

## **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR PUBLICO AUDITOR

### **CERTIFICADO**

Director: Ingeniero Jaime Chiriboga

Codirector: Ingeniero Santiago Quevedo

### **CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado Mejoramiento de Procesos, caso: Empresa Banco Procredit, realizado por Carolina del Carmen Granda Jaramillo, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos el cual contiene los archivos en formato portátil Microsoft Office Word. Autorizan a Carolina del Carmen Granda Jaramillo que lo entregue al Doctor Alcivar Carrillo, en calidad de Coordinador de Carrera.

Sangolquí, Octubre del 2007

---

Ing. Jaime Chiriboga

DIRECTOR

---

Ing. Santiago Quevedo

CODIRECTOR

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR PUBLICO AUDITOR

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

CAROLINA DEL CARMEN GRANDA JARAMILLO

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado, Mejoramiento de Procesos, caso: Empresa Banco Procredit, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las cifras que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi auditoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Octubre del 2007

---

Carolina Granda Jaramillo

Autorización de publicación

## **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR PUBLICO AUDITOR

### **AUTORIZACIÓN**

Yo, Carolina del Carmen Granda Jaramillo

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Mejoramiento de Procesos, caso: Empresa Banco Procredit, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y auditoría.

Sangolquí, Octubre del 2007

---

Carolina Granda Jaramillo

## **DEDICATORIA**

La tesis realizada la dedico a Dios, por darme vida y salud, a mis padres, quienes fueron un sustento incondicional, en cada día de mi vida, supieron aconsejarme, creer en mi, gracias por ayudarme en mi formación personal y profesional, cuyos valores fomentados han permitido el mejor desenvolvimiento de mi persona ante la sociedad, demostrando que todo esfuerzo tiene su recompensa, y yo los tengo a ustedes.

Gracias a mis hermanos Nataly y Christopher por brindarme su cariño y compañía, también agradezco a mis abuelitos Amelia y Luchito, por ser un apoyo incondicional, cada día de mi vida, los quiero mucho.

Edwin, cariño, gracias por tu amor y comprensión en todo este tiempo que estamos juntos, en este día tan especial, me alegra mucho que estés junto a mí y compartas con mi familia este momento tan importante en mi vida, no olvides que te amo mucho y te agradezco por tu apoyo y cariño incondicional.

Carolina Granda. J.

## **AGRADECIMIENTO**

Mis más sinceros Agradecimientos a la Escuela Politécnica del Ejército, por haberme permitido el aprendizaje durante todo este tiempo, cuya oportunidad de formación profesional, me ha permitido desenvolverme en diversos campos laborales.

A mis amigas, Paola, Lucy, Rocío y Jaqueline, gracias por estar junto a mi, hemos vivido tantos momentos inolvidables en donde la amistad ha sido la principal fortaleza de cada una de nosotras.

Gracias a mis maestros, quienes con dedicación y vocación han entregado todos sus conocimientos y valores éticos y por su labor de enseñanza impartida día a día, gracias al Ingeniero Jaime Chiriboga, Ingeniero Santiago Quevedo, por su tiempo y dedicación en el desarrollo y guía del presente trabajo.

Carolina Granda. J

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

## CAPITULO I

### ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes Generales.....	1
1.2 Productos y Servicios.....	8
1.3 Problemática de la empresa.....	14
1.4 Marco Teórico.....	17
1.5 Marco Conceptual.....	24

## CAPITULO II

### DIAGNOSTICO SITUACIONAL

2.1 Análisis Externo.....	31
2.1.1 Macroambiente.....	31
2.1.1.1 Factor Económico.....	31
2.1.1.2 Factor Político.....	34
2.1.1.3 Factor Social.....	35
2.1.1.4 Factor Tecnológico.....	35
2.1.1.5 Factor Legal.....	36
2.1.2 Microambiente.....	37
2.1.2.1 Proveedores.....	37
2.1.2.2 Clientes.....	40
2.1.2.3 Competencia.....	43
2.1.2.4 Organismos de Control.....	43
2.2 Análisis Interno.....	44
2.2.1 Capacidad Administrativa.....	44
2.2.2 Capacidad Financiera.....	48
2.2.3 Capacidad Tecnológica.....	50
2.2.4 Capacidad del Talento Humano.....	53
2.2.5 Capacidades Marketing.....	54
2.3 Análisis F.OD.A.....	57
2.3.1 Matriz de Impacto Externo.....	58
2.3.2 Matriz de Impacto Interno.....	59

2.3.3 Matriz de Aprovechabilidad.....	60
2.3.4 Matriz de Vulnerabilidad.....	60
2.3.5 Hoja de Trabajo.....	61
2.3.6 Matriz Estratégica F.O.D.A.....	62
2.4 Direccionamiento Estratégico.....	64
2.4.1 Principios y Valores.....	64
2.4.1 Matriz Axiológica.....	64
2.4.3 Misión.....	66
2.4.4 Visión.....	67
2.4.5 Objetivo General.....	68
2.4.6 Objetivo Específico.....	68
2.4.7 Políticas por Áreas.....	69
2.4.8 Estrategias.....	72
2.4.9 Planificación Estratégica.....	73
2.4.10 Mapa Estratégico.....	74

### **CAPITULO III**

#### **ANALISIS DE PROCESOS**

3.1 Análisis de Procesos.....	76
3.1.1 Cadena de Valor.....	77
3.1.2 Inventarios de Procesos por Áreas.....	78
3.2 Selección de Procesos.....	79
3.2.1 Mapra de Procesos Seleccionados.....	82
3.2.2 Hoja de Costos.....	83
3.3 Análisis de Procesos Seleccionados.....	85
3.4 Matriz de análisis resumida.....	115

### **CAPITULO IV**

#### **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

4.1 Proceso Mejorado.....	119
4.2 Aplicación de instrumentos.....	119
4.2.1 Hoja ISO.....	119
4.2.2 Flujo diagramación.....	119

4.2.3 Hoja de mejoramiento.....	119
4.3 Mejoramiento de procesos seleccionados.....	120
4.4 Matriz de Análisis Comparativo.....	173

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA ORGANIZACIONAL**

5.1 Cadena de valor.....	177
5.2 Procesos.....	179
5.2.1 Gobernante.....	179
5.2.1.1 Cadena de valor.....	180
5.2.1.2 Índice de Gestión.....	181
5.2.2 Básicos (Recepción de documentos).....	182
5.2.2.1 Cadena de valor.....	183
5.2.2.2 Índice de Gestión.....	184
5.2.3 Básicos (Análisis de expediente).....	185
5.2.3.1 Cadena de valor.....	185
5.2.3.2 Índice de Gestión.....	186
5.2.4 Básicos (Entrega del producto y servicio).....	187
5.2.4.1 Cadena de valor.....	187
5.2.4.2 Índice de Gestión.....	188
5.2.5 Apoyo (Administrativo – Financiero).....	189
5.2.5.1 Cadena de valor.....	189
5.2.5.2 Índice de Gestión.....	190
5.3 Organización horizontal o por procesos.....	191
5.4 Organización Vertical.....	192
5.5 Asignación de Responsabilidades y Competencias.....	193

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1 Conclusiones.....	199
6.2 Recomendaciones.....	200

### **ANEXOS**

### **BIBLIOGRAFÍA**

## ÍNDICE DE TABLAS

### CAPITULO I

#### ASPECTOS GENERALES

Tabla 1.1 Resumen ejecutivo de cifras e indicadores.....	5
Tabla 1.2 Calificación de Riesgo.....	6

### CAPITULO II

#### DIAGNOSTICO SITUACIONAL

Tabla 1.3 Lista de proveedores.....	37
Tabla 1.4 Matriz de Impacto Externo.....	58
Tabla 1.5 Matriz de Impacto Interno.....	59
Tabla 1.6 Matriz de Aprovechabilidad.....	60
Tabla 1.7 Matriz de Vulnerabilidad.....	60
Tabla 1.8 Hoja de Trabajo.....	61
Tabla 1.9 Matriz Estratégica F.O.D.A.....	62
Tabla 1.10 Planificación estratégico/operativo.....	73
Tabla 1.11 Selección de procesos.....	81
Tabla 1.12 Hoja de costos.....	83

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

## CAPITULO I

### ASPECTOS GENERALES

Gráfico 1.1 Accionistas de Banco Procredit.....	1
Gráfico 1.2 Banco Procredit a nivel de América Latina, Europa del Este y África.....	3
Gráfico 1.3 Estadística de Bancos pequeños y su cartera pasiva.....	7
Gráfico 1.4 Red de Agencias a nivel Ecuador.....	7
Gráfico 1.5 Cartera Activa.....	11
Gráfico 1.6 Cartera Pasiva.....	11
Gráfico 1.7 Cartera de Crédito por Monto.....	12
Gráfico 1.8 Cartera de Crédito en Número.....	12
Gráfico 1.9 Evaluación de la Mora de Microcrédito.....	13
Gráfico 1.10 Diagrama de proceso.....	18
Gráfico 1.11 Gestión por Procesos.....	20
Gráfico 1.12 Enfoque basado en Procesos.....	21
Gráfico 1.13 Estructura típica de la documentación del Sistema de Calidad.....	22
Gráfico 1.14 Principios de la Gestión de Calidad.....	22
Gráfico 1.15 Cinco pasos claves para diseñar procesos.....	23
Gráfico 1.16 Mapa de Procesos.....	24

## CAPITULO II

### DIAGNOSTICO SITUACIONAL

Gráfico 1.17 Diagnóstico Situacional.....	30
Gráfico 1.18 Estadística de la variación del PIB.....	31
Gráfico 1.19 Inflación.....	32
Gráfico 1.20 Tasa de interés activa.....	33
Gráfico 1.21 Tasa de interés pasiva.....	33

## CAPITULO III

### ANÁLISIS DE PROCESOS

Gráfico 1.22 Análisis de proceso .....	76
--	----

### BIBLIOGRAFÍA

### ANEXOS

## INTRODUCCIÓN

Banco Procredit inició sus operaciones en octubre 2001 bajo el nombre Sociedad Financiera Ecuatorial S.A. (SFE). Después de tres exitosos años en el mercado de microfinanzas, SFE se convirtió en enero del 2005 en Banco Procredit S.A. con el fin de ampliar la gama de productos y servicios financieros para servir mejor a sus clientes. A lo largo de su trayectoria, se han desembolsado cerca de 122.549 créditos por más de 318 millones de dólares, manteniendo la morosidad más baja del sistema financiero.

El análisis situacional se realiza utilizando metodologías y técnicas de medición para determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Se realizará una evaluación al diagnóstico situacional, que comprende el análisis del macro ambiente y factores, económicos, políticos, sociales, tecnológicos y legales, y el micro ambiente, que comprende los clientes, proveedores, competencias, organismos de control.

Además identificaremos procesos claves, los más importantes para la organización, y que en cuyo análisis requieran de cambios, de acuerdo a tiempos, costos y el nivel de eficiencia que obtienen al ejecutar cada proceso.

Se pretende realizar mejoras a los procesos previamente seleccionados, proponiendo cambios enfocados a:

- Reducción de costos
- Reducción de tiempos
- Eliminación de actividades de un proceso o de todo el proceso
- Fusión de actividades en cada proceso
- Creación de actividades a cada proceso
- 

Con el fin de estandarizar los procesos gobernante, básico y de apoyo, basados en el contexto legal, normatividad, cadena de valor organizacional, macro procesos cuya medición se la va a realizar a través de indicadores de gestión y sus respectivos organigramas que nos permiten identificar los perfiles del personal de cada área.

## CAPITULO I

### ANTECEDENTES GENERALES

#### 1.1 BANCO PROCREDIT

Banco Procredit inició sus operaciones en octubre 2001 bajo el nombre Sociedad Financiera Ecuatorial S.A. (SFE). Después de tres exitosos años en el mercado de microfinanzas, SFE se convirtió en enero del 2005 en Banco Procredit S.A. con el fin de ampliar la gama de productos y servicios financieros para servir mejor a sus clientes. A lo largo de su trayectoria, se han desembolsado cerca de 122.549 créditos por más de 318 millones de dólares, manteniendo la morosidad más baja del sistema financiero.

#### Filosofía

Las operaciones de crédito se enfocan en operaciones de micro, pequeñas y medianas empresas porque es seguro que estos negocios generan el mayor número de empleos y realizan una contribución vital a las economías en las que operan.

Los accionistas son sólidos y prestigiosas instituciones internacionales que buscan obtener una rentabilidad razonable de su inversión, de forma de asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

#### Accionistas de Banco Procredit

El banco cuenta con los siguientes accionistas:

<i>Accionista</i>	<i>País</i>	<i>Participación</i>
ProCredit Holding AG	Alemania	73%
DOEN	Holanda	20%
IPC GMBH	Alemania	7%
<b>Total:</b>		<b>100%</b>

Gráfico 1.1 Accionistas de Banco Procredit



Procredit Holding (PCH), fue fundada en 1998 por la empresa de consultoría IPC,

es una compañía de inversiones orientada al desarrollo que posee participación accionaria mayoritaria en 18 bancos e instituciones financieras, en países en desarrollo y economías en transición.



La fundación DOEN, constituida en 1991, brinda financiamiento a todas las

organizaciones y proyectos orientados a las áreas de desarrollo sostenible, cultura y bienestar, utilizando los ingresos que percibe de diversas sociedades holandesas de lotería y azar. En 1994 DOEN empezó a involucrarse a proyectos destinados a promover las micro y pequeñas empresas y a fortalecer las estructuras de mercado. Actualmente es uno de los agentes de cooperación de desarrollo holandeses líderes en esta área.



Internationale Projekt Consult (IPC), empresa con sede en Fráncfort, fue fundada

en 1981. El objetivo de IPC ha sido siempre el de procurar sólidos servicios de consultoría y de gestión para proyectos de desarrollo significativos. La empresa ha tenido un éxito especialmente notable en sus actividades en el sector financiero, campo en el que IPC está presente desde 1984. IPC asesora a bancos en países en desarrollo y economías en transición sobre cómo desarrollar su capacidad de oferta de servicios financieros a micro y pequeñas empresas. Fundó Procredit Holding, de quien es el accionista principal y el inverso estratégico, constituyendo la fuerza empresarial motriz que impulsa al grupo Procredit, proporcionando servicios gerenciales a todos los Bancos.

## Grupo Procredit

Banco Procredit S.A. es el resultado de la confianza en el país demostrada por accionistas europeos que conforman el Grupo Procredit , integrado por 18 instituciones a nivel mundial.

En su fase inicial las instituciones de la Red Procredit se enfocaron en otorgar préstamos, con el tiempo y a medida que se amplían su gama de productos, las instituciones gradualmente se desarrollan en Bancos que ofrecen todos los servicios de la banca sin perder su carácter especial y su enfoque en las micro, pequeños y medianos empresarios.

El grupo financiero al micro finanzas que ha integrado el Holding ProCredit, no es solamente exitoso en el Ecuador, sino en muchos mercados de América Latina, Europa del Este y África.

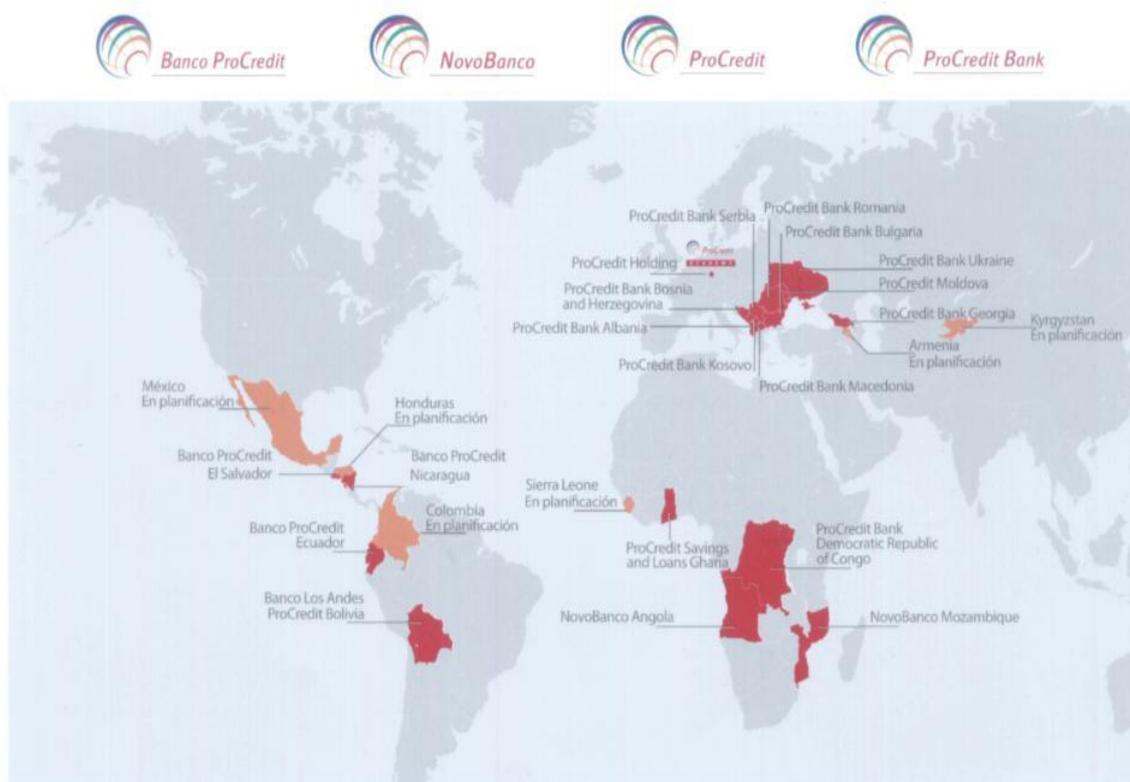


Gráfico 1.2 Banco Procredit a nivel de América Latina, Europa del Este y África.

## Resultados 2006 y perspectivas 2007



La evolución de los negocios del Banco ha sido muy positiva, ya que se han superado ampliamente las expectativas de crecimiento. tanto en cartera de créditos como en el monto de depósitos del público ha tenido un crecimiento del 120% y lo que es más importante, dada la misión del banco, el número de cuentas creció en un 170%, superando las 46.109 cuentas. El monto promedio de USD 230 por cuenta de ahorros, es una clara demostración de la orientación del banco hacia los pequeños ahorristas, cumpliendo nuestra misión institucional de incorporar al sistema financiero a las personas de bajos ingresos, brindándoles productos de ahorro sencillo, accesible y sin costo.

Es importante destacar que pese al fuerte crecimiento de la cartera de créditos (60%), ésta ha evolucionado de forma muy sana ya que prácticamente se han mantenido los indicadores de calidad de cartera en relación al año anterior. En créditos, el banco cuenta con 40.000 operaciones vigentes, atendiendo de esta forma a más de 37.000 micro y pequeñas empresas.

Para alcanzar estos resultados fue clave la ampliación de la cobertura de mercado y la mayor accesibilidad brindada a los clientes; en el año 2006 se inauguraron seis nuevas oficinas: dos en Quito (Guamaní y la nueva Oficina Matriz en La Carolina) y dos en Guayaquil (Las Esclusas y La Alborada) y una en cada una de las importantes ciudades de Riobamba y Cuenca, con una proyección para el año 2007 cerrar con 30 agencias.

En lo relacionado con los productos implementados queremos destacar la introducción del Crédito Preferencial, un producto diseñado para retribuir la confianza y la fidelidad de nuestros buenos clientes, a los que se ofrece ahora menores costos y mayor agilidad en sus operaciones. Además, se implementó el Crédito para la Vivienda para personas asalariadas que si bien no es la prioridad principal del Banco ProCredit, complementa la oferta crediticia institucional.

Banco ProCredit siempre se ha caracterizado por mantener una línea que privilegia la solvencia institucional por sobre la rentabilidad como un medio de garantizar su permanencia en el tiempo, así como para cumplir con sus objetivos sociales de apoyo al segmento meta en el largo plazo.

Tabla 1.1 Resumen ejecutivo de cifras e indicadores

<b>Rubro</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Agencias	5	7	9	12	18
Personal Total	95	165	214	322	547
Activos (en US\$)	8,255,428	26,116,605	50,900,517	83,399,582	130,807,152
Pasivos (en US\$)	5,283,390	19,592,296	40,867,865	73,456,991	119,787,103
Patrimonio Neto (en US\$)	2,972,039	6,524,309	10,032,653	9,942,591	11,020,049
Saldo de Cartera Bruta (en US\$)	7,070,556	21,907,660	43,639,537	73,318,308	117,485,430
Nº de Créditos en Cartera	5,217	11,195	20,622	30,974	39,350
Nº Clientes en Cartera	5,211	10,968	19,847	29,531	36,037
Monto Desembolsado en el año (en US\$)	12,715,852	32,361,340	55,732,934	87,483,624	128,044,522
Nº de Créditos Otorgados en el año	7,365	14,019	24,233	35,034	40,812
Monto Promedio de Créditos Desembolsados (en US\$)	1,727	2,308	2,300	2,497	3,137
Morosidad de la Cartera > 30 días	1.10%	0.42%	0.52%	0.99%	1.20%
Saldo de Papel Comercial					8,341,000
Saldo de Depósitos del Público (en US\$)	655,646	2,500,432	6,595,955	20,133,288	44,607,249
Nº de cuentas de depósitos	11	80	321	15,673	43,001
Monto Promedio de Cuentas de Ahorros (en US\$)	0	0	0	288	292
Monto Promedio en Depósitos a Plazo (en US\$)	59,604	31,255	20,548	29,117	17,917

<b>Indicadores</b>	<b>Dic-02</b>	<b>Dic-03</b>	<b>Dic-04</b>	<b>Dic-05</b>	<b>Dic-06</b>
Mora mayor a 30 días	1.10%	0.42%	0.52%	0.99%	1.19%
Provisión cartera / mora > 30	657.56%	918.04%	860.56%	594.85%	619.98%
Indice de Suficiencia Patrimonial	39.47%	27.44%	23.26%	13.58%	12.46%

En el año 2006, el Banco cuenta con 18 agencias, con proyección al año 2007, tener 30 agencias, debido al incremento de créditos otorgados a diferentes sectores, ha permitido contar con un aumento de nuestro activo, patrimonio y pasivo, debido a la aceptación de los depositantes a los servicios que brinda el Banco.

### Calificación de Riesgo

La institución es calificada por la firma calificadora de riesgo BankWatch Ratings L-que al 30 de septiembre 2006 otorgó una calificación AA, la cual, como puede observarse en el siguiente cuadro coloca a Banco ProCredit dentro del grupo superior de bancos en cuanto a solidez.

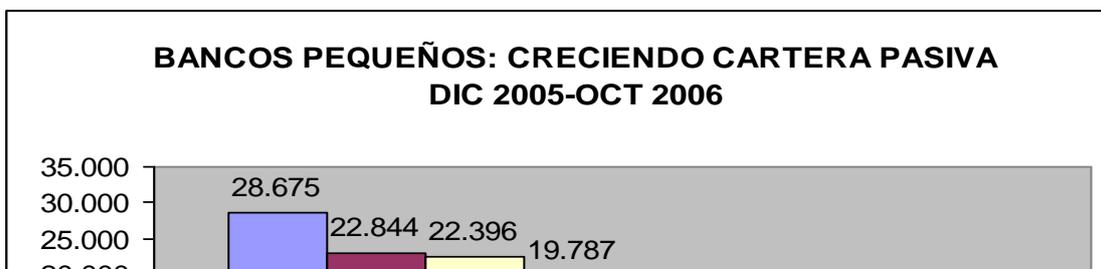
Tabla 1.2 Calificación de Riesgo

CALIFICACIÓN	BANCOS GRANDES	BANCOS MEDIANOS	BANCOS PEQUEÑOS
AAA	Guayaquil	Citibank	Lloyds
AA+	Pichincha Produbanco	Bolivariano Machala Internacional	
AA	Pacifico	MM Jaramillo Unibanco	ProCredit
AA -			Amazonas Loja
A+		Solidario	Litoral
A		Austro	Manabi
A -		Rumiñahui	Territorial Centro Mundo
BBB			Los Andes Delbank
BB -			COFIEC
B			Sudamericano



“La institución es muy sólida financieramente, tiene buenos antecedentes de desempeño y no parece tener aspectos débiles que se destaquen. Su perfil general de riesgo, aunque bajo, no es tan favorable como el de las instituciones que se encuentran en la categoría más alta”.

B. re la categoría de bancos pequeños como se indica a continuación:



### Gráfico 1.3 Estadística de Bancos pequeños y su cartera pasiva

La calificación del Banco es de AA, con una cartera pasiva de USD \$ 22,306, en comparación con los banco que poseen más tiempo en el mercado.

Banco Procredit cuenta con el compromiso de los inversionistas internacionales, por lo tanto abrirá, cada año, seis puntos de venta. Es decir que para los próximos cinco años (2008), se proyecta manejar 50 Agencias y emplear a 843 empleados. En general se cuadruplicará la cartera de créditos.

#### **Red de Agencias**

Su red de agencias se extiende a varias provincias con 19 sucursales en todo el país, Banco ProCredit buscando brindar un mejor servicio a sus clientes, extenderá su red de agencias en el 2007 cerrando con 30 sucursales.



Gráfico 1.4 Red de Agencias a nivel Ecuador

## **1.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS**

- **Microempresa:** En el rango de la microempresa, que se ofrece para todos los sectores de la economía créditos de hasta US\$ 10,000.

- **Agropecuario:** Ahora se ofrece la línea agropecuaria dentro de nuestros productos de micro, pequeña y mediana empresa.

- **Estacional:** Según el diseño de la línea, el financiamiento se inyecta como capital de trabajo en temporadas de alta actividad comercial, por ejemplo las ventas en época escolar, Semana Santa, de Navidad y Año Nuevo, entre otras. Se le otorga al cliente que tiene un buen récord crediticio con el Banco ProCredit y se paga al vencimiento capital e intereses.

- **Automático:** Se concede a clientes que tienen excelente experiencia crediticia con el Banco ProCredit y que cumplen con los criterios de selección establecidos solicitado.

- **Pequeña empresa:** Esta modalidad permite financiar el capital de trabajo, capital de inversión fija, inversiones mixtas o compra de inmuebles productivos de los pequeños empresarios, con actividades de todos los sectores de la economía

- **Mediana Empresa:** Esta modalidad permite financiar el capital de trabajo, capital de inversión fija, inversiones mixtas o compra de inmuebles productivos de los medianos empresarios, con actividades de todos los sectores de la economía.

- **Vivienda:** Por los destinos del crédito se facilita la compra de vivienda (usada o nueva) o lote, construcción o reconstrucción de vivienda.

- **Productos Pasivos:**

- **Libreta de Ahorro:** Cuenta de ahorro creada para satisfacer las necesidades de ahorro de personas naturales y jurídicas con tasa de interés competitiva, sin monto mínimo y sin costos de mantenimiento, y con capitalización mensual de intereses sobre saldos disponibles.

- **Libreta de Ahorro Infantil –Prochicos:** Porque creemos en el futuro, esta cuenta es para los más pequeños, con las mismas condiciones de ahorro tradicional pero con una serie de eventos permanentes, para incentivar la cultura del ahorro desde tempranas edades.

Como beneficio adicional la Cuenta ProChicos tiene seguro contra accidentes gratuito.

- **Cuenta de ahorro Premium:** Para manejar sus excedentes de liquidez con las tasas de interés más competitivas del mercado. Capitalización mensual de intereses de acuerdo al saldo disponible diario. Para montos superiores a USD 20,000.

- **Cuenta Corriente:** La herramienta más conveniente para su negocio, con los costos operativos más bajos del mercado y pago de intereses mensuales sobre sus saldos diarios disponibles.

- **Depósitos a Plazo Fijo:** Depósitos a un determinado tiempo; asegurado y garantizado con respaldo internacional, con las tasas de interés más competitivas del mercado de acuerdo al plazo de su inversión.

Para garantizar la seguridad de quienes más lo necesitan, los DPF poseen seguro de vida gratuito.

- **Servicios:**

- **Transferencias entre Bancos Nacionales:** El Banco ProCredit como institución financiera regulada forma parte del Sistema de Pagos Interbancarios (SPI) del Banco Central del Ecuador, por ello, brinda a sus clientes la posibilidad de enviar o recibir transferencias a sus cuentas desde cualquier institución financiera.

- **Transferencias con la Red Procredit:** El Banco ProCredit brinda el servicio de transferencias desde sus cuentas y sin costo alguno para el cliente a países miembros de la Red ProCredit en Latinoamérica como: Salvador, Nicaragua, Bolivia y próximamente Colombia, Honduras y México. Las transferencias para envío dinero, se realizan entre cuentas (ahorro o corriente) de los Bancos ProCredit, a solicitud del cliente y con débito automático de su cuenta y sin costo.

- **Integración Remesas Ecuador – ESPAÑA:** El Banco ProCredit se une a la Red de instituciones financieras que brindan a sus clientes de cuentas, la posibilidad de recibir transferencias de España a costos bajos a través de la integración entre el Banco Central y la Caixa de España.

- **Remesas a través de Western Union:** El Banco ProCredit firmó un convenio a través del cual se convierte en Sub - agente y puede brindar el servicio de envío y pago de remesas

a través de toda la red de Western Union a nivel mundial, tanto para clientes como para público en general.

- **Convenio IESS:** El Banco ProCredit ha firmado un convenio con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), para que la solicitud del cliente sean recibidas en sus cuentas de ahorro o corriente para la acreditación por concepto de: \*Pago fondos de reserva \*Pago pensiones jubilados ^Acreditación Créditos.

## - SEGUROS PARA CRÉDITOS

### **Daños**

Es voluntario y aplican las personas naturales o jurídicas, usuarias del Banco ProCredit y que presenten garantía hipotecaria sobre inmuebles. El seguro garantiza los bienes, aunque en algunos casos es obligatorio, cuando el crédito se destina a la adquisición o construcción de vivienda.

### **Deuda o de vida decreciente**

Aplican las personas naturales o representantes de personas jurídicas que solicitan todo tipo de crédito. El cliente que suscribe el seguro no debe ser mayor de 60 años. La cobertura del seguro equivale al saldo vigente del crédito, más intereses devengados de 90 días, pero se excluyen los intereses moratorios.

## **Desarrollo del Banco**

### **Cartera Activa**

El desarrollo de cartera activa ha sido satisfactorio, cada año ha habido un crecimiento en volumen mayor respecto al año anterior, partiendo de cerca de USD 2 millones al cierre del año 2001, y



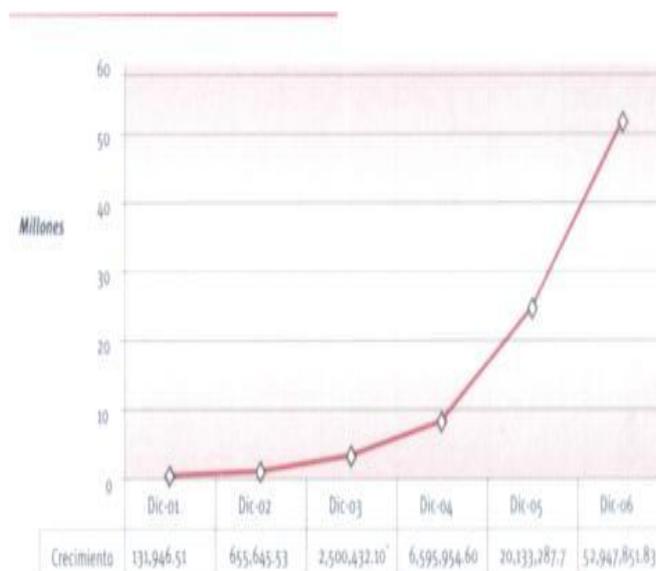
Gráfico 1.5 Cartera Activa

**Cartera Pasiva**

Los depósitos a plazo han mantenido un crecimiento superior al 100% anual desde sus inicios.

Las cuentas de ahorro tuvieron su lanzamiento en Junio del 2005 y sus resultados superaron las expectativas desde su inicio debido a la aceptación del producto, esta tendencia continuó durante todo el año 2006.

Las cuentas corrientes son un producto nuevo, que de igual forma están ganando aceptación entre nuestros clientes.



Fuente: Banco ProCredit

Gráfico 1.6 Cartera Pasiva

**Cartera de Crédito por Monto**

Durante el 2006, el monto de la cartera de crédito creció en un 60% (de USD 73.5 a USD 117.5 millones).

Actualmente más del 50% del saldo de la cartera se encuentra concentrado en

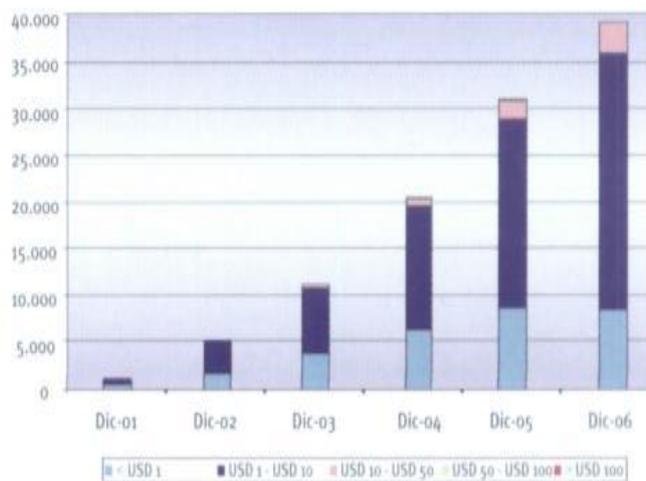


Gráfico 1.7 Cartera de Crédito por Monto

### Cartera de Crédito en Número

Durante el 2006, el número de créditos creció en un 27% (de USD 30.974 a USD 39.350).

Actualmente el 69% de los créditos oscilan entre los USD 1.000 y USD 10.000 el 21% son por montos menores a USD 1.000, demostrando la orientación del banco hacia la micro y pequeña empresa.

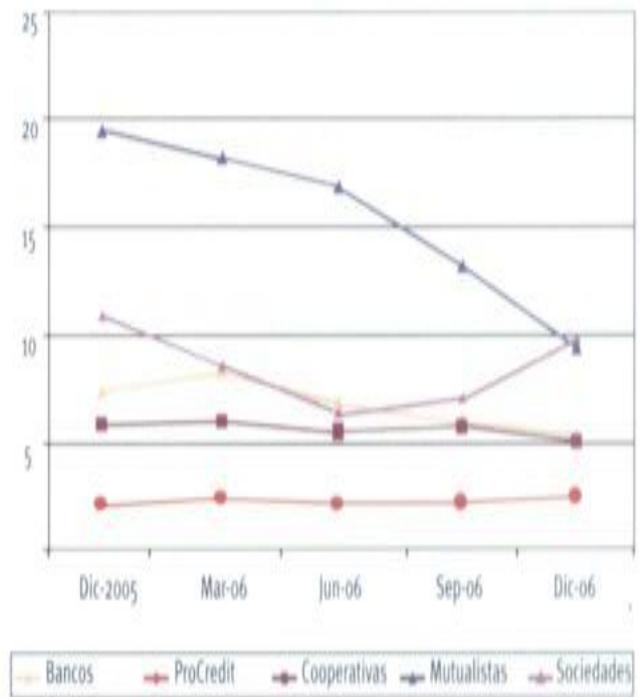


Fuente: Banco ProCredit

Gráfico 1.8 Cartera de Crédito en Número

### Sistema Financiero: Evolución de la Mora de Micro Crédito

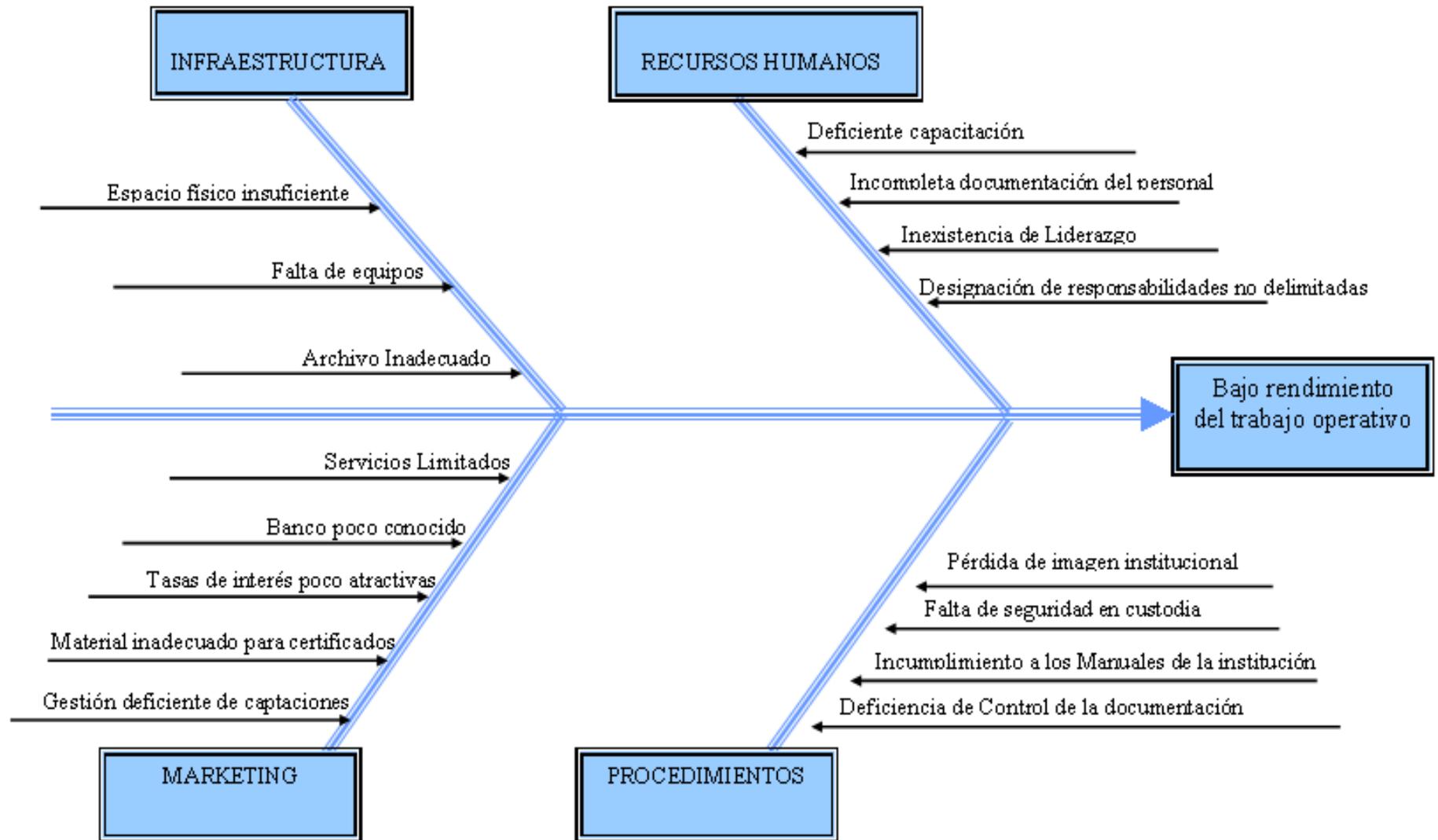
La mora en la cartera a la microempresa del Banco ProCredit ha estado siempre por debajo de la mora de microempresa



Fuente: S.B.S.

Gráfico 1.9 Evaluación de la Mora de Microcrédito

### 1.3 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA



#### - **Infraestructura:**

- **Espacio físico insuficiente:** Debido al crecimiento constante de la institución con una proyección de incremento de 12 oficinas en el transcurso del año 2007, al incrementarse la cartera de clientes se ha provocado malestar debido al espacio físico insuficiente que se requiere para su atención.
- **Falta de equipos:** Las agencias cuentan con equipos insuficientes, para un adecuado trabajo, lo que implica incomodidad para el personal y afecta al tiempo de cada función o trabajo cumplido.
- **Archivo inadecuado:** No se cuenta con un área restringida, para el archivo de los expedientes de clientes, por lo tanto el Banco corre un alto nivel de riesgo.

#### - **Recursos Humanos:**

- **Deficiente capacitación:** El trabajo operativo realizado por el personal demuestra varias falencias de conocimientos, que no han sido impartidas en las capacitaciones, las mismas que generan inconvenientes en el desenvolvimiento del trabajo.
- **Incompleta documentación del personal:** La falta de control y debido seguimiento al trabajo operativo realizado, han generado inconvenientes en la documentación de los empleados, lo cual incumple los manuales de políticas y procedimientos.
- **Inexistencia de Liderazgo:** Recursos Humanos debe dar una imagen de absolutos líderes del personal que labora, pero las falencias en control son altas y requieren de una mejora.
- **Designación de responsabilidades no delimitadas:** La entidad cuenta con las funciones de cada empleado, pero no existe un levantamiento de actividades para cada empleado que permitan medir el cumplimiento del mismo.

#### - **Marketing:**

- **Servicios Limitados:** Banco Procredit, no cuenta con todos los servicios que requieren sus clientes, debido al lapso de tiempo tan corto en el mercado y a la expansión que con el transcurrir del tiempo ha logrado.

- **Banco poco conocido:** El Banco no cuenta con difusión en algunos medios de comunicación, lo que dificulta que las personas lo identifiquen y conozcan.
- **Tasas de interés poco atractivas:** Requerimos captaciones pero un limitante son las tasas de interés que no parecen atractivas para que los clientes dejen sus recursos.
- **Material inadecuado para certificados:** El material que se utiliza para imprimir los certificados de Depósito a Plazo Fijo, Cuentas de Ahorro, no es de calidad resistente.
- **Gestión deficiente de captaciones:** Una área en crisis es la de Captaciones, la misma que tiene que cumplir metas, lo que ha provocado la preocupación de autoridades por captar más.

**- Procedimientos:**

- **Falta de seguridad en custodia:** Los procedimientos de recepción, custodia y archivo de la documentación de los expedientes de clientes es deficiente, por lo tanto no cumplen con el manual de procedimientos de la institución.
- **Incumplimiento a los Manuales de la institución:** El personal operativo viola los manuales tanto de políticas como de procedimientos para las diferentes áreas, generando un alto riesgo para la institución.
- **Pérdida de imagen institucional:** La diligencia del personal puede ocasionar inconvenientes a la imagen de la institución ante sus clientes

Como conclusión, el problema planteado es el bajo rendimiento del trabajo operativo, ejecutado por los funcionarios de la plataforma del Banco, debido a la falta de identificación y mejoramiento de los procesos.

## 1.4 MARCO TEÓRICO

### **Procesos<sup>1</sup>**

La administración eficaz de los procesos mejora la capacidad de la organización de anticipar, administrar y responder a los cambios del mercado

### **El Reto**

Actualmente, el mantenimiento de la agilidad empresarial a través de la administración rentable de los procesos es fundamental para mantener una ventaja competitiva. Pero la creación de un sistema de administración de procesos puede ser difícil y puede que requiera mucho tiempo, sin olvidar que a menudo sólo sirve para generar más trabajo a algunos empleados.

La dificultad de las herramientas integradas de productividad hace difícil la tarea de conectar personas eficazmente con las aplicaciones e información que necesitan. El resultado: procesos de negocio propensos al error e ineficaces; su compañía paga costos más altos, tiempo de respuesta al mercado más lentos y una reducción en la satisfacción del cliente. Además, la reingeniería de los procesos de negocio es tan compleja que su compañía no puede responder rápidamente a los cambios en el mercado.

No podemos dejar de lado, la importancia que reviste el hecho de que organización se ordena atendiendo los objetivos y partir de ahí queda definidos los procesos sustantivos y administrativos o de apoyo. Esta situación permite que los puestos de trabajo se clasifiquen y valoren tomando en cuenta la ubicación, dándole mayor nivel aquellos cuyo valor agregado es trascendental para la organización, o sea que su producto o servicio obedece a la razón de ser de la organización.

### **Objetivo e importancia de la gestión por procesos**

Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la Gestión por procesos es aumentar los resultados de la Empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes.

Para entender la Gestión por procesos podemos considerarla como un sistema cuyos elementos principales son:

---

<sup>1</sup> Control de Procesos., Alfred Roca Cusido 2da. Edición 2002

- Los procesos claves
- La coordinación y el control de su funcionamiento
- La gestión de su mejora

## Entender Procesos<sup>2</sup>

Los procesos son cualquier actividad que reciba entradas y las convierta en salidas, puede ser considerada como proceso. Es una secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenada que transforman en productos o resultados con características definidas unos insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente.

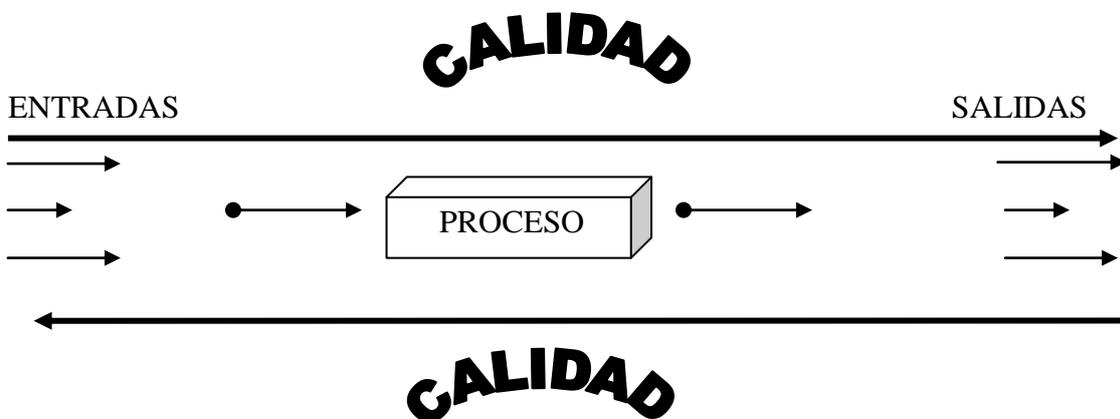


Gráfico 1.10 Diagrama de proceso

En la gestión de cualquier proceso, el punto de partida es determinar claramente quienes son los clientes y cuáles son sus necesidades y expectativas, satisfaciendo sus requerimientos que estarán dados por las salidas que produce el proceso

### Elementos del Proceso:

Los principales elementos del proceso son:

- **Entradas:** Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros subsistemas.
- **Proceso de Transformación:** Las actividades de trabajo que transforman las entradas, las salidas del subsistemas. El procedimiento del proceso es la manera

<sup>2</sup> Control de proceso., Alfred Roca Cusido, segunda edición 2002

establecida y sistemática para desarrollar y ejecutar las diferentes tareas y actividades inherentes al proceso.

- **Salidas:** Los productos y servicios generados por el subsistema, usados por otros subsistema en el ambiente externo. La salida del proceso es el resultado, producto final o ejecutado con característica de interno o externo, el cual es adoptado o no por clientes o usuarios.
- **Límites:** Una de las primeras labores del responsable del proceso consiste en definir los límites inicial y final del proceso.
- **Controles o Indicadores:** Para poder controlar, mejorar o comparar cualquier proceso y conocer que esta sucediendo con el, el responsable del mismo debe instituir medidores, indicadores, que como su nombre lo dice, miden o indiquen el nivel de desempeño de dicho proceso.

### **Características de los Procesos<sup>3</sup>**

Las principales características de los procesos son:

- **Flujo:** Los métodos para transformar el input en output
- **Efectividad:** Cuán bien se satisfacen las expectativas del cliente
- **Eficiencia:** Cuán acertadamente se utilizan los recursos para generar un output
- **Tiempo de Ciclo:** El lapso necesario para transformar el input en output
- **Costo:** Los gastos correspondientes a la totalidad del proceso

### **Jerarquía de Procesos**

**Macroproceso:** Procesos grandes de amplio alcance que a menudo cruzan las barreras funcionales.

**Proceso:** “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso.

---

<sup>3</sup> Folleto de Inducción de procesos., Borja Byron 2004

**Subproceso:** Un pequeño proceso compuesto de actividades y pasos detallados. Este podría ser completado por una sola persona.

**Actividad:** Conjunto de tareas, organizadas con alguna dinámica, con un claro inicio y fin, que permite producir una salida o un resultado para un subsiguiente actividad o cliente.

**Tarea:** Es la unidad fundamental del trabajo en un proceso y puede ser definida como un acción que produce una salida y que puede utilizar una o varias entradas.

**Procedimientos:** Forma especificada para llevar acabo una actividad o un proceso.

### Gestión por Procesos

Identificación, establecimiento de interacciones, medición, análisis y mejora de procesos.

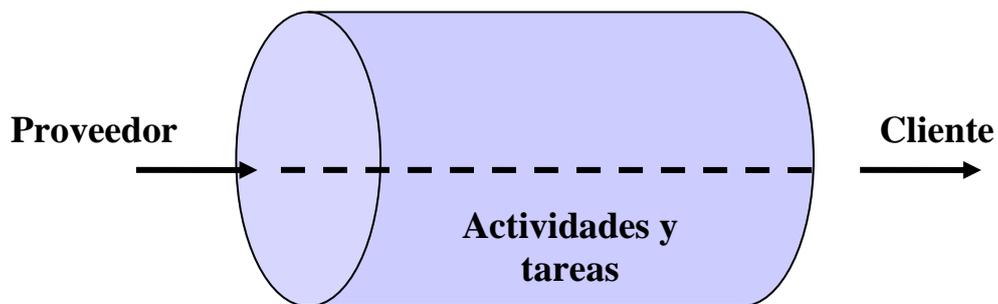


Gráfico 1.11 Gestión por Procesos

### Características de la Gestión por Procesos

La Gestión de los procesos tiene las siguientes características:

- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la Empresa.
- Reconocer la existencia de los procesos internos.
- Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la Empresa o que proporcionan ventaja competitiva.
- Medir su actuación (Calidad, Costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la Empresa hacia su satisfacción.

El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9001:2000).

### Proceso ISO

La Norma ISO 9001:2000, especifica:

- a) Que se deben “Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización”.
- b) Se requiere “Determinar la secuencia e interrelación de estos procesos” y en el apartado
- c) Se matiza “La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto”

### Enfoque basado en Procesos

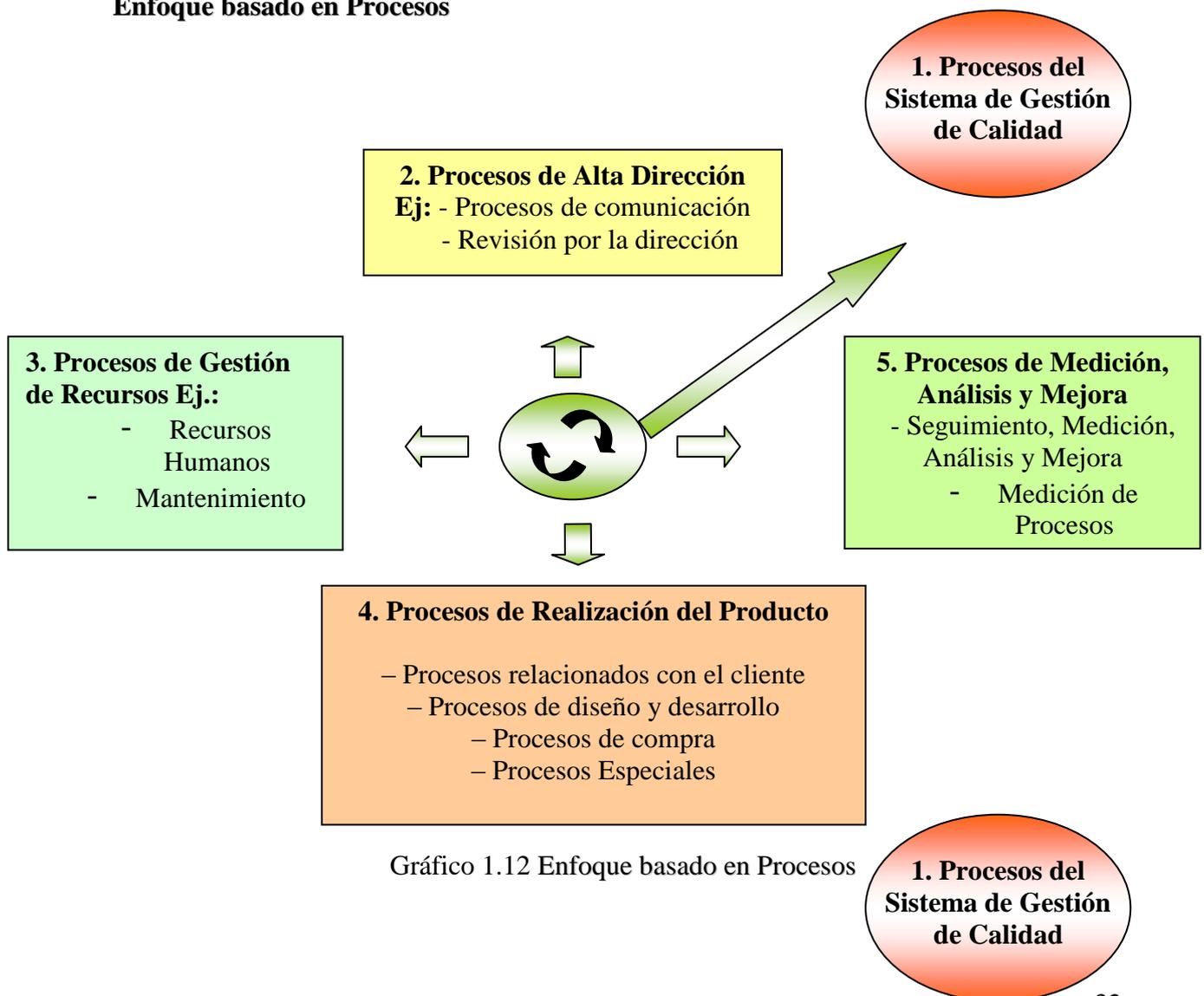


Gráfico 1.12 Enfoque basado en Procesos

## Estructura típica de la documentación del Sistema de Calidad<sup>4</sup>

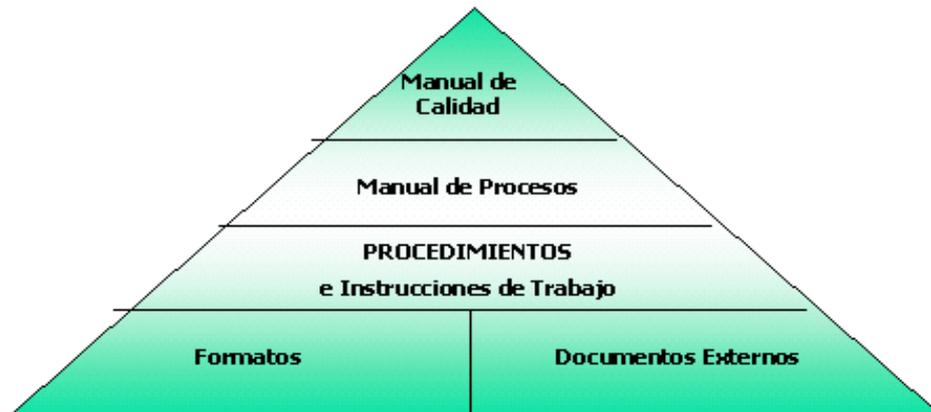


Gráfico 1.13 Estructura típica de la documentación del Sistema de Calidad

## Principios de la Gestión de Calidad

- Enfoque al cliente
- Enfoque basado en procesos



Gráfico 1.14 Principios de la Gestión de Calidad

## REQUERIMIENTO

- Propietario del proceso.
- Límites del proceso
- Restricciones
- Recursos
- Productos
- Clientes

<sup>4</sup> Folleto de Inducción de procesos., Borja Byron 2004

## 5 Pasos claves para diseñar Procesos<sup>5</sup>

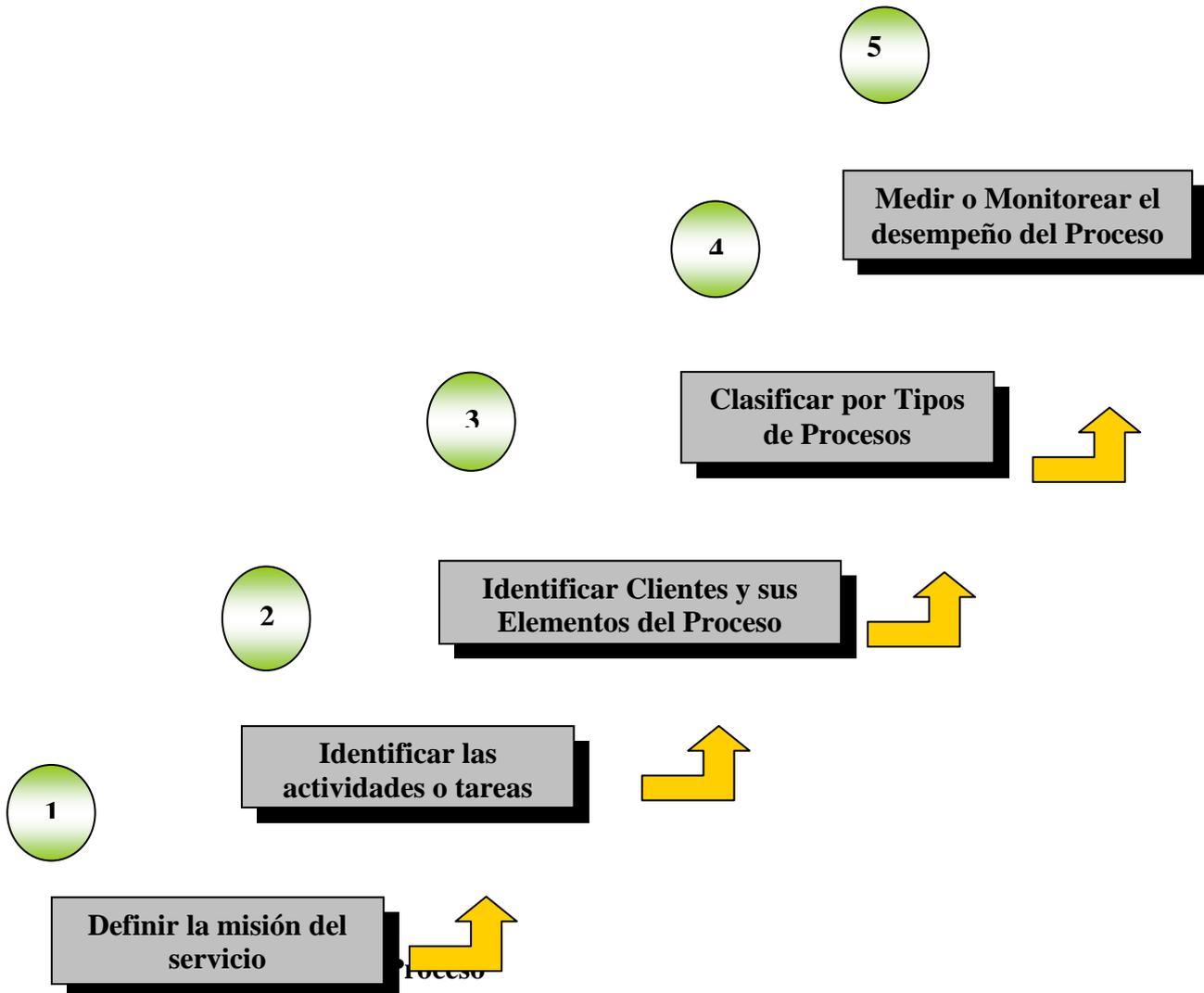


Gráfico 1.15 Cinco pasos claves para diseñar procesos

### Empresas medianas o grandes

- Procesos Estratégicos: Procesos de gestión, proporcionan directrices, responsabilidad de la alta dirección.
- Procesos de Apoyo o Soporte: Procesos para el control y la mejora del sistema.

### Empresas pequeñas o familiares

- Procesos Administrativos: Procesos de gestión que incluyen actividades de control y apoyo.

<sup>5</sup> Folleto de Inducción de procesos., Borja Byron 2004

- **Procesos de Realización:** Procesos para la realización del producto / servicio.

### Mapa de Procesos

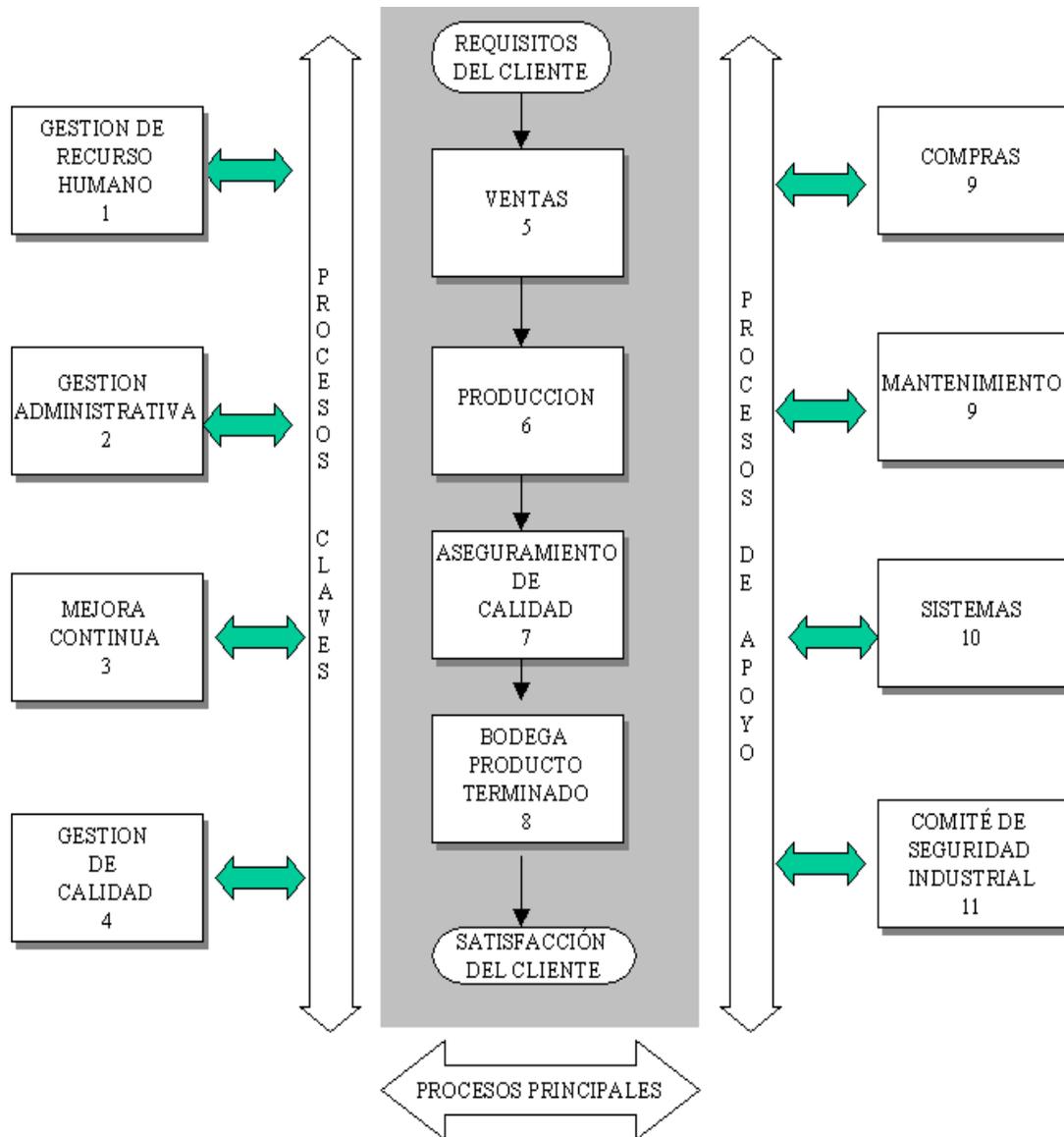


Gráfico 1.16 Mapa de Procesos

### 1.5 MARCO CONCEPTUAL

**A:** La institución es fuerte, tiene un sólido record financiero y es bien recibida en sus mercados naturales de dinero. Es posible que existan algunos aspectos débiles, pero es de esperarse que cualquier desviación con respecto a los niveles históricos de desempeño de la entidad sea limitada y que se supere rápidamente. La probabilidad de que se presenten problemas significativos es muy baja, aunque de todos modos ligeramente más lata que en el caso de las instituciones con mayor calificación.

**AA:** La institución es muy sólida financieramente, tiene buenos antecedentes de desempeño y no parecen tener aspectos débiles que se destaquen. Su perfil general de riesgo, aunque bajo, no es tan favorable como el de las instituciones que se encuentran en la categoría más alta de calificación.

**AAA:** La situación de la institución financiera es muy fuerte y tiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad, lo cual se refleja en una excelente reputación en el medio, muy buen acceso a sus mercados naturales de dinero y claras perspectivas de estabilidad. Si existe debilidad o vulnerabilidad en algún aspecto de las actividades de la institución, ésta se mitiga enteramente con las fortalezas de la institución.

**ACA:** Apertura de cuenta de ahorro

**ACC:** Apertura de cuenta corriente

**ADP:** Apertura de depósito a plazo fijo

**Auditoria de Procesos:** Representa una herramienta que genera una herramienta y valor a la organización

**B:** Aunque esta escala todavía se considera como crédito aceptable, la institución tiene algunas deficiencias significativas. Su capacidad para manejar un mayor deterioro está por debajo de las instituciones con mejor calificación.

**BB:** La institución goza de un buen crédito en el mercado, sin deficiencias serias, aunque las cifras financieras revelan por lo menos un área fundamental de preocupación que le impide obtener una calificación mayor. Es posible que la entidad haya experimentado un período de dificultades recientemente, pero no se espera que esas presiones perduren a largo plazo. La capacidad de la institución para afrontar imprevistos, sin embargo es menor que la de organizaciones con mejores antecedentes operativos.

**BBB:** Se considera que claramente esta institución tiene buen crédito. Aunque son evidentes algunos obstáculos menores, éstos no son serios y/o son perfectamente manejables a corto plazo.

**C:** Las cifras financieras de la institución sugieren obvias deficiencias, muy probablemente relacionadas con la calidad de los activos y/o de una mala estructuración de balance. Hacia el futuro existe un considerable nivel de incertidumbre. Es dudosa su capacidad para soportar problemas inesperados adicionales.

**CDPF:** Cancelación de depósito a plazo fijo

**CCC:** Cancelación de cuenta corriente

**Cartola de Firmas:** Es un formato en el que se deberá escribir el nombre del o los titulares de la cuenta como consta en la cédula de identidad (primero nombres y luego apellidos) y deberá hacer firmar a todas las personas autorizadas.

**Código Rojo:** Reporte cuya información se encuentra registrada en una base, cuyo fin es el prevenir la vinculación de personas que hayan cometido el delito de lavado de activos.

**CSM:** Consultas de saldos y movimientos de cuentas

**Controles:** Para llenar esta casilla se identifica aquellos controles diseñados que pueden mitigar los Riesgos, tomando en cuenta el diseño de los controles y sus características (automáticos, manuales, preventivos, defectivos) así como su influencia en la mitigación de riesgos significativos para la adecuada ejecución del proceso (búsqueda de la eficiencia y efectividad).

**Controles Deficientes:** Son aquellos que generan carga de trabajo innecesaria sin cumplir su objetivo, controlan riesgos de poca valía, por lo general son actividades de control no muy bien pensadas.

**Controles Satisfactorios:** Son aquellos que por su funcionalidad y oportunidad mitigan los riesgos asociados al nivel de riesgo aceptado por el dueño del proceso (apetito de riesgo), excepto el riesgo inherente.

**Controles Moderados:** Son aquellos que mitigan el riesgo de forma parcial, sin embargo requieren mejora por no llegar al nivel de seguridad esperada por la organización.

**Credit Report:** Reporte del historial crediticio

**CCA:** Cierre de cuenta de ahorro

**D:** La institución tiene considerables deficiencias que probablemente incluyen dificultades de fondeo o de liquidez. Existe un alto nivel de incertidumbre sobre si esta institución podrá afrontar problemas adicionales.

**DPF:** Depósito a plazo fijo

**E:** La institución afronta problemas muy serios y por lo tanto existe duda sobre si podrá continuar siendo viable sin alguna forma de ayuda externa, o de otra naturaleza.

**Entrevista:** Consiste en un intercambio directo de información entre el Auditor y el Auditado, un buen relevamiento no puede prescindir de la entrevista ya que sin este contacto con los ejecutores del proceso, la tarea será incompleta

**Entrevistas Cerradas:** Las preguntas ya están previstas (cuestionarios estandarizados)

**Entrevistas Abiertas:** Se cuenta con libertad para formular nuevas preguntas

**Gestión por procesos:** Identificación, establecimiento de interacciones, medición, análisis y mejora de procesos

**Inspección documentaria:** Involucra la búsqueda y análisis de documentos existentes vinculados al objeto que está siendo examinado, para el relevamiento esta técnica ayuda a

documentar el sistema o proceso relevado mediante la obtención de formularios, comprobantes, hojas de ruta y otros.

**LROC:** Levantamiento de revocatoria u oposición

**OPC:** Oposición de cheques

**Oposición de cheques:** Bloqueo de cheques por robo o pérdida sin los campos llenados

**Proceso:** Nombre del proceso, del cual se recopilará la información.

**PCAF:** Promoción de cuenta de cuenta de ahorro fuera de la agencia

**PCCF:** Promoción de cuenta de cuenta corriente fuera de la agencia

**Procedimientos:** Se inserta los procedimientos diseñados por la organización, establecidos en la normativa interna del proceso sujeto a examen, mediante su vaciado en el papel de trabajo señalado.

**Personal de control:** Considera preguntas sobre las actividades de control realizadas, responsabilidades, registros, generación de documentos y archivos, retroalimentación de tareas mal diseñadas, soluciones y preocupaciones que hacen a la labor habitual del auditado

**Reducción de costos.:** Mejore la comunicación y coordinación para reducir los costos de introducir cambios en la organización.

**Riesgos:** Esta casilla es llenada en base a la experiencia, cuestionamientos razonables de situaciones con riesgo significativo mediante una “lluvia de ideas”, es importante resaltar que el incumplimiento en sí, es considerado un riesgo de acuerdo con el comité de Basilea.

**RLAN:** Reposición de libreta de ahorro menor a \$100

**RLAM:** Reposición de libreta de ahorro mayor a \$100

**ROC:** Revocatoria de cheques

**Relevamiento de información:** Consiste en conocer el proceso vigente mediante el uso de herramientas tales como la entrevista, encuestas, observación e inspección documentada.

**Revocatoria de cheques:** Bloqueo de cheques extraviados o robados que contienen todos los campos llenos

**SDPF:** Seguimiento de depósito a plazo fijo de clientes antiguos

**Subproceso:** Nombre del subproceso, la información, debe ser leve y precisa

**Tablero digital:** Permite el registro de la firma y el ingreso automático de la misma al sistema

**Técnica Narrativa:** Consiste en describir semánticamente los sistemas u operaciones obtenidas mediante la aplicación de las herramientas desarrolladas (encuestas, entrevistas y observación)

**Técnica de Flujo gramas:** Consiste en la representación gráfica del sistema, operación o ciclo transaccional, mediante la utilización de una serie de símbolos interconectados desde el principio hasta el final del proceso, no existe normas o estándares universales y por ello es importante que el auditor diagrame el proceso en la forma más simple para evitar errores de interpretación.

## CAPITULO II

### Diagnóstico Situacional

El presente capítulo se enfoca al análisis situacional en el que se encuentra inmerso el Banco Procredit, utilizando metodologías y técnicas de medición para determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La evaluación realizada al diagnóstico situacional, comprende el análisis del macro ambiente, que comprende los factores, económicos, políticos, sociales, tecnológicos y legales, y el micro ambiente, que comprende los clientes, proveedores, competencias, organismos de control.

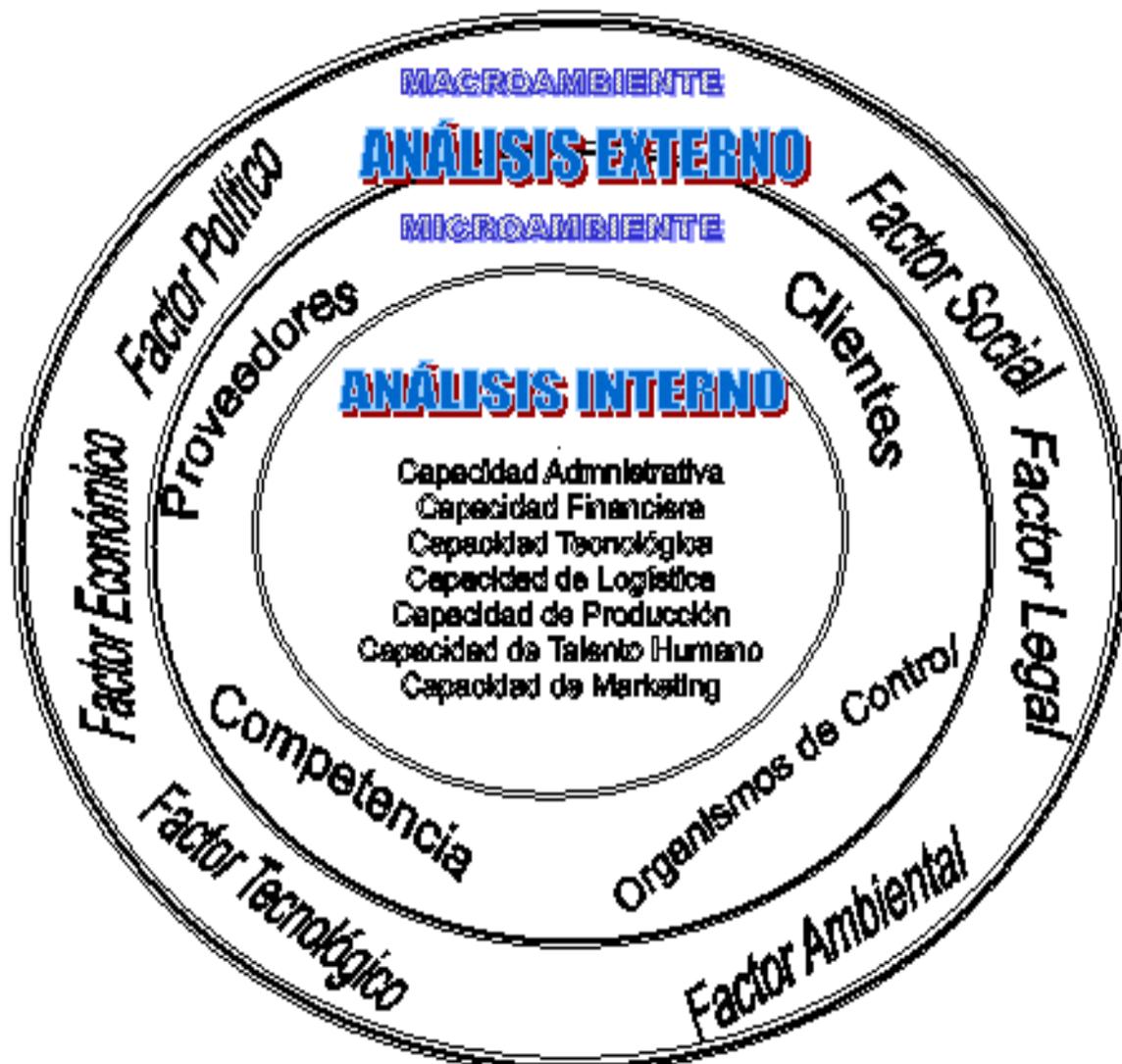


Gráfico 1.17 Diagnóstico Situacional

## 2.1 ANÁLISIS EXTERNO

Los factores analizarse dentro del ambiente externo es el macro ambiente y el micro ambiente del Banco Procredit.

### 2.1.1 Macro ambiente

Los factores a ser analizados dentro del macro ambiente, y que pueden afectar al desarrollo del Banco son los aspectos económicos, políticos, sociales, tecnológicos y legales.

#### 2.1.1.1 Factor Económico

##### - Producto Interno Bruto<sup>6</sup>

El Producto Interno Bruto es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado.

El PIB es una magnitud flujo que contabiliza solo los bienes y servicios producidos en el periodo de estudio.

El PIB puede calcularse según el precio de los factores o según los precios de mercado. La relación entre ambos se obtiene restando al PIB al coste de mercado los impuestos indirectos ligados a la producción y sumándole las subvenciones a la explotación. aleatoriamente se puede agregar, según algunos economistas.



Gráfico 1.18 Estadística de la variación del PIB en los últimos años

Actualmente, se pronostica un buen desempeño de la actividad económica. Según el Banco Central el PIB crecerá el 3,6% en este año, por lo tanto el Producto Interno Bruto

<sup>6</sup> <http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=85>

corresponde a una **oportunidad alta**, debido a la generación de trabajo y por ende de aportaciones “liquidez”, lo que va a permitir un mayor poder adquisitivo.

## - Inflación

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana, a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica.



Gráfico 1.19 Inflación

La inflación en los dos últimos años ha tenido un comportamiento decreciente, lo que afecta positivamente “oportunidad” debido al rápido crecimiento de la cantidad de dinero, y el poder adquisitivo ha ido aumentando su participación en el mercado.

Adicionalmente, no se trata sólo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la

fijación de precios, como el comportamiento de la inflación es decreciente representa una **oportunidad media**.

### - Tasa de interés<sup>7</sup>

La diferencia entre las tasas activa y pasiva se denomina Spread que consiste en la diferencia entre la tasa que las instituciones financieras cobran por el uso del dinero menos la tasa que estas entidades entregan a los depositantes.

A continuación presentamos la tabla y gráficos de la relación existente entre las Tasas de Interés Activa y Pasiva en el Ecuador en valores durante el último año.



Gráfico 1.20 Tasa de interés activa

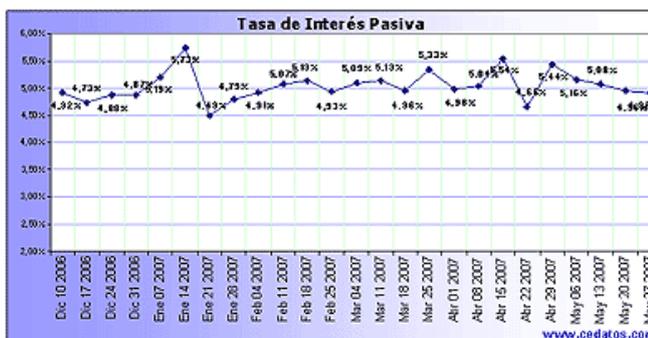


Gráfico 1.21 Tasa de interés pasiva

La tasa de interés activa a mayo del 2007, se ha incrementado, y la pasiva a disminuido, pero en los inconvenientes ocurridos por el Poder Ejecutivo ha caudado controversias del cómo puede afectar la disminución de las tasas de interés y las comisiones, para, cada institución bancaria, lo que se requiere hacer es un análisis del cómo afectaría esta

<sup>7</sup> <http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=85>

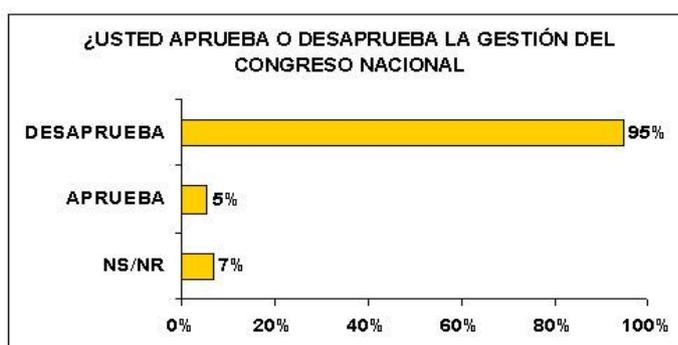
disminución a sus costos y cuanto generaría en ganancias, representando una **amenaza alta** para la institución.

### 2.1.1.2 Factor Político<sup>8</sup>

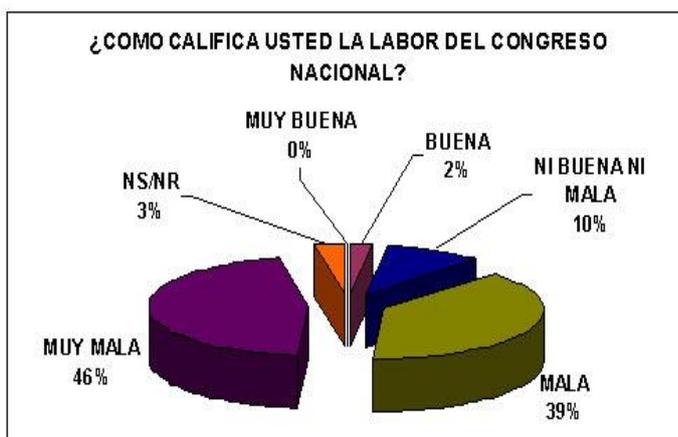
La crisis en el Ecuador ha alcanzado proporciones mayores que en los demás países de la región, debido al manejo de la política económica realizada por los anteriores gobiernos, quienes buscan favorecer exclusivamente a banqueros y a acreedores externos, esto es a los poderosos grupos financieros y a sus empresas vinculadas, mientras los pueblos afectados han permanecido insensiblemente olvidados y se empobrece a crecientes sectores de la mayoría de la población ecuatoriana.

A continuación se presenta las estadísticas de credibilidad existente en el pueblo al;

- Congreso Nacional



El pueblo desaprueba la gestión realizada por el Congreso en un 95%



<sup>8</sup> <http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=85>

Existe una incredibilidad hacia la política que dictaminan los diputados en un 98%



La confianza que tiene el pueblo a los diputados entre la ciudad de Quito y Guayaquil es del 4%

La inestabilidad existente en nuestro país cada vez es más grave, resultando una **amenaza alta** para las instituciones financieras.

### 2.1.1.3 Factor Social

El desarrollo de las instituciones financieras se enfocan a estatus sociales medianos y altos económicamente, por lo tanto el sector bajo no pueden acceder a un crédito, cuenta de ahorros y cuenta corriente, siendo discriminados y separados del desarrollo económico, es por ello que la misión del Banco Procredit es apoyar al desarrollo de este sector, olvidado por las instituciones financieras tradicionales, en donde los costos para adquirir estos servicios son muy elevados, por lo que corresponde una oportunidad para el Banco, ya que su misión se centra en este sector.

### 2.1.1.4 Factor Tecnológico

El Banco cuenta con tecnología europea, sistemas que son utilizados por América Latina, Europa del Este y África permitiendo al Banco manejar sus operaciones en forma unánime entre los continentes en donde el Banco tiene sus filiales, si se requiere de alguna modificación en el sistema se lo realizará, y todos los países podrán acceder a los cambios realizados, lo que va a permitir mejorar en sus operaciones a los países que utilizan el mismo sistema cada vez mejorando, por lo que este sector representa una **oportunidad alta** para el Banco.

### 2.1.1.5 Factor Legal

- **Ley de Régimen Tributario** Tiene como objeto establecer los impuestos a la renta global y valor agregado de personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley.

- **Ley General de Instituciones del Sistema Financiero:** Esta Ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público.

- **Ley Orgánica de Régimen Monetario y Banco del Estado:** Aquel es el marco normativo que, en lo fundamental, rige al Banco Central del Ecuador., su organización, funciones, atribuciones y responsabilidades del Banco y de su Directorio dispersas en nuestro ordenamiento jurídico.

- **Ley para reprimir el lavado de activos:** Esta Ley tiene como finalidad prevenir, detectar, sancionar y erradicar el lavado de activos, en sus diferentes modalidades y tiene por objeto reprimir, la propiedad, posesión, utilización, oferta, venta, corretaje, comercio interno o externo, transferencia, conversión y tráfico de activos, que fueren resultado o producto de actividades ilícitas, o constituyan instrumentos de ellas.

- **Ley de sustancias estupefacientes y psicotrópicas:** Esta Ley tiene como objetivo combatir y erradicar la producción, oferta, uso indebido y tráfico ilícito de sustancias estupefacientes y psicotrópicas, para proteger a la comunidad de los peligros que dimanar de estas actividades.

Para las leyes de una institución financiera, corresponden una **oportunidad alta**, ya que representa un mecanismo de control y cumplimiento.

## 2.1.2 Micro ambiente

### 2.1.2.1 Proveedores

Los proveedores que a continuación se presentan, abastecen a la institución de suministros y equipos, conforman tradicionales y/o nuevos los cuales demuestren confiabilidad, responsabilidad.

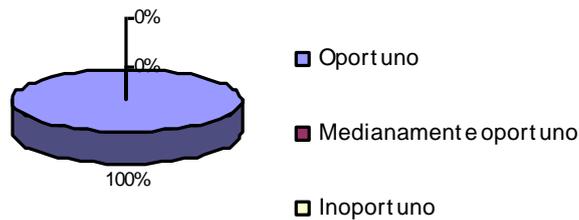
LISTA DE PROVEEDORES			
N.	PROVEEDOR	ACTIVIDAD COMERCIAL	DIRECCION
1	V.L PRODUCCIONES	SELLOS DE CAUCHO / IMPRENTA	Ubr. Sierra Hermosa
2	PODER GRAFICO	Industria grafica	Asuncion Oe4-80 y Mexico
3	ARTEGRAFICO	Industria grafica	Baron de Carondelet N. 223 y Av, 10 de Agosto
4	POLIGRAFICA	Industria grafica	av.12 de octubre N24-5-62 y Cordero
5	GRUPO REVING	ARTICULOS PUBLICITARIOS	Ramón Roca 830 y 9 de Octubre
6	MALETEC	ARTICULOS PUBLICITARIOS	Av.Eloy Alfaro y De los Aceitunos
7	CLESIDRA	Relojes y pantallas de turnos	Av. America n34-89 y Rumipamba
8	DIVYMODUL	Muebles de oficina	Av, Brasil 2799 y Jalil
9	Senefelder	Industria grafica	Bellavista
10	Paulina Armas	SELLOS DE CAUCHO / IMPRENTA	Venezuela N11-33 y Galapagos
11	Grupo Tinta y Papel	Industria grafica	Juan Correa s/n y Diego de Vasquez
12	Hotel Las Peñas	Hotel	Velejz 1215 y Escobedo Esq.

Tabla 1.3 Lista de proveedores

**Fuente:** Departamento Administrativo del Banco Procredit

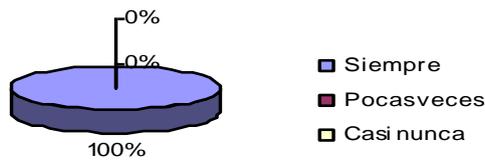
Para evaluar las gestiones entre proveedores y el Banco se realizó una encuesta obteniendo los siguientes resultados:

1. Los productos o servicios que usted ofrece al Banco, según los requerimientos de la misma es:



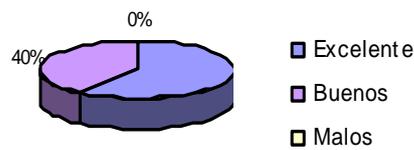
Se considera **oportunidad alta**, debido a que los proveedores satisfacen el los requerimientos que necesita el Banco.

2. El Banco pide cotizaciones previas a la adquisición de productos o servicios:



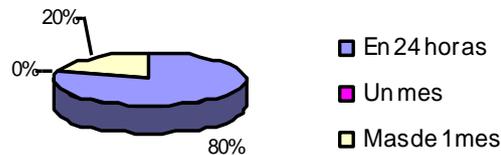
Se considera una **oportunidad alta**, debido a que el Banco siempre solicita cotizaciones antes de hacer requerimientos.

3. Los procedimientos utilizados por el Banco para solicitar cotizaciones son:



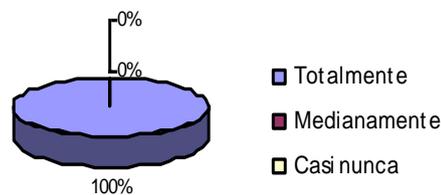
Se considera una **oportunidad alta**, debido a que los procedimientos utilizados por el Banco son excelentes.

4. Después de entregar su cotización, la respuesta de ser favorecido es:



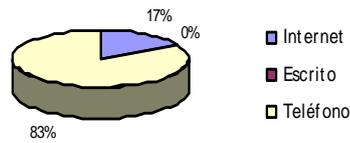
Se considera una **oportunidad alta**, debido al corto tiempo de respuesta de ser favorecido o no a la cotización presentada por los proveedores.

5. Su empresa se encuentra en capacidad de proporcionar todo el material o servicios solicitado por el Banco:



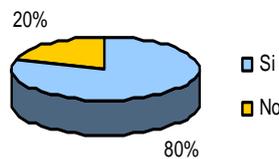
Se considera una **oportunidad alta**, debido a que los proveedores se encuentran en capacidad de proporcionar todos los materiales y servicios solicitados por el Banco.

6. Los pedidos son solicitados por medio de:



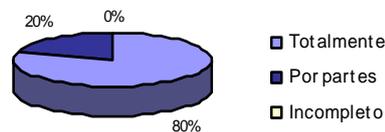
Se considera una **oportunidad alta**, debido a que los pedidos son utilizados por medio de fax.

7. Los pedidos que realiza el Banco tiene un formato establecido:



Se considera una **oportunidad alta**, debido a que el 80%, de los proveedores establece que el Banco cuenta con un formato establecido para realizar los pedidos.

8. Los productos o servicios adquiridos por el Banco a su empresa son entregados:



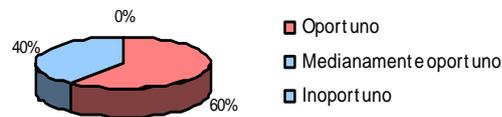
Se considera una **oportunidad alta**, debido que el 80% de los proveedores entregan en su totalidad los servicios o productos al Banco.

9. La forma de pago a su empresa es:



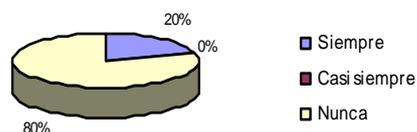
Se considera una **oportunidad alta**, debido a que el 80% del Banco realiza los pagos a los proveedores son en contra entrega.

10. El tiempo de pagos que realiza la institución por la adquisición de sus productos o servicios es:



Se considera una **oportunidad media**, debido a que el 60% de los proveedores considera que el tiempo de los pagos que realiza el Banco son oportunos, considerando un 40% medianamente oportuno.

11. El Banco solicita garantía por fiel cumplimiento de contrato en montos importante:



Se considera una **amenaza alta**, debido a que el 87% de proveedores indicaron que el Banco no solicita garantía por fiel cumplimiento de contrato en montos importante

### 2.1.2.2 Clientes

Los clientes del Banco constituyen el sector mas necesitado y marginado por la Banca tradicional, los clientes peden acceder a:

- Microcrédito
- Vivienda
- Agrícola, etc.

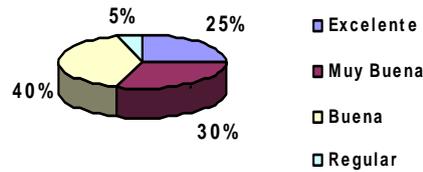
También los clientes peden tener acceso a:

- Cuenta de Ahorro
- Cuenta Corriente
- Deposito a Plazo Fijo

El servicio que el Banco brinda a sus clientes es personalizado, lo que nos diferenciamos de la competencia.

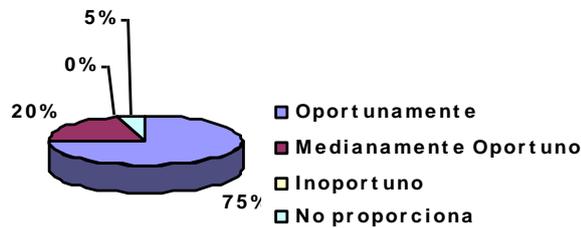
Para evaluar la atención entregada por el personal del Banco a nuestros clientes, se realizó la siguiente encuesta obteniendo los siguientes resultados:

1. La atención que brinda el personal del Banco es:



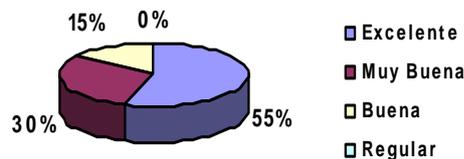
Se considera una **oportunidad media**, ya que el 40% de los clientes catalogaron a la atención de los clientes como buena.

2. La información que usted requiere, el Banco proporciona:



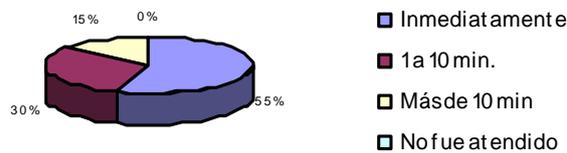
Se considera una **oportunidad alta**, ya que el 75% de los clientes catalogan de oportuno a la información que es otorgado por el Banco.

3. La rapidez en el servicio es:



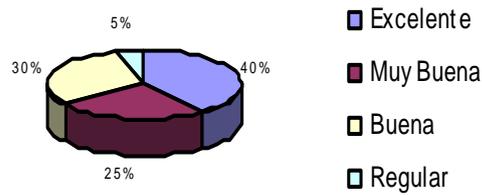
Se considera una **oportunidad media**, ya que el 55% de clientes consideran que la rapidez en el de servicio es excelente.

4. Cuanto tiempo tuvo que esperar antes de ser atendido:



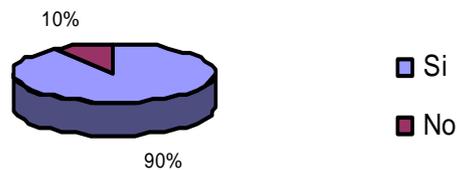
Se considera una **oportunidad media**, ya que el 40% de los clientes considera que fueron atendidos inmediatamente por el personal del Banco.

5. La disposición del personal para proporcionarle información útil es:



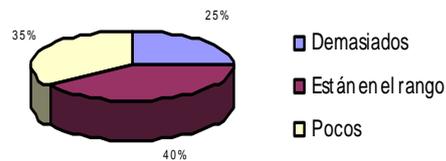
Se considera una **oportunidad media**, ya que el 40% del personal que labora en el Banco tiene la mejor disposición para proporcionar información útil al cliente.

6. Cree usted que el Banco necesita difusión más amplia, para dar a conocer los productos que ofrece:



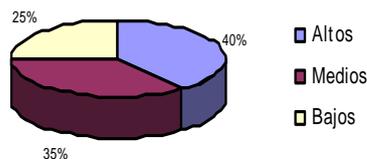
Se considera una **amenaza alta**, debido a que un 90% de clientes, solicitan una mayor difusión para dar a conocer, los productos del Banco..

7. Los requisitos que el Banco pide para los diferentes productos a obtenerse son:



Se considera una **oportunidad media**, ya que el 50% de los encuestados no tienen problema con los requisitos que el Banco solicita se cumplan para que pueda acceder a un crédito.

8. Los intereses que usted paga por los créditos son:



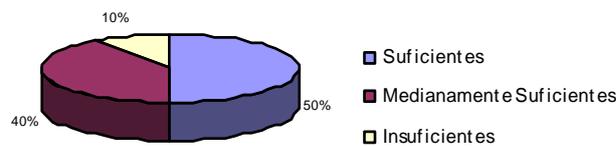
Se considera una **amenaza media**, ya que el 40% de clientes, consideran que los intereses que pagan por su crédito son altos.

9. El espacio físico de la Agencia es:



Se considera una **oportunidad alta**, ya que el 90% de los clientes considera que su espacio físico es adecuado.

10. Los servicios que ofrece el Banco son:



Se considera una **oportunidad media**, ya que el 50% de los clientes sostiene que los servicios que el Banco le ofrece son medianamente suficientes.

### 2.1.2.3 Competidores

Entre los competidores mas fuertes tenemos el Banco Solidario, quienes ofrecen los mismos productos pero tiene más años en el mercado ecuatoriano, su objetivo estratégico además del ámbito económico y social, es tener un efecto favorable en la protección del ambiente, otro competidor es Credife, que es una subsidiaria del Banco Pichincha, que a través de la gestión y administración de servicios financieros integrados y sustentables, contribuye al desarrollo del sector micro empresarial de igual manera posee muchos años en el mercado, lo que resulta una **amenaza alta** por su experiencia en el mercado.

### 2.1.2.4 Organismos de Control

- **Servicio de Rentas Internas (SRI):** es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

- **La Superintendencia de Bancos y Seguros:** es un organismo técnico, con autonomía administrativa, económica y financiera, cuyo objetivo principal es vigilar y controlar con transparencia y eficacia a las instituciones de los sistemas financiero, de seguro privado y de seguridad social, a fin de que las actividades económicas y los servicios que prestan se sujeten a la ley y atiendan al interés general. Asimismo, busca contribuir a la profundización del mercado a través del acceso de los usuarios a los servicios financieros, como aporte al desarrollo económico y social del país.

- **Banco Central del Ecuador:** es una persona jurídica de derecho público, de duración indefinida, con autonomía técnica y administrativa y patrimonio propio. Tiene como funciones establecer, controlar y aplicar las políticas monetaria, financiera, crediticia y cambiaria del Estado y, como objetivo velar por la estabilidad de la moneda.

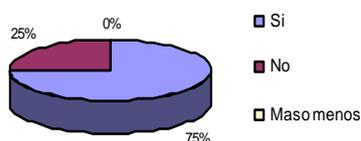
- **Consejo Nacional de Control de Sustancias estupefacientes y Psicotrópicas:** Organismo rector de la aplicación de la Ley de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas, cuyo objetivo es el de combatir y erradicar la producción, oferta, uso indebido y tráfico ilícito de sustancias estupefacientes y psicotrópicas, para proteger a la comunidad de los peligros de emanar de estas actividades, por lo tanto los organismos de control representan una oportunidad alta, ya que no permiten tener mayor control a las actividades financieras.

## 2.2 ANÁLISIS INTERNO

Los factores que conforman el análisis interno son:

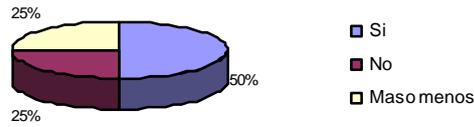
### 2.2.1 Capacidad Administrativa

1. Conoce la misión del Banco:



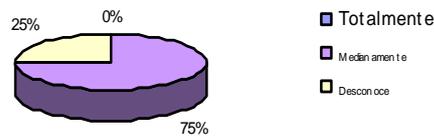
Se considera una **fortaleza alta**, ya que el 75% del personal conoce la misión del Banco.

2. Conoce la visión del Banco:



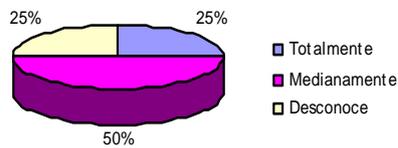
Se considera una **debilidad media**, ya que el 50%, del personal dice conocer la visión del Banco, la misma que no esta creada.

3. Conoce los Objetivos generales de la institución:



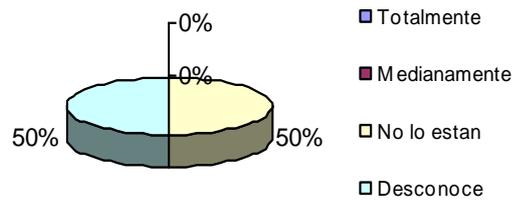
Se considera una **fortaleza alta**, ya que el 75% del personal conoce los objetivos generales de la institución.

4. Conoce los Manuales y Reglamentos que posee el Banco:



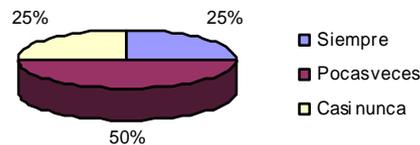
Se considera una **fortaleza media**, ya que el 50% del personal conoce los Manuales y Reglamentos que posee el Banco.

5. Los Manuales de la Institución están actualizados:



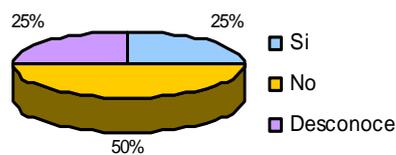
Reconsidera una **debilidad media**, ya que el un 50% desconoce que los Manuales de la Institución están actualizados, y el 50% restante indican que los Manuales de la institución del Banco no están actualizados

6. El Manual de Procedimientos Administrativos es aplicado:



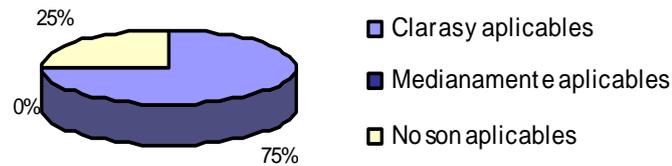
Se considera una **debilidad media**, ya que el 50% del personal aplica pocas veces el Manual de procedimientos.

7. Existe en el Área un Organigrama Estructural y Funcional:



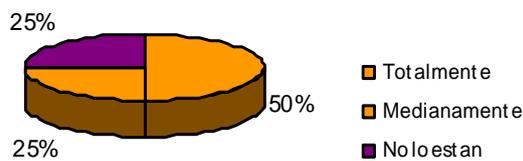
Se Considera una **debilidad media**, ya que el 50% del personal indica que no existe en el Área un Organigrama Estructural y Funcional.

. Las políticas del Banco son:



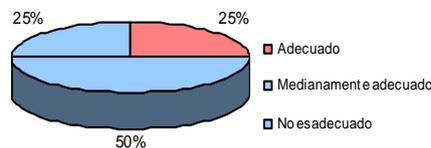
Se considera una **fortaleza alta**, ya que el 75% de las personas consideran que las políticas son medianamente aplicables

9. Dentro del Área Administrativa las funciones son definidas:



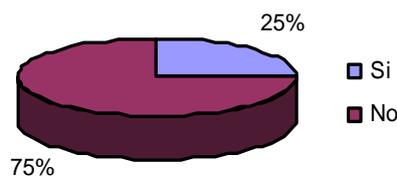
Se considera una **fortaleza media**, ya que el 50% del personal tiene definidas sus funciones.

10. El espacio físico para desarrollar su trabajo es:



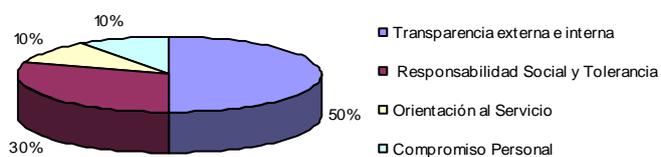
Se considera una, **fortaleza media**, ya que el 50% del personal se encuentra conforme con el espacio físico que utiliza para su trabajo.

11. Cuenta con los equipos necesarios para el desarrollo de su trabajo:



Se considera una **debilidad alta**, ya que el 75% del personal cuenta con todos los equipos necesarios para el desarrollo de su trabajo.

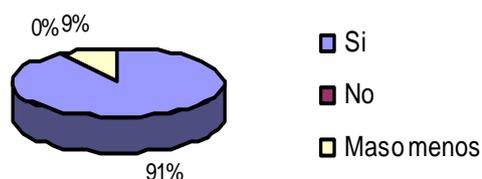
12. Cual de los siguientes valores cree usted, es el más importante:



Se considera una **fortaleza media**, ya que el 50% del personal considera que el valor más importante es la transparencia externa e interna.

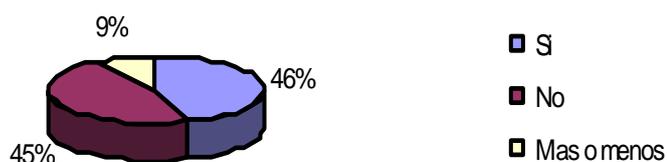
### 2.2.2 Capacidad Financiera

1. Conoce la misión del Banco:



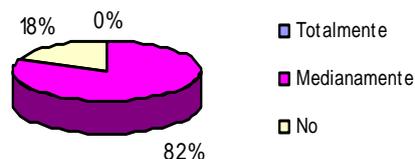
Se considera una **fortaleza alta**, ya que el 91% del personal del Área Financiera conoce la misión del Banco.

2. Conoce la visión del Banco:



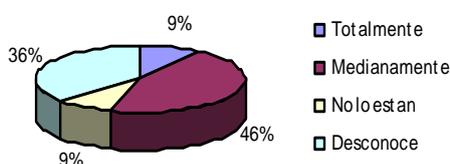
Se considera una **debilidad media**, ya que el 46%, del personal dice conocer la visión del Banco, la misma que no esta creada.

3 Considera que los procedimientos del Área Financiera son exactos y adecuados:



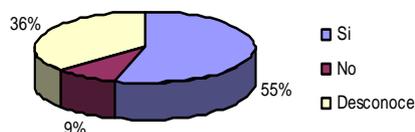
Se considera una **fortaleza media**, ya que el 82% del personal considera que los procedimientos del Área Financiera son medianamente exactos y adecuados.

4 Los manuales de la institución están actualizados:



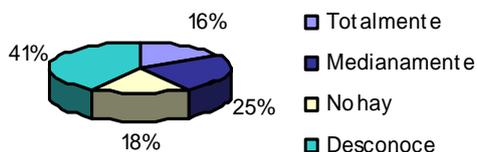
Se considera una **fortaleza media**, ya que el 46%, del personal considera que los manuales de la institución están actualizados.

5 Existe un Organigrama Estructural y Funcional del Atea:



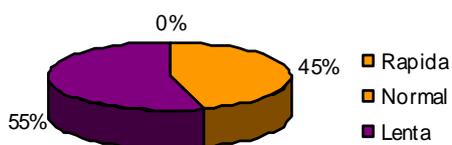
Se considera una **fortaleza media** debido que el 55%, del personal considera que existe un organigrama estructural y funcional en el Área.

6 Conoce si existe un adecuado control sobre la información financiera del Banco:



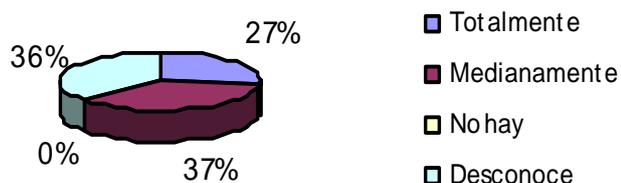
Se considera una **debilidad media**, debido que el 41% del personal desconoce si existe un adecuado control sobre la información financiera del Banco.

7 La solicitud de materiales y suministros “proveeduría” en el Banco es:



Se considera una **debilidad media**, ya que el 55% del personal considera lenta el proceso de solicitud de materiales y suministros “proveeduría” en el Banco

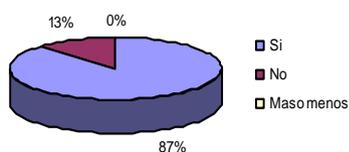
8. Se utilizan indicadores financieros para medir el desempeño del Banco:



Se considera una **fortaleza media**, ya que el 37% del personal utiliza indicadores financieros para medir el desempeño del Banco.

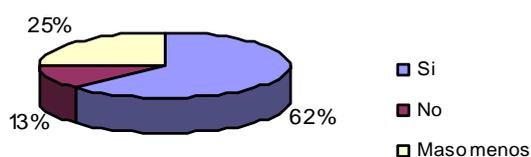
### 2.2.3 Capacidad Tecnológica

1. Conoce la misión del Banco:



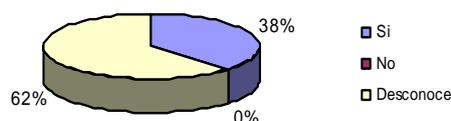
Se considera una **fortaleza alta**, ya que el 87% del personal del Área Financiera conoce la misión del Banco.

2. Conoce la visión del Banco:



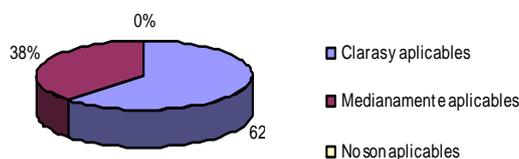
Se considera una **debilidad media**, ya que el 62%, del personal dice conocer la visión del Banco, la misma que no esta creada.

3. Existe en el Área un Organigrama Estructural y Funcional:



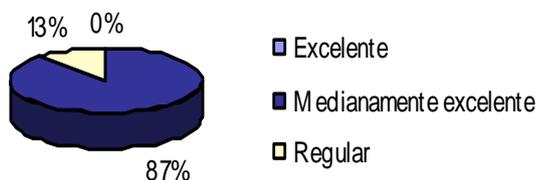
Se considera una **debilidad media**, debido que el 62%, del personal considera que desconoce la existencia un organigrama estructural y funcional en el Área.

4. Las políticas del Banco son:



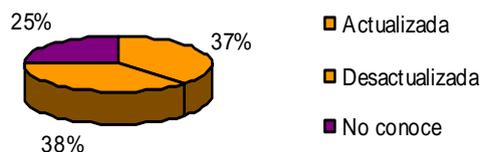
Se considera una **fortaleza media**, ya que el 62% del personal considera que las políticas del Banco son claras y aplicables.

5. La eficiencia de los sistemas informáticos es:



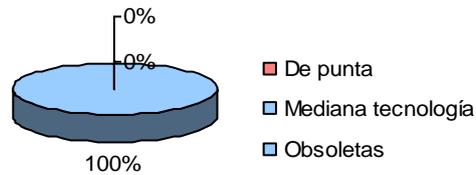
Se considera una **fortaleza alta**, ya que el 87% se considera medianamente excelente la eficiencia en los sistemas informáticos.

6. La página Web del Banco se mantiene:



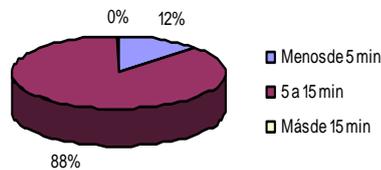
Se considera una **debilidad media**, ya que el 38%, del personal considera que la página Web del Banco esta desactualizada.

7. El sistema informático utilizado en el Banco es:



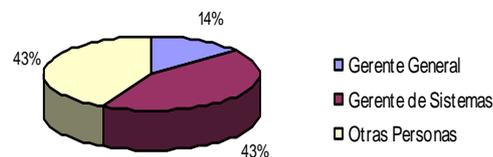
Se considera una **fortaleza alta**, ya que el 100% del personal considera que posee un sistema informático cuya tecnología es media.

8. El tiempo de espera de su cliente interno, para la solución de inconvenientes en su sistema es:



Se considera una **fortaleza alta**, ya que el 88% del personal de sistemas considera que el tiempo de solución que lleva es de 5 a 15 minutos.

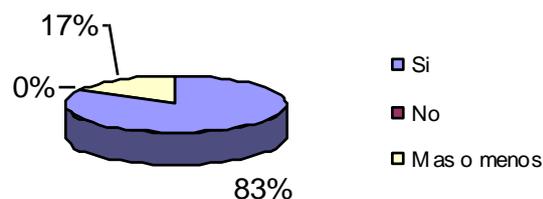
9. Los cambios en el sistema de la institución son aprobados por el nivel autorizado:



Se considera una **debilidad media**, ya que el 43% de cambios en el sistema son aprobados por otras personas y no por el nivel autorizado.

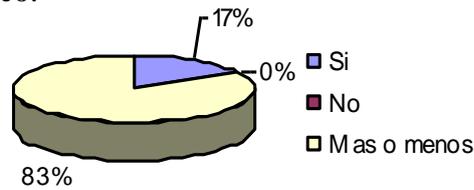
## 2.2.4 Capacidad del Talento Humano

1. Conoce la misión del Banco:



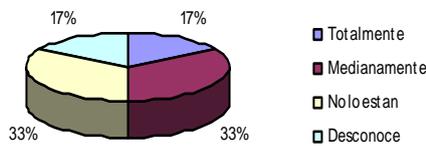
Se considera una **fortaleza alta**, ya que el 83% del personal conoce la misión del Banco.

2. Conoce la visión del Banco:



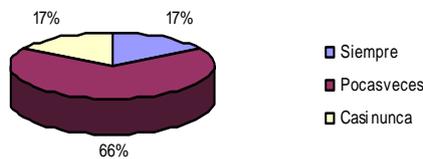
Se considera una **debilidad alta**, ya que el 83%, del personal dice conocer mas o menos la visión del Banco, la misma que no esta creada.

3. Los Manuales de la institución están actualizados:



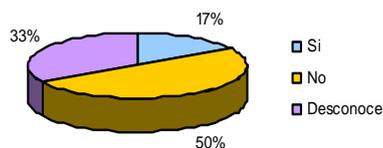
Se considera una **debilidad baja**, debido a que el 33% del personal considera que los Manuales de la institución no están actualizados.

4. Se aplica la Política y Manual de Procedimientos de Recursos Humanos:



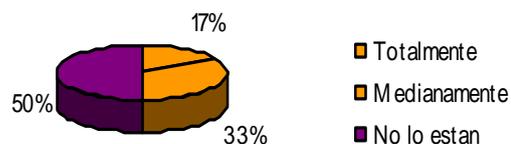
Se considera una **debilidad media**, ya que el 66% del personal aplican pocas veces las Políticas y el Manual de Procedimientos en su desarrollo laboral.

5. Existe en el Área un Organigrama Estructural y Funcional:



Se considera una **debilidad media**, ya que el 50% del personal considera que no existe en el Área un Organigrama Estructural y Funcional

6. Dentro del Área, las funciones están definidas:



Se considera una **debilidad media**, ya que el 50% del personal considera que no están definidas las funciones dentro del Área.

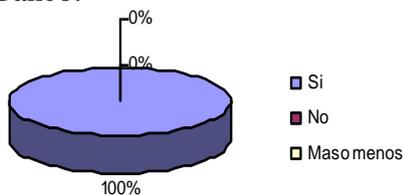
7. Cuenta con los equipos necesarios para el desarrollo de su trabajo:



Se considera una **fortaleza alta**, ya que el 100% del personal considera contar con los equipos necesarios para el desarrollo de su trabajo.

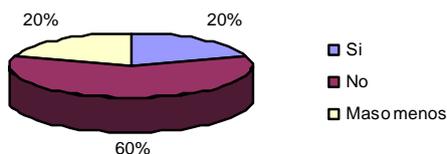
## 2.2.5 Capacidades Marketing

1. Conoce la misión del Banco:



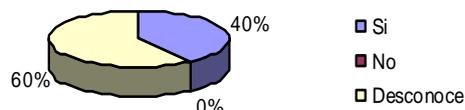
Se considera una **fortaleza alta**, ya que el 100% del personal conoce la misión del Banco.

2. Conoce la visión del Banco:



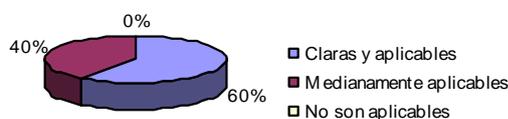
Se considera una **debilidad media**, ya que el 60%, del personal dice no conocer la visión del Banco.

3. Existe en la Institución un Órgano Estructural y Funcional:



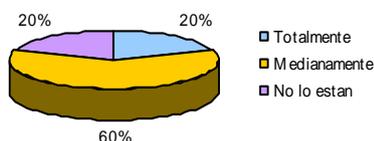
Se considera una **debilidad media**, ya que el 60% del personal considera que desconoce la existencia Área un Organigrama Estructural y Funcional

4. Las políticas del Banco son:



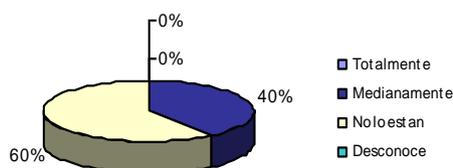
Se considera una **fortaleza media**, ya que el 60% del personal considera que las políticas del Banco son claras y aplicables.

5. Dentro del Área las funciones son totalmente definidas:



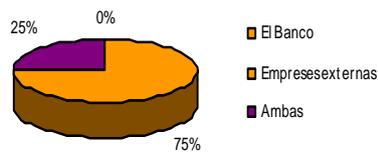
Se considera una **debilidad media**, ya que el 60% del personal considera que no están definidas las funciones en el Área.

6. El Área de Marketing utiliza indicadores para medir su gestión:



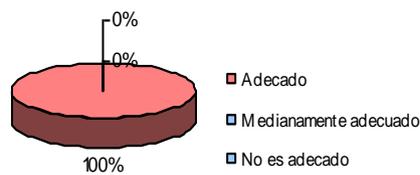
Se considera una **debilidad media**, ya que el 60% del personal no utiliza indicadores para medir su gestión.

7. Los estudios de mercado son realizados por:



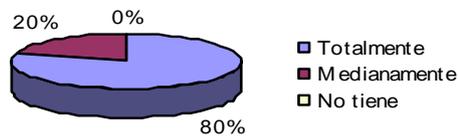
Se considera una **debilidad alta**, ya que el 75% de estudios de mercado lo realizan las empresas externas, incurriendo gastos para el Banco.

8. El espacio físico para desarrollar su trabajo es:



Se considera una **fortaleza alta**, ya que el 100% del personal considera que el espacio físico es adecuado para desarrollar su trabajo.

9. Cuenta con los equipos necesarios para el desarrollo de su trabajo:



Se considera una **fortaleza alta**, ya que el 80% del personal cuenta con los equipos necesarios para el desarrollo de su trabajo.

### **2.3 ANÁLISIS F.OD.A.**

Las respuestas obtenidas de las encuestas realizadas, nos permiten la evaluación tanto interna como externa de la institución, efectuando el análisis F.O.D.A (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), estableciendo las siguientes matrices:

- ▶ Matriz de Impacto Interna y Externa
- ▶ Matriz de Vulnerabilidad
- ▶ Matriz de Aprovechabilidad
- ▶ Hoja de Trabajo
- ▶ Matriz de estrategias FODA

## MATRICES DE IMPACTO EXTERNO E INTERNO

### 2.3.1 Matriz de Impacto Externo

Tabla 1.4 Matriz de Impacto Externo

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
							5	3	1
<b>MACRO AMBIENTE</b>									
<b>Factor Económico</b>									
Producto Interno Bruto	X						5		
Inflación		X						3	
Tasa de interés				X			5		
<b>Factor Político</b>				X			5		
<b>Factor Tecnológico</b>	X						5		
<b>Factor Legal</b>	X						5		
<b>MICRO AMBIENTE</b>									
<b>Encuesta a Proveedores</b>									
1. Productos o servicios que ofrece el Banco	X						5		
2. El Banco pide cotizaciones	X						5		
3. Procedimiento de cotizaciones	X						5		
4. Respuesta de favorecido a un proveedor	X						5		
5. Capacidad de proveer todos los materiales	X						5		
6. Medio que el Banco solicita a los proveedores	X						5		
7. Los pedidos tienen formato establecido	X						5		
8. Productos o servicios que recibe el Banco	X						5		
9. Forma de pago a proveedores	X						5		
10. El tiempo de demora de pagos a proveedores		X						3	
11. Solicitamos garantía por cumplimiento de contrato				X			5		
<b>Encuesta a Clientes</b>									
1. La atención que brinda el Banco	X						5		
2. La información que el cliente recibe	X						5		
3. La rapidez en el servicio		X						3	
4. El tiempo que tuvo que esperar para ser atendido		X						3	
5. La disposición del personal para ayudarlo		X						3	
6. Al Banco le hace falta publicidad				X			5		
7. La cantidad de requisitos que pide el Banco		X						3	
8. Los intereses que paga por el crédito					X			3	
9. El espacio físico de la Agencia	X						5		
10. Los servicios que ofrece el Banco son suficientes		X						3	
<b>Competencia</b>				X			5		
<b>Organismos de Control</b>	X						5		

## 2.3.2 Matriz de Impacto Interno

Tabla 1.5 Matriz de Impacto Interno

Factores	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
<b>Capacidades</b>									
<b>ADMINISTRATIVA</b>									
1. Misión	X						5		
2. Visión					X			3	
3. Objetivos Generales	X						5		
4. Manuales y Reglamentos		X						3	
5. Manuales actualizados					X			3	
6. Organigrama Estructural y Funcional					X			3	
7. Políticas del Banco	X						5		
8. Existen funciones definidas		X						3	
9. Espacio físico adecuado		X						3	
10. Equipos necesarios para el desarrollo del trabajo				X			5		
<b>FINANZAS</b>									
1. Misión	X						5		
2. Visión					X			3	
3. Los procedimientos del Area son exactos y aplicables		X						3	
4. Manuales actualizados		X						3	
5. Organigrama Estructural y Funcional		X						3	
6. Existe un adecuado control de la información					X			3	
7. La solicitud proveeduría e ágil					X			3	
8. Utilizan indicadores financieros		X						3	
<b>TECNOLOGÍA</b>									
1. Misión	X						5		
2. Visión					X			3	
3. Organigrama Estructural y Funcional					X			3	
4. Políticas del Banco		X						3	
5. Eficiencia de los sistemas informáticos	X						5		
6. Página Web actualizada					X			3	
7. Sistema informático de punta	X						5		
8. Solución de problemas	X						5		
9. Nivel de autorización para cambios en el sistema					X			3	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>									
1. Misión	X						5		
2. Visión				X			5		
3. Manuales actualizados						X			1
4. Aplicación de Manuales y Políticas					X			3	
5. Organigrama Estructural y Funcional					X			3	
6. Existen funciones definidas					X			3	
7- Cuentan con equipos necesarios para su trabajo	X						5		
<b>MARKETING</b>									
1. Misión	X						5		
2. Visión					X			3	
3. Organigrama Estructural y Funcional					X			3	
4. Políticas del Banco					X			3	
5. Existen funciones definidas					X			3	
6. El Area utiliza indicadores para medir su gestión					X			3	
7. Estudios de mercado				X			5		
8. Espacio físico	X						5		
9. Cuenta con equipos necesarios	X						5		

### 2.3.3 Matriz de Aprovechabilidad

Tabla 1.6 Matriz de Aprovechabilidad

Oportunidades	Factor tecnológico 5	Factor Legal 5	Cotizaciones de proveedores 5	Forma de pago 5	Forma de entrega 5	Espacio físico de Agencias 5	PIB 3	Servicio al cliente 3	Requisitos para créditos 3	Servicios que ofrece el Banco 3	Organismos de Control 3	Total
Fortalezas												
Misión (5)	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	51
Objetivos Generales (5)	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	53
Espacio físico de las Areas (5)	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	3	49
Sistemas informáticos eficientes (5)	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	51
Sistemas informáticos de punta (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	51
Solución de problemas informáticos (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	51
Visión (3)	5	5	3	3	3	3	3	5	3	3	3	39
Manuales de Políticas y Procedimientos (3)	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
Funciones definidas (3)	5	5	3	3	3	5	3	3	3	3	3	39
Procedimientos de Área claros y aplicables (3)	5	5	3	3	3	5	3	3	3	3	3	39
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>46</b>	<b>34</b>	<b>44</b>	<b>36</b>	<b>42</b>	<b>32</b>	

### 2.3.4 Matriz de Vulnerabilidad

Tabla 1.7 Matriz de Vulnerabilidad

Amenazas Debilidades	Factor Político 5	Garantía por cumplimiento de contrato 5	Falta de publicidad 5	Competencia 5	Tasa de interés de los créditos 3	Total
Visión(5)	5	5	5	5	5	25
Equipos necesarios para cada Area (5)	5	5	5	5	5	25
Estudios de mercado (5)	5	5	5	5	5	25
Manuales actualizados (3)	3	5	5	5	5	21
Control de información (3)	3	3	3	3	3	15
Proceso de proveeduría (3)	3	5	5	5	5	21
Orgánico Estructural y Funcional del Area (3)	5	5	5	5	5	23
Página Web actualizada (3)	5	5	5	5	5	23
Nivel de autorización para cambios en el sistema (3)	3	5	5	5	5	21
Existen funciones definidas (3)	5	5	5	5	5	23
Utilización de indicadores de gestión (3)	3	3	3	5	5	19
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>51</b>	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>39</b>	

### 2.3.5 Hoja de Trabajo

Tabla 1.8 Hoja de Trabajo

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1. La misión es conocida por todos los empleados	1. El Banco cuenta con tecnología extranjera, la misma que es utilizada a nivel mundial
2. Los objetivos generales del Banco son conocidos por todos los empleados	2. El Banco cuenta con un área legal y unidad de reportes externos, la misma que cumple con los requisitos emitidos por los organismos de control
3. Los sistemas informáticos que se utiliza son eficientes	3. La agencias cuentan con espacio físico suficiente para la atención de los clientes
4.El Banco tiene sistemas informáticos de punta	4. El servicio eficiente y personalizado que brinda el personal del Banco a los clientes
5. Disponibilidad de espacio físico para realizar su trabajo	<b>AMENAZAS</b>
6. El área de sistemas proporciona soluciones en el menor tiempo posible	1. El Banco no cuenta con suficiente publicidad
<b>DEBILIDADES</b>	2. El Banco tiene competencia fuerte en el mercado, con más años de experiencia
1. Las áreas no cuentan con equipos necesarios para el desarrollo de su trabajo	3. La política del Estado aplicada a las instituciones financieras en relación a las tasa de interés y comisiones
2. Los estudios de mercado son realizados por empresas externas al Banco	
3. Los empleados no conocen el orgánico estructural y funcional del área	
4. La página Web del Banco no se actualiza	
5. En las áreas del Banco no existen funciones definidas	
6. No existe una visión del Banco Procredit Ecuador	
7. El área administrativa no solicita al proveedor garantía por el cumplimiento de contrato en montos significativos	

### 2.3.6 Matriz Estratégica F.O.D.A

Tabla 1.9 Matriz Estratégica F.O.D.A

	Externa	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		Interna	1. Factor tecnológico
2. Factor Legal	2. Falta de publicidad		
3. Espacio físico de Agencias	3. Competencia		
4. Servicio al cliente			
FORTALEZAS		F0	FA
1. Misión	- Realizar un estudios de ubicación estratégica	- Diseñar un proceso de promoción y publicidad para el Banco.	
2. Objetivos Generales		- Instruir al personal sobre las garantías que deben solicitarse por cumplimiento de contrato	
3. Espacio físico de las Areas	- Establecer un plan de contingencia para los sistemas		
4. Sistemas informáticos eficientes	- Difundir la misión del Banco		
5. Sistemas informáticos de punta	- Diseñar procesos de mejoramiento		
DEBILIDADES		DO	DA
1. Visión	- Realizar un levantamiento de funciones de los equipos que requieren los empleados	- Levantar y documentar los procesos de cada Area	
2. Equipos necesarios para cada Area	- Realizar un levantamiento de funciones de los empleados		
3. Estudios de mercado	- Capacitar al personal en general	- Determinar un plan de acción	
4. Orgánico Estructural y Funcional del Area			
5. Página Web actualizada	- Documentar Organigramas de cada Area y publicarlas en el intranet	- Mejorar los controles en la Organización	
6. Existen funciones definidas	- Establecer y difundir la visión del Banco		

## **Estrategias:**

### **FO**

- Para este año el Banco pondría en el mercado 12 Agencias a disposición de nuestros clientes, para ello se debe realizar estudios de mercado en donde la ubicación de las Agencias represente un lugar estratégico.
- Establecer un plan de contingencia para los sistemas que el Banco utiliza, lo que nos va ayudar es a evitar la pérdida de información.
- Diseñar procesos de mejoramiento a los servicios entregados por el Banco, disminuyendo tiempo y costos.
- Difundir al personal nuevo la misión del Banco.

### **FA**

- Diseñar estrategias de publicidad agresiva, que permita distinguirnos de la competencia.
- Instruir al personal del Área Administrativa, para que soliste garantía por cumplimiento de contrato por montos significativos.

### **DO**

- Realizar levantamiento de información referente a los equipos que necesitan los empleados para poder desarrollar sus trabajo.
- Realizar un levantamiento de las funciones que cada empleado desarrolla en su trabajo.
- Capacitar en todas las áreas al personal, para evitar que el trabajo a desarrollarse por el equipo del Banco, se lo realice por empresas externas.
- Documentar los Organigramas Estructural y Funcional de cada Área y publicarlas en el intranet a fin de que el personal tome conocimiento.
- Establecer la visión del Banco, ya que no esta creada a nivel de Ecuador.

### **DA**

- Levantar y documentar los procesos de cada área, con el fin de determinar las funciones del personal y los documentos que manejan.
- Determinar un plan de acción que permita abarcar más mercados y entregar más servicios.

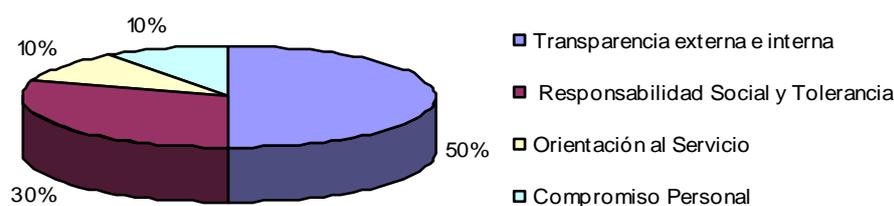
- Mejorar los controles de todas las áreas, a fin de evitar inconvenientes que represente pérdidas materiales para el Banco.

## 2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Se pretende definir el direccionamiento estratégico para establecer el desarrollo empresarial, apoyándose en sus principios y valores, misión, visión, políticas y plan estratégico, pilares fundamentales para el buen direccionamiento de proyecciones futuras.

### 2.4.1 Principios y Valores

De las encuestas realizadas al personal del “Banco Procredit”, se obtuvo el siguiente resultado:



De los valores existentes en el Banco Procredit, se construye la matriz axiológica, la cual relaciona dichos principios y valores con los diferentes actores internos y externos:

### 2.4.2 Matriz Axiológica

ACTORES	Accionistas	Clientes	Proveedores	Empleados	Gobierno
	PRINCIPIOS Y VALORES				
Transparencia externa e interna	X	X	X	X	X
Responsabilidad Social y Tolerancia	X	X	X	X	X
Orientación al Servicio	X	X		X	
Compromiso Personal	X	X	X	X	X

## **Transparencia externa e interna**

- **Con los Accionistas:** Banco Procredit, siempre a informado a sus accionistas de las operaciones y manejos financieros a lo largo del año.
- **Con los clientes:** Siempre el Banco a informado transparentemente sobre la situación y el desarrollo de Procredit, hoy en día esta política transparente muestra resultados exitosos manejándose buenas relaciones con los entes reguladores y gozando de la confianza de más de 20.000 clientes.
- **Con lo proveedores:** Es necesario que se mantenga el principio de la transparencia con los terceros quienes nos van a proporcionar todos los materiales o servicios que el Banco necesita.
- **Con los empleados:** También entre nosotros los empleados se han hecho esfuerzos constantes para manejar nuestras relaciones laborales y asuntos relacionados a ella con mucha transparencia.
- **Con el gobierno:** Se presenta información veraz cumpliendo con el tiempo y forma a la Superintendencia de Bancos, el Banco Central.

## **Responsabilidad Social y tolerancia**

- **Con los Accionistas:** Banco Procredit de Ecuador mantiene la responsabilidad de cumplir con la planificación establecida por los accionistas..
- **Con los clientes:** Los empleados deben cumplir con la responsabilidad de demanda su puesto, y brindar una atención adecuada a sus clientes.
- **Con lo proveedores:** El Banco cuenta con una excelente relación con los proveedores quienes mantienen un servicio excelente
- **Con los empleados:** Se han realizado esfuerzos por no crear barreras de comunicación a través de reglas burocráticas y demasiados formales entre los empleados, identificándose con la responsabilidad social que tiene el Banco.
- **Con el gobierno:** La responsabilidad que tiene el Banco con los Organismos de Control, en el cumplimiento a los requisitos que este régimen exige.

## Orientación al Servicio

- **Con los Accionistas:** Banco Procredit, fue creado por un grupo prestigioso de accionistas, cuya misión fue enfocarse al aspecto social.
- **Con los clientes:** Se da a todos los clientes un trato cálido, humano, buscando entender en que consiste su problema financiero para e cual buscar la mejor solución. .
- **Con los empleados:** Todos los empleados cuentan con un objetivo a cumplir es la orientación al servicio que en este caso del Banco es el lado social.

## Compromiso Personal

- **Con los Accionistas:** Banco Procredit alrededor del mundo busca que el personal se comprometa con su trabajo, cuidando así la imagen de la institución.
- **Clientes:** El Banco para que pueda cumplir con su misión necesita que el personal cuente con compromiso hacia el servicio que brinda a sus clientes.
- **Con lo proveedores:** El Banco cuenta con una excelente relación con los proveedores quienes mantienen un servicio excelente
- **Con los empleados:** Son los empleados los que dan vida a los valores de la institución y lo convertimos en una fortaleza que marca la diferencia entre nosotros y muchas entidades con las cuales competimos
- **Con el gobierno:** El Banco debe comprometerse a cumplir con los requisitos que demandan los Organismos de Control.

### 2.4.3 Misión

“La misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.”

Además” responde a la pregunta básica que hacen todos los estrategas: Cuál es nuestro negocio?”

La formulación de la misión se basa principalmente en las siguientes preguntas:

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Cuál es el propósito básico?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?
- ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros?
- ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?
- ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?
- ¿Cuáles son los principios organizacionales?

Considerando lo enunciado, la misión del “Banco Procredit ” es:

“ Otorgar servicios financieros de excelencia a las micro, pequeñas y medianas empresas, y ser una opción sólida y confiable para los ahorristas en el país contribuyendo así al desarrollo económico y social de Ecuador”

Esta misión es la que el Banco tiene en la actualidad

#### **2.4.4 Visión**

“La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. Es la luz que ilumina el camino y le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones.

Es importante visualizar mentalmente cuál es la principal motivación organizacional a futuro, que permite unir incondicionalmente el esfuerzo y compromiso de todos los colaboradores.”

“La declaración de la visión contesta a: ¿Qué queremos ser?”

Para la formulación de la visión se considera principalmente las siguientes preguntas:

- “¿Si tuviera éxito, cómo sería su empresa dentro de los próximo años?
- ¿Qué logros de su empresa le gustaría recordar dentro de 5 años?
- ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrecen su empresa?
- ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?
- ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad o área, dentro de 3 a 5 años?

“Situarnos como la mejor institución financiera a nivel nacional, enfocados a la microempresa, fomentando el ahorro, contribuyendo hacia al desarrollo económico y social del país”:

## **OBJETIVOS**

### **2.4.5 Objetivo General**

Mejorar los procesos en el Banco Procredit, a fin de promover la productividad y el desarrollo de una cultura de mejora continua del servicio brindado a nuestros clientes.

### **2.4.6 Objetivo Específico**

#### **Crecimiento:**

- Establecer un direccionamiento estratégico, para los siguientes años, a fin de medir el nivel de crecimiento de la institución.
- Determinar planes de contingencia que permita mitigar los posibles riesgos a presentarse.
- Elaborar planes agresivos de captaciones para los próximos años y aumentar las obligaciones, fomentando el ahorro.
- Especializarnos en procesos y obtener la aprobación de la Norma de Calidad “ISO”, en todos los procedimientos ejecutados en el Banco.
- Incrementar la cartera de clientes de microempresarios y de captaciones.
- Incrementar el porcentaje de ganancia a nivel Ecuador en los próximos años.
- Incrementar los productos que ofrece el Banco.
- Incrementar Agencias a nivel de país.
- Incrementar la imagen institucional con el fin de aumentar su reconocimiento como un Banco no tradicional con misión social.
- Mejorar el servicio al cliente
- Desarrollar la planificación estratégica

### **Mantenimiento:**

- Definir indicadores de gestión, que permitan medir el nivel de impacto de controles a los respectivos riesgos que se evidencian en el transcurso del tiempo.
- Documentar los procesos todas las Área que han sido analizados y mejorados.
- Dar seguimiento y cumplimiento a las recomendaciones emitidas por el Departamento de Auditoría, para mejorar los procesos existentes.
- Mantener personal capacitado, con el fin de optimizar los procesos con los conocimientos adquiridos.

### **Disminución:**

- Disminuir el porcentaje de mora existente en los créditos otorgados.
- Disminuir la rotación del personal, y establecer su impacto mediante la elaboración de indicadores.
- Disminuir los costos en el año 2007 para ofertar un servicio con precios atractivos.
- Disminuir el número de reclamos del personal del Banco, por ineficiencia en servicios.

## **2.4.7 Políticas por Áreas**

### **Área de Recursos Humanos**

#### **Reclutamiento y Selección**

- Para la creación de un nuevo puesto, reclutamiento y selección, como cualquier movimiento de otro personal, se lo llevará a cabo bajo el nivel autorizado.
- Todo personal contratado o promovido deberá corresponder al perfil del cargo establecido.
- Con e fin de promover el desarrollo profesional de os empleados, para ocupar una vacante se dará prioridad al reclutamiento interno, siempre y cuando cumpla con el perfil y obtenga resultados favorables en las evaluaciones.
- El Área solicitante deberá presentar las pruebas técnicas y posteriormente calificarlas.

- El departamento de Recursos Humanos será el responsable de evaluar a los candidatos considerando las características personales que más se ajusten al cargo.

### **Contratación**

- Se suscribe un contrato por un año. Con cláusula de periodo de prueba equivalente a 3 meses.

### **Inducción**

- El departamento de Recursos Humanos designará para cada nuevo empleado un tutor, quien será responsable de dar cumplimiento a la guía de entrenamiento preparada para el empleado.

### **Área de Administración**

- La Administración comprende la planificación, coordinación, adquisición, organización, evaluación y control de los recursos físicos no monetarios del banco procurando optimizar los gastos.
- La aprobación para poder realizar una adquisición de bienes y servicios se lo realizará por el nivel de autorización designado.
- El personal del proceso de adquisiciones deberá declarar la no existencia de vinculación con los proveedores actuales.
- Para evaluar los precios de compra de bienes o contratación de servicios, se deberá tener al menos 3 cotizaciones de proveedores.

### **Activos Fijos**

- El supervisor de Mantenimiento de Activos Fijos será la persona responsable de la administración y control de los Activos Fijos en todos los departamentos, agencias y sucursales.

### **Área de Finanzas**

- El área Financiera es responsable de la eficiente planificación y administración de los recursos del Banco

- El Banco podrá recibir recursos financieros de toda persona natural o jurídica, nacional o extranjera que no conste en la base de datos proporcionados por los Organismos de Control..
- En el procedimiento del área financiera están detallados dos niveles de autorización para recibir operaciones de financiamiento locales o internacionales.
- Es obligatorio que cada transacción realizada por un crédito sea respaldada por los documentos de respaldo.
- En el procedimiento del área financiera están detallados los niveles de autorización para recibir operaciones de financiamiento locales e internacionales.
- Cumplimiento de los requisitos legales y regulatorios que aplican el área.

### **Área de servicio al cliente externo**

- El Banco deberá disponer de personal especializado en atención al cliente, que pueda atender y resolver las quejas y reclamos que presenten los clientes respecto a los servicios que reciben del Banco.
- Todo reclamo será atendido y se dará una respuesta en el menor tiempo posible, no debiendo superar el plazo máximo de 15 días.
- El cliente podrá hacer su reclamo de forma personal o podrá llenar un formulario que para su defecto se encuentre a su disponibilidad en todas las agencias y sucursales del Banco.
- Las quejas graves de los clientes en relación a un empleado serán tratado según lo establecido en el Reglamento Interno.
- El Banco asegurará la confidencialidad de la información de los clientes y las transacciones que realice tomando todas las precauciones.
- El Banco contará en cada oficina con personal capacitado para brindar la información necesaria sobre los productos y servicios a clientes actuales y potenciales del Banco.
- El área de Marketing será la encargada de velar por el adecuado manejo corporativo de marca y del diseño de la información del cliente.
- El requisito fundamental de todo empleado del Banco tengan orientación al servicio del cliente.
- La Unidad de Calidad de Servicio al Cliente realizará la capacitación permanente en los productos y servicios que ofrezca el banco.

### **Política para Crédito de empleados**

- Pertener en nómina del Banco mínimo seis meses.
- No tener obligaciones de cobro judicial o castigo.
- Proveer la información que solicite el Oficial de Crédito.
- Tener una evaluación de desempeño y comportamiento positiva
- El plazo y monto de crédito estará en función de la capacidad de pago de la unidad familiar.

### **2.4.8 Estrategias**

**Las principales estrategias que utiliza Banco Procredit para mantenerse en el mercado son las siguientes:**

- Otorgar créditos a clientes de escasos recursos que puedan acceder a créditos desde \$ 100.
- Incrementar la participación en el mercado
- Mejora continua de procesos
- Capacitación óptima de empleados
- Reducción de gastos financieros
  
- Minimización del riesgo crediticio

### **2.4.9 Planificación Estratégica**

En este año se ha establecido distintas actividades que han permitido la elaboración de la planificación estratégica, la cual permite el cumplimiento de objetivos.

La planificación estratégica consta de una columna que detalla los programas/ proyectos /actividades a desarrollarse en un periodo determinado.



## **MAPA ESTRATÉGICO**

El mapa estratégico se lo elabora partiendo de la misión de una organización hasta llegar a la visión deseada por los accionistas, está elaborado desde el año 2008, hasta el año 2012; y en cada año se describe lo siguiente:

- Los objetivos
- Las Estrategias
- Las Políticas

## MISIÓN

Otorgar servicios financieros de excelencia a la micro, pequeñas y medianas empresas, y ser una opción sólida y confiable para los ahorristas en el país contribuyendo así al desarrollo económico y social de Ecuador

## VISIÓN

Situarnos como la mejor institución financiera a nivel nacional, enfocados a la microempresa, fomentando el ahorro, contribuyendo hacia al

Transparencia interna y externa

Responsabilidad Social y Tolerancia

Orientación al servicio

Compromiso Personal

2008

### OBJETIVOS

- Desarrollar Planificación estratégica
- Mejorar servicio al cliente

### ESTRATEGIAS

- Monitoreo de Servicio al cliente
- Mejora Continua de procesos
- Capacitación optima para empleados
- Reunión con todos los Jefes Departamentales para la elaboración del Plan estratégico.

### POLÍTICAS

- Evaluar el tiempo que el empleado atiende y ayuda al cliente.
- El Comité a desarrollarse sobre la Planificación Estratégica tendrá como tiempo límite un mes.

2009

### OBJETIVOS

- Aumentar penetración en el mercado
- Determinar planes de contingencia

### ESTRATEGIAS

- Expansión de red de agencias
- Asegurar lealtad de clientes
- Atracción de clientes nuevos
- Establecer el riesgo a que el Banco esta expuesto

### POLÍTICAS

- Efectuar mayor seguimiento a las metas por Oficial
- Especialización de Oficiales por segmento de mercado.
- Capacitar a Oficiales nuevos y antiguos.
- Los sistemas del Banco cuentan con planes de contingencia.

2010

### OBJETIVOS

- Mejorar eficiencia
- Especializarnos en procesos y obtener la aprobación de la Norma de Calidad "ISO",

### ESTRATEGIAS

- Monitoreo de gastos
- Monitoreo y mejora continua de procesos
- Automatización de procesos,
- Reducción de gastos financieros
- Minimización de riesgo de crédito
- Levantar los procesos en todas las áreas.

### POLÍTICAS

- Los gastos serán aprobados de acuerdo a los montos asignados a cada jefe.
- Todo departamento debe contar con la documentación de su proceso.

2011

### OBJETIVOS

- Incrementar el porcentaje de ganancia
- Incrementar Agencias nivel de país

### ESTRATEGIAS

- Incrementar más servicios
- Realizar estudios de expansión
- Capacitar a los empleados

### POLÍTICAS

- Cumplimiento a los Manuales de Procedimientos.
- Realizar capacitación continua a los empleados.

2012

### OBJETIVOS

- Ser líderes en el mercado nacional en micro crédito.
- Obtener el más bajo porcentaje de mora en el mercado

### ESTRATEGIAS

- Contar con la norma de calidad
- Obtener la calificación de AAA

### POLÍTICAS

- Realizar monitoreos constantes a los procesos levantados.
- El área de Riesgos cumpla con todos los requisitos solicitados por los Organismos de Control.
- El Área Financiera realice los estudios necesarios para la obtención de la calificación triple A, a la que aspira el Banco.

## CAPÍTULO III

### 3.1 ANÁLISIS DE PROCESOS

En este capítulo se identificarán procesos claves los más importantes para la organización, y que en cuyo análisis requieran de cambios, de acuerdo a tiempos, costos y el nivel de eficiencia que obtienen al ejecutar cada proceso.

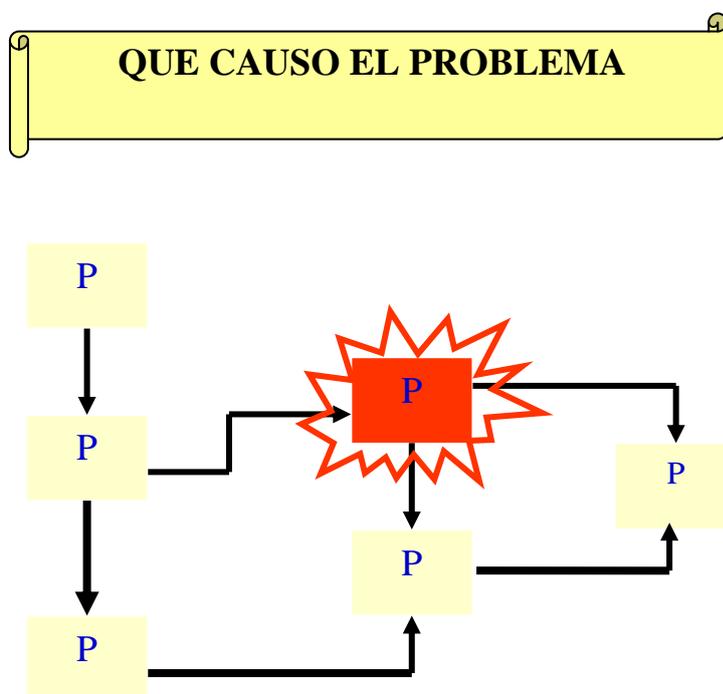


Grafico No. 1. 22

#### Inventario de procesos

Este procedimiento se inicia identificando e inventariando los procesos existentes en la institución

Banco Procredit S.A. utiliza para su desarrollo, la siguiente cadena de valor:

### 3.1.1 CADENA DE VALOR DEL BANCO PROCREDIT S.A.

#### RETROALIMENTACIÓN

**RECEPCIÓN DE SOLICITUD Y DOCUMENTOS**

- Elegir proveedores
- Recepción de solicitudes
- Recepción de requisitos para créditos y captaciones.

**ANÁLISIS DEL EXPEDIENTE**

- Análisis de la documentación
- Análisis del expediente de cada cliente

**ENTREGA DEL PRODUCTO Y SERVICIO**

- Apertura de la libreta de ahorros o cuenta corriente.
- Entrega del dinero del crédito
- Entrega del servicio para captaciones

**ADMINISTRATIVO**

**FINANCIERO**

### **3.1.2 Inventario de Procesos por Área**

A continuación el inventario de procesos que se desarrollan en las distintas áreas existentes en la institución:

#### **Área de servicio al cliente**

1. Resolución de quejas y reclamos
2. Información sobre productos y servicios

#### **Área administrativa**

1. Calificación de proveedores
2. Contratación a los proveedores
3. Control de pagos a proveedores
4. Seguimiento a proveedores
5. Control de activos fijos
6. Apertura de Agencias
7. Solicitud de proveeduría
8. Distribución de proveeduría
9. Control de proveeduría en Agencias
10. Administración de la correspondencia
11. Administración de Caja Chica

#### **Área de recursos humanos**

1. Reclutamiento de personal
2. Selección del personal más idóneo
3. Contratación del personal
4. Inducción
5. Ajustes Salariales
6. Incentivos
7. Capacitación del personal
8. Pasantías

9. Evaluaciones anuales
10. Actualización de la información de los empleados
11. Traslados del personal
12. Ausencia temporal del personal
13. Beneficios institucionales
14. Obligaciones, faltas y sanciones

### **Área de captaciones**

1. Planificación Estratégica

### **Cuenta de Ahorro**

1. Promoción de la cuenta de ahorro
2. Apertura de la cuenta de ahorro
3. Reposición de la libreta
4. Cierre de cuenta

### **Cuenta Corriente**

1. Promoción de la cuenta corriente
2. Apertura de la cuenta
4. Revocatoria de cheques
5. Levantamiento a la revocatoria
6. Cancelación de cuenta corriente
7. Consulta de saldos y movimientos de cuentas

### **Depósito a plazo fijo**

1. Apertura de depósitos a plazo fijo
2. Seguimiento de depósitos a plazo fijo
3. Cancelación de depósito a plazo fijo

### **3.2 SELECCIÓN DE PROCESOS**

Este procedimiento consiste, que a través del método selectivo de razonamiento se identifiquen, con preguntas la importancia de ciertos procesos, los mismos que se detecten problemas para determinar sus deficiencias y sus mejoras.

1. ¿Al mejorar este proceso se disminuye los reclamos en los clientes y problemas para la institución?
2. ¿Si se mejora este proceso, se incrementa la calidad del servicio y la imagen institucional?
3. ¿Al mejorar este proceso se reduciría en costos y tiempo?
4. ¿Al mejorar este proceso aumentaría la liquidez?
5. ¿La mejora de este proceso incrementará la rentabilidad de la institución?

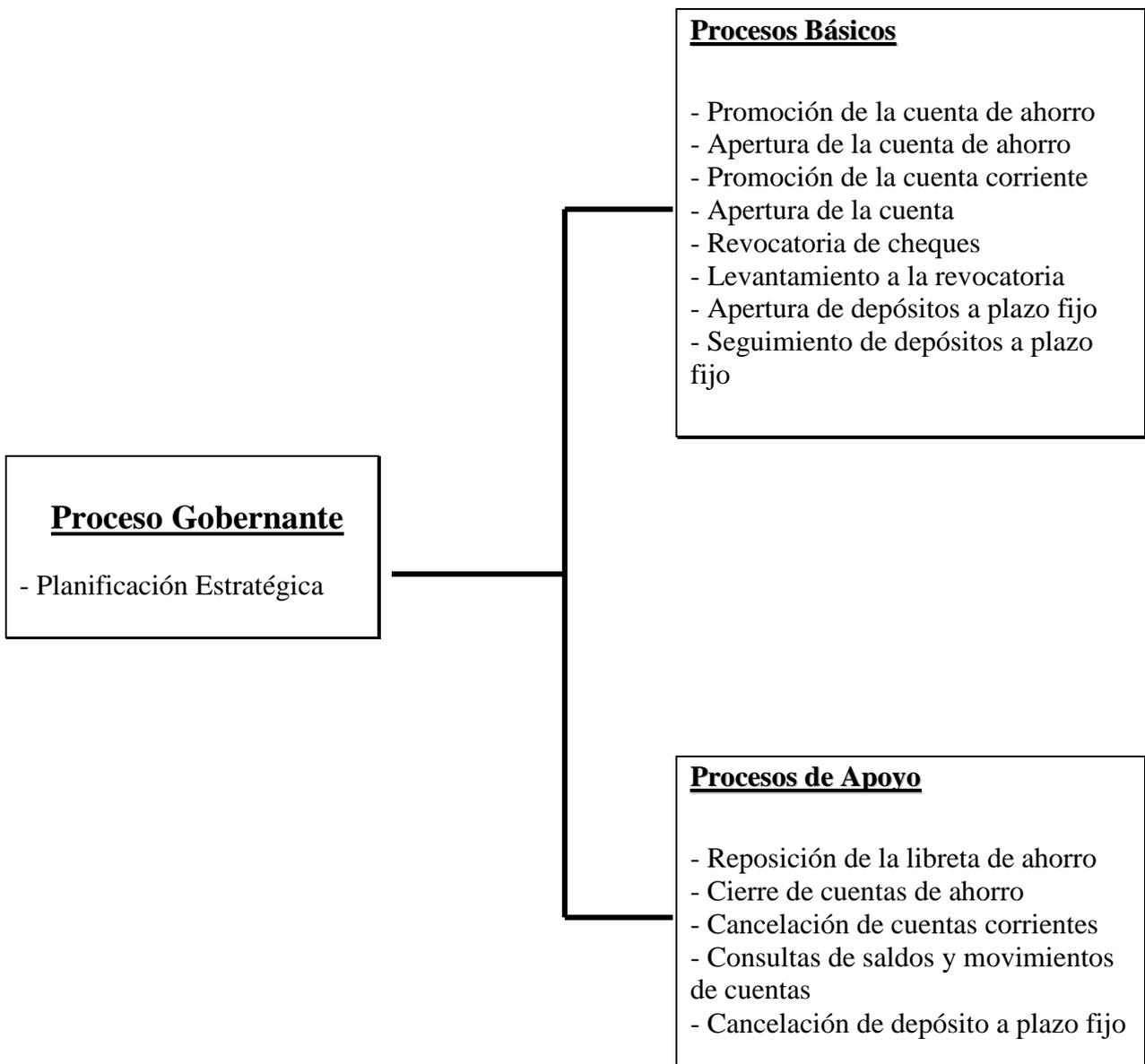
De acuerdo a las preguntas antes planteadas determine si en Si, su valor va a ser de 1 y No su valor es de 0.

No.	Procesos	Preguntas					Total
		P1	P2	P3	P4	P5	
<b>ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE</b>							
1	Resolución de quejas y reclamos	1	1	1	0	1	4
2	Información sobre productos y servicios	1	1	0	0	0	2
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>							
3	Calificación de proveedores	1	1	1	0	0	3
4	Contratación a los proveedores	1	1	0	0	0	2
5	Control de pagos a proveedores	1	1	1	0	0	3
6	Seguimiento a proveedores	1	1	1	0	0	3
7	Control de activos fijos	0	0	1	0	0	1
8	Apertura de Agencias	1	1	1	0	0	3
9	Solicitud de proveeduría	1	1	1	0	0	3
10	Distribución de proveeduría	1	1	1	0	0	3
11	Control de proveeduría en Agencias	1	1	1	0	0	3
12	Administración de la correspondencia	1	1	1	0	0	3
13	Administración de Caja Chica	1	0	1	0	0	2
<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>							
14	Reclutamiento de personal	0	1	1	0	1	3
15	Selección del personal más idóneo	1	1	1	0	1	4
16	Contratación del personal	1	1	1	0	0	3
17	Inducción	1	1	1	0	0	3
18	Ajustes Salariales	0	0	0	0	0	0
19	Incentivos	0	1	0	0	0	1
20	Capacitación del personal	1	1	1	0	0	3
21	Pasantías	0	1	0	0	0	1
22	Evaluaciones anuales	1	1	0	0	1	3
23	Actualización de la información de los empleados	1	0	0	0	0	1
24	Traslados del personal	1	1	0	0	0	2
25	Ausencia temporal del personal	1	1	0	0	0	2
26	Beneficios institucionales	0	0	0	0	0	0
27	Obligaciones, faltas y sanciones	1	1	1	0	0	3
<b>ÁREA DE CAPTACIONES</b>							
28	Planificación estratégica	1	1	1	1	1	5
<b>Cuenta de ahorros</b>							
29	Promoción de la cuenta de ahorro	1	1	1	1	1	5
30	Apertura de la cuenta de ahorro	1	1	1	1	1	5
31	Reposición de la libreta	1	1	1	1	0	4
32	Cierre de cuentas	1	1	1	0	0	3
<b>Cuenta corriente</b>							
33	Promoción de la cuenta corriente	1	1	1	1	1	5
34	Apertura de la cuenta	1	1	1	1	1	5
35	Revocatoria de cheques	1	1	1	0	0	3
36	Levantamiento a la revocatoria	1	1	1	1	0	4
37	Cancelación de cuentas corrientes	1	1	1	0	0	3
38	Consultas de saldos y movimientos de cuentas	1	1	1	0	0	3
<b>Deposito a plazo fijo</b>							
39	Identificación de clientes potenciales	1	1	1	0	0	3
40	Apertura de depósitos a plazo fijo	1	1	1	1	1	5
41	Seguimiento de depósitos a plazo fijo	1	1	1	1	0	4
42	Cancelación de depósito a plazo fijo	1	1	1	0	0	3

### 3.2.1 Mapa de Procesos Seleccionados

A los procesos anteriormente seleccionados, se los clasificarán en gobernantes, básicos y de apoyo.

- **Gobernantes;** son aquellos procesos que atraviesan toda la empresa y permiten tomar decisiones.
- **Básicos;** son aquellos procesos que están relacionados con la finalidad del negocio.
- **Apoyo;** Son aquellos procesos que ayudan al cumplimiento de los objetivos de la empresa.



### 3.2.2 Hoja de Costos

A continuación se detalla la tabla de costos que se va aplicar en el análisis de procesos, tenemos los ingresos líquidos a recibir mensualmente de cada empleado que interviene en cada proceso.

No.	Cargo	Ingreso mensual	Ingreso día	Ingreso hora	Ingreso minuto	Costos fijos y variables	Total
1	Coordinador de captaciones y servicios bancarios	1300	43,33	5,42	0,09	0,21	0,30
2	Ejecutivo de captaciones	600	20,00	2,50	0,04	0,21	0,25
3	Ejecutivo del Balcón de servicios	300	10,00	1,25	0,02	0,21	0,23
4	Digitador	300	10,00	1,25	0,02	0,21	0,23
5	Cajero	300	10,00	1,25	0,02	0,21	0,23
6	Asistente de operaciones	500	16,67	2,08	0,03	0,21	0,24
7	Asistente de calidad de servicio al cliente	250	8,33	1,04	0,02	0,21	0,23
8	Jefe de Agencia	1500	50,00	6,25	0,10	0,21	0,31

Los ingresos líquidos a recibir mensualmente de cada empleado comprende: el sueldo unificado, compensación salarial, aporte patronal, beneficios salariales menos la retención al personal (9.35%) para el IESS.

Los cálculos efectuados para obtener los ingresos resultan de las siguientes formulas:

$$\text{Ingreso/ Día} = \frac{\text{IngresoMensual}}{30\text{días}}$$

$$\text{Ingreso/ Hora} = \frac{\text{IngresoDía}}{8\text{horas}}$$

$$\text{Ingreso/ Minuto} = \frac{\text{IngresoHora}}{60\text{minutos}}$$

Los costos fijos y variables del Banco Procredit, es de \$ 22, 809,600 entre los gastos tenemos:

#### Gastos

- Materiales de Aseo
- Suministros de Oficina
- Suministros de Computación
- Uniforme
- Servicios básicos

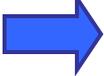
- Gastos de mantenimiento
- Repuestos y accesorios
- Aguinaldos
- Honorarios
- Publicidad y propaganda
- Obsequios a clientes
- Servicios bancarios

### Diagrama de procesos

Los procesos seleccionados contienen los siguientes campos:

- Nombre del proceso seleccionado
- Responsable
- Lugar y fecha
- Ingreso y resultado
- Frecuencia
- Costo
- Actividades
- Tiempo

La simbología a usarse en el diagrama es la siguiente:

-  = OPERACIÓN (actividad que genera valor)
-  = INSPECCIÓN O CONTROL (cada vez que se realice una Inspección, no agrega valor)
-  = DEMORA O ESPERA (No Agrega Valor)
-  = ARCHIVO O ALMACENAMIENTO (No Agrega Valor)
-  = TRANSPORTE (No Agrega Valor)

### 3.3 ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS

Proceso: Promoción de cuenta de ahorros											
<b>Responsables:</b> Asistente de Operaciones, Ejecutivo del Balcón de Servicios						<b>Lugar y fecha :</b> Quito, 14 de julio del 2007					
<b>Entrar:</b> Lista de los sectores hacer publicidad						<b>Sale:</b> Reporte de datos de clientes informados					
<b>Frecuencia:</b> 4 veces mes por mes						<b>Costo por proceso:</b> \$ 14,89 <b>Tiempo:</b> 60m					
No.	Actividades	○	□	D	▽	⇒	TIEMPO (minutos)		COSTOS (Dólares)		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente de Operaciones ubica los lugares al realizar la publicidad		□					25		6,12	1
2	Asistente de Operaciones distribuye a los Ejecutivos del Balcón de Servicios por sectores			D				5		1,22	2
3	Ejecutivo del Balcón se Servicios efectúa la promoción por persona	○					15		3,78		3
4	Ejecutivo del Balcón se Servicios llena los datos personales en un díctico de información del cliente			D				15		3,78	
Subtotal							15	45	3,78	11,12	
Total								60		14,89	
Eficiencia								25%		25%	

$$\text{Eficiencias en tiempo} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones (AV)}}{\text{Tiempo total del proceso (AV)+(NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en tiempo} = \frac{15}{60} = 25\%$$

$$\text{Eficiencias en costo} = \frac{\text{Costo total de operaciones (AV)}}{\text{Costo total de procesos Costo (AV) + Costo (NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en costo} = \frac{3.78}{14.89} = 25\%$$

## OBSERVACIONES

1. En el caso de algunas agencias la planificación de la promoción la realiza la Asistente de Operaciones, y en otras agencias la Ejecutiva de Operaciones, siendo lo mas óptimo que lo realice la Ejecutiva de Captaciones.

De acuerdo a la observación realizada se verificó la inexistencia de un mapa en donde se visualice los sectores visitados y a visitarse, esto podía ser utilizado como un medio de control de sectorización.

2. La Asistente de Operaciones distribuye por sectores las captaciones a realizarse de cuenta de ahorros, de acuerdo a su manual de procedimientos no es función de la Asistente, sino de la Ejecutiva de Captaciones.

3. Los Ejecutivos del Balón de Servicios promocionan cuentas de ahorro cuatro veces al mes, es decir cada viernes, el lapso de tiempo por cada cliente es de 15 minutos, lo realizan de manera ambulante, se observó la falta de publicidad en escuelas y empresas, para sus empleados.

**Proceso: Apertura de cuenta de ahorro**

<b>Responsables: Ejecutivo del Balcón de Servicio, Cajero</b>						<b>Lugar y fecha : Quito, 14 de julio del 2007</b>					
<b>Entrar: Documentos solicitados al cliente</b>						<b>Sale: Libreta de ahorro</b>					
<b>Frecuencia;</b>						<b>Costo por proceso: \$ 16,16</b>			<b>Tiempo: 70m</b>		
No.	Actividades	○	□	D	▽	⇒	TIEMPO (minutos)		COSTOS (Dólares)		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Ejecutivo solicita al cliente copia de la cédula, papeleta de votación y recibo de agua, luz o teléfono			D					2	0.46	
2	Ejecutivo verifica las copias, que los datos personales correspondan a los originales		□						5	1.15	
3	Ejecutivo llena el formulario de solicitud de cuenta de ahorro con información del cliente	○					10		2.31		1
4	Ejecutivo ingresa los datos del cliente al sistema	○					8		1.85		
5	Ejecutivo emite e imprime el código rojo en el sistema por apellidos y No. de cédula del cliente			D				6	1.39		2
6	Ejecutivo emite e imprime el contrato de apertura y perfil del cliente			D				8	1.85		3
7	Cliente lee y firma el contrato de apertura de cuenta, perfil y cartola de firmas		□					6	1.39		
8	Ejecutivo llena la papeleta de depósito con el valor que indique el cliente	○					2		0.46		
9	El Cajero realiza la transacción del depósito y entrega la libreta de ahorro al cliente			D				10	2.31		4
10	Ejecutivo apunta en el registro el No. de cartola asignados al cliente y sus datos personales	○					2		0.46		5
11	Ejecutivo ubica los documentos del cliente en el portapapeles			D				2	0.46		
12	Digitador verifica la información de las copias del cliente con el perfil ingresado por la Ejecutivo		□					5	1.15		
13	Digitador archiva los documentos del cliente				▽			4	0.92		
Subtotal							22	48	4.62	11.54	
Total							70		16.16		
Eficiencia							31%		29%		

$$\text{Eficiencias en tiempo} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones (AV)}}{\text{Tiempo total del proceso (AV) + (NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en tiempo} = \frac{22}{70} = 31\%$$

$$\text{Eficiencias en costo} = \frac{\text{Costo total de operaciones (AV)}}{\text{Costo total de procesos Costo (AV) + Costo (NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en costo} = \frac{4.62}{16.16} = 29\%$$

## OBSERVACIONES

1. En algunas agencias el Ejecutivo del Balcón de Servicios llena el formulario de solicitud de cuenta de ahorro con información del cliente, al momento que este apertura la agencia, en otras agencias no se llena la solicitud de apertura, el perfil del cliente que es ingresado al sistema sustituye esta solicitud.
2. El problema de la demora en la emisión e impresión del código rojo es el sistema que es muy lento ya que emiten dos reportes, por el número de cédula y los apellidos.
3. El problema en la demora, en algunas agencias, es el colapso del sistema, el mismo que no permite el ingreso de datos del cliente.
4. Se observó que el cliente espera en un lapso de 8 a 10 minutos, ser atendido por un Cajero para realizar una transacción, siendo necesario medir a través de tiempos el desenvolvimiento de cada cajero, ya que se observó que se demoraban demasiado en cada cliente, y en otros casos existen una demanda de clientes y muy pocos cajeros.
5. Los Ejecutivos de Balcón de Servicios detallan en un registro los datos personales de los clientes y el número de cartolas asignadas a el mismo, lo que demanda de tiempo.

**Proceso: Reposición de libreta de ahorros menor a \$ 100**

<b>Responsables: Asistente de Operaciones, Ejecutivo del Balcón de Servicios, Digitador, Asistente de calidad de servicio al</b>						<b>Lugar y fecha : Quito, 14 de julio del 2007</b>					
<b>Entrar:</b> Documento personal del cliente						<b>Sale:</b> Libreta de ahorros					
<b>Frecuencia:</b> 3 veces por día						<b>Costo por proceso:</b> \$ 25,21		<b>Tiempo:</b> 117mtos			
No.	Actividades	○	□	D	▽	⇒	TIEMPO		COSTOS		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Ejecutivo solicita la cédula del cliente			D				2		0,46	
2	Ejecutivo llena el formulario de reposición de libreta de ahorro con los datos personales del cliente	○					10		2,31		1
3	Ejecutivo solicita la aprobación de reposición por parte de la Asistente de Operaciones			D				10		0,56	2
4	Digitación escanea el formulario de reposición de libreta.	○					4		0,92		
5	Digitación envía un e-mail al Departamento de Soporte para la asignación del No. de cartola para el cliente			D				60		13,85	3
6	Departamento de Soporte envía vía e-mail el No. de cartola del cliente			D				15		3,41	4
8	Ejecutivo emite e imprime el reporte de reposición de libreta ahorro del sistema			D				3		0,69	
7	Ejecutivo hace firmar al cliente el formulario de reposición de libreta, el reporte del sistema y entrega el formulario original		□					3		0,69	5
9	Cajero entrega la nueva libreta de ahorros			D				8		1,85	
10	Ejecutivo archiva la copia del formulario de reposición de libreta de ahorros y el reporte del sistema				▽			2		0,46	6
Subtotal							14	103	3,23	21,98	
Total							117		25,21		
Eficiencia							12%		13%		

$$\text{Eficiencias en tiempo} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones (AV)}}{\text{Tiempo total del proceso (AV)+(NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en tiempo} = \frac{14}{61} = 23\%$$

$$\text{Eficiencias en costo} = \frac{\text{Costo total de operaciones (AV)}}{\text{Costo total de procesos Costo (AV) + Costo (NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en costo} = \frac{3.23}{9.05} = 26\%$$

## OBSERVACIONES

1. El tiempo que el Ejecutivo tarda en llenar el formulario de reposición de libreta de ahorro, con los datos personales del cliente es de 10 minutos, debido a la petición de información.
2. Ejecutivo solicita la aprobación de reposición por parte de la Asistente de Operaciones, lo que retrasa la atención del cliente, debido a que hay veces que la Asistente de Operaciones no puede encontrarse o puede estar ocupada.
3. Digitación envía un e-mail al Departamento de Soporte para la asignación del No. de cartola para el cliente, lo que retrasa más la atención al cliente.
4. Departamento de Soporte envía vía e-mail el No. de libreta del cliente, el mismo que depende del requerimiento es inmediato.
5. En algunas agencias el Ejecutivo hace firmar al cliente el reporte del sistema y en otras agencias no, solo firman el formulario de reposición de la libreta de igual manera existe confusión en la entrega de original o copia del formulario al cliente.
6. En algunas agencias el Ejecutivo archiva la copia u originales del formulario de reposición de libreta de ahorros y el reporte del sistema y en otras agencias lo hacen el Cajero.

**Proceso: Reposición de libreta de ahorros mayor a \$ 100**

<b>Responsables:</b> Asistente de Operaciones, Ejecutivo del Balcón de Servicios							<b>Lugar y fecha :</b> Quito, 14 de julio del 2007				
<b>Entrar:</b> Documento personal del cliente							<b>Sale:</b> Libreta de ahorros				
<b>Frecuencia:</b> 3 veces por día							<b>Costo por proceso:</b> \$ 31,86		<b>Tiempo:</b> 138m		
No.	Actividades	○	□	D	▽	⇒	TIEMPO		COSTOS		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Ejecutivo solicita la cédula del cliente			D				2		0,46	
2	Ejecutivo llena el formulario de reposición de libreta de ahorro con los datos personales del cliente	○					10		2,31		1
3	Ejecutivo emite e imprime el reporte de reposición de libreta de ahorro del sistema			D				3		0,69	
4	Ejecutivo hace firmar al cliente el formulario de reposición de libreta, el reporte del sistema y entrega el formulario original		□					3		0,69	2
5	Ejecutivo explica al cliente retire su libreta 5 días hábiles			D				5		1,154	
6	Ejecutivo entrega la copia del formulario de reposición a la Asistente de Operaciones para su publicación					⇒		2		0,462	
7	Asistente de Operaciones realiza la publicación	○					15		3,67		3
8	Asistente de Operaciones realiza el débito automático al cliente del valor de reposición de la libreta	○					5		1,22		
9	Digitación escanea el formulario de reposición de libreta.	○					4		0,91		
10	Digitación envía un e-mail al Departamento de Soporte para la asignación del No. de cartola para el cliente			D				60		13,64	
11	Departamento de Soporte envía vía e-mail el No. de cartola del cliente			D				15		3,41	
12	Ejecutivo explica al cliente a cerca de la publicación de su libreta y que se acerque a cajas para la entrega de su libreta			D				6		1,385	
13	Cajero entrega la nueva libreta de ahorros			D				8		1,85	4
Subtotal							34	104	8,11	23,75	
Total							138		31,86		
Eficiencia							25%		25%		

$$\text{Eficiencias en tiempo} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones (AV)}}{\text{Tiempo total del proceso (AV) + (NAV)}} = \frac{30}{59} = 51\%$$

$$\text{Eficiencias en costo} = \frac{\text{Costo total de operaciones (AV)}}{\text{Costo total de procesos Costo (AV) + Costo (NAV)}} = \frac{7.20}{13.90} = 52\%$$

## OBSERVACIONES

1. El tiempo que el Ejecutivo tarda en llenar el formulario de reposición de libreta de ahorro, con los datos personales del cliente es de 10 minutos, debido a la petición de información.
2. En algunas agencias el Ejecutivo hace firmar al cliente el reporte del sistema y en otras agencias no, solo firman el formulario de reposición de la libreta de igual manera existe confusión en la entrega de original o copia del formulario al cliente.
3. En algunas agencias la Asistente de Operaciones realiza las publicaciones de cada cliente por pérdida de libreta de ahorro, pero en otras agencias lo realizan el cliente incumpliendo a la calidad del servicio que el Banco debe realizar.
4. Se observó que el cliente espera en un lapso de 8 a 10 minutos, ser atendido por un Cajero para realizar una transacción, siendo necesario medir a través de tiempos el desenvolvimiento de cada cajero, ya que se observó que se demoraban demasiado en cada cliente, y en otros casos existen una demanda de clientes y muy pocos cajeros.

**Proceso: Cierre de cuenta de ahorro**

<b>Responsables:</b> Asistente de Operaciones, Ejecutivo del Balcón de Servicios, Cajero						<b>Lugar y fecha :</b> Quito, 14 de julio del 2007					
<b>Entrar:</b> Documento personal del cliente						<b>Sale:</b> Formulario del cierre de cuenta					
<b>Frecuencia;</b> 3 veces por día						<b>Costo por proceso:</b> \$ 12,78 <b>Tiempo:</b> 57m					
No.	Actividades	○	□	D	▽	⇒	TIEMPO		COSTOS		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Ejecutivo solicita la cédula del cliente			D				2		0,46	
2	Ejecutivo solicita al cliente la explicación del cierre de su cuenta y evita que lo realice	○					8		1,85		
3	Ejecutivo llena el formulario de cancelación de la cuenta con los datos personales del cliente	○					8		1,85		1
4	Ejecutivo y Asistente de Operaciones verifica el monto del saldo existente en la cuenta de ahorros	○					7		3,33		2
5	Ejecutivo solicita la clave de acceso a la Asistente de Operaciones para el cierre de la cuenta			D				12		0,68	3
6	Ejecutivo efectúa el cierre de cuenta en el sistema	○					4		0,92		
7	Ejecutivo imprime el reporte de cancelación de la cuenta del sistema			D				2		0,46	
8	Ejecutivo anexa el reporte de cancelación, copia del formulario de cancelación y la libreta de ahorros y entrega al cliente					⇒		4		0,92	
9	Cajero entrega el dinero restante de su cuenta al cliente			D			7		1,62		4
10	Cajero archiva la copia del formulario, el reporte del sistema y la libreta de ahorros				▽			3		0,69	
<b>Subtotal</b>							<b>34</b>	<b>23</b>	<b>9,56</b>	<b>3,22</b>	
<b>Total</b>							<b>57</b>		<b>12,78</b>		
<b>Eficiencia</b>							<b>60%</b>		<b>75%</b>		

Tiempo total de operaciones (AV)

$$\text{Eficiencias en tiempo} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones (AV)}}{\text{Tiempo total del proceso (AV)+(NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en tiempo} = \frac{30}{53} = 57\%$$

Costo total de operaciones (AV)

$$\text{Eficiencias en costo} = \frac{\text{Costo total de operaciones (AV)}}{\text{Costo total de procesos Costo (AV) + Costo (NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en costo} = \frac{6.93}{10.14} = 68\%$$

## OBSERVACIONES

1. El tiempo que el Ejecutivo tarda en llenar el formulario de cierre de libreta de ahorro, con los datos personales del cliente es de 8 minutos, debido a la petición de información.
2. Ejecutivo solicita la clave de acceso a la Asistente de Operaciones para el cierre de la cuenta, lo que tarda por un lapso de 12 minutos, todo depende de la extensión de la agencia y de las funciones que la Asistente de Operaciones ejerza tomará el tiempo que se requiera para poder acceder a su clave para que la Ejecutiva continúen con el proceso.
3. Se observó que el cliente espera en un lapso de 8 a 10 minutos, ser atendido por un Cajero para realizar una transacción, siendo necesario medir a través de tiempos el desenvolvimiento de cada cajero, ya que se observó que se demoraban demasiado en cada cliente, y en otros casos existen una demanda de clientes y muy pocos cajeros.

**Proceso: Promoción de cuenta corriente**

<b>Responsables:</b> Asistente de Operaciones, Ejecutivo del Balcón de Servicios											<b>Lugar y fecha :</b> Quito, 14 de julio del 2007			
<b>Entrar:</b> Lista de los sectores hacer publicidad						<b>Sale:</b> Reporte de datos de clientes informados								
<b>Frecuencia;</b> 4 veces por mes						<b>Costo por proceso:</b> \$ 14,89				<b>Tiempo:</b> 60m				
No.	Actividades	○	□	D	▽	⇒	TIEMPO (minutos)		COSTOS (Dólares)		Observaciones			
							AV	NAV	AV	NAV				
1	Asistente de Operaciones ubica los lugares al realizar la publicidad		□					25		6,12	1			
2	Asistente de Operaciones distribuye a los Ejecutivos del Balcón de Servicios por sectores			D				5		1,22	2			
3	Ejecutivo del Balcón se Servicios efectúa la promoción por persona	○					15		3,78		3			
4	Ejecutivo del Balcón se Servicios llena los datos personales en un dístico de información del cliente			D				15		3,78				
Subtotal							15	45	3,78	11,12				
Total							60		14,89					
Eficiencia							25%		25%					

$$\text{Eficiencias en tiempo} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones (AV)}}{\text{Tiempo total del proceso (AV)+(NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en tiempo} = \frac{15}{60} = 25\%$$

$$\text{Eficiencias en costo} = \frac{\text{Costo total de operaciones (AV)}}{\text{Costo total de procesos Costo (AV) + Costo (NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en costo} = \frac{3.78}{14.89} = 25\%$$

## OBSERVACIONES

1. En el caso de algunas agencias la planificación de la promoción la realiza la Asistente de Operaciones, y en otras agencias la Ejecutiva de Operaciones, siendo lo mas óptimo que lo realice la Ejecutiva de Captaciones.

De acuerdo a la observación realizada se verificó la inexistencia de un mapa en donde se visualice los sectores visitados y a visitarse, esto podía ser utilizado como un medio de control de sectorización.

2. La Asistente de Operaciones distribuye por sectores las captaciones a realizarse de cuenta de corrientes, de acuerdo a su manual de procedimientos no es función de la Asistente, sino de la Ejecutiva de Captaciones.

3. Los Ejecutivos del Balón de Servicios promocionan cuentas corrientes cuatro veces al mes, es decir cada viernes, el lapso de tiempo por cada cliente es de 15 minutos, lo realizan de manera ambulante, se observó la falta de publicidad en escuelas y empresas, para sus empleados.

**Proceso: Apertura de cuenta corriente**

<b>Responsables:</b> Ejecutivo del Balcón de Servicio, Cajero, Digitador						<b>Lugar y fecha :</b> Quito, 14 de julio del 2007						
<b>Entrar:</b> Documentos solicitados al cliente						<b>Sale:</b> Chequera						
<b>Frecuencia:</b> 4 veces al día						<b>Costo por proceso:</b> \$ 22,62		<b>Tiempo:</b> 98m				
No.	Actividades	○	□	D	▽	⇒	TIEMPO (minutos)		COSTOS (Dólares)		Observaciones	
							AV	NAV	AV	NAV		
1	Ejecutivo solicita al cliente copia de la cédula, papeleta de votación y recibo de agua, luz o teléfono			D					2	0,46		
2	Ejecutivo verifica las copias, que los datos personales correspondan a los originales		□					5		1,15		
3	Ejecutivo llena el formulario de solicitud de cuenta corriente con información del cliente	○					10		2,31		1	
4	Ejecutivo emite e imprime el código rojo en el sistema por apellidos y No. de cédula del cliente			D				6		1,39	2	
5	Ejecutivo emite e imprime el reporte credit report del cliente			D				8		1,85	3	
6	Ejecutivo ingresa los datos del cliente al sistema	○					8		1,85			
7	Ejecutivo indica al cliente que la aprobación de la cuenta corriente estará lista en 48 horas			D				3		0,69		
8	Ejecutivo apertura en el sistema, para que el cliente pueda acceder a ser uso de su cuenta corriente	○					7		1,62		4	
9	Ejecutivo emite e imprime el contrato de apertura de cuenta y el perfil del cliete			D				8		1,85	5	
10	Cliente lee y firma el contrato de apertura de cuenta, perfil y cartola de firmas		□					6		1,39		
11	Ejecutivo apunta en el registro el No. de cartola asignados al cliente y sus datos personales	○					2		0,46		6	
12	Ejecutivo llena la papeleta de depósito para que el cliente se acerca a cajas	○					2		0,46			
13	El Cajero realiza la transacción del depósito y entrega el recibo del depósito			D				10		2,31	7	
14	Ejecutivo informa al cliente que su chequera será entregada en 24 horas			D				3		0,69		
15	Ejecutivo entrega la chequera, portachequera y original de la solicitud de apertura de cuenta corriente			D				5		1,15		
16	Ejecutivo hace que el cliente firme la entrega recepción de la chequera y portachequera		□					2		0,46		
17	Ejecutivo ubica los documentos del cliente en el portapapeles			D				2		0,46		
18	Digitador verifica la información ingresada en el sistema con las copias de los documentos personales		□					5		1,15		
19	Digitador archiva los documentos del cliente				▽			4		0,92		
Subtotal							29	69	6,69	15,93		
Total							98		22,62			
Eficiencia							30%		30%			

$$\text{Eficiencias en tiempo} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones (AV)}}{\text{Tiempo total del proceso (AV)+ (NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en tiempo} = \frac{29}{98} = 30\%$$

$$\text{Eficiencias en costo} = \frac{\text{Costo total de operaciones (AV)}}{\text{Costo total de procesos Costo (AV) + Costo (NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en costo} = \frac{6.69}{22.62} = 30\%$$

## OBSERVACIONES

1. En algunas agencias el Ejecutivo del Balcón de Servicios llena el formulario de solicitud de cuenta corriente con información del cliente, al momento que este apertura la agencia, en otras agencias no se llena la solicitud de apertura, el perfil del cliente que es ingresado al sistema sustituye esta solicitud.

2. El problema de la demora en la emisión e impresión del código rojo es el sistema que es muy lento ya que emiten dos reportes, por el número de cédula y los apellidos.

3. El problema de la demora en la emisión e impresión del credit report es el sistema que es muy lento el reporte que se emite es por número de cédula.

4 y 5. El problema en la demora, en algunas agencias, es el colapso del sistema, el mismo que no permite el ingreso de datos del cliente.

6. Los Ejecutivos de Balcón de Servicios detallan en un registro los datos personales de los clientes y el número de cartolas asignadas a el mismo, lo que demanda de tiempo.

7. Se observó que el cliente espera en un lapso de 8 a 10 minutos, ser atendido por un Cajero para realizar una transacción, siendo necesario medir a través de tiempos el desenvolvimiento de cada cajero, ya que se observó que se demoraban demasiado en cada cliente, y en otros casos existen una demanda de clientes y muy pocos cajeros.

Otro factor es el sistema que en algunos momentos tiende a colgarse y no funcionar lo que dificulta el servicio que el Banco ofrece al cliente.

**Proceso: Revocatoria u Oposición de cheques**

<b>Responsables:</b> Ejecutivo del Balcón de Servicios						<b>Lugar y fecha :</b> Quito, 14 de julio del 2007					
<b>Entrar:</b> Documento personal del cliente						<b>Sale:</b> Revocatoria u oposición registrado en el sistema					
<b>Frecuencia;</b> 3 veces por día						<b>Costo por proceso:</b> \$ 9			<b>Tiempo:</b> 39m		
No.	Actividades	○	□	D	▽	⇒	TIEMPO		COSTOS		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Ejecutivo pide explicación del cliente si es revocatoria u oposición			D				5		1,15	
2	Ejecutivo solicita al cliente su cédula de identidad			D				2		0,46	
3	Ejecutivo llena el formulario de revocatoria u oposición con datos personales del cliente	○					8		1,85		1
4	Ejecutivo ingresa al sistema los datos del cliente en caso de revocatoria u oposición	○					8		1,85		2
5	Ejecutivo explica que los fondos del cliente quedan congelados por un lapso de 200 días en caso de revocatoria			D				4		0,92	
6	Ejecutivo bloquea los # de cheques para que no puedan ser utilizados en el caso de oposición	○					7		1,62		3
7	Ejecutivo hace firmar el formulario y entrega el original al cliente		□					3		0,69	
8	Ejecutivo archiva la copia del formulario				▽			2		0,46	
Subtotal							23	16	5,31	3,69	
Total							39		9,00		
Eficiencia							59%		59%		

$$\text{Eficiencias en tiempo} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones (AV)}}{\text{Tiempo total del proceso (AV) + (NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en tiempo} = \frac{23}{39} = 59\%$$

$$\text{Eficiencias en costo} = \frac{\text{Costo total de operaciones (AV)}}{\text{Costo total de procesos Costo (AV) + Costo (NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en costo} = \frac{5.31}{9.00} = 59\%$$

## OBSERVACIONES

1. El tiempo que el Ejecutivo tarda en llenar el formulario de revocatoria u oposición de cheques, con los datos personales del cliente es de 8 minutos, debido a la petición de información.
2. El problema en la demora, en algunas agencias, es el colapso del sistema, el mismo que no permite el ingreso de datos del cliente.
3. Ejecutivo bloquea los # de cheques para que no puedan ser utilizados en el caso de oposición, el tiempo que tarda es debido a la verificación de la chequera y los cheques que deben ser bloqueados, pertenezca al cliente que lo solicita.

**Proceso: Levantamiento de revocatoria**

<b>Responsables:</b> Ejecutivo del Balcón de Servicios						<b>Lugar y fecha :</b> Quito, 14 de julio del 2007					
<b>Entrar:</b> Documento personal del cliente						<b>Sale:</b> Levantamiento de revocatoria					
<b>Frecuencia;</b> 2 veces por día						<b>Costo por proceso:</b> \$ 5,08		<b>Tiempo:</b> 22m			
No.	Actividades	○	□	D	▽	⇒	TIEMPO		COSTOS		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Ejecutivo solicita la cédula del cliente y los cheques físicos			D					2	0,46	
2	Ejecutivo efectua el levantamiento de la revocatoria en el sistema	○					8		1,85		1
3	Ejecutivo imprime el reporte de levantamiento de revocatoria			D				4	0,92		2
4	Ejecutivo hace firmar al cliente el reporte de levantamiento de revocatoria		□					2	0,46		
5	Ejecutivo explica al cliente que dentro de 10 días hábiles puede hacer uso de sus fondos			D				4	0,92		
6	Ejecutivo archiva el reporte firmado por el cliente				▽			2	0,46		
Subtotal							8	14	1,85	3,23	
Total							22		5,08		
Eficiencia							36%		36%		

Tiempo total de operaciones (AV)

$$\text{Eficiencias en tiempo} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones (AV)}}{\text{Tiempo total del proceso (AV) + (NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en tiempo} = \frac{8}{22} = 36\%$$

Costo total de operaciones (AV)

$$\text{Eficiencias en costo} = \frac{\text{Costo total de procesos Costo (AV) + Costo (NAV)}}{\text{Costo total de procesos Costo (AV) + Costo (NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en costo} = \frac{1.85}{5.08} = 36\%$$

## OBSERVACIONES

1 y 2 El problema en la demora, en algunas agencias, es el colapso del sistema, el mismo que no permite el ingreso de datos del cliente, para el levantamiento de la revocatoria en el sistema y la impresión del mismo.

**Proceso: Cancelación de cuenta corriente**

<b>Responsables:</b> Asistente de Operaciones, Ejecutivo del Balcón de Servicios											<b>Lugar y fecha :</b> Quito, 14 de julio del 2007				
<b>Entrar:</b> Documento personal del cliente											<b>Sale:</b> Cancelación de la cuenta corriente				
<b>Frecuencia;</b> 3 veces por día											<b>Costo por proceso:</b> \$ 10.26		<b>Tiempo:</b> 52m		
No.	Actividades	○	□	D	▽	⇒	TIEMPO		COSTOS		Observaciones				
							AV	NAV	AV	NAV					
1	Ejecutivo solicita la cédula del cliente			D				2		0,46					
2	Ejecutivo llena el formulario de cancelación de la cuenta con los datos personales del cliente	○					8		1,85		1				
3	Ejecutivo revisa la chequera su numeración y el corte de cuenta	○					5		1,15						
4	Ejecutivo solicita que el cliente realice un giro de cheque por el valor total existente en su cuenta			D				3		0,69					
5	Cajero realiza el desembolso			D				10		2,31					
6	Ejecutivo solicita a la Asistente de Operaciones ingresar su clave en el sistema			D				10		0,56	2				
7	Ejecutivo cancela la cuenta en el sistema	○					4		0,92						
8	Ejecutivo emite e imprime el reporte de cancelación de la cuenta corriente			D				4		0,92					
9	Cliente firma el formualrio y el reporte de cancelación del sistema		□					2		0,46	3				
10	Ejecutivo entrega la copia del formulario de cancelación de cuenta corriente al cliente					⇒		2		0,46					
11	Ejecutivo archiva el original formulario de cancelación de cuenta corriente				▽			2		0,46	4				
Subtotal							17	35	3,92	6,34					
Total							52		10,26						
Eficiencia							33%		38%						

Tiempo total de operaciones (AV)

$$\text{Eficiencias en tiempo} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones (AV)}}{\text{Tiempo total del proceso (AV) + (NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en tiempo} = \frac{17}{52} = 33\%$$

Costo total de operaciones (AV)

$$\text{Eficiencias en costo} = \frac{\text{Costo total de operaciones (AV)}}{\text{Costo total de procesos Costo (AV) + Costo (NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en costo} = \frac{3.92}{10.26} = 38\%$$

## OBSERVACIONES

1. El tiempo que el Ejecutivo tarda en llenar el formulario de revocatoria u oposición de cheques, con los datos personales del cliente es de 8 minutos, debido a la petición de información.
2. Ejecutivo solicita a la Asistente de Operaciones ingresar su clave en el sistema
3. Ejecutivo solicita la clave de acceso a la Asistente de Operaciones para el cierre de la cuenta, lo que tarda por un lapso de 10 minutos, todo depende de la extensión de la agencia y de las funciones que la Asistente de Operaciones ejerza tomará el tiempo que se requiera para poder acceder a su clave para que la Ejecutiva continúen con el proceso.
4. En algunas agencias las Ejecutivas del Balcón de Servicios, proceden hacer firmar al cliente el reporte de cancelación de cuenta del sistema, en otras agencias no lo hacen firmar, su respaldo es el formulario original u copia, el mismo que esta firmado por el cliente

**Proceso: Consultas de saldos y movimientos de cuentas**

<b>Responsables:</b> Asistente de Operaciones, Ejecutivo del Balcón de Servicios										<b>Lugar y fecha :</b> Quito, 14 de julio del 2007				
<b>Entrar:</b> Documento personal del cliente					<b>Sale:</b> Corte de cuenta									
<b>Frecuencia;</b> 20 veces por día					<b>Costo por proceso:</b> \$ 9.70					<b>Tiempo:</b> 42m				
No.	Actividades	○	□	D	▽	⇒	TIEMPO		COSTOS		Observaciones			
							AV	NAV	AV	NAV				
1	Ejecutivo solicita la cédula del cliente			D					2	0,46				
2	Ejecutivo verifica los datos personales y el # de cuenta del cliente		□						5	1,15				
3	Ejecutivo ingresa los datos en el sistema del cliente	○						8	1,85		1			
4	Ejecutivo emite e imprime el corte de la cuenta del cliente			D					5	1,15				
5	Ejecutivo realiza el débito automático del valor del corte	○						4	0,92					
6	Ejecutivo emite e imprime el recibo del reporte de corte de la cuenta			D					3	0,69				
7	Ejecutivo explica el estado en que se encuentra su cuenta con sus respectivos movimientos			D					4	0,92				
8	Ejecutivo hace firmar el recibo del débito realizado a su cuenta		□						3	0,69				
9	Ejecutivo entrega el corte de cuenta al cliente			D					2	0,46				
10	Ejecutivo archiva el recibo firmado del cliente				▽				2	0,46				
11	Ejecutivo apunta en un detalle el registro de # de órdenes del día	○						2	0,46		2			
12	Ejecutivo entrega el registro de # de órdenes del día a la Asistente de Operaciones					⇒			2	0,46				
Subtotal							14	28	3,23	6,46				
Total							42		9,70					
Eficiencia							33%		33%					

$$\text{Eficiencias en tiempo} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones (AV)}}{\text{Tiempo total del proceso (AV) + (NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en tiempo} = \frac{14}{42} = 33\%$$

$$\text{Eficiencias en costo} = \frac{\text{Costo total de operaciones (AV)}}{\text{Costo total de procesos Costo (AV) + Costo (NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en costo} = \frac{3.23}{9.70} = 33\%$$

## OBSERVACIONES

1. El problema en la demora, en algunas agencias, es el colapso del sistema, el mismo que no permite el ingreso de datos del cliente, en el sistema y la impresión del mismo.
2. El registro del número de órdenes solicitadas en el día. Demanda tiempo y costo, debería automatizarse en el sistema.

**Proceso: Apertura de depósito a plazo fijo**

<b>Responsables:</b> Ejecutivo de Captaciones				<b>Lugar y fecha :</b> Quito, 14 de julio del 2007								
<b>Entrar:</b> Documentos solicitados al cliente				<b>Sale:</b> Certificado de inversión								
<b>Frecuencia;</b> 2 veces al día				<b>Costo por proceso:</b> \$ 12.76		<b>Tiempo:</b> 52m						
No.	Actividades	○	□	D	▽	⇒	TIEMPO (minutos)		COSTOS (Dólares)		Observaciones	
							AV	NAV	AV	NAV		
1	Ejecutivo solicita al cliente copia de la cédula, papeleta de votación y recibo de agua, luz o teléfono			D				2		0.50		
2	Ejecutivo verifica las copias, que los datos personales correspondan a los originales		□					5		1.25	1	
3	Ejecutivo emite e imprime el código rojo en el sistema por apellidos y No. de cédula del cliente			D				8		2.00	2	
4	Ejecutivo ingresa los datos del cliente al sistema y apertura el depósito a plazo fijo	○						6		1.50	3	
5	Ejecutivo emite e imprime la solicitud de apertura de DPF			D				5		1.25	4	
6	Ejecutivo hacer firmar la solicitud al cliente		□					2		0.50		
7	Ejecutivo imprime los certificados, original y copia			D				7		1.75	5	
8	Ejecutivo ubica las seguridades en los certificados		□					2		0.50		
9	Ejecutivo hace firmar a la persona autorizada la copia del certificado y el original	○						5		1.25	6	
10	Ejecutivo hace firmar la copia del certificado al cliente	○						3		0.75		
11	Ejecutivo registra el # de DPF, en el registro	○						2		0.50		
12	Ejecutivo entrega el certificado de DPF original al cliente			D				2		0.50		
13	Ejecutivo archiva la copia del certificado de DPF				▽			2		0.50		
Subtotal								16	35	4	8.76	
Total								51		12.76		
Eficiencia								31%		31%		

$$\text{Eficiencias en tiempo} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones (AV)}}{\text{Tiempo total del proceso (AV) + (NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en tiempo} = \frac{16}{51} = 31\%$$

$$\text{Eficiencias en costo} = \frac{\text{Costo total de operaciones (AV)}}{\text{Costo total de procesos Costo (AV) + Costo (NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en costo} = \frac{4}{12.76} = 31\%$$

## OBSERVACIONES

1. El Ejecutivo de Captaciones verifica toda la documentación, presentada por el cliente, de igual manera este llena el anexo dos declaración de licitud de fondos.
2. El problema de la demora en la emisión e impresión del código rojo es el sistema que es muy lento ya que emiten dos reportes, por el número de cédula y los apellidos.
3. El problema en la demora, en algunas agencias, es el colapso del sistema, el mismo que no permite el ingreso de datos del cliente al sistema.
- 4 y 5 El Ejecutivo tiene dificultad en la impresión de sus reportes y certificados de depósito debido a la inexistencia de equipos, y es por ello que tiene que compartir en algunas Agencias con Balcón de Servicios y otros casos con la Asistente de Operaciones, lo que dificulta la atención eficiente al cliente.
6. La demora existente en la actividad de la firma autorizada en la copia del certificado y el original del mismo, radica en las firmas autorizadas, quienes por diversas ocupaciones no firman inmediatamente el certificado aperturado, creando demoras en el mismo.

**Proceso: Seguimiento de depósito a plazo fijo de clientes nuevos**

<b>Responsables:</b> Ejecutivo de Captaciones						<b>Lugar y fecha :</b> Quito, 14 de julio del 2007					
<b>Entrar:</b> Comunicación con el cliente						<b>Sale:</b> Apertura de un DPF					
<b>Frecuencia;</b> 5 veces al día						<b>Costo por proceso:</b> \$ 2.50			<b>Tiempo:</b> 10m		
No.	Actividades	○	□	D	▽	⇒	TIEMPO		COSTOS		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Ejecutivo llama en la fecha que el cliente estipula		□					5		1.25	1
2	Ejecutivo determina si es clienete potencial o no			D				3		0.75	
3	Si es cliente potencial el Ejecutivo determina una fecha tentativa para la apertura del DPF	○					2		0.5		2
Subtotal							2	8	0.5	2	
Total							10		2.50		
Eficiencia							20%		20%		

$$\text{Eficiencias en tiempo} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones (AV)}}{\text{Tiempo total del proceso (AV) + (NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en tiempo} = \frac{2}{10} = 20\%$$

$$\text{Eficiencias en costo} = \frac{\text{Costo total de operaciones (AV)}}{\text{Costo total de procesos Costo (AV) + Costo (NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en costo} = \frac{0.50}{2.50} = 20\%$$

## OBSERVACIONES

1. En el caso de clientes nuevos, el seguimiento se lo realiza desde nuestros archivos, que son nuestros clientes dependiendo del porcentaje de efectivo que manejen, se identifican posibles clientes potenciales, y se estipula a través de una llamada telefónica el interés del mismo
2. Si el Ejecutivo determina si el cliente es potencial determina una fecha tentativa.

**Proceso: Seguimiento de depósito a plazo fijo de clientes antiguos**

<b>Responsables:</b> Ejecutivo de Captaciones					<b>Lugar y fecha:</b> Quito, 14 de julio del 2007							
<b>Entrar:</b> Comunicación con el cliente					<b>Sale:</b> Renovación del DPF							
<b>Frecuencia:</b> 5 veces al día					<b>Costo por proceso:</b> \$ 13		<b>Tiempo:</b> 52m					
No.	Actividades	○	□	D	▽	⇒	TIEMPO		COSTOS		Observaciones	
							AV	NAV	AV	NAV		
1	Ejecutivo llama dos días antes al cliente para solicitar la renovación del DPF		□					5		1.25	1	
2	Si decide que si va a renovar, el Ejecutivo emite e imprime el Código rojo			D				8		2		
3	Ejecutivo ingresa los datos del cliente al sistema y renueva el depósito a plazo fijo	○					8		2.00		2	
4	Ejecutivo imprime el formulario de renovación del DPF			D				2		0.5		
5	Ejecutivo hacer firmar la solicitud al cliente		□					2		0.5		
6	Ejecutivo imprime los certificados, original y copia			D				7		1.75		
7	Ejecutivo ubica las seguridades en los certificados		□					2		0.50		
8	Ejecutivo hace firmar a la persona autorizada el certificado	○					5		1.25		3	
9	Ejecutivo hace firmar la copia del certificado al cliente	○					3		0.75			
10	Ejecutivo registra el # de DPF, en el registro	○					2		0.50			
11	Ejecutivo entrega el certificado de DPF original al cliente			D				2		0.50		
12	Ejecutivo llena la retención en la fuente del DPF, renovado	○					4		1.00			
13	Ejecutivo archiva la copia del certificado de DPF				▽			2		0.50		
Subtotal							22	30	5.5	7.5		
Total							52		13.00			
Eficiencia							42%		42%			

Tiempo total de operaciones (AV)

Eficiencias en tiempo =  $\frac{\text{Tiempo total de operaciones (AV)}}{\text{Tiempo total del proceso (AV) + (NAV)}}$

Tiempo total del proceso (AV) + (NAV)

22

Eficiencias en tiempo =  $\frac{22}{52} = 42\%$

52

Costo total de operaciones (AV)

Eficiencias en costo =  $\frac{\text{Costo total de operaciones (AV)}}{\text{Costo total de procesos Costo (AV) + Costo (NAV)}}$

Costo total de procesos Costo (AV) + Costo (NAV)

5.5

Eficiencias en costo =  $\frac{5.5}{13} = 42\%$

13

## OBSERVACIONES

1. En el caso de clientes antiguos el Ejecutivo realiza un seguimientos de aquellos certificados que están en su fecha tope de vencimiento, realiza una llamada telefónica con el fin de que el cliente renueve su certificado y no lo cancele.
2. El problema en la demora, en algunas agencias, es el colapso del sistema, el mismo que no permite la renovación de certificados.
3. La demora existente en la actividad de la firma autorizada en la copia del certificado y el original del mismo, radica en las firmas autorizadas, quienes por diversas ocupaciones no firman inmediatamente el certificado aperturado, creando demoras en el mismo.

**Proceso: Cancelación del depósito a plazo fijo**

<b>Responsables:</b> Ejecutivo de Captaciones						<b>Lugar y fecha :</b> Quito, 14 de julio del 2007					
<b>Entrar:</b> Certificado original de DPF						<b>Sale:</b> Cancelación del DPF					
<b>Frecuencia;</b>						<b>Costo por proceso:</b> \$ 8			<b>Tiempo:</b> 36m		
No.	Actividades	○	□	D	▽	⇨	TIEMPO		COSTOS		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Ejecutivo llama dos días antes al cliente para solicitar la renovación del DPF		□						5	1.25	1
2	Ejecutivo solicita el certificado original del DPF y la cédula del cliente			D					2	0.5	
3	Ejecutivo verifica la información presentada por el cliente		□						4	1	
4	Emite e imprime el reporte en el sistema del estado del DPF del cliente			D					4	0	
5	Ejecutivo llena la retención en la fuente del DPF	○						4		1.00	
6	Cliente firma el reporte y la retención		□						2	0.5	
7	Cliente se acerca a cajas con el reporte del sistema, para su respectivo desembolso			D					10	2.5	2
8	Ejecutivo ubica el sello de cancelado en los certificados tanto originales como copia	○						3		0.75	3
9	Ejecutivo archiva los formularios de retención y los certificados de DPF, tanto originales como copias				▽				2	0.5	4
Subtotal							7	29	1.75	6.25	
Total							36		8.00		
Eficiencia							19%		22%		

$$\text{Eficiencias en tiempo} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones (AV)}}{\text{Tiempo total del proceso (AV) + (NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en tiempo} = \frac{7}{36} = 19\%$$

$$\text{Eficiencias en costo} = \frac{\text{Costo total de operaciones (AV)}}{\text{Costo total de procesos Costo (AV) + Costo (NAV)}}$$

$$\text{Eficiencias en costo} = \frac{1.75}{8} = 22\%$$

## OBSERVACIONES

1. En el caso de clientes antiguos el Ejecutivo realiza un seguimiento de aquellos certificados que están en su fecha tope de vencimiento, realiza una llamada telefónica con el fin de que el cliente renueve su certificado y no lo cancele.

2. Se observó que el cliente espera en un lapso de 8 a 10 minutos, ser atendido por un Cajero para realizar una transacción, siendo necesario medir a través de tiempos el desenvolvimiento de cada cajero, ya que se observó que se demoraban demasiado en cada cliente, y en otros casos existen una demanda de clientes y muy pocos cajeros.

Otro factor es el sistema que en algunos momentos tiende a colgarse y no funcionar lo que dificulta el servicio que el Banco ofrece al cliente.

3. En algunas agencias se pudo constatar que la Ejecutiva no ubica el sello de cancelado en los certificados copia y original que ya vencieron, al contrario en otras agencias si lo hacen, incumpliendo con el manual de procedimientos.

4. En algunas agencias llevan los archivos por separado, certificados vigentes y cancelados, en otras agencias lo llevan en una sola carpeta, incumpliendo con el manual de políticas.

### 3.4 MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDO

Prctocesos analizados	Tiempos (minutos)				Costos (dólares)				Frecuencia día	Frecuencia meses	Observaciones
	A.V	N.A.V	Total	Eficiencia	A.V	N.A.V	Total	Eficiencia			
Promoción de cuenta de ahorros	15	45	60	25%	3,78	11,12	14,90	25%		4	1
Apertura de cuenta de ahorro	22	48	70	31%	4,62	11,54	16,16	29%	5	120	2
Reposición de libreta de ahorros menor a \$ 100	14	103	117	12%	3,23	21,98	25,21	13%	3	60	3
Reposición de libreta de ahorros mayor a \$ 100	30	104	134	22%	8,11	23,75	31,86	25%	3	60	4
Cierre de cuenta de ahorro	34	23	57	60%	9,56	3,22	12,78	75%	3	60	5
Promoción de cuenta corriente	15	45	60	25%	3,78	11,12	14,90	25%		4	6
Apertura de cuenta corriente	29	69	98	30%	6,69	15,93	22,62	30%	4	80	7
Revocatoria u Oposición de cheques	23	16	39	59%	5,31	3,69	9,00	59%	3	60	8
Levantamiento de revocatoria	8	14	22	36%	1,85	3,23	5,08	36%	2	60	9
Cancelación de cuenta corriente	17	35	52	33%	3,92	6,34	10,26	38%	3	60	10
Consultas de saldos y movimientos de cuentas	14	28	42	33%	3,23	6,46	9,70	33%	20	400	11
Apertura de depósito a plazo fijo	16	35	51	31%	4	8,76	12,76	31%	2	40	12
Seguimiento de depósito a plazo fijo de clientes nuevos	2	8	10	20%	0,5	2,00	2,50	20%	5	100	13
Cancelación del depósito a plazo fijo	7	29	36	19%	1,75	6,25	8,00	22%		16	15

## **OBSERVACIONES**

1. En el caso de algunas agencias la planificación de la promoción la realiza la Asistente de Operaciones, y en otras agencias la Ejecutiva de Operaciones, siendo lo mas óptimo que lo realice la Ejecutiva de Captaciones.

2. En algunas agencias el Ejecutivo del Balcón de Servicios llena el formulario de solicitud de cuenta de ahorro con información del cliente, al momento que esta apertura la agencia, en otras agencias no se llena la solicitud de apertura, el perfil del cliente que es ingresado al sistema sustituye esta solicitud.

Se observó que el cliente espera en un lapso de 8 a 10 minutos, ser atendido por un Cajero para realizar una transacción, siendo necesario medir a través de tiempos el desenvolvimiento de cada cajero, ya que se observó que se demoraban demasiado en cada cliente, y en otros casos existen una demanda de clientes y muy pocos cajeros.

3. El tiempo que el Ejecutivo tarda en llenar el formulario de reposición de libreta de ahorro, con los datos personales del cliente es de 10 minutos, debido a la petición de información.

En algunas agencias el Ejecutivo archiva la copia u originales del formulario de reposición de libreta de ahorros y el reporte del sistema y en otras agencias lo hacen el Cajero.

4. En algunas agencias el Ejecutivo hace firmar al cliente el reporte del sistema y en otras agencias no, solo firman el formulario de reposición de la libreta de igual manera existe confusión en la entrega de original o copia del formulario al cliente.

5. Ejecutivo solicita la clave de acceso a la Asistente de Operaciones para el cierre de la cuenta, lo que tarda por un lapso de 12 minutos, todo depende de la extensión de la agencia y de las funciones que la Asistente de Operaciones ejerza tomará el tiempo que se requiera para poder acceder a su clave para que la Ejecutiva continúen con el proceso.

6. En el caso de algunas agencias la planificación de la promoción la realiza la Asistente de Operaciones, y en otras agencias la Ejecutiva de Operaciones, siendo lo mas óptimo que lo realice la Ejecutiva de Captaciones.

De acuerdo a la observación realizada se verificó la inexistencia de un mapa en donde se visualice los sectores visitados y a visitarse, esto podía ser utilizado como un medio de control de sectorización.

7. En algunas agencias el Ejecutivo del Balcón de Servicios llena el formulario de solicitud de cuenta corriente con información del cliente, al momento que este apertura la agencia, en otras agencias no se llena la solicitud de apertura, el perfil del cliente que es ingresado al sistema sustituye esta solicitud.

8. El problema en la demora, en algunas agencias, es el colapso del sistema, el mismo que no permite el ingreso de datos del cliente.

9. El problema en la demora, en algunas agencias, es el colapso del sistema, el mismo que no permite el ingreso de datos del cliente, para el levantamiento de la revocatoria en el sistema y la impresión del mismo.

10. Ejecutivo solicita la clave de acceso a la Asistente de Operaciones para el cierre de la cuenta, lo que tarda por un lapso de 10 minutos, todo depende de la extensión de la agencia y de las funciones que la Asistente de Operaciones ejerza tomará el tiempo que se requiera para poder acceder a su clave para que la Ejecutiva continúen con el proceso.

11. El problema en la demora, en algunas agencias, es el colapso del sistema, el mismo que no permite el ingreso de datos del cliente, para el levantamiento de la revocatoria en el sistema y la impresión del mismo.

12. El Ejecutivo de Captaciones verifica toda la documentación, presentada por el cliente, de igual manera este llena el anexo dos declaraciones de licitud de fondos.

El problema de la demora en la emisión e impresión del código rojo es el sistema que es muy lento ya que emiten dos reportes, por el número de cédula y los apellidos.

13. En el caso de clientes nuevos, el seguimiento se lo realiza desde nuestros archivos, que son nuestros clientes dependiendo del porcentaje de efectivo que manejen, se identifican posibles clientes potenciales, y se estipula a través de una llamada telefónica el interés del mismo

14. En el caso de clientes antiguos el Ejecutivo realiza un seguimiento de aquellos certificados que están en su fecha tope de vencimiento, realiza una llamada telefónica con el fin de que el cliente renueve su certificado y no lo cancele.

15. En el caso de clientes antiguos el Ejecutivo realiza un seguimiento de aquellos certificados que están en su fecha tope de vencimiento, realiza una llamada telefónica con el fin de que el cliente renueve su certificado y no lo cancele.

En algunas agencias se pudo constatar que la Ejecutiva no ubica el sello de cancelado en los certificados copia y original que ya vencieron, al contrario en otras agencias si lo hacen, incumpliendo con el manual de procedimientos.

En algunas agencias llevan los archivos por separado, certificados vigentes y cancelados, en otras agencias lo llevan en una sola carpeta, incumpliendo con el manual de políticas.

## CAPITULO IV

### 4.1 Proceso Mejorado

En este capítulo se analizan las mejoras a realizarse a los procesos seleccionados en el capítulo III, proponiendo cambios enfocados a:

- Reducción de costos
- Reducción de tiempos
- Eliminación de actividades de un proceso o de todo el proceso
- Fusión de actividades en cada proceso
- Creación de actividades a cada proceso

### 4.2 Aplicación de instrumentos

#### 4.2.1 La hoja ISO

#### 4.2.2 La Flujo diagramación

#### 4.2.3 La hoja de mejoramiento u hoja de beneficios.

**Hojas ISO:** en las que se detallan el objetivo y alcance del proceso, así como los responsables con sus actividades, indicando los formularios y comités, la terminología a utilizarse y los cambios que se incorporan en el proceso.

**Flujo Diagramación:** a través de la representación gráfica del proceso en el cual se establecen las actividades permitiendo clarificar la interrelación entre las distintas unidades.

**Hoja de Mejoramiento:** puntualizando los problemas y las soluciones propuestas, especificando la situación actual, situación propuesta y las diferencias entre éstas, además se determinan los beneficios esperados en tiempos y costos y observaciones si se da el caso.

**HOJA ISO**

 <p><b>Banco ProCredit</b> Ecuador</p>	<p><b>PROMOCIÓN DE CUENTA DE AHORRO FUERA DE LA AGENCIA      PCAF-01</b></p>
---	--

**OBJETIVO:** Llevar un control de los sectores a realizar las promociones y determinar quien lo debe realizar

**ALCANCE:** Contiene la lista de sectores con sus respectivos delegados hasta el reporte de datos personales de los clientes que fueron informados

No	Responsable	Actividades
1	Ejecutiva de captaciones	Identificar los lugares a realizarse la promoción
2	Ejecutiva de captaciones	Comunicar con las entidades públicas o privadas, escuelas o colegios a realizase la publicidad, de acuerdo al sector
3	Ejecutiva de captaciones	Designar a los encargados el sector y/o las entidades a promocionar
4	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Llenar las solicitudes de apertura de cuenta de ahorro con datos de los posibles clientes
5	Ejecutiva de captaciones	Llevar un control de los sectores visitados y de las solicitudes de cada cliente de acuerdo al sector y por Ejecutivo de Balcón

**Formularios Implementados:** Comunicacion

**Herramienta de control:** Mapa de ubicación

**Terminología:** Ninguna

Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejora = 1	Carolina Granda Agosto del 2007	Ing. Jaime Chiriboga Agosto del 2007	Dra Cristina Nuñez Agosto del 2007
Fusión = 0			
Eliminación = 0			
Creación = 1			

**FLUJO DIAGRAMACIÓN**

No.		Actividades	Ejecutivo de Captaciones	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Tiempo		Costos		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
			Inicio						
1		Identificar los lugares a realizarse la promoción	○			15		3,78	
2		Comunicar con las entidades públicas o privadas, escuelas o colegios a realizase la publicidad, de acuerdo al sector	D				10	2,52	1
3		Designar a los encargados el sector y/o las entidades a promocionar	○			5		0,25	2
4		Llenar las solicitudes de apertura de cuenta de ahorro con datos de los posibles clientes	○	○		10		2,31	
5		Llevar un control de los sectores visitados y de las solicitudes de cada cliente de acuerdo al sector y por Ejecutivo de Balcón	○	○		10		2,52	
		<b>SUBTOTALES</b>				<b>40,00</b>	<b>10,00</b>	<b>11,37</b>	<b>0,00</b>
		<b>TOTAL</b>				<b>50,00</b>		<b>11,37</b>	
		<b>EFICIENCIA</b>				<b>80%</b>		<b>100%</b>	

**Formularios:**

- a) Comunicación

**Observaciones:**

1. En la actividad dos se analiza la publicidad de manera masiva a entidades públicas, privadas, escuelas o colegios.
2. Se modificó la persona encargada en este caso, es el Ejecutivo de Captaciones.

## HOJA DE MEJORAMIENTO

### PROMOCIONES DE CUENTA DE AHORRO FUERA DE LA AGENCIA

Problemas detectados:

- Las promociones de cuentas de ahorro son diferentes en cada agencia, en algunas la realizan la Asistente de Operaciones y en otras la Ejecutiva del Balcón de Servicios.
- No se realizan promociones a instituciones públicas como privadas, colegios y escuelas.
- No existe un estudio de sectorización a través de un mapa cartográfico

Soluciones propuestas:

- La responsabilidad de las promociones de cuentas de ahorro son designadas a la Ejecutiva de Captaciones/El Promotor/Oficial de Crédito/Gerente de la Sucursal/Jefe de Agencia.
- Como sugerencia, se deberían de realizar convenios con diversas instituciones para dar a conocer nuestros productos y servicios, y así captar de forma masiva.
- Se debe de realizar un estudio de sectorización a través de un instrumento que le permita observar los sectores a ser promocionados la cuenta de ahorro.

Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia			
Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
60	14,89	25%	25%	50	11,37	80%	100%	10	3,52	-55%	-75%

Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia Mensual \* Ahorro \* 12 meses

Beneficio anual esperado en tiempo = 4 \* 10 \* 12

Beneficio anual esperado en tiempo = 480 minutos

Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia Mensual \* Ahorro \* 12 meses

Beneficio anual esperado en costo = 4 \* 3.52 \* 12

Beneficio anual esperado en costo = \$ 168.96 dólares

Proceso No. 2

**HOJA ISO**

		<b>APERTURA DE CUENTA DE AHORROS ACA-02</b>	
<p><b>OBJETIVO:</b> Brindar un eficiente servicio y seguridad al cliente que entrega sus fondos</p> <p><b>ALCANCE:</b> Contiene la solicitud de documentos personales del cliente hasta, la entrega de la libreta de ahorros</p>			
No	Responsable	Actividades	
1	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Solicitar al cliente copia de la cédula, papeleta de votación y recibo de agua, luz o teléfono	
2	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Explicar de los productos y servicios que le ofrece el Banco	
3	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Respaldar a través copias de la cédula, papeleta de votación y recibo de agua, luz o teléfono	
4	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Emitir e imprimir el código rojo en el sistema por apellidos y No. de cédula del cliente	
5	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Ingresa los datos del cliente al sistema	
6	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Emitir e imprimir del sistema el contrato de apertura y solicitud de apertura	
7	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Firma automática, registra en la cartola de firmas	
8	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Llenar la papeleta de depósito con el valor que indique el cliente	
9	Cajero	Realizar la transacción del depósito y entrega la libreta de ahorro al cliente	
10	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Ubicar los documentos del cliente en el portapapeles para su archivo	
11	Digitador	Verificar la información de los expedientes del cliente	
12	Digitador	Archivar los documentos del cliente	
13	Asistente de Operaciones	Archivar la cartola de firmas	
<p><b>Formularios Implementados:</b> Ninguno</p> <p><b>Herramienta de control:</b> Tablero digital</p> <p><b>Terminología:</b></p> <p><b>Código Rojo:</b> Reporte cuya información se encuentra registrada en una base, cuyo fin es el prevenir la vinculación de personas que hayan cometido el delito de lavado de activos.</p> <p><b>Cartola de Firmas:</b> Es un formato en el que se deberá escribir el nombre del o los titulares de la cuenta como consta en la cédula de identidad (primero nombres y luego apellidos) y deberá hacer firmar a todas las personas autorizadas.</p> <p><b>Tablero digital:</b> Permite el registro de la firma y el ingreso automático de la misma al sistema</p> <p><b>ISO:</b> Organización Internacional de Estándares</p>			
<b>Cambios</b> Mejora = 5 Fusión = 0 Eliminación = 2 Creación = 1		<b>Elaborado por:</b>  Carolina Granda Agosto del 2007	<b>Revisado por:</b>  Ing. Jaime Chiriboga Agosto del 2007
		<b>Aprobado por:</b>  Dra Cristina Nuñez Agosto del 2007	

Proceso No. 2

**FLUJO DIAGRAMACIÓN**

No.		Actividades	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Cajero	Digitador	Tiempo		Costos		Observaciones
						AV	NAV	AV	NAV	
			Inicio							
1		Solicitar al cliente copia de la cédula, papeleta de votación y recibo de agua, luz o teléfono						2	0,46	
2		Explicar de los productos y servicios que le ofrece el Banco				3		0,69		1
3		Respaldar por copias de la cédula, papeleta de votación y recibo de agua, luz o teléfono					2	0,46		
4		Emitir e imprimir el código rojo en el sistema por apellidos y No. de cédula del cliente						5	1,15	2
5		Ingresar los datos del cliente al sistema					5	1,15		3
6		Emitir e imprimir del sistema el contrato de apertura y solicitud de apertura						4	0,92	
7		Firma automática, registra en la cartola de firmas					2	0,23		4
8		Llenar la papeleta de depósito con el valor que indique el cliente					2	0,46		
9		Realizar la transacción del depósito y entrega la libreta de ahorro al cliente					4	0,92		
10		Ubicar los documentos del cliente en el portapapeles para su archivo						1	0,23	
11		Verificar la información de los expedientes del cliente					5	1,15		
12		Archivar los documentos del cliente en un expediente					4	0,92		
<b>SUBTOTALES</b>						<b>27,00</b>	<b>10,00</b>	<b>6,00</b>	<b>2,77</b>	
<b>TOTAL</b>						<b>37,00</b>		<b>8,77</b>		
<b>EFICIENCIA</b>						<b>73%</b>		<b>68%</b>		
					Fin					

**Herramienta de Control:**

a) Tablero digital

**Observaciones:**

1. Se añadió la actividad de la explicación de los servicios y productos que ofrece el Banco para conocimiento del cliente.
2. No se eliminó este paso, por que en la actualidad se emite el código rojo.
3. Se eliminó la actividad del ingreso manual de datos personales del cliente a la solicitud de apertura, y se ingresa directamente en el sistema.
4. Implementando el tablero automático para firmas, se disminuye el tiempo y recursos

**HOJA DE MEJORAMIENTO**

**APERTURA DE CUENTA DE AHORRO**

Problemas detectados:

- No se realiza una explicación de los servicios y productos que ofrece el Banco
- En la emisión e impresión del Código Rojo existe demora, ya que el sistema no es de gran ayuda
- En la apertura de cuenta de ahorro se llena manualmente la solicitud de apertura
- Se llenan manualmente con datos personales del cliente y firma en la cartola de firmas y se registra el número de serie de cartola en un registro como control.

Soluciones propuestas:

- Se implementó la actividad de explicación de los productos y servicios del Banco, el mismo que si es utilizado en algunas Agencias.
- Se realizó la adquisición de un nuevo sistema, el mismo que efectúa el monitoreo automático de la vinculación con lavado de activos
- Se eliminó la actividad del llenar manualmente la solicitud de apertura, la misma que se reemplaza con el ingreso automático
- Se disminuyó el tiempo del registro de datos personales y firma en la cartola de firmas, la misma que se debe realizar automáticamente con el tablero automático.
- Se eliminó la actividad del registro de la serie de cartola con la automatización de la misma

Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia			
Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
70	16,16	31%	29%	37	8,77	73%	68%	33	7,39	-42%	-39%

Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia Mensual \* Ahorro \* 12 meses

Beneficio anual esperado en tiempo = 120 \* 33 \* 12 = \$ 47,520 minutos

Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia Mensual \* Ahorro \* 12 meses

Beneficio anual esperado en costo = 120 \* 7.39 \* 12 = \$ 10,641.60 dólares

## HOJA ISO

		<b>REPOSICIÓN DE LIBRETA DE AHORROS MENOR A \$ 100</b>		<b>RLAN-03</b>
<p><b>OBJETIVO:</b> Brindar un eficiente servicio que el cliente tiene derecho a reponer su libreta en caso de pérdida</p> <p><b>ALCANCE:</b> Contiene documentos personales del cliente hasta, la entrega de la libreta de ahorros</p>				
No	Responsable	Actividades		
1	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Solicitar la cédula del cliente		
2	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Llenar el formulario de reposición de libreta de ahorro con los datos personales del cliente		
3	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Solicitar la aprobación de reposición por parte de la Asistente de Operaciones		
4	Digitación	Escanear el formulario de reposición de libreta.		
5	Digitación	Enviar un e-mail al Departamento de Soporte para la asignación del No. de cartola para el cliente		
6	Soporte	Enviar vía e-mail el No. de cartola del cliente		
7	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Emitir e imprime el reporte de reposición de cartola de firmas		
8	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Respaldar a través de una firmar al cliente el formulario de reposición de libreta, el reporte del sistema y entrega el formulario original		
9	Cajero	Entregar la nueva libreta de ahorros		
10	Cajero	Archivar la copia del formulario de reposición de libreta de ahorros y el reporte del sistema		
<p><b>Formularios Implementados:</b> Ninguno</p> <p><b>Herramienta de control:</b> Tablero digital</p> <p><b>Terminología:</b></p> <p><b>Cartola de Firmas:</b> Es un formato en el que se deberá escribir el nombre del o los titulares de la cuenta como consta en la cédula de identidad (primero nombres y luego apellidos) y deberá hacer firmar a todas las personas autorizadas.</p> <p><b>Tablero digital:</b> Permite el registro de la firma y el ingreso automático de la misma al sistema</p>				
<b>Cambios</b> Mejora = 5 Fusión = 0 Eliminación = 1 Creación = 0		<b>Elaborado por:</b>  Carolina Granda Agosto del 2007	<b>Revisado por:</b>  Ing. Jaime Chiriboga Agosto del 2007	<b>Aprobado por:</b>  Dra Cristina Nuñez Agosto del 2007

Proceso No. 3

**FLUJO DIAGRAMACIÓN**

		<b>REPOSICIÓN DE LIBRETA DE AHORROS MENOR A \$ 100</b>				<b>RLAN-03</b>		
Lugar y fecha: Quito, Agosto del 2007 Ingreso: Documento personal del cliente Salida: Libreta de Ahorros		Frecuencia: 60 veces al mes Tiempo en minutos: 23 mts Costo en US\$: 5,54						
No.	Actividades	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Cajero	Tiempo		Costos		Observaciones
				AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio						
1	Solicitar la cédula del cliente	D						
2	Llenar el formulario de reposición de libreta de ahorro con los datos personales del cliente y firma	C						
3	Verificar en el sistema que la firma y nombre de la cédula y del formulario correspondan a la cartola anteriormente asignada	R						1
4	Registrar en el sistema los datos personales, en la cartola con código de reposición monto menor a 100 y firma del cliente	C						2
5	Emitir e Imprimir el reporte de reposición del sistema	D						3
6	Solicitar la revisión y firma del cliente al reporte de reposición del sistema	R						
7	Entregar la copia y original del formulario de reposición de libreta y reporte del sistema	D						
8	Entregar la libreta de ahorro y el formulario original de reposición		C					
9	Archivar la copia del formulario de reposición y el reporte del sistema		R					
<b>SUBTOTALES</b>								
<b>TOTAL</b>								
<b>EFICIENCIA</b>								
		Fin						
					<b>20,00</b>	<b>3,00</b>	<b>4,62</b>	<b>0,92</b>
					<b>23,00</b>		<b>5,54</b>	
					<b>87%</b>		<b>83%</b>	

**Herramienta de Control:**

a) Tablero digital

**Observaciones:**

1. Se eliminó la autorización por parte de la Asistente de Operaciones debido a la demora, y se otorgó dicha responsabilidad al Ejecutivo de Balcón quien es el dueño del proceso.

Se eliminó las actividades asignadas al Digitador y Departamento de Soporte

2. Se creó la actividad de control de los datos y firma del cliente registrados en la cartola del sistema con los documentos originales.

3. El reporte de reposición emitido del sistema es el registrado en la nueva cartola con el número asignado a reposición de libreta de ahorro menor a 100.

**HOJA DE MEJORAMIENTO**

**REPOSICIÓN DE LIBRETA DE AHORROS MENOR A \$ 100**

Problemas detectados:

- Ejecutivo del Balcón solicita la aprobación de reposición por parte de la Asistente de Operaciones, lo que retrasa la atención del cliente, debido a que hay veces que la Asistente de Operaciones no puede encontrarse o puede estar ocupada.
- Digitación envía un e-mail al Departamento de Soporte para la asignación del No. de cartola para el cliente, lo que retrasa más la atención al cliente
- En algunas agencias el Ejecutivo hace firmar al cliente el reporte del sistema y en otras agencias no, solo firman el formulario de reposición de la libreta de igual manera existe confusión en la entrega de original o copia del formulario al cliente.

Soluciones propuestas:

- Automatizar las cartolas de firmas y utilizar el tablero digital para la firma, así evitamos, el registro manual de los datos y firma del cliente, la post verificación y el archivo.
- Designar un código o número para cartolas por concepto de reposición de libreta menores a \$ 100

Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia			
Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
117	25,21	12%	13%	23	5,54	87%	83%	94	19,67	-75%	-70%

Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia Mensual \* Ahorro \* 12 meses

Beneficio anual esperado en tiempo = 60 \* 94 \* 12

Beneficio anual esperado en tiempo = 67680 minutos

Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia Mensual \* Ahorro \* 12 meses

Beneficio anual esperado en costo = 60 \* 19.67 \* 12

Beneficio anual esperado en costo = \$ 14,162.40dólares

Proceso No. 4

**HOJA ISO**

		<b>REPOSICIÓN DE LIBRETA DE AHORROS MAYOR A \$ 100</b>		<b>RLAM-04</b>
<p><b>OBJETIVO:</b> Brindar un eficiente servicio que el cliente tiene derecho a reponer su libreta en caso de pérdida</p> <p><b>ALCANCE:</b> Contiene documentos personales del cliente hasta, la entrega de la libreta de ahorros</p>				
No	Responsable	Actividades		
1	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Solicitar la cédula del cliente		
2	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Preguntar la razón de la reposición de libreta, en el caso de robo solicitar la denuncia hecha en la policía		
3	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Llenar el formulario de reposición de libreta de ahorro con los datos personales del cliente		
4	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Emitir e imprimir el reporte de reposición de libreta de ahorro del sistema		
5	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Respaldar mediante una firma al cliente el formulario de reposición de libreta, el reporte del sistema y entrega el formulario original		
6	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Explicar al cliente retire su libreta 5 días hábiles		
7	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Entregar la copia del formulario de reposición a la Asistente de Operaciones para su publicación		
8	Asistente de Operaciones	Bloquear la cuenta del cliente		
9	Asistente de Operaciones	Gestionar la publicación de la pérdida de libreta en un periódico de alta circulación de la ciudad donde radica la agencia.		
10	Asistente de Operaciones	Realizar el débito automático al cliente del valor de reposición de la libreta		
11	Digitación	Escanear el formulario de reposición de libreta.		
12	Digitación	Enviar un e-mail al Departamento de Soporte para la asignación del No. de cartola para el cliente		
13	Soporte	Enviar vía e-mail el No. de cartola del cliente		
14	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Emitir e imprimir el reporte de reposición de cartola de firmas		
15	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Hacer firmar al cliente el formulario de reposición de libreta, el reporte del sistema y entrega el formulario original		
16	Cajero	Entregar la nueva libreta de ahorros		
17	Cajero	Archivar la copia del formulario de reposición de libreta de ahorros y el reporte del sistema		
<p><b>Formularios Implementados:</b> Ninguno</p> <p><b>Herramienta de control:</b> Tablero digital</p> <p><b>Terminología:</b></p> <p><b>Cartola de Firmas:</b> Es un formato en el que se deberá escribir el nombre del o los titulares de la cuenta como consta en la cédula de identidad (primero nombres y luego apellidos) y deberá hacer firmar a todas las personas autorizadas.</p> <p><b>Tablero digital:</b> Permite el registro de la firma y el ingreso automático de la misma al sistema</p>				
<b>Cambios</b> Mejora = 3 Fusión = 1 Eliminación = 3 Creación = 0		<b>Elaborado por:</b>  Carolina Granda Agosto del 2007	<b>Revisado por:</b>  Ing. Jaime Chiriboga Agosto del 2007	<b>Aprobado por:</b>  Dra Cristina Nuñez Agosto del 2007

Proceso No. 4

**FLUJO DIAGRAMACIÓN**

No.		Actividades	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Asistente de Operaciones	Cajero	Tiempo		Costos		Observaciones
						AV	NAV	AV	NAV	
			Inicio							
1		Solicita la cédula del cliente						1	0,23	
2		Llena el formulario de reposición de libreta de ahorro con los datos personales del cliente y firma				5		1,15		
3		Emite e imprime el reporte de reposición de libreta de ahorro del sistema					2		0,46	
4		Hace firmar al cliente el formulario de reposición de libreta, el reporte del sistema y entrega el formulario original					3		0,69	
5		Explica al cliente retire su libreta 5 días hábiles					2		0,46	
6		Entrega la copia del formulario de reposición a la Asistente de Operaciones para su publicación						1	0,24	
7		Bloquea la cuenta del cliente				3			0,73	
8		Gestiona la publicación de la pérdida de libreta en un periódico de alta circulación de la ciudad donde radica la agencia				15			3,67	
9		Realiza el débito automático al cliente del valor de reposición de la libreta					2		0,49	
10		Verificar en el sistema que la firma y nombre de la cédula y del formulario correspondan a la cartola anteriormente asignada					2		0,46	
11		Registra en el sistema los datos personales, en la cartola con código de reposición monto mayor a 100 y firma del cliente					4		0,92	1
12		Entrega la libreta de ahorro y el formulario original de reposición					3		0,69	
13		Archiva la copia del formulario de reposición y el reporte del sistema					4		0,92	
<b>SUBTOTALES</b>						<b>38,00</b>	<b>9,00</b>	<b>9,05</b>	<b>2,09</b>	
<b>TOTAL</b>						<b>47,00</b>		<b>11,14</b>		
<b>EFICIENCIA</b>						<b>81%</b>		<b>81%</b>		
					Fin					

**Herramienta de Control:**

a) Tablero digital

**Observaciones:**

1. Se eliminó las actividades correspondientes al Digitador y al Departamento de Soporte, y se mejoró la actividad de solicitud del No. de cartola del cliente, el mismo que se lo realizará automáticamente

**HOJA DE MEJORAMIENTO**

**REPOSICIÓN DE LIBRETA DE AHORROS MAYOR A \$ 100**

Problemas detectados:

- Ejecutivo del Balcón solicita la aprobación de reposición por parte de la Asistente de Operaciones, lo que retrasa la atención del cliente, debido a que hay veces que la Asistente de Operaciones no puede encontrarse o puede estar ocupada.
- Digitación envía un e-mail al Departamento de Soporte para la asignación del No. de cartola para el cliente, lo que retrasa más la atención al cliente
- En algunas agencias el Ejecutivo hace firmar al cliente el reporte del sistema y en otras agencias no, solo firman el formulario de reposición de la libreta de igual manera existe confusión en la entrega de original o copia del formulario al cliente.

Soluciones propuestas:

- Automatizar las cartolas de firmas y utilizar el tablero digital para la firma, así evitamos, el registro manual de los datos y firma del cliente, la post verificación y el archivo.
- Designar un código o número para cartolas por concepto de reposición de libreta menores a \$ 100

Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia			
Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
138	31,86	25%	25%	47	11,14	81%	81%	91	20,72	-56%	-56%

Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia Mensual \* Ahorro \* 12 meses

Beneficio anual esperado en tiempo = 60 \* 91 \* 12

Beneficio anual esperado en tiempo = 65.520 minutos

Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia Mensual \* Ahorro \* 12 meses

Beneficio anual esperado en costo = 60 \* 20.72 \* 12

Beneficio anual esperado en costo = \$ 14,918.40dólares

## HOJA ISO

		<b>CIERRE DE CUENTA DE AHORRO</b> <b>CCA-05</b>	
<p><b>OBJETIVO:</b> Evitar el cierre voluntario de cuenta de ahorro por parte del cliente</p> <p><b>ALCANCE:</b> Contiene documentos personales del cliente hasta, la entrega del saldo existente en la cuenta de ahorro</p>			
No	Responsable	Actividades	
1	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Solicitar la cédula del cliente	
2	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Solicitar al cliente la explicación del cierre de su cuenta	
3	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Solicitar a la Asistente de Operaciones, verifique el saldo del cliente	
4	Asistente de Operaciones	Verificar el monto del saldo del cliente a retirar entre capital más interés	
5	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Llenar el formulario de declaración del cierre de cuenta	
6	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Solicitar la clave de acceso a la Asistente de Operaciones para el cierre de la cuenta	
7	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Ejecutar el cierre de cuenta en el sistema	
8	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Imprimir el reporte de cancelación de la cuenta del sistema	
9	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Entregar al cliente el reporte de cancelación del sistema y el formulario de cierre de cuenta	
10	Cajero	Entregar el dinero restante de su cuenta al cliente	
11	Cajero	Archivar la copia del formulario, el reporte del sistema y la libreta de ahorros	
<p><b>Formularios Implementados:</b> Ninguno</p> <p><b>Herramienta de control:</b> Ninguno</p> <p><b>Terminología:</b> Ninguno</p>			
<b>Cambios</b> Mejora = 1 Fusión = 1 Eliminación = 2 Creación = 0		<b>Elaborado por:</b>  Carolina Granda Agosto del 2007	<b>Revisado por:</b>  Ing. Jaime Chiriboga Agosto del 2007
		<b>Aprobado por:</b>  Dra Cristina Nuñez Agosto del 2007	

Proceso No. 5

**FLUJO DIAGRAMACIÓN**

No.		Actividades	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Cajero	Tiempo		Costos		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
			Inicio						
1		Solicitar la cédula del cliente					1	0,23	
2		Solicitar al cliente la explicación del cierre de su cuenta			5		1,15		
3		Solicitar al cliente la actualización de su libreta de ahorros			3		0,69		1
4		Llenar el formulario de declaración del cierre de cuenta con datos personales del cliente y su firma			3		0,69		
5		Ejecutar e imprime el cierre de cuenta del sistema			2		0,46		2
6		Entregar al cliente el reporte de cancelación del sistema y el formulario de cierre de cuenta					1	0,24	
7		Entregar el dinero restante de su cuenta al cliente			4		0,98		
8		Archivar la copia del formulario, el reporte del sistema y la libreta de ahorros					2	0,49	
		<b>SUBTOTALES</b>			<b>17,00</b>	<b>4,00</b>	<b>3,98</b>	<b>0,97</b>	
		<b>TOTAL</b>			<b>21,00</b>		<b>4,94</b>		
		<b>EFICIENCIA</b>			<b>81%</b>		<b>80%</b>		
			Fin						

**Observaciones**

1. Se eliminó la actividad de verificación del saldo por parte de la Asistente de Operaciones y Ejecutivo de Balcón, y se mejoró la actividad actualizando la libreta de ahorros del cliente.

2. Se eliminó la solicitud de la clave a la Asistente de Operaciones para el cierre de cuenta y se mejoró eliminando tiempo y costo, cuya actividad es realizada por el Ejecutivo de Balcón.

## HOJA DE MEJORAMIENTO

### CIERRE DE LA CUENTA DE AHORROS

Problemas detectados:

- .Ejecutivo solicita la clave de acceso a la Asistente de Operaciones para el cierre de la cuenta, lo que tarda un lapso de tiempo, todo depende de la extensión de la agencia y de las funciones que la Asistente de Operaciones ejerza tomará el tiempo que se requiera para poder acceder a su clave para que la Ejecutiva continúen con el proceso.
- Se observó que el cliente espera en un lapso de 7 a 10 minutos, ser atendido por un Cajero para realizar una transacción

Soluciones propuestas:

- Es necesario medir a través de tiempos el desenvolvimiento de cada cajero, ya que se observó que se demoraban demasiado en cada cliente, y en otros casos existen una demanda de clientes y muy pocos cajeros.
- Es necesario asignar clave al Ejecutivo de Captaciones para efectuar el cierre de cuenta.
- Se modificó el paso de verificación del saldo del cleinte por parte del Ejecutivo de Captaciones y la Asistente de Operaciones, solicitando al cliente actualizar la libreta, que requiere menos tiempo, costo.

Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia			
Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
57	12,78	60%	75%	21	4,94	81%	80%	36	7,84	-21%	-5%

Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia Mensual \* Ahorro \* 12 meses

Beneficio anual esperado en tiempo = 60 \*36\*12

Beneficio anual esperado en tiempo = 25,920 minutos

Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia Mensual \* Ahorro \* 12 meses

Beneficio anual esperado en costo = 60 \* 7.84 \* 12

Beneficio anual esperado en costo = \$ 5,644.80 dólares

**HOJA ISO**

		<p><b>PROMOCIÓN DE CUENTA CORRIENTE FUERA DE LA AGENCIA PCCF-06</b></p>	
<p><b>OBJETIVO:</b> Llevar un control de los sectores a realizar las promociones y determinar quien lo debe realizar</p> <p><b>ALCANCE:</b> Contiene la lista de sectores con sus respectivos delegados hasta el reporte de datos personales de los clientes que fueron informados</p>			
No	Responsable	Actividades	
1	Ejecutiva de captaciones	Identificar los lugares a realizarse la promoción	
2	Ejecutiva de captaciones	Comunicar con las entidades públicas o privadas a realizase la publicidad, de acuerdo al sector	
3	Ejecutiva de captaciones	Designar a los encargados el sector y/o las entidades a promocionar	
4	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Llenar las solicitudes de apertura de cuenta corriente con datos de los posibles clientes	
5	Ejecutiva de captaciones	Llevar un control de los sectores visitados y de las solicitudes de cada cliente de acuerdo al sector y por Ejecutivo de Balcón	
<p><b>Formularios Implementados:</b> Memorando</p> <p><b>Herramienta de control:</b> Mapa de ubicación</p> <p><b>Terminología:</b> Ninguna</p>			
<p><b>Cambios</b></p> <p>Mejora = 1</p> <p>Fusión = 0</p> <p>Eliminación = 1</p> <p>Creación = 1</p>		<p><b>Elaborado por:</b></p> <p>Carolina Granda</p> <p>Agosto del 2007</p>	<p><b>Revisado por:</b></p> <p>Ing. Jaime Chiriboga</p> <p>Agosto del 2007</p>
		<p><b>Aprobado por:</b></p> <p>Dra Cristina Nuñez</p> <p>Agosto del 2007</p>	

**FLUJO DIAGRAMACIÓN**

		<b>PROMOCIÓN DE CUENTA CORRIENTE FUERA DE LA AGENCIA PCAF-06</b>						
Lugar y fecha: Quito, Agosto del 2007 Ingreso: Lista de los sectores hacer publicidad Salida: Reporte de los sectores visitados		Frecuencia: 4 veces al mes Tiempo en minutos: 50 mts Costo en US\$: 11.37						
No.	Actividades	Ejecutivo de Captaciones	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Tiempo		Costos		Observaciones
				AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio						
1	Identificar los lugares a realizarse la promoción	○			15		3.78	
2	Comunicar con las entidades públicas o privadas a realizase la publicidad, de acuerdo al sector	□				10	2.52	1
3	Designar a los encargados el sector y/o las entidades a promocionar	○			5		0.25	2
4	Llenar las solicitudes de apertura de cuenta de ahorro con datos de los posibles clientes	○	○		10		2.31	
5	Llevar un control de los sectores visitados y de las solicitudes de cada cliente de acuerdo al sector y por Ejecutivo de Balcón	○	○		10		2.52	
		Fin						
<b>SUBTOTALES</b>					<b>40.00</b>	<b>10.00</b>	<b>11.37</b>	<b>0.00</b>
<b>TOTAL</b>					<b>50.00</b>		<b>11.37</b>	
<b>EFICIENCIA</b>					<b>80%</b>		<b>100%</b>	

**Formularios:**

- a) Memorando en el caso de entidades públicas o privadas.

**Observaciones:**

1. En la actividad dos se analiza la publicidad de manera masiva a entidades públicas, privadas, escuelas o colegios.
2. Se modificó la persona encargada en este caso, es el Ejecutivo de Captaciones

Proceso No. 6

**HOJA DE MEJORAMIENTO**

**PROMOCIÓN DE CUENTA CORRIENTE**

Problemas detectados:

- Las promociones de cuentas de ahorro son diferentes en cada agencia, en algunas la realizan la Asistente de Operaciones y en otras la Ejecutiva del Balcón de Servicios.
- No se realizan promociones a instituciones públicas como privadas, colegios y escuelas.
- No existe un estudio de sectorización a través de un mapa cartográfico

Soluciones propuestas:

- La responsabilidad de las promociones de cuentas corrientes deben ser designadas a la Ejecutiva de Captaciones/El Promotor/Oficial de Crédito/Gerente de la Sucursal/Jefe de Agencia.
- Como sugerencia, se deberían de realizar convenios con diversas instituciones para dar a conocer nuestros productos y servicios, y así captar de forma masiva.
- Se debe de realizar un estudio de sectorización a través de un instrumento que le permita observar los sectores a ser promocionados la cuenta corriente.

Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia			
Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
60	14,89	25%	25%	50	11,37	80%	100%	10	3,52	-55%	-75%

Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia Mensual \* Ahorro \* 12 meses

Beneficio anual esperado en tiempo = 4 \* 10 \* 12

Beneficio anual esperado en tiempo = 480 minutos

Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia Mensual \* Ahorro \* 12 meses

Beneficio anual esperado en costo = 4 \* 3.52 \* 12

Beneficio anual esperado en costo = \$ 168.96 dólares

**HOJA ISO**

		<b>APERTURA DE CUENTA CORRIENTE</b> <b>ACC-07</b>
<p><b>OBJETIVO:</b> Brindar un eficiente servicio y seguridad al cliente quien entrega sus fondos</p> <p><b>ALCANCE:</b> Contiene la solicitud de documentos personales del cliente hasta, la entrega de la chequera</p>		
No	Responsable	Actividades
1	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Solicitar al cliente los documentos como cédula, papeleta de votación y recibo de agua, luz o teléfono y saca una copia
2	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Explicar de los productos y servicios que le ofrece el Banco
3	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Respaldar con copias de la cédula, papeleta de votación y recibo de agua, luz o teléfono
4	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Emitir e imprimir el código rojo en el sistema por apellidos y No. de cédula del cliente
5	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Emitir e imprimir el reporte credit report del cliente
6	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Ingresar los datos del cliente en la solicitud manualmente
7	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Entregar al cliente la solicitud para su verificación y firma
8	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Explicar al cliente que la aprobación de la cuenta corriente estará lista en 48 horas
9	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Entregar a la Asistente de Operaciones las copias de documentación y la solicitud
10	Asistente de Operaciones	Realizar confirmaciones telefónicas
11	Asistente de Operaciones	Entregar la documentación para su revisión
12	Jefe de Agencia	Revisar la documentación para su aprobación
13	Asistente de Operaciones	Ingresar los datos del cliente al sistema y realiza el débito automático
14	Asistente de Operaciones	Informar al cliente vía telefónica si su solicitud fue aceptada o rechazada
15	Asistente de Operaciones	Solicitar al Jefe de Agencia habilite las cuentas aprobadas e ingresadas al sistema



## APERTURA DE CUENTA CORRIENTE ACC-07

**OBJETIVO:** Brindar un eficiente servicio y seguridad al cliente quien entrega sus fondos

**ALCANCE:** Contiene la solicitud de documentos personales del cliente hasta, la entrega de la chequera

No	Responsable	Actividades
16	Jefe de Agencia	Habilitar las cuentas aprobadas e ingresadas al sistema
17	Asistente de Operaciones	Entregar documentación al Ejecutivo de Balcón de Servicios
18	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Registrar los datos personales del cliente y su firma en la cartola de firmas
19	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Registrar el número de cartola en un formulario para control
20	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Emitir e imprimir el contrato de apertura de cuenta y reporte del sistema
21	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Entregar al cliente para su revisión y firma
22	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Llenar el formulario de solicitud de chequera con los datos del cliente y firma
23	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Entregar el original del formulario al cliente
24	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Solicitar a la Asistente de Operaciones la impresión de los datos personales del cliente en la chequera
25	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Llenar la papeleta de depósito
26	Cajero	Realizar la transacción del depósito y entrega la libreta de ahorro al cliente
27	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Informar al cliente que su chequera será entregada en 24 horas
28	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Entregar la chequera, portachequera y original de la solicitud de apertura de cuenta corriente
29	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Hacer que el cliente firme la entrega recepción de la chequera y portachequera
30	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Ubicar los documentos del cliente en el portapapeles
31	Digitador	Verificar la información registrada en el sistema con las copias de los documentos
32	Digitador	Archivar los documentos del cliente

**Formularios Implementados:** Ninguno

**Herramienta de control:** Tablero digital

**Terminología:**

**Código Rojo:** Reporte cuya información se encuentra registrada en una base, cuyo fin es el prevenir la vinculación de personas que hayan cometido el delito de lavado de activos.

**Cartola de Firmas:** Es un formato en el que se deberá escribir el nombre del o los titulares de la cuenta como consta en la cédula de identidad (primero nombres y luego apellidos) y deberá hacer firmar a todas las personas

**Tablero digital:** Permite el registro de la firma y el ingreso automático de la misma al sistema

**Credit Report:** Reporte del historial crediticio

Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejora = 3	Carolina Granda Agosto del 2007	Ing. Jaime Chiriboga Agosto del 2007	Dra Cristina Nuñez Agosto del 2007
Fusión = 0			
Eliminación = 1			
Creación = 0			

Proceso No. 7

**FLUJO DIAGRAMACIÓN**

		<p style="text-align: center;"><b>APERTURA DE CUENTA CORRIENTE</b></p>					<p style="text-align: right;"><b>ACC-07</b></p>					
<p>Lugar y fecha: Quito, Agosto del 2007                      Ingreso: Documentos personales del cliente                      Salida: Cuenta corriente aperturada y chequera</p>		<p style="text-align: right;">Frecuencia: 80cuentas al mes                      Tiempo en minutos: 76 mts                      Costo en US\$: 17.2</p>										
No.	Actividades	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Asistente de Operaciones	Jefe de Agencia	Cajero	Digitador	Tiempo		Costos		Observaciones	
							AV	NAV	AV	NAV		
1	Solicita al cliente los documentos como cédula, papeleta de votación y recibo de agua, luz o teléfono y saca una copia	Inicio								2	0.46	
2	Explicación de los productos y servicios que le ofrece el Banco	○						3		0.69		1
3	Saca copias de la cédula, papeleta de votación y recibo de agua, luz o teléfono	○						2		0.46		
4	Emite e imprime el código rojo en el sistema por apellidos y No. de cédula del cliente	□							5		1.15	
5	Emite e imprime el reporte credit report del cliente	○						5		1.15		
6	Ingresar los datos del cliente en la solicitud manualmente	□							2		0.46	
7	Entrega al cliente la solicitud para su verificación y firma	□							2		0.23	
8	Explica al cliente que la aprobación de la cuenta corriente estará lista en 48 horas	□							2		0.46	
9	Entrega a la Asistente de Operaciones las copias de documentación y la solicitud	□							1		0.23	
10	Realiza confirmaciones telefónicas		○					4		0.92		
11	Entrega la documentación para su revisión			□					1		0.31	
12	Revisa la documentación para su aprobación			○				4		0.92		
13	Ingresar los datos del cliente al sistema y realiza el débito automático		○					4		0.98		
14	Informa al cliente vía telefónica si su solicitud fue aceptada o rechazada		○					3		0.68		
15	Solicita al Jefe de Agencia habilite las cuentas aprobadas e ingresadas al sistema		□						1		0.24	
16	Envía a imprimir los datos personales del cliente en los cheques		□					3		0.00		
17	Habilita las cuentas aprobadas e ingresadas al sistema		○					3		0.94		
18	Recibe documentación de la apertura de cuenta corriente	□							1		0.24	
19	Firma automática, registra en la cartola de firmas	○						2		0.46		2
20	Emite e imprime el contrato de apertura de cuenta y reporte del sistema	□						2		0.46		



APERTURA DE CUENTA CORRIENTE

ACC-07

Lugar y fecha: Quito, Agosto del 2007  
 Ingreso: Documentos personales del cliente  
 Salida: Cuenta corriente aperturada y chequera

Frecuencia: 80cuentas al mes  
 Tiempo en minutos: 76 mts  
 Costo en US\$: 17.2

No.	Actividades	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Asistente de Operaciones	Jefe de Agencia	Cajero	Digitador	Tiempo		Costos		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
21	Entrega al cliente para su revisión y firma						2		0.46		
22	Llenar el formulario de solicitud de chequera con los datos del cliente y firma						2		0.49		
23	Entregar el original del formulario al cliente							1		0.23	
24	Llena la papeleta de depósito						2		0.63		
25	Realiza la transacción del depósito y entrega la libreta de ahorro al cliente						3		0.69		
26	Informa al cliente que su chequera será entregada en 24 horas						1		0.23		
27	Entrega la chequera, portachequera y original de la solicitud de apertura de cuenta corriente						2		0.46		
28	Hace que el cliente firme la entrega recepción de la chequera y portachequera						1		0.23		
29	Ubica los documentos del cliente en el portapapeles						1		0.23		
30	Verifica la información registrada en el sistema con las copias de los documentos						5		1.15		
31	Archiva los documentos del cliente						4		0.92		
SUBTOTALES							58.00	18.00	13.18	4.02	
TOTAL							76.00		17.20		
EFICIENCIA							76%		77%		

**Herramienta de Control:**

a) Tablero digital

**Observaciones:**

1. S e incorporó la actividad de brindar al cliente un completo conocimiento de los productos y servicios con sus respectivos beneficios que ofrece el Banco.
2. Implementando el tablero automático para firmas, se disminuye el tiempo y recursos

## HOJA DE MEJORAMIENTO

### APERTURA DE CUENTA CORRIENTE

Problemas detectados:

- No se realiza una explicación de los servicios y productos que ofrece el Banco
- En la emisión e impresión del Código Rojo existe demora, ya que el sistema no es de gran ayuda
- Se llenan manualmente con datos personales del cliente y firma en la cartola de firmas y se registra el número de serie de cartola en un registro como control.
- Existe un archivo de cartolas de firmas lo que ocupa espacio físico.

Soluciones propuestas:

- Se implementó la actividad de explicación de los productos, servicios y beneficios del Banco, el mismo que si es utilizado en algunas Agencias.
- Se realizó la adquisición de un nuevo sistema, el mismo que efectúa el monitoreo automático de la vinculación con lavado de activos
- Se disminuyó el tiempo del registro de datos personales y firma en la cartola de firmas, la misma que se debe realizar automáticamente con el tablero automático.
- Se eliminó la actividad del registro de la serie de cartola con la automatización de la misma
- Con el registro “ cartola de firmas” automático, se eliminaría el archivo físico de los mismos.

Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia			
Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
98	22,62	30%	30%	76	17,2	76%	77%	22	5,42	-46%	-47%

Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia Mensual \* Ahorro \* 12 meses

Beneficio anual esperado en tiempo = 15,840 minutos

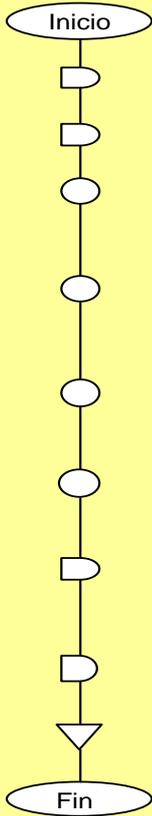
Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia Mensual \* Ahorro \* 12 meses

Beneficio anual esperado en costo = \$ 3,902.40 dólares

## HOJA ISO

		<b>REVOCATORIA DE CHEQUES</b> <b>ROC-08</b>	
<p><b>OBJETIVO:</b> Bloqueo de los valores girados registrados en los cheques extraviados</p> <p><b>ALCANCE:</b> Contiene la solicitud de documentos personales del cliente hasta, la entrega del formulario original de revocatoria al cliente</p>			
No	Responsable	Actividades	
1	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Solicitar al cliente una comunicación escrita	
2	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Verificar en el sistema el estado de la cuenta y los cheques	
3	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Solicitar al cliente su cédula de identidad	
4	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Llenar la solicitud de revocatoria de cheques, con datos del cliente y su firma	
5	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Ingresar datos de revocatoria al sistema y bloquea los valores girados y de igual manera para aquellas retenciones sin valor.	
6	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Debitar el costo por el servicio de la cuenta del cliente.	
7	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Explicar que los fondos del cliente quedan congelados por un lapso de 200 días	
8	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Entregar al cliente sus documentos de identificación y el original de la revocatoria	
9	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Archivar la copia de la revocatoria	
<p><b>Formularios Implementados:</b> Ninguno</p> <p><b>Herramienta de control:</b> Ninguno</p> <p><b>Terminología:</b></p> <p><b>Revocatoria de cheques:</b> Bloqueo de cheques extraviadosn o robados que contienen todos los campos llenos</p>			
<b>Cambios</b> Mejora = 2 Fusión = 0 Eliminación = 0 Creación = 0		<b>Elaborado por:</b>  Carolina Granda Agosto del 2007	<b>Revisado por:</b>  Ing. Jaime Chiriboga Agosto del 2007
		<b>Aprobado por:</b>  Dra Cristina Nuñez Agosto del 2007	

**FLUJO DIAGRAMACIÓN**

		<b>REVOCATORIA DE CHEQUES</b> <b>ROC-08</b>					
Lugar y fecha: Quito, Agosto del 2007 Ingreso: Documento personal del cliente Salida: Formulario original de revocatoria			Frecuencia: 60 veces al mes Tiempo en minutos: 22 mts Costo en US\$: 5,14				
No.	Actividades	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Tiempo		Costos		Observaciones
			AV	NAV	AV	NAV	
							
1	Solicita al cliente una comunicación escrita			1		0,23	1
2	Solicita al cliente su cédula de identidad			1		0,23	
3	Verifica en el sistema el estado de la cuenta y los cheques		3		0,76		2
4	Llena la solicitud de revocatoria de cheques, con datos del cliente y su firma		3		0,69		
5	Ingresa datos de revocatoria al sistema y bloquea los valores girados y de igual manera para aquellas retenciones sin valor.		4		0,92		
6	Debita el costo por el servicio de la cuenta del cliente.		3		0,69		
7	Explica que los fondos del cliente quedan congelados por un lapso de 200 días			5		1,15	
8	Entregar al cliente sus documentos de identificación y el original de la revocatoria			1		0,23	
9	Archivar la copia de la revocatoria			1		0,23	
<b>SUBTOTALES</b>			<b>13,00</b>	<b>9,00</b>	<b>3,06</b>	<b>2,08</b>	
<b>TOTAL</b>			<b>22,00</b>		<b>5,14</b>		
<b>EFICIENCIA</b>			<b>59%</b>		<b>60%</b>		

**Observaciones:**

1. Se mejoró el proceso, incorporando la actividad de solicitar la comunicación escrita por concepto de revocatoria, estipulada en le manual de procedimientos.

2. Se mejoró el proceso, incorporando la actividad de verificar en el sistema el estado de cuenta y los cheques, estipulada en le manual de procedimientos.

Proceso No. 8

**HOJA DE MEJORAMIENTO**  
**REVOCATORIA DE CHEQUES**

Problemas detectados:

- No cumplimiento a los parámetros a seguir estipulados en el Manual de Procedimientos.

Soluciones propuestas:

- Realizar evaluaciones de los conocimientos sostenidos del Manual de Procedimientos.
- Definir y difundir los procesos a seguirse a nivel de país

Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia			
Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
39	9	59%	59%	22	5,14	59%	60%	17	3,86	0%	-1%

Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia Mensual \* Ahorro \* 12 meses

Beneficio anual esperado en tiempo = 60 \* 17 \* 12

Beneficio anual esperado en tiempo = 12,240 minutos

Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia Mensual \* Ahorro \* 12 meses

Beneficio anual esperado en costo = 60\* 3.86 \* 12

Beneficio anual esperado en costo = \$ 2,779.20 dólares

Proceso No. 9

**HOJA ISO**

		<b>OPOSICIÓN DE CHEQUES</b> <b>OPC-09</b>	
<p><b>OBJETIVO:</b> Bloqueo de los cheques extraviados</p> <p><b>ALCANCE:</b> Contiene la solicitud de documentos personales del cliente hasta, la entrega del formulario original de oposición del cliente</p>			
No	Responsable	Actividades	
1	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Solicitar al cliente una comunicación escrita	
2	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Verificar en el sistema el estado de la cuenta y los cheques	
3	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Solicitar al cliente su cédula de identidad	
4	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Llenar la solicitud de oposición al pago de cheques, con datos del cliente y su firma	
5	Asistente de Operaciones	Notificar la anulación de los formularios de cheques mediante una publicación en uno de los diarios de mayor circulación	
6	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Ingresar datos del(los) cheques en el sistema para que proceda a la retención y bloqueo de los valores girados.	
7	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Debitar el costo por el servicio de la cuenta del cliente.	
8	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Explicar que el trámite para poder levantar la oposición es de sesenta días	
9	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Entregar al cliente sus documentos de identificación y el original de la oposición	
10	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Archivar la copia de la oposición	
<p><b>Formularios Implementados:</b> Ninguno</p> <p><b>Herramienta de control:</b> Ninguno</p> <p><b>Terminología:</b></p> <p><b>Oposicion de cheques:</b> Bloqueo de cheques por robo o perdida sin los campos llenados</p>			
<b>Cambios</b> Mejora = 3 Fusión = 0 Eliminación = 0 Creación = 0		<b>Elaborado por:</b>  Carolina Granda Agosto del 2007	<b>Revisado por:</b>  Ing. Jaime Chiriboga Agosto del 2007
		<b>Aprobado por:</b>  Dra Cristina Nuñez Agosto del 2007	

Proceso No. 9

**FLUJO DIAGRAMACIÓN**

No.		Actividades	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Asistente de Operaciones	Tiempo		Costos		Observaciones	
					AV	NAV	AV	NAV		
			Inicio							
1		Solicitar al cliente una comunicación escrita						1	0,23	1
2		Solicitar al cliente su cédula de identidad						1	0,23	
3		Verificar en el sistema el estado de la cuenta y los cheques			3		0,76			2
4		Llenar la solicitud de oposición de cheques, con datos del cliente y su firma			3		0,69			
5		Notificar la anulación de los formularios de cheques mediante una publicación en uno de los diarios de mayor circulación			10		2,45			3
6		Ingresar datos del(los) cheques en el sistema para que proceda a la retención y bloqueo de los valores girados.			4		0,92			
7		Debitar el costo por el servicio de la cuenta del cliente.			3		0,69			
8		Explicar que el trámite para poder levantar la oposición es de sesenta días				5		1,15		4
9		Entregar al cliente sus documentos de identificación y el original de la oposición				1		0,23		
10		Archivar la copia de la revocatoria				1		0,23		
<b>SUBTOTALES</b>					<b>23,00</b>	<b>9,00</b>	<b>5,51</b>	<b>2,08</b>		
<b>TOTAL</b>					<b>32,00</b>		<b>7,59</b>			
<b>EFICIENCIA</b>					<b>72%</b>		<b>73%</b>			
			Fin							

**Observaciones:**

1. Se incluyeron las observaciones 1, 2, 3,4, estipuladas en el Manual de Procedimientos de Cuenta Corriente

Proceso No. 9

**HOJA DE MEJORAMIENTO**

**OPOSICIÓN DE CHEQUES**

Problemas detectados:

- No cumplimiento a los parámetros a seguir estipulados en el Manual de Procedimientos.

Soluciones propuestas:

- Realizar evaluaciones de los conocimientos sostenidos del Manual de Procedimientos.
- Definir y difundir los procesos unificados para todas las Agencias

Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia			
Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
39	9	59%	59%	32	7,59	72%	72%	7	1,41	-13%	-13%

Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia Mensual \* Ahorro \* 12 meses

Beneficio anual esperado en tiempo = 60 \* 7 \* 12

Beneficio anual esperado en tiempo = 5,040 minutos

Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia Mensual \* Ahorro \* 12 meses

Beneficio anual esperado en costo = 60\* 1.41 \* 12

Beneficio anual esperado en costo = \$ 1,015.20 dólares

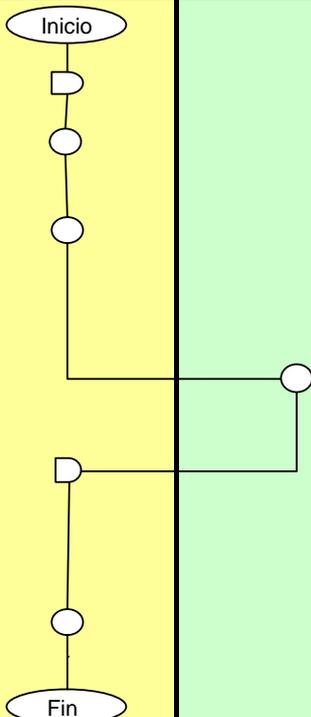
Proceso No. 10

**HOJA ISO**

		<b>LEVANTAMIENTO DE REVOCATORIA U OPOSICIÓN</b>		<b>LROC-10</b>
<p><b>OBJETIVO:</b> Habilitación de la cuenta corriente</p> <p><b>ALCANCE:</b> Contiene la solicitud de documentos personales del cliente y chequera hasta, y el archivo de la solicitud de levantamiento de revocatoria u oposición</p>				
No	Responsable	Actividades		
1	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Solicitar al cliente su cédula de identidad, chequera solicitud escrita al Banco		
2	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Verificar los datos personales del cliente correspondan a los ingresados en el sistema		
3	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Ingresar los datos personales para el levantamiento de la revocatoria en el sistema		
4	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Entregar al cliente para su firma		
5	Cajero	Proceder con la devolución de los valores con crédito a la cuenta del cliente.		
6	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Explicar al cliente que dentro de 10 días hábiles puede hacer uso de sus fondos		
7	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Archivar la solicitud de levantamiento de revocatoria u oposición		
<p><b>Formularios Implementados:</b> Ninguno</p> <p><b>Herramienta de control:</b> Ninguno</p> <p><b>Terminología:</b> Ninguna</p>				
<b>Cambios</b> Mejora = 2 Fusión = 0 Eliminación = 0 Creación = 0		<b>Elaborado por:</b>  Carolina Granda Agosto del 2007	<b>Revisado por:</b>  Ing. Jaime Chiriboga Agosto del 2007	<b>Aprobado por:</b>  Dra Cristina Nuñez Agosto del 2007

Proceso No. 10

**FLUJO DIAGRAMACIÓN**

		<b>LEVANTAMIENTO DE REVOCATORIA U OPOSICIÓN</b>						<b>LROC-10</b>
Lugar y fecha: Quito, Agosto del 2007 Ingreso: Documento personal del cliente y chequera Salida: Solicitud del levantamiento de revocatoria u oposición			Frecuencia: 60 veces al mes Tiempo en minutos: 16 mts Costo en US\$: 3,81					
No.	Actividades	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Cajero	Tiempo		Costos		Observaciones
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Solicitar al cliente su cédula de identidad, chequera solicitud escrita al Banco							
2	Verificar los datos personales del cliente correspondan a los ingresados en el sistema			1		0,23		
3	Ingresar los datos personales para el levantamiento de la revocatoria en el sistema			3		0,69		
4	Entregar al cliente para su firma			3		0,76	1	
5	Proceder con la devolución de los valores con crédito a la cuenta del cliente.			1		0,23		
6	Explicar al cliente que dentro de 10 días hábiles puede hacer uso de sus fondos			3		0,69	2	
7	Archivar el reporte de levantamiento de revocatoria u oposición del sistema				4		0,98	
SUBTOTALES				11,00	6,00	2,60	1,44	
TOTAL				17,00		4,04		
EFICIENCIA				65%		64%		

**OBSERVACIONES:**

1. No se contempló la actividad establecida en el Manual de Procedimientos, que estipula llenar con datos personales la solicitud del levantamiento de revocatoria manual, se la realiza en le sistema.
2. Se tomó en cuenta la actividad de devolución de los valores con crédito a la cuenta del cliente, estipulado en el Manual de Procedimientos.

**HOJA DE MEJORAMIENTO**

**LEVANTAMIENTO DE REVOCATORIA U OPOSICIÓN DE CHEQUES**

Problemas detectados:

- En el Manual se contempla llenar la solicitud de levantamiento de revocatoria u oposición, en las Agencias se maneja el ingreso de datos del cliente y el levantamiento de revocatoria u oposición en el sistema, el mismo reporte que es impreso y firmado por el cliente.

Soluciones propuestas:

- Se debe modificar el Manual de Procedimientos, en referencia de la actividad que ejecuta el Ejecutivo de Balcón, del ingreso de datos el el sistema y no en la solicitud.

Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia			
Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
22	5,08	36%	36%	17	4,04	65%	64%	5	1,04	-29%	-28%

Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia Mensual \* Ahorro \* 12 meses

Beneficio anual esperado en tiempo = 40 \* 5 \* 12

Beneficio anual esperado en tiempo = 2,400 minutos

Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia Mensual \* Ahorro \* 12 meses

Beneficio anual esperado en costo = 40\* 1.04 \* 12

Beneficio anual esperado en costo = \$ 499.20 dólares

Proceso No. 11

HOJA ISO

		<b>CANCELACIÓN DE CUENTA CORRIENTE POR EL CLIENTE</b> <b>CCC-11</b>	
<p><b>OBJETIVO:</b> Evitar el cierre voluntario del cliente</p> <p><b>ALCANCE:</b> Contiene los documentos personales del cliente y chequera hasta, y el archivo del formulario de cancelación y reporte del sistema</p>			
No	Responsable	Actividades	
1	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Solicitar la cédula del cliente	
2	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Llenar el formulario de cancelación de la cuenta con los datos personales del cliente	
3	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Verificar en el sistema el estado de la cuenta	
4	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Revisar la chequera, su numeración y el corte de cuenta	
5	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Solicitar que el cliente realice un giro de cheque por el valor total existente en su cuenta	
6	Cajero	Entregar del dinero existente en la cuenta del cliente	
7	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Solicitar a la Asistente de Operaciones ingresar su clave en el sistema	
8	Asistente de Operaciones	Ingresar su clave para la cancelación de cuenta	
9	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Cancelar la cuenta en el sistema	
10	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Emitir e imprimir el reporte de cancelación de la cuenta corriente	
11	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Anular físicamente todos los cheques (poner sello de anulado) en presencia del cliente	
12	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Entregar el formulario de cancelación y el reporte del sistema para la revisión y firma del cliente	
13	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Entregar la copia del formulario de cancelación de cuenta corriente al cliente	
14	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Archivar el formulario original de cancelación de cuenta corriente	
<p><b>Formularios Implementados:</b> Ninguno</p> <p><b>Herramienta de control:</b> Ninguno</p> <p><b>Terminología:</b> Ninguna</p>			
<p><b>Cambios</b></p> <p>Mejora = 1</p> <p>Fusión = 0</p> <p>Eliminación = 2</p> <p>Creación = 0</p>		<p><b>Elaborado por:</b></p> <p>Carolina Granda</p> <p>Agosto del 2007</p>	<p><b>Revisado por:</b></p> <p>Ing. Jaime Chiriboga</p> <p>Agosto del 2007</p>
		<p><b>Aprobado por:</b></p> <p>Dra Cristina Nuñez</p> <p>Agosto del 2007</p>	

Proceso No. 11

**FLUJO DIAGRAMACIÓN**

No.		Actividades	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Cajero	Tiempo		Costos		Observaciones	
					AV	NAV	AV	NAV		
			Inicio							
1		Solicitar al cliente su cédula de identidad						1	0,23	
2		Llenar el formulario de cancelación de la cuenta con los datos personales del cliente			3		0,69			
3		Verificar en el sistema el estado de la cuenta			3		0,69		1	
4		Revisar la chequera, su numeración y el corte de cuenta			3		0,69			
5		Solicitar que el cliente realice un giro de cheque por el valor total existente en su cuenta			3		0,69			
6		Entregar del dinero existente en la cuenta del cliente			4		0,92			
7		Cancelar la cuenta en el sistema			3		0,69		2	
8		Emitir e imprimir el reporte de cancelación de la cuenta corriente				2		0,46		
9		Anular físicamente todos los cheques (poner sello de anulado) en presencia del cliente			3		0,68		3	
10		Entregar el formulario de cancelación y el reporte del sistema para la revisión y firma del cliente				2		0,46		
11		Entregar la copia del formulario de cancelación de cuenta corriente al cliente				1		0,24		
12		Archivar el formulario original de cancelación de cuenta corriente				2		0,46		
<b>SUBTOTALES</b>					<b>22,00</b>	<b>8,00</b>	<b>5,07</b>	<b>1,86</b>		
<b>TOTAL</b>					<b>30,00</b>		<b>6,93</b>			
<b>EFICIENCIA</b>					<b>73%</b>		<b>73%</b>			
			Fin							

**OBSERVACIONES:**

1. El punto 1 y 3, se encuentra establecido en el Manual de Procedimientos, pero no es tomado en cuenta en algunas agencias.
2. Se omitió la actividad de solicitar la clave a la Asistente de Operaciones para la cancelación de la cuenta.

**HOJA DE MEJORAMIENTO**

**CANCELACIÓN DE CUENTA CORRIENTE POR EL CLIENTE**

Problemas detectados:

- Ejecutivo solicita la clave de acceso a la Asistente de Operaciones para el cierre de la cuenta, lo que tarda por un lapso de 10 minutos, todo depende de la extensión de la agencia y de sus funciones.
- En algunas agencias las Ejecutivas del Balcón de Servicios, proceden hacer firmar al cliente el reporte de cancelación de cuenta del sistema, en otras agencias no lo hacen firmar, su respaldo es el formulario original u copia, el mismo que esta firmado por el cliente

Soluciones propuestas:

- Es recomendable se asigne una clave cierre de cuenta par el Ejecutivo de Balcón, monitoreado por la Asistente de Operaciones, para evitar retrasos en el proceso.
- Es recomendable evaluar las actividades ejecutadas por el personal vs lo registrado en el Manual de Procedimientos.

Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia			
Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
52	10,26	33%	38%	30	6,93	73%	73%	22	3,33	-40%	-35%

Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia Mensual \* Ahorro \* 12 meses

Beneficio anual esperado en tiempo = 60 \* 22 \* 12

Beneficio anual esperado en tiempo = 15,840 minutos

Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia Mensual \* Ahorro \* 12 meses

Beneficio anual esperado en costo = 60\* 3.33\* 12

Beneficio anual esperado en costo = \$ 2,397.60 dólares

**HOJA ISO**

 <p><b>Banco ProCredit</b> Ecuador</p>	<p><b>CONSULTAS DE SALDOS Y MOVIMIENTOS DE Cuentas</b></p> <p style="text-align: right;"><b>CSM-12</b></p>
---	--

**OBJETIVO:** Identificar el saldo total y el detalle del movimiento de cuenta, servicio solicitado por el cliente

**ALCANCE:** Contiene el documento personal del cliente, hasta el registro del número de órdenes del día

No	Responsable	Actividades
1	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Solicitar la cédula del cliente
2	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Verificar los datos personales y el # de cuenta del cliente
3	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Verificar la disponibilidad de fondos del cliente previo a emitir el corte de cuenta
4	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Emitir e imprimir el corte de la cuenta del cliente
5	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Realizar el débito automático del valor del corte de cuenta
6	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Emitir e imprimir el recibo del reporte de corte de la cuenta
7	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Explicar sobre el estado en que se encuentra su cuenta con sus respectivos movimientos
8	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Solicitar la firma en el reporte emitido del sistema, por el débito de la consulta
9	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Entregar el corte de cuenta al cliente
10	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Archivar el recibo firmado del cliente
11	Ejecutivo de Balcón de Servicios	Anotar en un detalle el registro de # de órdenes del día

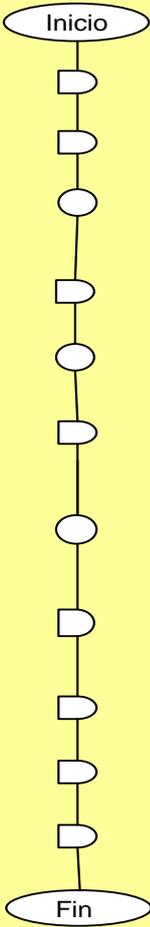
**Formularios Implementados:** Ninguno

**Herramienta de control:** Ninguno

**Terminología:** Ninguna

Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejora = T			
Fusión = 0			
Eliminación = 0			
Creación = 0	Carolina Granda Agosto del 2007	Ing. Jaime Chiriboga Agosto del 2007	Dra Cristina Nuñez Agosto del 2007

**FLUJO DIAGRAMACIÓN**

		<b>CONSULTAS DE SALDOS Y MOVIMIENTOS</b> <b>CSM-12</b>					
Lugar y fecha: Quito, Agosto del 2007 Ingreso: Documento personal del cliente Salida: Registro de número de órdenes del día		Frecuencia: 400 veces al mes Tiempo en minutos: 28 mts Costo en US\$: 6,11					
No.	Actividades	Ejecutivo del Balcón de Servicios	Tiempo		Costos		Observaciones
			AV	NAV	AV	NAV	
							
1	Solicitar al cliente una comunicación escrita			1		0,23	1
2	Verificar los datos personales y el # de cuenta del cliente			2		0,46	2
3	Verificar la disponibilidad de fondos del cliente previo a emitir el corte de cuenta		4		1,01		3
4	Emitir e imprimir el corte de la cuenta del cliente			2		0,46	4
5	Realizar el débito automático del valor del corte de cuenta		5		1,15		5
6	Emitir e imprimir el recibo del reporte de corte de la cuenta			2		0,46	6
7	Explicar sobre el estado en que se encuentra su cuenta con sus respectivos movimientos		6		1,39		7
8	Solicitar la firma en el reporte emitido del sistema, por el débito de la consulta			1		0,23	8
9	Entregar el corte de cuenta al cliente			1		0,23	9
10	Anotar en un detalle el registro de # de órdenes del día			2		0,25	10
11	Archivar el recibo firmado del cliente			2		0,23	11
<b>SUBTOTALES</b>			<b>15,00</b>	<b>13,00</b>	<b>3,55</b>	<b>2,56</b>	
<b>TOTAL</b>			<b>28,00</b>		<b>6,11</b>		
<b>EFICIENCIA</b>			<b>54%</b>		<b>58%</b>		

**OBSERVACIONES:**

1. Se analizó los tiempos de las actividades y se redujeron los tiempo que agregan valor y los que no agregan valor.

**HOJA DE MEJORAMIENTO**

**CONSULTAS DE SALDOS Y MOVIMIENTOS DE CUENTAS**

Problemas detectados:

- El problema en la demora, en algunas agencias, es el colapso del sistema, el mismo que no permite el ingreso de datos del cliente, en el sistema y la impresión del mismo.
- El registro del número de órdenes solicitadas en el día. Demanda tiempo y costo, debería automatizarse en el sistema.

Soluciones propuestas:

- Automatizar los registros manuales que conlleva tiempo y costo.

Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia			
Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
42	9,7	33%	33%	28	6,11	54%	58%	14	3,59	-21%	-25%

Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia Mensual \* Ahorro \* 12 meses

Beneficio anual esperado en tiempo = 400 \* 14 \* 12

Beneficio anual esperado en tiempo = 67,200 minutos

Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia Mensual \* Ahorro \* 12 meses

Beneficio anual esperado en costo = 400 \* 3.59 \* 12

Beneficio anual esperado en costo = \$ 17,232 dólares

Proceso No. 13

HOJA ISO

		<b>APERTURA DE DEPÓSITO A PLAZO FIJO ADP-13</b>	
<p><b>OBJETIVO:</b> Fomentar el ahorro a través de la apertura de un DPF y aumentar la liquidez para el Banco</p> <p><b>ALCANCE:</b> Contiene los documentos personales del cliente, hasta la emisión del certificado de depósito a plazo fijo</p>			
No	Responsable	Actividades	
1	Ejecutivo de Captaciones	Solicitar al cliente copia de la cédula, papeleta de votación y recibo de agua, luz o teléfono	
2	Ejecutivo de Captaciones	Sacar copias de la cédula, papeleta de votación y recibo de agua, luz y teléfono	
3	Ejecutivo de Captaciones	Emitir e imprimir el código rojo en el sistema por apellidos y No. de cédula del cliente	
4	Ejecutivo de Captaciones	Negociar condiciones con el cliente	
5	Ejecutivo de Captaciones	Ingresar los datos del cliente al sistema y apertura el depósito a plazo fijo	
6	Ejecutivo de Captaciones	Emitir e imprimir la solicitud de apertura de Depósito a Plazo Fijo	
7	Ejecutivo de Captaciones	Entregar la solicitud al cliente para su verificación y firma	
8	Ejecutivo de Captaciones	Llenar los anexos de licitud de fondos dependiendo del monto (Anexo 2 o Anexo 3)	
9	Ejecutivo de Captaciones	Entregar el Resumen de Apertura del Depósito a Plazo Fijo con el número de cuenta a ser depositada	
10	Cajas	Depositar el monto a ser invertido	
11	Ejecutivo de Captaciones	Imprimir el certificado original y copia	
12	Ejecutivo de Captaciones	Ubicar las seguridades en los certificados	
13	Ejecutivo de Captaciones	Solicitar a las personas autorizadas la firma en los certificados	
14	Jefe de Agencia o Asistente de Operaciones	Aprobar el certificado aperturado	
15	Ejecutivo de Captaciones	Solicitar al cliente la firma en el certificado original	
16	Ejecutivo de Captaciones	Entregar al cliente el certificado original	
17	Ejecutivo de Captaciones	Anotar el # de certificado de depósito a plazo fijo	
18	Ejecutivo de Captaciones	Archivar la copia del certificado de DPF	
<p><b>Formularios Implementados:</b> Ninguno</p> <p><b>Herramienta de control:</b> Ninguno</p> <p><b>Terminología:</b></p> <p><b>DPF:</b> Depósito a plazo fijo</p>			
<p><b>Cambios</b></p> <p>Mejora = 3</p> <p>Fusión = 0</p> <p>Eliminación = 1</p> <p>Creación = 0</p>		<p><b>Elaborado por:</b></p> <p>Carolina Granda Agosto del 2007</p>	<p><b>Revisado por:</b></p> <p>Ing. Jaime Chiriboga Agosto del 2007</p>
		<p><b>Aprobado por:</b></p> <p>Dra Cristina Nuñez Agosto del 2007</p>	



**OBSERVACIONES:**

1. En el proceso se incluyó las observaciones 1, 2, 3, contempladas en el Manual de Procedimientos.
2. La actividad 4 es la que más tiempo lleva en su ejecución sin embargo se redujo tiempos.

## HOJA DE MEJORAMIENTO

### APERTURA DE DEPÓSITO A PLAZO FIJO

Problemas detectados:

- El problema de la demora en la emisión e impresión del código rojo debido a que el sistema es muy lento ya que emiten dos reportes, por el número de cédula y los apellidos.
- El Ejecutivo tiene dificultad en la impresión de sus reportes y certificados de depósito debido a la inexistencia de equipos.
- La demora existente en la actividad de la firma autorizada en la copia del certificado y el original del mismo, radica en las firmas autorizadas, quienes por diversas ocupaciones no firman inmediatamente el certificado aperturado, creando demoras en el mismo.

Soluciones propuestas:

- Se va a eliminar la consulta del código rojo, mediante la adquisición de un sistema, el mismo que mediante las transacciones que el cliente genere se emite el reporte de control.
- Se debería dotar al área de captaciones de equipos a fin de reducir tiempo y recursos.
- Se debería de revisar la posibilidad de designación de responsabilidades a fin de evitar recurrir a personal que por sus diversas funciones no autorizan en un tiempo que demora el proceso.

Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia			
Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
52	12,75	31%	31%	41	10,09	56%	54%	11	2,66	-25%	-23%

Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia Mensual \* Ahorro \* 12 meses

Beneficio anual esperado en tiempo = 5,280 minutos

Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia Mensual \* Ahorro \* 12 meses

Beneficio anual esperado en costo = \$ 1,276.80 dólares

**HOJA ISO**

		<b>SEGUIMIENTO DE DEPÓSITO A PLAZO FIJO DE CLIENTES ANTIGUOS SDPF-14</b>	
<p><b>OBJETIVO:</b> Lograr que el cliente renove su depósito a plazo fijo y que siga trabajando con el Banco</p> <p><b>ALCANCE:</b> Contiene la llamada telefónica, hasta la renovación del certificado de depósito a plazo fijo</p>			
No	Responsable	Actividades	
1	Ejecutivo de Captaciones	Realizar seguimiento cinco días del vencimiento, por medio de una visita o llamada telefónica	
2	Ejecutivo de Captaciones	Solicitar al cliente la entrega del certificado original del DPF y cédula de Identidad	
3	Ejecutivo de Captaciones	Emitir e imprimir el Código rojo	
4	Ejecutivo de Captaciones	Actualizar los datos del cliente en el sistema	
5	Ejecutivo de Captaciones	Llenar el comprobante de retención	
6	Ejecutivo de Captaciones	Imprimir la solicitud de apertura de DPF actualizada, comprobante de retención y certificado de depósito	
7	Ejecutivo de Captaciones	Entregar documentos al cliente para su revisión y firma	
8	Ejecutivo de Captaciones	Ubicar las seguridades en los certificados	
9	Ejecutivo de Captaciones	Solicitar a las personas autorizadas la firma en los certificados	
10	Jefe de Agencia o Asistente de Operaciones	Aprobar el certificado aperturado	
11	Ejecutivo de Captaciones	Solicitar al cliente la firma en el certificado original	
12	Ejecutivo de Captaciones	Entregar al cliente el certificado original	
13	Ejecutivo de Captaciones	Anotar el # de certificado de depósito a plazo fijo	
14	Ejecutivo de Captaciones	Archivar la copia del certificado de DPF	
<p><b>Formularios Implementados:</b> Ninguno</p> <p><b>Herramienta de control:</b> Ninguno</p> <p><b>Terminología:</b></p> <p><b>DPF:</b> Depósito a plazo fijo</p>			
<b>Cambios</b> Mejora = 5 Fusión = 0 Eliminación = 0 Creación = 0		<b>Elaborado por:</b>  Carolina Granda Agosto del 2007	<b>Revisado por:</b>  Ing. Jaime Chiriboga Agosto del 2007
		<b>Aprobado por:</b>  Dra Cristina Nuñez Agosto del 2007	

Proceso No. 14

**FLUJO DIAGRAMACIÓN**

No.		Actividades	Ejecutivo de Captaciones	Jefe de Agencis/Asistente de Operaciones	Tiempo		Costos		Observaciones		
					AV	NAV	AV	NAV			
1		Realizar un seguimiento cinco días del vencimiento, por medio de una visita o llamada telefónica				4		1,01	1		
2		Solicitar al cliente la entrega del certificado original del DPF y cédula de Identidad						2		0,503	
3		Emitir e imprimir el código rojo en el sistema por apellidos y No. de cédula del cliente						3		0,755	
4		Actualizar los datos del cliente en el sistema					4		0,84		2
5		Llenar el comprobante de retención					4		0,84		3
6		Imprimir la solicitud de apertura de DPF actualizada, comprobante de retención y certificado de depósito a plazo fijo							3	0,693	
7		Entregar documentos al cliente para su revisión y firma							2	0,489	
8		Llenar el los anexos de licitud de fondos dependiendo de los monto (Anexo 2 o Anexo 3)					4		0,84		4
9		Ubicar las seguridades en los certificados					2		0,45		
10		Solicitar a las personas autorizadas la firma en los certificados							1	0,231	
11		Aprobar el certificado aperturado					5		1,57		5
12		Solicitar al cliente la firma en el certificado original					2		0,5		
13		Entregar al cliente el certificado original							1	0,227	
14		Archivar la copia del certificado de DPF							2	0,628	
<b>SUBTOTALES</b>					<b>21,00</b>	<b>18,00</b>	<b>5,05</b>	<b>4,53</b>			
<b>TOTAL</b>					<b>39,00</b>		<b>9,58</b>				
<b>EFICIENCIA</b>					<b>54%</b>		<b>53%</b>				

**OBSERVACIONES:**

1. Los puntos desde el 1 al 4, se incorporaron debido a que se encuentran establecidos en Manuales.

2. La actividad 5 es la que más tiempo lleva en su ejecución sin embargo se redujo tiempos.

Proceso No. 14

### HOJA DE MEJORAMIENTO

#### SEGUIMIENTO DEL DEPÓSITO A PLAZO FIJO DE CLIENTES ANTIGUOS

Problemas detectados:

- El problema en la demora, en algunas agencias, es el colapso del sistema, el mismo que no permite la renovación de certificados.
- La demora existente en la actividad de la firma autorizada en la copia del certificado y el original del mismo, radica en las firmas autorizadas, quienes por diversas ocupaciones no firman inmediatamente el certificado aperturado, creando demoras en el mismo.

Soluciones propuestas:

- Se debería evaluar el rendimiento del sistema, y establecer planes de contingencia que permitan disminuir tiempos y costos para el Banco.
- Se debería de revisar la posibilidad de designación de responsabilidades a fin de evitar recurrir a personal que por sus diversas funciones no autorizan en un tiempo que demora el proceso.

Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia			
Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
52	13	42%	42%	39	8,58	54%	53%	13	4,42	-12%	-11%

Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia Mensual \* Ahorro \* 12 meses

Beneficio anual esperado en tiempo =  $100 * 13 * 12$

Beneficio anual esperado en tiempo = 15.600 minutos

Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia Mensual \* Ahorro \* 12 meses

Beneficio anual esperado en costo =  $100 * 4,42 * 12$

Beneficio anual esperado en costo = \$ 5,304 dólares

Proceso No. 15

**HOJA ISO**

		<b>CANCELACIÓN DEL DEPÓSITO A PLAZO FIJO</b> <b>CDPF-15</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Evitar que el cliente cancele su cuenta <b>ALCANCE:</b> Contiene la cédula y el certificado original, hasta la entrega del capital más el interés			
No	Responsable	Actividades	
1	Ejecutivo de Captaciones	Solicitar al cliente la entrega del certificado original del DPF y cédula de Identidad	
2	Ejecutivo de Captaciones	Verificar la información presentada por el cliente	
3	Ejecutivo de Captaciones	Ingresar los datos del cliente a la orden de cancelación del certificado	
4	Ejecutivo de Captaciones	Llenar el comprobante de retención	
5	Ejecutivo de Captaciones	Imprimir el comprobante de retención y la orden de cancelación	
6	Ejecutivo de Captaciones	Entregar documentos al cliente para su revisión y firma	
7	Ejecutivo de Captaciones	Solicitar al cliente se acerque a cajas para la devolución del capital mas los intereses	
8	Cajero	Desembolsa el capital más interés del depósito a plazo fijo	
9	Ejecutivo de Captaciones	Ubicar el sello de cancelado en los certificados tanto originales como copia	
10	Ejecutivo de Captaciones	Archivar los formularios de retención y los certificados de DPF, tanto original como copia	
<b>Formularios Implementados:</b> Ninguno <b>Herramienta de control:</b> Ninguno <b>Terminología:</b> <b>DPF:</b> Depósito a plazo fijo			
<b>Cambios</b> Mejora = 2 Fusión = 0 Eliminación = 0 Creación = 0		<b>Elaborado por:</b>  Carolina Granda Agosto del 2007	<b>Revisado por:</b>  Ing. Jaime Chiriboga Agosto del 2007
		<b>Aprobado por:</b>  Dra Cristina Nuñez Agosto del 2007	

Proceso No. 15

**FLUJO DIAGRAMACIÓN**

No.		Actividades	Ejecutivo de Captaciones	Cajero	Tiempo		Costos		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
			Inicio						
1		Solicitar al cliente la entrega del certificado original del DPF y cédula de Identidad				2	0,503		
2		Verificar la información presentada por el cliente			3		0,76		
3		Ingresar los datos del cliente a la orden de cancelación del certificado			4		0,84		
4		Llenar el comprobante de retención			3		0,63		
5		Imprimir el comprobante de retención y la orden de cancelación				2	0,462		
6		Entregar documentos al cliente para su revisión y firma				2	0,489		
7		Solicitar al cliente se acerque a cajas para la devolución del capital mas los intereses			4		0,84		
8		Desembolsa el capital más interés del depósito a plazo fijo			2		0,45		
9		Ubicar el sello de cancelado en los certificados tanto originales como copia				1	0,231	1	
10		Archivar los formularios de retención y los certificados de DPF.				2	0,628	2	
<b>SUBTOTALES</b>					<b>16,00</b>	<b>9,00</b>	<b>3,52</b>	<b>2,31</b>	
<b>TOTAL</b>					<b>25,00</b>		<b>5,83</b>		
<b>EFICIENCIA</b>					<b>64%</b>		<b>60%</b>		

**OBSERVACIONES:**

1. La observación 1 y 2, tienen deficiencias en la actividad, debido al incumplimiento, ya que esta actividad se encuentra estipulada en el Manual de Procedimientos

**HOJA DE MEJORAMIENTO**

**CANCELACIÓN DEL DEPÓSITO A PLAZO FIJO**

Problemas detectados:

- En algunas agencias se pudo constatar que la Ejecutiva no ubica el sello de cancelado en los certificados copia y original que ya vencieron, incumpliendo con el manual de procedimientos.
- En algunas agencias llevan los archivos por separado, certificados vigentes y cancelados, en otras agencias lo llevan en una sola carpeta, incumpliendo con el manual de políticas.
- Se observó que el cliente espera en un lapso de 8 a 10 minutos, ser atendido por un Cajero para realizar una transacción.

Soluciones propuestas:

- Mayor control por parte de la Asistente de Operaciones en el archivo y estado de los certificados
- Deberá realizarse un estudio de los clientes existentes en cada Agencia, y ver si es necesario el aumento de cajas, de igual manera evaluar los tiempos que se demora en cada transacción.

Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia			
Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
36	8	19%	22%	25	5,83	64%	60%	11	2,17	-45%	-38%

Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia Mensual \* Ahorro \* 12 meses

Beneficio anual esperado en tiempo = 16\*11\*12

Beneficio anual esperado en tiempo = 2,112 minutos

Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia Mensual \* Ahorro \* 12 meses

Beneficio anual esperado en costo = 16\*2.17\*12

Beneficio anual esperado en costo = \$ 416.64 dólares

### 4.3 MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO

No.	Procesos Analizados	Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia				Frecuencia Anual	Ahorro Total	
		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (minutos)	Costos (dólares)	Eficiencia			Tiempo (minutos)	Costos (dólares)
				T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			
1	Promoción de cuenta de ahorros	60	14,89	25%	25%	50	11,37	80%	100%	10	3,52	-55%	-75%	48	480	168,96
2	Apertura de cuenta de ahorro	70	16,16	31%	29%	37	8,77	73%	68%	33	7,39	-42%	-39%	1440	47.520	10.641,60
3	Reposición de libreta de ahorros menor a \$ 100	117	25,21	12%	13%	23	5,54	87%	83%	94	19,67	-75%	-70%	720	67.680	14.162,40
4	Reposición de libreta de ahorros mayor a \$ 100	138	31,86	25%	25%	47	11,14	81%	81%	91	20,72	-56%	-56%	720	65.520	14.918,40
5	Cierre de cuenta de ahorro	57	12,78	60%	75%	21	4,94	81%	80%	36	7,84	-21%	-5%	720	25.920	5.644,80
6	Promoción de cuenta corriente	60	14,89	25%	25%	50	11,37	80%	100%	10	3,52	-55%	-75%	48	480	168,96
7	Apertura de cuenta corriente	98	22,62	30%	30%	76	17,2	76%	77%	22	5,42	-46%	-47%	720	15.840	3.902,40
8	Revocatoria de cheques	39	9	59%	59%	22	5,14	59%	60%	17	3,86	0%	-1%	720	12.240	2.779,20
9	Oposición de cheques	39	9	59%	59%	32	7,59	72%	72%	7	1,41	-13%	-13%	720	5.040	1.015,20
10	Levantamiento de revocatoria	22	5,08	36%	36%	17	4,04	65%	64%	5	1,04	-29%	-28%	720	3.600	748,80
11	Cancelación de cuenta corriente	52	10,26	33%	38%	30	6,93	73%	73%	22	3,33	-40%	-35%	720	15.840	2.397,60
12	Consultas de saldos y movimientos de cuentas	42	9,7	33%	33%	28	6,11	54%	58%	14	3,59	-21%	-25%	4800	67.200	17.232,00
13	Apertura de depósito a plazo fijo	52	12,75	31%	31%	41	10,09	56%	54%	11	2,66	-25%	-23%	480	5.280	1.276,80
14	Seguimiento de depósito a plazo fijo de clientes antiguos	52	13	42%	42%	39	8,58	54%	53%	13	4,42	-12%	-11%	1200	15.600	5.304,00
15	Cancelación del depósito a plazo fijo	36	8	19%	22%	25	5,83	64%	60%	11	2,17	-45%	-38%	192	2.112	416,64
<b>TOTALES</b>		934	215,2	520%	542%	538	124,64	1055%	1083%	396	90,56	-535%	-541%	13968		
<b>EFICIENCIA PROMEDIO</b>				35%	36%			70%	72%							
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>															350.352	80.777,76

## ANÁLISIS DE LA MATRIZ DEL CUADRO COMPARATIVO

De los procesos levantados y mejoramos tenemos aquellos que son más eficientes, los que han disminuido en tiempo y costo, entre estos tenemos:

- El proceso más lato en eficiencia es en la reposición de libretas de ahorro menor a \$ 100.00, representando un costo de \$ 19,67.
- El proceso mes representativo para el Banco es el de Consultas de saldos y movimientos de cuentas con un ahorro anual de \$ 17.232,00.
- El proceso menos representativo en eficiencia es la revocatoria de cheques, cuya eficiencia se mantiene en lo referente al tiempo y en costo aumento el 1%.
- El proceso menos representativo en costo es el levantamiento de revocatoria, con una diferencia en tiempo de cinco minutos ye en costo de \$1.41.

### AHORRO TOTAL

El ahorro total es de USD 80,777.76, el mismo que puede ser utilizado en:

- La adquisición de 70 tableros digitales para ser distribuidos a cada agencia
- Contratación de cajeros
- Capacitación del personal operativo
- Publicidad para el Banco
- Apertura de agencias

## **CAPITULO V**

### **Propuesta Organizacional**

En este capítulo se estandarizan los procesos. A fin de mejorar el proceso gobernante, básico y de apoyo, basados en el contexto legal, normatividad, cadena de valor organizacional, macro procesos cuya medición se la va a realizar a través de indicadores de gestión y sus respectivos organigramas que nos permiten identificar los perfiles del personal de cada área.

### **Contexto Legal y Normativo**

Banco Procredit se encuentra en la actualidad facultada con una estructura legal, definida por la Superintendencia de Bancos, Banco Central, Servicio de Rentas Internas, Consejo Nacional de Substancias Estupefacientes y Psicotrópicas, instituciones que regulan y controlan las actividades del Banco.

Se sugiere que el Banco mantenga esta forma legal ya que cumple con las disposiciones emitidas por estas instituciones, evitando posibles acciones que afecten a su imagen institucional.

### **Organización de la Empresa**

La organización del Banco está compuesta por:

- Unidad de Cumplimiento, cuya facultad es la de erradicar posibles transacciones con dinero ilegal
- Departamento de Recursos Humanos quien de encarga de contratar al personal más idóneo para el cargo
- Departamento Legal, el cual representa una asesoría técnica

- Departamento Administrativo, cuya logística permite el normal funcionamiento de las operaciones en el Banco
- Departamento de Sistemas, que representa un soporte en la herramienta informática, - - Departamento de Marketing, nos ayuda con la imagen institucional, estos son los departamentos esenciales para el Banco.

### **Características de los Procesos**

- Límites bien definidos
- Interacciones y límites de autoridad y responsabilidad definidas
- Procedimientos documentados
- Controles de seguimiento y retroalimentación
- Medidas de evaluación
- Aceptabilidad formalizada

Lo ideal es que las empresas utilicen una organización vertical, ya que la organización horizontal no permite que la eficiencia que las áreas sean fácilmente detectadas y su funcionamiento sea eficiente, ya que las gestiones por proceso de una organización es de una concepción horizontal plana o flexible.

### **Característica de la gestión por procesos horizontal**

- El trabajo se realiza a través de grupos interdisciplinarios
- Disminuye las líneas jerárquicas
- Cada macro proceso, proceso y subproceso busca cumplir con factores de éxito e indicadores de gestión.

## **5.1 CADENA DE VALOR**

Una cadena productiva integra el conjunto de eslabones que conforma un proceso económico, desde la materia prima a la distribución de los productos terminados. En cada parte del proceso se agrega valor.

Una cadena de valore completa, abarca toda la logística desde el cliente al proveedor. De este modo, al revisarse todos los aspectos de la cadena se optimizan los procesos empresariales y se controla la gestión del flujo de información entre proveedores, minoristas y consumidores finales.

La cadena de valor del Banco consta de:

### **Entrada**

- Elegir proveedores de los formularios a necesitarse
- Recepción de solicitudes
- Recepción de requisitos para créditos y captaciones.

### **Transformación**

- Análisis de la documentación
- Análisis del expediente de cada cliente

### **Salida**

- Apertura de la libreta de ahorros o cuenta corriente.
- Entrega del dinero del crédito
- Entrega del servicio para captaciones

**CADENA DE VALOR DEL BANCO PROCREDIT S.A.**

**RETROALIMENTACIÓN**



- Elegir proveedores
- Recepción de solicitudes y requisitos



- Análisis de la documentación
- Análisis del expediente de cada cliente



- Apertura de la libreta de ahorros o cuenta corriente.
- Entrega del dinero del crédito
- Entrega del servicio para captaciones



## **5.2 PROCESOS**

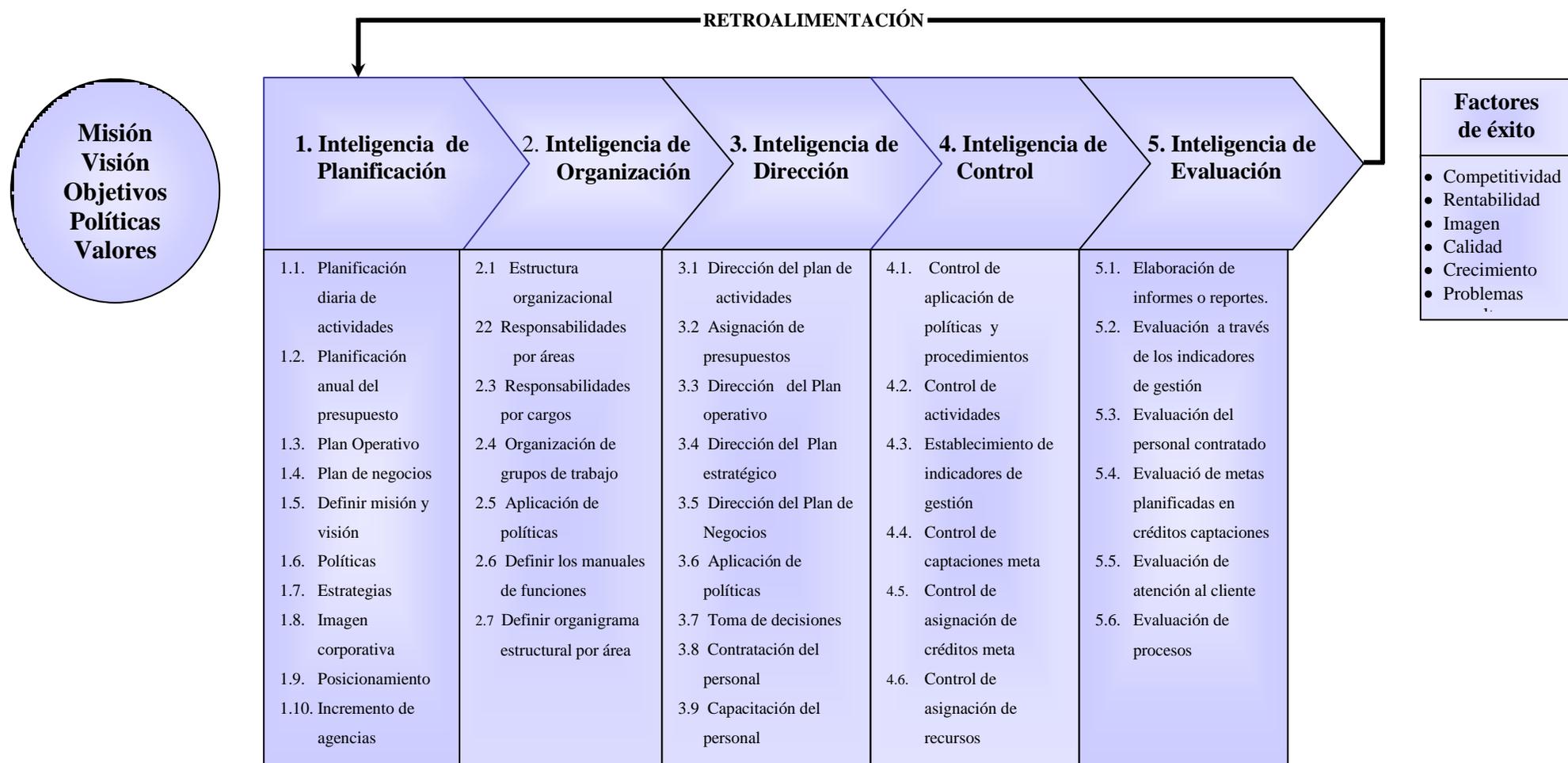
### **5.2.1 Macroporceso Gobernador**

Permite el direccionamiento de la empresa a través del establecimiento de misión, visión, objetivos., estrategias definidas a corto y a largo lazo, proyectándose al incremento de productos y agencias para una mayor comodidad para los clientes.

El proceso gobernador esta constituido por los siguientes niveles:

- Gerente General
- Subgerente general
- Jefe de Recursos Humanos
- Gerente de Captaciones y Servicios Bancarios
- Gerente de Crédito
- Gerente de Finanzas
- Gerente de Operaciones
- Gerente de Sistemas

### 5.2.1.1 CADENA DE VALOR DEL MACRO PROCESO GOBERNADOR



### 5.2.1.2 PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL MACRO PROCESO GOBERNADOR

No.	Índice de Gestión	Relación	Razonamiento	Aplicación	Meta	Desviación		Observaciones
						Positiva	Negativa	
1	Eficiencia en la planificación diaria de actividades	$\frac{\sum \text{Actividades Ejecutadas}}{\sum \text{Actividades Formulas}}$	Mide la eficiencia en el número de actividades ejecutadas con relación a las actividades formuladas.	Se requiere ejecutar 25 actividades diarias y solo se alcanza a cumplir con 23 actividades, debido a la existencia de imprevisto no planificados.	100%		-0.08%	No se cumplió lo planificado, cuyo desfase es del 8%
2	Eficiencia en la aplicación del plan operativo.	$\frac{\sum \# \text{Captaciones Ejecutadas}}{\sum \# \text{Captaciones Planificadas}}$	Mide el porcentaje de eficiencia en la ejecución de las actividades planificadas con relación a las ejecutadas.	En el plan de acción debe cumplir con 10 actividades y solo realiza 5 de ellas..	100%		- 50%	No se implantaron estrategias que permitan el cumplimiento al 100% del # de captaciones planificadas con las ejecutadas
3	Eficiencia en el cumplimiento de políticas	$\frac{\sum \text{Políticas cumplidas}}{\sum \text{Políticas Formulas}}$	Mide la eficiencia en la aplicación de las políticas formuladas cada área	Existen creadas 18 políticas y se cumplen 18, debido al desconocimiento de los empleados	100%	100%		Todo el personal cumple con las políticas establecidas
4	Eficiencia en el posicionamiento a nivel de país	$\frac{\sum \text{Agencias Aperturadas}}{\sum \text{Agencias planificadas a aperturar}}$	Mide la eficiencia en cumplimiento a lo planificado	Según el plan se debía aperturar 12 agencias y se aperturaron 6 agencias	100%		-50%	No se cumplió con lo planificado al año en el numero de agencias aperturadas

### **5.2.2 Macro proceso básico**

Se identifica la misión de Banco, es decir las entradas, la transformación y la salida del producto y servicio, el macroproceso es básico está compuesto por:

#### **Entrada: Recepción de solicitudes y documentación**

- Elegir proveedores
- Recepción de solicitudes y requisitos para créditos y captaciones.

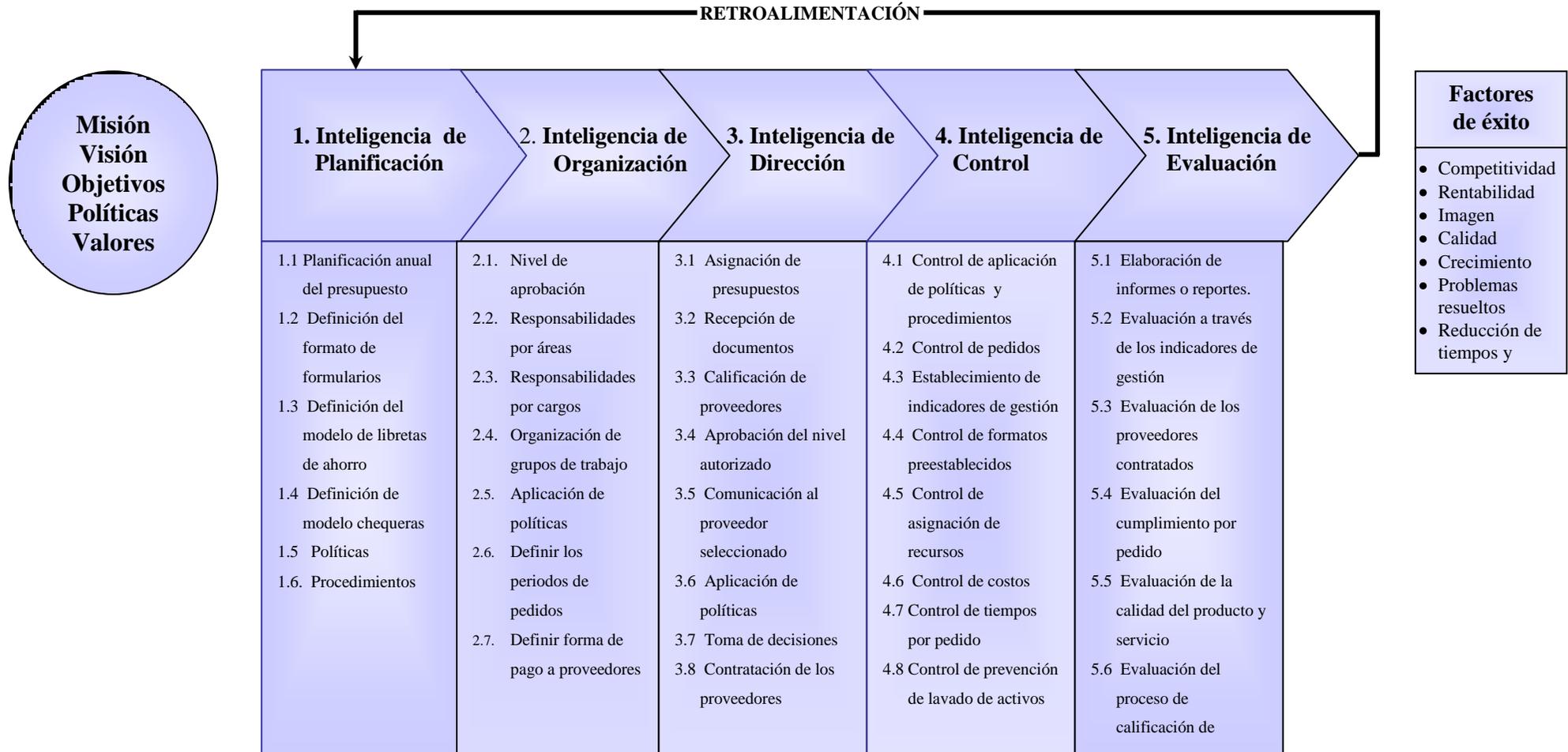
#### **Transformación: Análisis del expediente**

- Análisis de la documentación
- Análisis del expediente de cada cliente

#### **Salida: Entrega del producto y servicio**

- Apertura de la libreta de ahorros o cuenta corriente.
- Entrega del dinero del crédito
- Entrega del servicio para captaciones

### 5.2.2.1 CADENA DE VALOR DEL MACRO PROCESO BÁSICO “RECEPCIÓN DE SOLICITUD Y DOCUMENTOS”



**5.2.2.2 PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL MACRO PROCESO BÁSICO  
“RECEPCIÓN DE SOLICITUD Y DOCUMENTOS”**

No.	Índice de Gestión	Relación	Razonamiento	Aplicación	Meta	Desviación		Observaciones
						Positiva	Negativa	
1	Eficiencia en el presupuesto de compras	$\frac{\sum \text{Adquisiciones Realizadas}}{\sum \text{Adquisiciones Presupuestadas}}$	Mide el porcentaje de eficiencia en la elaboración del presupuesto de compras en comparación a las adquisiciones realizadas.	Se requiere adquirir 3000, papeletas de ahorro y se obtienen 2500 papeletas	100%		-.17%	Se debería planificar en referencia al año pasado
2	Eficiencia en el registro y actualización de proveedores	$\frac{\sum \text{Proveedores actualizados}}{\sum \text{Proveedores registrados}}$	Mide la cantidad de actualizaciones del registro de los proveedores	No se realizan actualizaciones	90%		-90%	El Departamento Administrativo no realiza las actualizaciones de todos los proveedores
3	Eficiencia en los pedidos de suministros	$\frac{\sum \text{Artículos Solicitados}}{\sum \text{Artículos Necesitados}}$	Mide el porcentaje de eficiencia en el registro de los artículos necesarios con relación a los artículos solicitados.	En el pedido de la Agencia “A” solicitan 9 resmas de papel, y solo 7 se necesitan	89%		-11%	La Agencia “A” esta solicitando en número mayor las resmas de papel bond de lo que necesita
4	% de Eficiencia en la entrega de suministros y materiales solicitados	$\frac{\sum \text{Artículos Recibidos}}{\sum \text{Artículos Solicitados}}$	Mide el porcentaje de artículos pendiente de entrega por parte del proveedor	La Agencia “C” solicita 50 gorras con el logo del Banco y el proveedor le entrega 50	90%	90%		El proveedor cumple con los pedidos

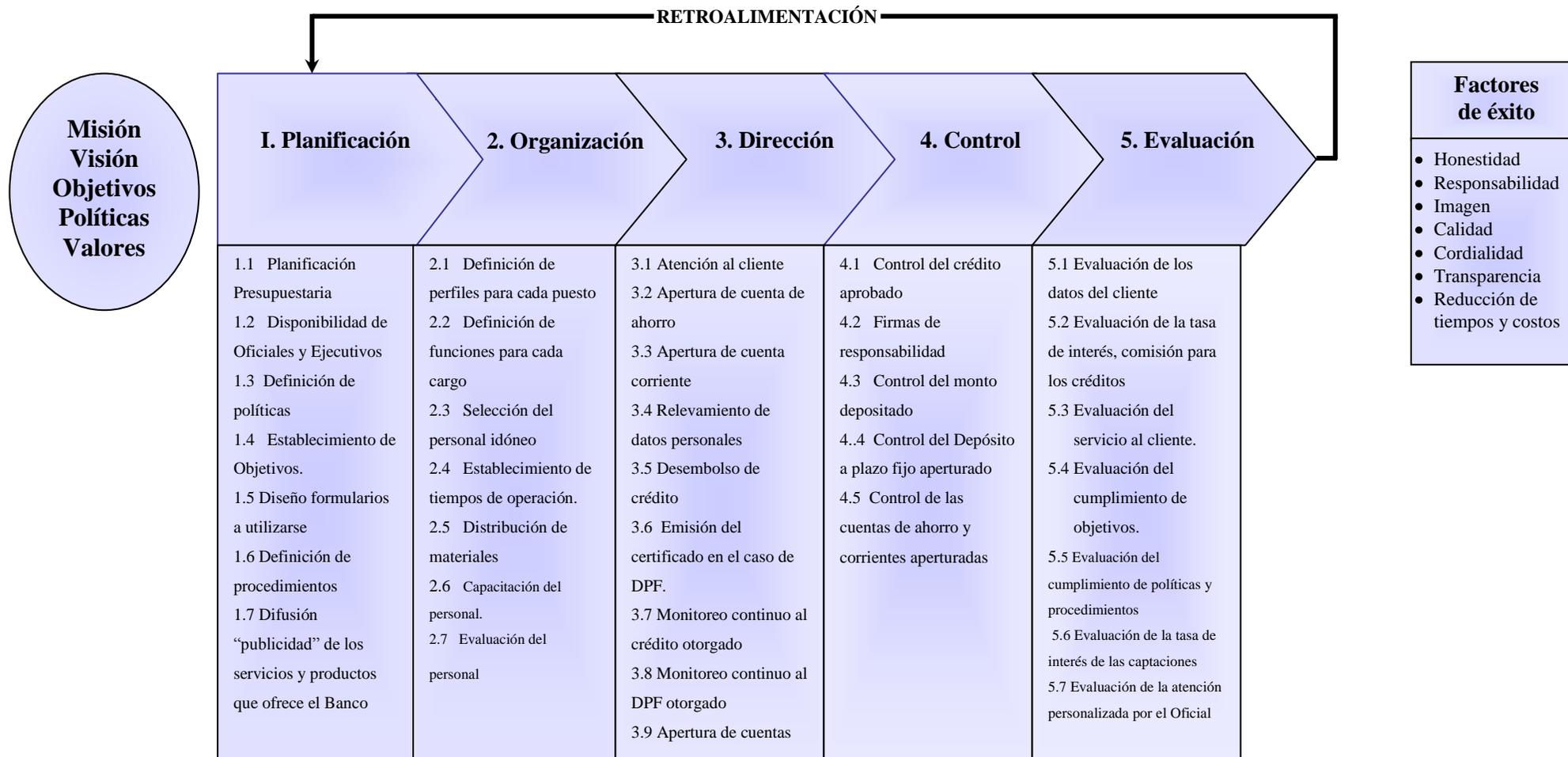
### 5.2.3 CADENA DE VALOR DEL MACRO PROCESO BÁSICO “ANÁLISIS DEL EXPEDIENTE”



**5.2.4 PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL MACRO PROCESO BÁSICO  
“ANÁLISIS DE EXPEDIENTES”**

No.	Índice de Gestión	Relación	Razonamiento	Aplicación	Meta	Desviación		Observaciones
						Positiva	Negativa	
1	Eficiencia en las solicitudes de crédito aprobadas	$\frac{\sum \text{Solicitudes aprobadas}}{\sum \text{Solicitudes aplicadas}}$	Mide el porcentaje de eficiencia en la aprobación de solicitudes de crédito	Se aplicaron un total de 50 solicitudes de las cuales se aprobaron 20	90%		-50%	La desviación representa falta de personal y capacitación en los niveles medios y altos
2	Eficiencia de los clientes visitados	$\frac{\sum \text{Clientes visitados}}{\sum \text{Solicitudes de visita}}$	Mide el porcentaje de visitas cumplidas por el Oficiales de Crédito y las pendientes	Del total de 50 solicitudes de crédito solo se visitaron 20	95%		-55%	El Oficial tiene un desfase del 55% de visitas pendientes, lo que retrasa
3	Eficiencia de los expedientes completos con su documentación	$\frac{\sum \text{Expedientes completos}}{\sum \text{Total expedientes}}$	Mide el porcentaje de eficiencia del cumplimiento en documentación de los expedientes	De la revisión realizada a un total de 30 expedientes se determinó que 0 tenían falencias referente a la documentación	0%	0%		Se realizan las verificaciones constantes por parte de la digitadora y Jefe de Agencia a la documentación de los expedientes
4	Eficiencia del cumplimiento de políticas	$\frac{\sum \text{Políticas cumplidas}}{\sum \text{Total políticas}}$	Mide el porcentaje de incumpliendo por parte del personal a las políticas	Existen un total de 10 llamadas de atención a los Oficiales de crédito de las cuales 3 es por incumplimiento de políticas	100%		-70%	El incumplimiento de los Oficiales a las políticas representa el 70%

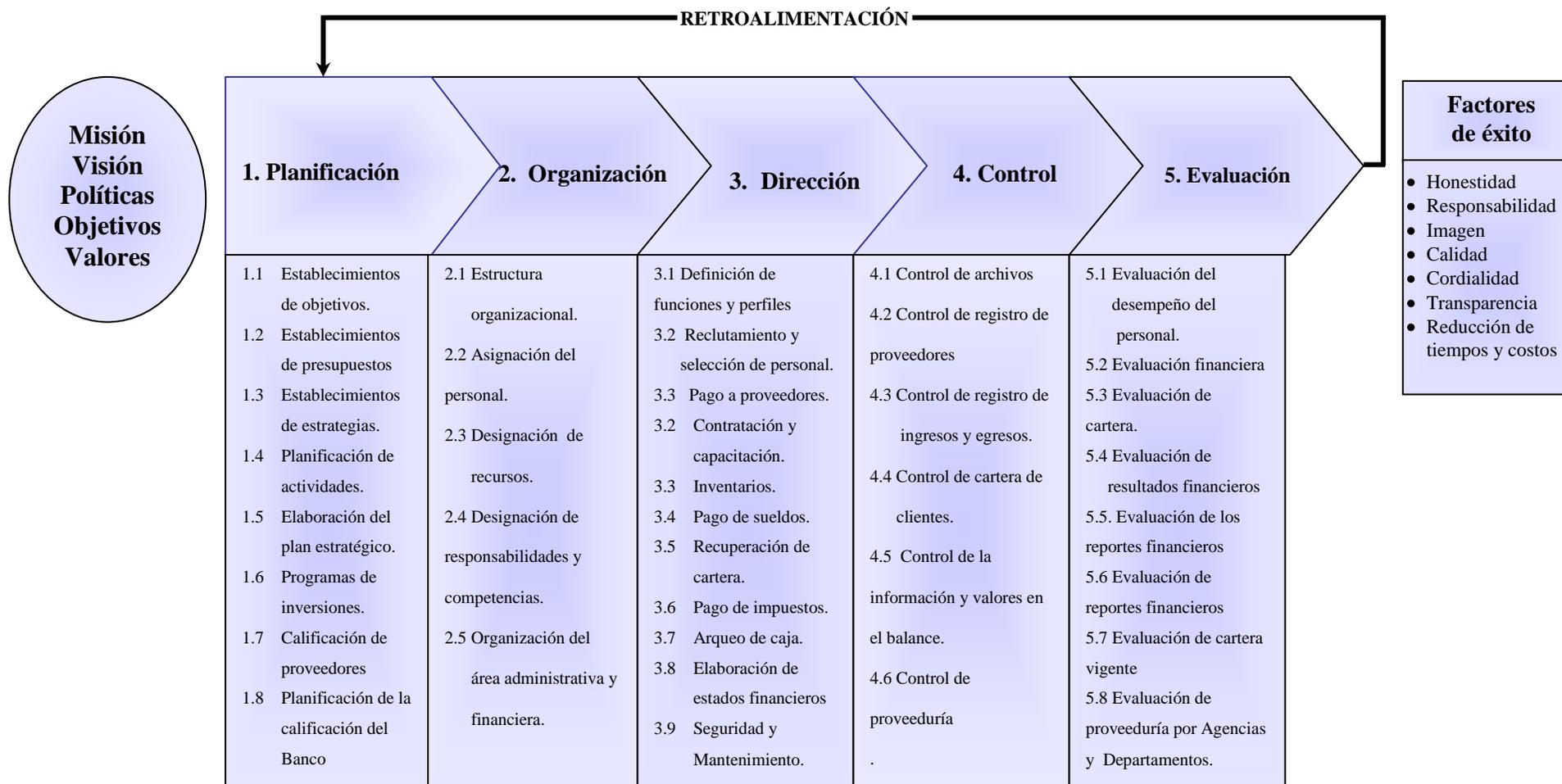
### 5.2.4.1 CADENA DE VALOR DEL MACRO PROCESO BÁSICO “ENTREGA DEL PRODUCTO Y SERVICIO”



**5.2.4.2 PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL MACRO PROCESO BÁSICO  
“ENTREGA DEL PRODUCTO Y SERVICIO”**

No.	Índice de Gestión	Relación	Razonamiento	Aplicación	Meta	Desviación		Observaciones
						Positiva	Negativa	
1	Eficiencia en las políticas de crédito y captaciones	$\frac{\sum \text{Políticas Cumplidas}}{\sum \text{Total Políticas}}$	Mide el porcentaje de cumplimiento en la aplicación de las políticas de crédito y captaciones con relación a la aplicación a las políticas formuladas.	Existen 15 políticas de crédito de las cuales solo se cumplieron 12.	100%		- 20%	Los niveles de control no efectúan revisiones a las políticas.
2	Eficiencia de la atención entregada al cliente	$\frac{\sum \text{Reclamos atendidos}}{\sum \text{Clientes atendidos}}$	Mide el porcentaje de reclamos del total de clientes atendidos por concepto de atención al mismo	Del total de 35 clientes atendidos, 0 emitieron reclamos por la atención recibida	0%	0%		No existieron reclamos por parte de los clientes en lo referente a atención.
3	Eficiencia de los créditos desembolsados	$\frac{\sum \text{Créditos desembolsados}}{\sum \text{Créditos aprobados}}$	Mide el porcentaje de eficiencia de los créditos aprobados los mismos que tienen que ser desembolsados	En el mes de julio se aprobó 80 créditos de los cuales 55 han sido desembolsados	100%		- 31%	El Área de Balcón solo desembolsó un total del 69% quedando pendiente de desembolso el 31%

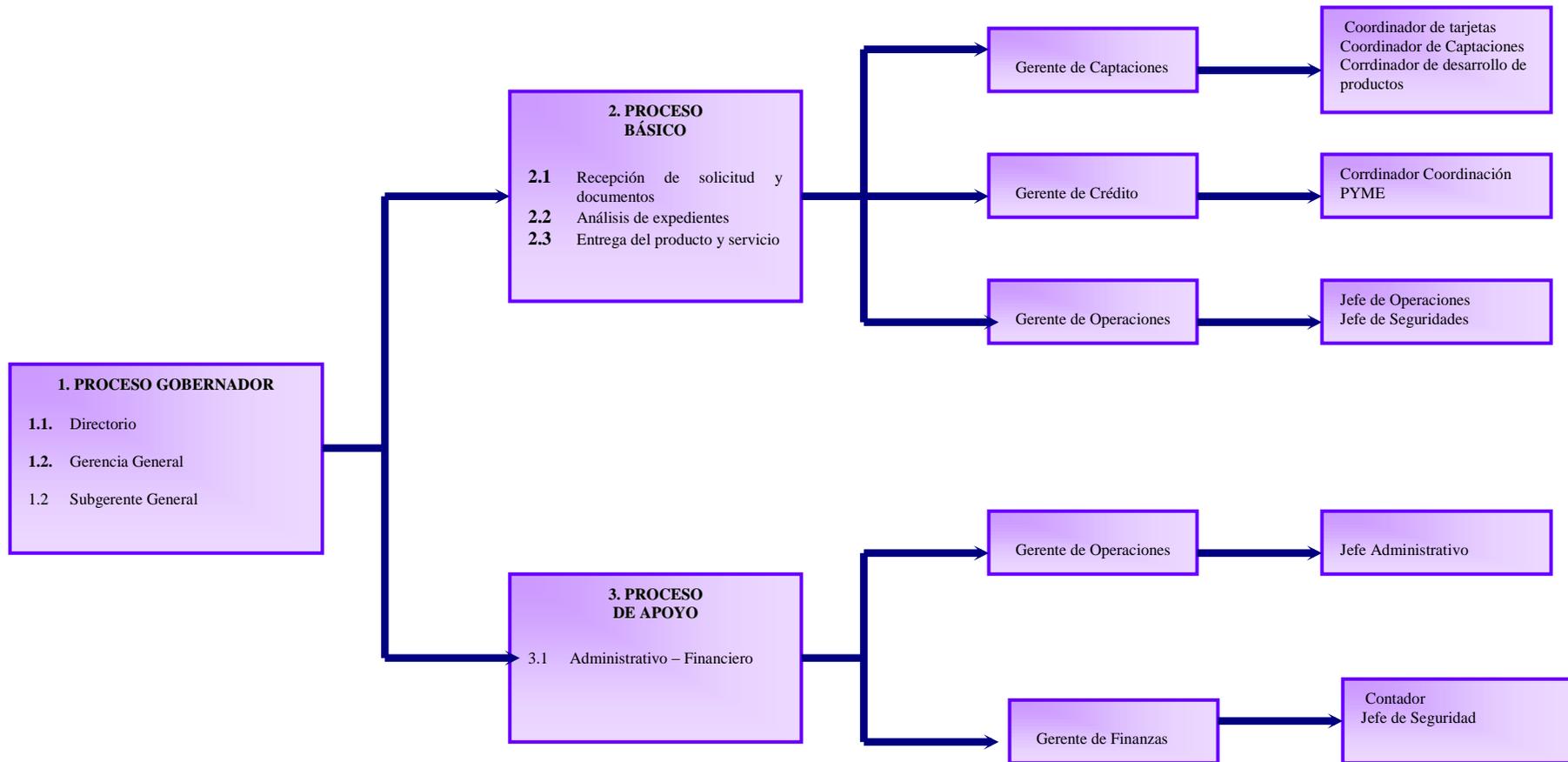
### 5.2.5.1 CADENA DE VALOR DEL MACRO PROCESO BÁSICO “ADMINISTRATIVA – FINANCIERA”



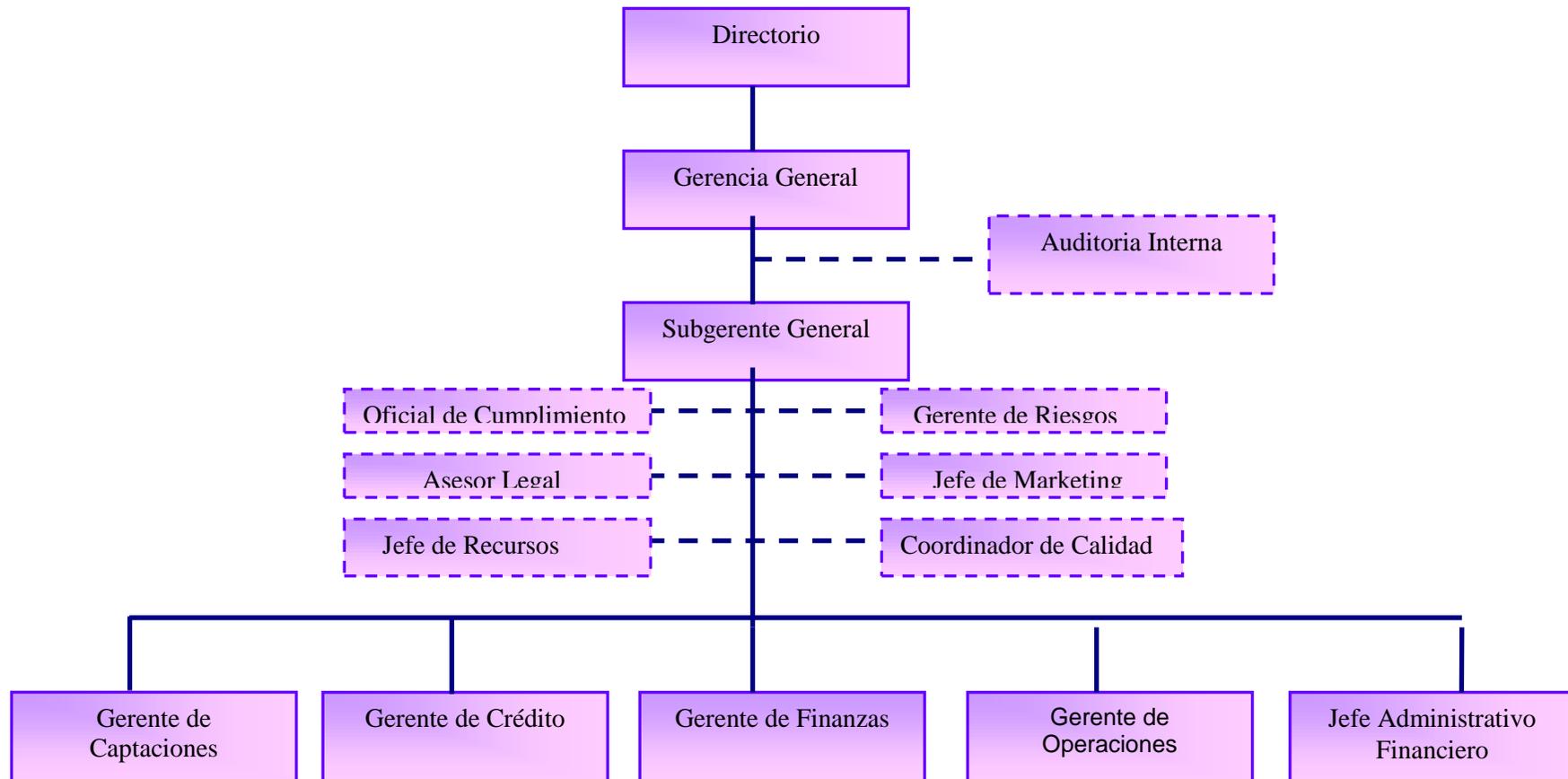
**5.2.5.2 PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL MACRO PROCESO DE APOYO  
“ADMINISTRATIVO - FINANCIERO”**

No.	Índice de Gestión	Relación	Razonamiento	Aplicación	Meta	Desviación		Observaciones
						Positiva	Negativa	
<b>1</b>	Eficiencia del plan de negocios	$\frac{\sum \text{Estrategias utilizadas}}{\sum \text{Estrategias formuladas}}$	Mide el porcentaje de eficiencia de las estrategias utilizadas en relación de las formuladas	Para el año 2006 se formularon 70 estrategias de negocios, pero se utilizaron solo 50 estrategias	90%			El 29% de estrategias propuestas no se utilizaron en el año 2006
<b>2</b>	Eficiencia de los reportes financieros presentados	$\frac{\sum \text{Reportes Devueltos}}{\sum \text{Reportes emitidos}}$	Mide el porcentaje de reportes devueltos del total de emitidos a los Organismos de Control	Del total de 15 reportes emitidos a los diferentes Órganos de Control, no han sido devueltos ninguno	100%	100%		Los reportes emitidos no han tenido inconvenientes
<b>3</b>	Eficiencia de las capacitaciones al personal realizadas	$\frac{\sum \text{Capacitaciones realizadas}}{\sum \text{Capacitaciones planificadas}}$	Mide el porcentaje de eficiencia de las capacitaciones ejecutadas de las planificadas	En el año 2006 se planificaron 15 capacitaciones al personal de capacitaciones	90%	90%		Se cumplió con lo planificado referente a las capacitaciones del personal.

## 6.1 ORGANIZACIÓN HORIZONTAL O POR PROCESOS DEL “BANCO PROCREDIT”



## 6.2 ORGANIZACIÓN VERTICAL O POR PROCESOS DEL “BANCO PROCREDIT”



### **7.3 Asignación de Responsabilidades y Competencias**

De acuerdo a cada macroproceso establecido se puede definir las responsabilidades de cada área que interviene, definiéndose perfiles y estableciendo funciones de cada actividad a realizarse, lo que facilita el cumplimiento de objetivos, políticas, estrategias de la institución.

#### **Proceso Gobernador: Gerencia y Subgerencia**

##### **Responsabilidades y Competencia**

- Planificación estratégica
- Planificación de negocios
- Planificación Operativa
- Definición de políticas
- Definición de procedimientos
- Evaluación del clima laboral
- Planificación diaria de actividades
- Dirigir el plan estratégico
- Dirigir el plan operativo
- Verificaciones de informes
- Toma de decisiones
- Elaborar informes

## **Procesos Básicos**

### **Proceso Básico: Recepción de solicitud y documentos**

#### **Responsabilidades y Competencias**

- Solicitud de documentación básica
- Llenar la solicitud de cuentas corrientes u ahorros
- Explicación de los beneficios de la apertura de cuentas corrientes u ahorros
- Ingresar los datos personales del cliente al formato de “perfil del cliente”
- Llenar la solicitud aplicación de crédito
- Entregar el Anexo de Transparencia
- Redefinir políticas
- Redefinir procedimientos
- Realizar promocionales de cuenta de ahorro
- Realizar promocionales de cuenta corriente
- Realizar promocionales de depósito a plazo fijo
- Llenar el Anexo 2 de licitud de fondos
- Organizar y coordinar el trabajo con su jefe inmediato

### **Proceso Básico: Análisis de expedientes**

#### **Responsabilidades y Competencias**

- Revisión de la solicitud de crédito
- Verificación de la existencia del negocio “visita”
- Relevamiento de información del negocio
- Solicitar la documentación pertinente
- Análisis del expediente por parte del Comité
- Aprobación del crédito
- Monitoreo continuo del crédito
- Cobrabilidad del crédito – mora
- Análisis de cartera
- Organizar y coordinar el trabajo con su jefe inmediato

## **Proceso Básico: Entrega del producto y servicio**

### **Responsabilidades y Competencias**

- Solicitud de documentación básica
- Verificación de datos
- Desembolso del crédito
- Entrega de la libreta de ahorro
- Entrega de la cuenta corriente
- Entrega del certificado de depósito a plazo fijo
- Elaboración del comprobante de retención
- Organizar y coordinar el trabajo con su jefe inmediato

## **Proceso de Apoyo: Administrativos**

### **Responsabilidades y Competencias**

- Contactar a proveedores de acuerdo a las instrucciones del Jefe Administrativo
- Realizar un seguimiento a los requerimientos de compra emitidos por las diferentes oficinas del Banco y a las órdenes de compra emitidas a los proveedores
- Verificar que las facturas, cotizaciones, contratos u otro documento emitido por el proveedor cumpla con los requerimientos, precio y cumplimiento de disposiciones de orden legal con la finalidad de preparar los respaldos necesarios para el pago en Tesorería
- Controlar proveeduría y coordinar requerimientos con los Jefes de Agencia
- Coordinar y distribuir la proveeduría con los Asistentes de Operaciones
- Ejecutar el plan de mantenimiento de instalaciones en todas las oficinas y preparar el informe correspondiente
- Llevar un control del mantenimiento vehicular preventivo y correctivo (kilometraje, gasolina, cambios de filtros, aceites, etc.)
- Verificar la documentación presentada por los proveedores en los procesos de calificación;
- Responsable del archivo de su área y de que todos los procesos se encuentren respaldados con los documentos necesarios;
- Responsable de la valija

- Verificar información de proveedores telefónicamente y actualizarla
- Llevar un registro de proveedores (pagos, vencimientos, cumplimientos, etc)
- Proponer cambios que promuevan el mejoramiento de los procesos del área
- Organizar y coordinar el trabajo con su jefe inmediato
- Administrar los Activos Fijos del banco;
- Reportar los daños que puedan producirse o que se produjeron en activos fijos, para la óptima utilización de los mismos;
- Controlar el proceso de mantenimiento vehicular preventivo y correctivo (kilometraje, gasolina, cambios de filtros, aceites, etc.);
- Manejar el Módulo de Activos Fijos controlando el óptimo uso de los recursos;
- Establecer procedimientos y planes de seguridad industrial de la institución;
- Mantener la seguridad industrial del banco, implementando, controlando y monitoreando un plan de contingencia para prevención de incendios, accidentes, desastres naturales, etc., en coordinación con la Gerencia de Riesgos.

### **Proceso de Apoyo: Administrativos**

#### **Responsabilidades y Competencias**

- Realizar el Flujo de efectivo semanal y mensual
- Mejorar el procesos en contabilidad
- Dar seguimiento a las pruebas de nuevos productos
- Revisar los flujos de los roles de pago
- Amortizaciones
- Gastos diferidos
- Actualización manual de Impuestos
- Elaborar manual de contabilidad
- Revisión de Gastos Mensual
- Proponer cambios que promuevan el mejoramiento de los procesos del área
- Participar en los proyectos de mejoramiento Institucional
- Organizar y coordinar el trabajo con su jefe inmediato
- Cumplir con las demás funciones asignadas por el jefe inmediato
- Digitar los asientos contables de la Agencia, Matriz y Matriz en el sistema contable

- Verificar que la información ingresada al sistema sea la correcta
- Imprimir los comprobantes contables
- Archivar la documentación y verificar que éste completa
- Cuadrar mensualmente la información enviada por la Agencia para actualizar reportes;
- Conciliar las cuentas bancarias de de la Agencia y Matriz;
- Proponer cambios que promuevan el mejoramiento de los procesos del área;
- Preparar información para pagar las declaraciones de impuestos, según las leyes y las políticas gubernamentales impartidas por los organismos estatales competentes;

### **Descripción de los Puestos o Cargos**

Después de la designación de responsabilidades, se identificará los cargos y perfiles a solicitarse los mismos que deben cumplir con los requisitos mínimos que se solicita.

### **Proceso de Apoyo: Financiero**

**Datos de Identificación:** Coordinador de Contabilidad

**Personal bajo su cargo:** Asistente Contable y Auxiliar Contable

### **REQUISITOS:**

- Formación Profesional Requerida

#### Educación

Aprobado mínimo 5to. Año en Contabilidad y Auditoria o Finanzas

#### Experiencia

1 año en el cargo o en área en una Institución del Sistema Financiero

#### Conocimiento

Leyes Tributarias, laborales

Microsoft Office

Catálogo Único de cuentas

Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

#### Conocimiento adicional

Inglés técnico

- **Competencia**

#### Habilidades

Análisis de datos e información, concentración y criterio, razonamiento matemático, alto nivel de organización, comprensión y comunicación interpersonal, trabajo en equipo

Características de Personalidad

Cooperación, buenas relaciones interpersonales

**HERRAMIENTAS:**

- **Equipamiento**  
Computadora, impresora matricial compartida, impresora compartida, calculadora, teléfono.
- **Documentación manejada**  
Asientos Contables, Conciliaciones Bancarias, Libro mayor, Diarios generales.
- **Programación**  
MS Office, Symantec Antivirus, Windows XP, Adobe Acrobat
- **Sistemas**  
Customware, ProAdmin (Módulo de Activos Fijos), Bankware, DIM(SRI)
- **Servicios**  
Internet: buscador y Correo electrónico

**- Datos de Identificación:** Asistente Contable

**Personal bajo su cargo:** Auxiliar Contable

**REQUISITOS:**

- **Formación Profesional Requerida**  
Educación  
Aprobado mínimo 5to. Año en Contabilidad y Auditoria o Finanzas

Experiencia

1 año en el cargo o en área en una Institución del Sistema Financiero

Conocimiento

Leyes Tributarias, laborales

Microsoft Office

Catálogo Único de cuentas

Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

Conocimiento adicional

Inglés técnico

- **Competencia**  
Habilidades

Análisis de datos e información, concentración y criterio, razonamiento matemático, alto nivel de organización, comprensión y comunicación interpersonal, trabajo en equipo

Características de Personalidad

Cooperación, buenas relaciones interpersonales

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

- “Banco Procredit” posee un grupo accionista sólido, cuyo respaldo fortalece la confianza de todos sus clientes.
- La misión del Banco es el desarrollo del sector microempresarial, fomentando el ahorro y el desarrollo social y económico del país.
- En la actual situación el “Banco Procredit” no cuenta con una visión propia a nivel de Ecuador, que permita identificarse en el futuro.
- De acuerdo a las encuestas realizadas, los clientes solicitaban cajeros automáticos, y el incremento de Agencia a nivel de país.
- En el análisis de la matriz de impacto externo, lo que afecta al “Banco Procredit”, es la falta de publicidad agresiva, que permita dar a conocer los productos/servicios y beneficios que ofrece.
- El crecimiento del factor crédito, se ve afectado por la inestabilidad política, y las variantes existentes en la actualidad con las tasas de interés, lo que ha limitado a la ciudadanía a solicitar créditos.
- Deficiencia en el incentivo de obtener captaciones masivas, ya que es otro producto que ofrece el Banco cuyos beneficios, favorecerían a los clientes.

- El Banco se presenta las fortalezas mas relevantes, que de acuerdo a las encuestas realizadas al personal, se tiene la Misión Institucional, Objetivos, Valores Corporativos, Políticas internas, entre otras, el Banco también presenta las siguientes debilidades como son, los empleados no conocen el orgánico estructural de su área, no se tiene definida las funciones de cada empleado etc.
- En el inventario de procesos, se determinó la existencia de procesos manuales, que pueden ser automatizados.
- El mejoramiento de los procesos sugiere alternativas que permitan la disminución de tiempo, costo y el incremento de su eficiencia, las herramientas que se utilizaron incluyen tres métodos como las hojas ISO, en cuyo detalle constan las actividades a aplicar, los responsables de su ejecución; mediante la representación gráfica a través de la flujo diagramación y la hoja de mejoramiento en la cual constan los problemas detectados y sus posibles soluciones entre la situación actual y la situación propuesta.
- De la cadena de valor, el proceso que más conlleva a la toma de decisiones, y control es al realizar el análisis de expediente, debido a que contempla documentación, visita y análisis de la aprobación o negación de un crédito, y en el caso de captaciones, la revisión de documentación y lineamientos de control que permitan la negación o aprobación de una cuenta de ahorro, corriente o depósito a plazo fijo.

## **Recomendaciones**

- Aplicación del presenta trabajo
- Definición de la visión para el Banco, la eficiencia y difusión de los Manuales de procedimientos y políticas para así evitar su incumplimiento, cuya meta es la obtención de objetivos tanto a corto como a largo plazo.
- Implementar los servicios y productos que requieren los clientes, y así posesionarse fuertemente en el mercado
- Proponer publicidad agresiva, que permita al Banco darse a conocer a nivel de país, tanto sus productos como servicios y los beneficios.
- Identificar los procesos manuales y verificar si se podría realizar su automatización a fin de disminuir tiempo y costo para el Banco.
- El objetivo de cada proceso es el de eliminar procesos manuales, archivo físico, para ello se debe realizar un análisis del total de formularios que se utilizan para la prestación de un servicio o producto y verificar su posible eliminación o automatización.
- Aplicar los procesos mejorados con los cuales la empresa puede obtener incrementos en sus beneficios tanto en tiempos como en costos, además que sus eficiencias aumentan notablemente.
- Se deberían de anular algunos formularios, para evitar la utilización de espacio físico, tiempo y costo en el desarrollo y archivo del mismo.
- Medir el nivel de rendimiento aplicado a cada proceso a través de la aplicación de indicadores de gestión