

“MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE UNA FINANCIERA APLICANDO LA GESTION POR PROCESOS”

Informe para optar el Título Profesional de
INGENIERO INDUSTRIAL

Pacherres Vargas, Luis Salvador

INDICE

- El PROBLEMA.....4
  - Planteamiento del problema.....5
  - Formulación del problema.....6
  - Objetivos.....7
  - Alcance.....8
- MARCO TEORICO.....9
  - Financiera Efectiva.....10
  - Conceptos Básicos.....11
  - Gestión por procesos.....12
  - Mapa de procesos.....13
  - Análisis de Valor Agregado.....14
  - Indicador del proceso.....15
  - Herramientas Metodológicas.....16

INDICE

- METODOLOGÍA PROPUESTA.....17
  - Levantar la información de los macro procesos de Originación y Recaudación.....18
  - Descripción de los macroprocesos de Originación y Recaudación.....19
  - Análisis de los macroprocesos.....20
  - Elaboración de la Carpeta de propuestas de Mejora.....21
  - Implantación de la Propuesta de Mejora.....22
  - Etapa de Evaluación y Control.....23
- RESULTADOS.....24
- CONCLUSIONES.....35
- RECOMENDACIONES.....37
- BIBLIOGRAFÍA.....38

EL PROBLEMA

Índice



Planteamiento del Problema



Formulación del Problema



Objetivos



Alcance

El Problema

Planteamiento del Problema

El crecimiento sufrido por la Financiera Efectiva S.A. en estos años muestra una gran oportunidad de participación en el mercado de los Retail, pero dicho crecimiento debe de ser ordenado y orientado a las mejoras de los procesos dentro de las oficinas especiales a nivel nacional.



Formulación del Problema

PROBLEMA PRINCIPAL

- ¿Cómo establecer una metodología adecuada basada en la gestión por procesos para mejorar la calidad de atención al cliente interno y externo, derrivando las barreras organizativas e incentivando la participación de todo el personal?

PROBLEMAS SECUNDARIOS

- ¿Cómo conocer la situación actual de los macro procesos de Originación de Créditos y Recaudación en las oficinas especiales?
- ¿Falta de identificación de los procesos y de cada una de las actividades dentro de los macro procesos de la cadena de valor dentro de las oficinas especiales?
- ¿Cómo mejorar el flujo de trabajo operativo de las oficinas especiales de Financiera Efectiva S.A.?
- ¿Cómo implantar la metodología de Gestión por procesos como una herramienta de mejora continua en la organización?

Objetivos

El Problema

OBJETIVO GENERAL

- Lograr la satisfacción del cliente interno y externo y una adecuada administración de la calidad en los modelos de Originación y recaudación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar mediante los indicadores la situación actual del modelo de Originación de créditos y recaudación.
- Determinar, analizar y gestionar mediante el análisis del valor agregado de las actividades, el valor de las actividades para el cliente interno y externo.
- Lograr la eficacia y eficiencia en las operaciones
- Documentar las actividades y estandarizar los procesos.

Alcance

El proceso de investigación corresponde al "Mejoramiento de los Procesos Operativos de una Financiera aplicando la gestión por procesos" se basa en un análisis de las Oficinas especiales a nivel nacional de la Financiera Efectiva S.A. en lo concerniente a los macroprocesos de Originación de Créditos y Cobranzas.







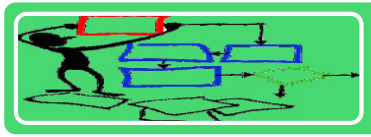
MARCO TEÓRICO

Índice

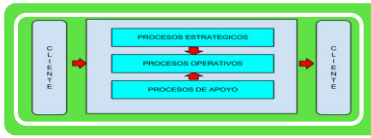
Financiera Efectiva



Conceptos Básicos



Gestión por Procesos



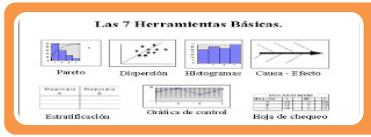
Mapa de Procesos



Análisis de Valor Agregado



Indicadores del Proceso



Herramientas Metodológicas

Financiera Efectiva

- **FINANCIERA EFECTIVA** es una empresa del Grupo EFE supervisada por la Superintendencia de Banca Seguros & AFP (SBS), especializada en el otorgamiento de créditos al sector emergente.
- Financiera Efectiva (anteriormente EDPYME Efectiva) inició sus operaciones en el 2004 como brazo financiero del Grupo EFE. La Institución otorga créditos de consumo para financiar las compras en sus tiendas vinculadas: Tiendas EFE, Total Artefactos (dueña de las tiendas La Curacao) y Motocorp.
- A junio2014 la Financiera contaba con 178 oficinas y 1,298 empleados (170 y 1,280, respectivamente, a diciembre 2013). En cuanto a su participación en el mercado de empresas financieras, ésta representaba el 3.4% de los créditos directos (3.3% a diciembre 2013) y se posiciona como la cuarta institución con mayor participación en créditos de consumo (8.9%).





Conceptos Básicos

Marco Teórico



Proceso: Es un conjunto de actividades que transforman entradas en salidas. Tiene las siguientes características **:** Existe un propietario del proceso, La suma del valor agregado de las salidas es mayor a la suma del valor agregado de las entradas y Presentan variabilidad, repetitividad, horizontalidad y son susceptibles de ser mejorados.



Proceso clave: Proceso extraído de los procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.



Sistema: Es la estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como es el sistema de gestión de Calidad.



Actividad: Es la suma de tareas organizadas con un claro inicio y fin.



Tarea: Es la unidad fundamental del trabajo y puede ser definida como una acción.



Procedimiento: Es el conjunto de reglas e instrucciones de como se realiza una tarea o proceso.

Gestión por procesos

Marco Teórico

El objetivo principal de la Gestión por procesos es la mejora continua de la organización, generando así una reducción de la variabilidad asignada y un incremento en la eficiencia en los procesos. El enfoque de procesos permite asumir la perspectiva del cliente, eliminando las barreras departamentales de la organización y fortaleciendo la flexibilidad y dinamismo, logrando crear valor para el cliente.



Propósitos

- Simplificar los procesos
- Proveer e iniciar y mantener planes de mejora continua
- Elevar la eficiencia, calidad y productividad de procesos
- Identificar las causas reales de los problemas reales y potenciales que afecten el proceso
- Involucrar a las personas que participan en el proceso.

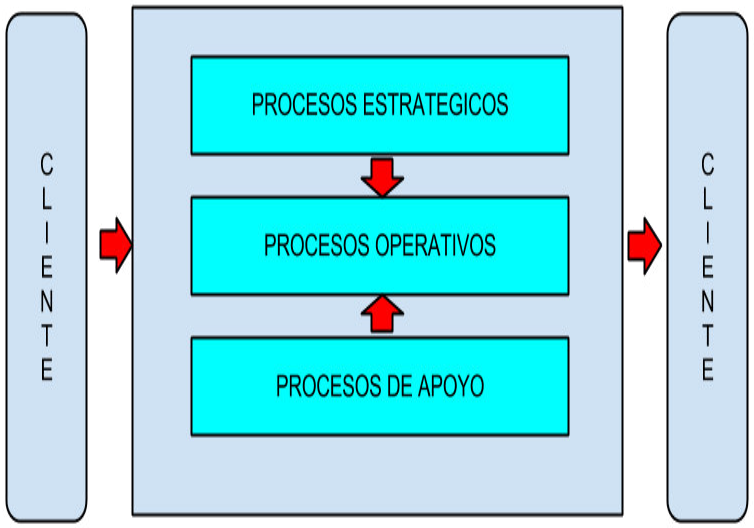


Objetivos

- Reducir los costos innecesarios (mediante el análisis de Valor Agregado).
- Acortar los plazos de entrega (mediante la reducción de tiempo de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes para lograr la fidelización de nuestro mercado objetivo.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de bajo costo, con el fin de brindar un servicio de calidad al cliente.

Mapa de Procesos

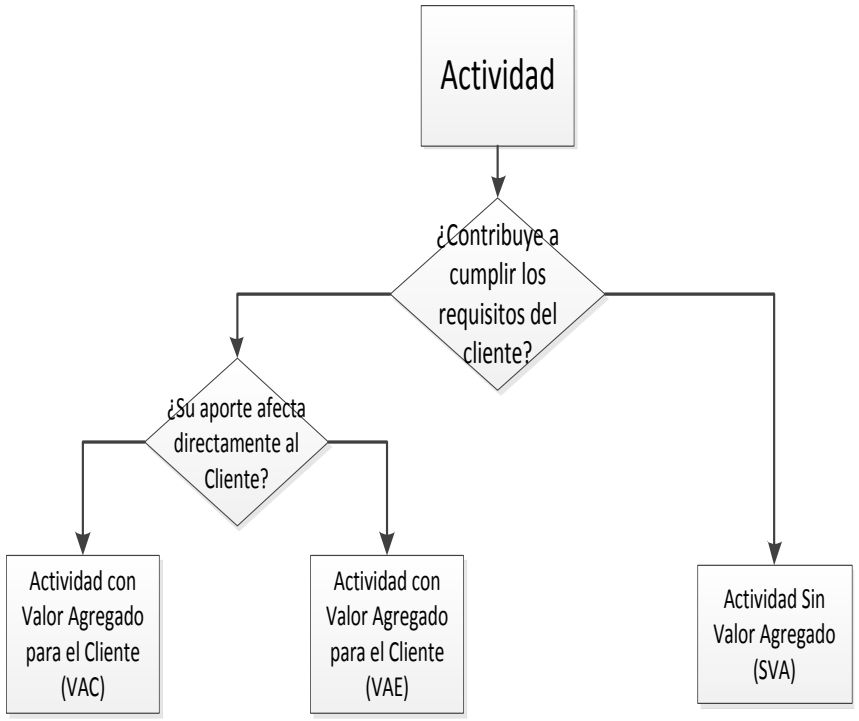
"Se define el mapa de procesos como una gráfica que representa los procesos que hacen funcionar a la organización, refiriéndose tanto a las interrelaciones internas como externas. El correcto diseño del diagrama está asociado al adecuado alineamiento a la visión y planificación estratégica de la organización¨.



Análisis de valor Agregado

Marco Teórico

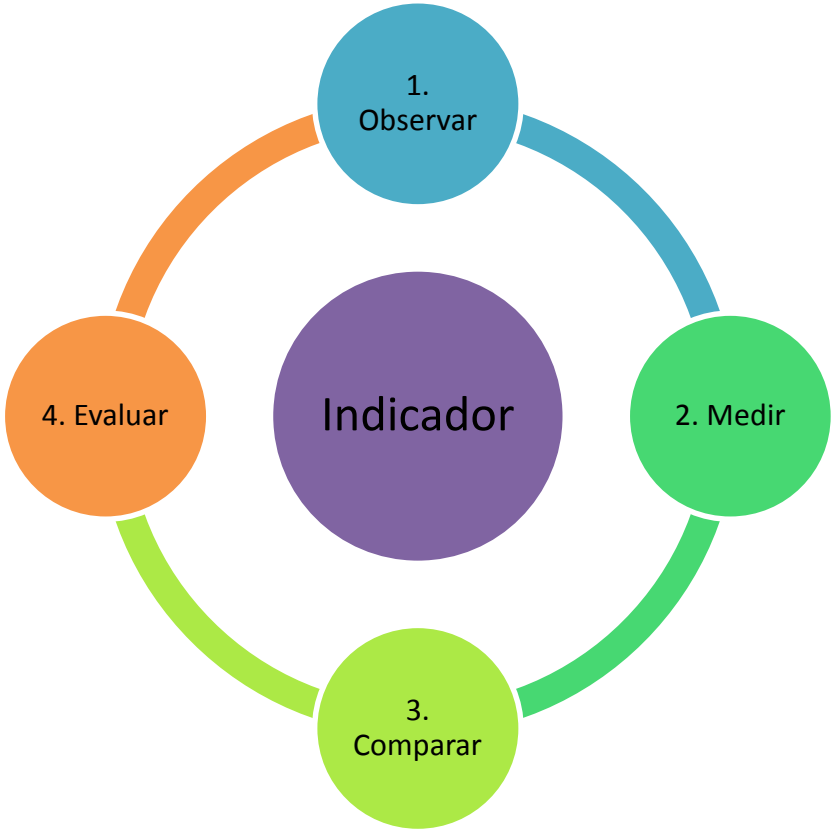
El Objetivo del Análisis de Valor Agregado es optimizar las actividades que aportan valor agregado y minimizar o eliminar las actividades que no agregan valor



Objetivos

- 1.-Eliminación de Actividades que no generan valor al proceso ni a la organización.
- 2.-Combinación de las actividades que no pueden ser eliminadas, buscando su ejecución con eficacia y eficiencia.
- 3.-Mejoramiento de las actividades que agrega valor al proceso o a la organización.

Indicador del Proceso



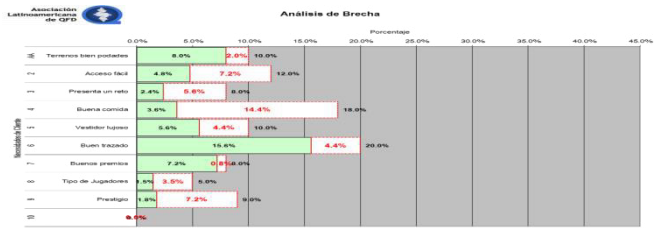
CARACTERISTICAS

- Proporciona información estructurada de los objetivos de la empresa.
- Identificable, medibles e interpretables con facilidad.
- Son aceptados y reconocidos por los responsables de los procesos, debido a que es fácil de interpretar.

Herramientas Metodologías

Marco Teórico

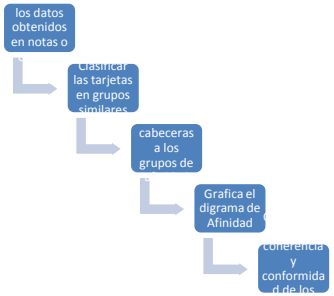
- Despliegue de la función calidad



- Lluvia de Ideas



- Diagrama de Afinidad



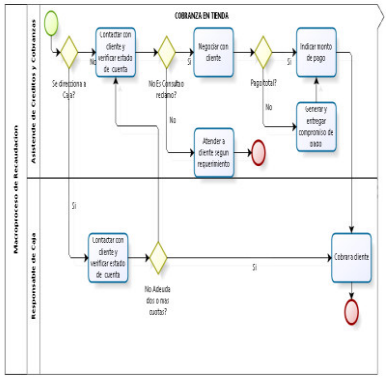
- Matriz de Priorización

Procesos del Modelo de Originación de Créditos	Factores Críticos de Éxito								Puntaje
	1. Fiabilidad para acceder al Crédito	2. Tiempo para el desembolso	3. Información adecuada del crédito	4. Cumple con la normativa vigente de protección al cliente financiero	5. Permitir convertirnos en el segmento comercial y financiero más grande del país	6. Brindar el mayor nivel de bienestar y acceso a las familias y a los pequeños microempresarios emergentes del país.	7. Porcentaje de tiempo con mayor costo sin Valor Agregado	8. Proceso con mayor costo	
	4	4	4	2	2	3	3	2	
Gestión Administrativa de Créditos	0	0	0	5	5	5	0	0	35
Filtro Preliminar	3	0	5	0	9	9	3	9	104
Solicitud	0	5	0	0	3	3	9	0	62
Inspección	3	5	9	5	9	9	3	3	138
Evaluación	5	9	0	5	5	5	5	5	116
Gestión de Expedientes	0	0	0	0	5	5	0	0	25

- Análisis de Prueba de Falla

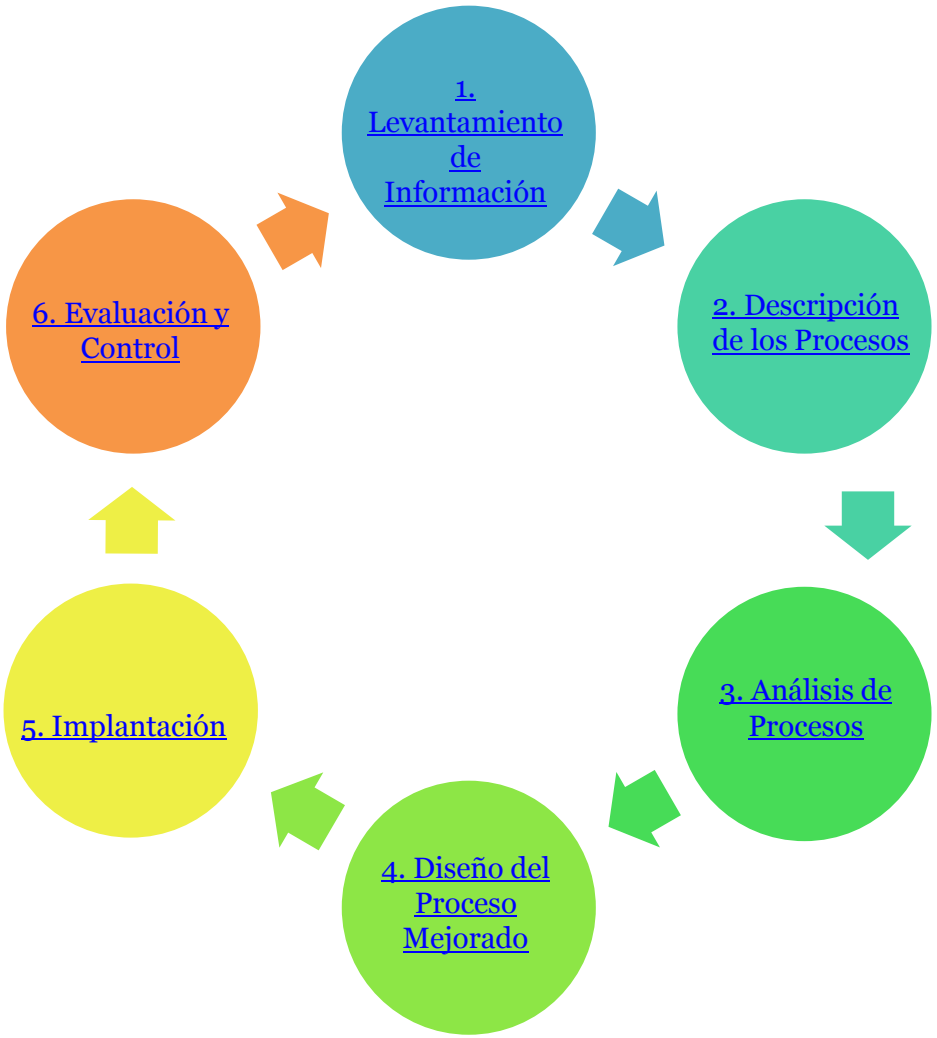
Función del Proceso (Paso)	Modos Potenciales de Falla (Defectos del Proceso)	Efectos de Falla Potenciales (efecto)	SEV	Causas Potenciales de Falla	OCC	Controles de Proceso Actuales	DET	RPN	Acciones Recomendadas
Realizar verificación telefónica	Se realiza una inadecuada verificación telefónica	Cliente con perfil inadecuado	4	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) para el proceso de inspección.	6	Se realiza una revisión posterior al desembolso del proceso	4	144	Implementación de la documentación de los procesos del modelo de Originación y cobranza, así como sus protocolos y herramientas de acuerdo al perfil del cliente
Registrar resultados de verificación en solicitud	Se registra información incompleta	Cliente con perfil inadecuado	4	La actividad de registrar información es tediosa y engorrosa, el formato no permite registrar la información completa	6	Se realiza una revisión de la solicitud de crédito por parte del asistente previo Checklist de evaluación	5	120	Implementación de un aplicativo RPM, enlazado al módulo de Inspecciones en el SFL mediante mensajes de texto
Enviar a verificación en campo	Pérdida de solicitud	Se rechaza solicitud del cliente	8	No existe un adecuado control y cuidado en la documentación	9	Se realiza un control inadecuado el cargo de gestión	8	576	Implementación de un aplicativo RPM, enlazado al módulo de Inspecciones en el SFL mediante mensajes de texto
Realizar inspección domiciliaria	Se realiza una inadecuada inspección de campo	Cliente con perfil inadecuado	4	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) para el proceso de inspección.	8	Se realiza la supervisión inopinada por parte del jefe de Créditos y cobranza a la gestión de AOC	6	192	Implementación de la documentación de los procesos del modelo de Originación y cobranza, así como sus protocolos y herramientas de acuerdo al perfil del cliente
Realizar inspección domiciliaria	AOC y cliente confabulan para cometer fraude	Cliente con perfil inadecuado	4	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) para el proceso de inspección.	8	Se realiza la supervisión inopinada por parte del jefe de Créditos y cobranza a la gestión de AOC	6	192	Elaboración de un plan de supervisión, con el ingreso de supervisiones por parte del jefe de Créditos y Cobranzas
Realizar inspección domiciliaria	No se realiza inspección domiciliaria	Cliente con perfil inadecuado	4	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) para el proceso de inspección.	8	Se realiza la supervisión inopinada por parte del jefe de Créditos y cobranza a la gestión de AOC	6	192	Elaboración de un plan de supervisión, con el ingreso de supervisiones por parte del jefe de Créditos y Cobranzas
Realizar inspección domiciliaria	Cliente confabula con vecinos para tener buenas referencias	Cliente con perfil inadecuado	4	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) para el proceso de inspección.	8	Se realiza la supervisión inopinada por parte del jefe de Créditos y cobranza a la gestión de AOC	6	192	Elaboración de un plan de supervisión, con el ingreso de supervisiones por parte del jefe de Créditos y Cobranzas
Realizar inspección laboral	Se realiza una inadecuada inspección laboral	Cliente con perfil inadecuado	4	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) para el proceso de inspección.	8	Se realiza la supervisión inopinada por parte del jefe de Créditos y cobranza a la gestión de AOC	6	192	Implementación de la documentación de los procesos del modelo de Originación y cobranza, así como sus protocolos y herramientas de acuerdo al perfil del cliente
Realizar inspección laboral	AOC y cliente confabulan para cometer fraude	Cliente con perfil inadecuado	4	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) para el proceso de inspección.	8	Se realiza la supervisión inopinada por parte del jefe de Créditos y cobranza a la gestión de AOC	6	192	Elaboración de un plan de supervisión, con el ingreso de supervisiones por parte del jefe de Créditos y Cobranzas
Completar informe de visita	Ingreso de predeterminados desactualizados	Cliente con perfil inadecuado	4	No se realizan las actualizaciones en el sistema	7	Ejecución del procedimiento para actualizar los predeterminados	3	084	Implementar un proceso de solicitud de requerimientos y sistema
Completar informe de visita	Se registra información incompleta	Cliente con perfil inadecuado	4	La actividad de registrar información es tediosa y engorrosa, el formato no permite registrar la información completa	6	Se realiza una revisión de la solicitud de crédito por parte del asistente previo Checklist de evaluación	3	72	Adecuado formato de informe de gestión, que permita ingresar la información precisa, completa y necesaria
Completar informe de visita	Deterioro de documentos	Cliente con perfil inadecuado	4	No existe un adecuado control y cuidado en la documentación	7	Se realiza un control inadecuado el cargo de gestión	9	252	Implementación de un aplicativo RPM, enlazado al módulo de Inspecciones en el SFL mediante mensajes de texto
Completar informe de visita	Deficiente costeo especializado	Cliente con perfil inadecuado	4	Falta capacitación al personal	6	Se realiza una revisión de la solicitud de crédito por parte del asistente previo Checklist de evaluación	5	120	Implementación de un plan de capacitación, así como líneas de carrera dentro de la institución
Completar informe de visita	Informe de visita se llena con datos equivocos	Información del crédito del cliente es errónea	3	No existe un adecuado control de la gestión	8	Se realiza una revisión de la solicitud de crédito por parte del asistente previo Checklist de evaluación	5	120	Adecuado formato de informe de gestión, que permita ingresar la información precisa, completa y necesaria
Entregar solicitud al Asistente de Créditos y Cobranzas	Deficiencia en la comunicación entre el personal de la financiera y comercial	Demora en la atención al cliente	6	Desarticulación de las estrategias entre la parte comercial y financiera	8	Negociaciones entre el jefe de Créditos y Cobranzas (JCC) y el Gerente de Tienda (GT)	7	168	Implementación de un aplicativo RPM, enlazado al módulo de Inspecciones en el SFL mediante mensajes de texto

- Diagrama de Flujo



METODOLOGÍA PROPUESTA

Índice



El presente trabajo utiliza la metodología de investigación Descriptiva, basada en el análisis y descripción de la realidad a través de la observación y recolección de data.

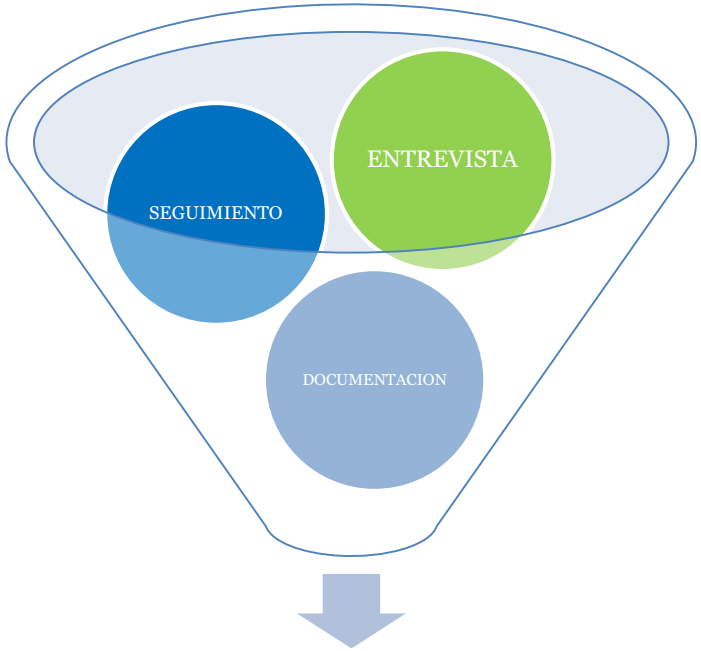
1. Levantar la información de los macro procesos de Originación y Recaudación

- Seguimiento, Método de Sombra



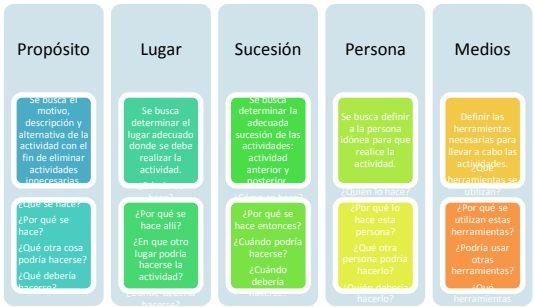
- Documentación e información secundarias





INFORMACION DE VALOR

- Entrevista, Método del Interrogatorio

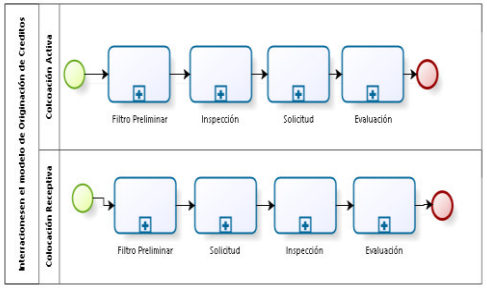


- Requerimientos del Cliente

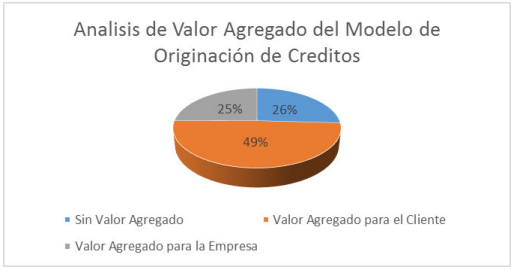


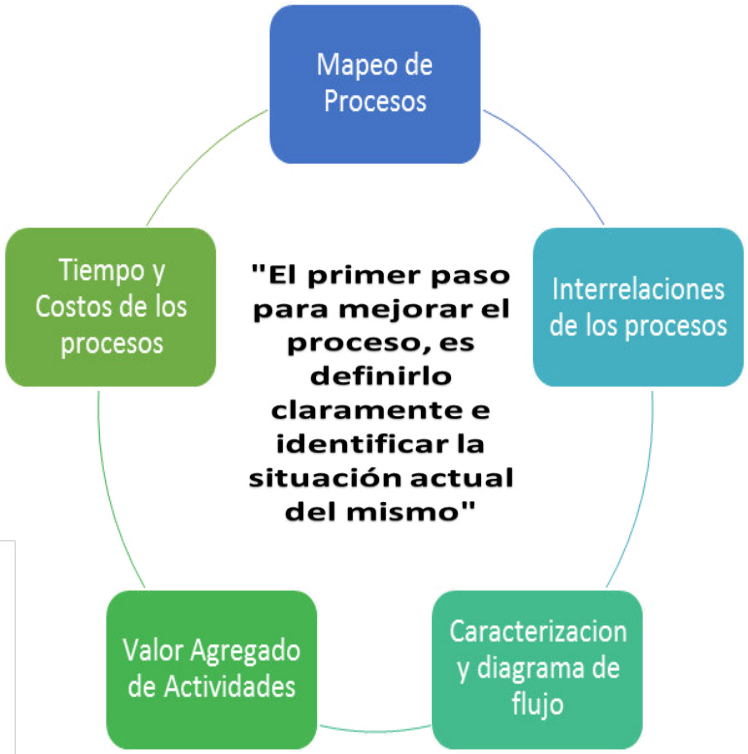
2. Descripción de los macroprocesos de Originación y Recaudación

- Interacciones de los Procesos

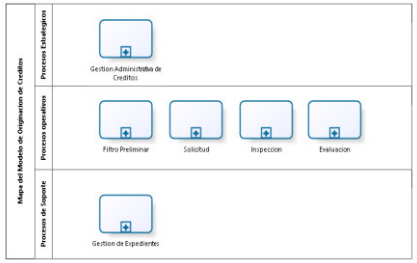


- Análisis del Valor Agregado

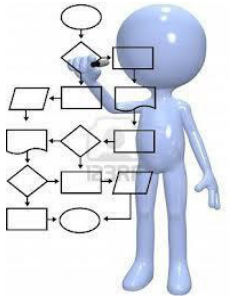




- Mapeo del Proceso

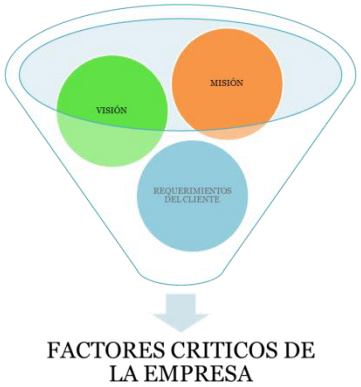


- Caracterización y Diagrama de Flujo



3. Análisis de los macroprocesos

- Factores Críticos de Éxito de la empresa



- Balance de Línea

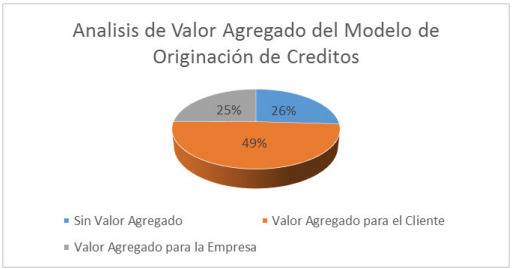


Análisis de Valor Agregado de las Actividades de los Procesos Críticos

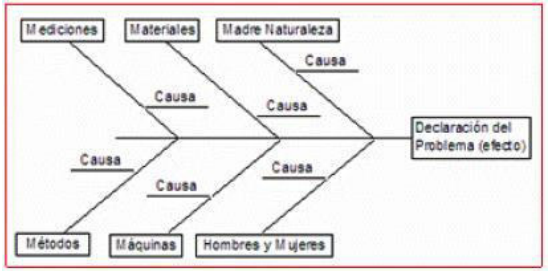
Análisis de Línea y Cuello de Botella

Análisis de Prueba de Falla

- Análisis del Valor Agregado



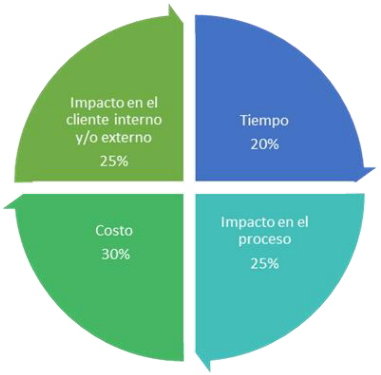
- Análisis de Prueba de Falla



4. Elaboración de la Carpeta de propuestas de Mejora







CUADRO Nº 7: FLUJOS DE EFECTIVO

MES	COSTO (dólares)	INGRESO TOTAL (dólares)	FLUJO (dólares)	VALOR ACTUAL NETO (dólares)	tasa interés anual (%)	días por mes	Ingresos por incremento de cobranza (dólares)	Porcentaje de incremento	Ingreso horas ahorradas (dólares)	costo hora/ hombre (dólares)
							20000		371.48	1.99
0	8,213.16		-8,213.16	-8,213.16						
1	1,000.00	1272.71	272.71	149.40	10	30	1200	0.06	72.71	1.99
2	1,000.00	1469.00	469.00	278.95	10	60	1400	0.07	69.00	1.99
3	1,000.00	1272.71	272.71	174.55	10	90	1200	0.06	72.71	1.99
4		1469.00	1,469.00	1,003.30	10	120	1400	0.07	69.00	1.99
5		1469.00	1,469.00	1,062.09	10	150	1400	0.07	69.00	1.99
6		1469.00	1,469.00	1,116.06	10	180	1400	0.07	69.00	1.99
7		1272.71	1,272.71	1,009.27	10	210	1200	0.06	72.71	1.99
8		1272.71	1,272.71	1,047.12	10	240	1200	0.06	72.71	1.99
9		1469.00	1,469.00	1,247.21	10	270	1400	0.07	69.00	1.99
10		1469.00	1,469.00	1,280.97	10	300	1400	0.07	69.00	1.99
11		1469.00	1,469.00	1,310.25	10	330	1400	0.07	69.00	1.99
12		1469.00	1,469.00	1,335.45	10	360	1400	0.07	69.00	1.99
				2,801.46						
	VAN	2,801.46								

Elaborado por: el autor

CUADRO Nº 8: ESTIMACION DE COSTOS (INVERSIÓN)

COSTOS	
RUBRO	VALOR USD.
levantamiento de procesos	800.00
Analisis de procesos	800.00
Propuesta de mejora	2,000.00
Equipos de computación	1,000.00
Licencia de software Visio 2003	250.00
Material de oficina	46.00
Impresión de documentos	40.00
Reuniones con personal	97.16
Otros gastos adicionales	51.00
Inversión publicitaria	1,600.00
Impresión de documentos finales	30.00
Capacitación motivacional	800.00
Implantación	1,000.00
TOTAL	8,213.16

Elaborado por: el autor

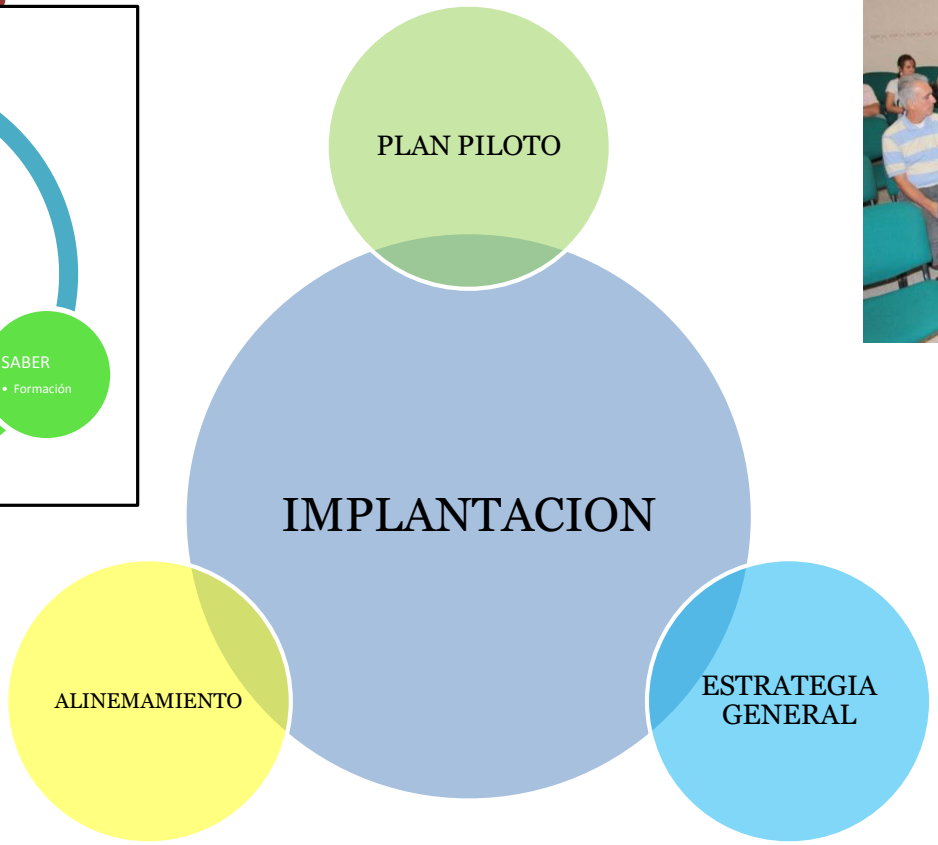
CUADRO Nº 9: ESTIMACIÓN DE BENEFICIOS (NUEVOS INGRESOS)

	INGRESOS			costo hora/ hombre
	Por horas ahorradas		Por cobranza	
ANUAL	$	842.81	$ 13,842.81	1.989

Elaborado por: el autor

5. Implantación de la Propuesta de Mejora

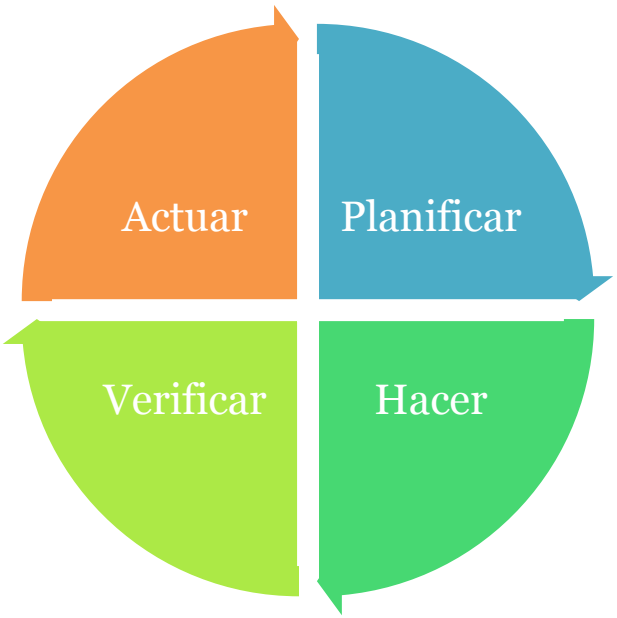




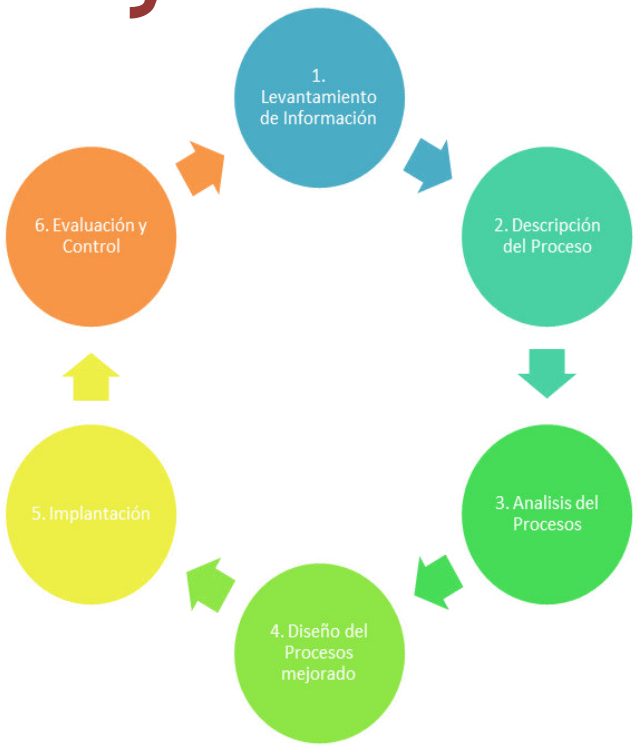




6. Etapa de Evaluación y Control



Ciclo de Deming



Gestión por Procesos

Índice

RESULTADOS



Satisfacción del Cliente en los modelos Originación y Recaudación



Determinar la situación actual del modelo de Originación de créditos y recaudación.



Determinar, analizar y gestionar mediante el Análisis del valor Agregado



Eficacia y eficiencia en las operaciones



Mejora de la Productividad

Satisfacción del Cliente

Resultados

Tabla 3. 1: Requerimientos del cliente Externo en el modelo de Originación

CARACTERISTICAS	PORCENTAJE
Facilidad para acceder al crédito	35%
Tiempo para el desembolso	25%
Información adecuada del crédito	21%
Bajas cuotas e intereses	12%
Facilidad para reprogramar cuotas	5%
Otros	2%

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Tabla 1. 1. Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO
Perspectiva Financiera	Optimizar el uso de recursos humanos, materiales y financieros a través de eficiencia en la gestión crediticia y en la racionalización de los gastos operativos, así como fortalecer el patrimonio de la institución financiera para soportar el crecimiento de las operaciones.
Perspectiva de Clientes	Fidelización de los clientes de segmentos C y D, mediante diferenciación de los productos crediticios ofrecidos y de la calidad en el servicio.
Perspectiva de Procesos Internos	Automatizar los procesos operativos, administrativos y de gestión de riesgos, así como contar con una mejor infraestructura y con un equipamiento moderno.
Perspectiva de Aprendizaje y de Crecimiento	Capacitar al personal en la atención del grupo objetivo de la institución, así como manejar programas de motivación y de compromiso con la institución.

Fuente: Financiera Efectiva S.A.
Elaboración: Propia

Factores Críticos de Éxito	Modelo actual	Modelo Propuesto
Facilidad Para Acceder al Crédito	Se aplica las mismas politicas para todo los clientes	Se realizan politicas deacuerdo al grupo de cliente.
Tiempo para el desembolso	3944	4497
Información adecuada del crédito	No existe una adecuada informaciòn al cliente	En el proceso de Originaciòn se informa al cliente las condiciones del credito antes de la firma de los valorados
Cumplir con la Normativa Vigente de protección al cliente financiero	Se cumple de forma parcial con las normas de transparencia y de informaciòn	Se cumple con las normas de transparencia y de informaciòn
Permite convertirnos en el grupo retail y financiero más grande del país.	En el 2012 tiene el 2,48% de colocaciones de creditos a nivel nacional (puesto 10)	En el 2013 tiene el 3,31% de colocaciones de creditos a nivel nacional (puesto 6)
Brindar el mayor nivel de bienestar y acceso a las familias y a los pequeños microempresarios emergentes del país.	9 creditos aprobados por dia	30 creditos aprobados por dia
Porcentaje de tiempo con mayor costo sin Valor Agregado.	S/.3.36	S/. 0.27
Proceso con mayor costo.	S/. 19.30	S/. 9.48

Satisfacción del Cliente

Resultados

Tabla 3. 2.Requisitos del cliente Externo en el modelo de Recaudación

CARACTERISTICAS	PORCENTAJE
Facilidad para el pago	30%
Información adecuada del estado de cuenta	20%
Reparación/mantenimiento del artefacto del crédito	19%
Disminución de Intereses por pago anticipado	17%
Bajos precios, Ofertas, promociones	10%
Otros	4%

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Tabla 1. 1. Objetivos Estratégicos

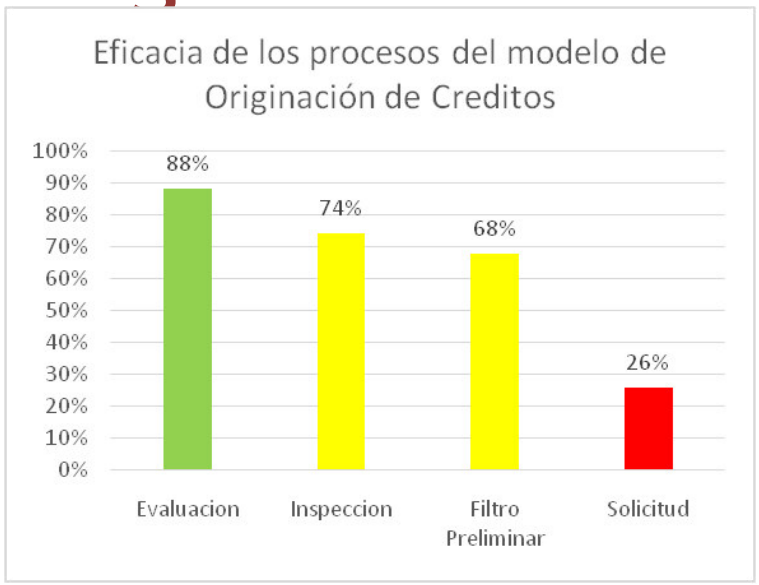
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO
Perspectiva Financiera	Optimizar el uso de recursos humanos, materiales y financieros a través de eficiencia en la gestión crediticia y en la racionalización de los gastos operativos, así como fortalecer el patrimonio de la institución financiera para soportar el crecimiento de las operaciones.
Perspectiva de Clientes	Fidelización de los clientes de segmentos C y D, mediante diferenciación de los productos crediticios ofrecidos y de la calidad en el servicio.
Perspectiva de Procesos Internos	Automatizar los procesos operativos, administrativos y de gestión de riesgos, así como contar con una mejor infraestructura y con un equipamiento moderno.
Perspectiva de Aprendizaje y de Crecimiento	Capacitar al personal en la atención del grupo objetivo de la institución, así como manejar programas de motivación y de compromiso con la institución.

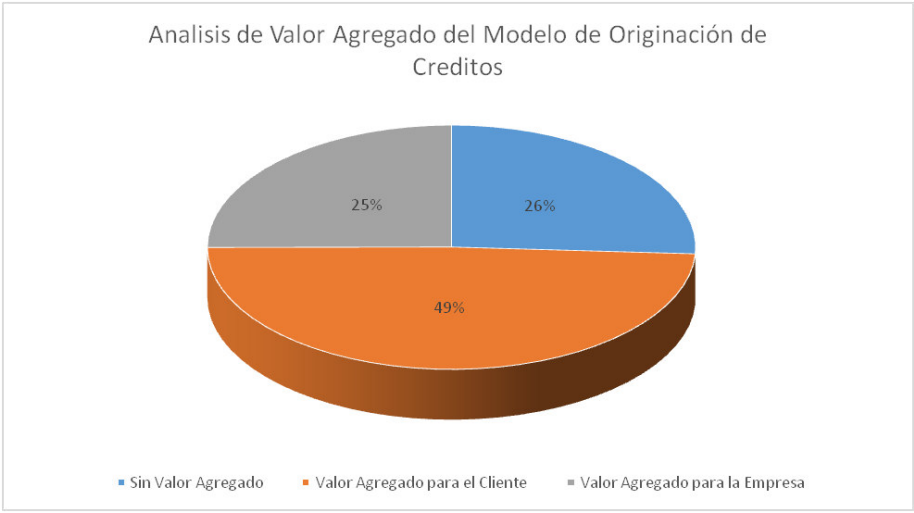
Fuente: Financiera Efectiva S.A.
Elaboración: Propia

Factores Criticos de Éxito	Modelo actual	Modelo Propuesto
Facilidad para el pago	A todos los clientes se les cobra de la misma manera.	Metodologias de negociacion y cobro deacuerdo al perfil del cliente.
Información adecuada del estado de cuenta	Solo se tenia informaciòn clara del estado de cuenta del cliente en la oficina.	Informaciòn clara del estado de cuenta del cliente antes, durante y despues d ela gestion.
Reparación/mantenimiento del artefacto del crédito	Existe de manera parcial	Cooperacion estrategica con la parte comercial
Disminución de Intereses por pago anticipado	No existe	Implementaciòn de opcion de prepago y pronto pago
Cumplir con la Normativa Vigente de protección al cliente financiero	Se cumple de forma parcial con las normas de transparencia y de informaciòn	Se cumple con las normas de transparencia y de informaciòn
Permite convertirnos en el grupo retail y financiero más grande del país.	En el 2012 tiene el 2,48% de colocaciones de creditos a nivel nacional (puesto 10)	En el 2013 tiene el 3,31% de colocaciones de creditos a nivel nacional (puesto 6)
Brindar el mayor nivel de bienestar y acceso a las familias y a los pequeños microempresarios emergentes del país.	315 cuentas cobradas por dia	1155 cuentas cobradas por dia
Porcentaje de tiempo con mayor costo sin Valor Agregado.	S/.2.23	S/. 1.49
Proceso con mayor costo.	S/.6.27	S/.5.46

Resultados

Situación Actual del Modelo de Originación

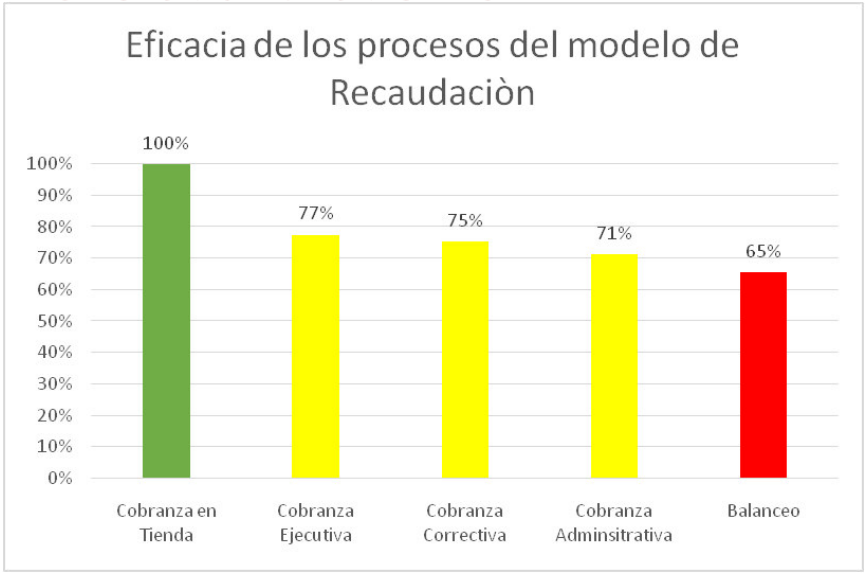


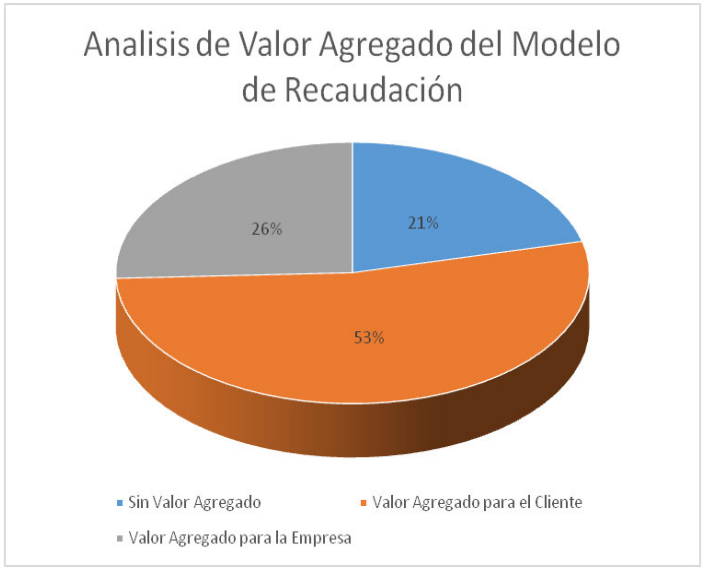


Eficacia del modelo Actual: 74%
Porcentaje de valor agregado para el cliente: 49%
Tiempo de Ciclo: 3533 segundos=59 minutos
Tiempo del proceso: 3944 segundos=66 minutos
Capacidad: 1 crédito por hora
Costo: S/.19.30 soles por crédito

Situación Actual del Modelo de Recaudación

Resultados

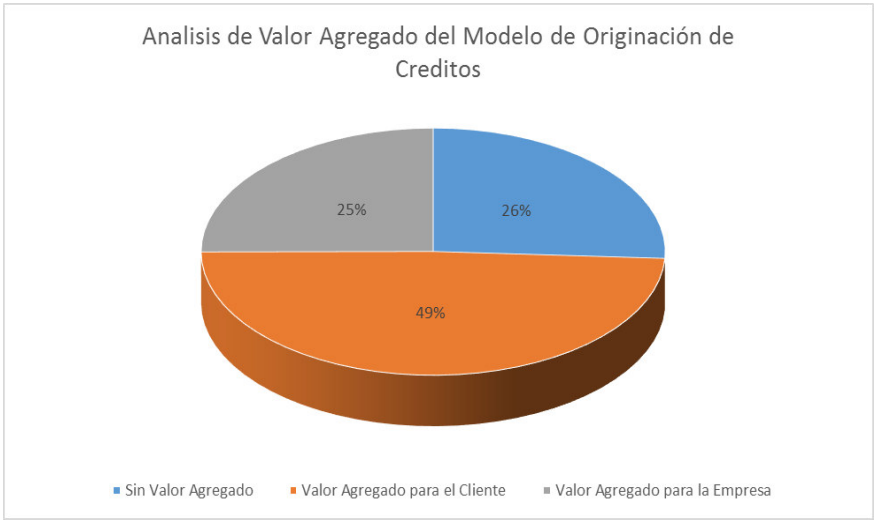


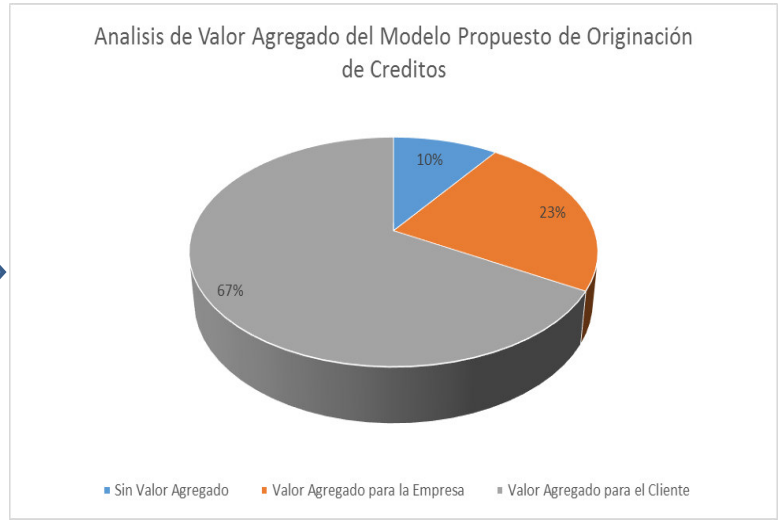


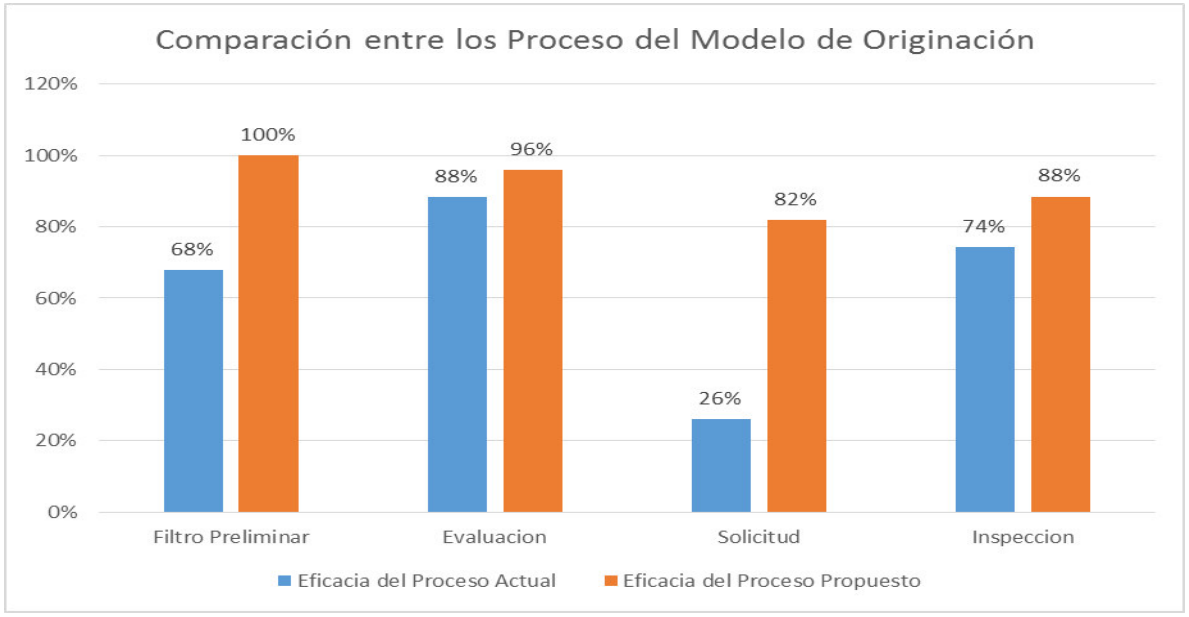
Eficacia del modelo Actual: 79%
Porcentaje de valor agregado para el cliente: 53%
Tiempo de Ciclo: 688 segundos=12 minutos
Tiempo del proceso: 9591 segundos=160 minutos
Capacidad: 5 gestiones de cobranza por hora
Costo: S/. 6.27 soles por gestión de cobranza

Resultados

Análisis del Valor Agregado Originación

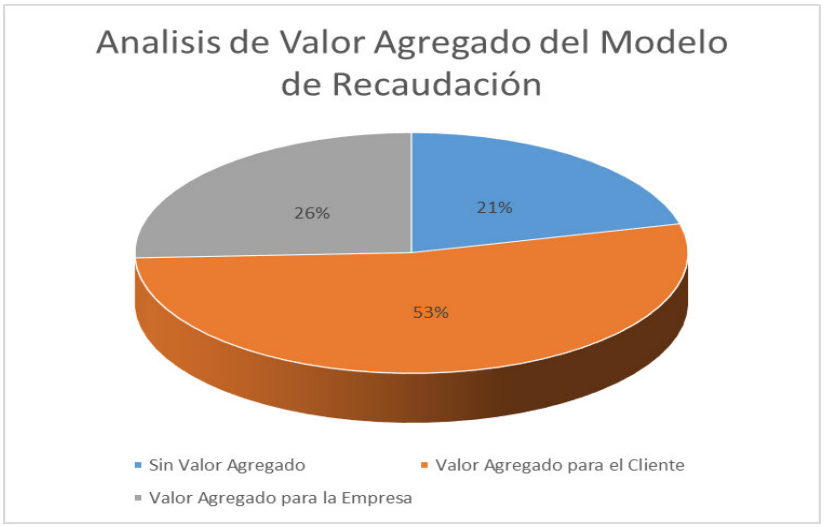


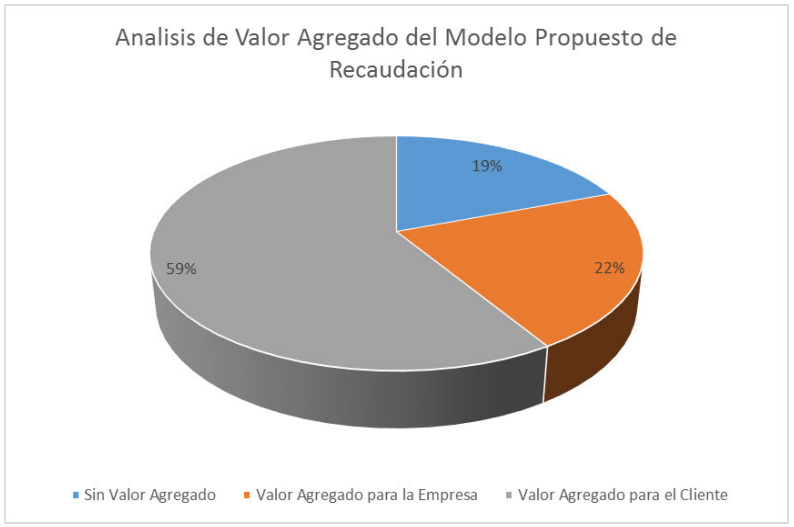


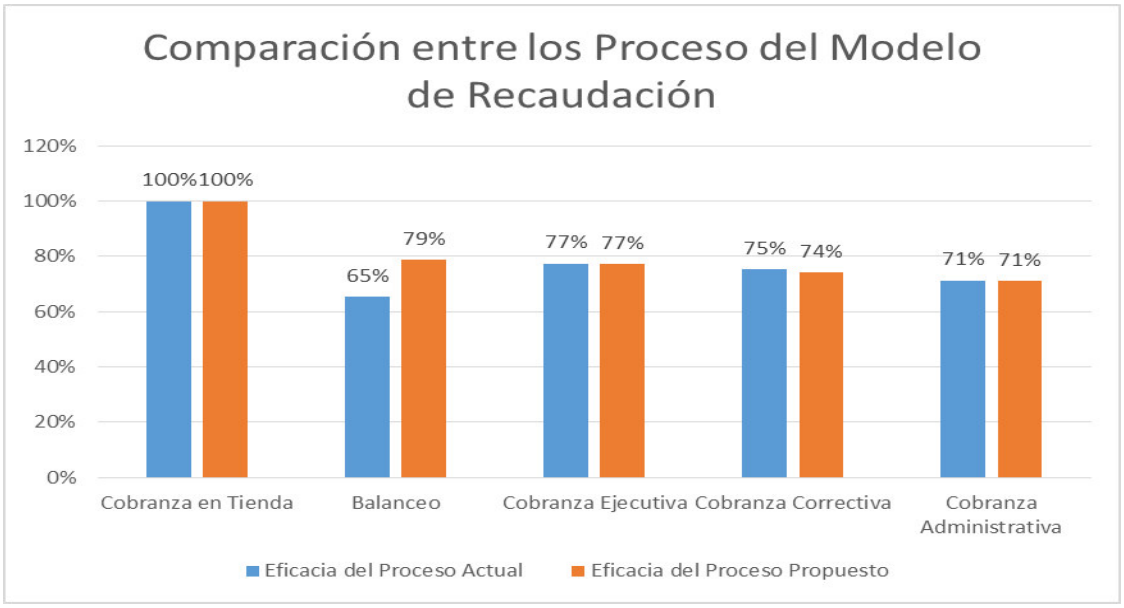


Resultados

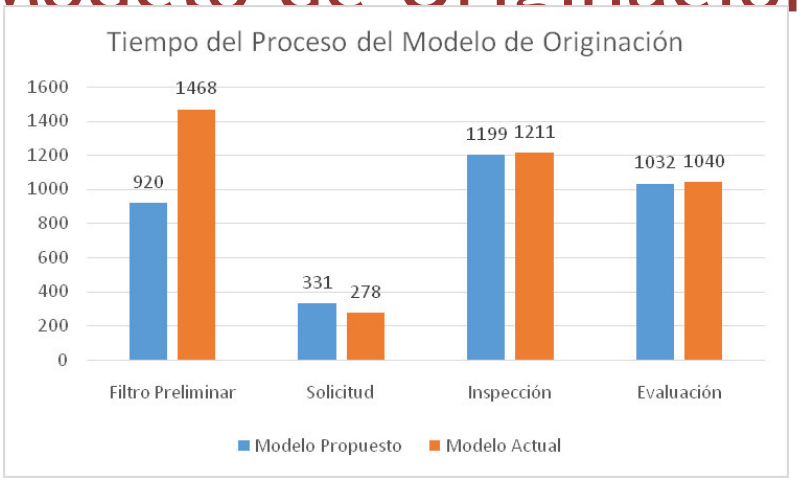
Análisis del Valor Agregado de Recaudación

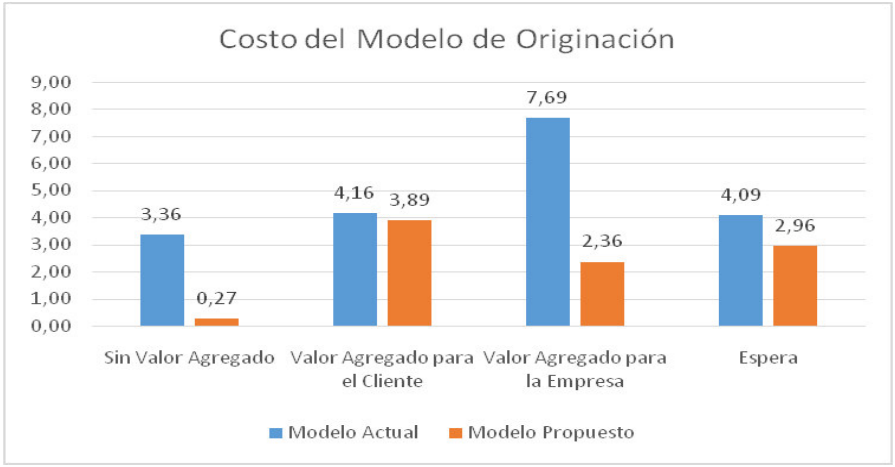


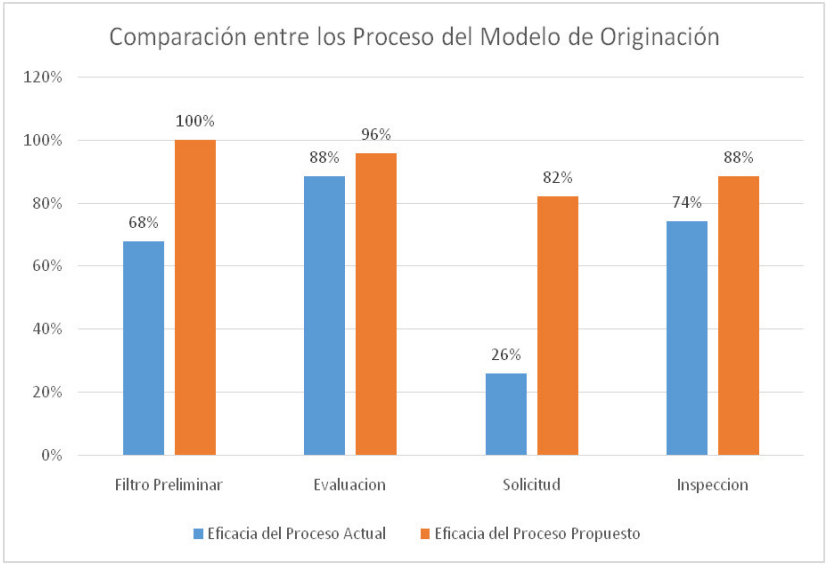




Eficacia y Eficiencia en las Operaciones del Modelo de Originación

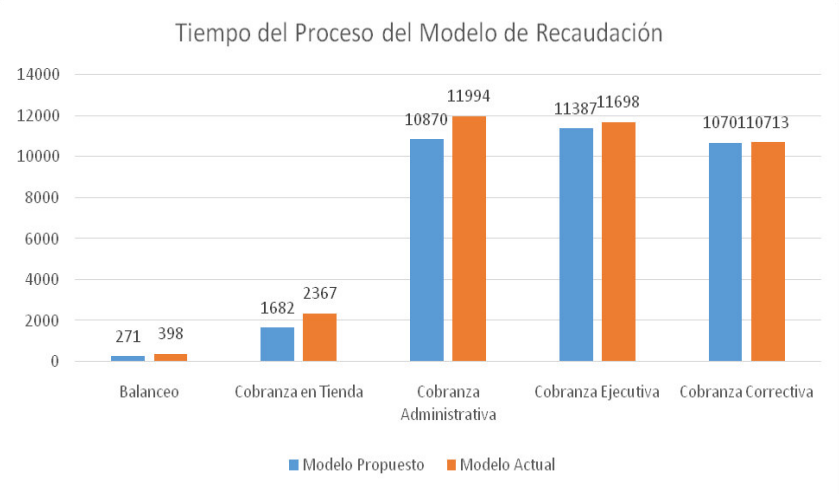


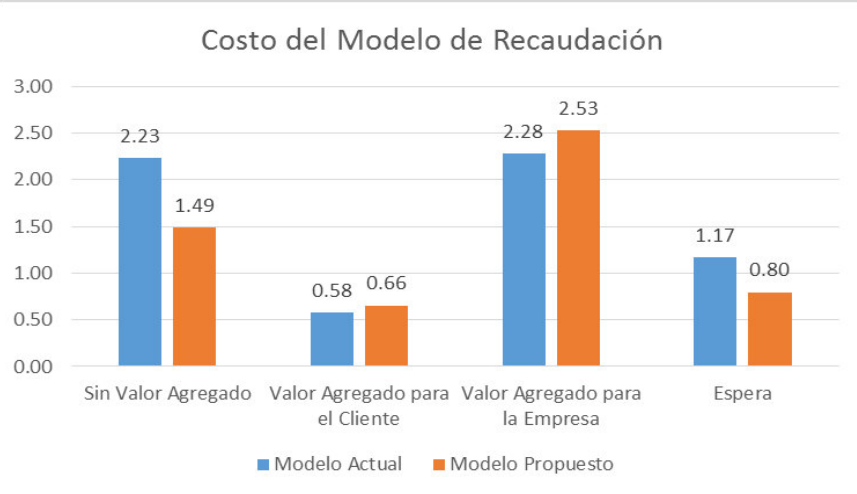


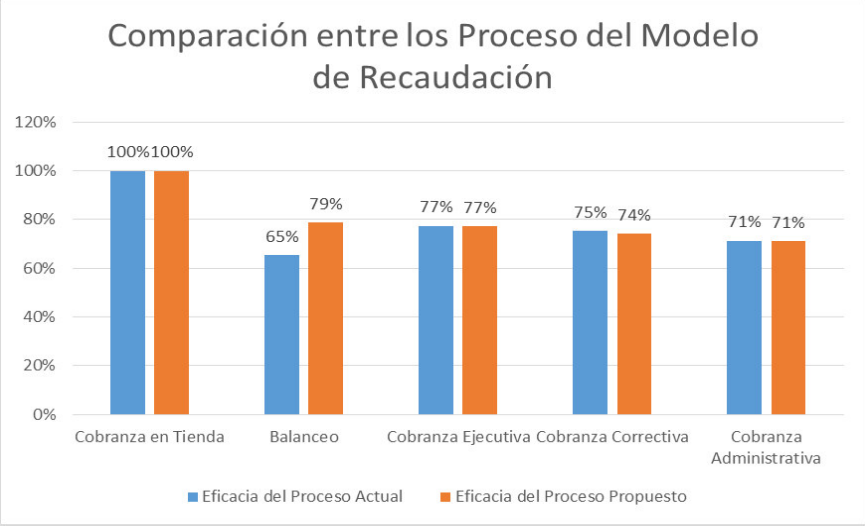


Modelo de originaciòn	Eficacia	Tiempo de Proceso	Costo
Proceso Actual	74%	3944	19,30
Proceso Mejorado	90%	4497	9,48

Eficacia y Eficiencia en las Operaciones del Modelo de Recaudación

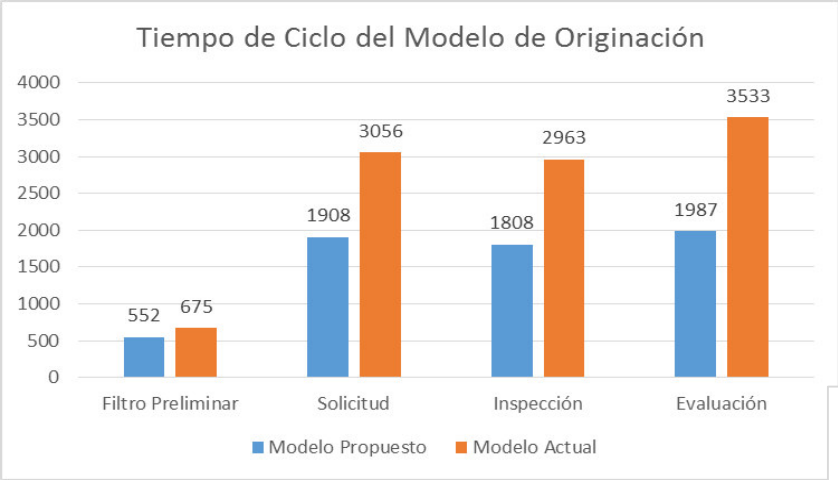


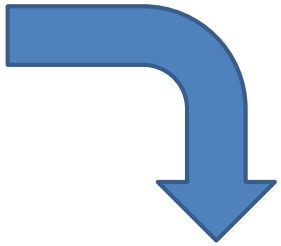


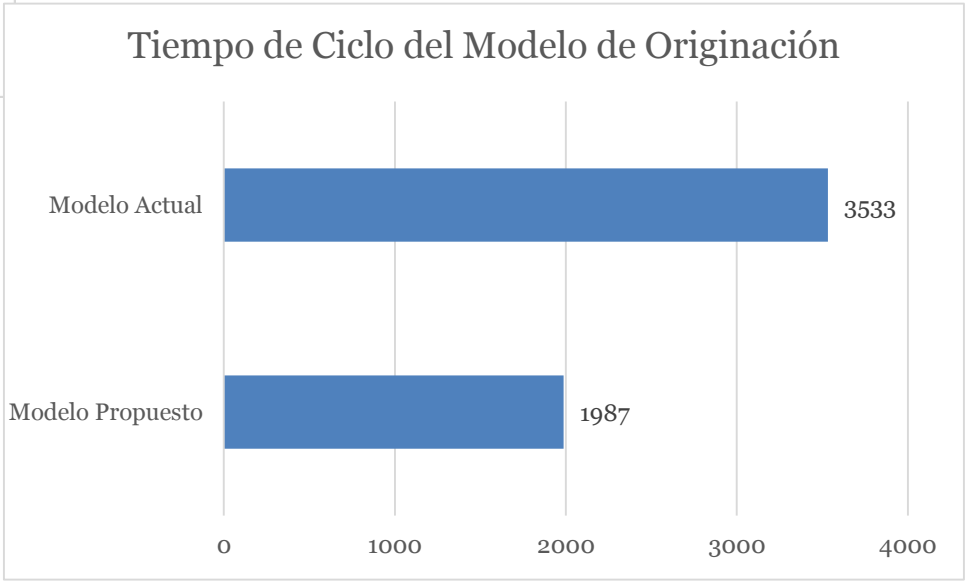


Modelo de recaudacion	Eficacia	Tiempo de Proceso	Costo
Proceso Actual	79%	12103	6,27
Proceso Mejorado	81%	11322	5,46

Mejora de la Productividad-Modelo de Originación

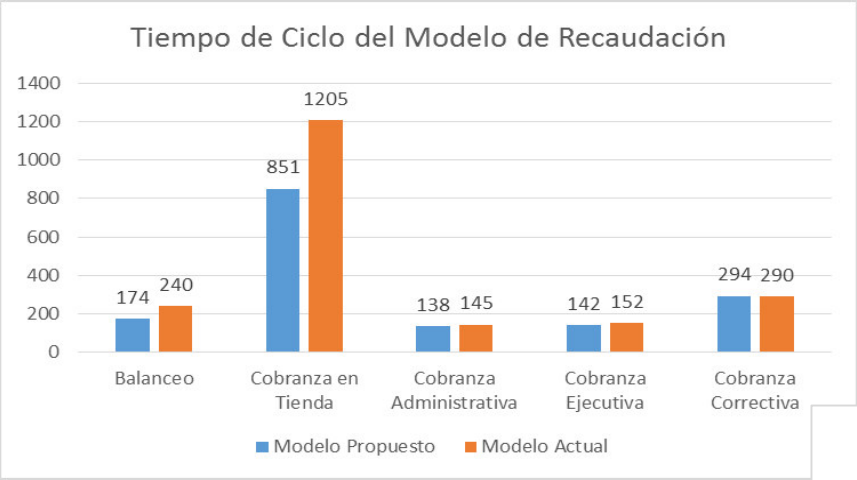




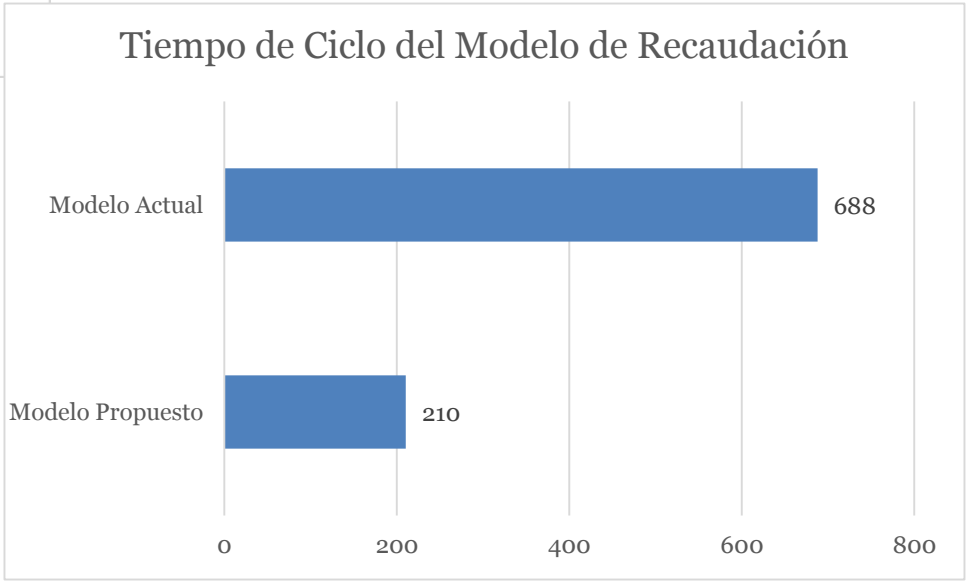


Impacto de Propuesta	Modelo Actual	Modelo Mejorado	Efectos
Tiempo de Ciclo (s)	3533	1987	-44%
Capacidad por Hora	1,019	1,81	78%
Tiempo del proceso (s)	3944	4497	14%
Creditos Aprobados	9	30	233%

Mejora de la Productividad- Modelo de recaudación



Impacto de Propuesta	Modelo Actual	Modelo Mejorado	Efectos
Tiempo de Ciclo (s)	225	210	-6%
Capacidad por Hora	16	17,11	7%
Tiempo del proceso (s)	12103	11322	-6%
Cuentas cobradas	315	1155	267%



CONCLUSIONES

Índice



La aplicación de la gestión por procesos mejora la productividad dela empresa, estandarizando y normalizando los procesos y procedimientos.



Todo proceso de expansión de una empresa tiene que ser sustentable.



Para iniciar la gestión por procesos, se debe seleccionar al personal idóneo que forme parte del equipo que desarrollara la propuesta.



Un paso de gran importancia es el apoyo de la gerencia, para definir el rango e importancia de la gestión de procesos aplicada en la organización.



Se debe seleccionar adecuadamente a las oficinas especiales para la implantación.

CONCLUSIONES

Índice



En la descripción de los modelos de Originación de Créditos y Recaudación, es importante presentar el producto del reconocimiento de la estructura invisible de los procesos.



La presentación de la Carpeta de propuestas de mejora debe cubrir las expectativas económicas.



La etapa más importante de la gestión por procesos es la etapa de implantación.

RECOMENDACIONES

Índice

1. Es importante realizar el cruce de información al momento de realizar el levantamiento de procesos.
2. Para obtener un buen conocimiento de los procesos es recomendable, realizar las entrevistas según un enfoque global, ejecutivo, operativo y sistémico.
3. El analista de procesos debe explicar a los usuarios entrevistados, para que el usuario no se sienta desorientado y pueda aportar su conocimiento
4. Para realizar una implantación adecuada es de vital importancia que los actores tengan pertenencia con la estrategia de la empresa y que conozcan la importancia de sus actividades dentro de cada uno de los modelos y dentro de la organización.

Índice

BIBLIOGRAFÍA

- ACEVEDO, S. M. (2009). MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE UN FONDO DE EMPLEADOS (Trabajo de Grado para Optar al Titulo de Ingeniera Industrial). MEDELLÍN: UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA FACULTAD DE MINAS ESCUELA DE LA INGENIERÍA DE LA ORGANIZACIÓN.
- Delgado, M. d. (2007). Gestión por procesos y su aplicación en la organización de información de Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A. Ciencias de la Información , vol. 38 (núm. 3), pp. 13-24.
- Laura Isabel Núñez Sarmiento, M. C. (2004). Aplicación de una Metodología de Mejora de Procesos basada en el Enfoque de Gestión por Procesos, en los Modelos de Excelencia y el QFD en una empresa del sector de confecciones de Barranquilla (Colombia). Ingeniería y Desarrollo (núm. 16), pp. 45-58.
- Ortega, G. P., & Camargo, A. M. (2005). PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS UTILIZANDO EL ENFOQUE HARRINGTON Y LA NORMA ISO 9004. Universidad Eafit , año/vol. 41 (número 139), pp. 46-56.
- PAULINA, T. P. (2009). DISEÑO Y ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE INTERESES MARÍTIMOS DE LA ARMADA DEL ECUADOR, EN LA CIUDAD DE QUITO (PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EMPRESARIAL). Quito Ecuador: ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.

BIBLIOGRAFÍA

Índice

- Rafoso Pomar, S., & Artiles Visbal, S. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. Ciencias de la Información , vol. 42 (núm. 3), pp. 29-37.
- Ruiz - Fuentes, D., Almaguer - Torres, R. M., Torres - Torres, I. C., & Miguel, H. -P. (2013). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. Ciencias Holguín , vol. XIX (núm. 4), pp. 1-11.
- Santos López, F. M., & Santos de la Cruz, E. G. (2012). Aplicación práctica de bpm para la mejora del subproceso de picking en un centro de distribución logístico. Industrial Data , vol. 15 (núm. 2), pp. 120-127.
- Chang, R. Y. (2011). *Mejora Continua de Procesos*. Argentina: Editorial Ediciones Granica.
- Giovanni Perez Ortega, A. M. (2005). Propuesta Metodologica par el Mejoramiento de Procesos utilizando el enfoque Harrington y la Norma ISO 9904. *Universidad Eafit* , 46-56.
- J.R.Zaratiegui. (1999). La Gestión por Procesos: Su papel e importancia en la Empresa. *Ed. Economia Industrial* , 81-88.
- Jorge Macazaga, . P. (2007). *Organización Basada en Procesos*. Mexico: Alfa Omega Grupo Editor S.A.

Índice

¡GRACIAS!