

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE INGENIERÍA
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



PROGRAMA EXTRAORDINARIO DE TITULACIÓN DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL “PET-IND”
MEMORIA ACADÉMICA LABORAL
TÍTULO: MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA OTORGACIÓN DE
CRÉDITOS EN LA AGENCIA 16 DE JULIO DE BANCO SOL
POSTULANTE: ISABEL MARLENE LOPEZ QUISPE
TUTOR: ING. JUAN PABLO FERNANDEZ ROCHA
LA PAZ – BOLIVIA
2017

DEDICATORIA

A Dios por estar siempre conmigo.

A mis padres Julio e Isabel por su amor, apoyo y sacrificio.

A mis hermanos Ariel, Diego, Paty, Goldy y Carola por su apoyo incondicional y fe en mi persona.

AGRADECIMIENTOS

A Dios

A los docentes de la Carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Mayor de San Andrés por el conocimiento adquirido en los años de estudio.

A los asesores de crédito que inspiraron el desarrollo de la memoria académica laboral.

A mis hermanos Ariel, Diego, Paty, Goldy y Carola por su ejemplo, apoyo y motivación.

A mi fiel compañero de siempre, mi mascota JJ.

ÍNDICE

ÁREA I. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL	1
ÁREA II. DESCRIPCIÓN DE UN CASO DE ESTUDIO REAL.....	2
CAPITULO 1	2
INTRODUCCIÓN AL PROYECTO	2
1.1 ANTECEDENTES EL PROYECTO	2
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	2
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.4 OBJETIVOS.....	3
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	3
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
CAPITULO 2	4
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	4
2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA	4
2.2 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	5
2.2.1 MISIÓN	5
2.2.2 VISIÓN	5
2.2.3 VALORES	5
2.2.4 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	5
2.2.5 UBICACIÓN	5
2.3 INFORMACIÓN TÉCNICA.....	6
2.3.1 PROCESO DE OTORGACIÓN DE CRÉDITOS.....	6
2.3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE OTORGACIÓN DE CRÉDITOS HASTA \$us 20.000.....	6
2.3.3 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE OTORGACIÓN DE CRÉDITOS	8
2.3.4 PRODUCTOS.....	8
2.3.5 DETERMINACIÓN DE INDICADORES DE RENDIMIENTO.....	9
2.4 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS RAÍCES DEL PROBLEMA	13
2.4.1 LLUVIA DE IDEAS	13
2.4.2 DIAGRAMA DE PESCADO	14
2.4.3 PONDERACIÓN DE CAUSAS.....	15
2.4.4 PARETO DE CAUSAS.....	16
CAPITULO 3	17
REGISTRO Y ANÁLISIS DEL PROCESO DE OTORGACIÓN DE CRÉDITOS	17
3.1 ESTUDIO DE MÉTODOS	17
3.1.1 DEFINICIÓN Y ALCANCES DEL ANÁLISIS.....	17

3.1.2	GRÁFICOS Y DIAGRAMAS DEL PROCESO ACTUAL.....	17
3.1.2.1	CURSOGRAMA SINÓPTICO DEL PROCESO.....	17
3.1.2.2	CURSOGRAMA ANALÍTICO DEL PROCESO.....	18
3.1.2.3	DIAGRAMA DE RECORRIDO.....	18
3.1.2.4	MAPA DEL ESTADO ACTUAL DEL PROCESO (vsm).....	18
3.1.3	EXAMEN CRÍTICO DEL ESTUDIO	18
3.1.4	ANÁLISIS DE LA OPERACIÓN.....	21
3.1.5	ANÁLISIS DE DESPERDICIOS.....	21
3.2	MEDICIÓN DEL TRABAJO	22
3.2.1	MUESTREO DEL TRABAJO	22
3.2.2	DETERMINACIÓN DE TIEMPO ESTÁNDAR.....	26
CAPITULO 4		28
PLAN DE MEJORA		28
4.1	MÉTODO PROPUESTO	28
4.1.1	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO PROPUESTO	28
4.1.2	REGISTRO DEL MÉTODO PROPUESTO	28
4.1.2.1	MAPA DEL ESTADO FUTURO DEL PROCESO.....	28
4.1.2.2	CURSOGRAMA ANALÍTICO PROPUESTO.....	29
4.1.2.3	PLANIFICACIÓN.....	31
4.1.2.4	ORGANIZACIÓN.....	32
4.1.2.5	SISTEMA DE CONTROL	34
4.1.2.6	HERRAMIENTAS DE TRABAJO DEL ASESOR DE CRÉDITOS.....	36
4.1.2.7	GESTIÓN DEL TRABAJO DEL ASESOR DE CRÉDITOS.....	37
4.1.3	FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA	39
4.1.4	NORMATIVAS DE SEGUIMIENTO	39
4.2	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	40
CAPITULO 5		41
EVALUACIÓN.....		41
5.1	INVERSIONES DEL PLAN DE MEJORA	41
5.2	DETERMINACIÓN DE BENEFICIOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS	42
5.1.1	BENEFICIOS CUALITATIVOS	42
5.1.2	BENEFICIOS CUANTITATIVOS	42
5.2	RIESGOS ASOCIADOS A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO PROPUESTO.....	43
CAPITULO 6		44
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		44

ÁREA III. ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD LABORAL	47
III-1 ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD LABORAL.....	47
III-2 ACTIVIDAD LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA FORMACIÓN ACADÉMICA.....	47
BIBLIOGRAFÍA.....	49
ANEXOS	



ANEXOS

ANEXO A: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Gráfico A-1

Banco Sol S.A.: Organigrama Integral

Gráfico A-2

Banco Sol S.A.: Diagrama de flujo del proceso de otorgación de créditos

ANEXO B: REGISTRO Y ANÁLISIS DEL PROCESO DE OTORGACIÓN DE CRÉDITOS

Gráfico B-1

Banco Sol S.A.: Cursograma Sinóptico

Gráfico B-2

Banco Sol S.A.: Cursograma analítico del proceso

Gráfico B-3

Banco Sol S.A.: Diagrama de recorrido

Gráfico B-4

Banco Sol S.A.: Mapa del estado actual del proceso de otorgación de créditos

Cuadro B-1

Banco Sol S.A.: Hoja de análisis

Cuadro B-2

Banco Sol S.A.: Análisis de desperdicios

Cuadro B-3

Banco Sol S.A.: Números Aleatorios para el muestreo del trabajo-Asesor de créditos

Cuadro B-4

Banco Sol S.A.: Números Aleatorios para el muestreo del trabajo-Encargado de créditos

Cuadro B-5

Banco Sol S.A.: Observaciones Preliminares

ANEXO C: PLAN DE MEJORA

Gráfico C-1

Banco Sol S.A.: Mapa del estado futuro del proceso de otorgación de créditos

Gráfico C-2

Banco Sol S.A.: Cursograma analítico propuesto

Cuadro C-1

Banco Sol S.A.: Análisis de actividades del cursograma analítico

Cuadro C-2

Banco Sol S.A.: Sistema de control

Cuadro C-3

Banco Sol S.A.: Sistema de control

Cuadro C-4

Banco Sol S.A.: Agenda de trabajo para citas con clientes y estado de solicitudes

Cuadro C-5

Banco Sol S.A.: Programación diaria

Gráfico C-1

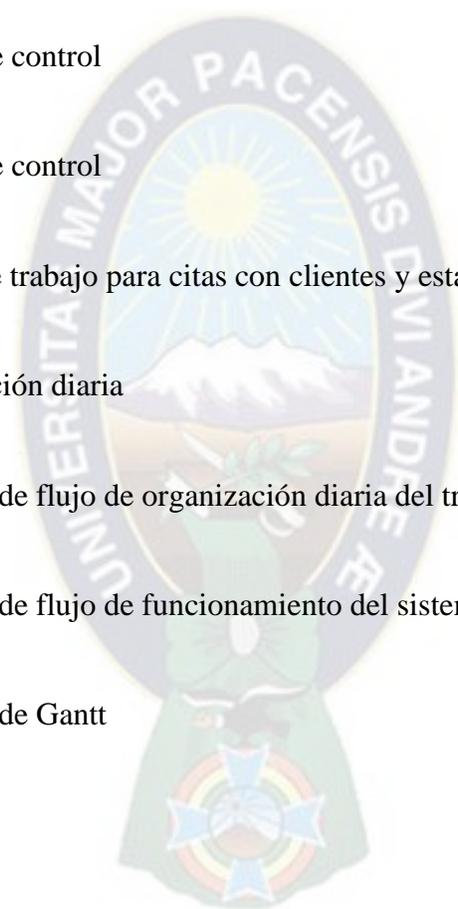
Banco Sol S.A.: Diagrama de flujo de organización diaria del trabajo del Asesor de créditos

Gráfico C-3

Banco Sol S.A.: Diagrama de flujo de funcionamiento del sistema de control

Diagrama C-1

Banco Sol S.A.: Diagrama de Gantt



ÁREA I. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL

La actividad laboral desarrollada en Banco Sol S.A., se muestra en el cuadro 1-1 donde se muestra los cargos ocupados y las relaciones de dependencia y dirección.

Cuadro 1-1
Banco Sol: Cargos ocupados-relaciones de dependencia y dirección

Cargo	Dependiente	Superior
Asesor de créditos (2007-2011)		Gerente de agencia Encargado de créditos
Encargado de créditos (2011-2012)	Asesor de créditos	Gerente de Agencia
Gerente rotativo (2012-2014)		Gerente regional Sub Gerente regional
Gerente de agencia (2014-2015)	Encargado de operaciones Asesor de créditos	Gerente regional Sub Gerente regional

Fuente. Elaborado con base en la actividad laboral

En el cuadro 1-2 se muestra la descripción de los puestos.

Cuadro 1-2
Banco Sol: Descripción del puesto

Cargo	Descripción
Asesor de créditos	<ul style="list-style-type: none"> -Promoción. - Brindar información responsable sobre servicios financieros del Banco a los clientes. - Gestión de cartera -Gestión de cartera en mora. - Responsable del cumplimiento de la normativa vigente interna y externa. - Evaluación insitu de información personal y financiera del cliente. - Responsable del cumplimiento de metas y presupuesto asignado.
Encargado de créditos	<ul style="list-style-type: none"> -Revisión y aprobación de operaciones hasta \$us 3.000. - Responsable del cumplimiento de la normativa vigente interna y externa -Gestión de cartera en mora de los Asesores. - Coadyuvar a las tareas del Gerente de agencia.
Gerente rotativo	<ul style="list-style-type: none"> -Coadyuvar a las actividades del Gerente regional y Sub Gerentes regionales. - Responsable del cumplimiento de la normativa vigente interna y externa. -Reemplazo de funciones a los Gerentes de agencia en vacaciones y permisos. -Realizar reportes de productividad y cartera en mora de las agencias pertenecientes a la regional.
Gerente de agencia	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar según el presupuesto el cumplimiento de metas por mes y por año en créditos y captaciones. - Revisión y aprobación de operaciones hasta \$us 7.000. - Responsable del cumplimiento de la normativa vigente interna y externa. - Brindar información a los clientes de los servicios que presta el Banco. - Realizar gestión de cartera y mora con cada Asesor de créditos. - Elaborar informes de cumplimiento en cartera, clientes, mora y captaciones. - Realizar trabajo operativo

Fuente: Elaborado con base al manual de funciones de Banco Sol

ÁREA II. DESCRIPCIÓN DE UN CASO DE ESTUDIO REAL

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN AL PROYECTO

1.1 ANTECEDENTES EL PROYECTO

La Gerencia Nacional de Banco Sol ha desarrollado un plan para el área de créditos proponiendo metas de cumplimiento por semana con el fin de motivar a que se tenga mejores resultados y para que el Asesor de créditos desarrolle su trabajo de manera ordenada.

El trabajo que se está ejecutando en la agencia 16 de Julio no cumple con la meta planteada por la Gerencia Nacional.

El proyecto se enfoca en la mejora de la productividad de la Agencia 16 de Julio, dando prioridad a las necesidades y expectativas de los clientes y considerando la importancia de los involucrados en el área de créditos para su cumplimiento.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En la búsqueda de un mayor nivel competitivo de las entidades de intermediación financiera (EIF) a nivel nacional, la introducción de nuevos procesos en la otorgación de créditos o el mejoramiento de los mismos son un punto clave en la consecución de las metas fijadas para el incremento de la productividad dentro de la organización.

La regulación de las tasas de interés, impuestas según el decreto supremo No 2055, emergente de la ley 393 “Ley de Servicios Financieros”, para depósitos en cuentas de ahorro, depósitos a plazo fijo, tasas de interés para el crédito al sector productivo y para vivienda (vivienda social), pone en igual de condiciones a cada entidad de intermediación financiera, entonces se debe buscar la diferenciación de Banco Sol con estrategias innovadoras para promover el habito de una buena atención al cliente.

Con el proyecto se pretende adquirir un trabajo eficiente en la otorgación de créditos, tanto en los niveles de aprobación y asesoría, logrando eliminar las etapas que producen demora, organizando el trabajo diario, generando la productividad esperada por semana, llegando al cumplimiento de metas según planificado, generando un trabajo sistemático, de tal forma que el cliente objetivo no se vea afectado.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Baja productividad de los Asesores de la agencia 16 de Julio de Banco Sol, en la otorgación de créditos.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un estudio para minimizar el tiempo de otorgación de créditos, desde la recepción de documentación hasta el desembolso, incrementando la productividad de los Asesores de la Agencia 16 de Julio de Banco Sol.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis detallado del proceso de otorgación de créditos.
- Identificar en el proceso de otorgación de créditos las operaciones críticas, que incrementan el tiempo desde la solicitud hasta el desembolso del crédito.
- Elaborar un plan para los Asesores de crédito para que puedan realizar gestión de cartera.



CAPITULO 2

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA

En 1984, se inician investigaciones para crear una institución que apoye el desarrollo de la microempresa en el país, se concluye que la falta de oportunidades y de acceso al crédito son los factores limitantes para el crecimiento de la microempresa en Bolivia.

En noviembre de 1986, inversores internacionales y bolivianos crearon la Fundación para Promoción y el Desarrollo de la Microempresa como una Organización No Gubernamental (ONG), en 1987 la ONG abrió su primera oficina –en una habitación alquilada– a dos cuadras del Mercado Rodríguez; ubicación estratégica en la ciudad de La Paz para acceder a una nueva y creciente población de microempresarios, existía todo tipo de comercio en la zona, por ende era el lugar óptimo para lanzar la nueva Institución, los fondos para la ONG provinieron inicialmente de Agencias de Desarrollo Internacional, del Fondo Social de Emergencia Boliviano, del sector privado boliviano y de la Fundación Calmeadow, el programa de créditos de la ONG otorgaba capital de trabajo para la producción a pequeña escala y actividades comerciales en el sector microempresarial boliviano usando la metodología del Grupo Solidario. En cinco años, el programa tuvo mucho éxito y para fines de 1991, alcanzó a financiar más de 45.000 microempresas, otorgando créditos equivalentes a más de 28 millones de dólares desembolsados con una mora cercana a cero, mediante cinco sucursales instaladas en las ciudades de La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz. Ante el crecimiento experimentado y motivados por una demanda creciente, se toma la decisión de convertir la ONG en Banco, con el compromiso de mantener la misión para la cual había sido creado.

En febrero del año 1992, Banco Sol abrió sus puertas con una clientela de 22.000 prestatarios y una cartera de 36 millones de bolivianos, en aquel entonces, en Bolivia había pocas instituciones enfocadas en el desarrollo del sector microempresarial y Banco Sol ejerce un virtual monopolio para la otorgación de créditos a los microempresarios, el éxito se hace visible no sólo dentro de Bolivia, sino internacionalmente.

La percepción acerca de que los microempresarios eran prestatarios de alto riesgo fue cambiando debido al bajo nivel de mora que reportaba el Banco (3.5% promedio), además de la evolución positiva de los principales indicadores financieros.

Actualmente Banco Sol atiende a clientes y usuarios en toda Bolivia a través de más de 400 puntos, convirtiéndose en una de las principales entidades financieras del país¹

2.2 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

2.2.1 MISIÓN

Somos el Banco que brinda la oportunidad de tener un mejor futuro a los sectores de menores ingresos, mediante el acceso a servicios financieros integrales de alta calidad.

2.2.2 VISIÓN

Ser el líder, referente e innovador de las microfinanzas a nivel nacional e internacional, favoreciendo el desarrollo, progreso y calidad de vida de las personas con menores ingresos.

2.2.3 VALORES

- **Servicio**

Tener una actitud altamente respetuosa y eficiente.

- **Integridad**

Generar seguridad a través de acciones dignas y honestas.

- **Reciprocidad**

Permanente consideración por uno mismo y por los demás, porque: Juntos Crecemos.

- **Responsabilidad**

Cumplir a tiempo con todo compromiso asumido.

- **Coherencia**

Ser consecuentes con lo que decimos, hacemos y pensamos.

- **Compromiso**

Continuo mejoramiento individual como base del progreso global.

2.2.4 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Se muestra en el anexo A (gráfico A-1), donde se identifica la dependencia de los diferentes cargos jerárquicos, se divide por regionales, la agencia 16 de Julio depende de la Regional El Alto.

2.2.5 UBICACIÓN

La agencia 16 de Julio se encuentra en la Av. 16 de Julio- Zona 16 de julio- EL Alto.

¹ Banco Sol S.A. (2014). "Memoria Anual Banco Sol "

2.3 INFORMACIÓN TÉCNICA

2.3.1 PROCESO DE OTORGACIÓN DE CRÉDITOS

Para el proceso de otorgación de créditos se divide a los Asesores en dos grupos:

- Asesores de microcrédito, otorgan montos hasta \$us 20.000
- Asesor de crédito comercial, reciben otro tratamiento y su presupuesto es mayor.

2.3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE OTORGACIÓN DE CRÉDITOS HASTA \$us 20.000

a) Solicitud de créditos

El cliente se apersona al banco por información, cuando es nuevo se dirige al plataformista y si es antiguo va directamente a su Asesor, si es nuevo el funcionario debe estar capacitado para proporcionar información mínima para la otorgación de créditos.

b) Designación del cliente

Cuando es nuevo el plataformista le designa un Asesor, cuando es antiguo el cliente se dirige a su Asesor.

c) Detallar información

El Asesor de créditos según indicación del cliente proporciona información sobre los requisitos necesarios para inicio del trámite, según el producto que se adecue a las necesidades del cliente, si está de acuerdo vuelve con la documentación solicitada.

d) Recepción de documentos

El cliente entrega fotocopia de carnet de identidad, factura de luz o agua, croquis de su domicilio de todos los intervinientes del crédito (solicitante-garante) y también si tiene algún bien inmueble o movilidad según la garantía puede dejar original o fotocopia, toda esta documentación es admitida por el Asesor, quien revisa y verifica su autenticidad.

e) Registro de datos

En el formulario de solicitud de créditos se registra la información necesaria proporcionada por el cliente y cónyuge (si tuviera) y se le hace firmar.

f) Verificación en el sistema

Se revisa en el sistema interno del banco si el cliente está en la central de riesgos y su historial de créditos.

g) Consulta de informes confidenciales ASFI-Infocred-Segip

El Asesor vía sistema y con autorización del cliente obtiene los informes confidenciales de cada uno de los intervinientes del crédito, se verifica pasivos, calificación en otras entidades financieras o comerciales, garantías y si recientemente fue a consultar a otra entidad, si tiene alguna observación negativa se devuelve la documentación al cliente, explicándole las razones del rechazo.

h) Evaluación del crédito

La evaluación es la visita al domicilio y actividad del cliente y/o garante, se registra en la hoja de evaluación socioeconómica los datos de la familia y del negocio para comprobar si tiene capacidad de pago, patrimonio y la necesidad del destino del crédito, se debe referenciar con vecinos o parientes del cliente, se verifica si califica, si no se le rechaza, si califica se procesa la información en el sistema y se ordena la carpeta con los formularios y la documentación correspondiente.

i) Consulta CPOP (cliente con pleno oportuno pago)

Posterior a la evaluación se solicita e imprime vía sistema, si es cliente cpop, por disposición de la Asfi el banco debe otorgarle un beneficio adicional.

j) Registro de la evaluación en el sistema

Se registra la solicitud en el sistema, asignándole el caedec correspondiente según su actividad principal y el destino del crédito, también se registra la evaluación al cliente y/o garante.

k) Revisión de carpetas y comité de créditos

El Asesor lleva la carpeta de crédito para su revisión, según el monto hasta \$us 3.000 al Encargado de créditos, mayor a \$us 3.000 al Gerente de Agencia, se registra observaciones y se verifica por medio de visita, llamada telefónica o citan a su oficina al cliente, si es mayor a \$us 9.000 la operación es revisada por el Gerente y enviada para revisión al Sub-Gerente Regional, si es mayor a \$us 15.000 es revisado por el Sub-Gerente y remitido al Gerente Regional, quienes después de haber revisado y emitido observaciones la carpeta es recogida por el Asesor para corregir observaciones, el Asesor subsana remitiéndola al área de revisión correspondiente quienes aprueban el crédito según su conformidad entregándole la carpeta al Asesor quien informa al cliente para que se apersona al desembolso de su crédito.

En el comité el Gerente o Encargado de créditos recomiendan para que se realice énfasis en algunos aspectos del cliente, pregunta al Asesor si conoce la naturaleza del negocio.

l) Rechazo de la operación

Si cualquiera de las instancias de aprobación rechaza la operación el Asesor conversa con el cliente informándole las razones del rechazo sin darle demoras y se devuelve la documentación dejada con excepción de las fotocopias de los carnets de identidad.

m) Desembolso de la operación

Cuando la operación es aprobada, el Asesor lleva la carpeta al área de operaciones donde registra nombre del cliente, monto y fecha, para su desembolso.

2.3.3 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE OTORGACIÓN DE CRÉDITOS

El diagrama de flujo se presenta en el anexo A (gráfico A-2) donde se detalla el proceso de otorgación de créditos que inicia con la solicitud del crédito por parte del cliente y finaliza con el desembolso del crédito si es aprobado.

2.3.4 PRODUCTOS

- **Vivienda Social**

Destino compra, construcción, refacción, remodelación, ampliación y mejora de la vivienda, la condición es que se destine a la única vivienda.

- **Sol Vivienda**

Compra, construcción, refacción, remodelación, ampliación y mejora de la vivienda.

- **Sol DPF**

Crédito para financiar todo tipo de necesidades inmediatas con la garantía exclusiva de un Depósito a Plazo Fijo (Dpf) propio de Banco Sol.

- **Sol Productivo**

Financiamiento para capital de inversión u operación, cuyo destino es el sector productivo.

- **Sol Individual**

Inversión con destino a capital de operación o inversión tanto para actividades productivas, comerciales y de servicios.

- **Sol Efectivo**

Dirigido a personas asalariadas ó independientes dedicadas a actividades de producción, comercio o servicios.

- **Sol Vehículo**

Se financia hasta el 80% del valor de compra de vehículos nuevos y 70% para vehículos usados.

2.3.5 DETERMINACIÓN DE INDICADORES DE RENDIMIENTO

La gerencia nacional elabora la productividad que debe cumplir cada Asesor por semana en porcentaje, número de operaciones y monto a desembolsar, donde el préstamo promedio es de \$us 4.380 el cual se muestra en el cuadro 2-1 que es de referencia para cada agencia donde el mínimo requerido es el 85%.

Cuadro 2-1
Banco Sol S.A.: Cumplimiento por mes

Mes	Cumplimiento al 100%			Cumplimiento al 85%		
	Porcentaje de cumplimiento	Monto (miles de \$us)	Nro. de operaciones	Porcentaje de cumplimiento	Monto (miles de \$us)	Nro. de operaciones
Semana 1	25%	17,50	4	21%	14,88	3
Semana 2	35%	24,50	6	30%	20,83	5
Semana 3	25%	17,50	4	21%	14,88	3
Semana 4	15%	10,50	2	13%	8,93	2
Total	100%	70	16	85%	59,50	14

Fuente: Elaborado con base a datos proporcionados por la Gerencia Nacional de Banco Sol

Se hace distinción con el Asesor nuevo quien alcanza su antigüedad en el mes 7 y el Asesor antiguo, el plan de cumplimiento de metas se muestra en el cuadro 2-2.

Cuadro: 2-2
Banco Sol S.A.: Productividad por tipo de Asesor según antigüedad, cartera y clientes

Meses de antigüedad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Antigüedad	Nuevo	Nuevo	Nuevo	Nuevo	Nuevo	Nuevo	Antiguo	Antiguo	Antiguo	Antiguo	Antiguo	Antiguo
Cartera												
Porcentaje de Productividad Cartera	35%	45%	55%	65%	75%	85%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Monto Mensual desembolsado (Miles \$us)	25	32	39	46	53	60	70	70	70	70	70	70
Clientes												
Porcentaje de Productividad Clientes	35%	45%	55%	65%	75%	85%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Clientes desembolsados en el mes	6	7	9	10	12	14	16	16	16	16	16	16
Clientes desembolsados en el mes nuevos	3	4	5	5	6	7	8	8	8	8	8	8
Clientes desembolsados en el mes antiguos	3	3	4	5	6	7	8	8	8	8	8	8
Crédito Promedio de Desembolso (Miles \$us)	4,38	4,38	4,38	4,38	4,38	4,38	4,38	4,38	4,38	4,38	4,38	4,38

Fuente: Elaborado con base a datos proporcionados por la Gerencia Nacional de Banco Sol

En el cuadro 2-3 se explica según el porcentaje a cumplir el monto a desembolsar en el mes y por semana del Asesor nuevo, según el plan de cumplimiento de metas.

Cuadro 2-3
Banco Sol S.A.: Cumplimiento por mes-Asesor nuevo

Mes	% de cumplimiento	mes 1		mes 2		mes 3		mes 4		mes 5		mes 7		mes 8	
		Nro. de operaciones	Monto (miles de \$us)	Nro. de operaciones	Monto (miles de \$us)	Nro. de operaciones	Monto (miles de \$us)	Nro. de operaciones	Monto (miles de \$us)	Nro. de operaciones	Monto (miles de \$us)	Nro. de operaciones	Monto (miles de \$us)	Nro. de operaciones	Monto (miles de \$us)
Semana 1	25	2	6,13	2	7,88	2	9,63	2	11,38	3	13,13	4	14,88	17,5	4
Semana 2	35	3	12,25	2	11,03	3	13,48	4	15,93	4	18,38	5	20,83	24,5	6
Semana 3	25	1	6,13	2	7,88	2	9,63	2	11,38	3	13,13	3	14,88	17,5	4
Semana 4	15	0	0	1	4,73	2	5,78	2	6,83	2	7,81	2	8,93	10,5	2
Total	100	6	24,5	7	31,5	9	38,5	10	45,5	12	52,43	14	59,5	70	16

Fuente: Elaborado con base al cuadro 2-2

Los resultados obtenidos de la agencia en los meses registrados desde Julio 2015 hasta Marzo 2016 se muestran en el cuadro 2-4, tanto en número de operaciones como en monto desembolsado donde se observa la diferencia que existe entre la primera y la cuarta semana.

Cuadro 2-4
Banco Sol S.A.: Número de operaciones y monto desembolsado por mes

Mes	No. de operaciones	Monto Des.	1ra semana		2da semana		3ra semana		4ta semana	
			No. de operacion	Monto Des.	No. de operaciones	Monto Des.	No. de operaciones	Monto Des.	No. de operaciones	Monto Des.
Jul-15	352	1.755,93	34	108,45	80	256,4	113	607,53	125	783,55
Ago-15	363	1.772,51	43	168,73	75	258,91	115	379,07	132	955,79
Sep-15	352	1.778,53	36	159,01	57	321,01	124	520,45	133	787,05
Oct-15	283	1.531,52	40	162,52	60	231,66	84	289,77	98	726,51
Nov-15	285	1.378,07	41	120,01	55	185,6	80	590,13	108	480,26
Dic-15	350	1.621,29	44	155,25	72	251,75	100	385,31	134	829,02
Ene-16	369	1.629,77	36	145,04	81	253	120	450,99	131	780,73
Feb-16	357	1.656,45	56	177,54	81	340,72	107	530,93	114	607,27
Mar-16	382	1.728,70	56	203,57	70	301,24	114	535,49	142	704,28

Fuente: Elaborado en base a resultados obtenidos por mes de la Agencia 16 de Julio

En el cuadro 2-5 se muestra el porcentaje de cumplimiento con respecto al nivel esperado, se observa que en la primera y la segunda semana no se llega a cumplir con el 25% y 35%, respectivamente, sin embargo en la tercera aparentemente se llega a la meta y cuarta semana se sobrepasa, realizando un análisis de los meses con respecto al mínimo requerido que es del 85% el mes que se llega a cumplir es enero de 2016 en número de operaciones y

en monto desembolsado los meses de octubre y noviembre de 2015 no se llega con el porcentaje mínimo requerido.

Cuadro 2-5
Banco Sol S.A.: Porcentaje de cumplimiento con respecto al nivel esperado

Mes	1ra semana (25%)		2da semana (35%)		3ra semana (25%)		4ta semana (15%)		Porcentaje de cumplimiento	
	No. Operaciones	Monto Des.	Operaciones	monto (miles de \$us)						
Jul-2015	31,48%	23,21%	49,38%	38,76%	106,60%	130,02%	240,38%	287,01%	82,24%	93,95%
Ago-2015	39,81%	35,84%	46,88%	39,29%	106,48%	80,52%	126,92%	338,52%	75,63%	94,14%
Sep-2015	33,33%	33,53%	35,19%	48,35%	114,81%	109,74%	237,50%	276,59%	81,11%	93,75%
Oct-2015	37,04%	34,02%	36,59%	34,64%	77,78%	60,65%	175,00%	253,45%	64,91%	80,14%
Nov-2015	38,32%	26,16%	34,38%	28,32%	76,19%	127,49%	207,69%	177,67%	67,22%	74,60%
Dic-2015	40,74%	33,16%	45,28%	38,41%	93,46%	82,31%	248,15%	295,16%	81,78%	86,58%
Ene-2016	33,33%	30,58%	50,00%	38,11%	111,11%	95,10%	233,93%	274,37%	85,02%	85,91%
Feb-2016	51,85%	37,16%	49,39%	50,94%	99,07%	111,13%	203,57%	211,85%	81,88%	86,68%
Mar-2016	50,91%	42,30%	42,68%	44,71%	103,64%	111,27%	253,57%	243,91%	83,41%	89,80%

Fuente: Elaborado con base a los cuadros 2-1, 2-2, 2-3, 2-4

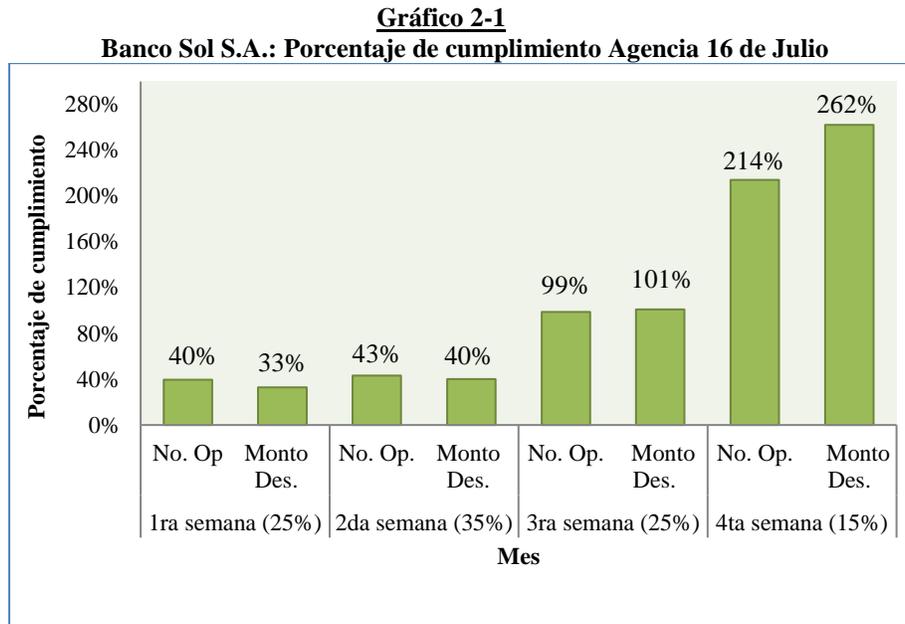
El cumplimiento promedio por semana de la agencia por Asesor en porcentaje de participación, número de operaciones y monto desembolsado se muestra en el cuadro 2-6, donde la semana 3 se llega aproximadamente a su cumplimiento.

Cuadro 2-6
Banco Sol S.A.: Cumplimiento promedio-Agencia 16 de Julio

Mes	Porcentaje No op.-Ag. 16 de Julio	Porcentaje Monto des.-Ag. 16 de Julio	No op. promedio Asesor - Ag. 16 de Julio	Monto des. promedio Asesor-Ag. 16 de Julio (miles de \$us)
Semana 1	40%	33%	1,5	5,56
Semana 2	43%	40%	2,5	9,52
Semana 3	99%	101%	3,8	17,02
Semana 4	214%	262%	4,4	26,41

Fuente: Elaborado con base al cuadro 2-5

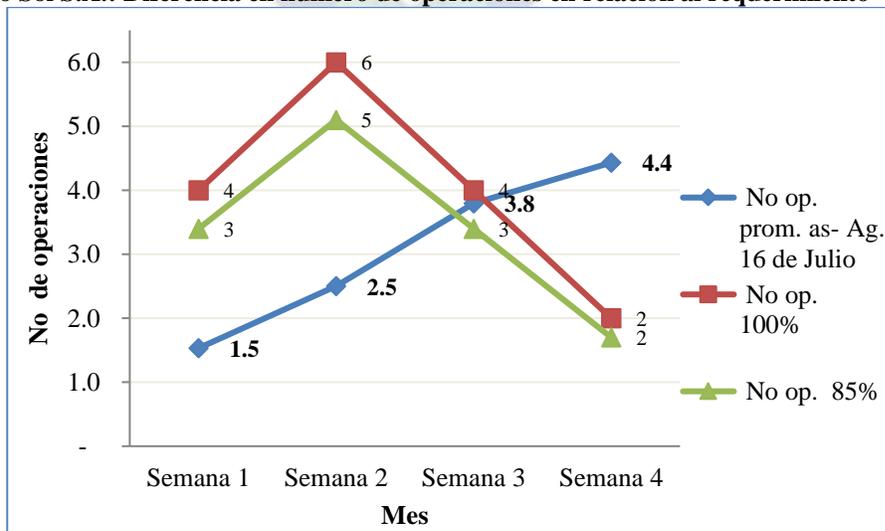
En el gráfico 2-1 se observa la variación existente entre las semanas del mes en porcentaje de cumplimiento.



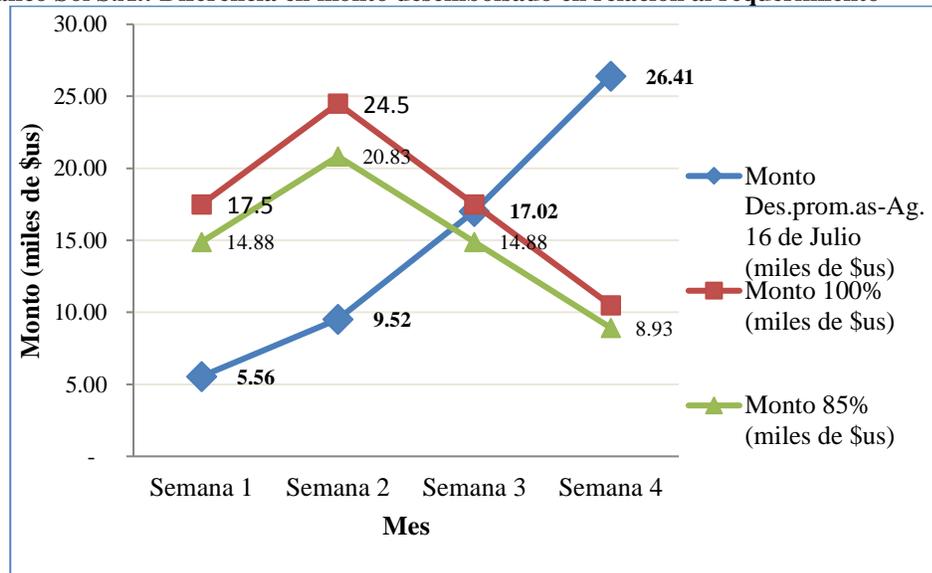
Fuente: Elaborado con base en el cuadro 2-6

Tanto el gráfico 2-2 y 2-3, representa la diferencia existente en el número de operaciones y monto desembolsado promedio de la Agencia 16 de Julio en función al requerimiento del 100% y 85%, ambos presentan la misma tendencia.

Gráfico 2-2
Banco Sol S.A.: Diferencia en número de operaciones en relación al requerimiento



Fuente: Elaborado con base en el cuadro 2-6

Gráfico 2-3**Banco Sol S.A.: Diferencia en monto desembolsado en relación al requerimiento**

Fuente: Elaborado con base en el cuadro 2-6

2.4 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS RAÍCES DEL PROBLEMA

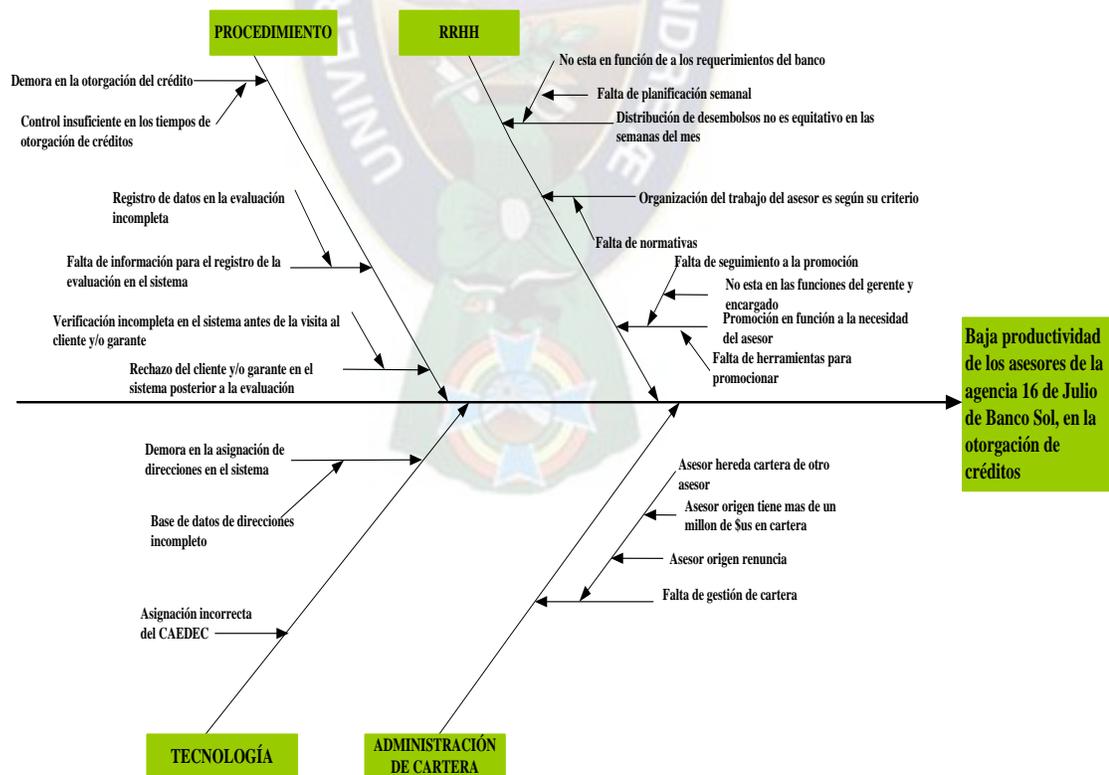
2.4.1 LLUVIA DE IDEAS

Se hace una mención de las posibles causas que origina el problema.

- a) Asesor tiene clientes en espera
- b) Falta de gestión de cartera
- c) Asesor hereda cartera de otro Asesor que se retira
- d) Cartera de más de un millón de dólares administrada por un Asesor
- e) Falta de conocimiento en la actualización de la normativa interna y externa (Asfi)
- f) Conocimiento del sistema.
- g) Sistema colapsado.
- h) Registro de las zonas en la base de datos del sistema incompleto.
- i) Información incompleta proporcionada al cliente por el Asesor.
- j) Falta de organización del trabajo diario.
- k) Falta de una agenda
- l) Información incompleta en la evaluación
- m) Procesamiento de la información incompleta
- n) Volver a visitar al cliente
- o) Comité de créditos no es personal

- p) Acumulación de trabajo en la última semana del mes.
- q) Falta de planificación.
- r) Las dos primeras semanas el Gerente y Encargados tienen pocas operaciones que revisar.
- s) Después de que se subsana las observaciones, la carpeta vuelve a ingresar permaneciendo en espera.
- t) El Asesor por la espera de la revisión se queda en la oficina a que el Encargado o Gerente le llame, obligándose a cambiar su programación del día.
- u) El Asesor cuando tiene una visita programada, cambia por alguna circunstancia que se le presente, como espera a comité de créditos.
- v) Reuniones con Asesoría no programadas.
- w) Evaluación al garante no cumple su objetivo.

2.4.2 DIAGRAMA DE PESCADO



2.4.3 PONDERACIÓN DE CAUSAS

i) Criterios de evaluación

En el cuadro 2-7 se muestra los criterios de evaluación según peso de 1 a 10

Cuadro 2-7
Banco Sol S.A.: Criterios de evaluación

No	Criterios de evaluación	Peso (de 1 a 10)
1	Incidencia en el proceso de otorgación de créditos	10
2	Método adecuado de trabajo	8
3	Número de operaciones desembolsadas	6
4	Grado de satisfacción del cliente	5

Fuente: Elaborado con base a los criterios de ponderación

ii) Ponderación de causas

En el cuadro 2-8, se muestra según causa en función al criterio de evaluación.

Cuadro 2-8
Banco Sol S.A.: Ponderación de causas

No	Criterios	Incidencia en el proceso de otorgación de créditos		Método adecuado de trabajo		Número de operaciones desembolsadas		Grado de satisfacción del cliente		Total Ponderación
		Calif.	Peso	Calif.	Peso	Calif.	Peso	Calif.	Peso	
1	Promoción en función a la necesidad del Asesor	0	10	2	8	0	6	1	5	21
2	Falta de herramientas para promocionar	2	10	8	8	6	6	1	5	125
3	Falta de seguimiento a la promoción	0	10	1	8	0	6	0	5	8
4	seguimiento a la promoción no está en las funciones del Gerente y Encargado	0	10	4	8	0	6	0	5	32
5	Organización del trabajo del Asesor es según su criterio	0	10	6	8	1	6	0	5	54
6	Falta de normativas	5	10	8	8	6	6	0	5	150
7	Distribución de desembolsos no es equitativo en las semanas del mes	0	10	2	8	0	6	0	5	16
8	No está en función a los requerimientos del banco	0	10	0	8	1	6	0	5	6
9	Falta de planificación semanal	10	10	8	8	6	6	5	5	225
10	Demora en la otorgación del crédito	0	10	4	8	0	6	4	5	52
11	Control insuficiente en los tiempos de otorgación de créditos	10	10	8	8	5	6	4	5	214
12	Falta de información para el registro de la evaluación en el sistema	0	10	0	8	0	6	0	5	0
13	Registro de datos en la evaluación incompleta	4	10	8	8	0	6	0	5	104
14	Rechazo del cliente y/o garante en el sistema posterior a la evaluación	0	10	0	8	0	6	0	5	0
15	Verificación incompleta en el sistema antes de la visita al cliente y/o garante	0	10	0	8	0	6	0	5	0
16	Demora en la asignación de direcciones en el sistema	0	10	0	8	0	6	0	5	0
17	Base de datos de direcciones incompleto	0	10	0	8	0	6	0	5	0
18	Asignación incorrecta del CAEDC	0	10	0	8	0	6	0	5	0

Fuente: Elaborado con base en el cuadro 2-7 y diagrama de pescado

2.4.4 PARETO DE CAUSAS

i) Confección del diagrama de pareto

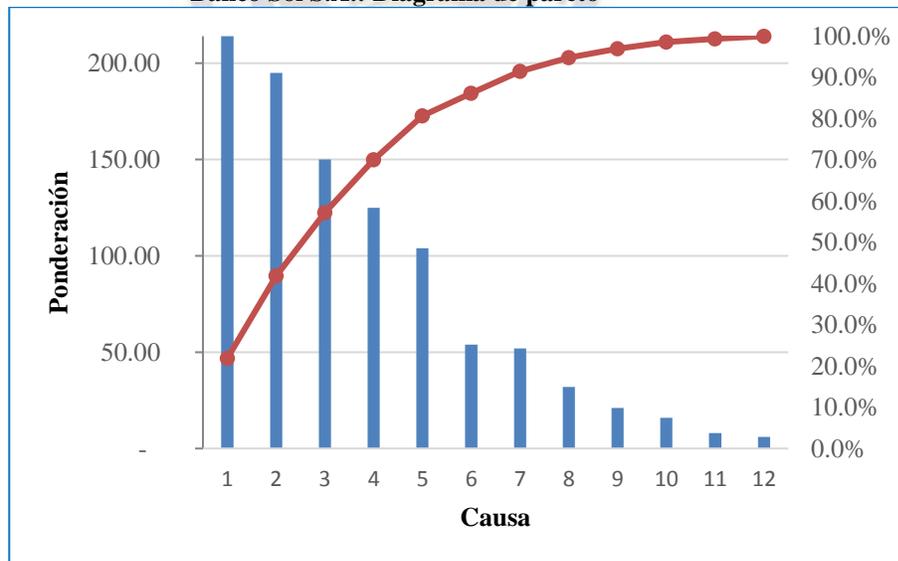
Cuadro 2-9
Banco Sol S.A.: Confección del diagrama de pareto

No	Causa	Ponderación	%	% Acumulado
1	Control insuficiente en los tiempos de otorgación de créditos	214,00	21,9%	21,9%
2	Falta de planificación semanal	195,00	20,0%	41,9%
3	Falta de normativas	150,00	15,4%	57,2%
4	Falta de herramientas para promocionar	125,00	12,8%	70,0%
5	Registro de datos en la evaluación incompleta	104,00	10,6%	80,7%
6	Organización del trabajo del Asesor es según su criterio	54,00	5,5%	86,2%
7	Demora en la otorgación del crédito	52,00	5,3%	91,5%
8	seguimiento a la promoción no está en las funciones del	32,00	3,3%	94,8%
9	Promoción en función a la necesidad del Asesor	21,00	2,1%	96,9%
10	Distribución de desembolsos no es equitativo en las semanas	16,00	1,6%	98,6%
11	Falta de seguimiento a la promoción	8,00	0,8%	99,4%
12	No está en función a los requerimientos del banco	6,00	0,6%	100,0%

Fuente: Elaborado con base en el cuadro 2-8

ii) Diagrama de pareto

Gráfico 2-2
Banco Sol S.A.: Diagrama de pareto



Fuente: Elaborado con base en el cuadro 2-9

Se observa que los 5 primeros tipos de causa se presentan en el 80,70 %, si se eliminan desaparecería la mayor parte de los defectos encontrados.

CAPITULO 3

REGISTRO Y ANÁLISIS DEL PROCESO DE OTORGACIÓN DE CRÉDITOS

3.1 ESTUDIO DE MÉTODOS

Se pretende obtener métodos más sencillos y económicos de realizar un trabajo.

3.1.1 DEFINICIÓN Y ALCANCES DEL ANÁLISIS

Para la realización del estudio de métodos se tiene como objetivo el mejoramiento del proceso y las operaciones, además de economizar el esfuerzo humano y reducir la fatiga, dentro del área de créditos.

3.1.2 GRÁFICOS Y DIAGRAMAS DEL PROCESO ACTUAL

3.1.2.1 CURSOGRAMA SINÓPTICO DEL PROCESO

En el gráfico B-1 (anexo B) se presenta el proceso de otorgación de créditos con las principales operaciones e inspecciones cuyo resumen se muestra en el cuadro 3-1 que inicia con la recepción de documentos del cliente hasta el envío al área de operaciones para desembolso.

Cuadro 3-1
Banco Sol S.A.: Resumen según actividad- proceso de otorgación de créditos

Actividad	Resumen	
Operación	○	4
Inspección	□	1
Operación e inspección	◻	4

Fuente: Elaborado con base en el gráfico B-1 (anexo B)

3.1.2.2 CURSOGRAMA ANALÍTICO DEL PROCESO

Se realiza seguimiento a la carpeta operativa registrándose de manera detallada las diferentes actividades desde la recepción de documentos del cliente hasta el desembolso del crédito, el tiempo que se invierte en cada una de ellas y observaciones que corresponden, realizando la sumatoria de cada actividad se tiene 1696,85 minutos que equivalen a 3,54 días, según el gráfico B-2 (anexo B), el resumen se muestra en el cuadro 3-2.

Cuadro 3-2
Banco Sol S.A.: Resumen según actividad- proceso de otorgación de créditos

Actividad	Actual
Operación	20
Transporte	8
Espera	10
Inspección	8
Almacenamiento	1
Tiempo [min]	1696,85
Tiempo [día]	3,54

Fuente: Elaborado con base en el gráfico B-2 (anexo B)

3.1.2.3 DIAGRAMA DE RECORRIDO

El área de créditos está dividido en dos espacios, en la principal están 17 Asesores, 3 Encargados y en el anexo están 12 asesores y un Encargado, en el piso 1 se encuentra la oficina del Gerente de agencia, se observa el movimiento de la carpeta operativa y las diferentes actividades, donde el número de veces que la carpeta vuelve a la oficina del nivel de aprobación está en función a su conformidad, como muestra el gráfico B-3 (anexo B).

3.1.2.4 MAPA DEL ESTADO ACTUAL DEL PROCESO (vsm)

El análisis de la situación actual se muestra en el gráfico B-4 (anexo B), el tiempo invertido en todo el proceso es de 3,40 días, donde se identifica que existe un punto de control ubicado entre el comité y aprobación del crédito y no existe control y seguimiento a la carpeta de crédito desde la recepción de documentos.

3.1.3 EXAMEN CRÍTICO DEL ESTUDIO

Las funciones que cumple el Asesor de créditos es promoción, evaluación, atención en oficina a clientes, preparación de carpetas de crédito, comité de crédito y mora y seguimiento al crédito, para cumplir depende de la organización del trabajo individual y de todos los involucrados, entonces se analizan los factores que se detallan:

- **Factor técnico**

Se cuenta con la tecnología y equipo necesario que permite el desenvolvimiento del personal ya que cada uno tiene un equipo de computación y material de escritorio, se tiene tres impresoras distribuidas en áreas adecuadas y una fotocopidora.

- **Registro de datos**

Una vez que el cliente trae la documentación solicitada por el Asesor se pregunta aspectos familiares, actividad, patrimonio y garantías de manera general, revisar en el sistema si se encuentra en la central de riesgos e historial del cliente, para luego si procede llenar la hoja de solicitud, hacerle firmar y solicitar informes confidenciales, verificar su dirección, nombre, carnet de identidad, calificación, que no tenga más de dos pasivos en otras entidades financieras y garantías, si califica programar para ir a evaluar y ordenar la documentación en un folder, entonces se elimina un tiempo de espera de la documentación.

- **Traslado a la vivienda y negocio del cliente y/o garante**

El tiempo requerido depende de que el croquis tenga las referencias necesarias para llegar de no ser así en el momento de la recepción se debe preguntar al cliente.

- **Evaluación de la actividad al cliente**

La base de la evaluación esta en entender la naturaleza del negocio del cliente, cada Asesor se toma el tiempo necesario según su experiencia para evaluar e inspeccionar de manera detallada visitando domicilio y negocio(s) y determinando la necesidad del destino del crédito ya que de esta operación depende que no se tenga observaciones de fondo, reduciendo tiempos de espera innecesarios.

- **Evaluación de la actividad al garante**

Se visita su domicilio y negocio, donde se realiza la evaluación, reduciendo e introduciéndola en la hoja de declaración patrimonial se reduce tiempo y fatiga del Asesor, también en el procesamiento en el sistema ya que el fin es determinar su voluntad de pago.

- **Registro de datos en el sistema**

La base de datos del sistema de direcciones no es completa, si no se halla la dirección se depende de la unidad de gestión crediticia para su asignación, esto se da en zonas alejadas o de reciente creación.

Para la determinación del caedec² del cliente se debe tener cuidado ya que se grava e imposibilita su cambio implicando que la operación sea rechazada en el sistema.

El procesamiento de la información en el sistema depende que se tenga todos los datos completos obtenidos en la evaluación si falta alguno el llenado en el sistema demora.

- **Revisión de la carpeta**

El Asesor debe entregar la carpeta con el tiempo prudente para su revisión.

La carpeta debe cumplir con la calidad de presentación, sin documentación faltante, con firmas, es decir sin errores de forma³, caso contrario postergarla y devolverla al Asesor, con las explicaciones coherentes del cliente y garante (si tuviera) excepciones presentadas, que se vea que el Asesor conoce la naturaleza del negocio y no se registre observaciones de fondo⁴.

- **Levantamiento de observaciones**

Depende mucho si son observaciones de forma o de fondo, si son de fondo incrementa el tiempo de espera del cliente es decir la carpeta vuelve a la bandeja del Asesor y se encuentra en demora hasta que se levante las mismas regresando al revisor y aprobando según su conformidad, si son de forma son subsanables en su momento, idealmente eliminando las observaciones de forma y fondo se disminuye el tiempo de espera, sin embargo la revisión de forma es necesario por las posibles fallas humanas y la disminución de las observaciones de fondo está en función a que el Asesor conozca la actividad del cliente.

- **Control y seguimiento**

No se observa un control y seguimiento por parte del Encargado y Gerente a los Asesores en el proceso crediticio, existe un control antes de aprobar la carpeta.

- **Tiempos de espera**

En cada etapa del proceso de otorgación de créditos existen tiempos de espera los cuales en algunos casos son necesarios como en el momento en que se deja la carpeta en la

² Caedec: Código de actividad económica y destino del crédito

³ Verificación en el sistema: caedec correcto, nombre y apellido del solicitante y los participantes que coincida con la carpeta y sus carnet de identidad., revisión de historiales, informes confidenciales y firmas.

⁴ Pueden ser: revisar caedec, reevaluar, activos sobrevaluados, cliente sobre endeudado, garante no cumple con los requisitos necesarios, garantía no cubre el crédito, destino incoherente.

bandeja de espera antes de ir a evaluar, cuando se está procesando ya que al mismo tiempo se está atendiendo a clientes y cuando se deja la carpeta a la instancia correspondiente para revisión, los cuales se deben considerar y eliminar los que no favorecen para llegar al nivel óptimo esperado.

- **Revisión del Gerente de agencia**

La oficina del Gerente se encuentra en el piso 1, por disposición de espacio donde no tiene acceso directo al trabajo de los Asesores y son los Encargados de créditos que le dan informes.

3.1.4 ANÁLISIS DE LA OPERACIÓN

La operación expuesta a examen crítico es la evaluación al garante personal que es detallado en el cuadro B-1 (anexo B) ya que la misma es desarrollada de manera similar que al cliente y se puede realizar obteniendo el mismo resultado incluyéndola en la hoja de declaración patrimonial.

3.1.5 ANÁLISIS DE DESPERDICIOS

En la hoja de análisis de desperdicios que se presenta en el cuadro B-2 (anexo B) se analiza las operaciones del proceso de otorgación de créditos.

En el registro de datos del cliente si se toma la información con calidad se genera valor agregado.

En la verificación en el sistema y consulta de informes confidenciales se observa un tiempo de espera que se puede eliminar, por la información que se obtiene se genera valor.

Antes de ir a evaluar se tiene un tiempo de espera necesario ya que se programa la fecha y hora, además si la información y análisis que se obtiene con calidad se genera valor que ayuda a la toma de decisión de otorgar o no el crédito.

La evaluación al garante realizando de manera resumida genera de igual manera valor agregado ya que lo que se quiere es determinar es la voluntad de pago.

Consulta CPOP es necesaria, no agrega valor ya que es una disposición de la Asfi.

Para el registro en el sistema se observa tiempos de espera que son necesarios ya que mientras se realiza esta tarea se realizan otras actividades como atención al cliente o reunión con su superior.

Cuando la carpeta de crédito está concluida el Asesor lleva a revisión donde queda en espera en la bandeja del superior dependiendo del número de carpetas que tiene y cuando la

examina en función al número de observaciones depende el excesivo transporte hasta que sea subsanado conforme al revisor, en el comité de créditos se produce una retroalimentación entre el revisor y el Asesor generando valor agregado.

Para el desembolso de la operación de crédito la carpeta queda en espera en la bandeja del operativo hasta que llegue el turno del cliente, esta operación es necesaria generando valor ya que es el último filtro en la otorgación de créditos.

3.2 MEDICIÓN DEL TRABAJO

Es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea definida efectuándola según una norma de ejecución pre-establecida.

3.2.1 MUESTREO DEL TRABAJO

Para el muestreo estadístico se realiza una inspección a un Asesor experimentado y a un Encargado de créditos de quienes se determinan en que invierten el tiempo en un día laboral, se divide en trabajo de campo es decir tareas que efectúa fuera de la agencia (activo) y otras actividades que realiza dentro de la agencia; el cálculo del tamaño de la muestra a considerar es diez observaciones preliminares con el fin de establecer la proporción de cada actividad, los resultados obtenidos se muestra en el cuadro 3-3.

Cuadro 3-3

Banco Sol S.A.: Resultados del muestreo preliminar del trabajo Asesor de Créditos y Encargado de Créditos

No	Activo (p) Asesor de créditos	Otras actividades(q) Asesor de créditos	Activo (p) Encargado de créditos	Otras actividades (q) Encargado de créditos
1		si		si
2		si		si
3	si			si
4		si	si	
5		si	si	
6	si			si
7		si		si
8	si			si
9	si			si
10		si		si
Total	4	6	2	8

Fuente: Elaborado con base a observaciones realizadas al Asesor y Encargado de créditos

Se observa que el Asesor y el Encargado el 60% y 80% se encuentra realizando actividades en la agencia y el 40% y 20% trabajo de campo, respectivamente.

Las observaciones a realizar son desde 8:30 hasta las 17:30 (8 horas) sin tomar en cuenta el horario de refrigerio de una hora, se establece un nivel de confianza del 95% y un error permisible del +/- 10%, reemplazando datos en la formula siguiente se tiene:

$$n = \frac{pq}{\left(\frac{E}{z_{\alpha}}\right)^2} \qquad n = \frac{pq}{\left(\frac{E}{z_{\alpha}}\right)^2}$$

$$n = 92,19 = 93 \qquad n = 61,46 = 61$$

El número de observaciones a ejecutar para el Asesor es 93 y para el Encargado es 61.

Según el cuadro B-3 (anexo B), los resultados para el Asesor se presenta en el cuadro 3-4.

Cuadro 3-4
Banco Sol S.A.: Resultados del muestreo del trabajo-Asesor de créditos

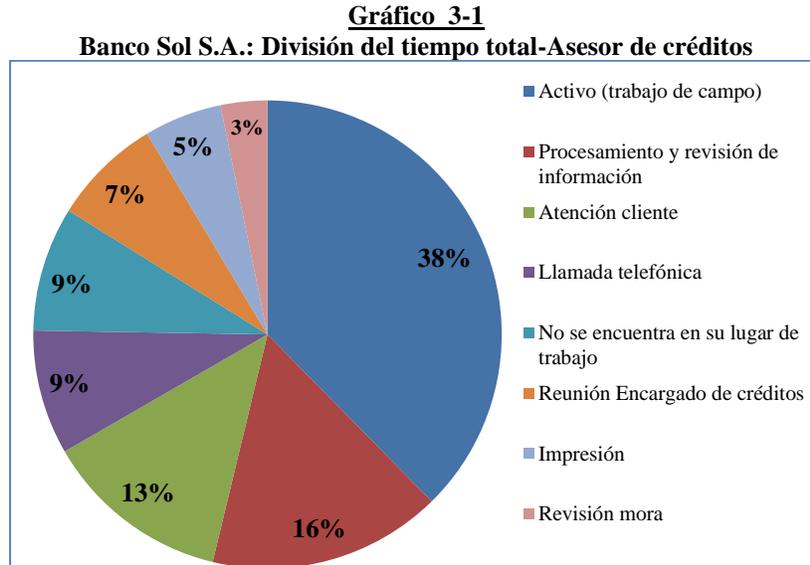
Fecha: Diciembre 14,2016		Observador: Marlene Lopez	
Numero de observaciones: 93		Total	Porcentaje
Activo (trabajo de campo)		35	38%
Otras actividades	Procesamiento y revisión de información	15	16%
	Atención cliente	12	13%
	Llamada telefónica	8	9%
	No se encuentra en su lugar de trabajo	8	9%
	Reunión Encargado de créditos	7	8%
	Impresión	5	5%
	Revisión mora	3	3%
Total		58	62%

Fuente: Elaborado con base en observaciones realizadas al Asesor de créditos

El Asesor de créditos el 38% se encuentra activo, es decir visitando a un cliente en mora y/o evaluando una operación de crédito (trabajo de campo).

El 62% se encuentra realizando otras actividades dentro de la agencia distribuidas en: 16% se encuentra procesando y revisando la información de la evaluación, el 13% está atendiendo a clientes quienes se apersonan a dejar documentación o pedir información, el 9% es invertido en llamadas telefónicas que realiza a clientes que están en estado de mora, clientes que les falta dejar su documentación, también el 9% no se encuentra en su lugar de trabajo por refrigerio a media mañana o realizar sus necesidades personales, el 8% está en reunión con el Encargado por comité de créditos o comité de mora, también por que el Asesor tiene una consulta y el 3% el Asesor se encuentra revisando la cartera en mora.

La representación de la división del tiempo total del Asesor de créditos se muestra en el gráfico 3-1.



Fuente: Elaborado con base en datos del cuadro 3-4

La revisión de la cartera en mora tiene menor participación con respecto a las demás tareas. De las 8 horas de trabajo 3 horas se encuentra realizando trabajo de campo y las 5 horas restantes está en la agencia, el Encargado tiene que verificar la productividad de ese tiempo. Las observaciones realizadas al Encargado de créditos se muestran en el cuadro B-4 (anexo B), el resultado se presenta en el cuadro 3-5.

Cuadro 3-5
Banco Sol S.A.: Resultados del muestreo del trabajo-Encargado de Créditos

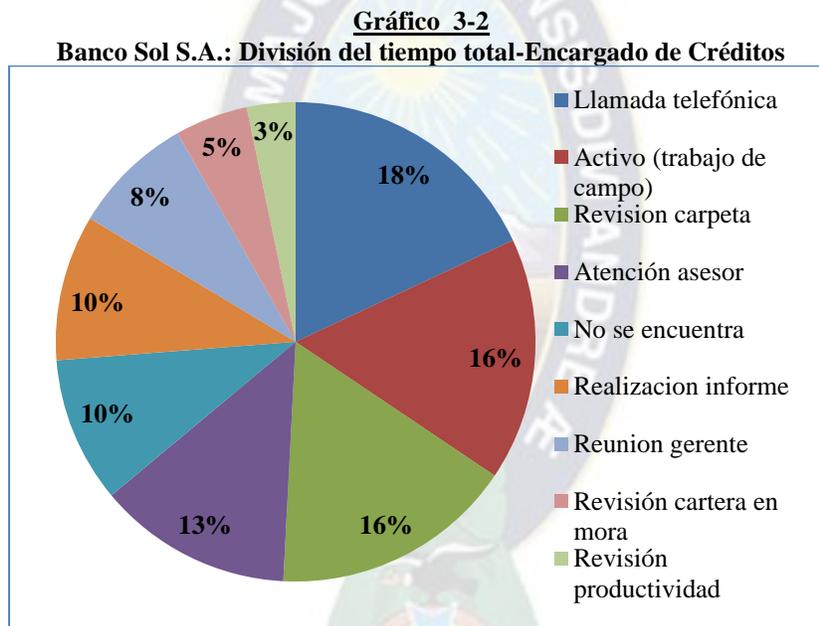
Fecha: Enero 06,2017		Observador: Marlene Lopez	
Numero de observaciones: 61		Total	Porcentaje
Activo (trabajo de campo)		10	16%
Otras actividades	Llamada telefónica	11	18%
	Revisión carpeta	10	16%
	Atención Asesor	8	13%
	No se encuentra	6	10%
	Realización informe	6	10%
	Reunión Gerente	5	8%
	Revisión cartera en mora	3	5%
	Revisión productividad	2	3%
Total		51	84%

Fuente: elaborado con base en observaciones realizadas al Encargado de Créditos

El Encargado de créditos 16% se encuentra activo, es decir realizando trabajo de campo (seguimiento visita ex post).

El 84% realiza otras actividades que son: el 18% se encuentra atendiendo llamadas telefónicas, el 16% revisando carpetas de crédito, el 13% atendiendo consultas del Asesor o realizando comité de mora y/o créditos, el 10% no se encuentra ya sea por refrigerio en la mañana o realizando sus necesidades personales, 10% realizando informe o reporte que es pedido por el Gerente, 8% se encuentra en reunión con el Gerente, el 5% revisando la cartera en mora y el 3% revisando la productividad de los Asesores.

La representación de la división del tiempo total se muestra en el gráfico 3-2.



Fuente: Elaborado con base en datos del cuadro 3-5

De las 8 horas de trabajo 1,28 horas se encuentra realizando trabajo de campo y la 6,72 horas está en la agencia, se observa que las actividades que realiza en el día laboral no está registrado seguimiento en la otorgación del créditos y la atención al Asesor es para realizar comité y aprobación de créditos o realizar consultas o que el Asesor pide alguna explicación, el control que debe realizar al trabajo del Asesor no figura como una de sus tareas y la actividad referida a revisión de la productividad es la que presenta una menor proporción.

3.2.2 DETERMINACIÓN DE TIEMPO ESTÁNDAR

La operación a examinar es la evaluación del crédito, donde se considera a un Asesor experimentado, para determinar el tiempo estándar o tiempo tipo se calcula el tiempo básico y el tiempo suplementario, los elementos que componen el ciclo de la operación son:

- A:** Inspección negocio
- B:** Registro de datos del negocio
- C:** Inspección de la vivienda
- D:** Registro de datos de la familia

Se define un tamaño de muestra de 5 observaciones que es detallado en el cuadro 3-6 se registra el número de observaciones y los tiempos que comprende el ciclo, desde que el Asesor llega a la vivienda y/o negocio hasta que concluye.

Cuadro 3-6
Banco Sol S.A.: Observaciones del ciclo [min]

Observación	X (min)	X ²
1	53,70	2883,69
2	47,11	2219,35
3	48,90	2391,21
4	51,10	2611,21
5	55,40	3069,16
Total	256,21	13174,62

Fuente: Elaboración con base en observaciones a la operación de evaluación del crédito

Con un nivel de confianza de 95 % y un error del 10% se reemplaza en la siguiente relación matemática:

$$n = (40 \sqrt{\frac{n' \sum x^2 - (\sum x)^2}{\sum x}})^2$$

- n':** Tamaño de la muestra preliminar
- n:** Tamaño de muestra a determinar.
- x:** Valor de las observaciones

Reemplazando datos en la fórmula se tiene el valor de n = 6 observaciones.

El registro de datos de los elementos en la evaluación del crédito se muestra en el cuadro B-5 (anexo B), la determinación de la valoración está en función al siguiente detalle:

- 100 representa el desempeño tipo (normal).
- <a 100, la operación se está realizando a una velocidad inferior.
- >a 100, el ritmo del trabajo es superior a lo normal

Los datos tabulados obtenidos se muestran en el cuadro 3-7

Cuadro 3-7
Banco Sol S.A.: Tabla resumen

No	A	B	C	D
1	10,26	31,34	1,38	7,38
2	8,85	31,28	0,96	6,67
3	9,01	24,80	1,82	7,20
4	7,49	16,80	1,71	6,22
5	9,50	32,00	0,81	7,20
6	10,80	28,90	0,72	4,59
Totales	48,42	165,12	7,40	39,26
Promedio	8,07	27,52	1,23	6,54

Fuente: Elaborado con base en el cuadro B-5, anexo B

El tiempo básico es la sumatoria de los cuatro elementos promedio:

$$\text{Tiempo básico} = A + B + C + D$$

$$\text{Tiempo básico} = 8,07 + 27,52 + 1,23 + 6,54$$

$$\text{Tiempo básico} = 43,37 \text{ min.}$$

Se añaden tiempos suplementarios y para el estudio de caso se tiene:

a) Suplementos fijos

- Suplementos por necesidades personales 5%
- Suplementos por fatiga básica 4%

b) Suplementos variables por esfuerzo mental: 1%

El tiempo estándar es el tiempo total que se invierte en la operación de evaluación del crédito, donde se considera el tiempo cronometrado ajustado por el factor de nivelación más el tiempo resultante de los suplementos otorgados a la tarea de acuerdo a su naturaleza, de acuerdo a la siguiente relación:

$$\text{Tiempo tipo} = T. \text{ Básico} + \% \text{Suplementos} * T. \text{ Básico}$$

$$\text{Tiempo tipo} = 43,37 \text{ min} + 10\% * 43,37 \text{ min}$$

$$\text{Tiempo tipo} = 47,70 \text{ min}$$

Comparando el tiempo tipo invertido en la operación de evaluación del crédito con el obtenido en el cursograma analítico se tiene un incremento de 8,30 minutos, esto debido a que en la operación analizada el Asesor de créditos determina la capacidad de pago, este tiempo puede variar según la experiencia de cada Asesor.

CAPITULO 4

PLAN DE MEJORA

4.1 MÉTODO PROPUESTO

4.1.1 DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO PROPUESTO

El método propuesto está en función al estado futuro que es llegar al 85% de cumplimiento por semana que es el mínimo requerido por la Gerencia Nacional, para alcanzar este resultado se aplica el proceso administrativo: planificación, organización y control.

a) Planificación

Se determina el objetivo que se debe alcanzar y las actividades estratégicas a ejecutar, también se planifica el trabajo del Asesor en función al objetivo planteado conociendo el número de operaciones a desembolsar por semana.

b) Organización

En función a las actividades estratégicas planteadas se determina actividades específicas para el logro del objetivo, asignado según cargo tareas al Gerente de agencia, Encargado de créditos, Asesor de créditos y Encargado de operaciones con el fin de que se logre el cumplimiento de la meta semanal de cada Asesor.

Específicamente para el Asesor de créditos se organiza actividades que le ayudaran a cumplir con el objetivo.

c) Control

Implica asegurar los resultados de la planeación y organización y que se ajuste al objetivo determinado, para ello se diseña un sistema de control donde se involucra el establecimiento de estándares, seguimiento, evaluación de desempeño y acciones correctivas que involucra al control por parte del Gerente de agencia y Encargados, que también se genera una autogestión del Asesor.

4.1.2 REGISTRO DEL MÉTODO PROPUESTO

4.1.2.1 MAPA DEL ESTADO FUTURO DEL PROCESO

El ciclo de producción en el proceso de otorgación de créditos es desembolsar un 85 % de cumplimiento que son 13 operaciones por Asesor en el mes distribuidas según metas establecidas por semana.

El método ideal es tener un flujo continuo, es decir que desde el momento que el cliente se presente a dejar su documentación hasta que se desembolse no existan interrupciones o cuellos de botella entre las diferentes etapas del proceso.

Para generar en la mayor parte del proceso un flujo continuo se elimina tiempos de espera, se agrega controles y seguimiento donde corresponda para que esto suceda.

Describiendo el mapa del estado futuro como se muestra en el grafico C-1 (anexo C), donde se agrupa las operaciones de recepción de documentos y revisión en el sistema se elimina un tiempo de espera ya que la verificación de resultados y datos personales debe ser juntamente con el cliente donde se pregunta y confirma alguna duda que surja de los informes del sistema.

Es necesario un control antes de ir a evaluar para que el Encargado de créditos tome la decisión de ir o no juntamente con el Asesor y realice el seguimiento al crédito controlando el tiempo hasta su desembolso y que no exista tiempos de espera innecesarios ya que la carpeta de crédito puede estar en la bandeja de espera del Asesor.

Con respecto al procesamiento de la información en el sistema se mantiene ya que se debe tomar en cuenta que mientras realiza la operación existen interrupciones como atención a clientes y que el Encargado solicite la presencia del Asesor.

Según el análisis del mapa del estado futuro en el ciclo de la otorgación de créditos se registra 2,10 días.

4.1.2.2 CURSOGRAMA ANALÍTICO PROPUESTO

Por la naturaleza en la otorgación de créditos algunos tiempos de espera no se pueden eliminar, sin embargo optimizando algunas operaciones, eliminando tiempos de espera innecesarios se logra disminuir el tiempo actual, el cual se muestra en el cursograma analítico propuesto gráfico C- 2 (anexo C), para el análisis de la variación del actual con el propuesto se presenta el cuadro C-1 (anexo C), donde se describen las siguientes observaciones a las actividades:

- **Operación**, se mantiene el mismo número.

Existe un incremento en tiempo en la etapa de evaluación al cliente en el registro de datos al negocio en 20 minutos debido a que se tiene que tomar el tiempo necesario para determinar la capacidad de pago, necesidad del destino del crédito y patrimonio, este puede variar según la experiencia del Asesor.

El registro de datos del garante personal disminuye en 5 minutos ya que es realizado de manera simplificada con preguntas generales.

En el procesamiento de información se debe tomar en cuenta que el tiempo depende de las actividades que realiza el Asesor mientras ingresa la información al sistema como atención a clientes, llamadas telefónicas, comité de mora y créditos.

En cuanto al registro de observaciones que realiza el nivel de aprobación disminuye en 10 minutos, el levantamiento de observaciones y la revisión personal no requiere de un tiempo mayor el cual disminuye en 103 minutos, considerando que la carpeta de crédito en el momento de la presentación esta con la información completa.

En cuanto al registro de firmas, esta debería ser para la firma en el seguro de desgravamen y algunas aclaraciones que requiere el cliente, ya que se supone que la carpeta fue revisada con las firmas de los involucrados completa.

- *Espera*, disminuye de 10 a 7.

Cuando el cliente se apersona y deja la documentación requerida, esta es revisada por el Asesor quien le hace firmar la solicitud, dejando la documentación en la bandeja de espera del Asesor, este tiempo se elimina realizando inmediatamente la verificación en el sistema del banco y solicitud de informes confidenciales preguntando al cliente alguna duda que surja de los reportes.

Posterior a la evaluación y retorno del Asesor a la oficina la carpeta queda en espera, este se elimina realizando la siguiente operación que es el ordenado de la carpeta.

Cuando el nivel de aprobación concluye la revisión de la carpeta el Asesor recoge y la deja en su bandeja de espera para subsanar las observaciones, este tiempo se elimina ya que inmediatamente debe ser corregido.

En cuanto a las actividades de transporte, inspección y almacenamiento, estas quedan sin variación.

El resumen del método actual y propuesto se presenta en el cuadro 4-1, donde se disminuye de 3,54 a 2,44 días, la variación es de 1,10 días.

Cuadro 4-1
Banco Sol S.A.: Comparación entre el método actual y propuesto

Actividad	Actual	Propuesto	Variación
Operación	20	20	0
Transporte	8	8	0
Espera	10	7	-3
Inspección	8	8	0
Almacenamiento	1	1	0
Tiempo [min]	1696,85	1170,71	-526,14
Tiempo [día]	3,54	2,44	-1,10

Fuente: Elaborado con base en el cuadro C-1 (anexo C).

4.1.2.3 PLANIFICACIÓN

El objetivo propuesto para la agencia 16 de Julio es:

- ❖ Cumplir el presupuesto en colocación de créditos en un 85% por semana.

El escenario actual bajo el cual se cumplirá el objetivo es:

- Conocimiento del mercado.
- Presupuesto al cual se tiene que llegar.
- Conocimiento de los productos que ofrece la entidad financiera.
- Tecnología.

Para el objetivo formulado se define actividades estratégicas, que se muestra en el cuadro 4-2.

Cuadro 4-2
Banco Sol S.A.: Actividades estratégicas

Actividades Estratégicas	Responsabilidad		Medidas de Control	Resultados
	Primaria	Apoyo		
Delegar tareas de acuerdo al cargo jerárquico.	Gerencia		Listado de tareas de cada área.	Descripción de tareas para el área de créditos, especificando competencias.
Diseñar un sistema de control para el área de créditos en productividad, promoción, proceso de otorgación de créditos y proyección de desembolsos	Gerencia	Encargados de créditos	Reporte del sistema de control	Base de datos por Asesor.
Diseño de herramientas de trabajo para el Asesor de créditos	Gerencia	Encargados de créditos	Agenda de trabajo-programación diaria	Organización del trabajo del Asesor
Gestión del trabajo del Asesor	Gerencia	Encargados de créditos	Reporte del sistema de control	Autogestión

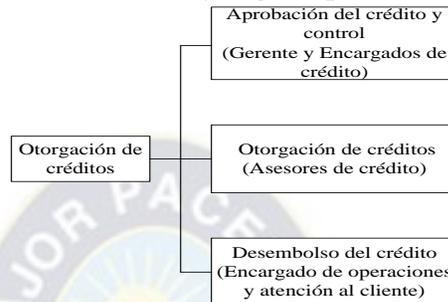
Fuente: Elaborado con base en el objetivo propuesto

4.1.2.4 ORGANIZACIÓN

a) División del trabajo

Según la figura 4-1, la otorgación del crédito se divide entre el nivel de aprobación y control, asesoría y área de operaciones.

Figura 4-1
Banco Sol S.A.: División del trabajo según especialidad



b) Tareas a ejecutar

i) Tareas del Gerente de Agencia

En el cuadro 4-3 se presenta las tareas a ejecutar del Gerente de agencia.

Cuadro 4-3
Banco Sol S.A.: Tareas del Gerente de Agencia

Actividad	Propósito	Herramientas
Programar reunión con los Encargados a principios del mes.	Determinar las estrategias a ejecutar, según los resultados obtenidos el mes anterior.	- Reportes de cumplimiento de cierre de cartera mensual (enviado por la gerencia regional) - Informes del sistema de control presentado por los Encargados.
Programar reunión con los Encargados en la quincena, según resultados hasta ese momento, si es necesario.	Tomar decisiones correctivas.	- Reportes de cumplimiento en cartera hasta ese momento (enviado por la gerencia regional). - Informes del sistema de control.
Generar reportes del carall (lista de clientes de la agencia) y enviar a los Encargados. Enviar lista de clientes antiguos y antiguos excelentes.	División de la cartera por Asesor.	- Lista de clientes generado por el sistema - Lista de clientes antiguos y antiguos excelentes (enviado por la gerencia regional).
Programar visitas a clientes a evaluar y promocionar con cada uno de los Asesores.	Verificar estado de los Asesores.	- Lista de Asesores de la agencia. - Informes del sistema de control.
Reorganizar los grupos de trabajo del cual están a cargo los Encargados cada dos meses.	Rotación de los Asesores por cada Encargado.	- Lista de Asesores por Encargados de crédito.

Fuente: Elaborado con base en el cuadro 4-2

ii) Tareas del Encargado de Crédito

La función del Encargado de créditos es coadyuvar con el trabajo al Gerente.

El Gerente de Agencia divide el trabajo entre los cuatro Encargados registrando tareas identificadas para su ejecución, que se muestra en el cuadro 4-4.

Cuadro 4-4
Banco Sol S.A.: Tareas del Encargado de Crédito

Actividad	Propósito	Herramientas
Clasificar lista de clientes, antiguos, antiguos excelentes por Asesor según fecha de culminación del crédito.	Enviar a cada Asesor generando una base de clientes.	- Lista de clientes (enviado por el Gerente de agencia).
Programar visitas con los Asesores para evaluación, coordinado entre los cuatro Encargados.	Verificar estado del Asesor	- Lista de Asesores de la agencia. - Informes del sistema de control.
Enviar informe de reporte del sistema de control semanal al Gerente.	Toma de decisiones	- Sistema de control

Fuente: Elaborado con base en el cuadro 4-2

iii) Tareas del Asesor de Créditos

En el cuadro 4-5 se presenta las tareas a ejecutar del Asesor de créditos, que están direccionadas hacia un desarrollo del trabajo del Asesor de manera ordenada.

Cuadro 4-5
Banco Sol S.A.: Tareas del Asesor de Créditos

Actividad	Propósito	Herramientas
Enviar al Encargado la programación de tareas diarias.	Encargado de créditos seguimiento a las actividades del Asesor.	- Hoja de programación diaria del Asesor.
Registrar la evaluación al cliente y/o garante concluida.	Calcular capacidad de pago, patrimonio, necesidad del destino del préstamo y tomar decisión de rechazo o aceptación del crédito.	- Conocimiento de la tecnología crediticia.
Enviar carpeta para revisión completa.	Asesor ordenado	- Hojas de evaluación con explicaciones de aspectos relevantes del cliente y excepciones presentadas, con firmas completas y documentación requerida.

Fuente: Elaborado con base en el cuadro 4-2

iv) Tareas del Encargado de Operaciones

En el cuadro 4-6 se presenta las tareas a realizar por el Encargado de Operaciones, cuya área está autorizada para desembolsar la carpeta de crédito.

Cuadro 4-6
Banco Sol S.A.: Tareas del Encargado de Operaciones

Actividad	Propósito	Herramientas
Entregar diariamente el reporte de desembolsos al Gerente, Encargados y Asesores.	Gerente de agencia este informado. Encargado de créditos realice seguimiento, según sistema de control. Asesor de créditos verifique si su operación fue desembolsada.	- Lista de carpetas desembolsadas.

Fuente: Elaborado con base en el cuadro 4-2

4.1.2.5 SISTEMA DE CONTROL

El diseño del sistema de control permite crear una mejor calidad de atención al cliente, el ciclo en la otorgación de créditos es rápido y se genera trabajo en equipo.

Para su implementación se establece las directrices bajo el cual estará diseñado el sistema de control.

- Conocimiento de las metas a cumplir mensualmente por el área de créditos
- Conocimiento de metas por semana.
- Corte de desembolsos semanales.

El sistema de control estará concentrado en:

- Productividad
- Promoción
- Proyección de desembolsos
- Proceso de otorgación de créditos

Su aplicación se presenta en el cuadro 4-7.

Cuadro 4-7
Banco Sol S.A.: Sistema de control

Área	Estándar	Seguimiento	Evaluación del Desempeño	Valor Esperado	Acciones correctivas
Productividad	Nro. de operaciones a desembolsar por semana	Operaciones desembolsadas por semana	$\frac{\text{Nro. de operaciones desembolsadas/sem}}{\text{Nro. de operaciones a desembolsar/sem}} * 100$	85%	Realizar seguimiento para llegar al estándar.
Promoción	Nro. de clientes a promocionar por semana	clientes promocionados por Asesor	$\frac{\text{Nro. clientes promocionados/sem}}{\text{Nro. clientes a promocionar/sem}} * 100$	100%	Realizar seguimiento para llegar al estándar
Proyección de desembolsos.	Proyección enviada por el Asesor.	Reporte de operaciones desembolsadas	$\frac{\text{Reporte de op. desembol.}}{\text{Proyeccion enviada Asesor}} * 100$	100%	Realizar seguimiento para llegar al estándar.
Proceso de otorgación de créditos	Programación enviada por el Asesor.	Actividad realizada	$\frac{\text{actividad realizada}}{\text{actividad programada}}$	100%	Realizar seguimiento para llegar al estándar.

Fuente: Elaborado con base en el cuadro 4-2

Para efectivizar el funcionamiento del sistema se describe cada una de las áreas, registrando los resultados en el cuadro C-2 (anexo C).

a) Productividad

El número de operaciones a desembolsar por semana es conocido y se registra según reporte de desembolsos la cantidad de operaciones desembolsadas determinando el porcentaje de cumplimiento.

Para que el personal de asesoría cumpla se sugiere cortes semanales, es decir si la primera y segunda semana no cumple se le dará una llamada de atención verbal por el Gerente y si en la tercera no cumple se le cortara los desembolsos distribuyendo sus solicitudes pendientes entre los demás Asesores y que esta persona se dedique a promocionar y seguimiento de la cartera en mora con el control del Encargado de créditos y Gerente.

b) Promoción

El Encargado quien entrega lista de clientes a promocionar a cada Asesor con respaldo de firma de ambos realiza un seguimiento cada semana verificando en la carta de promoción la firma del cliente, el cual debe ser archivado en un folder.

El control debe ser cada semana y en el mes se tiene que llegar al 100%.

El número de clientes a promocionar es conocido, se indaga a cada Asesor el número de clientes promocionados, comparando y registrando en el porcentaje de cumplimiento.

La promoción a clientes antiguos antes del vencimiento de su crédito tiene como ventaja anticiparse a que el cliente se vaya a la competencia.

Cuando el Asesor es nuevo el Encargado debe darle una lista de clientes antiguos que concluyeron su crédito hace 6 meses ya que este es el tiempo que deja de pertenecer al Asesor origen.

c) Proyección de desembolsos

Cada lunes se pide a cada Asesor la proyección de desembolsos por semana, este tiene que estar según las metas establecidas y realizar el seguimiento diariamente ya que permite realizar ajustes necesarios.

La proyección de desembolsos enviada por cada Asesor al Encargado es comparada con el reporte de desembolsos determinando el porcentaje de cumplimiento.

d) Proceso de otorgación de créditos

Una vez que el Asesor entrega su programación diaria al Encargado, este realiza seguimiento a la operación, para esto se registra al cliente en el cuadro C-3 (anexo C) el estado de la operación en la que se encuentra, el Encargado monitorea en qué estado se encuentra la operación y si necesita alguna ayuda, por otro lado se logra que el cliente no se apersone varias veces a la agencia a preguntar por su crédito y que la operación no demore generando una atención oportuna al cliente.

4.1.2.6 HERRAMIENTAS DE TRABAJO DEL ASESOR DE CRÉDITOS

a) Agenda de trabajo para citas con clientes y estado de solicitudes

Implementar la agenda de trabajo como se muestra en el cuadro C-4 (anexo C), donde en la parte de estado se coloca el estado de la operación de crédito, también ayuda al Asesor a declarar el uso de transporte.

b) Programación diaria

Enviar a su Encargado a cargo las tareas que va realizar en el día donde indique la fecha, hora y actividad (evaluación, promoción, seguimiento y cobranza) y la zona, coordinado con el horario de movilidad asignado, según el cuadro C-5 (anexo C).

4.1.2.7 GESTIÓN DEL TRABAJO DEL ASESOR DE CRÉDITOS

a) Planificación

La planificación está centrado en el cumplimiento del objetivo, para esto se enuncia las actividades estratégicas a realizar, según el cuadro 4-8.

Cuadro 4-8
Banco Sol S.A.: Actividades estratégicas

Actividades Estratégicas	Responsabilidad		Medidas De Control	Resultados
	Primaria	Apoyo		
Conocer las características de su cartera de créditos (clientes a renovar en el mes, concentración de las fechas de vencimiento de las cuotas, operaciones para seguimiento) en especial si es cartera transferida.	Asesor de créditos	Encargados de créditos	Informe de cartera	Lista de clientes para renovar clasificando a los clientes malos. Desconcentración de fechas de pago de cuotas.
Promoción de clientes (antiguos, antiguos excelentes, renovaciones y referenciados)	Asesor de créditos	Encargados de créditos y Gerente	Lista de clientes seleccionados para visita programado en la agenda de trabajo.	Cliente promocionado
Organizar actividades a realizar en el día.	Asesor de créditos		Verificación con la agenda de trabajo.	Programación diaria
Analizar porcentaje de cumplimiento por semana con respecto al estándar.	Asesor de créditos	Encargados de créditos	Reporte de operaciones desembolsadas	Cumplimiento de la productividad esperada.

Fuente: Elaborado con base en el cuadro 4-2

b) Organización

- Conocimiento de la cartera de créditos

Esta actividad está en función al tiempo con el que el Asesor está con esa cartera, se comienza por clasificar a clientes buenos de los malos (mora).

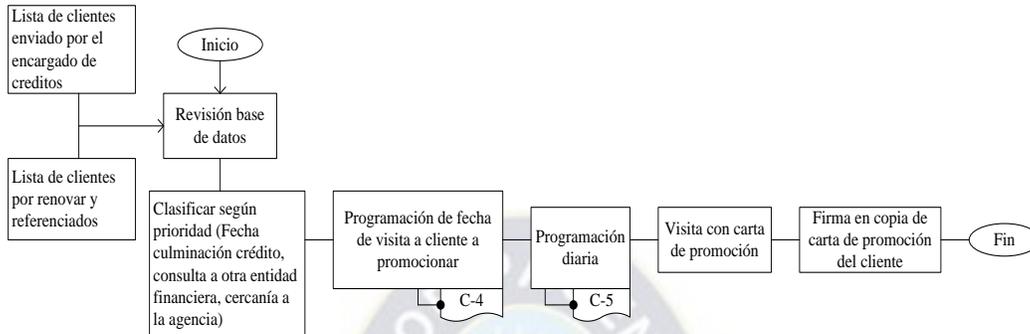
Generalmente al Asesor nuevo se le transfiere cartera heredada, según su listado de clientes ir a promocionar, también realizar una revisión de la carpeta en el sistema y apoyarse en el Gerente y Encargados.

- Promoción de clientes

En el diagrama 4-1 se presenta un esquema del proceso de promoción a clientes, según lista de clientes enviada por el Encargado de créditos donde el Asesor tiene que revisar para luego clasificar según prioridad y registrar fecha de visita en la agenda de trabajo, posteriormente programar en la programación diaria para visita con carta de promoción y finalmente hacerle firmar al cliente y/o familiar.

La ventaja que se obtiene de la visita personal es el compromiso del cliente con el Asesor.

Diagrama 4-1
Banco Sol S.A.: Proceso de promoción a clientes



- Organización de actividades diarias

La organización diaria se muestra en el gráfico C-3 (anexo C), se determina según el diagrama de flujo las actividades que debe realizar el Asesor en el día, desde que ingresa hasta el horario de salida, comenzando con la revisión de la cartera en mora, llamar por teléfono a los que están en estado vencido, si no le contestan programar en la programación diaria para visita, por otro lado se atiende a clientes en oficina que piden información de créditos, traen documentación solicitada y otros, luego se revisa la agenda de trabajo y se verifica actividades a realizar para esa fecha y se programa en la programación diaria, se envía al Encargado y se procede a realizar trabajo de campo, en el retorno se atiende a clientes, procesamiento de información y comité de créditos, finalmente se revisa la cartera en mora.

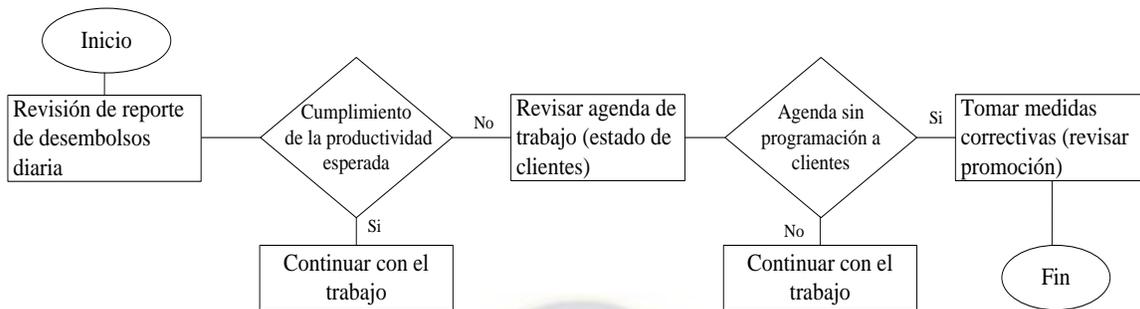
c) Control

- Análisis del cumplimiento

El análisis de resultados por parte del Asesor lleva a una autogestión.

En el diagrama 4-2 se presenta del proceso del análisis que inicia con la revisión del reporte de desembolsos diarios enviado por el Encargado de operaciones, se verifica el estado en que se encuentra en operaciones desembolsadas, de no llegar al mínimo requerido se recurre a la agenda de trabajo, se revisa si se tiene alguna solicitud pendiente, de no tener programado evaluaciones y/o visita se debe tomar medidas correctivas, esto implica la promoción.

Diagrama 4-2
Banco Sol S.A.: Proceso de análisis de cumplimiento de la productividad



4.1.3 FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA

El método propuesto involucra a las áreas de créditos y operaciones, su funcionamiento se inicia con el envío por parte de la Gerencia regional lista de clientes antiguos y antiguos excelentes a cada Gerente de agencia quien por su lado genera vía sistema lista de clientes de la agencia y reenvía a cada Encargado de créditos para que seleccionen por código de Asesor y culminación de crédito donde es enviado a cada Asesor para que seleccione clientes a promocionar según el diagrama 4-1, por otro lado el Asesor con respecto a evaluación a clientes posterior a recibir la documentación y revisar en el sistema, programa fecha de visita en la agenda de trabajo cuadro C-4 (anexo C), con ambas actividades se ejecuta la programación diaria cuadro C-5 (anexo C), que posteriormente es enviada al Encargado quien toma la decisión de visitar juntamente con el Asesor o no, en ambos casos debe registrar desde ese momento para el sistema de control en el cuadro C-2 y C-3 (anexo C) del cual se generan reportes diarios, también se utiliza el reporte de operaciones desembolsadas que es enviado por el Encargado de operaciones a todos los involucrados, en este punto el Asesor con el reporte analiza su rendimiento según el diagrama 4-2, el Encargado con toda la información genera reportes por semana que envía al Gerente de agencia para la toma de decisiones, el cual se describe en el gráfico C-3(anexo C).

4.1.4 NORMATIVAS DE SEGUIMIENTO

Realizar seguimiento al primer trimestre de haber implantado el método para verificar que el personal este desarrollando hábitos del método propuesto y para que no existan

descuidos y se regrese al método anterior, entonces para esto se debe monitorear los resultados logrados hasta la fecha, según los resultados de las tareas a través de:

- Verificar el desempeño del personal si está cumpliendo con el método propuesto, revisando si existe alguna dificultad que no se ha detectado.
- Pedir reportes del sistema de control a los Encargados de créditos y revisar.
- Analizar por grupos de Encargados de créditos, cual está cumpliendo con sus metas según los requerimientos exigidos, según reportes.
- Revisar las metas alcanzadas por cada Asesor de créditos, comparando con los reportes del sistema de control antes de la implantación del método propuesto.
- Revisar el tiempo estándar en la operación de evaluación del crédito.
- Verificar la existencia de que si algún Asesor no esté llegando al cumplimiento por semana, entonces programar una reunión.

4.2 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Las actividades a desarrollar para la implementación del método propuesto se detallan en el diagrama de Gantt que se presenta en el diagrama C-1 (anexo C), programado para ocho días, en el cuadro 4-9 se explica las actividades a ejecutar.

Cuadro 4-9
Banco Sol S.A.: Actividades según plan de implementación

Actividad	Detalle	Responsable
Preparación de la presentación del proyecto para la gerencia.	Se detallan las tareas para el área de créditos y los beneficios que se obtienen.	Marlene Lopez
Visita al Gerente de agencia.	La presentación realizada se explica en la visita, donde se fija una reunión con el Gerente de agencia, Encargados de Crédito y operaciones, programado para una duración de 1 hora en su oficina.	Marlene Lopez
Reunión con Gerente de agencia de Agencia, Encargados de Crédito y operaciones	Informarles acerca del proyecto y la implementación del método propuesto	Marlene Lopez
Conversar con Encargado de activos.	Está a cargo del uso del auditorium de la regional, según disponibilidad de día se fija fecha y hora.	Marlene Lopez
Reserva de auditorium	Según fecha disponible.	Marlene Lopez
Cita para capacitación	Citar al curso de capacitación según fecha, hora y tiempo de duración vía correo electrónico enviado Gerente de agencia con copia a los Asesores de crédito, Encargados de crédito y operaciones.	Marlene Lopez
Preparación de material	Impresiones de la presentación y fotocopias para distribuir entre los Asesores, Encargados, Gerente.	Marlene Lopez
Capacitación	Programado para 1 hora	Marlene Lopez

Fuente: Elaborado con base en el diagrama de Gantt

CAPITULO 5

EVALUACIÓN

5.1 INVERSIONES DEL PLAN DE MEJORA

La estructura de inversiones para el método propuesto se detalla en el cuadro 5-1, donde se describe las inversiones pre-operativas.

Cuadro 5-1
Banco Sol S.A.: Inversiones asociadas al proyecto

Detalle	Costo (Bs)
Capacitación	0,00
Costos de parar desembolsos	338,00
Material de escritorio	50,00
Costo de impresión y fotocopia	40,00
Imprevistos (5%)	21,40
Costo total (Bs)	449,40

Fuente: Elaborado con base en la inversión asociada al proyecto

El costo de parar desembolsos se calcula en función al pago que perciben el Gerente, Encargados de crédito y Asesores por cliente desembolsado el cual varía según jerarquía, (considerando bono por cliente desembolsado, sin tomar en cuenta el sueldo percibido), el promedio de operaciones desembolsadas en el mes de la agencia y el tiempo que se invierte en la reunión y capacitación.

El material que se proveerá al personal en la capacitación es la impresión y fotocopia de cuadros relevantes que le ayudaran a su entendimiento.

5.2 DETERMINACIÓN DE BENEFICIOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS

5.1.1 BENEFICIOS CUALITATIVOS

Se identifica los beneficios cualitativos para la agencia, para el personal y para el cliente, según el cuadro 5-2.

Cuadro 5-2
Banco Sol S.A.: Beneficios cualitativos

Agencia	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de la imagen institucional ante el cliente externo e interno. - Genera competitividad entre la agencia con las otras de la regional y nacional. - Cumplimiento de la visión y misión del Banco - Disminución del deterioro de la agencia.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Organiza el trabajo de una manera metódica. - Genera competitividad entre Asesores y grupos de Encargados de Créditos. - Cliente satisfecho promociona al Asesor dando referencias positivas. - Mejora de la calidad del trabajo. - Cliente paga de manera regular el crédito que se le ha desembolsado. - Disminuye el trabajo acumulado al final del mes.
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Está satisfecho con el servicio que se le ha prestado, sin contratiempos, ni demoras sin justificación y con una explicación clara. - Acceso a servicios financieros integrales de alta calidad.

Fuente: Elaborado con base en los beneficios del plan propuesto

5.1.2 BENEFICIOS CUANTITATIVOS

Implementado el proyecto donde las metas exigidas por semana sean cumplidas en un 85%, en el cuadro 5-3 se muestra la variación de la situación actual con el método propuesto.

Cuadro 5-3
Banco Sol S.A.: Variación de la situación actual –método propuesto

Mes	Actual		Método propuesto (85%)		Variación porcentual	
	Nro. de operaciones por Asesor promedio	Monto por Asesor promedio (\$us)	Nro. de operaciones por Asesor promedio	Monto por Asesor (\$us)	Nro. de operaciones por Asesor	Monto por Asesor
Semana 1	1,5	5,56	3	14,88	49%	63%
Semana 2	2,5	9,52	5	20,83	50%	54%
Semana 3	3,8	17,02	3	14,88	-27%	-14%
Semana 4	4,4	26,41	2	8,93	-122%	-196%
Total	12,2	58,51	13	59,50	6%	2%

Fuente: Elaborado con base al cuadro 2-6 y al objetivo de la agencia 16 de Julio.

Se observa que en la semana 1 y 2 donde se debe desembolsar en mayor cantidad con el método propuesto incrementa en un 49% y 50% respectivamente para el número de operaciones y en monto desembolsado un 63% y 54% y en la semana 3 y 4 se debe disminuir en 27% y 122% en número de operaciones y en monto desembolsado 14% y 196% respectivamente, para tener un trabajo más equitativo.

Se debe aclarar que por confidencialidad e información reservada de los estados financieros de la agencia no es posible determinar el incremento que se genera en los ingresos por la implementación del método propuesto.

5.2 RIESGOS ASOCIADOS A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO PROPUESTO

En el cuadro 5-4 se describen los riesgos a los cuales está expuesto el proyecto y las acciones a ejecutar para minimizar.

Cuadro 5-4
Banco Sol S.A.: Riesgos asociados al método propuesto

Riesgo	Aclaración	Impacto			Acciones a mitigar el riesgo
		Alto	Medio	Bajo	
Renuncia del personal	El personal nuevo que se encuentra a prueba no pasa la evaluación de personal realizado por el Gerente.		x		- Capacitación con personal adecuado
	Renuncia de Asesores por competencia con otras entidades financieras.	x			- Crear fidelidad en personal (motivación, calidad en el trato)
Cambio de Encargados de créditos enviados a otras agencias	Por disposición de la Gerencia Regional algunos Encargados de créditos cambian de agencia.			x	Encargado de créditos que reemplace al anterior informarle sus tareas con el método propuesto

Fuente: Elaborado con base a riesgos asociados al proyecto.

CAPITULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La situación actual de la agencia en estudio implica que la falta del control en los tiempos de otorgación de créditos que se ha identificado en el diagrama de pescado es una de las causas más importantes que está generando el incumplimiento de metas, la primera y segunda semana no se llega a la meta exigida, la semana tres y cuatro es donde se observa mayor cantidad de operaciones desembolsadas.
- El proceso de otorgación de créditos está diseñada para que sea aplicada de manera sistemática, sin embargo existen algunas etapas donde se genera tiempos de espera.
- La inspección realizada al Asesor y Encargado de créditos se determina que tiempo permanecen en la agencia y que tiempo se realiza trabajo de campo, el Encargado debe determinar que las actividades que realiza el Asesor sea productiva.
- El tiempo estándar invertido en la evaluación del crédito comprende hasta la determinación de la capacidad de pago, necesidad del destino del crédito y patrimonio, donde se cierra las condiciones del crédito con el cliente, este tiempo es una referencia ya que depende de la experiencia del Asesor.
- En el mapa del estado futuro se adiciona un control a partir de que el Asesor envía al Encargado de créditos su programación diaria, para que este realice un seguimiento al crédito hasta su desembolso.
- En el cursograma analítico propuesto se elimina tiempos de espera innecesarios, se optimiza algunas operaciones, determinándose que el tiempo optimo es de 2,44 días, reduciendo en 1,10 días.
- Los indicadores de rendimiento exigidos por la Gerencia Nacional están en función para que el personal desarrolle su trabajo de manera que pueda administrar la cartera y control de la mora, con el plan propuesto asignando tareas a todos los involucrados en el proceso crediticio y controlando se logra el objetivo propuesto de llegar al 85% de cumplimiento por semana, donde la responsabilidad de dirigir está a cargo del Gerente de Agencia.

- Para que el plan propuesto funcione la participación como equipo de trabajo de los involucrados es muy importante y el estar informados de las tareas que tienen que realizar cada área.
- La importancia de la promoción a clientes antiguos y excelentes es primordial para el funcionamiento de la actividad del Banco y asignando esta tarea a Gerente de Agencia da la importancia que se merece realizando un trabajo en equipo y dando el ejemplo.
- El Gerente de agencia y Encargado de créditos debe acompañar al Asesor de créditos en especial a los nuevos a la evaluación al cliente y demostrarles que entender la naturaleza del negocio, determinar la capacidad de pago, patrimonio y la necesidad del destino del crédito es importante ya que en primer lugar el cliente quiere una respuesta, además se crea una relación con el cliente, se minimiza el riesgo de mora, disminuye las observaciones de fondo.
- El programar las actividades por día ayudan a que el Gerente de Agencia y Encargados de Créditos sepan donde se encuentra su personal a cargo.
- El sistema de control permite crear una mejor calidad de atención al cliente, la otorgación de créditos es más rápido, genera trabajo en equipo y las tareas son fáciles de delegar.
- Al implantar un sistema de control y la organización en el trabajo del Asesor se logra que el personal este siempre pendiente todos los días de su productividad y no solo la cuarta semana, además es una ventaja para el cliente a quien se le atiende de manera oportuna no haciéndole presentarse varias veces, por otro lado se cumple con la misión del Banco, otorgar servicios financieros integrales de alta calidad y también se logra la autogestión de cada Asesor de créditos.

RECOMENDACIONES

- Banco Sol a nivel internacional y nacional es catalogado como referente ya que fue precursor en Bolivia del microcrédito y varios países como México, Brasil, Perú mandan a su personal para capacitarse, viendo esto como un incentivo se debe mejorar el trabajo día a día.
- Actualmente ante el comportamiento del mercado, las imposiciones de políticas del gobierno, varias entidades financieras de origen tradicional ingresan al mercado de

microcrédito incrementándose la competencia, la diferencia que el cliente ve es la calidad de atención por parte del personal donde el proceso de otorgación de créditos debe generar valor para el cliente por el servicio que ofrece la entidad.

- La fortaleza que tiene la Agencia 16 de Julio es la antigüedad, ubicación y la cantidad de clientes que tiene por Asesor, donde están los clientes antiguos y excelentes, entonces se tiene bastante trabajo en promoción y aprovechar a su máximo, dadas las condiciones del mercado y las políticas del gobierno impuestas para las entidades financieras.
- La capacitación en campo al Asesor nuevo es incompleta, ya que depende del Asesor que le esta capacitando que es escogido en función a su antigüedad y/o productividad, debe ser una persona que tenga aptitudes de tolerancia y guste de enseñar.
- Es necesario crear disciplina en el Asesor para que entregue la carpeta de créditos con la calidad que se requiere sin errores de forma, documentación completa y explicaciones y excepciones coherentes, de no ser así devolverla al Asesor.
- Se debe saber medir el riesgo de crear una burbuja financiera por otorgar un crédito a una persona que cuenta con pasivos en otras entidades financieras.
- El Asesor debe estar consciente del impacto que tiene sus decisiones ya que un crédito otorgado oportunamente para el cliente tiene mucho significado y de la misma manera retribuye al banco con el pago de cuotas puntuales y muchas veces el cliente está más comprometido con su Asesor que con la entidad financiera.
- Ser Asesor de créditos implica asesorar al cliente en función a su necesidad de invertir en su negocio, el cliente valora las recomendaciones de su Asesor.
- Para realizar un trabajo más eficiente es preferible la zonificación cuyas ventajas son que el Asesor conoce toda la zona, es fácil referenciarse de la existencia de un negocio, es difícil que se le engañe con una actividad y los costos de transporte disminuyen.

ÁREA III. ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD LABORAL

III-1 ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD LABORAL

El trabajo realizado en Banco Sol en el área de créditos implica una mayor responsabilidad ya que el crédito otorgado y aprobado es el activo más importante que tiene la entidad y el de mayor riesgo.

Los conocimientos requeridos para los puestos desempeñados fueron nociones de la Ley de Bancos y análisis financiero.

Los desafíos afrontados como Asesor de créditos es administración de cartera, gestionar las operaciones en mora donde se debe saber negociar con el cliente de la mejor manera posible la recuperación de la cartera en mora.

Como Encargado de créditos, coordinar las tareas entre el superior y los Asesores de crédito.

En el puesto de Gerente rotativo ir a las diferentes agencias en reemplazo del Gerente de agencia, planificar las tareas hasta la fecha de conclusión.

Como Gerente de agencia promocionar y hacer efectivo captaciones, es decir cuentas de ahorro, DPF's y seguros.

En el manejo del recurso humano, en los puestos de Encargado de créditos y Gerente de agencia el problema afrontado fue integrar el trabajo entre el área de operaciones y créditos, es decir que se trabaje como equipo.

En cuanto a los materiales que se entregan por mes, estos deben ser administrados de manera que no se esté limitado en fin de mes sin exceder ya que implica incremento de costos para la agencia.

III-2 ACTIVIDAD LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA FORMACIÓN ACADÉMICA

La relación que se tiene de la formación académica con el mercado laboral es que la carrera de Ingeniería Industrial provee de profesionales capaces que se desenvuelven en los diferentes puestos dentro de una entidad de intermediación financiera.

El pensum de la carrera de ingeniería industrial contempla las materias de administración industrial y financiera, contabilidad, cálculo de probabilidades, estadística aplicada, microeconomía, macroeconomía, construcciones industriales e ingeniería legal, que son las herramientas mínimas para ingresar al mercado laboral.

La formación académica recibida en la Universidad Mayor de San Andrés es de alta calidad por los conocimientos adquiridos y aplicados.

El perfil del Ingeniero Industrial que exige el puesto es el de una persona que pueda desenvolverse en un trabajo bajo presión, trabajo en equipo, cumplimiento de forma ética y profesional, liderazgo y calidad de servicio al cliente interno y externo.

El nuevo profesional de Ingeniería Industrial debe ser una persona proactiva, innovador y dar soluciones oportunas en el ámbito donde desarrolle su actividad y estar informado de la realidad nacional e internacional, además se tiene que aprovechar la ventaja existente de poder desenvolverse en las áreas de servicio y producción.



BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, I. (2004). “Introducción a la Teoría General de la Administración”. Ed. 7. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A.
2. Banco Sol S.A. (2014). “Manual de Créditos Banco Sol”.
3. Banco Sol S.A. (2014). “Memoria Anual Banco Sol”.
4. Cuatrecasas, L. (2010). “Lean Management: La gestión competitiva por excelencia”. España: Profit Editorial.
5. Niebel, B.&Freivalds, A. (2009). “Ingeniería industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo”. Ed. 12. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A.
6. Oficina Internacional del Trabajo. (1998). “Introducción al Estudio del Trabajo”. Ed. 4.
7. Stoner, J. Freeman, R & Gilbert, D. (1996). “Administración”. Ed. 6. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
8. Rotner M. Shook J. (1999). “Observar para crear valor”. USA: Brookline, Massachusetts



ANEXOS



ANEXOS

ANEXO A: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Gráfico A-1

Banco Sol S.A.: Organigrama Integral

Gráfico A-2

Banco Sol S.A.: Diagrama de flujo del proceso de otorgación de créditos

ANEXO B: REGISTRO Y ANÁLISIS DEL PROCESO DE OTORGACIÓN DE CRÉDITOS

Gráfico B-1

Banco Sol S.A.: Cursograma Sinóptico

Gráfico B-2

Banco Sol S.A.: Cursograma analítico del proceso

Gráfico B-3

Banco Sol S.A.: Diagrama de recorrido

Gráfico B-4

Banco Sol S.A.: Mapa del estado actual del proceso de otorgación de créditos

Cuadro B-1

Banco Sol S.A.: Hoja de análisis

Cuadro B-2

Banco Sol S.A.: Análisis de desperdicios

Cuadro B-3

Banco Sol S.A.: Números Aleatorios para el muestreo del trabajo-Asesor de créditos

Cuadro B-4

Banco Sol S.A.: Números Aleatorios para el muestreo del trabajo-Encargado de créditos

Cuadro B-5

Banco Sol S.A.: Observaciones Preliminares

ANEXO C: PLAN DE MEJORA

Gráfico C-1

Banco Sol S.A.: Mapa del estado futuro del proceso de otorgación de créditos

Gráfico C-2

Banco Sol S.A.: Cursograma analítico propuesto

Cuadro C-1

Banco Sol S.A.: Análisis de actividades del cursograma analítico

Cuadro C-2

Banco Sol S.A.: Sistema de control

Cuadro C-3

Banco Sol S.A.: Sistema de control

Cuadro C-4

Banco Sol S.A.: Agenda de trabajo para citas con clientes y estado de solicitudes

Cuadro C-5

Banco Sol S.A.: Programación diaria

Gráfico C-1

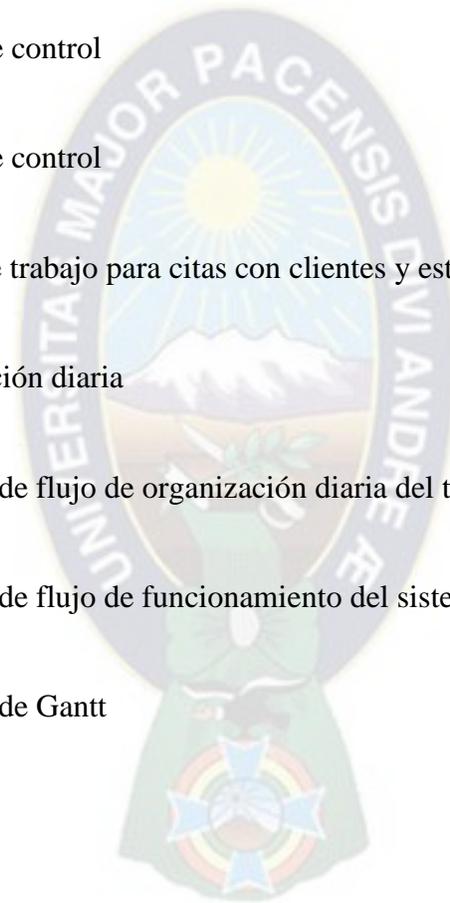
Banco Sol S.A.: Diagrama de flujo de organización diaria del trabajo del Asesor de créditos

Gráfico C-3

Banco Sol S.A.: Diagrama de flujo de funcionamiento del sistema de control

Diagrama C-1

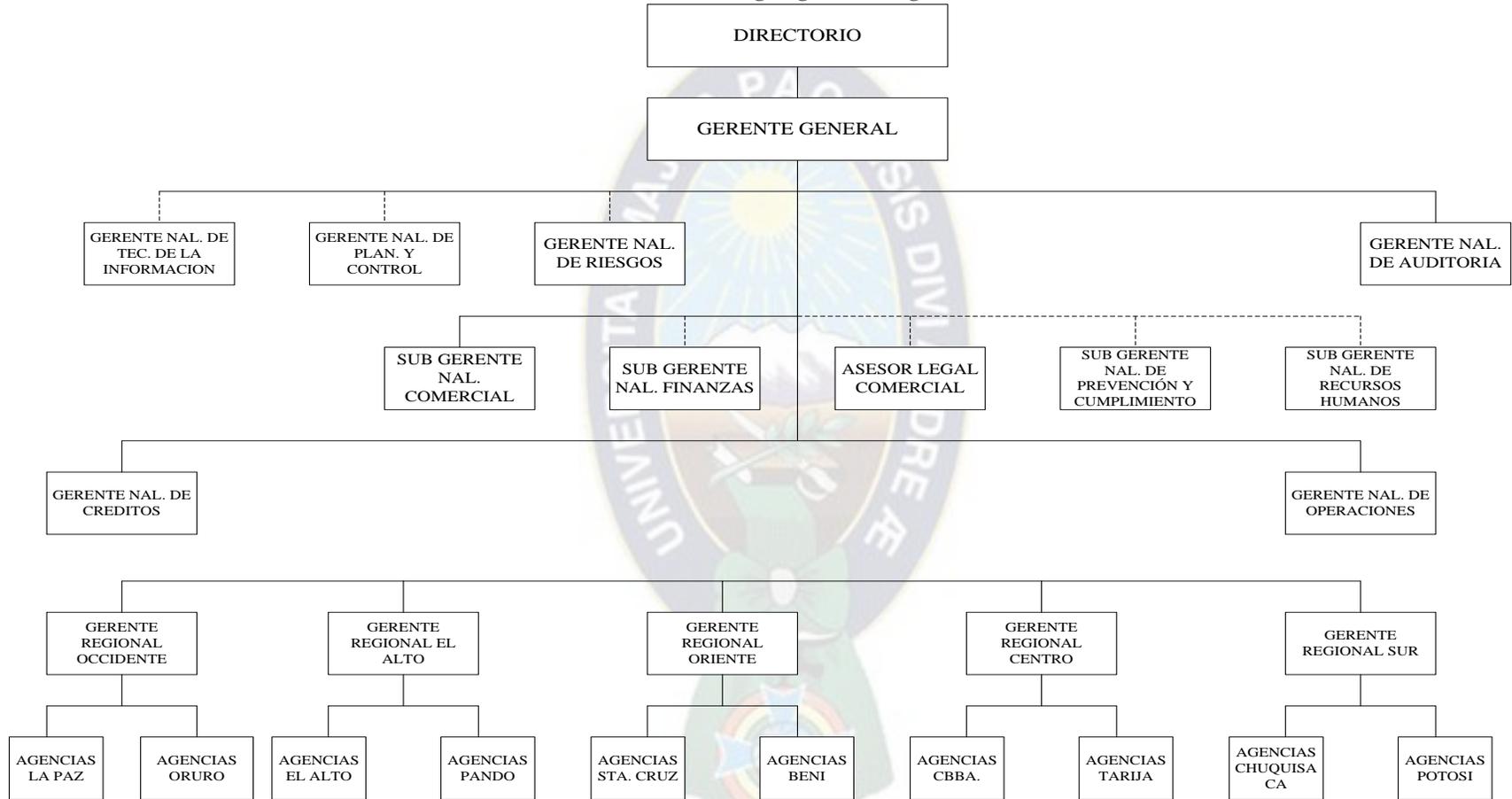
Banco Sol S.A.: Diagrama de Gantt



ANEXO A

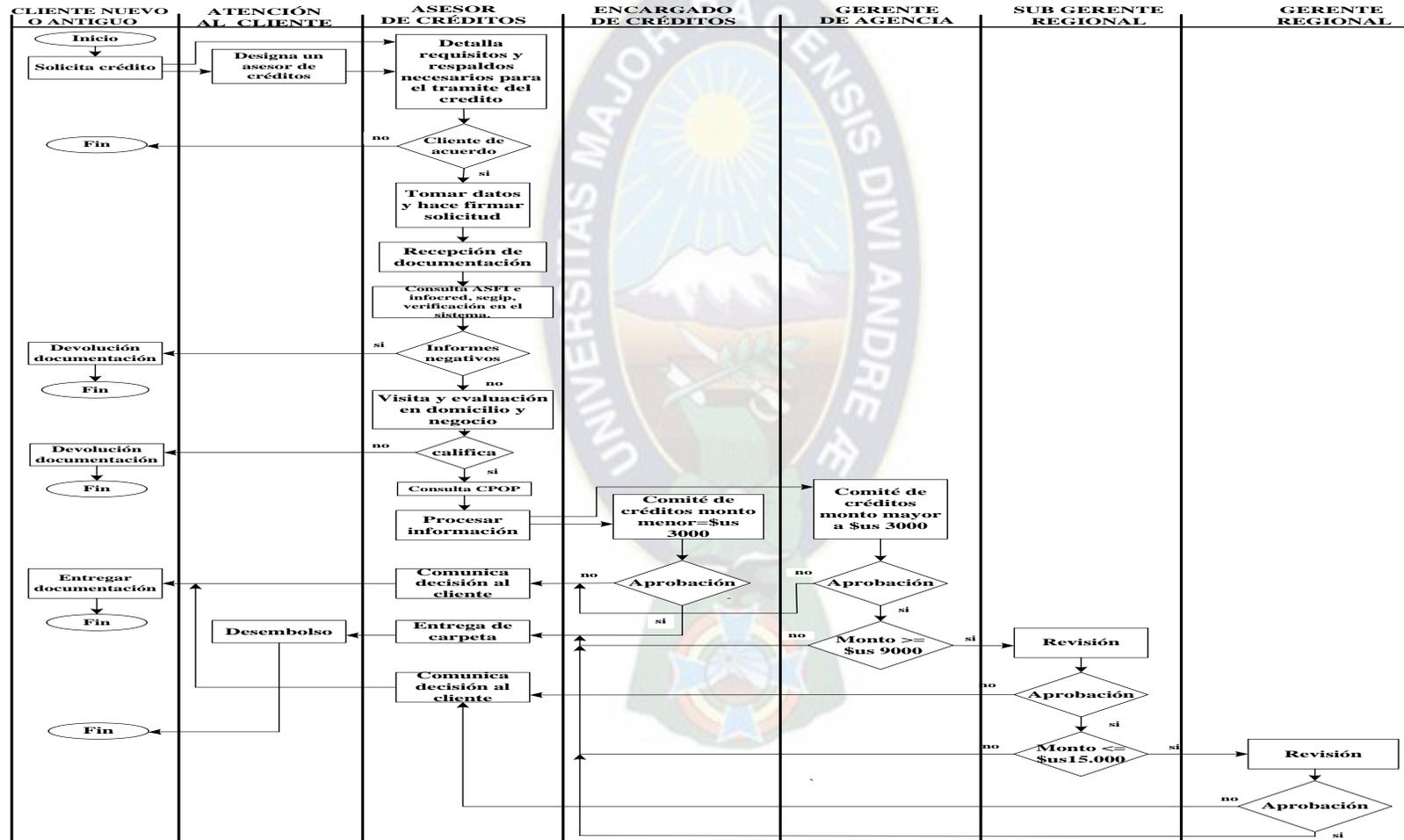


Gráfico A-1
Banco Sol S.A.: Organigrama Integral



Fuente: Banco Sol

Gráfico A-2
Banco Sol S.A.: Diagrama de flujo del proceso de otorgación de créditos



ANEXO B



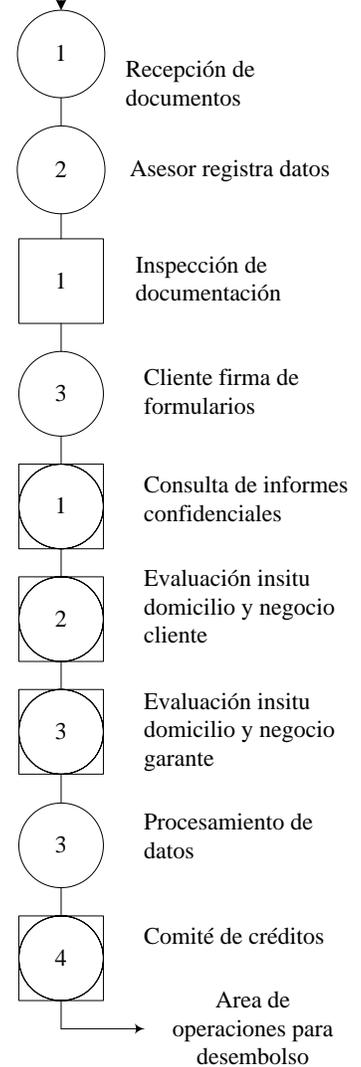
Gráfico B-1
Banco Sol S.A.: Cursograma Sinóptico

1 de 1

PROSOGRAMA N° 1
EMPRESA: Entidad de Intermediación Financiera Banco Sol
ÁREA: Área de créditos
ELABORADO POR: Marlene Lopez
FECHA: 16 de septiembre de 2016

Proceso de otorgacion de créditos

Cliente solicita crédito, luego se apersona con documentación necesaria



RESUMEN			
ACTIVIDAD	FORMA	CANTIDAD	TEMPO (min.)
Operación	○	4	192
Inspección	□	1	4
Operación e Inspección	○□	4	177

ANEXO B: REGISTRO Y ANÁLISIS DEL PROCESO DE OTORGACIÓN DE CRÉDITOS

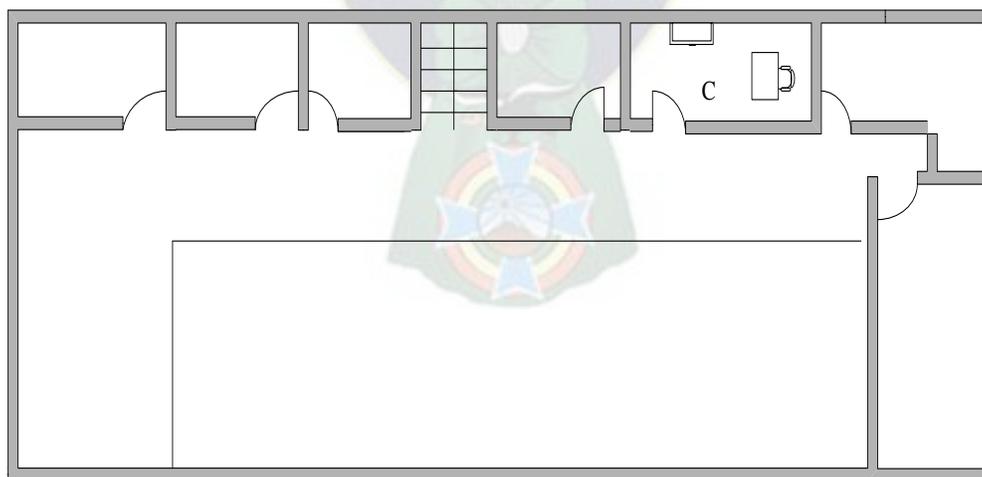
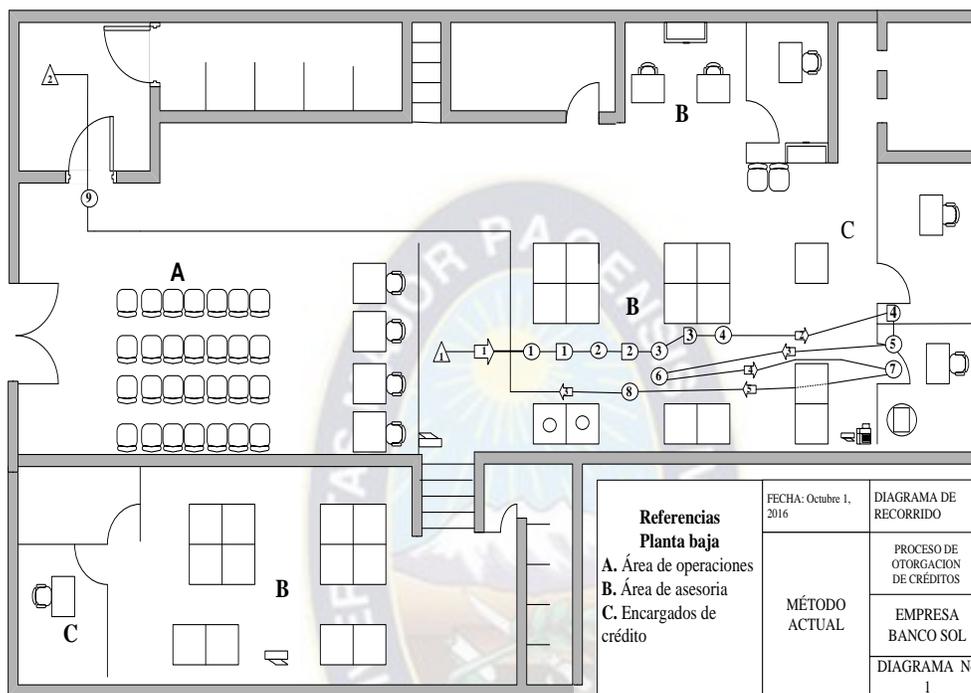
Gráfico B-2
Banco Sol S.A.: Cursograma analítico del proceso

CURSOGRAMA ANALÍTICO									
DIAGRAMA N° 1	HOJA N° 1	RESUMEN							
OBJETO	ACTIVIDAD	ACTUAL	PROPUESTA	ECONOMÍA					
ACTIVIDAD: MÉTODO: ACTUAL	OPERACIÓN TRANSPORTE ESPERA								
OPERARIOS:	INSPECCIÓN								
LUGAR: ÁREA DE CRÉDITOS	ALMACENAMIENTO								
ELABORADO POR: MARLENE LOPEZ	DISTANCIA [METROS]								
FECHA: 04-10-2016	TIEMPO [MINUTOS - HOMBRE]								
DESCRIPCIÓN	DISTANCIA [m]	CANTIDAD [u]	TIEMPO [MIN]	SÍMBOLO					OBSERVACIONES
RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS	-	1						X	CLIENTE TRAE LA DOCUMENTACIÓN
REGISTRO DE DATOS		1	5,10	X					ASESOR REGISTRA DATOS
INSPECCIÓN DE DOCUMENTACIÓN	-	1	3,00				X		ASESOR REVISLA DOC.
FIRMA DE FORMULARIOS	-	1	0,80	X					CLIENTE FIRMA FORM.
DOCUMENTACIÓN EN ESPERA	-	1	180,0			X			BANDEJA DE ESPERA
VERIFICACIÓN EN EL SISTEMA BANTOTAL		1	7,20				X		
SOLICITUD DE INFORMES CONFIDENCIALES		1	7,67	X					ASESOR DE CRÉDITOS
INSPECCIÓN DE INFORMES CONFIDENCIALES		1	3,00				X		ASESOR DE CRÉDITOS
ADJUNTAR INFORMES CONFIDENCIALES Y DOCUMENTACIÓN EN UN FOLDER		1	0,50	X					ASESOR DE CRÉDITOS
CARPETA EN ESPERA		1	660,00			X			BANDEJA DE ESPERA, ESCRITORIO DE AC
TRASLADO DOMICILIO Y NEGOCIO DEL CLIENTE		1	17,33		X				ASESOR DE CRÉDITOS
INSPECCIÓN NEGOCIO CLIENTE		1	10,40				X		ASESOR DE CRÉDITOS
REGISTRO DE DATOS DEL NEGOCIO CLIENTE		1	20,00	X					ASESOR DE CRÉDITOS
INSPECCIÓN VIVIENDA CLIENTE		1	1,00				X		ASESOR DE CRÉDITOS
REGISTRO DE DATOS DE LA FAMILIA CLIENTE		1	8,00	X					ASESOR DE CRÉDITOS
TRASLADO DOMICILIO Y NEGOCIO DEL GARANTE		1	7,00		X				EN CASO DE QUE LA OPERACIÓN SEA CON GARANTE PERSONAL
INSPECCIÓN NEGOCIO GARANTE		1	5,70				X		ASESOR DE CRÉDITOS
REGISTRO DE DATOS NEGOCIO GARANTE		1	10,00	X					ASESOR DE CRÉDITOS
INSPECCIÓN FAMILIA GARANTE		1	5,00				X		ASESOR DE CRÉDITOS
REGISTRO DE DATOS GARANTE FAMILIA		1	10,00	X					ASESOR DE CRÉDITOS
TRASLADO OFICINA		1	22,00		X				ASESOR DE CRÉDITOS
CARPETA EN ESPERA		1	180,0			X			EN BANDEJA DE ESPERA DEL ASESOR
ORDENADO DE DOCUMENTACIÓN		1	11,00	X					ASESOR DE CRÉDITOS
CARPETA EN ESPERA		1	15,00			X			EN BANDEJA DE ESPERA DEL ASESOR

CURSOGRAMA ANALÍTICO

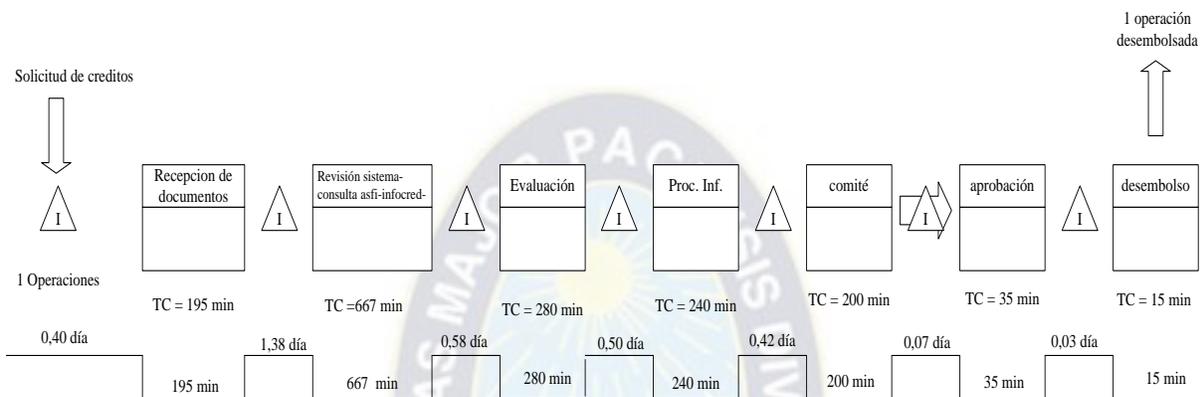
DIAGRAMA N° 1 HOJA N° 2		R E S U M E N							
OBJETO	ACTIVIDAD	ACTUAL	PROPUESTA	ECONOMÍA					
ACTIVIDAD : MÉTODO: ACTUAL	OPERACIÓN TRANSPORTE ESPERA								
OPERARIOS:									
LUGAR: ÁREA DE CRÉDITOS		INSPECCIÓN ALMACENAMIENTO							
ELABORADO POR: MARLENE LOPEZ	DISTANCIA [METROS]								
FECHA:	TIEMPO [MINUTOS – HOMBRE]								
DESCRIPCIÓN	DISTAN- CIA [m]	CANTI- DAD [u]	TIEMP O [MIN]	SÍMBOLO					OBSERVACIONES
									
PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN		1	48,00	X					ASESOR DE CRÉDITOS
CARPETA EN ESPERA		1	30,00				X		ASESOR DE CRÉDITOS
PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN		1	27,00	X					ASESOR DE CRÉDITOS
ORDENAR CARPETA		1	6,00	X					ASESOR DE CRÉDITOS
TRASLADO DE CARPETA A LA OFICINA DEL NIVEL DE APROBACIÓN		1	0,12		X				OFICINA DEL GERENTE
REGISTRO DE CARPETA		1	0,32	X					
CARPETA EN ESPERA		1	120,0				X		
INSPECCIÓN DE LA CARPETA		1	6,40					X	GERENTE
REVISIÓN DE LA CARPETA		1	3,56	X					
REGISTRO DE OBSERVACIONES		1	2,43	X					
CARPETA EN ESPERA		1	10,43				X		
REGISTRO DE OBSERVACIONES		1	20,00	X					
ASESOR RECOGE LA CARPETA		1	0,16		X				
CARPETA EN ESPERA		1	60,61				X		
LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES		1	107,0	X					ASESOR DE CRÉDITOS
TRASLADO DE CARPETA A LA OFICINA DEL NIVEL DE APROBACIÓN		1	0,22		X				
CARPETA EN ESPERA		1	12,00				X		EN BANDEJA DE ESPERA DEL GA
REVISIÓN PERSONAL DE LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES		1	13,00	X					
IMPRESIÓN DE RESOLUCIÓN		1	5,32	X					
FIRMA NIVEL DE APROBACIÓN		1	0,20	X					
TRASLADO A ESCRITORIO DE ASESOR		1	0,14				X		
REGISTRO DE FIRMAS DE CLIENTES Y GARANTES EN CARPETA OPERATIVA QUE FALTA		1	10,10	X					ASESOR DE CRÉDITOS
TRASLADO AL ÁREA DE OPERACIONES PARA DESEMBOLSO		1	0,14				X		
CARPETA EN ESPERA		1	12,00					X	ENCARGADO DE OPERACIONES
DESEMBOLSO		1	12,00	X					ENCARGADO DE OPERACIONES

Gráfico B-3
Banco Sol S.A.: Diagrama de recorrido



Referencias
 Piso 1
 C. Gerencia sucursal Ag.16 de Julio

Gráfico B-4
Banco Sol S.A.: Mapa del estado actual del proceso de otorgación de créditos



Total tiempo de ciclo por operación: 3,40 días

Cuadro B-1
Banco Sol S.A.: Hoja de Análisis

Nombre Analista: Marlene Lopez Descripción del producto: Otorgación del crédito Operación analizada: Evaluación al garante personal Operarios asignados:	
DETERMINE Y ESCRIBA	DETALLES DEL ANÁLISIS
1. PROPÓSITO DE LA OPERACIÓN Verificación de la actividad, determinación de la capacidad de pago y patrimonio para cubrir la operación.	¿Se puede cumplir el propósito mejor de otra forma?: Evaluación al garante: si
2. DISEÑO DE PARTES (Anexe bosquejos si fuera necesario) Evaluación similar al del cliente.	¿Puede reducirse el número de partes? Evaluación al garante: si
3. REQUISITOS DE INSPECCIÓN (Tolerancias y especificaciones) Tiempo necesario para determinar capacidad y patrimonio.	¿Son necesarias las tolerancias, acabados y otros requisitos?: En función a la experiencia del asesor. ¿Muy costosos?: - ¿Apropiados para el propósito?: Sí, pero realizando de manera resumida se consigue el mismo propósito.
4. MATERIAL El tiempo requerido está en función de la experiencia del asesor.	¿Puede sustituirse por un material más barato?: Sí, incluir dentro de la declaración patrimonial.
5. LISTA COMPLETA DE LA SECUENCIA DE LA OPERACIÓN 1. visita 2. inspección familia 3. inspección actividad 4. determinación de capacidad de pago 5. Determinación de activos 6. Determinación de pasivos 7. Calculo del patrimonio. 8. Determinación de voluntad de pago.	¿La operación analizada puede eliminarse?: no ¿Combinarse con otra?: Sí, introducir dentro de la declaración patrimonial ¿Realizarse durante el periodo ocioso de otra?: no ¿Es la secuencia de operaciones mejor posible?: - ¿Debería realizarse la operación en otro departamento para ahorrar dinero en costo o manejo?: -
6. CONFIGURACIÓN Y HERRAMIENTAS Llenado de datos en la hoja de evaluación socioeconómica.	¿Los tiempos de configuración (setup) son reducidos?: ¿Se utiliza toda la capacidad de las máquinas?: ¿Se utilizan las herramientas más eficientes?
7. MANEJO DE MATERIALES Existe tiempo de espera para el procesamiento de información.	¿Debería utilizarse desplazadores u otros vehículos especiales? En función a la ubicación de la actividad y domicilio del garante personal. ¿La distancia desplazada es excesiva?: En función a la ubicación de la actividad y domicilio del garante personal.
8. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA El área de asesoría está distribuida en dos áreas. La oficina del gerente de agencia se encuentra en el piso 1.	Análisis de la distribución en planta Por la disponibilidad de espacio, la oficina de gerente se encuentra fuera del espacio de asesoría, donde la verificación del trabajo de los asesores por parte del gerente no es directa.
9. DISEÑO DEL TRABAJO (Condiciones de trabajo)	Luz: Calor: Ventilación: Baños: Aspectos de seguridad: Tareas administrativas necesarias: Probabilidad de retrasos: Volumen de fabricación probable:

Cuadro B-2
Banco Sol: Análisis de desperdicios

No	Actividad	Sobreproducción	Tiempo de espera	Excesivo transporte	Procesos innecesarios inventarios	Mala calidad movimientos innecesarios	Distancia (Mts)	Distancia acumulada (Mts)	Duración - Tiempo de ciclo (Min)	Duración acumulada (Min)	Agregan Valor (VA)	No Agregan Valor (NVA)	necesarios pero que no agregan Valor (NNVA)	Comentarios/ observaciones
1	Registro de datos					X					X			información incompleta del cliente
2	Verificación en el sistema		X								X			Sin esta información se produce tiempo improductivo
3	Consulta de informes confidenciales ASFI-Infocred-Segip		X								X			Se debe realizar posterior a la verificación en el sistema.
4	Evaluación cliente		X			X					X			No determinar capacidad de pago, patrimonio y necesidad del destino, genera demora en dar una respuesta inmediata y falta de información al introducir al sistema.
5	Evaluación garante				X						X			Evaluar de la misma manera que al cliente, genera tiempo improductivo.
6	Consulta CPOP												X	se verifica si el solicitante es cliente cpop
7	Registro de la evaluación en el sistema		X										X	Existe tiempo de espera en la bandeja del asesor.
8	Revisión de carpeta y comité de créditos		X	X							X			Parte de la tercera y la cuarta semana del mes existen varias carpetas por revisar, también dependiendo del número de observaciones puede generar transporte recurrente.
9	Desembolso de la operación		X								X			La cuarta semana del mes, por la afluencia de clientes por atender, el tiempo de espera se incrementa.

Fuente: Elaborado con base en el análisis del proceso de otorgación de créditos

ANEXO B: REGISTRO Y ANÁLISIS DEL PROCESO DE OTORGACIÓN DE CRÉDITOS

VII

Cuadro B-3

Banco Sol S.A.: Números Aleatorios para el muestreo del trabajo-Asesor de créditos

Hora de inicio: 8:30	Área: Créditos
Hora de finalización: 17:30	Asesor de Créditos

N	números aleatorios	números aleatorios en orden	horario de observación [hr]	p	q	¿Por qué?
1	2	2	8,32		X	revisión mora
2	119	6	8,36		X	revisión mora
3	85	8	8,38		X	revisión mora
4	165	16	8,46		X	impresión
5	463	20	8,50		X	impresión
6	194	24	8,54		X	llamada telefónica
7	8	25	8,55		X	llamada telefónica
8	474	34	9,04	X		
9	437	35	9,05	X		
10	220	38	9,08	X		
11	172	43	9,13	X		
12	146	44	9,14	X		
13	77	45	9,15	X		
14	360	60	9,30		X	no se encuentra
15	174	62	9,32		X	no se encuentra
16	345	69	9,39		X	no se encuentra
17	436	71	9,42		X	no se encuentra
18	434	77	9,47		X	no se encuentra
19	413	85	9,55		X	reunión Enc.créd.
20	266	95	10,05		X	reunión Enc.créd.
21	333	96	10,06		X	reunión Enc.créd.
22	353	97	10,07	X		
23	381	99	10,09	X		
24	44	103	10,13		X	impresión
25	144	112	10,22		X	impresión
26	394	118	10,28		X	atención cliente
27	96	119	10,29		X	atención cliente
28	135	131	10,41	X		
29	331	133	10,43	X		
30	71	135	10,45	X		
31	6	140	10,50		X	llamada telefónica
32	429	144	10,54		X	llamada telefónica
33	464	146	10,56		X	llamada telefónica
34	131	161	11,11	X		
35	410	165	11,15	X		
36	97	170	11,20	X		
37	60	171	11,21	X		
38	229	172	11,22	X		
39	234	174	11,24	X		
40	118	187	11,37	X		
41	387	194	11,44	X		
42	171	199	11,49	X		
43	38	200	11,50	X		
44	240	201	11,51	X		
45	256	209	11,59	X		
46	25	210	12,00	X		

N	números aleatorios	números aleatorios en orden	horario de observación [hr]	p	q	¿Por qué?
47	424	220	12,10	X		
48	355	229	12,19	X		
49	201	231	12,21	X		
50	24	234	12,24	X		
51	264	240	12,30	X		
52	375	250	12,40	X		
53	372	253	12,43	X		
54	469	256	12,46	X		
55	210	257	12,47	X		
56	396	264	12,54	X		
57	385	266	12,56	X		
58	69	331	14,21		X	reunión Encargado de créditos
59	380	333	14,23		X	reunión Encargado de créditos
60	231	341	14,31		X	reunión Encargado de créditos
61	170	345	14,35		X	reunión Encargado de créditos
62	187	353	14,43	X		no se encuentra
63	431	355	14,45		X	no se encuentra
64	133	360	14,50		X	no se encuentra
65	20	372	15,02		X	atención cliente
66	16	375	15,05		X	atención cliente
67	161	380	15,10		X	atención cliente
68	199	381	15,11		X	atención cliente
69	45	385	15,15		X	Proc. y revisión de información
70	441	387	15,17		X	Proc. y revisión de información
71	23	393	15,23		X	Proc. y revisión de información
72	253	394	15,24		X	atención cliente
73	250	396	15,26		X	Proc. y revisión de información
74	423	410	15,40		X	Proc. y revisión de información
75	103	413	15,43		X	Proc. y revisión de información
76	43	423	15,53		X	atención cliente
77	257	424	15,54		X	llamada telefónica
78	200	428	15,58		X	llamada telefónica
79	475	429	15,59		X	llamada telefónica
80	62	431	16,01		X	Proc. y revisión de información
81	95	432	16,02		X	Proc. y revisión de información
82	99	434	16,04		X	Proc. y revisión de información
83	455	436	16,06		X	Proc. y revisión de información
84	209	437	16,07		X	atención cliente
85	393	441	16,11		X	impresión
86	140	455	16,25		X	Proc. y revisión de información
87	428	463	16,33		X	Proc. y revisión de información
88	34	464	16,34		X	Proc. y revisión de información
89	112	465	16,35		X	Proc. y revisión de información
90	432	469	16,39		X	Proc. y revisión de información
91	341	474	16,44		X	Proc. y revisión de información
92	35	475	16,45		X	atención cliente
93	476	476	16,46		X	atención cliente

Fuente: Elaborado con base a observaciones realizadas al Asesor de Créditos

Cuadro B-4

Banco Sol S.A.: Números Aleatorios para el muestreo del trabajo-Encargado de créditos

Hora de inicio: 8:30							Área: Créditos						
Hora de finalización: 17:30							Encargado de créditos						
N	números aleatorios	números aleatorios en orden	horario de observación [hr]	p	q	¿Por qué?	N	números aleatorios	números aleatorios en orden	horario de observación [hr]	p	q	¿Por qué?
1	4	3	8,33		X	no se encuentra	32	464	256	12,46		X	no se encuentra
2	3	4	8,34		X	revisión productividad	33	131	264	12,54		X	revisión carpeta
3	130	6	8,36		X	revisión productividad	34	410	266	12,56		X	revisión carpeta
4	158	24	8,54		X	revisión mora	35	97	273	14,03		X	revisión carpeta
5	477	25	8,55		X	revisión mora	36	60	289	14,19		X	revisión mora
6	455	38	9,08		X	llamada telefónica	37	229	303	14,33		X	no se encuentra
7	474	44	9,14		X	atención asesor	38	234	320	14,50		X	revisión carpeta
8	437	60	9,30		X	llamada telefónica	39	118	345	15,15		X	revisión carpeta
9	220	69	9,39		X	atención asesor	40	387	355	15,25		X	realización informe
10	172	71	9,41		X	revisión carpeta	41	171	360	15,30		X	atención asesor
11	146	77	9,47		X	revisión carpeta	42	38	372	15,42		X	llamada telefónica
12	77	96	10,06		X	revisión carpeta	43	240	375	15,45		X	llamada telefónica
13	360	97	10,07		X	no se encuentra	44	256	380	15,50		X	reunión gerente
14	174	118	10,28		X	no se encuentra	45	25	385	15,55		X	reunión gerente
15	345	130	10,4		X	revisión carpeta	46	424	387	15,57		X	reunión gerente
16	436	131	10,41		X	atención asesor	47	355	394	16,04		X	reunión gerente
17	434	135	10,45		X	atención asesor	48	201	396	16,06		X	reunión gerente
18	413	144	10,54		X	llamada telefónica	49	24	410	16,20		X	atención asesor
19	266	146	10,56		X	atención asesor	50	264	413	16,23		X	atención asesor
20	303	158	11,08	X			51	375	424	16,34		X	realización informe
21	320	171	11,21	X			52	372	426	16,36		X	realización informe
22	273	172	11,22	X			53	469	429	16,39		X	revisión carpeta
23	44	174	11,24	X			54	210	434	16,44		X	llamada telefónica
24	144	187	11,37	X			55	396	436	16,46		X	llamada telefónica
25	394	201	11,51	X			56	385	437	16,47		X	realización informe
26	96	210	12,00	X			57	69	455	17,05		X	realización informe
27	135	220	12,10	X			58	380	464	17,14		X	realización informe
28	289	229	12,19	X			59	231	469	17,19		X	llamada telefónica
29	71	231	12,21	X			60	187	474	17,24		X	llamada telefónica
30	6	234	12,24		X	no se encuentra	61	426	477	17,27		X	llamada telefónica
31	429	240	12,30		X	llamada telefónica							

Fuente: Elaborado con base a observaciones realizadas al Encargado de Créditos

Cuadro B-5
Banco Sol S.A.: Observaciones Preliminares

Estudio de tiempos		Hoja No 1		
Operación: Evaluación del crédito				
Descripción del	V	C	T.R.	T.B.
Antes del cronometraje		1.2		
A	90	12,60	11,40	10,26
B	90	47,42	34,82	31,34
C	100	48,80	1,38	1,38
D	90	57,00	8,20	7,38
				50,36
A	75	68,80	11,80	8,85
B	90	103,56	34,76	31,28
C	90	104,63	1,07	0,96
D	90	112,07	7,44	6,67
				47,76
A	100	121,08	9,01	9,01
B	100	145,88	24,80	24,80
C	90	147,90	2,02	1,82
D	90	155,90	8,00	7,20
				42,83
A	100	163,39	7,49	7,49
B	75	185,79	22,40	16,80
C	90	187,69	1,90	1,71
D	90	194,60	6,91	6,22
				24,73
A	95	204,60	10,00	9,50
B	90	103,22	12,30	32,00
C	75	104,30	1,08	0,81
D	90	112,30	8,00	7,20
				49,51
A	90	124,30	12,00	10,80
B	85	158,30	34,00	28,90
C	90	159,10	0,80	0,72
D	90	164,20	5,10	4,59
				45,01

Nota. V= Valoración C = Cronometraje T .R.= Tiempo restado T .B.= Tiempo básico

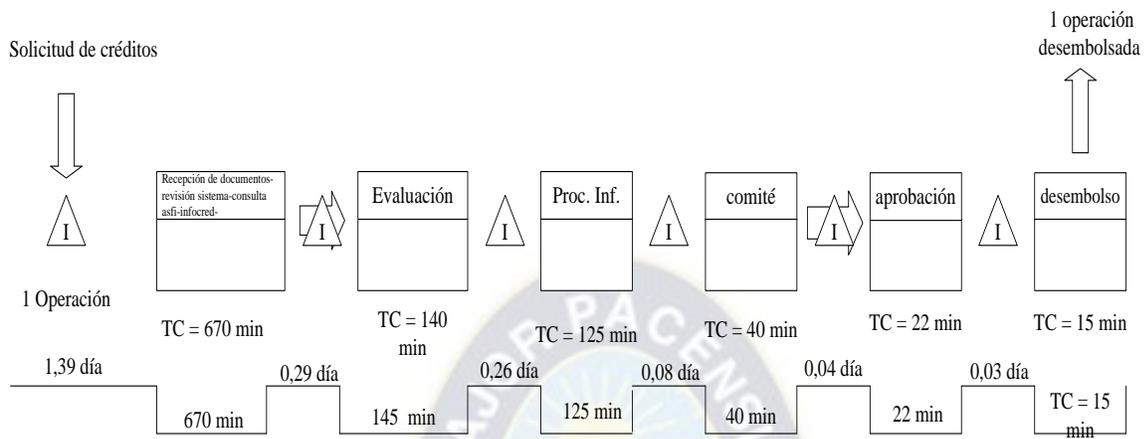
Fuente: Elaborado con base a la medición de tiempos a la operación de evaluación del crédito

ANEXO C



Gráfico C-1

Banco Sol S.A.: Mapa del estado futuro del proceso de otorgación de créditos



Total tiempo de ciclo por operación: 2,10 días



Gráfico C-2
Banco Sol S.A.: Cursograma analítico propuesto

CURSOGRAMA ANALÍTICO									
DIAGRAMA N° 1	HOJA N° 1	RESUMEN							
OBJETO	ACTIVIDAD			ACTUAL	PROPUESTA	ECONOMÍA			
ACTIVIDAD : MÉTODO: PROPUESTO	OPERACIÓN TRANSPORTE ESPERA								
OPERARIOS:	INSPECCIÓN								
LUGAR: ÁREA DE CRÉDITOS	ALMACENAMIENTO								
ELABORADO POR: MARLENE LOPEZ	DISTANCIA [METROS]								
FECHA:	TIEMPO[MINUTOS – HOMBRE]								
DESCRIPCIÓN	DISTANCIA[M]	CANTIDAD [U]	TIEMPO [MIN]	SÍMBOLO					OBSERVACIONES
				○	⇨	D	□	▽	
RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS	-	1						X	CLIENTE TRAE LA DOCUMENTACIÓN
REGISTRO DE DATOS		1	5,10	X					ASESOR REGISTRA DATOS
INSPECCIÓN DE DOCUMENTACIÓN	-	1	3,00				X		ASESOR REVISAR DOC
FIRMA DE FORMULARIOS	-	1	0,80	X					CLIENTE FIRMA FORM
VERIFICACIÓN EN EL SISTEMA BANTOTAL		1	7,20				X		AS. DE CRÉDITOS
SOLICITUD DE INFORMES CONFIDENCIALES		1	7,67	X					AS. DE CRÉDITOS
INSPECCIÓN DE INFORMES CONFIDENCIALES		1	3,00				X		AS. DE CRÉDITOS
ADJUNTAR INFORMES CONFIDENCIALES Y DOCUMENTACIÓN EN UN FOLDER		1	0,50	X					AS. DE CRÉDITOS
CARPETA EN ESPERA		1	660,00			X			BANDEJA DE ESPERA
TRASLADO DOM. Y NEGOCIO DEL CLIENTE		1	17,33		X				ASESOR DE CRÉDITOS
INSPECCIÓN NEGOCIO CLIENTE		1	10,40				X		ASESOR DE CRÉDITOS
REGISTRO DE DATOS DEL NEGOCIO		1	40,00	X					ASESOR DE CRÉDITOS
INSPECCIÓN VIVIENDA		1	1,00				X		ASESOR DE CRÉDITOS
REGISTRO DE DATOS DE LA FAMILIA		1	8,00	X					ASESOR DE CRÉDITOS
TRASLADO DOMICILIO Y NEGOCIO DEL GARANTE		1	7,00		X				EN CASO DE QUE LA OP. SEA CON GARANTE PERSONAL
INSPECCIÓN NEGOCIO GARANTE		1	3,00				X		ASESOR DE CRÉDITOS
REGISTRO DE DATOS NEGOCIO		1	5,00	X					ASESOR DE CRÉDITOS
INSPECCIÓN FAMILIA GARANTE		1	10,00				X		ASESOR DE CRÉDITOS
REGISTRO DE DATOS GARANTE		1	10,00	X					ASESOR DE CRÉDITOS
TRASLADO OFICINA		1	22,00		X				ASESOR DE CRÉDITOS
ORDENADO DE DOCUMENTACIÓN		1	11,00	X					ASESOR DE CRÉDITOS
CARPETA EN ESPERA		1	15,00			X			EN BANDEJA DE ESPERA DEL ASESOR

DIAGRAMA N° 1	HOJA N° 2	RESUMEN							
OBJETO	ACTIVIDAD			ACTUAL	PROPUESTA	ECONOMÍA			
ACTIVIDAD : MÉTODO: PROPUESTO	OPERACIÓN TRANSPORTE ESPERA								
OPERARIOS:	INSPECCIÓN								
LUGAR: ÁREA DE CRÉDITOS	ALMACENAMIENTO								
ELABORADO POR: MARLENE LOPEZ	DISTANCIA [METROS]								
FECHA:	TIEMPO[MINUTOS – HOMBRE]								
DESCRIPCIÓN	DISTANCIA[M]	CANTIDAD [U]	TIEMPO [MIN]	SÍMBOLO					OBSERVACIONES
				○	⇨	□	▽		
PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN		1	17,00	X				ASESOR DE CRÉDITOS	
CARPETA EN ESPERA		1	30,00		X			ASESOR DE CRÉDITOS	
PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN		1	12,00	X				ASESOR DE CRÉDITOS	
ORDENAR CARPETA		1	6,00	X				ASESOR DE CRÉDITOS	
TRASLADO DE CARPETA A LA OFICINA DEL NIVEL DE APROBACIÓN		1	0,12		X			OFICINA DEL GERENTE O ENCARGADO	
REGISTRO DE CARPETA		1	0,32	X					
CARPETA EN ESPERA		1	120,0		X				
INSPECCIÓN DE LA CARPETA		1	6,40			X		GERENTE O ENCARGADO	
REVISIÓN DE LA CARPETA		1	3,56	X					
REGISTRO DE OBSERVACIONES		1	2,43	X					
CARPETA EN ESPERA		1	10,43		X				
REGISTRO DE OBSERVACIONES		1	5,00	X					
ASESOR RECOGE LA CARPETA		1	0,16		X				
LEVANTAMIENTO DE		1	10,0	X				ASESOR DE CRÉDITOS	
TRASLADO DE CARPETA A LA OFICINA DEL NIVEL DE APROBACIÓN		1	0,22		X			ASESOR DE CRÉDITOS	
CARPETA EN ESPERA		1	12,00			X		EN BANDEJA DE ESPERA DEL GERENTE O	
REVISIÓN PERSONAL DE		1	4,00	X					
IMPRESIÓN DE RESOLUCIÓN		1	5,32	X					
FIRMA NIVEL DE APROBACIÓN		1	0,20	X					
TRASLADO A ESCRITORIO DE		1	0,14		X				
REGISTRO DE FIRMAS DE CLIENTE EN SEGURO DE DESGRAVAMEN		1	3,10	X				ASESOR DE CRÉDITOS	
TRASLADO AL ÁREA DE OPERACIONES PARA DESEMBOLSO		1	0,14		X				
CARPETA EN ESPERA		1	12			X		OF. ENC. OP	
DESEMBOLSO		1	12	X				ENC. OP	

Fuente: Elaborado con base en el proceso propuesto de otorgación de créditos

Cuadro C-1
Banco Sol S.A.: Análisis de actividades del cursograma analítico

Actividad	Descripción	Actual (min)	Propuesto (min)	Variación
Operación	Registro de datos	5,1	5,1	0
	Firma de formularios	0,8	0,8	0
	solicitud de informes confidenciales	7,67	7,67	0
	Adjuntar inf. confidenciales y documentación en un folder	0,5	0,5	0
	Registro de datos del negocio cliente	20,00	40,00	20
	registro de datos de la familia cliente	8	8	0
	Registro de datos del negocio del garante	10,00	5,00	-5
	Registro de datos garante familia	10	10	0
	Ordenado de documentación	11,00	11,00	0
	Procesamiento de información	75,00	75,00	0
	Ordenar carpeta	6,00	6,00	0
	Registro de carpeta	0,32	0,32	0
	Revisión de la carpeta	3,56	3,56	0
	Registro de observaciones	22,43	10,00	-12,43
	Levantamiento de observaciones	107,00	10,00	-97
	Revisión personal de lev. de observaciones	13,00	7,00	-6
	Impresión de resolución	5,32	5,32	0
	Firma nivel de aprobación	0,20	0,20	0
	Registro de firmas	10,10	5,00	-5,1
	Desembolso	12,00	12,00	0
Total	328,00	222,47	-105,53	
Transporte	Traslado domicilio y negocio del cliente	17,33	17,33	0
	Traslado domicilio y negocio del garante	7,00	7,00	0
	Traslado oficina	22,00	22,00	0
	Traslado de carpeta a la oficina del nivel de aprobación	0,12	0,12	0
	Asesor recoge la carpeta	0,16	0,16	0
	Traslado de carpeta a la oficina del nivel de aprobación	0,22	0,22	0
	Traslado a escritorio de asesor	0,14	0,14	0
	Traslado al área de operaciones para desembolso	0,14	0,14	0
Total	47,11	47,11	0	
Espera	Firma de formularios-documentación en espera	180,00	0,00	-180
	Adjuntar inf. conf. y doc. en folder-carpeta en espera	660,00	660,00	0
	Traslado oficina-carpeta en espera	180,00	0,00	-180
	Ordenado de documentación-carpeta en espera	15,00	15,00	0
	Procesamiento de información-carpeta en espera	30,00	30,00	0
	Registro de carpeta- carpeta en espera	120,00	120,00	0
	Registro de observaciones-carpeta en espera	10,43	10,43	0
	Asesor recoge la carpeta-carpeta en espera	60,61	0,00	-60,61
	Traslado de carpeta a la of. nivel de ap. -carpeta en espera	12,00	12,00	0
Traslado área de op. para desem.- carpeta en espera	12,00	12,00	0	
Total	1280,04	859,43	-420,61	
Inspección	Inspección de documentación	3,00	3,00	0
	Verificación en el sistema bantotal	7,20	7,20	0
	Inspección de informes confidenciales	3,00	3,00	0
	Inspección negocio cliente	10,40	10,40	0
	Inspección vivienda cliente	1,00	1,00	0
	Inspección negocio garante	5,70	5,70	0
	Inspección familia garante	5,00	5,00	0
	Inspección de la carpeta	6,40	6,40	0
Total	41,70	41,70	0	
Almacenamiento	Total	0,00	0,00	0
Total (min)		1696,85	1170,71	-526,14
Total (día)		3,54	2,44	-1,10

Fuente: Elaborado con base en el gráfico B-2 y C-2

Cuadro C-2
Banco Sol S.A.: Sistema de control

Área	Código asesor	No de operaciones desembolsadas	No de operaciones a desembolsar	% cumplimiento de
Productividad				
Promoción		No clientes promocionados	No cliente a promocionar	% cumplimiento de
Proyección de desembolsos.		Reporte de operaciones desembolsadas	Proyección asesor	% cumplimiento de

Fuente: Elaborado con base en el cuadro 4-7

Cuadro C-3
Banco Sol S.A.: Sistema de control

Código Asesor	Cliente	Estado de la operación				
		Pendiente documentación	Procesamiento	Comité	Levantamiento de observaciones	Tiempo de desembolso

Fuente: Elaborado con base en el cuadro 4-7

Cuadro C-4**Banco Sol S.A.: Agenda de trabajo para citas con clientes y estado de solicitudes**

Nro.	Cliente	Monto (Bs)	Fecha de visita	Hora	Zona	Estado
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

Fuente: Fuente: Elaborado con base en el cuadro 4-7**Estado:** Visita=V Solicitud= S Revisión= R Comité=C Armado= A Pendiente= P Desembolso= D Pr = Promoción**Cuadro C-5****Banco Sol S.A.: Programación diaria**

Fecha	Hora	Nombre cliente	Actividad				Zona
			Evaluación	Promoción	Seguimiento	Cobranza	

Fuente: Elaboración con base en el cuadro 4-7

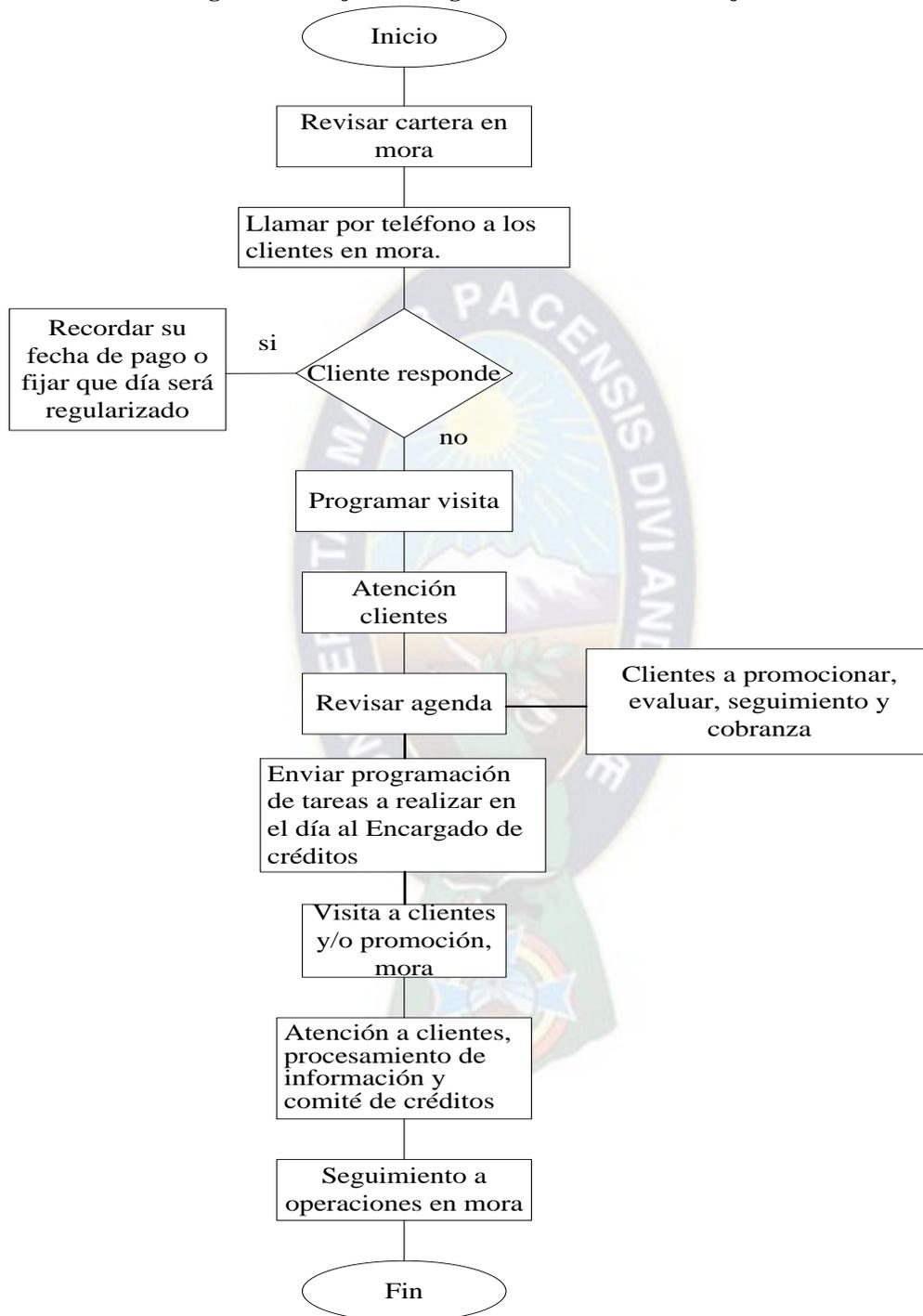
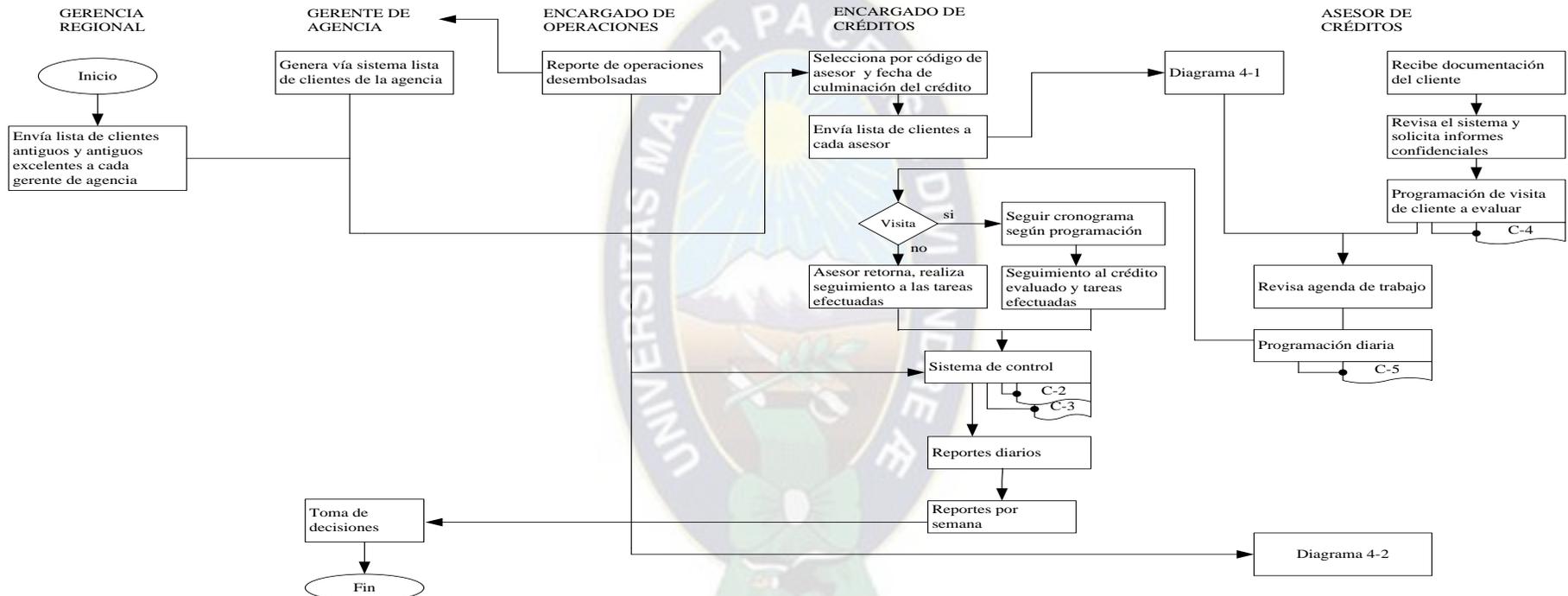
Gráfico C-3**Banco Sol S.A.: Diagrama de flujo de la organización diaria del trabajo del Asesor de créditos**

Gráfico C-3
Banco Sol S.A.: Diagrama de flujo de funcionamiento del sistema de control



Referencias

- C-2, C-3: Cuadro C-2 y C-3 Sistema de control (anexo C)
- C-4: Cuadro C-4 Agenda de trabajo para citas con clientes y estado de solicitudes (anexo C)
- C-5: Cuadro C-5 Programación diaria (anexo C)
- Diagrama 4-1: Proceso de promoción a clientes
- Diagrama 4-2: Proceso de análisis de cumplimiento de la productividad

Diagrama C-1
Banco Sol S.A. : Diagrama de Gantt

