

CAPÍTULO IV

LEVANTAMIENTO, INVENTARIO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS / SOBREGIROS EN CUENTAS CORRIENTES

En este capítulo se va a realizar el levantamiento, inventario y mejoramiento de los procesos de sobregiro en cuentas corrientes en el Banco ProCredit S.A., para el efecto se va a utilizar las siguientes herramientas:

- Diagrama de calidad y cadena de valor
- Diagrama IDEF-0
- Inventario de procesos
- Mapa de procesos
- Hoja de costos
 - Costos de personal
 - Costos de operación
- Levantamiento y mejoramiento de cada proceso
 - Flujo diagramación, Hoja ISO y su aplicación.

4.1 DIAGRAMA DE CALIDAD Y CADENA DE VALOR

4.1.1 CONCEPTO DE LA CADENA DE VALOR

“Michael Porter propuso el concepto de "cadena de valor" para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación. Entre los procesos centrales se encuentran:

- *Realización de nuevos productos.*

- *Administración de inventarios (las materias primas y los productos terminados en los lugares correctos y en el momento correcto) • Trámite de pedidos y de entrega.*
- *Servicio a clientes.*

Para Porter las metas indican qué pretende lograr una unidad de negocios; la estrategia responde a cómo lograrlas. El instrumento más utilizado para realizar un análisis que permita extraer claras implicaciones estratégicas para el mejoramiento de las actividades con un enfoque de eficiencia y eficacia es la Cadena de Valor.”³⁴

“Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- *Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.*
- *Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).*
- *El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. “³⁵*

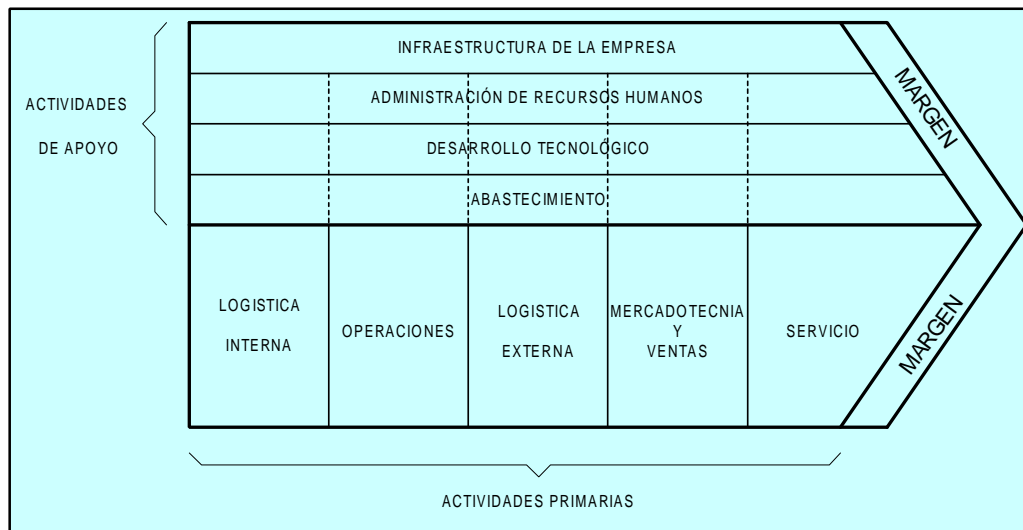
³⁴

Cadena de valor Extraída de: [Tm.://www.12manage.com/mthods_value_stream_mapping.html](http://www.12manage.com/mthods_value_stream_mapping.html)
http://www.mamtc.com/lean/building_vsm.asp

³⁵

Cadena de Valor Extraído de: <http://espanol.geocities.com/planvdiarest/pla/plan12.htm>

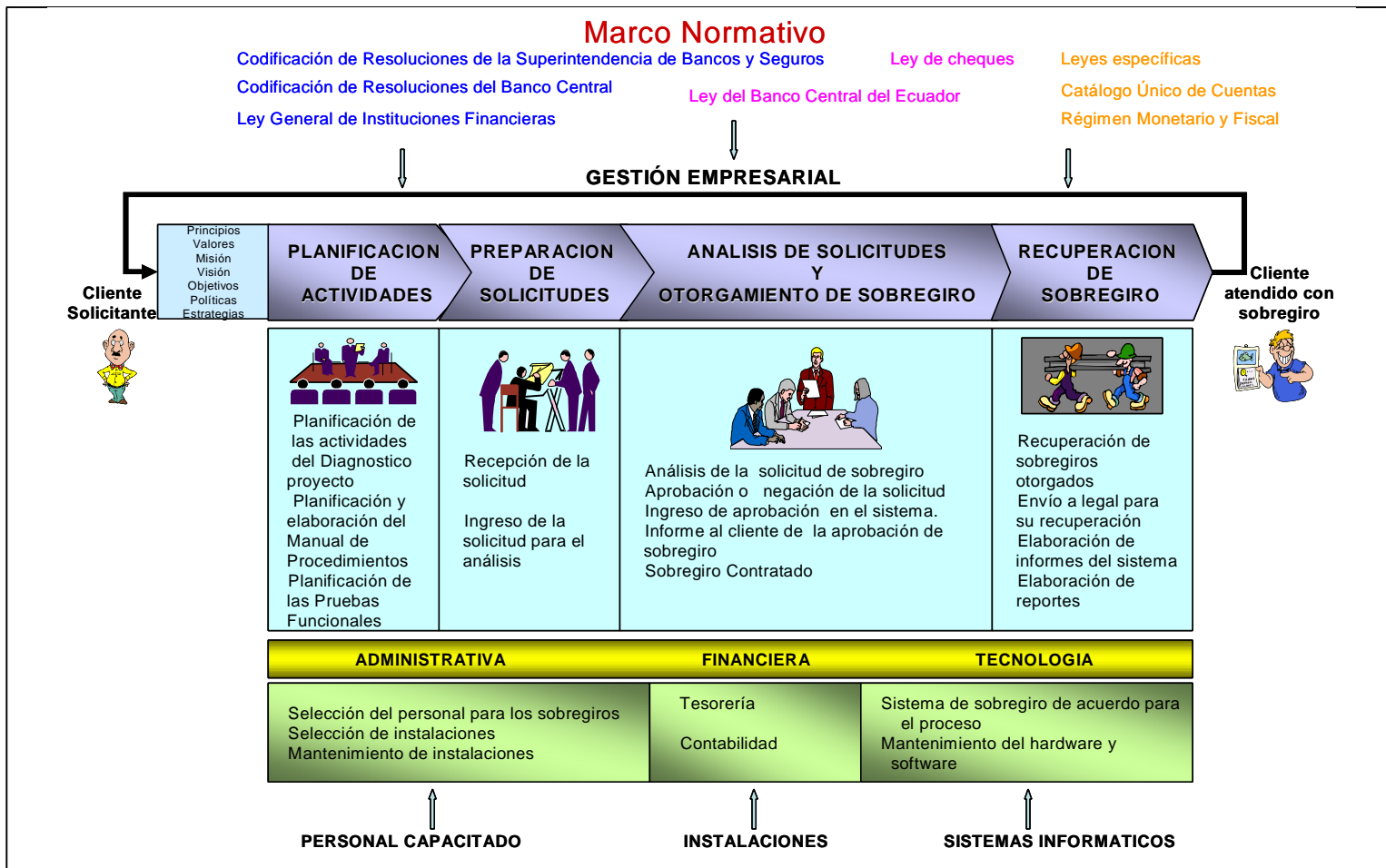
Gráfico No 54.: La Cadena de Valor Genérica



4.1.2 ANÁLISIS DE CADENA DE VALOR

Porter definió la cadena de valor como el vínculo del conjunto de actividades que crean valor desde las fuentes de la materia prima hasta el producto final o servicio remitido al cliente. Un instrumento que permite conocer la generación de valor al interno de la empresa, a través de las actividades desarrolladas en la misma es la denominada “cadena de valor”.

Grafico No 55: Cadena de Valor del Banco ProCredit S.A. para la Implementación de Sobregiros



Elaborado por: Ramiro Bonilla G.

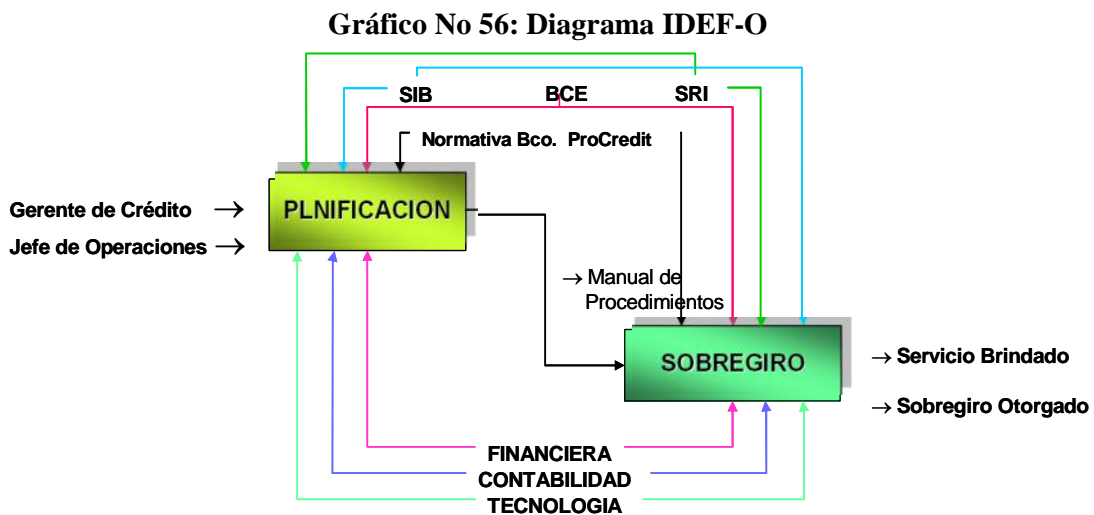
4.2 DIAGRAMA IDEF-O

“*IDEF (Integration Definition for Function Modeling) que significa definición de la integración para la modelización de las funciones, este modelo se desarrolla para entender, analizar, mejorar o reemplazar un sistema. Los sistemas se componen de la interconexión o de las piezas interdependientes que trabajan juntos para realizar una función útil. Las piezas del sistema pueden ser cualquier combinación de cosas, incluyendo la gente, la información, el software, procesos, el equipo, productos, o materias primas*

El modelo describe lo que hace un sistema, que controla, en qué cosas trabaja, qué medios utilizan para realizar sus funciones, y qué produce.

Un modelo IDEF-0 se compone de una serie jerárquica de diagramas que exhiben gradualmente mediante niveles de detalle la descripción de funciones y sus interfaces dentro del contexto de un sistema.

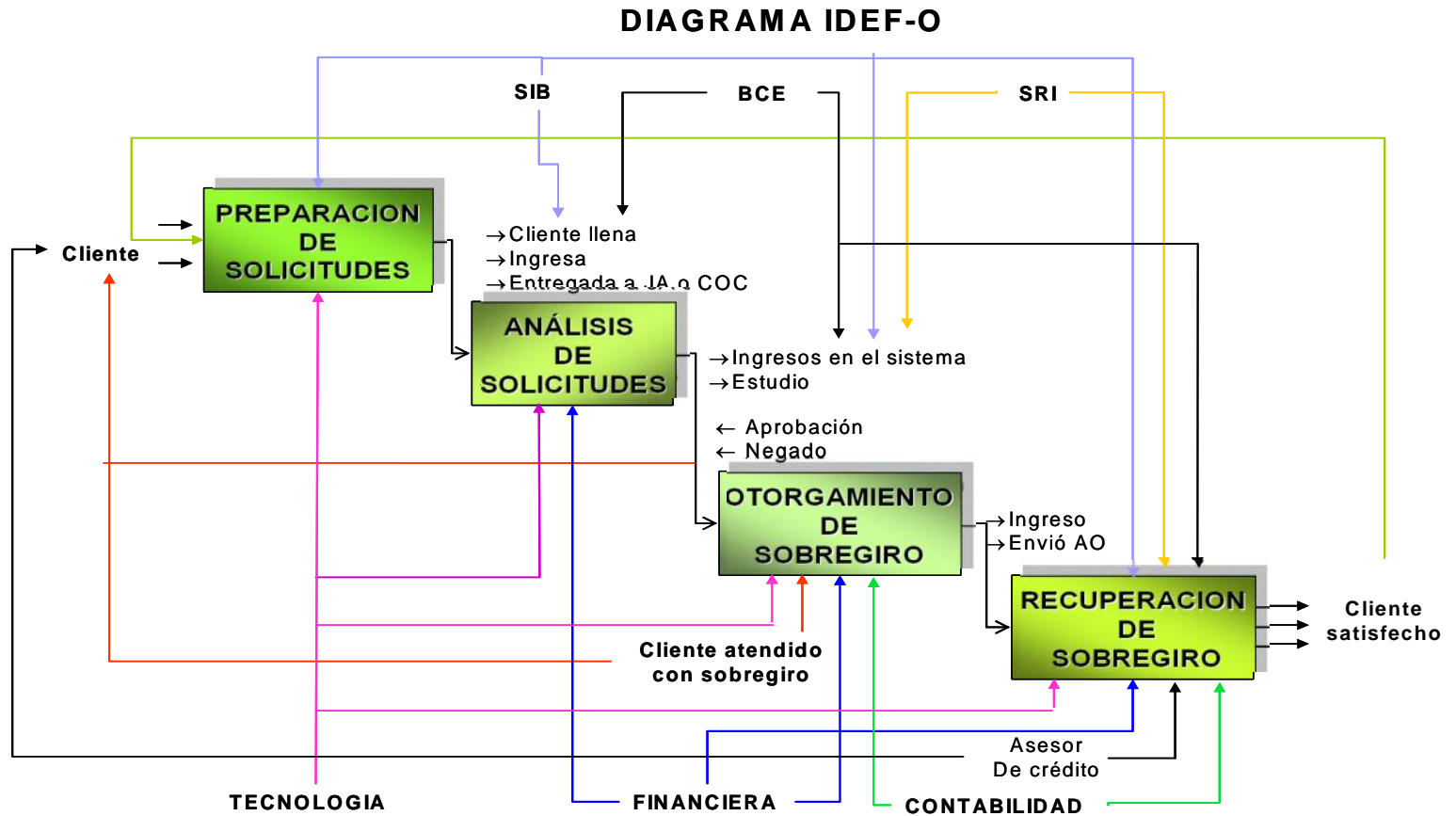
Hay tres tipos de diagramas: gráfico, texto, y glosario. Los diagramas gráficos definen funciones y relaciones funcionales. Los diagramas del texto y del glosario proporcionan la información adicional en la ayuda de diagramas gráficos.”³⁶



Elaborado por: Ramiro Bonilla G.

³⁶ Diagrama IDEFO de: <http://dmi.uib.es/~burguera/download/IDEF0trabajo.doc>.

Gráfico No 57: IDEF-O para la implementación de sobregiros



Elaborado por: Ramiro Bonilla G.

4.3 INVENTARIO DE PROCESOS

El inventario de procesos proporcionara información más detallada de cómo se jerarquizará los procesos estratégicos básicos y de apoyo, llegando a identificar los subprocesos.

Tabla No 37: Inventario de Procesos para la Implementación de Sobregiros

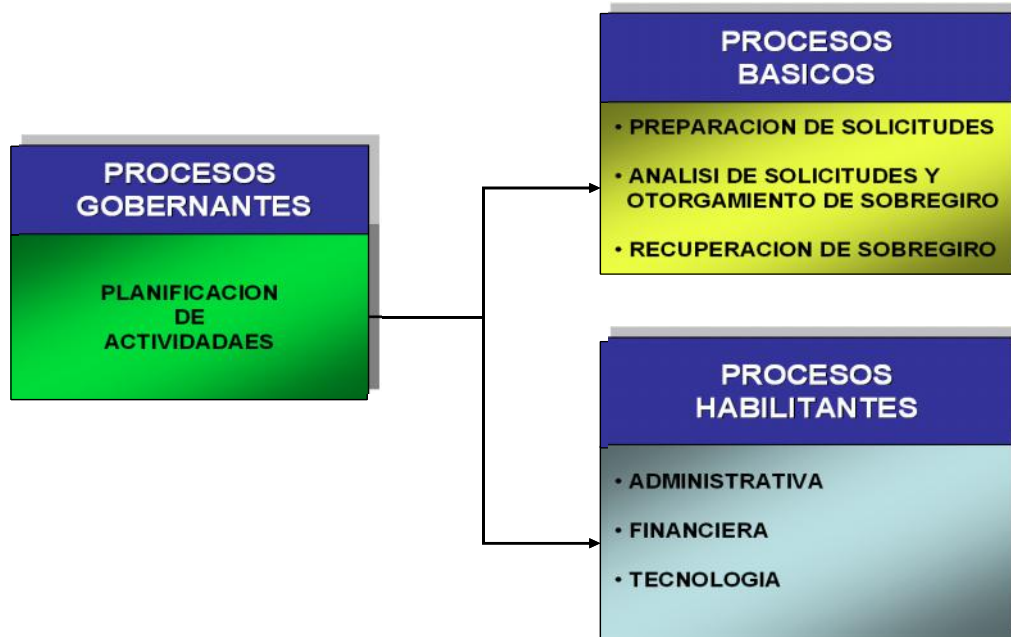
No	PROCESO	TIPO DE PROCESOS		
		Gobernante	Básico	Habilitante
1	PLANIFICACION DE ACTIVIDADES			
1.1	Planificación de las actividades del Diagnostico del proyecto	X		
1.2	Planificación de las Pruebas Funcionales	X		
1.3	Planificación de la elaboración del manual de Procedimientos	X		
2	PREPARACIÓN DE SOLICITUDES			
2.1	Recepción de solicitudes		X	
2.2	Ingreso de solicitud para el análisis		X	
3	ANÁLISIS DE SOLICITUD Y OTORGAMIENTO DE SOBREGIRO			
3.1	Análisis de la solicitud de sobregiro		X	
3.2	Aprobación o negación de la solicitud		X	
3.3	Ingreso de aprobación en el sistema		X	
3.4	Informe al cliente de la aprobación de sobregiro		X	
3.5	Sobregiro contratado		X	
4	RECUPERACIÓN DE SOBREGIRO			
4.1	Recuperación de sobregiros otorgados		X	
4.2	Envío al Dpto. Legal para su recuperación		X	
4.3	Elaboración de informes del sistema		X	
4.4	Elaboración de reportes		X	
5	ADMINISTRATIVA			
5.1	Selección del personal para los sobregiros			X
5.2	Selección de instalaciones			X
5.3	Mantenimiento de instalaciones			X
6	FINANCIERA			
6.1	Contabilidad			X
6.2	Tesorería			X
7	TECNOLOGÍA			
7.1	Sistema de sobregiro adecuado para el proceso			X
7.2	Mantenimiento de hardware y software			X

Elaborado por: Ramiro Bonilla G.

4.4 MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS

En base a la selección de procesos se elaborara el mapa de procesos calificados en *gobernantes, básicos y habilitantes*, los cuales se detallan a continuación:

Grafico No 58: Mapa de Procesos Seleccionados para la implementación de sobregiros



Elaborado por: Ramiro Bonilla G.

b.

c. 4.5 HOJA DE COSTOS

La Hoja de Costos considera los gastos de personal y el gasto operativo, datos con los cuales se establece el costo de cada minuto de operación.

- Costo de personal.
- Costo de operación.

A través de esta herramienta se determina los costos por minuto tanto de personal como de operación que es importante para el análisis y determinación de costo y tiempo.

Tabla No 38: Hoja de Costos del Personal para la Implementación de Sobregiros

CARGO	SUELDO		HORAS EXTRAS		DMO 3RO	DMO 4TO	VACACIONES	APORTACIONES AL IESS	FONDOS DE RESERVA	TOTAL ANUAL	COSTO DE PERSONAL POR MINUTO	COSTO DE OPERACIÓN POR MINUTO	COSTO TOTAL POR MINUTO
	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL									
Gerente Crédito	2.500,00	30.000,00			2.500,00	200,00	1.250,00	283,75	2.500,00	36.733,75	0,213	0,0219	0,235
Jefe de Operaciones	1.600,00	19.200,00			1.600,00	200,00	800,00	181,60	1.600,00	23.581,60	0,136	0,0219	0,158
Jefe de Agencia	1.500,00	18.000,00			1.500,00	200,00	750,00	170,25	1.500,00	22.120,25	0,128	0,0219	0,150
Jefe de Calidad y Procesos	1.500,00	18.000,00			1.500,00	200,00	750,00	170,25	1.500,00	22.120,25	0,128	0,0219	0,150
Coordinadora de Procesos	1.200,00	14.400,00			1.200,00	200,00	600,00	136,20	1.200,00	17.736,20	0,103	0,0219	0,125
Coordinador de Captaciones	900,00	10.800,00			900,00	200,00	450,00	102,15	900,00	13.352,15	0,077	0,0219	0,099
Coordinador de Crédito	950,00	11.400,00			950,00	200,00	475,00	107,83	950,00	14.082,83	0,081	0,0219	0,103
Oficial de Crédito	430,00	5.160,00			430,00		215,00	48,81	430,00	6.283,81	0,036	0,0219	0,058
Recuperador de Crédito	400,00	4.800,00	80,00	960,00	480,00	200,00	240,00	45,40	480,00	6.325,40	0,037	0,0219	0,059
Asistente Operativo	400,00	4.800,00	80,00	960,00	480,00	200,00	240,00	45,40	480,00	6.325,40	0,037	0,0219	0,059
Balcón de Servicios	380,00	4.560,00	60,00	720,00	440,00	200,00	220,00	43,13	440,00	5.963,13	0,035	0,0219	0,056
Cajero	350,00	4.200,00	60,00	720,00	410,00	200,00	205,00	39,73	410,00	5.524,73	0,032	0,0219	0,054

Elaborado por: Ramiro Bonilla G

Los costos de personal corresponde a un periodo anual, los calculas son los siguientes:

$$\text{Costo de personal / minuto} = \frac{\text{Total Anual}}{(360 \text{ días} \times 8 \text{ Horas} \times 60 \text{ min.})} = \frac{36.733,75}{172.000} = 0,213$$

Tabla No 39: Hoja de Costos de Operación para la Implementación de Sobregiros

CONCEPTO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL	COSTO DE OPERACION POR MINUTO
Arriendo	350,00	4.200,00	0,0219
Depreciación	234,00	2.808,00	
Mantenimiento de equipos	56,00	672,00	
Seguridad	35,00	420,00	
Suministros y Materiales	28,00	336,00	
Combustible	15,00	180,00	
Gastos Básicos	20,00	240,00	
Mantenimiento de Instalaciones	150,00	1.800,00	
Reparación de Equipos	60,00	720,00	
Total	948,00	11.376,00	

Elaborado por Ramiro Bonilla G.

$$\begin{aligned}
 \text{Costo de operación / minuto} &= \frac{\text{Total mensual}}{(30 \text{ días} \times 24 \text{ Horas} \times 60 \text{ min.})} \\
 &= \frac{948}{43.200} \\
 &= 0.219
 \end{aligned}$$

4.6 ANÁLISIS Y MEJORA DE CADA PROCESO SELECCIONADO INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

4.6.1 DIAGRAMACION Y SIMBOLOGIA

A continuación se detallan gráficamente los procesos seleccionados:

- Responsable
- Lugar y fecha
- Entrada y salida
- Frecuencia
- Tiempo y costo
- Actividad
- Observaciones

Los símbolos representan gráficamente las categorías de las actividades

Tabla 40: SIMBOLOS DE PROCESOS

SIMBOLO	SIGNIFICADO	OBSERVACION
	OPERACIÓN	AGREGA VALOR
	ANALIS – INSPECCION - CONTROL	NO AGREGA VALOR
	TRANSPORTE	NO AGREGA VALOR
	ARCHIVO DOCUMENTO	NO AGREGA VALOR
	DEMORA	NO AGREGA VALOR
	DECISION	NO AGREGA VALOR
	INICIO O TERMINACION DEL FLUJO	AGREGA VALOR SI ESTA JUNTO A UNA OPREACION
	DOCUMENTO	NO AGREGA VALOR
	CONECTOR	NO AGREGA VALOR
	PROCESAMIENTO DE DATOS	NO AGREGA VALOR

4.6.2 SITUACIÓN ACTUAL

Los procesos con los que cuenta el Banco ProCredit S.A. se utilizarán con el fin de determinar la situación actual, lo cual nos servirá para realizar un análisis y posteriormente una mejora de los procesos, los procesos se encuentran diagramados en un formato bastante general que no detalla todas las actividades que se realizan en cada uno de los procesos.

Se añadió el tiempo y costo total para poder realizar las comparaciones pertinentes más adelante; a continuación se detalla cada proceso y se incluye las novedades particulares encontradas en cada uno de ellos.

4.6.3 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESO

En todas las empresas las empresas existen, literalmente, centenares de procesos que se realizan diariamente, más del 80% de estos son repetitivos, estos deben ser controlados.

Se deben eliminar aquellas actividades que no generan valor y de esta manera se logrará con base en una acción sistemática mejoras en los resultados en cuanto a la productividad de la empresa.

Los procesos de la institución constituyen una parte importante de los costos de su organización.

Existe una oportunidad significativa para mejorar la participación del mercado al mejorar los procesos de la institución.

El mejoramiento de procesos permite tomar mejores decisiones de negocios y ponerlas en práctica con mayor rapidez, adema permite mejora y controlar las operaciones y el flujo de producción.

La propuesta de mejoramiento de procesos se realiza mediante operaciones de mejora, fusión, eliminación y creación de actividades que optimicen el proceso, Para lo cual se utilizara herramientas como: hoja ISO, flujo diagramación, hoja de mejoramiento

4.6.4 DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Las siguientes herramientas se utilizarán para el mejoramiento de los procesos seleccionados.

4.6.4.1 HOJA ISO

La Hoja ISO es una herramienta que describe y documenta los cambios que se realizan en cada uno de los procesos. En ella se detalla el objetivo, el alcance, responsabilidades de las actividades, terminología a utilizarse y los cambios que se incorporen en los procesos como la implementación de formularios.

4.6.4.3 FLUJO DIAGRAMACION


El flujo diagrama permite describir gráficamente un proceso. En el se detalla todas las actividades que forman parte del proceso con sus responsables y con la interrelación existente entre la secuencia del proceso. En esta herramienta se establece los costos y tiempos con el objeto de calcular las eficiencias del proceso; en las observaciones se explican las mejoras propuestas en las diferentes actividades.

4.6.4.4 HOJA DE MEJORAMIENTO

La hoja de mejoramiento permite comparar la situación actual del proceso y el mejoramiento propuesto, tanto en actividades como en eficiencias. Se establecen además las diferencias en tiempos y costos entre la situación actual y propuesta; obteniendo el beneficio anual esperado.

4.6.5 APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS EN CADA PROCESO


Gráfico No 59: Hoja ISO y Flujo Diagramación

		FLUJO DIAGRAMACION Y HOJA ISO- PROCESO No 1									
		PROCESO :		DIAGNOSTICO DEL PROYECTO							
CODIGO :		BPRO No 01		LUGAR Y FECHA:			STATUS:				
OBJETIVO:											
ALCANCE:		DESDE :									
HASTA :											
RESPONSABLE											
INGRESO											
SALIDA											
FRECUENCIA				VOLUMEN							
TIEMPO				COSTO							
EFICIENCIA TIEMPO				EFICIENCIA COSTO							
No	ACTIVIDADES	RESPONSABLES				TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES / PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	
		GERENTE CRÉDITO	JEFE DE OPERACIONES	Dpto. CALIDAD	Asistente Operativo	AV	NAV	AV	NAV		
				TOTAL							
CAMBIOS *		TERMINOLOGIA		PROCESO QUE LE ANTECEDE :			FORMULARIOS				
MEJORA											
FUSION											
CREACION				PROCESO QUE LE SIGUE :							
ELIMINACION											
Elaborado por :			Supervisado por :			Autorizado por :					

*Proceso creado

Elaborado por: Ramiro Bonilla G.

Gráfico No 60: Hoja de Mejoramiento

		FLUJO DIAGRAMACION Y HOJA ISO- PROCESO No 1			
		PROCESO :		DIAGNOSTICO DEL PROYECTO	
OBJETIVO:		CODIGO :	BPRO No 01	LUGAR Y FECHA:	0
ALCANCE:		DESDE :			
RESPONSABLE		HASTA :			
INGRESO					
SALIDA					
FRECUENCIA				VOLUMEN	
TIEMPO				COSTO	
EFICIENCIA TIEMPO				EFICIENCIA COSTO	
PROBLEMAS DETECTADOS:					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
BENEFICIO ESPERADO					

Elaborado por: Ramiro Bonilla G.


Gráfico No 61: Hoja ISO y Flujo Diagramación Procesos 1 – Diagnostico del Proyecto

FLUJO DIAGRAMACION Y HOJA ISO- PROCESO No 1										
Banco ProCredit Ecuador		PROCESO :	PLANIFICACION DE ACTIVIDADES	SUB-PROCESO:	DIAGNOSTICO DEL PROYECTO					
		CODIGO :	BPRO No 01	LUGAR Y FECHA:	Quito, 15 de julio del 2008	STATUS:				
OBJETIVO:	Obtener un análisis situacional previa a la implantación del sistema de sobregiros en el Banco, en beneficio de sus clientes.									
ALCANCE:	DESDE :	La determinación de las necesidades, análisis y políticas								
	HASTA :	Obtener el diagnostico del proyecto								
RESPONSABLE	Gerente de Crédito - Jefe de Operaciones - Jefe de Calidad -Asistente Operativo									
INGRESO	Planificar las actividades del proyecto									
SALIDA	Informe del diagnostico del proyecto									
FRECUENCIA	Anual		VOLUMEN	una vez al año						
TIEMPO	505	minutos	COSTO	55,16						
EFICIENCIA TIEMPO	94%		EFICIENCIA COSTO	87%						
No	ACTIVIDADES	RESPONSABLES				TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES / PROPUESTA DE MEJORAMIENTO
		GERENTE CRÉDITO	JEFE DE OPERACIONES	DPTO. CALIDAD	ASISTNTE OPERATIVO	AV	NAV	AV	NAV	
1	Planifica las actividades que se va a desarrollar	INICIO 1				45		10,55		Tomar la decisión de generar el proyecto para solucionar las necesidades de los clientes
2	Determina las especificaciones comerciales y funcionales del proceso de sobregiro		2			60		9,50		Informar sobre el proyecto a efectuarse
3	Determina los factores económicos, social , político y tecnológico y su implicación con el sistema de sobregiros			3		30		4,50		Establecer una reunión para definir los factores económicos, políticos y social del proyecto
4	Diseña y realiza una encuesta a los clientes sobre la necesidad de implantar los sobregiros en cuentas corrientes				4	300		17,56		Realizar encuestas para determinar las necesidades de los clientes internos y externos
5	Diseña y aplica una encuestas al personal sobre los sobregiros en cuentas corrientes				5					
6	Determina las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas (FODA)			6		30		4,50		Con la matriz FODA se determina los objetivos y políticas del proyecto
7	Analiza la matriz FODA	7					30	0,00	7,04	
8	Elaborar informe del Diagnostico del proyecto			6	Fin	10		1,49955		Difusión de la aprobación del proyecto de sobregiro
TOTAL						475	30	48,1201	7,03572	
CAMBIOS *		TERMINOLOGIA			PROCESO QUE LE ANTECEDE :			FORMULARIOS		
MEJORA	1	SOBREGIRO: es un crédito a través de una Cuenta corriente, para pago de MATRIZ FODA: es un acrónimo (sigla) de debilidades y oportunidades			Ninguno			Matriz FODA		
FUSION					PROCESO QUE LE SIGUE :			Comunicaciones vía mail sobre el proyecto a las personas implicadas		
CREACION					Pruebas Funcionales					
ELIMINACION										
Elaborado por :				Supervisado por :				Autorizado por :		
Ramiro Bonilla G - Asistente Operativo				Jaime Arrellano - Jefe de Operaciones				Gerente de Crédito - Oscar Villaseca		

*Proceso creado

Elaborado por: Ramiro Bonilla G.

Gráfico No 62: Hoja de Mejoramiento Procesos 1 – Diagnostico del Proyecto


HOJA DE MEJORAMIENTO - PROCESO No 2					
		PROCESO : PLANIFICACION DE ACTIVIDADES	SUB-PROCESO: DIAGNOSTICO DEL PROYECTO		
		CODIGO : BPRO No 01	LUGAR Y FECHA: Quito, 15 de julio del 2008	STATUS:	
OBJETIVO:	Obtener un análisis situacional previa a la implantación del sistema de sobregiros en el Banco, en beneficio de sus clientes.				
ALCANCE:	DESDE :	La determinación de las necesidades, análisis y políticas			
	HASTA :	Obtener el diagnostico del proyecto			
RESPONSABLE	Gerente de Crédito - Jefe de Operaciones - Jefe de Calidad -Asistente Operativo				
INGRESO	Planificar las actividades del proyecto				
SALIDA	Informe del diagnostico del proyecto				
FRECUENCIA	Anual	VOLUMEN	una vez al año		
TIEMPO	505 minutos	COSTO	55,16		
EFICIENCIA TIEMPO	94%	EFICIENCIA COST	87%		
PROBLEMAS DETECTADOS:					
<p>Los clientes insatisfecho con el servicio de cuentas corrientes Los clientes se protestas los cheque por no contar con los fondos suficientes Clientes solicitan que se le sobregire la cuenta La información requerida no esta disponible No se tiene información del las necesidades de los clientes</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
<p>Se toma la decisión de generar el proyecto que solucione las necesidades de los clientes Informar sobre el proyecto a efectuarse Establecer una reunión para definir los factores económicos, políticos y social del proyecto Realizar encuestas para determinar las necesidades de los clientes internos y externos Con la matriz FODA se determina los objetivos y políticas del proyecto Difusión de la aprobación del proyecto de sobregiro</p>					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
505	55,16	94%	87%	Anual	una vez al año
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
BENEFICIO ESPERADO					
PROCESO CREADO - Obtener el informe del diagnostico del proyecto					

Elaborado por: Ramiro Bonilla G.

Gráfico No 63: Hoja ISO y Flujo Diagramación Procesos 2 – Pruebas Funcionales

FLUJO DIAGRAMACION Y HOJA ISO- PROCESO No 2										
Banco ProCredit Ecuador		PROCESO :	PLANIFICACION DE ACTIVIDADES			SUB-PROCESO :		PRUEBAS FUNCIONALES		
CODIGO :		BPRO No 02	LUGAR Y FECHA :	Quito, 15 de julio del 2008		STATUS :				
OBJETIVO:	Determinar que el sistema sea el adecuado para la implantación de sobregiros en el Banco									
ALCANCE:	DESDE :	Determinación que función tiene el sistema, el personal y operativo								
	HASTA :	Funcionamiento del sistema para los sobregiros								
RESPONSABLE	Gerente de Crédito - Jefe de Operaciones - Jefe de Calidad y Procesos									
INGRESO	Establecer los puntos básicos para el desarrollo de proyecto									
SALIDA	Aprobación del sistema de sobregiros									
FRECUENCIA	Diaria		VOLUMEN	4 al día						
TIEMPO	485 minutos		COSTO	75,77						
EFICIENCIA	94%		EFICIENCIA COSTO	94%						
No	ACTIVIDADES	RESPONSABLES			TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES / PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	
		GERENTE CRÉDITO	JEFE DE OPERACIONES	Dpto. CALIDAD	AV	NAV	AV	NAV		
1	Establecer los puntos básicos para el desarrollo del producto	1 INICIO			10		2,35		Determinar los puntos básicos del producto y establecer los lineamientos para las pruebas funcionales	
2	Prepara y envía la comunicación para la realización de las pruebas funcionales		2		30		4,75		Proceder a las pruebas funcionales	
3	Responden a la comunicación realizado los sobregiros, novedades de los puntos básicos			3					Realizar y evaluar las pruebas en el sistema, con la simulación establecer los lineamientos del sobregiro y los responsable que intervienen en el proceso	
4	Elabora una simulación del sistema en producción de un ejemplo de sobregiro y responsables			4	390		58,48			
5	Emita un informe de las diferentes novedades de las pruebas funcionales en producción.			5						Obtener el informe de las pruebas funcionales que establece los procesos que debe mejorar en el sistema
6	Analiza las pruebas funcionales en producción para mejorar el sistema de sobregiros		6			30		4,75	Corregir y mejorar las requerimientos del proceso de sobregiro en el sistema de producción	
7	El Gerente de Crédito aprueba si el sistema es el adecuado para el proceso de sobregiros	7			20		4,69		Comentarios y sugerencias del sistema de producción del Gerente de Crédito, proceder en desarrollo del sistema el proceso de sobregiros	
8	Recibe aprobación del sistema de sobregiros para su ejecución			8 Fin	5		0,75		Proceso en desarrollo del sistema proceso de sobregiros, proceder a iniciar el manual de procedimientos	
TOTAL					455	30	71,02	4,75		
CAMBIOS *		TERMINOLOGÍA			PROCESO QUE LE ANTECEDE :			FORMULARIOS		
MEJORA	1	Puntos Básicos: términos para determinar el proyecto			Diagnostico del Proyecto			Comunicación		
FUSIÓN		Pruebas Funcionales: funcionamiento del sistema para sobregiros			PROCESO QUE LE SIGUE :			Simulación y Respuesta		
CREACIÓN					Elaboración del Manual de Procedimientos					
ELIMINACIÓN		Elaborado por :			Supervisado por :			Autorizado por :		
Ramiro Bonilla G - Asistente Operativo		Jaime Arrellano - Jefe de Operaciones			Gerente de Crédito - Oscar Villaseca					

Gráfico No 64: Hoja de Mejoramiento Procesos 2 – Pruebas Funcionales

HOJA DE MEJORAMIENTO - PROCESO No 2					
	PROCESO :	PLANIFICACION DE ACTIVIDADES		SUB-PROCESO:	PRUEBAS FUNCIONALES
	CODIGO :	BPRO No 02	LUGAR Y FECHA:	Quito, 15 de julio del 2008	STATUS:
OBJETIVO:	Determinar que el sistema sea el adecuado para la implantación de sobregiros en el Banco				
ALCANCE:	DESDE :	Determinación que función tiene el sistema, el personal y operativo			
	HASTA :	Funcionamiento del sistema para los sobregiros			
RESPONSABLE	Gerente de Crédito - Jefe de Operaciones - Jefe de Calidad y Procesos				
INGRESO	Establecer los puntos básicos para el desarrollo de proyecto				
SALIDA	Aprobación del sistema de sobregiros				
FRECUENCIA	Diaría	VOLUMEN	4 al día		
TIEMPO	485	minutos	COSTO	75,77	
EFICIENCIA TIE	94%		EFICIENCIA COSTO	94%	
PROBLEMAS DETECTADOS:					
<p>No tener los puntos básicos para el desarrollo del productos no se puede realizar las pruebas funcionales Se puede ver que el sistema no cuenta con las funciones necesarios para el producto de sobregiros El sistema no cumple con las normas establecidos por la SIB para el proceso El sistema no cumple con cierto requerimientos del proceso de sobregiros</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
<p>Determinar los puntos básicos del producto y establecer los lineamientos para las pruebas funcionales Proceder a las pruebas funcionales Realizar y evaluar las pruebas en el sistema, con la simulación establecer los lineamientos del sobregiro y los responsable que intervienen en el proceso Obtener el informe de las pruebas funcionales que establece los procesos que debe mejorar en el sistema Corregir y mejorar las requerimientos del proceso de sobregiro en el sistema de producción Comentarios y sugerencias del sistema de producción del Gerente de Crédito, proceder en desarrollo del sistema el proceso de sobregiros Proceso en desarrollo del sistema proceso de sobregiros, proceder a iniciar el manual de procedimientos</p>					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO		EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA
					VOLUMEN
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO		EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA
485	75,77	94%		94%	Diaría
					4 al día
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO		EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA
					VOLUMEN
Que el sistema sea el mas adecuado para el proceso de implantación de sobregiros en el Banco					

Elaborado por: Ramiro Bonilla G.


Gráfico No 65: Hoja ISO y Flujo Diagramación Procesos 3 – Planificación de Actividades

FLUJO DIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO- PROCESO No 3											
Banco ProCredit <i>Ecuador</i>		PROCESO : PLANIFICACION DE ACTIVIDADES	SUB-PROCESO: ELABORACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS								
		CODIGO : BPRO No 03	LUGAR Y FECHA: Quito, 15 de julio del 2008				STATUS:				
OBJETIVO:	Contar con un conjunto de no mas que regulen la concesión de sobregiros en el Banco										
ALCANCE:	DESDE :	Contemplar desde la fijación de los objetivos, políticas y normas del proceso									
	HASTA :	Definir las responsabilidades de la elaboración hasta la obtención del documento, aprobado y difundirlo en el Banco									
RESPONSABLE	Gerente de Crédito - Jefe de Operaciones - Jefe de Calidad y Procesos - Coordinador de Procesos										
INGRESO	Dispone la elaboración del manual de procedimientos con los principales objetivos y políticas										
SALIDA	Aprobación de la edición y aplicación del manual de procedimientos										
FRECUENCIA	anual		VOLUMEN	varias veces en el día							
TIEMPO	710	minutos	COSTO	90,69							
EFICIENCIA TIEMPO	92%		EFICIENCIA COSTO	100%							
No	ACTIVIDADES	RESPONSABLES				TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES / PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	
		GERENTE CRÉDITO	JEFE DE OPERACIONES	Dpto. CALIDAD	Dpto. PROCESOS	AV	NAV	AV	NAV		
1	Dispone la elaboración de manual de procedimientos al Dpto. de Calidad y Procesos, con los principales objetivos y políticas	1 INICIO				15		3,5179		Disponer la elaboración del manual de procedimientos con los objetivos y políticas establecidas	
2	Elabora un esquema del contenido del manual			2		120		19,0094		Elaborar un manual preliminar de procedimientos	
3	Elabora el manual preliminar de proceso con las diferentes pasos y actividades				3	360		44,8504			
4	Análisis y comentarios del manual preliminar			4		120		17,9946		Revisar y evaluar los ajuste realizados al manual preliminar que cumplan con las necesidades y normas establecidos por el Banco y la SIB	
5	Realiza la revisión y ajustes en las diferentes áreas		5				30		0,158412	Establecer comentarios y sugerencias a los ajuste realizados al manual de procedimientos para mejor calidad del documento	
		6					30		0,234524		
6	Incorpora en el manual de procedimientos los ajuste al sistema			7		20		2,9991		Incorporar los ajusten del manual de preliminar procedimientos para que se aplique al sistema y necesidades del usuario	
					8	15		1,8688			
7	Autoriza y aprueba la edición y aplicación del manual de procedimiento	9 Fin				10		2,3452		Aprobar la edición del manual de procedimientos	
TOTAL						650	60	90,2988	0,39		
CAMBIOS *		TERMINOLOGIA			PROCESO QUE LE ANTECEDE :			FORMULARIOS			
MEJORA	1	Manual Preliminar: documento borrador de de los procedimientos elaborados			Pruebas Funcionales			Comunicación			
FUSIÓN					PROCESO QUE LE SIGUE :			Manual de procesos			
CREACIÓN											
ELIMINACIÓN											
Elaborado por :		Supervisado por :			Autorizado por :						
Ramiro Bonilla G - Asistente Operativo		Jaime Arrellano - Jefe de Operaciones			Gerente de Crédito - Oscar Villaseca						

*Proceso creado


Elaborado por: Ramiro Bonilla G.

Gráfico No 66: Hoja de Mejoramiento Procesos 3 – Planificación de actividades

		HOJA DE MEJORAMIENTO - PROCESO No 3			
		PROCESO :	PLANIFICACION DE ACTIVIDADES	SUB-PROCESO:	ELABORACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
		CODIGO :	BPRO No 03	LUGAR Y FECHA:	Quito, 15 de julio del 2008
		STATUS:			
OBJETIVO:	Contar con un conjunto de no mas que regulen la concesión de sobregiros en el Banco				
ALCANCE:	DESDE : Contemplar desde la fijación de los objetivos, políticas y normas del proceso HASTA : Definir las responsabilidades de la elaboración hasta la obtención del documento, aprobado y difundirlo en el Banco				
RESPONSABLE	Gerente de Crédito - Jefe de Operaciones - Jefe de Calidad y Procesos - Coordinar de Procesos				
INGRESO	Dispone la elaboración del manual de procedimientos con los principales objetivos y políticas				
SALIDA	Aprobación de la edición y aplicación del manual de procedimientos				
FRECUENCIA	anual		VOLUMEN	2 veces por día	
TIEMPO	710	minutos	COSTO	90,69	
EFICIENCIA TIEMPO	92%		EFICIENCIA COSTO	100%	
PROBLEMAS DETECTADOS:					
No se cuenta con un documento apropiado para el proceso de implantación de sobregiros en el sistema No se tiene un manual de procedimientos de sobregiros para ver como acceder a la implantación del proceso Demora en la elaboración de dicho manual El producto función pero aun no se cuta con el manual de procedimientos adecuado					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
Disponer la elaboración del manual de procedimientos con los objetivos y políticas establecidas Elaborar un manual preliminar de procedimientos Revisar y evaluar los ajuste realizados al manual preliminar que cumplan con las necesidades y normas establecidos por el Banco y la SIB Establecer comentarios y sugerencias a los ajuste realizados al manual de procedimientos para mejor calidad del documento Incorporar los ajusten del manual de preliminar procedimientos para que se aplique al sistema y necesidades del usuario Aprobar la edición del manual de procedimientos					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
710	90,69	92%	100%	anual	2 veces por día
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
BENEFICIO ESPERADO					
Contar con un Manual de Procedimientos adecuado para la implantación de sobregiros en el Banco					

Elaborado por: Ramiro Bonilla G.


Gráfico No 67: Hoja ISO y Flujo Diagramación Procesos 4 – Preparación de Solicitud

		FLUJO DIAGRAMACION Y HOJA ISO- PROCESO No 4							
PROCESO :		PREPARACION DE SOLICITUDES							
CODIGO :		BPRO No 04	LUGAR Y FECHA:		Quito, 15 de julio del 2008	STATUS:			
OBJETIVO:	Que el cliente pueda realizar su solicitud de sobregiro de acuerdo a su necesidad								
ALCANCE:	DESDE	El ingreso de la solicitud en el Balcón de servicios del Banco							
	HASTA :	El análisis de la misma con el jefe de agencia							
RESPONSABLE	Jefe de Agencia - Balcón de Servicio								
INGRESO	Solicitudes de sobregiro								
SALIDA	Las solicitudes ingresadas para el análisis								
FRECUENCIA	diaria		VOLUMEN	5 al día					
TIEMPO	6	minutos	COSTO	0,53					
EFICIENCIA TIEMPO	83%		EFICIENCIA COSTO	89%					
No	ACTIVIDADES	RESPONSABLES		TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES / PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	
		JEFE DE AGENCIA	BALCÓN DE SERVICIOS	AV	NAV	AV	NAV		
1	Recepta la información para la solicitud de sobregiro			3		0,169		Balcon de Servicios proporciona información al cliente para la solicitud de crédito	
2	Envía la solicitud de sobregiro vía intranet al Jefe de Agencia				1		0,056	Envía la solicitud de sobregiro vía intranet al Jefe de Agencia	
3	Recepta vía intranet la solicitud de sobregiro para el análisis.			2		0,300		Jefe de Agencia recepta vía intranet la solicitud de sobregiro del cliente para proceder al análisis de los solicitado	
				TOTAL	5	1	0,469	0,056	
CAMBIOS *		TERMINOLOGÍA		PROCESO QUE LE ANTECEDE :	FORMULARIOS				
MEJORA	1	SOBREGIRO: es un crédito a través de una Cuenta corriente, para pago de cheques SOLICITUD DE SOBREGIRO: información que llena el cliente al solicitar un crédito rápido e inmediato		Ninguna	Formulario de impresión del sistema para la solicitud de sobregiro				
FUSIÓN				PROCESO QUE LE SIGUE :					
CREACIÓN				Análisis de solicitud	Formulario en blanco para sobregiro				
ELIMINACIÓN									
Elaborado por :		Supervisado por :		Autorizado por :					
Ramiro Bonilla G Asistente Operativo		Jaime Arrellano - Jefe de Operaciones		Gerente de Credito -Oscar Villaseca					

*Proceso creado


Elaborado por: Ramiro Bonilla G.

Gráfico No 68: Hoja de Mejoramiento Procesos 4 – Preparación de Solicitud

		HOJA DE MEJORAMIENTO - PROCESO No 4			
		PREPARACIÓN DE SOLICITUDES			
PROCESO :		BPRO No 04		LUGAR Y FECHA:	STATUS:
OBJETIVO:	Que el cliente pueda realizar su solicitud de sobregiro de acuerdo a su necesidad				
ALCANCE:	DESDE :	El ingreso de la solicitud en el Balcón de servicios del Banco			
	HASTA :	El análisis de la misma con el jefe de agencia			
RESPONSABLE					
INGRESO	Solicitudes de sobregiro				
SALIDA	Las solicitudes ingresadas para el análisis				
FRECUENCIA	diaria		VOLUMEN		
TIEMPO	6	minutos	COSTO	0,53	
EFICIENCIA TIEMPO	83%		EFICIENCIA COSTO	89%	
PROBLEMAS DETECTADOS:					
Cliente desconoce el proceso de solicitar un sobregiro Balcón de servicios desconoce el proceso de sobregiro Demora en la elaboración del formulario de sobregiro Personal no se encuentra capacitado en el proceso de sobregiro Cliente se encuentra insatisfecho con el proceso					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
Balcon de Servicios proporciona información al cliente para la solicitud de crédito Envía la solicitud de sobregiro vía intranet al Jefe de Agencia Jefe de Agencia recepta vía intranet la solicitud de sobregiro del cliente para proceder al análisis de los solicitado					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
6	0,53	83%	89%	diaria	5 al día
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
BENEFICIO ESPERADO					
La solicitud de sobregiro llegue oportunamente al Jefe de Agencia para su análisis					

Elaborado por: Ramiro Bonilla G.


Gráfico No 69: Hoja ISO y Flujo Diagramación Procesos 5 – Análisis de Solicitud y Otorgamiento de Sobregiro

		FLUJO DIAGRAMACION Y HOJA ISO- PROCESO No 5 ANÁLISIS DE SOLICITUD Y OTORGAMIENTO DEL SOBREGIRO							
PROCESO :		CODIGO : BPRO No 05		LUGAR Y FECHA: Quito, 15 de julio del 2008					
OBJETIVO:		Que la solicitud de sobregiro del cliente pueda ser analizada y otorgada con rapidez para su proceso							
ALCANCE:		DESDE: Recepción de la solicitud							
		HASTA : Acreditación de valor solicitado							
RESPONSABLE		Jefe de Agencia - Banco de Servicios							
INGRESO		La solicitud de sobregiro							
SALIDA		Valor solicitado acreditado							
FRECUENCIA		diaria		VOLUMEN 5 veces al día					
TIEMPO		7 minutos		COSTO 1,05					
EFICIENCIA TIEMPO		86%		EFICIENCIA COSTO 86%					
No	ACTIVIDADES	RESPONSABLES		TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES / PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	
		JEFE DE AGENCIA	BALCÓN DE SERVICIOS	AV	NAV	AV	NAV		
1	Recepta solicitud de sobregiro	A 1		1		0,150		Recepta la solicitud y analiza y verifica si cumple o no con los requisitos	
2	Procede al análisis, con los siguientes parámetros: Promedio, No sobregirado, Monto solicitado.	2		2		0,300			
3	Cumple con los parámetros	3			1		0,150	Ingresa la solicitud en el sistema para el sobregiro dentro de los parámetros establecidos	
4	Solicitud rechazada por no cumplir con uno de los requisitos establecidos y se envía al Balcón para devolver e informar al cliente		Fin					Informar al cliente que la solicitud de sobregiro ha sido rechazada por los motivos que se indique en la misma	
5	Ingreso en el sistema el sobregiro	B 5		2		0,300		Otorgar en el sistema el monto de sobregiro según la solicitud o contrato eEl conector B proceso que es la continuación del otorgamiento de sobregiro contratado	
6	Acredita el valor solicitado de sobregiro en la cuenta del cliente.	6		1		0,150			
TOTAL				6	1	0,900	0,150		
CAMBIOS *		TECNOLOGÍA		PROCESO QUE LE ANTECEDE :		FORMULARIOS			
MEJORA	1	PARÁMETRO: es una media dentro del cual de estar ubicado un rango		Preparación de solicitud		Formulario de impresión del sistema para la solicitud de sobregiro			
FUSIÓN									
CREACIÓN		SOLICITUD DE SOBREGIRO: información que llena el cliente al solicitar un crédito rápido e inmediato		PROCESO QUE LE SIGUE :					
ELIMINACIÓN				Otorgamiento de sobregiro					
Elaborado por :		Supervisado por :		Autorizado por :					
Ramiro Bonilla G - Asistente Operativo		Jaime Arrellano - Jefe de Operaciones		Gerente de Credito -Oscar Villaseca					

*Proceso creado

Elaborado por: Ramiro Bonilla G.

Gráfico No 70: Hoja de Mejoramiento Procesos 5 – Análisis de Solicitud y Otorgamiento de Sobregiro

		HOJA DE MEJORAMIENTO - PROCESO No 5			
		PROCESO :	ANÁLISIS DE SOLICITUD Y OTORGAMIENTO DEL SOBREGIRO		
OBJETIVO:		Que la solicitud de sobregiro del cliente pueda ser analizada y otorgada con rapidez para su proceso			
ALCANCE:		DESDE : Recepción de la solicitud			
		HASTA : Acreditación dl valor solicitado			
RESPONSABLE		Jefe de Agencia - Banco de Servicios			
INGRESO		La solicitud de sobregiro			
SALIDA		Valor solicitado acreditado			
FRECUENCIA		diaria	VOLUMEN		
TIEMPO		7 minutos	COSTO		1,05
EFICIENCIA TIEMPO		86%	EFICIENCIA COSTO		86%
PROBLEMAS DETECTADOS:					
Los datos del cliente no concuerdan con lo solicitado EL cliente no dispone de los fondos necesario para poder acceder al cupo de sobregiro El Balcón se demora en la recepción de la solicitud No se envía a la brevedad posible para el análisis de la solicitud					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
Recapta la solicitud y analiza y verifica si cumple o no con los requisitos Informar al cliente que la solicitud de sobregiro ha sido rechazada por los motivos que se indique en la misma Ingresar la solicitud en el sistema para el sobregiro dentro de los parámetros establecidos Otorgar en el sistema el monto de sobregiro según la solicitud o contrato eEl conector B proceso que es la continuación del otorgamiento de sobregiro contratado					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
7	1,05	86%	86%	diaria	5 veces al día
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
BENEFICIO ESPERADO					
EL sobregiro sea aprobado oportunamente					

Elaborado por: Ramiro Bonilla G.


Gráfico No 71: Hoja ISO y Flujo Diagramación Procesos 6 – Sobregiro Contratado

FLUJO DIAGRAMACION Y HOJA ISO- PROCESO No 6											
Banco ProCredit Ecuador		PROCESO :	SOBREGIRO CONTRATADO					STATUS:			
		CODIGO :	BPRO No 06	LUGAR Y FECHA:	Quito, 15 de julio del 2008						
OBJETIVO:	Disponer de un sobregiro contratado para cuenta corriente, que permita cubrir sus necesidades financieras de los clientes										
ALCANCE:	DESDE :	Contemplar desde contratación del sobregiro contratado									
	HASTA :	La concesión del sobregiro contratado en el proceso de cámara de compensación									
RESPONSABLE	Jefe de Agencia - Oficial de Crédito -										
INGRESO	Recepta solicitud de crédito										
SALIDA	Valor acreditado en la cuenta										
FRECUENCIA	diaria			VOLUMEN	6 al días						
TIEMPO	19 minutos			COSTO	1,70						
EFICIENCIA	84%			EFICIENCIA COSTO	90%						
No	ACTIVIDADES	RESPONSABLES				TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES / PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	
		BALCÓN DE SERVICIO	OFICIAL DE NEGOCIOS	JEFE DE AGENCIA	ASISTENTE OPERATIVO	AV	NAV	AV	NAV		
1	Recepta la solícita de crédito para incrementar su negación	INICIO 1				2		0,1129		Informar al cliente que puede acceder al sobregiro contratado, una vez analizado su crédito	
2	Oficial de negocios ofrece el servicio de sobregiro contratado		2			5		0,2927			
3	Cliente aceptación o rechazo el servicio de sobregiro contratado.		SI NO				1		0,0583	Jefe de Agencia recepta la solicitud para analizar el sobregiro contratado	
4	Envío la solicitud del sobregiro contratado al Jefe de Agencia para su análisis y aprobación		3			2		0,1166			
5	Recibe la solicitud vía intranet para su análisis y aprobación de sobregiro			4		2		0,2999		Jefe de Agencia analizado el crédito y con las condiciones de sobregiro a prueba o rechazo el sobregiro contratado	
6	Aprueba o rechaza de acuerdo a los parámetros establecidos para el sobregiro establecido			SI NO		4		0,5998			
7	Envío vía intranet la solicitud para ser archivado						2		0,1171	El sobregiro contratado una vez aprobado entra en vigencia y será aplicado cuando ingrese cheques que no tenga fondos en la cuenta para poder cubrirlos	
8	Pasa al proceso de otorgamiento del sobregiro cuando ingresa un cheque al cobro			7		1		0,0992			
TOTAL						16	3	1,52	0,1754		
CAMBIOS *		TERMINOLOGÍA			PROCESO QUE LE ANTECEDE :			FORMULARIOS			
MEJORA	1	SOBREGIRO: es un crédito a través de una Cuenta corriente, para pago de cheques OTORGAMIENTO: valor que se acredita en la cuenta corriente del cliente			Otorgamiento de sobregiros			Formulario de impresión del sistema para la solicitud de sobregiro			
FUSIÓN											
CREACIÓN					PROCESO QUE LE SIGUE :			Solicitud de sobregiro			
ELIMINACIÓN											
Elaborado por :		Supervisado por :			Autorizado por :						
Ramiro Bonilla G - Asistente Operativo		Jaime Arrellano - Jefe de Operaciones			Gerente de Crédito -Oscar Villaseca						

*Proceso creado


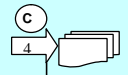



Elaborado por: Ramiro Bonilla G.

Gráfico No 72: Hoja de Mejoramiento Procesos 6 – Sobregiro Contratado

 HOJA DE MEJORAMIENTO- PROCESO No 6					
PROCESO :		SOBREGIRO CONTRATADO			
CODIGO :		BPRO No 06	LUGAR Y FECHA: Quito, 15 de julio del 2008		STATUS:
OBJETIVO:	Disponer de un sobregiro contratado para cuenta corriente, que permita cubrir sus necesidades financieras de los clientes				
ALCANCE:	DESDE :	Contemplar desde contratación del sobregiro contratado			
	HASTA :	La concesión del sobregiro contratado en le proceso de cámara de compensación			
RESPONSABLE	Jefe de Agencia - Oficial de Crédito -				
INGRESO	Recepta solicitud de crédito				
SALIDA	Valor acreditado en la cuenta				
FRECUENCIA	diaria	VOLUMEN	6 al días		
TIEMPO	19 minutos	COSTO	1,70		
EFICIENCIA TIE	84%	EFICIENCIA COSTO	90%		
PROBLEMAS DETECTADOS:					
No se cuenta con un documento apropiado para el proceso de implantación de sobregiros en el sistema					
No se tiene un manual de procedimientos de sobregiros para ver como acceder a la implantación del proceso					
Demora en la elaboración de dicho manual					
El producto función pero aun no se cuta con el manual de procedimientos adecuado					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
Informar al cliente que puede acceder al sobregiro contratado, una ves analizado su crédito					
Jefe de Agencia recepta la solicitud para analizar el sobregiro contratado					
Jefe de Agencia analizado el crédito y con las condiciones de sobregiro a prueba o rechazo el sobregiro contratado					
El sobregiro contratado una vez aprobado entra en vigencia y será aplicado cuando ingrese cheques que no tenga fondos en la cuenta para poder cubrirlos					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
19	1,70	84%	90%	diaria	6 al días
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
BENEFICIO ESPERADO					
Contar con un Sobregiro contratado					

Elaborado por: Ramiro Bonilla


Gráfico No 73: Hoja ISO y Flujo Diagramación Procesos 7 – Recuperación de Sobregiro

FLUJO DIAGRAMACION Y HOJA ISO- PROCESO No 7										
		PROCESO :		RECUPERACION DE SOBREGIROS						
		CODIGO :		BPRO No 07		LUGAR Y FECHA:		Quito, 15 de julio del 2008		
						STATUS:				
OBJETIVO:	Recupera los sobregiros en el menor tiempo establecido de acuerdo a los procedimientos									
ALCANCE:	DESDE	Otorgamiento de sobregiro								
	HASTA :	Recuperación total del sobregiro								
RESPONSABLE	Jefe de Agencias - Recuperador de Crédito - Cajero									
INGRESO	Sobregiro entra en los créditos vencidos por mora									
SALIDA	Recuperación del crédito vencido por sobregiro									
FRECUENCIA	diaria		VOLUMEN	varias veces en el día						
TIEMPO	11	minutos	COSTO	0,26						
EFICIENCIA TIEMPO	64%		EFICIENCIA COSTO	43%						
No	ACTIVIDADES	RESPONSABLES			TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES / PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	
		JEFE DE AGENCIA	RECUPERACION DE CRÉDITO	CAJA	AV	NAV	AV	NAV		
1	Se envía el sobregiro vencido a recuperación de créditos					2		0,150	Jefe de Agencia envía un listado de los crédito vencidos a recuperador de crédito	
2	Recuperación de crédito procede a efectuar los tramites necesarios para el cobro del crédito vencido				5		0,059		Recuperador de crédito recibe el listado de los crédito vencido y procede con la gestión respectiva	
3	Cliente es informado por su crédito vencido que debe pagar lo mas inmediatamente, si no para a la demanda judicial					2				
4	Caja recibe deposito del sobregiro vencido				2		0,054		El cliente pago su crédito vencido por sobregiro en el banco	
					TOTAL		7	4	0,112	0,150
CAMBIOS *		TERMINOLOGÍA		PROCESO QUE LE ANTECEDE :			FORMULARIOS			
MEJORA		CRÉDITO SOBREGIRO: es un crédito a través de una Cuenta corriente. DEPOSITO: Valor en efectivo que se realiza en un banco		Otorgamiento de sobregiro			Formulario de impresión del sistema para la solicitud de sobregiro			
FUSIÓN				PROCESO QUE LE SIGUE :						
CREACIÓN										
ELIMINACIÓN										
Elaborado por :		Supervisado por :			Autorizado por :					
Ramiro Bonilla G - Asistente Operativo		Jaime Arrellano - Jefe de Operaciones			Gerente de Credito -Oscar Villaseca					

*Proceso creado

Elaborado por: Ramiro Bonilla

Gráfico No 74: Hoja de Mejoramiento Procesos 7 – Recuperación de Sobregiro

		HOJA DE MEJORAMIENTO - PROCESO No 7			
		RECUPERACIÓN DE SOBREGIROS			
PROCESO :				STATUS:	
CODIGO :		BPRO No 07	LUGAR Y FECHA:		Quito, 15 de julio del 2008
OBJETIVO:	Recupera los sobregiros en el menor tiempo establecido de acuerdo a los procedimientos				
ALCANCE:	DESDE :	Otorgamiento de sobregiro			
	HASTA :	Recuperación total del sobregiro			
RESPONSABLE	Jefe de Agencias - Recuperador de Credito - Cajero				
INGRESO	Sobregiro entra en los créditos vencidos por mora				
SALIDA	Recuperación del crédito vencido por sobregiro				
FRECUENCIA	diaria		VOLUMEN	varias veces en el día	
TIEMPO	11	minutos	COSTO	0,26	
EFICIENCIA TIEMPO	64%		EFICIENCIA COSTO	43%	
PROBLEMAS DETECTADOS:					
<p>Cliente solicitan los sobregiros y no cumplen con lo establecidos El sobregiro vencido se transforma en un crédito en mora El cliente no paga a tiempo sus crédito vencidos</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
<p>Jefe de Agencia envía un listado de los crédito vencidos a recuperador de crédito Recuperador de crédito recibe el listado de los crédito vencido y procede con la gestión respectiva El cliente pago su crédito vencido por sobregiro en el banco</p>					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	VOLUMEN	
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	VOLUMEN	
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	VOLUMEN	
BENEFICIO ESPERADO					
Recuperación de la cartera vencida por sobregiros					

Elaborado por: Ramiro Bonilla