda la organización, desde la demanda del cliente hasta satisfacción del cliente del producto obtenido (Leonato & Ortega, 2010, Unid. 1)

La organización funcional, el campo de conocimiento que involucra un trabajo de la misma naturaleza, se encuentra tan extendida en las organizaciones que los trabajadores intentan optimizar su trabajo de manera individual. El problema de optimizar partes de manera individual no conduce al éxito; sin embargo, la optimización de manera conjunta o a través de la gestión por procesos logra el resultado esperado óptimo (Leonato & Ortega, 2010, 2010, Unid. 1, p. 4).

Las organizaciones en la actualidad se estructuran en funciones y jerarquías, como lo han señalado Damij y Damij (2014) casi todas las empresas están organizado en un grupo de departamentos o unidades, que se denominan áreas funcionales. Cada área funcional está especializada en la realización de una especie en particular y especializado de trabajo que normalmente está conectada a la obra. Algunas de estas áreas funcionales son los siguientes: marketing y ventas, producción y gestión de materiales, investigación y desarrollo, recursos humanos, finanzas y contabilidad, servicio al cliente y administración / soporte. Un área funcional representa una determinada unidad organizativa o departamento de la empresa u organización, donde un conjunto de funciones y actividades de negocio fuertemente conectados se llevan a cabo con el fin de lograr un determinado tipo de trabajo de acuerdo con la especialización del área funcional (p. 11).

Si la empresa está organizada en áreas funcionales, se llama una organización vertical o funcional. En realidad, esto significa que la empresa se divide en departamentos especializados con el fin de llevar a cabo operaciones de trabajo específicos. En consecuencia, el trabajo llevado a cabo en el marco de una cierta área funcional (unidad o departamento) está prácticamente casi aislado del trabajo realizado dentro de otras áreas funcionales. Por lo tanto, un tipo de organización funcional crea una artificial frontera alrededor de cada área o departamento funcional, que luego se convierte casi en una unidad organizativa independiente dentro de la empresa con sus reglas y procedimientos particulares (Damij & Damij, 2014, p. 16).

En relación al modelamiento de procesos durante el análisis de sistemas Whittten y Bentley (2008) señalan que el “modelado de procesos es una técnica para organizar y documentar la estructura y el flujo de datos a través de los procesos de un sistema y/o la lógica, las políticas y los procedimientos a ser implementados por los procesos de un sistema” (p. 259).

En relación al sistema y al proceso una interpretación fundamental, es:

El sistema es un proceso... la palabra sistema...describe casi cualquier arreglo ordenado de ideas o conceptos. Las personas hablan de sistemas educativos, sistemas de cómputo, sistemas de administración, sistemas de negocios y, claro está, los sistemas de información. De acuerdo con lo más antiguo y más simple de todos los modelos de sistemas, un sistema es un proceso (Whittten & Bentley, 2008, p. 263)

En el análisis de los sistemas, los modelos se usan para ver o presentar un sistema... el modelo de proceso más simple se basa en entradas, salidas y el sistema mismo, visto como un proceso. El símbolo de proceso define la demarcación del sistema. El sistema está dentro del límite; el ambiente está fuera de ese límite. El sistema intercambia entradas y salidas con su ambiente. Ya que el ambiente siempre cambia, los sistemas bien diseñados tienen una retroalimentación y un lazo de control para permitir que el sistema se adapte a sí mismo para cambiar condiciones (Whittten & Bentley, 2008, p. 263)

1.2 Procesos

El proceso de negocio es una colección de actividades interrelacionadas que se inician ante un evento y logra un resultado para el cliente del proceso. En el proceso se logra un resultado específico, que puede ser bienes o servicios. El cliente es identificado y es capaz de juzgar el resultado del proceso, puede ser interno a la organización (una persona o un departamento) y externo a la organización. El evento, comienza con la recepción de una orden en la organización o cuando el cliente inicia la orden debido a una necesidad. Las actividades están inter-relacionadas a través del flujo que sigue el trabajo (Leonato & Ortega, 2010, Unid. 1, pp. 12-13).

Es importante explorar el concepto de proceso de negocio a fin de entender el funcionamiento de una organización en su conjunto, y las ventajas de una organización orientada en procesos en comparación con una organización funcional. Según Damij y Damij (2014) el proceso de negocio se refiere a los diferentes procesos llevados a cabo en diversos tipos de organizaciones cuya finalidad es la creación de salidas que se producen para satisfacer las necesidades de los clientes (p. 15).

En los últimos años, las organizaciones han cambiado y están mirando a la organización desde el punto de vista del proceso de negocio, el mismo que se ha convertido en una forma más popular y aceptable de la organización empresarial en comparación con una organización funcional. Esto es debido a los problemas causados por el tipo funcional de la organización, lo que induce a los gerentes funcionales y empleados en un determinado departamento para cuidar sólo sobre el trabajo realizado dentro de su propio departamento y no pensar en términos generales acerca del trabajo realizado dentro de otros departamentos y la organización como un todo (Damij & Damij, 2014, p. 17).

Enseguida, Damij y Damij (2014) precisan que la organización orientada al proceso tiene una serie de ventajas en comparación con la funcional, tales como:

- Determinar al propietario del proceso para cada proceso del negocio; este es el gestor del proceso y responsables del proceso de negocio;

- Los responsables de los procesos hacen posible el flujo de trabajo a través de las diferentes áreas funcionales;
- Ayudando en la eliminación de los límites entre los departamentos totalmente o al menos parcialmente;
- Minimizar los conflictos y malentendidos entre los empleados de los diferentes departamentos; y
- Fomentando la cooperación entre los empleados de los distintos departamentos y comprender la obra desde la perspectiva del cliente (pp. 17-18)

Respecto a los elementos de un proceso Leonato y Ortega (2010) señalan:

- Entradas: materiales, componentes, información, energía y otros.
- Salidas: resultado del proceso
- Proveedor: el que proporciona las entradas al proceso al proceso., que puede ser interno o externo.
- Cliente: destinatario del proceso.
- Recursos: elementos que se necesitan para llevar a cabo el proceso.
- Actividades: suma de tareas
- Procedimientos: forma específica de llevar a cabo una actividad
- Indicador: medida de una característica del proceso
- Propietario del proceso: responsable del proceso
- Controles: elementos que permiten comprobar el desarrollo del proceso. (Unid. 1, p. 17).

Según Leonato y Ortega (2010) el control estadístico de procesos (SPC), es una herramienta que permite prever las variaciones, reducirlas y mantenerlas en unos límites que sean razonables para el conjunto de procesos de una organización. El SPC permite medir las variaciones que se producen en los procesos, estudiar motivos probables de estas variaciones y actuar para corregirlas (Unid. 6, p. 2)

En el contexto de SPC las variables se puede clasificar en:

1. Variables controlables: “Son variables que se pueden identificar y que es conveniente descubrir y eliminar, por ejemplo, fallas de las maquinas por desgaste, cambios en la forma de trabajo de los operarios” (Leonato & Ortega, 2010, Unid. 6, p. 2).
2. Variables no controlables: “Variables de tipo aleatorio que son muy difíciles de controlar, por ejemplo, cambios en la temperatura, variaciones del suministro eléctrico, cambios en la humedad y presión ambiental, pequeñas variaciones de las materias primas, pequeñas variaciones en el funcionamiento de las maquinas, etc. Este tipo de variables son propias del proceso y no pueden ser reducidas o eliminadas, a no ser que se modifique el proceso” (Leonato & Ortega, 2010, Unid. 6, p. 2).

1.3 Mapa de Procesos

La comunicación de la empresa que permite comunicar las relaciones de dependencia jerárquicas es el organigrama, pero éste no refleja los procesos de la empresa ni sus interacciones. El mapa de procesos permite la comunicación horizontal y transversal desde la demanda del cliente hasta satisfacción del cliente del producto. El mapa de procesos debe reflejar la realidad de la empresa (Leonato & Ortega, 2010, Unid. 2, pp. 1-4).

Según Leonato y Ortega, (2010) los tipos de procesos son:

1. Procesos operativos: “Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requerimientos del cliente... Estos procesos son los principales para conseguir los objetivos de la empresa” (Unid. 2, p. 2)
2. Procesos de apoyo: “Personas y recursos físicos necesarios para el resto de procesos, conforme a los requisitos de los clientes internos” (Unid. 2, p. 3)
3. Procesos de gestión: “Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionarlos la información que necesitan para la toma de decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejoras eficaces” (Unid. 2, p. 4)

4. Procesos de dirección: Es transversal al resto de procesos de la empresa: (a) proceso de formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la estrategia, (b) determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos, (b) comunicación interna, y (d) revisión de resultados por la dirección (Unid, 2, p. 6)

En relación a la salida del proceso (Leonato y Ortega, 2010) señalan, la “satisfacción del cliente viene determinada por el coherente desarrollo del proceso del negocio...”. “El funcionamiento de este proceso suelen ser más visible desde el cliente (visión global) que del interior de la empresa” (Unid. 2, p. 8). La visión de la empresa es la del proceso del negocio incluyendo todos los procesos operativos, el cual proyecta directamente al cliente y hacia los objetivos de la organización (Unid. 2, p. 8). “El proceso de negocio utiliza input o entradas laterales el output de los diferentes procesos de apoyo y de gestión... al cliente lo que le interesa es el coherente desarrollo del proceso global interfuncional, más que los procesos parciales”... “Los procesos interactúan porque comparten productos, pues bien, el Mapa de Procesos es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel marco. Así los Procesos Operativos interactúan con los de Apoyo porque comparten necesidades y recursos y con los Gestión porque comparten datos e información” (Unid. 2, p. 9).

1.4 Diagrama de Flujos

Los diagramas de flujo representan los procesos y “son un conjunto de representaciones y símbolos gráficos convencionales que describen el movimiento de los materiales y/de la información y las actividades que realizan las personas o actores para transformar las entradas en salidas” (Leonato & Ortega, 2010, Unid. 3, p. 5).

Existen multitud de procesos que se producen con la colaboración de varios departamentos o responsables. Una herramienta útil para comprender mejor es representando mediante un diagrama de flujo donde se pueda observar la responsabilidad frente a cada una de las actividades. El nivel de detalle del diagrama de flujo debe ser adecuado, debe permitir una fácil comprensión del proceso. Tiene como objetivo reflejar la secuencia de

actividades y de servir de base para el cambio del proceso. (Leonato & Ortega 2010, Unid. 3, pp. 2, 4).

El Diagrama de flujo de datos es utilizado ampliamente como una técnica de modelado dentro de los métodos de análisis y diseño de sistemas. El diagrama de flujo de datos es una técnica de modelado de procesos de arriba hacia abajo y utiliza el concepto de descomposición de procesos. La técnica de descomposición permite particionar el proceso en subprocesos y luego cada subproceso en los procesos más comprensible y menos complejas. La descomposición de los procesos se continúa hasta que se logra un nivel elemental de procesos y representa una cierta tarea que no se puede dividir aún más (Damij & Damij, 2014, p. 28).

En referencia al despliegue de los procesos Leonato y Ortega, (2010) señalan:

- “Nivel 0 es el mapa de procesos de la empresa: describe los procesos de más alto nivel de la empresa...y se puede representar como la cadena de valor” (Unid. 3, p. 11).
- “Nivel 1 es el detalle de cada proceso principal de la empresa descrito en el nivel 0. Se puede representar con una ficha de procesos. Cada subproceso del nivel 1 representa el nivel 2 de proceso” (Unid. 3, p. 11).
- “Nivel 2: Es el detalle de un subproceso” (Unid. 3, p. 11).
- “Nivel 3, 4: describen actividades y procedimientos e instrucciones de trabajo para describir dichas actividades” (Unid. 3, p. 11).

1.5 Herramientas para Mejorar los Procesos

En la actualidad existen infinidad de instrumentos y herramientas de apoyo para la gestión de procesos de mejora en sus distintos ámbitos; en este trabajo de investigación se ha utilizado los siguientes:

1.5.1 Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto es una herramienta de análisis en la toma de decisiones teniendo en cuenta las prioridades, según el Gobierno Federal Mexicano (2008):

El principio de este diagrama enfatiza el concepto de lo vital contra lo trivial, es decir el 20% de las variables causan el 80% de los efectos (resultados), lo que significa que hay unas cuantas variables vitales y muchas variables triviales...El proceso tiene innumerables variables que repercuten en el resultado, sin embargo, no todas las variables pueden ser controladas... Es importante describir las que si son controlables. De estas variables controlables, no todas son controlables, generalmente hay unas cuantas que son vitales (20%) y son las causan el 80% de los resultados (p.12).

Las ventajas de usar esta herramienta en el análisis de procesos son:

- Indica cuáles son los problemas que se deben resolver primero.
- Representa en forma ordenada la ocurrencia del mayor al menor impacto de los problemas o áreas de oportunidad de mejora.
- Es el primer paso para la realización de mejoras.
- Facilita el proceso de toma de decisiones porque cuantifica la información basadas en hechos verdaderos (Gobierno Federal Mexicano, 2008, pp, 12-13)

Según la Universidad de Vigo (2009) el diagrama de Pareto es útil cuando se trata de:

- “Mostrar la importancia relativa de las diversas causas identificadas para un determinado efecto o problema” (p. 5)
- “En los casos en que éste sea el resultado de la contribución de varias causas o factores” (p. 5).
- “Determinar los factores clave (o los más importantes) que incluyen en un determinado efecto o problema” (p. 5).
- “Decidir sobre qué aspectos (los “pocos vitales”) trabajar de manera inmediata” (p. 5).

Para Domenech (2008), los pasos para realizar un diagrama de Pareto son:

1. “Determinar el problema o efecto a estudiar” (p. 2).

2. “investigar los factores o causas que provocan el problema y como recoger los datos referente a ellos” (p. 2).
3. “Anotar la magnitud... de cada factor. En el caso de factores cuya magnitud es muy pequeña comparada con la de los otros factores incluirlos dentro de la categoría Otros” (p. 2).
4. “Ordenar los factores de mayor a menor en función de la magnitud de cada uno de ellos” (p. 3).
5. “Calcular la magnitud total del conjunto de factores” (p. 3).
6. “Calcular el porcentaje que representa cada factor, así como el porcentaje acumulado” (p. 3).
7. “Dibujar dos ejes verticales y un eje horizontal. Situar en el eje vertical izquierdo la magnitud de cada factor. En el eje derecho se representan el porcentaje acumulado de los factores.... El eje horizontal muestra los factores empezando por los de mayor importancia” (p. 4).

1.5.2 Diagrama causa-efecto

El diagrama causa-efecto es una herramienta de análisis que permite obtener un cuadro detallado de fácil visualización de los diversos motivos que pueden originar un determinado problema.

El diagrama de causa-efecto, conocido también espina de pescado, por la similitud de su apariencia física con la de un esqueleto de un pez, o como diagrama de Kaoru Ishikawa, en honor a su creador; tiene como fin permitir la organización de grandes cantidades de información, sobre un problema específico y determinar exactamente las posibles causas... (Romero & Díaz, 2010, p. 128),

Para Zapata y Villegas (2006) en la elaboración del diagrama causa-efecto se puede proceder de dos formas:

La primera de ellas consiste en listar todos los problemas identificados (tipo “lluvia de ideas”), para luego intentar jerarquizarlo y estructurarlos identificando cuáles son principales y cuáles son sus causas.....hasta que las causas que se tengan sean consideradas atómicas. La segunda forma de elaborar este diagrama consiste en identificar los problemas principales y ubicarlos directamente en los “huesos primarios” y,

posteriormente, comenzar a identificar causas secundarias, que se ubicaran en los “huesos pequeños”, que se desprenderán todos de las ramas principales (p. 47)

1.5.3 Metodología Análisis de Valor Agregado (AVA)

“El análisis de valor agregado o AVA es una metodología que contribuye a evaluar la eficiencia de un proceso desde el punto de vista del valor que cada etapa agrega al producto final, minimizando el desperdicio ocasionado por pasos o actividades innecesarias” (Castillo & Cerrón, 2015, p. 11).

Dentro de AVA se busca distinguir toda actividad o tarea que da valor agregado de la actividad o tarea que no da valor agregado al proceso. El primer paso es realizar un buen análisis del proceso, para ello se debe considerar dos pasos muy importantes, para ello se debe considerar la metodología de “Analizar” de Chang (1996), que comprende dos pasos (a) documentar el proceso “tal como está”, y (b) establecer las mediciones necesarias del proceso (Citado en Castillo & Cerrón, 2015, p. 11).

1.5.4 Metodología Elimine, Simplifique, Integre y Automatice (ESIA)

La metodología ESIA comprende: eliminar, simplificar, integrar y automatizar.

De acuerdo a Peppard y Rowland (1996), ESIA es el rediseño de un proceso y busca mejorar los procesos existentes, de modo de hacerlo, pero en una forma mejor, más económica y más rápido (Citado en Castillo & Cerrón, 2015, p. 11).

Para llevar a cabo el rediseño se debe seguir los siguientes pasos: (a) Eliminar, se debe eliminar todas aquellas actividades que no generan valor y mejorar aquellas actividades centrales que si agregan valor; (b) Simplificar, de tener eliminadas tantas tareas o actividades innecesarias como sea posible, es importante simplificar las que quedan; (c) Integrar las tareas simplificadas deben quedar integradas para conseguir un flujo sin obstáculos en la entrega del requerimiento del cliente y de la tarea de servicio, y (d) para automatizar la tecnología de la información puede ser una herramienta muy poderosa para

acelerar los procesos y ofrecer un servicio de más alta calidad a los clientes (Peppard y Rowland, 1996). (Citado en Castillo & Cerrón, 2015, p. 11).

1.6 Simulación de Sistemas Discretos

La simulación de sistemas es una herramienta útil para reproducir el sistema real, de manera que analice, explique y evalúe el sistema real; en ese sentido, Torres (2010) señala que la simulación de sistemas “es el proceso de diseñar un modelo lógico –matemático de un sistema real y reproducir sus condiciones, su comportamiento operacional y dinámico, para estudiarlo y probarlo, con el objetivo de lograr un mayor grado de conocimiento en la toma de decisiones” (p. 23).

“La simulación discreta es aquella en la que los eventos se dan en puntos discretos del tiempo, con lo cual se actualizan los valores de las variables de estado del modelo en dichos puntos. Es decir, existe un intervalo de tiempo variable entre la ocurrencia de un evento y la del otro” (Torres, 2010, p. 27).

Según Torres (2010) las fases de un proyecto de simulación, de manera general son:

- Definir los problemas, los objetivos y los requerimientos: “...definir el problema entendiendo su contexto, identificando los objetivos que definen la razón y el propósito para llevar el proyecto de simulación” (p. 33).
- Diseño del modelo conceptual: “...el modelador debe traducir el sistema del mundo real. En un modelo conceptual se debe establecer la lógica de las operaciones en el modelo en términos de los elementos estructurales del sistema y del flujo de entidades que pasaran a través del sistema” (p. 33)
- Obtención y análisis estadístico de los datos para el modelo: “La fuente para la obtención de datos puede provenir de la ejecución de un estudio de tiempos, de entrevistas personales con los operadores del sistema, o de otras fuentes” (p. 35)....

“Una vez obtenidos los datos, deben pasar por ciertas pruebas estadísticas, para ver si se ajustan a alguna distribución de probabilidad” (p. 35).

- Construcción del modelo de simulación: El modelo conceptual se debe traducir en un modelo de simulación que se prepara utilizando algún software (p. 35).
- Verificación del modelo: “...se determina si el modelo de simulación construido refleja correctamente el modelo conceptual diseñado” (p. 36)
- Validación del modelo: “...es comparar la medición de un indicador de desempeño obtenido de la simulación, con la medición del mismo indicador tomado del sistema real, y ver si estas corresponden” (p. 36)
- Experimento de simulación, ejecución y análisis estadístico: (a) desempeño esperado del diseño particular del sistema, (b) valor óptimo de una variable de decisión, (c) combinación óptima de valores para dos o más variables de decisión, (d) sensibilidad del modelo a cambios de una o más variables, y (e) comparar alternativas (pp. 37-38)
- Presentación de resultados (p. 32-38)

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1 Descripción de la Empresa

En primer lugar se presenta una descripción general de la empresa Financiera Confianza a fin comprender sus rasgos más importantes, que permitan analizar los procesos en la entidad.

2.1.1 Historia de la empresa

Según financiera Confianza (2016), la entidad micro financiera pertenece a la Fundación Microfinanzas BBVA (FMBBVA) y es una organización innovadora y líder en el segmento micro financiero peruano. Utiliza las finanzas productivas responsables como herramienta principal y acompaña los emprendimientos de sus clientes, contribuyendo a su progreso. Sus principales rasgos son:

- Amplia Experiencia, 25 años atendiendo a los microempresarios del Perú
- Cobertura a nivel nacional, única entidad financiera presente en las 25 regiones del país.
- Apoyo al Sector Rural, entidad financiera con mayor presencia en el ámbito rural y mayor porcentaje de cartera agrícola
- Fusión de dos importantes entidades: Financiera Confianza y Caja Nuestra Gente (2013).
- Red comercial, segunda entidad financiera con el mayor número de agencias a nivel nacional.
- Comprometidos con la inclusión financiera (p. 10)

Financiera Confianza forma parte del grupo de entidades de la Fundación Microfinanzas BBVA, entidad sin ánimo de beneficio especializada en el desarrollo económico y social sostenible e inclusivo de las personas más desfavorecidas de la sociedad (Financiera Confianza, 2016, p. 11).



Figura 1: Presencia de la Fundación Microfinanzas BBVA en América Latina

Fuente: Informe de Desempeño Social. FMBBVA 2016

De acuerdo al Informe de desempeño social de la FMBBVA (2016) la Fundación Microfinanzas BBVA cuenta con 8,038 empleados y 507 oficinas en los cinco países de América Latina haciendo Finanzas Productivas Responsables con un enfoque de responsabilidad social, a través de sus seis entidades de microfinanzas: el Banco de las Microfinanzas Bancamía en Colombia; Financiera Confianza, en Perú; Banco Adopem, en República Dominicana; Emprende Microfinanzas y Fondo Esperanza en Chile y Microserfin en Panamá . Ver Figura 1.

Asimismo, la Fundación Microfinanzas BBVA cuenta con una cartera de clientes de 1, 826,607 clientes en todo América Latina, con un 45% de clientes en Bancamia, 26% en Financiera Confianza, 21% en Adopem y el resto en las demás entidades (FMBBVA, 2016). Ver Figura 1.

Escala significativa

Clientes netos totales a 31 de diciembre de 2016



Fuente: Entidades del GFMBBVA. Cálculos FMBBVA.

En la actualidad sirve a 1,8 millones de clientes con un impacto indirecto estimado en 7,3 millones de personas.

Figura 2: Número de clientes de la Fundación Microfinanzas BBVA en América Latina

Fuente: Informe de Desempeño Social. FMBBVA 2016

A inicios del año 2007, la Fundación Microfinanzas ... adquirió 65% de las acciones de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Nor Perú y 55.70% de las acciones de la Caja Rural de Ahorro y Crédito de la Región del Sur (Class & Asociados S.A., 2014, p. 14)

Posteriormente, en el año 2008 ... adquirió 100% de las acciones de la Edpyme Crear Tacna. En julio del 2008, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) autorizó la fusión por absorción de CRAC Nor Perú con Caja Sur y Edpyme Crear Tacna y en setiembre del mismo año, se acordó cambiar la razón social a Caja Rural de Ahorro y Crédito Nuestra Gente S.A.A. (Class & Asociados S.A., 2014, p. 14)

En febrero de 2011, mediante Resolución SBS N° 2895-2011, se autorizó la adquisición de 62.36% de las acciones de la empresa Financiera Confianza S.A. Por parte de CRAC Nuestra Gente, habiendo solicitado posteriormente la fusión y la conversión a Financiera (Class & Asociados S.A., 2014, p. 14)

En abril del 2013, la SBS autorizó la fusión por absorción de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Nuestra Gente (“CNG”) y Financiera Confianza (“ex - FC”), autorizando a la entidad absorbente a operar como empresa financiera bajo la denominación de “Financiera Confianza”, a partir del 01 de mayo del 2013, dictaminada en la Resolución SBS N° 2445-2013 (Class & Asociados S.A., 2014, p. 14)



Figura 3: Cronología de Financiera Confianza
Fuente: Memoria anual 2016

2.1.2 Alcance a nivel nacional

El foco principal de Financiera Confianza es el cliente y estar cerca de él es vital para su estrategia. Así, desde hace un par de años utilizan una metodología para lograr un mayor alcance: Los Tambos. Los Tambos son un formato de oficinas de despliegue ágil y de menor costo que les permite atender a sus clientes en las zonas rurales del país (Financiera Confianza, 2016, p. 28)

A diciembre de 2016, cuentan con 65 tambos distribuidos en diferentes zonas rurales de todo el Perú, con una mayor concentración en la zona norte y centro del país. Durante el año 2016 atendieron en los Tambos a 29 mil clientes con un total desembolsado de PEN 197 millones. Estas cifras representan un importante crecimiento con relación a 2015, 13 mil clientes y PEN 82 millones en cartera más (Financiera Confianza, 2016, p. 28)



Figura 4: Red de Oficinas Financiera Confianza

Fuente: Memoria anual 2016.

2.1.3 Cliente objetivo

Atención de los clientes según sus necesidades individuales ofreciéndoles productos de Ahorros, Créditos y Seguros de manera integral. (Financiera confianza, 2016, p. 22)

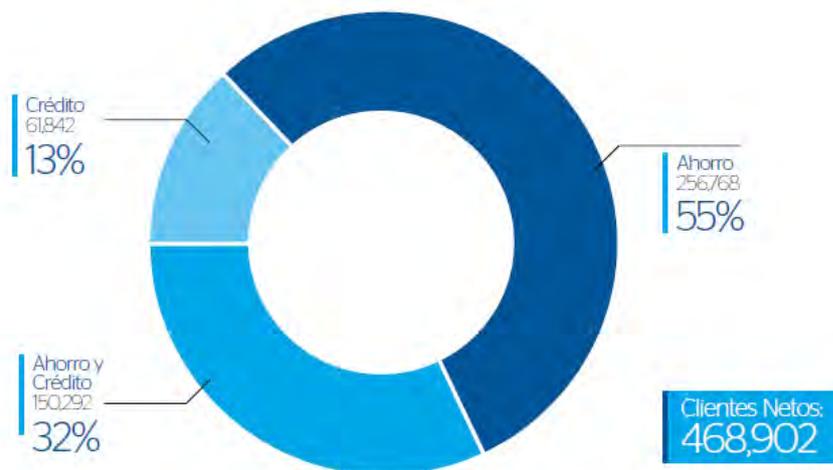


Figura 5: Clientes netos

Fuente: Financiera Confianza 2016

¿Quiénes son?

Según financiera confianza (2016) se atendieron a 83,386 clientes nuevos en año 2016. Financiera confianza para sus clientes es su primer contacto con el sistema financiero formal regulado: (a) 43.5 % de los clientes nuevos tomaron su primer crédito con Financiera Confianza, (b) la mediana de su primer desembolso es de S/ 1,000, y (c) en el año 2016, incluimos a 36,273 clientes al sistema financiero por primera vez (p, 22).

Financiera Confianza es consciente de la enorme responsabilidad de incluir personas al sistema financiero por primera vez. Apoyar a los clientes en su empeño de educación y el de sus familias es uno de los retos en lo cual se viene trabajando día a día. Financiera Confianza tiene la segunda mora más baja del sistema micro financiero regulado (Financiera Confianza, 2016, p.22).

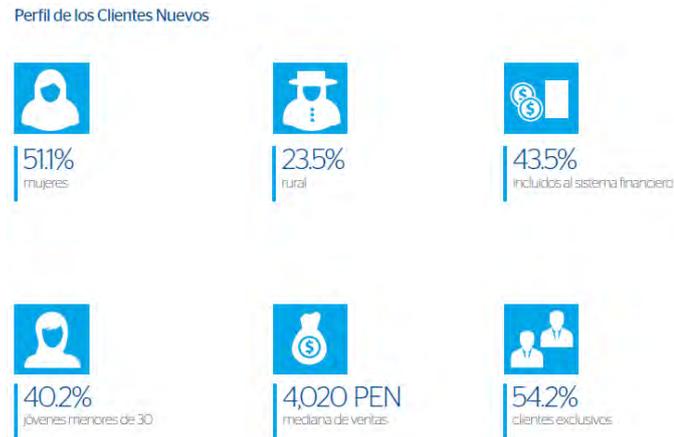


Figura 6: Perfil de los clientes

Fuente: Financiera Confianza 2016

2.1.4 Perfil organizacional

Visión

“Crear Oportunidades de desarrollo económico y social sostenible e inclusivo a través de las Finanzas Productivas Responsables” (Financiera Confianza, 2016, p. 16).

Misión

“Impulsar el desarrollo económico y social sostenible e inclusivo de las personas más desfavorecidas de la sociedad mediante las Finanzas Productivas Responsables” (Financiera Confianza, 2016, p. 16).

Valores Organizacionales

Respeto

Que representa la consideración igual tanto a los clientes y colaboradores de la empresa, entendiendo sus situaciones y valorando sus particularidades, por lo tanto pone por delante la dignidad humana y hace lo posible para mantener la integridad (Financiera Confianza WEB, 2016).

Espíritu transformador

Busca promover el constante progreso de sus colaboradores, del entorno y de la sociedad en su conjunto; por lo tanto, los colaboradores están dispuestos a entregar y recibir conocimiento para generar un cambio personal frente a su alrededor. El cambio genera emoción y sabe

que es una oportunidad para ser cada día mejores (Financiera Confianza WEB, 2016).

Compromiso con el desarrollo de las personas

Su principal motor es el desarrollo de la sociedad, por lo tanto los colaboradores se capacita constantemente, desarrollando Talento Humano, para estar al tanto de nuevos y mejores conocimientos. Asimismo, busca llegar a las personas con menores recursos y promover su desarrollo económico y social (Financiera Confianza WEB, 2016).

Vocación de servicio

Se compromete en estar atento a entregar capacidades, actitudes y aptitudes para contribuir al bienestar de sus clientes y colaboradores; dejando atrás sus propios intereses por aportar en el desarrollo de sus clientes (Financiera Confianza WEB, 2016).

2.2 Diagnóstico de la Situación Actual

Para proponer la optimización de los procesos críticos de la organización, previamente se debe realizar un diagnóstico de toda la empresa apoyados de los dueños del proceso se podrá conocer los problemas más graves y las causas que lo originan, además de evaluar el comportamiento de sus indicadores de ser el caso.

2.2.1 Mapeo y selección de procesos

Evaluar el comportamiento de los procesos de la organización nos permite entender el modelo de negocio y en cuanto se va analizando los procedimientos y actividades de cada proceso se puede ir identificando aquellos que agregan y no agregan valor. Una vez identificados dichos procesos, se podrán evaluar las posibles causas para poder realizar un diagnóstico final.

A continuación se agrupa a los procesos actuales en aquellos de orden estratégico, operativos y de soporte y control para luego analizar si los procedimientos y actividades del proceso contribuyen o no de manera óptima en el proceso y al cumplimiento de la misión de la empresa.

Cabe señalar que los procesos del nivel estratégico son aquellos que se encuentran alineados con la visión y misión de la empresa; mientras los procesos operativos son aquellos que directamente impacta en el cliente; y finalmente los procesos de soporte y control son aquellos que brindan apoyo y soporte a los procesos operativos para que puedan ejecutarse de manera adecuada.

De acuerdo al marco de referencia, se representa a los tipos de procesos de NIVEL 0: estratégico, operativo, y de soporte y control, a través del mapa de procesos (ver figura 7).

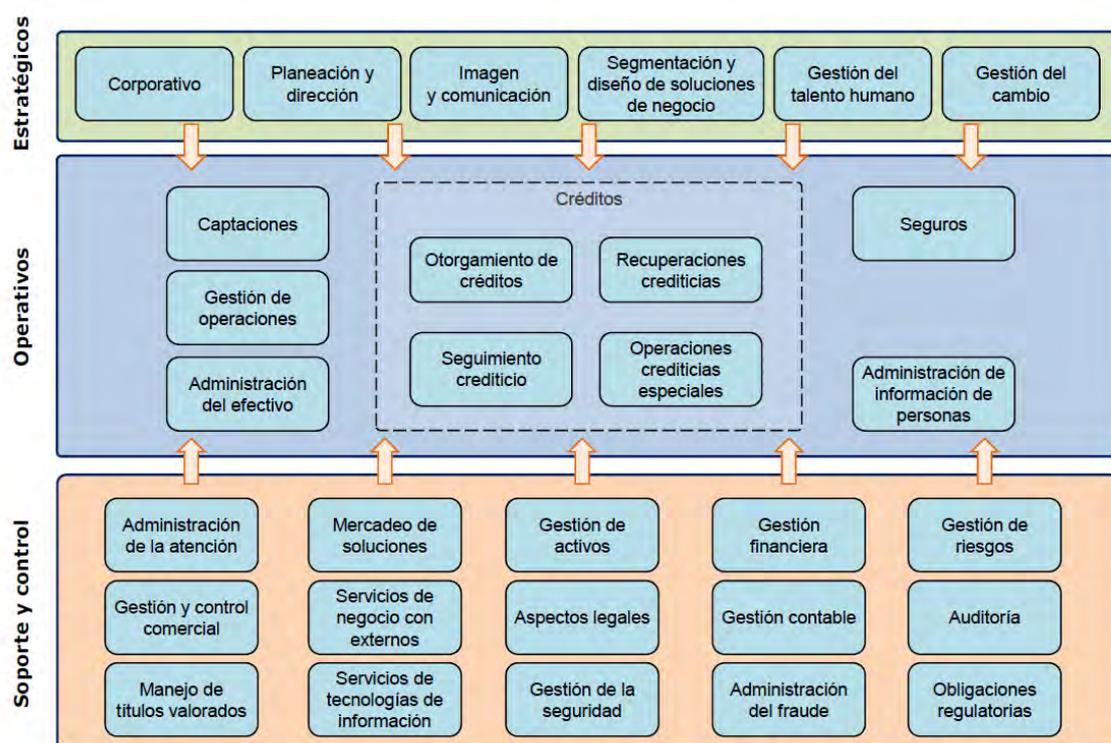


Figura 7: Mapa de procesos de Financiera Confianza.

Fuente: Proyecto de mapa de procesos de financiera Confianza, 2017.

Cabe mencionar que la gestión por procesos que se está implementando en toda la empresa, busca priorizar de manera eficiente los recursos y procesos de la organización, como tal es fundamental la determinación de los procesos críticos.

Es así que con el apoyo de los dueños del proceso se procede a realizar un análisis de los siguientes niveles de procesos, identificando los procesos

más críticos, para desagregarlo desde lo más general hasta lo más específico. Esto se representará con diagramas de procesos, los cuales se reflejarán en los siguientes niveles:

NIVEL UNO: A partir del mapa de proceso nivel 0 (representado en la figura 7), se procede a identificar los macroprocesos más críticos de la empresa. Estos macroprocesos son seleccionados en la matriz de priorización de procesos de acuerdo a sus factores críticos, que es elaborado usando la metodología de determinación de prioridades de los procesos basado en los factores críticos de éxito que son determinantes en el logro de la misión (ver figura 8). En resumen, primero, se establecieron los pesos de los criterios generales; segundo, de cada criterio en base a sus sub criterios determinándose los factores críticos que regirán sobre la determinación de los procesos críticos; y último, el resultado de la ponderación de los dos obtiene el puntaje final para cada proceso pasando a la aplicación de Pareto donde el 20% de esfuerzo genera el 80% de los resultados (Pinto, 2014)



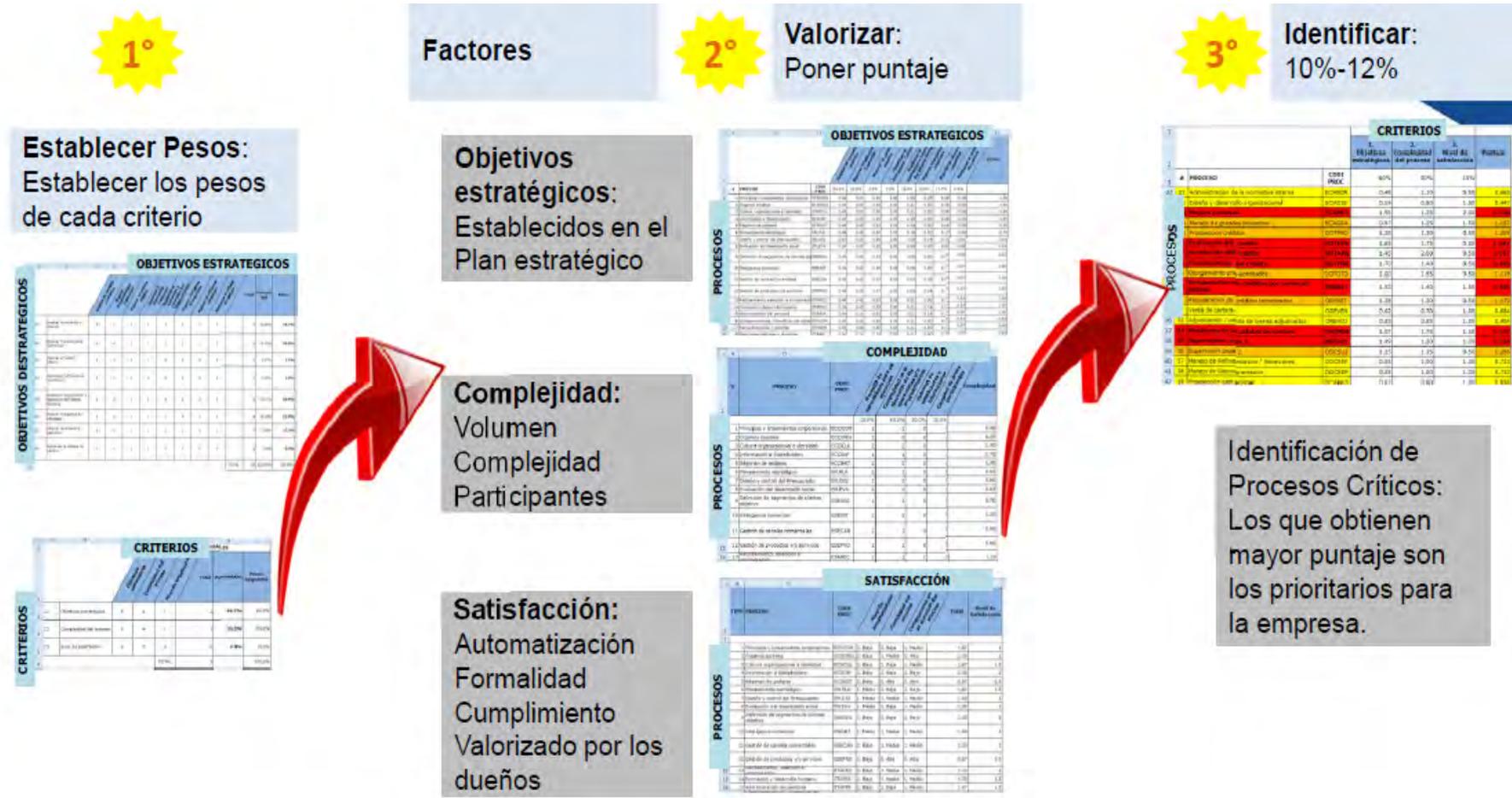


Figura 8: Metodología de determinación de prioridades de los procesos

Fuente: Proyecto de mapa de procesos de financiera Confianza, 2017

En la tabla 1, se muestra los puntajes donde se le otorga mayor porcentaje de decisión a los criterios que afectan al planeamiento estratégico de la empresa. Para la puntuación, se responde a la pregunta ¿El criterio C1 es más importante que el criterio C2?, si la respuesta es Si el puntaje es 1 y si la respuesta es No el puntaje es 0. Los pesos fueron asignados por el Gerente General Adjunto de la empresa en estudio, quien nos brindó dicha información. Del porcentaje que representa cada criterio, se obtuvieron los pesos de cada criterio para la matriz de priorización formulados en base a los criterios de priorización establecidos por la organización.

Tabla 1: Puntajes y Pesos de los Criterios Generales

		CRITERIOS GENERALES						
		Objetivos estratégicos	Complejidad del proceso	Nivel de satisfacción	Total	Porcentaje	Pesos asignados	
C1	Objetivos estratégicos	X	1	1	2	66.7%	60.0%	90%
C2	Complejidad del proceso	0	X	1	1	33.3%	30.0%	60.0%
C3	Nivel de satisfacción	0	0	X	0	0.0%	10.0%	30.0%
		TOTAL			3		100.0%	

Fuente: Proyecto de mapa de procesos de financiera Confianza, 2017

Los dos primeros criterios generales de la tabla 1 a su vez se desagrega en sub criterios para la determinación de los pesos de la misma manera como se establecieron para los criterios generales, obteniéndose como resultado:

Tabla 2: Puntajes y Pesos del Criterio Objetivo Estratégico

		Ampliar la cercanía y alcance	Mejorar Productividad Comercial	Mejorar el control interno	Optimizar la Estructura Comercial	Gestionar la formación y retención del Talento Humano	Mejorar márgenes de intereses	Mejorar la eficiencia operativa	Mantener la calidad de cartera	Total	Porcentaje	Pesos	100%
OE1	Ampliar la cercanía y alcance	X	1	1	1	1	1	1		7	25.00%	25.00%	25.0%
OE2	Mejorar Productividad Comercial	0	X	1	0	1	1	0	1	4	14.29%	14.29%	14.3%
OE3	Mejorar el control interno	0	0	X	1	0	0	0	0	1	3.57%	3.57%	3.6%
OE4	Optimizar la Estructura Comercial	0	1	0	X	1	0	1	0	3	10.71%	10.71%	10.7%
OE5	Gestionar la formación y retención del Talento Humano	0	0	1	0	X	0	0	1	2	7.14%	7.14%	7.1%
OE6	Mejorar márgenes de intereses	0	0	1	1	1	X	0	1	4	14.29%	14.29%	14.3%
OE7	Mejorar la eficiencia operativa	0	1	1	0	1	1	X	1	5	17.86%	17.86%	17.9%
OE8	Mantener la calidad de cartera	0	0	1	1	0	0	0	X	2	7.14%	7.14%	7.1%

Fuente: Proyecto de mapa de procesos de financiera Confianza, 2017

Tabla 3: Puntajes y Pesos del Criterio Complejidad

	Necesita de especialistas para su ejecución	Complejidad de las operaciones y procedimientos	Volumen de operaciones	Cantidad de áreas participantes	Total	Porcentaje	Pesos asignados
Necesita de especialistas para su ejecución	X	0	0	1	1	16.7%	15.0%
Complejidad de las operaciones y procedimientos	1	X	1	1	3	50.0%	45.0%
Volumen de operaciones	1	0	X	1	2	33.3%	30.0%
Cantidad de áreas participantes	0	0	0	X	0	0.0%	10.0%
				TOTAL	6		100.0%

Fuente: Proyecto de mapa de procesos de financiera Confianza, 2017

Luego se elabora la matriz de priorización de procesos estableciéndose los puntajes de acuerdo a la valorización definido y los pesos asignados por cada criterio (ver apéndices 1, 2 y 3), obteniéndose así el peso para cada proceso definido. Para el desarrollo de la matriz se consideraron 118 procesos mapeados en todas las unidades funcionales de la organización.

Finalmente, el resultado de la matriz de priorización de procesos se obtiene ponderando los pesos de cada proceso con el peso de cada criterio general (ver apéndice 4). El resultado de la matriz se ordena de mayor a menor, usando Pareto, obtendríamos que los procesos críticos se encontrarían agrupados en 7 macroprocesos (ver figura 9) donde el primero de la lista con mayor puntaje es el proceso de otorgamiento de créditos.

LISTA DE PRIORIDAD DE LOS PROCESOS					
#	MACROPROCESO	CODI MAC	PROCESO	CODI PROC	Total
26	OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS	OOT	Evaluación del crédito	OOTEVA	1.532
27	OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS	OOT	Aprobación del crédito	OOTAPR	1.529
28	OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS	OOT	Formalización del crédito	OOTFOR	1.434
30	RECUPERACIONES CREDITICIAS	ORE	Recuperación de créditos por personal interno	OREREI	1.327
15	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ETA	Administración del personal	ETAPER	1.313
34	SEGUIMIENTO CREDITICIO	OSC	Monitoreo de la calidad de cartera	OSCMON	1.275
50	GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Operaciones en ventanilla	OOPVEN	1.267
13	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ETA	Reclutamiento, selección e incorporación	ETAREC	1.261
66	GESTIÓN Y CONTROL COMERCIAL	SCC	Monitoreo e informes de gestión	SCCMON	1.235
35	SEGUIMIENTO CREDITICIO	OSC	Supervisión capa 1	OSCSU1	1.219
11	SEGMENTACION Y DISEÑO DE SOLUCIONES DE NEGOCIO	ESE	Gestión de canales comerciales	ESECAN	1.194
63	ADMINISTRACIÓN DE LA ATENCIÓN	SAT	Calidad de servicio al usuario / cliente	SATCAL	1.163

Figura 9: Lista de prioridad de los procesos.

Fuente: Proyecto de mapa de procesos de financiera Confianza, 2017

Debido a la criticidad del macroproceso de Otorgamiento de Créditos, consideraremos a este como foco de estudio para el presente informe (ver figura 12)

NIVEL DOS: Del macroproceso de Otorgamiento de Créditos, representado en la figura 10, desagregamos en sub procesos, eligiéndose los procesos más críticos que se considerarán como foco de estudio para el presente informe.

PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS

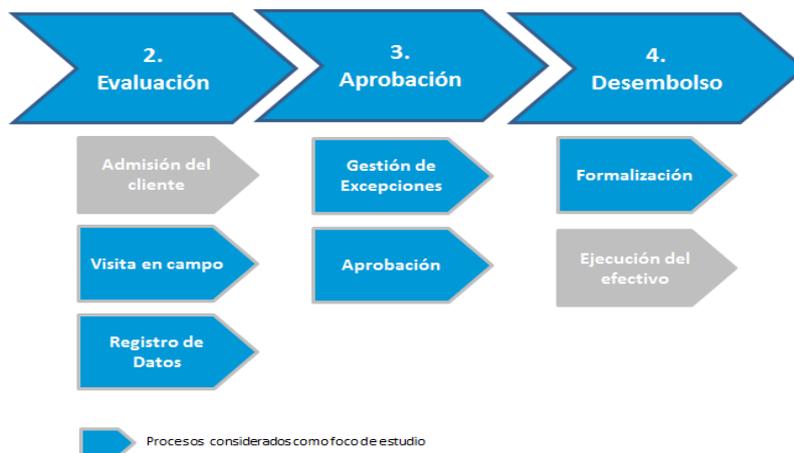


Figura 10: Macroproceso de otorgamiento de créditos
Elaboración propia

NIVEL TRES: En este nivel, se procederá a desagregar cada sub proceso de lo general a lo específico. Su representación es a través de diagramas de flujo.

Proceso de visita en campo: El proceso de visita en campo comienza cuando el asesor comercial, una vez filtrado a su cliente en las centrales de riesgos y el resultado es positivo, visita a su cliente en el lugar del domicilio y/o negocio para verificar los datos brindados por el cliente. En esta parte se recoge información cuantitativa y cualitativa del negocio y cliente. El proceso se representa en el diagrama de flujo (figura 11).

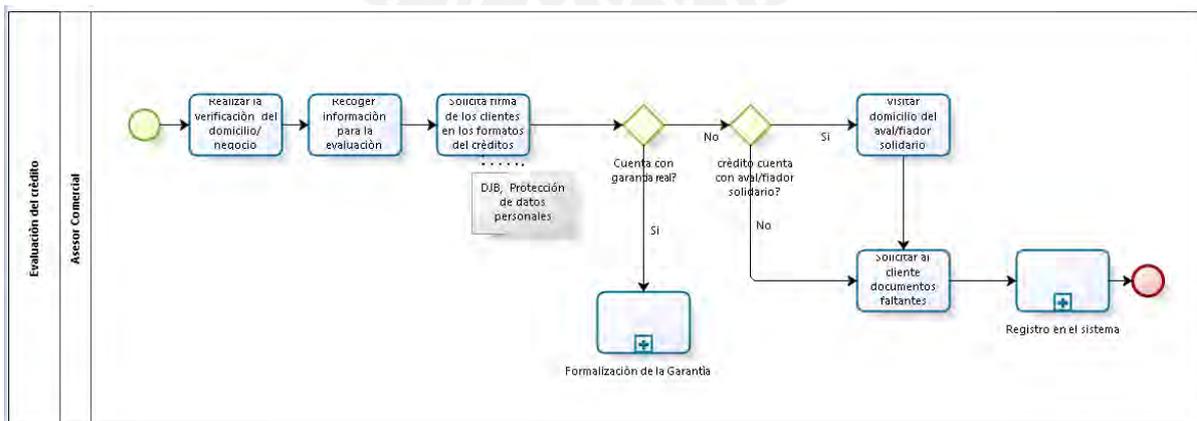


Figura 11: Proceso de visita en campo
Elaboración propia

Proceso de Registro de datos y gestión de excepciones: Es el proceso de ingreso de datos del cliente relevado en campo por el asesor comercial desde la creación o modificación de datos del cliente, solicitud, evaluación de créditos, luego la validación de políticas (gestión de excepciones). El proceso se representa en el diagrama de flujo (figura 12).

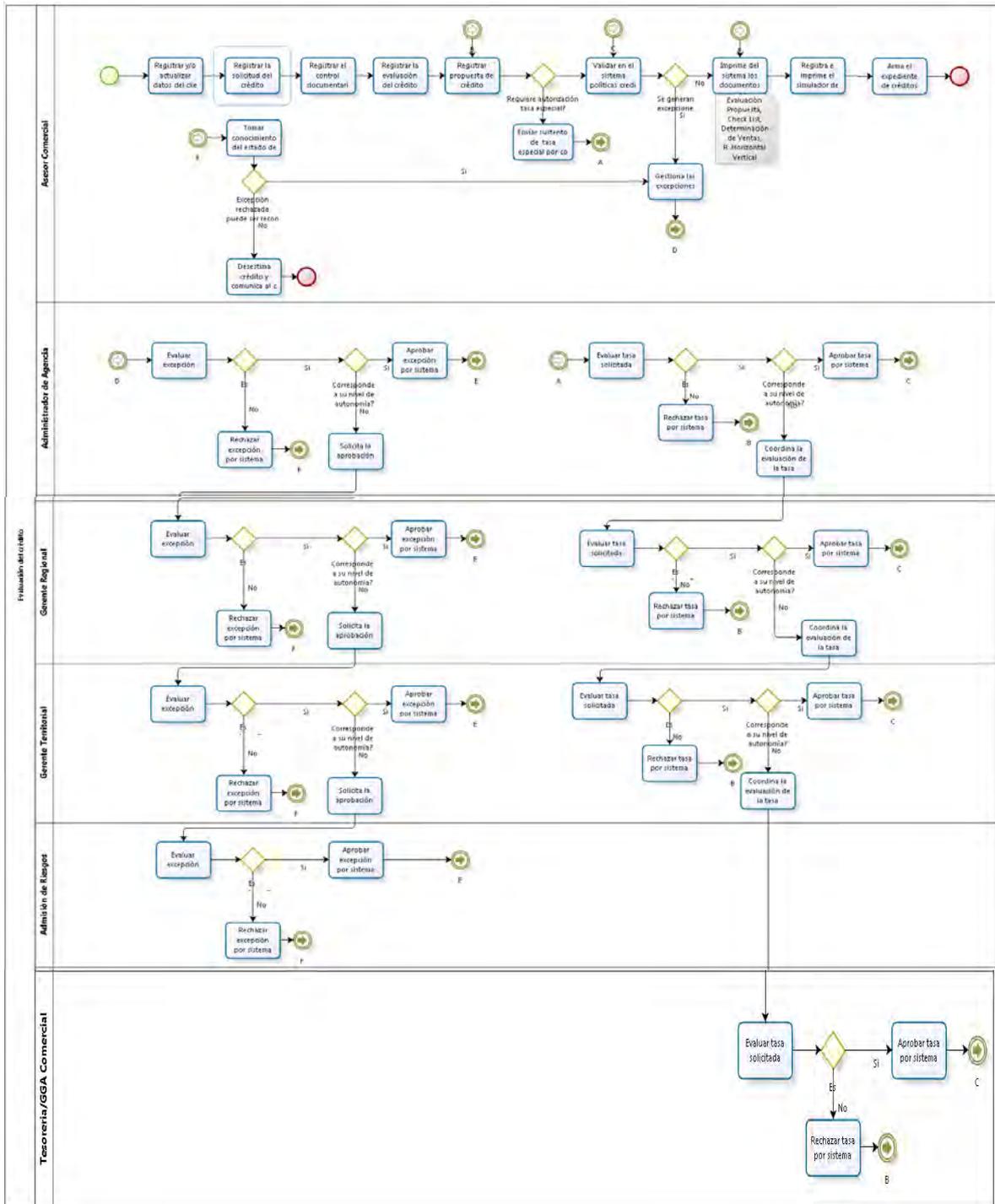
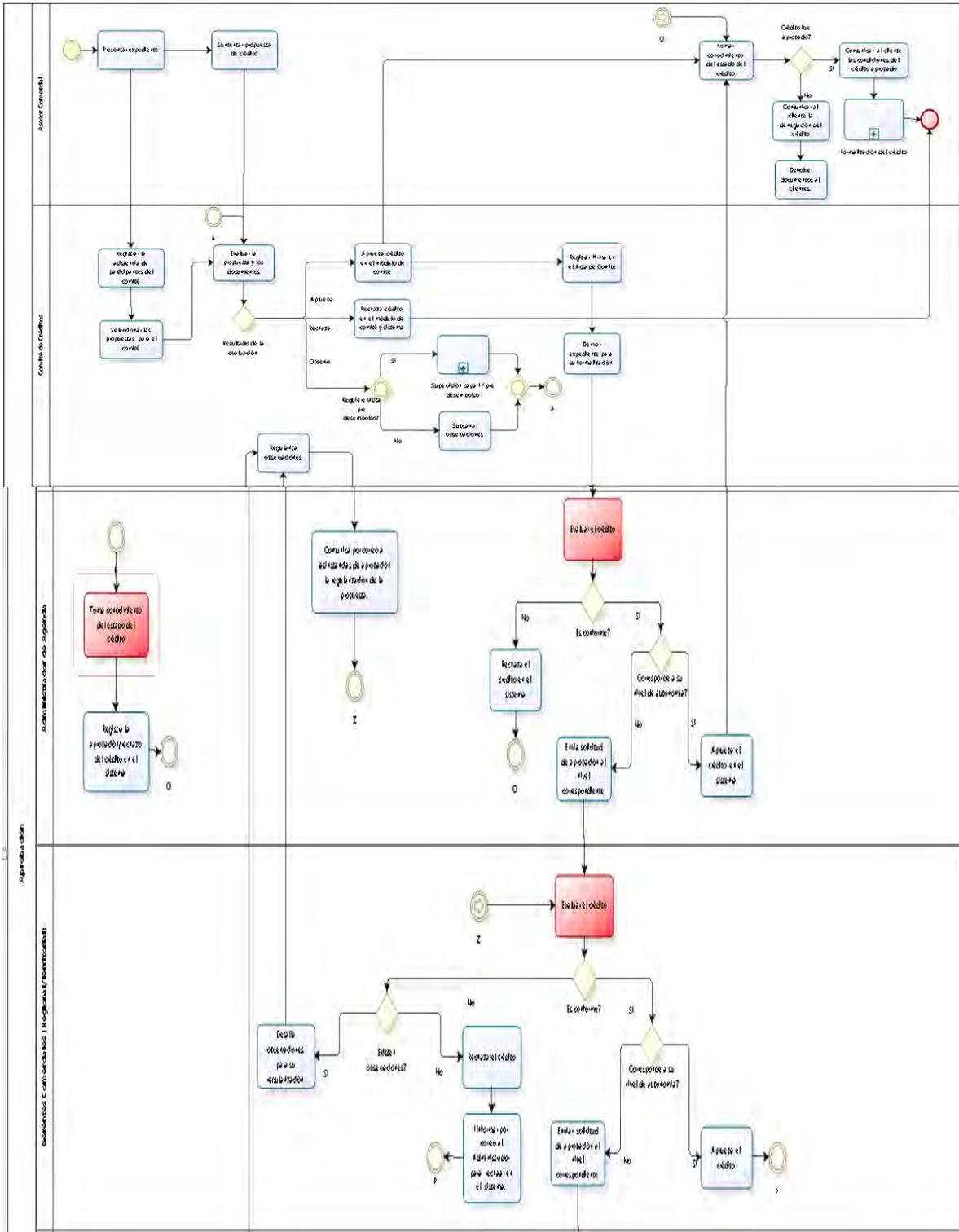


Figura 12: Registros de datos del cliente en el sistema
Elaboración propia

Proceso de Aprobaciones: El proceso comienza desde que el asesor comercial presenta la propuesta de créditos y lo expone ante el Comité de Créditos logrado un resultado que será formalizado con la aprobación por el nivel de autonomía que corresponda. El proceso se representa en el diagrama de flujo (figura 13).



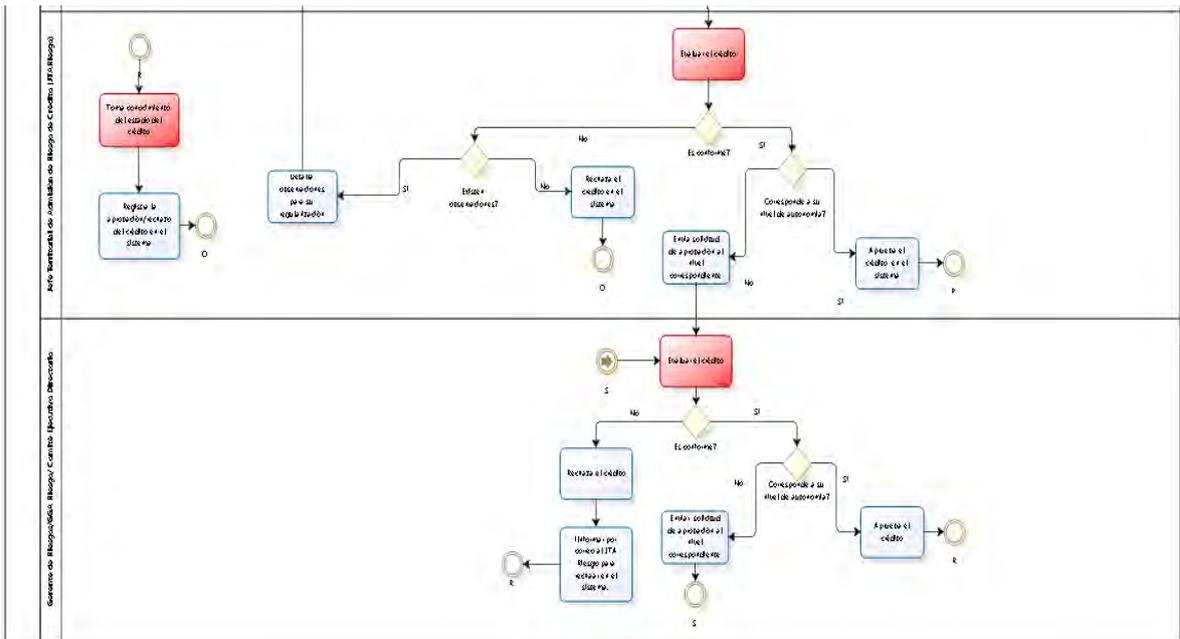


Figura 13: Aprobación del crédito
Elaboración propia

Proceso de Formalización del crédito: El proceso comienza desde que el Ejecutivo de Plataforma receptiona el expediente de crédito aprobado para su validación de información y existencia documentaria mínima exigida según normatividad y a continuación la toma de firmas al cliente sobre las condiciones pactadas del crédito, procediendo a aprobar la ejecución del efectivo. El proceso se representa en el diagrama de flujo (figura 14).

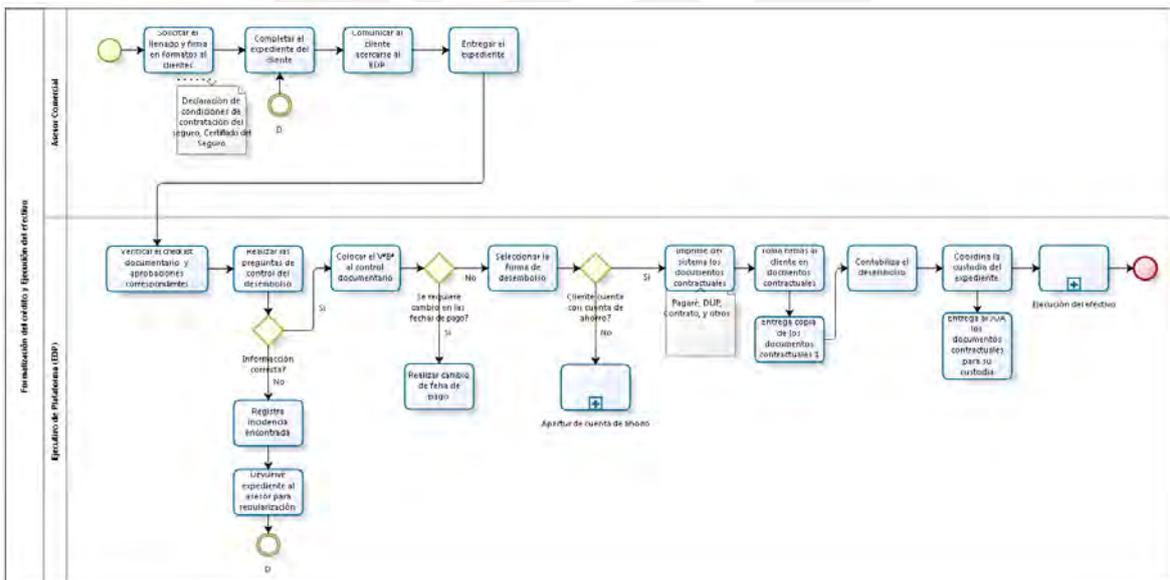


Figura 14: Formalización del crédito
Elaboración propia

2.2.2 Gestión de indicadores

A partir de esta investigación, en coordinación con los dueños del proceso se identificaron los indicadores más relevantes de sus procesos que medirán el óptimo funcionamiento de cada uno de ellos, precisando que es la primera vez que se realiza esta actividad con las áreas funcionales. Como resultado de esto, se identificaron 25 indicadores en base a la intención u objetivo de cada actividad en los procesos de Evaluación, Aprobación y Desembolso, siendo cada uno de éstos medibles. En el apéndice 5 se describe la importancia e intención del indicador en el proceso así como la fórmula de cálculo y en la tabla 4 se detalla un resumen de obtención de cada indicador medible por cada actividad.



Tabla 4: *Indicadores del Proceso de Créditos*

	Actividades	Indicador(es) y Cómo se mide?	Objetivo	Rango
REGISTRO DE DATOS EN EL SISTEMA	Registrar y/o actualizar datos del cliente en el sistema	Porcentaje de registros incorrectos del cliente = nro registros de información del cliente de forma incorrecta / total de incidencias *100	10%	<5% - 15%>
	Registrar la solicitud del crédito	Tiempo promedio mensual de registro de la solicitud	10min	<5min - 25min>
	Registrar la evaluación y propuesta del crédito	Tiempo promedio mensual de registro de la Evaluación Crediticia	27min	<20min - 40min>
	Evaluar tasa solicitada	Tiempo promedio mensual de atención de una tasa especial por nivel de autonomía	50min	<20min - 150min>
		Costo de atención por nivel de autonomía = Tiempo de atención*Cna	0	<0,000 - 3,000>
	Evaluar excepción	Tiempo promedio mensual de atención de una excepción por nivel de autonomía	120min	<60min - 300min>
		Costo de atención = Tiempo prom. de atención*Costo del nivel de autonomía	13,146	<12,000 - 24,000>
Imprime del sistema los documentos	Costo mensual de impresión de documentos= Costo de impresoras+costo de consumo de toners+costos de vol papeles	150,000	<120,000 - 190,000>	
EVALUACIÓN COMITÉ DE CRÉDITOS	Registrar la asistencia de participantes del comité	Porcentaje de propuestas de créditos resueltos en Comité Ordinario = Nro de propuestas para Comités Ordinario(8:00 am - 10:00am) / Total de propuestas presentadas *100	70% del total de propuestas	M: <60% - 80%>
		Porcentaje de propuestas de créditos resueltos en Comité Extraordinario = Nro de propuestas para Comités Extraordinario (15:00 pm -17:00p)/ Total de propuestas*100	30% del total de propuestas	T : <20% - 40%>
		Porcentaje de propuestas de créditos resueltos en Comités Atípicos = Nro de propuestas para Comités Atípicos/ Total de propuestas presentadas *100	2%	FH: <0% - 5%>
	Evaluar la propuesta del crédito y los documentos	Porcentaje de créditos aprobados = créditos aprobados/total de propuestas presentadas*100	95%	<90% - 100%>
		Porcentaje de créditos denegados = créditos denegados/total de propuestas presentadas*100	2%	<0% - 5%>
		Porcentaje de créditos observados = créditos observados/total de propuestas presentadas*100	3%	<0% - 5%>
Evaluar atención de un crédito en su etapa de aprobación	Tiempo de atención de la aprobación del crédito (Comité de Créditos y nivel de autonomía)	180min	<60min- 300min>	
FORMALIZACIÓN DEL CRÉDITO	Entregar el expediente	Porcentaje de expedientes recepcionados por la mañana (9:00am - 11:00am)= Nro de expedientes recepcionados/Total de expedientes recepcionados*100	40% del total de expedientes	M: <50% - 70%>
		Porcentaje de expedientes recepcionados por la tarde (16:00pm - 18:00pm)= Nro de expedientes recepcionados/ Total de expedientes recepcionados*100	40%	T : <30%- 50%>
		Porcentaje de expedientes recepcionados fuera de horario/Total de expedientes recepcionados *100	0%	FH: <0% - 5%>
	Verificar el check list documentario y aprobaciones correspondientes	Porcentaje de falta de documentación = nro falta de documentación / total de incidencias *100	10%	<10% - 20%>
		Porcentaje falta de firmas del comité créditos en documentos = falta de firmas de comité en documentos / total de incidencias *100	7%	<5% - 10%>
		Porcentaje nivel de autonomía incorrecto = nro de veces nivel de aprobación incorrectos/ total de incidencias *100	0.0%	<0% - 1%>
		Porcentaje de suplantación de identidad = nro de veces de suplantación de identidad / total de incidencias *100	0%	<0% - 0.25%>
		Porcentaje de registros incorrectos del cliente = nro registros de información del cliente de forma incorrecta / total de incidencias *100	10%	<5% - 15%>
Imprimir del sistema los documentos contractuales	Costo mensual de impresión de documentos= Costo de impresoras+costo de consumo de toners+costos de vol papeles	150,000	<120,000 - 200,000>	
Entregar copia de los documentos contractuales	Costo mensual de impresión de documentos= Costo de impresoras+costo de consumo de toners+costos de vol papeles	150,000	<120,000 - 200,000>	

Elaboración propia

2.2.3 Identificación de problemas

Para diagnosticar la situación actual de la empresa se utilizaron datos históricos de los años 2016 y 2017 para explicar el comportamiento de los indicadores identificados en el subíndice 2.2.2, a partir del cual se analiza la situación de cada actividad que conforma el proceso. Como resultado de este diagnóstico, fueron considerados solo 17 indicadores más generales que contienen otros indicadores específicos que se encuentran inmersos (ver tabla 5) y que conformarán parte del estudio de investigación.

Tabla 5: Indicadores seleccionados del proceso

NRO	INDICADORES DEL PROCESO
1	Tiempo promedio mensual de registro de la solicitud
2	Tiempo promedio mensual de registro de la Evaluación Crediticia
3	Tiempo de atención de una tasa especial por nivel de autonomía
4	Porcentaje de propuestas de créditos con excepciones atendidos por nivel de autonomía = Nro de propuestas atendidos por nivel autonomía/ total de propuestas
5	Costo mensual de impresión de documentos= Costo de impresoras+costo de consumo de toners+costos de vol papeles
6	Porcentaje propuestas Comité Ordinario (8:00 am - 10:00am) = Nro de propuestas para Comités Ordinario/ Total de propuestas presentadas *100
7	Porcentaje de propuestas Comité Extraordinario (15:00 pm -17:00p) = Nro de propuestas para Comités Extraordinario/ Total de propuestas*100
8	Porcentaje de propuestas Comités Atípicos = Nro de propuestas para Comités Atípicos/ Total de propuestas presentadas *100
9	Porcentaje de créditos aprobados = créditos aprobados/total de propuestas presentadas*100
10	Porcentaje de créditos denegados = créditos denegados/total de propuestas presentadas*100
11	Porcentaje de créditos observados = créditos observados/total de propuestas presentadas*100
12	Tiempo de atención de la aprobación del crédito (Comité de Créditos y nivel de autonomía)
13	Porcentaje de expedientes recepcionados por la mañana (9:00am - 11:00am)= Nro de expedientes recepcionados/Total de expedientes recepcionados*100
14	Porcentaje de expedientes recepcionados por la tarde (16:00pm - 18:00pm)= Nro de expedientes recepcionados/ Total de expedientes recepcionados*100
15	Porcentaje de expedientes recepcionados fuera de horario= Nro de expedientes recepcionados fuera del horario/Total de expedientes recepcionados *100
16	Porcentaje de suplantación de identidad = nro de veces de suplantación de identidad / total de incidencias *100
17	Porcentaje de registros incorrectos del cliente = nro registros de Información del cliente de forma incorrecta / total de incidencias *100

Elaboración propia

Indicador 1: Tiempo promedio mensual de registro de la solicitud

En la figura 15 se muestra el tiempo promedio mensual de registro de la solicitud de crédito en el sistema por un asesor comercial durante el 2016 registrándose que en los meses de enero hasta junio del 2016 los tiempos se encuentran fuera del límite máximo permitido (<5min – 25min>) y en adelante comienza a bajar hasta febrero del 2017. El problema identificado es exceso de datos que llena el asesor comercial en el sistema.

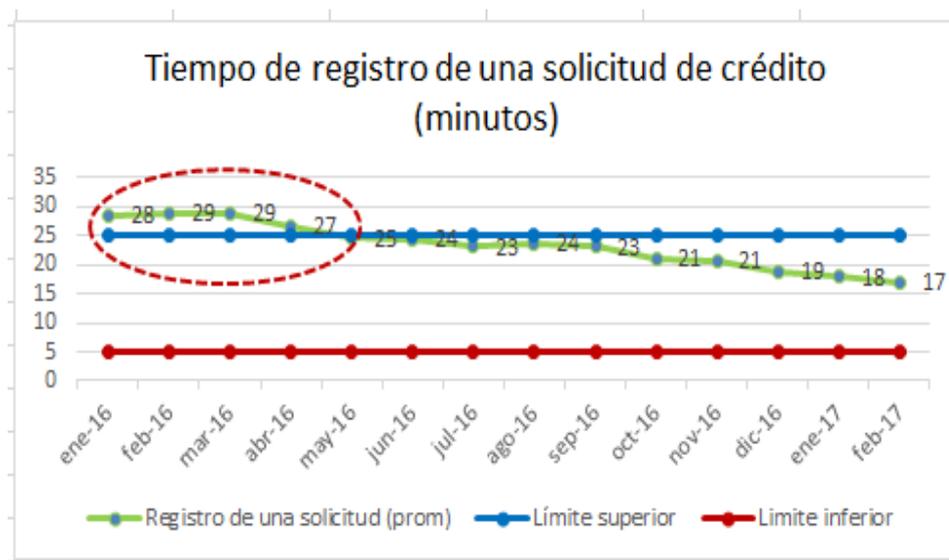


Figura 15: Tiempo de registro de una solicitud
Elaboración propia

Indicador 2: Tiempo promedio mensual de registro de la evaluación crediticia

En la figura 16 se muestra el tiempo promedio mensual de registro de la evaluación del crédito en el sistema por un asesor comercial durante el 2016 registrándose que en los meses de enero hasta setiembre del 2016 los tiempos se encuentran fuera del límite máximo permitido (<20min – 40min>) y en adelante comienza a bajar hasta febrero del 2017. El problema identificado es exceso de datos que llena el asesor comercial en el sistema.

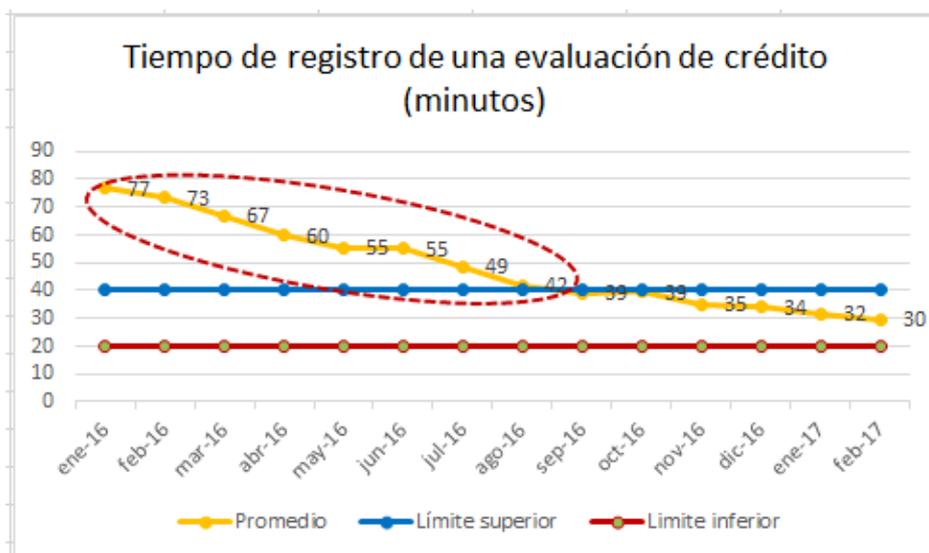


Figura 16: Tiempo de registro de una evaluación

Elaboración propia

Indicador 3: Tiempo promedio mensual de atención de una tasa especial por nivel de autonomía.

En la figura 17 se muestra el tiempo promedio mensual de atención de una tasa especial por los niveles de autonomía (Administrador de Agencia, Gerente Regional, Gerente Territorial y Tesorería), observándose que todo el año 2016 se encontró fuera del límite máximo permitido (<20min – 150min>). El problema identificado es la aprobación escalar para aprobar una tasa especial que por política tiene la empresa.

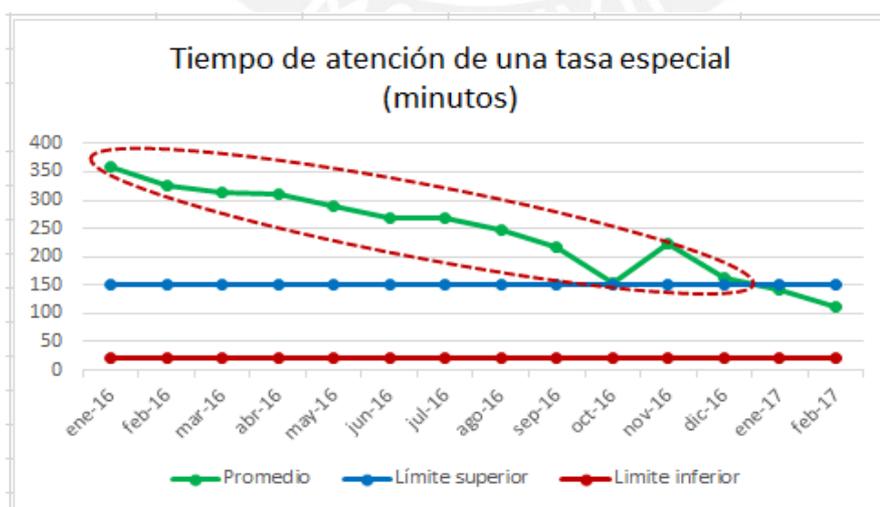


Figura 17: Tiempo de atención de una tasa especial

Elaboración propia

En la figura 18 se observa la concentración de solicitudes y tiempos de atención por cada nivel de autonomía en el mes de diciembre del 2016. De un total de 26,746 propuestas de créditos, el 9.1% requieren tasa especial asignados al Administrador, Gerente Regional, Gerente Territorial y Tesorería donde los tiempos promedio de atención de cada nivel se concentra en los niveles de autonomía más altos generando altos costos para la empresa debido a que las aprobaciones son escalares y la decisión del nivel de autonomía requiere la aprobación de los niveles inferiores, lo que se asemeja a una política burocrática con tiempos de atención demasiado largo.

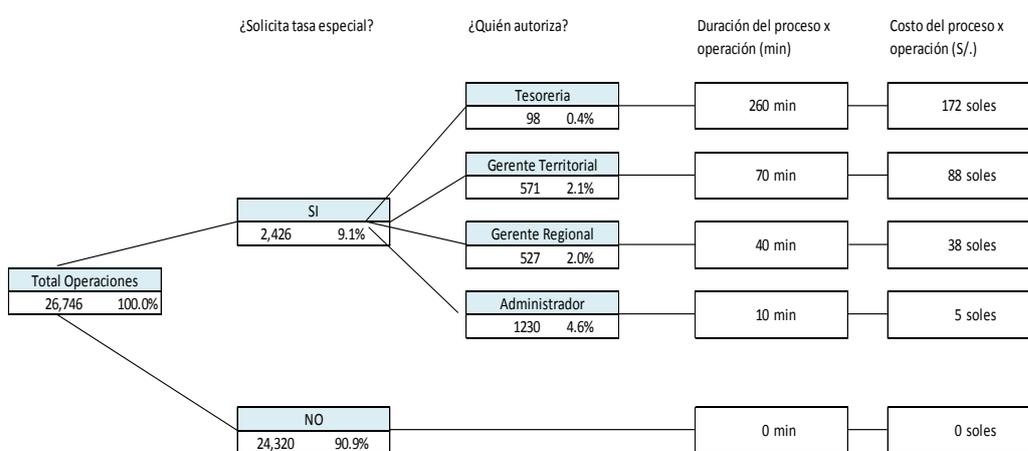


Figura 18: Costo de atención de una tasa especial por nivel de autonomía
Elaboración propia

Indicador 4: Tiempo promedio mensual de atención de una propuesta de crédito con excepciones atendidos por nivel de autonomía

En la figura 19 se muestra el tiempo promedio mensual de atención de una propuesta de crédito con excepciones por los niveles de autonomía (Administrador de Agencia, Gerente Regional, Gerente Territorial y Riesgos), observándose que todo el año 2016 se encontró fuera del límite máximo permitido (<60min – 300min>). El problema identificado es la aprobación escalar para aprobar política de excepciones que tiene la empresa.

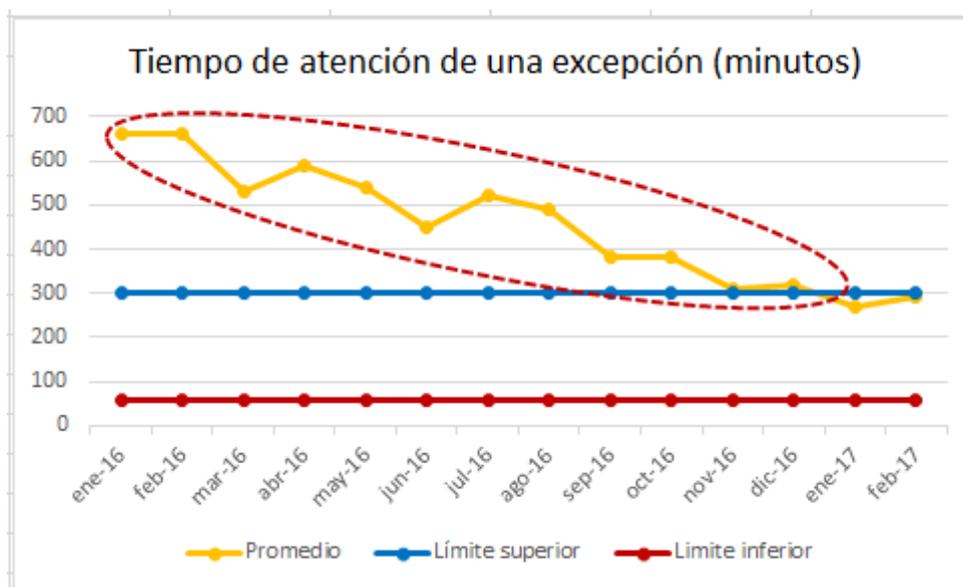


Figura 19: Tiempo promedio de atención de una excepción

Elaboración propia

En la figura 20 se observa que el mes de diciembre del 2016, el 6.1% de las propuestas de créditos presentan al menos una excepción y los tiempos promedio de atención de cada nivel de autonomía tomado de una encuesta a 50 asesores en ese mismo mes, conlleva a concluir que el mayor tiempo de atención se concentra en los niveles de autonomía más altos generando altos costos para la empresa debido a que las aprobaciones son escalares y la decisión del nivel de autonomía requiere la aprobación de los niveles inferiores.

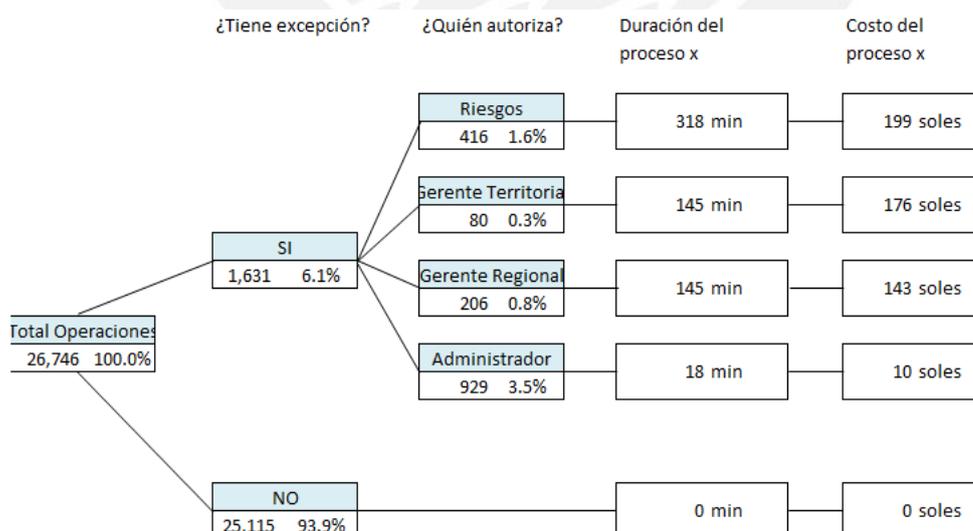


Figura 20: Costo de atención de excepciones por nivel de autonomía

Elaboración propia

Indicador 5: Costo mensual de impresión de documentos

En las figuras 21 y 22 se pueden apreciar que los gastos por impresiones de la red se incrementaron en los meses de enero, marzo, mayo y setiembre del 2016 estableciéndose muy cerca al límite máximo establecido (<S/.120,000 – S/.190,00>), después de éste último mes comienza a bajar hasta diciembre. El problema identificado para estos meses fueron porque la unidad de Abastecimiento no entregó a tiempo a la red de agencias los formatos pre impresos para sus operaciones lo que motivó a que los colaboradores realicen copias en gran número para abastecerse. Además que los responsables de la unidad de Abastecimiento indican que proporcionaron volúmenes de papeles para el último trimestre y no de forma bimensual como normalmente lo realizaban, esto para no aumentar el stock en su almacén lo que conllevó a que en los meses de octubre, noviembre y diciembre las agencias no solicitaron papeles porque se abastecieron de un buen volumen para atender sus operaciones que por lo general se incrementan hasta diciembre. No obstante, estas malas prácticas generan desorden en las operaciones y altos costos operativos para la empresa.

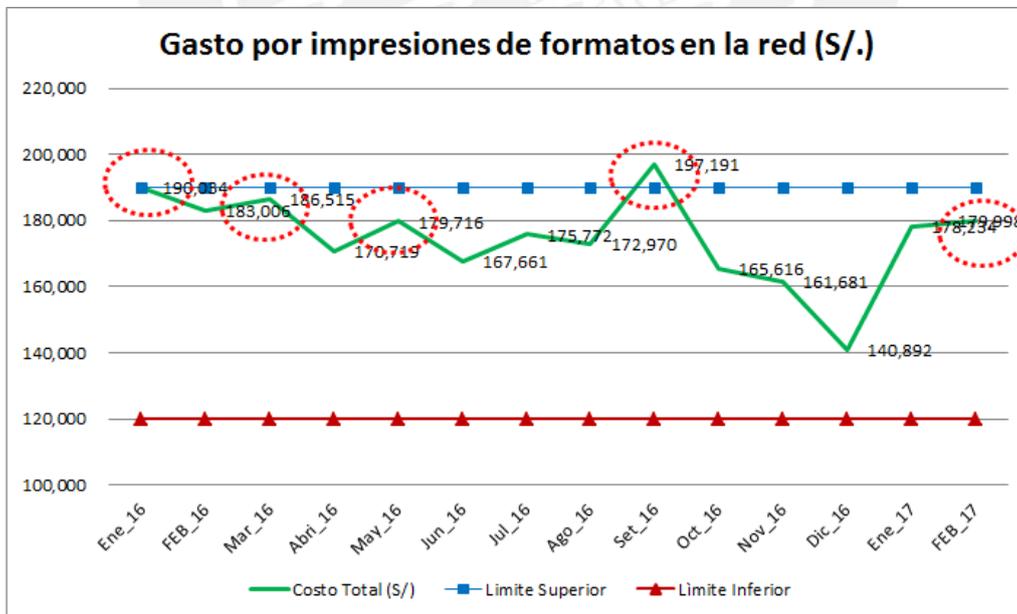


Figura 21: Gasto por impresiones de formatos en la red comercial
Elaboración propia

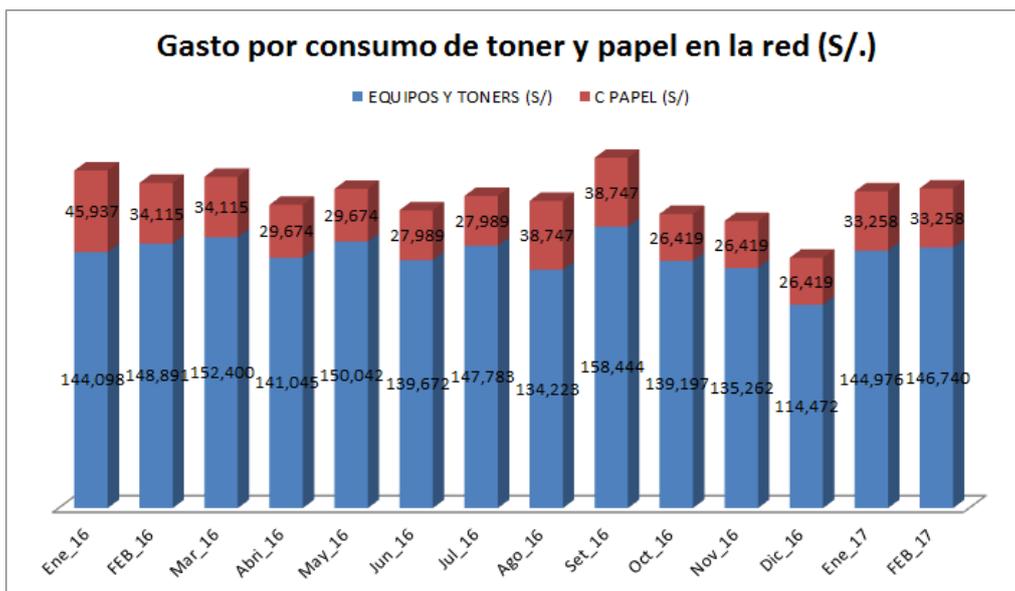


Figura 22: Gasto por consumo de tóner y papel en la red comercial
Elaboración propia

Indicadores 6, 7 y 8: Porcentaje propuestas de Comité Ordinario (8:00 am - 10:00am), Comité Extraordinario (15:00 pm -17:00p) y Comité Atípico

De acuerdo a las mejores prácticas establecidas en el área comercial de la empresa, los comités de créditos (instancias de aprobación de los créditos) deben realizarse en su mayoría por la mañana (ordinario) y tarde (extraordinario) y no fuera del horario, de preferencia por las mañanas para optimizar los tiempos de trabajo del asesor comercial. En la figura 23 se puede apreciar que las propuestas de créditos se concentran más por la mañana y tarde. No obstante, los comités ordinarios, a partir del abril en adelante se encuentran por debajo del rango permitido (<60%-80%), no aprovechando su capacidad máxima y dejando que las propuestas de crédito pasen para el resto del día lo que incrementa el alto número de comités atípicos. En efecto, durante todo el año 2016 los comités atípicos se encuentran fuera del rango permitido (<0%-5%) lo que trae como consecuencia que las actividades del día se desordenen y por ende se incremente el costo operativo de la agencia, ejemplo es la ampliación de horarios para terminar de atender a los clientes.

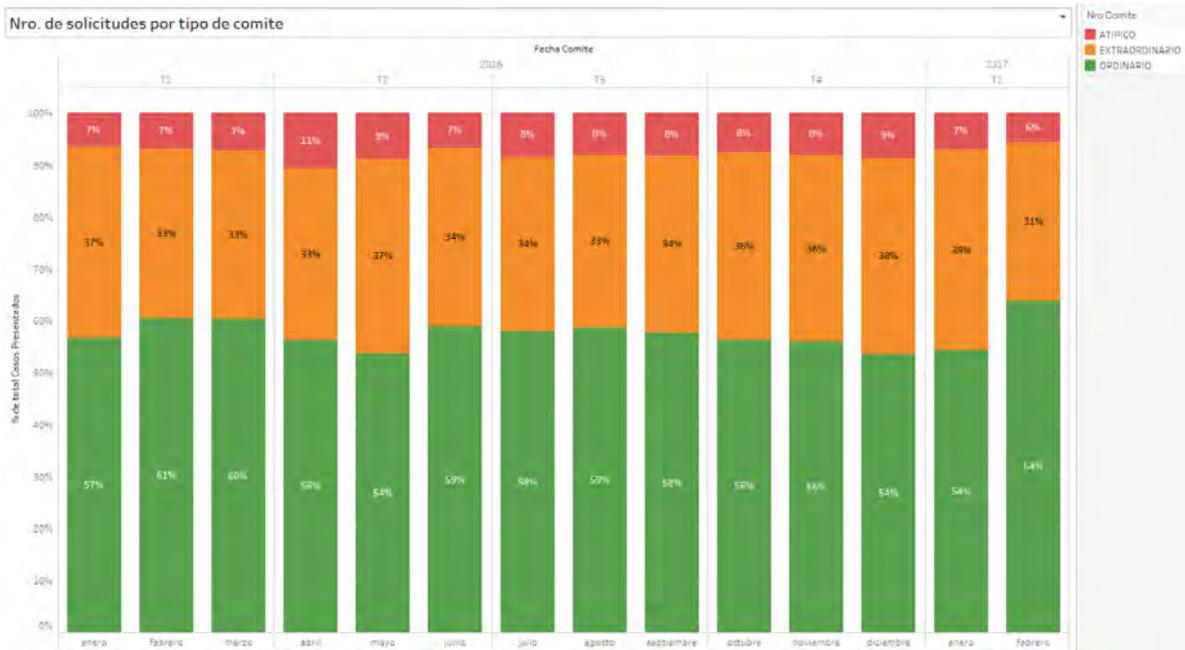


Figura 23: Atención de propuestas de crédito en comités ordinario, extraordinario y atípico
Elaboración propia

Indicadores 9, 10 y 11: Porcentaje de créditos aprobados, rechazados y observados

En la figura 24 se pueden apreciar que las propuestas de créditos que pasan por comité de créditos durante el año en promedio se aprueban el 82%, se rechazan 1% y se observan el 22%. Este último representa una mala práctica de acuerdo a la sistemática comercial de la empresa lo que indica que la información y/o documentación que prepara el asesor comercial posiblemente no cumple los criterios exigidos por el comité de créditos. Tal es así que se pierde la oportunidad de desembolsar el crédito y espere pasar por otro comité de créditos con la regularización del mismo, lo que finalmente perjudica al cliente. Por otro lado, también se puede observar, que las solicitudes observadas ha venido reduciéndose durante los meses siguientes, pero aun encontrándose fuera de los límites establecidos (<0-5%>).

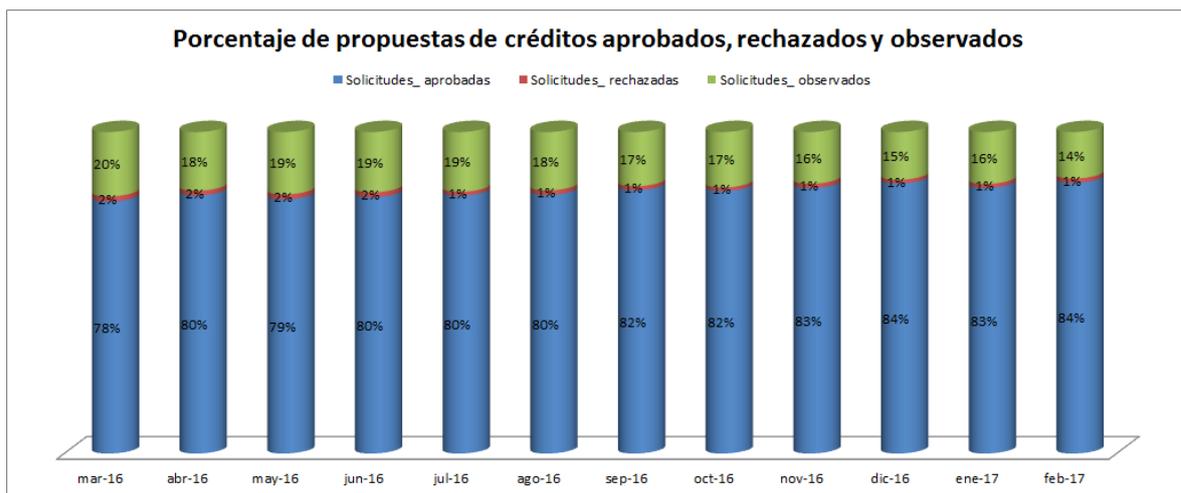


Figura 24: Propuestas de créditos aprobados, rechazados y observados
Elaboración propia

Indicador 12: Tiempo de atención de la aprobación del crédito por el nivel de autonomía

En la figura 25 se muestra el tiempo promedio mensual de aprobación de una propuesta de crédito por los niveles de autonomía (Administrador de Agencia, Gerente Regional, Gerente Territorial y Riesgos), observándose que de enero a setiembre del 2016 los tiempos se encontraron fuera del límite máximo permitido (<60min – 300min>). El problema identificado es la aprobación escalar para aprobar una propuesta de crédito.

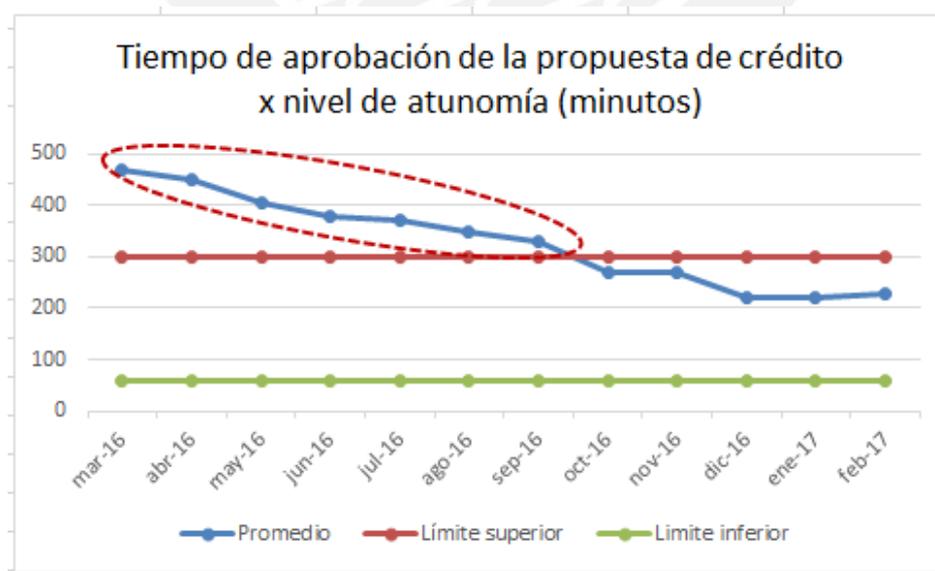


Figura 25: Tiempo de aprobación de un crédito
Elaboración propia

Indicadores 13, 14 y 15: Porcentaje de expedientes recepcionados por la mañana (9:00am - 11:00am), tarde (16:00pm - 18:00pm) y fuera de horario.

En las figura 26 se puede apreciar que los expedientes aprobados por comité de créditos son presentados al Ejecutivo de Plataforma (EDP) fuera del horario establecido, encontrándose fuera del rango permitido (<0-5%) lo que genera cuellos de botella en horas punta donde se incrementa las operaciones de desembolso, demoras en la atención al cliente y en algunas ocasiones la ampliación de horarios en la agencia.

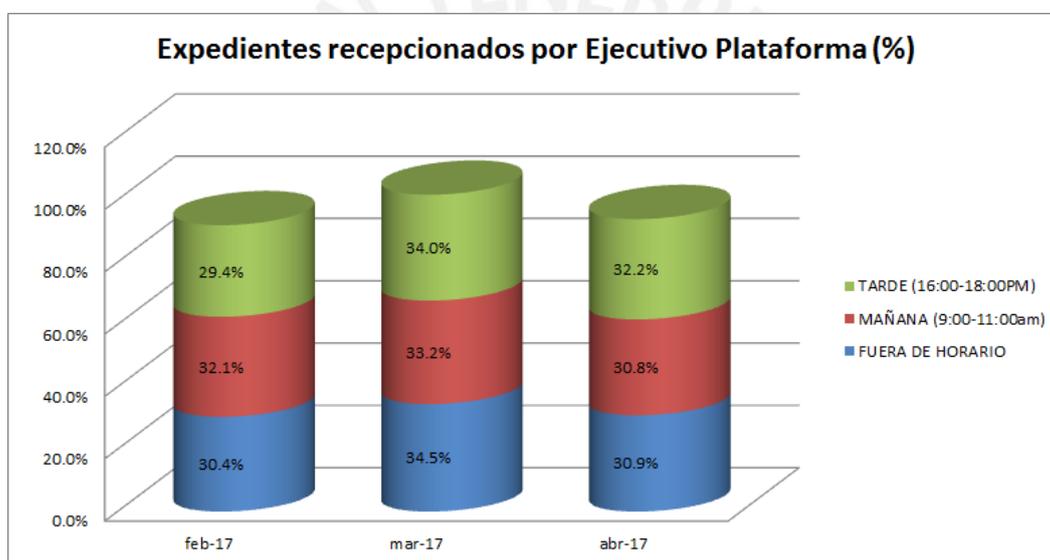


Figura 26: Expedientes recepcionados por Plataforma
Elaboración propia

En la figura 27, se puede observar que la entrega de expedientes al Ejecutivo de Plataforma (EDP) se concentra entre las 05:00- 06:00pm generando los cuellos de botella casi al cierre de atención de la agencia, lo que significa que algunas veces las agencias tengan que extender el horario de atención generándose gastos adicionales a la agencia en lugar de una adecuada organización de actividades en el día.

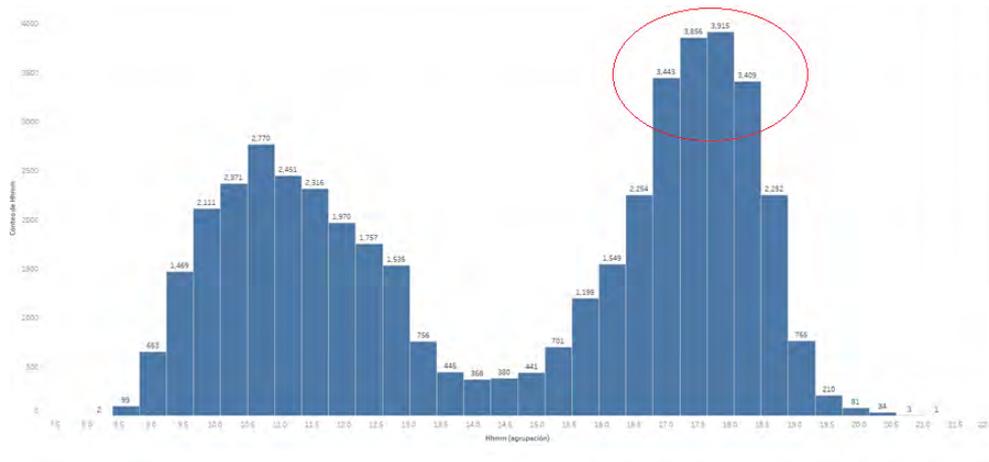


Figura 27: Expedientes recepcionados por horas (enero-abril 2017)
Elaboración propia

Indicador 16: Porcentaje de suplantación de identidad

En la figura 28 se observa que entre los meses de mayo y octubre del 2016 se incrementaron los casos de suplantaciones de identidad que fueron identificados por los Ejecutivos de Plataforma con los mecanismos de control que realizan en sus actividades en la formalización del crédito frente al cliente, estableciéndose dentro del rango de ocurrencias (<0%-0.25%>), hechos que se vienen incrementando en este sector financiero en la medida del incremento del alto índice de robos y asaltos. A partir de ello se concluye que la empresa tiene adecuados controles para mitigar estos hechos; no obstante debería reforzarse los métodos y procedimientos para un adecuado control.

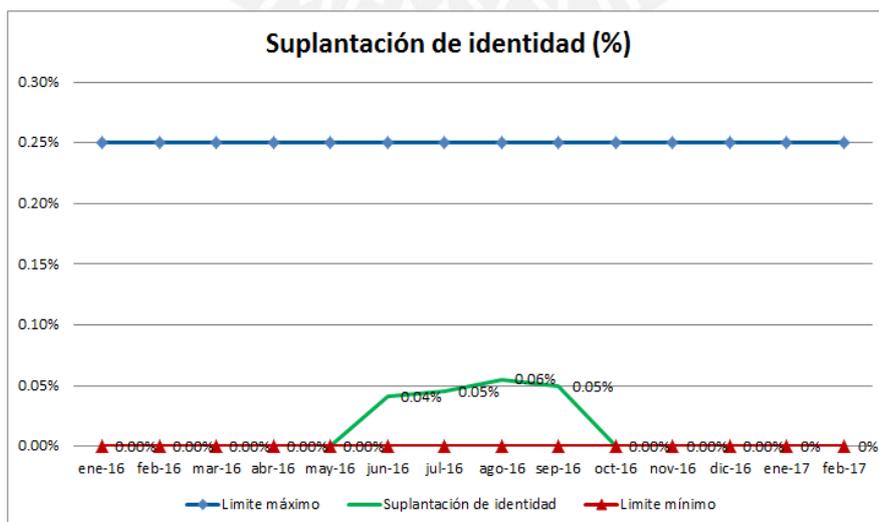


Figura 28: Suplantación de identidad
Elaboración propia

Indicador 17: Porcentaje de registros incorrectos del cliente

En la figura 29 se puede observar que el alto porcentaje de registros de datos incorrectos del cliente por el asesor comercial los primeros meses del primer semestre del año 2016, controlándose en adelante. El mes de febrero-16 se obtuvo el registro más alto (de 24%) hasta enero-17 (de 9%) que responde a la verificación exhaustiva de la información del cliente en el sistema y expediente del cliente que viene realizando el personal de operaciones, como resultado mejoró la calidad de información, estableciéndose a partir del mes de agosto-16 dentro del rango permitido (<5%-15%>), pero aún con cierta variabilidad de lograr el objetivo exigido (10%).

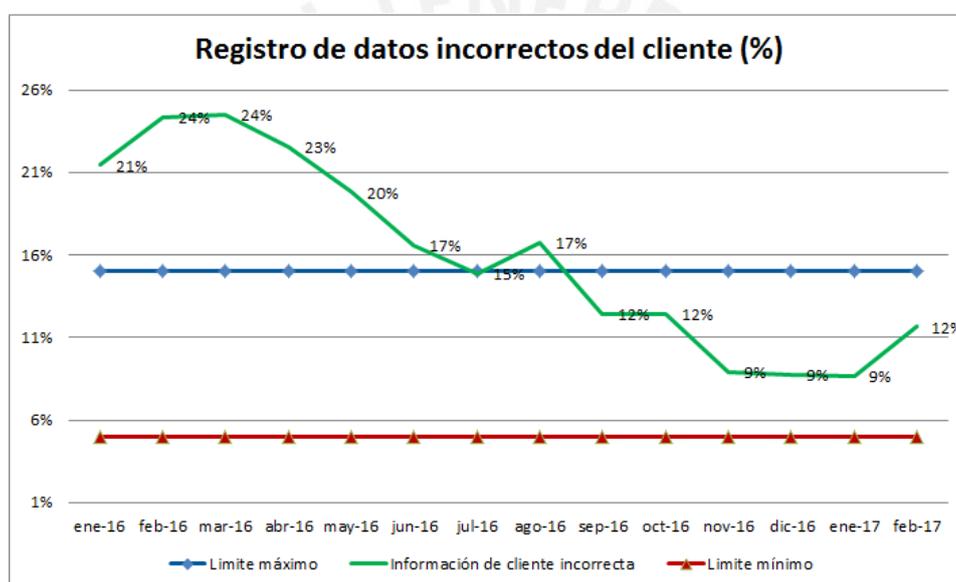


Figura 29: Registro de datos incorrectos del cliente
Elaboración propia

De cada uno de los indicadores antes mencionados, se realiza una evaluación de impacto económico y como resultado se muestra la tabla:

El impacto anual refleja el costo que le implica una ocurrencia de los problemas.

Tabla 6: Problemas por Indicador

NRO	INDICADORES	PROBLEMA	FRECUENCIA DE INCIDENCIA EN EL AÑO	IMPACTO (\$/.) mensual	IMPACTO (\$/.) anual
1	Tiempo promedio mensual de registro de la solicitud	Demasiado tiempo para registrar una solicitud de crédito	12	73,920	887,040
2	Tiempo promedio mensual de registro de la Evaluación Crediticia	Demasiado tiempo de registro de la evaluación crediticia en el sistema	12	84,480	1,013,760
3	Tiempo promedio mensual de atención de una tasa especial por nivel de autonomía	Demasiado tiempo y costo en la atención de una tasa especial por el nivel de autonomía	12	48,437	581,240
4	Tiempo promedio mensual de atención de una excepción por nivel de autonomía	Demasiado tiempo y costo en la atención de una excepción por el nivel de autonomía	12	84,902	1,018,818
5	Costo mensual de impresión de documentos= Costo de impresoras+costo de consumo de toners+costos de vol papeles	Alto costo operativo de impresiones en la red comercial	5	40,037	200,185
6	Porcentaje propuestas Comité Ordinario (8:00 am - 10:00am) = Nro de propuestas para Comités Ordinario/ Total de propuestas presentadas *100	Costo operativo por pasar propuestas en el comité ordinario	12	-	-
7	Porcentaje de propuestas Comité Extraordinario (15:00 pm -17:00p) = Nro de propuestas para Comités Extraordinario/ Total de propuestas*100	Costo operativo por pasar propuestas en el comité extraordinario	12	-	-
8	Porcentaje de propuestas Comités Atípicos = Nro de propuestas para Comités Atípicos/ Total de propuestas presentadas *100	Alto costo operativo por pasar propuestas fuera de los horarios establecidos	10	304,128	3,041,280
9	Porcentaje de créditos aprobados = créditos aprobados/total de propuestas presentadas*100	Costo de créditos aprobados	12	-	-
10	Porcentaje de créditos denegados = créditos denegados/total de propuestas presentadas*100	Costo operativo de créditos denegados	12	-	-
11	Porcentaje de créditos observados = créditos observados/total de propuestas presentadas*100	Alto costo de identificar créditos observados Comité de Créditos	12	633,360	7,600,317
12	Tiempo de atención de la aprobación del crédito por nivel de autonomía	Demasiado tiempo y costo en la atención de la aprobación de crédito	12	949,402	11,392,823
13	Porcentaje de expedientes recepcionados por la mañana (9:00am - 11:00am)= Nro de expedientes recepcionados/Total de expedientes recepcionados*100	Alto Costo operativo para la unidad de negocio por ampliación de horario	12	-	-
14	Porcentaje de expedientes recepcionados por la tarde (16:00pm - 18:00pm)= Nro de expedientes recepcionados/ Total de expedientes recepcionados*100	Dentro del rango	12	-	-
15	Porcentaje de expedientes recepcionados fuera de horario= Nro de expedientes recepcionados fuera del horario/Total de expedientes recepcionados *100	Alto costo operativo por el alto número de expedientes que recibe Plataforma fuera de horario	12	67,084	805,010
16	Porcentaje de suplantación de identidad = nro de veces de suplantación de identidad / total de incidencias *100	Dentro del rango	0	-	-
17	Porcentaje de registros incorrectos del cliente = nro registros de Información del cliente de forma incorrecta / total de incidencias *100	Alto costo por la demora de validación y corrección de datos	8	122,831	982,650

Elaboración propia

2.2.4 Diagrama de Pareto

Para la elaboración del diagrama se toma en cuenta las frecuencias anuales de ocurrencia de cada problema identificado y el impacto económico que tiene cada vez que ocurre dicho problema. El producto de ambos factores indica qué problemas son los más relevantes debido al impacto económico que representa para la empresa. En base a este producto se realiza el Diagrama de Pareto (ver tabla 7 y figura 30).

Tabla 7: Clasificación 80 – 20

NRO	INDICADORES	PROBLEMA	FRECUENCIA DE INCIDENCIA EN EL AÑO	IMPACTO (S/.) mnesual	IMPACTO (S/.) anual	Acumulado	% Acumulado	Clasificación 80 - 20
12	Tiempo de atención de la aprobación del crédito por nivel de autonomía	Demasiado tiempo y costo en la atención de la aprobación de crédito	12	949,402	11,392,822.74	11,392,823	41%	80% del valor
11	Porcentaje de créditos observados = créditos observados/total de propuestas presentadas*100	Alto costo de identificar créditos observados Comité de Créditos	12	633,360	7,600,317	18,993,140	69%	80% del valor
8	Porcentaje de propuestas Comités Atípicos = Nro de propuestas para Comités Atípicos/ Total de propuestas presentadas *100	Alto costo operativo por pasar propuestas fuera de los horarios establecidos para comités	10	304,128	3,041,280	22,034,420	80%	80% del valor
4	Tiempo promedio mensual de atención de una excepción por nivel de autonomía	Demasiado tiempo y costo en la atención de una excepción por el nivel de autonomía	12	84,902	1,018,818	23,053,238	84%	20% del valor
2	Tiempo promedio mensual de registro de la Evaluación Crediticia	Demasiado tiempo de registro de la evaluación crediticia en el sistema	12	84,480	1,013,760	24,066,998	87%	20% del valor
17	Porcentaje de registros incorrectos del cliente = nro registros de Información del cliente de forma incorrecta / total de incidencias *100	Alto costo por la demora de validación y corrección de datos	8	122,831	982,650	25,049,648	91%	20% del valor
1	Tiempo promedio mensual de registro de la solicitud	Demasiado tiempo para registrar una solicitud de crédito	12	73,920	887,040	25,936,688	94%	20% del valor
15	Porcentaje de expedientes recepcionados fuera de horario= Nro de expedientes recepcionados fuera del horario/Total de expedientes recepcionados *100	Alto costo operativo por el alto número de expedientes que recepciona Plataforma fuera de horario	12	67,084	805,010	26,741,699	97%	20% del valor
3	Tiempo promedio mensual de atención de una tasa especial por nivel de autonomía	Demasiado tiempo y costo en la atención de una tasa especial por el nivel de autonomía	12	48,437	581,240	27,322,938	99%	20% del valor
5	Costo mensual de impresión de documentos= Costo de impresoras+costo de consumo de toners+costos de vol papeles	Alto costo operativo de impresiones en la red comercial	5	40,037	200,185	27,523,123	100%	20% del valor

Elaboración propia

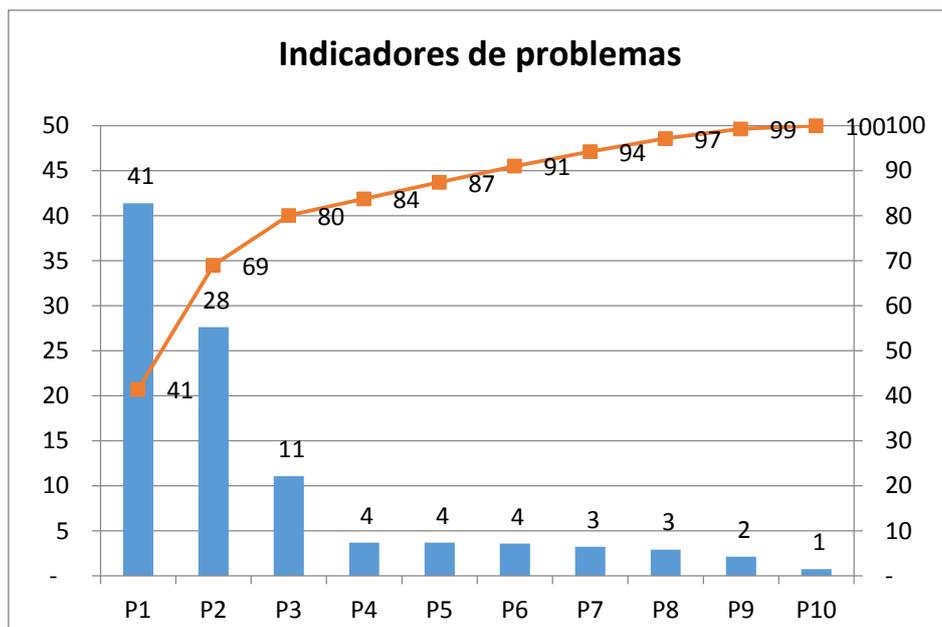


Figura 30: Diagrama de Pareto

Elaboración propia

Donde:

P1 : Demasiado tiempo y costo en la atención de la aprobación de crédito

P2 : Alto costo de identificar créditos observados Comité de Créditos

P3 : Alto costo operativo por pasar propuestas fuera de los horarios establecidos para comités

P4 : Demasiado tiempo y costo en la atención de una excepción por el nivel de autonomía

P5 : Demasiado tiempo de registro de la evaluación crediticia en el sistema

P6 : Alto costo por la demora de validación y corrección de datos

P7 : Demasiado tiempo para registrar una solicitud de crédito

P8 : Alto costo operativo por el alto número de expedientes que recepciona plataforma fuera de horario

P9 : Demasiado tiempo y costo en la atención de una tasa especial por el nivel de autonomía

P10 : Alto costo operativo de impresiones en la red comercial.

2.2.5 Análisis de causa efecto

Fase 1: Diagrama Causa-Efecto

En el diagrama de causa-efecto 1 (ver figura 31) se observa que los problemas son el demasiado tiempo y costo en la atención de la aprobación de un crédito por nivel de autonomía. Las causas se encuentran en las dimensiones de mano de obra, medios (recursos), materiales, método, medición y medio ambiente.

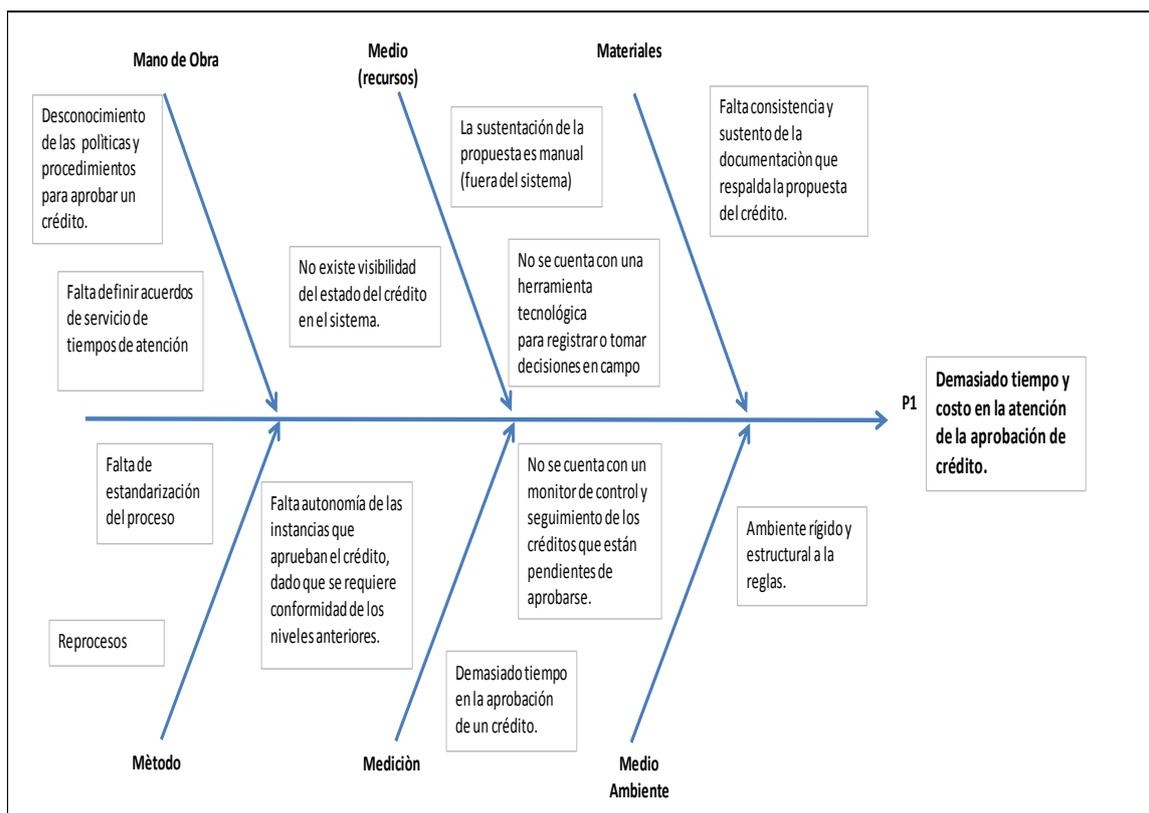


Figura 31: Análisis causa – efecto del problema 1

Elaboración propia

Adicionalmente, en el diagrama de causa-efecto 2 (ver figura 32) se observa que el problema es el alto costo por el número de créditos observados del Comité de Créditos. Las causas se encuentran en las dimensiones de mano de obra, medios (recursos), materiales, método, medición y medio ambiente.

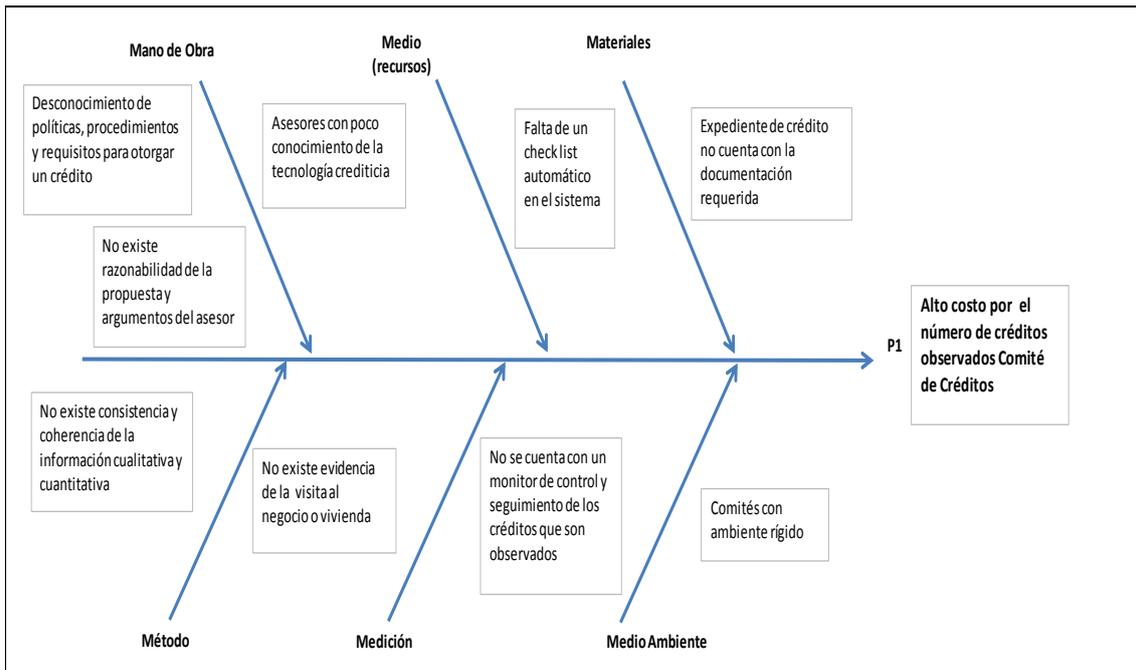


Figura 32: Análisis causa – efecto del problema 2
Elaboración propia

Además, en el diagrama de causa-efecto 3 (ver figura 33) se observa que el problema es el alto costo operativo de pasar propuestas fuera del horario establecido de un comité. Las causas se encuentran en las dimensiones de mano de obra, medios (recursos), materiales, método, medición y medio ambiente.

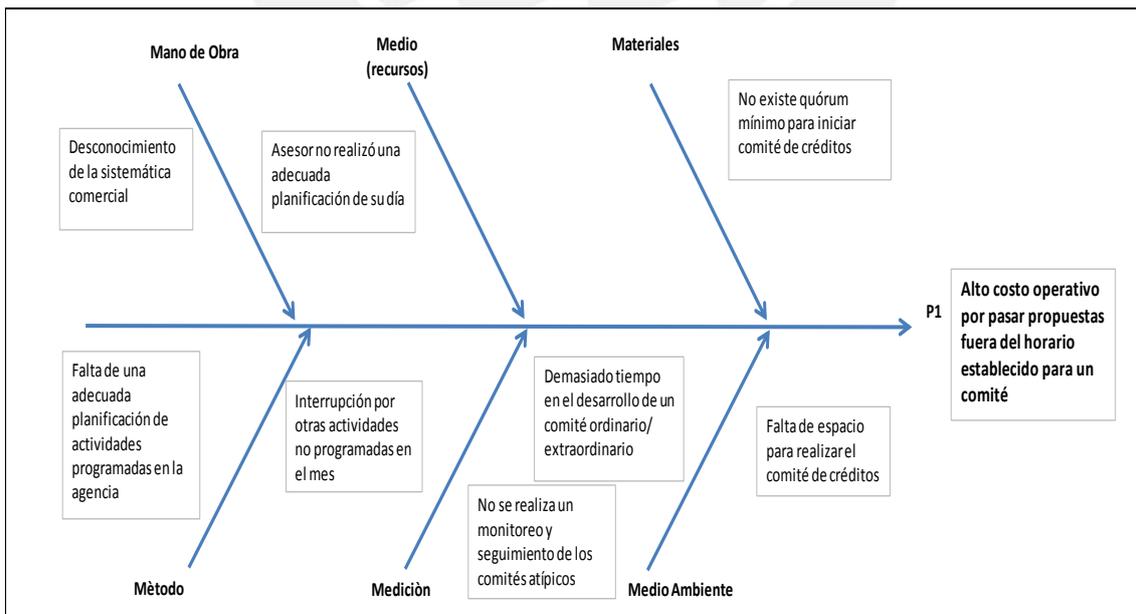


Figura 33: Análisis causa – efecto del problema 3
Elaboración propia

Fase 2: Confrontación de Factores

Para este análisis se está considerando el juicio experto de los usuarios involucrados en el proceso de otorgamiento de créditos de las regiones Lima 1, Lima 2, y Lima 3:

GT: Gerente Territorial -Financiera Confianza.

GR: Gerente Regional -Financiera Confianza.

AD: Administrador de Agencia -Financiera Confianza.

CO: Coordinador de Créditos -Financiera Confianza.

AS: Asesor Comercial -Financiera Confianza.

De acuerdo a la matriz de confrontación de factores (ver apéndice 6) se asigna un peso a las opiniones de los expertos del proceso, ya que unos tienen más experiencia que otros y por tanto son más asertivos en su opinión que otros. Para evaluar este peso dentro de la matriz de confrontaciones se considera la responsabilidad y jerarquía del puesto dentro del área comercial. De acuerdo a la Matriz de Confrontación de Factores los colaboradores que tienen mayor peso en las opiniones brindadas son: el gerente territorial, gerente regional y administrador de agencia.

Para obtener mayor información sobre la importancia de actividades que se realizan en el proceso y lograr asignarle un nivel de influencia a cada causa, se diseñó un cuadro de factores para que los expertos puedan llenar la plantilla “Cuadro de Factores 6M” (ver apéndice 7).

Tabla 8: Valor de Impacto del Suceso

PUNTAJE	VALOR DE IMPACTO DE SUCESO
1	Muy poco influyente dentro del área comercial
2	Poco influyente dentro del área comercial
3	Medianamente influyente dentro del área comercial
4	Influyente dentro del área comercial
5	Muy influyente dentro del área comercial

Elaboración propia

En el apéndice 8 se resume los resultados de las encuestas que se realizaron a los expertos, en dichas encuestas se listan todas las causas de las 6M. Cada experto del área comercial califica con un valor de impacto de suceso de acuerdo a la tabla 8.

Para lograr una priorización más exacta se evalúan las causas en dos dimensiones, que son “impacto” y “frecuencia”. Los resultados de frecuencia se pueden visualizar en el apéndice 9, cuyos valores fueron obtenidos en base al puntaje de la tabla 9.

Tabla 9: Valor de Frecuencia del Suceso

PUNTAJE	VALOR DE IMPACTO DE SUCESO
1	Muy poco influyente en el proceso de aprobación de un crédito
2	Poco influyente en el proceso de aprobación de un crédito
3	Medianamente influyente en el proceso de aprobación de un crédito
4	Influyente en el proceso de aprobación de un crédito
5	Muy influyente en el proceso de aprobación de un crédito

Elaboración propia

De acuerdo a la Lista de Causas Ponderadas (ver apéndice 8), se seleccionan las causas cuyos valores de ponderación son mayores o iguales a 20. Las causas seleccionadas se muestran en la tabla 10.

Tabla 10: Lista de causas más relevantes

CAUSAS	Ponderado
20. Expediente de crédito no cuenta con la documentación requerida	24.5
10. No se cuenta con una herramienta tecnológica para registrar o tomar decisiones en campo	23.5
13. Falta autonomía de las instancias que aprueban el crédito, dado que se requiere conformidad de los niveles anteriores.	23
14. Reprocesos	21.5
8. No existe visibilidad del estado del crédito en el sistema.	20.25
7. Asesor no realizó una adecuada planificación de su día	20

Elaboración propia

Fase 3: Metodología 5W o de los 5 Por qué (ver apéndice 10)

En la tabla 11 se resume las causas raíces encontradas con esta metodología.

Tabla 11: Resumen de Causas Raíces Encontradas

NRO	CAUSA RAICES	FRECUENCIA
1	Porque no se realizó una adecuada evaluación de impacto sobre el hecho de no contar con el módulo de aprobación automatizado.	4
2	Por la delegación de autonomía del Directorio a la Gerencia de Riesgos sobre su participación e injerencia en el proceso crediticio.	5
3	Debido a que la implementación del proceso manual requería poca inversión y tiempo.	2
4	Debido a la falta de un equipo especializado en mejora de procesos y de metodología adecuadas para relevar la problemática desde campo.	4
5	Debido a los cambios estructurales muy constantes en la organización	3
6	Debido a recursos limitados	1
7	Debido a la falta de automatización de los módulos del worflow de créditos en el sistema	5
8	Porque requiere de un presupuesto alto que no fue aprobado para estos dos últimos años	1
9	Debido a sus políticas de admisión y evaluación de créditos muy restrictivas	4
10	Debido a la falta de formalización de la sistemática comercial en toda la institución	3
11	Debido a la falta de un rediseño de la sistemática comercial	2

Elaboración propia

2.2.6 Contramedidas

Fase 1: Lista de contramedidas

Las contramedidas que se proponen para cada causa raíz se podrá revisar en la tabla 12.

Tabla 12: Lista de contramedidas

NRO	CAUSA RAICES	CONTRAMEDIDA
1	Porque no se realizó una adecuada evaluación de impacto sobre el hecho de no contar con el módulo de aprobación automatizado.	Proponer que la evaluación tome en cuenta los procesos críticos definidos por la empresa
2	Por la delegación de autonomía del Directorio a la Gerencia de Riesgos sobre su participación e injerencia en el proceso crediticio.	gestión por procesos y acorde al modelo de negocios del sector de microfinanzas.
3	Debido a que la implementación del proceso manual no requería mucha inversión en costos y tiempo.	Proponer la optimización y simplificación del proceso de aprobación de créditos con la metodología Lean
4	Debido a la falta de un equipo especializado en mejora de procesos y de metodología adecuadas para relevar la problemática desde campo.	Proponer una capacitación de alta especialización del equipo de procesos
5	Debido a los cambios estructurales muy constantes en la organización	Proponer la mejora del clima organizacional
6	Debido a recursos limitados	Proponer la optimización de recursos de acuerdo a los objetivos que persigue la entidad.
7	Debido a la falta de automatización de los módulos del worflow de créditos en el sistema	Proponer la automatización del proceso de aprobación de créditos
8	Porque requiere de un presupuesto alto que no fue aprobado para estos dos últimos años	Proponer que se destine presupuesto para formación del personal comercial como eje motor del negocio.
9	Debido a sus políticas de admisión y evaluación de créditos muy restrictivas	gestión por procesos y acorde al modelo de negocios del sector de microfinanzas.
10	Debido a la falta de formalización de la sistemática comercial en toda la institución	Proponer la formalización de la sistemática comercial ante el Directorio y Altas Gerencias de la institución
11	Debido a la falta de un rediseño de la sistemática comercial	Proponer el rediseño de la sistemática comercial

Elaboración propia

Fase 2: Matriz FACTIS

La matriz FACTIS brinda información sobre los criterios de selección y el factor de ponderación para la toma de decisiones. Dicha matriz permite asignar prioridades a problemas, tareas, soluciones u otras opciones posibles, ver tabla 13 y 14.

Tabla 13: Factores de Ponderación FACTIS

	CRITERIOS DE SELECCIÓN	FACTOR DE PONDERACIÓN
F	Facilidad para solucionarlo	6
	1. Muy Difícil 2. Difícil 3. Fácil	
A	Afecta a otras áreas su implementación	1
	1. Si 2. Algo 3. Nada	
C	Mejora la calidad	3
	1. Poco 3. Medio 5. Mucho	
T	Tiempo que implica solucionarlo	5
	1. Largo 2. Medio 3. Corto	
I	Requiere inversión	4
	1. Alta 3. Media 5. Poca	
S	Mejora la seguridad	2
	1. Poco 2. Medio 3. Mucho	

Elaboración propia

Tabla 14: Matriz FACTIS

Nro	FACTOR DE PONDERACIÓN	CRITERIOS DE SELECCIÓN	6	1	3	5	4	2	TOTAL
			F	A	C	T	I	S	
1	Proponer que la evaluación tome en cuenta los procesos críticos definidos por la empresa	CRITERIO	Fácil	Nada	Poco	Corto	Poca	Poco	61
		PUNTAJE	3	3	1	3	5	1	
2	Proponer un cambio de autonomías y políticas en base a un modelo de gestión por procesos y acorde al modelo de negocios del sector de microfinanzas.	CRITERIO	Difícil	Nada	Mucho	Medio	Poca	Mucho	66
		PUNTAJE	2	3	5	2	5	3	
3	Proponer la optimización y simplificación del proceso de aprobación de créditos con la metodología Lean	CRITERIO	Fácil	Algo	Mucho	Medio	Poca	Mucho	71
		PUNTAJE	3	2	5	2	5	3	
4	Proponer una capacitación de alta especialización del equipo de procesos	CRITERIO	Fácil	Nada	Medio	Corto	Media	Medio	61
		PUNTAJE	3	3	3	3	3	2	
5	Proponer la mejora del clima organizacional	CRITERIO	Difícil	Si	Medio	Largo	Alta	Medio	35
		PUNTAJE	2	1	3	1	1	2	
6	Proponer la optimización de recursos de acuerdo a los objetivos que persigue la entidad.	CRITERIO	Muy Difícil	Si	Poco	Medio	Media	Poco	34
		PUNTAJE	1	1	1	2	3	1	
7	Proponer la automatización del proceso de aprobación de créditos	CRITERIO	Fácil	Nada	Mucho	Medio	Media	Mucho	64
		PUNTAJE	3	3	5	2	3	3	
8	Proponer que se destine presupuesto para formación del personal comercial como eje motor del negocio.	CRITERIO	Fácil	Nada	Mucho	Medio	Media	Mucho	45
		PUNTAJE	2	2	5	2	1	1	
9	Proponer un cambio de autonomías y políticas en base a un modelo de gestión por procesos y acorde al modelo de negocios del sector de microfinanzas.	CRITERIO	Fácil	Nada	Mucho	Medio	Media	Mucho	47
		PUNTAJE	2	2	3	2	3	1	
10	Proponer la formalización del sistemática comercial ante el Directorio y Altas Gerencias de la institución	CRITERIO	Fácil	Nada	Mucho	Medio	Media	Mucho	41
		PUNTAJE	2	1	5	1	1	2	
11	Proponer el rediseño de la sistemática comercial	CRITERIO	Fácil	Nada	Mucho	Medio	Media	Mucho	54
		PUNTAJE	3	1	3	2	3	2	

Elaboración propia

Tomando en cuenta las dos tablas anteriores se realiza la propuesta de contramedida (tabla 15), el cual tiene el mayor peso según la metodología aplicada. A continuación se describe las propuestas de contramedidas:

1. Proponer la optimización y simplificación del proceso de aprobación de créditos con la metodología Lean.
2. Proponer un cambio de autonomías y políticas en base a un modelo de gestión por procesos y acorde al modelo de negocios del sector de microfinanzas.
3. Proponer la automatización del proceso de aprobación de crédito.

Tabla 15: Propuesta de Contramedida

CONTRAMEDIDAS	MATRIZ						TOTAL
	F	A	C	T	I	S	
Proponer la optimización y simplificación del proceso de aprobación de créditos con la metodología Lean	3	2	5	2	5	3	71
Proponer un cambio de autonomías y políticas en base a un modelo de gestión por procesos y acorde al modelo de negocios del sector de microfinanzas.	2	3	5	2	5	3	66
Proponer la automatización del proceso de aprobación de créditos	3	3	5	2	3	3	64

Elaboración propia

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE MEJORA

En el presente capítulo se presenta la propuesta de mejora que busca resolver las contramedidas concluidas del capítulo 2, con excepción de la contramedida 2 donde la decisión de si éste debe o no implementarse se encuentra en el Directorio de la Financiera. Es así que cada propuesta de mejora tiene como objetivo proponer el mayor beneficio posible para la empresa en estudio utilizando herramientas de la especialidad de Ingeniería Industrial. La tabla 16 resume las contramedidas propuestas.

Tabla 16: Propuestas de Mejora a Desarrollar

Propuesta de Mejora a Desarrollar
Proponer el rediseño del proceso de aprobación de créditos aplicando la metodología AVA-ESIA
Proponer la automatización de la plataforma y la unidad móvil

Elaboración propia

Según lo determinado en el capítulo 2, la falta de una simplificación y mejora del proceso de aprobación de créditos origina un alto costo para la empresa lo cual se traduce en S/. 11,392,823 anuales. Según lo explicado anteriormente en el capítulo 2 el problema de demasiado tiempo y costo en la atención de la aprobación de un crédito es el que mayor impacto económico tiene para la empresa. Según los Gerentes Comerciales (Territoriales, Regionales y Administradores de Agencia) algunas causas son los procesos manuales y reprocesos existentes en el momento de la aprobación y la falta de herramientas de gestión para atender las tareas desde fuera de la oficina. Actualmente en este proceso manual los niveles de aprobación con ruta escalar atienden sus solicitudes de propuestas a través de sus correos electrónicos con idas y vueltas, ocasionando una mayor incidencia de errores y reprocesos que finalmente perjudican al cliente. Por este motivo en este estudio se propone realizar el rediseño del proceso de aprobación de créditos y

la simulación del proceso actual y mejorado para validar y contrastar el impacto de la mejora.

3.1 Propuesta 1: Propuesta de Rediseño del Proceso de Aprobación de Créditos Aplicando la Metodología AVA – ESIA

La metodología AVA - ESIA permite analizar las actividades del proceso a partir de dos dimensiones:

- Agrega o no valor agregado
- Es o no necesaria en el proceso

Esta metodología se aplicará al proceso crítico del área comercial - Aprobación de créditos. Se realizarán los flujogramas de la situación actual y mejorada del proceso en estudio.

3.1.1 Análisis de valor agregado del proceso de aprobación de créditos

Tomando en cuenta el flujograma del proceso actual para la aprobación de un crédito se propone la mejora del proceso para el efecto se enfatiza primero en las tareas más importantes y después realizar el diagrama de flujo correspondiente del proceso.

Paso 1. Enumerar los responsables y actividades más importantes del proceso

En esta primera etapa se establecen las entradas y salidas del producto o servicio que se encuentran en el proceso. Luego se enumerarán a los responsables y las actividades más relevantes (ver apéndice 11) que conducen desde la entrada hasta el producto final. Enseguida, se identifican las sub tareas y decisiones más pequeñas vinculadas a las tareas más relevantes.

Productor: Área Comercial

Proceso: Aprobación del crédito

Insumo: Propuesta de crédito

Producto: Crédito aprobado o rechazado ingresado al sistema

En el segundo paso se agregan los símbolos correspondientes a cada actividad, tarea y decisión descritas anteriormente (ver apéndice 12). Finalmente se procede a realizar el flujograma del proceso actual mostrado en el anexo 13.

Paso 2. Crear un diagrama de flujo del proceso

El proceso de “Aprobación del crédito” se realiza todos los días del mes (lunes a sábado) por los asesores comerciales que se encuentran asignados en cada una de las oficinas de la Financiera.

En la tabla 17 se muestran los resultados del análisis AVA realizado en el proceso de aprobación de un crédito en su nivel de autonomía máxima (hasta el Directorio), en el mismo que se obtiene un índice de valor agregado (IVA) < 75%, por lo que se concluye que en el proceso no es efectivo.

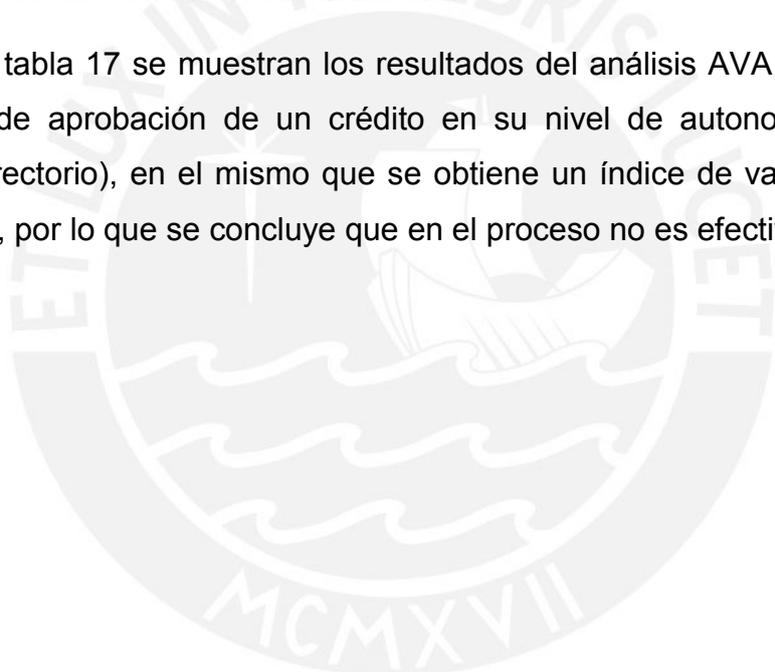


Tabla 17: Análisis de Valor Agregado del Proceso de Aprobación de Créditos -Situación Actual.

Nro	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPOS EFECTIVOS (minutos)
1	X							Presentar propuesta de crédito al Comité de Créditos (expediente)	5
2		X						Sustentar propuesta de crédito al Comité	15
3			X					El Comité registra la asistencia de participantes del comité	5
4			X					Seleccionar las propuestas para el comité	5
5		X						Evaluar propuesta y documentos del expediente	75
6							X	Registrar firma en Acta de Comité de Crédito en señal de conformidad.	5
7					X			Derivar expediente para su formalización	10
8		X						Revisar evaluación del crédito	15
9		X						Registrar la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema	5
10	X							El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15
11					X			Enviar solicitud de aprobación por correo electrónico al nivel correspondiente.	10
12		X						Verifica la evaluación de crédito	30
13					X			Informa el resultado por correo electrónico al Administrador de Agencia para su registro por el sistema.	15
14				X				Administrador coordina con el asesor y el Gerente Regional la regularización de observaciones en la propuesta, de ser el caso.	60
15					X			Informa el resultado por correo electrónico al Administrador de Agencia para su registro por el sistema.	10
16		X						Administrador registra la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema	5
17	X							El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15
18					X			Enviar solicitud de aprobación por correo electrónico al nivel correspondiente.	30
19		X						Verifica la evaluación de crédito	30
20					X			Informa el resultado por correo electrónico al Administrador de Agencia para su registro por el sistema.	15
21				X				Administrador coordina con el asesor, Gerente Regional y Gerente Territorial la regularización de observaciones en la propuesta, de ser el caso.	60
22					X			Informa el resultado por correo electrónico al Administrador de Agencia para su registro por el sistema.	10
23		X						El Administrador registra la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema	5
24	X							El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15
25					X			Enviar solicitud de aprobación por correo electrónico al nivel correspondiente.	30
26		X						Verifica la evaluación de crédito	120
27					X			Informa el resultado por correo electrónico al Administrador de Agencia.	20
28				X				Administrador coordina con el asesor, Gerente Regional, Gerente Territorial y Jefe Territorial Admisión Riesgo la regularización de observaciones en la propuesta, de ser el caso.	120
29		X						Registra la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema	5
30	X							El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15
31					X			Enviar solicitud de aprobación por correo electrónico al nivel correspondiente.	30

32					X		Verifica la evaluación de crédito	120
33				X			Informa el resultado por correo electrónico al Administrador de Agencia.	20
34			X				Administrador coordina con el asesor, Gerente Regional, Gerente Territorial y Gerente de Admisión Riesgo la regularización de observaciones en la propuesta, de ser el caso.	120
35				X			Informa el resultado por correo electrónico al Jefe Territorial Admisión de Riesgo para su registro en el sistema.	20
36	X						El Jefe Territorial Admisión de Riesgo registra la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema	5
37	X						El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15
38				X			Enviar solicitud de aprobación por correo electrónico al nivel correspondiente.	30
39					X		Verifica la evaluación de crédito	120
40				X			Informa el resultado por correo electrónico al Administrador de Agencia para su registro por el sistema.	20
41			X				Administrador coordina con el asesor, Gerente Regional, Gerente Territorial y GGA Riesgo la regularización de observaciones en la propuesta, de ser el caso.	120
42				X			Informa el resultado por correo electrónico al Jefe Territorial Admisión de Riesgo para su registro en el sistema.	20
43	X						El Jefe Territorial Admisión de Riesgo registra la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema	5
44	X						El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15
45				X			Enviar solicitud de aprobación por correo electrónico al nivel correspondiente.	30
46			X				Coordinar la convocatoria extraordinaria del nivel correspondiente	1440
47	X						Verifica la evaluación de crédito	60
48				X			Informa el resultado por correo electrónico al Jefe Territorial Admisión de Riesgo para su registro en el sistema.	20
49	X						El Jefe Territorial Admisión de Riesgo registra la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema	5
50	X						El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		NRO	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	8	110	3.66%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	14	380	12.65%
P	PREPARACIÓN	2	10	0.33%
E	ESPERA	6	1920	63.89%
M	MOVIMIENTO	17	340	11.31%
I	INSPECCIÓN	2	240	7.99%
A	ARCHIVO	1	5	0.17%
TT	TIEMPO TOTAL	50	3005	100.00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO		490	
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		16%	

Elaboración Propia

Para mejorar el proceso se utilizó un análisis ESIA (eliminar, simplificar, integrar y automatizar) que según Perppard (1996) se deben eliminar aquellas actividades que no “agregan valor” directamente al cliente, es decir, aquellas que no son necesarios para la salida del proceso. Para lograr esto, se aplicó la metodología de la prueba del ácido que otorga un valor a cada actividad del proceso para determinar su importancia relativa dentro del mismo, identificando

las actividades innecesarias para eliminarlos e integrar aquellas actividades que van quedando para lograr un mejor flujo del proceso en estudio. Finalmente, se utilizan herramientas de automatización con la ayuda de la tecnología, principalmente para las actividades que sean repetitivas, aburridas, difíciles o peligrosas; y para captura, transferencia o análisis de datos.

Tabla 18: Análisis ESIA del Proceso de Aprobación del Crédito

Nro	ACTIVIDAD	TIEMPOS EFECTIVOS (minutos)	En cuanto a los posibles cambios	En cuanto al proceso en sí	En cuanto al tiempo	En cuanto a la posible eliminación	En cuanto a la burocracia	CRITERIO DE DECISIÓN	ESIA	Acción tomada
1	Presentar propuesta de crédito al Comité de Créditos (expediente)	5	1	1	1	1	0	4	Automatizar	Implementar la digitalización del expediente
2	Sustentar propuesta de crédito al Comité	15	0	1	1	1	0	3	Integrar	La sustentación se realizaría con la documentación digital
3	El Comité registra la asistencia de participantes del comité	5	0	0	0	1	0	1	Automatizar	Implementar la toma de asistencia mediante la huella dactilar del participante en Comité.
4	Seleccionar las propuestas para el comité	5	0	0	0	0	0	0	Eliminar	Esta actividad debe estar asociado a la actividad anterior
5	Evaluar propuesta y documentos del expediente	75	1	1	1	1	0	4	Simplificar	Simplificar la documentación que se presenta en el Comité de Créditos
6	Registrar firma en Acta de Comité de Crédito en señal de conformidad.	5	0	0	1	1	0	2	Automatizar	Implementar la firma digital
7	Derivar expediente para su formalización	10	0	0	0	0	0	0	Eliminar	Si se implementa la digitalización del expediente, se elimina
8	Revisar evaluación del crédito	15	0	1	1	1	1	4	Integrar	La revisión de la documentación y sustento se realizaría a través del sistema core
9	Registrar la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema	5	0	0	1	1	0	2	Integrar	Integrar a la implementación del registro de aprobaciones en el sistema core
10	El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15	1	1	1	1	0	4		
11	Enviar solicitud de aprobación por correo electrónico al nivel correspondiente.	10	0	0	0	0	0	0	Eliminar	Si se implementa el registro de la evaluación, se elimina
12	Verifica la evaluación de crédito	30	0	1	1	1	1	4	Integrar	La revisión de la documentación se realizaría a través del sistema core
13	Informa el resultado por correo electrónico al Administrador de Agencia para su registro por el sistema.	15	0	0	0	0	0	0	Eliminar	Si se implementa el registro de la evaluación, se elimina
14	Administrador coordina con el asesor y el Gerente Regional la regularización de observaciones en la propuesta, de ser el caso.	60	0	1	1	1	0	3	Simplificar	Simplificar la doble revisión de los revisores anteriores
15	Informa el resultado por correo electrónico al Administrador de Agencia para su registro por el sistema.	10	0	0	0	0	0	0	Eliminar	Si se implementa el registro de la evaluación, se elimina
16	Administrador registra la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema	5	0	0	0	0	0	0	Eliminar	Si se implementa el registro de la evaluación, se elimina
17	El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15	1	1	1	1	0	4		
18	Enviar solicitud de aprobación por correo electrónico al nivel correspondiente.	30	0	0	0	0	0	0	Eliminar	Si se implementa el registro de la evaluación, se elimina
19	Verifica la evaluación de crédito	30	0	1	1	1	1	4	Integrar	La revisión de la documentación se realizaría a través del sistema core
20	Informa el resultado por correo electrónico al Administrador de Agencia para su registro por el sistema.	15	0	0	0	0	0	0	Eliminar	Si se implementa el registro de la evaluación, se elimina
21	Administrador coordina con el asesor, Gerente Regional y Gerente Territorial la regularización de observaciones en la propuesta, de ser el caso.	60	0	1	1	1	0	3	Simplificar	Simplificar la doble revisión de los revisores anteriores
22	Informa el resultado por correo electrónico al Administrador de Agencia para su registro por el sistema.	10	0	0	0	0	0	0	Eliminar	Si se implementa el registro de la evaluación, se elimina
23	El Administrador registra la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema	5	0	0	0	0	0	0	Eliminar	Si se implementa el registro de la evaluación, se elimina
24	El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15	1	1	1	1	0	4		
25	Enviar solicitud de aprobación por correo electrónico al nivel correspondiente.	30	0	0	0	0	0	0	Eliminar	Si se implementa el registro de la evaluación, se elimina
26	Verifica la evaluación de crédito	120	0	1	1	1	1	4	Integrar	La revisión de la documentación se realizaría a través del sistema core
27	Informa el resultado por correo electrónico al Administrador de Agencia.	20	0	0	0	0	0	0	Eliminar	Si se implementa el registro de la evaluación, se elimina
28	Administrador coordina con el asesor, Gerente Regional, Gerente Territorial y Jefe Territorial Admisión Riesgo la regularización de observaciones en la propuesta, de ser el caso.	120	0	1	1	1	0	3	Simplificar	Simplificar la doble revisión de los revisores anteriores
29	Registra la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema	5	0	0	1	1	0	2	Integrar	Integrar a la implementación del registro de aprobaciones en el sistema core
30	El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15	1	1	1	1	0	4		
31	Enviar solicitud de aprobación por correo electrónico al nivel correspondiente.	30	0	0	0	0	0	0	Eliminar	Si se implementa el registro de la evaluación, se elimina

32	Verifica la evaluación de crédito	120	0	1	1	1	1	4	Integrar	La revisión de la documentación se realizaría a través del sistema core
33	Informa el resultado por correo electrónico al Administrador de Agencia.	20	0	0	0	0	0	0	Eliminar	Si se implementa el registro de la evaluación, se elimina
34	Administrador coordina con el asesor, Gerente Regional, Gerente Territorial y Gerente de Admisión Riesgo la regularización de observaciones en la propuesta, de ser el caso.	120	0	1	1	1	0	3	Simplificar	Simplificar la doble revisión de los revisores anteriores
35	Informa el resultado por correo electrónico al Jefe Territorial Admisión de Riesgo para su registro en el sistema.	20	0	0	0	0	0	0	Eliminar	Si se implementa el registro de la evaluación, se elimina
36	El Jefe Territorial Admisión de Riesgo registra la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema.	5	0	0	0	0	0	0	Eliminar	Si se implementa el registro de la evaluación, se elimina
37	El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15	1	1	1	1	0	4		
38	Enviar solicitud de aprobación por correo electrónico al nivel correspondiente.	30	0	0	0	0	0	0	Eliminar	Si se implementa el registro de la evaluación, se elimina
39	Verifica la evaluación de crédito	120	0	1	1	1	1	4	Integrar	La revisión de la documentación se realizaría a través del sistema core
40	Informa el resultado por correo electrónico al Administrador de Agencia para su registro por el sistema.	20	0	0	0	0	0	0	Eliminar	Si se implementa el registro de la evaluación, se elimina
41	Administrador coordina con el asesor, Gerente Regional, Gerente Territorial y GGA Riesgo la regularización de observaciones en la propuesta, de ser el caso.	120	0	1	1	1	0	3	Simplificar	Simplificar la doble revisión de los revisores anteriores
42	Informa el resultado por correo electrónico al Jefe Territorial Admisión de Riesgo para su registro en el sistema.	20	0	0	0	0	0	0	Eliminar	Si se implementa el registro de la evaluación, se elimina
43	El Jefe Territorial Admisión de Riesgo registra la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema.	5	0	0	0	0	0	0	Eliminar	Si se implementa el registro de la evaluación, se elimina
44	El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15	1	1	1	1	0	4		
45	Enviar solicitud de aprobación por correo electrónico al nivel correspondiente.	30	0	0	0	0	0	0	Eliminar	Si se implementa el registro de la evaluación, se elimina
46	Coordinar la convocatoria extraordinaria del nivel correspondiente	1440	0	0	1	1	0	2	Automatizar	siempre que el crédito se encuentre aprobado y requiera conformidad del Comité Ejecutivo.
47	Verifica la evaluación de crédito	60	0	1	1	1	1	4	Integrar	La revisión de la documentación se realizaría a través del sistema core
48	Informa el resultado por correo electrónico al Jefe Territorial Admisión de Riesgo para su registro en el sistema.	20	0	0	0	0	0	0	Eliminar	Si se implementa el registro de la evaluación, se elimina
49	El Jefe Territorial Admisión de Riesgo registra la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema.	5	0	0	0	0	0	0	Eliminar	Si se implementa el registro de la evaluación, se elimina
50	El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15	1	1	1	1	0	4		
		3005								

Elaboración Propia

A partir de este análisis se eliminaron todas las actividades que no agregan valor y se propone la integración de otras tal como fue descrito anteriormente. En la tabla 19 se muestra el resultado de la aplicación de la metodología de AVA ESIA en el proceso de aprobación del crédito.

Tabla 19: Análisis de Valor Agregado del Proceso de Aprobación del Crédito -Situación Mejorada.

Nro	VAC	VAE	P	E	M	I	A	Responsable	ACTIVIDAD	TIEMPOS EFECTIVOS (minutos)
1	X							Asesor Comercial	Presentar propuesta de crédito al Comité de Créditos (expediente)	5
2		X						Asesor Comercial	Sustentar propuesta de crédito al Comité	15
3			X					Comité de Crédito	El Comité registra la asistencia de participantes del comité	2
4		X						Comité de Crédito	Evaluar propuesta y documentos del expediente	60
5							X	Coordinador de Créditos	Registrar firma/huella digital en el sistema para dejar constancia de participación en el Acta de Comité de Crédito	5
6		X						Administrador de Agencia	Revisar evaluación del crédito	15
7		X							Registrar la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema	5
8	X								El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15
9		X							Verifica la evaluación de crédito	30
10		X						Gerente Regional	Registrar la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema o dispositivo móvil. En caso de observaciones, detalla en el sistema sus comentarios.	15
11		X							Asesor regulariza observaciones	60
12		X							Asesor registra en el sistema el sustento previa opinión favorable del Administrador. Llegan alertas al G Regional.	10
13		X							Registrar la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema o dispositivo móvil.	5
14	X								El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15
15		X							Verifica la evaluación de crédito	30
16		X						Gerente Territorial	Registrar la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema o dispositivo móvil. En caso de observaciones, detalla en el sistema sus comentarios.	15
17		X							Asesor regulariza observaciones	60
18		X							Asesor registra en el sistema el sustento previa opinión favorable del Administrador. Llegan alertas al G Regional y G Territorial.	10
19		X							Registrar la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema o dispositivo móvil.	5
20	X							El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15	
21		X						Jefe Territorial de Admisión de Riesgo de Crédito	Verifica la evaluación de crédito	90
22		X							Registrar la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema o dispositivo móvil. En caso de observaciones, detalla en el sistema sus comentarios.	20
23		X							Asesor regulariza observaciones	60
24		X							Asesor registra en el sistema su sustento previa opinión favorable del Administrador y Gerente Territorial. Llegan alertas al G Regional, G Territorial y Jefe Territorial Riesgos.	20
25		X							Registrar la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema o dispositivo móvil.	5
26	X								El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15
27						X		Gerente de Admisión de Riesgo de Crédito	Verifica la evaluación de crédito	90
28		X							Registrar la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema o dispositivo móvil. En caso de observaciones, detalla en el sistema sus comentarios.	20
29					X				Asesor regulariza observaciones	60
30		X							Asesor registra en el sistema su sustento previa opinión favorable del Administrador y Gerente Territorial. Llegan alertas al G Regional, G Territorial y Jefe Territorial Riesgos y G Admisión de Riesgo.	20
31		X							Registrar la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema o dispositivo móvil.	5
32	X								El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15
33						X		Gerente General Adjunto de Riesgo	Verifica la evaluación de crédito	90
34		X							Registrar la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema o dispositivo móvil. Detalla sus comentarios de ser el caso.	30
35	X								El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15
36		X							Coordinar la convocatoria extraordinaria del nivel correspondiente	10
37		X						Comité Ejecutivo de Crédito/Directorio	Verifica la evaluación de crédito	45
38		X							Registrar la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema o dispositivo móvil.	10
39	X								El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15
										1027

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		NRO	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	8	110	10.71%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	26	670	65.24%
P	PREPARACIÓN	1	2	0.19%
E	ESPERA	0	0	0.00%
M	MOVIMIENTO	1	60	5.84%
I	INSPECCIÓN	2	180	17.53%
A	ARCHIVO	1	5	0.49%
TT	TIEMPO TOTAL	39	1027	100.00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO		780	
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		76%	

Elaboración Propia

El índice de valor agregado (IVA) > 75%, lo que quiere decir que se tiene un proceso mejorado. Cabe precisar, que si queremos obtener un resultado aún mejor es necesario implementar un cambio en la política de autonomías crediticias, el cual es aprobado por el Directorio de la Financiera (implementación de la propuesta 2).

De acuerdo a la metodología ESIA, las actividades repetitivas y/o aburridas son candidatas para poder ser automatizadas. Es por ello que la actividad de enviar solicitudes de aprobación, informar el resultado de la revisión del crédito y registro de la aprobación por los niveles de autonomía son procesos que fácilmente pueden ser automatizados con el desarrollo del módulo de aprobación de créditos en el sistema core de la Financiera, el mismo que cuentan con flexibilidad para compartir información con otros sistemas operativos y bases de datos. A partir de aquí, se implementa la herramienta móvil que hará mucho más ágil y simple para la toma de decisiones en campo por parte de los niveles de autonomía, obteniendo un flujo de información optimizado para la aprobación de un crédito.

En el apéndice 14 se presenta el nuevo flujograma del proceso de “Aprobación del crédito”.

3.1.2 Diseño de una herramienta móvil para el uso de las instancias de aprobación desde campo.

Tomando en cuenta las políticas de autonomías crediticias actuales de la Financiera, el proceso mejorado tendría desarrollado en el sistema core un módulo de aprobaciones que manejaría una aprobación escalar, es decir no solo participa el nivel aprobador que se indica en el cuadro de autonomías según normativa, sino también participan cargos adicionales con la finalidad de brindar su conformidad en la verificación de la evaluación del crédito como hemos revisado en el proceso actual, a esto se le denomina en el sistema ruta de aprobación. La operación para poder llegar al último nivel de aprobación, requiere que estos cargos adicionales también aprueben la operación. El último nivel aprobador de la ruta de aprobación, decidirá finalmente si la operación se aprueba -pasa a desembolso-, rechaza -cierre definitivo de la solicitud- o si requiere re evaluación -devolución de la solicitud al asesor comercial.

En este contexto donde la aprobación se realizaría desde el sistema directamente por cada uno de los niveles aprobadores es preciso mencionar la necesidad de contar además de un sistema automatizado un dispositivo móvil que permita tomar decisiones desde el campo de trabajo como se plantea en el proceso mejorado. Además que en este negocio de las Microfinanzas¹ la labor de los niveles aprobadores desde el Coordinador de Créditos, Administrador de Agencia, Gerente Regional, Gerente Territorial, Jefe Territorial de Admisión de Riesgos tienen un perfil de supervisores en campo, es decir, lo que genera la necesidad de contar con una herramienta tecnológica para su uso exclusivo en campo y tomar decisiones inmediatas sin retornar a la oficina donde se encuentra su estación de trabajo. Esta herramienta mejora aún más la productividad y eficiencia del proceso de aprobación de créditos, el mismo que está siendo considerado en nuestro proceso mejorado.

Para tal fin la herramienta tecnológica que se propone consiste en el desarrollo de un aplicativo para la aprobación de autonomías a través de un dispositivo móvil (Smartphone). La aprobación a través de este dispositivo

¹ Microfinanzas es la provisión de servicios financieros para personas en situación de pobreza, microempresas o clientes de bajos ingresos, incluyendo consumidores y autoempleados.

podrá ser realizada por todos los niveles aprobadores intervinientes en la ruta de aprobación.

Propuesta especificación funcional del aplicativo móvil

a) Servicio de Login

El servicio login debe permitir autenticar con el usuario y password del sistema.

b) Servicio bandeja de aprobación de créditos

El servicio debe mostrar las solicitudes en la etapa de aprobación para el usuario logueado en el aplicativo, mostrando para cada solicitud los siguientes campos: Número de Operación, Número de Instancia (o solicitud), Cuenta Cliente, Nombre del Cliente, Nombre de la Agencia y Nombre del Asesor.

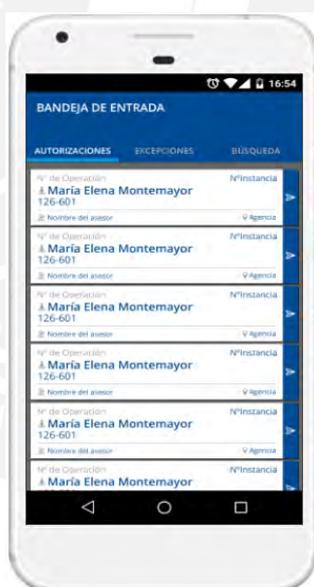


Figura 34: Modelo del dispositivo móvil

Fuente: Proyecto de movilidad de Financiera Confianza 2017.

Al hacer clic en alguna solicitud, inmediatamente el aplicativo te llevará al detalle de la operación, el cual corresponde a otro servicio.

c) Servicio detalle de operación –aprobaciones.

Para la interfaz de usuarios Detalle de operación debe mostrar dos servicios, estos son:

Servicio Detalle de Operación, este servicio nos proporcionará datos propios de la operación registrada por el asesor, estos datos son:

- Cuenta cliente
- Documento de identidad
- Segmento del cliente
- Tipo de solicitud
- Número de operación
- Módulo
- Tipo de operación
- Monto del préstamo
- Plazo
- Valor de la cuota
- Destino del crédito

Servicio detalle de políticas, este servicio nos proporcionará cierto detalle de la política o relación de políticas a aprobar.

- Interviniente al que aplica la política (Titular, cónyuge, etc.)
- Tipo de documento y número de documento
- Tipo de política
- Código de la política
- Descripción o mensaje de la política

d) Servicio decisión aprobación de créditos.

Este servicio debe permitir registrar la decisión correspondiente a la aprobación de créditos, siendo las decisiones:

- **Autorizar**, pasar al siguiente nivel aprobador o en caso fuese el último nivel aprobador, pasar automáticamente a la etapa de desembolso.
- **Rechazar**, cierre definitivo de la solicitud.
- **Re Evaluar**, retornar la solicitud al asesor para su regularización.

e) Servicio impresos PDFS

El servicio debe mostrar los reportes siguientes:

- Propuesta de créditos, visible para todos los productos
- Evaluación financiera, visible solo para el modelo de evaluación PYME
- Evaluación horizontal y vertical, visible solo para el modelo de evaluación PYME
- Determinación de ventas, visible solo para el modelo de evaluación PYME

Los reportes solo podrán ser visualizados en pantalla, no se descargarán localmente en el dispositivo móvil y tampoco se tendrá opción a guardarlos, como medida de control y seguridad de la información.

3.1.3 Otros alcances -Propuesta de modificación de la política de delegación de autonomías crediticias.

El objetivo de esta propuesta es plantear la modificación de la política de delegación de Autonomías crediticias y del proceso de aprobación de créditos establecido por la Alta Gerencia de la Financiera en su Reglamento de Políticas de Créditos como sigue:

“El Directorio delega en la Gerencia General, en su calidad de Presidente del Comité Ejecutivo de Créditos, el tope máximo de las autonomías crediticias de nuestra Empresa. El Gerente General Adjunto de Riesgos, por delegación del Gerente General, es responsable de estructurar el árbol de autonomías crediticias y niveles delegados; así como, gestionar el otorgamiento, las modificaciones y suspensiones de las autonomías“. (RGO-005-001, Financiera 2014)

Por aquel donde el responsable de estructurar el árbol de autonomías crediticias y niveles delegados, así como la gestión del proceso de aprobación de créditos corresponda a la Gerencia General Adjunta Comercial como verdadero dueño del proceso quién asume responsabilidad total de la gestión integral del proceso de otorgamiento de créditos y conoce la realidad del negocio y sus clientes desde fuera de la oficina (experimentando de cerca las necesidades, quejas o muestras de insatisfacción del cliente), como en la actualidad ocurre en las demás empresas microfinancieras del sector como CMAC Caja Huancayo, CMAC Arequipa, Financiera Compartamos, Financiera

Crediscotia, Mi Banco, entre otros y donde el riesgo que asumen la empresa no es comparable con la banca donde si exige un modelo más rígido.

Por otro lado, en la actualidad cada vez más las organizaciones vienen orientando sus esfuerzos al complejo escenario de la globalización, donde las reglas de juego son diferentes a las tradicionales, el incremento de la competencia cada vez es mayor, y el posicionamiento de la tecnología hace al cliente mucho más exigente, incrementándose las necesidades del usuario. Tal es así, que las organizaciones privadas y públicas vienen implementando la Gestión basada en Procesos, el cual centra la atención en las actividades de la organización para optimizarlas, donde la estructura organizativa vertical clásica, eficiente a nivel de funciones, se orienta hacia una estructura horizontal, desplazándose el centro de interés desde las estructuras hacia los procesos para mejorar el rendimiento, concentrándose en el diseño disciplinado y cuidadosa ejecución de todos los procesos de una organización. En la Financiera, empresa de estudio de esta tesis, ya se viene desarrollando esta metodología, todavía con una orientación parcial vertical por lo que es propicio que la Alta Gerencia adapte sus políticas en función a una estructura transversal donde las autonomías no recaen en una sola área sino en varias áreas para la obtención de resultados cada vez mejores. Recientemente, en julio del 2017 el comité directivo de la Financiera aprobó el mapa de procesos, donde los dueños del macroproceso de otorgamiento de créditos corresponde a la Gerencia General Adjunta Comercial, pero todavía con la injerencia parcial de algunos sub procesos de la Gerencia General Adjunta de Riesgos sobre el proceso de aprobación que estamos analizando, ver tabla 20.

Tabla 20: Dueños del Proceso de Aprobación del Crédito -Situación Actual.

#	MACRO-PROCESO	Dueño de Macro Proceso	PROCESO	Dueño del Proceso
7	OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS	GGA Comercial	Prospección créditos	Gerente de Marketing
			Evaluación del crédito	Gerente de Distribución
			Aprobación del crédito	Gerente de Seguimiento y RO
			Formalización del crédito	Gerente de Operaciones
			Otorgamiento pre-aprobados	Gerente de Metodologías y Análisis de Riesgo

Fuente: Proyecto de movilidad de Financiera Confianza, 2017

La Gerencia General Adjunta Comercial de la Financiera está convencida que su rentabilidad mejorará en la medida que el apetito al riesgo sea más flexible y no tan rígido como lo es en este momento. Desde un enfoque por procesos, de lograr la implementación de la propuesta 2, el resultado del proceso de aprobación de créditos puede ser más eficiente y rentable para la empresa, lo que conllevaría a integrar y simplificar los niveles aprobadores así como la eliminación de la aprobación escalar que no es más que una ruta aprobatoria burocrática concebida por años. En la tabla 28 se muestra el resultado de la aplicación de la metodología de AVA ESIA en el proceso de aprobación del crédito considerando la propuesta 2.

Tabla 21: Análisis de Valor Agregado del Proceso de Aprobación de un Crédito con Ajuste de Política -Situación Mejorada.

Nro	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPOS EFECTIVOS (en minutos)
1	X							Presentar propuesta de crédito al Comité de Créditos (expediente)	5
2		X						Sustentar propuesta de crédito al Comité	15
3			X					El Comité registra la asistencia de participantes del comité	2
4		X						Evaluar propuesta y documentos del expediente	60
5							X	Registrar firma/huella digital en el sistema para dejar constancia de participación en el Acta de Comité de Crédito	5
6		X						Revisar evaluación del crédito	15
7		X						Registrar la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema core o dispositivo móvil.	5
8	X							El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15
9		X						Verifica la evaluación de crédito	90
10		X						Registrar la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema o dispositivo móvil. En caso de observaciones, detalla en el sistema sus comentarios.	20
11					X			Asesor regulariza observaciones (documentos, visitas, etc)	60
12		X						Asesor registra en el sistema el sustento previa opinión favorable del Administrador. Llegan alerta al nivel aprobador y Administrador	20
13		X						Registrar la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema o dispositivo móvil.	5
14	X							El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15
15		X						Coordinar la convocatoria extraordinaria del nivel correspondiente	10
16		X						Verifica la evaluación de crédito	45
17		X						Registra la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema o dispositivo móvil.	30
18	X							El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15
									432

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		NRO	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	4	50	11.57%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	11	315	72.92%
P	PREPARACIÓN	1	2	0.46%
E	ESPERA	0	0	0.00%
M	MOVIMIENTO	1	60	13.89%
I	INSPECCIÓN	0	0	0.00%
A	ARCHIVO	1	5	1.16%
TT	TIEMPO TOTAL	18	432	100.00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO		365	
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		84%	

Elaboración Propia

Donde el índice de valor agregado (IVA) > 75%, es decir el proceso de aprobación del crédito es más eficiente que antes, considerando un escenario bastante exigente dado que la actividad de regularización de observaciones por parte del asesor que si bien es cierto agrega valor para la empresa porque mejora la calidad de cartera, para nuestro análisis se está considerando como una actividad “movimiento” porque conlleva desplazamientos y que puede ser mejorable. En el apéndice 15 se presenta el nuevo flujograma del proceso de “Aprobación del crédito”.

3.2 Propuesta de Validación del Proceso de Aprobación de Créditos Utilizando Simulación de Eventos Discretos

En esta investigación, la propuesta de rediseño del proceso de otorgamiento de créditos se ha encontrado a partir de la metodología AVA-ESIA, siguiendo las dimensiones: agrega o no valor agregado y es o no necesario para el proceso. El resultado del análisis AVA_ESIA ha permitido concluir con la propuesta de mejora del proceso de aprobación de crédito en la entidad financiera. En este contexto, la simulación de sistemas del proceso de aprobación de créditos confirma la validez de la propuesta de mejora del proceso de aprobación de créditos actual y de mejora; además, la simulación demuestra la persistencia en el tiempo y/o la sostenibilidad del proceso de mejora en la aprobación de créditos de la entidad financiera.

En la simulación del proceso de aprobación de créditos se distinguen cinco instancias: comité de créditos, administrador, gerente regional, gerente territorial, jefe territorial de riesgos. En el comité de créditos, las propuestas son evaluadas, perfeccionadas y completadas en la información; también, en esta instancia las propuestas de crédito son admitidos y un pequeño número desechadas ((1%). En las instancias del administrador, del gerente regional, gerente territorial y jefe territorial de riesgo, los créditos se aprueban; también, en la última instancia se rechazan las propuestas incompletas.

La simulación de sistemas del proceso de aprobación de créditos es discreta y se ha desarrollado utilizando el software Arena.

3.2.1 Obtención y análisis estadístico de datos

En esta etapa se ha identificado y levantado los datos necesarios para la construcción del modelo de simulación: los tiempos de llegada entre las propuesta créditos y los tiempos de atención y/o aprobación en las instancias del administrador, gerente regional, gerente territorial, y jefe territorial de riesgos.

Para el tiempo de llegada se ha recogido las propuestas de crédito que ingresan durante el día para cada uno de los 29 asesores de crédito considerados en el evento. Dado que la jornada laboral en el día se realiza durante ocho horas o 480 minutos, el tiempo de llegada se calcula dividiendo 480 minutos entre el número de propuesta que ingresan, obteniendo el tiempo de llegada de 40 minutos, ver tabla 22. Asimismo, se obtiene el ajuste del tiempo de llegada a una distribución exponencial, para el efecto, se ha planteado la siguiente hipótesis nula y alterna:

Hipótesis nula : La distribución es exponencial.

Hipótesis alterna : La distribución no es exponencial

Dado el valor crítico del test Chi Cuadrado y Kolmogorov-Smirnov es de 0.445 y 0.15 respectivamente que es mayor al nivel de significancia de 0.05 (5%) no se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto, la distribución es exponencial. Véase apéndice 17.

Tabla 22: Tiempos de Llegada de Propuestas de Créditos (minutos)

Ingreso de propuestas de créditos	Minutos por día	Tiempo de llegada entre propuestas de créditos
12 propuestas por día	480	Cada 40 minutos en promedio ingresa una propuesta.

Elaboración Propia

Para el tiempo de aprobación de los créditos en las diferentes instancias de aprobación del crédito se ha utilizado la información que viene de la propuesta de mejora, que comprende los tiempos de todas las actividades en cada una las instancias respectivas de aprobación del crédito actual y del

proceso mejorado; donde los tiempos de atención fue determinado para el trabajo por el equipo de expertos que incluyen al comité de créditos, administrador, gerente regional, gerente territorial y el jefe territorial de riesgos. El tiempo de aprobación de créditos en el proceso actual de las diferentes instancias se ajustan a una distribución normal: instancia del comité de créditos con media 100 minutos, instancia del administrador con media 45 minutos, instancia del gerente regional y el gerente territorial con media 165 minutos y la instancia del jefe territorial de riesgos con media de 310; y en todas instancias la desviación estándar es de 2 minutos. De la misma manera, el tiempo de aprobación de créditos en el proceso mejorado se ajustan a una distribución normal: instancia del comité de créditos media 67 minutos, instancia del administrador media 35 minutos, instancia del gerente regional y el gerente territorial con media 135 minutos y la instancia del jefe territorial de riesgos con media de 210. Debido a la especialización y estandarización del trabajo del asesor comercial y los funcionarios, la desviación estándar es de 2 minutos en el proceso actual y se tomado igual en el proceso mejorado. Ver tabla 23.

Tabla 23: Tiempos de Aprobación de Créditos en las Diferentes Instancias (minutos)

	Proceso Actual	Proceso Mejorado
Comité	100	67
Administrativo	45	35
Gerente regional	165	135
Gerente territorial	165	135
Gerente territorial de riesgos	310	210
Desviación estándar	2	2

Elaboración Propia

3.2.2 Construcción del modelo de simulación

En esta etapa se ha construido el modelo de simulación a partir del diseño del proceso de aprobación de créditos, considerando las cinco instancias del proceso: comité de créditos administrador, gerente regional, gerente territorial, jefe territorial de riesgos. En el comité de créditos las

propuestas de créditos son admitidos luego de ser evaluadas y habiendo cumplido con los requisitos determinados; un pequeño número de propuestas son desechadas (1%). En las instancias del administrador, del gerente regional, gerente territorial y jefe territorial de riesgo, los créditos se aprueban; en la última instancia se rechazan las propuestas incompletas (1%).

El proceso de aprobación de créditos contempla las siguientes instancias, ver figura 34:

Instancia comité de créditos:

En esta investigación las actividades del asesor y el comité de créditos se integran en la instancia del comité de créditos.

Asesor comercial: Presenta expediente de crédito, sustenta la propuesta de crédito.

Comité de créditos: Selecciona las propuestas de crédito, evalúa las propuestas de crédito, admite la propuesta de crédito, deriva el expediente para su formalización y completar la información requerida y rechaza crédito. Las propuestas admitidas pasan a la siguiente instancia para su aprobación.

Instancia del administrador:

Toma conocimiento del crédito, evalúa el crédito, aprueba el crédito y deriva las propuestas incompletas al asesor comercial para su regularización. Los créditos que no están dentro de sus competencias pasan a la siguiente instancia.

Instancia del gerente regional:

Evalúa el crédito, aprueba el crédito, observa algunas propuestas y deriva para su regularización al asesor comercial. Las propuestas admitidas pasan a la siguiente instancia para su aprobación.

Instancia del gerente territorial:

Evalúa el crédito, aprueba el crédito, observa algunas propuestas y deriva para su regularización al asesor comercial. Las propuestas admitidas pasan a la siguiente instancia para su aprobación.

Jefe territorial de riesgo:

Toma conocimiento del crédito evalúa el crédito, aprueba y rechaza las propuestas incompletas.

En la simulación de sistemas del proceso de aprobación de créditos actual ingresan 150 propuestas de crédito, pasan por las instancias respectivas, se aprueban y otras pasan a la siguiente instancia para su aprobación y, finalmente salen del sistema. En el proceso se toman en cuenta los tiempos de llegada y los tiempos de admisión y aprobación de las propuestas de crédito en las diferentes instancias. Los resultados de la simulación del proceso de aprobación de créditos actual se encuentran en la tabla 24 y es como sigue: en el comité de créditos, el tiempo de atención en todas las actividades es de 100.11 minutos, en la instancia del administrador 44.99, en la instancia del gerente 165.31 minutos, en la instancia del gerente territorial de 164.86 minutos y en la instancia del jefe territorial de riesgo de 308.72 minutos. Ver figura 35.

En proceso de simulación de sistemas del proceso de aprobación de créditos mejorado, igual que el proceso actual, ingresan 150 propuestas de crédito, pasan por las instancias respectivas, se aprueban y otras pasan a la siguiente instancia para su aprobación y, finalmente salen del sistema. Los resultados de la simulación del proceso de aprobación de créditos mejorado se encuentran en la tabla 24 y es como sigue: en el comité de créditos, el tiempo de atención es de 66.95 minutos, en la instancia del administrador 35.06, en la instancia del gerente 134.33 minutos, en la instancia del gerente territorial de 1134.33 minutos y en la instancia del jefe territorial de riesgo de 209.49 minutos. Ver figura 36.

Simulación del proceso actual de aprobación de créditos

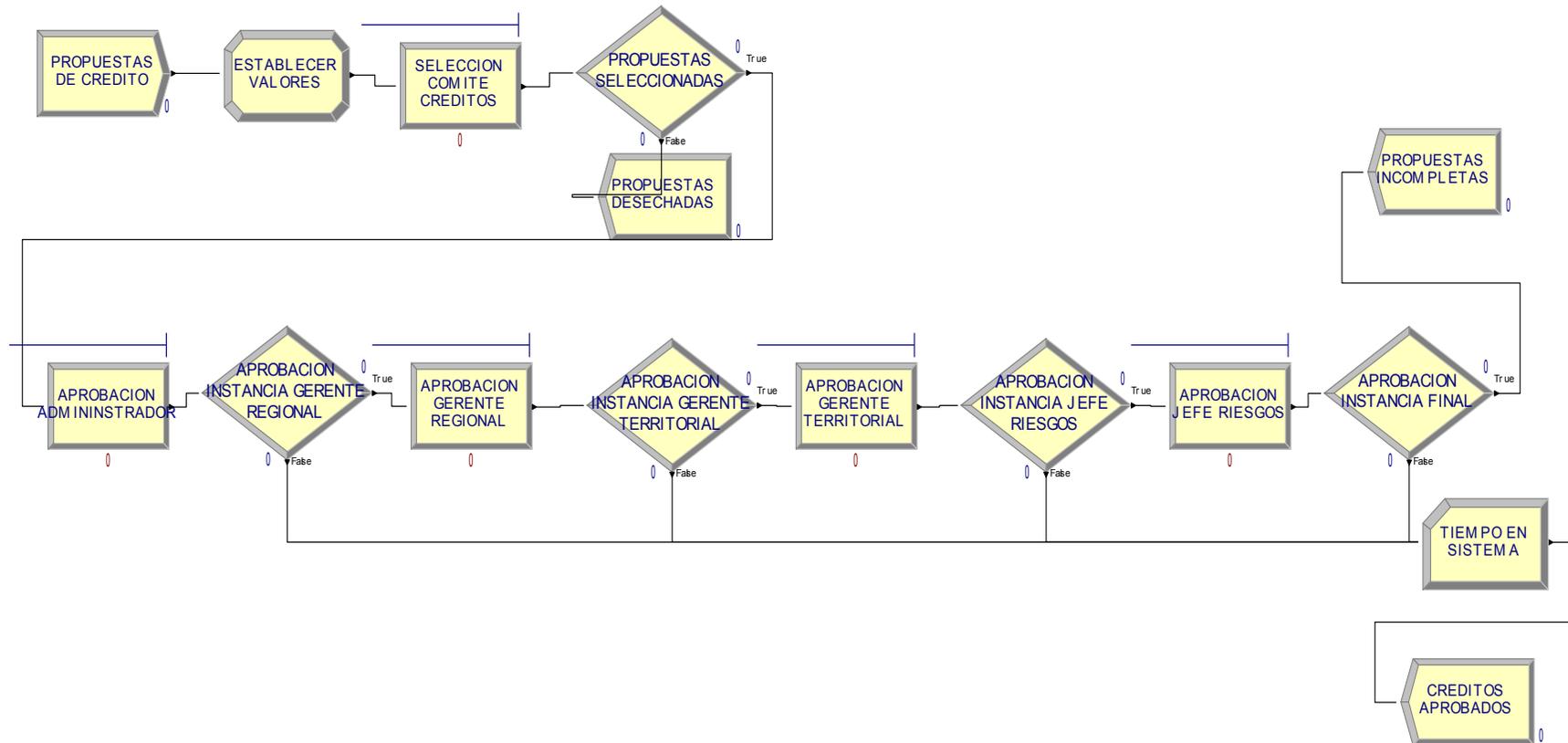


Figura 35: Simulación del proceso actual de aprobación de créditos en la entidad financiera

Elaboración Propia

Simulación del proceso mejorado de aprobación de créditos

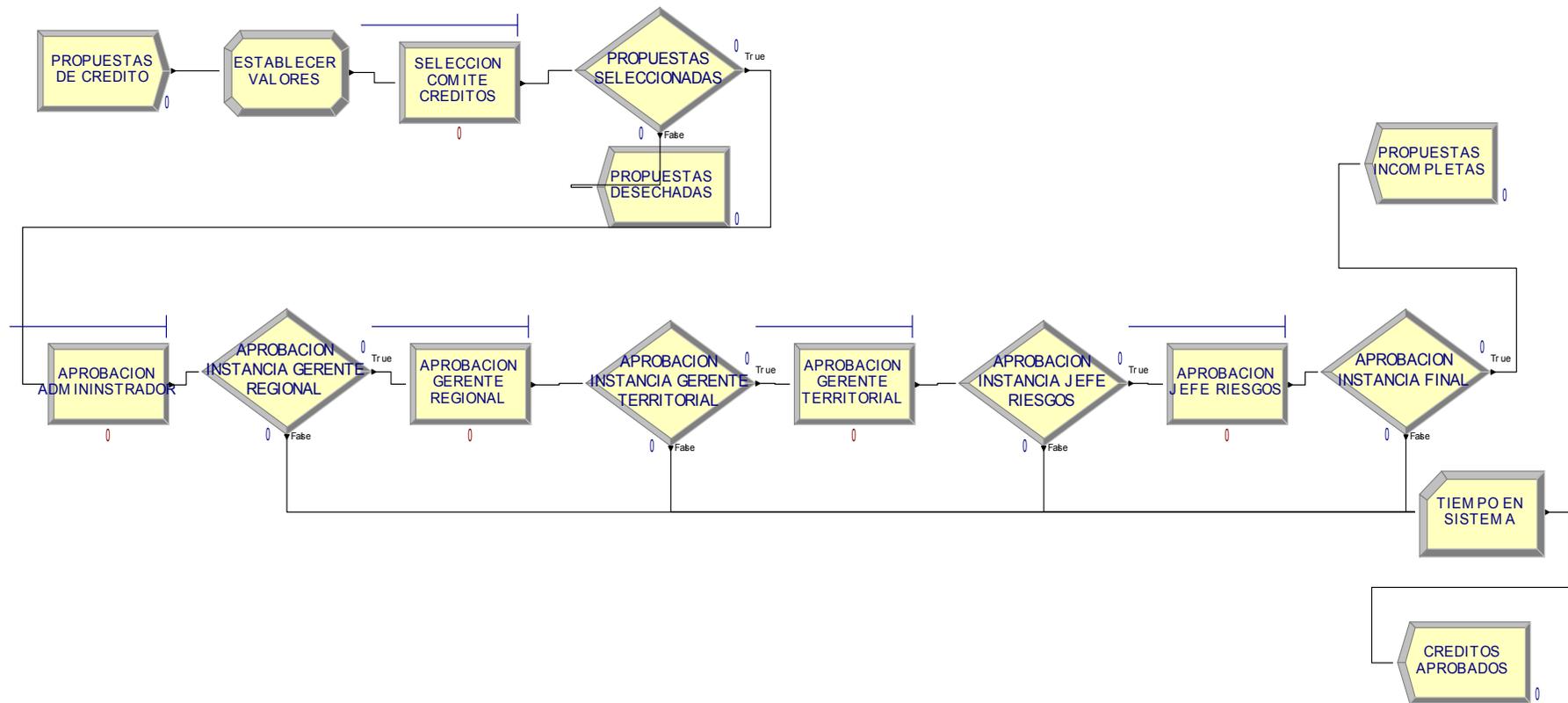


Figura 36: Simulación del Proceso Mejorado de Aprobación de Créditos en la Entidad Financiera

Elaboración Propia

Tabla 24: Resultados de la Simulación de Aprobación de Créditos en las Diferentes Instancias (minutos)

	Proceso Actual	Proceso Mejorado
Comité de crédito	100.11	66.95
Administrador	44.99	35.06
Gerente regional	165.31	134.77
Gerente territorial	164.86	134.33
Gerente territorial de riesgos	308.72	209.49

Elaboración Propia

3.2.3 Validación del modelo de simulación

El modelo de simulación construido para explicar el rediseño del proceso de aprobación de créditos en una abstracción de la realidad o del sistema real; por lo tanto, el modelo requiere de una validación previa al análisis de resultados del mismo. Los resultados de la simulación en las diferentes instancias son comparados con los datos reales observados en la entidad financiera; para el efecto, se ha encontrado la variación porcentual entre los resultados de la simulación y los datos reales, encontrándose una variación promedio de 0.16% que representa el error de la simulación del sistema, ver tabla 25. El bajo error en la simulación de menos del 1%, permite establecer la validación de la simulación.

Tabla 25: Validación del Modelo de Simulación de Aprobación de Créditos en las Diferentes Instancias

	Proceso Actual	Proceso Actual Simulado	Variación Porcentual
Comité de crédito	100	100.11	0.00110
Administrador	45	44.99	0.00020
Gerente Regional	165	165.31	0.00190
Gerente Territorial	165	164.86	0.00080
Gerente Territorial Riesgos	310	308.72	0.00410
Error de la simulación			0.16%

Elaboración Propia

3.2.4 Análisis estadístico de la simulación

Para lograr un nivel de confiabilidad del modelo de simulación se construye intervalos de confianza y un número adecuado de réplicas para los tiempos de aprobación de los créditos en las diferentes instancias.

Para encontrar el número de réplicas se utiliza la fórmula siguiente:

$$n < 30 \quad N = \left[\frac{t_{(n-1, 1-\alpha/2)}}{e} \right]^2$$

Con el intervalo siguiente:

$$\bar{X} \pm t_{(n-1, 1-\alpha/2)} \sqrt{\frac{S_{(s)}^2}{n}}$$

Donde:

N: Número de réplicas que el modelo necesita para alcanzar un nivel de confianza deseado.

n: Muestra preliminar (número e réplicas preliminares)

$S_{(n)}$: Valor estimado de la desviación estándar σ , sobre la base de los datos de la muestra preliminar (n).

e: Error entre la media estimada $\bar{X}_{(n)}$ y la media verdadera μ (media teórica), dispuestos a tolerar en la investigación.

$t_{(n-1, 1-\alpha/2)}$: Valor de tabla de distribución t de Student con n-1 grados de libertad y α es un parámetro usado para definir la probabilidad que el error entre la media estimada $\bar{X}_{(n)}$ y la media verdadera μ excederá en una cantidad específica "e"

Datos para el modelo:

$$n = 5$$

$$S_{(n)} = 2$$

$$\text{Grados de libertad} = 4$$

$$\text{Error (e)} = 2$$

El número de réplicas para el modelo de simulación:

$$N = \left[\frac{2.776x^2}{2} \right]^2$$

$N = 7.71$ 8 réplicas.

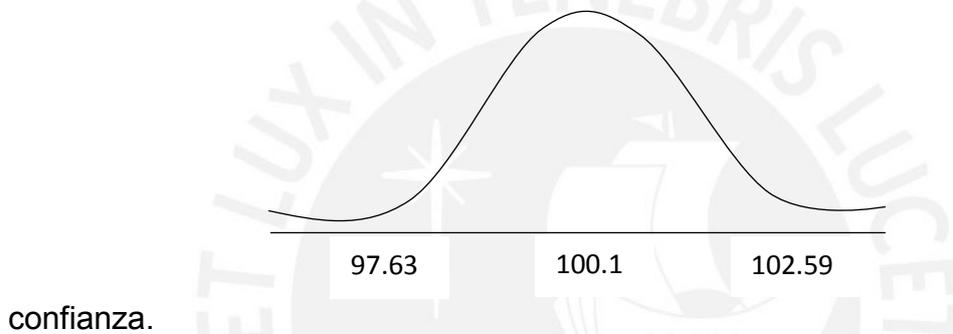
a) Intervalo de confianza del tiempo de aprobación de créditos en la instancia del comité de créditos:

$$\bar{X} \pm t_{(n-1, 1-\frac{\alpha}{2})} \sqrt{\frac{S(s)^2}{n}}$$

$$100.11 \pm 2.4829$$

$$[97.63, 102.59]$$

Para 8 réplicas, el tiempo de atención se encuentra dentro del intervalo de



b) Intervalo de confianza del tiempo de aprobación de créditos en la instancia del administrador:

$$44.99 \pm 2.776 \sqrt{\frac{22}{5}}$$

$$44.99 \pm 2.4829$$

$$[42.51, 47.47]$$

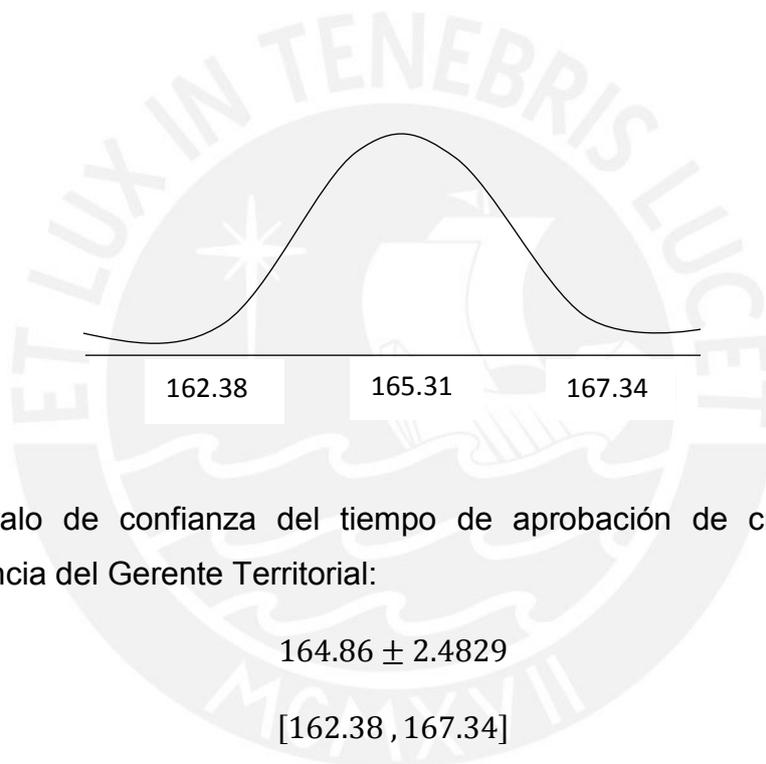
Para 8 réplicas, el tiempo de atención se encuentra dentro del intervalo de confianza

- c) Intervalo de confianza del tiempo de aprobación de créditos en la instancia del Gerente Regional:

$$165.31 \pm 2.4829$$

$$[162.83, 167.79]$$

Para 8 réplicas, el tiempo de atención se encuentra dentro del intervalo de confianza.

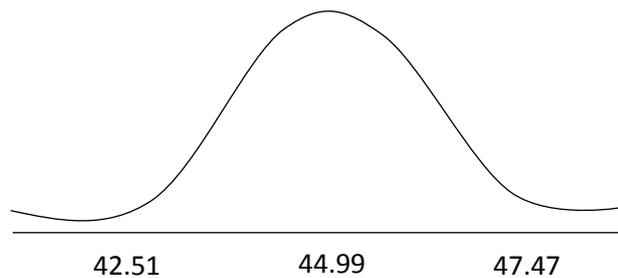


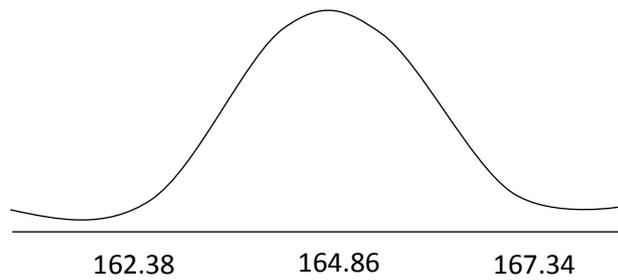
- d) Intervalo de confianza del tiempo de aprobación de créditos en la instancia del Gerente Territorial:

$$164.86 \pm 2.4829$$

$$[162.38, 167.34]$$

Para 8 réplicas, el tiempo de atención se encuentra dentro del intervalo de confianza.



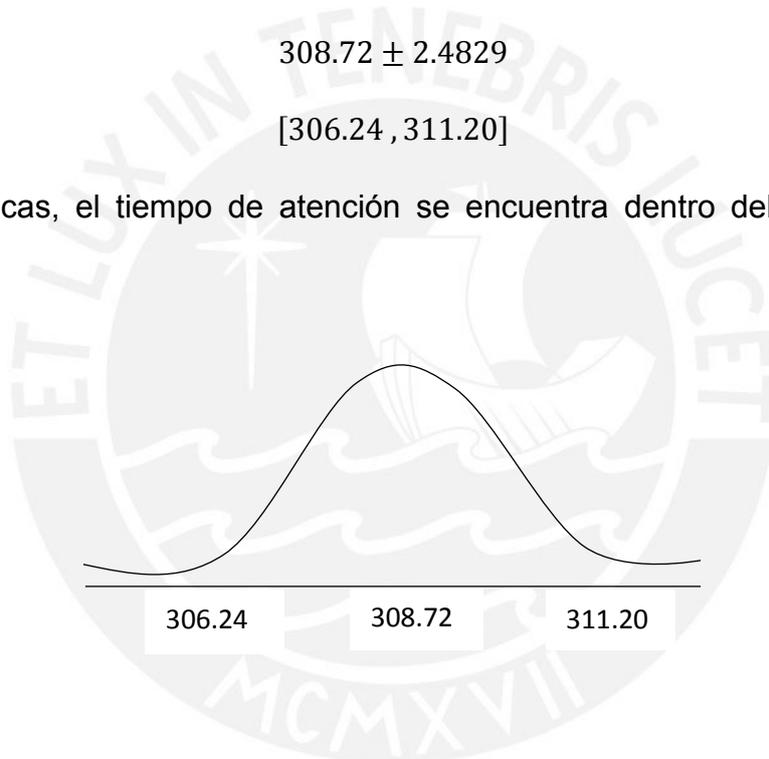


e) Intervalo de confianza del tiempo de aprobación de créditos en la instancia del Gerente Territorial de Riesgos:

$$308.72 \pm 2.4829$$

$$[306.24, 311.20]$$

Para 8 réplicas, el tiempo de atención se encuentra dentro del intervalo de confianza.



Los tiempos de atención simulados para ocho réplicas, en las diferentes instancias, se encuentran dentro de los intervalos de confianza. Por lo tanto el modelo es confiable.

3.2.5 Simulación y propuesta de mejora de procesos

Durante la simulación el ingreso y salida de un conjunto de propuestas de crédito es continua y sostenida en el tiempo y no de un solo proceso de aprobación de crédito. Por lo tanto, los resultados del proceso de otorgamiento

de crédito se mantienen aun cuando analizamos reiteradas veces de ingreso y salidas de propuestas de crédito.

En la simulación de sistemas del proceso de aprobación de créditos actual y del proceso mejorado ingresan 150 propuestas de crédito, pasan por las instancias respectivas, se aprueban y otras pasan a la siguiente instancia.

Los resultados de la simulación del proceso de aprobación de créditos actual y mejorado se encuentran en la tabla 24. En el comité de créditos el tiempo de atención en el proceso simulado actual es de 100.11 minutos y en el proceso simulado mejorado de 66.95, se encuentra una reducción de 33.13% del tiempo de atención. En la instancia del administrador el tiempo de aprobación del crédito en el proceso simulado actual es de 44.99 minutos y en el proceso simulado mejorado de 35.06 minutos, se encuentra una reducción de 22.07% del tiempo de aprobación. En la instancia del gerente regional el tiempo de aprobación del crédito el proceso simulado actual es de 165.31 minutos y en el proceso simulado mejorado de 134.77 minutos, se encuentra una reducción de 18.47% del tiempo de aprobación. En la instancia del gerente territorial el tiempo de aprobación del crédito el proceso simulado actual es de 164.86 minutos y en el proceso simulado mejorado de 134.33 minutos, se encuentra una reducción de 18.52% del tiempo de aprobación. En la instancia del jefe territorial de riesgos el tiempo de aprobación del crédito el proceso simulado actual es de 308.72 minutos y en el proceso simulado mejorado de 209.49 minutos, se encuentra una reducción de 32.14% del tiempo de aprobación. Finalmente, la reducción de los tiempos en promedio de todas las instancias simuladas es de 24.87%, que representa el ahorro en tiempos de atención y aprobación de los créditos en el modelo simulado.

Los resultados de la simulación del sistema confirman la reducción de los tiempos de aprobación de créditos de manera continua y sostenida del rediseño del proceso de mejora en la aprobación de créditos.

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN TÉCNICA, ECONÓMICA Y FINANCIERA

En este capítulo, se desarrollará la evaluación técnica y económica de las propuestas planteadas. La primera consiste en medir el grado de eficacia de las contramedidas; mientras que la segunda en determinar la inversión requerida y los beneficios económicos generados del modelo propuesto. Para este estudio el alcance de la Financiera comprende las regiones Lima1, Lima 2 y Lima 3 con un total de 22 oficinas y considerando que las propuestas de créditos se aprueban en la instancia del Jefe Territorial de Admisión de Riesgos dado que la frecuencia de operaciones llega hasta ese nivel.

4.1 Evaluación Técnica

Se realizará el análisis técnico de las propuestas de mejora para el proceso de aprobación de créditos de la financiera, descritas en el capítulo anterior.

4.1.1 Evaluación técnica para el rediseño del proceso de aprobación del crédito

Reducción de tiempos debido al rediseño del proceso de aprobación de créditos.

Dado que el tiempo es un factor muy importante para el usuario final no solo por el costo de hora-hombre que este implica sino también porque a menor tiempo de operación en la aprobación de un crédito, más rápido se atienden los desembolsos por el Ejecutivo de Plataforma y en consecuencia mejora el nivel de servicio a los clientes, en un mercado de alta competencia de las microfinanzas.

Adicionalmente, el hecho que los niveles o instancias de aprobación ganen más tiempo significa que podrán realizar otras actividades desde la oficina o campo como por ejemplo realizar acompañamiento a los asesores en supervisiones y evaluaciones crediticias mejorando los indicadores de productividad y eficiencia.

Tabla 26: Reducción de Tiempo – Aprobación de Créditos por la Instancia del Jefe Territorial de Admisión de Riesgos

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPOS EFECTIVOS (minutos)	ACTIVIDAD	TIEMPOS EFECTIVOS (minutos)
Asesor Comercial	Presentar propuesta de crédito al Comité de Créditos (expediente)	5	Presentar propuesta de crédito al Comité de Créditos (expediente)	5
Asesor Comercial	Sustentar propuesta de crédito al Comité	15	Sustentar propuesta de crédito al Comité	15
Comité de Crédito	El Comité registra la asistencia de participantes del comité	5	El Comité registra la asistencia de participantes del comité	2
	Seleccionar las propuestas para el comité	5	Actividad eliminada	
	Evaluar propuesta y documentos del expediente	75	Evaluar propuesta y documentos del expediente	60
Coordinador de Créditos	Registrar firma en Acta de Comité de Crédito en señal de conformidad.	5	Registrar firma/huella digital en el sistema para dejar constancia de participación en el Acta de Comité de Crédito	5
	Derivar expediente para su formalización	10	Actividad eliminada	
Administrador de Agencia	Revisar evaluación del crédito	15	Revisar evaluación del crédito	15
	Registrar la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema	5	Registrar la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema	5
	El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15	El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15
	Enviar solicitud de aprobación por correo electrónico al nivel correspondiente.	10	Actividad eliminada	
Gerente Regional	Verifica la evaluación de crédito	30	Verifica la evaluación de crédito	30
	Informa el resultado por correo electrónico al Administrador de Agencia para su registro por el sistema.	15	Registrar la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema o dispositivo móvil. En caso de observaciones, detalla en el sistema sus comentarios.	15
	Administrador coordina con el asesor y el Gerente Regional la regularización de observaciones en la propuesta, de ser el caso.	60	Asesor regulariza observaciones y registra en el sistema	70
	Informa el resultado por correo electrónico al Administrador de Agencia para su registro por el sistema.	10	Registrar la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema o dispositivo móvil.	5
	Administrador registra la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema	5	Actividad eliminada	
	El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15	El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15
	Enviar solicitud de aprobación por correo electrónico al nivel correspondiente.	30	Actividad eliminada	
Gerente Territorial	Verifica la evaluación de crédito	30	Verifica la evaluación de crédito	30
	Informa el resultado por correo electrónico al Administrador de Agencia para su registro por el sistema.	15	Registrar la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema o dispositivo móvil. En caso de observaciones, detalla en el sistema sus comentarios.	15
	Administrador coordina con el asesor, Gerente Regional y Gerente Territorial la regularización de observaciones en la propuesta, de ser el caso.	60	Asesor regulariza observaciones y registra en el sistema	70
	Informa el resultado por correo electrónico al Administrador de Agencia para su registro por el sistema.	10	Registrar la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema o dispositivo móvil.	5
	El Administrador registra la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema	5	Actividad eliminada	
	El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15	El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15
	Enviar solicitud de aprobación por correo electrónico al nivel correspondiente.	30	Actividad eliminada	
Jefe Territorial de Admisión de Riesgo de Crédito	Verifica la evaluación de crédito	120	Verifica la evaluación de crédito	90
	Informa el resultado por correo electrónico al Administrador de Agencia.	20	Registrar la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema o dispositivo móvil. En caso de observaciones, detalla en el sistema sus comentarios.	20
	Administrador coordina con el asesor, Gerente Regional, Gerente Territorial y Jefe Territorial Admisión Riesgo la regularización de observaciones en la propuesta, de ser el caso.	120	Asesor regulariza observaciones y registra en el sistema	80
	Registra la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema	5	Registra la aprobación o denegación de la propuesta de crédito a través del sistema o dispositivo móvil.	5
	El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15	El Asesor comunica al cliente la denegación o aprobación del crédito, además devuelve los documentos de ser el caso.	15
	Enviar solicitud de aprobación por correo electrónico al nivel correspondiente.	30	Actividad eliminada	
		805		602

Elaboración Propia

En la tabla 29 para efectos de una ilustración más simple, se describe una comparación de la aprobación de un crédito que requiere las aprobaciones desde el Administrador hasta el Jefe Territorial de Admisión de Riesgos, instancia que usualmente es máxima debido a los montos atendidos a los clientes objetivos, para efecto desarrollo de las actividades de la situación actual y de la situación mejorada, en el cual se puede observar una reducción en los tiempos de 805 minutos a 602 minutos gracias a la simplificación y automatización del proceso.

4.1.2 Evaluación técnica para automatización de la plataforma y la unidad móvil.

Reducción de tiempos debido a la automatización del módulo de aprobaciones en la plataforma tecnológica de la empresa y dispositivo móvil.

Los tiempos de reducción se encuentran incluidos en la tabla 21. Adicionalmente, la automatización tiene un efecto sobre la productividad del asesor comercial en el número de operaciones desembolsadas. Para el efecto se ha levantado información de 3 Administradores de las Agencias Villa El Salvador, Villa María y San Juan de Lurigancho que la automatización de las autonomías crediticias incrementaría la productividad en 0.6 operaciones por agencia de forma mensual.

4.2 Evaluación Económica

En esta parte se determina el monto de inversión para ejecutar las propuestas, así como se identifican los ingresos y egresos provenientes de la implementación de cada proyecto de mejora a fin de evaluarlos mediante el análisis de indicadores económicos, que se obtienen del flujo de caja de cada modelo.

4.2.1 Evaluación económica para el rediseño del proceso de aprobación del crédito

- a) Presupuesto y egresos relevantes

- Reducción de tiempos debido al rediseño del proceso de aprobación del crédito.

Para el rediseño de procesos se tomará en cuenta la consultoría externa para el rediseño del proceso y se está considerando el costo de S/ 120.00 la hora-hombre con 3 recursos de acuerdo al plan de actividades que se muestra en la tabla 30.

Tabla 27: Gantt de Actividades para el Rediseño del Proceso de Créditos

Actividades	Responsables	Tiempo (Días)	Tiempo (H-H)	Costo H-H	Cronograma (meses)						
					Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Entrenamiento a los equipos	Analista de procesos	10	80	120	■						
Identificar resultados y vinculaciones de los procesos	Analista de procesos	10	80	120	■						
Analizar los procesos existentes y revisar los indicadores	Analista de procesos	20	160	120		■					
Diagnosticar la situación	Analista de procesos	20	160	120			■				
Verificar las especificaciones para la mejor práctica	Analista de procesos	10	80	120				■			
Rediseñar los procesos aplicando las metodologías de mejora	Analista de procesos	30	240	120				■	■		
Revisar las necesidades del personal en el nuevo diseño del proceso	Analista de procesos	15	120	120						■	
Revisar los requerimientos técnicos del nuevo diseño del proceso	Analista de procesos	15	120	120						■	
Formalizar el nuevo diseño del proceso esperado con los dueños	Analista de procesos	15	120	120							■
Total			1160								

Elaboración Propia

De acuerdo a los datos obtenidos, las horas totales de rediseñar el proceso de aprobación de créditos son 1160 horas.

Tabla 28: Costo Hora-Hombre de Consultores Externos

Perfil	Nro	Costo S/. H-H	Tiempo (H-H)	Costo Total H-H
Analista de procesos	3	120	1160	417,600

Elaboración Propia

Entonces el costo total del rediseño del proceso es de **S/. 417,600**

- Reducción de tiempos debido a la automatización del módulo de aprobaciones en la plataforma tecnológica de la empresa y la aplicación de autonomía móvil.

Para la automatización de las autonomías de aprobación en la plataforma tecnológica y el aplicativo móvil se tomará en cuenta la contratación de proveedores externos considerando los costos de hora-hombre de acuerdo a los perfiles de recursos que se requieren para su implementación como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 29: Gantt de Actividades para la Automatización del Módulo de Autonomías Crediticias y Aplicación Móvil

Actividades	Responsables	Tiempo (Días)	Tiempo (H-H)	Costo H-H	Costo Total	Cronograma (meses)				
						Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Definición del alcance	Analista funcional A	10	80	120	9,600					
Análisis funcional del módulo	Analista funcional A	15	120	120	14,400					
Construcción	Analista de desarrollo B	45	360	120	43,200					
Pruebas de usuario	Analista de desarrollo B	12	96	120	11,520					
Normativas / Guías	Analista de procesos C	10	80	120	9,600					
Certificación o pruebas	Analista funcional A	10	80	120	9,600					
			816		97,920					
Desarrollo del aplicativo autonomías móviles										
Actividades	Responsables	Tiempo (Días)	Tiempo (H-H)	Costo H-H	Costo H-H	Cronograma (meses)				
						Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17
Definición del alcance	Analista funcional A	10	80	120	9,600					
Análisis funcional del aplicativo	Analista funcional A	10	80	120	9,600					
Construcción e integración al sistema	Analista de desarrollo B	45	360	120	43,200					
Pruebas de usuario	Analista de desarrollo B	10	80	120	9,600					
Normativas / Guías	Analista de procesos C	10	80	120	9,600					
Certificación o pruebas	Analista funcional A	10	80	120	9,600					
			760		91,200					

Elaboración Propia

De acuerdo a los datos obtenidos, las horas totales para desarrollar el módulo de autonomías en la plataforma y a su vez la aplicación de autonomías móvil son 1576 horas.

Tabla 30: Costo Hora-Hombre de Consultores Externos

Perfiles	Nro	Costo S/. H-H	Tiempo (H-H)	Costo Total H-H
Analista funcional	2	120	520	124,800
Analista de desarrollo	2	120	896	215,040
Analista de procesos	1	120	160	19,200
			Total	359,040

Elaboración Propia

Entonces el costo total de la automatización del módulo de autonomías tanto en la plataforma tecnológica como el aplicativo móvil de aprobaciones es de **S/. 359,040**.

Adicionalmente, como parte de la implementación del nuevo módulo de autonomías crediticias y el aplicativo de móvil para la red comercial (coordinadores, administradores, gerente regional y gerente territorial y jefe territorial de admisión de riesgos) se está considerando un despliegue de capacitaciones de dos días de forma teórico y práctico en el campo con los involucrados. Para tal efecto, se contratará 6 facilitadores por tres meses y 1 gestor del cambio para seis meses considerando los costos de hora-hombre que se muestra en la tabla 30.

Tabla 31: Costo Hora-Hombre de Consultores Externos para Capacitación en la Red Comercial

Actividades	Nro.	Tiempo (Días)	Tiempo (H-H)	Costo H-H	Costo H-H	Cronograma (meses)					
						Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23
Contratación de facilitadores	6	72	576	100	345,600						
Contratación de un gestor del cambio	1	144	1152	100	115,200						
					460,800						

Elaboración Propia

De la tabla 31 se observa que el costo total en despliegue de capacitaciones es **S/. 460,800**.

Finalmente, la empresa realizará una inversión de **S/. 402,600** en la adquisición de equipos y contratación de servicios para poner en ejecución el proyecto de acuerdo a las actividades siguientes:

Tabla 32: Costo Hora-Hombre de Consultores Externos para Capacitación en la Red Comercial

Compras y adquisiciones	Nro.	Costo /unidad	Costo total
Alquiler del local de capacitaciones	6	1,500	9,000
Refrigerios para los talleres (Mañana/Tarde)	12	800	9,600
Compra de smartphone SO Androi	100	1,700	170,000
Plan de datos 10GB x 12 meses	100	1,440	144,000
Seguro	100	700	70,000
			402,600

Elaboración Propia

De esta manera, la inversión que la empresa tendría que realizar para poner en ejecución la propuesta de mejora en la red comercial del territorio Lima (regiones Lima 1, Lima 2 y Lima 3) se resumen en un total **de S/. 1 640,040.**

b) Presupuesto e ingresos relevantes

- Reducción de tiempos debido al rediseño del proceso de aprobación del crédito

El rediseño del proceso aplicando la metodología AVA-ESIA permitió que el tiempo de este proceso se reduzca significativamente.

Tabla 33: Costo Hora-Hombre en las Instancias de Autonomías Crediticias

PUESTO	AREA	PLANILLA	ASIGNACIÓN FAMILIAR	TOTAL SUELDO	COSTO H-H
Asesor Comercial	Comercial	S/. 4,608	S/. 85	S/. 4,693	S/. 20
Coordinador de Créditos	Comercial	S/. 4,608	S/. 85	S/. 4,693	S/. 20
Administrador de Agencia	Comercial	S/. 6,912	S/. 85	S/. 6,997	S/. 29
Gerente Regional	Comercial	S/. 12,672	S/. 85	S/. 12,757	S/. 53
Gerente Territorial	Comercial	S/. 16,128	S/. 85	S/. 16,213	S/. 68
Jefe Territorial de Admisión de Riesgos	Riesgos	S/. 16,128	S/. 85	S/. 16,213	S/. 68
Gerente de Admisión de Riesgos	Riesgos	S/. 18,432	S/. 85	S/. 18,517	S/. 77
GGA Riesgos	Riesgos	S/. 20,736	S/. 85	S/. 20,821	S/. 87
Comité Ejecutivo/Directorio	Gerencia General	S/. 28,800	S/. 85	S/. 28,885	S/. 120

Elaboración Propia

Tabla 34: Ahorro H-H por Rediseño del Proceso de Aprobación de Créditos

COLABORADOR	REDUCCIÓN DE TIEMPO (MIN)	FRECUENCIA MES	TOTAL REDUCCIÓN MES (MIN)	TOTAL REDUCCIÓN MES (HORAS)
Coordinador de Créditos (Comité)	33	48	1584	26
Administrador de Agencia	10	144	1440	24
Gerente Regional	30	192	5760	96
Gerente Territorial	30	144	4320	72
Jefe Territorial de Admisión de Riesgos	100	72	7200	120
Gerente de Admisión de Riesgos	120	1	120	2
GGA Riesgos	1625	0	0	0
Comité Ejecutivo/Directorio	30	0	0	0

Elaboración Propia

Tabla 35: Ahorro Mensual en Soles por el Rediseño del Proceso de Aprobación de Créditos

COLABORADOR	TOTAL REDUCCIÓN MES (HORAS)	NRO COLABORADORES	COSTO H-H	TOTAL AHORRO MENSUAL
Coordinador de Créditos (Comité)	26	16	S/. 20	S/. 8,260
Administrador de Agencia	24	18	S/. 29	S/. 12,595
Gerente Regional	96	3	S/. 53	S/. 15,308
Gerente Territorial	72	1	S/. 68	S/. 4,864
Jefe Territorial de Admisión de Riesgos	120	1	S/. 68	S/. 8,107
Gerente de Admisión de Riesgos	2	1	S/. 77	S/. 154
GGA Riesgos	0	1	S/. 87	S/. 0
Comité Ejecutivo/Directorio	0	0	S/. 120	S/. 0
			Total	S/. 49,287

Elaboración Propia

Como se puede apreciar en la tabla 35, con la reducción del tiempo de las instancias o niveles de aprobación de créditos se logra un ahorro mensual de S/.49, 287 lo que equivale a un ahorro anual de S/ 591, 449.

- Reducción de tiempos debido a la automatización del módulo de aprobaciones en la plataforma tecnológica de la empresa y dispositivo móvil.

En la tabla 36 se muestran los valores históricos del ticket promedio (promedio de colocaciones en saldo por operación) de los años 2014, 2015 y 2016. A partir del cual se estima que la tasa de crecimiento es 0.02 y se proyecta para los años 2018, 2019 y 2020 lo que significa que se viene manteniendo en el tiempo, ver apéndice 16. De esta manera, si consideramos que debido a la automatización de las autonomías crediticias la productividad se incrementa en 0.6 operaciones promedio por agencia de forma mensual tomado por el juicio experto de los administradores.

Tabla 36: Incremento en Monto de Colocaciones Debido a Incremento de Productividad

AÑO	2017	2018	2019	2020
Ticket promedio	6,731	6,840	6,950	7,062
Meses	11	11	11	11
Incremento prod	0.6	0.6	0.6	0.6
Nro agencias	18	18	18	18
TOTAL	799,691	812,578	825,673	838,979

Elaboración Propia

En la tabla 36, se puede observar la valorización del tiempo ganado con el incremento de 0.6 colocaciones en promedio por agencia. Si se anualiza estos valores, se tiene una ganancia de S/. 812,578; 825,673 y 838,979 mil para los años 2018, 2019 y 2020 respectivamente.

c) Determinación del costo de oportunidad

Para determinar el costo de capital utilizamos el ROE (Return on Equity) que es un indicador que mide el rendimiento del capital o la rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus fondos propios. El ROE del sector bancario constituye la medida de rentabilidad promedio del sistema; de esta manera, cualquier inversión en el sector, de cualquier entidad, debería obtener como mínimo la rentabilidad media del sector. Por lo tanto, en esta investigación, se utilizará como tasa de descuento el ROE. A diciembre del 2016 el ROE es de 14.7%, según Equilibrium Clasificadora de riesgo SA. .

d) Flujo de caja económico

En la tabla 37 se puede apreciar el flujo de caja económica. Para elaborar el flujo de caja, se considera el año base para nuestro estudio 2017. De la tabla 37 se observa el diagrama de flujo de caja económico donde se puede apreciar una inversión inicial de S/. 1, 640,040 resultado del total egresos relevantes (proyecto de rediseño del proceso de créditos, automatización de autonomías, despliegue de capacitaciones y otros gastos

asociados). Asimismo, para los años siguientes se estima un retorno significativo resultado del ahorro anual debido al rediseño del proceso y al incremento anual en monto de colocaciones (productividad) detallado en las tablas 35 y 36.

Tabla 37: Flujo de Caja Económico de Rediseño de Procesos

AÑO	FLUJO DE CAJA ECONOMICO			
	2017	2018	2019	2020
	0	1	2	3
Flujo de caja económico	-1,640,040	S/. 1,404,027	S/. 1,417,122	S/. 1,430,428

Elaboración Propia

4.2.2 Indicadores económicos y resultados

Indicadores económicos

En base al flujo de caja presentado anteriormente, se presentan los indicadores financieros como son la tasa interna de retorno (TIR) y valor actual neto (VAN). El valor actual neto que mide el ingreso neto (ganancia) actual; es decir, los futuros ingresos y egresos traídos al presente, y descontados la inversión inicial. La tasa interna de retorno es rentabilidad que ofrece el proyecto.

El proceso de rediseño de procesos en la entidad financiera tiene una ganancia neta de S/. 2,301,628 y una tasa de rentabilidad de 68%. Por lo tanto, el proyecto de rediseño de procesos en la entidad financiera es viable y factible.

Tabla 38: Indicadores de Evaluación Financiera del Rediseño

TASA DE DSCTO (ROE)	14.70%
VAN	S/. 2,301,628
TIR	68%

Elaboración Propia

Conclusiones

1. En el proceso de otorgamiento de créditos del área comercial de la entidad financiera se han identificado varios problemas en el proceso, a través del Diagrama de Pareto se ha seleccionado los tres problemas más relevantes, que son: a) Demasiado tiempo y costo en la atención de la aprobación del crédito; b) Alto número de créditos observados en el comité de créditos; c) Alto costo operativo por pasar propuestas de crédito fuera de los horarios establecidos para comités. Se identificaron y seleccionaron las causas raíces de dichos problemas usando el diagrama causa – efecto y la matriz FACTIS.
2. Para rediseñar el proceso de aprobación se siguieron los pasos de la metodología AVA ESIA donde se eliminaron todas las actividades que no agregan valor y se propone la integración, simplificación y automatización de otras, como resultado se obtuvo un IVA=76, lo que quiere decir que el proceso ha mejorado significativamente
3. A partir de las causas raíces más relevantes se ha propuesto el rediseño del proceso de aprobación del crédito en la entidad financiera aplicando la metodología AVA-ESIA. Los beneficios esperados del rediseño del proceso son: la reducción de los tiempos debido al rediseño mismo del proceso, reducción de los tiempos debido a la automatización de la plataforma y del dispositivo móvil.
4. La simulación de proceso de aprobación de créditos usando el software Arena permitió validar la propuesta de mejora del proceso frente al proceso actual de aprobación del crédito a través del tiempo, el mismo que constituye la sostenibilidad en el tiempo de proceso de mejora.
5. En el comité de créditos el tiempo de atención en el proceso simulado actual es de 100.11 minutos y en el proceso simulado mejorado de 66.95, se encuentra una reducción de 33.13%. En la instancia del administrador el tiempo de aprobación del crédito en el proceso simulado actual es de 44.99 minutos y en el proceso simulado mejorado de 35.06

minutos, se encuentra una reducción de 22.07% del tiempo de aprobación. En la instancia del gerente regional el tiempo de aprobación del crédito el proceso simulado actual es de 165.31 minutos y en el proceso simulado mejorado de 134.77 minutos, se encuentra una reducción de 18.47% del tiempo de aprobación. En la instancia del gerente territorial el tiempo de aprobación del crédito el proceso simulado actual es de 164.86 minutos y en el proceso simulado mejorado de 134.33 minutos, se encuentra una reducción de 18.52% del tiempo de aprobación. En la instancia del jefe territorial de riesgos el tiempo de aprobación del crédito el proceso simulado actual es de 308.72 minutos y en el proceso simulado mejorado de 209.49 minutos, se encuentra una reducción de 32.14% del tiempo de aprobación. Finalmente, la reducción de los tiempos en promedio de todas las instancias simuladas es de 24.87%, que representa el ahorro en tiempos de atención y aprobación de los créditos en el modelo simulado.

6. El rediseño del proceso de aprobación del crédito en la entidad financiera cuyos beneficios esperados se obtiene de la reducción de los tiempos del proceso, automatización de la plataforma, aplicación móvil y del incremento de productividad en número de colocaciones es rentable. La ganancia neta es de S/. 2,301,628 y una tasa de rentabilidad de 68%. Por lo tanto, el proyecto de rediseño de procesos en la entidad financiera es técnica y económicamente viable y factible.

Recomendaciones

1. La entidad financiera debe hacer uso permanente de la metodología AVA ESIA en el proceso de mejora y el rediseño de procesos
2. Implementar el rediseño del proceso de aprobación del crédito en la Entidad Financiera a fin de lograr los beneficios esperados de la reducción de los tiempos en el proceso, la automatización de la plataforma, el dispositivo móvil y la productividad.
3. Ampliar el alcance de esta investigación a toda la red comercial de la Entidad Financiera a fin de obtener los beneficios que genera el rediseño del proceso de otorgamiento de créditos.
4. Para lograr un mejor seguimiento y control del proceso de aprobación de crédito se recomienda que la Financiera debe elaborar y producir indicadores del proceso, permanentemente y aplicar la metodología de mejora continua.
5. Para un estudio de mayor alcance se recomienda usar el software Arena avanzado, dado que la versión básica tiene algunas limitaciones
6. La Entidad Financiera debería estudiar los mecanismos y requerimientos a fin de implementación la modificación de las políticas de autonomías crediticias que hace más simple y rápido el proceso de aprobaciones del crédito.
7. Futuras investigaciones de mejora y rediseño de proceso de servicios deben incorporar los problemas, que en orden de prioridad siguen en esta investigación. Asimismo, deben realizarse en todas las entidades de microfinanzas a fin de mejorar su competitividad y en consecuencia la estabilidad del sistema.

Referencias

- Bravo, J. (2008). Gestión de procesos. Editorial Evolución S.A.
- Castillo, P., & Cerrón, L. (2015). Rediseño de los procesos, redistribución del almacén central, y el cálculo de la proyección de la demanda en una empresa comercializadora retail de productos deportivos. Pontificia Universidad Católica del Perú – Tesis Ingeniería Industrial.
- Damij, N., & Damij, T. (2014). Process management: A multi-disciplinary guide to theory, modeling, and methodology. Springer Heidelberg New York Dordrecht London. DOI 10.1007/978-3-642-36639-0
- Deenitchin, L. & Hehenstreit, D. (2015). Process leadership and managing process performance: Two elements that make the difference in process management, *Journal of Securities Operations*, 8(1), 46-55
- Domenech, J. (2008). Diagrama de Pareto. Profesor de economía y Administración de Empresas.
- Eguren, J., Goti, A., & Pozueta, L. (2010). Diseño, aplicación y evaluación de un modelo para la mejora de procesos en sectores industriales maduros. Estudio del caso
- Financiera Confianza (2016). Memoria Anual
- Fundación Microfinanzas BBVA (2016). Informe de desempeño social.
- Financiera Confianza WEB (2016). Página WEB de Financiera confianza. <https://www.confianza.pe/confianza/nuestra-financiera>
- García M., Quispe, C., & Ráez, L. (2008). Mejora continua de la Calidad en los procesos, 6(1), 89-94
- García, J., Arias A., & Machado A. (2017). Metodología para el diseño e implantación de un sistema de información de gestión para pymes, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 28(102), 1101-1144
- Gobierno Federal Mexicano (2008). Herramientas para el análisis y mejora de procesos. Programa especial de mejora de la gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012.

- Gupta, V. K. (2012). Flexible strategic framework for managing forces of continuity and change in retail banking business processes in India, *Business Process Management Journal*, 18(4), 553-575
- Khafajy, N., & Alzoubih, H. (2016). Analyzing the effect of knowledge management processes in the services' quality in Iraqi Commercial Banks. *International Review of Management and Business Research*, 5(1), 1-14
- Kumar, S., & Ranjeet, R. (2016). The effect of business process re-engineering on the employees of SBI & ICICI. *Splint International Journal of Professionals*, 3(3)
- Leonato, M., & Ortega C. (2010). Gestión por procesos y su implantación en las organizaciones. CEPADE. UNIVERSIDAD POLITECNICA DE MADRID.
- Muneesh, A. (2014). Evolution of Credit Risk Management Capability Maturity: Lessons from the Indian banking sector, *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 10(4), 347–354
- Peppard. & Rowland, P. (1996). La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios. Traducción de Gabriel Sánchez. México: Prentice-Hall, pp. 240-256.
- Pinto, J. (2014). Asignación y determinación de prioridad de procesos esencial con base en los factores críticos de éxito.
- Romero, E. y Díaz, J. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos, *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 40(3), 127-142
- Torres, P. (2010). Simulación de sistemas con software Arena. Universidad de Lima, Fondo editorial.
- Universidad de Vigo (2009). "Gestión de la calidad, la seguridad y el medio ambiente". Organización Industrial, 1-6
- Whitten, J., & Bentley, L. (2008). Análisis de sistemas diseño y métodos (7th ed.) Mc Graw Hill Interamericana.
- Zapata, C., & Villegas, S. (2006). Reglas de consistencia entre modelos de requisitos de un método. Medellín-Colombia, Universidad EAFIT, pp. 40-59. Disponible en redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/215/21514104.pdf

Apéndices

Apéndice 1: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DEL MACROPROCESO Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

#	MACROPROCESO	CODI MACR	PROCESO	CODI PROC	Objetivos Estratégicos											TOTAL
					Ampliar la cobertura y alcance	Mejorar Productividad Comercial	Mejorar el control interno	Optimizar la Estructura Comercial	Reservar la formación y retención del Talento Humano	Mejorar las gestiones de intereses	Mejorar la eficiencia operativa	Mantener la calidad de cartera				
#	MACROPROCESO	CODI MACR	PROCESO	CODI PROC	25.0%	14.3%	3.6%	10.7%	7.1%	14.3%	17.9%	7.1%				
1	CORPORATIVO	ECO	Principios y lineamientos corporativos	ECOCOR	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.29	0.00	0.00		0.79		
2	CORPORATIVO	ECO	Órganos sociales	ECOORG	0.50	0.00	0.00	0.00	0.14	0.00	0.00	0.00		0.64		
3	CORPORATIVO	ECO	Cultura organizacional e identidad	ECOCUL	0.50	0.00	0.00	0.00	0.14	0.00	0.00	0.00		0.64		
4	CORPORATIVO	ECO	Información a Stakeholders	ECOINF	0.50	0.00	0.00	0.00	0.07	0.00	0.00	0.00		0.57		
5	CORPORATIVO	ECO	Régimen de poderes	ECOEST	0.50	0.00	0.04	0.11	0.00	0.00	0.00	0.00		0.64		
6	PLANEACIÓN Y DIRECCIÓN	EPL	Planeamiento estratégico	EPLPLA	0.50	0.00	0.00	0.11	0.07	0.00	0.36	0.00		1.04		
7	PLANEACIÓN Y DIRECCIÓN	EPL	Diseño y control del Presupuesto	EPLDIS	0.00	0.14	0.04	0.00	0.00	0.14	0.36	0.07		0.75		
8	PLANEACIÓN Y DIRECCIÓN	EPL	Evaluación del desempeño social	EPLVLA	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		0.25		
9	SEGMENTACIÓN Y DISEÑO DE SOLUCIONES DE NEGOCIO	ESE	Definición de segmentos de clientes ob	ESESEG	0.50	0.00	0.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		0.54		
10	SEGMENTACIÓN Y DISEÑO DE SOLUCIONES DE NEGOCIO	ESE	Inteligencia comercial	ESEINT	0.25	0.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.18	0.07		0.79		
11	SEGMENTACIÓN Y DISEÑO DE SOLUCIONES DE NEGOCIO	ESE	Gestión de canales comerciales	ESECAN	0.50	0.29	0.04	0.00	0.00	0.29	0.18	0.07		1.36		
12	SEGMENTACIÓN Y DISEÑO DE SOLUCIONES DE NEGOCIO	ESE	Gestión de productos y/o servicios	ESEPRO	0.50	0.29	0.07	0.00	0.00	0.14	0.18	0.07		1.25		
13	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ETA	Reclutamiento, selección e incorporació	ETAREC	0.50	0.29	0.04	0.11	0.14	0.00	0.18	0.14		1.39		
14	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ETA	Formación y desarrollo humano	ETAFOR	0.25	0.29	0.04	0.00	0.14	0.14	0.18	0.14		1.18		
15	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ETA	Administración del personal	ETAPER	0.50	0.14	0.04	0.11	0.14	0.14	0.18	0.07		1.32		
16	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ETA	Compensaciones y beneficios del colab	ETACOM	0.00	0.14	0.00	0.11	0.14	0.00	0.36	0.14		0.89		
17	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ETA	Remuneraciones y planillas	ETAREM	0.00	0.00	0.00	0.11	0.14	0.00	0.18	0.07		0.50		
18	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ETA	Relaciones laborales y disciplina	ETAREL	0.00	0.14	0.07	0.11	0.14	0.00	0.36	0.07		0.89		
19	COMUNICACIÓN EXTERNA E INTERNA E IMAGEN	ECI	Imagen y posicionamiento de marca	ECIIMA	0.25	0.00	0.00	0.00	0.07	0.14	0.00	0.00		0.46		
20	COMUNICACIÓN EXTERNA E INTERNA E IMAGEN	ECI	Gestión de la comunicación externa	ECICOM	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		0.25		
21	GESTIÓN DEL CAMBIO	ECA	Administración de la normativa interna	ECANOR	0.00	0.00	0.04	0.21	0.14	0.00	0.18	0.00		0.57		
22	GESTIÓN DEL CAMBIO	ECA	Diseño y desarrollo organizacional	ECADIS	0.00	0.00	0.04	0.21	0.07	0.00	0.00	0.00		0.32		
23	GESTIÓN DEL CAMBIO	ECA	Mejora continua	ECAMEJ	0.25	0.29	0.04	0.00	0.07	0.00	0.36	0.07		1.07		
24	GESTIÓN DEL CAMBIO	ECA	Manejo de grandes proyectos	ECAGRA	0.50	0.14	0.00	0.00	0.07	0.00	0.18	0.00		0.89		
25	OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS	OOT	Prospección créditos	OOTPRO	0.50	0.29	0.00	0.00	0.00	0.14	0.18	0.07		1.18		
26	OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS	OOT	Evaluación del crédito	OOTEVA	0.50	0.29	0.00	0.21	0.07	0.29	0.18	0.14		1.68		
27	OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS	OOT	Aprobación del crédito	OOTAPR	0.25	0.29	0.04	0.21	0.07	0.29	0.18	0.14		1.46		
28	OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS	OOT	Formalización del crédito	OOTFOR	0.50	0.29	0.04	0.00	0.00	0.29	0.36	0.14		1.61		
29	OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS	OOT	Otorgamiento pre-aprobados	OOTOTO	0.00	0.29	0.00	0.00	0.00	0.29	0.18	0.14		0.89		
30	RECUPERACIONES CREDITICIAS	ORE	Recuperación de créditos por personal	OREREI	0.50	0.29	0.04	0.00	0.00	0.29	0.18	0.14		1.43		
31	RECUPERACIONES CREDITICIAS	ORE	Recuperación de créditos tercerizados	ORERET	0.25	0.29	0.04	0.00	0.00	0.29	0.18	0.14		1.18		
32	RECUPERACIONES CREDITICIAS	ORE	Venta de cartera	OREVEN	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.14	0.36	0.14		0.64		
33	RECUPERACIONES CREDITICIAS	ORE	Adjudicación / venta de bienes adjudic	OREADJ	0.00	0.14	0.00	0.00	0.00	0.14	0.36	0.14		0.79		
34	SEGUIMIENTO CREDITICIO	OSC	Monitoreo de la calidad de cartera	OSCMON	0.25	0.14	0.07	0.00	0.07	0.14	0.18	0.14		1.00		
35	SEGUIMIENTO CREDITICIO	OSC	Supervisión capa 1	OSCSU1	0.50	0.29	0.07	0.00	0.07	0.29	0.00	0.14		1.36		
36	SEGUIMIENTO CREDITICIO	OSC	Supervisión capa 2	OSCSU2	0.25	0.29	0.07	0.00	0.07	0.29	0.00	0.14		1.11		
37	OPERACIONES CREDITICIAS ESPECIALES	OOC	Manejo de Refinanciación / Novaciones	OOCREF	0.00	0.14	0.00	0.00	0.00	0.29	0.00	0.07		0.50		
38	OPERACIONES CREDITICIAS ESPECIALES	OOC	Manejo de Reprogramación	OOCREP	0.00	0.14	0.00	0.00	0.00	0.29	0.00	0.07		0.50		
39	CAPTACIONES	OCA	Prospección captaciones	OCAPRO	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.14	0.00	0.00		0.64		
40	CAPTACIONES	OCA	Apertura de cuenta	OCAAPE	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.29	0.00	0.00		0.79		
41	CAPTACIONES	OCA	Mantenimiento de la cuenta	OCAMAN	0.25	0.14	0.00	0.00	0.00	0.29	0.00	0.14		0.82		
42	CAPTACIONES	OCA	Cancelación de la cuenta	OCACAN	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.29	0.00	0.00		0.29		
43	CAPTACIONES	OCA	Manejo de Banca preferente	OCABAN	0.00	0.00	0.04	0.00	0.00	0.29	0.36	0.00		0.68		
44	CAPTACIONES	OCA	Manejo de Depósitos institucionales	OCABAN	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.29	0.36	0.00		0.64		
45	SEGUROS	OSE	Prospección seguros	OSEPRO	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.18	0.00		0.68		
46	SEGUROS	OSE	Colocación de seguros	OSECOL	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.36	0.00		0.61		
47	SEGUROS	OSE	Atención de siniestros	OSEATE	0.00	0.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.36	0.14		0.64		
48	SEGUROS	OSE	Conciliación de comisiones de seguros	OSECON	0.00	0.00	0.04	0.00	0.00	0.00	0.18	0.00		0.21		
49	SEGUROS	OSE	Desafiliación de seguros	OSEDES	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.36	0.00		0.61		
50	GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Operaciones en ventanilla	OOPVEN	0.50	0.29	0.04	0.00	0.00	0.29	0.18	0.14		1.43		
51	GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Operaciones en corresponsalia y agent	OOPCOR	0.50	0.14	0.04	0.00	0.00	0.00	0.18	0.07		0.93		
52	GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Operaciones en otras instituciones finan	OOPOTI	0.50	0.14	0.04	0.00	0.00	0.00	0.18	0.07		0.93		
53	GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Operaciones canales electrónicos	OOPCAN	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.14	0.18	0.00		0.82		
54	GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Operaciones masivas	OOPMAS	0.25	0.14	0.04	0.00	0.00	0.14	0.18	0.07		0.82		
55	GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Otras operaciones de negocio	OOPOTO	0.00	0.00	0.04	0.00	0.00	0.14	0.36	0.14		0.68		
56	GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Administración de tarjetas electrónicas	OOPADM	0.00	0.00	0.04	0.00	0.00	0.14	0.36	0.00		0.54		
57	GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Seguimiento y supervisión de operacio	OOPSEG	0.00	0.14	0.07	0.00	0.07	0.14	0.36	0.07		0.86		
58	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS	OIN	Actualización de información de person	OINACI	0.00	0.14	0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.07		0.29		
59	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS	OIN	Actualización de facultades de clientes	OINACF	0.00	0.14	0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.07		0.29		
60	ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO	OEF	Administración de efectivo en la red de	OEFEFR	0.25	0.29	0.07	0.00	0.00	0.14	0.36	0.00		1.11		
61	ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO	OEF	Manejo de efectivo en la agencia	OEFEFA	0.00	0.29	0.07	0.00	0.00	0.29	0.36	0.07		1.07		

62	ADMINISTRACIÓN DE LA ATENCIÓN	SAT	Atención de reclamos y requerimientos	SATATE	0.25	0.14	0.07	0.00	0.00	0.00	0.18	0.07	0.71
63	ADMINISTRACIÓN DE LA ATENCIÓN	SAT	Calidad de servicio al usuario / cliente	SATCAL	0.50	0.29	0.00	0.00	0.07	0.14	0.00	0.07	1.07
64	MANEJO DE TÍTULOS VALORADOS	OTI	Manejo y seguimiento de garantías y se	STIGAR	0.00	0.00	0.07	0.00	0.00	0.00	0.18	0.14	0.39
65	MANEJO DE TÍTULOS VALORADOS	OTI	Manejo y custodia de papeles valorados	STIPAP	0.50	0.00	0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.14	0.71
66	GESTIÓN Y CONTROL COMERCIAL	SCC	Monitoreo e informes de gestión	SCCMON	0.25	0.29	0.07	0.11	0.07	0.14	0.18	0.14	1.25
67	GESTIÓN Y CONTROL COMERCIAL	SCC	Administración y custodia de expedient	SCCEXP	0.50	0.00	0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.14	0.71
68	MERCADEO DE SOLUCIONES	SME	Endomarketing	SMEEND	0.00	0.29	0.00	0.00	0.14	0.14	0.18	0.07	0.82
69	MERCADEO DE SOLUCIONES	SME	Campañas promocionales	SMECAM	0.50	0.29	0.00	0.00	0.07	0.29	0.00	0.14	1.29
70	SERVICIOS DE NEGOCIOS CON EXTERNOS	SSN	Definición y mantenimiento de los cont	SSNDEF	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.36	0.00	0.36
71	SERVICIOS DE NEGOCIOS CON EXTERNOS	SSN	Gestión de servicios de información par	SSNSER	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.36	0.00	0.36
72	GESTIÓN DE ACTIVOS	SAC	Adquisición de bienes y contratación de	SACADQ	0.50	0.14	0.07	0.00	0.00	0.00	0.36	0.00	1.07
73	GESTIÓN DE ACTIVOS	SAC	Gestión de inmuebles y activos	SACINM	0.50	0.14	0.04	0.00	0.00	0.00	0.36	0.00	1.04
74	GESTIÓN DE ACTIVOS	SAC	Manejo y control de bienes adjudicados	SACBIE	0.00	0.00	0.07	0.00	0.00	0.14	0.36	0.07	0.64
75	GESTIÓN DE ACTIVOS	SAC	Gestión de seguros patrimoniales y de	SACSEG	0.00	0.00	0.07	0.00	0.07	0.00	0.00	0.00	0.14
76	GESTIÓN DE ACTIVOS	SAC	Administración de proveedores	SACPRO	0.25	0.14	0.04	0.00	0.00	0.00	0.36	0.07	0.86
77	COMUNICACIÓN INTERNA	SCI	Gestión de la comunicación interna	SCICOM	0.00	0.14	0.04	0.00	0.00	0.00	0.18	0.00	0.36
78	GESTIÓN DE LA SEGURIDAD	SSE	Seguridad física para agencias y sedes	SSESEF	0.25	0.00	0.07	0.00	0.00	0.00	0.18	0.00	0.50
79	GESTIÓN DE LA SEGURIDAD	SSE	Seguridad electrónica para agencias y	SSESEE	0.25	0.00	0.07	0.00	0.00	0.00	0.18	0.00	0.50
80	GESTIÓN DE LA SEGURIDAD	SSE	Seguridad y salud en el trabajo	SSESES	0.00	0.14	0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.21
81	SERVICIOS DE TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN	STI	Estrategia del servicio de TI	STIEST	0.50	0.29	0.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.82
82	SERVICIOS DE TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN	STI	Diseño del servicio de TI	STIDIS	0.50	0.29	0.04	0.00	0.00	0.00	0.18	0.00	1.00
83	SERVICIOS DE TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN	STI	Transición del servicio de TI	STITRA	0.50	0.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.18	0.00	0.96
84	SERVICIOS DE TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN	STI	Operación del servicio de TI	STIOPE	0.50	0.29	0.07	0.11	0.00	0.00	0.00	0.07	1.04
85	SERVICIOS DE TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN	STI	Mejora continua del servicio de TI	STIMEJ	0.25	0.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.18	0.00	0.71
86	GESTIÓN FINANCIERA	SFI	Gestión de riesgos estructurales	SFIEST	0.00	0.14	0.00	0.00	0.00	0.29	0.36	0.07	0.86
87	GESTIÓN FINANCIERA	SFI	Manejo y control de liquidez	SFIIQ	0.00	0.00	0.04	0.00	0.00	0.29	0.18	0.00	0.50
88	GESTIÓN FINANCIERA	SFI	Determinación de precios	SFIPRE	0.25	0.29	0.00	0.00	0.00	0.29	0.00	0.07	0.89
89	GESTIÓN CONTABLE	SCO	Registro y control de pagos	SCOPAG	0.00	0.00	0.07	0.00	0.00	0.00	0.36	0.00	0.43
90	GESTIÓN CONTABLE	SCO	Control Contable	SCOCON	0.00	0.14	0.07	0.00	0.00	0.14	0.36	0.07	0.79
91	GESTIÓN CONTABLE	SCO	Procesamiento contable	SCOPRO	0.00	0.00	0.07	0.00	0.00	0.00	0.18	0.00	0.25
92	GESTIÓN CONTABLE	SCO	Gestión tributaria	SCOTRI	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.36	0.00	0.36
93	ASPECTOS LEGALES	SAS	Asesoramiento jurídico	SASASE	0.25	0.00	0.07	0.00	0.00	0.00	0.18	0.14	0.64
94	ASPECTOS LEGALES	SAS	Difusión y análisis de normas legales	SASDIF	0.00	0.00	0.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.04
95	ASPECTOS LEGALES	SAS	Defensa de procesos judiciales y admir	SASDEF	0.00	0.14	0.07	0.00	0.00	0.00	0.18	0.00	0.39
96	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión del riesgo integral	SRIRII	0.25	0.00	0.07	0.00	0.00	0.14	0.18	0.07	0.71
97	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgos de créditos	SRIRIC	0.50	0.14	0.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.14	0.82
98	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgos de liquidez	SRIRIL	0.00	0.00	0.04	0.00	0.00	0.29	0.18	0.00	0.50
99	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgos de mercado	SRIRIM	0.00	0.14	0.00	0.00	0.00	0.14	0.36	0.00	0.64
100	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgo medio ambiental	SRIRIA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.14	0.00	0.00	0.14
101	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgo operacional	SRIRIO	0.25	0.00	0.07	0.00	0.00	0.00	0.18	0.07	0.57
102	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de continuidad de negocios	SSECON	0.25	0.14	0.07	0.00	0.00	0.14	0.18	0.00	0.79
103	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de seguridad de información	SSESEI	0.25	0.14	0.07	0.00	0.00	0.00	0.18	0.07	0.71
104	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgos estratégicos	SRIRIE	0.50	0.14	0.00	0.00	0.00	0.14	0.18	0.00	0.96
105	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgo reputacional	SRIRIR	0.25	0.00	0.00	0.00	0.07	0.29	0.18	0.07	0.86
106	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgos de lavado de activos	SRIPLA	0.50	0.14	0.07	0.00	0.07	0.00	0.00	0.00	0.79
107	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgos de cumplimiento no	SRICUM	0.25	0.00	0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.32
108	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgo legal	SRIRLE	0.00	0.14	0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.21
109	AUDITORÍA	SAU	Planificación anual	SAUPLA	0.00	0.00	0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.07
110	AUDITORÍA	SAU	Auditoría basada en riesgos	SAUAUR	0.00	0.14	0.07	0.00	0.07	0.00	0.00	0.07	0.36
111	AUDITORÍA	SAU	Atención de requerimientos de Auditorí	SAUATE	0.00	0.14	0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.07	0.29
112	AUDITORÍA	SAU	Seguimiento de recomendaciones	SAUSEG	0.00	0.00	0.07	0.00	0.07	0.00	0.00	0.07	0.21
113	ADMINISTRACIÓN DEL FRAUDE	SFR	Gestión preventiva del fraude	SFRPRE	0.50	0.00	0.07	0.11	0.07	0.00	0.00	0.14	0.89
114	ADMINISTRACIÓN DEL FRAUDE	SFR	Inspectoría	SFRINS	0.25	0.00	0.07	0.00	0.07	0.00	0.00	0.07	0.46
115	OBLIGACIONES REGULATORIAS	SOB	Administración de la adecuación regula	SOBADE	0.25	0.00	0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.32
116	OBLIGACIONES REGULATORIAS	SOB	Reporte de hechos de importancia	SOBHEC	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
117	OBLIGACIONES REGULATORIAS	SOB	Fondo de Seguro de Depósito	SOBSEG	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
118	OBLIGACIONES REGULATORIAS	SOB	Envío de información a entidades regul	SOBENV	0.25	0.00	0.07	0.00	0.07	0.00	0.00	0.07	0.46

Elaboración Propia

Apéndice 2: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DEL MACROPROCESO Y COMPLEJIDAD

#	MACROPROCESO	CODI MACR	PROCESO	CODI PROC	Complejidad				Parámetros por cada criterio	
					Necesita de especialistas para su ejecución	Complejidad en la ejecución de los procedimientos	Volumen de operaciones o iteraciones	Cantidad de áreas participantes		
#	MACROPROCESO	CODI MACR	PROCESO	CODI PROC	15.0%	45.0%	30.0%	10.0%		
1	CORPORATIVO	ECO	Principios y lineamientos corporativos	ECOCOR	2	1	0	0	0.75	Considerar la realidad actual
2	CORPORATIVO	ECO	Órganos sociales	ECOORG	2	0	0	1	0.40	
3	CORPORATIVO	ECO	Cultura organizacional e identidad	ECOCUL	2	2	0	1	1.30	Necesita de especialistas para su ejecución
4	CORPORATIVO	ECO	Información a Stakeholders	ECOINF	2	1	0	1	0.85	Para las principales actividades del proceso se necesita de personal con estudios especializados o habilidades o competencias no muy comunes en el mercado
5	CORPORATIVO	ECO	Régimen de poderes	ECOEST	2	2	0	1	1.30	
6	PLANEACIÓN Y DIRECCIÓN	EPL	Planeamiento estratégico	EPLPLA	2	1	0	2	0.95	Personal con estudios profesionales que con un período de inducción pueden realizar adecuadamente las actividades
7	PLANEACIÓN Y DIRECCIÓN	EPL	Diseño y control del Presupuesto	EPLDIS	2	1	0	2	0.95	
8	PLANEACIÓN Y DIRECCIÓN	EPL	Evaluación del desempeño social	EPLVA	2	1	0	1	0.85	Las actividades pueden ser realizadas por personal sin mayor requisito profesional y que bastaría con un entrenamiento al interno de FC
9	SEGMENTACIÓN Y DISEÑO DE SOLUCIONES DE NEGOCIO	ESE	Definición de segmentos de clientes objetivo	ESESEG	2	1	0	1	0.85	
10	SEGMENTACIÓN Y DISEÑO DE SOLUCIONES DE NEGOCIO	ESE	Inteligencia comercial	ESEINT	2	2	0	0	1.20	
11	SEGMENTACIÓN Y DISEÑO DE SOLUCIONES DE NEGOCIO	ESE	Gestión de canales comerciales	ESECAN	1	1	1	2	1.10	Complejidad en la ejecución de las operaciones y/o procedimientos
12	SEGMENTACIÓN Y DISEÑO DE SOLUCIONES DE NEGOCIO	ESE	Gestión de productos y/o servicios	ESEPRO	1	1	0	2	0.80	Las principales operaciones y/o actividades del proceso son poco complejas o en su mayoría ya se encuentran automatizadas
13	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ETA	Reclutamiento, selección e incorporación	ETAREC	2	1	1	2	1.25	
14	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ETA	Formación y desarrollo humano	ETAFOR	1	1	1	2	1.10	Las principales operaciones y/o actividades del proceso son algo complejas
15	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ETA	Administración del personal	ETAPER	1	1	2	2	1.40	
16	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ETA	Compensaciones y beneficios del colaborador	ETACOM	1	1	0	2	0.80	Las principales operaciones y/o actividades del proceso son altamente complejas (aún cuando algunas o parte de ellas ya se encuentran automatizadas)
17	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ETA	Remuneraciones y planillas	ETAREM	1	1	0	1	0.70	
18	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ETA	Relaciones laborales y disciplina	ETAREL	2	1	1	2	1.25	
19	COMUNICACIÓN EXTERNA E IMAGEN	ECI	Imagen y posicionamiento de marca	ECIIMA	1	1	0	0	0.60	Volumen de operaciones o iteraciones
20	COMUNICACIÓN EXTERNA E IMAGEN	ECI	Gestión de la comunicación externa	ECICOM	1	1	0	2	0.80	Poca cantidad de operaciones o iteraciones en el proceso al día (menos de una vez al día)
21	GESTIÓN DEL CAMBIO	ECA	Administración de la normativa interna	ECANOR	1	1	1	2	1.10	
22	GESTIÓN DEL CAMBIO	ECA	Diseño y desarrollo organizacional	ECADIS	1	1	0	2	0.80	Mediana cantidad de operaciones o iteraciones en el proceso a la hora (una vez al día y menos de una vez por hora de trabajo por cada colaborador que las atiende)
23	GESTIÓN DEL CAMBIO	ECA	Mejora continua	ECAMEJ	1	1	1	2	1.10	
24	GESTIÓN DEL CAMBIO	ECA	Manejo de grandes proyectos	ECAGRA	2	1	1	2	1.25	Mucha cantidad de operaciones o iteraciones en el proceso a la hora (varias veces por hora de trabajo por cada colaborador que las atiende)
25	OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS	OOT	Prospección créditos	OOTPRO	1	1	2	1	1.30	
26	OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS	OOT	Evaluación del crédito	OOEVA	1	2	2	1	1.75	
27	OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS	OOT	Aprobación del crédito	OOTAPR	2	2	2	2	2.00	Cantidad de áreas participantes
28	OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS	OOT	Formalización del crédito	OOTFOR	1	1	2	2	1.40	Hasta 3 áreas todas de la misma división participan en la ejecución del proceso
29	OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS	OOT	Otorgamiento pre-aprobados	OOTOTO	2	1	2	2	1.55	
30	RECUPERACIONES CREDITICIAS	ORE	Recuperación de créditos por personal interno	OREREI	1	1	2	2	1.40	Más de 3 áreas de una misma división o hasta 4 áreas de 2 divisiones participan en la ejecución del proceso
31	RECUPERACIONES CREDITICIAS	ORE	Recuperación de créditos tercerizados	ORERET	1	1	2	0	1.20	
32	RECUPERACIONES CREDITICIAS	ORE	Venta de cartera	OREVEN	1	1	0	1	0.70	Áreas de más de 2 divisiones diferentes o más de 4 áreas de 2 divisiones participan en la ejecución del proceso
33	RECUPERACIONES CREDITICIAS	ORE	Adjudicación / venta de bienes adjudicados	OREADJ	2	1	0	1	0.85	
34	SEGUIMIENTO CREDITICIO	OSC	Monitoreo de la calidad de cartera	OSCMON	1	2	2	1	1.75	
35	SEGUIMIENTO CREDITICIO	OSC	Supervisión capa 1	OSCSU1	2	1	2	0	1.35	
36	SEGUIMIENTO CREDITICIO	OSC	Supervisión capa 2	OSCSU2	1	1	2	0	1.20	
37	OPERACIONES CRÉDITICIAS ESPECIALES	OOO	Manejo de Refinanciación / Novaciones	OOOREF	1	1	1	1	1.00	

38	OPERACIONES CRÉDITICIAS ESPECIALES	OOC	Manejo de Reprogramación	OOCREP	1	1	1	1	1.00
39	CAPTACIONES	OCA	Prospección captaciones	OCAPRO	0	0	2	0	0.60
40	CAPTACIONES	OCA	Apertura de cuenta	OCAAPE	0	0	2	0	0.60
41	CAPTACIONES	OCA	Mantenimiento de la cuenta	OCAMAN	0	1	2	1	1.15
42	CAPTACIONES	OCA	Cancelación de la cuenta	OCACAN	1	1	2	0	1.20
43	CAPTACIONES	OCA	Manejo de Banca preferente	OCABAN	2	2	2	1	1.90
44	CAPTACIONES	OCA	Manejo de Depósitos institucionales	OCABAN	1	2	2	1	1.75
45	SEGUROS	OSE	Prospección seguros	OSEPRO	0	0	2	0	0.60
46	SEGUROS	OSE	Colocación de seguros	OSECOL	0	1	2	1	1.15
47	SEGUROS	OSE	Atención de siniestros	OSEATE	1	1	2	1	1.30
48	SEGUROS	OSE	Conciliación de comisiones de seguros	OSECON	2	1	2	1	1.45
49	SEGUROS	OSE	Desafiliación de seguros	OSEDES	1	1	2	0	1.20
50	GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Operaciones en ventanilla	OOPVEN	1	1	2	0	1.20
51	GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Operaciones en corresponsalia y agentes corresponsales	OOPCOR	2	1	2	1	1.45
52	GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Operaciones en otras instituciones financieras	OOPOTI	2	1	2	1	1.45
53	GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Operaciones canales electrónicos	OOPCAN	2	2	2	1	1.90
54	GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Operaciones masivas	OOPMAS	1	2	2	1	1.75
55	GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Otras operaciones de negocio	OOPOTO	2	2	2	1	1.90
56	GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Administración de tarjetas electrónicas	OOPADM	2	2	2	0	1.80
57	GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Seguimiento y supervisión de operaciones	OOPSEG	2	1	2	1	1.45
58	ADMINISTRACIÓN DE INFORMACIÓN DE PERSONAS	OIN	Actualización de información de personas	OINACI	1	1	2	2	1.40
59	ADMINISTRACIÓN DE INFORMACIÓN DE PERSONAS	OIN	Actualización de facultades de clientes	OINACF	2	1	2	1	1.45
60	ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO	OEF	Administración de efectivo en la red de agencias y ATM	OEFEFR	2	1	2	0	1.35
61	ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO	OEF	Manejo de efectivo en la agencia	OEFEFA	1	1	2	0	1.20
62	ADMINISTRACIÓN DE LA ATENCIÓN	SAT	Atención de reclamos y requerimientos	SATATE	2	1	2	2	1.55
63	ADMINISTRACIÓN DE LA ATENCIÓN	SAT	Calidad de servicio al usuario / cliente	SATCAL	1	1	2	2	1.40
64	MANEJO DE TÍTULOS VALORADOS	OTI	Manejo y seguimiento de garantías y seguros obligatorios	STIGAR	2	2	2	1	1.90
65	MANEJO DE TÍTULOS VALORADOS	OTI	Manejo y custodia de papeles valorados	STIPAP	1	1	2	1	1.30
66	GESTIÓN Y CONTROL COMERCIAL	SCC	Monitoreo e informes de gestión	SCCMON	2	1	2	1	1.45
67	GESTIÓN Y CONTROL COMERCIAL	SCC	Administración y custodia de expedientes crediticios	SCCEXP	1	0	2	1	0.85
68	MERCADEO DE SOLUCIONES	SME	Endomarketing	SMEEND	2	1	0	1	0.85
69	MERCADEO DE SOLUCIONES	SME	Campañas promocionales	SMECAM	2	1	0	1	0.85
70	SERVICIOS DE NEGOCIOS CON EXTERNOS	SSN	Definición y mantenimiento de los contratos	SSNDEF	1	2	0	1	1.15
71	SERVICIOS DE NEGOCIOS CON EXTERNOS	SSN	Gestión de servicios de información para externos	SSNSER	1	1	0	0	0.60
72	GESTIÓN DE ACTIVOS	SAC	Adquisición de bienes y contratación de servicios	SACADQ	1	1	1	2	1.10
73	GESTIÓN DE ACTIVOS	SAC	Gestión de inmuebles y activos	SACINM	1	1	0	1	0.70
74	GESTIÓN DE ACTIVOS	SAC	Manejo y control de bienes adjudicados	SACBIE	0	0	0	0	0.00
75	GESTIÓN DE ACTIVOS	SAC	Gestión de seguros patrimoniales y de deshonestidad	SACSEG	2	1	0	0	0.75
76	GESTIÓN DE ACTIVOS	SAC	Administración de proveedores	SACPRO	1	1	0	2	0.80

57	GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Seguimiento y supervisión de operaciones	OOPSEG	2	1	2	1	1.45
58	ADMINISTRACIÓN DE INFORMACIÓN DE PERSONAS	OIN	Actualización de información de personas	OINACI	1	1	2	2	1.40
59	ADMINISTRACIÓN DE INFORMACIÓN DE PERSONAS	OIN	Actualización de facultades de clientes	OINACF	2	1	2	1	1.45
60	ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO	OEF	Administración de efectivo en la red de agencias y ATM	OEFEFR	2	1	2	0	1.35
61	ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO	OEF	Manejo de efectivo en la agencia	OEFEFA	1	1	2	0	1.20
62	ADMINISTRACIÓN DE LA ATENCIÓN	SAT	Atención de reclamos y requerimientos	SATATE	2	1	2	2	1.55
63	ADMINISTRACIÓN DE LA ATENCIÓN	SAT	Calidad de servicio al usuario / cliente	SATCAL	1	1	2	2	1.40
64	MANEJO DE TÍTULOS VALORADOS	OTI	Manejo y seguimiento de garantías y seguros obligatorios	STIGAR	2	2	2	1	1.90
65	MANEJO DE TÍTULOS VALORADOS	OTI	Manejo y custodia de papeles valorados	STIPAP	1	1	2	1	1.30
66	GESTIÓN Y CONTROL COMERCIAL	SCC	Monitoreo e informes de gestión	SCCMON	2	1	2	1	1.45
67	GESTIÓN Y CONTROL COMERCIAL	SCC	Administración y custodia de expedientes crediticios	SCCEXP	1	0	2	1	0.85
68	MERCADEO DE SOLUCIONES	SME	Endomarketing	SMEEND	2	1	0	1	0.85
69	MERCADEO DE SOLUCIONES	SME	Campañas promocionales	SMECAM	2	1	0	1	0.85
70	SERVICIOS DE NEGOCIOS CON EXTERNOS	SSN	Definición y mantenimiento de los contratos	SSNDEF	1	2	0	1	1.15
71	SERVICIOS DE NEGOCIOS CON EXTERNOS	SSN	Gestión de servicios de información para externos	SSNSER	1	1	0	0	0.60
72	GESTIÓN DE ACTIVOS	SAC	Adquisición de bienes y contratación de servicios	SACADQ	1	1	1	2	1.10
73	GESTIÓN DE ACTIVOS	SAC	Gestión de inmuebles y activos	SACINM	1	1	0	1	0.70
74	GESTIÓN DE ACTIVOS	SAC	Manejo y control de bienes adjudicados	SACBIE	0	0	0	0	0.00
75	GESTIÓN DE ACTIVOS	SAC	Gestión de seguros patrimoniales y de deshonestidad	SACSEG	2	1	0	0	0.75
76	GESTIÓN DE ACTIVOS	SAC	Administración de proveedores	SACPRO	1	1	0	2	0.80
77	COMUNICACIÓN INTERNA	SCI	Gestión de la comunicación interna	SCICOM	1	0	1	2	0.65
78	GESTIÓN DE LA SEGURIDAD	SSE	Seguridad física para agencias y sedes	SSESEF	2	1	2	1	1.45
79	GESTIÓN DE LA SEGURIDAD	SSE	Seguridad electrónica para agencias y locales	SSESEE	2	2	2	0	1.80
80	GESTIÓN DE LA SEGURIDAD	SSE	Seguridad y salud en el trabajo	SSESES	2	1	1	2	1.25
81	SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	STI	Estrategia del servicio de TI	STIEST	2	2	0	0	1.20
82	SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	STI	Diseño del servicio de TI	STIDIS	2	2	0	1	1.30
83	SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	STI	Transición del servicio de TI	STITRA	1	1	1	1	1.00
84	SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	STI	Operación del servicio de TI	STIOPE	1	1	2	2	1.40
85	SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	STI	Mejora continua del servicio de TI	STIMEJ	1	1	0	0	0.60
86	GESTIÓN FINANCIERA	SFI	Gestión de riesgos estructurales	SFIEST	2	2	0	1	1.30
87	GESTIÓN FINANCIERA	SFI	Manejo y control de liquidez	SFILIQ	2	2	0	1	1.30
88	GESTIÓN FINANCIERA	SFI	Determinación de precios	SFIPRE	1	2	0	2	1.25
89	GESTIÓN CONTABLE	SCO	Registro y control de pagos	SCOPAG	1	1	2	0	1.20
90	GESTIÓN CONTABLE	SCO	Control Contable	SCOCON	2	2	2	0	1.80
91	GESTIÓN CONTABLE	SCO	Procesamiento contable	SCOPRO	1	1	1	2	1.10
92	GESTIÓN CONTABLE	SCO	Gestión tributaria	SCOTRI	2	2	0	0	1.20
93	ASPECTOS LEGALES	SAS	Asesoramiento jurídico	SASASE	2	2	2	2	2.00
94	ASPECTOS LEGALES	SAS	Difusión y análisis de normas legales	SASDIF	2	1	1	0	1.05

95	ASPECTOS LEGALES	SAS	Defensa de procesos judiciales y administrativos	SASDEF	2	2	2	0	1.80
96	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión del riesgo integral	SRIRII	2	1	0	0	0.75
97	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgos de créditos	SRIRIC	2	2	2	1	1.90
98	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgos de liquidez	SRIRIL	2	2	1	1	1.60
99	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgos de mercado	SRIRIM	2	2	1	1	1.60
100	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgo medio ambiental	SRIRIA	1	1	0	0	0.60
101	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgo operacional	SRIRIO	2	2	2	2	2.00
102	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de continuidad de negocios	SSECON	2	2	1	2	1.70
103	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de seguridad de información	SSESEI	2	2	1	2	1.70
104	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgos estratégicos	SRIRIE	2	1	0	1	0.85
105	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgo reputacional	SRIRIR	1	1	0	1	0.70
106	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo	SRIPLA	2	1	0	1	0.85
107	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgos de cumplimiento normativo	SRICUM	1	1	0	2	0.80
108	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgo legal	SRIRLE	2	1	0	1	0.85
109	AUDITORÍA	SAU	Planificación anual	SAUPLA	2	1	0	0	0.75
110	AUDITORÍA	SAU	Auditoría basada en riesgos	SAUAUR	2	1	1	2	1.25
111	AUDITORÍA	SAU	Atención de requerimientos de Auditorías	SAUATE	1	0	0	2	0.35
112	AUDITORÍA	SAU	Seguimiento de recomendaciones	SAUSEG	1	0	0	2	0.35
113	ADMINISTRACIÓN DEL FRAUDE	SFR	Gestión preventiva del fraude	SFRPRE	2	1	1	2	1.25
114	ADMINISTRACIÓN DEL FRAUDE	SFR	Inspectoría	SFRINS	2	2	0	0	1.20
115	OBLIGACIONES REGULATORIAS	SOB	Administración de la adecuación regulatoria	SOBADE	1	1	0	1	0.70
116	OBLIGACIONES REGULATORIAS	SOB	Reporte de hechos de importancia	SOBHEC	2	1	0	0	0.75
117	OBLIGACIONES REGULATORIAS	SOB	Fondo de Seguro de Depósito	SOBSEG	1	1	0	1	0.70
118	OBLIGACIONES REGULATORIAS	SOB	Envío de información a entidades reguladoras	SOBENV	1	2	2	2	1.85

Elaboración Propia



Apéndice 3: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DEL MACROPROCESO Y NIVEL DE SATISFACCIÓN

TIPO	MACROPROCESO	CODI MACR	PROCESO	CODI PROC	Nivel de automatización	Formalidad del proceso	Cumplimiento en la ejecución del proceso	Total	Nivel de Satisfacción	Parámetros para cada criterio
#	MACROPROCESO	CODI MACR	PROCESO	CODI PROC						
1	CORPORATIVO	ECC	Principios y lineamientos corporativos	ECCOCR	0. Alto	0. Alto	0. Alto	0.00	0.5	Considerar que las herramientas informáticas no solamente se refieren a Bantotal
2	CORPORATIVO	ECC	Órganos sociales	ECCORG	0. Alto	0. Alto	0. Alto	0.00	0.5	
3	CORPORATIVO	ECC	Cultura organizacional e identidad	ECCOCL	2. Bajo	2. Bajo	1. Medio	1.67	1	
4	CORPORATIVO	ECC	Información a Stakeholders	ECCINF	0. Alto	0. Alto	0. Alto	0.00	0.5	Nivel de automatización
5	CORPORATIVO	ECC	Régimen de poderes	ECCOEST	1. Medio	1. Medio	1. Medio	1.00	0.5	Las actividades esenciales del proceso se encuentran en su mayoría soportadas por herramientas informáticas (no se considera la reportería de resultados)
6	PLANEACIÓN Y DIRECCIÓN	EPL	Planeamiento estratégico	EPLPLA	1. Medio	0. Alto	0. Alto	0.33	0.5	Las principales actividades del proceso en su mayoría no están soportadas por herramientas informáticas (no se considera la reportería de resultados)
7	PLANEACIÓN Y DIRECCIÓN	EPL	Diseño y control del Presupuesto	EPLDIS	2. Bajo	0. Alto	0. Alto	0.67	0.5	Las principales actividades del proceso casi no están soportadas por herramientas informáticas
8	PLANEACIÓN Y DIRECCIÓN	EPL	Evaluación del desempeño social	EPLLVA	1. Medio	2. Bajo	1. Medio	1.33	0.5	
9	SEGMENTACIÓN Y DISEÑO DE SOLUCIONES DE NEGOCIO	ESE	Definición de segmentos de clientes objetivo	ESESEG	1. Medio	2. Bajo	1. Medio	1.33	1.5	
10	SEGMENTACIÓN Y DISEÑO DE SOLUCIONES DE NEGOCIO	ESE	Inteligencia comercial	ESEINT	1. Medio	1. Medio	1. Medio	1.00	1	Formalidad del proceso
11	SEGMENTACIÓN Y DISEÑO DE SOLUCIONES DE NEGOCIO	ESE	Gestión de canales comerciales	ESECAN	1. Medio	1. Medio	0. Alto	0.67	0.5	
12	SEGMENTACIÓN Y DISEÑO DE SOLUCIONES DE NEGOCIO	ESE	Gestión de productos y/o servicios	ESEPRO	2. Bajo	0. Alto	0. Alto	0.67	0.5	
13	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ETA	Reclutamiento, selección e incorporación	ETAREC	1. Medio	0. Alto	1. Medio	0.67	0.5	Se cuenta con normatividad formalizada (aprobada) casi completa y actualizada a la realidad actual en un 90% o más de lo que debería tener este proceso
14	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ETA	Formación y desarrollo humano	ETAFOR	2. Bajo	1. Medio	1. Medio	1.33	1	Se cuenta con normatividad formalizada (aprobada) incompleta y/o no se encuentra actualizada a la realidad actual menor a un 50% y mayor o igual a un 50% de lo que debería tener este proceso
15	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ETA	Administración del personal	ETAPER	2. Bajo	1. Medio	0. Alto	1.00	1	No se cuenta con normatividad formalizada (aprobada) para el proceso o es escasa, menor al 50% de lo que debería tener este proceso
16	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ETA	Compensaciones y beneficios del colaborador	ETACOM	2. Bajo	2. Bajo	1. Medio	1.67	1.5	
17	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ETA	Remuneraciones y planillas	ETAREH	0. Alto	0. Alto	1. Medio	0.33	0	
18	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ETA	Relaciones laborales y disciplina	ETAREL	1. Medio	0. Alto	0. Alto	0.33	1	Cumplimiento en la ejecución del proceso
19	COMUNICACIÓN EXTERNA E IMAGEN	ECI	Imagen y posicionamiento de marca	ECIIMA	2. Bajo	0. Alto	0. Alto	0.67	0.5	
20	COMUNICACIÓN EXTERNA E IMAGEN	ECI	Gestión de la comunicación externa	ECICOM	1. Medio	0. Alto	0. Alto	0.33	0.5	
21	GESTIÓN DEL CAMBIO	ECA	Administración de la normativa interna	ECANOR	1. Medio	0. Alto	1. Medio	0.67	0.5	Casi todas las veces el proceso se ejecuta como se encuentra formalmente establecido
22	GESTIÓN DEL CAMBIO	ECA	Diseño y desarrollo organizacional	ECADIS	2. Bajo	1. Medio	2. Bajo	1.67	1.5	El proceso se ejecuta entre los otros dos niveles de acuerdo a lo formalmente establecido
23	GESTIÓN DEL CAMBIO	ECA	Mejora continua	ECAMEJ	1. Medio	1. Medio	2. Bajo	1.33	1	En ocasiones escasas el proceso se ejecuta de acuerdo a lo formalmente establecido
24	GESTIÓN DEL CAMBIO	ECA	Manejo de grandes proyectos	ECAGRA	2. Bajo	1. Medio	1. Medio	1.33	1.5	
25	OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS	OOT	Prospección créditos	OOTPRO	2. Bajo	0. Alto	0. Alto	0.67	0.5	
26	OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS	OOT	Evaluación del crédito	OOTEVA	0. Alto	0. Alto	0. Alto	0.00	0	Nivel de satisfacción
27	OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS	OOT	Aprobación del crédito	OOTAPR	0. Alto	0. Alto	1. Medio	0.33	0.5	
28	OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS	OOT	Formalización del crédito	OOTFOR	0. Alto	0. Alto	0. Alto	0.00	0.5	
29	OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS	OOT	Otorgamiento pre-aprobados	OOTOOT	1. Medio	0. Alto	0. Alto	0.33	1	Muy satisfecho con el proceso desde las perspectivas de: formalidad, automatización, ejecución, control y supervisión
30	RECUPERACIONES CREDITICIAS	ORE	Recuperación de créditos por personal interno	ORLREI	1. Medio	0. Alto	1. Medio	0.67	0.5	Generalmente satisfecho con el proceso desde las perspectivas de: formalidad, automatización, ejecución, control y supervisión
31	RECUPERACIONES CREDITICIAS	ORE	Recuperación de créditos tercerizados	ORERET	1. Medio	0. Alto	0. Alto	0.33	0.5	Medianamente satisfecho con el proceso desde las perspectivas de: formalidad, automatización, ejecución, control y supervisión
32	RECUPERACIONES CREDITICIAS	ORE	Venta de cartera	OREVEN	1. Medio	0. Alto	0. Alto	0.33	0.5	
33	RECUPERACIONES CREDITICIAS	ORE	Adjudicación / venta de bienes adjudicados	OREADJ	1. Medio	0. Alto	0. Alto	0.33	0.5	
34	SEGUIMIENTO CREDITICIO	OSC	Monitoreo de la calidad de cartera	OSCMON	1. Medio	1. Medio	2. Bajo	1.33	1.5	Eventualmente satisfecho con el proceso desde las perspectivas de: formalidad, automatización, ejecución, control y supervisión
35	SEGUIMIENTO CREDITICIO	OSC	Supervisión capa 1	OSCSU1	0. Alto	0. Alto	0. Alto	0.00	0	Casi todo satisfecho con el proceso desde las perspectivas de: formalidad, automatización, ejecución, control y supervisión
36	SEGUIMIENTO CREDITICIO	OSC	Supervisión capa 2	OSCSU2	0. Alto	1. Medio	0. Alto	0.33	0.5	
37	OPERACIONES CREDITICIAS ESPECIALES	OOC	Manejo de Refinanciación / Novaciones	OOCREF	1. Medio	0. Alto	1. Medio	0.67	0.5	
38	OPERACIONES CREDITICIAS ESPECIALES	OOC	Manejo de Reprogramación	OOCREP	0. Alto	0. Alto	1. Medio	0.33	0.5	
39	CAPTACIONES	OCA	Prospección captaciones	OCAPRO	2. Bajo	1. Medio	1. Medio	1.33	1	
40	CAPTACIONES	OCA	Apertura de cuenta	OCAAPE	0. Alto	0. Alto	0. Alto	0.00	1	
41	CAPTACIONES	OCA	Mantenimiento de la cuenta	OCAMAN	0. Alto	1. Medio	0. Alto	0.33	1	
42	CAPTACIONES	OCA	Cancelación de la cuenta	OCACAN	0. Alto	0. Alto	0. Alto	0.00	1	
43	CAPTACIONES	OCA	Manejo de Banca preferente	OCABAN	1. Medio	1. Medio	1. Medio	1.00	0.5	
44	CAPTACIONES	OCA	Manejo de Depósitos institucionales	OCABAN	1. Medio	1. Medio	1. Medio	1.00	1	
45	SEGUROS	OSE	Prospección seguros	OSEPRO	2. Bajo	1. Medio	1. Medio	1.33	1.5	
46	SEGUROS	OSE	Colocación de seguros	OSECOL	1. Medio	1. Medio	1. Medio	1.00	1	
47	SEGUROS	OSE	Atención de siniestros	OSEATE	1. Medio	1. Medio	1. Medio	1.00	1	
48	SEGUROS	OSE	Conciliación de comisiones de seguros	OSECON	0. Alto	1. Medio	0. Alto	0.33	1	
49	SEGUROS	OSE	Desafilación de seguros	OSEDES	1. Medio	1. Medio	1. Medio	1.00	1	
50	GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Operaciones en ventanilla	OOPVEN	0. Alto	0. Alto	0. Alto	0.00	0.5	
51	GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Operaciones en corresponsalia y agentes corresponsales	OOPCOR	1. Medio	0. Alto	0. Alto	0.33	1	
52	GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Operaciones en otras instituciones financieras	OOPOTI	1. Medio	0. Alto	0. Alto	0.33	1	

53	GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Operaciones canales electrónicos	OOPCAN	0. Alto	0. Alta	0. Alto	0.00	0
54	GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Operaciones masivas	OOPMAS	1. Medio	0. Alta	0. Alto	0.33	0.5
55	GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Otras operaciones de negocio	OOPOTO	2. Bajo	2. Baja	0. Alto	1.33	0.5
56	GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Administración de tarjetas electrónicas	OOPADM	0. Alto	0. Alta	0. Alto	0.00	0.5
57	GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Seguimiento y supervisión de operaciones	OOPSEG	2. Bajo	0. Alta	0. Alto	0.67	1
58	ADMINISTRACIÓN DE INFORMACIÓN DE PERSONAS	OIN	Actualización de información de personas	OINACI	1. Medio	1. Media	1. Medio	1.00	0.5
59	ADMINISTRACIÓN DE INFORMACIÓN DE PERSONAS	OIN	Actualización de facultades de clientes	OINACF	0. Alto	0. Alta	0. Alto	0.00	0
60	ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO	OEF	Administración de efectivo en la red de agencias y ATM	OEFEFR	1. Medio	0. Alta	0. Alto	0.33	0.5
61	ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO	OEF	Manejo de efectivo en la agencia	OEFEFA	0. Alto	0. Alta	0. Alto	0.00	0.5
62	ADMINISTRACIÓN DE LA ATENCIÓN	SAT	Atención de reclamos y requerimientos	SATATE	0. Alto	0. Alta	0. Alto	0.00	0.5
63	ADMINISTRACIÓN DE LA ATENCIÓN	SAT	Calidad de servicio al usuario / cliente	SATCAL	2. Bajo	1. Media	2. Bajo	1.67	1
64	MANEJO DE TÍTULOS VALORADOS	OTI	Manejo y seguimiento de garantías y seguros obligatorios	STIGAR	2. Bajo	0. Alta	1. Medio	1.00	1.5
65	MANEJO DE TÍTULOS VALORADOS	OTI	Manejo y custodia de papeles valorados	STIPAP	1. Medio	0. Alta	0. Alto	0.33	0.5
66	GESTIÓN Y CONTROL COMERCIAL	SCC	Monitoreo e informes de gestión	SCCMON	1. Medio	2. Baja	0. Alto	1.00	0.5
67	GESTIÓN Y CONTROL COMERCIAL	SCC	Administración y custodia de expedientes crediticios	SCCEXP	2. Bajo	0. Alta	2. Bajo	1.33	1
68	MERCADEO DE SOLUCIONES	SME	Endomarketing	SMEEND	2. Bajo	2. Baja	1. Medio	1.67	1
69	MERCADEO DE SOLUCIONES	SME	Campañas promocionales	SMECAM	2. Bajo	1. Media	1. Medio	1.33	1
70	SERVICIOS DE NEGOCIOS CON EXTERNOS	SSN	Definición y mantenimiento de los contratos	SSNDEF	2. Bajo	2. Baja	0. Alto	1.33	0.5
71	SERVICIOS DE NEGOCIOS CON EXTERNOS	SSN	Gestión de servicios de información para externos	SSNSER	0. Alto	1. Media	0. Alto	0.33	0.5
72	GESTIÓN DE ACTIVOS	SAC	Adquisición de bienes y contratación de servicios	SACADQ	1. Medio	0. Alta	0. Alto	0.33	0.5
73	GESTIÓN DE ACTIVOS	SAC	Gestión de inmuebles y activos	SACINM	2. Bajo	0. Alta	0. Alto	0.67	1
74	GESTIÓN DE ACTIVOS	SAC	Manejo y control de bienes adjudicados	SACBIE	2. Bajo	0. Alta	1. Medio	1.00	1
75	GESTIÓN DE ACTIVOS	SAC	Gestión de seguros patrimoniales y de deshonestidad	SACSEG	2. Bajo	2. Baja	1. Medio	1.67	0.5
76	GESTIÓN DE ACTIVOS	SAC	Administración de proveedores	SACPRO	2. Bajo	0. Alta	0. Alto	0.67	0.5
77	COMUNICACIÓN INTERNA	SCI	Gestión de la comunicación interna	SCICOM	1. Medio	0. Alta	0. Alto	0.33	0.5
78	GESTIÓN DE LA SEGURIDAD	SSE	Seguridad física para agencias y sedes	SSESEF	1. Medio	1. Media	1. Medio	1.00	0.5
79	GESTIÓN DE LA SEGURIDAD	SSE	Seguridad electrónica para agencias y locales	SSESEE	1. Medio	1. Media	1. Medio	1.00	0.5
80	GESTIÓN DE LA SEGURIDAD	SSE	Seguridad y salud en el trabajo	SSESES	1. Medio	1. Media	1. Medio	1.00	1.5
81	SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	STI	Estrategia del servicio de TI	STIEST	0. Alto	1. Media	0. Alto	0.33	0.5
82	SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	STI	Diseño del servicio de TI	STIDIS	0. Alto	1. Media	0. Alto	0.33	0.5
83	SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	STI	Transición del servicio de TI	STITRA	0. Alto	0. Alta	0. Alto	0.00	0.5
84	SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	STI	Operación del servicio de TI	STIOPE	0. Alto	0. Alta	0. Alto	0.00	0.5
85	SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	STI	Mejora continua del servicio de TI	STIMEJ	1. Medio	2. Baja	1. Medio	1.33	2
86	GESTIÓN FINANCIERA	SFI	Gestión de riesgos estructurales	SFIEST	2. Bajo	0. Alta	0. Alto	0.67	1.5
87	GESTIÓN FINANCIERA	SFI	Manejo y control de liquidez	SFILIQ	2. Bajo	0. Alta	0. Alto	0.67	2
88	GESTIÓN FINANCIERA	SFI	Determinación de precios	SFIPRE	0. Alto	1. Media	1. Medio	0.67	1
89	GESTIÓN CONTABLE	SCO	Registro y control de pagos	SCOPAG	1. Medio	0. Alta	0. Alto	0.33	0.5
90	GESTIÓN CONTABLE	SCO	Control Contable	SCOCON	1. Medio	1. Media	0. Alto	0.67	0.5
91	GESTIÓN CONTABLE	SCO	Procesamiento contable	SCOPRO	1. Medio	1. Media	0. Alto	0.67	1
92	GESTIÓN CONTABLE	SCO	Gestión tributaria	SCOTRI	1. Medio	1. Media	0. Alto	0.67	1
93	ASPECTOS LEGALES	SAS	Asesoramiento jurídico	SASASE	2. Bajo	1. Media	0. Alto	1.00	1
94	ASPECTOS LEGALES	SAS	Difusión y análisis de normas legales	SASDIF	2. Bajo	1. Media	0. Alto	1.00	0.5
95	ASPECTOS LEGALES	SAS	Defensa de procesos judiciales y administrativos	SASDEF	1. Medio	0. Alta	1. Medio	0.67	1
96	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión del riesgo integral	SRIRII	2. Bajo	1. Media	1. Medio	1.33	1.5
97	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgos de créditos	SRIRIC	1. Medio	0. Alta	1. Medio	0.67	0.5
98	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgos de liquidez	SRIRIL	2. Bajo	1. Media	0. Alto	1.00	1.5
99	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgos de mercado	SRIRIM	2. Bajo	1. Media	0. Alto	1.00	1.5

100	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgo medio ambiental	SRIRIA	2. Bajo	2. Baja	1. Medio	1.67	1.5
101	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgo operacional	SRIRIO	2. Bajo	1. Media	1. Medio	1.33	1.5
102	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de continuidad de negocios	SSECON	2. Bajo	1. Media	1. Medio	1.33	0.5
103	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de seguridad de información	SSESEI	2. Bajo	1. Media	1. Medio	1.33	0.5
104	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgos estratégicos	SRIRIE	2. Bajo	2. Baja	0. Alto	1.33	1.5
105	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgo reputacional	SRIRIR	2. Bajo	2. Baja	2. Bajo	2.00	2
106	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo	SRIPLA	1. Medio	0. Alta	0. Alto	0.33	0.5
107	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgos de cumplimiento normativo	SRICUM	2. Bajo	1. Media	0. Alto	1.00	1
108	GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgo legal	SRIRLE	2. Bajo	0. Alta	0. Alto	0.67	1
109	AUDITORÍA	SAU	Planificación anual	SAUPLA	2. Bajo	0. Alta	0. Alto	0.67	0.5
110	AUDITORÍA	SAU	Auditoría basada en riesgos	SAUAUR	1. Medio	0. Alta	0. Alto	0.33	0.5
111	AUDITORÍA	SAU	Atención de requerimientos de Auditorías	SAUATE	2. Bajo	1. Media	1. Medio	1.33	1.5
112	AUDITORÍA	SAU	Seguimiento de recomendaciones	SAUSEG	0. Alto	0. Alta	0. Alto	0.00	1
113	ADMINISTRACIÓN DEL FRAUDE	SFR	Gestión preventiva del fraude	SFRPRE	1. Medio	1. Media	1. Medio	1.00	0.5
114	ADMINISTRACIÓN DEL FRAUDE	SFR	Inspectoría	SFRINS	1. Medio	1. Media	1. Medio	1.00	1
115	OBLIGACIONES REGULATORIAS	SOB	Administración de la adecuación regulatoria	SOBADE	2. Bajo	1. Media	0. Alto	1.00	1
116	OBLIGACIONES REGULATORIAS	SOB	Reporte de hechos de importancia	SOBHEC	0. Alto	1. Media	0. Alto	0.33	0.5
117	OBLIGACIONES REGULATORIAS	SOB	Fondo de Seguro de Depósito	SOBSEG	1. Medio	1. Media	0. Alto	0.67	0.5
118	OBLIGACIONES REGULATORIAS	SOB	Envío de información a entidades reguladoras	SOBENV	1. Medio	0. Alta	0. Alto	0.33	1

Elaboración Propia



Apéndice 4: RESULTADOS DE LA MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS

LISTA DE PRIORIDAD DE LOS PROCESOS						
#	MACROPROCESO	MACROPROCESO	CODI MAC	PROCESO	CODI PROC	Total
26		OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS	OOT	Evaluación del crédito	OOTEVA	1.532
27		OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS	OOT	Aprobación del crédito	OOTAPR	1.529
28		OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS	OOT	Formalización del crédito	OOTFOR	1.434
30		RECUPERACIONES CREDITICIAS	ORE	Recuperación de créditos por personal interno	OREREI	1.327
c		GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ETA	Administración del personal	ETAPER	1.313
34		SEGUIMIENTO CREDITICIO	OSC	Monitoreo de la calidad de cartera	OSCMON	1.275
50		GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Operaciones en ventanilla	OOPVEN	1.267
13		GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ETA	Reclutamiento, selección e incorporación	ETAREC	1.261
66		GESTIÓN Y CONTROL COMERCIAL	SCC	Monitoreo e informes de gestión	SCCMON	1.235
35		SEGUIMIENTO CREDITICIO	OSC	Supervisión capa 1	OSCSU1	1.219
11		SEGMENTACION Y DISEÑO DE SOLUCIONES DE NEGOCIO	ESE	Gestión de canales comerciales	ESECAN	1.194
63		ADMINISTRACIÓN DE LA ATENCIÓN	SAT	Calidad de servicio al usuario / cliente	SATCAL	1.163
25		OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS	OOT	Prospección créditos	OOTPRO	1.147
14		GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ETA	Formación y desarrollo humano	ETAFOR	1.137
69		MERCADEO DE SOLUCIONES	SME	Campañas promocionales	SMECAM	1.126
60		ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO	OEF	Administración de efectivo en la red de agencia	OEFEFR	1.119
31		RECUPERACIONES CREDITICIAS	ORE	Recuperación de créditos tercerizados	ORERET	1.117
97		GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgos de créditos	SRIRIC	1.113
29		OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS	OOT	Otorgamiento pre-aprobados	OOTOTO	1.101
101		GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgo operacional	SRIRIO	1.093
52		GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Operaciones en otras instituciones financieras	OOPOTI	1.092
51		GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Operaciones en corresponsalia y agentes corre	OOPCOR	1.092
84		SERVICIOS DE TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN	STI	Operación del servicio de TI	STIOPE	1.091
93		ASPECTOS LEGALES	SAS	Asesoramiento jurídico	SASASE	1.086
36		SEGUIMIENTO CREDITICIO	OSC	Supervisión capa 2	OSCSU2	1.074
23		GESTIÓN DEL CAMBIO	ECA	Mejora continua	ECAMEJ	1.073
54		GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Operaciones masivas	OOPMAS	1.068
53		GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Operaciones canales electrónicos	OOPCAN	1.063
90		GESTIÓN CONTABLE	SCO	Control Contable	SCOCON	1.061
24		GESTIÓN DEL CAMBIO	ECA	Manejo de grandes proyectos	ECAGRA	1.061
86		GESTIÓN FINANCIERA	SFI	Gestión de riesgos estructurales	SFIEST	1.054
61		ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO	OEF	Manejo de efectivo en la agencia	OEFEFA	1.053
57		GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Seguimiento y supervisión de operaciones	OOPSEG	1.049
82		SERVICIOS DE TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN	STI	Diseño del servicio de TI	STIDIS	1.040
12		SEGMENTACION Y DISEÑO DE SOLUCIONES DE NEGOCIO	ESE	Gestión de productos y/o servicios	ESEPRO	1.040
102		GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de continuidad de negocios	SSECON	1.031
55		GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Otras operaciones de negocio	OOPOTO	1.027
43		CAPTACIONES	OCA	Manejo de Banca preferente	OCABAN	1.027
72		GESTIÓN DE ACTIVOS	SAC	Adquisición de bienes y contratación de servicios	SACADQ	1.023
99		GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgos de mercado	SRIRIM	1.016
88		GESTIÓN FINANCIERA	SFI	Determinación de precios	SFIPRE	1.011
18		GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ETA	Relaciones laborales y disciplina	ETAREL	1.011
44		CAPTACIONES	OCA	Manejo de Depósitos institucionales	OCABAN	1.011
103		GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de seguridad de información	SSESEI	0.989
104		GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgos estratégicos	SRIRIE	0.984
113		ADMINISTRACIÓN DEL FRAUDE	SFR	Gestión preventiva del fraude	SFRPRE	0.961
6		PLANEACIÓN Y DIRECCIÓN	EPL	Planeamiento estratégico	EPLPLA	0.956
64		MANEJO DE TÍTULOS VALORADOS	OTI	Manejo y seguimiento de garantías y seguros obligatorios	STIGAR	0.956
62		ADMINISTRACIÓN DE LA ATENCIÓN	SAT	Atención de reclamos y requerimientos	SATATE	0.944
41		CAPTACIONES	OCA	Mantenimiento de la cuenta	OCAMAN	0.938
118		OBLIGACIONES REGULATORIAS	SOB	Envío de información a entidades reguladoras	SOBENV	0.934
10		SEGMENTACION Y DISEÑO DE SOLUCIONES DE NEGOCIO	ESE	Inteligencia comercial	ESEINT	0.931
73		GESTIÓN DE ACTIVOS	SAC	Gestión de inmuebles y activos	SACINM	0.931
98		GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgos de liquidez	SRIRIL	0.930
83		SERVICIOS DE TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN	STI	Transición del servicio de TI	STITRA	0.929
16		GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ETA	Compensaciones y beneficios del colaborador	ETACOM	0.926
105		GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgo reputacional	SRIRIR	0.924
56		GESTIÓN DE OPERACIONES	OOP	Administración de tarjetas electrónicas	OOPADM	0.911
81		SERVICIOS DE TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN	STI	Estrategia del servicio de TI	STIEST	0.903
87		GESTIÓN FINANCIERA	SFI	Manejo y control de liquidez	SFILIQ	0.890
79		GESTIÓN DE LA SEGURIDAD	SSE	Seguridad electrónica para agencias y locales	SSESEE	0.890
3		CORPORATIVO	ECO	Cultura organizacional e identidad	ECOCUL	0.876

47		SEGUROS	OSE	Atención de siniestros	OSEATE	0.876
95		ASPECTOS LEGALES	SAS	Defensa de procesos judiciales y administrativos	SASDEF	0.876
65		MANEJO DE TÍTULOS VALORADOS	OTI	Manejo y custodia de papeles valorados	STIPAP	0.869
68		MERCADEO DE SOLUCIONES	SME	Endomarketing	SMEEND	0.848
5		CORPORATIVO	ECO	Régimen de poderes	ECOEST	0.826
49		SEGUROS	OSE	Desafiliación de seguros	OSEDES	0.824
46		SEGUROS	OSE	Colocación de seguros	OSECOL	0.809
85		SERVICIOS DE TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN	STI	Mejora continua del servicio de TI	STIMEJ	0.809
76		GESTIÓN DE ACTIVOS	SAC	Administración de proveedores	SACPRO	0.804
96		GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión del riesgo integral	SRIRII	0.804
78		GESTIÓN DE LA SEGURIDAD	SSE	Seguridad física para agencias y sedes	SSESEF	0.785
7		PLANEACIÓN Y DIRECCIÓN	EPL	Diseño y control del Presupuesto	EPLDIS	0.785
67		GESTIÓN Y CONTROL COMERCIAL	SCC	Administración y custodia de expedientes crediticios	SCCEXP	0.784
33		RECUPERACIONES CREDITICIAS	ORE	Adjudicación / venta de bienes adjudicados	OREADJ	0.776
106		GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgos de lavado de activos y financieros	SRILAPE	0.776
40		CAPTACIONES	OCA	Apertura de cuenta	OCAAPE	0.751
1		CORPORATIVO	ECO	Principios y lineamientos corporativos	ECOCOR	0.746
114		ADMINISTRACIÓN DEL FRAUDE	SFR	Inspectoría	SFRINS	0.739
45		SEGUROS	OSE	Prospección seguros	OSEPRO	0.737
9		SEGMENTACION Y DISEÑO DE SOLUCIONES DE NEGOCIO	ESE	Definición de segmentos de clientes objetivo	ESESEG	0.726
21		GESTIÓN DEL CAMBIO	ECA	Administración de la normativa interna	ECANOR	0.723
92		GESTIÓN CONTABLE	SCO	Gestión tributaria	SCOTRI	0.674
89		GESTIÓN CONTABLE	SCO	Registro y control de pagos	SCOPAG	0.667
39		CAPTACIONES	OCA	Prospección captaciones	OCAPRO	0.666
48		SEGUROS	OSE	Conciliación de comisiones de seguros	OSECON	0.664
80		GESTIÓN DE LA SEGURIDAD	SSE	Seguridad y salud en el trabajo	SSESES	0.654
37		OPERACIONES CRÉDITICIAS ESPECIALES	OOO	Manejo de Refinanciación / Novaciones	OOOREF	0.650
38		OPERACIONES CRÉDITICIAS ESPECIALES	OOO	Manejo de Reprogramación	OOOREP	0.650
4		CORPORATIVO	ECO	Información a Stakeholders	ECOINF	0.648
32		RECUPERACIONES CREDITICIAS	ORE	Venta de cartera	OREVEN	0.646
58		ADMINISTRACION DE INFORMACION DE PERSONAS	OIN	Actualización de información de personas	OINACI	0.641
110		AUDITORÍA	SAU	Auditoría basada en riesgos	SAUAUR	0.639
42		CAPTACIONES	OCA	Cancelación de la cuenta	OCACAN	0.631
70		SERVICIOS DE NEGOCIOS CON EXTERNOS	SSN	Definición y mantenimiento de los contratos	SSNDEF	0.609
59		ADMINISTRACION DE INFORMACION DE PERSONAS	OIN	Actualización de facultades de clientes	OINACF	0.606
22		GESTIÓN DEL CAMBIO	ECA	Diseño y desarrollo organizacional	ECADIS	0.583
91		GESTIÓN CONTABLE	SCO	Procesamiento contable	SCOPRO	0.580
2		CORPORATIVO	ECO	Órganos sociales	ECOORG	0.556
107		GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgos de cumplimiento normativo	SRICUM	0.533
17		GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ETA	Remuneraciones y planillas	ETAREM	0.510
19		COMUNICACIÓN EXTERNA E IMAGEN	ECI	Imagen y posicionamiento de marca	ECIIMA	0.509
115		OBLIGACIONES REGULATORIAS	SOB	Administración de la adecuación regulatoria	SOBADE	0.503
74		GESTIÓN DE ACTIVOS	SAC	Manejo y control de bienes adjudicados	SACBIE	0.486
108		GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgo legal	SRIRLE	0.484
77		COMUNICACIÓN INTERNA	SCI	Gestión de la comunicación interna	SCICOM	0.459
8		PLANEACIÓN Y DIRECCIÓN	EPL	Evaluación del desempeño social	EPLEVA	0.455
71		SERVICIOS DE NEGOCIOS CON EXTERNOS	SSN	Gestión de servicios de información para externos	SSNSER	0.444
20		COMUNICACIÓN EXTERNA E IMAGEN	ECI	Gestión de la comunicación externa	ECICOM	0.440
111		AUDITORÍA	SAU	Atención de requerimientos de Auditorías	SAUATE	0.426
100		GESTIÓN DE RIESGOS	SRI	Gestión de riesgo medio ambiental	SRIRIA	0.416
94		ASPECTOS LEGALES	SAS	Difusión y análisis de normas legales	SASDIF	0.386
75		GESTIÓN DE ACTIVOS	SAC	Gestión de seguros patrimoniales y de deshonra	SACSEG	0.361
112		AUDITORÍA	SAU	Seguimiento de recomendaciones	SAUSEG	0.334
109		AUDITORÍA	SAU	Planificación anual	SAUPLA	0.318
116		OBLIGACIONES REGULATORIAS	SOB	Reporte de hechos de importancia	SOBHEC	0.275
117		OBLIGACIONES REGULATORIAS	SOB	Fondo de Seguro de Depósito	SOBSEG	0.260

Elaboración Propia

Apéndice 5: INDICADORES IDENTIFICADOS DEL PROCESO DE CRÉDITOS

	Actividades	Porqué/ Intención	Indicador(es) y Cómo se mide?	Objetivo	Rango
REGISTRO DE DATOS EN EL SISTEMA	Registrar y/o actualizar datos del cliente en el sistema	Para almacenar información de datos personales del titular y cónyuge; aval/fiador solidario y conyugue en el sistema Bantotal de ser el caso.	Porcentaje de registros incorrectos del cliente = nro registros de Información del cliente de forma incorrecta / total de incidencias *100	10%	<5% - 15%>
	Registrar la solicitud del crédito	Para almacenar información de la solicitud del crédito (producto, monto, plazo, tasa, destino del crédito, etc)	Tiempo promedio mensual de registro de la solicitud	10min	<5min - 25min>
	Registrar la evaluación y propuesta del crédito	Para almacenar información socio-económica y financiera del cliente (Balance General, Resultado de G-P)	Tiempo promedio mensual de registro de la Evaluación Crediticia	27min	<20min - 40min>
	Evaluar tasa solicitada	Poder evaluar si el cliente merece una tasa especial	Tiempo promedio mensual de atención de una tasa especial por nivel de autonomía	50min	<20min - 150min>
			Costo de atención por nivel de autonomía = Tiempo de atención*Cna	0	<0,000 - 3,000>
	Evaluar excepción	Poder evaluar si la sustentación del asesor merece otorgar la excepción al cliente	Tiempo promedio mensual de atención de una excepción por nivel de autonomía	120min	<60min - 300min>
Costo de atención = Tiempo prom. de atención*Costo del nivel de autonomía			13,146	<12,000 - 24,000>	
Imprime del sistema los documentos	Para presentar los documentos físicamente que sustentarán la propuesta del crédito (Evaluación Propuesta, Check List, Determinación de Ventas y R .Horizontal Vertical)	Costo mensual de impresión de documentos= Costo de impresoras+costo de consumo de toners+costos de vol papeles	150,000	<120,000 - 190,000>	
EVALUACIÓN COMITÉ DE CRÉDITOS	Registrar la asistencia de participantes del comité	Para iniciar el Comité de Créditos es necesario tomar asistencia de los miembros participantes en el módulo de comités	Porcentaje de propuestas de créditos resueltos en Comité Ordinario = Nro de propuestas para Comités Ordinario(8:00 am - 10:00am) / Total de propuestas presentadas *100	70% del total de propuestas	M: <60% - 80%>
			Porcentaje de propuestas de créditos resueltos en Comité Extraordinario = Nro de propuestas para Comités Extraordinario (15:00 pm -17:00p)/ Total de propuestas*100	30% del total de propuestas	T: <20% - 40%>
			Porcentaje de propuestas de créditos resueltos en Comités Atípicos = Nro de propuestas para Comités Atípicos/ Total de propuestas presentadas *100	2%	FH: <0% - 5%>
	Evaluar la propuesta del crédito y los documentos	Para la evaluación de cada miembro del Comité de Créditos	Porcentaje de créditos aprobados = créditos aprobados/total de propuestas presentadas*100	95%	<90% - 100%>
			Porcentaje de créditos denegados = créditos denegados/total de propuestas presentadas*100	2%	<0% - 5%>
Porcentaje de créditos observados = créditos observados/total de propuestas presentadas*100			3%	<0% - 5%>	
Evaluar atención de un crédito en su etapa de aprobación	Para medir el tiempo de atención de un crédito en la etapa de aprobación por el Comité de Créditos y el nivel de autonomía.	Tiempo de atención de la aprobación del crédito (Comité de Créditos y nivel de autonomía)	180min	<60min- 300min>	

FORMALIZACIÓN DEL CRÉDITO	Entregar el expediente	Para que el EDP revise el expediente	Porcentaje de expedientes recepcionados por la mañana (9:00am - 11:00am)= Nro de expedientes recepcionados/Total de expedientes recepcionados*100	60% expedientes	M: <50% - 70%>
			Porcentaje de expedientes recepcionados por la tarde (16:00pm - 18:00pm)= Nro de expedientes recepcionados/ Total de expedientes recepcionados*100	40% expedientes	T: <30%- 50%>
			expedientes recepcionados fuera del horario/Total de expedientes recepcionados *100	0%	FH: <0% - 5%>
	Verificar el check list documentario y aprobaciones correspondientes	Para que el EDP valide la existencia de documentos según chek list y las aprobaciones respectivas en el simulador de autonomías y propuesta de crédito.	Porcentaje de falta de documentación = nro falta de documentación / total de incidencias *100	10%	<10% - 20%>
			Porcentaje falta de firmas del comité créditos en documentos = falta de firmas de comité en documentos / total de incidencias *100	7%	<5% - 10%>
			Porcentaje nivel de autonomía incorrecto = nro de veces nivel de aprobación incorrectos/ total de incidencias *100	0.0%	<0% - 1%>
	Realizar las preguntas de control del desembolso	Para identificar si la información registrada en el sistema corresponde con el cliente (Nombres, DNI, Dirección, teléfono y correo)	Porcentaje de suplantación de identidad = nro de veces de suplantación de identidad / total de incidencias *100	0%	<0% - 0.25%>
			Porcentaje de registros incorrectos del cliente = nro registros de Información del cliente de forma incorrecta / total de incidencias *100	10%	<5% - 15%>
	Imprimir del sistema los documentos contractuales	Para obtener del sistema los impresos : Pagare, DUC, Contrato, y otros	Costo mensual de impresión de documentos= Costo de impresoras+costo de consumo de toners+costos de vol papeles	150,000	<120,000 - 200,000>
	Entregar copia de los documentos contractuales	Para conocimiento del cliente se le hace entrega de un ejemplar de los documentos contractuales	Costo mensual de impresión de documentos= Costo de impresoras+costo de consumo de toners+costos de vol papeles	150,000	<120,000 - 200,000>

Elaboración Propia



Apéndice 6: MATRIZ DE CONFRONTACIÓN DE FACTORES

Matriz de Confrontación de Factores							
	GT	GR	AD	CO	AS	Conteo	Ponderación
GT	1	1	1	1	1	4	40%
GR	0	1	1	1	1	3	30%
AD	0	0	1	1	1	2	20%
CO	0	0	0	1	1	1	10%
AS	0	0	0	0	1	0	0%
					Total	10	100%

Elaboración Propia



Apéndice 7: PLANTILLA DE CUADRO DE FACTORES 6M

CAUSAS	
FACTOR	PUNTAJE (1 AL 5)
MANO DE OBRA	
1. Desconocimiento de las políticas y procedimientos para aprobar un crédito.	
2. Falta definir acuerdos de servicio de tiempos de atención con el área de riesgos	
3. Desconocimiento de políticas, procedimientos y requisitos para otorgar un crédito	
4. No existe razonabilidad de la propuesta y argumentos del asesor	
5. Asesores con poco conocimiento de la tecnología crediticia	
6. Desconocimiento de la sistemática comercial	
7. Asesor no realizó una adecuada planificación de su día	
MEDIO	
8. No existe visibilidad del estado del crédito en el sistema.	
9. La sustentación de la propuesta es manual por correos electrónicos (fuera del sistema).	
10. No se cuenta con una herramienta tecnológica para registrar o tomar decisiones en campo	
11. Falta de un check list automático en el sistema	
MÉTODO	
12. Falta estandarización del proceso	
13. Falta autonomía de las instancias que aprueban el crédito, dado que se requiere conformidad de los niveles anteriores.	
14. Reprocesos	
15. No existe consistencia y coherencia de la información cualitativa y cuantitativa	
16. No existe evidencia de la visita al negocio o vivienda del cliente	
17. Falta de una adecuada planificación de actividades programadas en la agencia	
18. Interrupción por otras actividades no programadas en el mes	
MATERIALES	
19. Falta consistencia y sustento de la documentación que respalda la propuesta del crédito.	
20. Expediente de crédito no cuenta con la documentación requerida	
21. No existe quórum mínimo para iniciar comité de créditos	
MEDIO AMBIENTE	
22. Ambiente rígido y estructural a la reglas.	
23. Comités con ambiente rígido	
24. Falta de espacio para realizar el comité de créditos	
MEDICIÓN	
25. Demasiado tiempo en la aprobación de un crédito.	
26. No se cuenta con un monitor de control y seguimiento de los créditos que están pendientes de aprobarse.	
27. No se cuenta con un monitor de control y seguimiento de los créditos que son observados	
28. Demasiado tiempo en el desarrollo de un comité ordinario/ extraordinario	
29. No se realiza un monitoreo y seguimiento de los comités atípicos	

Elaboración Propia

Apéndice 8: PLANTILLA RESUMEN DE CUADRO DE FACTORES 6M

CAUSAS	GT	GR	AD	CO	AS	Impacto
FACTOR	40%	30%	20%	10%	0%	
MANO DE OBRA						
1. Desconocimiento de las políticas y procedimientos para aprobar un crédito.	1	2	1	2	2	1.4
2. Falta definir acuerdos de servicio de tiempos de atención con el área de riesgos	4	4.5	4	5	4	4.25
3. Desconocimiento de políticas, procedimientos y requisitos para otorgar un crédito	3	4	3	4	4	3.4
4. No existe razonabilidad de la propuesta y argumentos del asesor	5	5	5	4	4	4.9
5. Asesores con poco conocimiento de la tecnología crediticia	4	3	4	3	3	3.6
6. Desconocimiento de la sistemática comercial	4	3	3	4	2	3.5
7. Asesor no realizó una adecuada planificación de su día	5	5	5	5	5	5
MEDIO						
8. No existe visibilidad del estado del crédito en el sistema.	5	3.5	3	4	4	4.05
9. La sustentación de la propuesta es manual por correos electrónicos (fuera del sistema).	5	3.5	2	3	3	3.75
10. No se cuenta con una herramienta tecnológica para registrar o tomar decisiones en campo	5	4	5	5	5	4.7
11. Falta de un check list automático en el sistema	3	2	2	3	3	2.5
MÉTODO						
12. Falta estandarización del proceso	3	3	2	3	3	2.8
13. Falta autonomía de las instancias que aprueban el crédito, dado que se requiere conformidad de los niveles anteriores.	5	4	5	4	4	4.6
14. Reprocesos	4	4	5	5	5	4.3
15. No existe consistencia y coherencia de la información cualitativa y cuantitativa	5	5	4	5	5	4.8
16. No existe evidencia de la visita al negocio o vivienda del cliente	4	4	5	4	4	4.2
17. Falta de una adecuada planificación de actividades programadas en la agencia	4	4	3	5	5	3.9
18. Interrupción por otras actividades no programadas en el mes	3	3	4	3	3	3.2
MATERIALES						
19. Falta consistencia y sustento de la documentación que respalda la propuesta del crédito.	1	4	1	4	4	2.2
20. Expediente de crédito no cuenta con la documentación requerida	5	5	5	4	4	4.9
21. No existe quórum mínimo para iniciar comité de créditos	3	3	3	4	3	3.1
MEDIO AMBIENTE						
22. Ambiente rígido y estructural a la reglas.	4	3	3	4	4	3.5
23. Comités con ambiente rígido	2	3	3	3	3	2.6
24. Falta de espacio para realizar el comité de créditos	4	3	4	3	3	3.6
MEDICIÓN						
25. Demasiado tiempo en la aprobación de un crédito.	5	3	3	4	4	3.9
26. No se cuenta con un monitor de control y seguimiento de los créditos que están pendientes de aprobarse.	4	4	3	4	4	3.8
27. No se cuenta con un monitor de control y seguimiento de los créditos que son observados	3	3	3	3	3	3
28. Demasiado tiempo en el desarrollo de un comité ordinario/ extraordinario	4	4	4	3	2	3.9
29. No se realiza un monitoreo y seguimiento de los comités atípicos	3	3	3	3	3	3

Elaboración Propia

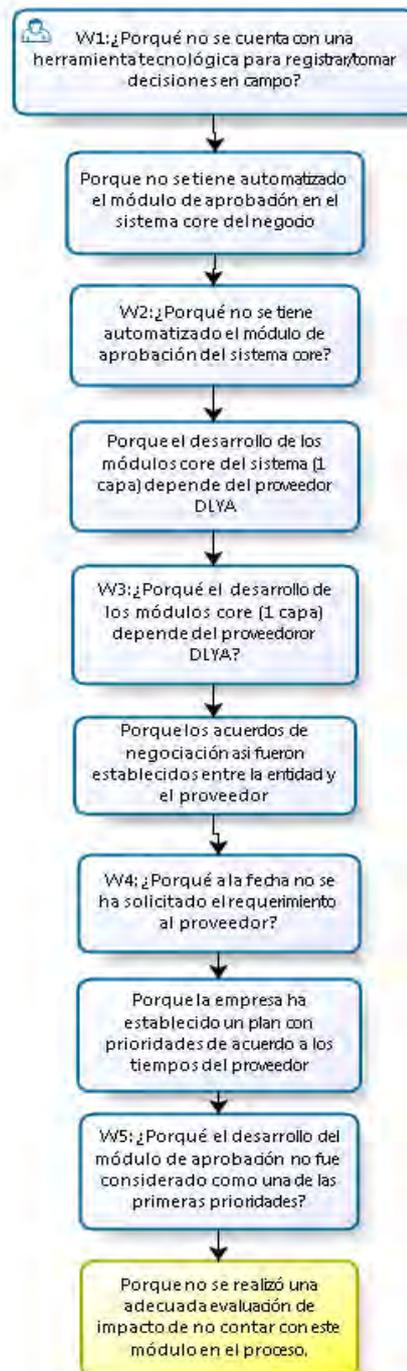
Apéndice 9: LISTA DE CAUSAS PONDERADAS

CAUSAS	Impacto	Frecuencia (Días x año)	Ponderado
FACTOR			
MANO DE OBRA			
1. Desconocimiento de las políticas y procedimientos para aprobar un crédito.	1.4	3	4.2
2. Falta definir acuerdos de servicio de tiempos de atención con el área de riesgos	4.25	4	17
3. Desconocimiento de políticas, procedimientos y requisitos para otorgar un crédito	3.4	2	6.8
4. No existe razonabilidad de la propuesta y argumentos del asesor	4.9	2	9.8
5. Asesores con poco conocimiento de la tecnología crediticia	3.6	3	10.8
6. Desconocimiento de la sistemática comercial	3.5	3	10.5
7. Asesor no realizó una adecuada planificación de su día	5	4	20
MEDIO			
8. No existe visibilidad del estado del crédito en el sistema.	4.05	5	20.25
9. La sustentación de la propuesta es manual por correos electrónicos (fuera del sistema).	3.75	5	18.75
10. No se cuenta con una herramienta tecnológica para registrar o tomar decisiones en campo	4.7	5	23.5
11. Falta de un check list automático en el sistema	2.5	3	7.5
MÉTODO			
12. Falta estandarización del proceso	2.8	4	11.2
13. Falta autonomía de las instancias que aprueban el crédito, dado que se requiere conformidad de los niveles anteriores.	4.6	5	23
14. Reprocesos	4.3	5	21.5
15. No existe consistencia y coherencia de la información cualitativa y cuantitativa	4.8	2	9.6
16. No existe evidencia de la visita al negocio o vivienda del cliente	4.2	2	8.4
17. Falta de una adecuada planificación de actividades programadas en la agencia	3.9	4	15.6
18. Interrupción por otras actividades no programadas en el mes	3.2	3	9.6
MATERIALES			
19. Falta consistencia y sustento de la documentación que respalda la propuesta del crédito.	2.2	3	6.6
20. Expediente de crédito no cuenta con la documentación requerida	4.9	5	24.5
21. No existe quórum mínimo para iniciar comité de créditos	3.1	2	6.2
MEDIO AMBIENTE			
22. Ambiente rígido y estructural a la reglas.	3.5	4	14
23. Comités con ambiente rígido	2.6	2	5.2
24. Falta de espacio para realizar el comité de créditos	3.6	2	7.2
MEDICIÓN			
25. Demasiado tiempo en la aprobación de un crédito.	3.9	4	15.6
26. No se cuenta con un monitor de control y seguimiento de los créditos que están pendientes de aprobarse.	3.8	4	15.2
27. No se cuenta con un monitor de control y seguimiento de los créditos que son observados	3	3	9
28. Demasiado tiempo en el desarrollo de un comité ordinario/ extraordinario	3.9	2	7.8
29. No se realiza un monitoreo y seguimiento de los comités atípicos	3	2	6

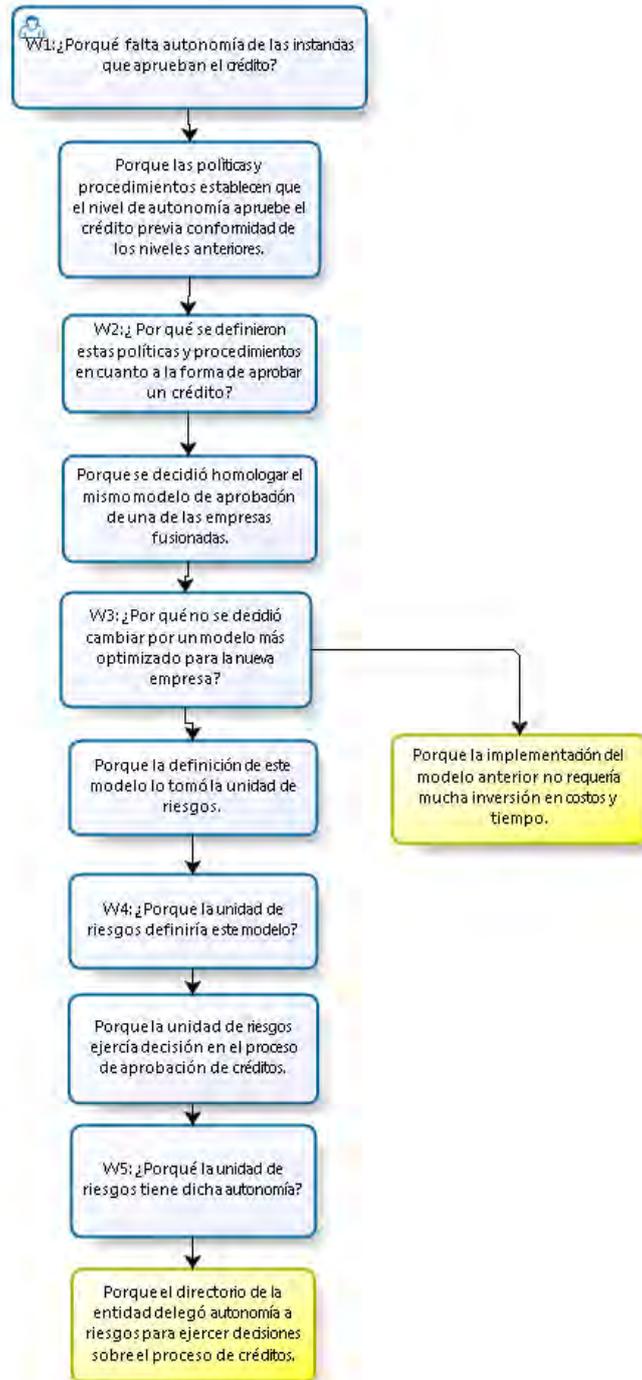
Elaboración Propia

Apéndice 10: FASE 3 - METODOLOGÍA 5W O DE LOS 5 POR QUÉ

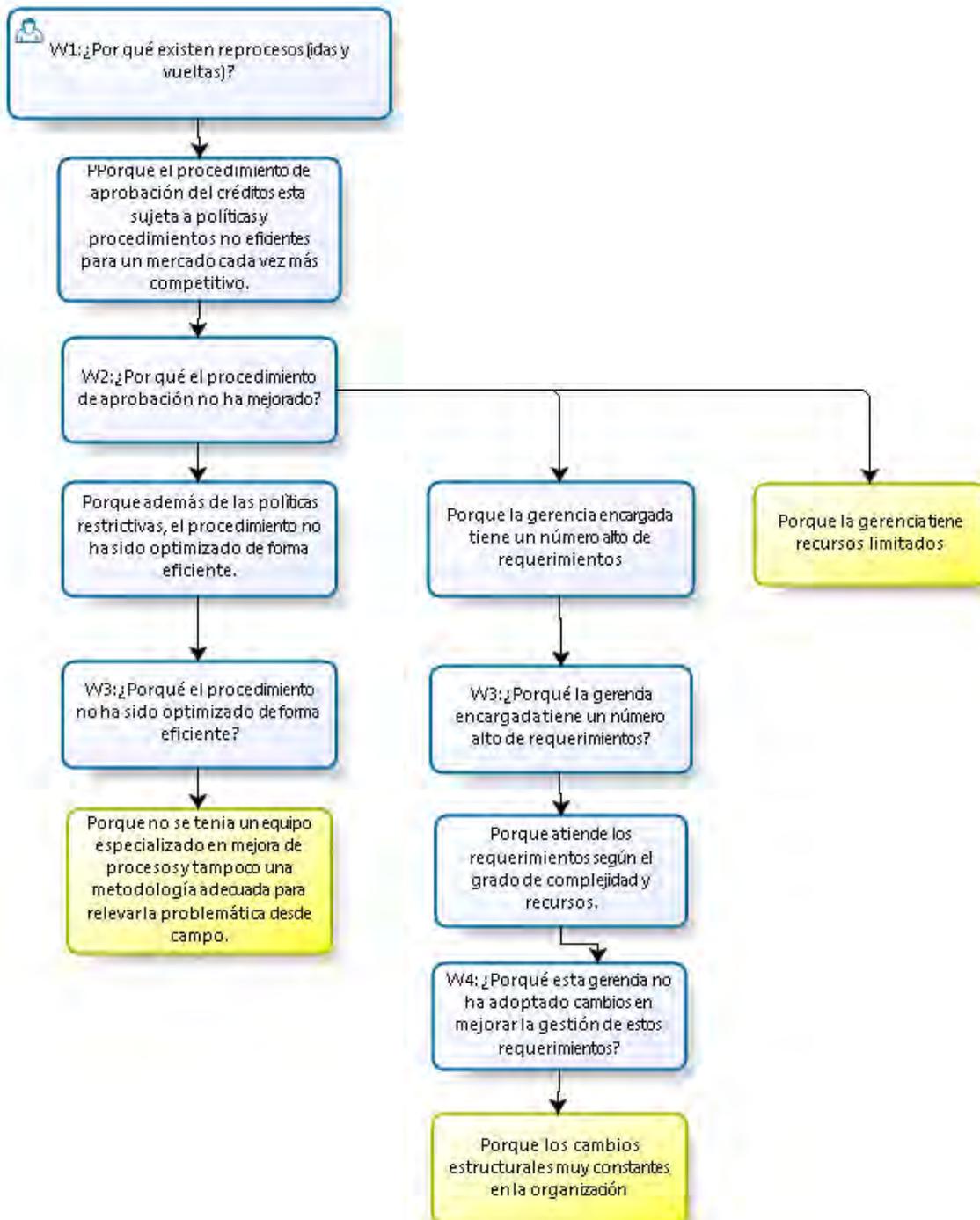
No se cuenta con una herramienta tecnológica para registrar o tomar decisiones en campo



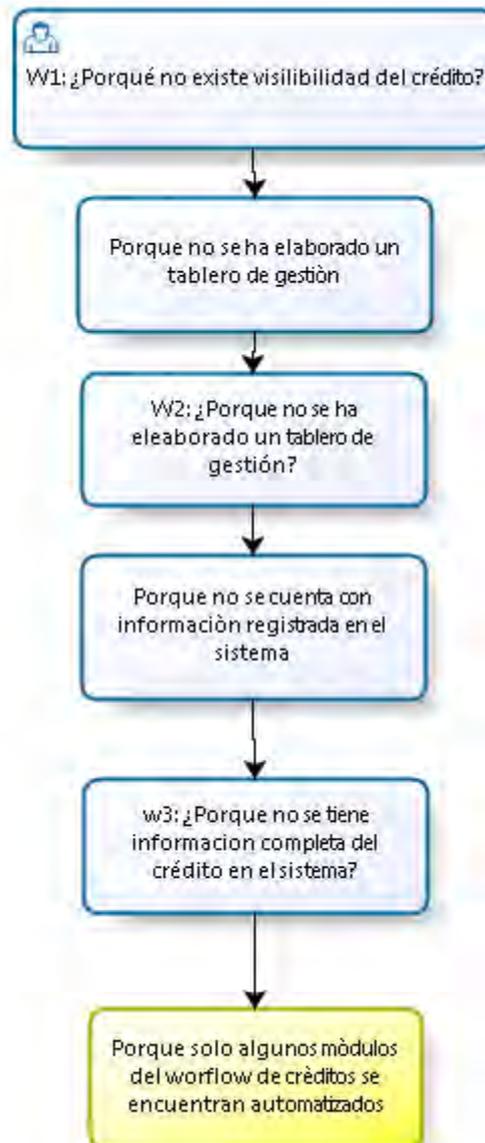
alta autonomía de las instancias que aprueban el crédito, dado que se requiere conformidad de los niveles anteriores.



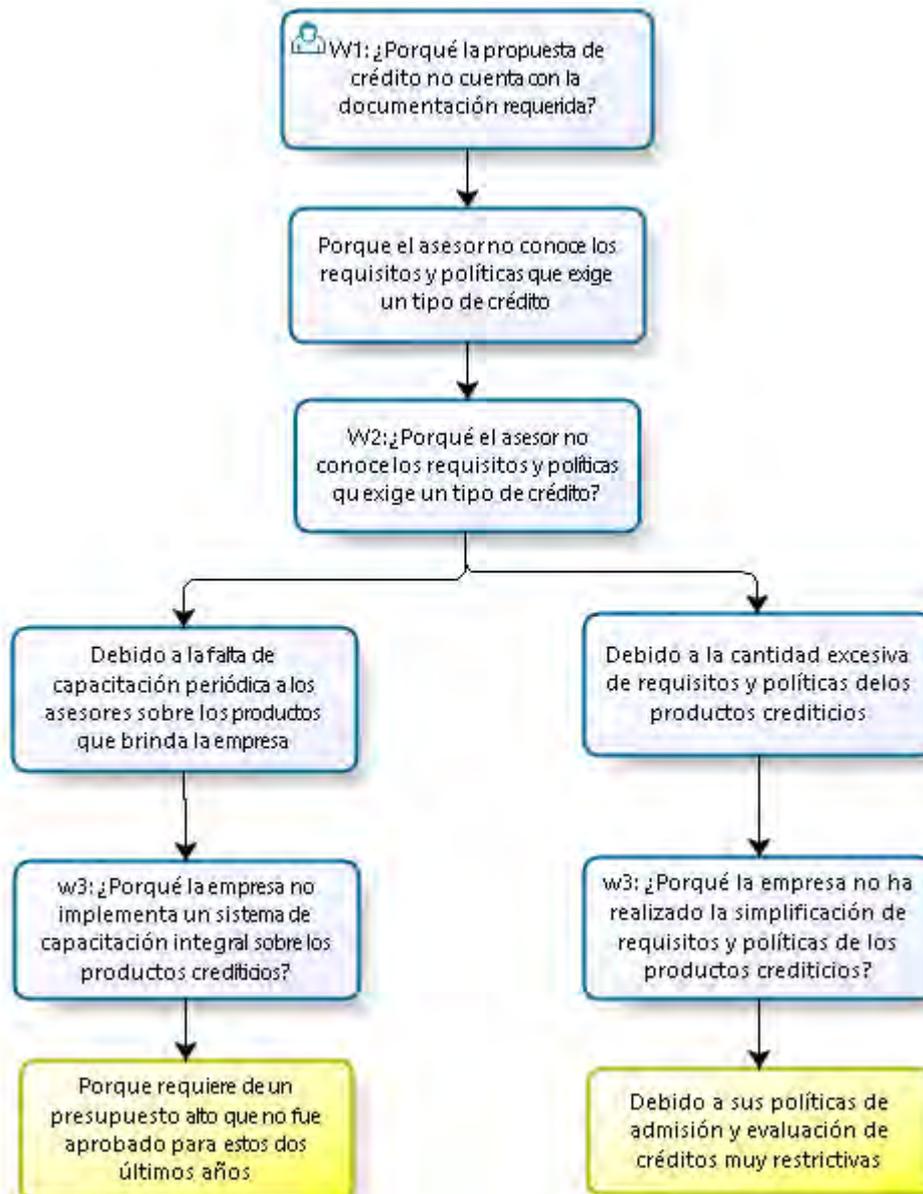
Reprocesos



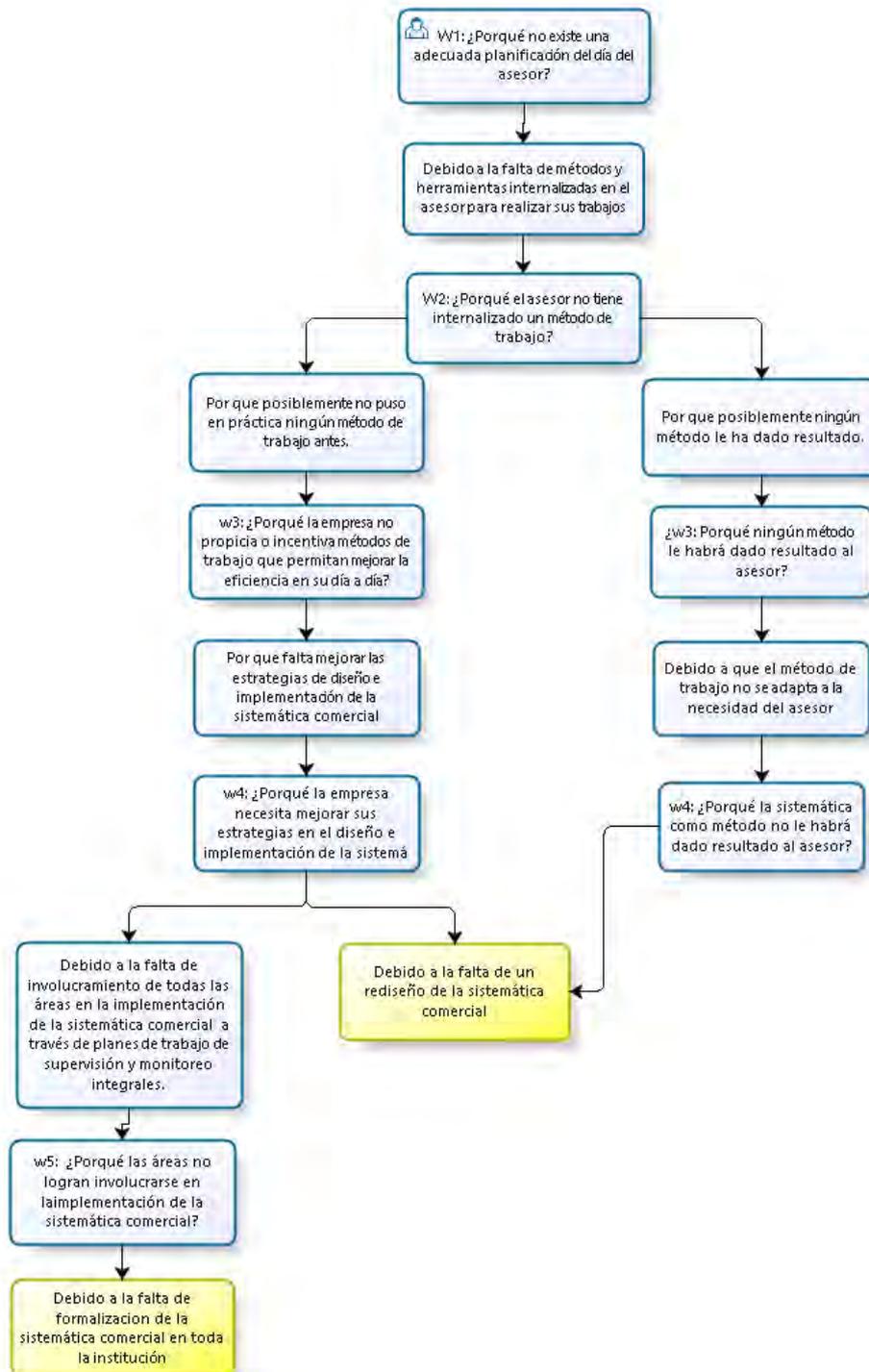
No existe visibilidad del estado del crédito en el sistema



Expediente de crédito no cuenta con la documentación requerida



Asesor no realizó una adecuada planificación de su día



Elaboración Propia

Apéndice 11: RESPONSABLES Y ACTIVIDADES MÁS IMPORTANTES DEL PROCESO DE APROBACIÓN DEL CRÉDITO (SIN SIMBOLOGÍA)

N°	Responsable	Actividades importantes del proceso	Tareas y Decisiones	
01	Asesor Comercial	Presentar la Propuesta de crédito al Comité de Créditos		
02	Asesor Comercial	Sustentar propuesta de crédito al Comité		
03	Comité de Crédito	Registrar la asistencia de participantes del comité		
04		Seleccionar las propuestas para el comité		
05		Evaluar propuesta y documentos del expediente		
06			¿Es conforme la evaluación?	
07			Observa el crédito que no fue supervisado y contiene errores. Continuar con tarea 05	
08			Rechaza el crédito.	
09			Aprueba el crédito.	
10		Coordinador de Créditos	Registrar firma en Acta de Comité de Crédito	
11			Derivar expediente para su formalización	
12	Asesor Comercial	Tomar conocimiento de la aprobación o denegación de crédito		
13			¿Crédito fue aprobado?	
14			No, Comunicar al cliente la denegación del crédito.	
15			Devolver al cliente los documentos presentados	
16			Si, Comunicar al cliente crédito aprobado	
17	Administrador de Agencia	Revisar evaluación del crédito		
18			¿Es conforme?	

N°	Responsable	Actividades importantes del proceso	Tareas y Decisiones
19			No, Rechazar crédito. Continuar con tarea 12
20			Si, ¿Corresponde a su nivel de autonomía?
21			Si, Aprueba el crédito en el sistema. Continuar con tarea 12
22			No, Envía solicitud de aprobación al nivel correspondiente.
23	Gerente Regional	Revisar evaluación de crédito	
24			¿Es conforme?
25			No, Rechaza el crédito e informa por correo electrónico al Administrador de Agencia para su rechazo por el sistema. Continuar con tarea 29
26			Si, ¿Corresponde a su nivel de autonomía?
27			Si, Aprueba el crédito e informar al Administrador de Agencia por correo electrónico. Continuar con tarea 29
28			No, Envía solicitud de aprobación al nivel correspondiente.
29	Administrador de Agencia	Registrar aprobación de crédito en el sistema	Continuar con la tarea 12
30	Gerente Territorial	Revisar evaluación de crédito	
31			¿Es conforme?
32			No, Rechaza el crédito e informa por correo electrónico al Administrador de Agencia para su rechazo por el sistema. Continuar con tarea 29
33			Si, ¿Corresponde a su nivel de autonomía?
34			Si, Aprueba el crédito e informa por correo electrónico al Administrador de Agencia para su rechazo por el sistema. Continuar con tarea 29
35			No, Envía solicitud de aprobación al nivel correspondiente.
36	Jefe Territorial de Admisión de Riesgo de	Revisar evaluación del crédito	
37			¿Es conforme?

N°	Responsable	Actividades importantes del proceso	Tareas y Decisiones
38	Crédito		No, Rechaza el crédito en el sistema. Continúa con tarea 12
39			Si, ¿Corresponde a su nivel de autonomía?
40			Si, Aprueba crédito en el sistema. Continúa con tarea 12
41			No, Envía solicitud de aprobación al nivel correspondiente.
42	Gerente de Admisión de Riesgo de Crédito	Revisar evaluación del crédito	
43			¿Es conforme?
44			No, Rechaza crédito e informar al Jefe Territorial de Admisión de Riesgos para el rechazo correspondiente en sistema. Continúa con tarea 47.
45			Si, ¿Corresponde a su nivel de autonomía?
46			Si, Aprueba el crédito e informa al Jefe Territorial de Admisión de Riesgos. Continúa con la tarea 47
47	Jefe Territorial de Admisión de Riesgo de Crédito	Registrar aprobación de crédito	Continuar con tarea 12.
48	Gerente de Admisión de Riesgo de Crédito		No, enviar para aprobación al nivel correspondiente.
49	Gerente General Adjunto de Riesgo	Revisar evaluación del crédito	
50			¿Es conforme?
51			No, Rechaza crédito e informa al Jefe Territorial de Admisión de Riesgo para que lo rechace por sistema. Continúa con tarea 47
52			Si, ¿Corresponde a su nivel de autonomía?
53			Si, Aprueba el crédito e informa al Jefe Territorial de Admisión de Riesgos para aprobación. Continúa con la tarea 47
54			No, Convocar a reunión para aprobación al nivel correspondiente

N°	Responsable	Actividades importantes del proceso	Tareas y Decisiones
55	Comité Ejecutivo de Crédito	Revisar evaluación del crédito	
56			¿Es conforme?
57			No, Rechaza crédito e informa al Jefe Territorial de Admisión de Riesgo de Crédito para registro en el sistema. Continúa con tarea 47.
58			Si, ¿Corresponde a su nivel de autonomía?
59			Si, Aprueba el crédito e informa al Jefe Territorial de Admisión de Riesgo de Crédito. Continúa con la tarea 47.
60			No, presentar crédito al Directorio para su deliberación
61	Directorio	Revisar evaluación del crédito	
62			¿Es conforme?
63			No, Rechaza crédito en sesión de Directorio registrándolo en el Acta de Directorio. Continuar con tarea 47.
64		Si, aprobar crédito en acta	Si, Aprueba crédito en sesión de Directorio registrándolo en el Acta de Directorio.
65	Gerente General Adjunto de Riesgos	Tomar conocimiento de aprobación y comunicar para registro respectivo	Continua tarea 47

Elaboración Propia

Apéndice 12: RESPONSABLES Y ACTIVIDADES MÁS IMPORTANTES DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITOS (CON SIMBOLOGÍA)

N°	Responsable	Actividades importantes del proceso	Tareas y Decisiones	Símbolo
01	Asesor Comercial	Presentar la Propuesta de crédito al Comité de Créditos		<input type="text"/>
02	Asesor Comercial	Sustentar propuesta de crédito al Comité		<input type="text"/>
03	Comité de Crédito	Registrar la asistencia de participantes del comité		<input type="text"/>
04		Seleccionar las propuestas para el comité		<input type="text"/>
05		Evaluar propuesta y documentos del expediente		<input type="text"/>
06			¿Es conforme la evaluación?	<input type="text"/>
07			Observa el crédito que no fue supervisado y contiene errores. Continuar con tarea 05	<input type="text"/>
08			Rechaza el crédito.	<input type="text"/>
09			Aprueba el crédito.	<input type="text"/>
	Coordinador de Créditos			
10		Registrar firma en Acta de Comité de Crédito		<input type="text"/>
11		Derivar expediente para su formalización		<input type="text"/>
12	Asesor Comercial	Tomar conocimiento de la aprobación o denegación de crédito		<input type="text"/>
13			¿Crédito fue aprobado?	<input type="text"/>
14			No, Comunicar al cliente la denegación del crédito.	<input type="text"/>
15			Devolver al cliente los documentos presentados	<input type="text"/>
16			Si, Comunicar al cliente crédito aprobado	<input type="text"/>

N°	Responsable	Actividades importantes del proceso	Tareas y Decisiones	Símbolo
17	Administrador de Agencia	Revisar evaluación del crédito		
18			¿Es conforme?	
19			No, Rechazar crédito. Continuar con tarea 12	
20			Si, ¿Corresponde a su nivel de autonomía?	
21			Si, Aprueba el crédito en el sistema. Continuar con tarea 12	
22			No, Envía solicitud de aprobación al nivel correspondiente.	
23	Gerente Regional	Revisar evaluación de crédito		
24			¿Es conforme?	
25			No, Rechaza el crédito e informa por correo electrónico al Administrador de Agencia para su rechazo por el sistema. Continuar con tarea 29	
26			Si, ¿Corresponde a su nivel de autonomía?	
27			Si, Aprueba el crédito e informar al Administrador de Agencia por correo electrónico. Continuar con tarea 29	
28			No, Envía solicitud de aprobación al nivel correspondiente.	
29	Administrador de Agencia	Registrar aprobación de crédito en el sistema	Continuar con la tarea 12	
30	Gerente Territorial	Revisar evaluación de crédito		
31			¿Es conforme?	
32			No, Rechaza el crédito e informa por correo electrónico al Administrador de Agencia para su rechazo por el sistema.	

N°	Responsable	Actividades importantes del proceso	Tareas y Decisiones	Símbolo
			Continuar con tarea 29	
33			Si, ¿Corresponde a su nivel de autonomía?	
34			Si, Aprueba el crédito e informa por correo electrónico al Administrador de Agencia para su rechazo por el sistema. Continuar con tarea 29	
35			No, Envía solicitud de aprobación al nivel correspondiente.	
36	Jefe Territorial de Admisión de Riesgo de Crédito	Revisar evaluación del crédito		
37			¿Es conforme?	
38			No, Rechaza el crédito en el sistema. Continúa con tarea 12	
39			Si, ¿Corresponde a su nivel de autonomía?	
40			Si, Aprueba crédito en el sistema. Continúa con tarea 12	
41			No, Envía solicitud de aprobación al nivel correspondiente.	
42	Gerente de Admisión de Riesgo de Crédito	Revisar evaluación del crédito		
43			¿Es conforme?	
44			No, Rechaza crédito e informar al Jefe Territorial de Admisión de Riesgos para el rechazo correspondiente en sistema. Continúa con tarea 47.	
45			Si, ¿Corresponde a su nivel de autonomía?	
46			Si, Aprueba el crédito e informa al Jefe Territorial de Admisión de Riesgos. Continúa con la tarea 47	

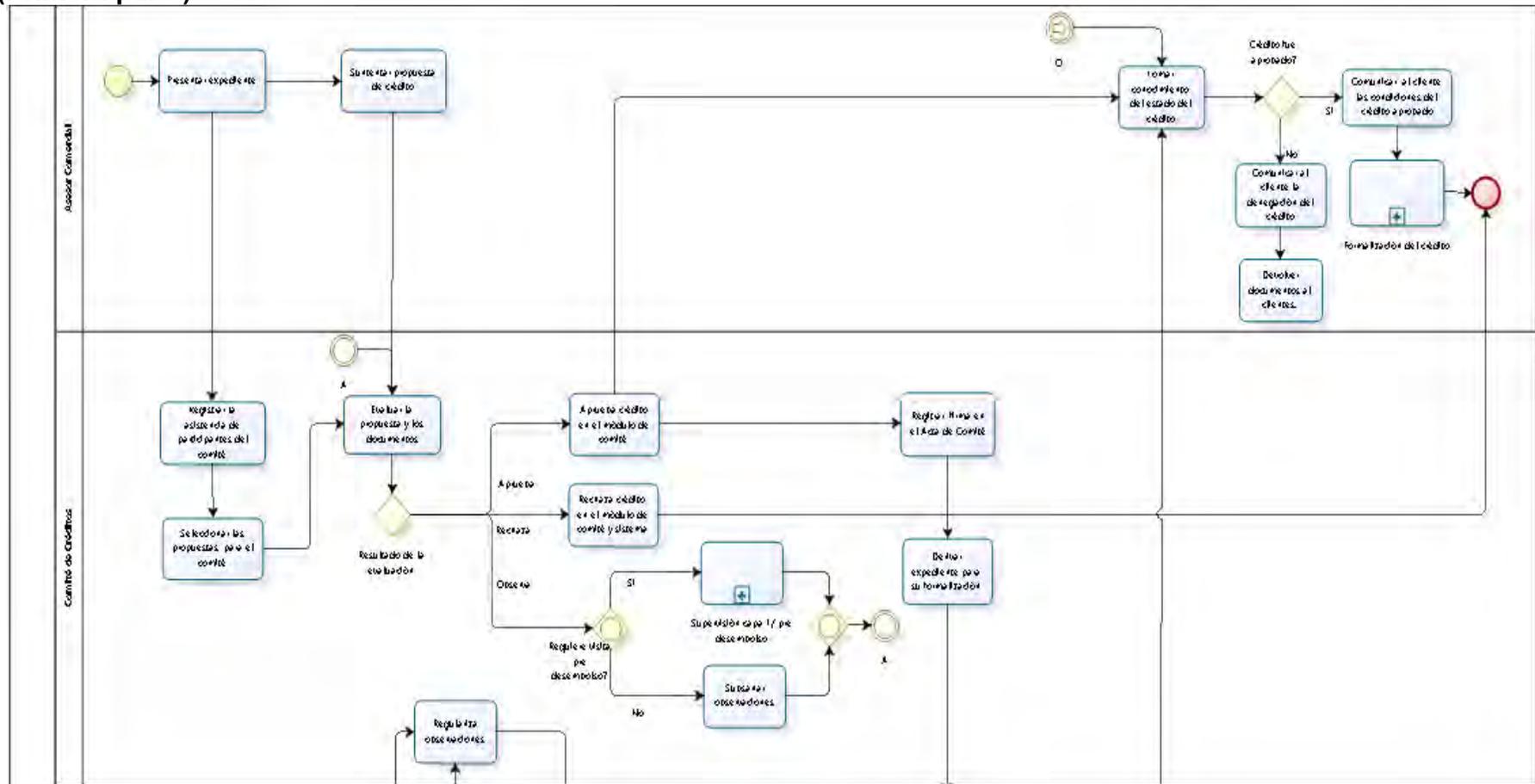
N°	Responsable	Actividades importantes del proceso	Tareas y Decisiones	Símbolo
47	Jefe Territorial de Admisión de Riesgo de Crédito	Registrar aprobación de crédito	Continuar con tarea 12.	
48	Gerente de Admisión de Riesgo de Crédito		No, enviar para aprobación al nivel correspondiente.	
49	Gerente General Adjunto de Riesgo	Revisar evaluación del crédito		
50			¿Es conforme?	
51			No, Rechaza crédito e informa al Jefe Territorial de Admisión de Riesgo para que lo rechace por sistema. Continúa con tarea 47	
52			Si, ¿Corresponde a su nivel de autonomía?	
53			Si, Aprueba el crédito e informa al Jefe Territorial de Admisión de Riesgos para aprobación. Continúa con la tarea 47	
54			No, Convocar a reunión para aprobación al nivel correspondiente	
55		Comité Ejecutivo de Crédito	Revisar evaluación del crédito	
56			¿Es conforme?	
57			No, Rechaza crédito e informa al Jefe Territorial de Admisión de Riesgo de Crédito para registro en el sistema. Continúa con tarea 47.	
58			Si, ¿Corresponde a su nivel de autonomía?	
59			Si, Aprueba el crédito e informa al Jefe Territorial de Admisión de Riesgo de Crédito. Continúa con la tarea 47.	
60			No, presentar crédito al	

N°	Responsable	Actividades importantes del proceso	Tareas y Decisiones	Símbolo
			Directorio para su deliberación	
61	Directorio	Revisar evaluación del crédito		
62			¿Es conforme?	
63			No, Rechaza crédito en sesión de Directorio registrándolo en el Acta de Directorio. Continuar con tarea 47.	
64			Si, Aprueba crédito en sesión de Directorio registrándolo en el Acta de Directorio.	
65	Gerente General Adjunto de Riesgos	Tomar conocimiento de aprobación y comunicar para registro respectivo	Continua tarea 47	

Elaboración Propia

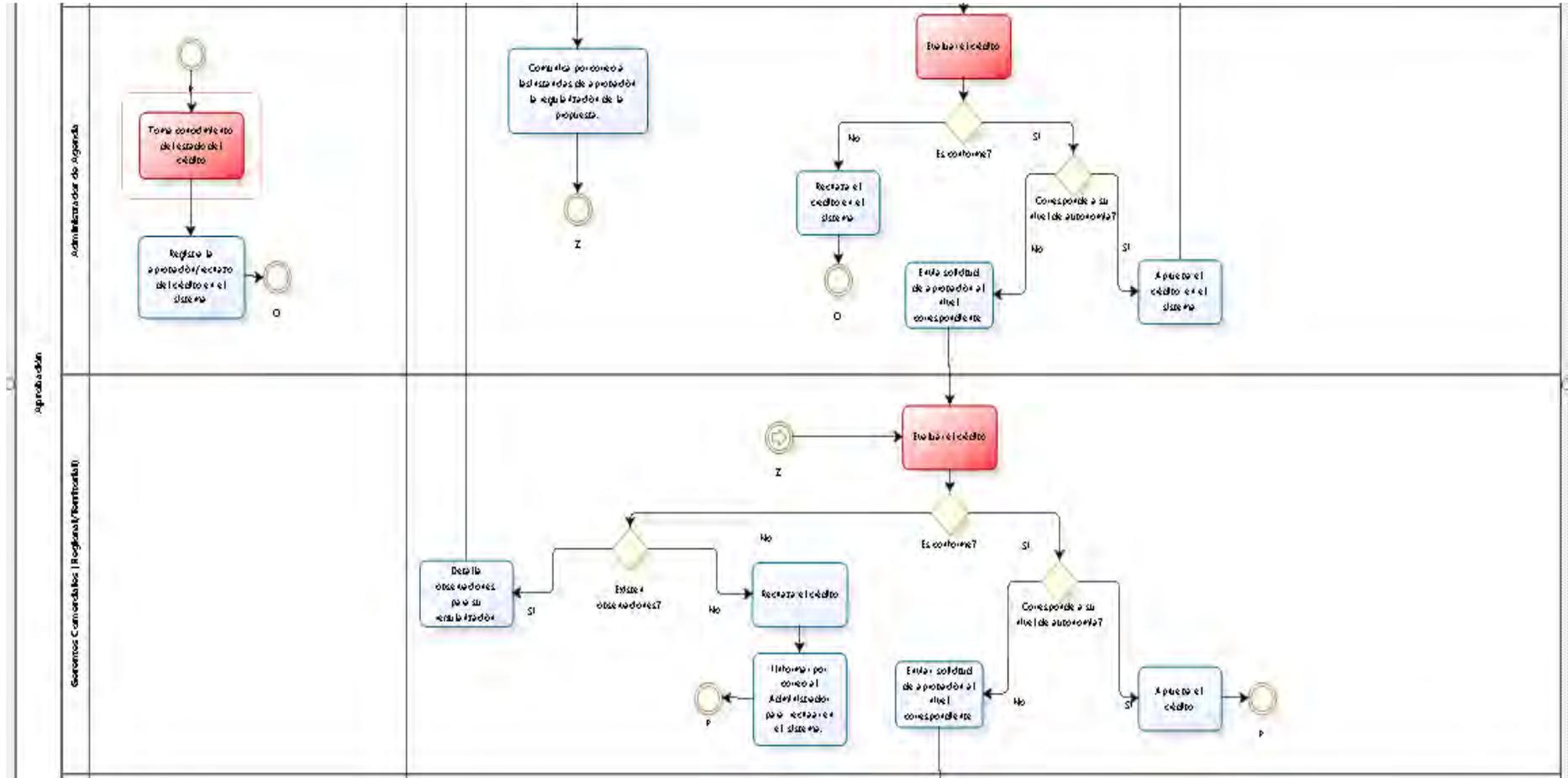
Apéndice 13: APROBACIÓN DEL CRÉDITO - PROCESO ACTUAL

(Primera parte)



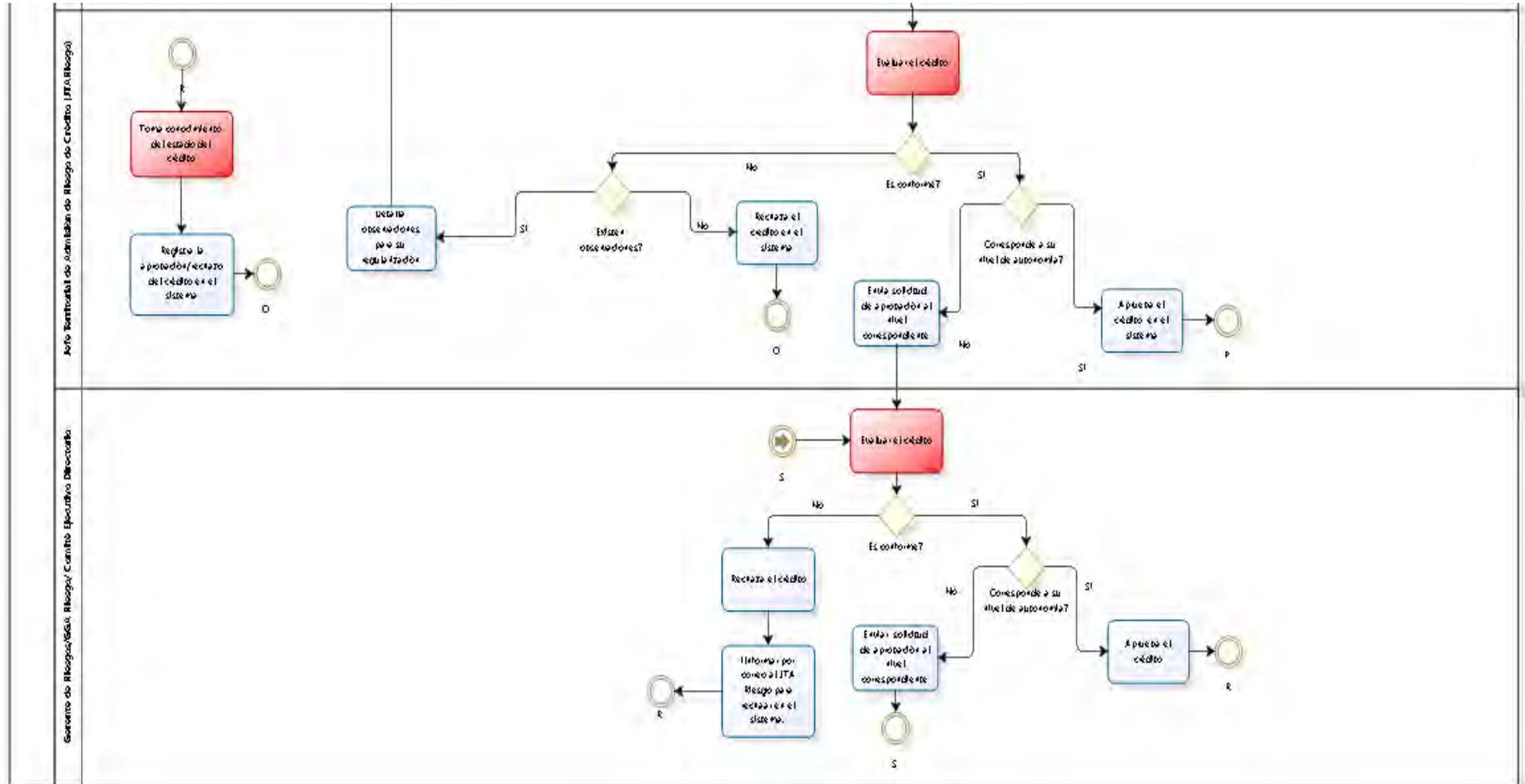
Elaboración Propia

(Segunda parte)



Elaboración Propia

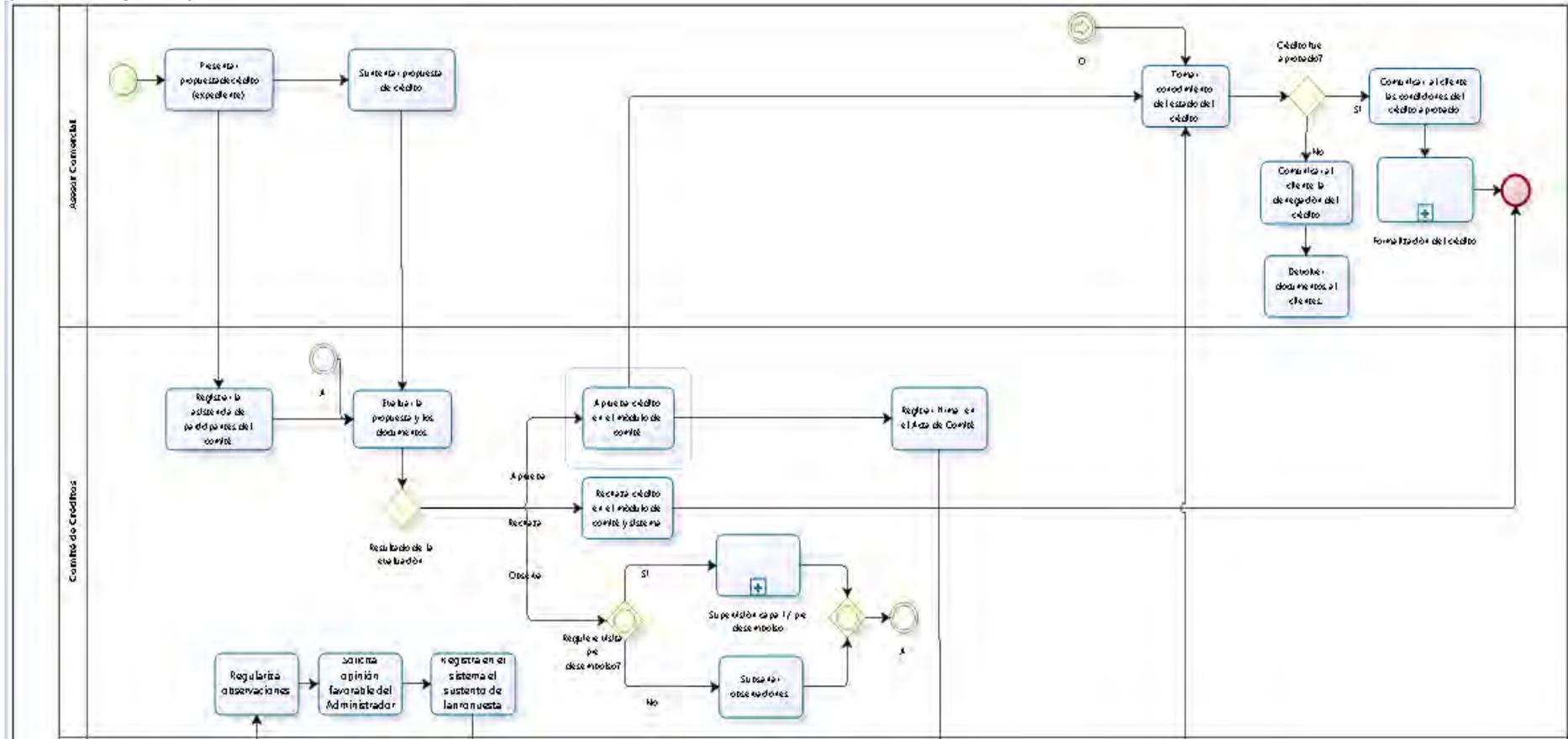
(Tercera parte)



Elaboración Propia

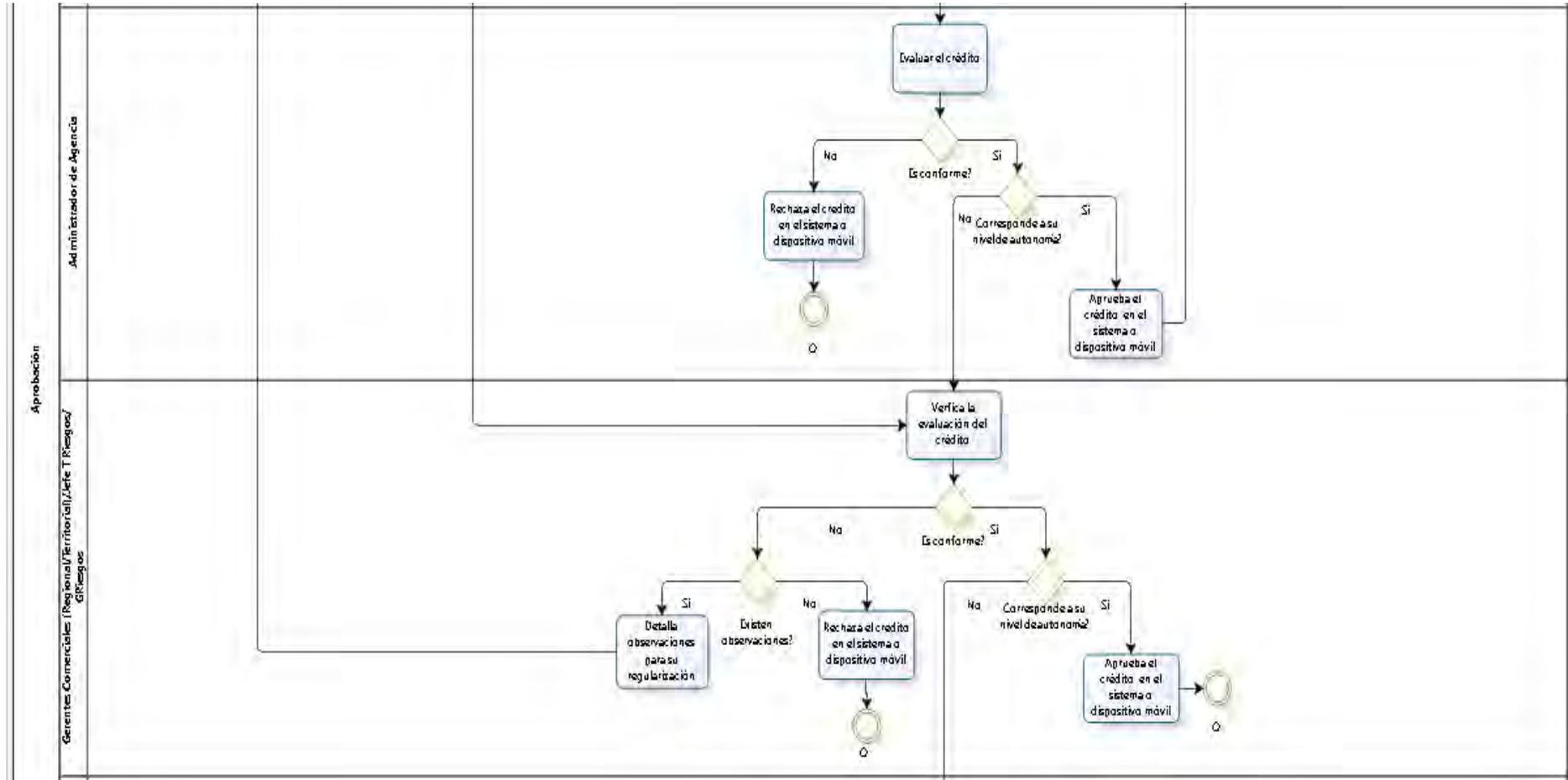
Apéndice 14: APROBACIÓN DEL CRÉDITO - PROCESO MEJORADO

(Primera parte)



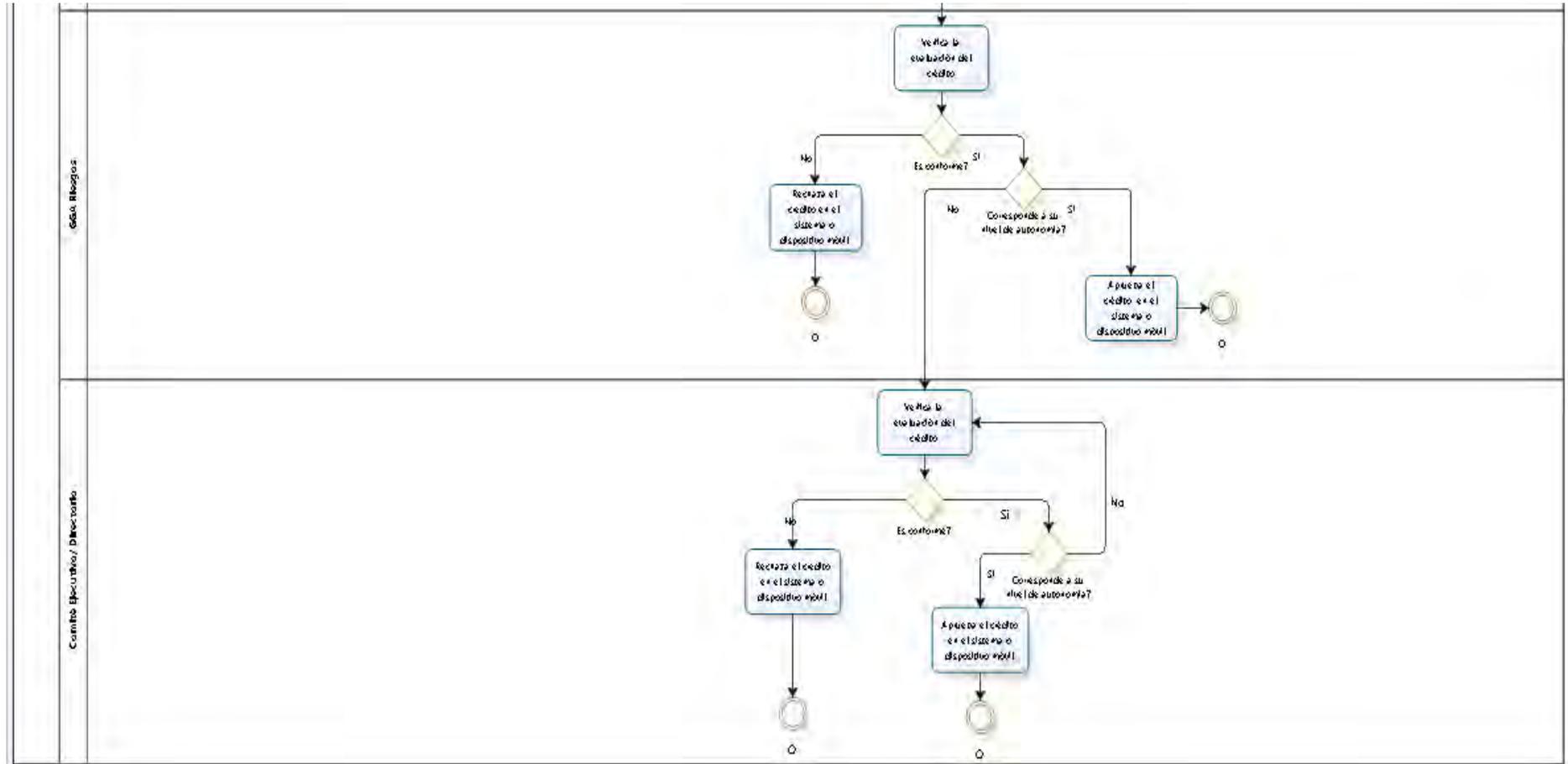
Elaboración Propia

(Segunda parte)



Elaboración Propia

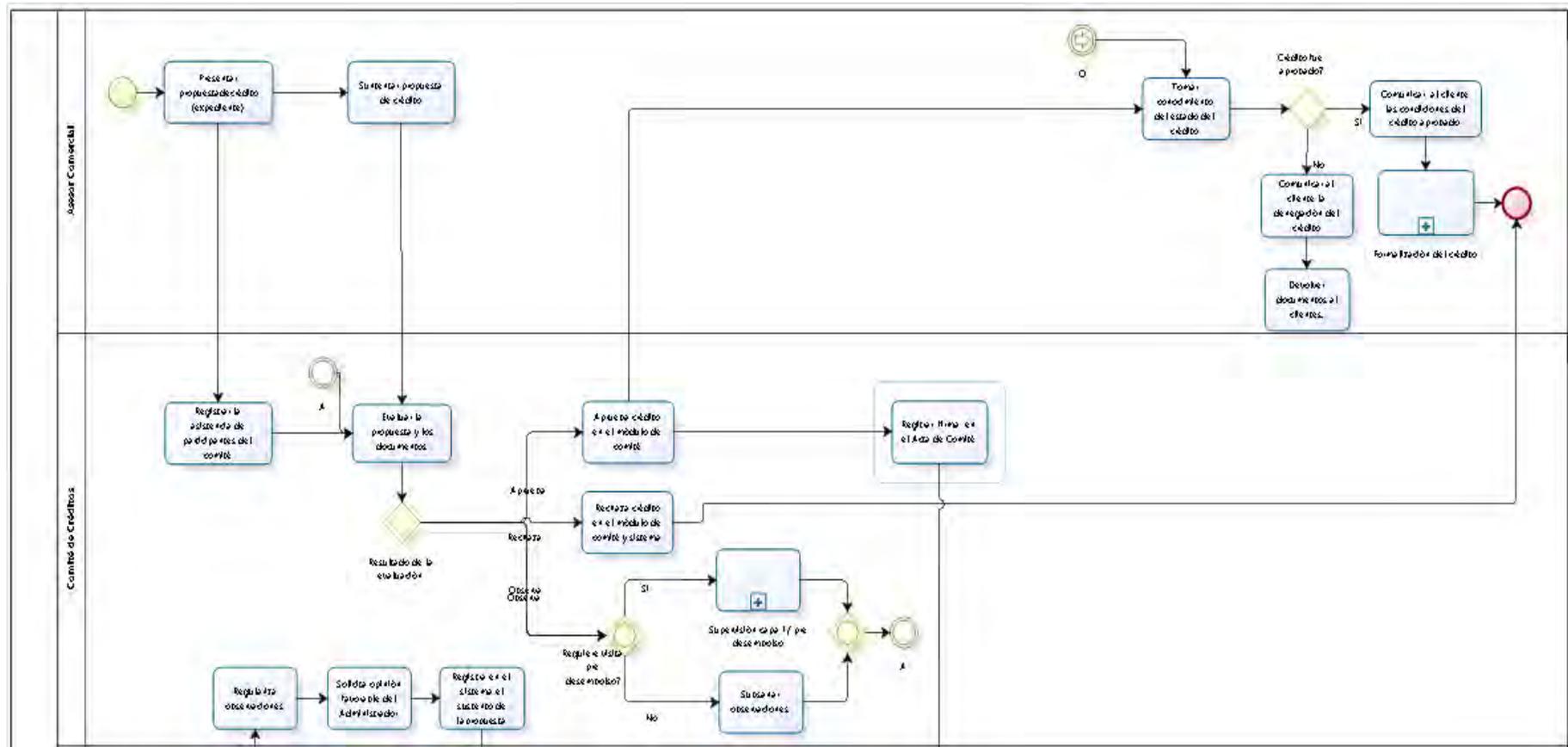
(Tercera parte)



Elaboración Propia

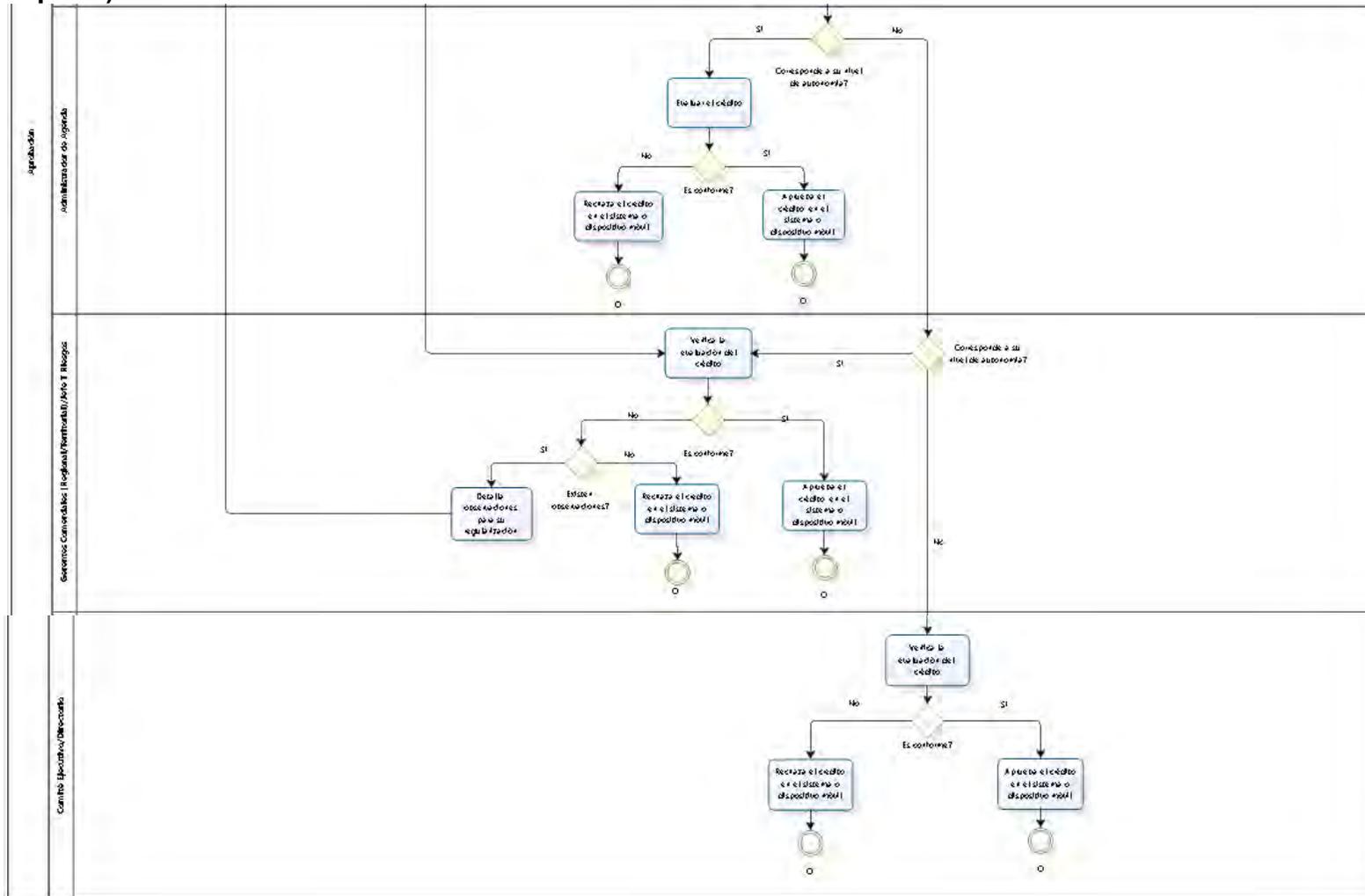
Apéndice 15: APROBACIÓN DEL CRÉDITO - PROCESO MEJORADO CON AJUSTE DE POLÍTICA PROPUESTA

(Primera parte)



Elaboración Propia

(Segunda parte)



Elaboración Propia

Apéndice 16: TICKET PROMEDIO DE COLOCACIONES EN LOS AÑOS 2014, 2015 Y 2016

2014			
MES	Monto Desemb.	Total Operación	Ticket promedio
JUNIO	132,787,647	21,869	6,072
JULIO	143,097,661	22,531	6,351
AGOSTO	144,945,728	22,663	6,396
SEPTIEMBRE	153,736,372	23,165	6,637
OCTUBRE	170,477,700	25,310	6,736
NOVIEMBRE	164,204,755	24,608	6,673
DICIEMBRE	158,698,992	26,227	6,051
PROM			6,416
2015			
MES	Monto Desemb.	Total Operación	Ticket promedio
ENERO	152,562,244	22,004	6,933
FEBRERO	149,149,543	22,394	6,660
MARZO	153,374,320	24,417	6,281
ABRIL	158,392,015	22,553	7,023
MAYO	155,429,852	22,235	6,990
JUNIO	161,130,402	23,201	6,945
JULIO	150,727,541	22,072	6,829
AGOSTO	171,914,306	25,004	6,875
SEPTIEMBRE	178,660,641	25,677	6,958
OCTUBRE	179,431,347	26,234	6,840
NOVIEMBRE	179,413,195	26,384	6,800
DICIEMBRE	167,426,731	28,120	5,954
PROM			6,557
2016			
MES	Monto Desemb.	Total Operación	Ticket promedio
ENE	161,423,924	22,445	7,192
FEB	159,665,546	23,390	6,826
MAR	159,077,644	24,879	6,394
ABR	162,871,401	23,451	6,945
MAY	159,455,875	23,805	6,698
JUN	152,803,377	23,882	6,398
JUL	156,813,768	24,080	6,512
AGOS	167,275,247	25,672	6,516
SET	180,851,886	26,586	6,803
OCT	178,939,040	26,460	6,763
NOV	180,653,256	27,153	6,653
DIC	169,847,234	29,308	5,795
PROM			6,625

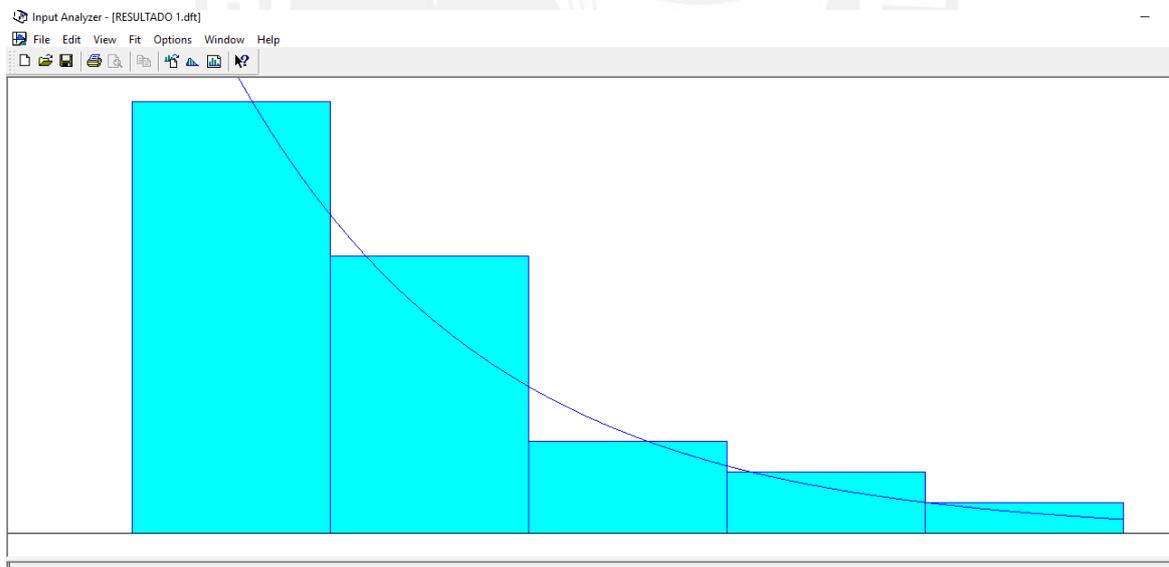
EVOLUCIÓN DEL TICKET PROMEDIO			
AÑO	2014	2015	2016
Ticket promedio	6,416	6,557	6,625
tasa de crecimiento		0.02	0.01

Apéndice 17A: NÚMERO DE INGRESO DE PROPUESTAS DE CRÉDITO POR DÍA (ASESORES)

11.5	11.5	11.0
11.0	11.5	12.5
11.0	13.0	11.0
12.5	11.0	11.5
11.0	11.0	12.0
11.5	14.0	12.5
12.0	12.5	13.0
12.0	15.0	13.0
11.5	12.0	14.0
11.0	12.0	
Promedio		12.0

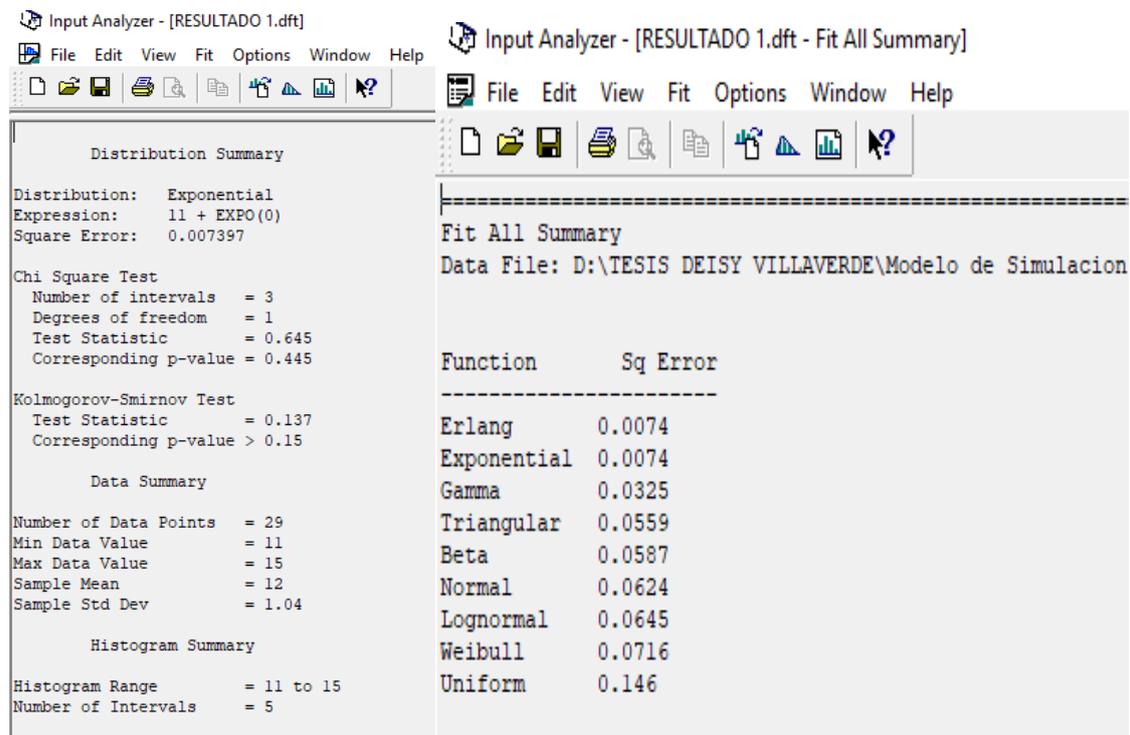
Elaboración Propia

Apéndice 17B: NÚMERO DE INGRESO DE PROPUESTAS DE CRÉDITO POR DÍA (ASESORES)



Elaboración Propia

Apéndice 17C: NÚMERO DE INGRESO DE PROPUESTAS DE CRÉDITO POR DÍA (ASESORES)



Elaboración Propia

