



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN,
INNOVACIÓN Y TRASFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**

**TEMA: IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR
PROCESOS, EN LA LÍNEA DE CRÉDITO, COMERCIO
EXTERIOR Y CONTINGENTES, DEL BANCO
INTERNACIONAL S.A.**

**AUTORES: BASSANTE ESPÍNDOLA, MARÍA CATALINA
TORRES FALCÓN, JESSICA ADELAY**

**DIRECTOR: ING. PUMISACHO, VICTOR
SANGOLQUÍ**

2015



**VICERRRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

CENTRO DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “**IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA LÍNEA DE CRÉDITO, COMERCIO EXTERIOR Y CONTINGENTES DEL BANCO INTERNACIONAL S.A**” realizado por las señoritas **MARÍA CATALINA BASSANTE ESPÍNDOLA** y **JESSICA ADELAY TORRES FALCÓN**, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a las señoritas **MARÍA CATALINA BASSANTE ESPÍNDOLA** y **JESSICA ADELAY TORRES FALCÓN** para que lo sustenten públicamente.

Sangolquí, 25 de enero del 2016

ING. VICTOR PUMISACHO ALVARO MCs.

DIRECTOR



**VICERRRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

CENTRO DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **MARÍA CATALINA BASSANTE ESPÍNDOLA** con cédula de identidad N° 1709587396 y **JESSICA ADELAY TORRES FALCÓN**, con cédula de identidad N° 1716264559, declaramos que este trabajo de titulación “**IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA LÍNEA DE CRÉDITO, COMERCIO EXTERIOR Y CONTINGENTES DEL BANCO INTERNACIONAL S.A**” ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaramos que este trabajo es de nuestra autoría, en virtud de ello nos declaramos responsables del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 25 de enero del 2016

MA. CATALINA BASSANTE ESPÍNDOLA

JESSICA ADELAY TORRES FALCÓN

CI. 1709587396

CI. 1716264559



**VICERRRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

CENTRO DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **MARÍA CATALINA BASSANTE ESPÍNDOLA** y **JESSICA ADELAY TORRES FALCÓN**, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación **“IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA LÍNEA DE CRÉDITO, COMERCIO EXTERIOR Y CONTINGENTES DEL BANCO INTERNACIONAL S.A”** cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 25 de enero del 2016

MA. CATALINA BASSANTE ESPÍNDOLA

CI. 1709587396

JESSICA ADELAY TORRES FALCÓN

CI. 1716264559

DEDICATORIA

En este momento de mi vida, en el que culmino una etapa más de superación personal y profesional, quiero dedicar este logro a Dios, por concederme vida y salud, por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día, rompiendo todas las barreras que se me presentaron, brindándome la oportunidad de prepararme cada vez más, para beneficio de mi familia.

A mi esposo Carlos quien con su amor, comprensión y apoyo fue el motor que motivó, el cumplimiento de mis objetivos y metas cada vez más grandes y difíciles de alcanzar.

A mis hijos José Carlos y Cynthia que colaboraron conmigo, al permitirme disponer del tiempo que les pertenecía, para hacer este sueño realidad.

María Catalina Bassante Espíndola

DEDICATORIA

Primero y antes que nada dedico mi tesis a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por poner en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de estudio.

Mis padres Gloria y Oswaldiño, por darme la estabilidad emocional y apoyo necesario, para conseguir este logro, que definitivamente no hubiese podido ser realidad sin ellos. Quienes serán siempre mi inspiración para alcanzar mis metas, por enseñarme que todo se aprende y que todo esfuerzo es al final recompensa. Su esfuerzo se convirtió en su triunfo y en mío.

A mis hermanos, cuñada y sobrinos, Chris, Jhoja, Paty, Nico y Hanni, quienes han estado siempre a mi lado y a pesar no estar mis padres presentes han hecho que nuestra familia permanezca unida; brindándome el ánimo, apoyo, cariño y alegría que me dan la fortaleza necesaria para seguir adelante .

Jessica Torres Falcón.

AGRADECIMIENTO

Al finalizar este trabajo quisiéramos agradecer de manera muy especial a los directivos del Banco Internacional S.A, quienes en una forma desinteresada nos abrieron las puertas de su Institución para llevar a cabo esta investigación, que pretende beneficiar la ejecución de sus procesos.

De igual manera, nuestro más sincero agradecimiento al Ing. Víctor Pumisacho, por su orientación fundamental en cada una de las etapas de nuestra investigación.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, por habernos permitido cursar por sus aulas y a nuestros maestros quienes nos han enseñado importantes lecciones.

María Catalina Bassante Espíndola

Jessica Adelay Torres Falcón

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD.....	iii
AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT	xviii
I FASE DE DIAGNÓSTICO	1
CAPITULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. LA ORGANIZACIÓN	1
1.1.1 Direccionamiento estratégico	2
1.1.1.1 Su misión.....	2
1.1.1.2 Su visión.....	2
1.1.1.3 Principios y valores corporativos	2
1.1.1.4 Objetivos estratégicos	3
1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	4
1.3. PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	82
1.4. CLIENTES	82
1.4.1. Ranking de clientes-colocaciones.....	82
1.4.2. Ranking de Clientes-Captaciones.....	84
1.5. PROVEEDORES	85
1.6. COMPETENCIA.....	86
1.6.1. Ranking en colocaciones	86
1.6.1.1. Cartera de vivienda	86
1.6.1.2. Cartera de consumo.....	86
1.6.1.3. Cartera comercial	87

1.6.1.4. Cartera bruta	88
1.6.2. Ranking en captaciones	88
1.7 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	89
1.8 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	90
1.9 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	97
1.9.1 Objetivo general.....	97
1.9.2 Objetivos específicos	97
1.10 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	98
1.10.1 Estructura de la Hipótesis.....	98
CAPÍTULO II	99
MARCO TEÓRICO.....	99
2.1. GESTIÓN POR PROCESOS	99
2.1.1 Evolución del concepto.....	100
2.1.2 Concepto de proceso	101
2.1.3 Factores determinantes de un proceso.....	102
2.1.3.1 Personas:	102
2.1.3.2 Materiales:.....	102
2.1.3.3 Recursos físicos:.....	103
2.1.3.4 Método/planificación del proceso:.....	103
2.1.3.5 Medio ambiente:.....	103
2.1.4 Procesos vs organizaciones verticales.....	103
2.1.5 Definición de roles y responsabilidades en la gestión por procesos.	105
2.1.6 Comprensión de la jerarquía de un proceso	105
2.1.7 Mapa de procesos.....	107
2.1.7.1 Procesos gobernantes	107
2.1.7.2 Procesos productivos.....	108
2.1.7.3 Procesos de apoyo	108
2.1.8 Elementos del proceso	108
2.1.8.1 Entrada o insumo:	109
2.1.8.2 Recursos y estructuras:.....	109
2.1.8.3 Producto o salida:.....	109
2.1.8.4 Transformación:	109
2.1.9 Límites del proceso.....	110
2.1.10 Características del proceso.....	110
2.2. LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE PROCESOS	111
2.2.1 Definición e identificación de los procesos	111

2.2.2	Levantamiento de procesos.....	111
2.2.3	Representación gráfica de los procesos	111
2.2.3.1	Diagramas de flujo	112
2.2.4	Documentación de procesos	120
2.2.5	Análisis del diseño de los procesos	121
2.3	CONTROL DE PROCESOS	121
2.3.1	Medidores e indicadores	123
2.3.2	Tipos de indicadores	124
2.3.3	Características de los indicadores de gestión efectivos.....	126
2.3.4	Acuerdos de servicio	127
2.3.5	Elaboración de indicadores de gestión y SLAs	129
2.4	RIESGOS	132
2.4.1	Definición de riesgo	132
2.4.2	Tipos de riesgo financiero.....	133
2.4.3	Riesgo operativo.....	133
2.4.4	Factores que originan el riesgo operativo	134
2.4.5	Autoevaluación del riesgo operacional	137
2.4.6	Control y mitigación del riesgo.....	138
2.5	MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	140
2.5.1	Importancia	141
2.5.2	Objetivos	141
2.5.3	Ciclo PDCA	142
2.5.4	Evaluación de Valor Agregado	142
CAPÍTULO III.....		146
PRE - IMPLEMENTACIÓN		146
3.1.	PRE-IMPLEMENTACIÓN METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN DE PROCESOS.....	146
3.1.1	Definición, de roles, responsabilidades y competencias.....	146
3.1.2	Campaña de manejo del cambio sobre la implementación de la gestión por procesos.	147
3.1.3	Desarrollo de actividades de empoderamiento de los nuevos roles.....	151
3.1.4	Charter del proyecto.....	152
3.1.5	Definición y Documentación de las metodologías a utilizarse para la gestión por procesos.....	155
3.1.5.1	Levantamiento de procesos	155
3.1.5.2	Medición, Seguimiento y Control de Procesos	165

3.1.5.3 Mejora Continua del Proceso Integral.....	170
3.1.5.4 Identificación, evaluación, tratamiento, monitoreo y reporte de riesgos y controles.....	175
3.1.5.5 Definición de Indicadores de Riesgo	179
3.2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	181
3.2.1 Levantamiento de los procesos de aprobación de créditos en Crédito, Comercio Exterior y Contingentes.....	182
3.2.2 Consolidación y análisis de la Información obtenida del proceso.....	185
3.2.3 Informe de la situación actual	188
3.2.4 Identificación de quick wins y mejoras	202
3.2.5 Identificación de riesgos	204
II FASE DE IMPLEMENTACIÓN	205
CAPÍTULO IV	205
IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROCESOS	205
4.1. DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN PROCESO MEJORADO	205
4.1.1. Propuesta de Mejora del Mapa de Procesos	205
4.1.2. Diagramación del Proceso Mejorado en la plataforma Bizagi Process Modeler BPMN 2.0.....	207
4.1.3. Documentación de los procesos mejorados	208
4.1.4. Definición de la nueva Estructura Organizacional	209
4.2. REMODELACIÓN FÍSICA	218
4.3. IMPLEMENTACIÓN DE DIGITALIZACIÓN	220
4.3.1 Proceso G.2 Revisar Documentación de Crédito (digitalización de la documentación).....	221
4.4. DEFINICIÓN DE LOS ACUERDOS DE SERVICIO.....	223
4.5. DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	227
4.6. EVALUACIÓN DE RIESGOS Y DEFINICIÓN DE CONTROLES ..	228
4.7. DEFINICIÓN DE INDICADORES DE RIESGOS.....	239
4.8. DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PROCESO MEJORADO	240
4.9. SALIDA A PRODUCCIÓN DEL PROCESO MEJORADO.....	243
CAPÍTULO V	245
5.1. CONTROL Y MONITOREO DE LOS PROCESOS DEFINIDOS	245
5.2. ANALISIS DE RESULTADOS Y REALIZACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS	262
5.3. MONITOREO DE CONTROLES Y PLANES DE MITIGACIÓN DE LAS MATRICES DE RIESGOS E INDICADORES DE RIESGOS DEFINIDOS	271

CAPÍTULO VI.....	280
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	280
6.1. CONCLUSIONES.....	280
6.2. RECOMENDACIONES.....	281
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	283
GLOSARIO.....	284
ANEXOS.....	287

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Clientes Banco Internacional-Colocaciones	83
Tabla 2	Clientes Banco Internacional-Captaciones	84
Tabla 3	Proveedores Banco Internacional.....	85
Tabla 4	Participación en el Mercado Cartera de Vivienda	86
Tabla 5	Participación en el Mercado Cartera de Consumo.....	87
Tabla 6	Participación en el Mercado Cartera Comercial	88
Tabla 7	Participación en el Mercado Cartera Bruta	88
Tabla 8	Participación en el Mercado Captaciones	89
Tabla 9	Impacto y probabilidad del riesgo.....	178
Tabla 10	Tiempo Total productivo sin garantías reales	200
Tabla 11	Tiempo Total Productivo con Garantía Hipotecaria	200
Tabla 12	Porcentaje tiempo por interviniente en el proceso	201
Tabla 13	Tipos de Mejora	203
Tabla 14	Impacto de la Mejora	204
Tabla 15	Head Count	210
Tabla 16	Proceso de Digitalización.....	222
Tabla 17	Acuerdos de Servicio por etapa, segmento y producto	224
Tabla 18	Indicadores Subproceso PO1- G.1 Generar Propuesta de Crédito	246
Tabla 19	Indicadores Subproceso PO1- G.2. Revisar Documentación de Crédito	248
Tabla 20	Indicadores Subproceso PO1-G.3 Analizar Solicitud de Crédito	250
Tabla 21	Indicadores PO2-G.3 Aprobar o Negar Solicitud de Crédito	252
Tabla 22	Indicadores PO1-G.4 Tramitar Avalúos/Re avalúos.....	254
Tabla 23	Indicadores PO2- G.4 Tramitar Póliza de Seguro.....	256
Tabla 24	Indicadores PO1-G.5 Instrumentar Garantías Reales	258
Tabla 25	Indicadores PO1-G.6 Instrum. Pagaré o Contrato y Liquidar Crédito....	260
Tabla 26	Monitoreo Indicadores de Riesgo	279

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Organigrama Banco Internacional	5
Figura 2	Productos y Servicios.....	82
Figura 3	Análisis Esquemático del Problema	92
Figura 4	Planteamiento del Problema.....	96
Figura 5	Estructura de la Hipótesis	98
Figura 6	Concepto de Proceso.....	102
Figura 7	Flujo de Procesos	103
Figura 8	Organizaciones Verticales vs Procesos	104
Figura 9	Jerarquía de Procesos	106
Figura 10	Mapa de Procesos	107
Figura 11	Elementos del Proceso	109
Figura 12	Entradas del Proceso	109
Figura 13	Iconos Plataforma Bizagi Process Modeler BPMN.....	120
Figura 14	Pirámide de Necesidades de la Organización Concepción Invertida	122
Figura 15	Indicadores según objeto a medir.....	125
Figura 16	Indicadores de Gestión.....	125
Figura 17	Factores de Riesgo Procesos Internos	135
Figura 18	Factores de Riesgo Personas	135
Figura 19	Factores de Riesgo Tecnología de Información.	136
Figura 20	Factores de Riesgo Eventos Externos	136
Figura 21	Autoevaluación del Riesgo Operacional	138
Figura 22	Análisis Valor Agregado.....	144
Figura 23	Roles para la Gestión por Procesos	147
Figura 24	Campaña para Manejo del Cambio	150
Figura 25	Actividades empoderamiento de los nuevos roles.....	151
Figura 26	Charter del Proyecto	154
Figura 27	Pasos para elaborar Mapa de Procesos.....	156
Figura 28	Metodología de Levantamiento y Diagramación de Flujos	157
Figura 29	Objetivos levantamiento de procesos.....	158
Figura 30	Diagramación Evento inicial y final.....	160
Figura 31	Diagramación Actividad, Interfaz y Evento	160
Figura 32	Diagramación Cargo o puesto	161
Figura 33	Diagramación Entradas de Proceso.....	161
Figura 34	Diagramación Salidas de Proceso	162
Figura 35	Diagramación Documento de Salida de Proceso.....	162
Figura 36	Diagramación Sistema de Aplicación	162
Figura 37	Diagramación Tipo Función Informática	163
Figura 38	Diagramación Decisión.....	163
Figura 39	Difusión Intranet	164
Figura 40	Metodología de Medición, Seguimiento y Control de Procesos.....	165
Figura 41	Indicadores de Proceso	168
Figura 42	Matriz de indicadores de procesos	169
Figura 43	Metodología de Mejora.....	171
Figura 44	Formato buzón de mejoras	171
Figura 45	Grupo de Calidad	174
Figura 46	Metodología para manejo de Riesgos y Controles	176
Figura 47	Nivel del riesgo.....	179
Figura 48	Metodología KRI	180
Figura 49	Oficinas con mayor transaccionalidad año 2013.....	181

Figura 50 Mapa de Procesos del Banco Internacional	183
Figura 51 Procesos a ser analizados	184
Figura 52 Comité de Reconsideraciones	187
Figura 53 Pre- análisis del cliente por parte de la RED-Opciones de Crédito	188
Figura 54 Pre- análisis del cliente por parte de la RED – Historial de Crédito del cliente..	189
Figura 55 Pre- análisis por parte de la RED – Entrega de Información al cliente.....	190
Figura 56. Pre- análisis por la RED – Recepción documentos y requisito Cliente	191
Figura 57. Pre- análisis por parte de la RED – Análisis del cliente	191
Figura 58 Pre- análisis por parte de la RED – Comunicación a cliente de trámite	193
Figura 59 Generación de propuestas de crédito.....	194
Figura 60 Generación de propuestas de crédito – Ingreso de Datos	195
Figura 61 Análisis de Operaciones de Crédito	196
Figura 62 Emisión de póliza de seguros.....	197
Figura 63 Ejecución de Desembolso	198
Figura 64 Tipos de Mejora.....	203
Figura 65 Mapa de Procesos Mejorado	206
Figura 66 Líneas de Producción en Fábrica de Crédito	207
Figura 67 Procesos Mejorados	207
Figura 68 Niveles de aprobación.....	209
Figura 69 Estructura Fábrica de Crédito.....	218
Figura 70 Layout Fábrica de Crédito.....	219
Figura 71 Fábrica de Crédito.....	219
Figura 72 Fábrica de Crédito- Sección Análisis	220
Figura 73 Grupos Documentales	221
Figura 74 Proceso de Digitalización.....	222
Figura 75 Visualización de Imágenes en Onbase	223
Figura 76 Proveedores/ Clientes clave y criterios de evaluación.....	226
Figura 77 Indicadores de gestión del Proceso	228
Figura 78 Evaluación y Tratamiento del riesgo Venta de Productos y Servicios	230
Figura 79 Evaluación y Tratamiento de Riesgo Generación de Propuesta de Crédito	231
Figura 80 Evaluación y Tratamiento de Riesgo Revisar Documentación de Crédito	232
Figura 81 Evaluación y Tratamiento de Riesgo Confirmar, Analizar y Aprobar-Análisis .	233
Figura 82 Evaluación y Tratamiento Riesgo Confirmar, Analizar y Aprobar-Aprobación.	234
Figura 83 Evaluación y Tratamiento de Riesgo Instrumentar Avalúos, Re-Avalúos.....	235
Figura 84 Evaluación y Tratamiento de Riesgo Instrumentar Pólizas de Seguro	235
Figura 85 Evaluación y Tratamiento de Riesgo Instrumentar Garantías Reales	236
Figura 86 Evaluación y Tratamiento de Riesgo Instrumentar Pagaré y Liquidar Crédito...	237
Figura 87 Nivel de Riesgo Proceso de Crédito, Comercio Exterior y Contingentes	238
Figura 88 Indicadores de Riesgo	239
Figura 89 Plan de Capacitación.....	240
Figura 90 Esquema de Capacitación	242
Figura 91 Roll Out de Implementación	243
Figura 92 Puntos Clave –Acuerdo para la salida.....	244
Figura 93 Indicadores Subproceso PO1- G.1 Generar Propuesta de Crédito.....	247
Figura 94 Indicadores Subproceso PO1- G.2. Revisar Documentación de Crédito	249
Figura 95 Indicadores Subproceso PO1-G.3 Analizar Solicitud de Crédito	251
Figura 96 Indicadores PO2-G.3 Aprobar o Negar Solicitud de Crédito	253
Figura 97 Indicadores PO1-G.4 Tramitar Avalúos/Re avalúos	255
Figura 98 Indicadores PO2- G.4 Tramitar Póliza de Seguro	257
Figura 99 Indicadores PO1-G.5 Instrumentar Garantías Reales	259
Figura100 Indicadores PO1-G.6 Instrumentar Pagaré o Contrato y Liquidar Crédito	261
Figura101 Indicadores PO1-G.1 Generar Propuesta de Crédito	263
Figura102 Indicadores PO1.G.2 Revisar Documentación de Crédito.....	264

Figura 103 Indicadores PO1-G.3 Analizar Solicitud de Crédito	265
Figura 104 Indicadores PO2-G.3 Aprobar o Negar Solicitud de Crédito	266
Figura 105 Indicadores PO1-G.4 Tramitar Avalúos/Re-avalúos	267
Figura 106 Indicadores PO2-G.4 Tramitar Póliza de Seguro	267
Figura 107 Indicadores PO1-G.5 Instrumentar Garantías Reales	268
Figura 108 Indicadores PO1-G.6 Instrumentar Pagaré o Contrato	269
Figura 109 Comparativo Cualitativo Proceso Anterior y Proceso Mejorado de Crédito	270
Figura 110 Comparativo Cuantitativo Proceso Anterior y Proceso Mejorado de Crédito	271
Figura 111 Monitoreo Controles y Planes de Mitigación D.2. Venta de P y S.....	272
Figura 112 Monitoreo Controles y Planes de Mitigación PO1-G.1 Generar Propuesta	273
Figura 113 Monitoreo Controles,Planes de Mitigación PO1-G.2.Revisar Documentación	274
Figura 114 Monitoreo Controles,Planes de Mitigación PO1-G.3 Analizar Solicitud	275
Figura 115 Monitoreo Controles,Planes Mitigación PO2-G.3 Aprobar/Negar Solicitud.....	275
Figura 116 Monitoreo Controles, Planes de MitigaciónPO1-G.4 Tramitar Avalúos	276
Figura 117 Monitoreo Controles, Planes de Mitigación PO1-G.5 Instrumentar Garantías	277
Figura 118 Monitoreo Controles, Planes de Mitigación PO1-G.6 Liquidar Crédito.....	278

RESUMEN

El sistema financiero ecuatoriano compite apretadamente en un mercado donde la diferencia no está dada por los productos y servicios que se ofrecen. Los factores que marcan actualmente la diferencia entre los bancos y su ranking en el mercado, está dado por su orientación al cliente y la eficiencia en sus procesos. El objetivo general de este trabajo fue la implementación de la gestión de procesos, en el proceso de crédito del banco. Para llevar a cabo este objetivo se inició con la definición de los roles y responsabilidades, así como las metodologías a aplicar, basadas en el marco teórico y aterrizadas a la realidad institucional financiera. Una vez realizada esta definición se procedió a elaborar el mapa de procesos de la institución y a levantar los procesos de crédito con sus elementos. Con la información levantada se procedió a realizar un análisis del valor agregado, mudas, tiempo de ciclo del proceso, volumen de operaciones, total de actividades y participación de cada interviniente en el proceso. Los principales resultados que se obtuvieron del análisis de la información obtenida fueron, que la mayor parte de las actividades que se ejecutan en el proceso, generan valor al negocio y no al cliente, existen mudas de re-procesos, los procedimientos que mayor parte del tiempo de ejecución toman, son aquellos cuyo servicio se encuentra tercerizado. Las principales oportunidades de mejora detectadas están orientadas al proceso, a la tecnología, a la administración documental y a la capacitación del personal involucrado. Finalmente se realizó el diseño del proceso mejorado de crédito mediante la implementación de un BPM para lograr la disminución de los tiempos de respuesta, minimización de re-procesos; adicionalmente esta herramienta permitió el monitoreo y seguimiento del proceso, motivando su mejora continua. En forma complementaria se realizó la definición de acuerdos de servicio y su evaluación, se definieron los indicadores de proceso, se realizó la evaluación de riesgos del proceso mejorado y sus controles, se documentó y difundió el proceso.

PALABRAS CLAVE:

- **GESTIÓN POR PROCESOS**
- **MAPA DE PROCESOS**
- **RIESGO**
- **CONTROL**
- **EFICIENCIA**

ABSTRACT

The financial Ecuadorian system compete head to head in a market where the differences is no given by the products and services that offers. The factors that nowadays make a big difference between the Banks and their market ranking, itis given by the client guide and the efficient use of their processes. The main aim of this work was the implementation of processes management, in the credit process of the bank. To carry out this aim, it began with the definition of the roles and responsibilities, as well as the methodologies to apply, based on the theoretical frame and landed to the financial institution reality. Once realized the definition, the institutional process map was elaborated and processes of credit uprising with their elements. With the uprising information an analysis was made about value added, waste, timing in the process cycle, quantity of operations, total activities and participation of each person involved in the process. The principal results obtained from the gathering data were: that the biggest part of activities that are in the process, generate value to the business instead to the client, there is waste from re-process, the procedures that use most of the time in execution are those whose service is outsourced. The main opportunities of identified improvement are process-oriented, technology, document management and training of personnel involved. Finally, the design of the improvement process of credit was created by implementation of a BPMN in order to decrease response times, minimizing re-process was achieved; this additional tool allows monitoring and tracking the process, encouraging continuous improvement. In a complementary way there were created; the definition of service agreements and its evaluation, the process indicators were defined, also the risk evaluation of improvement process and their monitoring and documented, spread the process.

KEYWORDS:

- **PROCESS MANAGEMENT**
- **PROCESS MAP**
- **RISK**
- **MONITORING**
- **EFFICIENCY**

I FASE DE DIAGNÓSTICO

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. LA ORGANIZACIÓN

El Banco Internacional S.A es parte del Grupo Financiero Banco Internacional; inició sus operaciones en el país hace 42 años. Es un Banco de orientación Corporativa, que gestiona productos y servicios financieros. Su matriz se encuentra en la ciudad de Quito, Ecuador.

Las distintas empresas del Grupo IF, desarrollan sus actividades en la mayoría de los mercados latinoamericanos, convirtiéndose en uno de los mayores grupos financiero-industriales de esta Región.

En la actualidad, el Grupo IF se encuentra altamente diversificado y cuenta con dos divisiones: La Industrial y la Financiera. Seis bancos conforman la División Bancaria del Grupo IF: EBNA Bank en Curacao, International Financial Bank en E.E.U.U, Banco Internacional en Guatemala, Banco Interamericano de Finanzas en Perú, Banco del Exterior en Venezuela, Banco Internacional en Ecuador.

En el año 2006 Banco Internacional se ubicó en el lugar más destacado del sistema financiero ecuatoriano, logrando la Calificación Global de Riesgo AAA- el máximo raiting otorgado por calidad en los servicios prestados. Banco Internacional se caracteriza porque desde el año 2009, ha iniciado un cambio radical en sus operaciones y dirección, busca como su visión lo dice, llegar a ser “El Mejor Grupo Financiero del País”. Ha tenido un crecimiento sostenido, ubicándose en el primer quintil en el Análisis CAMEL (evaluación en cinco parámetros fundamentales, utilizada en el sector financiero para hacer mediciones de riesgo corporativo: Capital, Activos, Manejo Corporativo, Ingresos y Liquidez) luego del Citibank.

Los análisis del sector financiero, lo ubican en el segundo lugar en Patrimonio Técnico (Indicador de Solvencia), segundo Banco en ROE (Rendimiento sobre la inversión), segundo Banco en índice de intermediación e índice de eficiencia, segundo mejor banco en manejo de morosidad y tercero en colocación de crédito productivo.

Banco Internacional cuenta actualmente con más de 500.000 clientes a los cuales se atiende desde 87 puntos de atención a nivel nacional y más de 4500 cajeros automáticos.

Sin duda Banco Internacional busca consolidarse como una de las entidades preferidas y reconocidas por los ecuatorianos a lo largo del País.

1.1.1 Direccionamiento estratégico

A continuación se presenta la Visión, Misión, Principios y Valores Corporativos y los Objetivos Estratégicos del Banco Internacional.

1.1.1.1 Su misión

Gestionar recursos y servicios financieros con alto grado de calidad, a fin de obtener la satisfacción de nuestros clientes, aportar al desarrollo nacional y crear valor para nuestro capital humano y nuestros accionistas.

1.1.1.2 Su visión

Ser el mejor Grupo Financiero del Ecuador

- Contaremos con el mejor talento humano
- Brindaremos servicios de la más alta calidad
- Alcanzaremos altos estándares de eficiencia y productividad
- Incrementaremos las captaciones sostenida y diversificadamente
- Gestionaremos con prudencia la cartera de crédito
- Seremos el Grupo Financiero más rentable del país

1.1.1.3 Principios y valores corporativos

Principios:

- Mantener como referencias continuas para la toma de decisiones, la Satisfacción del cliente y Orientación a Resultados.
- Promover la mejora de la eficiencia operativa y la disciplina en la gestión de gastos.
- Gestionar el Riesgo Crediticio, basados en los valores de disciplina, prudencia y calidad.

- Fomentar el perfeccionamiento de los sistemas y tecnología, para apoyar a los procesos de gestión.
- Impulsar el desarrollo profesional de nuestros colaboradores mediante la Gestión del Conocimiento, promoviendo el compromiso, iniciativa y responsabilidad personal.
- Ofrecer a nuestros clientes productos competitivos de Calidad.
- Fomentar el trabajo en equipo, la iniciativa personal y la descentralización en la toma de decisiones.
- Comprometer a todos nuestros colaboradores en el cumplimiento de los valores y hábitos del funcionario bancario.

Valores:

- Transparencia: Es la honestidad que inspira credibilidad, en las acciones e interrelaciones con nuestros clientes, colaboradores, autoridades, comunidad y accionistas.
- Profesionalismo: Es el conocimiento y capacidad para desempeñarnos y entregar la oferta de valor implícita en nuestros productos y servicios.
- Responsabilidad: Es el compromiso y dedicación para cumplir nuestros deberes como ciudadanos y colaboradores.
- Integridad: Es la rectitud y coherencia que deben guardar nuestros actos frente a los principios de ética y moral.
- Confidencialidad: Es el manejo prudente y reservado de la información no pública de nuestros clientes, recibida por el Grupo como resultado de sus operaciones.

1.1.1.4 Objetivos estratégicos

La estrategia del Banco Internacional se define en cinco pilares:

Negocio:

Creer y diversificar sostenidamente el pasivo reduciendo la concentración.
Creer gerenciada, proactiva y diversificadamente la cartera de crédito y contingentes.

Eficiencia:

Lograr mejoras cuantificables de la eficiencia, procesos estratégicos y la tecnología.

Calidad:

Incrementar sostenidamente los niveles de satisfacción y fidelización del cliente.

Solvencia:

Garantizar adecuados niveles de rentabilidad y solvencia que permitan crecimiento a largo plazo de la Organización.

Capital Humano:

Fortalecer y desarrollar el talento humano.

Según (Marketing – Comunicaciones Banco Internacional, 2012) la promesa de servicio del Banco Internacional hacia el cliente es ser: aliados, confiables, ágiles y cordiales y ha sido calificado con un 90% de índice de satisfacción.

1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para entender la estructura organizacional que maneja el Banco Internacional, se presenta a continuación en la Figura 1, el organigrama, en el cual se puede visualizar de manera rápida las unidades, las relaciones de autoridad que los vinculan y las distintas jerarquías. Se puede apreciar el ámbito de control de cada dirección, las relaciones formales y los niveles jerárquicos que componen la estructura de la organización.

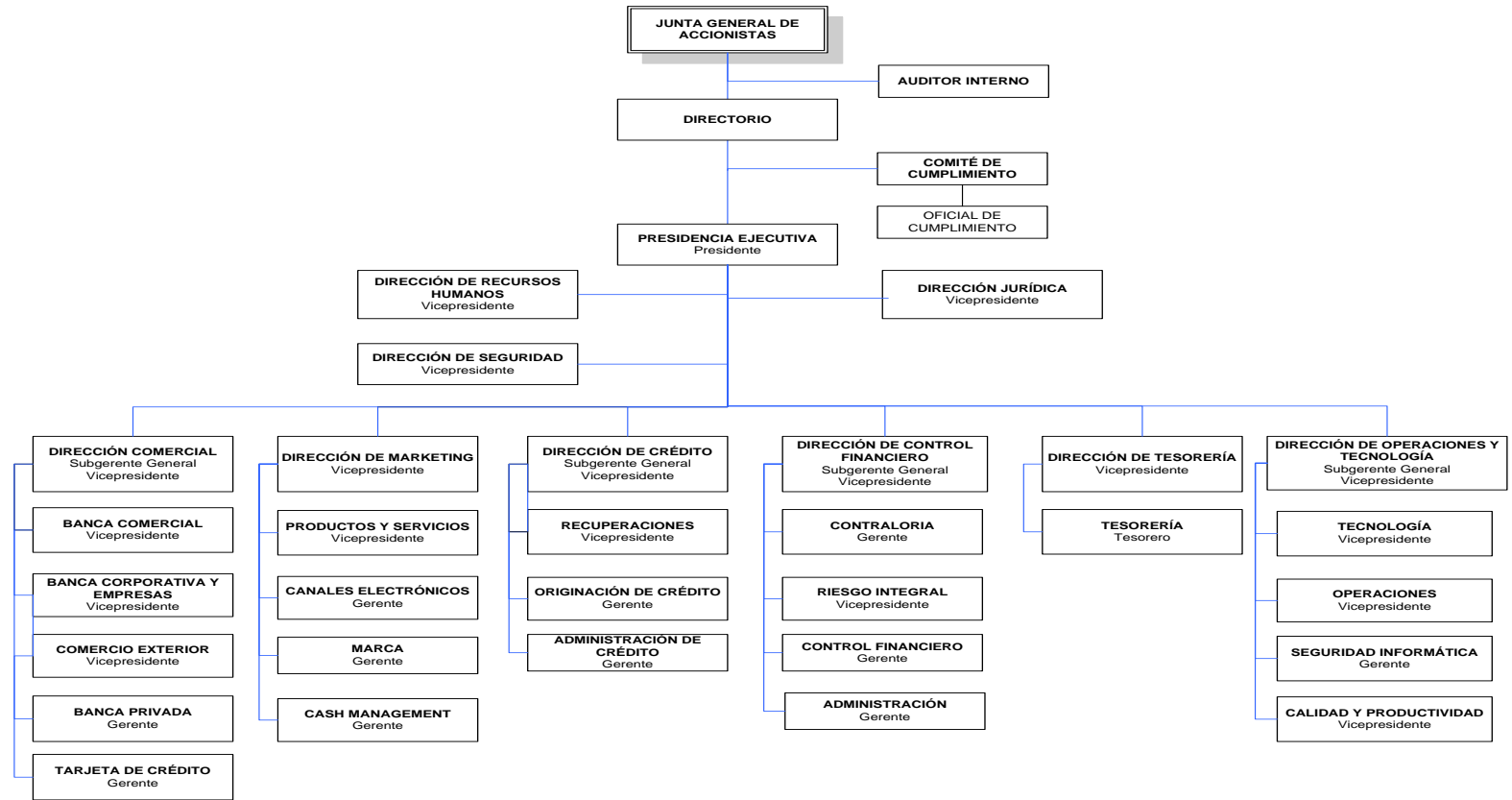


Figura 1 Organigrama Banco Internacional

Fuente: Memoria Banco Internacional

1.3. PRODUCTOS Y SERVICIOS

El Banco Internacional presenta una amplia gama de productos y servicios, orientados a la calidad y satisfacción del cliente, los principales productos que se ofrecen se describen a continuación, en la Figura 2:

Banca Personas	Banca Empresas
Cuentas	Cuentas
Inversiones a plazo fijo	
Fondos de inversión	Inversiones a Plazo Fijo
Crédito hipotecarios	Créditos
Créditos	Tarjetas de Crédito
Tarjetas de Crédito	Cash Management
Pago de Servicios	Banca Seguros
Banca Seguros	Servicios Electrónicos
Servicios Electrónicos	
Otros Servicios	Otros Servicios

Figura 2 Productos y Servicios

Fuente: Marketing Banco Internacional

1.4. CLIENTES

Los productos y servicios que comercializa Banco Internacional están dirigidos a Personas Naturales y Jurídicas, que conforme a políticas internas del Banco han sido distribuidos en diferentes Bancas (canales de atención), siendo estas: Banca Comercial, Banca Empresarial, Banca Corporativa, Banca Privada, Banca Institucional, Tesorería.

1.4.1. Ranking de clientes-colocaciones

A continuación se detalla en la Tabla 1, el Ranking de Clientes, conforme a los grupos más representativos del Banco en colocaciones:

Tabla 1
Clientes Banco Internacional-Colocaciones

JUNIO 2014					JUNIO 2013				
Cliente	Ranking	Canal	Tasa	Monto	Cliente	Ranking	Canal	Tasa	Monto
ADELCA	1	CORP	7.50%	12,85	EL ROSADO	1	CORP	8.54%	13,48
NESTLE	2	CORP	7.35%	11,11	NESTLE	2	CORP	7.39%	13,3
TECOPESCA	3	CORP	8.5%	10,93	ADELCA	3	CORP	7.60%	12,25
AYASA	4	CORP	8.95%	10,68	TECOPESCA	4	CORP	9.03%	11,54
CONECEL S.A.	5	CORP	6.50%	10	AYASA	5	CORP	9.11%	10,65
EL ROSADO S.A.	6	CORP	8.14%	9,86	CORPACEL	6	CORP	6.50%	9,51
CORPACEL	7	CORP	9.04%	9,75	NIRSA	7	CORP	7.99%	9,11
INT FOOD SERVICE	8	CORP	8.35%	9,62	NOVACERO	8	CORP	9.04%	9,01
NIRSA	9	CORP	7.99%	9,47	CREDICOSA S.A.	9	CORP	8.35%	9
CREDICOSA S.A.	10	CORP	7.00%	9	CIA. AZUCAR	10	CORP	7.99%	8,37
CIA. AZUCAR	11	CORP	8.26%	8,33	SIGMAPLAST S.A.	11	CORP	7.00%	8,34
SIGMAPLAST S.A.	12	CORP	9.05%	8,24	PRIMAX	12	CORP	8.26%	8,05
MARESA	13	CORP	7.00%	8,02	MARZAM CIA. LTDA	13	CORP	9.05%	7,01
PRIMAX	14	CORP	7.24%	7,47	MARCIMEX S.A.	14	CORP	7.24%	6,91
NOVACERO	15	CORP	8.69%	7,26	FERTISA	15	CORP	8.69%	6,48
MARZAM CIA. LTDA	16	CORP	8.87%	7,19	REYBANPAC	16	CORP	8.87%	6,37
CONSERVAS ISABEL	17	CORP	7.87%	6,39	OTECEL	17	CORP	7.87%	6,3
REYBANPAC	18	CORP	8.00%	6,32	INT FOOD SERVIC	18	CORP	8.00%	6,24
FERTISA	19	CORP	7.89%	6,21	CARTOPEL S.A.I	19	CORP	7.89%	6,1
FARCOMED	20	CORP	7.49%	6,09	FARCOMED	20	CORP	7.49%	5,99

Fuente: Marketing Banco Internacional

1.4.2. Ranking de Clientes-Captaciones

A continuación se detalla en la Tabla 2, el Ranking de Clientes, conforme a los grupos más representativos en captaciones:

Tabla 2
Clientes Banco Internacional-Captaciones

JUNIO 2014					JUNIO 2013				
Cliente	Ranking	Canal	Tasa	Monto	Cliente	Ranking	Canal	Tasa	Monto
CFN	1	TES	1.17%	37,87	BANCO BOLIVARIANO	1	TES	3.05%	29,8
BANCO BOLIVARIANO	2	TES	2.75%	36,86	BANCO DE MACHALA	2	TES	1.05%	29,78
ISSFA	3	INS	2.48%	23,2	PANAVIAL	3	CORP	6.16%	28,63
BANCO DE MACHALA	4	TES	1.15%	20,89	LAFARGE CEMENTO	4	COPR	5.60%	21,74
BANCO PROAMERICA	5	TES	0.47%	17,18	BANCO PROAMERICA	5	TES	0.45%	19,23
AYMESA S.A.	6	CORP	4.29%	16,85	SKE&CONSULTOR	6	CORP	2.00%	19,01
BANCO DE LA PRO	7	TES	3.85%	14,91	ALESSMART S.A.	7	TES	0.75%	13,84
SOLCA	8	PJI	2.69%	10,63	ISSFA	8	INS	2.44%	12,5
SK ENGINEERING	9	CORP	1.91%	9,6	CFN	9	TES	1.19%	12,28
FIDEICOMISO OBR	10	CORP	4.92%	8,8	AYMESA S.A.	10	CORP	4.20%	11,95
SKE&CONSULTOR	11	CORP	2.00%	7,72	FDO. ADM.DE.INV.	11	TES	4.43%	11,81
BGR	12	TES	2.02%	7,17	MEGA SANTAMARIA	12	CORP	3.42%	11,01
BANCO CITYBANK	13	TES	0.70%	7	BANCO CITYBANK	13	TES	0.70%	10
ECUDOS S.A.	14	CORP	2.00%	6,85	MUTUALISTA PICHINCHA	14	TES	1.00%	9,33
ALEM CIA.LTDA.	15	EMP	4.42%	6,61	FIDEICOMISO OBR	15	CORP	5.10%	9,23
PANAVIAL	16	CORP	5.49%	6,35	BANCO DE GUAYAQUIL	16	TES	4.59%	8,63
COOPERATIVA RIO	17	JUR	2.40%	6,61	NOVACERO	17	CORP	3.50%	8,18
BANCO DE GUAYAQUIL	18	TES	3.81%	6,35	FONDO DISPONIBLE	18	TES	3.51%	8,17
UNIFISA	19	TES	3.81%	6,29	RIO NAPO	19	CORP	2.93%	7,88
FECO	20	PJI	3.81%	5,94	SOLCA	20	PJI	2.70%	7,6

Fuente: Marketing Banco Internacional

1.5. PROVEEDORES

El Banco Internacional trabaja con un grupo selecto de empresas, que cuentan con los mejores productos y servicios de marcas reconocidas en el mercado financiero.

A continuación se detallan en la Tabla 3, los proveedores más representativos conforme a la utilización de sus productos y servicios es decir el monto que le ha facturado el Banco.

Tabla 3
Proveedores Banco Internacional

Proveedor	Monto	% Porcentaje
CERVANTES S.A.	6.373.409,82	31,5
TEVCOLO CIA. LTDA.	2.519.933,15	12,5
BINARIA SISTEMAS C.LTDA.	1.610.252,90	8,0
DIEBOLD ECUADOR S.A.	1.508.240,21	7,5
CREDIMATIC S.A.	891.069,82	4,4
SEAWOLF CIA.LTDA.	851.908,45	4,2
GONZGAV CIA.LTDA.	832.887,93	4,1
MEDIANET S.A.	694.883,69	3,4
URBANO EXPRESS S.A.	674.582,28	3,3
FESAECUADOR S.A	555.522,20	2,7
PACO S.A.	483.979,93	2,4
SICONTAC CENTER S.A	443.863,67	2,2
CAVES.S.A	420.203,40	2,1
GLOBAL CROSSING COMUNICACIONES ECUA	404.000,54	2,0
SENAPRO CIA.LTDA.	360.206,29	1,8
PROGUARD CIA LTDA.	343.148,95	1,7
ECUAIRE S.A.	334.320,00	1,7
SERVICIOS MULTIPLES CIA.LTDA.	331.438,93	1,6
ATU ARTICULOS DE ACERO S.A.	291.302,65	1,4
CORP.NACIONAL TELECOMUNICAC CNT E.P	285.460,96	1,4

Fuente: Marketing Banco Internacional

1.6. COMPETENCIA

En el Mercado Financiero Ecuatoriano los principales competidores del Banco Internacional son: Banco Pichincha, Banco de Guayaquil, Banco del Pacífico, Produbanco y Banco Bolivariano.

1.6.1. Ranking en colocaciones

1.6.1.1. Cartera de vivienda

Respecto a la cartera de vivienda, el Banco Internacional ocupa el cuarto lugar en ranking, posición que se debe principalmente a que maneja una salida administrada del producto, pues a la Organización no le interesa adaptarse a las condiciones que se manejan actualmente en el mercado, evita exponerse al riesgo de altos porcentajes y largos períodos de financiamiento. Cabe mencionar que en los porcentajes que se reflejan en la Tabla 4, no se registra el dato de los créditos otorgados por el BIES, pues no son reportados en el ente de control.

Tabla 4
Participación en el Mercado Cartera de Vivienda

Institución Financiera	01/06/2014		01/06/2013		Efecto
	% Prom	RK	% Prom		
PICHINCHA	39,3	1	49,5		Baja
PACIFICO	17,6	2	12,3		Sube
GUAYAQUIL	11,4	3	9,2		Sube
INTERNACIONAL	8,4	4	8,5		Baja
BOLIVARIANO	5,1	5	4		Sube
PRODUBANCO	2,1	6	2,7		Baja
OTROS	16,1		13,8		Sube

Fuente: Marketing Banco Internacional

1.6.1.2. Cartera de consumo

Al estar la segmentación de negocio del Banco, orientada a las bancas: comercial, corporativa, empresarial, pequeña y mediana industria, comercio exterior; el ranking de

mercado, en la cartera de consumo lo ubica en el sexto lugar, como lo podemos observar en la Tabla 5. El incursionar en crédito de consumo en forma agresiva, significa realizar cambios radicales en el proceso de crédito, con el objeto de ser competitivos en este segmento del mercado financiero, pero a la vez es una oportunidad para lograr posicionamiento y subir en ranking.

Tabla 5

Participación en el Mercado Cartera de Consumo

Institución Financiera	01/06/2014		01/06/2013		Efecto
	% Prom	RK	% Prom		
PICHINCHA	29,6	1	26,7		Sube
GUAYAQUIL	18,8	2	19,8		Baja
PACIFICO	13,6	3	14,4		Baja
PRODUBANCO	4,9	4	4,1		Sube
BOLIVARIANO	3,6	5	4,1		Baja
INTERNACIONAL	2,5	6	2,5		Igual
OTROS	27,0		28,5		Baja

Fuente: Marketing Banco Internacional

1.6.1.3. Cartera comercial

Durante el último año el Banco incrementó su capacidad comercial y de acercamiento al cliente, mediante la reorganización geográfica de su red de oficinas, impulsando la desconcentración de captaciones y obteniendo una mayor cobertura de Banca Corporativa a nivel nacional. El ranking de participación de mercado en cartera comercial lo ubica en tercer lugar, como lo podemos observar en la Tabla 6, pues es el nicho de negocio natural de la Organización.

Tabla 6
Participación en el Mercado Cartera Comercial

Institución Financiera	01/06/2014		01/06/2013		Efecto
	% Prom	RK	% Prom		
PICHINCHA	26,3	1	25,6		Sube
PRODUBANCO	13	2	13,6		Baja
INTERNACIONAL	12,5	3	12,4		Sube
BOLIVARIANO	11,2	4	11		Sube
PACIFICO	9,2	5	8,2		Sube
GUAYAQUIL	9,3	6	10		Baja
OTROS	18,5		19,3		Baja

Fuente: Marketing Banco Internacional

1.6.1.4. Cartera bruta

Considerando que la cartera bruta es el capital de cartera más provisiones, el ranking de participación del Banco Internacional en la cartera de créditos bruta, lo colocan en el quinto lugar, como se detalla en la Tabla 7.

Tabla 7
Participación en el Mercado Cartera Bruta

Institución Financiera	01/06/2014		01/06/2013		Efecto
	% Prom	RK	% Prom		
PICHINCHA	30,5	1	31,94		Baja
GUAYAQUIL	12,3	2	12,24		Sube
PACIFICO	10,8	3	10,15		Sube
PRODUBANCO	7,9	4	7,69		Sube
INTERNACIONAL	7,5	5	7,38		Sube
BOLIVARIANO	7	6	6,89		Sube
OTROS	24		23,72		Sube

Fuente: Marketing Banco Internacional

1.6.2. Ranking en captaciones

Actualmente el Banco Internacional mantiene un portafolio diversificado de inversiones liquidables en el corto plazo y adecuado a sus posiciones. Sin embargo se requiere de acciones agresivas de venta cruzada para lograr un mejor posicionamiento en

captaciones en el mercado financiero, pues actualmente el ranking lo coloca en el sexto lugar, de acuerdo a lo detallado en la Tabla 8.

Tabla 8
Participación en el Mercado Captaciones

Institución Financiera	01/06/2014		01/06/2013		Efecto
	% Prom	RK	% Prom		
PICHINCHA	28,5	1	28,1		Sube
PACIFICO	12,8	2	11,9		Sube
GUAYAQUIL	12,7	3	12,5		Sube
PRODUBANCO	9,1	4	9,7		Baja
BOLIVARIANO	8	5	8		Igual
INTERNACIONAL	7,9	6	8,3		Baja
OTROS	21,1		21,5		Baja

Fuente: Marketing Banco Internacional

1.7 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Las diversas experiencias empresariales de éxito han basado sus estrategias de mercadeo totalmente centralizadas en la mejora de la calidad y el servicio al cliente. Es el cliente la razón de ser y la fuente de sobrevivencia de la empresa. En definitiva, este enfoque es el que al mediano y largo plazo va garantizar una clientela fiel a nuestros productos y servicios ofrecidos, y por ello, como una consecuencia lógica y natural, la rentabilidad el negocio.

Cabe señalar que una eficiente gestión de servicio, no pasa solamente por el personal que tiene el contacto directo con el cliente. Hay que tener en cuenta el compromiso integral de todas las instancias de la organización.

Aquí es donde tiene importancia la gestión de las otras áreas que no tiene un contacto directo con el cliente: esto es una eficiente gestión de los procesos, pero de manera integral, es decir que involucre a todas las áreas de la empresa.

Cada área es una parte importante de la cadena de valor del producto servicio que estamos ofreciendo. Si una de las partes no está en una firme convicción de lo que significa

la posición de la organización para con sus clientes, será débil en el mercado respecto a sus competidores.

Por tal motivo, Banco Internacional con el afán de afianzar un estilo de liderazgo moderno, comprometido, estratégico y vinculante; mediante el análisis, seguimiento y mejora integral de los procesos, descentralizados en un responsable; pretende iniciar con la implementación de la gestión de procesos, en la línea de Crédito, Comercio Exterior y Contingentes ya que es una de las líneas de negocio que mayor rentabilidad genera al Banco (RORAC 35%) y permitirá contribuir directamente con uno de los objetivos estratégicos de la Institución, orientado al negocio, que es “Crecer gerenciada, proactiva y diversificadamente la cartera de crédito y contingentes” ya que permite la operatividad de los diferentes productos de crédito a través de la mejora y eficiencia de este proceso, aporta a la satisfacción del cliente, mitiga la posibilidad de ocurrencia e impacto de riesgos y ayuda al desarrollo del conocimiento y habilidades del talento humano.

Otra de las razones que impulsan este estudio es que desde el año 2010, la Institución ha ocupado el quinto lugar en la participación de mercado de crédito, debido principalmente a que su estructura de cartera está orientada en un 77.01% de Crédito Comercial, 11.71% Crédito de Consumo, 10.45% Crédito de Vivienda y 0.82% Microcrédito. Esta orientación a un segmento por lo general Corporativo, indica que existe una oportunidad de crecimiento y obtención de cuota de mercado en los otros segmentos. El incursionar en otros tipos de crédito, significa realizar cambios radicales en el proceso de crédito, que lo vuelvan ágil, eficiente y eficaz.

Además este estudio se constituirá en el punto de partida y referencia de lecciones aprendidas para la implementación de la Gestión de Procesos en el resto de la Institución.

1.8 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El planteamiento del problema se lo hará mediante el análisis esquemático propuesto por Van Dalen Deobold, donde se identifican los hechos y explicaciones que contribuyen al planteamiento del mismo, eliminando ideas y circunstancias poco significativas.

La metodología de Van Dalen, plantea que se deben realizar los siguientes pasos para realizar el análisis del problema en estudio:

1. Reunir hechos que pudieran relacionarse con el problema
2. Definir mediante la observación si los hechos narrados son importantes.
3. Identificar posibles relaciones entre los hechos que pudieran indicar la causa de la dificultad.
4. Proponer diversas explicaciones de la causa de la dificultad.
5. Cerciorarse mediante la observación y el análisis si ellas son importantes para el problema.
6. Encontrar mediante las explicaciones aquellas relaciones que permitan adquirir una visión más profunda de la solución del problema.
7. Hallar relaciones entre los hechos y las explicaciones.
8. Examinar los supuestos en que se apoyan los elementos indicados.

Este análisis minucioso elimina las ideas carentes de importancia y permite hallar los hechos y explicaciones que se relacionan con la dificultad. El modelo del análisis esquemático del problema se ilustra en la Figura 3, adjunta.

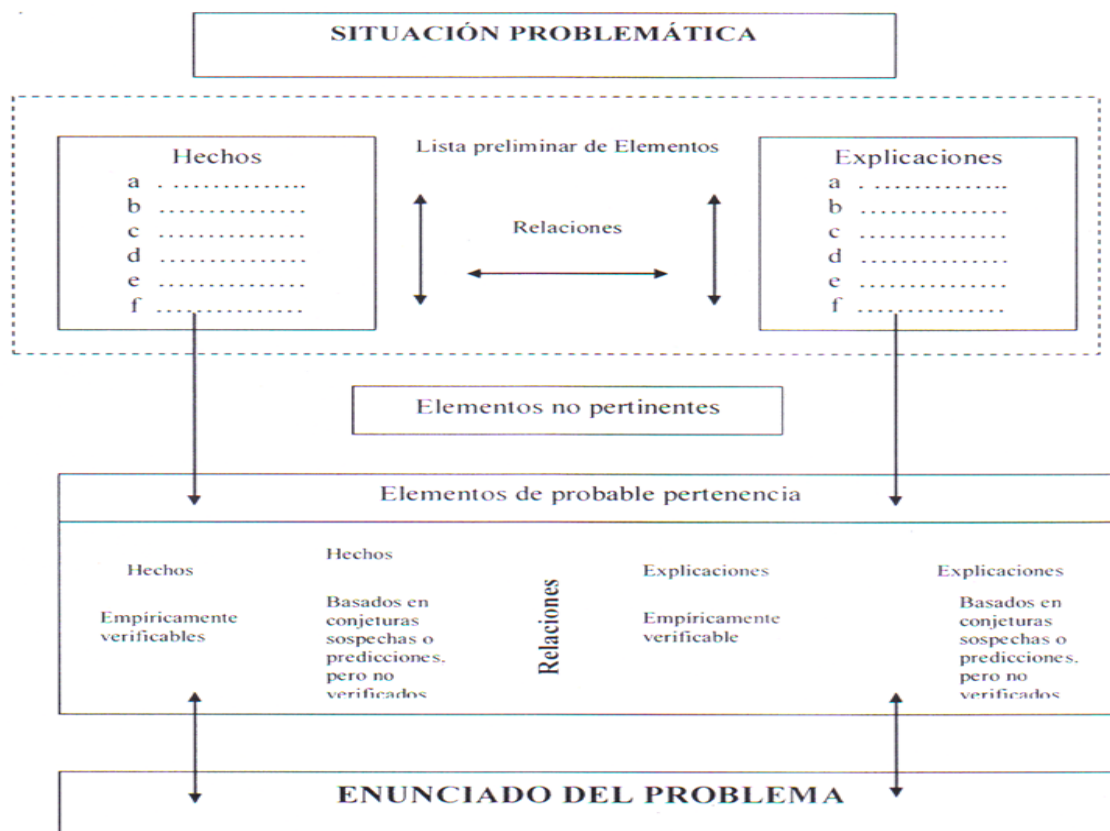


Figura 3 Análisis Esquemático del Problema

Fuente: VAN DALEN, Deobold B, Manual de Técnicas de Investigación.1978: 150.

Se aplica esta metodología para determinar el problema en la administración de los procesos del Banco Internacional, como lo indicamos en la Figura 4.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Estructura funcional con metas departamentales, alto nivel de desperdicios, actividades de control reactivas, parciales y extemporáneas, no se gestiona la calidad, ni la productividad; los pocos procesos existentes no se alinean a la estrategia de la organización, no se mide la satisfacción del cliente.

Administración Departamental no es eficiente	El líder de área no es el único responsable del fin exitoso del proceso, ya que la responsabilidad está repartida por departamentos.
Los procesos no son gestionados	Al manejarse una estructura departamental, no existe un responsable del proceso integral, lo que origina procesos fragmentados, sin medición y control, en los cuales no se gestiona la calidad y la productividad.
El líder se desvía de la estrategia	El líder de área se concentra en la supervisión diaria de los continuos errores, desviándose del cumplimiento de los objetivos estratégicos, lo que genera insatisfacción del cliente interno y externo, demoras en los procesos, re-procesos, fraudes, pérdidas
Los usuarios no ejecutan de manera estandarizada los procesos y cuando tienen inconvenientes en su realización, se acostumbran a vivir con el problema o lo ignoran.	No existe una definición, documentación y difusión de los procesos, ni de las especificaciones de sus elementos

 **Continúa**

No se realiza mejora continua, ni se previene el riesgo	No existe un seguimiento y monitoreo integral del proceso
Existe insatisfacción de clientes, un costo de oportunidad alto y pérdida de mercado	Los procesos son ineficientes
No se realizan mediciones de la satisfacción del cliente	Se desarrollan productos basándose en las experiencias de organizaciones del sector y no se mide el costo de oportunidad
Falta de comunicación	La comunicación entre departamentos no es la adecuada, lo que produce desorganización y desperdicios
Alta rotación de personal	El personal que se incorpora a la organización no es capacitado adecuadamente
<p>ELEMENTOS NO PERTINENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se realizan mediciones de la satisfacción del cliente • Falta de comunicación • Alta rotación de personal 	



Continúa

ELEMENTOS DE PROBABLE PERTINENCIA	
HECHOS	EXPLICACIONES
Administración Departamental no es eficiente	El líder de área no es el único responsable del fin exitoso del proceso, ya que la responsabilidad está repartida por departamentos.
Los procesos no son gestionados	Al manejarse una estructura departamental, no existe un responsable del proceso integral, lo que origina procesos fragmentados, sin medición y control, en los cuales no se gestiona la calidad y la productividad.
El líder se desvía de la estrategia	El líder de área se concentra en la supervisión diaria de los continuos errores, desviándose del cumplimiento de los objetivos estratégicos, lo que genera insatisfacción del cliente interno y externo, demoras en los procesos, re-procesos, fraudes, pérdidas
Los usuarios no ejecutan de manera estandarizada los procesos y cuando tienen inconvenientes en su realización, se acostumbran a vivir con el problema o lo ignoran	No existe una definición, documentación y difusión de los procesos, ni de las especificaciones de sus elementos
No se realiza mejora continua, ni se previene el riesgo	No existe un seguimiento y monitoreo integral del proceso
Existe insatisfacción de clientes, un costo de oportunidad alto y pérdida de mercado	Los procesos son ineficientes

 **Continúa**

ENUNCIADO DEL PROBLEMA

El Banco Internacional enfrenta problemas de efectividad y eficiencia en su gestión, al no contar con procesos definidos, implementados y gestionados de forma integral.

De acuerdo a la matriz analizada , se identifican los siguientes elementos de probable pertinencia:

1. El Banco Internacional cuenta con una administración departamental, ya que la responsabilidad en la ejecución de los procesos está repartida por departamentos.
2. Al manejarse una estructura departamental, no existe un responsable del proceso integral, lo que origina que los procesos no sean gestionados.
3. El líder de área se concentra en la supervisión diaria de los continuos errores, desviándose del cumplimiento de los objetivos estratégicos, lo que genera insatisfacción del cliente interno y externo, demoras en los procesos, re-procesos, fraudes, pérdidas.
4. No existe una definición, documentación y difusión de los procesos, ni de las especificaciones de sus elementos. Los usuarios no ejecutan de manera estandarizada los procesos y cuando tienen inconvenientes en su realización, se acostumbran a vivir con el problema o lo ignoran.
5. No existe un seguimiento y monitoreo integral del proceso. No se realiza mejora continua, ni se previene el riesgo.
6. Los procesos son ineficientes, las principales mudas de proceso que existen consisten en: re procesos, mudas de proceso, transporte y espera. Los re procesos son producto de problemas relacionados con:

Envío de datos y documentos incompletos, Documentos Caducos, Errores en la generación de la propuesta (garantías, tipo de producto), Requerimientos de información adicional para Análisis y Comité. Existe insatisfacción de clientes, un costo de oportunidad alto y pérdida de mercado.

Figura 4 Planteamiento del Problema
Fuente: Investigación Propia

Para proponer una solución al problema del Banco Internacional, el presente proyecto pretende iniciar la implementación de la gestión de procesos, en los procesos de Crédito, Comercio Exterior y Contingentes, por el porcentaje de rentabilidad que genera la línea de negocio que atraviesa estos procesos.

1.9 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.9.1 Objetivo general

Implementar la Gestión por Procesos en la Línea de Crédito, Comercio Exterior y Contingentes, a través de la definición de un líder responsable, para lograr que este proceso se administre con una visión integral.

1.9.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos que se requieren lograr son:

- a. Levantar, actualizar, estandarizar y mejorar a nivel nacional, el Proceso de Crédito, Comercio Exterior y Contingentes, desde el análisis del cliente por parte del asesor comercial hasta la ejecución del desembolso.
- b. Definir los roles, responsabilidades y competencias de los gestores, responsables y usuarios expertos del Proceso de Crédito, Comercio Exterior y Contingentes.
- c. Capacitar a los responsables, gestores y usuarios expertos del Proceso de Crédito, Comercio Exterior y Contingentes sobre la metodología y herramientas de la Gestión de Procesos.
- d. Implementar y evaluar acuerdos de servicio con los procesos relacionados.
- e. Implementar Indicadores de gestión e iniciar su medición.
- f. Definir la matriz de riesgos con controles y planes de mitigación.
- g. Implementar Indicadores de riesgos e iniciar su medición.

1.10 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

La implementación de la Metodología de Gestión por Procesos en el Proceso de Crédito, Comercio Exterior y Contingentes incide en la eficiencia y eficacia del Proceso de Crédito y posicionamiento del Banco Internacional en el mercado.

1.10.1 Estructura de la Hipótesis

A continuación se muestra en la Figura 5 la estructura de la Hipótesis de la Investigación.

ESTRUCTURA DE LA HIPÓTESIS	
Unidades de observación	Proceso de Crédito Proceso de Comercio Exterior y Contingentes
Variable independiente	Implementación de la Metodología de Gestión por Procesos
Variable dependiente	Eficiencia y eficacia del proceso de Crédito, Comercio Exterior y Contingentes. Posicionamiento del Banco Internacional en el mercado.
Término de relación	Incide en.

Figura 5 Estructura de la Hipótesis

Fuente: Investigación Propia

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. GESTIÓN POR PROCESOS

Tradicionalmente las estructuras organizativas se han desarrollado a partir de las Técnicas de Taylor (Siglo XIX), centradas en la definición y evaluación de los puestos de trabajo, enmarcados en un organigrama jerárquico. La estructura piramidal de las empresas ha empezado a dar dificultades en la calidad de operación, pues la vuelve más lenta y costosa la adaptación a los requerimientos del cliente, lo cual repercute directamente en la competitividad y participación de mercado.

La gestión por procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, es administrar con una visión integral a los procesos desde la definición de las necesidades del cliente hasta lograr su satisfacción a través de la venta y operatividad de los productos y servicios ofertados al cliente.

La gestión por procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptarlo a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que en los procesos intervienen personas y los productos resultantes de los mismos, los reciben personas; por tanto hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes.

Para poder gestionar los procesos de una manera eficiente es necesario determinar un propietario de proceso, quien es el responsable de asegurar la eficacia y eficiencia del proceso de manera continua, mantener la relación con el resto de procesos, establecer requerimientos adecuados, asegurar que el proceso esté debidamente documentado y que la información se distribuya a todas las personas involucradas; controlar y medir los resultados con el objetivo de mejorar el proceso de manera continua. El responsable del proceso detecta las áreas de oportunidad y aplica las acciones en relación con la estrategia de la organización.

2.1.1 Evolución del concepto

(Mariño Navarrete, 2001), menciona que la gerencia de procesos tuvo su origen en el movimiento de calidad. En los inicios del siglo XX, se desarrolló el concepto administrativo de procesos y se incluyó como práctica dentro de la disciplina de la calidad.

Hasta inicios del siglo XX, las organizaciones en todo el mundo, tanto industriales como de servicios, tenían una orientación hacia el producto llámese bien o servicio. Esto generó sistemas de producción en las industrias y de operación en las empresas de servicios, enfocados en aumentar su productividad con base en el incremento incesante en el número de los bienes producidos o los servicios prestados. La práctica predominante de calidad para entonces, era la inspección del producto final.

El enfoque de administración científica desarrollado por Federick W. Taylor fue pionero en el mejoramiento de la productividad. El sistema Taylor logró aumentos extraordinarios en la productividad de las industrias.

El concepto de proceso fue desarrollado en las primeras cuatro décadas del siglo XX en los Estados Unidos, convirtiéndose en un estándar dentro de sus industrias.

El pionero en el control de procesos fue un prominente estadístico norteamericano de nombre Walter Shewart, en 1924 inventó el gráfico de control donde se establecía los principios esenciales del control estadístico de calidad, dando origen al estudio científico moderno del control de procesos, que permite reconocer que la calidad no solo está en el producto final sino que se construye en el proceso. Shewart también es el autor del ciclo PHVA-planear, hacer, verificar y actuar o ciclo del mejoramiento que ha ido evolucionando con el tiempo a PEEA planear, ejecutar, estudiar y actuar. Gracias a un discípulo y colega de Shewart llamado Edwards Deming este concepto se difundió universalmente y fue acogido por todas las organizaciones del mundo.

Además de Joseph Juran, Edwards Deming y Peter Drucker; el señor Kauro Ishikawa también conocido como el padre de los círculos de calidad, en 1962 realizó un gran aporte en la orientación hacia los procesos en la organización, donde decía que las personas pueden aportar conocimiento, experiencia, habilidades; trabajando en equipo, estudiando y aplicando las herramientas básicas de control y mejoramiento a sus procesos de trabajo. También contribuyó al enfoque sobre los procesos con el diagrama de causa –efecto

(Ishikawa). A partir de los años setenta se extendió la aplicación a las organizaciones prestadoras de servicios

En los años ochenta, Masaki Imai utilizó el término kaizen para sintetizar el concepto continuo de procesos, donde se buscaba obtener mejoras de proceso pero a pequeñas escalas, trabajando con el conocimiento y las habilidades de las personas integradas en él, aunque el mejoramiento no es solo lo que plantea Imai también se debe aplicar el “cambio de mentalidad o breakthrough” la innovación, denominado en el Japón como Kayro.

Adicionalmente hay que aprender de las experiencias de otras organizaciones, a través de la comparación competitiva (benchmarking), metodología propuesta por Robert Camp a principios de los ochenta, la cual fue promulgada por el chino Sun tzu.

Según la serie de normas ISO 9000, en las empresas deben realizar un cambio que va en armonía con el desarrollo de la teoría y las praxis de modelos integrales de gerencia bajo el esquema de calidad total.

2.1.2 Concepto de proceso

ISO 9000 define un proceso como: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

(Mejía García, 2006) cita en su libro Gerencia de Procesos para la Organización y el Control Interno de empresas de la Salud las siguientes definiciones de procesos:

“Es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos y tareas particulares que implican valor agregado con miras a obtener ciertos resultados”.

OMS.

“Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos”

Harrington.

“Serie de actividades o pasos, relacionados entre sí, a través de los cuales se transforman unos recursos y se obtiene un producto o servicio”.

R. Martínez.

Otra definición sería:

“La Organización de personas, procedimientos (métodos) y máquinas (tecnología), dentro de una serie de actividades (funciones, decisiones) necesarias para transformar materiales y/o información en un resultado final específico”. Como se muestra en la Figura 6.

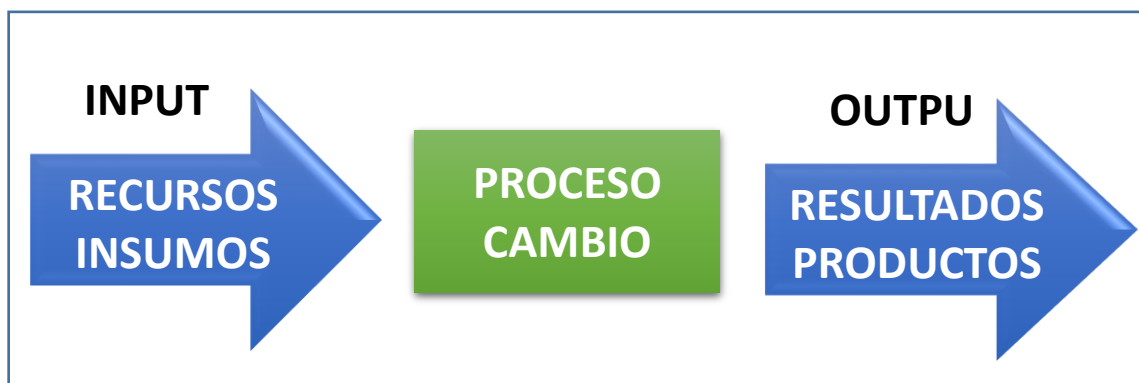


Figura 6 Concepto de Proceso

Fuente: PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO. Gestión por Procesos

Podemos decir que no existe producto o servicio sin que exista un proceso. Igualmente no hay proceso sin producto o servicio.

2.1.3 Factores determinantes de un proceso

(Pérez Fernández de Velásco, 2010) menciona que los factores de un proceso son los siguientes:

2.1.3.1 Personas: Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de Gestión de Personal.

2.1.3.2 Materiales: Materias primas o semi - elaboradas, información con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de “Gestión de Proveedores”.

2.1.3.3 Recursos físicos: Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Aquí nos referimos al proceso de Gestión de Proveedores de bienes de inversión y al proceso de Mantenimiento de la Infraestructura.

2.1.3.4 Método/planificación del proceso: Método de trabajo, procedimiento, hoja de proceso, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos; quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente el cómo.

2.1.3.5 Medio ambiente: Entorno en el que se lleva a cabo el proceso.

2.1.4 Procesos vs organizaciones verticales

Para lograr una economía de escala, la mayor parte de las empresas se organizan en grupos de operación vertical, con expertos de experiencia similar que se agrupan para formar un pool de conocimientos y técnicas capaces de llevar a cabo cualquier tarea dentro de esa disciplina. Esto da lugar a la creación de una organización eficaz, vigorosa y segura de su buen funcionamiento como equipo y deseosa de respaldar su misión. No obstante, y por desgracia, muchos procesos no fluyen vertical sino horizontalmente como muestra la Figura 7.

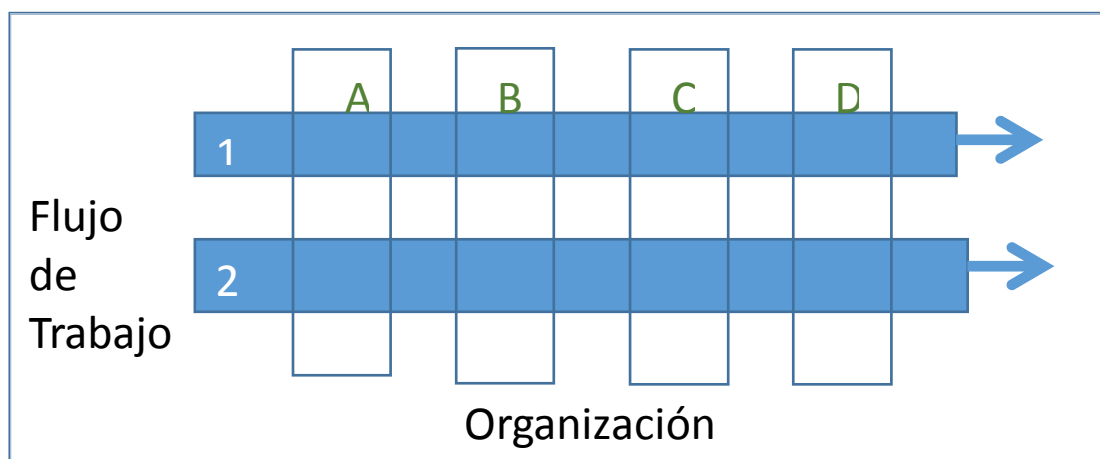


Figura 7 Flujo de Procesos

Fuente: HARRINTONG, James. Mejoramiento Continuo de los Procesos de la Empresa

Un flujo de trabajo horizontal, combinado con una organización vertical, genera muchos vacíos y yuxtaposiciones y estimula la sub optimización, lo que produce un impacto negativo sobre la eficiencia y efectividad del proceso. Debido a ello, es necesario dejar de pensar en la organización funcional y empezar a observar los procesos de la empresa, posterior a esto se deberá buscar las mejoras apropiadas para los mismos.

(Pérez Fernández de Velásco, 2010) menciona algunas diferencias entre la organización por procesos y la organización funcional tradicional, el detalle se presenta en la Figura 8 adjunta:

Organizaciones Verticales	Procesos
Departamentos especializados	Procesos de valor añadido
Departamentos forma organizativa	Forma natural de organizar el trabajo
Jefes funcionales	Responsable de los procesos
Jerarquía-control	Autonomía-Autocontrol
Burocracia-formalismo	Flexibilidad-cambio-innovación
Toma de decisiones centralizada	Es parte del trabajo de todos
Información jerárquica	Información compartida
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo
Cumplimiento de desempeño	Compromiso con resultados
Eficiencia: Productividad	Eficacia: Competitividad
Cómo hacer mejor las cosas	Qué tareas hacer y para qué
Mejoras de alcance limitado	Alcance amplio-transfuncional

Figura 8 Organizaciones Verticales vs **Procesos**

Fuente: PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO. Gestión por Procesos

Recuperar este enfoque organizativo supone, que el principal criterio a adoptar al diseñarlos es la secuencia, adición de valor para el cliente del proceso, controlando aquellas actividades que solamente añadan valor para la empresa y eliminando las demás.

Muchos productos se copian sin mayor dificultad, no así los procesos a través de los cuales son creados, diseñados y entregados al cliente. Se trata pues de conseguir ventajas competitivas duraderas basadas en su efectividad así como en la capacidad interna para su mejora continua. Esto es todavía más válido a medida de que los ciclos de vida de los productos se van reduciendo.

La Gestión por Procesos se comprende con facilidad por su aplastante lógica, pero se asimila con dificultad por los cambios paradigmáticos que contiene.

2.1.5 Definición de roles y responsabilidades en la gestión por procesos.

El concepto de responsabilidad del proceso, proporciona un medio a través del cual se pueden alcanzar los objetivos funcionales, sin perder de vista el objetivo principal de la organización.

Para garantizar la gestión por procesos y lograr que un proceso sea efectivo y eficiente, el responsable o gestor de un proceso debe ser nombrado por su superior inmediato y debe tener un nivel jerárquico lo suficientemente alto, para identificar el impacto de las direcciones de la empresa sobre el proceso, influenciar sobre los cambios de políticas y procedimientos que afectan al mismo, comprometerse y realizar cambios, monitorear su efectividad y eficiencia.

Los criterios que se deben observar para seleccionar a un gestor de proceso son: responsabilidad, poder jerárquico, capacidad de liderazgo, conocimiento del proceso.

El resto de integrantes en el proceso, serán aquellos que están directa o indirectamente involucrados en su gestión, como los usuarios expertos que lo ejecutan y ayudan con su expertiz a su mejora, los que lo alimentan como las Áreas de Marketing que gestionan sus productos a través de la cadena de valor y las áreas de control.

En el caso de Banco Internacional se definirán las responsabilidades a nivel de vicepresidencias, gerencias y áreas de control ya establecidas.

2.1.6 Comprensión de la jerarquía de un proceso

Casi todo lo que hacemos o en lo que nos involucramos constituye un proceso. Existen procesos altamente complejos y otros muy sencillos, dependiendo de las personas que

involucran y tiempo que se requiere para ejecutarlos. Debido a estas diferencias tenemos necesidad de establecer una jerarquía del proceso.

Según (Harrington, 1994) “Un macro proceso puede subdividirse en procesos y subprocesos que tienen una relación lógica, actividades secuenciales, que contribuyen a la misión del macro proceso. Con frecuencia, los macro procesos complejos se dividen en un determinado número procesos y subprocesos con el fin de minimizar el tiempo que se requiere para mejorar el macro proceso y/o dar un enfoque particular a un problema, un área de altos costos o un área de prolongadas demoras.”

Todo macro proceso, proceso o subproceso está conformado por un determinado número de actividades. Las actividades son cosas que tienen lugar dentro de todos los procesos. Como su nombre lo indica, son las acciones que se requieren para generar un determinado resultado. Las actividades constituyen la parte más importante de los diagramas de flujo. Cada actividad consta de un determinado número de tareas. Normalmente, estas tareas están a cargo de un individuo o de grupos pequeños, ellos se encargan hasta de la micro visión del proceso. Como lo muestra la Figura 9.

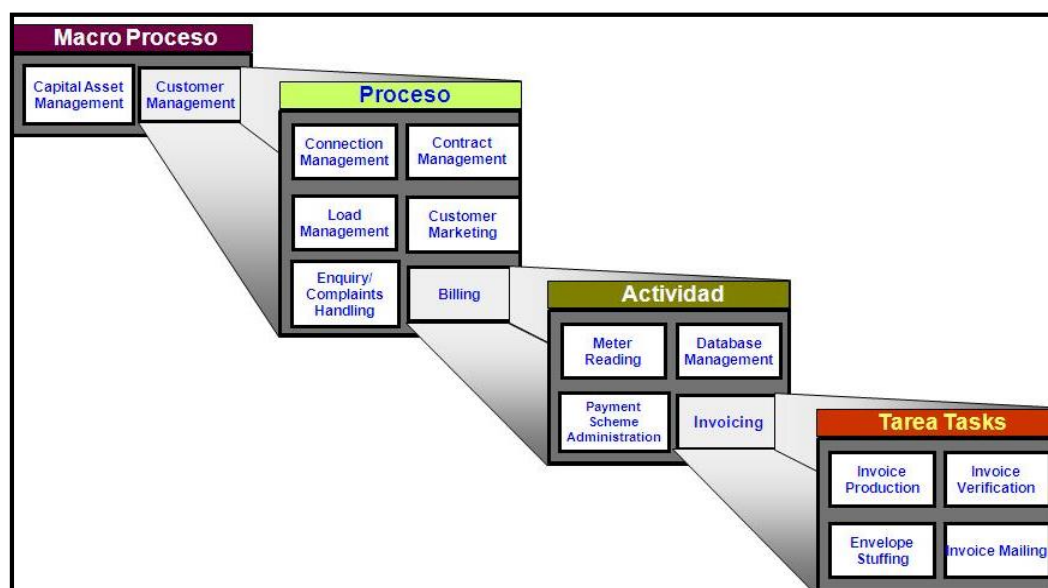


Figura 9 Jerarquía de Procesos

Fuente: HARRINTONG, James. Mejoramiento Continuo de los Procesos de la Empresa

2.1.7 Mapa de procesos

En una organización existen numerosos procesos que deben ser identificados y gestionados. El mapa de procesos es una herramienta que permite representar claramente al conjunto de procesos de una organización y la relación que existe entre ellos.

Para realizar un mapa de procesos se debe realizar en primer lugar un listado de todos los grandes procesos que se identifican en la empresa. Estos procesos se clasifican en función de su finalidad en tres niveles: procesos gobernantes, procesos productivos y procesos de apoyo. En la Figura 10 se presenta un modelo de Mapa de Procesos.

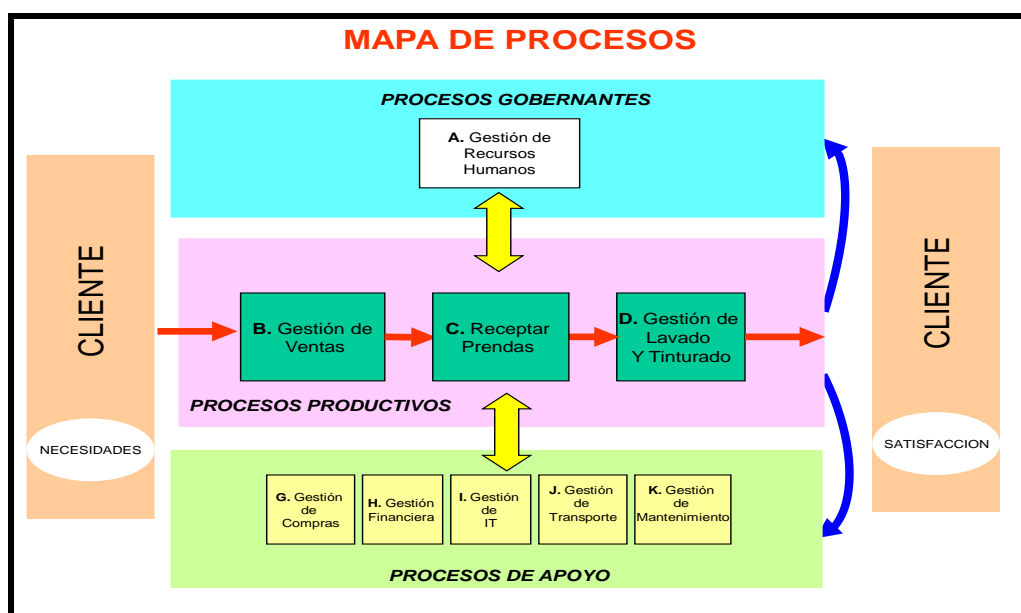


Figura 10 Mapa de Procesos

Fuente: PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO. Gestión por Procesos

2.1.7.1 Procesos gobernantes

Según (Sanguesa, Dueñas, & Laura, 2006) “Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adecuadamente la organización. Están en relación muy directa con la misión y visión de la organización.”

2.1.7.2 Procesos productivos

(Pérez Fernández de Velásco, 2010) define a los procesos productivos como los que “Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.”

Los procesos productivos interactúan y se concatenan en la conocida cadena de valor o Proceso del Negocio, proceso que comienza y termina en el cliente. Habrá tantos Procesos de Negocio como negocios distintos tenga la empresa, por la diferente composición de los procesos que integran cada cadena de valor.

2.1.7.3 Procesos de apoyo

Según (Pérez Fernández de Velásco, 2010) los procesos de Apoyo “Proporcionan las personas y los recursos necesarios para el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.”

Así como los procesos operativos tienen una secuencia y un producto final claros, los procesos de este grupo hemos de verlos como transversales en la medida que proporcionen recursos en diferentes fases del Proceso de Negocio.

Hay que tener en cuenta que la clasificación de los procesos de una organización, depende de la misión de la organización. Un proceso en una organización puede ser productivo, mientras que el mismo proceso en otra organización puede ser de apoyo.

2.1.8 Elementos del proceso

Los elementos del proceso según (Pérez Fernández de Velásco, 2010) se describen en la Figura 11.

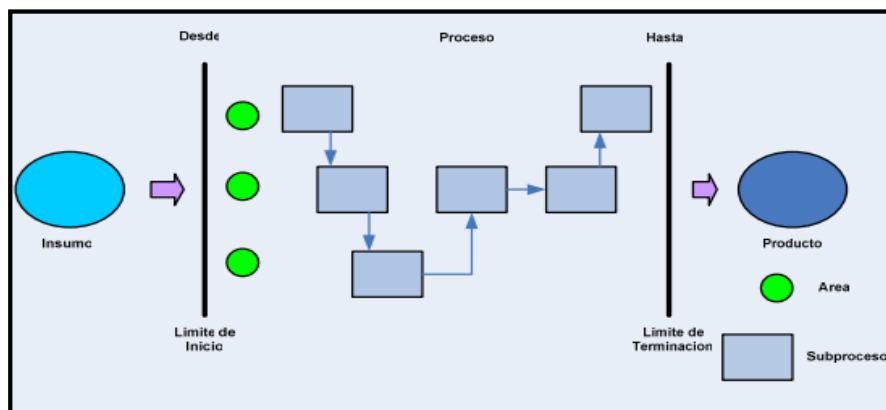


Figura 11 Elementos del Proceso

Fuente: PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO. Gestión por Procesos

2.1.8.1 Entrada o insumo: Que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que se origina de un proveedor (interno o externo). Las entradas de un proceso son por lo general las salidas de otro, tal como se muestra en la Figura 12.

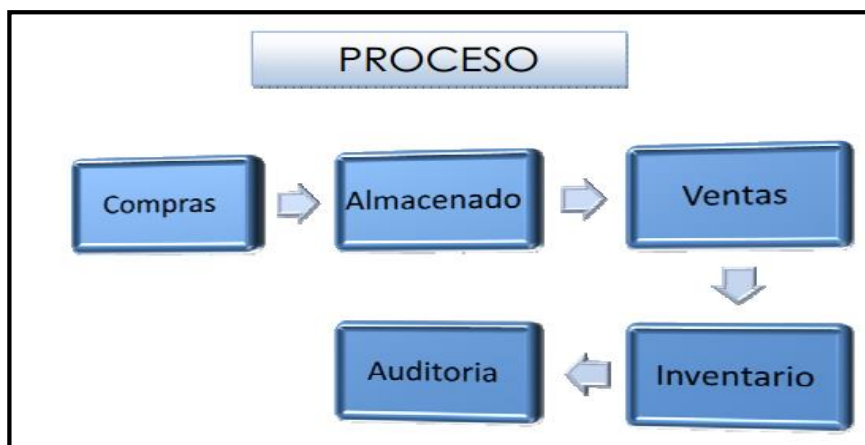


Figura 12 Entradas del Proceso

Fuente: PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO. Gestión por Procesos

2.1.8.2 Recursos y estructuras: Para transformar el insumo de entrada.

2.1.8.3 Producto o salida: “Salida” que representa algo de valor para el cliente interno o externo. Esta salida puede ser un bien tangible o intangible.

2.1.8.4 Transformación: Proceso mediante el cual se convierte y se da valor a las entradas para obtener un producto.

2.1.9 Límites del proceso

(Mejía García, 2006) indica que los límites del proceso se definen por el alcance de las actividades incluidas, las entradas requeridas, las salidas generadas y los recursos relacionados con el proceso.

La definición de los límites, determina el tamaño y complejidad del proceso por lo que se debe considerar las relaciones existentes con los demás procesos y los puntos de ruptura lógicos.

El límite inicial es la actividad inicial en el proceso, que activa o pone en marcha el proceso. El límite final es la actividad final en el proceso, que indica que el proceso finaliza o se termina.

2.1.10 Características del proceso

Según (Pérez Fernández de Velásco, 2010) las características de los procesos, son las siguientes:

- Se pueden describir las ENTRADAS y SALIDAS

- Son capaces de cruzar vertical y horizontalmente la organización

- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios

- El proceso debe ser de fácil comprensión.

- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

Además todo proceso se caracteriza por tener la siguiente configuración:

- Un principio y un fin

- La ejecución de sus actividades sigue un orden, una secuencia de pasos dentro del proceso.

- Los distintos actores intervinientes en el proceso son todos aquellos que aportan su trabajo personal o en equipo, los materiales o información.

- Los destinatarios finales del producto.

2.2. LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE PROCESOS

2.2.1 Definición e identificación de los procesos

Los procesos dentro de una organización se originan en las declaraciones de su misión y visión. Aquí se definen los procesos macros y los subprocessos, considerando los productos o servicios que se generan. Además los procesos que se originen en esta fase de estudio están relacionados con la clasificación de los procesos: gobernantes, productivos y de apoyo.

Los procesos que se originan en la misión o razón de ser, se les ha denominado procesos misionales (productivos) y aquellos que deberían originarse para lograr la visión de futuro se denominan procesos visionales.

Los procesos misionales establecen los procesos básicos en los que la organización debe trabajar, ya que en ella se indica los productos, el mercado y sobre todo los clientes a los que se ha decidid o servir.

2.2.2 Levantamiento de procesos

En esta fase se inician los talleres y sesiones de trabajo con el usuario responsable del proceso a levantar y con otros usuarios participantes en ese proceso.

Se debe considerar aspectos importantes como:

1. Antes de empezar la reunión, el entrevistador debe presentarse con la persona a entrevistar.
2. Indicar el trabajo que se va a desarrollar y pedir la colaboración de la persona entrevistada.
3. Explicar brevemente lo que se va a realizar y sobre todo lo que se espera que aporte el entrevistado.

2.2.3 Representación gráfica de los procesos

Existe una serie de símbolos normalizados (normas ANSI) que se utilizan para la presentación formal de los diagramas. Familiarizarse con ellos tiene ventajas e inconvenientes:

La principal ventaja es que permite una comunicación con un perímetro amplio con una única interpretación.

El inconveniente es que requiere que todo el mundo esté familiarizado con el significado de los símbolos.

2.2.3.1 Diagramas de flujo

(Mejía García, 2006) define al diagrama de flujo como una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso.

Además de la secuencia de actividades, el diagrama de flujo muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas. El diagrama de flujo utiliza un conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, las personas o los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos.

Para la diagramación de sus flujos, El Banco Internacional utilizará la Herramienta de Diagramación Aris 7.0, la misma que le permitirá:

1. Modelar procesos
2. Personalizar los símbolos de diagramación y formatos a utilizar.
3. Visualizar los procesos y sus elementos
4. Contar con reportes que permitan analizar información en diferentes escenarios, para evaluar cambios e identificar mejoras.
5. Mantener un control de acceso a la información, de acuerdo a perfiles definidos.
6. Visualizar la interrelación de los procesos y como estos contribuyen a la realización de la estrategia y los objetivos empresariales.
7. Capacitar a las personas involucradas en el proceso.

Para el caso del Proceso de Crédito, una vez definida su mejora se requerirá de un BPMN, para realizar una integración de sus procedimientos.

BPMN.- (White, 2009) define Business Process Model and Notation (BPMN) como una notación gráfica que describe la lógica de los pasos de un proceso de Negocio. Esta notación ha sido especialmente diseñada para coordinar la secuencia de los procesos y los mensajes que fluyen entre los participantes de las diferentes actividades. BPMN proporciona un lenguaje común para que las partes involucradas puedan comunicar los procesos de forma clara, completa y eficiente. De esta forma BPMN define la notación y semántica de un Diagrama de Procesos de Negocio (Business Process Diagram, BPD). BPD es un diagrama diseñado para representar gráficamente la secuencia de todas las actividades que ocurren durante un proceso, basado en la técnica de “Flow Chart”, incluye además toda la información que se considera necesaria para el análisis. BPD es un diagrama diseñado para ser usado por los analistas, quienes diseñan, controlan y gestionan procesos. Dentro de un Diagrama de Procesos de Negocio BPD se utiliza un conjunto de elementos gráficos, agrupados en categorías, que permite el fácil desarrollo de diagramas simples y de fácil comprensión, pero que a su vez manejan la complejidad inherente a los procesos de negocio.

CARACTERISTICAS BPMN.- (White, 2009) en su libro Guía de Referencia y Modelando BPMN enlista las siguientes características de un BPMN:




- Proporciona un lenguaje gráfico común, con el fin de facilitar su comprensión a los usuarios de negocios.
- Integra las funciones empresariales.
- Utiliza una Arquitectura Orientada por Servicios (SOA), con el objetivo de adaptarse rápidamente a los cambios y oportunidades del negocio.
- Combina las capacidades del software y la experiencia de negocio para optimizar los procesos y facilitar la innovación del negocio.

ELEMENTOS.- Según (Bonitasoft, 2012) los iconos utilizados para el modelamiento de los procesos en la herramienta Bizagi se muestran en la Figura 13.

Eventos



Definición: un evento es algo que sucede durante el curso del proceso, afectan el flujo de proceso y normalmente tienen una causa (trigger) o resultado.

Representación: Los eventos son representados a través de círculos con centro vacío, lo cual permite incluir diferentes marcadores para diferenciarlos entre sí. La Actividad representa una acción en un flujo de trabajo que será procesada por uno o más participantes del flujo o por una cola de trabajo.





TIPO DE EVENTO	NOMBRE BPMN	DEFINICIÓN	NOTACIÓN
Inicio	Start	Como su nombre lo indica, representa el punto de inicio de un proceso.	
Intermedio	Intermediate	Ocurren entre un evento de inicio y de fin. Afectará el proceso pero no lo iniciará o directamente finalizará.	
Fin	End	Indica cuando un proceso termina.	






Eventos de Inicio

Este tipo de evento indica el comienzo o el inicio de un proceso. Los diferentes tipos de Eventos de Inicio son:





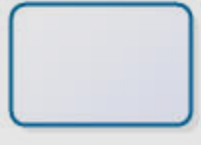
NOMBRE BPMN	USO	NOTACIÓN
Message Start	Un proceso activo envía un mensaje a otro proceso específico para activar su inicio.	
Timer Start	Se puede fijar una hora-fecha específica (e.g. todos los lunes a las 9am) en la que se activará el inicio del proceso.	

 **Continúa**



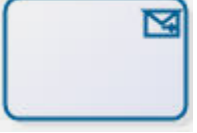
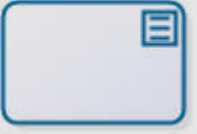
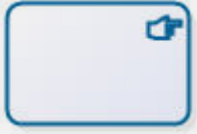
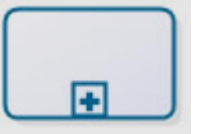
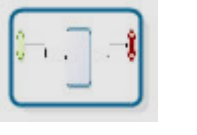
Signal Start	<p>Un proceso activo envía una señal y causa el inicio del proceso.</p> <p>Notar que la señal se envía a cualquier proceso que pueda recibir la señal, pero no es un mensaje (el cual tiene una fuente específica y un objetivo).</p>	
<p>Eventos Intermedio</p> <p>Los eventos intermedios son tareas que afectan el flujo normal del proceso y pueden ocurrir en cualquier momento, los eventos intermedios no dependen del usuario sino de un suceso externo. Los eventos intermedios pueden o no ocurrir dentro de un proceso.</p> <p>El evento intermedio puede ser activado manualmente por el usuario o automáticamente por una regla de negocio pero para esto debe estar disponible.</p> <p>Los diferentes tipos de Eventos Intermedio Son:</p>		
NOMBRE BPMN	USO	NOTACIÓN
Temporizador	Esta figura representa un mecanismo de retraso dentro del proceso. Este tiempo puede ser definido en una Expresión o como parte de la información del proceso (Fecha o duración en cualquier unidad de tiempo).	
Compensación	El Evento Intermedio indica que es necesaria una compensación. Entonces, se usa para "lanzar" el evento de compensación. Si una actividad es definida y ésta fue completada exitosamente, entonces la actividad será compensada.	
Cancelación	Caminos de excepción del flujo ocurren fuera del flujo normal del proceso y se basa en un evento intermedio que ocurre durante el curso del proceso. En la figura se muestra el uso de línea de excepción con un subprocesso y una actividad.	

Error	Un Evento de Captura de Error Intermedio puede ser unido solamente a la frontera de una actividad. Notar que un Evento de Error siempre interrumpe la Actividad a la que está unido.	
Mensaje	Un Evento Intermedio de Mensaje puede ser usado tanto para enviar como para recibir un mensaje. Cuando se usa para "lanzar" el mensaje, un marcador DEBE ser llenado. Cuando se usa para "atrapar" el mensaje el marcador DEBE estar sin llenar. Esto causa que el proceso continúe si éste estaba esperando por el mensaje o cambia el flujo para manejo de excepciones. Para atrapar y lanzar mensajes debe tener el mismo nombre.	
Enlace	Un Enlace es un mecanismo para conectar dos secciones de un Proceso. Los Eventos de Enlace pueden ser usados para crear situaciones de bucle o para evitar líneas de Secuencia de Flujo largas. Los usos de los Eventos de Enlace están limitados a un solo nivel de proceso.	
Señal	Las señales son usadas para enviar o recibir comunicaciones generales dentro y a través de los niveles de Proceso y entre Diagramas de Proceso de Negocio. Una señal BPMN es similar a una señal de bengala que se dispara al cielo para cualquiera que pudiera estar interesado y luego reaccionara. Entonces hay una fuente de la señal, pero ningún objetivo específico.	
Eventos de Fin		
NOMBRE BPMN	USO	NOTACIÓN
Terminador	Es el fin del proceso. Solo existe uno por flujo. Si el proceso alcanza este evento, éste será cerrado.	


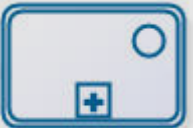

 **Continúa**

Cancelación	Este tipo de Fin es usado dentro de un subproceso de transacción. Éste indicará que la transacción debe ser cancelada y causará un Evento Intermedio de Cancelación adjunto a la frontera del subproceso.	
Error	Esta figura se usa para capturar errores, si están definidos o no y posteriormente lanzarlos a los triggers que se encuentran en los límites del subproceso expandido.	
Mensaje	Este tipo de Fin indica que un mensaje se envía a un proceso o caso de actividad específica, al concluir el proceso.	
Señal	Este tipo de Fin indica que la señal será transmitida cuando el Fin haya sido alcanzado. Note que la señal es enviada a cualquier proceso que pueda recibir la señal y pueda ser enviada a través de los niveles del proceso, pero no es un mensaje (el cuál tiene una fuente y un objetivo).	
<p>Actividades</p> <p>Definición: Las actividades representan trabajo o tareas realizadas por miembros de la organización. Este elemento simboliza tareas manuales o automáticas llevadas a cabo por un usuario o un sistema externo. Las actividades pueden ser atómicas o no atómicas (compuestas).</p> <p>Representación: Una actividad es representada por un rectángulo con bordes redondeados.</p> <p>Tipos: Se clasifican en tareas y subprocesos. Los subprocesos se distinguen por un signo más en la parte inferior central de la figura. Los siguientes son los tipos de actividades:</p>		
NOMBRE BPMN	USO	NOTACIÓN
Tarea de Usuario	Es una tarea de “flujo de trabajo” donde un humano realiza una tarea que tiene que ser completada en cierta cantidad de tiempo. Se usa cuando el trabajo	

 **Continúa**

	durante el proceso no puede ser descompuesto en un nivel más fino dentro del flujo.	
Tarea de Servicio	Una Tarea de Servicio es una tarea que usa algún tipo de servicio, que podría ser un servicio Web o una aplicación automática.	
Tarea de Recibir	Una Tarea de Recibir es una tarea simple para que llegue un mensaje. Una vez el mensaje haya sido recibido, la tarea es completada.	
Tarea de Enviar	Una tarea de Enviar es una tarea simple que es designada para enviar un mensaje a un proceso o caso específico. Una vez el mensaje haya sido enviado, la tarea es completada.	
Script	Una tarea de Script es una tarea automática en la que el servidor ejecuta un script. No tienen interacción humana y no se conecta con ningún servicio externo.	
Manual	Ésta es una Tarea que se espera que sea realizada sin la ayuda de algún motor de ejecución de proceso de negocio o alguna aplicación. Un ejemplo de esto puede ser una secretaria archivando documentos físicos.	
Subproceso	Un subproceso es una actividad compuesta incluida dentro de un proceso. Éste es compuesto dado el hecho que esta figura incluye un conjunto de actividades y una secuencia lógica (proceso), que indica que la actividad mencionada puede ser analizada a un nivel más fino. Se puede colapsar o expandir.	 

➔ **Continúa**

Subproceso Múltiple	Esta propiedad del subproceso permite la creación de instancias múltiples. Cada instancia representa una relación 1-N dentro del proceso. Subprocesos múltiples aplican sólo para procesos no embebidos.	
Subproceso Transaccional	Un Subprocesos Transaccional facilita la implementación de escenarios de negocio con transacciones cuyas ejecuciones podrían durar muchos días o semanas hasta que el conjunto de actividades sea completado. Una transacción es realizada exitosamente cuando los cambios a ser implementados (actualización, adición o eliminación de registros) son grabados en la base de datos.	
Subproceso Embebido	Contiene un conjunto de actividades que no son independientes del proceso pariente, y por esto, comparten la misma información o datos.	


Decisiones

Definición: Las Decisiones son usadas para controlar la divergencia y convergencia del flujo. Éstas determinan ramificaciones, bifurcaciones, combinaciones y fusiones en el proceso.

Representación: Son utilizadas por una figura de diamante. Marcadores internos mostrarán el tipo de control que se usa.

Tipos: Iconos en la figura de diamante indica el tipo de comportamiento del control de flujo.

Tipos de control incluyen:

TIPO DE DECISIÓN	USO	NOTACIÓN
Decisión Exclusiva	Decisión basada en datos del sistema. El mismo elemento se usa para sincronizar esta figura.	

 **Continúa**





Decisión Basada en Evento	Puntos en el proceso en el que la decisión no está basada en los datos del proceso sino en eventos.	
Decisión Inclusiva	Inclusiva o multi-decisión. Uno o más caminos pueden ser activados. Uno o más caminos deben sincronizarse dependiendo de las actividades anteriores de la misma figura.	
Decisión Compleja	Elemento para controlar puntos de una decisión compleja. Por ejemplo, cuando 3 de 5 caminos deben esperar.	
Decisión Paralela	Indica puntos en el proceso en el que varias ramas se desprenden o convergen en paralelo. El mismo elemento se usa para sincronizar esta figura.	

Figura 13 Iconos Plataforma Bizagi Process Modeler BPMN

Fuente: (Data Bizagi Process Modeler,2012)

2.2.4 Documentación de procesos

La documentación de procesos captura el proceso, organiza, analiza y difunde los hallazgos.

La documentación de procesos involucra:

1. Una manera estructurada y focalizada de capturar el proceso de cambio que un proyecto busca alcanzar – actividades, interacciones entre actores, problemas y factores contextuales.
2. La organización de la información de manera tal que los actores tengan la oportunidad de reflexionar y aprender sobre el proceso.
3. El análisis de la información tomando en cuenta temas, tendencias y patrones comunes.
4. Y la diseminación de la información lo suficientemente rápido como para que sea de utilidad.

2.2.5 Análisis del diseño de los procesos

Es importante en todas las acciones de la organización realizar el análisis correspondiente, con ello se logra tener la certeza que las decisiones tomadas tendrán el mayor efecto positivo en la organización.

Para realizar el análisis de los procesos de una organización, (Pérez Fernández de Velásco, 2010) sugiere seguir los siguientes pasos:

1. Reunión de todos los jefes o directores funcionales para:
 - Identificar y definir los procesos.
 - Designar a los propietarios de los procesos.
 - Redactar y hacer los diagramas de los macro procesos, procesos o subprocesos.
2. Puesta en práctica de las responsabilidades y de los procesos escritos y diagramados.
 - Entregar los diagramas a cada persona inherente al proceso para revisión.
 - Explicar por qué se organizan los procesos y cuál es la repercusión en el cliente externo.
3. Últimas correcciones por desajustes observados entre los presentados y la práctica operativa.
 - Reeditar los procesos corregidos
 - Realizar un archivo de casos atípicos o excepcionales.

2.3 CONTROL DE PROCESOS

Según (Beltran, 1998) las organizaciones, al igual que los individuos, tienen necesidades; existe una compatibilidad potencial entre las necesidades de la organización y las necesidades individuales. Jerarquizando las necesidades de la organización tenemos: demanda de sus productos y servicios, recursos, dirección, eficiencia, eficacia, efectividad y la necesidad de ser productivos. Según se propone en la teoría del sistema viable de la organización es posible considerar tres necesidades adicionales, que son: la adaptación, el aprendizaje y la necesidad de desarrollarse con el objeto de crear ventajas competitivas.

Dadas las características actuales del mundo de los negocios hoy en día se considera que lo que mantiene una organización viva ya no es la existencia de una demanda real o potencial, sino la efectividad de su gestión. Como podemos observar en la Figura 14, en la pirámide de necesidades de la organización en su concepción invertida, se inicia con el logro de la eficacia y continúa con el logro de la eficiencia, para garantizar que éstos tengan como resultado el producto que el cliente quiere y que todas las etapas del proceso agreguen valor al producto.



Figura 14 Pirámide de Necesidades de la Organización Concepción Invertida
Fuente: JESÚS MAURICIO BELTRÁN. Indicadores de Gestión

En referencia a lo citado anteriormente es prioritario controlar el comportamiento de los factores vitales que influyen en las necesidades de las organizaciones, dentro de rangos previamente determinados durante cierto periodo, de manera encadenada desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo, asociados directamente a los fijados en la fase de planeación.

Darío Abad Arango citado por (Beltran, 1998) propone la siguiente definición integral de control de gestión: “Podríamos definir el Control de Gestión como un instrumento gerencial integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos” (p. 39).

Como se ha mencionado, para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y permita evaluar el desempeño de la organización.

Entre las herramientas de medición de un proceso se consideran los puntos de control a lo largo de su ejecución, la auditoría interna de calidad o de procesos, la auto evaluación realizada por el ejecutor del proceso o usuario experto y los indicadores de gestión.

2.3.1 Medidores e indicadores

Cualquier proceso, servicio o producto es susceptible de análisis, medición y mejora. La mejora de los procesos siempre debe estar orientada al cliente. Para mejorar la calidad hay que comparar y para comparar hay que medir. Gracias a la medición se conocen las deficiencias de calidad y se establecen acciones correctivas.

Es normal encontrar en las organizaciones un número exagerado de indicadores, la mayoría de los cuales no soportan un análisis de valor agregado, en el sentido de la utilidad que tiene la información que se relaciona con ellos. La mejor manera de identificar si un indicador genera o no valor agregado, está en relación directa con la calidad y oportunidad de las decisiones que se puedan tomar a partir de la información que éste brinda.

Se define un indicador como la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Los indicadores de gestión permiten obtener información puntual acerca del desempeño de los procesos. Algo fundamental que hay que tener en cuenta es que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, no deben convertirse en la meta que hay que alcanzar, pues perderían su naturaleza esencial de ser guía y apoyo para el control.

Entre las principales ventajas asociadas al uso de indicadores de gestión, tenemos:

Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar la mejora continua.

1. Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario y promover el trabajo en equipo.

2. Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
3. Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
4. Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
5. Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
6. Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

2.3.2 Tipos de indicadores

Los tipos de indicadores giran alrededor de ciertos conceptos como: la economía, la eficiencia, la eficacia y la efectividad. Así tenemos:

1. Los indicadores de economía expresan la relación entre los recursos utilizados y los previstos.
2. Los indicadores de eficiencia miden si es adecuada la relación existente entre la prestación de servicios efectuados y los recursos utilizados para su producción.
3. Indicadores de eficacia miden la relación entre los resultados obtenidos y los resultados previstos.
4. Los indicadores de efectividad miden el impacto final frente al impacto previsto.

Según la naturaleza del objeto a medir, pueden existir: indicadores de resultados, de estructura y de proceso. En la Figura 15 , se puede ver la relación existente, entre los tipos de indicadores citados.

	DE ESTRUCTURA	DE PROCESO	DE RESULTADOS
DE ECONOMÍA	X		
DE EFICIENCIA		X	X
DE EFICACIA		X	X
DE EFECTIVIDAD			X

Figura 15 Indicadores según objeto a medir

Fuente: JESÚS MAURICIO BELTRÁN. Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión deben reflejar el comportamiento de los factores críticos del éxito de la organización. Así encontramos indicadores de efectividad, de eficacia (resultados, calidad, satisfacción del cliente, de impacto), de eficiencia (actividad, uso de capacidad, cumplimiento de programación, etc), de productividad. La Fig. 16 muestra la interrelación de los factores mencionados.

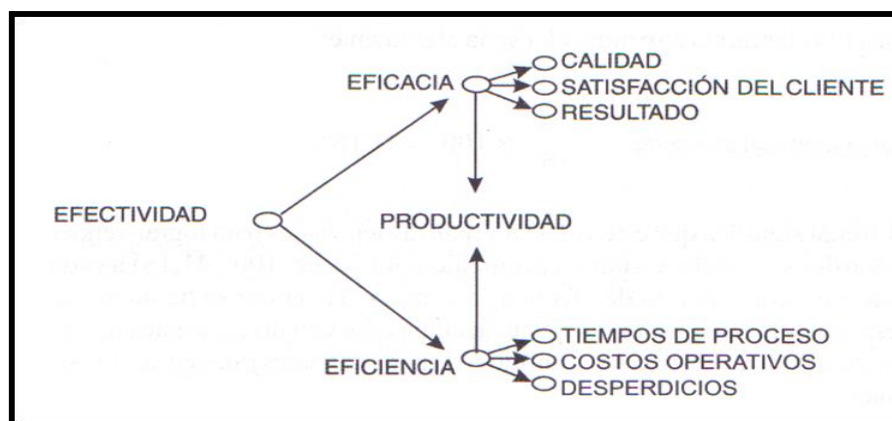


Figura 16 Indicadores de Gestión

Fuente: JESÚS MAURICIO BELTRÁN. Indicadores de Gestión

A causa de los estilos gerenciales imperantes en algunas organizaciones, el control se ejerce centrándose en resultados (eficacia) y se deja de lado las restantes dimensiones de la gestión integral.

Según su vigencia los indicadores descritos pueden ser:

1. Temporales, cuando su validez tiene un lapso finito, se asocian al logro de un objetivo o a la ejecución de un proyecto.
2. Permanentes, cuando se asocian a variables presentes siempre en las instituciones y se asocian por lo regular a los procesos.

Según su nivel de generación o nivel de utilización, los indicadores pueden ser estratégicos, tácticos u operativos.

2.3.3 Características de los indicadores de gestión efectivos

Los indicadores de gestión deben tener las siguientes características:

- Pertinencia, pues deben referirse a los procesos y servicios de la organización, de modo que reflejen integralmente el grado de cumplimiento de los objetivos.
- Objetividad, su cálculo no es ambiguo, es a partir de magnitudes observadas.
- Independencia, se debe evitar usar indicadores que puedan estar condicionados en sus resultados por factores externos, tales como la situación general del país, o la actividad conexas de terceros, sean estos públicos o privados.
- Las modificaciones expresadas por el indicador no deben permitir interpretaciones equívocas.
- Sensibilidad, la medida del indicador debe ser suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas.
- Precisión, el margen de error del indicador debe ser aceptable.
- Fidelidad, las cualidades del indicador deben mantenerse con el tiempo.
- La información que sirva de base para la elaboración de indicadores de gestión debe ser recolectada a un costo razonable.

- La información debe ser confiable, los resultados deben ser independientes de quien efectúe la medición.
- Los indicadores deben ser conocidos y accesibles a todos los niveles de la organización.
- Deben cubrir los aspectos más significativos de la gestión, pero su número no puede exceder la capacidad de análisis de quienes los van a usar.
- Deben ser identificables, medibles e interpretables con facilidad, para que las decisiones tomadas sean fiables.

2.3.4 Acuerdos de servicio

Un acuerdo de servicio, es otra forma de controlar el desempeño de los procesos, constituye el modelo de Acuerdo de Nivel de Servicios (Service Level Agreement, SLA), que consiste en un contrato entre unidades de negocio o entre un proveedor de servicio y su cliente, en el que se estipulan los niveles de un servicio, en función de una serie de parámetros, objetivos, establecidos de mutuo acuerdo entre ambas partes. La evaluación y el seguimiento del cumplimiento de estos acuerdos, permitirá establecer oportunidades de mejora en el proceso y generar relaciones mutuamente beneficiosas entre las partes.

El SLA es una herramienta que ayuda a ambas partes a llegar a un consenso en términos del nivel de calidad del servicio, estableciendo criterios de evaluación como: tiempo de respuesta, disponibilidad horaria, documentación disponible, personal asignado al servicio, etc.

Un SLA identifica y define las necesidades del cliente a la vez que controla sus expectativas de servicio en relación a la capacidad del proveedor, proporciona un marco de entendimiento, simplifica asuntos complicados, reduce las áreas de conflicto y favorece el diálogo ante la disputa. Es por esto que el SLA constituye un punto de referencia para el mejoramiento continuo, ya que el poder medir adecuadamente los niveles de servicio es el primer paso para mejorarlos y de esa forma aumentar los índices de calidad.

Estos acuerdos pueden estar vinculados legalmente, o ser un contrato informal como en el caso de las relaciones inter-departamentales. En algunos contratos pueden figurar

penalizaciones en caso de incumplimiento de los SLAs. Es importante remarcar que los acuerdos hacen referencia a los servicios que recibe el usuario, pero no como el proveedor ofrece ese servicio.

Los departamentos de grandes corporaciones han adoptado también el sistema de acuerdos de nivel de servicio respecto a los clientes internos, departamentos de la misma organización ya que mediante este sistema se logra mejorar la calidad de las salidas de un proceso, que se transforman en entradas del siguiente proceso.

Los compromisos de un SLA deben ser realistas y medibles. Un buen SLA debe recoger los siguientes aspectos claves:

- Deben establecer claramente las necesidades del cliente. Es decir se debe pedir al proveedor lo que realmente le interesa al cliente.
- Deben ser consistentes con la capacidad del proveedor de entregar los servicios requeridos.
- Se deben plantear los acuerdos, totalmente cuantificables, es decir, deben ser medibles objetivamente.
- Se deben establecer uno o varios indicadores que evalúen el cumplimiento del acuerdo. La cantidad de indicadores depende de la criticidad, del proveedor y deben estar totalmente vinculados con las necesidades del cliente.
- La evaluación es como cualquier indicador, definiendo metas, responsables, frecuencia, etc.
- Las acciones a tomar, manejarán el mismo modelo de las acciones correctivas, preventivas y de mejora.
- Definir qué sucede en caso de incumplimiento.
- Cómo el *SLA* evoluciona en el tiempo.

Según (Mejía García, 2006) las relaciones de confianza entre cliente y proveedor generan sinergias adicionales que permiten en el tiempo, verdaderas alianzas estratégicas. El proceso de acercamiento entre el cliente y el proveedor, está dado por:

El conocimiento mutuo, que es muy difícil de conseguir, a pesar de tener años de relación contractual.

Evaluar en forma conjunta el progreso de la relación y las expectativas de mejoramiento de cada parte.

- Acompañar a los contratos formales con un acuerdo de servicios donde se describe la manera como se ejecutará y administrará la relación comercial. Estos acuerdos establecen mecanismos de medición, de seguimiento, de mejoramiento, de conciliación, de sanción y de coordinación de las acciones y ejecuciones de las partes intervinientes para el logro de los beneficios adicionales, mucho más allá que el simple pedido y despacho.
- Las relaciones gana y gana implican generación de valor para las partes, de un lado el cliente recibe un servicio profesional que le ayuda a cumplir sus objetivos y del otro el proveedor puede mejorar su desarrollo competitivo y aumentar sus ventas.
- La complementariedad suma valor al proceso, al servicio y obviamente a las compañías y a los nuevos clientes a nivel nacional, lo que genera negocios adicionales entre las partes, volviéndolos aliados estratégicos.

2.3.5 Elaboración de indicadores de gestión y SLAs

- **Indicadores de Gestión**

Según (Beltran, 1998) para implementar los indicadores de gestión es necesario que los procesos a controlar estén: a) formalizados (diagramados, documentados, aprobados, difundidos), b) delimitados (definidos en cuanto a actividades y eventos que marcan el inicio y fin de un proceso) y c) que tengan un objetivo (especifico, medible, alcanzable, relevante, atado al tiempo).

Se deben identificar los factores de éxito, que son aquellos aspectos que están asociados a las áreas claves de la organización y en los cuales se debe poner mayor atención, esfuerzo y recursos, a corto, mediano y largo plazo, para el cumplimiento de los objetivos, de manera que aseguren un desempeño competitivo exitoso para la organización

. El factor crítico de éxito debe ser identificado por aquellas personas que conozcan directamente el funcionamiento del proceso. Es necesario documentar los factores críticos puesto que los mismos pueden modificarse con el tiempo; si el proceso sufre modificaciones, la experiencia determina que el factor ya no es crítico o el factor requiere ser replanteado.

Luego se deben identificar los aspectos o dimensiones de la gestión que son factibles y relevantes de medir, como: a) viabilidad financiera, b) eficiencia, c) eficacia, d) relevancia o nivel de servicio.

Y finalmente se establecen los indicadores, determinando su estado, estándar y rango de gestión. El estado es la condición real y actual del indicador. El estándar o meta define el valor a lograr o a mantener en el proceso de control (la meta). El rango o umbral son los valores mínimos y máximos permitidos para la desviación y consecuente corrección del comportamiento de un indicador.

Los estándares o rangos a veces están implícitos en las mentes de los sujetos que realizan actividades rutinarias dentro de los procedimientos del proceso.

Para diseñar la medición es necesario determinar:

- Fuentes de información, donde se buscará la información básica para poder calcular las relaciones numéricas y porcentuales de cada indicador, con suficiente antelación.
- Frecuencia de medición, determinar cuándo y en qué momento se medirá el indicador (en tiempo real, diaria, mensual, semestral, anual, etc.). El número de mediciones debe ser razonable, en función de las decisiones que permita tomar y el costo que pueda significar.
- Presentación de la información, para la toma de decisiones. Se usarán tablas y cuadros estadísticos, gráficos, etc.
- Responsables de generación de la información, cálculo del indicador, análisis y toma de decisiones. Es indispensable contar con personal capacitado para ejecutar las responsabilidades que se les asigne. Los recursos utilizados en la medición deben ser parte de los recursos empleados en el desarrollo del proceso.

La formalización del indicador debe ser realizada mediante la documentación y publicación inclusión de los mismos entre los sistemas de operación del negocio. Un indicador correctamente compuesto debe contar con los siguientes elementos:

- Nombre, debe ser concreto y definir claramente su objetivo y utilidad.
- Forma de cálculo, es decir la fórmula matemática para el cálculo de su valor, con la identificación de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- Unidades, la manera como se expresa el valor de determinado indicador, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- Glosario para especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo.

Por lo general las organizaciones cuentan con una matriz o cartilla de indicadores en la cual se especifican todos los aspectos señalados.

El sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de la organización. Se le debe dar mantenimiento efectuando ajustes que se deriven del permanente monitoreo.

- **Indicadores de Riesgo (KRI)**

Según (ETAYO, 2013) los indicadores de riesgo clave (KRI) son variables que ofrecen una base razonable para estimar la probabilidad y severidad de uno o más eventos de riesgo operativo.

- **Acuerdos de Servicio**

El acuerdo de servicios se basa en indicadores que permiten cuantificar de manera objetiva determinados aspectos del servicio prestado. En un SLA se pueden establecer tantos indicadores como se estime necesario y de su evaluación se obtienen por ejemplo penalizaciones a la empresa suministradora, identificación de puntos débiles del proceso e indicaciones para procesos de mejora continua en determinadas actividades.

Para implementar los acuerdos de servicio se debe realizar las siguientes acciones:

- Identificar los proveedores o procesos clave para la consecución de los objetivos.

- Establecer acuerdos de servicio con los procesos o proveedores clave.
- Realizar matrices de evaluación de dichos acuerdos.
- Determinar en las matrices: a) el proveedor o proceso a evaluar, b) los criterios de servicio a evaluar (tiempo, presupuesto, cantidad, etc), c) responsable de evaluación, d) frecuencia de evaluación, e) fecha de evaluación, f) calificación, g) alarmas de incumplimiento, h) acciones a tomar y todos los elementos que se consideren necesarios.
- En caso de incumplimiento comunicarse o reunirse con el proveedor o proceso evaluado, para establecer el plan de acción a seguir.
- Realizar seguimiento de cumplimiento del plan de acción.
- En caso de que los criterios se cumplan fácilmente durante un tiempo razonable, se deberán ajustar con el acuerdo de las partes, para lograr la mejora continua.

2.4 RIESGOS

2.4.1 Definición de riesgo

El término riesgo hace referencia a la proximidad o contingencia de un posible daño. El término riesgo se utiliza en general para situaciones que involucran incertidumbre.

Como parte importante del monitoreo y control de los procesos, está el manejo del riesgo al que se enfrenta una empresa, que es mucho más que un conjunto de factores medibles, ya que también incluye elementos menos cuantificables que ocasionan que su gestión deba sobrepasar un mero análisis de escenarios.

Esta realidad se hace especialmente patente en el sector financiero, el mismo que desde hace algunos años ha dirigido sus miras hacia nuevos conceptos, tales como la cultura corporativa y la ética. Las Instituciones Financieras deben controlar el Riesgo Financiero, que es la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización.

2.4.2 Tipos de riesgo financiero

Según (Ortega Fernandez, 2011) entre los tipos de Riesgo Financiero tenemos los riesgos de: Crédito, Liquidez, Mercado, Reputacional, Legal, Estratégico y Operacional.

- El Riesgo de Crédito está asociado a las fluctuaciones de los mercados financieros.
- El Riesgo de Liquidez o de Financiación, se refiere al hecho de que una de las partes de un contrato financiero no pueda obtener la liquidez necesaria para asumir sus obligaciones.
- El Riesgo de Mercado está asociado a las fluctuaciones de los mercados financieros.
- El Riesgo Reputacional es la posibilidad de pérdida en que incurre una entidad por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no, respecto de la institución y sus prácticas de negocios, que cause pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales.
- El Riesgo Legal es la posibilidad de pérdida en que incurre una entidad al ser sancionada u obligada a indemnizar daños como resultado del incumplimiento de normas o regulaciones y obligaciones contractuales.
- El Riesgo Estratégico es aquel que destruye el valor de la empresa por efecto de cambios que ocurren en el entorno país, el entorno competitivo de la empresa, la posición estratégica del producto, la implementación de proyectos y el vínculo con las principales partes interesadas de la empresa, que no fueron previstos, ni gestionados.

2.4.3 Riesgo operativo

A partir del Acuerdo de Capital, emitido por el Comité de Basilea (2001) (formada por los presidentes de los Bancos Centrales y autoridades de supervisión bancaria de los países más ricos del mundo), surgieron normas asociadas a los riesgos de Mercado, Crédito, Liquidez y actualmente Operativo.

Basada en Basilea, la Resolución 834 de la Junta Bancaria, establece que las instituciones del sistema financiero de nuestro país, deben gestionar el riesgo operativo, como elemento fundamental de una administración preventiva, para lo cual deberán implantar mecanismos, procesos y contar con recursos humanos calificados y experimentados a fin de mitigar este riesgo.

Se entiende por Riesgo Operativo la posibilidad de que se ocasionen pérdidas financieras, que es la materialización de un riesgo; por eventos derivados de fallas o insuficiencias en los procesos, personas, tecnología de información y por eventos externos.

2.4.4 Factores que originan el riesgo operativo

(Superintendencia de Bancos y Seguros, 2005) detalla en la Resolución JB-2005-834 en su sección II de Factores de Riesgo, describe que para minimizar la probabilidad de incurrir en pérdidas financieras atribuibles al riesgo operativo, deben ser adecuadamente administrados los siguientes aspectos, los cuales se interrelacionan entre sí: a) Procesos, b) Personas c) Tecnología, d) Eventos externos. Posteriormente, la resolución JB-2008-1202 incluye al Riesgo Legal como parte de la Gestión de Riesgo Operativo.

Con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, las instituciones controladas deben contar con procesos definidos de conformidad con la estrategia y las políticas adoptadas. Los factores que originan riesgo en los procesos internos son: a) demoras de procesamiento, b) cláusulas confusas, c) dualidad de funciones, e) falta de normativa, como lo podemos observar en la Figura 17.



Figura 17. Factores de Riesgo Procesos Internos

Fuente: Resolución 834. Adaptado por Grupo de Investigación

Las instituciones controladas deben administrar el capital humano de forma adecuada, e identificar apropiadamente las fallas o insuficiencias asociadas al factor “. Los factores que originan riesgo en el manejo de personas son: a) errores/fraudes, b) rotación/funciones, c) compensación/incentivos, d) capacitación/formación, como lo podemos observar en la Figura 18.



Figura 18 Factores de Riesgo Personas

Fuente: Resolución 834. Adaptado por Grupo de Investigación

Las instituciones controladas deben contar con la tecnología de información que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable. Los factores que originan riesgo en tecnología de

información son: a) fallas de hardware, b) fallas de sistemas, c) comunicaciones, d) seguridad de información, como lo podemos observar en la Figura 19.



Figura 19 Factores de Riesgo Tecnología de Información.

Fuente: Resolución 834. Adaptado por Grupo de Investigación.

En la administración del riesgo operativo, las instituciones controladas deben considerar la posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos a su control, los cuales pudieran alterar el desarrollo normal de sus actividades. Para el efecto, deben contar con planes de contingencia y de continuidad del negocio. Se agrupan los factores que originan riesgo por eventos externos en: a) desastres, b) huelgas/vandalismo, c) fraudes, d) fallas servicios de terceros, como lo podemos observar en la Figura 20.



Figura 20 Factores de Riesgo Eventos Externos

Fuente: Resolución 834. Adaptado por Grupo de Investigación

De acuerdo a la norma, las fallas o insuficiencias de orden legal deben ser establecidas por las instituciones de acuerdo con su propia percepción y perfil de riesgos, pero deben enfocar al menos los siguientes campos: actos societarios; gestión de crédito; operaciones del giro financiero; actividades complementarias no financieras; cumplimiento legal y normativo.

2.4.5 Autoevaluación del riesgo operacional

La Resolución JB-2005-834, indica que con la finalidad de que las instituciones controladas administren adecuadamente el riesgo operativo es necesario que agrupen sus procesos por líneas de negocio.

La autoevaluación del riesgo operacional, está dado por los siguientes pasos, como lo podemos observar en la Figura 21.

- Identificación de riesgos/pérdidas y causas, controles existentes y categorización.
- Evaluación del impacto, frecuencia y nivel de riesgo; es decir su probabilidad de ocurrencia y cuánto afectará. La identificación del riesgo y su evaluación nos indica el nivel de riesgo (extremo, alto, medio, bajo).
- Tratamiento del riesgo, existiendo las siguientes alternativas: evitar, mitigar, transferir y aceptar.
- Actividades de control, que no es sino el establecer planes de acción.

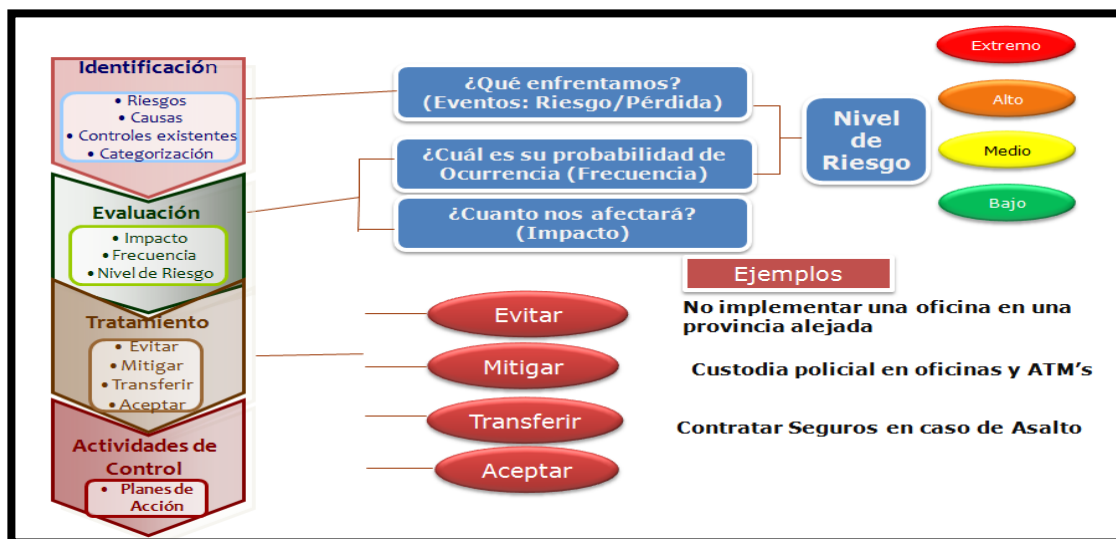


Figura 21 Autoevaluación del Riesgo Operacional

Fuente: Resolución 834. Adaptado por Grupo de Investigación

La probabilidad es la posibilidad de ocurrencia del riesgo. El impacto es la probabilidad de generar pérdidas económicas a consecuencia de un riesgo.

La relación entre la probabilidad y el impacto de un riesgo, representa lo que la Institución está dispuesta a tolerar en caso de un riesgo, conocido como el Apetito de Riesgo.

2.4.6 Control y mitigación del riesgo

El Riesgo Operativo incorpora una gran variedad de factores y todos ellos muy amplios, por lo cual tiene afectación en toda la organización. Es de gran importancia generar una cultura de control donde todos los miembros de una organización estén enfocados en desarrollar las actividades diarias de la manera más efectiva, minimizando los posibles riesgos para la organización.

Las instituciones no están dispuestas a tolerar el apetito de riesgo no aceptable, donde el nivel de riesgo es extremo o alto. Para dar tratamiento al riesgo extremo o alto se requiere implementar planes de acción, que nos permitan evitar la exposición, reducir o compartir el riesgo, en el caso del riesgo extremo es necesaria una intervención directa de la gerencia. Cuando el nivel de riesgo es moderado o bajo, el riesgo puede ser aceptado

por las organizaciones. Para el riesgo de nivel moderado no se recomienda realizar acciones de tratamiento; no obstante, en caso se considere pertinente, podría implementarse un plan de acción. Para el riesgo bajo no se recomiendan acciones de tratamiento.

Los controles para mitigación del riesgo son elementos que ayudan a reducir la probabilidad de ocurrencia de los eventos. Los controles se dividen por: a) su oportunidad, b) por su periodicidad, c) por su nivel de automatización.

Por su oportunidad pueden ser:

- Preventivos, que son los controles claves que actúan antes o al inicio de un proceso.
- Detectivos, que son aquellos controles claves que actúan durante el proceso y que permiten corregir las deficiencias.
- Correctivos, controles claves que solo actúan una vez que el proceso ha terminado.

Por su periodicidad pueden ser:

- Permanentes aplicados durante el proceso, es decir en cada operación.
- Periódicos, aplicados en forma constante solo cuando ha transcurrido un periodo específico de tiempo.
- Ocasionales, controles claves que se aplican en forma ocasional en un proceso.

Por su automatización pueden ser:

1. 100% Automatizado.
2. Semi-automatizado, incorporados en el proceso, parcialmente automatizados.
3. Manual, no considera el uso de sistemas informatizados.

Los riesgos de acuerdo a su estado o nivel de tratamiento pueden ser:

- Riesgo Inherente, riesgo en su estado original, descrito como aquel que puede manifestarse ante la ausencia de controles.

- Riesgo Controlado, riesgo luego de aplicar controles.
- Riesgo Residual, riesgo que queda luego de establecer un plan de acción.

Los procesos respecto al riesgo tienen tres características inherentes:

- Existencia, la inexistencia de un proceso constituye un riesgo inherente
- Eficacia, si un proceso existe pero no cumple con la función para la cual fue diseñado.
- Cumplimiento: Cuando los procesos existen y funcionan, pero por diferentes circunstancias han dejado de ejecutarse de la forma diseñada.

2.5 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

La administración por procesos se basa fundamentalmente en mejorar y rediseñar de manera permanente el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente

No hay que olvidar que en los procesos intervienen personas y los productos resultantes de los mismos, los reciben personas; por tanto hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes.

Según (Harrington, 1994), mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. El qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

La mejora permanente de los procesos posibilita reducir o eliminar los costes de la no calidad, hacer realidad los objetivos propuestos y ser capaces de generar y desarrollar nuevas oportunidades de negocio.

La información proveniente de los clientes, otras partes interesadas, las auditorías de calidad, pueden utilizarse para identificar oportunidades para la mejora.

Existen innumerables herramientas e instrumentos que pueden ser utilizados para el análisis, en los procesos de mejora continua. Entre ellas tenemos: Control Estadístico de Procesos, Diagrama de Pareto, Análisis de Cuellos de Botella, Diagrama de Ishikawa, Tormenta de Ideas, Flujogramas, Análisis de Valor Añadido, entre otros.

2.5.1 Importancia

A través del mejoramiento continuo se busca lograr ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización.

Entre las ventajas de la mejora continua tenemos:

- Se consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad.
- Contribuye a que los procesos se adapten a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Entre las dificultades de la mejora continua tenemos:

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Para implementar la mejora se requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- Los gerentes de las empresas actuales son muy conservadores, por lo cual el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.
- Requiere hacer inversiones importantes

2.5.2 Objetivos

El Sistema de Mejora Continua tiene como objetivos fundamentales aumentar:

- La Satisfacción de los Consumidores
- El valor agregado por empleado
- La Cuota de Mercado
- Alcanzar la estabilidad financiera

Es logrando esos cuatro objetivos, y alcanzando en ellos un alto nivel, como una empresa puede ser considerada de Alta Competitividad, categoría que la habilita a competir en los mercados globales.

2.5.3 Ciclo PDCA

Un modelo para visualizar el concepto de gestión es el conocido, pero no suficientemente aplicado, ciclo de Deming PDCA. Este ciclo, es una estrategia de mejora continua, se desencadena porque existe un objetivo a conseguir o un problema a solucionar. Según a qué nivel de responsabilidad se aplique el ciclo, puede ser importante considerar también, la estrategia de la empresa y el escenario competitivo. Asegurar el escenario, estrategia y objetivos, es sin duda un proceso clave de dirección.

Las siglas PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

- Planificación, esta etapa consiste en planificar y programar la ejecución, así como los recursos y controles necesarios. Concluye con la elaboración de un plan con las acciones.
- Ejecución, se refiere a asegurar la implantación de las acciones previamente planificadas. La eficacia de esta fase depende mucho de la calidad con la que se ha hecho la planificación.
- Comprobación, se debe verificar, con la periodicidad definida, si las acciones ejecutadas y que habían sido previamente planificadas han aportado a los resultados esperados. Comunicar los resultados y analizar las desviaciones.
- Actuar, a esta etapa podemos interpretarla como revisar, optimizar, industrializar, explotar las acciones de mejora. Se puede asociar a materializar el aprendizaje a otras áreas o productos de la empresa.

La gran dificultad que se presenta en su aplicación, es que muchas empresas presentan carencias de mediciones objetivas de las variables relacionadas con la calidad.

2.5.4 Evaluación de Valor Agregado

Evaluar el valor agregado es un principio esencial de mejoramiento del proceso. Las actividades de valor agregado real, son aquellas requeridas para proveer al producto o servicio lo que el cliente está esperando. Hay muchas actividades que se realizan porque

son requeridas por el negocio, pero que no agregan valor desde el punto de vista del cliente, sin embargo pueden ser optimizadas, estas son actividades de valor agregado para el negocio, así como también existen actividades que no agregan valor, como las actividades de archivo.

La evaluación del valor agregado, es un análisis de cada actividad del proceso para determinar su contribución en la satisfacción de las expectativas del cliente final. Su objetivo es optimizar las actividades que agregan valor en el proceso y minimizar o eliminar las actividades que no agregan valor. Las organizaciones se deben asegurar que cada actividad del proceso contribuya con valor real. Estas definiciones de valor son independientes de los costos incurridos al realizar la actividad.

Existen dos tipos de actividades que no agregan valor. Aquellas actividades que existen porque el proceso está diseñado inadecuadamente o el proceso no está funcionando como fue diseñado; esto incluye movimiento, espera, preparación de una actividad, almacenamiento y re trabajos. Y las actividades no requeridas por el cliente ni por el proceso y que pueden ser eliminadas sin afectar al cliente o al proceso.

Por lo expuesto es necesario analizar cada una de las actividades del proceso a partir de dos dimensiones: a) agrega o no valor al proceso, b) es o no necesaria en el proceso.

Las combinaciones de estas dos dimensiones son:

- Sí agrega valor y sí es necesaria.
- No agrega valor pero sí es necesaria.
- Sí agrega valor pero no es necesaria.
- No agrega valor y no es necesaria

Como se muestra en la Figura 22.

		AGREGA VALOR	
		SÍ	NO
N E C E S A R I A	SÍ	MEJORAR	OPTIMIZAR
	NO	TRANSFERIR (a otra área)	ELIMINAR

Figura 22. Análisis Valor Agregado

Fuente: Universidad Galileo de Guatemala

Hay que considerar que no todas las actividades que no proveen valor agregado han de ser innecesarias; éstas pueden ser actividades de apoyo, y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control, por razones de seguridad o por motivos normativos y de legislación; sin embargo, se deben reducir al mínimo el número de estas actividades.

Al mencionar aquellas actividades que no agregan valor, estamos citando a las 3 M'S de Kaizen: Muda (desperdicio), Muri (restricciones), Mura (diferencias).

La muda, es el uso ineficiente del tiempo que da como resultado el estancamiento. Los materiales, los productos, la información y los documentos permanecen en un lugar sin agregar valor alguno.

Las 3 M's de Kaizen pueden ser eliminadas en: a) Personas, b) Técnicas, c) Métodos, d) Tiempo, e) Recursos, f) Instrumentos y Herramientas, g) Materiales, h) Volumen de Producción, i) Inventarios j) Lugares, k) Formas de pensar. Las mudas pueden ser de:

- *Sobreproducción*, es el producto de fallas en máquinas, productos defectuosos y ausentismos, entre otros, viéndose de tal forma obligado a producir más de lo necesario simplemente para tener un nivel mínimo de seguridad.
- *Inventario*, los productos terminados, semi terminados, repuestos y suministros que se mantienen en inventario no agregan valor alguno.
- *Movimiento*, cualquier movimiento del cuerpo de una persona que no se relacione directamente con la adición de valor, es improductivo.

- Procesamiento, la tecnología o el diseño suelen ser muchas veces incompatibles con un nivel aceptable de eficiencia.
- Espera, cuando el trabajo se detiene debido a los cuellos de botella.
- Transporte, el movimiento innecesario no agrega valor.
- Re-procesamiento, el rechazo de los productos defectuosos interrumpe la producción y requiere una costosa repetición del trabajo.
- Inspección, exceso de puntos de control en las diferentes etapas del proceso.

CAPÍTULO III

PRE - IMPLEMENTACIÓN

3.1. PRE-IMPLEMENTACIÓN METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

En esta parte del proyecto, se definieron los roles y responsabilidades de las personas que van a intervenir en la implementación de la Gestión por Procesos, su capacitación, empoderamiento y manejo del cambio en la Organización, así como las metodologías a aplicar, basadas en el marco teórico y aterrizadas a la realidad institucional.

Además se realizó el levantamiento de los procesos de crédito y análisis de su situación actual.

3.1.1 Definición, de roles, responsabilidades y competencias

Para la administración de la Gestión por Procesos, el Banco Internacional definió los siguientes roles, con sus responsabilidades y competencias, como muestra a Figura 23:

ROLES	CARGOS NOMBRADOS	RESPONSABILIDADES/COMPETENCIAS
Gestor de Producto	Gerencias de Producto	Gestionar los productos a través del control de la cadena de valor del Banco, a fin de conseguir los objetivos institucionales de rentabilidad, mercado y satisfacción del cliente



Continúa

Gestor del Proceso	Vicepresidentes de las áreas que ejecutan los procesos	Garantizar que los procesos que lidera se mantengan alineados con la estrategia institucional, promoviendo la mejora continua del mismo.
		Gestionar el riesgo operacional en su ámbito de acción. Concientizar a los colaboradores en todos los niveles a fin de gestionar los riesgos de operación en función al negocio que realizan.
		Supervisar el cumplimiento de la implementación de los planes de acción, registro de los Indicadores de Riesgo (KRI), registro de eventos de riesgo y eventos de pérdida
Usuario Experto	Ejecutor de las actividades del proceso. (Conoce de primera mano la secuencia de actividades a seguir y en detalle la forma de realizarlas, incluyendo los controles que deben aplicarse en cada una)	Implementar la gestión del riesgo operacional en su ámbito de acción. Identificar, documentar, proponer opciones de mitigación (control).
		Monitorear los riesgos operacionales en la unidad de negocio o apoyo de su competencia
		Definir y monitorear los planes de acción en el ámbito de su competencia.
Controler Riesgo Integral	Unidad de Riesgo Integral	Apoyar y asistir a las demás unidades del Banco para la aplicación de la Metodología de Actualización y Levantamiento de Riesgos y Controles.
		Informar sobre la gestión del riesgo operacional al Directorio y la Gerencia General.
Colaboradores	Cada empleado de la Organización	Identificar y reportar a su Gestor de Proceso y/o a la Unidad de Riesgo Integral, todo evento de riesgo o evento de pérdida, aún cuando no esté directamente involucrado dentro de sus funciones.
		Asegurar que las medidas de mitigación implantadas en su área funcionen en forma adecuada.

Figura 23 Roles para la Gestión por Procesos

Fuente: Banco Internacional

3.1.2 Campaña de manejo del cambio sobre la implementación de la gestión por procesos.

Se detallan a continuación las actividades que se realizaron y se continuarán realizando, hasta el final del proyecto para manejar el cambio sobre la implementación de la gestión por procesos en la Organización. Considerando como punto central de atención, el capital humano con el que cuenta la empresa, pues muchas de las personas se adaptan y asumen los cambios de un modo inmediato, pero también existen quienes necesitan algo más de tiempo y dedicación.

De igual forma, esta campaña permitirá identificar y clasificar a los mejores profesionales de los que dispone la organización, para prepararlos e incorporarlos en aquellos puestos de responsabilidad, que están en estrecha relación con los cambios que se están implementando; formando los líderes del cambio que motivarán e integrarán a este gran proceso, al resto del personal, como muestra la Figura 24.

ETAPAS	ACTIVIDADES		RESPONSABLES	INVOLUCRADOS
Definición de la Gestión por Procesos deseada. Diagnóstico de la Gestión Departamental existente	Presentación Gestión por Procesos y mejores prácticas Foro de discusión Evaluación de Riesgos para el cambio Formulación de la Estrategia definitiva Aprobación del proyecto y campaña de implementación del cambio	Análisis del Entorno	Calidad y Productividad RRHH	Presidencia Ejecutiva, Comité Ejecutivo
		Análisis de Premisas, supuestos, creencias y mejores prácticas Descripción de comportamientos Gerenciales necesarios: (importancia del cambio, tareas, posibles riesgos, manejo de personal involucrado, identificación de diferencias entre la gestión existente y la deseada)		Gerencias de Producto, Vicepresidentes de áreas, Gerentes Departamentales (Usuarios Expertos), Unidad de Riesgo Integral
	Presentación Gestión por Procesos y mejores prácticas Foro de discusión Evaluación de Riesgos para el cambio	Análisis de Premisas, supuestos, creencias y mejores prácticas	Calidad y Productividad RRHH	Colaboradores



Continúa

ETAPAS	ACTIVIDADES		RESPONSABLES	INVOLUCRADOS
Estrategia para el cambio	Cursos de aprendizaje nueva forma de gestión	Curso de habilidades de supervisión y administración	Calidad y Productividad RRHH	Presidencia Ejecutiva, Comité Ejecutivo
		Curso de habilidades de liderazgo		Gerencias de Producto, Vicepresidentes de áreas, Gerentes Departamentales (Usuarios Exptertos), Unidad de Riesgo Integral
		Capacitación metodologías a desarrollarse para la gestión por procesos		Gerencias de Producto, Vicepresidentes de áreas, Gerentes Departamentales (Usuarios Exptertos), Unidad de Riesgo Integral
		Curso de habilidades para trabajo en equipo		Colaboradores
	Encuestas a personal	Para realimentación y ajuste de la estrategia	Calidad y Productividad RRHH	Gerencias de Producto, Vicepresidentes de áreas, Gerentes Departamentales (Usuarios Exptertos), Unidad de Riesgo Integral
				Colaboradores
	Marketing estratégico interno	Mensajes en la Intranet	Calidad y Productividad RRHH Marketing-Comunicaiones	Toda la Organización
		Mensajes en papeleras y utilitarios		
		Concursos con premios departamentales (cuestionarios sobre la gestión por procesos) Premios a los primeros logros de aplicación de la gestión por procesos en las diferentes áreas		
	Seguimiento de la implementación de la estrategia	Reuniones grupos de calidad	Calidad y Productividad	Personal involucrado en proceso de Crédito y Contingentes

Figura 24 Campaña para Manejo del Cambio

Fuente: Banco Internacional

3.1.3 Desarrollo de actividades de empoderamiento de los nuevos roles

A continuación se detallan en la Figura 25 las actividades que se están desarrollando con los grupos y los líderes de calidad que se han formado.

ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
CREAR NECESIDAD DE CAMBIO	Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios a futuro Identificar oportunidades a explotar Formar grupos de debate Formar focus group con clientes para reforzar la forma de gestión.	Grupos de Trabajo con Calidad y Productividad RRHH
FORMAR UNA PODEROSA COALICIÓN	Identificar los líderes de la organización Lograr el compromiso de los líderes Formar equipos para la construcción del cambio. 100% Actitud Identificar los líderes y las áreas débiles dentro del equipo para centrar el esfuerzo de entrenamiento en ellas	
CREAR UNA VISION PARA EL CAMBIO	Determinar los valores fundamentales para el cambio Definir una visión del cambio a plantear Establecer la estrategia para crear la visión	
COMUNICAR LA VISION PARA EL CAMBIO	Coordinar charlas de los líderes con sus subordinados de la visión de cambio, responder a las preocupaciones de la gente Solicitar a los líderes aplicar la nueva forma de gestión en todos los aspectos operativos, desde el entrenamiento hasta la evaluación Hacer seguimiento de que lo líderes prediquen con el ejemplo	
ELIMINAR LOS OBSTACULOS	Identificar las personas nuevas que sean líderes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio Mirar la estructura orgánica, puestos, y sistemas de recompensas para asegurarse de que están en consonancia con la visión del cambio en la forma de gestión Identificar a las personas que se resisten al cambio y ayudarles a verlo necesitan Adoptar medidas para eliminar las barreras	
ASEGURAR TRIUNFOS A CORTO PLAZO	Analizar cuidadosamente los pros y contras decada etapa del proyecto Reconocer el esfuerzo de las personas que le ayudan a alcanzar los objetivos No elejir metas tempranas que sean costosas	
CONSTRUIR EL CAMBIO	Después de cada fase del proyecto, analizar qué salió bien y qué se necesita mejorar Fijar nuevas metas y realizar mejora continua Mantener ideas frescas sumando más agentes y líderes del cambio al proyecto	
ANCLAR EL CAMBIO EN LA CULTURA DE LA EMPRESA	Coordinar charlas del líder con su gente acerca de los avances el proyecto cada vez que se dé la oportunidad Incluir los ideales y valores del cambio cada vez que se contrate y entrene gente nueva Reconocer públicamente los principales miembros de la coalición de cambio original y asegurár que el resto del personal – nuevos y viejos se acuerden de sus contribuciones Crear planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan	

Figura 25 Actividades empoderamiento de los nuevos roles

Fuente: Banco Internacional

3.1.4 Charter del proyecto

En el Charter del Proyecto se documentó toda la información necesaria para el inicio del proyecto, estableciendo su alcance, participantes, responsables, objetivos, riesgos, cronograma, etc, como muestra en la Figura 26.

TEMA	Implementación de la Gestión por Procesos, en la línea de Crédito, Comercio Exterior y Contingentes, del Banco Internacional S.A	Producto Impactado	Productos de Crédito, Comercio Exterior y Contingentes
Responsable	Kathy Bassante Jessica Torres	Area	Calidad y Productividad
ELEMENTO	DESCRIPCION		
Proceso	Crédito, Comercio Exterior y Contingentes		
Problema	Al no tener un responsable de los procesos de Crédito, Comercio Exterior y Contingentes, estos no se gestionan lo que origina insatisfacción del cliente interno y externo, demoras en el proceso, reprocesos, fraudes, pérdidas, etc		
Descripción del Proyecto	Implementación de la Gestión por Procesos en los procesos de Crédito, Comercio Exterior y Contingentes en el Banco Internacional S.A, como inicio para la implementación de la nueva forma de gestión en el resto de procesos de la Institución.		
Alcance	Comprende los siguientes macroprocesos con sus respectivos subprocesos de Banco Internacional S.A: Apertura de Producto: Análisis de Cliente por parte de la Red, Generación de propuestas Análisis, Procesamiento y Control Transaccional: Verificación de datos, Realización de avalúos, análisis de riesgos, Aprobación/Negación Comité, Instrumentación de contratos/pagarés, Instrumentación de garantías, Ejecución de desembolso		
Objetivos	GENERAL: Implementar la Gestión por Procesos en la Línea de Crédito, Comercio Exterior y Contingentes, a través de la definición de un Líder Responsable, para lograr que este proceso se administre con una visión integral.		
	ESPECÍFICOS:		
	a. Levantar, actualizar, estandarizar y mejorar a nivel nacional, el Proceso de Crédito, Comercio Exterior y Contingentes, desde el Análisis del Cliente por parte del Asesor Comercial hasta la Ejecución del Desembolso.		
	b. Definir los Roles, responsabilidades y competencias de los gestores, responsables y usuarios expertos del Proceso de Crédito, Comercio Exterior y Contingentes		
	c. Capacitar a los responsables, gestores y usuarios expertos del Proceso de Crédito, Comercio Exterior y Contingentes sobre la metodología y herramientas de la Gestión de Procesos.		
	d. Implementar y evaluar acuerdos de servicio con los procesos relacionados.		
	e. Implementar Indicadores de gestión e iniciar su medición.		
	f. Definir la matriz de riesgos con controles y planes de mitigación		
g. Implementar Indicadores de riesgos e iniciar su medición			



Continúa

IMPACTO/BENEFICIOS	
Organización	Descentralizar y asegurar la gestión del proceso
	Lograr mayor capacidad de los procesos y mejor uso de recursos
	Estandarizar ,automatizar y mejorar los procesos
	Disponer de Información del comportamiento del proceso, riesgos y controles
Cientes Internos/Externos	Mejorar las interrelaciones departamentales.
	Permitir la detección, prevención y corrección de errores y riesgos.
	Mejorar la satisfacción.
	Mejorar la cultura organizacional (calidad y control)
	Disminuir los tiempos de respuesta.
	Mantener documentación actualizada del proceso
RIESGOS	
Falta de manejo de cambio relacionado con: ansiedad de los gerentes, nivel de conocimiento del gestor, compromiso de áreas de apoyo, mejoras planteadas no implementadas, conflicto de jerarquías en el planteamiento de mejoras, demanda de tiempo de la primera y segunda línea del Banco, rotación o desvinculación de gestores (backups)	
Falta de comunicación formal, ordenada, efectiva y permanente y que genere compromiso	
Gap significativo de gestores de procesos y funciones	
Recursos insuficientes para cumplir con los tiempos y entregables planificados	
No cumplimiento de las estrategias y directrices de la alta dirección	
Falta de continuidad en la priorización del proyecto	
No contar con herramientas tecnológicas para la medición de procesos, riesgos y controles	



Continúa

	Nombre	Cargo	Responsabilidades
Miembros del equipo	Presidencia y Comité Ejecutivo	Alta Dirección	Aprobar Definiciones
	Juan Pablo Vega	Vicepresidente de C&P	Revisar Definiciones
	Jessica Torres	Consultor de C & P	Levantamiento, análisis de la información
	Kathy Bassante	Consultor de C & P	
	Vicepresidentes y Gerentes de Crédito	Consultor de C & P	Implementación de la metodología de Gestión por procesos
Recursos/Apoyo	Tecnología: cambios y desarrollos solicitados		
	Jefe de Marketing: campaña de Gestión del Cambio		
	Recursos Humanos: capacitación, dotación y movimiento del recurso humano, manejo del cambio, socialización del proyecto		
	Riesgo Integral: manejo y soporte técnico de riesgos		
	Operaciones: apoyo en procesamiento y control operativo del cambio		
Cronograma	Cronograma de ejecución		

Figura 26 Charter del Proyecto

Fuente: Charter del Proyecto Banco Internacional

3.1.5 Definición y Documentación de las metodologías a utilizarse para la gestión por procesos

3.1.5.1 Levantamiento de procesos

El objetivo que se persigue es implementar una técnica formal que permita un adecuado levantamiento y diagramación de flujos de los procesos de Banco Internacional como apoyo a la Gestión por Procesos, mediante lineamientos estandarizados.

Es primordial formalizar la documentación de los procesos con el fin de que sea el medio de consulta para su ejecución, análisis y revisión, permitiendo controlar y realizar mejoras enfocadas al cliente y a la estrategia institucional.

Entre los principios generales de modelamiento de procesos que se observará en el estudio, están:

- Todo proceso con un propósito u objetivo claramente definido.
- Un alcance definido, con fronteras o límites identificados.
- Se realizará un trabajo de levantamiento iterativo (con revisiones y cambios constantes)
- Se definirá claramente la representación de cada uno de los elementos a especificar.

Se iniciará con el diseño del mapa de procesos, continuando con el levantamiento de los procesos de crédito y contingentes, incluidos los elementos que integran la caracterización del proceso hasta su diagramación, elaboración de manuales y su difusión.

a.- Pasos para Diseñar el Mapa de Procesos.- Para diseñar el mapa de procesos se realizaran los pasos que se muestran en la Figura 27:

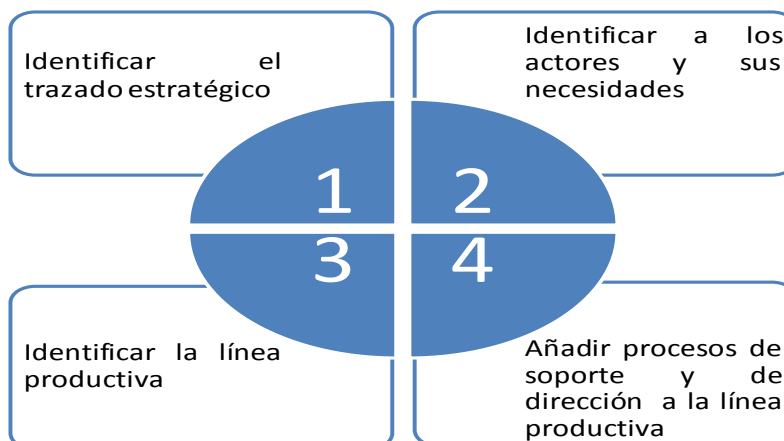


Figura 27 Pasos para elaborar Mapa de Procesos

Fuente: Banco Internacional

- **Identificar el trazado estratégico.-** Para identificar el trazado estratégico, nos basaremos en la misión, la visión del Banco y sus objetivos estratégicos.
- **Identificar los actores y sus necesidades.-** Nos basaremos en la información obtenida de los clientes del Banco y requerimientos, sus proveedores, los bancos que comparten su segmento de mercado y que constituyen sus principales competidores.
- **Identificar la línea productiva.-** Se considerará como línea productiva, la secuencia encadenada de procesos que lleva a cabo el Banco para entregar un producto o un servicio a sus clientes.
- **Añadir procesos de soporte y de dirección a la línea productiva.-** Es decir aquellos que direccionan y soportan las actividades de la cadena de valor de la Institución.

b.- Clasificación de los procesos.- Los procesos en el Banco se agrupan de la siguiente manera:

1. Macro proceso, conjunto de procesos relacionados, con características similares, que mutuamente generan valor.
2. Proceso, forman parte de un macro proceso, es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que utilizan recursos para transformar elementos de entrada en un producto o servicio a ser entregado y utilizado por el cliente.

3. Subproceso, es un conjunto de actividades que tienen una secuencia lógica que cumple propósitos claros. Un Subproceso es un proceso en sí mismo, cuya funcionalidad es parte de un proceso más grande.
3. Procedimiento, forman parte de un proceso o subproceso, es la forma específica de llevar a término un proceso/subproceso o una parte del mismo.
4. Documentación Formal que normará la ejecución de los procesos y serán:
 - Manual de Políticas (del proceso)
 - Manual de Procesos (actividades del proceso)
 - Formularios (formatos codificados)
 - Flujogramas (actividades gráficas)
 - Caracterización del proceso (elementos del proceso)
 - Mapa de procesos (procesos institucionales)

c.- Metodología de Levantamiento y Diagramación de procesos.- Se desarrollará en el orden que se muestra en la Figura 28:



Figura 28 Metodología de Levantamiento y Diagramación de Flujos
Fuente: Banco Internacional

1. *El levantamiento de procesos* se realizará mediante entrevista directa con el usuario experto que ejecuta el proceso. La entrevista con el usuario experto tendrá dos objetivos claves que se muestra en la Figura 29:

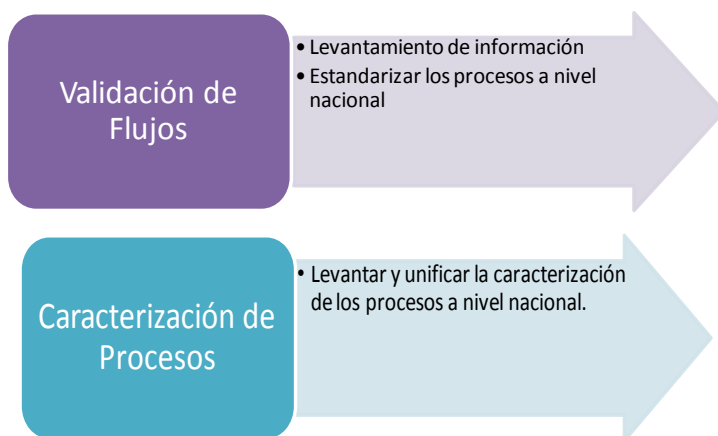


Figura 29 Objetivos levantamiento de procesos

Fuente: Banco Internacional

- a. El levantamiento de flujos se realizará:
- Entrevistando al usuario experto.
 - El levantamiento se realizará en diferentes oficinas, o departamentos según la transaccionalidad que exista en cada oficina.
 - Consideraremos todas las variantes que el usuario indique (actividades que no generan valor).
 - Se identificarán mejoras rápidas o controles que se estén obviando actualmente.
 - Se establecerán actividades adicionales no formalizadas.
 - Se identificarán posibles riesgos no controlados.
 - Como respaldo a la información recabada obtendremos la firma del usuario experto.
- b. Caracterización de Procesos:

- El Consultor de Productividad coordinará con el Responsable del Proceso, el levantamiento o actualización de la caracterización de los procesos, cada vez que se produzca un cambio o inclusión en los elementos del proceso o su alcance.
 - La caracterización se realizará a nivel de proceso, incluyendo los flujos que lo integren, estará compuesta de los siguientes elementos:
 - Nombre del Proceso
 - Objetivo
 - Alcance
 - Responsable del Proceso
 - Gestor del Proceso
 - Proveedores
 - Entradas
 - Actividades Macro o Procedimientos
 - Salidas
 - Clientes
 - Recursos
 - Documentos Asociados y Normativa
 - Riesgos y Controles
 - Indicadores de Gestión
2. Análisis y actualización de procesos, se analizará si las variantes; encontradas en el levantamiento se deben considerar o descartar, con el fin de estandarizar el proceso. En base al impacto que tengan principalmente sobre:
- Los controles, riesgos potenciales
 - Cliente y estrategia
 - Si generan o no valor agregado al proceso.
3. Diagramación, una vez levantada y aprobada la información, se diagramaran los procesos mediante flujos y caracterización en la herramienta ARIS, para

esto tomaremos en cuenta el uso de cada uno de los símbolos que muestra en la Fig. 30:

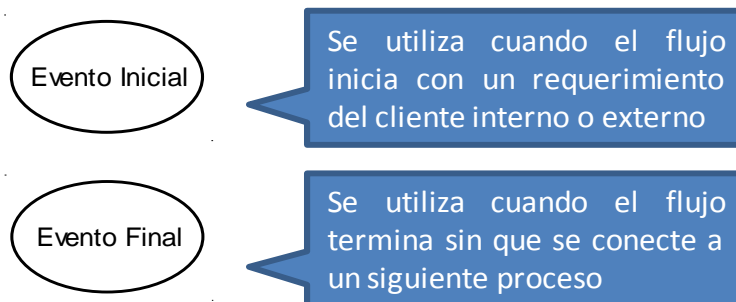


Figura 30 Diagramación Evento inicial y final

Fuente: Aplicación de diagramación Aris

El evento inicial y final se redactará en lo posible en participio pasado o forma propia, ejemplo: documento archivado, firma correcta

La actividad se redactará iniciando con un verbo en infinitivo. Cada actividad se podrá unir a otra actividad, a un evento, aún evento final o a un conector dependiendo del caso, utilizando los objetos que muestra la Figura 31:

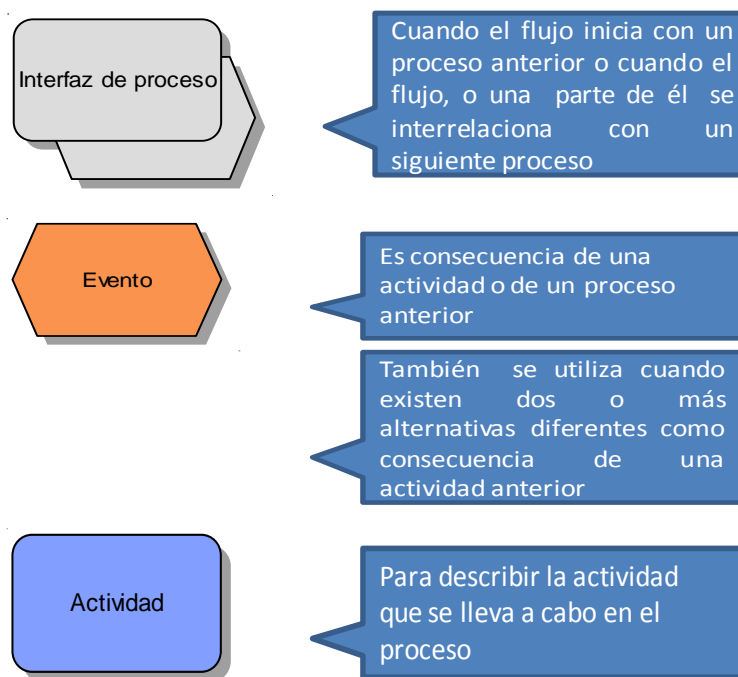


Figura 31 Diagramación Actividad, Interfaz y Evento

Fuente: Aplicación de diagramación Aris

Se diagramará el cargo al lado derecho de cada actividad del flujo, como muestra la Figura 32 utilizando la relación “ejecuta” o “decide sobre” dependiendo del caso. Se diagramará el cargo de la persona titular del proceso, no del backup.

Si la actividad indica una acción en la que se debe decidir entre una alternativa la relación a usar será “decide sobre”.



Figura 32 Diagramación Cargo o puesto

Fuente: Aplicación de diagramación Aris

Se considerará que la entrada a diagramar debe ser aquella que constituye entrada para el proceso, más no para la actividad en sí, por lo tanto esta entrada será diagramada una sola vez en el flujo. Se diagramará al lado inferior izquierdo de la actividad a través de la relación “Proporciona entrada para”. Usaremos para documentos formales y codificados del Banco.

Si solo existe una entrada para un proceso se colocará el nombre de esa entrada en el objeto. Caso contrario se colocará como nombre de esa entrada “Documentos” y el detalle de todas las entradas se incluirán en los atributos. Se diagramará al lado izquierdo de la actividad involucrada con la relación “Es entrada para”, como muestra la Figura 33:

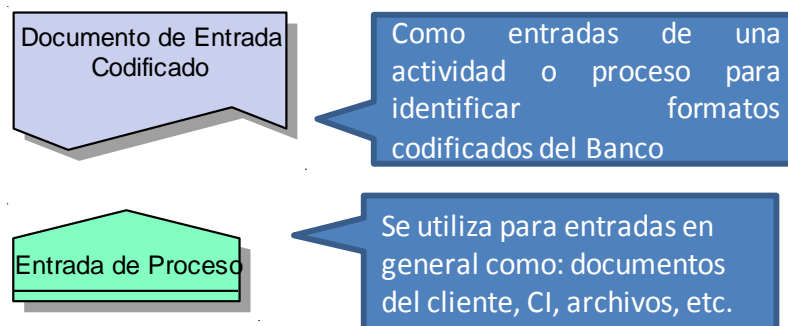


Figura 33 Diagramación Entradas de Proceso

Fuente: Aplicación de diagramación Aris

Se considerará que la salida a diagramar debe ser aquella que constituye salida para el proceso, más no para la actividad en sí, por lo tanto esta salida será diagramada una sola

vez en el flujo. Si solo existe una salida para un proceso se colocará el nombre de esa salida en el objeto. Caso contrario se colocará como nombre “Documentos” y el detalle de todas las salidas se incluirán en los atributos. Se diagramará al lado derecho de la actividad involucrada con la relación “Es salida de”, como muestra la Fig.34

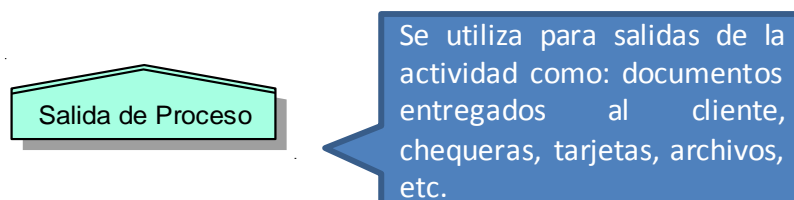


Figura 34 Diagramación Salidas de Proceso

Fuente: Aplicación de diagramación Aris

Se diagramará al lado inferior derecho de la actividad a través de la relación “Tiene salida”. Se usará para documentos formales del Banco codificados, como muestra en la Fig. 35.

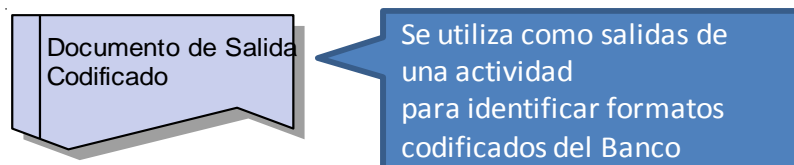


Figura 35 Diagramación Documento de Salida de Proceso

Fuente: Aplicación de diagramación Aris

En el objeto de la Figura 36 se detallará únicamente el nombre del sistema informático y se colocará al lado superior derecho conectado a la actividad.

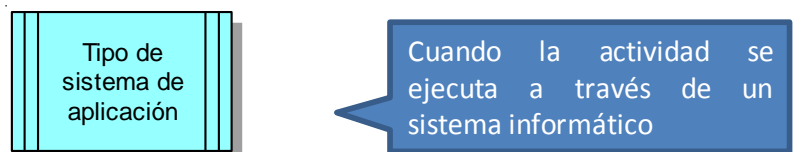


Figura 36 Diagramación Sistema de Aplicación

Fuente: Aplicación de diagramación Aris

En el objeto Figura 37, se detallará únicamente el nombre del sistema informático y se colocará al lado superior derecho conectado a la actividad.

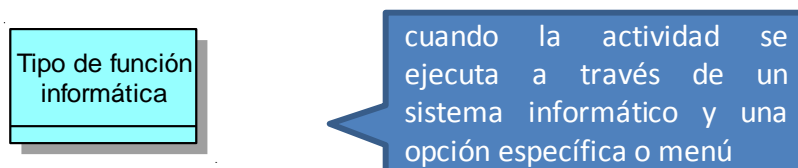


Figura 37 Diagramación Tipo Función Informática

Fuente: Aplicación de diagramación Aris

Cuando se requiere tomar una decisión con uno o varios caminos a seguir o se requiere unir una actividad con otra que forma parte del mismo flujo se utiliza el conector que muestra la Figura 38.

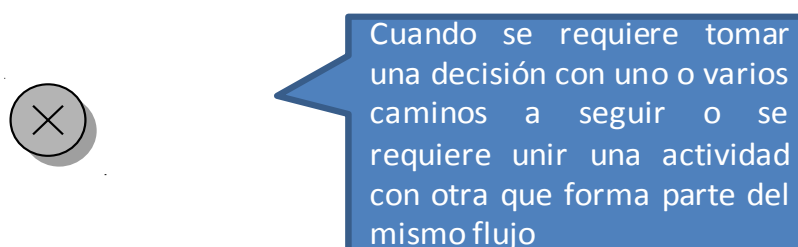


Figura 38 Diagramación Decisión

Fuente: Aplicación de diagramación Aris

4. Aprobación y Validación de flujos estandarizados, todos los flujos diagramados conforme al análisis realizado previamente por el Consultor de Calidad tendrán tres niveles de aprobación previa su difusión: a) Gerente de Calidad y Productividad, b) Gestor de Procesos, c) Responsable del Proceso.
5. Publicación, Difusión y Estandarización, una vez que los flujos hayan sido aprobados por cada uno de los responsables, éstos pueden ser formalizados mediante su publicación en el Intranet, en una carpeta donde constarán los manuales referentes al proceso del que forman parte, en la pestaña “Información / Manuales y procedimientos “, como se muestra en la Figura 39.

El canal oficial para la difusión de los documentos formales de todos los procesos del Banco, será el departamento de Comunicaciones. Los procesos se difundirán de la siguientes manera:

- Elearning: Para realizar una auto capacitación de los involucrados en el proceso. Esta herramienta también permitirá que el usuario interactúe con el Gestor de Proceso en caso de dudas.
- Videos cuando se trate de nuevas aplicaciones o formularios orientados a grupos enfocados de trabajo (unidades-departamentos).
- Capacitaciones presenciales: cuando se traten de cambios integrales del proceso y orientados a grupos multidisciplinarios e involucre varias áreas del Banco.

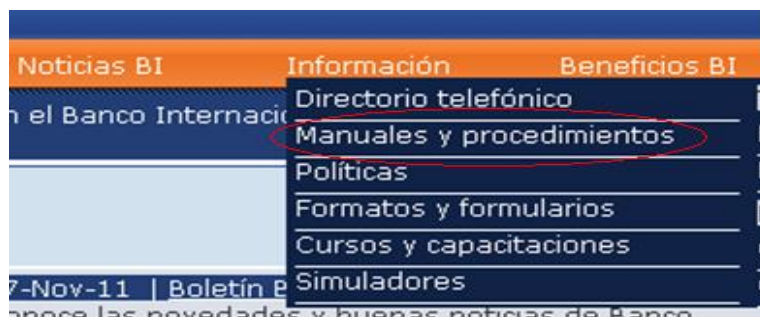


Figura 39 Difusión Intranet

Fuente: Intranet Banco Internacional

Los beneficios que se espera conseguir con la implementación de esta metodología son:

- Contar con una metodología formal que estandarice el levantamiento, actualización y diagramación de procesos.
- Optimizar el tiempo utilizado en el levantamiento y actualización de procesos
- Contar con flujos estandarizados
- Brindar un conocimiento integral de los procesos al gestor responsable y demás usuarios.

- Otorgar un medio de consulta de flujogramas.
- Difundir y capacitar a los involucrados en el proceso.
- Mantener un respaldo de los flujos en la herramienta ARIS.

3.5.1.2 Medición, Seguimiento y Control de Procesos

Para medir el desempeño de los procesos se implementarán indicadores de gestión, de acuerdo a la siguiente metodología, ver Figura 40

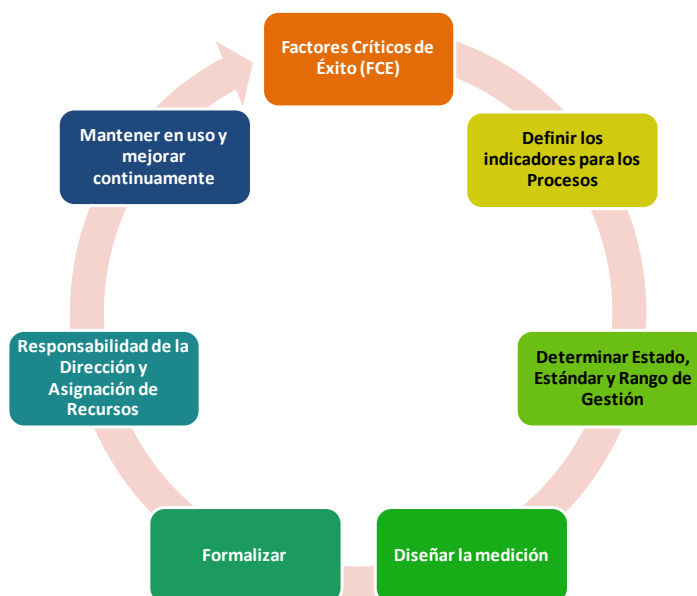


Figura 40. Metodología de Medición, Seguimiento y Control de Procesos

Fuente: Banco Internacional

a.- Definir los Factores Críticos del Éxito (FCE), para determinar con mayor facilidad cuál es el factor crítico de éxito se realizarán las siguientes preguntas: ¿Qué actividades o eventos al no ejecutarse tendrían como consecuencia el incumplimiento del objetivo del proceso?, ¿Qué es indispensable para cumplir con el objetivo del proceso? , ¿En qué parte del proceso se requieren recursos especiales para el cumplimiento del objetivo?

En el caso del Banco Internacional, se ha determinado que el factor crítico de éxito será identificado por:

- El Responsable del Proceso

- Usuario o Usuarios Expertos
- Responsable de Riesgo Operativo, de la Unidad de Riesgo Integral
- Responsable de Calidad Y Productividad

Los factores críticos de éxito se documentarán en una matriz general de indicadores de gestión.

b.- Definir los Indicadores, para definir estos indicadores, es necesario:

b.1 Identificar dimensiones, es decir los aspectos o dimensiones de la gestión que son factibles y relevantes de medir:

- Viabilidad financiera
- Eficiencia
- Eficacia
- Relevancia o Nivel de Servicio

En Banco Internacional se dará relevancia a la eficiencia y eficacia de los procesos, midiendo tres indicadores claves para el momento que está viviendo la Institución, que son: Tiempo productivo (tiempo de realización del proceso sin demoras- desperdicios), Tiempo de espera (tiempo de espera en la ejecución de cada tarea o tiempo de espera entre una actividad y la siguiente) y Calidad a la primera vez (es decir el porcentaje de efectividad en la ejecución del proceso a la primera vez, sin re procesos).

b.2 Asignar Indicadores, una vez definidos los FCE asociados a una de las dimensiones, es necesario establecer los indicadores. Se definirá al menos un Indicador por FCE, se le asignará un nombre y establecerá la fórmula de cálculo.

c.- Determinar Estado, Estándar y Rango de Gestión:

- *Estado*, se definirá una estrategia de recolección de datos históricos. Si no se encuentran datos, partiremos de un estado cero o no existe (NE).
- *Estándar o Meta, Rango o Umbral*, dependiendo del tipo de proceso se decidirá si se usa meta o rango, nos apoyaremos en la experiencia y conocimiento de los usuarios expertos.

d.- Diseñar la Medición

- Fuentes de Información, se utilizará la información que brinda el sistema operativo del Banco (IBS) o los aplicativos de administración de los procesos.
- Frecuencia de medición, se establecerá la frecuencia de acuerdo al tipo de indicador.
- Presentación de la Información, la información se presentará en una tabla de indicadores y si es necesario se usarán tablas y gráficos estadísticos.
- Responsables, se definirán los responsables de:
 - a) Generación de la información, el cual dependerá de la fuente, sea IBS, CRM, workflow, etc.
 - b) Cálculo del indicador, dependiendo del método determinado para la obtención del indicador, el responsable de generación y cálculo puede ser el mismo.
 - c) Análisis y toma de decisiones, generalmente será la Alta Dirección, representado en las Vicepresidencias de las diferentes áreas.

e.- Formalizar: La formalización del indicador se realizará mediante la documentación y publicación en los manuales de procesos en la Intranet, con el apoyo de Calidad y Productividad.

Todo indicador nuevo o cualquier cambio será presentado por el Usuario Experto, con apoyo del Responsable del Proceso, el Responsable de Riesgo Operativo y el Responsable de Calidad y Productividad. Los cambios serán aprobados por el Responsable del Proceso y el Responsable del Análisis del Indicador.

La inclusión del indicador en el manual se realizará en el siguiente formato ver Figura 41:

FCE	(Factor crítico de éxito)		
Dimensión	(Eficiencia, Eficacia, Nivel de Servicio o Relevancia, Viabilidad Financiera)		
Nombre del Indicador			
Fórmula			
Frecuencia	Responsable de Cálculo	Responsable de Análisis	Meta

Figura 41 Indicadores de Proceso

Fuente: Banco Internacional

f.- Determinar y Asignar Recursos para la Medición: La Alta Dirección se comprometerá a asignar los recursos necesarios para la generación y adecuado desarrollo del mismo.

- *Recursos Humanos.*- Es indispensable contar con personal capacitado para ejecutar las responsabilidades que se les asigne como responsables de generación de información, cálculo del indicador o análisis del mismo. Los recursos utilizados en la medición serán parte de los recursos empleados en el desarrollo del proceso.
- *Tecnológicos.*- Se requieren herramientas tecnológicas que faciliten el almacenamiento de información y generación de datos, garantizando la calidad de los mismos y disminuyendo las posibilidades de manipulación. Se analizarán y depurarán las bases de datos de sistemas que posean información poco exacta.

g.- Mantener en uso y Mejorar Continuamente.- Para el mantenimiento y mejora continua, la información generada por el Responsable de Cálculo será almacenada en una Matriz de Indicadores, la misma que estará a cargo del Departamento de Calidad y Productividad. El Responsable de Cálculo ingresará la información a la Matriz de Indicadores, ver Figura 42, de acuerdo a la frecuencia de medición indicada. El Responsable de Calidad y Productividad monitoreará que la información presentada en la base esté siempre actualizada y generará estadísticas respecto a la variación de los indicadores de acuerdo al tiempo para determinar mejoras a los procesos.

Matriz de Indicadores											
Proceso	Subproceso	FCE	Nombre	Fórmula de Cálculo	Frecuencia	Fecha de última actualización	Valor Actual del Indicador	Estándar	Responsable de Generación de Información	Responsable de Cálculo	Responsable de Análisis

La presente matriz es referencial y está sujeta a modificaciones dependiendo de las necesidades que se presenten para el almacenamiento de indicadores históricos y generación de estadísticas.

Figura 42 Matriz de indicadores de procesos
Elaborado por: Grupo Investigador

Para implementar los acuerdos de servicio se ha establecido la siguiente metodología:

- Identificar los proveedores o procesos clave para la consecución de los objetivos.
- Establecer y firmar acuerdos de servicio con los procesos o proveedores clave.
- Realizar matrices de evaluación de dichos acuerdos.
- Determinar en las matrices: a) el proveedor o proceso a evaluar, b) los criterios de servicio a evaluar (tiempo, presupuesto, cantidad, etc), c) responsable de evaluación, d) frecuencia de evaluación, e) fecha de evaluación, f) calificación, g) alarmas de incumplimiento, h) acciones a tomar y todos los elementos que se consideren necesarios.
- En caso de incumplimiento comunicarse o reunirse con el proveedor o proceso evaluado, para establecer el plan de acción a seguir.
- Realizar seguimiento de cumplimiento del plan de acción.

- En caso de que los criterios se cumplan fácilmente durante un tiempo razonable, se ajustará con el acuerdo de las partes, para lograr la mejora continua.

3.1.5.3 Mejora Continua del Proceso Integral

El objetivo de esta metodología es contribuir a la mejora y desarrollo del Banco, aprovechando la creatividad e innovación del talento humano en la solución de problemas y de esta manera lograr sinergia para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo a crear una cultura de mejoramiento continuo, incrementando la comunicación interdepartamental e integrándola en la rutina diaria de la ejecución de los procesos.

Toda acción correctiva, preventiva, o de mejora a un proceso se gestionará bajo esta metodología y será implementada con el apoyo de todas las áreas competentes y la coordinación de Calidad y Productividad.

La metodología tendrá dos grandes frentes de acción: las Quick Wins caracterizadas por su naturaleza dinámica y de fácil implementación y los proyectos caracterizados por su complejidad y gestionados bajo diferentes etapas de diseño, desarrollo, implementación y seguimiento.

El alcance de esta metodología involucrará todos los procesos productivos y de apoyo de la Organización, iniciando por los Procesos Productivos específicamente el Proceso de Crédito.

A la metodología de mejora se la ha denominado “Metodología MIBI” (Metodología para la Mejora Integral de Banco Internacional) e incluye los descritos en la Fig. 43:



Figura 43 Metodología de Mejora
Fuente: Banco Internacional

1.- Obtención de la Información.- La información se obtendrá a través de las siguientes fuentes:

a) Buzón de mejoras.- Manejado con formatos de libre disponibilidad en la Intranet BI. Su finalidad será alentar a todo colaborador a participar activamente en la mejora continua de la institución. A las sugerencias se les dará una respuesta inmediata. El formato que se utilizará en el buzón es la Figura 44

Formato para el Buzón de Mejoras	
DETECCIÓN DE PROBLEMAS Y SOLUCIONES	
Nombre	
Cargo	
Oficina	
Proceso:	
Tipo de Problema	
Descripción del Problema	
Descripción de posibles Causas	
Descripción de posible solución y resultados esperados	

Figura 44 Formato buzón de mejoras
Fuente: Banco Internacional

b) Matriz de Riesgos.- Generada por la Unidad de Riesgo Integral, presenta múltiples problemas que pueden afectar a un proceso y su mitigación.

Esta es una gran fuente de información que permitirá:

- Tener una base de conocimiento de ideas de, cómo se han mitigado ciertos riesgos que se pueden detectar en otros procesos.
- Generar nuevas ideas para mitigar los riesgos ya descritos y existentes.

c) Levantamiento y/o actualización de flujogramas de procesos.- Durante la ejecución del proceso de levantamiento y actualización de flujogramas se obtendrán posibles problemas, riesgos y/o mejoras ya sea por observación del Consultor de Calidad y Productividad o por entrevista con el Usuario.

d) Informes de Auditoría.- Los informes de auditoría muestran hallazgos que pueden ser generados por fallas en los procesos o malas prácticas.

Estos hallazgos poseen recomendaciones producto del análisis de Auditoría Interna. Los hallazgos y recomendaciones constituirán una fuente válida de información para la mejora continua.

e) Análisis de Indicadores de Gestión y SLAs.- (definir SLAs) Una vez aplicada la metodología de indicadores de gestión, se podrá contar con información que permita identificar, qué procesos requieren mayor atención y planes de acción inmediata con una priorización adecuada.

El resultado de la evaluación de los Acuerdos de Servicio permitirá detectar qué procesos requieren mejoras para cumplir los acuerdos establecidos con sus clientes.

f) Encuestas.- Las encuestas se las realizará con el apoyo del Departamento de Marketing.

- A clientes externos, para conocer aspectos que son relevantes para el cliente en los cuales requerimos mejoras.
- A clientes internos, para lograr la participación de la mayor cantidad de colaboradores o áreas en el levantamiento de información, contar con variedad de criterios en cada nivel de ejecución de los procesos.

g) Análisis de Reclamos.- Se realizará análisis de los reportes generados por CRM, (definir CRM) de los mismos se extraerá información de los reclamos repetitivos o de

impacto para la institución. Y de los reclamos canalizados por organismos de control y atendidos por la unidad de Servicio al Cliente.

h) Análisis de Requerimientos.- Soporte Operativo (problemas operativos) y Soporte a Usuario atienden (problemas de aplicaciones y sistema operativo) las dudas y problemas de mayor impacto en la operatividad diaria del Banco, las cuales se reflejan en las bases del ACI (Asistencia al Cliente Interno), constituyendo una fuente de información importante para la mejora.

2.- Análisis de la Información.- Para analizar la información se seguirán los siguientes pasos:

- a. Filtrar.- En esta etapa se tomará la información relevante y desechará aquella que se repita o que carezca de importancia.
- b. Priorizar.- La priorización se realizará buscando: Mitigación de Riesgos Altos y Extremos, Impacto en la Satisfacción del Cliente Externo e Interno, Eficiencia Operativa, Optimización de Recursos
- c. Asignar.- En base a la distribución de procesos de la presente Metodología se asignará a un Consultor de Calidad y Productividad, quien realizará el seguimiento e implementación de la mejora durante todas las etapas siguientes.
- d. Verificar.- El consultor de Calidad y Productividad verificará el problema levantado con el usuario experto para asegurarse de que la información levantada sea correcta y de serlo la enriquecerá mediante la investigación y observación en campo. Posteriormente validará la efectividad y viabilidad de la solución con el Usuario Experto.
- e. Validar y Aprobar la Solución.- La validación de la solución se realizará en dos instancias:
 - Con el equipo de consultores de Calidad y Productividad para darle un alcance institucional, mismo que podría ser relevante para más de un proceso.
 - Con un Grupo de Calidad, el consultor de Calidad y Productividad debe de acuerdo a las características del problema y su solución propuesta conformar un Grupo de Calidad en el cual participarán las áreas

involucradas en el tema. Las áreas que conformarán un Grupo de Calidad, son los que muestra la Figura 45:

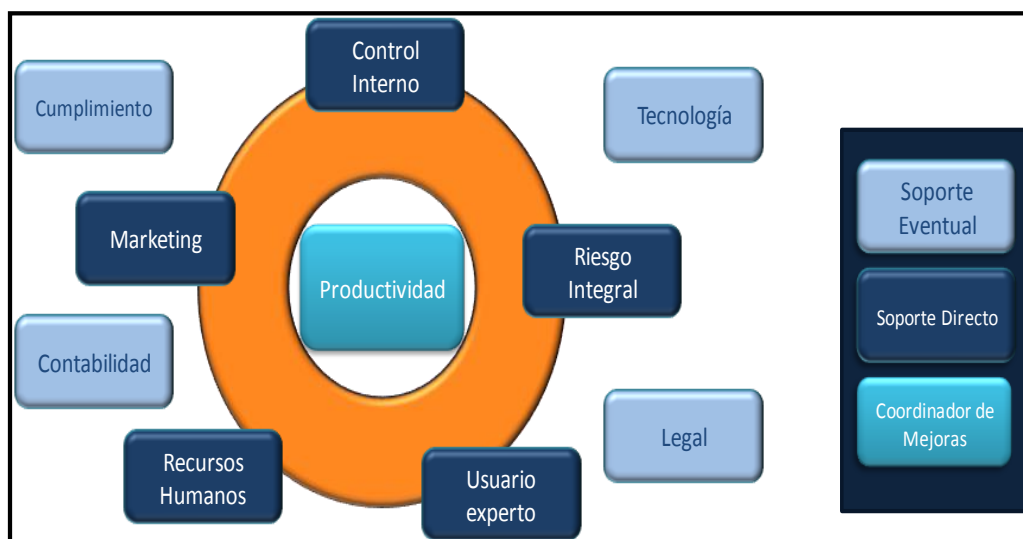


Figura 45. Grupo de Calidad

Fuente: Banco Internacional

f) Los resultados de las reuniones de los grupos de calidad, se plasmarán en un acta donde se definirá:

- Objetivo y Alcance de la mejora
- Responsabilidades
- Tiempo de implementación
- Recursos a utilizar

Una vez definidos estos aspectos, el Grupo de Calidad aprobará la solución planteada en ese comité, en el acta mencionada.

3.- Implementar la Mejora.- Calidad y Productividad controlará el cumplimiento de las diferentes actividades asignadas a los responsables de acuerdo al acta. De acuerdo al tipo de mejora realizará seguimiento a:

- Requerimientos Tecnológicos
- Diagramación de Proceso Mejorado
- Actualización de Manuales o Formatos
- Reasignación de recursos

- Capacitación

Generará un informe final de las actividades cumplidas, pendientes o no desarrolladas, debidamente sustentado, que se entregará al Grupo de Calidad.

4.- Evaluación de la Mejora.- Calidad y Productividad realizará:

La medición del nivel de impacto de la mejora en:

- Optimización del gasto
- Eficiencia de los ingresos
- Mitigación del riesgo
- Calidad y atención del servicio

De acuerdo a esta medición en el Grupo de Calidad se determinará:

- La efectividad de la Solución
- La necesidad de realizar Ajustes o Correcciones

Como parte de la evaluación de la mejora, Calidad y Productividad establecerá una Matriz de Mejoras en la cual se registrará: el problema o Riesgo, la causa, el responsable, la prioridad, el tipo de mejora, la solución, el estatus, el tipo y nivel de Impacto, ajustes o correcciones requeridas en mejoras, las lecciones aprendidas.

Mediante la Matriz de Mejoras se obtendrá las mejoras más relevantes de acuerdo a la priorización de impacto y el estatus de las mismas. Aquellas mejoras de alto impacto que hayan sido Implementadas serán presentadas al Comité Ejecutivo como evidencia de la eficacia de la Metodología. El Comité Ejecutivo premiará las mejoras de alto impacto, para motivar la iniciativa de los empleados cerrando el círculo de mejoramiento continuo.

3.1.5.4 Identificación, evaluación, tratamiento, monitoreo y reporte de riesgos y controles.

En la Figura 46 presenta los elementos mediante los cuales el Banco realizará una efectiva gestión de riesgos de operación con la participación activa de cada uno de sus colaboradores.



Figura 46 Metodología para manejo de Riesgos y Controles
Fuente: Banco Internacional

1.- Normativa.- Mediante la normativa se definirán las políticas, normas (Basilea II, JB-2005-834, etc) y procedimientos (levantados para cada proceso), que regirán el Sistema de Gestión de Riesgo Operacional.

2.- Canales de Difusión.- La normativa será difundida por la Unidad de Riesgo Integral a través de capacitaciones, boletines y el portal de la Intranet del Banco, para lograr generar en la organización una cultura de riesgos.

3.- Incentivos y Sanciones.- Al ser el riesgo operativo inherente a las actividades diarias de cada colaborador que se encuentran normadas por regulaciones y procedimientos, el incumplimiento de esta normativa será sancionada de acuerdo al Reglamento Interno de la Organización. Los incentivos los coordinará la Unidad de Riesgo Integral y lo efectuará la Alta Dirección de la Institución.

4.- Gestión de Seguridad de Información.- La controlará el Área de Seguridad Informática y la Unidad de Riesgo Integral.

5.- Gestión de Continuidad de Negocios.- La Unidad de Riesgo Integral definirá Manuales de Emergencia, Continuidad Operativa y Contingencia, escenarios y simulaciones de eventos. En la implementación apoyarán las áreas de Seguridad Ocupacional, Administración Tecnológica y Operaciones.

6.- Estructura Organizacional del Riesgo.- La estructura que se definirá para la gestión del riesgo operacional estará formada por: Alta Dirección, Comité de Riesgos (Vicepresidentes de Riesgo Integral, Operaciones, Administración Tecnológica, Seguridad Ocupacional, Seguridad), Gestores de Proceso, Calidad y Productividad y Colaboradores del Banco.

7.- Proceso.- Se seguirá el siguiente proceso para gestionar el Sistema de Riesgo Integral:

a. Identificación.- La identificación de un riesgo podrá ser realizada por los colaboradores del Banco (en sus labores diarias), por la Unidad de Riesgo Integral (cuestionarios, levantamiento matrices de riesgo) por Calidad y Productividad (levantamiento de los procesos), por los Gestores (operativa diaria) y Gestores de Producto. De igual forma podrán ser establecidos por los riesgos frecuentes en el medio financiero o los advertidos por los organismos de control.

Para que un colaborador del Banco reporte un evento de riesgo o pérdida se implementarán dos canales de comunicación a través de la intranet del Banco:

- Canal Directo Anónimo, donde la identidad del colaborador se mantendrá anónima.
- Canal Indirecto, donde el reporte será realizado a través del gestor y líder de proceso.

Para el desarrollo de este proyecto, se identificarán los riesgos por medio de los colaboradores, Gestores y Líderes de Procesos, Organismos de Control, Sistema Financiero y por el levantamiento de procesos.

b. Evaluación.- En esta parte del proceso se evaluará la probabilidad de ocurrencia de los riesgos operativos y su impacto en caso de materializarse. Esta medición podrá ser cualitativa y cuando se cuente con datos históricos, cuantitativa. Para la determinación de la probabilidad se considerará un horizonte de tiempo de un año.

La metodología que se utilizará para determinar el nivel de impacto y probabilidad será la que se muestra en la Tabla 9:

Tabla 9
Impacto y probabilidad del riesgo

	Impacto	Posible pérdida económica
Inferior	Riesgo tiene un efecto nulo ó pequeño, en el desarrollo del proceso	Hasta USD \$ 1,000.00
Menor	El proceso sufre un daño menor	Entre USD \$ 1,000.01 y \$10,000.00
Importante	el desarrollo del proceso sufre un deterioro	Entre USD \$ 10,000.01 y \$100,000.00
Mayor	el desarrollo del proceso es afectado significativamente	Entre USD \$ 100,000.01 y \$300,000.00
Superior	El desarrollo del proceso es afectado gravemente	Mayor a USD \$ 300,000.00

	Probabilidad	# de veces al año
Muy bajo	Ocurrencia Excepcional (no se conocen casos similares)	1
Bajo	Insignificante posibilidad de Ocurrencia ó se conocen casos muy aislados (al menos dos veces en un año)	2
Moderado	Ocurre con cierta frecuencia (ocurre más de tres veces al año)	Entre 4 y 12
Alto	Ocurre más de una vez al mes	Entre 13 y 35
Muy Alto	Ocurre de forma continua y permanente	Más de 36

Fuente: Banco Internacional

Y finalmente se determinará el perfil de riesgo del proceso de crédito y contingentes como resultado de la evaluación del impacto y la probabilidad de ocurrencia.

- c. *Tratamiento.*- En esta parte del proceso se determinarán los planes de acción a realizarse o controles a implantar, para asegurar la continuidad del negocio y mitigar los riesgos.

La metodología que se utilizará de acuerdo al nivel de riesgo, es la que se muestra en la Figura 47:

Apetito al Riesgo	Nivel de Riesgo	Tratamiento
No Aceptable	EXTREMO	Implementar un Plan de Acción (Evitar la exposición, reducir o Compartir el riesgo) con <u>prioridad</u> por parte de la Gerencia.
	ALTO	Implementar un Plan de Acción (Evitar la exposición, Reducir o Compartir el riesgo).
Aceptable	MODERADO	No se recomienda acciones de tratamiento; no obstante, en caso se considere pertinente, podría implementarse un plan de acción.
	BAJO	No se recomiendan acciones de tratamiento.

Figura 47 Nivel del riesgo

Fuente: Banco Internacional

d. *Monitoreo y Reporte.*- En esta etapa del proceso se realizará el seguimiento de los planes definidos para cada riesgo y se verificará que los controles implantados, se estén realizando y estén funcionando. Este monitoreo lo realizará la Unidad de Riesgo Integral con una frecuencia semestral. Su monitoreo se complementará con las observaciones que se obtengan de las diferentes fuentes de identificación de riesgos.

La Unidad de Riesgo Integral realizará un reporte de la eficacia y eficiencia de planes y controles así como de los niveles de impacto y probabilidad de los riesgos residuales.

Para efecto de este proyecto los resultados se presentarán consolidados con el resto del estudio.

3.1.5.5 Definición de Indicadores de Riesgo

Los indicadores de riesgo clave (KRI) son variables que ofrecen una base razonable para estimar la probabilidad y severidad de uno o más eventos de riesgo operativo.

La metodología que se utilizará para definir los KRI necesarios, que permitan a la organización establecer los niveles de riesgo actuales, detectar tendencias y cambios en los niveles de riesgo, ofrecer señales de alerta temprana, para establecer acciones preventivas, correctivas o de mejora que permitan minimizar los riesgos, será la que se muestra en la Figura 48.

RIESGOS	NIVEL DE RIESGO	FACTOR DE RIESGO	CAUSAS DEL RIESGO	INDICADOR DE RIESGO	FORMULA	RESPONSABLES
<p>Detallar los riesgos definidos en:</p> <p>Levantamiento , análisis, seguimiento de los procesos</p> <p>Fuentes definidas para la obtención de posibles mejoras</p> <p>Fuentes externas: Organismos de Control, experiencia de competidores del segmento financiero.</p>	<p>Clasificar los riesgos, definidos por nivel de riesgo:</p> <p>Extremo</p> <p>Alto</p> <p>Moderado</p> <p>Bajo</p>	<p>Definir el factor de riesgo:</p> <p>Demoras de procesamiento</p> <p>Cláusulas confusas</p> <p>Dualidad de funciones</p> <p>Falta de normativa</p>	<p>Desarrollar un mapa causal de los riesgos extremos y altos usando cualquier técnica:</p> <p>5 por qué</p> <p>ishikawa</p> <p>árbol de problemas, etc</p>	<p>Establecer los KRI de los riesgos extremos y altos:</p> <p>Los indicadores serán establecidos por el Jessica Torres, Kathy Bassante y la Unidad de Riesgo Integral</p>	<p>Definir la fórmula a utilizar:</p> <p>La fórmula será establecida por el Jessica Torres, Kathy Bassante y la Unidad de Riesgo Integral</p>	<p>Definir los responsables de:</p> <p>La obtención: Jessica Torres, Kathy Bassante y la Unidad de Riesgo Integral</p> <p>Del monitoreo: Jessica Torres, Kathy Bassante y la Unidad de Riesgo Integral</p> <p>De la administración de los controles a aplicar (fortalecer, automatizar, disminuir los con troles de acuerdo a los resultados del indicador): Jessica Torres, Kathy Bassante y la Unidad de Riesgo Integral</p>

Figura 48 Metodología KRI

Fuente: Banco Internacional

3.2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La fase de diagnóstico de la situación actual del proyecto, permitió dar atención a las necesidades inmediatas de la Dirección Comercial, levantando la información de los procesos, para la toma de decisiones enfocadas a mejoras rápidas o la definición de proyectos y estandarización.

Los procedimientos que se analizaron son los relacionados con los procesos de Crédito, desde el análisis de la propuesta por parte del gestor comercial de las bancas existentes hasta su desembolso.

Los productos que se incluyen en este levantamiento son: Comercio Exterior, Contingentes, Crédito y Líneas de Crédito, (ver Anexo 1).

El levantamiento de toda la información se realizó en las oficinas que presentaron mayor transaccionalidad durante el año 2013 en productos de crédito, como se detalla en la Figura 49:

Agencia	Banca				Análisis de Crédito	Comité	Legal	Cartera
	Corporativa	Empresarial	Privada	Red				
Matriz	x	x		x	x	x	x	x
Alisal			x					
Multicentro				x				
Plaza Santo Domingo				x				
CCI				x				
Sucursal Mayor	x			x	x	x	x	x
Urdesa		x						
Sucursal Ibarra				x			x	x
Sucursal El Coca				x			x	x

Figura 49 Oficinas con mayor transaccionalidad año 2013

Fuente: Banco Internacional

Los procesos se validaron en las Bancas de Red, Pyme, Corporativo, Empresarial y Banca Privada.

Los productos que no se incluyeron en este levantamiento son:

- Créditos masivos porque tienen un proceso automático donde el análisis no es uno a uno.

- Tarjeta de crédito por ser un proceso masivo.
- Sobregiros ocasionales, porque no requieren generación de propuesta de crédito.
- Ventas y compras de cartera por ser un producto eventual, que no es parte del core del negocio.

Los puntos que se desarrollaron dentro del diagnóstico de la situación actual son:

- Validar el alcance de cada uno de los procesos de crédito definidos en el mapa de procesos.
- Levantar los procesos definidos con el usuario experto in situ.
- Levantar con el usuario experto in situ tanto la caracterización del proceso como las quick wins.
- Elaborar y analizar la matriz de quick wins de los procesos.
- Elaborar un informe de la situación actual.

3.2.1 Levantamiento de los procesos de aprobación de créditos en Crédito, Comercio Exterior y Contingentes

En cuanto al levantamiento de la información, en la práctica uno de los aspectos que merece especial atención es el correspondiente a la identificación de los procesos, por tal motivo se elaboró el mapa de procesos del Banco Internacional según la metodología planteada, como se detalla en la Figura 50. Este mapa fue analizado, discutido y aprobado por el Comité Ejecutivo.



Figura 50 Mapa de Procesos del Banco Internacional

Fuente: Data Banco Internacional

Tomando como referencia el mapa de procesos elaborado, se definió los procesos a ser levantados y actualizados, según alcance definido en el proyecto se encuentra marcado en la Figura 51 los procesos a ser analizados.

C. GESTION DE PLANIFICACIÓN COMERCIAL
C.1. Planificación de Portafolio de Productos y Servicios
C.2. Entendimiento de Mercado y Clientes
D. COMERCIALIZACIÓN
D.1. Oferta y Negociación de Productos y Servicios
D.2. Venta de Productos y Servicios
E. GESTIÓN DE OPERACIONES
E.1. Administración del Cliente
E.2. Creación del Producto
PO1-E.2. Pre-Análisis del Cliente por parte de la Red
PO2-E.2. Generación de Propuesta
E.3. Análisis, Procesamiento y Control Transaccional
E.3.1. Tramitación para Aprobación de un Crédito
PO1-E.3.1. Análisis de Operaciones de Crédito
PO2-E.3.1. Aprobación de Operaciones de Crédito
PO3-E.3.1. Realización de Avalúos y Re-avalúos
PO4-E.3.1. Tramitación de Pólizas de Seguros
E.3.2. Instrumentación Legal
PO1-E.3.2. Instrumentación Legal de Contratos y Pagares
PO2-E.3.2. Instrumentación Legal de Garantías Reales
E.3.3. Ejecución del Desembolso
PO1-E.3.3. Ejecución del Desembolso
F. SERVICIO AL CLIENTE
F.1. Atención de Reclamos
F.2. Atención de Requerimientos

Figura 51 Procesos a ser analizados

Fuente: Data Banco Internacional

Una vez identificados los procesos a ser analizados, se procedió al levantamiento de la información mediante la entrevista directa con el usuario experto que ejecuta el proceso:

- **Levantamiento de los flujos de Procesos**

Con el levantamiento de flujos se pudo identificar las actividades adicionales no formalizadas, variantes en el proceso conforme a la realidad de cada oficina y actividades que no agregan valor al proceso.

Como resultado de este levantamiento se obtuvo los diagramas de flujo estandarizados ver (Anexo 2) que permiten entender de una manera clara el desarrollo interno de las principales actividades que se ejecutan en cada uno de los procesos.

- **Caracterización de los Procesos**

El levantamiento y la elaboración de la caracterización de los procesos ver (Anexo 3) se realizó con los responsables de cada área involucrada en la misma visita efectuada para el levantamiento de flujos.

Como resultado de la elaboración de la caracterización de los procesos se ha podido identificar los elementos esenciales necesarios para llevar a cabo el proceso y la definición de las principales características facilitando su entendimiento, gestión y el control de sus interrelaciones.

3.2.2 Consolidación y análisis de la Información obtenida del proceso.

- **Análisis de valor Agregado y Desperdicios (Mudas) de Proceso**

Con la información obtenida en el levantamiento y actualización de los procesos, se procedió a registrar en una matriz las actividades de cada proceso y se realizó el análisis de valor agregado ver (Anexo 4), a fin de identificar mudas del proceso, actividades que no agregan valor, plantear mejoras para optimizar las actividades que agregan valor e identificar actividades donde se presentan problemas en la implementación de acciones de mejora.

- **Análisis de tiempo de un crédito promedio (desde la solicitud del cliente hasta el desembolso)**

Se realizó el levantamiento y análisis de tiempos, ver (Anexo 5) con el fin de conocer el tiempo que necesita cada interviniente del proceso para ejecutar las actividades definidas en el diagrama de flujo. Esta información es de vital importancia pues se tendrá claro el panorama de cuáles son los procesos que están ocasionando demoras en la entrega del servicio al cliente. Este análisis puede dar lugar a acciones

de mejora para incrementar la eficacia, reducir costos, mejorar la calidad y acortar los tiempos respuesta y entrega de servicio al cliente.

Adicional al tiempo, para la etapa de mejora de los procesos, es necesario conocer el volumen de operaciones de crédito que se procesan mensualmente, o la frecuencia con que se realiza una determinada actividad para obtener el tiempo mensual utilizado por cada uno de involucrados en el proceso ver (Anexo 6), con la finalidad de identificar el porcentaje de tiempo utilizado en el proceso de crédito con referencia a su capacidad instalada.

- **Total de actividades y participación de cada interviniente en todos los Procesos**

Se levantó esta información con el objeto de conocer la participación de cada interviniente en el proceso, así como si las actividades realizadas agregan valor al proceso o son actividades sin valor que se pueden eliminar, para volver eficiente el proceso y liberar el tiempo de los intervinientes, mismo que puede ser utilizado en la realización de actividades beneficiosas para el proceso, mejorando su gestión en el mismo. Ver (Anexo 7).

- **Estructura de los departamentos que intervienen en el Proceso de Crédito**

Una vez identificado el grado de participación que tiene cada interviniente en el proceso, es de primordial importancia entender como están estructuradas las áreas o departamentos a los que reportan, ver (Anexo 8). Con este levantamiento se determinó el número de recursos de cada área y analizo si estos recursos son suficientes para procesar el volumen mensual de operaciones de crédito. Se analizó el nivel de jerarquías existente en cada departamento, para determinar si el proceso se vuelve engorroso por los niveles de reporte existente, los cuales se deben escalar, para su ejecución.

- **Actividades Gerenciales**

Como parte del análisis de los procesos de crédito se realizó el levantamiento y análisis de las actividades que ejecutan los Vicepresidentes, Gerentes Regionales, Gerentes Zonales en su gestión comercial, ya que es importante identificar si estas actividades están agregando o no valor al cliente, ver (Anexo 9), si el tiempo que se toman en ejecutarlas no interfiere con su trabajo específico de gestionar la

comercialización de productos, dirigiendo las actividades del personal a su cargo para lograr las metas y alcanzar los objetivos estratégicos que la Institución se ha planteado.

De igual forma se identificó los problemas, las causas que los ocasionan y se ha planteo posibles acciones de mejora con el fin de que la alta dirección trabaje de una manera eficiente y se encuentre alineada con la estrategia de la organización.

- **Comité de Reconsideración**

De acuerdo al levantamiento realizado, una vez que el comité de crédito ha negado una propuesta y ésta se encuentre registrada en el sistema con estatus negada, los gestores comerciales pueden solicitar una reconsideración de la decisión tomada de la siguiente manera:

- ✓ El departamento comercial podrá solicitar que aquellas operaciones negadas, que ameriten ser revisadas, sean ingresadas nuevamente a crédito para ser analizadas con nuevos argumentos que apoyen la propuesta.
- ✓ Este cambio de status deberá ser solicitado directamente a la asistente de comité con copia a los miembros del comité correspondiente.
- ✓ El gestor comercial ingresará comentarios, aclaraciones y demás argumentos a las propuestas.
- ✓ El comité correspondiente evaluará nuevamente la propuesta y en caso de mantenerse una opinión negativa, el área comercial solicitará la revisión de la propuesta por parte del Comité de Reconsideraciones.
- ✓ El Comité de Reconsideración estará conformado por el Comité que negó la propuesta más un representante del área comercial, según se muestra en la Figura 52.

Comité	UNO	DOS	TRES	CUATRO	GUAYAQUIL
RECONSIDERACIONES	Gerentes Zonales	VP - Gerentes Regionales	VP Comercial	No Aplica	VP Comercial(GYE)

Figura 52 Comité de Reconsideraciones

Fuente: Data Banco Internacional

- ✓ El representante del área comercial deberá asistir a la reunión con el comité donde se tratará la reconsideración, sin embargo podrá participar telefónicamente si no se encuentran en la ciudad de Quito.

- ✓ La decisión que se tome en este comité será definitiva.

3.2.3 Informe de la situación actual

Concluyendo con el levantamiento, consolidación y análisis del Proceso Integral de Crédito a continuación se presenta un informe de la situación actual de los procesos analizados:

- a) Diferencias detectadas entre oficinas
 - Pre-análisis del cliente por parte de la RED

A continuación se muestra las diferencias del Proceso de Pre-análisis del cliente por parte de la RED, como muestra la Figura 53.

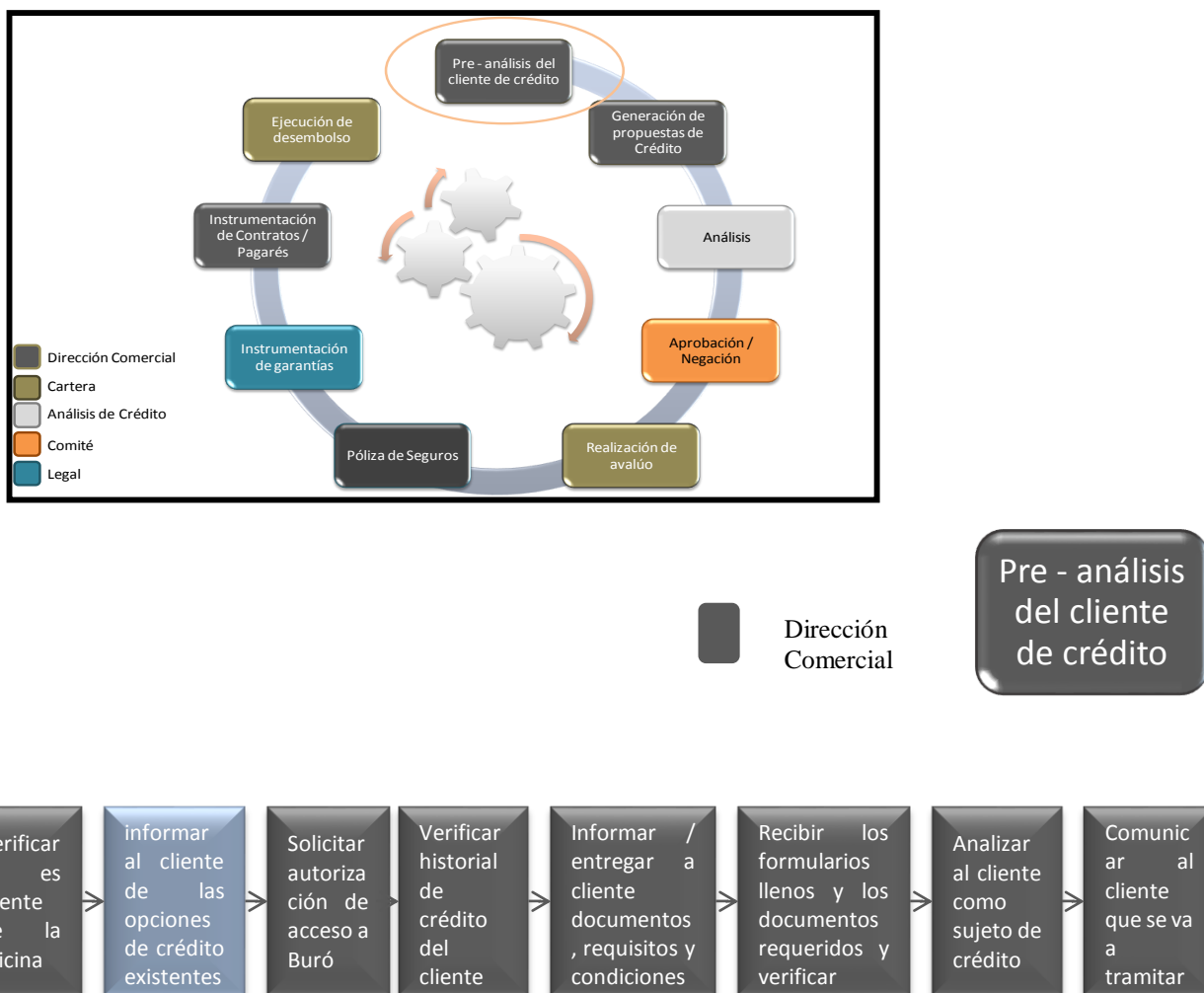


Figura 53 Pre- análisis del cliente por parte de la RED-Opciones de Crédito
Fuente: Banco Internacional

DIFERENCIAS:

- Para comercializar productos LCR (Operaciones Comercio Exterior), los gestores comerciales de la Red y Banca Empresarial solicitan apoyo de Comercio Exterior para validar características del producto.
- En Banca Empresarial, para todos los LCR (Operaciones Comercio Exterior) y créditos productivos, antes de informar las opciones del tipo de crédito solicitado, se realiza la revisión del buró de crédito.
- Antes de informar al cliente sobre las opciones de crédito, en oficina Plaza Santo Domingo se realiza primero una indagación al cliente sobre ingresos y su actividad y luego se revisa buró de crédito.

Se detallan a continuación las diferencias en el Proceso de Pré-análisis del Cliente de Crédito en la actividad de Verificar historial de crédito del cliente como muestra la Figura 54:

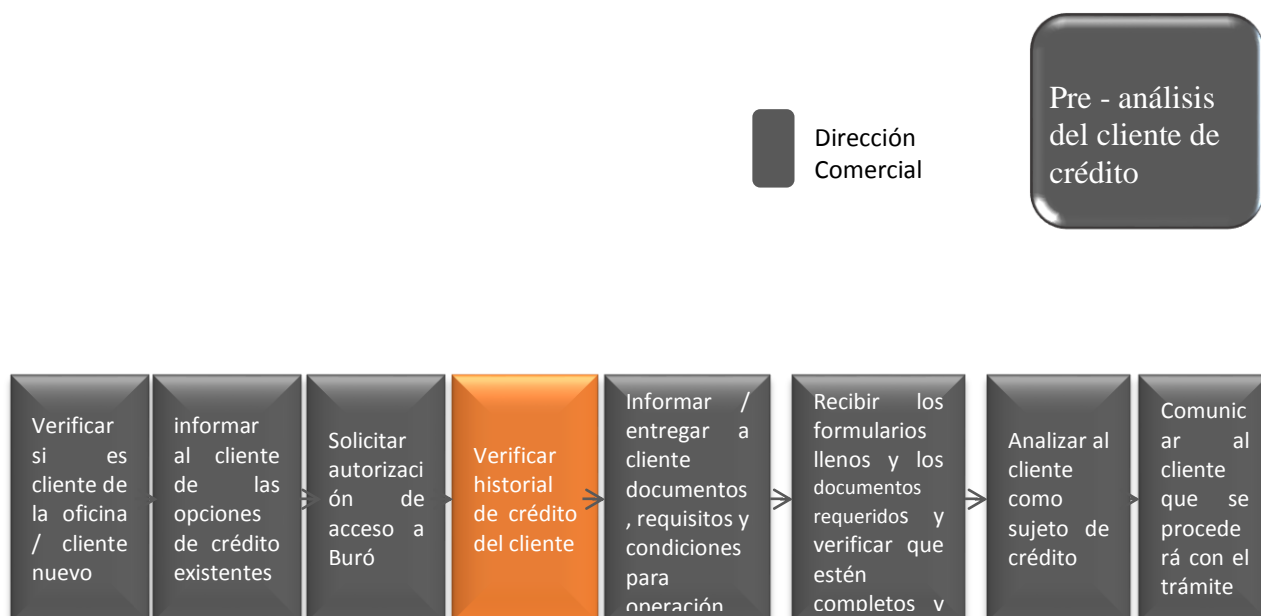


Figura 54 Pre- análisis del cliente por parte de la RED – Historial de Crédito del cliente

Fuente: Banco Internacional

DIFERENCIAS

- Una vez verificado el Buró del cliente, para productos En Marcha, Vehículos e Intercasa se llena el medio de pre análisis (cotizador o simulador) para determinar la viabilidad del crédito por el Front comercial.

Las diferencias encontradas en la actividad Informar/Entregar al cliente documentos, requisitos y condiciones para operación, ver Figura 55:

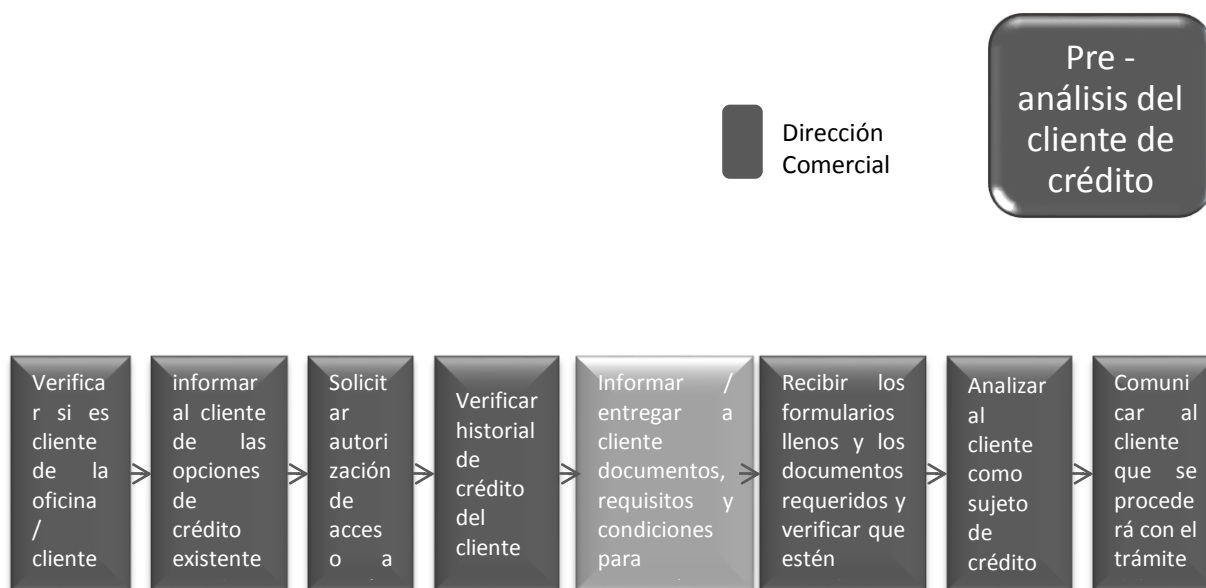


Figura 55 Pre- análisis del cliente por parte de la RED – Entrega de Información al cliente

Fuente: Banco Internacional

DIFERENCIAS:

- En Agencia Plaza Santo Domingo, se realiza una simulación (en un archivo excel elaborado por la oficina), de la tabla de amortización para indicar al cliente el valor de las cuotas a pagar.
- En Banca Empresarial de Matriz y en la Ag. Plaza Santo Domingo, cada asesor maneja un archivo Word, en lugar del Check List de documentos formal del Banco, mismo que es entregado al cliente.
- Para todos los productos de Banca Corporativa y Empresarial, el gestor comercial envía el check list y formularios por mail al cliente. Además para los LCR (Operaciones Comercio Exterior), indican al cliente, que los formularios los puede imprimir desde la página web del Banco.

Las diferencias encontradas en la actividad Recibir los formularios llenos y los documentos requeridos y verificar que estén completos y sustente la operación, ver Fig. 56:

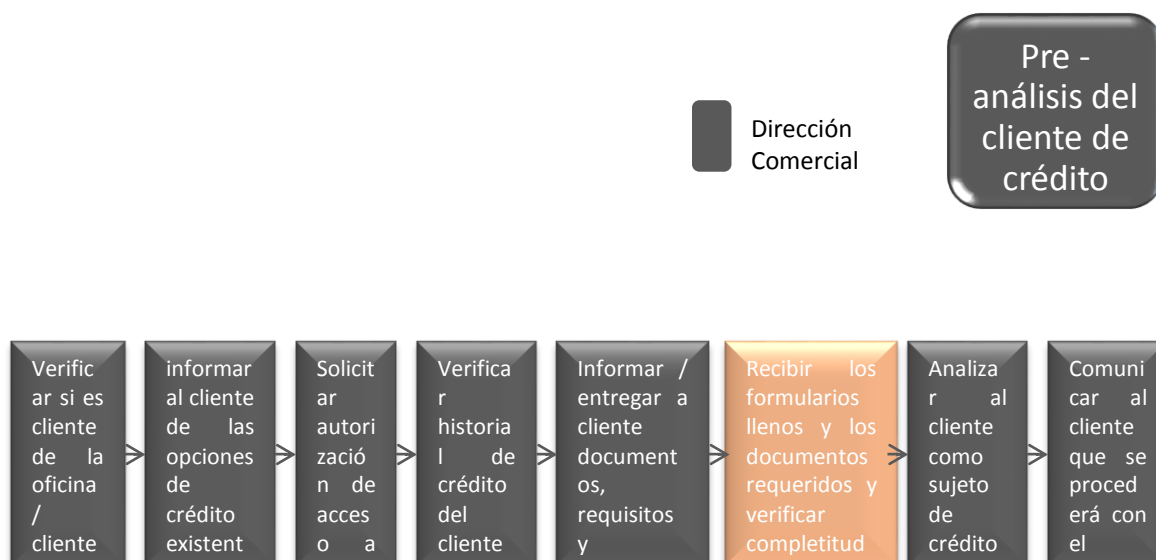


Figura 56. Pre- análisis del cliente por la RED – Recepción documentos y requisito Cliente

Fuente: Data Banco Internacional

DIFERENCIAS:

- Adicionalmente, para los LCR (Operaciones Comercio Exterior), en Banca Corporativa, el oficial valida los documentos recibidos con personal del Comercio Exterior, para confirmar que estén correctos.

Las diferencias encontradas en la actividad Analizar al Cliente como sujeto de crédito requeridos y verificar que estén completos y sustente la operación, ver Figura 57:

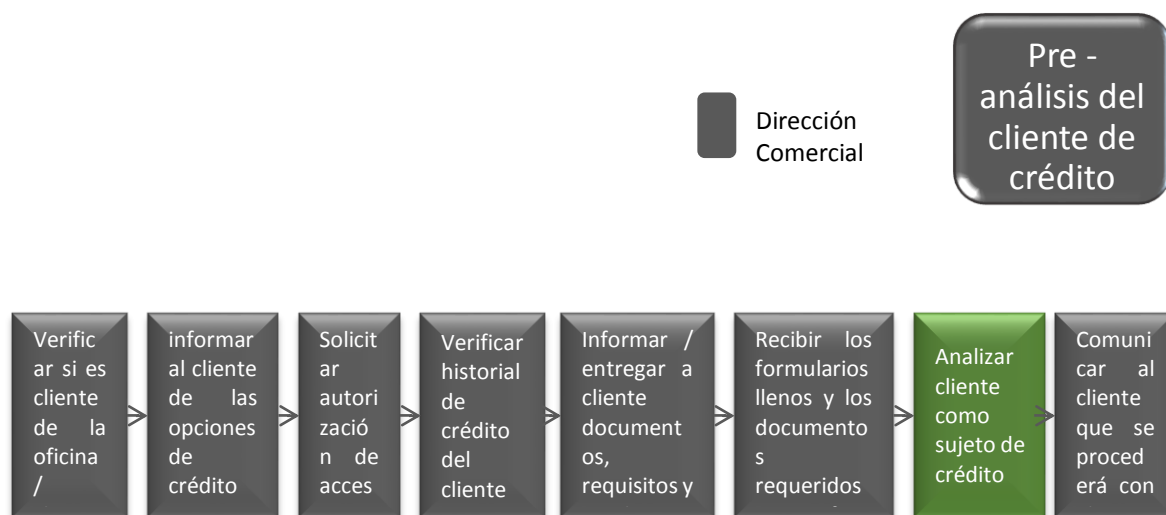


Figura 57. Pre- análisis del cliente por parte de la RED – Análisis del cliente

Fuente: Banco Internacional

DIFERENCIAS:

- En Banca de Red de Sucursal Mayor, para el producto Intercasa (crédito hipotecario), la tasa reajutable, se solicita vía telefónica a analista de crédito en Quito, se confirman los saldos promedios en cifras de las cuentas del solicitante en otros bancos, con el objetivo de sustentar el pre análisis.
- El pre-análisis en Banca Corporativa se realiza con los indicadores financieros que genera el IBS (sistema operativo) al ingresar los balances del cliente, mientras que en Banca Empresarial, el oficial realiza este análisis con los datos ingresados en un archivo Excel.
- En Banca Corporativa, si el pre-análisis es negativo, el oficial solicita al cliente nuevas garantías, si con el refuerzo mejora su situación se procede a generar la propuesta, caso contrario realiza una visita con un analista de crédito para obtener su apreciación respecto de la situación financiera de la compañía.
- En Banca Corporativa se revisa buró en esta etapa
- En Banca de Red para el producto En Marcha, si el resultado del medio de pre-análisis es favorable, se realiza una visita al cliente y se llenan los datos en el reporte de visitas
- Adicionalmente, en el caso de Banca Corporativa y Empresarial, se realiza una presentación en Power Point con información del cliente, cuando el cliente sea nuevo o el producto lo amerite.
- Para Créditos Edifica (proyectos inmobiliarios), la presentación debe incluir, además de la información regular, datos del mercado y accionistas (Banca Corporativa GYE).

Las diferencias encontradas en la actividad Analizar al Cliente como sujeto de crédito requeridos y verificar que estén completos y sustente la operación, ver Figura 58:

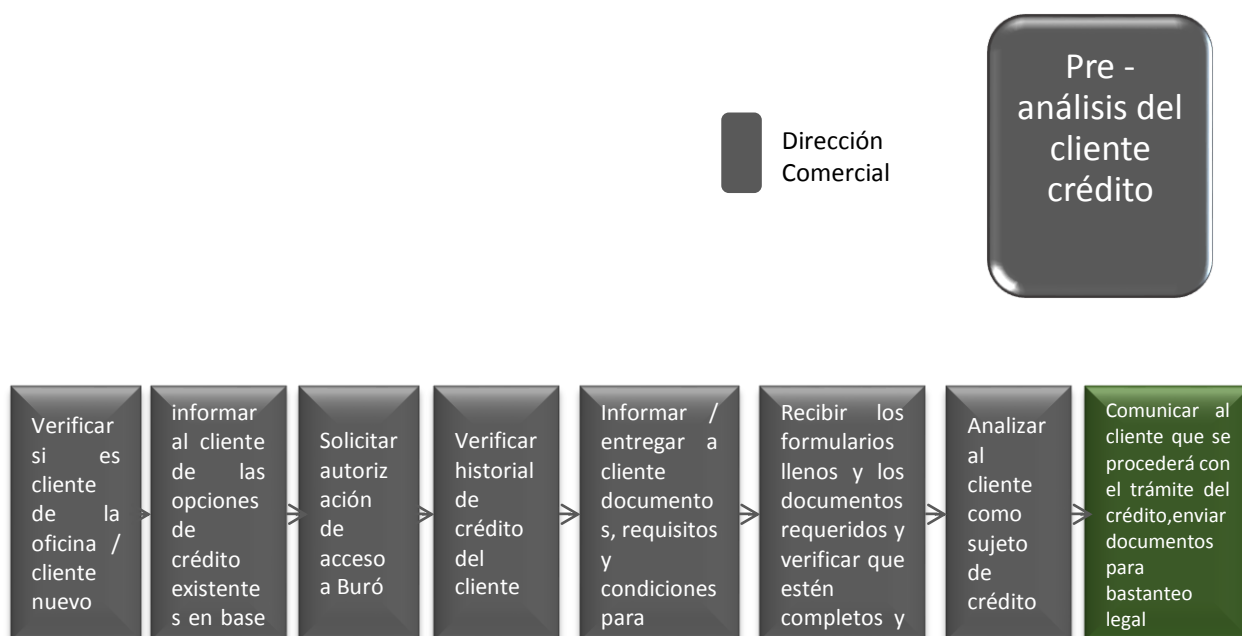


Figura 58 Pre- análisis del cliente por parte de la RED – Comunicación a cliente de trámite a seguir
Fuente: Banco Internacional

DIFERENCIAS:

- Para todos los clientes de Banca Corporativa, tanto de Quito como de Guayaquil, el Bastanteo Legal es actualizado cada tres meses, se esté aplicando o no a un nuevo crédito.

○ Generación de Propuesta de Crédito

A continuación se muestra las diferencias del Proceso de Generación de Propuesta de Crédito, como muestra la Figura 59:

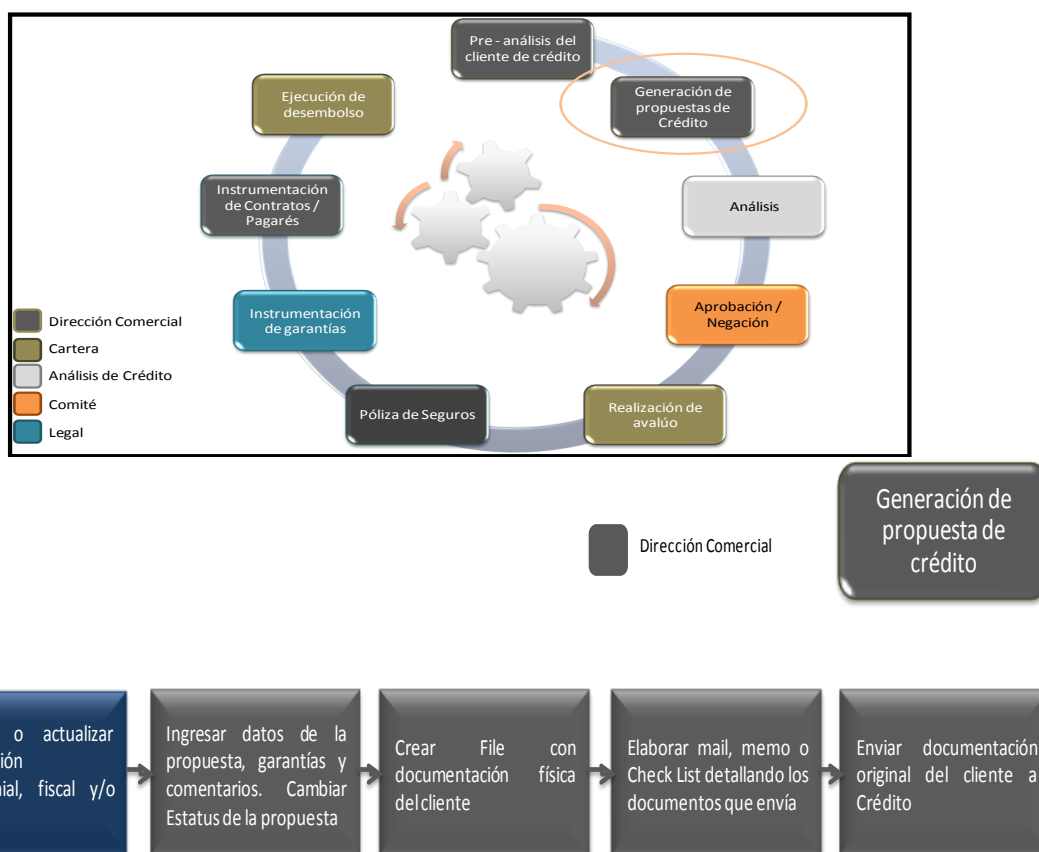


Figura 59 Generación de propuestas de crédito

Fuente: Banco Internacional

DIFERENCIAS:

- En Banca Corporativa en Matriz, luego de ingresar los balances al sistema se valida que los avalúos de las garantías y las pólizas de seguro estén vigentes, si están caducadas se habla con el cliente para que envíe el endoso de la póliza y/o coordinar un re-avalúo.
- En Banca Corporativa en Matriz y Sucursal Mayor, se revisa buró del cliente a través de CRM (Customer Relationship Management), la rentabilidad del cliente y RORAC (rentabilidad del capital ajustada al riesgo) en DWH (Datawarehouse), y esta información se ingresa en comentarios.
- En Banca Corporativa y Empresarial de Matriz y Sucursal Mayor, para las cartas de crédito Stand By Euros, previo al ingreso de la propuesta de crédito, se solicita a Tesorería la cotización del euro para analizar la cobertura de las garantías.

- En Banca Corporativa en Matriz y Sucursal Mayor, se revisa nuevamente buró del cliente a través de CRM (Customer Relationship Management), la rentabilidad del cliente y RORAC (rentabilidad del capital ajustada al riesgo) en DWH (Datawarehouse), y esta información se ingresa en comentarios.

Las diferencias encontradas en la actividad Ingresar datos de la propuesta, garantía y comentarios. Cambiar estatus de las propuestas, ver Figura 60:

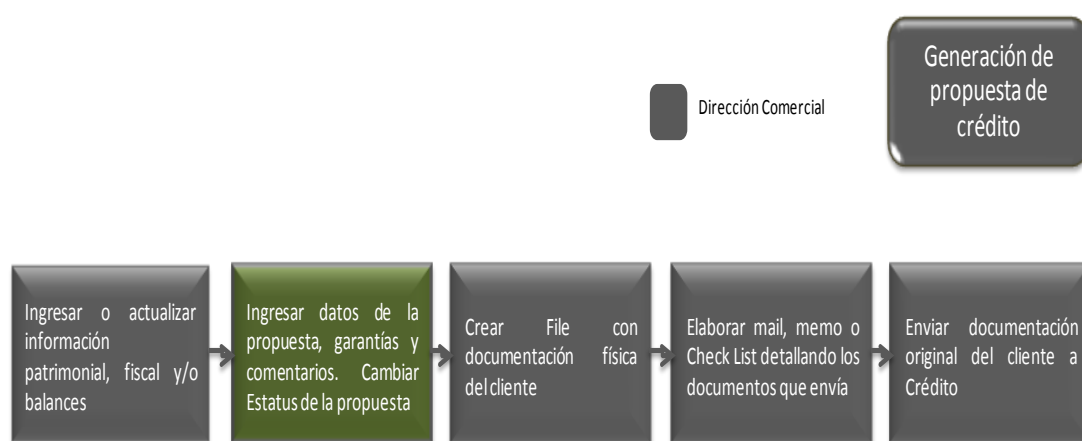


Figura 60 Generación de propuestas de crédito – Ingreso de Datos

Fuente: Banco Internacional

DIFERENCIAS:

- En Banca Empresarial, para cualquier crédito cuyo monto sea superior a USD. 200.000, el Oficial solicita al gerente la revisión de la propuesta previo al cambio de status.
- En todos los productos y bancas se lleva a cabo esta actividad de la misma manera, excepto en Banca Corporativa de Sucursal Mayor, donde el oficial es el custodio del file del cliente, el cual viaja a Análisis y Comité de Crédito, siempre y cuando la operación pueda ser procesada en la Regional.
 - Análisis de Operaciones de Crédito

A continuación se muestra las diferencias del Proceso de Análisis de Operaciones de Crédito, como muestra la Figura 61:

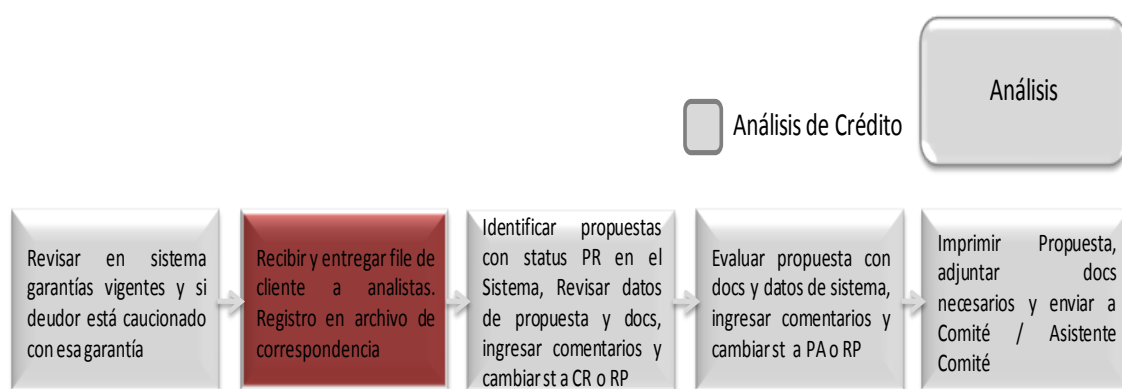
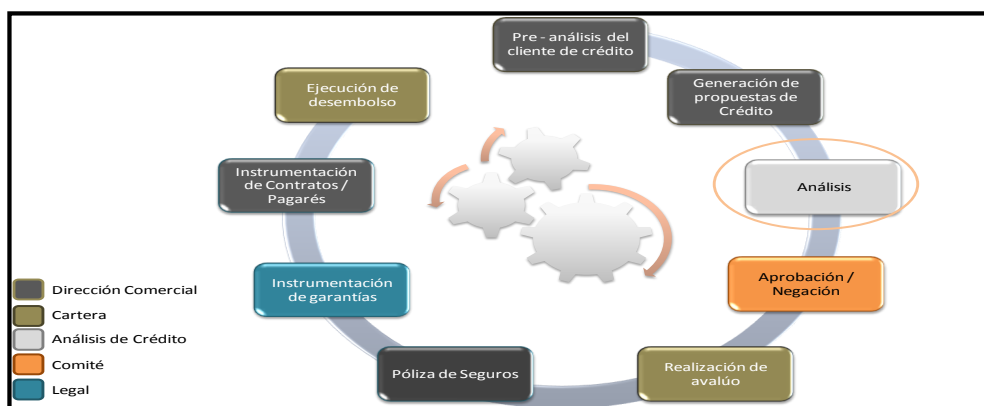


Figura 61 Análisis de Operaciones de Crédito

Fuente: Data Banco Internacional

DIFERENCIAS:

- En la Sucursal Mayor los files de crédito son recibidos directamente por el analista para todos los productos y bancas, particularmente aquí no existe la figura de Asistente de Crédito.

○ Tramitación de Póliza de Seguros

A continuación se muestra las diferencias del Proceso de Tramitación de Póliza de Seguros, como muestra la Figura 62:

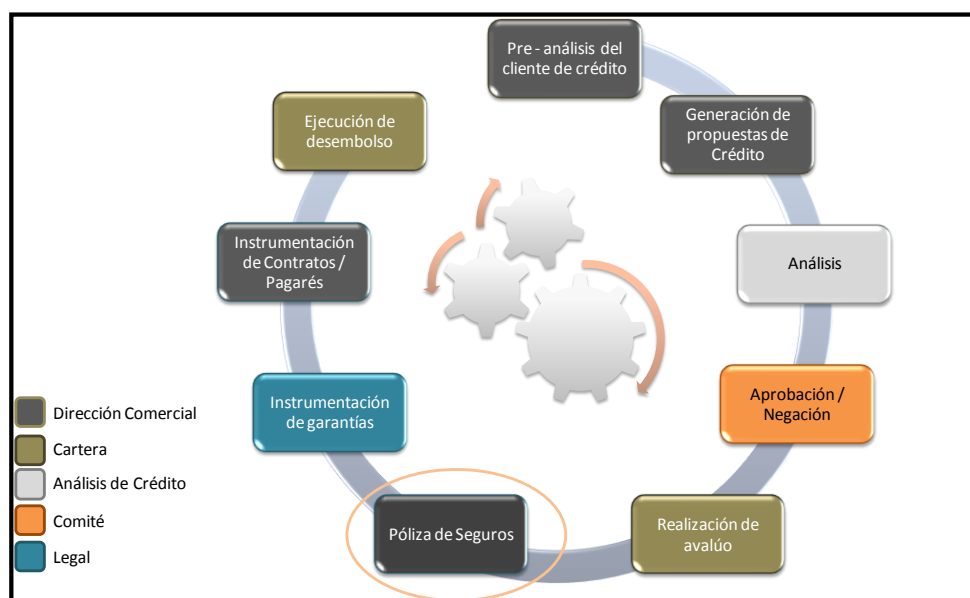


Figura 62 Emisión de póliza de seguros

Fuente: Banco Internacional

DIFERENCIAS:

- En el caso de productos de Crédito Hipotecario al estar certificados ISO, existe un acuerdo de servicio con la empresa aseguradora Cervantes, por lo cual las pólizas se generan más rápidamente.

○ *Ejecución de Desembolso*

A continuación se muestra las diferencias del Proceso de Trámitedación de Póliza de Seguros, como muestra la Figura 63:

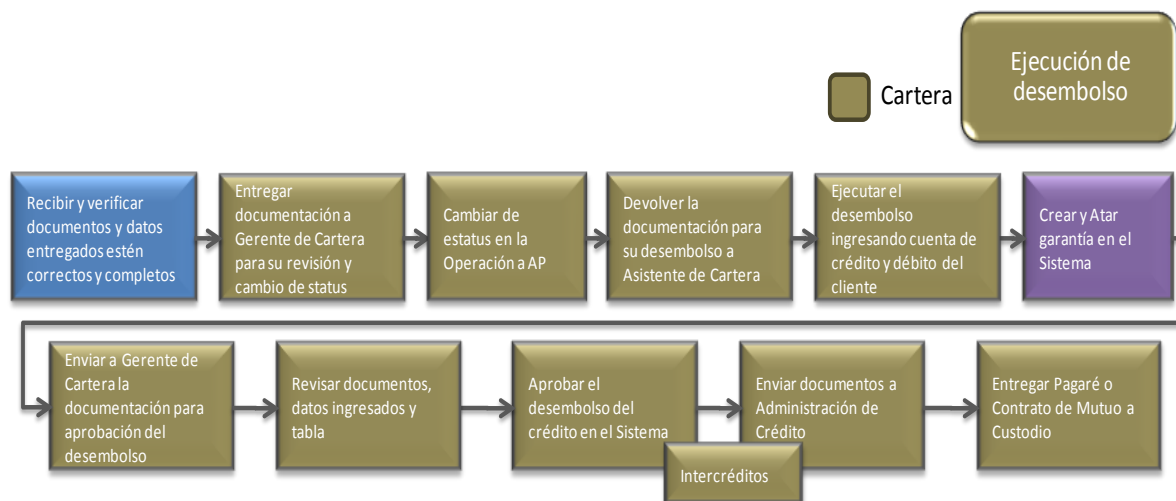
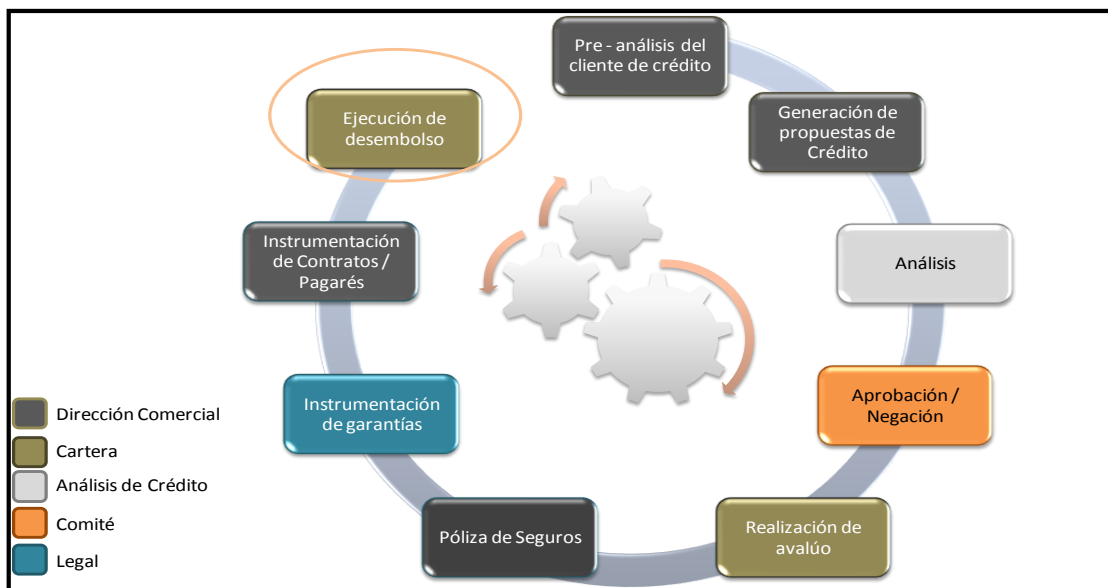


Figura 63 Ejecución de Desembolso
Fuente: Banco Internacional

DIFERENCIAS:

- El contrato de garantía se realiza manualmente por parte del Asesor para posteriormente ser revisado por Asistente de Cartera en Quito, con su aprobación se lo envía al Departamento Legal y se solicita el cambio de estatus a aprobado, aprobado con excepción o aprobado con condiciones.

- El ingreso y aprobación de garantías es ejecutado por Jefe de Cartera en oficinas que no cuentan con Asistente de Cartera como es el caso de la Sucursal Ibarra. (Existe un riesgo por falta de segregación de funciones).

a) Análisis de Valor Agregado

La mayor parte de las actividades que se ejecutan en el proceso, generan valor al negocio, lo cual indica que gran parte del proceso está enfocado a cumplir con requerimientos de la institución, sobre las necesidades del cliente.

Estas actividades deben ser mejoradas con el objetivo de hacerlas más eficientes, de forma que el ganador del mejoramiento sea el cliente, quien podrá recibir el desembolso de su crédito en un menor tiempo del procesado actualmente.

b) Mudas del Proceso

Las principales mudas que existen consisten en: reprocesos, mudas de proceso, transporte y espera.

La forma en la que las mudas de transporte y espera pueden reducirse, es con la implementación de acuerdos de servicio entre las áreas involucradas y el proveedor.

c) Reprocesos

Dentro del análisis realizado, se detectó que gran parte de los reprocesos son producto de problemas relacionados con:

- Envío de datos y documentos incompletos
- Documentos Caducos
- Errores en la generación de la propuesta (garantías, error en tipo de producto escogido)
- Requerimientos de información adicional para Análisis y Comité
- Es necesario capacitar al personal para que los errores sean detectados y detenidos en la primera actividad de la siguiente etapa del proceso donde se produjo el error.

Para reducir el número de reprocesos, es fundamental definir los requisitos de calidad que deben cumplir los procesos a través de los acuerdos de servicio que se deben implementar, medir y monitorear.

d) Tiempo de un Crédito Promedio (desde la solicitud del cliente hasta el desembolso)

A continuación se detalla en la Tabla 10 y 11 los tiempos de cada uno de los procesos para la tramitación de un Crédito sin garantía y con garantía hipotecaria por constituir.

Tabla 10

Tiempo Total productivo sin garantías reales

Tiempo Total Crédito Productivo sin Garantías Reales		
Sub Proceso	Persona Natural	Persona Jurídica
Pre - análisis	24.30	16.80
Generación de Propuesta	6.83	7.83
Análisis de Propuestas	41.84	43.57
Aprobación de Propuestas	4.10	16.10
Realización de Avalúos		
Pólizas de Seguros Desgravamen	0.67	
Sin Garantías Reales		
Instrumentación de Pagarés	12.72	25.76
Ejecución del Desembolso	0.35	0.35
TOTAL HORAS	90.81	110.41
Total Días	11.35	13.80

Fuente: Banco Internacional

Tabla 11

Tiempo Total Productivo con Garantía Hipotecaria

Tiempo Total C. Productivo con garantía hipotecaria por constituir		
Sub Proceso	Persona Natural	Persona Jurídica
Pre - análisis	24.30	16.80
Generación de Propuesta	6.83	7.83
Análisis de Propuestas	41.84	43.57
Aprobación de Propuestas	4.10	16.10
Realización de Avalúos	63.02	63.02
Pólizas de Seguros Otros Seguros	40.72	40.72
Instrumentación de Garantías	314.76	314.76
Instrumentación de Pagarés	12.72	25.76
Ejecución del Desembolso	0.35	0.35
TOTAL HORAS	467.92	488.19
Total Días	58.49	61.02
Incremento	515.28%	442.15%

Fuente: Banco Internacional

Los procesos que mayor parte del tiempo toman en la tramitación de créditos con Hipotecas por constituir, son: Instrumentación de Garantías, Realización de Avalúos y Pólizas de Seguros.

Es necesario establecer acuerdos de servicio tanto con el proveedor legal, como con las compañías evaluadoras y de seguros, estableciendo criterios de tiempo y calidad óptimos, que permitan diferenciarnos de la competencia.

Así mismo se recomienda realizar un estudio de tiempos de la competencia por tipo de producto, con el fin de evaluar nuestros tiempos de entrega actuales.

e) Tiempo y Volumen – porcentaje de tiempo de cada interviniente

En el adjunto se detalla en la Tabla 12 el porcentaje de tiempo que cada interviniente destina al Proceso de Crédito.

Tabla 12
Porcentaje tiempo por interviniente en el proceso

Cargo	1 Pre análisis	2 Generación de Propuestas	3 Análisis de Propuestas	4 Aprobación de Propuestas	5 Realización de Avalúos	6 Instrumentación de Garantías	7 Pólizas de Seguros	8 Instrumentación de Pagará	9 Ejecución del Desembolso	TOTAL	Tiempo diario
Analista de Crédito		1.43%	110.66%	0.98%	1.96%			0.20%		115.24%	9:13
Coordinador Legal de Crédito					68.65%					68.65%	5:29
Asistente de Cartera					15.07%	10.63%		41.51%		67.20%	5:22
Asesor de Negocios	9.68%	11.01%	6.21%	2.28%	3.91%	3.80%	2.19%	6.27%	0.42%	45.77%	3:39
Gerente de Agencia	9.68%	11.01%	6.21%	2.28%	3.91%	3.80%	2.19%	6.27%	0.42%	45.77%	3:39
Ejecutivo de Banca	9.48%	11.01%	6.21%	2.28%	3.91%	3.80%	2.19%	6.27%	0.42%	45.57%	3:38
Abogado BISA								11.55%	21.35%	32.91%	2:37
Asistente de Comité de Crédito			5.27%	27.84%	0.49%					33.60%	2:41
Analista Legal de Crédito	1.25%		17.48%							18.73%	1:29
Comité de Crédito 1				15.6%						15.63%	1:15
Comité de Crédito 2				12.5%						12.50%	1:0
Comité de Crédito 3				9.4%						9.38%	0:45
Jefe de Cartera								11.28%		11.28%	0:54
Gerente de cartera								16.26%		16.26%	1:18
Comité de Crédito GYE				6.3%						6.25%	0:30
Subgerente de Administración de Crédito				5.84%						5.84%	0:28
Comité de Crédito 4				3.1%						3.13%	0:15
Gerente de Operaciones								5.63%		5.63%	0:27
Gerente Regional								5.63%		5.63%	0:27
Subgerente de Análisis de Crédito Personas	1.48%									1.48%	0:7
VP Comercio Exterior		0.95%								0.95%	0:4
Asistente Legal					0.71%					0.71%	0:3

Fuente: Banco Internacional

El gestor comercial está destinando parte de su tiempo a actividades en las cuales no debería involucrarse como por ejemplo: movilización hacia Matriz para conseguir visto bueno de pagará y desembolso, monitoreo constante del estatus de las propuestas,

reprocesos, coordinación con aseguradora, departamento Legal y compañías evaluadoras.

El analista de crédito utiliza el 115,24% de su capacidad instalada debido en gran parte al elevado volumen de propuestas reprocesadas por errores de Pre-análisis o Generación de Propuestas.

Con la implementación de un Scoring en línea se reduciría significativamente el volumen de trabajo de los analistas, y además se generaría mayor agilidad a los tiempos de respuesta de las propuestas y se reduciría el índice de reprocesos (Comité de Reconsideración).

f) Actividades Gerencias Comerciales

Los Gerentes Zonales, Gerentes Regionales y Vicepresidente de la Banca Comercial están destinando tiempo a tareas del proceso de crédito en las cuales no deberían intervenir, tales como coordinación con el área de Crédito para solventar requerimientos realizados por los gestores comerciales que no han sido atendidos.

Además el índice de excepciones que se solicitan, especialmente a fin de mes, también están desviando la atención de las tareas principales de estas gerencias.

Es indispensable la implementación de las soluciones planteadas en el (Anexo 9) para reducir significativamente el tiempo que estas gerencias están destinando a tareas que pueden ser solucionadas en instancias menores.

3.2.4 Identificación de quick wins y mejoras

Durante el proceso de levantamiento y análisis se detectaron 126 oportunidades de mejora ver (Anexo 10), mismas que deben ser implementadas en su totalidad, sin embargo para facilitar su implementación fueron categorizadas en función de su tiempo de implementación e impacto, es así que el 52% de las oportunidades tienen un alto y mediano impacto en la mejora del proceso, ver Fig. 64 y Tabla 13 y pueden ser implementadas en un periodo inferior a 3 meses.

Sobre estas oportunidades deberán centrarse los esfuerzos de implementación para luego continuar con las demás, dándoles la misma importancia pues todas aportan a la mejora integral de los procesos. La mayor parte de las mejoras detectadas están orientadas al procedimiento y al sistema IBS.

Tipos de Mejora

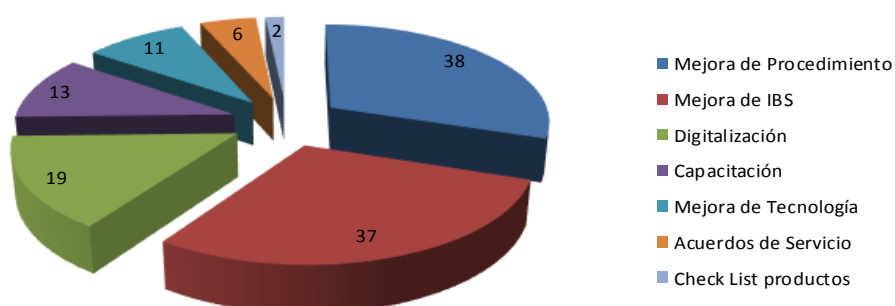


Figura 64 Tipos de Mejora
Fuente: Banco Internacional

Tabla 13
Tipos de Mejora

Tipo de Mejora	Cantidad de Mejoras	Porcentaje
Mejora de Procedimiento	38	30%
Mejora de IBS	37	29%
Digitalización	19	15%
Capacitación	13	10%
Mejora de Tecnología	11	9%
Acuerdos de Servicio	6	5%
Check List productos	2	2%
Total general	126	100%

Fuente: Data Banco Internacional

La implementación de las mejoras de los seis primeros tipos mostrados en la Tabla 14 resuelve el 81% de los problemas detectados.

Tabla 14
Impacto de la Mejora

Impacto y Complejidad	Tiempo de Implementación	Estadísticas	%	Total	Total
Alto Impacto y Baja Complejidad	Hasta 3 meses	30	24%	66	52%
Alto Impacto y Mediana Complejidad	Hasta 3 meses	22	18%		
Mediano Impacto y Baja Complejidad	Hasta 3 meses	14	11%		
Alto Impacto y Alta Complejidad	Hasta 6 meses	18	14%	36	29%
Mediano Impacto y Mediana Complejidad	Hasta 6 meses	14	11%		
Bajo Impacto y Baja Complejidad	Hasta 6 meses	4	3%		
Mediano Impacto y Alta Complejidad	Hasta 12 meses	13	10%	24	19%
Bajo Impacto y Mediana Complejidad	Hasta 12 meses	4	3%		
Bajo Impacto y Alta Complejidad	Hasta 12 meses	7	6%		
TOTAL		126	100%	126	100%

3.2.5 Identificación de riesgos

Durante el análisis realizado, además de identificar problemas y diferencias, se identificaron riesgos que pueden afectar a varias actividades en el proceso.

Estos riesgos fueron validados en una etapa preliminar por el Departamento de Riesgo Operativo y finalmente alcanzaron un número de 28.

El plan de mitigación para cada uno de estos se muestra en el (Anexo11) y se encuentra categorizado por impacto y tiempo de implementación.

II FASE DE IMPLEMENTACIÓN

CAPÍTULO IV

IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

4.1. DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN PROCESO MEJORADO

Banco Internacional en busca de incrementar la eficiencia y mejorar la satisfacción de sus clientes implementó el concepto de trabajo por procesos, en esta parte del proyecto se realizó el diseño del Proceso Mejorado en la plataforma Bizagi Process Modeler BPMN (Business Process Model and Notation) la cual permitió, la automatización de la asignación de trabajo, consolidación de toda la información requerida para cada decisión (datos y documentos), evaluación sin papel y visibilidad del proceso en el canal de atención y al cliente final.

4.1.1. Propuesta de Mejora del Mapa de Procesos

En el diseño del proceso mejorado se elaboró el Mapa de Procesos en base a reuniones mantenidas con los líderes de cada Dirección, el mismo que fue revisado y aprobado con acta de Directorio por Comité Ejecutivo, el Mapa de Procesos mejorado se muestra en la Figura 65.

MAPA DE PROCESOS

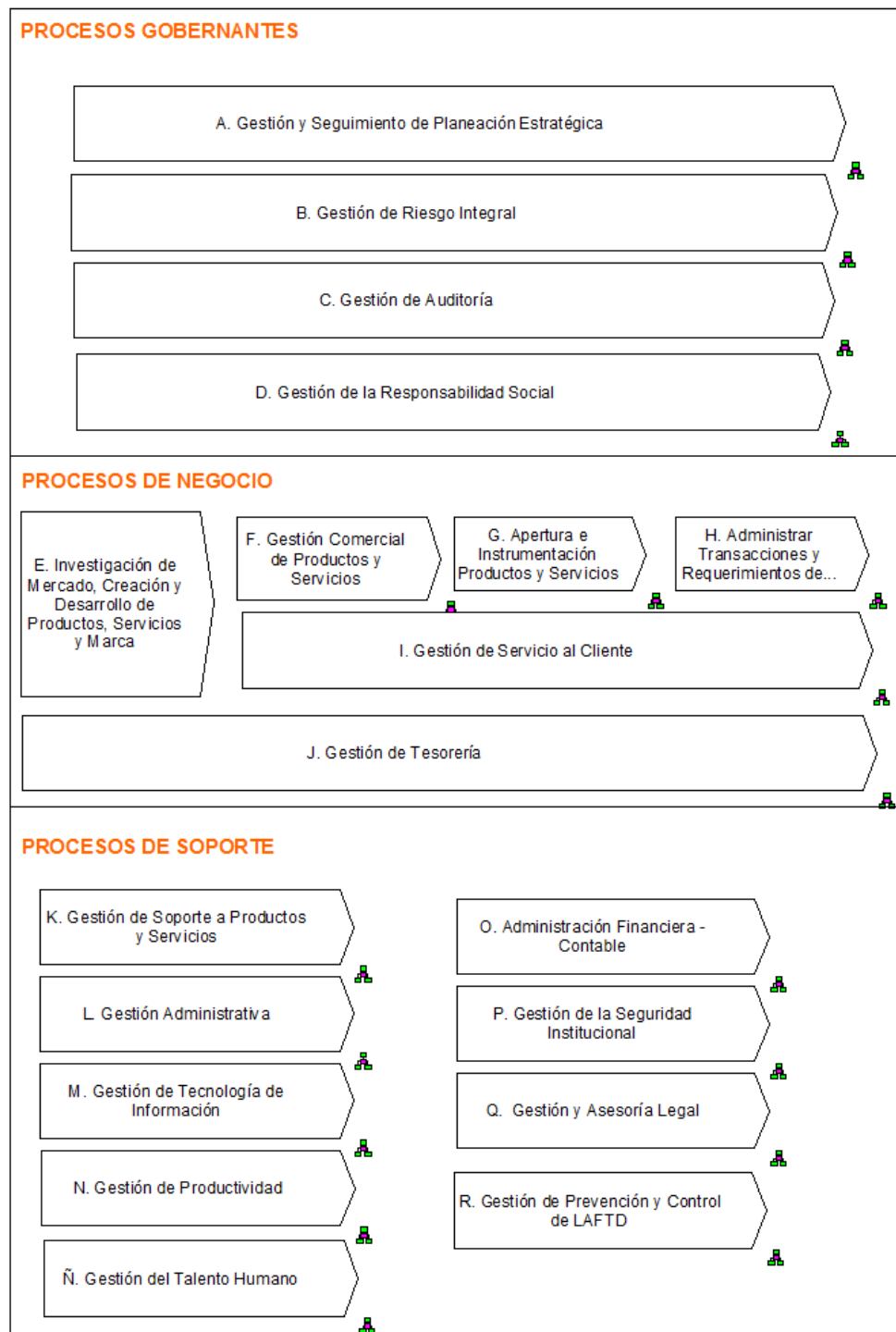


Figura 65 Mapa de Procesos Mejorado

Con el nuevo enfoque del diseño de los procesos mejorados, se ha determinado las siguientes líneas de procesos, para la ejecución de una operación de crédito de cualquier producto, conforme muestra la Figura 66.

- **Aprobación de Línea de Crédito**



- **Desembolso Bajo Línea**



- **Operación Puntual**



Figura 66 Líneas de Producción en Fábrica de Crédito

4.1.2. Diagramación del Proceso Mejorado en la plataforma Bizagi Process Modeler BPMN 2.0

Tomando como referencia el Mapa de Procesos Mejorado y las líneas de producción definidas se ha identificado los procesos a ser mejorados conforme muestra la Figura 67:

Clasificación	Macro Proceso	Proceso	Subproceso
Procesos Productivos	G. APERTURA E INSTRUMENTACIÓN PRODUCTOS Y SERVICIOS	G.1. Generar Propuesta de Crédito	PO1- G.1. Generar Propuesta de Crédito
		G.2. Revisar Documentación de Crédito	PO1 - G.2. Revisar Documentación de Crédito
		G.3. Confirmar, Analizar y Aprobar Crédito	PO1 - G.3. Analizar Solicitud de Crédito
			PO2 - G.3. Aprobar o Negar Solicitud de Crédito
		G.4. Instrumentar Avalúos, reavalúos y Pólizas de Seguros	PO1 - G.4 Tramitar Avalúos / reavalúos
			PO2 - G.4. Tramitar Póliza de Seguro
		G.5. Instrumentar Garantías Reales	PO1 - G.5. Instrumentar Garantías Reales
G.6. Instrumentar Pagaré o Contrato y Liquidar Crédito	PO1 - G.6. Emitir Pagaré o Contrato y Liquidar Crédito		
G.7. Administrar Excepciones de Crédito	PO1 - G.7 Administrar Excepciones de Crédito		

Figura 67 Procesos Mejorados

De acuerdo a listado de procesos mejorados se realizó la diagramación de dichos procesos en la herramienta Bizagi Process Modeler BPMN 2.0 conforme muestra el (Anexo 12).

4.1.3. Documentación de los procesos mejorados

Una vez diagramados los procesos mejorados en la herramienta Bizagi 2.0, se procedió a elaborar la documentación de los mismos, conforme el siguiente detalle:

- **Manual de Políticas**

Se elaboró el Manual de Políticas de Crédito que describe las instrucciones que rigen la ejecución del proceso ver (Anexo 13).

- **Manual de Procesos**

De igual forma se realizó el Manual de Procesos que indica el qué y cómo se debe ejecutar los procesos establecidos para la ejecución de una operación de crédito. Este manual incluye el detalle de las actividades de cada uno de los procesos mejorados, ver (Anexo 14).

- **Formularios**

Como parte de la documentación de los procesos mejorados se elaboraron formularios denominados CheckList por tipo de producto, con la finalidad de que los Gestores Comerciales cuenten con un documento estandarizado y con información actualizada de los requisitos para la Tramitación del Crédito, ver (Anexo 15).

Una vez elaborados estos documentos fueron aprobados previos a su publicación y difusión, de acuerdo a la Figura 68.

Nivel	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIPO
1	Usuario Experto (Asistentes Sénior/Gerencias)	Revisar documentación	Revisor
2	Consultor de Productividad	Revisar y Aprobar que la documentación se encuentre conforme al formato establecido	Revisor- Aprobador del formato
3	Gestor del Proceso (Vicepresidencias)	Aprobar documentación	Aprobador

Figura 68 Niveles de aprobación

Una vez aprobados los documentos, el Gestor del Proceso envía al Departamento de Calidad & Productividad el mail de aprobación y los documentos originales para que sean archivados, publicados en el Intranet.

El Departamento de Calidad & Productividad será el encargado de mantener en custodia la documentación de todo el Banco.

La responsabilidad de que la información de estos documentos se mantenga actualizada es exclusivamente del Gestor del Proceso.

4.1.4. Definición de la nueva Estructura Organizacional

Contando ya con los procesos mejorados y con el afán de que los procesos sean eficientes y fluyan conforme a diseño realizado, se trabajó conjuntamente con Recursos Humanos para definir el Head Count necesario para implementar la Fábrica de Crédito, teniendo como resultado lo que muestra la Tabla 15.

Tabla 15
Head Count

HEAD COUNT FÁBRICA DE CRÉDITO				
COD	CREDITO	HC REQUERIDO	HC ACTUAL	PENDIENTE
1	RECEPCIÓN	1	1	0
1.1	QUALITY CONTROL	1	1	0
1.2	ANÁLISIS DE CRÉDITO	13	11	2
1.3	ANÁLISIS DE CRÉDITO CORPORATIVO	7	6	1
1.4	REVISIÓN DOCUMENTAL	10	8	2
1.5	GARANTÍAS Y EXCEPCIONES	2	1	1
1.6	GERENTES DE CRÉDITO	2	2	0
1.7	SUPERVISORES	5	3	2
1.8	BACKUPS ANALISTAS	4	0	4
TOTAL CRÉDITO		45	33	12
COD	CREDITO	HC REQUERIDO	HC ACTUAL	PENDIENTE
2.1	LIQUIDACIONES	3	1	2
2.2	AVALUOS Y TASACIONES	1	1	0
2.3	CUSTODIA	3	2	1
2.4	ARCHIVO	3	2	1
2.5	JEFATURAS DE OPERACIONES	2	2	0
TOTAL OPERACIONES		12	8	4
TOTAL HEAD COUNT		57	41	16

Las actividades de los recursos que actualmente participan dentro del proceso de crédito fueron analizadas, con el objetivo de evaluar a que proceso de la Fábrica de Crédito pertenecerá cada recurso. Por lo cual se distribuyó a los recursos que deben incorporarse dentro de la Fábrica de Crédito de acuerdo al proceso mejorado. Esta distribución se realizó con sus respectivas jefaturas.

Recursos Humanos elaboró los perfiles para cargo, teniendo como resultado las siguientes funciones:

ASISTENTE DE REVISIÓN DOCUMENTAL (INDEXADOR)

- Garantizar la calidad de imágenes de los documentos digitalizados
- Verificar la completitud del check list de crédito, desembolsos, seguros, garantías, avalúos
- Ejecutar el proceso de indexación de imágenes capturadas en la red de oficinas de acuerdo a políticas definidas por la Institución
- Realizar escaneado e indexar las propuestas aprobadas por el comité y los documentos de soporte de los mismos

- Realizar reporte de métricas de la gestión diaria

ASISTENTE OPERATIVO DE REVISIÓN DOCUMENTAL

- Revisar las propuestas de crédito previo a la etapa de análisis, verificando las políticas comerciales y de riesgo que demanda la operación
- Asegurar que las operaciones previas a su liquidación se encuentren sustentadas en documentación y políticas
- Verificar que las excepciones se encuentren aprobadas de acuerdo a los niveles determinados por el banco
- Efectuar las confirmaciones para validar datos que respalden las operaciones de crédito
- Seguimiento a observaciones de inconformidad de las propuestas de crédito
- Realizar el reporte de métricas de la gestión diaria

ANALISTA DE SEGUROS

- Garantizar el cumplimiento del check list de seguros.
- Receptar los pedidos de instrumentación de seguro de la Red Comercial.
- Asegurar el cumplimiento del tiempo de respuesta pactado por la aseguradora convenio.
- Realizar el visado de pólizas de seguros.
- Realizar el visado de endoso de la póliza de seguro previo al desembolso.
- Realizar el mantenimiento de pólizas de seguro en el sistema.
- Realizar la depuración de pólizas en el sistema y verificar vigencia de las mismas.
- Elaborar reportes de gestión

ANALISTA LEGAL DE REVISIÓN DOCUMENTAL

- Realizar visado legal de las propuestas de crédito que van para el análisis del mismo, previo a la etapa de análisis de crédito
- Realizar revisión legal de los documentos habilitantes para el desembolso
- Ejecutar el proceso de bastanteo legal

- Revisar la suficiencia legal de las personas jurídicas y las atribuciones de sus representantes

ASISTENTE OPERATIVO DE GARANTÍAS Y EXCEPCIONES

- Administrar la matriz de excepciones
- Regularizar excepciones aprobadas por comité
- Ingresar en el IBS las diferentes garantías recibidas a favor del banco
- Vincular garantías ingresadas por excepción posteriores al desembolso
- Ejecutar proceso de levantamiento de garantías en el sistema
- Brindar apoyo en los procesos de constitución y liberación de garantías
- Realizar actualizaciones de garantías

ANALISTA LEGAL DE GARANTÍAS Y EXCEPCIONES

- Recepcionar y revisar las solicitudes de constitución y liberación de Garantías.
- Revisar que la documentación habilitante para la constitución y liberación de la garantía se la correcta
- Asignar casos a los proveedores externos (abogados) para ejecutar los trámites legales correspondientes a la liberación y constitución de la garantía.
- Realizar la revisión de la constitución y liberación de la Garantía, una vez ejecutado los trámites legales pertinentes.
- Administrar a los abogados externos del banco y controlar sus tiempos de respuesta.
- Ejecutar el seguimiento de las excepciones regularizables con respecto a constituciones de garantías
- Reporte de gestión interna.
- Administrar el vencimiento de las garantías.

JEFE DE REVISIÓN DOCUMENTAL

- Garantizar el correcto procesamiento y distribución de la demanda de trabajo a los operativos de visado
- Reconocer en el procesamiento diario de operaciones la existencia de una segmentación que demanda servicios diferenciados.

- Garantizar que las excepciones tengan el nivel de aprobación definida en la matriz de excepciones
- Garantizar que el proceso de indexación de documentos digitales sean correctamente ejecutados de acuerdo a los Keywords detallados en la malla documental.
- Mantener un mecanismo de seguimiento de errores, monitorear la tendencia de ocurrencia de errores internos y escalar errores en el proceso
- Asegurar que los riesgos identificados en los planes de continuidad de negocio y en los análisis internos se mitigan a través de auditorías internas, etc.
- Implementar un plan de pruebas para el Plan de Continuidad de Negocios
- Establecer metas razonables, claras y retadoras para las personas que le reportan de manera directa. Comunicar expectativas claramente, monitorea rendimiento y provee retroalimentación y coaching a sus colaboradores
- Implementar todas las políticas e iniciativas de RRHH

ANALISTA DE CRÉDITO

- Verificar que las propuestas de crédito se apeguen a las políticas de crédito y de riesgo del banco.
- Minimizar el riesgo crediticio al momento de las aprobaciones de los créditos, sin afectar el crecimiento de la cartera del Banco
- Cumplir con los tiempos de respuesta acordados con el área de negocios y segura un procesamiento de calidad dentro de los análisis.
- Revisar el flujo de trabajo y el registro de terminación de las transacciones dentro de los estándares definidos
- Asegurar que los riesgos identificados en los procesos de análisis de crédito, planes de continuidad de negocio y en los análisis internos se mitigan a través de auditorías internas, etc.
- Renovar, actualizar y comunicar toda documentación relevante como: procesos, plan de continuidad, etc
- Administrar los requerimientos producto de una migración: entrenamiento, documentación

- Implementar todas las políticas e iniciativas de RRHH y de la Vicepresidencia de Crédito

ANALISTA DE CRÉDITO COPORATIVO

- Asegurar el cumplimiento de las políticas de crédito:
- Minimizar el riesgo crediticio al momento de las aprobaciones de los créditos, sin afectar el crecimiento de la cartera del Banco
- Cumplimiento de acuerdos de servicio con el área de negocios en cuanto a tiempo de respuesta y procesamiento de calidad
- Asegurar la disponibilidad de las herramientas tecnológicas necesarias para la realización de Análisis de Crédito
- Asegurar que los riesgos identificados en los planes de continuidad de negocio y en los análisis internos se mitigan a través de auditorías internas, etc.
- Establecer metas razonables, claras y retadoras para las personas que le reportan de manera directa. Comunicar expectativas claramente, monitorea rendimiento y provee retroalimentación y coaching a sus colaboradores
- Implementar un plan de pruebas para el Plan de Continuidad de Negocios
- Garantizar la ejecución de revisiones anuales de rendimiento y que los mismos sean enviados a RRHH

ANALISTA DE LIQUIDACIONES (DESEMBOLSOS)

- Responsable de garantizar los procesos de liquidaciones originadas por los diferentes productos que el banco oferta.
- Garantizar el desembolso o cargo automático ligado a la formalización de la operación y a liquidaciones periódicas.
- Responsable de la seguridad y correcta entrega a custodia de valores de los documentos que significan fuente de pago a operaciones de crédito. ejemplo: Cheques, transferencias, cargos, abonos, etc.
- Responsable de tomar medidas de reproceso en caso de errores presentados en el proceso de liquidación de operaciones
- Identificar, planear e implementar proyectos de mejora de procesos para rediseñar el proceso existente y mejorar la productividad y asegurar la satisfacción del cliente

- Responsable de cumplir y hacer cumplir las condiciones de aprobación definidas por Comité de Crédito.
- Relacionar o atar las respectivas garantías ingresadas en el sistema con el respectivo crédito o desembolso de las operaciones de crédito

ANALISTA DE AVALÚOS Y TASACIONES

- Impartir los criterios técnicos que la Administración del Banco ha definido, a los diferentes peritos que prestan servicios a la entidad.
- Velar por un adecuado proceso de valorización de las garantías y su valor Económico, para evitar riesgos de crédito innecesarios al momento de ejecutar un proceso judicial.
- Determinar y asignar las cargas de trabajo, a nivel país, a los peritos con los que opera el Banco
- Aprobar las rendiciones y posteriores pagos de los servicios realizados por profesionales externos.
- Velar por que los avalúos y tasaciones, cuenten con su sustento técnico a fin de mitigar potenciales riesgos de crédito del banco.
- Revisar las mediciones satisfacción del cliente e iniciar/implementar programas de mejora. Soportar y liderar la implementación de nuevos requerimientos del cliente
- Identificar, planear e implementar proyectos de mejora de procesos para rediseñar el proceso existente y mejorar la productividad y asegurar la satisfacción del cliente
- Administrar la puesta en operación de nuevos procesos demandados por el negocio en coordinación con las áreas de soporte para garantizar su exitosa salida en producción

SUBGERENTE DE CARTERA

- Realizar desembolsos, cobros y pagos, ingreso de garantías al sistema.
- Coordinar compras de cartera con el área comercial
- Supervisar y aprobar liquidaciones y cobros a nivel del sistema AS400

- Administrar el recurso humano y necesidades propias del área, así como realizar el análisis de carga laboral y su respectiva distribución de actividades
- Realizar la aprobación de las compras de cartera en el sistema
- Emitir reportes para la generación de indicadores
- Verificar el cuadro contable de cuentas de producto y cuentas transitorias

ASISTENTE DE ARCHIVO

- Verificar que la documentación física que llega al archivo sea la misma con la que se procesó de manera digital el sistema de gestión documental. Respecto a las operaciones de crédito y/o proceso que el banco lo procese en digital.
- Organizar el mantenimiento de la documentación física y digital, garantizando la disponibilidad de documentos ante requerimientos internos y de los organismos de control.
- Administrar tanto el archivo temporal como el archivo externalizado que se origina como consecuencia de los procesos operacionales diarios.
- Administrar el archivo digital de la organización, garantizando el acceso a la información a todos los usuarios autorizados.
- Construir la base de conocimiento a partir las incidencias atendidas, en lo referente al archivo digital.
- Generar información de gestión que facilite la medición de la actividad diaria.
- Administrar los contratos suscritos con empresas externas. (Courier, logística de documentación, etc)
- Responsable del proceso de digitalización de firmas y de la administración de firmas autorizadas a nivel nacional.

ASISTENTE DE CUSTODIA DE VALORES

- Registrar el ingreso y salida de documentos de valor originados por las transacciones de la Institución
- Revisar que los documentos de valor que se encuentran en custodia se encuentren vigentes y que sean validados para garantizar las operaciones de crédito
- Asegurar la integridad física de los documentos custodiados

- Realizar actualizaciones del archivo digital para el acceso a la información para los usuarios autorizados.

JEFE DE CUSTODIA DE VALORES

- Mantener la operatividad diaria del ingreso y salida de documentos valorados del Banco que han sido suscrito por los clientes en resguardo de los créditos otorgados y de los documentos originados por las transacciones de inversión, hechas por el área financiera.
- Velar porque los documentos en custodia se encuentren vigentes y sean válidos para garantizar las operaciones.
- Asegurar la integridad física de los documentos así como su registro e inventario.
- Administrar el archivo digital de los documentos custodiados, garantizando el acceso a la información a todos los usuarios autorizados.
- Responsable por la administración de elementos habilitantes (especies valoradas) sin uso.
- Revisar las mediciones satisfacción del cliente e iniciar/implementar programas de mejora. Soportar y liderar la implementación de nuevos requerimientos del cliente
- Implementar proyectos de mejora de procesos que mejoran la productividad y asegurar la satisfacción del cliente
- Realizar seguimiento regular al rendimiento del equipo y luego del análisis respectivo, crear y liderar planes de acción para cumplir los KPIs definidos

La Fábrica de Crédito está conformada por personal de diferentes áreas multidisciplinarias, logrando de esta manera que el proceso una operación de crédito se maneje de forma costumizada, como se presenta en la Figura 69.

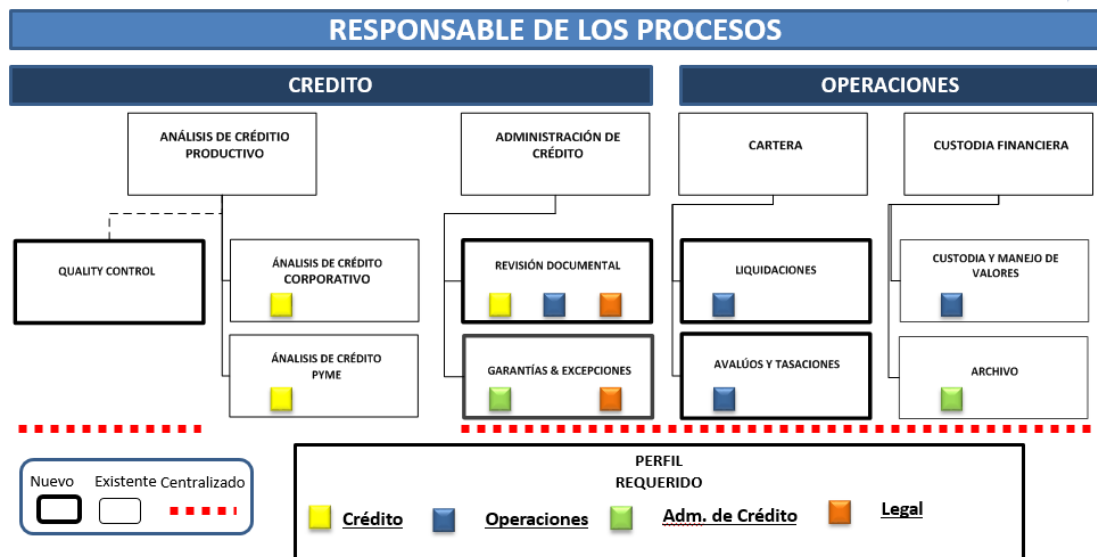


Figura 69 Estructura Fábrica de Crédito

4.2. REMODELACIÓN FÍSICA

Una vez que se ha definido las funciones y los cargos es necesario reubicar al personal, con el objeto de que se encuentren físicamente juntos para que se desarrollen como una Fábrica de Crédito, logrando de esta manera eficiencias puesto que se disminuirá tiempos por movimientos, control de personal y del proceso. Por tal motivo Banco Internacional invirtió en la remodelación del piso 8 del Edificio Patria, como muestran las Figura 70, Figura 71 y Figura 72:

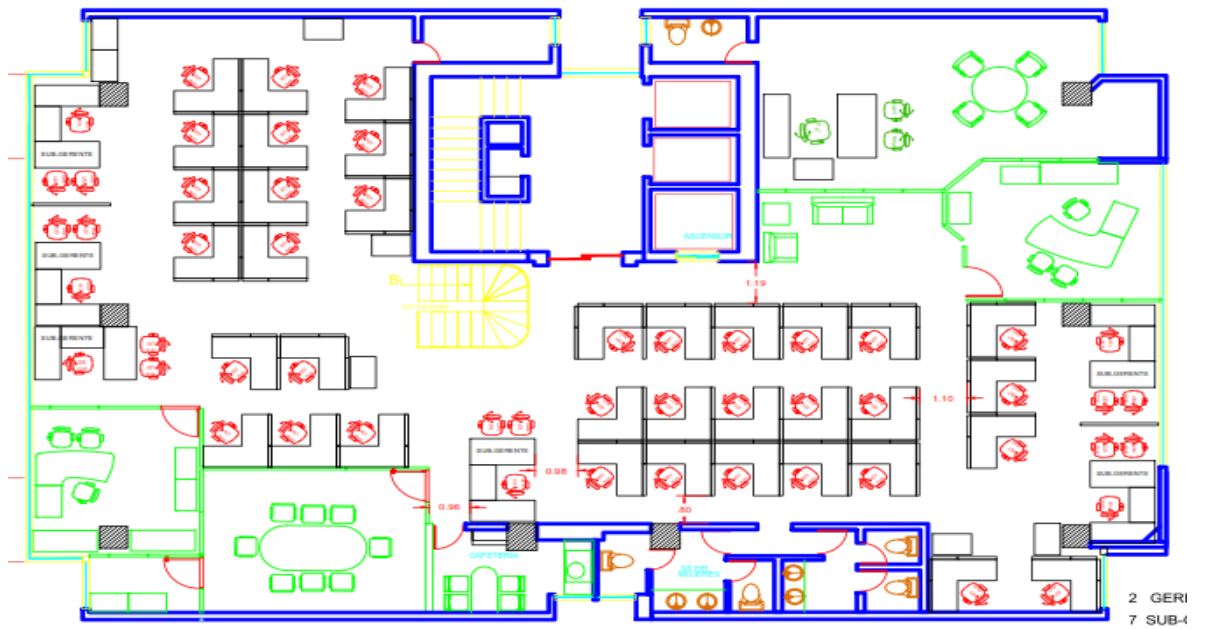


Figura 70 Layout Fábrica de Crédito
Fuente: Banco Internacional



Figura 71 Fábrica de Crédito

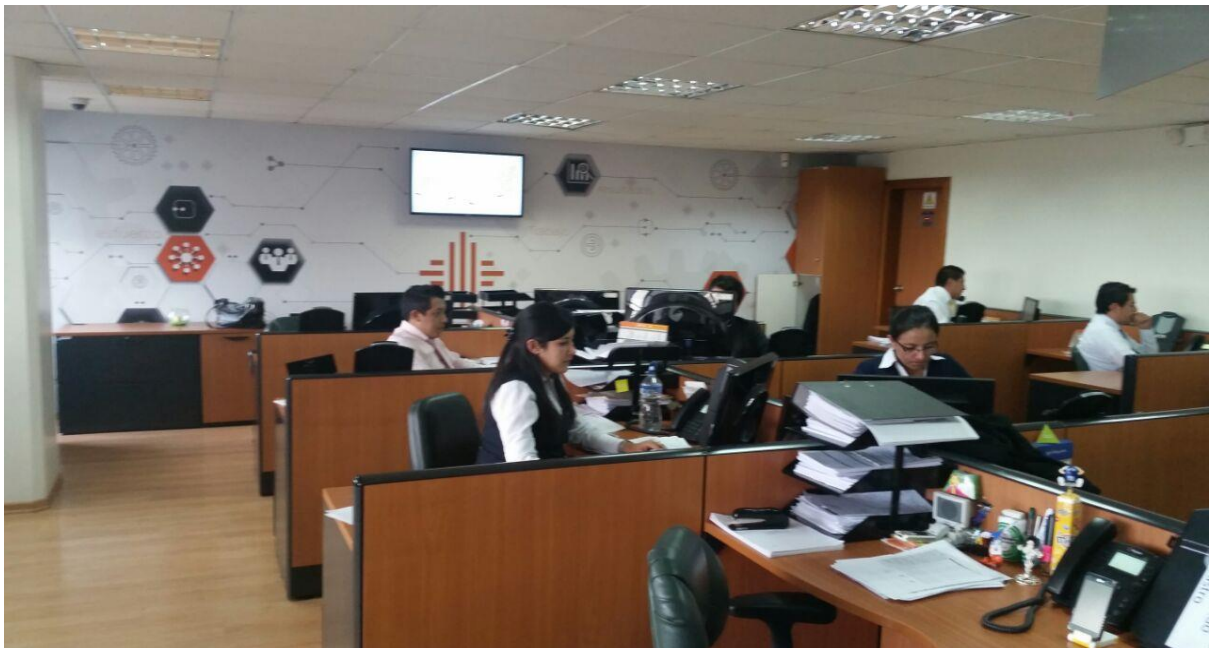


Figura 72 Fábrica de Crédito- Sección Análisis

4.3. IMPLEMENTACIÓN DE DIGITALIZACIÓN

Banco Internacional con el objetivo de mejorar los tiempos de respuesta a sus clientes, ha considerado que la mejor forma de disminuir estos tiempos, es implementando la digitalización de la documentación del proceso tramitación de un crédito. Para ello adquirió impresoras Lexmark con su programa Go Document, para el escaneo de la documentación. Así como también Onbase que es una plataforma de visualización, personalización y administración de documentos. Banco Internacional ha realizado un esfuerzo importante puesto que adquirió servidores para repositorio de dichas imágenes.

Para realizar el proceso de escaneo se definió grupos documentales de la carpeta del cliente de la siguiente manera como muestra la Figura 73:

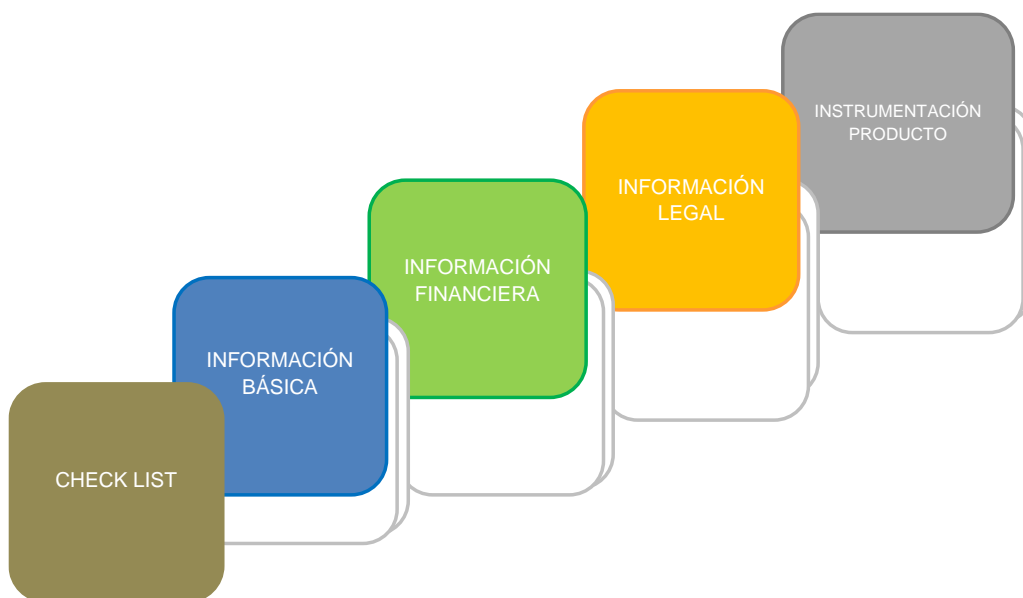


Figura 73 Grupos Documentales

4.3.1 Proceso G.2 Revisar Documentación de Crédito (digitalización de la documentación)

El proceso de recepción de la documentación por parte del cliente se encuentra a cargo del Gestor Comercial, este a su vez valida con el check list y entrega al Jefe Operativo para que ejecute el proceso de digitalización utilizando la impresora Lexmark y el programa Go Document, tal como muestra la Figura 74:

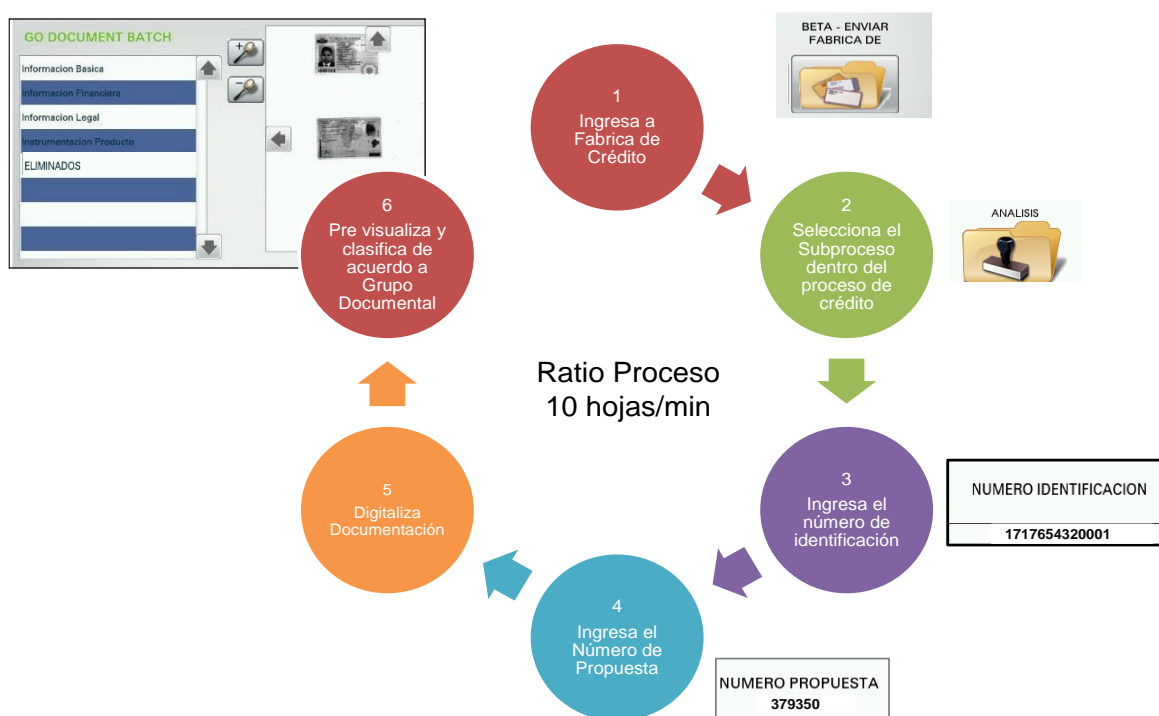


Figura 74 Proceso de Digitalización

Los tiempos estimados en digitalizar la documentación se muestran en la Tabla 16:

Tabla 16

Proceso de Digitalización

TIEMPOS DE DIGITALIZACIÓN			
Descripción	No. Operación	No.Hojas	Tiempo
Digitalización Propuesta	390974	110	11 min 50 s
Desembolso Agencia	391746	66	5 min 30 s
Desembolso Agencia	376195	66	5 min 27 s
Digitalización Desembolos Agencia	391749	26	3 min 40 s
Digitalización Desembolos Agencia	390696	26	3 min 45 s
Digitalización Desembolos Agencia	390454	26	3 min 42 s
Digitalización Desembolos Agencia	374981	24	3 min 30 s
Digitalización Desembolos Agencia	391968	24	3 min 36 s

Una vez digitalizada la documentación automáticamente se carga en la plataforma Onbase para que Fábrica de Crédito pueda visualizar la documentación como se muestra en la Figura 75:

R# 410934 (OF 140) GARANTE (REGULARIZACION)

nmmit (0)

ocesses

No Index Pre-Index Full Index

Garante

11/05/2015

o de Propuesta 410934

ID del Cliente 0992545389001

Nombre del Cliente NAVALECZA SA

tipo de Persona JURIDICA

Producto o Servicio PRODUCTIVO

de Procedencia GOUIL URDESA - AGENCIA NF

ro de Convenio

Nombre Indexador

po Documento

o de Operacion




Figura 75 Visualización de Imágenes en Onbase

4.4. DEFINICIÓN DE LOS ACUERDOS DE SERVICIO

Siguiendo la metodología definida para acuerdos de servicio en la pag. 56, a continuación en la Tabla 17 se procede a identificar los Acuerdos de Servicio establecidos del Proceso de Crédito mejorado.

Tabla 17

Acuerdos de Servicio por etapa, segmento y producto

ACUERDOS DE SERVICIO EN DÍAS POR ETAPA, SEGMENTO Y PRODUCTO												
Segmento	Tipo Producto	ETAPA										Liquidación
		Propuesta	Visado	Análisis	Comité	Avalúos	Seguros	Constitución (Compra y Venta)	Constitución (Hipoteca)	Constitución (Prenda)	Firma de Documentos	
Corporativo	Aprobación de Línea	1	1	3	2							
	Desembolso Bajo Línea	1	1								1	1
	Operación Puntual	1	1	3	2	4	2	43	31	15	1	1
Pyme Personas y Empresas	Aprobación de Línea	1	1	3	1							
	Desembolso Bajo Línea	1	1								1	1
	Operación Puntual	1	1	3	1	4	2	43	31	15	2	1
Consumo	Vivienda	1	1	2	1	4	2	43	31		1	1
	Consumo	1	1	1	1						1	1
	Vehículos	1	1	1	1		2			15	1	1
	Microcrédito	1	1	2	1	4	2	43	31	15	1	1
	Cash Collateral	1	1	1	1						1	1

Como siguiente paso se procedió a realizar reuniones de trabajo entre los responsables de los diferentes procesos relacionados con Crédito, el Responsable del Proceso de Crédito, Comercio Exterior y Contingentes, los Consultores de Productividad y el Departamento Legal, quienes brindaron su soporte para establecer los criterios a considerar en los acuerdos de servicio, definir los proveedores y clientes clave y firmarlos, según detalle de la Figura 76 Proveedores / Clientes clave y criterios de evaluación.

PROVEEDORES/CLIENTES CLAVE Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN					
PROCESO	PROVEEDOR	ACUERDO CON PROCESO		TIEMPO	CRITERIO DE EVALUACIÓN SLA'S
Generar Propuesta de Crédito	Red Comercial	Proceso Revisión Documental		1 día	Ingreso de la propuesta de crédito en el sistema (a partir de la entrega del cliente) y digitalización de documentos habilitantes
Revisión Documental	Indexadores y Visadores de Legal, Crédito y Seguros	Proceso Confirmar, Analizar y Aprobar Crédito		1 día	Revisión de completitud, legibilidad y tiempo de caducidad, cumplimiento de políticas internas y legales de las propuestas ingresadas (revisión de documentos e información) a partir de su recepción.
Confirmar, Analizar y Aprobar Crédito- Crédito	Analistas de Crédito	Confirmar, Analizar y Aprobar Crédito- Comité	Corporativo	7 días	Análisis de las propuestas de crédito desde su cambio del estatus en el sistema para análisis.
			PYMES Personas y Empresas	5 días	
			Vivienda	4 días	
			Microcrédito	3 días	
			Consumo	2 días	
		Vehículos/Cash Colateral	1 día		
Instrumentar Avalúos, Re-avalúos y Pólizas de Seguro	Cías. Peritos Avaluadores	Instrumentar Pagaré/Contrato y Liquidar Crédito		4 días	Realización del avalúo/re-avalúo y presentación del informe; a partir de la entrega de la documentación habilitante del cliente por parte de la Red Comercial a Peritos Avaluadores
Instrumentar Avalúos, Re-avalúos y Pólizas de Seguro	Cía de Seguros	Instrumentar Pagaré/Contrato y Liquidar Crédito		2 días	Emisión de póliza de seguro a partir de la recepción de la documentación habilitante
Instrumentar Garantías Reales	Abogados Externos	Instrumentar Pagaré/Contrato y Liquidar Crédito	Constitución Compra/Venta	43 días	Entrega de la garantía constituida e inscrita a partir de la entrega de los documentos habilitantes
			Constitución Hipoteca	31 días	
			Constitución Prenda	15 días	
Instrumentar Pagaré/Contrato y Liquidar Crédito	Red Comercial	Instrumentar Pagaré/Contrato y Liquidar Crédito/Cartera		2 días	Obtener la firma del cliente en el pagaré/contrato, a partir del cambio de estatus de la operación a tramitada
Instrumentar Pagaré/Contrato y Liquidar Crédito	Analistas de Cartera	Gestionar Portafolio del cliente		1 día	Procesamiento del desembolso y crédito en cuenta del cliente desde la recepción de pagaré/contrato firmados

Figura 76 Proveedores/ Clientes clave y criterios de evaluación

Una vez firmados los acuerdos de servicio, Ver (Anexo 16), se procedió a medirlos/evaluarlos con la información obtenida a través de la herramienta BPM y a presentarlos para análisis en el Tablero de Control, en función de los criterios definidos y las frecuencias establecidas.

El QA del proceso comunicará vía e-mail al proveedor, cuando el resultado de la evaluación no cumpla con los criterios de aceptación definidos, para que el proveedor tome las acciones del caso, evitando que se genere nuevamente la no conformidad. Las acciones tomadas por el proveedor igualmente serán comunicadas por e-mail al responsable del proceso.

Si se produce una segunda evaluación negativa consecutiva, el proveedor y el cliente mantendrán reuniones para establecer planes de acción cuya ejecución beneficie a ambas partes.

4.5. DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

En Banco Internacional se ha dado relevancia a la eficiencia, eficacia y cumplimiento de Acuerdos de Servicio de los procesos, midiendo tres indicadores claves para el momento que está viviendo la Institución, que son: Productividad, Eficacia, Cumplimiento de Acuerdos de Servicio.

Para definir estos indicadores se siguieron los pasos definidos en la metodología respectiva.

El Responsable del proceso determinó que el Factor Crítico del Éxito para los tres indicadores nombrados es:

Cada parte del proceso o procedimiento debe ser ejecutado sin re-procesos, debe entregar a la siguiente actividad, procedimiento o proceso; información suficiente, verídica, correcta y finalmente debe ejecutar sus actividades con los recursos asignados y en el tiempo definido.

Las dimensiones de la gestión que son factibles y relevantes de medir son: Eficiencia y Eficacia.

La información para la generación de los indicadores, se la obtendrá de la herramienta BPM, con la transaccionalidad diaria que se registra en ella. Esta información será cargada por el QA del proceso, en el Tablero de Control elaborado,

después de lo cual se realizará su análisis y se presentarán los resultados para que el Responsable del Proceso de Crédito tome las decisiones necesarias y genere mejora continua en el proceso.

El detalle de fórmulas de los indicadores definidos, así como los responsables de su presentación, análisis y toma de decisiones orientadas a la mejora, se detallan en la figura adjunta:

INDICADORES DE GESTION				
Alcance	Medición a nivel de subprocesos, así: PO1-G.1 Generar Propuesta de Crédito, PO1-G.2. Revisar Documentación de Crédito, PO1-G.3 Analizar Solicitud de Crédito, PO2-G.3 Aprobar o Negar Solicitud de Crédito, PO1-G.4. Tramitar Avalúos/Re avalúos, PO2-G.4 Tramitar Póliza de Seguro, PO1-G.5 Instrumentar Garantías Reales, PO1-G.6 Instrumentar Pagare o Contrato y Liquidar Crédito, PO1-G.7 Administrar Excepciones de Crédito.			
FCE	Cada parte del proceso o procedimiento debe ser ejecutado sin re-procesos, debe entregar a la siguiente actividad, procedimiento o proceso; información suficiente, verídica, correcta y finalmente debe ejecutar sus actividades con los recursos asignados y en el tiempo definido.(Factor crítico de éxito)			
Dimensión	Eficiencia y Eficacia			
INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO	Nombre	Detalle	Fórmula	
	Productividad	Mide el porcentaje de propuestas procesadas y devueltas en cada subproceso, frente a las propuestas asignadas en el mismo	$(\text{Número de servicios procesados} / \text{Número de servicios asignados}) * 100$	
	Eficacia	Mide el porcentaje de propuestas que cumplen con los requisitos documentales y normativos para ser procesadas, en cada subproceso. Mide el porcentaje de devoluciones por incumplimientos en cada subproceso	$(\text{Número de servicios devueltos} / \text{Número de servicios procesados mas devueltos}) * 100$ $(\text{Número de servicios procesados} / \text{Número de servicios procesados más devueltos}) * 100$	
	Cumplimiento de Sla's	Establece el porcentaje de propuestas que son procesadas en el tiempo establecido como acuerdo de servicio, en cada subproceso	$(\text{Número de servicios que cumplen el Sla's} / \text{Número de servicios procesados}) * 100$	
Frecuencia	Responsable de Cálculo	Responsable de Análisis	Responsable de Toma de decisiones	MEJORA
Diaria	QA del Proceso de Crédito	QA del Proceso de Crédito	Responsable del Proceso de Crédito	

Figura 77 Indicadores de gestión del Proceso

4.6. EVALUACIÓN DE RIESGOS Y DEFINICIÓN DE CONTROLES

En esta parte del proyecto se determinó los riesgos que persisten en el proceso mejorado manejado a través de BPM, se evaluó la probabilidad de ocurrencia de los riesgos operativos y su impacto en caso de materializarse.

Finalmente se determinó el nivel de riesgo del proceso de Crédito, Comercio Exterior y Contingentes, con los riesgos absolutos, es decir sin implementación de controles, como resultado de la evaluación del impacto y la probabilidad de ocurrencia.

Además se determinaron los planes de acción a realizarse o controles a implantar, para asegurar la continuidad del negocio y mitigar los riesgos. Los planes de acción y controles se establecieron para los riesgos que presentan un nivel extremo, alto y moderado. No se consideró tratamiento para el nivel de riesgo bajo.

En las figuras adjuntas se presenta la evaluación y tratamiento de los riesgos existentes en el proceso mejorado.

No.	Actividad	Riesgos del Proceso	Falla/Insuficiencia	Factor de riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel riesgo	Controles	Responsable del control	Tipo de control	Naturaleza del control	Forma de Control	Frecuencia del control	Eficiencia Operativa del control
1	No pertenece a la oficina? Direccionar a Cliente a Oficina Titular de apertura de la Cuenta	Pérdida de negocio e Insatisfacción del Cliente	Falta de seguimiento a los clientes luego de la entrega de requisitos.	Personas	Moderada	Menor	Moderado	Generación de Alertas en CRM	Dirección Comercial Marketing	Detectivo	Periódico	Automático	Semanal	Fuerte
			Detallar en Proceso de Ventas la obligatoriedad de atender e ingresar al CRM toda interacción con clientes, sean o no de la oficina					Preventivo		Permanente	Manual	Permanente	Fuerte	
			El cliente es direccionado a su oficina titular y generalmente desiste y se dirige a otro Banco					Correctivo		Ocasional	Semi-Automático	Anual	Moderada	
			Asesor no siempre entrega información completa sobre los productos y requisitos cuando el cliente no pertenece a la oficina					Preventivo		Permanente	Manual	Diario	Fuerte	
2	Informar al cliente las opciones de crédito existentes en base a su necesidad	Pérdida de negocio e Insatisfacción del Cliente	Información errónea del asesor al cliente (producto mal seleccionado)	Personas	Moderada	Menor	Moderado	Elaborar una guía con información clave de cada productos de crédito, que apoye al asesor a tomar la decisión correcta	Dirección Comercial Marketing	Preventivo	Permanente	Manual	Permanente	Fuerte
3	Solicitar a cliente firmar autorización de acceso a Buró de Crédito	Posibles demandas o reclamos en contra del Banco por revisión de buró no autorizada	Incumplimiento del procedimiento	Personas	Baja	Mayor	Alto	Control por parte de Revisión Documental de la existencia del formulario de autorización de buró	Crédito Dirección Comercial	Correctivo	Permanente	Manual	Diario	Moderada
4	Historial crediticio no cumple con parámetros de BI. Informar al cliente motivo por el cual no aplica al crédito	Posibles demandas o reclamos en contra del Banco por discriminación	No existe una respuesta oficial difundida a la Red Comercial, para entregar al cliente cuando no cumple con las políticas internas para otorgamiento de créditos	Procesos Internos	Alta	Mayor	Alto	Oficializar una respuesta adecuada para este tipo de casos	Legal de Crédito Dirección Comercial	Correctivo	Permanente	Manual	Diario	Moderada

Figura 78 Evaluación y Tratamiento del riesgo Venta de Productos y Servicios

Fuente: Banco Internacional

Falla/Insuficiencia	Factor de riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel riesgo	Controles	Responsable del control	Tipo de control	Naturaleza del control	Forma de Control	Frecuencia del control	Eficiencia Operativa del control
Falta de cuidado del asesor en el ingreso de datos o revisión de documentos	Personas	Moderada	Menor	Moderado	Capacitación de: errores más frecuentes y cuidados a considerar, al revisar datos o documentos	Crédito Riesgo Operativo	Correctivo	Ocasional	Manual	Semestral	Moderada
Digitalización de documentos es manual y por lo tanto susceptible a errores u omisiones	Procesos Internos	Moderada	Moderado	Moderado	Elaboración de Check List de documentos por producto	Crédito Red Comercial	Correctivo	Permanente	Automático	Diario	Moderada
El proceso no contempla una confirmación telefónica de datos	Procesos Internos	Moderada	Menor	Moderado	Contrato con proveedor para la ejecución de esta actividad	Operaciones	Preventivo	Permanente	Manual	Diario	Moderada

Figura 79 Evaluación y Tratamiento de Riesgo Generación de Propuesta de Crédito

No.	Actividad	Riesgos del Proceso	Falla/Insuficiencia	Factor de riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel riesgo	Controles	Responsable del control	Tipo de control	Naturaleza del control	Forma de Control	Frecuencia del control	Eficiencia Operativa del control
1	Realizar Visado Documental	Insatisfacción del cliente por demora en trámite de crédito. (Devoluciones)	Errores de omisión (faltantes no detectados) y/o características de la documentación (ilegible, caduca)	Personas	Moderada	Moderado	Moderado	Control y seguimiento del indicador de reprocesos - devoluciones (principales motivos de devolución) Capacitación del personal: errores más frecuentes y cuidados a considerar al revisar documentos.	Crédito Riesgo Operativo	Correctivo	Permanente	Automático-Indicador Manual	Mensual	Moderada
2	Realizar Visado de Políticas/Seguros	Insatisfacción del cliente por demora en trámite de crédito.	Errores en el visado de políticas legales, seguros y/o internas de crédito	Personas	Moderada	Moderado	Moderado	Control y seguimiento del indicador de reprocesos - devoluciones (principales motivos de devolución) Capacitación del personal: errores más frecuentes y cuidados a considerar al visar políticas/seguros.	Crédito Riesgo Operativo	Correctivo	Permanente	Automático-Indicador Manual	Mensual	Moderada
3	Registrar la excepción en sistema y en matriz de seguimiento (excel)	Los organismos de control pueden hacer observaciones o aplicar multas/sanciones al Banco por incumplimiento en regularizaciones a excepciones otorgadas	Falta de verificación de la regularización de la excepción otorgada.	Personas	Moderada	Importante	Alto	Alertas de vencimiento de tiempo de regularización - sistema Revisión y Reporte de QA de excepciones no regularizadas	Crédito	Correctivo	Permanente	Automático Manual	Diario	Moderada

Figura 80 Evaluación y Tratamiento de Riesgo Revisar Documentación de Crédito

No.	Actividad	Riesgos del Proceso	Falla/Insuficiencia	Factor de riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel riesgo	Controles	Responsable del control	Tipo de control	Naturaleza del control	Forma de Control	Frecuencia del control	Eficiencia Operativa del control
1	Analizar propuesta con documentos digitalizados y datos de sistema, ingresar comentarios y cambiar estatus	Análisis inadecuado del crédito	Falta de conocimiento de analistas o por el lanzamiento de nuevos productos.	Personas	Baja	Importante	Moderado	Revisión del supervisor	Crédito	Detectivo	Permanente	Manual	Diario	Fuerte

Figura 81 Evaluación y Tratamiento de Riesgo Confirmar, Analizar y Aprobar Crédito- Análisis

No.	Actividad	Riesgos del Proceso	Falla/Insuficiencia	Factor de riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel riesgo	Controles	Responsable del control	Tipo de control	Naturaleza del control	Forma de Control	Frecuencia del control	Eficiencia Operativa del control
2	Propuesta Pendiente Comité. Cambiar en sistema estatus de propuesta, incluir comentarios	Los visadores de Crédito tienen opción para cambiar a cualquier estatus las propuestas en el sistema y pueden cometer errores al incluir comentarios/condiciones que el Comité no haya especificado.	Comité de Crédito no realiza los cambios en el sistema, sino que esta responsabilidad operativa está asignada a los visadores de crédito quienes realizan el ingreso en el sistema en forma manual.	Procesos Internos	Bajo	Importante	Moderado	El cambio del status de las propuestas en el sistema debe ser automático. Y las condiciones y comentarios deben ser ingresados en el sistema el momento de la aprobación de la propuesta por Comité.	Crédito	Correctivo	Permanente	Semi - Automático	Cada vez que se reúnan Comités	Moderada

Figura 82 Evaluación y Tratamiento de Riesgo Confirmar, Analizar y Aprobar Crédito - Aprobación

No.	Actividad	Riesgos del Proceso	Falla/Insuficiencia	Factor de riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel riesgo	Controles	Responsable del control	Tipo de control	Naturaleza del control	Forma de Control	Frecuencia del control	Eficiencia Operativa del control
1	Solicitar a cliente documentos para realización de avalúo / reavalúo	Posibles demandas o reclamos porque Asesores solicitan realización del avalúo y debitan de la cuenta del cliente sin previa firma de la autorización de débito	Incumplimiento del procedimiento	Procesos Internos	Moderada	Importante	Alto	Reinstrucción del proceso a seguir	Riesgo Operativo Crédito	Correctivo	Ocasional	Manual	Cuando se requiera	Moderada
2	Revisar si el avalúo cubre el valor de la operación	Crédito descubierto	Análisis incorrecto	Personas	Bajo	Importante	Moderado	Programación de un porcentaje mínimo a ser revisado automáticamente en el sistema, el momento del ingreso del valor del avalúo	Tecnología Crédito	Preventivo	Permanente	Automático	Diario	Fuerte

Figura 83 Evaluación y Tratamiento de Riesgo Instrumentar Avalúos, Re-avalúos y Pólizas de Seguro- Avalúos

No.	Actividad	Riesgos del Proceso	Falla/Insuficiencia	Factor de riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel riesgo	Controles	Responsable del control	Tipo de control	Naturaleza del control	Forma de Control	Frecuencia del control	Eficiencia Operativa del control
1	Emisión de pólizas	Emisión incorrecta de póliza	Datos mal ingresados por el Banco	Personas	Moderada	Inferior	Bajo	NO SE DA TRATAMIENTO						

Figura 84 Evaluación y Tratamiento de Riesgo Instrumentar Avalúos, Re-avalúos y Pólizas de Seguro-Pólizas

No.	Actividad	Riesgos del Proceso	Falla/Insuficiencia	Factor de riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel riesgo	Controles	Responsable del control	Tipo de control	Naturaleza del control	Forma de Control	Frecuencia del control	Eficiencia Operativa del control
1	Elaboración de contratos por abogados externos	Contratos elaborados con errores	Falta de revisión u omisiones en revisión por parte del personal del Banco	Personas	Baja	Importante	Moderado	Cumplir con el procedimiento	Crédito	Detectivo	Permanente	Manual	Diario	Moderada

Figura 85 Evaluación y Tratamiento de Riesgo Instrumentar Garantías Reales

No.	Actividad	Riesgos del Proceso	Falla/Insuficiencia	Factor de riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel riesgo	Controles	Responsable del control	Tipo de control	Naturaleza del control	Forma de Control	Frecuencia del control	Eficiencia Operativa del control
1	Aprobar el desembolso del crédito en el Sistema	Riesgo de que se ejecute el desembolso a una cuenta diferente a la del beneficiario del Crédito o con valor diferente	Error en la revisión	Procesos Internos	Baja	Mayor	Moderado	El sistema deberá exigir en una etapa inicial del proceso el número de cuenta de crédito del desembolso. Esta cuenta no podrá ser modificada por el responsable del desembolso, solo validada. Confirmación de monto en la aprobación del desembolso	Tecnología	Correctivo	Ocasional	Semi - Automático	Diario	Moderada
2	Generar contratos / pagarés manualmente	Operación de crédito en descubierto	Contrato o pagaré inválido por errores en generación	Personas	Baja	Importante	Moderado	Programación en el sistema para que se genere automáticamente el pagaré o contrato en este tipo de créditos	Legal de Crédito Tecnología	Correctivo	Ocasional	Automático	Diario	Fuerte
3	Receptar del cliente y codeadores firma en contratos y pagarés	Operación de crédito en descubierto	No confirmación de la identidad del cliente cuando firma el pagaré	Procesos Internos	Baja	Importante	Moderado	Revisión de la identidad del cliente en visado Legal y Visado de Crédito previo al desembolso.	Crédito	Detectivo	Permanente	Manual	Diario	Moderada

Figura 86 Evaluación y Tratamiento de Riesgo Instrumentar Pagaré o Contrato y Liquidar Crédito

El Nivel de Riesgo del Proceso de Crédito, Comercio Exterior y Contingentes, está concentrado en el nivel alto y moderado a los cuales se ha definido controles, como se puede ver en la Figura 87 adjunta.

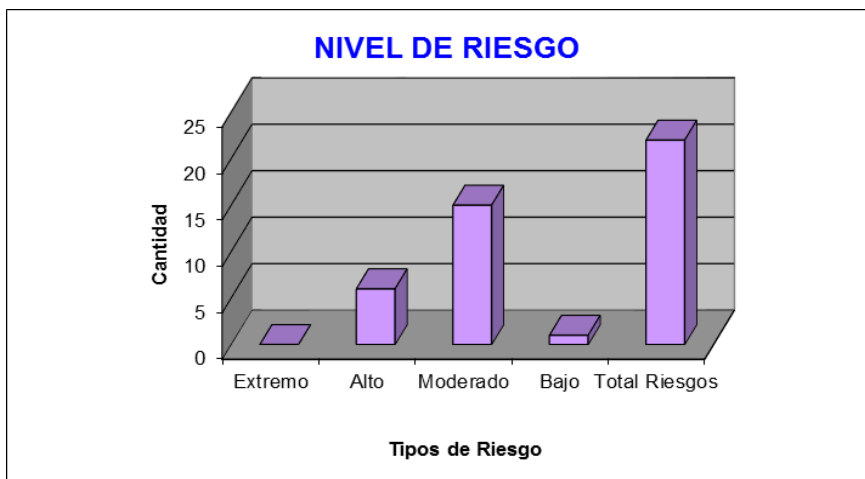


Figura 87 Nivel de Riesgo Proceso de Crédito, Comercio Exterior y Contingentes

4.7. DEFINICIÓN DE INDICADORES DE RIESGOS

Una vez que se realizó la definición de los riesgos del Proceso de Crédito, Comercio Exterior y Contingentes, su factor de riesgo, su clasificación por nivel de riesgo y las causas del mismo; se procedió a establecer los indicadores (KRIs) de los riesgos altos, su fórmula, responsables de medición/monitoreo y responsables del seguimiento de los controles establecidos para los mismos, como lo podemos observar en la Figura 88 Indicadores de Riesgo.

INDICADORES DE RIESGO							
No.	Riesgos del Proceso	Falla/Insuficiencia	Factor de riesgo	Nivel riesgo	Indicador	Fórmula	Responsables
1	Posibles demandas o reclamos en contra del banco por revisión de buró no autorizada	Incumplimiento del procedimiento	Procesos Internos	Alto	Porcentaje de demandas o reclamos por revisión de buró no autorizadas	$(\text{número de demandas o reclamos por revisión de buró no autorizados} / \text{TOTAL DEMANDAS}) \times 100$	De la obtención y monitoreo/ QA Crédito Del seguimiento de controles/ Auditoría Interna
2	Posibles demandas o reclamos en contra del banco por discriminación	No existe una respuesta oficial difundida a la Red Comercial, para entregar al cliente cuando no cumple con las políticas internas para otorgamiento de créditos	Procesos Internos	Alto	Porcentaje de demandas o reclamos por discriminación	$(\text{número de demandas o reclamos por discriminación} / \text{TOTAL DEMANDAS}) \times 100$	
3	Posibles demandas o reclamos porque Asesores solicitan realización del avalúo y debitan de la cta. del cliente sin previa firma de la autorización de débito	Incumplimiento del procedimiento	Procesos Internos	Alto	Porcentaje de demandas o reclamos por débitos de la cuenta para realización de avalúos sin autorización	$(\text{número de demandas o reclamos por débitos de la cuenta para realización de avalúos sin autorización} / \text{TOTAL DEMANDAS}) \times 100$	
4	Los organismos de control pueden hacer observaciones o aplicar multas/sanciones al Banco por incumplimiento en regularizaciones a excepciones otorgadas	El seguimiento y control a las excepciones se maneja un archivo de excel. No existen reportes de incumplimiento de excepciones en IBS.	Procesos Internos	Alto	Porcentaje de sanciones de organismos de control por incumplimiento de regularizaciones de excepciones otorgadas	$(\text{número de sanciones de organismos de control por incumplimiento de regularizaciones de excepciones otorgadas} / \text{TOTAL DEMANDAS}) \times 100$	

Figura 88 Indicadores de Riesgo

4.8. DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PROCESO MEJORADO

Previo a la Salida a Producción se elaboró un plan de capacitación con Recursos Humanos para el Lanzamiento del Proceso Mejorado “Fábrica de Crédito”. El despliegue de la capacitación se realizó a Nivel Nacional de acuerdo al Figura 89.

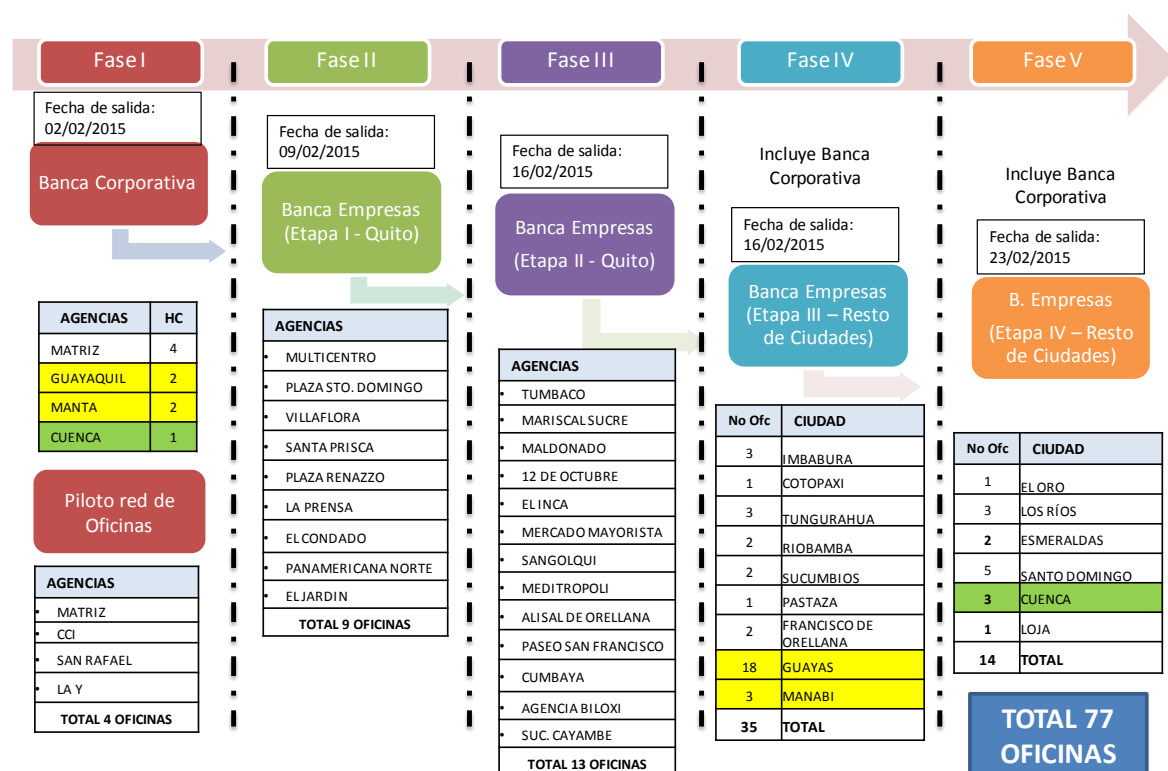


Figura 89 Plan de Capacitación

La Documentación utilizada para la Capacitación fue:

- Presentación de Lanzamiento del Proceso Mejorado “Fábrica de Crédito”
- Guía para el Facilitador y Material para el Usuario
- Manual de Procesos

El canal oficial para la difusión de los documentos formales es el departamento de Comunicaciones.

Los procesos se difundieron mediante:

- E-Learning: Se envió un mail de difusión con el lanzamiento de la nueva herramienta y el cronograma de capacitación presencial.
- Para el lanzamiento proceso mejorado “Fábrica de Crédito” se realizó una capacitación presencial con todo el personal involucrado en el proceso; a continuación se presenta en la Figura 90.

ESQUEMA CAPACITACIÓN WORKFLOW CRÉDITO								
EVENTO	MODALIDAD	LUGAR	PARTICIPANTES	GRUPOS	FECHAS	HORARIOS	RESPONSABLE	OBJETIVOS
Lanzamiento Proceso Mejorado “Fábrica de Crédito”	Capacitación Presencial	Auditorio piso 12	Vicepresidentes Gerentes Zonales Gerentes de Agencia Ejecutivos Pymes Asesores de Negocio Fábrica	1 Grupo	09-Ene-2015	17h30-19h00	Ma. Soledad Carrera Pablo Peralta	Presentar el proceso mejorado
Entrenamiento Aplicativo Tutores	Laboratorio	Sala de Capacitación	Gerentes de Agencia Ejecutivos Pymes	Grupo 1 Grupo 2	12-Ene-2015 13-Ene-2015	8h30- 14h30	Crédito Calidad y	Entrenar a los usuarios y líderes en la herramienta
Entrenamiento Aplicativo Asesores	Laboratorio	Recursos Humanos	Asesores de Negocio, Fábrica y ACI	Grupo 3 Grupo 4 Grupo 5	14-Ene-2015 15-Ene-2015 16-Ene-2015	8h30- 14h30	Productividad Red Comercial	
Herramienta Workflow Intensivo	Pasantías en Crédito	Crédito	Gerentes de Agencia Ejecutivos Pymes Asesores de Negocio	5 Grupos	19-Ene-2015 al 30-Ene-2015	8h30- 14h30	Crédito	

Figura 90 Esquema de Capacitación

4.9. SALIDA A PRODUCCIÓN DEL PROCESO MEJORADO

Una vez capacitado al personal involucrado se procedió a la salida a producción con el proceso mejorado a Nivel Nacional de acuerdo al siguiente Roll Out de Implementación

Indicadores Subproceso PO1- G.1 Generar Propuesta de Crédito

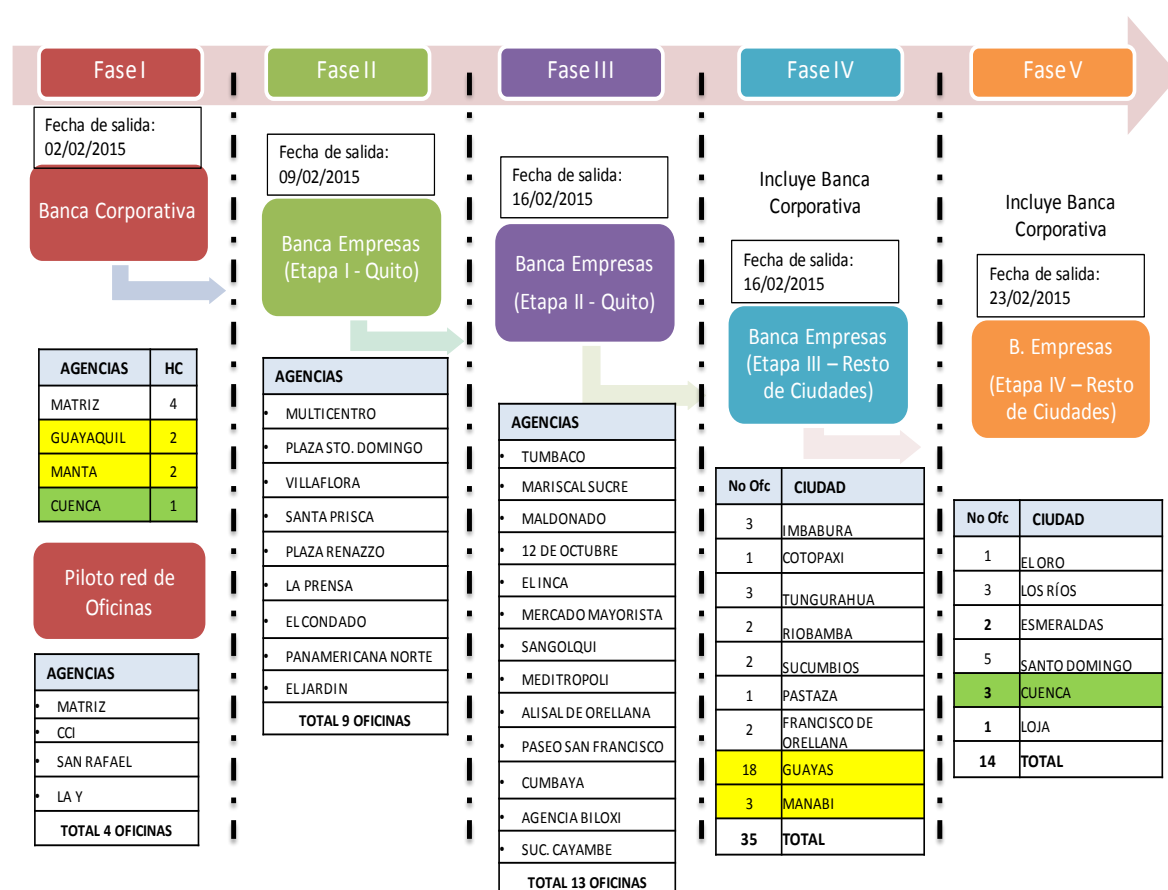


Figura 91 Roll Out de Implementación

Se establecieron acuerdos para salida a producción o puntos claves que se detalla en la Figura 92.

PUNTOS CLAVE- ACUERDO PARA LA SALIDA	
TEMA	RESPONSABLE/ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Recepción de Documentos completos del cliente en oficina 	Responsable el oficial de Negocios
<ul style="list-style-type: none"> Digitalización en oficina 	Responsable el Jefe Operativo / Asistente Operativo. Tiene que identificar el espacio de tiempo en el que no afecte a la atención de la oficina. De ser necesario por demanda el ejecutivo deberá tomar un turno
<ul style="list-style-type: none"> Control de Check List 	Jefe Operativo / Asistente Operativo. No se debe enviar a la Fábrica documentación incompleta o incorrecta. Se medirán los reprocesos por oficinas
<ul style="list-style-type: none"> Visado de desembolso en oficinas 	Jefe Operativo es responsable de verificar la integridad física del pagaré, así como revisar que los documentos habilitantes sean los correctos y estén bien emitidos con los datos del cliente y confirmación de firmas.
<ul style="list-style-type: none"> Horario de recepción de files para visado de documentos desde la FC 	Todos los files lleguen a la Fábrica hasta las 15:30 en digital se procesará el mismo día, caso contrario se procesará con prioridad por la mañana del día siguiente
<ul style="list-style-type: none"> Horario de recepción de documentación habilitante para el desembolso 	Todos los desembolsos que lleguen hasta las 17:30 se procesará el mismo día, caso contrario se procesará con prioridad al día siguiente. Los días de fines de mes se extenderá el horario
<ul style="list-style-type: none"> Punto de contacto en la Fábrica 	El contacto hacia la fábrica lo deben manejar con el QA (ayudafabcre@bancointernacional.ec) o con cada supervisor o subgerente en caso de ser urgente

Figura 92 Puntos Clave –Acuerdo para la salida

El Área de Calidad & Productividad conjuntamente con el Responsable del proceso realizaran el acompañamiento a las oficinas que se encuentran en producción para resolver problemas que se presenten hasta la estabilización del proceso.

CAPÍTULO V.

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PROCESO MEJORADO

5.1. CONTROL Y MONITOREO DE LOS PROCESOS DEFINIDOS

Una vez realizada la implementación de los procesos mejorados de crédito, se procedió a realizar el control y monitoreo de los mismos, en función de los indicadores de proceso y la medición de los acuerdos de servicio establecidos.

El control y monitoreo se realizó a nivel de subprocesos de los procesos existentes, así: subprocesos PO1-G.1 Generar Propuesta de Crédito del proceso G.1 Generar Propuesta de Crédito, PO1-G.2. Revisar Documentación de Crédito del proceso G.2. Revisar Documentación de Crédito; subproceso PO1-G.3 Analizar Solicitud de Crédito y PO2-G.3 Aprobar o Negar Solicitud de Crédito del proceso G.3 Confirmar, Analizar y Aprobar Solicitud de Crédito; PO1-G.4. Tramitar Avalúos/Re avalúos y PO2-G.4 Tramitar Póliza de Seguro del proceso G.4 Instrumentar Avalúos Re avalúos y Pólizas de Seguros; PO1-G.5 Instrumentar Garantías Reales del proceso G.5 Instrumentar Garantías Reales; PO1-G.6 Instrumentar Pagaré o Contrato y Liquidar Crédito del proceso G.6 Instrumentar Pagaré o Contrato y Liquidar Crédito; PO1-G.7 Administrar Excepciones de Crédito del proceso G.7 Administrar Excepciones de Crédito.

A continuación se presentan los resultados de los indicadores de gestión y cumplimiento de acuerdos de servicio de los procedimientos señalados, que se obtuvieron durante la medición de tres meses:

a. Subproceso del Proceso G.1 Generar Propuesta de Crédito:

Tabla 18

Indicadores Subproceso PO1- G.1 Generar Propuesta de Crédito

PO1-E.2. Generar Propuesta de Crédito	Febrero	Marzo	Abril	Promedio
NÚMERO DE VENTAS EFECTIVAS	350	460	1341	717
NÚMERO DE OPERACIONES INGRESADAS/ DIGITALIZADAS	261	386	1179	609
NÚMERO DE PROPUESTAS REPROCESADAS	40	42	141	74
NÚMERO DE PROPUESTAS PENDIENTES	49	32	21	34
% PRODUCTIVIDAD	86.00%	93.04%	98.43%	92.49%
% REPROCESOS	13.29%	9.81%	10.68%	11.26%
% CUMPLIMIENTO DE SLA'S	62.00%	78.00%	89.00%	76.33%
PRINCIPALES MOTIVOS DE DEVOLUCIÓN				
Documentos Incompletos	38.00%	24.00%	57.00%	39.67%
Ilegibilidad de documentos	25.00%	17.00%	21.00%	21.00%
Propuesta mal ingresada	15.00%	10.00%	11.00%	12.00%
Error en clasificación de grupo documentario	13.00%	7.00%	7.00%	9.00%

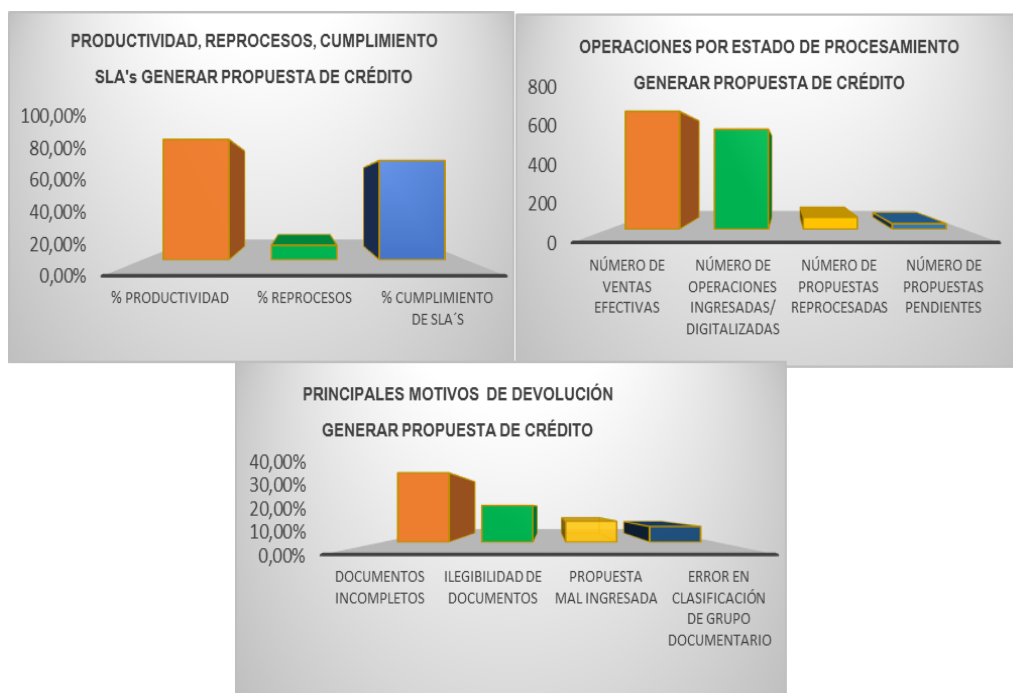


Figura 93 Indicadores Subproceso PO1- G.1 Generar Propuesta de Crédito

El comportamiento promedio de este subproceso durante los tres meses de medición a analizar, presenta de acuerdo a tabla y figura anterior, una productividad del 92,49% correspondiente a 609 operaciones ingresadas y digitalizadas, de 717 ventas efectivas, con un promedio de 34 operaciones pendientes que no son gestionadas en el mes en que se realiza su venta.

Los reprocesos representan el 11,26% y corresponden 74 operaciones devueltas en promedio durante los tres meses de análisis; cuyos principales motivos de devolución son documentación incompleta, ilegibilidad de documentos, propuesta mal ingresada y error en la clasificación de grupo documentario.

El porcentaje de cumplimiento de los acuerdos de servicio para el ingreso de la propuesta de crédito en el sistema y digitalización de documentos habilitantes, fue del 76,33%.

b. Subproceso del Proceso G.2 Revisar de Documentación de Crédito:

Tabla 19
Indicadores Subproceso PO1- G.2. Revisar Documentación de Crédito

PO2-E.2. Revisar Documentación de Crédito	Febrero				Marzo				Abril				Promedio				Promedio Total
	INDEXACIÓN	VISADO LEGAL	VISADO DE SEGUROS	VISADO DE CRÉDITO	INDEXACIÓN	VISADO LEGAL	VISADO DE SEGUROS	VISADO DE CRÉDITO	INDEXACIÓN	VISADO LEGAL	VISADO DE SEGUROS	VISADO DE CRÉDITO	INDEXACIÓN	VISADO LEGAL	VISADO DE SEGUROS	VISADO DE CRÉDITO	
TOTAL PROPUESTAS ASIGNADAS	261	581	638	1712	386	447	371	1140	1179	1570	1166	3489	609	866	725	2114	1078
NÚMERO DE OPERACIONES PROCESADAS	218	426	579	1539	274	404	314	920	912	1335	956	2977	468	722	616	1812	905
NÚMERO DE OPERACIONES DEVUELTAS	40	67	27	141	42	43	33	96	141	193	159	268	74	101	73	168	104
NÚMERO DE OPERACIONES PENDIENTES	3	88	32	32	70	0	24	124	126	42	51	244	66	43	36	133	70
% PRODUCTIVIDAD	98.85%	84.85%	94.98%	98.13%	81.87%	100.00%	93.53%	89.12%	89.31%	97.32%	95.63%	93.01%	90.01%	94.06%	94.71%	93.42%	93.05%
% REPROCESOS	15.50%	13.59%	4.46%	8.39%	13.29%	9.62%	9.51%	9.45%	13.39%	12.63%	14.26%	8.26%	14.06%	11.95%	9.41%	8.70%	11.03%
% CUMPLIMIENTO DE SLA'S	55.53%	99.14%	93.89%	86.20%	77.55%	100.00%	92.80%	85.62%	87.69%	93.64%	90.40%	89.19%	73.59%	97.59%	92.36%	87.00%	87.64%
PRINCIPALES MOTIVOS DE DEVOLUCIÓN	INDEXACIÓN	VISADO LEGAL	VISADO DE SEGUROS	VISADO DE CRÉDITO	INDEXACIÓN	VISADO LEGAL	VISADO DE SEGUROS	VISADO DE CRÉDITO	INDEXACIÓN	VISADO LEGAL	VISADO DE SEGUROS	VISADO DE CRÉDITO	INDEXACIÓN	VISADO LEGAL	VISADO DE SEGUROS	VISADO DE CRÉDITO	Promedio Total
Documentos Incompletos	55.88%	53.03%	0.00%	62.00%	42.86%	69.77%	0.00%	51.00%	45.00%	63.00%	0.00%	62.00%	47.91%	61.93%	0.00%	58.33%	42.04%
Ilegibilidad de documentos	41.18%	0.00%	0.00%	0.00%	38.00%	9.00%	0.00%	0.00%	35.00%	5.00%	0.00%	0.00%	38.06%	4.67%	0.00%	0.00%	10.68%
Póliza de seguro no emitida	0.00%	0.00%	51.85%	0.00%	0.00%	0.00%	36.00%	0.00%	0.00%	0.00%	37.00%	0.00%	0.00%	0.00%	41.62%	0.00%	10.40%
Póliza de seguro o endoso con errores	0.00%	0.00%	37.04%	0.00%	0.00%	0.00%	55.00%	0.00%	0.00%	0.00%	57.00%	0.00%	0.00%	0.00%	49.68%	0.00%	12.42%

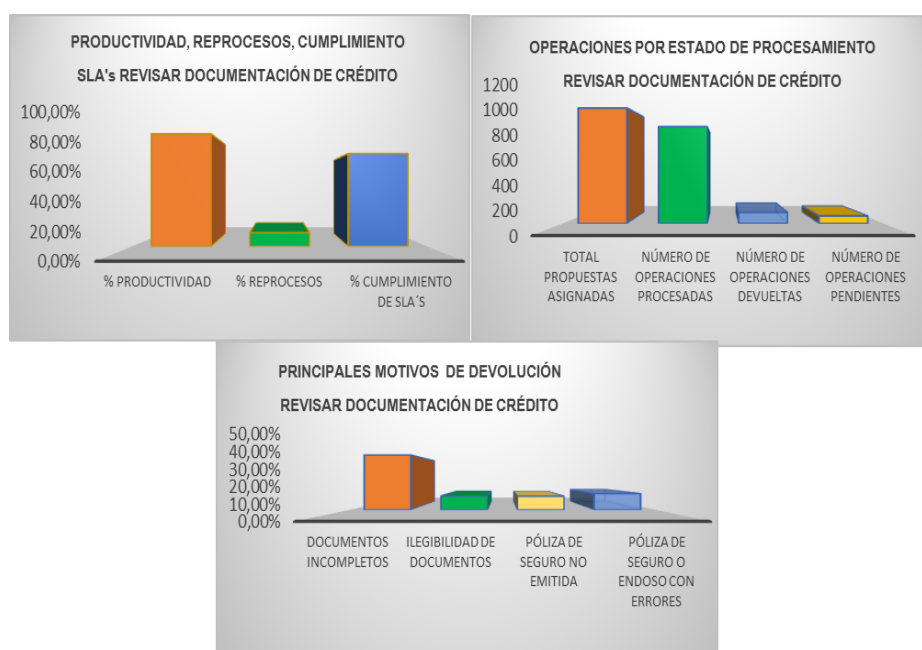


Figura 94 Indicadores Subproceso PO1- G.2. Revisar Documentación de Crédito

El comportamiento promedio de este subproceso durante los tres meses de medición a analizar, presenta de acuerdo a tabla y figura anterior, una productividad del 93,05% en sus etapas de indexación y visados legal, de crédito y seguros, con un promedio de 70 operaciones pendientes que no son gestionadas en el mes en que se realiza su asignación por parte de la fuerza de ventas.

Los reprocesos representan el 11,03% y corresponden 104 operaciones devueltas en promedio durante los tres meses de análisis; cuyos principales motivos de devolución son: documentos incompletos, ilegibilidad de documentos, póliza de seguro no emitida, póliza de seguro o endoso con errores.

El porcentaje de cumplimiento de los acuerdos de servicio para la revisión de completitud, legibilidad, tiempo de caducidad, cumplimiento de políticas internas y legales de las propuestas ingresadas, fue del 87,64% en promedio.

c. Subprocesos del Proceso G.3 Confirmar, Analizar y Aprobar Solicitud de Crédito

Tabla 20

Indicadores Subproceso PO1-G.3 Analizar Solicitud de Crédito

PO2-E.3.1. Aprobar o Negar Solicitud de Crédito	Febrero	Marzo	Abril	Promedio
TOTAL PROPUESTAS ASIGNADAS	1539	920	2977	1812
NÚMERO DE OPERACIONES PROCESADAS	1300	782	2500	1527
NÚMERO DE OPERACIONES DEVUELTAS	150	100	300	183
NÚMERO DE OPERACIONES PENDIENTES	89	38	177	101
% DE PRODUCTIVIDAD	94.22%	95.87%	94.05%	94.71%
% DE REPROCESOS	10.34%	11.34%	10.71%	10.80%
% CUMPLIMIENTO DE SLA'S	98.00%	99.00%	96.00%	97.67%
PRINCIPALES MOTIVOS DE DEVOLUCIÓN				
Inquietudes financieras	36.00%	50.00%	47.00%	44.33%
Planteamiento de la propuesta con errores	15.00%	20.00%	32.00%	22.33%
Documentación incompleta garante	10.00%	12.00%	10.00%	10.67%
Documentación básica incompleta	3.00%	9.00%	7.00%	6.33%

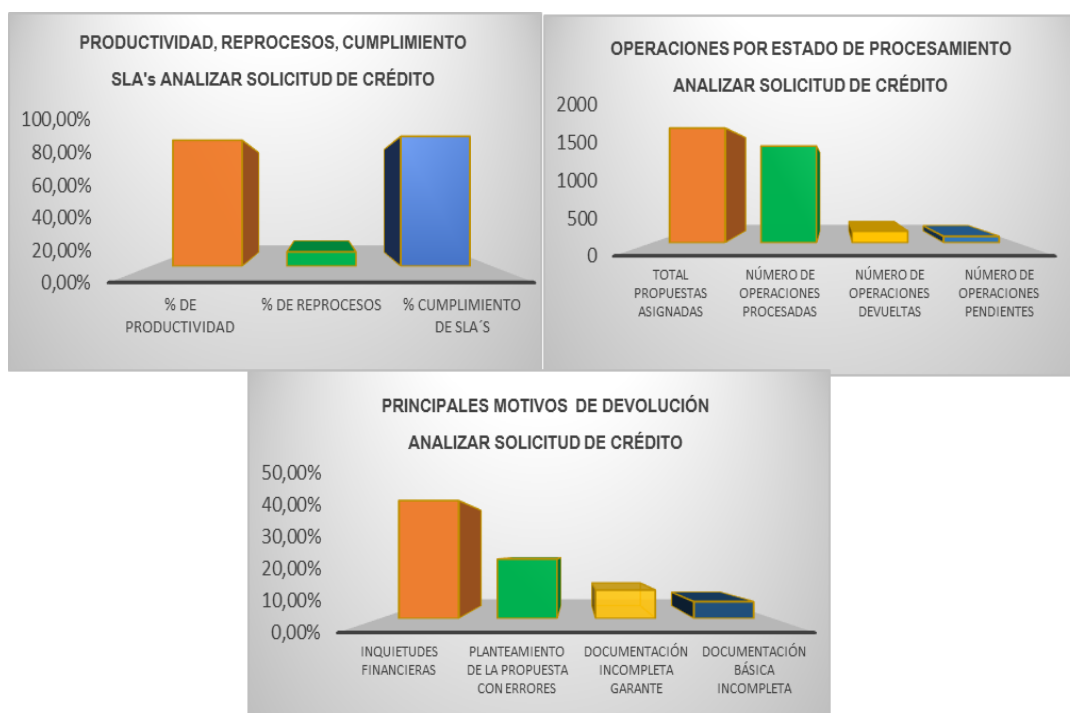


Figura 95 Indicadores Subproceso PO1-G.3 Analizar Solicitud de Crédito

El comportamiento promedio de este subproceso durante los tres meses de medición a analizar, presenta de acuerdo a tabla y figura anterior, una productividad del 94,71% correspondiente a 1.711 operaciones procesadas y devueltas, de 1.812 propuestas asignadas, con un promedio de 101 operaciones pendientes que no son gestionadas en el mes en que se realiza su asignación.

Los reprocesos representan el 10,80% y corresponden 183 operaciones devueltas en promedio durante los tres meses de análisis; cuyos principales motivos de devolución son: inquietudes financieras, planteamiento de la propuesta con errores, documentación incompleta del garante y documentación básica incompleta.

El porcentaje de cumplimiento de los acuerdos de servicio para el análisis de las propuestas de crédito fue del 97,67%.

Tabla 21

Indicadores PO2-G.3 Aprobar o Negar Solicitud de Crédito

PO2-E.3.1. Aprobar o Negar Solicitud de Crédito	TOTAL
TOTAL PROPUESTAS ASIGNADAS	1527
NÚMERO DE OPERACIONES PROCESADAS	1507
NÚMERO DE OPERACIONES DEVUELTAS	20
NÚMERO DE OPERACIONES PENDIENTES	0
% DE PRODUCTIVIDAD	100.00%
% DE REPROCESOS	1.34%
% CUMPLIMIENTO DE SLA'S	88.00%
PRINCIPALES MOTIVOS DE DEVOLUCIÓN	
Sector Económico no favorable	17.33%
Operación con alto de riesgo de incumplimiento	69.33%

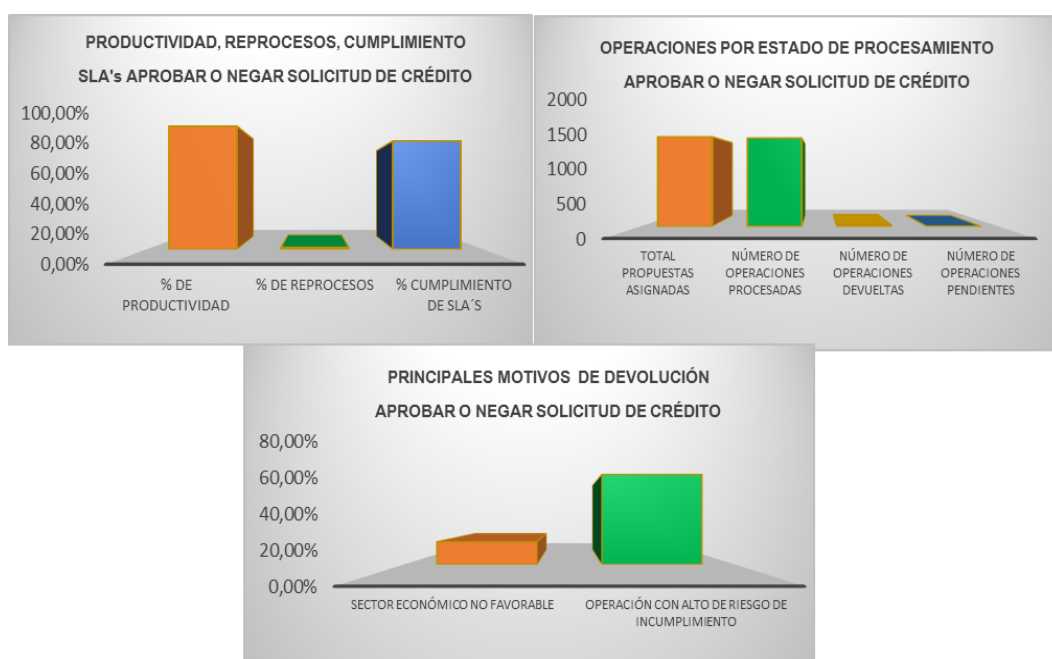


Figura 96 Indicadores PO2-G.3 Aprobar o Negar Solicitud de Crédito

El comportamiento promedio de este subproceso durante los tres meses de medición a analizar, presenta de acuerdo a tabla y figura anterior, una productividad del 100,00% correspondiente a 1.527 operaciones procesadas y devueltas.

Los reprocesos representan el 1,34% y corresponden 20 operaciones devueltas en promedio durante los tres meses de análisis; cuyos principales motivos de devolución son: sector económico no favorable y operación con alto riesgo de incumplimiento.

El porcentaje de cumplimiento de los acuerdos de servicio para el análisis de las propuestas de crédito fue del 88,00%.

d. Subprocesos del Proceso G.4 Instrumentar Avalúos/Re avalúos y Pólizas de Seguros

Tabla 22
Indicadores PO1-G.4 Tramitar Avalúos/Re avalúos

PO1-E.3.2. Tramitar Avalúos/Re avalúos	Febrero	Marzo	Abril	Promedio
TOTAL PROPUESTAS ASIGNADAS	75	97	117	96
NÚMERO DE OPERACIONES PROCESADAS	46	58	75	60
NÚMERO DE OPERACIONES DEVUELTAS	9	14	15	13
NÚMERO DE OPERACIONES PENDIENTES	20	25	27	24
% DE PRODUCTIVIDAD	73.33%	74.23%	76.92%	74.83%
% DE REPROCESOS	16.36%	19.44%	16.67%	17.49%
% CUMPLIMIENTO DE SLA'S	90.00%	92.00%	97.00%	93.00%
PRINCIPALES MOTIVOS DE DEVOLUCIÓN				
Falta de regularización de documentos	67%	71.00%	80.00%	72.67%
Cliente desiste de la realización del avalúo/re-avalúo	33%	29.00%	20.00%	27.33%



Figura 97 Indicadores PO1-G.4 Tramitar Avalúos/Re avalúos

El comportamiento promedio de este subproceso durante los tres meses de medición a analizar, presenta de acuerdo a tabla y figura anterior, una productividad del 74,83% correspondiente a 73 operaciones procesadas y devueltas, de 96 propuestas asignadas, con un promedio de 24 operaciones pendientes que no son gestionadas en el mes en que se realiza su asignación.

Los reprocesos representan el 17,49% y corresponden 13 operaciones devueltas en promedio durante los tres meses de análisis; cuyos principales motivos de devolución son: falta de regularización de documentos y cliente desiste de la realización del avalúo/re-avalúo.

El porcentaje de cumplimiento de los acuerdos de servicio para la realización del avalúo/re-avalúo y presentación del informe fue del 93%.

Tabla 23
Indicadores PO2- G.4 Tramitar Póliza de Seguro

PO2-E.3.2 Tramitar Póliza de Seguro	Febrero	Marzo	Abril	Promedio
TOTAL PROPUESTAS ASIGNADAS	420	348	696	488
NÚMERO DE OPERACIONES PROCESADAS	300	283	534	372
NÚMERO DE OPERACIONES DEVUELTAS	10	15	12	12
NÚMERO DE OPERACIONES PENDIENTES	110	50	150	103
% DE PRODUCTIVIDAD	73.81%	85.63%	78.45%	79.30%
% DE REPROCESOS	3.23%	5.03%	2.20%	3.49%
% CUMPLIMIENTO DE SLA'S	69.00%	72.00%	75.00%	72.00%
PRINCIPALES MOTIVOS DE DEVOLUCIÓN				
Error en suma asegurada	70%	60.00%	67.00%	65.67%
Error en tiempo de cobertura (plazo préstamo)	30%	40.00%	33.00%	34.33%

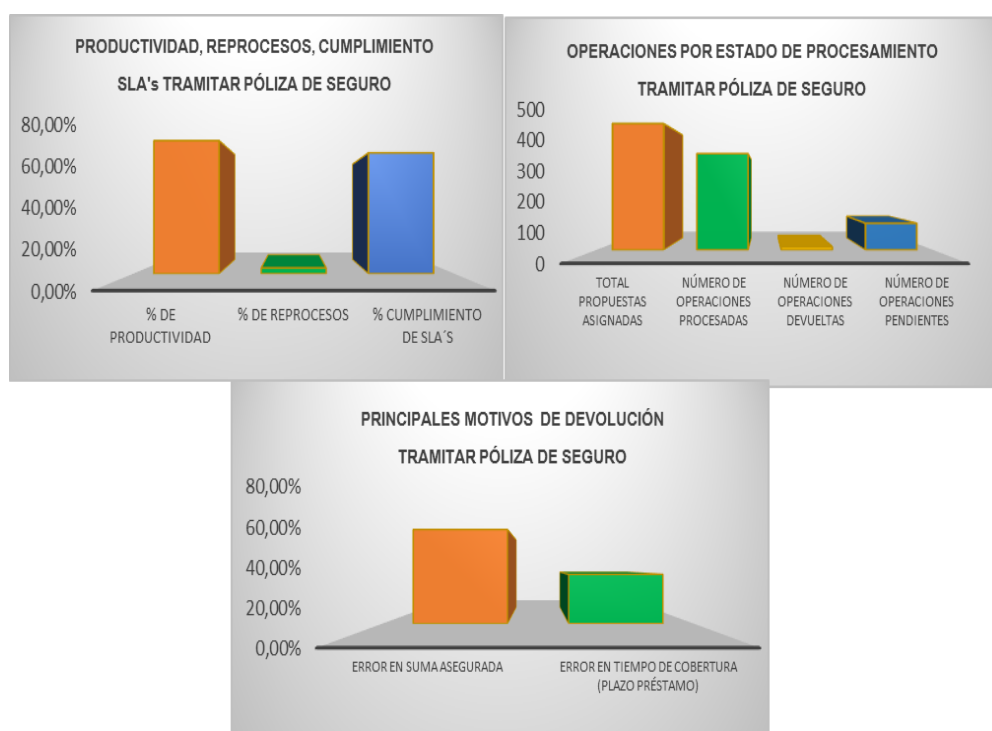


Figura 98 Indicadores PO2- G.4 Tramitar Póliza de Seguro

El comportamiento promedio de este subproceso durante los tres meses de medición a analizar, presenta de acuerdo a tabla y figura anterior, una productividad del 79,30% correspondiente a 384 operaciones procesadas y devueltas, de 488 propuestas asignadas, con un promedio de 103 operaciones pendientes que no son gestionadas en el mes en que se realiza su asignación.

Los reprocesos representan el 3,49% y corresponden 12 operaciones devueltas en promedio durante los tres meses de análisis; cuyos principales motivos de devolución son: Error en suma asegurada y error en tiempo de cobertura.

El porcentaje de cumplimiento de los acuerdos de servicio para la emisión de póliza de seguro fue del 72%.

e. Subproceso del Proceso G.5 Instrumentar Garantías Reales

Tabla 24

Indicadores

PO1-G.5 Instrumentar Garantías Reales

PO1-E.3.3. Instrumentar Garantías Reales	Febrero	Marzo	Abril	Promedio
TOTAL PROPUESTAS ASIGNADAS	92	118	135	115
NÚMERO DE OPERACIONES PROCESADAS	60	64	81	68
NÚMERO DE OPERACIONES DEVUELTAS	10	19	18	16
NÚMERO DE OPERACIONES PENDIENTES	22	35	36	31
% DE PRODUCTIVIDAD	76.09%	70.34%	73.33%	73.25%
% DE REPROCESOS	14.29%	22.89%	18.18%	18.45%
% CUMPLIMIENTO DE SLA'S	78.00%	76.00%	80.00%	78.00%
PRINCIPALES MOTIVOS DE DEVOLUCIÓN				
Falta de regularización de documentos	60%	63.00%	67.00%	63.33%
Cliente desiste de la consitución de la garantía	40%	37.00%	33.00%	36.67%



Figura 99 Indicadores PO1-G.5 Instrumentar Garantías Reales

El comportamiento promedio de este subproceso durante los tres meses de medición a analizar, presenta de acuerdo a tabla y figura anterior, una productividad del 73,25% correspondiente a 84 operaciones procesadas y devueltas, de 115 propuestas asignadas, con un promedio de 31 operaciones pendientes que no son gestionadas en el mes en que se realiza su asignación.

Los reprocesos representan el 18,45% y corresponden 16 operaciones devueltas en promedio durante los tres meses de análisis; cuyos principales motivos de devolución son: falta de regularización de documentos y cliente desiste de la constitución de la garantía.

El porcentaje de cumplimiento de los acuerdos de servicio para la entrega de la garantía constituida e inscrita fue del 78%.

f. Subproceso del Proceso G.6 Instrumentar Pagaré o Contrato y Liquidar Crédito

Tabla 25
Indicadores PO1-G.6 Instrumentar Pagaré o Contrato y Liquidar Crédito

PO1-E.3.4. Instrumentar Pagaré o Contrato y Liquidar Crédito	Febrero	Marzo	Abril	TOTAL
TOTAL PROPUESTAS ASIGNADAS	1280	772	2470	1507
NÚMERO DE OPERACIONES PROCESADAS	1090	652	2134	1292
NÚMERO DE OPERACIONES DEVUELTAS	188	120	335	214
NÚMERO DE OPERACIONES PENDIENTES	2	0	1	1
% DE PRODUCTIVIDAD	99.84%	100.00%	99.96%	99.93%
% DE REPROCESOS	14.71%	15.54%	13.57%	14.61%
% CUMPLIMIENTO DE SLA'S	98.00%	100.00%	99.00%	99.00%
PRINCIPALES MOTIVOS DE DEVOLUCIÓN				
Incumplimiento condiciones de Comité	16.00%	17.00%	36.00%	23.00%
Actualización Información Patrimonial	26.00%	48.00%	33.00%	35.67%
Canje de documentos	45.00%	33.00%	30.00%	36.00%

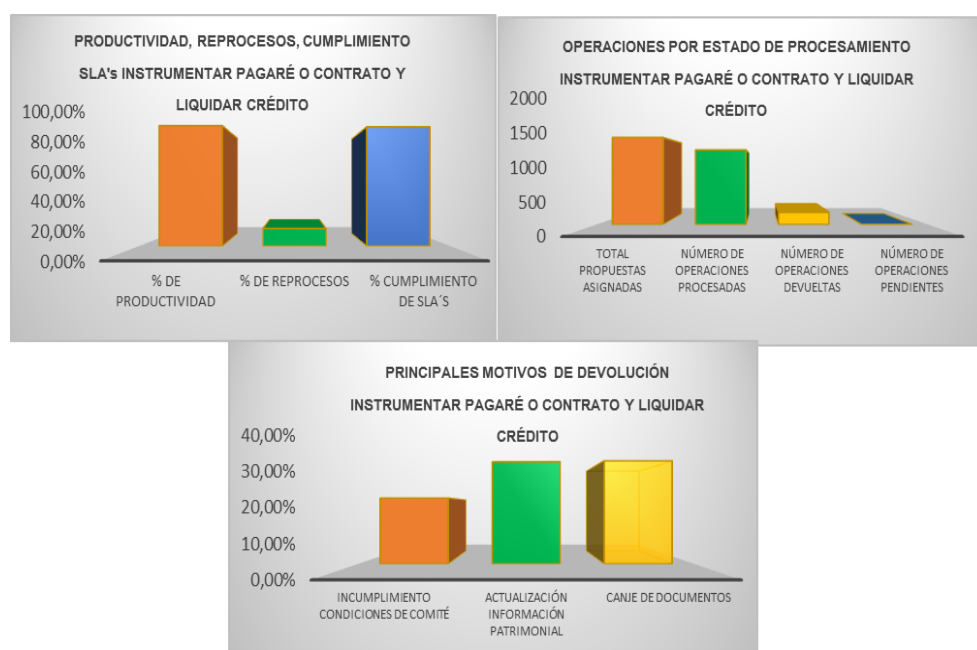


Figura 100 Indicadores PO1-G.6 Instrumentar Pagaré o Contrato y Liquidar Crédito

El comportamiento promedio de este subproceso durante los tres meses de medición a analizar, presenta de acuerdo a tabla y figura anterior, una productividad del 99,93% correspondiente a 1506 operaciones procesadas y devueltas, de 1507 propuestas asignadas, con un promedio de 1 operaciones pendientes que no es gestionada en el mes en que se realiza su asignación.

Los reprocesos representan el 14,61% y corresponden 214 operaciones devueltas en promedio durante los tres meses de análisis; cuyos principales motivos de devolución son: incumplimiento de condiciones de comité, actualización información patrimonial, canje de documentos.

El porcentaje de cumplimiento de los acuerdos de servicio para la entrega de la garantía constituida e inscrita fue del 99%.

El subproceso PO1-G.7 Administrar Excepciones de Crédito del proceso G.7 Administrar Excepciones de Crédito, es controlado y monitoreado mediante alertas que genera el sistema a los distintos niveles responsables, para asegurar la regularización oportuna. Sin embargo durante los tres meses de análisis se han presentado en promedio 5 excepciones que no han sido regularizadas en el tiempo señalado por el asesor de negocios solicitante, a pesar de las alertas del sistema y que han sido reportadas por el QA del proceso.

5.2. ANALISIS DE RESULTADOS Y REALIZACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS

En función de los resultados obtenidos en los indicadores y medición de acuerdos de servicio, se realizó un análisis de las causas que los provocaron, en cada subprocesos.

Se ejecutaron entrevistas con el personal que realiza el proceso, revisando los principales motivos de devolución, problemas y dificultades que tienen en la operatividad del mismo.

Buscando cuellos de botella en la ejecución de los subprocesos, se realizó trazabilidad de operaciones por muestreo, al azar.

Mediante reuniones de trabajo con los responsables de los diferentes subprocesos, se definieron acciones correctivas a ejecutar buscando lograr su solución oportuna.

En las figuras adjuntas se detalla el análisis de los indicadores y las acciones correctivas que se decidieron ejecutar por proceso.

PROCEDIMIENTO	ANÁLISIS CAUSAS	ACCIONES CORRECTIVAS
PO1-G.1 Generar Propuesta de Crédito	PRODUCTIVIDAD promedio 92,49%: a) Afectado en su promedio por la curva de aprendizaje del personal; el mes de febrero de salida a producción se advierte el porcentaje más bajo.	1.- Realizar una revisión y evaluación de las funciones de los Jefes Operativos, realizando una reasignación de funciones a otro cargo del Front Office, para permitir al Jefe Operativo cumplir en forma efectiva con la digitalización de la documentación habilitante de las propuestas generadas. 2.- Automatizar el check list de documentos habilitantes por producto, para que el sistema defina los documentos que se deben digitalizar e indexar. El sistema hará internamente una revisión de los documentos del cliente que están en custodia del banco y aquellos que cumplen con condiciones de caducidad y solicitará aquellos documentos que no han ingresado a custodia del banco o cuyo tiempo de caducidad ha expirado. Logrando eficiencia en recursos (digitalización) y tiempo del Jefe Operativo, así como mejorar el servicio al cliente, evitando que cada vez que aplique a un crédito, deba presentar documentos que antes ya los presentó. 3. Retroalimentar a través del QA del proceso a los Jefes Operativos de sus deficiencias de legibilidad en la digitalización de la documentación habilitante, con el objeto de lograr los niveles de calidad requeridos y se disminuyan los porcentajes de reproceso por este motivo.
	b) El número de documentos a digitalizar según check list, en función del tipo de producto, requiere que los Jefes Operativos inviertan un porcentaje importante de su tiempo en esta actividad.	
	c) Los Jefes Operativos de las agencias son los encargados de digitalizar la documentación habilitante de crédito, la cual es una de las varias funciones de las cuales son responsables, por lo cual su efectividad se ve afectada	
	REPROCESOS promedio 11,26% a) La revisión de documentos habilitantes vs check list es manual y los Jefes Operativos pueden poner N/A en un documento exigible, para que el sistema le permita enviar la documentación habilitante por On Base .	
	b) La legibilidad de documentos digitalizados es evaluada por los Jefes Operativos y puede ser susceptible a enviarse sin los niveles de calidad requeridos.	
	c) Existen errores en la clasificación del grupo documentario, afectado por la curva de aprendizaje de los Jefes Operativos, por lo cual se puede advertir una disminución del porcentaje de devolución por este motivo a partir del mes de marzo	
	CUMPLIMIENTO SLA's promedio 76,33% a) Los Jefes Operativos de las agencias son los encargados de digitalizar la documentación habilitante de crédito, la cual es una de varias funciones de las cuales son responsables, por lo cual su efectividad se ve afectada	
b) El indicador se ve afectado por la curva de aprendizaje de los Jefes Operativos, por lo cual se puede advertir un incremento del porcentaje de cumplimiento a partir del mes de marzo		

Figura 101 Indicadores PO1-G.1 Generar Propuesta de Crédito

PROCEDIMIENTO	ANALISIS CAUSAS	ACCIONES CORRECTIVAS
<p>PO1-G.2 Revisar Documentación de Crédito</p>	<p>PRODUCTIVIDAD promedio 93,05%: a) El porcentaje de productividad más bajo se advierte en la etapa de indexación debido al número de documentos a indexar, en función del tipo de producto.</p>	<p>1.- Automatizar el check list de documentos habilitantes por producto, para que el sistema haga internamente una revisión de los documentos del cliente que están en custodia del banco y aquellos que cumplen con condiciones de caducidad y solicite aquellos documentos que no han ingresado a custodia del banco o cuyo tiempo de caducidad ha expirado. Logrando eficiencia en tiempo del Indexador y evitando incomodar al cliente solicitando documentos en todo el proceso de instrumentación del crédito.</p> <p>2. Retroalimentar a través del QA del proceso a los indexadores de sus deficiencias de revisión de la documentación habilitante (completitud y legibilidad), con el objeto de lograr los niveles de calidad requeridos y se disminuyan los porcentajes de reproceso por este motivo, en las etapas de visado de revisión documental.</p>
	<p>REPROCESOS promedio 11,03% a) El porcentaje de reprocesos más alto se advierte en la etapa de indexación y está relacionado con los motivos de devolución de documentos incompletos e ilegibilidad de documentos, por los errores generados en la punta por los Jefes Operativos; así como también en la instrumentación del crédito por la omisión en la revisión de la emisión de póliza de seguro o falta de endoso que interrumpe el desembolso del mismo.</p>	
	<p>b) Se advierte que existen porcentajes importantes de devolución y documentos ilegibles en las etapas de visado, por lo que se deduce que no se está realizando un trabajo con los niveles adecuados de calidad en la etapa de indexación</p>	
<p>CUMPLIMIENTO SLA's promedio 87,64 a) El número de documentos a revisar en cuanto a completitud y legibilidad y a indexar en función del tipo de producto, requiere que los indexadores inviertan un tiempo importante de su tiempo en cada operación, lo cual genera que no se cumpla con el tiempo establecido para el proceso.</p>		

Figura 102 Indicadores PO1.G.2 Revisar Documentación de Crédito

PROCEDIMIENTO	ANÁLISIS CAUSAS	ACCIONES CORRECTIVAS
<p>PO1-G.3 Analizar Solicitud de Crédito</p>	<p>PRODUCTIVIDAD promedio 94,71%: a) El indicador de productividad es bastante elevado, el personal al concentrar su esfuerzo en el análisis, despreocupándose de aspectos de visado, ha mejorado considerablemente sus tiempos de respuesta.</p>	<p>1. Retroalimentar a través del QA del proceso a los indexadores, de sus deficiencias de revisión de la documentación habilitante (completitud y legibilidad) y a los visadores de crédito en su revisión de condiciones de crédito, con el objeto de lograr los niveles de calidad requeridos y se disminuyan los porcentajes de reprocesos por este motivo, en las etapa de análisis de crédito.</p> <p>2. Realizar la medición del indicador de cumplimiento SLA's por tres meses adicionales, para analizar su comportamiento y definir si es necesario ajustar al tiempo establecido para el mismo, en los diferentes tipos de crédito (corporativo, consumo, pymes personas/empresas).</p> <p>☐</p>
	<p>REPROCESOS promedio 10,79% a) Este indicador se ve afectado por reprocesos que se generan por documentación incompleta, la cual no es advertida en la etapa de revisión documental (indexación y visado de crédito). b) Se producen también devoluciones cuando se requiere información adicional del cliente para ampliar el análisis, por inquietudes financieras que se presentan, generalmente por aspectos fiscales.</p>	
	<p>CUMPLIMIENTO SLA's promedio 97,66% a) El indicador de cumplimiento es elevado, pues el SLA's definido para inicio de operaciones, parece ser bastante holgado. b) La diferencia del porcentaje de cumplimiento, se genera comúnmente por requerimientos de ampliación de análisis que surge el momento de procesamiento de la propuesta en esta etapa, lo que requiere un tiempo adicional de revisión (solicitud de documentación, visitas in situ de plantas). c) También se ha detectado la utilización de tiempo adicional por reprocesos internos, cuando el subgerente de crédito advierte errores u omisiones en el análisis por parte de sus subalternos, lo cual afecta en ocasiones el cumplimiento del tiempo establecido para el proceso.</p>	

Figura 103 Indicadores PO1-G.3 Analizar Solicitud de Crédito

PROCEDIMIENTO	ANALISIS CAUSAS	ACCIONES CORRECTIVAS
PO2-G.3 Aprobar o Negar Solicitud de Crédito	PRODUCTIVIDAD promedio 100,00%: a) El porcentaje de productividad es de la totalidad, en razón de que las operaciones de crédito que se asignan a los diferentes comités de acuerdo al monto, son gestionadas en su totalidad.	Solicitar al Gerente, Vicepresidente de Crédito y Vicepresidente Ejecutivo, considerar el resultado del indicador de cumplimiento del SLA's, para definir horarios semanales de reunión del comité para la aprobación o negación de propuestas de crédito en los montos señalados, las cuales deben ser en lo posible inamovibles.
	REPROCESOS promedio 1,34% a) Las devoluciones más comunes en esta etapa del proceso se dan por aspectos de análisis de la situación financiera del cliente o el sector económico en el que desarrollan su actividad económica, lo cual en la mayor parte de las ocasiones, ya es alertado por Análisis de Crédito en su informe de evaluación de la operación, no se advierten reprocesos por ineficiencias en el análisis de crédito.	
	CUMPLIMIENTO SLA's promedio 88,00% a) El indicador de cumplimiento se ve afectado especialmente por operaciones de crédito que no son gestionadas en forma oportuna por los Comités 3 y 4, quienes aprueban operaciones por montos superiores a 600M Usd. Esto ocurre por la falta de disponibilidad de tiempo de los integrantes de estos Comités (Gerente y Vicepresidente de Crédito, Vicepresidencia Ejecutiva)	

Figura 104 Indicadores PO2-G.3 Aprobar o Negar Solicitud de Crédito

PROCEDIMIENTO	ANALISIS CAUSAS	ACCIONES CORRECTIVAS
PO1-G.4 Tramitar Avalúos Re avalúos	<p>PRODUCTIVIDAD promedio 74.83%:</p> <p>a) El porcentaje de productividad se ve afectado porque para la realización del avalúo, el perito depende de la entrega de la documentación habilitante por parte del cliente. En muchas ocasiones el tiempo de espera supera los 30 días. Este motivo está fuera del control del Banco.</p>	1. Continuar con el seguimiento oportuno a la entrega de informes por parte de los peritos evaluadores, para lograr el 100% en la medición del indicador de cumplimiento, mejorando los tiempos de respuesta y servicio al cliente.
	<p>REPROCESOS promedio 17,49%</p> <p>a) Las devoluciones más comunes por las cuales se ve afectado este indicador, se generan porque se decide dar de baja la solicitud de realización de avalúo, por falta de regularización de la documentación habilitante por parte del cliente. Otro motivo es cuando el cliente desiste de la realización del avalúo/re-avalúo.</p> <p>b) No se han advertido reprocesos por deficiencias en la presentación del informe por parte de los peritos, debido a que el Banco exige la utilización de un formato estándar para la presentación del mismo.</p>	
	<p>CUMPLIMIENTO SLA's promedio 93,00%</p> <p>a) El indicador de cumplimiento es elevado, porque se realiza un seguimiento a los peritos evaluadores, de la entrega de los informes en el tiempo establecido por parte del Área de Cartera.</p>	

Figura 105 Indicadores PO1-G.4 Tramitar Avalúos/Re-avalúos

PROCEDIMIENTO	ANALISIS CAUSAS	ACCIONES CORRECTIVAS
PO2-G.4 Tramitar Póliza de Seguro	<p>PRODUCTIVIDAD promedio 79,30%:</p> <p>a) Este indicador se ve afectado por el incumplimiento en los tiempos de respuesta por parte de la aseguradora, en especial aquellas operaciones que le son asignadas en los últimos días del mes, donde se quedan operaciones sin gestionar hasta los primeros días del siguiente mes.</p>	1. El QA del proceso solicitará mantener una reunión de trabajo con la Aseguradora para conocer los motivos que generan el incumplimiento del tiempo establecido para la emisión de la póliza, con el objeto de generar acciones correctivas, mutuamente beneficiosas para las partes
	<p>REPROCESOS promedio 3,49%</p> <p>a) Los principales reprocesos en este proceso se producen por errores en la suma asegurada y error en el plazo de cobertura, aspectos que deben ser detectados en visado seguros, en la etapa de revisión documental</p>	
	<p>CUMPLIMIENTO SLA's promedio 72,00%</p> <p>a) Al igual que en el indicador de productividad, el cumplimiento del SLA's se ve afectado por el incumplimiento en los tiempos de respuesta por parte de la aseguradora.</p>	

Figura 106 Indicadores PO2-G.4 Tramitar Póliza de Seguro

PROCEDIMIENTO	ANÁLISIS CAUSAS	ACCIONES CORRECTIVAS
PO1-G.5 Instrumentar Garantías Reales	PRODUCTIVIDAD promedio 92,49%: a) Los abogados externos gestionan todas las solicitudes de constitución de hipotecas, compra-venta, prenda, que les son asignadas en sus diferentes etapas de revisión, catastro, firma, cierre y registro. Lo cual se debe a la disponibilidad de abogados externos de que dispone el Banco, para asignar las garantías a gestionar.	1. Se realizará la suscripción de un convenio con el Registro de la Propiedad para ser considerados como clientes corporativos y ser atendidos con prioridad en los trámites de registro presentados. 2. Se realizará un acuerdo verbal con los Municipios para utilizar la ventanilla de clientes corporativos y agilizar los trámites de revisión y catastro de los bienes a hipotecar.
	REPROCESOS promedio 11,26% a) Los principales motivos de devolución son por falta de regularización de documentos, por parte de los clientes y cuando el cliente desiste del trámite de constitución de la garantía. b) No se han advertido errores de constitución por parte de los abogados externos.	
	CUMPLIMIENTO SLA's promedio 76,33% a) Los principales motivos de incumplimiento del tiempo establecido para la constitución de garantías, se ve afectado por el trámite en el Registro de la Propiedad y los municipios.	

Figura 107 Indicadores PO1-G.5 Instrumentar Garantías Reales

PROCEDIMIENTO	ANALISIS CAUSAS	ACCIONES CORRECTIVAS
PO1-G.6 Instrumentar Pagaré o Contrato	<p>PRODUCTIVIDAD promedio 99,93%:</p> <p>a) Todas las operaciones que son aprobadas y asignadas al Área de Cartera, son gestionadas el mismo día, por lo cual este indicador es casi del 100%. El porcentaje de diferencia es por aquellas excepciones, donde el pagaré de la operación no tiene fecha y por alguna regularización pendiente, se solicita sean procesadas al siguiente día.</p>	<p>1. El QA del proceso retroalimentará al personal de visado de crédito en la revisión de condiciones de crédito y a los asesores comerciales sobre la necesidad de realizar mantenimiento de los pagarés sin fecha, cuando la regularización de una operación, ha superado los tres días de plazo establecido, con el objeto de disminuir el porcentaje de devolución por estos motivos.</p> <p>2. Se solicitará se programe en el sistema, para que este alerte a visado de crédito, cuando la información patrimonial que consta en la operación a analizar, tenga más de un año de haber sido realizada; con el objeto de evitar omisiones que generen reprocesos el momento de tramitar el desembolso.</p>
	<p>REPROCESOS promedio 14,61%</p> <p>a) Los principales motivos de reproceso se dan por incumplimiento de condiciones de Comité, y falta de actualización patrimonial, lo cual advierte una deficiencia en la revisión de condiciones, por parte de visado de crédito en la etapa de revisión documental.</p> <p>b) También se generan reprocesos por canje de documentos, error que se presenta cuando el pagaré no tiene fecha definida por regularizaciones pendientes (vigencia pagaré 3 días) y el asesor de negocios no hace mantenimiento en el sistema para que nuevamente el pagaré cuente con la fecha de vigencia señalada; el momento del procesamiento del desembolso, el sistema emite alerta de se requiere canje de documentos.</p>	
	<p>CUMPLIMIENTO SLA's promedio 99,00%</p> <p>a) Existe un cumplimiento aproximado al 100% de este indicador salvo por excepciones, cuyo procesamiento se difiere al siguiente día.</p>	

Figura 108 Indicadores PO1-G.6 Instrumentar Pagaré o Contrato

Comparando los resultados obtenidos con lo medido en el diagnóstico inicial del proceso, podemos observar las siguientes ventajas cualitativas y cuantitativas, obtenidas del mejoramiento del proceso, según figuras adjuntas:

Comparativo Proceso Anterior y Proceso Mejorado de Crédito		
Detalle	Proceso Anterior	Proceso Mejorado
Valor Agregado	Al Negocio: controles manuales que interrumpían el flujo del proceso	Al cliente: Con acuerdos de servicio-tiempo, controles automáticos, documentación digitalizada
Reprocesos Mudas de proceso, transporte y espera	Al Cliente: Administración de documentación física (documentos caducos, repetidos, incompletos)	Administración de documentación digitalizada (documentación del cliente por producto, controles de completitud, legibilidad, caducidad)
		Administración base de documentos por cliente, evita solicitud repetitiva de documentos y carga de trabajo en la punta del proceso (digitalización/indexación)

Figura 109 Comparativo Cualitativo Proceso Anterior y Proceso Mejorado de Crédito

En cuanto a los tiempos de respuesta, se observa según tabla adjunta, que la administración de la instrumentación en el proceso mejorado, se especializó por segmento y por producto, creando líneas de producción que ayudaron a hacer eficiente el proceso. En el proceso mejorado, las operaciones cuya instrumentación incluía la constitución de garantías, sean éstas compra-venta, prenda o hipoteca; se instrumentan en promedio en 49 días; con un ahorro con respecto al proceso anterior de 9 días en el caso de personas naturales y 12 días en jurídicas. En el caso de operaciones de consumo con garante (persona) se tramitan en un promedio de 8 días con un ahorro con respecto al proceso anterior de 3 días en personas naturales y 6 días en personas jurídicas.

Comparativo Cuantitativo Proceso Anterior y Proceso Mejorado de Crédito							
Segmento	Tipo de Producto	Aprobación de línea	Con Constitución (Compra y Venta)	Con Constitución (Hipoteca)	Con Constitución Prenda	Desembolso	
Proceso de Crédito Mejorado	Corporativo	Aprobación de Línea	7				
		Desembolso Bajo Línea					2
		Operación Puntual		58	46	30	
	Pyme Personas y Empresas	Aprobación de Línea	6				
		Desembolso Bajo Línea					2
		Operación Puntual		57	45	29	
	Consumo	Vivienda		56	41		
		Consumo					
		Vehículos				28	
		Microcrédito		56	44	29	
Cash Collateral							
	Consumo con garantía personal	5					
Proceso de Crédito Anterior		Con garantías reales/ Persona Natural		58 días			
		Con garantías reales/ Persona Jurídica		61 días			
		Sin garantía real/Persona Natural		11 días			
		Sin garantía real/Persona Jurídica		14 días			

Figura 110 Comparativo Cuantitativo Proceso Anterior y Proceso Mejorado de Crédito

5.3. MONITOREO DE CONTROLES Y PLANES DE MITIGACIÓN DE LAS MATRICES DE RIESGOS E INDICADORES DE RIESGOS DEFINIDOS

De igual forma se realizó el monitoreo de la implementación y ejecución de los controles y planes de mitigación definidos para los riesgos detectados, mismo que se ejecutó a nivel de subprocesos, de los procesos existentes de crédito.

En figuras adjuntas se detalla el estatus de ejecución de los controles y planes de mitigación.

Riesgos del Proceso	Falla/Insuficiencia	Nivel riesgo	Controles	Responsable del control	Estatus de la ejecución del control	Observaciones
Pérdida de negocio e Insatisfacción del Cliente	Falta de seguimiento a los clientes luego de la entrega de requisitos.	Moderado	Generación de Alertas en CRM	Dirección Comercial Marketing	ok	Programado
	El cliente es direccionado a su oficina titular y generalmente desiste y se dirige a otro Banco		Detallar en Proceso de Ventas la obligatoriedad de atender e ingresar al CRM toda interacción con clientes, sean o no de la oficina		ok	Se incluyó esta actividad en el proceso y se programó en el aplicativo CRM, una pestaña para registrar la interrelación con clientes de otra oficialía. Al colocar el código del oficial del cliente, éste puede acceder a la información del cliente ingresada por la otra oficina y continuar realizando la gestión comercial del mismo. Se capacitó a la Red Comercial, sobre la actividad incluida en el Proceso de Ventas y sobre los cambios en la herramienta CRM
	Asesor no siempre entrega información completa sobre los productos y requisitos cuando el cliente no pertenece a la oficina		Capacitación		ok	
Pérdida de negocio e Insatisfacción del Cliente	Información errónea del asesor al cliente (producto mal seleccionado)	Moderado	Elaborar una guía con información clave de cada productos de crédito, que apoye al asesor a tomar la decisión correcta	Dirección Comercial Marketing	ok	Se elaboró la guía de usuario misma que puede ser visualizada como un documento dentro de la Intranet del Banco.
Posibles demandas o reclamos en contra del Banco por revisión de buró no autorizada	Incumplimiento del procedimiento	Alto	Control por parte de Revisión Documental de la existencia del formulario de autorización de buró	Crédito Dirección Comercial	ok	Se incluyó el documento en el detalle de documentos habilitantes (Check list)
Posibles demandas o reclamos en contra del Banco por discriminación	No existe una respuesta oficial difundida a la Red Comercial, para entregar al cliente cuando no cumple con las políticas internas para otorgamiento de créditos	Alto	Oficializar una respuesta adecuada para este tipo de casos	Legal de Crédito Dirección Comercial	ok	Se parametrizó respuestas tipo de negación, para ser utilizadas por los asesores comerciales, pueden visualizarse a manera de guía en la Intranet del Banco.

Figura 111 Monitoreo Controles y Planes de Mitigación D.2. Venta de Productos y Servicios

Riesgos del Proceso	Falla/Insuficiencia	Nivel riesgo	Controles	Responsable del control	Estatus de la ejecución del control	Observaciones
Propuesta generada con errores	Falta de cuidado del asesor en el ingreso de datos o revisión de documentos	Moderado	Capacitación de: errores más frecuentes y cuidados a considerar, al revisar datos o documentos	Crédito Riesgo Operativo	ok	Se realiza una retroalimentación mensual a la Red Comercial, en función de los motivos de devolución más comunes, obtenidos de la herramienta por parte del QA del proceso en el Tablero de Control
Insatisfacción del cliente por solicitudes constantes de documentos faltantes. Insatisfacción del cliente por demora en trámite de crédito.	Digitalización de documentos es manual y por lo tanto susceptible a errores u omisiones	Moderado	Check List de documentos por producto	Crédito Red Comercial	ok	Seguimiento mensual de errores por parte de QA del proceso, retroalimentación a la Red Comercial
Data desactualizada (clientes antiguos) Suplantación de identidad	El proceso no contempla una confirmación telefónica de datos	Moderado	Contrato con proveedor para la ejecución de esta actividad	Operaciones	En proceso	Se inició la negociación con el proveedor, para entrega de la data a ser verificada. Se iniciará con el crédito de consumo

Figura 112 Monitoreo Controles y Planes de Mitigación PO1-G.1 Generar Propuesta de Crédito

Riesgos del Proceso	Falla/Insuficiencia	Nivel riesgo	Controles	Responsable del control	Estatus de la ejecución del control	Observaciones
Insatisfacción del cliente por demora en trámite de crédito. (Devoluciones)	Errores de omisión (faltantes no detectados) y/o características de la documentación (ilegible, caduca)	Moderado	Control y seguimiento del indicador de reprocesos - devoluciones (principales motivos de devolución) Capacitación del personal: errores más frecuentes y cuidados a considerar al revisar documentos.	Crédito Riesgo Operativo	ok	Se realiza una retroalimentación mensual al personal de Indexación, en función de los motivos de devolución que deben ser detectados es esta etapa y que se presentaban en las etapas de visado. Problema que fue identificado por el QA del proceso, en el tablero de control - Herramienta BPM.
Insatisfacción del cliente por demora en trámite de crédito.	Errores en el visado de políticas legales, seguros y/o internas de crédito	Moderado	Control y seguimiento del indicador de reprocesos - devoluciones (principales motivos de devolución) Capacitación del personal: errores más frecuentes y cuidados a considerar al visar políticas/seguros.	Crédito Riesgo Operativo	ok	Se realiza una retroalimentación mensual al personal de Visados Legal, Crédito, Seguros, en función de los motivos de devolución que deben ser detectados es estas etapas y que se presentaban en la etapa de Análisis. Problema que fue identificado por el QA del proceso, en el Tablero de Control - Herramienta BPM.
Los organismos de control pueden hacer observaciones o aplicar multas/sanciones al Banco por incumplimiento en regularizaciones a excepciones otorgadas	Falta de verificación de la regularización de la excepción otorgada.	Alto	Alertas de vencimiento de tiempo de regularización - sistema Revisión y Reporte de QA de excepciones no regularizadas	Crédito	ok	El QA presenta al Responsable del Proceso, en forma mensual un informe de excepciones no regularizadas, con su fecha máxima de regularización y el número de notificaciones (alertas) generadas en el sistema, a los diferentes niveles de control; para que se realicen las acciones necesarias para su regularización.

Figura 113 Monitoreo Controles y Planes de Mitigación PO1-G.2. Revisar Documentación de Crédito

Riesgos del Proceso	Falla/Insuficiencia	Nivel riesgo	Controles	Responsable del control	Estatus de la ejecución del control	Observaciones
Análisis inadecuado del crédito	Falta de conocimiento de analistas o por el lanzamiento de nuevos productos.	Moderado	Revisión del supervisor	Crédito	ok	En el Tablero de Control se detectan los reprocesos internos y el motivo del reproceso interno (deficiencias en análisis) detectadas por el supervisor, por lo cual el Analista debe volver a trabajar en una propuesta. Con el detalle de los principales motivos de reproceso, el supervisor procede mensualmente a retroalimentar a su personal para minimizar los mismos.

Figura 114 Monitoreo Controles y Planes de Mitigación PO1-G.3 Analizar Solicitud de Crédito

Riesgos del Proceso	Falla/Insuficiencia	Nivel riesgo	Controles	Responsable del control	Estatus de la ejecución del control	Observaciones
Los visadores de Crédito tienen opción para cambiar a cualquier estatus las propuestas en el sistema y pueden cometer errores al incluir comentarios/condiciones que el Comité no haya especificado.	Comité de Crédito no realiza los cambios en el sistema, sino que esta responsabilidad operativa está asignada a los visadores de crédito quienes realizan el ingreso en el sistema en forma manual.	Moderado	El cambio del status de las propuestas en el sistema debe ser automático. Y las condiciones y comentarios deben ser ingresados en el sistema el momento de la aprobación de la propuesta por Comité.	Crédito	En Proceso. Finalización Julio/2015	Se solicitó la programación en BPM y en el sistema operativo IBS, para que la aprobación de Comité y el correspondiente cambio de estatus de la operación sea automático.

Figura 115 Monitoreo Controles y Planes de Mitigación PO2-G.3 Aprobar o Negar Solicitud de Crédito

Riesgos del Proceso	Falla/Insuficiencia	Nivel riesgo	Controles	Responsable del control	Estatus de la ejecución del control	Observaciones
Posibles demandas o reclamos porque Asesores solicitan realización del avalúo y debitan de la cuenta del cliente sin previa firma de la autorización de débito	Incumplimiento del procedimiento	Alto	Reinstrucción del proceso a seguir	Riesgo Operativo Crédito	ok	Documento controlado en la punta del proceso y detallado en Check List de documentos habilitantes por producto .
Crédito descubierto por valor del avalúo	Análisis incorrecto	Moderado	Programación de un porcentaje mínimo a ser revisado automáticamente en el sistema, el momento del ingreso del valor del avalúo	Tecnología Crédito	ok	Porcentaje mínimos programado de acuerdo al monto de la operación, considerado dentro del proceso de crédito.

Figura 116 Monitoreo Controles y Planes de Mitigación PO1-G.4 Tramitar Avalúos/Re-avalúos

Riesgos del Proceso	Falla/Insuficiencia	Nivel riesgo	Controles	Responsable del control	Estatus de la ejecución del control	Observaciones
Contratos elaborados con errores	Falta de revisión u omisiones en revisión por parte del personal del Banco	Moderado	Cumplir con el procedimiento	Crédito	ok	Seguimiento a las devoluciones/re-procesos por errores en elaboración (Tablero de Control) realizadas por el Dpto de Cartera y controlado en tiempo de entrega establecido en acuerdo de servicio.

Figura 117 Monitoreo Controles y Planes de Mitigación PO1-G.5 Instrumentar Garantías Reales

Riesgos del Proceso	Falla/Insuficiencia	Nivel riesgo	Controles	Responsable del control	Estatus de la ejecución del control	Observaciones
Riesgo de que se ejecute el desembolso a una cuenta diferente a la del beneficiario del Crédito o con valor diferente	Error en la revisión	Moderado	El sistema deberá exigir en una etapa inicial del proceso el número de cuenta de crédito del desembolso. Esta cuenta no podrá ser modificada por el responsable del desembolso, solo validada. Confirmación de monto en la aprobación del desembolso	Tecnología	ok	Control programado
Operación de crédito en descubierto	Contrato o pagaré inválido por errores en generación	Moderado	Programación en el sistema para que se genere automáticamente el pagaré o contrato en este tipo de créditos	Legal de Crédito Tecnología	ok	Requerimiento tecnológico desarrollado, generación automática de pagarés con datos de ingreso de la propuesta
Operación de crédito en descubierto	No confirmación de la identidad del cliente cuando firma el pagaré	Moderado	Revisión de la identidad del cliente en visado Legal y Visado de Crédito previo al desembolso.	Crédito	ok	Control establecido

Figura 118 Monitoreo Controles y Planes de Mitigación PO1-G.6 Emitir Pagaré o Contrato y Liquidar Crédito

En el monitoreo realizado a los indicadores de riesgo (KRI's), establecidos para los riesgos con nivel alto, se obtuvieron los resultados detallados en tabla adjunta:

Tabla 26
Monitoreo Indicadores de Riesgo

MONITOREO INDICADORES DE RIESGO DEFINIDOS									
Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Medición luego de la Implementación de Controles				Observación	Acción a Tomar		
		feb-15		mar-15				abr-15	
		Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje			Cantidad	Porcentaje
Porcentaje de demandas o reclamos por revisión de buró no autorizadas	(número de demandas o reclamos por revisión de buró no autorizados/ TOTAL DEMANDAS)100	2	100%			Se presentó el reclamo de dos créditos masivos de consumo (nómina), en los cuales no se revisó que vengan las autorizaciones de todos los clientes	Se reinstruyó a nivel nacional, solicitando a los asesores comerciales, adjuntar a los documentos, un listado de los clientes de créditos masivos de consumo por empresa, con el objeto de facilitar la revisión de los mismos, al indexador de Revisión Documental y evitar errores de omisión.		
Porcentaje de demandas o reclamos por discriminación	(número de demandas o reclamos por discriminación/ TOTAL DEMANDAS)100			1	100%	Se presentó el reclamo de un cliente, pues el asesor explicó la negación de la operación con sus propios argumentos, obviando la utilización de las respuestas predefinidas en guía de usuario que se encuentra en la intranet del Banco.	Se reinstruyó la obligatoriedad de cumplimiento del procedimiento a nivel nacional y se sancionó al asesor comercial, de acuerdo al Código de Trabajo		
Porcentaje de demandas o reclamos por débitos de la cuenta para realización de avalúos sin autorización	(número de demandas o reclamos por débitos de la cuenta para realización de avalúos sin autorización/ TOTAL DEMANDAS)100					No se presentaron demanda/reclamos	N/A		
Porcentaje de sanciones de organismos de control por incumplimiento de regularizaciones de excepciones otorgadas	(número de sanciones de organismos de control por incumplimiento de regularizaciones de excepciones otorgadas/ TOTAL DEMANDAS)100					No se presentaron incumplimientos a regularizaciones que fueron alertadas por el sistema	N/A		
Total de Demandas o Reclamos		2	100%	1	100%	0	0%		

CAPÍTULO VI.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Las conclusiones que se desprenden del análisis realizado a lo largo del desarrollo del proyecto son:

1. La implementación del Proceso mejorado de Crédito, bajo la metodología de Gestión por Procesos en Banco Internacional, permite administrar el mismo, con una visión integral a través de un responsable, alcanzando eficiencia en los tiempos de respuesta y la efectividad procesal, con un ahorro en operaciones que incluyen constitución de garantías, de 9 y 12 días para personas naturales y jurídicas respectivamente y de 3 días en el caso de crédito de consumo, con relación al proceso anterior; como consecuencia de la integración de las diferentes áreas intervinientes en el proceso y la especialización funcional del personal involucrado.

2. La documentación y comunicación del proceso mejorado permite la ejecución estandarizada del proceso, logrando que el conocimiento pertenezca a los cargos y no a las personas que lo ocupan; así como también soporta a la Institución para exigir su cumplimiento, en virtud de lo documentado.

3. La administración del proceso mediante un workflow, soportado en un BPM ha permitido que se minimicen los reprocesos en un 25%, mudas de proceso en un 46%, transporte 92% y espera 90%, provocados por el manejo físico de la documentación e información completa del cliente.

4. La implementación y evaluación de acuerdos de servicio es en promedio del 90% entre los subprocesos de crédito relacionados, lo cual ayuda a verificar la calidad y consistencia de la información de gestión interna y externa del Proceso de Crédito, e inferir los niveles de servicios prestados para compararlos con los compromisos negociados con los interesados

5. La implementación, medición y control de indicadores clave de desempeño como productividad, efectividad, reprocesos de los procesos de crédito y el monitoreo

de la gestión interna en cada etapa de los mismos, permite identificar oportunidades de mejora y evaluar su aplicabilidad e impacto en el proceso.

6. La definición de la matriz de riesgos del proceso mejorado, con controles y planes de mitigación implementados en un 97%, permite prevenir el riesgo, mediante actividades de monitoreo constante que proporcionan alertas al responsable del mismo, para que implemente controles oportunos, frente a cambios de comportamiento inesperados del proceso.

7. La implementación de Indicadores de Riesgo KRI's ha permitido monitorear, controlar y dar tratamiento oportuno a los riesgos de nivel alto, con apenas 4 eventos presentados en los tres meses de medición, evitando de esta manera la exposición de la Institución a multas, juicios e inclusive cierre de sus operaciones.

6.2. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones propuestas para Crédito mejorado son:

1. El Banco Internacional debe continuar con el control y monitoreo del Proceso de Crédito, incorporando el costeo de los diferentes procesos de la Fábrica, como un input más de información para generar la mejora continua del mismo.

2. El QA del proceso debe mantener informado al Responsable del mismo, sobre los principales reprocesos, documentación y problemas generados en el flujo procesal, con el objeto de que tome decisiones oportunas, que aseguren la calidad de la gestión interna en cada etapa del Proceso de Crédito.

3. El Responsable del Proceso de Crédito debe asegurar la actualización de la documentación por modificaciones que se produzcan en el mismo, así como la comunicación a los usuarios involucrados.

4. El Responsable del Proceso debe asegurar la capacitación del personal involucrado, por cambios en el flujo procesal o por rotación del personal a cargo del mismo; así como promover su desarrollo profesional e incursión en los diferentes cargos organizacionales del proceso.

5. El QA del Proceso de Crédito debe propiciar la comunicación entre las áreas y proveedores involucrados, con el objeto de solucionar inconvenientes en los servicios prestados, detectados en la evaluación de los acuerdos de servicio y de esta forma

obtener resultados del 100% de cumplimiento, con beneficio mutuo para las partes, en forma oportuna.

6. El Responsable del Proceso de Crédito de asegurar una constante evaluación de los riesgos del mismo, con el objeto de mantener, modificar o eliminar controles de acuerdo al comportamiento del proceso.

7. Habiéndose detectado que el manejo de la documentación física en la punta del proceso, es un cuello de botella, es necesario automatizar la administración de la misma, para contar con una base digitalizada de documentos por cliente y lograr eficiencia en el uso de recursos y tiempo de jefes operativos (digitalizadores) e indexadores, así como generar la satisfacción del cliente, al no solicitar documentación en forma repetitiva.

8. El Responsable del Proceso debe realizar una medición del nivel de satisfacción de los clientes de crédito, con el objetivo de conocer y evaluar cómo han percibido el cambio del proceso, así como también aquellos aspectos que aún no son de su satisfacción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barrio, J. F. (1999). *Cómo mejorar los procesos en su empresa*. Madrid: Confemetal.
- Beltran, J. M. (1998). *Indicadores de Gestión*. Bogota: 3R Editores.
- Bonitasoft. (2012). *Guia de Uso Bizagi 2.0*. Bogota.
- Harrington, J. (1994). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Bogota: McGraw-Hill.
- Mariño Navarrete, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogota: Alfomega.
- Matías, M. E. (s.f.). *Las Herramientas de Administrativas*.
- Mejía García, B. (2006). *Gerencia de Procesos para la Organización y el Control Interno de Empresas de la Salud*. Bogota: Eco Ediciones.
- Ortega Fernandez, R. (2011). *Mecanismos de Prevención y Futuras Crisis Bancarias*. Global F. Marketing C.S.I.
- Pérez Fernández de Velásco, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: Esic Editorial.
- Sanguesa, M., Dueñas, R., & Laura, I. (2006). *Teoría y Practica de la Calidad*. Paraninfo.
- Summers, D. C. (2006). *Administración de Calidad*. México: Pears Education.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2005). *Resolución JB-2005-834*. Quito.
- White, S. (2009). *BPMN Guía de Referencia y Modelado*. Florida: Future Strategies Inc.

GLOSARIO

MAPA DE PROCESOS: Es la representación gráfica de los procesos de una organización y las interrelaciones que existen entre ellos.

MACRO-PROCESO: Son grandes bloques de procesos que de forma general identifican las operaciones genéricas que ejecutan las áreas. Interactuando entre sí, contribuyen a que se cumpla una meta común, se subdividen en Procesos.

PROCESO: Es un nivel inferior del macro-proceso. Es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que utilizan recursos para transformar elementos de entrada en un producto o servicio a ser entregado y utilizado por el cliente.

PROCESOS ESTRATÉGICOS: Destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias.

PROCESOS OPERATIVOS: Son los que definen la razón de ser de la organización y tienen relación directa con los requisitos del cliente.

PROCESOS DE SOPORTE: Son los que proporcionan los recursos necesarios para la ejecución de los procesos. Permiten la operatividad de los productos y servicios gestionados a través de los procesos de la cadena productiva.

PROCEDIMIENTOS: Son los documentos formales que norman la ejecución de los procesos.

DIAGRAMA DE FLUJO: Consiste en representar gráficamente por medio de símbolos, todas las actividades que se realizan en el proceso y las relaciones que tienen entre sí cada una de estas actividades.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: Es explicar en forma detallada y ordenada el proceso, exponiendo ordenadamente las frases que lo comprenden e indicando qué sucede en cada fase y cómo sucede.

ALCANCE: Comprende el ámbito de aplicabilidad de los procesos descritos en un manual.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: Es el detalle del proceso ejecutado desde que se inicia o se alimenta al proceso con una entrada o insumo, se efectúa una transformación y se obtiene una salida o producto. La caracterización involucra la participación de todos aquellos que constituyen la organización, partiendo desde los proveedores hasta llegar a los clientes, sean estos internos o externos.

RESPONSABLE DE PROCESO: Es el encargado de velar porque los procesos se mantengan alineados con la estrategia institucional y con un enfoque de servicio. Asegurar la eficiencia y mejora continua del proceso, buscando la satisfacción de nuestros clientes internos y externos. Para el caso de nuestro estudio será el Gerente de Productos del Activo.

GESTOR DEL PROCESO: Es el encargado de certificar que los procesos a su cargo se administren y ejecuten en base a la normatividad interna y externa, mantener actualizados los procesos, que cumplan con los estándares de calidad requeridos y Slas, impulsando y buscando su eficiencia a través de la medición, la mejora continua y la oportuna gestión de riesgos y controles. Para el caso de nuestro estudio será el Vicepresidente de Crédito.

USUARIO EXPERTO: El Usuario Experto es la persona que ejecuta las actividades de cada proceso, conoce de primera mano la secuencia de actividades a seguir y en detalle la forma de realizarlas, incluyendo los controles que deben aplicarse en cada una.

INDICADOR: Es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

RIESGO INHERENTE: Es el riesgo en el estado original, descrito como aquel que puede manifestarse ante la ausencia de controles.

RIESGO BANCARIO.- Se refiere a todos los distintos tipos de riesgos que enfrentan las instituciones bancarias cuando llevan a cabo sus actividades.

RIESGO CONTROLADO.- Representa el estado del riesgo luego de aplicar controles.

RIESGO RESIDUAL.- Es el Riesgo que queda luego de establecer un plan de acción

CONTROLES.- Son los elementos que ayudan a reducir la probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo.

EFICACIA.- indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo respecto a lo planeado.

EFICIENCIA.- Indicador de un menor costo de un resultado. Por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo.

PRODUCTIVIDAD.- Relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

COSTOS HUNDIDOS.- Un costo hundido es aquel en el que ya se ha incurrido independientemente de si se realiza o no el proyecto.

ANEXOS