

**UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“SIMPLIFICACIÓN DE LOS PROCESOS TÉCNICOS EN EL  
OTORGAMIENTO DE CRÉDITO DE LA EMPRESA EDPYME  
SOLIDARIDAD DE LA AGENCIA SAN JUAN DE MIRAFLORES”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

CÁCERES ULLILEN, HEIDI VIRGINIA

**Villa El Salvador**

**2015**

## **DEDICATORIA**

A Dios por mostrarme día a día que con humildad, paciencia y sabiduría todo es posible.

A mis padres quienes con su amor, apoyo y comprensión estuvieron conmigo en toda mi etapa académica.

A mis tíos, primos y a toda mi familia porque siempre estuvieron motivándome y alentándome.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios por bendecirme para poder llegar hasta donde he llegado.

A la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, por darme la oportunidad de estudiar y de poder escalar un peldaño más en el campo del conocimiento.

A mis profesores que durante estos 5 años aportaron a mi formación académica.

A mis Padres, por su apoyo incondicional y por ser mi motivación para lograr un triunfo más en la vida.

A mis amigas con las que compartí 5 años de estudio, quienes siempre estuvieron apoyándome incondicionalmente.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iii</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>viii</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>9</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>9</b>
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA .....	9
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
1.3.1 Espacial .....	12
1.3.2 Temporal .....	12
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.4.1 Problema General .....	12
1.4.2 Problema Específico.....	12
1.5 OBJETIVOS .....	13
1.5.1 Objetivo General .....	13
1.5.2 Objetivos Específicos .....	13
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>15</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1 ANTECEDENTES.....	15
2.2 BASES TEÓRICAS .....	18
2.2.1 Préstamo Bancario .....	18
2.2.2 Gestión por Procesos .....	21
2.2.3 CÓMO SE MEJORA UN PROCESO .....	40
2.2.4 MODELO SAMME .....	43
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	45
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>48</b>
<b>DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA.....</b>	<b>48</b>
3.1 ANÁLISIS DEL CASO .....	48
3.1.1 HISTORIA .....	48
3.1.2 VISIÓN.....	49

3.1.3	MISIÓN.....	49
3.1.4	VALORES .....	50
3.1.5	ORGANIZACIÓN.....	51
3.1.6	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	52
3.2	CONSTRUCCIÓN DEL CASO .....	65
3.3	REVISIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS.....	68
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>73</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>74</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>75</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>77</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Necesidades del cliente.....	53
Tabla 2	Relación entre criterios y procesos.....	55
Tabla 3	Hoja de Verificación N° 1: Área de Negocios.....	64
Tabla 4	Hoja de Verificación N° 2: Área de Negocios.....	64
Tabla 5	Hoja de Verificación N° 3: Área de Negocios.....	64
Tabla 6	Hoja de Verificación N° 4: Área de Operaciones .....	65
Tabla 7	Hoja de Verificación Mejorado N° 1: Área de Negocios .....	68
Tabla 8	Hoja de Verificación Mejorado N° 2: Área de Negocios .....	68
Tabla 9	Hoja de Verificación Mejorado N° 3: Área de Negocios .....	68
Tabla 10	Hoja de Verificación Mejorado N° 4: Área de Operaciones.....	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Estructura de los Procesos.....	22
Figura 2	Símbolo de la norma ASME .....	30
Figura 3	Símbolo de la norma ANSI para el procesamiento electrónico de datos .....	31
Figura 4	Símbolo de la norma ANSI para la diagramación administrativa .....	32
Figura 5	Símbolo de la norma ISO .....	33
Figura 6	Símbolo de la norma DIN .....	33

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Expedientes Entregados .....	69
Gráfico 2	Formato llenado manualmente .....	70
Gráfico 3	Formatos fallados.....	71
Gráfico 4	Formato ingresados al sistema.....	72

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo Simplificar los procesos técnicos en el otorgamiento de crédito de la empresa Edpyme Solidaridad de la Agencia San Juan de Miraflores.

Esta investigación va enfocada a los procesos que realizan las áreas de Negocios y Operaciones, que es donde se concentra el mayor problema; para la solución de dicho problema se aplicará un modelo de proceso de mejora, la cual permitirá determinar donde se encuentra el problema principal y así poder darle una solución.

La estructura que hemos seguido en este proyecto se compone de 3 capítulos.

El primer capítulo, comprende el planteamiento de problema, la cual está conformada por la descripción de la realidad problemática, la justificación, la delimitación espacial y temporal, la formulación del problema y los objetivos que se quiere alcanzar con la investigación realizada.

El segundo capítulo, se abordan los aspectos al Marco Teórico, donde se puede observar los antecedentes, asimismo las bases teóricas donde se tocan los diversos modelos de gestión de procesos; y

El tercer capítulo, corresponde al desarrollo del proyecto, se mostrará en dos fases, indicando el método actual y el método propuesto; así como el análisis comparativo de los métodos a partir del cual se infieren las conclusiones.



## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

En la actualidad existe una gran competencia entre las Instituciones Financieras reguladas por la SBS, hasta junio del 2014 se reportaba un total de 65 de ellas, de las cuales se encontraban conformadas por 17 Bancos, 12 empresas financieras, 12 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, 10 Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYMES), 2 Empresas de Arrendamiento Financiero, 1 Empresa de Factoring y 2 Empresas Administradoras Hipotecarias (Class & Asociados S.A. Clasificadore de Riesgos, 2014), este panorama de competencia hace que sea necesario el mejoramiento del servicio hacia el cliente, debido a que cada día son más exigentes, es por eso que todo los esfuerzos de las Instituciones Financieras deben estar orientadas a satisfacer las necesidades de sus clientes con un servicio rápido.

Es por esta razón que la rapidez en el otorgamiento de crédito se convierte en la diferenciación de las instituciones financieras, la que hará que el cliente tome la decisión de elegir una de la otra; y es en este punto donde radica el principal problema de la Edpyme Solidaridad.

La Edpyme Solidaridad, Institución Financiera que tiene como objeto social otorgar financiamiento preferentemente a los empresarios de la pequeña y microempresa, para la investigación se ha trabajado en la agencia de san Juan de Miraflores con un total de 16 colaboradores.

Utilizando el método de la observación y con la ayuda de los asesores financieros, se ha podido identificar los siguientes problemas en la demora del otorgamiento de crédito:

- Duplicidad de funciones entre el área de Negocios (4 asesores y 6 practicantes) y el área de Operaciones (1 auxiliar, encargada de ingresar los datos al sistema y 1 persona en caja), mientras el área de Negocios se encarga de llenar manualmente los formatos de las evaluaciones realizados a los posibles clientes, el área de Operaciones es la encargada de pasar los mismos datos en el sistema.
- Ilegibilidad en el llenado formatos, muchos de ellos no son llenados de manera clara (mala letra) o hay casos en el que falta completar algún dato en el recuadro, lo que ocasiona una demora significativa, puesto que el personal de Operaciones tienen que contactarse con el asesor o practicante para que detalle la información faltante o en el peor de los casos al no poder contarse con el personal correspondiente, tiene que esperar hasta al 6 pm., que es la hora que el asesor y los practicantes regresan de campo para que pueda completar la información, cabe indicar que el sistema no permite avanzar si hay algún recuadro en blanco.
- Cuello de botella, como solo una persona es la encargada de ingresar los expedientes de los asesores y practicantes al sistema, el cliente suele esperar de 1 a 3 días más de lo normal para poder recibir el préstamo solicitado, en consecuencia esto provoca en muchas ocasiones que el cliente se desanime y ya no desee el préstamo.
- Tareas innecesarias en el llenado de expediente, esto debido a que los asesores hallan de manera manual los resultados del Balance General, los Estados de Ganancias y Pérdidas y los Ratios, estos resultados son importantes porque determinan si el cliente es apto o no para brindarle

el préstamo, pero cuando el expediente es ingresado al sistema por el personal de Operaciones los resultados son calculados automáticamente siendo estos resultados en muchas ocasiones diferentes a los hallados manualmente. Estos resultados calculados automáticamente son los que son tomados en consideración para la aprobación del crédito, esto conlleva a la incomodidad de los asesores y practicantes por el tiempo perdido en el cálculo de los resultados de manera manual.

Estos hechos se repiten todos los días, situación que motiva a realizar un análisis de la problemática debido a que consumen tiempo, esfuerzo, energía y aumenta el grado de estrés de los trabajadores, ante esta problemática se ha creído conveniente aplicar el diagrama de flujo el cual nos mostrara de manera detallada el proceso en el que se está fallando, esto permitirá poder aplicar el mejor método para la solución del problema, logrando así la simplificación en el otorgamiento de crédito.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

- **Justificación teórica.** - El presente trabajo de investigación, se enmarca en la estructura conceptual de los fundamentos teóricos en finanzas, exactamente en el otorgamiento de crédito, en el marco de estas teorías se proyecta la investigación que a través de la observación se percibe la realidad, esto nos permite tomar datos y procesarlos para llegar a las conclusiones respectivas, las mismas que vienen a configurar un aporte a la teoría en el escenario y tiempo de la investigación.
- **Justificación metodológica.** - La presente investigación se realiza aplicando el método científico generalmente aceptado, en el nivel de investigación descriptiva, porque permitirá realizar un análisis secuencial de los procesos técnicos en el otorgamiento de crédito, como efecto de ello se propondrá un método de mejora que por comparación a las

inferencias se va a concluir y recomendar la solución que corresponda, mejorando así los procesos, el tiempo y dinero.

- **Justificación práctica.-** La presente investigación va arribar a conclusiones y en base a ellas se va formular recomendaciones, respecto a las cuales se espera que sean asumidas por el ente social u objeto de investigación, de ser así no solamente habrá un aporte a la disciplina científica sino también servirá como fundamento para diseñar proyectos de desarrollo social.

### **1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 Espacial**

Se realizó en la empresa Edpyme Solidaridad y Desarrollo empresarial S.A.C. ubicado en Av. los Héroes N° 720-726, San Juan de Miraflores.

#### **1.3.2 Temporal**

La elaboración de la investigación comprende el periodo de setiembre del 2013 a julio del 2014.

### **1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.4.1 Problema General**

- ¿Cuál es la situación actual de los procesos técnicos en el otorgamiento de crédito de la empresa Edpyme Solidaridad de la Agencia San Juan de Miraflores?

#### **1.4.2 Problema Específico**

- ¿Cuál es la situación actual de los filtros crediticios en el otorgamiento de crédito de la empresa Edpyme Solidaridad de la Agencia San Juan de Miraflores?

- ¿Cuál es la situación actual de la evaluación cualitativa y cuantitativa del otorgamiento de crédito de la empresa Edpyme Solidaridad de la Agencia San Juan de Miraflores?
- ¿Cuál es la situación actual del llenado de formatos en el otorgamiento de crédito de la empresa Edpyme Solidaridad de la Agencia San Juan de Miraflores?
- ¿Cuál es la situación actual de aprobación en el otorgamiento de crédito de la empresa Edpyme Solidaridad de la Agencia San Juan de Miraflores?
- ¿Cuál es la situación actual del ingreso de formatos al sistema Genesys Core en el otorgamiento de crédito de la empresa Edpyme Solidaridad de la Agencia San Juan de Miraflores?

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo General**

- Describir los procesos técnicos en el otorgamiento de crédito de la empresa Edpyme Solidaridad de la Agencia San Juan de Miraflores.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Describir la situación actual de los filtros crediticios en el otorgamiento de crédito de la empresa Edpyme Solidaridad de la Agencia San Juan de Miraflores.
- Describir la situación actual de la evaluación cualitativa y cuantitativa en el otorgamiento de crédito de la empresa Edpyme Solidaridad de la Agencia San Juan de Miraflores.
- Describir la situación actual del llenado de formatos en el otorgamiento de crédito de la empresa Edpyme Solidaridad de la Agencia San Juan de Miraflores.
- Describir la situación actual de la aprobación en el otorgamiento de crédito de la empresa Edpyme Solidaridad de la Agencia San Juan de Miraflores.

- Describir la situación actual del ingreso de formatos al sistema Genesys Core en el otorgamiento de crédito de la empresa Edpyme Solidaridad de la Agencia San Juan de Miraflores.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES**

La realización de la investigación se basó como referencia de los siguientes trabajos de investigación:

- La investigación realizada tiene como hipótesis: ¿Es posible medir la rentabilidad de las empresas a través del monitoreo y mejoramiento de los procesos?; ¿El mejoramiento continuo de los procesos de la empresa, permiten obtener mejores índices de productividad?

A la conclusión que llega el autor con este trabajo es que los constantes cambios en cortos periodos en que las autoridades rigen la gestión de la organización, ha regido que la iniciativa tenga espacios de tiempo recurrentes de recesión; en tal sentido, el poco compromiso de las autoridades de la Institución, ha ocasionado retraso al desarrollo de la iniciativa del proyecto pero a pesar de eso se ha podido cumplir con el objetivo implementando una gestión que se sustenta en los procesos; asimismo, se alcanzó comprobar las hipótesis, se demuestro que en la aplicación del Banco del Estado así como la reducción del tiempo y eficiencia se logra una disminución significativa de costes en tal sentido existe una mejora en la rentabilidad de la organización. (Vaca Pesántez, 2009)

- Las conclusiones en la tesis fueron en base a la investigación realizada según los resultados alcanzados por lo tanto se puede concluir que del total de créditos se efectuaron 935 créditos a los solicitantes dirigiéndose a un significativo número de diligencias administrativas y financieras considerándose una buena gestión en el desarrollo de operaciones.

Las diligencias para entregar los créditos tienen cierta complejidad debido a que se requiere por lo general a un garante que posea solvencia a la vez de una cuenta de respaldo en la organización; así que por diversas razones existen limitaciones operativas de personal tanto interna como para los servicios los mismos que funcionan con ineficiencia por ejemplo en la atención al cliente. (Macías Villavicencio & Vega García, 2010)

- La investigación realizada llegó a la siguiente conclusión: las actividades y servicios brindados incumplen con las proyecciones estratégicas del banco entre sus objetivos es brindar servicios de excelencia desde la perspectiva del cliente, se tiene en cuenta que el banco es innovador en sus avances tecnológicos, el desarrollo de sus campañas, tasas preferenciales, por el contrario no estima la necesidad de ampliar las instalaciones para cumplir de forma rápida las necesidades de sus usuarios, quiere decir que quien solicita facilidades crediticias pueda obtener respuestas rápidas en un tiempo máximo de 02 días. Por otro lado se revisaron los instrumentos de investigación sobre la calidad en el servicio referentes a la satisfacción de los usuarios sobre los servicios aplicados por el banco y se llegó a que el nivel de satisfacción referente a la calidad es de 76% por otro lado se preguntó qué le gustaría que se mejorara en el banco alcanzando un porcentaje de 66% en las respuestas. (Sánchez Canessa & León Perona, 2007)
- En su proyecto de investigación llega a la hipótesis: El modelo de gestión por procesos accede a que LOVISONE mejore su posición en las plazas vigentes y llegando a la conclusión que la empresa ha



carecido de una buena gestión de acuerdo a las exigencias del mercado competitivo, lo que se evidencia en el logro de resultados financieros limitados. En tal sentido de acuerdo al análisis realizado en los procesos ejecutados en la organización, se identificó que tales procesos críticos son: desarrollo de nuevos productos, ventas, gestión de pedidos, transformación de insumos en productos; no obstante con la puesta en marcha de la metodología de trabajo en LOVISONNE se proyectará mejoras con los clientes de forma general, en vista que se desea seleccionar constantemente la satisfacción de las carencias identificadas para mantener una óptima documentación y normalización de los procesos de LOVISONNE se podrá alcanzar un ideal desempeño de las acciones por lo tanto se alcanzarán mejores resultados en toda la organización. (Yépez Moreira, 2009)

- La investigación presenta dos hipótesis: La implementación de un manual de procesos crediticios no reforzará ni permitirá la satisfacción del cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito. 21 de noviembre Ltda. Y la implementación de un manual de procesos crediticios reforzará o permitirá la satisfacción del cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 21 de noviembre Ltda.

La investigación concluye que los diferentes requerimientos y proyecciones de los clientes varían así como también la empresa, en relación a éstos cambios que puedan generarse en el contexto, se ha logrado determinar que la organización cooperativa presenta dificultades entre las que figura aquellas donde las expectativas de los usuarios no consideradas importantes, esto se revela debido a que en la institución aún existe recursos humanos insuficientemente capacitado, caracterizado por el limitado uso de sus habilidades o competencias, por lo que involucra la participación del supervisor quien debe explicar que se debe realizar en cada etapa de los procedimientos, esta situación porque los asesores no explican suficientemente los procesos limitando la atención completa de las dudas que pueda tener el cliente. Además, el servicio al usuario generalmente insuficiente e inoportuno debido a

que los asesores crediticios los atienden en un tiempo limitado, esta situación conlleva a que no exista satisfacción. En cuanto a las cobranzas el usuario acepta las condiciones en términos generales, sin embargo requiere una mejora en la atención para disminuir la morosidad en los clientes; Al revisar el diagnóstico del contexto crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 21 de Nov. Ltda., se logró concluir que la institución carece de procedimientos estructurados y vigentes que puedan registrar un eficiente servicio y alcanzar la satisfacción de los usuarios. (Tubón Chasig, 2012)

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Préstamo Bancario**

- Contrato que acuerdan dos entidades naturales o jurídicas, en este caso el banco hace entrega de un monto de dinero acordado con la obligación de quien recibe de devolver la suma de dinero acordada pagando los intereses pactados en el contrato.

Jurídicamente se entiende que las cosas prestadas son consumibles, comprendiendo que es una obligación de reembolsar o restituir el objeto prestado del mismo origen y calidad. (Walker de Tuler, 2001, pág. 63)

- El préstamo bancario se afianza mediante la firma de los documentos mercantiles que son utilizados con frecuencia (pagaré, letra de cambio, hipoteca o prenda) o contrato de préstamo.

De acuerdo al contrato se describen las sumas de préstamo, las tasas de interés a cancelar, cuotas acordadas de pago periódico, la garantía, los compromisos del acreedor, del deudor y el plazo.

Cuando se inicia la vigencia de los contratos de préstamo, la entidad bancaria se encuentra a disposición del usuario según los fondos acordados, hasta que proceda a retirarlos. El dar movimientos a estos recursos ocasiona un costo de oportunidades para el banco; por tal razón se cobran comisiones, de esta manera se compensa el costo. (Escoto Leiva, 2007, pág. 83)

- Cuando se refiere al préstamo bancario se puede concluir como un contrato entre dos partes el banco que se encarga de entregar una suma de dinero que puede ser a través del abono a una cuenta bancaria del prestatario, existiendo una obligación del prestatario a que devuelva el préstamo en un tiempo con sus debidos intereses y comisiones señalados. Las operaciones se normalizan a través de pólizas. (Pampillon Fernandez, De la Cuesta Gonzales, Ruza, & Paz, 2012)

Después de citar a estos autores podemos definir al préstamo bancario como un contrato entre la entidad bancaria y una persona natural o jurídica a través del cual permitirá adquirir un monto de dinero con la condición de ser devuelto en el futuro con los intereses pactados.

#### **2.2.1.1 Característica del préstamo**

Existen condiciones para que se realicen los préstamos o créditos teniendo en cuenta factores reales de desarrollo y sean beneficiosos para la entidad prestamista y el prestatario:

- **Oportuno:** De acuerdo al tiempo solicitado se debe otorgar las facilidades para que se logre invertir según lo que se necesita oportunamente.

- **Suficiente en monto:** Los montos solicitados que puedan ser otorgados deben cumplir con la satisfacción de los solicitantes, aunque dependerá de las entidades crediticias ya que otorgan los préstamos según la viabilidad del negocio, así como de la factibilidad de pago del solicitante.
- **El plazo del crédito:** Según el tipo de crédito pactado, y el origen que posea el negocio, el contexto actual y las proyecciones futuras de los emprendimientos empresariales aceptados, el compromiso de pago de los solicitantes con su debida acreditación, así como de la vida útil del producto o bien adquirido con los recursos brindados. Por supuesto que se establecerán y respetará los contratos adquiridos y estará fundamentado por la inversión del negocio realizado.
- **Pagos periódicos:** De acuerdo al tipo de crédito aprobado se puede cubrir con un sólo pago o de manera periódica, los mismos que pueden ser comprometidos tanto el capital e intereses de diferentes formas anuales, semestrales, trimestrales, bimestrales y mensuales. Los plazos estarán establecidos en función del crédito y negocio al que se solicitó el préstamo. Se deberá seleccionar el crédito más idóneo, que beneficie convenientemente las necesidades de inversión del gestor. (Consejo Estatal Citrícola A.C, 2010)

#### 2.2.1.2 Proceso Crediticio

Está caracterizado por cinco fases:

- **La Planificación:** Consiste que quien analiza el Crédito, al iniciar sus labores, se considera la elaboración de una guía de ruta indicando las funciones o actividades que se desarrollaran durante el proceso, en ésta situación se involucran las visitas de promoción, evaluación y

recuperación. Esto significa que existe una planificación integrada de pasos que se deberán respetar para evitar la improvisación.

- **La Promoción:** Integrada por las visitas de oferta de productos a quienes forman la cartera de clientes recurrentes, siendo necesario el uso de herramientas: tarjetas de presentación, calculadora, merchandising, etc.
- **La Evaluación:** conformada por el recojo de información económico - familiar del posible solicitante de préstamo y entrevista a quien sería la garantía.
- **La aprobación:** se fundamenta en el proceso operativo crediticio frente al Comité de Créditos, quienes analizan, alguna deficiencia que, podría ser una inadecuada evaluación al posible cliente.
- **La recuperación:** son visitas a los usuarios morosos, para evitar contratiempos de vencimiento al pago. (Lozano, 2011)

## 2.2.2 Gestión por Procesos

Para poder tener una visión clara y entender el propósito de Gestión por Procesos, primero definiremos que es el proceso.

### 2.2.2.1 Procesos

- Creación de un producto que tenga valor al usuario a través de un conjunto de actividades conformado por uno o más insumos (Hammer & Champy, 2005, pág. 37).
- Son actividades con interacciones utilizando recursos que cumplan fines en común: cambiar los ingresos en salidas que adicionen un valor a los clientes. Estos procesos se articulan a través de la intervención organizada de personas de acuerdo a su estructura corporativa,

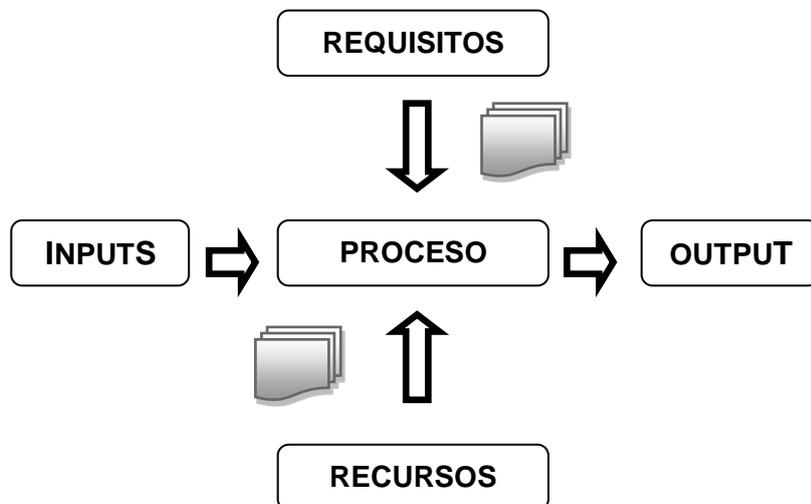
utilizando herramientas tecnologías de comunicación e información. (Bravo Carrasco, 2009, pág. 27)

- Es un conjunto de acciones que, con el ingreso o input aceptado, está orientado a innovar productos que posean valor para quien lo requiera. Estas actividades están vinculadas entre sí y coherentemente integradas, terminan con la devolución del producto o servicio al cliente. Requieren la entrega de un producto o servicio. (Alarcón Gonzales, 1998, pág. 16)

Después de citar a estos autores podemos definir al proceso como la integración de acciones interrelacionadas entre sí con la finalidad de cambiar las entradas (input) en salidas con un valor agregado.

#### 2.2.2.2 Estructura de los Procesos

La estructura de los procesos presenta componentes necesarios es necesario aclararlos para entender con mayor transparencia el proceso en una organización. Se puede observar en la siguiente figura 1, los componentes principales.



**Figura 1 Estructura de los Procesos**

Fuente: Proyecto de mejora de la gestión en un parque de maquinaria-  
Javier Rincón García

Se identifican conceptos elementales en la estructura de los procedimientos, fundamentadas en situaciones teóricas de:

- **Input:** En aspectos generales se puede considerar que son materiales y/o información, aunque podría parte del área de Talento humano, bienes económicos, o situaciones ambientales que sean requeridas para alcanzar los pronósticos al término del proceso. Son asignados a los procedimientos creados por quienes proveen.
- **Output:** Resultado del cambio de los inputs. En tal sentido, los resultados o asistencias concebidos en el proceso gestados para ser recepcionado por los usuarios sean interiores o exteriores. Si cumplen satisfactoriamente las diferencias o requerimientos de los usuarios, en tal sentido los procesos serán eficaces. Son considerados por lo general insumos de información.
- **Recursos:** Para realizar una transformación se requiere de elementos integrados para que se involucren en producir cambios de inputs en outputs. Los medios con que puedan registrarse no alcanza transformarse durante ésta etapa. Reconociéndose dos tipos de recursos: tecnológicos y humanos.
- **Requisitos:** Situación que permite regular, definir y podrían alterar al proceso. Menos aún son cambiados. presentan dos tipos, sobre su naturaleza: externos e internos a la organización. Por otro lado, se tiene por su influencia en el procedimiento son considerados los consultivos u obligatorios.

### 2.2.2.3 Características de los Procesos

Las instituciones bancarias se caracterizan por utilizar procesos característicos frecuente entre ellos, siendo muy

importantes conocerlos y entenderlos para realizar un óptimo análisis e identificarlos.

- Son transversales en los departamentos y están enfocados a logro de los resultados.
- Orientados a la estructuración de flujos de información, recursos, etc.
- Dirigen a la institución hacia el usuario, ordenando los fines de la empresa con las proyecciones y requerimientos de los usuarios.
- Se manifiestan relaciones proveedor/cliente entre las áreas de trabajos reales.
- Integrados por un responsable del proceso.
- La mejora continua debe estar estandarizados, es decir, estructurados y afinados.
- Son dinámicos, por lo mismo que son actualizados, modificados, y mejorados a través del tiempo ordenadamente.
- Con la planificación, desarrollo y control se deberán evitar las desviaciones, practicando acciones directas se podrá evitar tales desviaciones. (Rincón García, 2009, págs. 19,24)

#### **2.2.2.4 Definición de Gestión por Procesos**

- Considerada como una disciplina de gestión que colabora en la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y ser productivos en los procedimientos de la institución que intenta alcanzar la confianza de sus clientes. Los especialistas en procesos son facilitadores de los procesos de gestión. (Bravo Carrasco, Gestión de Procesos (Alineados con la Estrategia), 2011, pág. 9)
- En la Gestión por Procesos se reorienta a la fluidez en las acciones de trabajo en la organización, con la



intención de atender y responder únicamente a maximizar la satisfacción de sus clientes, como también facilitando en las acciones de los recursos humanos. Se supone una transformación, que trata de reestructurar calidad existente. (Rojas Moya, 2003)

- La Gestión por Proceso se puede comprender como “Una organización que permite apreciar sus elementos y descubrir sus características específicas. Acepta la complejidad e inteligencia con que se maneja nuestro sistema, y la interactividad de la responsabilidad social donde se manifiesta. (Fontalvo Herrera & Vergara Schmalbach, 2010)

Después de citar a estos autores podemos definir a la Gestión por Proceso en un sentido amplio como una manifestación sistemática colaborativa con la dirección a mejorar, controlar e identificar, los procesos de la organización a través de los flujos de trabajo, con la intención de atender y brindar respuestas centrada en la satisfacción del cliente.

#### **2.2.2.5 Objetivos de Gestión por Procesos**

El aumento de los resultados de la empresa es el objetivo primordial de la gestión por procesos utilizando niveles de satisfacción en sus clientes. Las variadas metodologías que se aplican en la mejora de los procesos buscan aumentar la satisfacción recibida, como también un vasto incremento de productividad, mediante:

- La reducción de costos internos: disminución y eliminación de actividades que no registren algún valor agregado.

- Simplificar la entrega. Disminución del tiempo en las acciones que se puedan realizar sin mayores contratiempos.
- Optimizar la calidad y la percepción del cliente a que le agrade trabajar.
- Incluir acciones complementarias de servicio, de bajo coste, donde su valor sea percibido fácilmente por el cliente teniendo en cuenta la información habilitada. (Pérez Fernandez de Velazco, 1999)

#### **2.2.2.6 Diagramación**

Es una representación gráfica y práctica de acontecimientos, movimientos, situaciones, vínculos o fenómenos a través de signos o símbolos que esclarecen la interacción relacionada con los diversos factores y/o unidades administrativas, tal así como el vínculo causa-efecto que sucede entre los mismos.

Puede percibirse de manera analítica y descrita la secuencia de una acción, constituyendo elementos de juicio invaluable para quienes conforman las estancias organizacionales de trabajo; de esta manera se contribuye esencialmente una sólida estructura de pensamiento que fortalece las decisiones. Es permitido el dar seguimiento a sus operativos a través del diagrama de flujo y las rutas de procesos.

##### **a) Mapa de Procesos**

Cuando se refiere al mapa de procesos se puede entender como la forma más concluyente de manifestar los procesos y sus vínculos dentro de la organización, en ese sentido la representación gráfica de la estructura de procesos conforma el sistema de gestión.

En el establecimiento de una organización se interaccionan frecuentemente con la sociedad, accionistas, proveedores y clientes. En función de lo pueda ocurrir e involucren, existen procesos operativos, que se involucran estratégicamente y brindan soporte, considerándose dentro de la base de la distribución de acorde a los parámetros establecidos en los procesos.

- Tipo de procesos
  - ✓ **Procesos de soporte:** reconocidos como procesos de apoyo debido a que brindan el soporte a las acciones operativas. Los clientes en estos casos son considerados internos, porque van de la mano es el personal organizado.
  - ✓ **Procesos operativos:** identificados usualmente como procesos clave, debido a que permiten originar productos o servicios que son brindados al cliente, por tanto, es el núcleo del negocio.
  - ✓ **Procesos estratégicos / administrativos:** aquellos que aportan directrices a todos los demás y están destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias.
  
- Ventaja del mapa de procesos

Utilizando una identidad adecuada y gestionando los procesos se logrará beneficios competitivos  
Tales como:

  - ✓ Reconocer oportunamente mejoras en los procesos

- ✓ Mejora en el rendimiento organizacional.
- ✓ Predicción y coherencia en la mejora.
- ✓ Identificación en los destinatarios del proceso
- ✓ Alineación e integración de los procesos
- ✓ Activar eficiencia y eficacia
- ✓ Satisfacción en nuestros usuarios.
- ✓ Optimización continua de forma global. (Pérez Fernandez de Velazco, 1999)

b) Diagrama de flujo

Al realizar la diagramación se entiende que el diagrama de flujo es una representación gráfica del procedimiento. En tal sentido es considerada como una herramienta de extensión para analizar los procesos. Existe abundante bibliografía y reglas para la creación de los diagramas de flujo. Siempre es recomendable articular conceptos o definiciones sencillas por miembros del Servicio o de la Unidad. Cuando se tiene el diagrama de flujo, se puede aprovechar para detección de oportunidades de mejora o sencillamente reajuste de procesos. Este tipo de diagramas son utilizados, para observar una línea de pasos que se ejecutarían.

El diagrama de flujo se debe trabajar simultáneamente con la realización de la descripción del proceso, en tal sentido sería más fácil acciones laborales de los comisionados y de entender el proceso. Es ideal iniciar estableciendo el inicio y la salida en el proceso. Luego se identificarán y clasificarán las diversas acciones que integran el proceso a ejecutar, la vinculación que pueda existir entre las mismas, etc. La simbología cumple un rol importante para su representación de acuerdo al tipo de diagrama.

- Símbolos usados en los diagramas de flujo  
La elaboración de diagramas de flujo debe estar contruidos con un lenguaje gráfico coherente y accesible que transmita un mensaje claro para comprender los procedimientos que se desea investigar. Por esta razón el uso de símbolos se torna preciso y significativo, con normativas claras para su aplicación.

La creación de los símbolos de diagramación es propuesta por instituciones de prestigio internacional, entre ellas se encuentran:

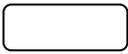
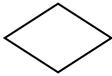
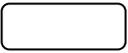
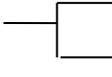
1. **La American Society of Mechanical Engineers (ASME)**, ha desarrollado los símbolos que aparecen en la figura 3, los cuales, son aprobados por diversas áreas de producción, es poco utilizado en diagramación administrativa.
2. **La American National Standard Institute (ANSI)**, preparo simbología útil en representación de flujos de información del procesamiento de datos (figura 4), actualmente se utilizan algunos símbolos para la diagramación administrativa, (figura 5).
3. **La International Organization for Standarization (ISO)**, la simbología creada permite garantizar la calidad a los consumidores y usuarios según las normas ÍSO-9000:2000. Esta organización se ha ganado un espacio en las normas internacionales de calidad.
4. **El Instituto Alemán de Estandarización, Deutsches Institut fur Nurmung e. V. (DIN)**, Es una entidad colaboradora de la familia de las

normas ISO. desarrolla un conjunto de símbolos que han sido normados para el manejo de información.

<b>SIMPLES</b>	
<b>SÍMBOLO</b>	<b>REPRESENTA</b>
	Operación. Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección. Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	Desplazamiento o transporte. Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Depósito provisional o espera. Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	Almacenamiento permanente. Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.
<b>COMBINADOS</b>	
	Origen de un formato o documento. Indica el hecho de elaborar una forma o producir un informe.
	Decisión o autorización de un documento. Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.
	Entrevistas. Indica el desarrollo de una entrevista entre dos o más personas.
	Dstrucción de documento. Indica el hecho de destruir un documento o parte de él, o bien la existencia de un archivo muerto.

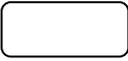
**Figura 2** Símbolo de la norma ASME

Fuente: Enrique Franklin Fincowsky-Organización de las empresas.

SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	<b>Terminal.</b> Indica el inicio o la terminación del flujo.		<b>Conector.</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo
	<b>Disparador.</b> Indica el inicio de un procedimiento.		<b>Conector de página.</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente.
	<b>Operación.</b> Representa la realización de una operación relativa a un procedimiento.		<b>Dirección de flujo o línea de unión.</b> Conecta símbolos, señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	<b>Decisión o alternativa.</b> Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.		<b>Operación con teclado.</b> Representa una acción en que se utiliza una perforadora o verificación de tarjeta.
	<b>Documento.</b> Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.		<b>Tarjeta perforadora.</b> Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.
	<b>Archivo.</b> Representa un archivo común y corriente de oficina.		<b>Cinta Perforadora.</b> Representa cualquier tipo de cinta perforadora que se utilice en el procedimiento.
	<b>Nota aclaratoria.</b> No forma parte del flujo sino más bien es un elemento que se adiciona para dar una explicación de ella.		<b>Cinta magnética.</b> Representa cualquier cinta magnética que se utilice en el procedimiento,
	<b>Línea de comunicación.</b> Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, de radio, etc.		<b>Teclado en línea.</b> Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ella.

**Figura 3 Símbolo de la norma ANSI para el procesamiento electrónico de datos**

Fuente: Enrique Franklin Fincowsky-Organización de las empresas.

SÍMBOLO	REPRESENTA
	<b>Inicio o término.</b> Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	<b>Actividad.</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	<b>Documento.</b> Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Decisión o alternativa.</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	<b>Archivo.</b> Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	<b>Conector de página.</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	<b>Conector.</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

**Figura 4** Símbolo de la norma ANSI para la diagramación administrativa  
Fuente: Enrique Franklin Fincowsky-Organización de las empresas.

SÍMBOLO	REPRESENTA
	<b>Operación.</b> Fase de proceso, método o procedimiento
	<b>Inspección y medición.</b> Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y productos.
	<b>Operación e Inspección.</b> Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	<b>Transportación.</b> Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	<b>Demora.</b> Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	<b>Decisión.</b> Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.



	<b>Entrada de bienes.</b> Productos o material que ingresan al proceso.
	<b>Almacenamiento.</b> Depósito y/o resguardo de información o productos.

Figura 5 Símbolo de la norma ISO

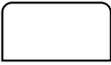
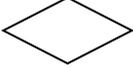
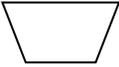
SÍMBOLO	REPRESENTA
	<b>Datos.</b> Elementos que alimentan y se generan en el procedimiento
	<b>Comienza Ciclo.</b> Inicio de un ciclo que produce o reproduce un flujo de información.
	<b>Documento.</b> Representa un documento que ingresa, se procesa, se produce o sale del procedimiento.
	<b>Proceso.</b> Representa la ejecución de actividades u operaciones dentro del proceso, método o procedimiento.
	<b>Decisión.</b> Indica un punto dentro del flujo en el que es posible seleccionar entre dos o más opciones.
	<b>Operaciones manuales.</b> Constituye la realización de una operación o actividad en forma específicamente manual.

Figura 6 Símbolo de la norma DIN

- Ventajas de la diagramación
  - ✓ **Uso:** Permite un fácil llenado y revisión de los formatos en algunos de los niveles de jerarquía.
  - ✓ **Destino:** El personal puede intervenir en los procesos identificados, asimismo desarrolla correctamente sus tareas.
  - ✓ **Aplicación:** Por lo amigable de la diagramación en su representación es práctico el manejo en las operaciones.
  - ✓ **Comprensión e interpretación:** Permite ser entendida por todo el personal de otras

instituciones que lo requieran para su aplicación.

- ✓ **Interacción:** Acercamiento coordinado entre las áreas entre los diversos grupos de la organización.
- ✓ **Simbología:** Permite una disminución de la complejidad gráfica siendo practico para que los mismos empleados propongan ajustes en los procedimientos, a través de símbolos de fácil interpretación.
- ✓ **Diagramación:** Se prepara con menor uso de tiempo y sin tener la necesidad de utilizar plantillas o técnicas complejas de gráficos o dibujos.

- **Clasificación de los diagramas de flujo**

En cuanto a su uso y adaptación a que son sometidos para satisfacer las necesidades particulares de sus labores, los diagramas de flujo presentan diversas formas y variantes según sus funciones.

Se puede clasificar de la siguiente forma:

- ✓ Por la sucesión de hechos.
- ✓ Por la escala de tiempo
- ✓ Según su propósito.
- ✓ Según su presentación.
- ✓ Según su formato
- ✓ Según su movimiento.

### **1.- QUE INDICAN SUCESIÓN DE HECHOS**

- **Cursograma sinóptico del proceso.** Se refiere de manera general a una continuación seguida de las principales acciones y revisiones durante los procedimientos

realizados, sin preocuparse en las ejecuciones y los lugares realizados en su momento. Llevarlo a cabo sólo se requiere de los símbolos a utilizar. Con los datos recibidos por los símbolos y la respectiva sucesión se agrega simultáneamente pequeñas anotaciones sobre su origen de cada acción o revisión y el tiempo asignado.

- **Cursograma analítico.** Registra la trayectoria de un producto o proceso, utilizando un símbolo los hechos identificados a ser evaluados. Instrumento muy útil y eficaz que sirve para afinar la diversidad de métodos que se puedan tener y sirve de gran ayuda en la visión panorámica de los hechos ocurridos. Es frecuente encontrar 03 variables:
- **Operario:** persona que trabaja por encargo del diseño del diagrama.
- **Material:** representación gráfica de la forma en que se dirige o trae el material.
- **Maquinaria o equipo:** gráfico del uso de la maquinaria o equipo.
- **Diagrama bimanual. Representación gráfica** que se representa en actividades con las extremidades de un operario y se agrega la relación que hay entre ellas con la ejecución de actividades.

## 2.- CON ESCALA DE TIEMPO

- **Diagrama de actividades múltiples:** En este tipo de actividades se registran una variedad equipos, operarios, según una escala de tiempos comunes correlacionados entre si. De tal forma podría identificarse sin mayor

problema la presentación de algún tiempo que no sea productivo.

- **Simograma:** es también llamada diagrama de representaciones en micro movimientos del cursograma que lo utiliza el operario. Es manejado usualmente en operaciones de muy corto tiempo de duración, frecuentemente se aplican muy rápido, en ocasiones puede ser requerido construirlos partiendo de películas de la operación llegando a pararse en cualquier punto. Generalmente son registrados los movimientos a través de unidades llamados guiños, mediante un contador entre tanto se continúa rodando la película.

### 3.- QUE INDICAN MOVIMIENTO

- **El circuito o diagrama de recorrido:** es el diagrama de un plano dentro de la zona de operaciones trabajado a una escala que modela el lugar correcto de los equipamientos y lugares de trabajo; de esta manera se señalan los desplazamientos de los componentes que integran el producto manifestándose a través de símbolos las acciones que puedan haberse efectuado en diversos lugares.
- **El diagrama de hilos:** es un modelo o plano representado a escala continuando a medir con la ayuda el movimiento de los materiales o equipos, de los trabajadores, a través de una escalonada de acontecimientos, permitiendo representar la continuidad de desplazamientos de puntos para establecer el trayecto recorrido.

La función de los diagramas de recorrido y de hilos es aminorar las distancias que puedan ser asumidas

- **El ciclograma:** tipo de trayecto diseñado generalmente por un origen luminoso prosigue en una fotografía estereoscópica. Para señalar el dibujo en la ruta que la persona continua a través de su trabajo se señala un fulgor en el casco.
- **El cronociclograma:** tipo de ciclograma diseñado con una luz entrecortada reglamentada para que el trazo se encuentre señalado por una serie de señales manifestadas en forma de lágrima, señalándose la punta como la dirección donde los espacios se manifiestan a través de la velocidad del desplazamiento.
- **Gráfico de trayectoria:** Técnica utilizada para el registro cómodo y rápido, formado por un cuadro incluido por información cuantitativa relacionados con los movimientos de materiales o equipos, trabajadores, entre diferentes lugares y espacios de tiempo.

#### **4.- POR SU PRESENTACIÓN**

- **De bloque:** Diagrama muy útil para realizar presentaciones. Sus procedimientos son muy generales tienen el objetivo de demostrar ciertos aspectos.
- **De detalle:** Los procesos representados tienen una mínima manifestación. Diagrama muy útil para instruir al personal, como para supervisar labores en la institución.

## 5.- POR SU FORMATO

- **Formato vertical:** la secuencia de operaciones es vertical se dirige de arriba hacia abajo, así como de la derecha hacia la izquierda.
- **Formato horizontal:** la secuencia operativa se dirige desde la izquierda hacia la derecha de manera descendente.
- **Formato tabular,** Su preparación es fundamentada en el modelado vertical siendo el más recomendable, referido a que los procesos se valoran con comodidad. Conocido como formato columnar, también llamado panorámico, en una sola entrega la secuencia de las operaciones de su totalidad se corresponde a un conjunto administrativo en una columna.
- **Formato arquitectónico:** el cual muestra de modo objetivo el movimiento o flujo de las personas, los formularios o los materiales (aunque no se indique necesariamente qué operaciones se realizan), o bien, la secuencia de las operaciones a través del espacio en que se efectúa el trabajo.

## 6.- POR SU PROPÓSITO

- **Forma:** incide fundamentalmente en los reportes o documentos sin preocuparse de mayores descripciones de las operaciones.
- **Labores:** llamado diagrama abreviado de procedimientos, señala, a través de signos y símbolos, la secuencia de las ejecuciones, teniendo en cuenta quién se responsabiliza de hacerlas o el lugar en que se realizan. Es

frecuente la utilización del formato vertical para mostrar estos diagramas.

- **Método (¿cómo se hace?):** Diagramas útiles en formación del talento humano por lo general se utiliza en formato vertical. Se tiene en cuenta una secuencia de acciones, el responsable debe ejecutarla considerando los procedimientos acordados.
- **Analítico (¿para qué se hace?):** la persona responsable debe conocer la forma de efectuarlas, y conocer su utilización de las operaciones que se realizan. Es importante la distancia recorrida, el tiempo utilizado y observaciones que se puedan complementar. Este diagrama se utiliza formatos verticales.
- **Espacio (¿dónde se hacer?):** lugar por dónde se mueve una persona o forma a través de diferentes operaciones del mismo procedimiento. Es significativo el registro de la operación que aplica cada intervalo a través del uso de los símbolos correspondientes de la norma ASME, justamente, así como el tiempo que absorbe cada estación en efectuar su labor.
- **Combinados:** en estos casos requiere utilizarse varios diagramas los que podrían ser dos o más tipos de diagramas que son integrados en dichas combinaciones.
- **Representación con ilustraciones y texto:** se evidencia sucesión del conjuntos de operaciones, formas que puedan ser efectuadas, dónde se elaboran y se utilicen, a través de gráficos o dibujos y considerando notas que intercambien el uso de simbología.

- **Diagrama con diseño asistido por computadora:** en el cual el manejo de la información se hace con recursos de graficación clásicos o mediante diferentes figuras geométricas y textos, lo cual permite un juego de variables y opciones de representación versátil y altamente rico en contenido. (Franklin Fincowsky, 2009)

## **2.2.3 CÓMO SE MEJORA UN PROCESO**

### **2.2.3.1 Hacerlo ocurrir tal y como queremos que ocurra**

Cuando se desea mejorar algún proceso debemos tener en cuenta:

- Determinar la ejecución del proceso.
- Determinar las instrucciones de la ejecución del proceso.
- Aplicar acciones del proceso. De acuerdo a como han sido instruidos con anterioridad.
- Demostrar que los procesos han avanzado de acuerdo a lo anunciado en las instrucciones.
- Respalda que en las consiguientes repeticiones del proceso se estarán desarrollando según el adiestramiento recibido. ¿Qué derivaciones a pesar de las normativas se han dado?, ¿Cómo las evitaríamos en otras oportunidades?

El conjunto de actividades que se puedan reglamentar garantizará significativamente una “forma clara o estable” de realizar acciones del proceso se ajustará efectivamente a esta “forma estabilizada”.



### **2.2.3.2 Mejorarlos una vez que lo hemos hecho ocurrir**

En caso se realicen adecuadamente las acciones programadas y definidas para los procesos continúa con la problemática relacionada con el despilfarro de recursos, las quejas de los destinatarios, entre otras, o el proceso no alcanza adaptarse de acuerdo a lo que requiere el usuario en estos casos es necesario la aplicación de las fases de mejora.

De acuerdo a los principios de calidad total basadas en la se aplican muchas herramientas y técnicas que puedan iniciar mejoras de los procesos a nivel organizacional. En determinadas ocasiones pueden ser muy creativas y se fundamentan en la imaginación, por otro lado, también existen técnicas estadísticas o metodologías concretas. En conclusión, por lo general existe el objeto de mejoramiento de los procesos a los cuales son aplicados.

En la búsqueda de la mejora se tiene que aplicar el ciclo de mejora PDCA (Plan, Do, Check, Act):

- Planificar las acciones que involucren la mejora que se desea alcanzar.
- Ejecutar las propuestas planificadas con la mira de que se alcance en proceso las mejoras.
- Comprobar que las actividades de mejora sean efectivas.
- Actualizar renovar aspectos que tengan que ver con los procesos y sus mejoras que demuestren su efectividad.

### **2.2.3.3 Tipos de mejora del proceso**

- **Mejoras estructurales**

Existe la posibilidad de mejorar procesos a partir de la creatividad, sentido crítico e imaginación. Por ejemplo:

- ✓ La redefinición de destinatarios.
- ✓ La redefinición de expectativas.
- ✓ La redefinición de los resultados generados por el proceso.
- ✓ La redefinición de los intervinientes.
- ✓ La redefinición de la secuencia de actividades.

Las técnicas y herramientas utilizadas para las mejoras son del tipo creativo o conceptual, tenemos, la Reingeniería, las Nuevas Herramientas para la Gestión de la Calidad, el Análisis del Valor, las encuestas a clientes, etc.

- **Mejoras en el funcionamiento**

La búsqueda constante de ser eficaz hace que se intente mejorar las formas de los procesos. Por ejemplo.

- ✓ Mejora en el porcentaje de lo que no incluye tolerancia. En estos casos son útiles y prácticos el manejo de Herramientas Clásicas que ayudan en la solución de dificultades, el Diseño de Experimentos, los Sistemas de Sugerencias, entre otras que se basan en los datos. En relación se mejore ser eficiente en todos los ámbitos del funcionamiento.
- ✓ La reducción del despilfarro, en este tipo de mejoras se podría usar las herramientas anteriormente revisadas para alcanzar la mejora de la eficacia, adecuadas con herramientas que brinden la suficiente orientación a eliminar los despilfarros que se puedan generar en el funcionamiento. (Chavarro Ramirez, 2010)

## 2.2.4 MODELO SAMME

Se presenta un modelo muy útil y práctico, ajustado a las siglas de las acciones a desarrollar se tienen en cuenta: SELECCIONAR, ANALIZAR, MEDIR, MEJORAR, EVALUAR.

- **FASE 1: SELECCIONAR**

1. Determinar los requerimientos clave para usuarios seleccionados
  - ✓ Identificar a los clientes.
  - ✓ Identificar las necesidades del cliente
  - ✓ Determinar los requerimientos más decisivos del producto (necesidades y expectativas).
2. Decidir el proceso a mejorar
  - ✓ Enumerar los procesos relevantes que afectan la satisfacción del cliente.
  - ✓ Establecer criterios de selección de procesos.
  - ✓ Elija el proceso de máxima prioridad que necesita mejorar sobre la base de los requerimientos del cliente.

- **FASE 2: ANALIZAR**

1. Documentar el proceso tal como está
  - ✓ Definir límites del proceso.
  - ✓ Crear un diagrama de flujo del proceso en curso.
  - ✓ Identificar tareas con y sin valor agregado.
2. Adoptar medidas para la mejora del proceso
  - ✓ Establecer medidas de insumos, de proceso y resultado.
  - ✓ Identificar las medidas más importantes a investigar.

- **FASE 3: MEDIR**

1. Recopilar datos de referencia sobre los resultados del proceso

- ✓ Reunir datos cuantitativos de resultados relacionados con requerimientos del cliente.
  - ✓ Documentar hallazgos y seguir reuniendo datos cuantitativos en curso.
2. Identifique las deficiencias en los resultados del proceso
    - ✓ Comparar los datos del proceso en curso con los requerimientos del cliente.
    - ✓ Eliminar las deficiencias conocidas al satisfacer los requerimientos del cliente.
- **FASE 4: MEJORAR**
1. Fijar las metas del mejoramiento del proceso
    - ✓ Determinar las verdaderas deficiencias de los resultados del proceso al satisfacer los requerimientos del cliente.
    - ✓ Descubrir necesidades y oportunidades y oportunidades de mejoramiento.
  2. Desarrolle y lleve a cabo las mejoras sobre una base de ensayo
    - ✓ Identificar y priorizar oportunidades para simplificar y/o modificar el proceso
    - ✓ Elegir las mejores opciones para lograr los objetivos de mejora de proceso.
- **FASE 5: EVALUAR**
1. Determinar el impacto de las mejoras en el proceso
    - ✓ Determinar si la causa fundamental de las áreas con problema de proceso ha sido reducidos o eliminados.
    - ✓ Verificar que las mejoras en los resultados del proceso hayan sido mantenidas sistemáticamente.
  2. Estandarizar el proceso y verificar la mejora e curso
    - ✓ Comunicar el flujo de proceso mejorado y las pautas operativas.

- ✓ Mantener y mejorar continuamente los beneficios de los resultados del proceso. (Chang, 1996, págs. 106-109)

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

- **Asesor de negocio:** Profesional que colabora en indagar los requerimientos financieros, analiza las circunstancias presentes, pasadas y futuras que pueda acceder sus clientes.
- **Banco:** es una organización financiera que, administra los ahorros y capitales que sus clientes les deja custodiar a cambio de algún beneficio monetario, utiliza estos fondos para generar rentabilidad y que pueda prestarlos a otras personas o empresas obteniendo algún interés.
- **Cajas Municipales de Ahorro y crédito:** Instituciones crediticias y financieras cuyo fin institucional es generar financiamiento, a los micros y pequeñas empresas.
- **Contrato:** Documentos legales de mutuo acuerdo, por lo general se encuentran escritos, por dos o más participantes del contrato que se comprometen simultáneamente a respetar las normas incluidas en el documento que puedan ser cumplidas según las condiciones pactadas.
- **Costes:** también denominado costo, es el gasto financiero que se considera en la creación y fabricación de productos o de la aplicación algún servicio.
- **EDPYME:** Entidad financiera que brinda servicios para la Micro y Pequeña empresa, es una institución que se orienta a cumplir las demandas financieras y crediticios, a partir de su capital y de los recursos que puedan provenir de los donativos.
- **Eficacia:** Es la preparación o habilidad administrativa que se preocupa en lograr las metas propuestas en la organización.
- **Eficiencia:** Habilidad administrativa de generar el máximo rendimiento en el logro de los resultados utilizando el menor tiempo, energía y recursos.
- **Factoring:** Es un tipo de financiamiento que se guía preferentemente sobre las medianas y pequeñas empresas, se dirige a la aplicación de un

contrato a través del traspaso de servicios de cobro a futuro de facturas y/o créditos existentes a su favor, siendo beneficiado a cambio de forma inmediata el monto económico de tales operaciones teniendo en cuenta algún descuento.

- **Financieras:** organización económica financiera que cumple actividades principalmente en conseguir fondos de algunos clientes y con facultades de conceder financiamiento a otros usuarios creando beneficios económicos a su institución.
- **Formatos:** formularios técnicos que son utilizados con el fin de servir de manera práctica asuntos virtuales y reales.
- **Interés:** montos económicos que se pagan o se reciben por la utilización temporal de una cantidad de dinero, calculada de acuerdo a las condiciones acordadas por la entidad financiera o crediticia.
- **Mejora:** acción y efecto de lograr resultados de modificar cualquier objeto sea su funcionamiento, sus condiciones, su aspecto, etc. Con el objetivo de que se cumplan sus propuestas.
- **Plazos de entrega:** es el tiempo acordado legalmente establecido que tiene que transcurrir con la consigna que se realice un resultado.
- **Procedimiento:** conjunto de acciones preestablecidas que aclaran como efectuar un proceso.
- **Procesos técnicos:** Acciones agrupadas en tareas y en técnicas manifestadas secuencialmente en un tiempo y espacio establecido para cambiar sea sus servicios o productos creados.
- **Recursos:** elementos básicos que sirven como mecanismos a consecuencia de lograr fines propuestos.
- **Requerimiento:** Son necesidades que padece un cliente con la idea de resolver dificultades y alcance sus objetivos, se refiere a solicitar, pedir, avisar o necesitar algo.
- **SBS:** Significa Súper Intendencia de Banca, Seguros y AFP. Institución reguladora encargada de la supervisión de los Sistemas Financieros, de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones, con la intención de prevenir cualquier hecho doloso, así como de detectar el lavado de activos.

- **Símbolo:** Gráfico o figura que representa una idea clara que es aceptado sin mayores contratiempos siendo aceptado por quienes lo utilizan.

## **CAPÍTULO III**

### **DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA**

#### **3.1 ANÁLISIS DEL CASO**

El desarrollo de la investigación fue creado con la intención de realizar un estudio profundo a la empresa EDPYME Solidaridad correspondiente a la Agencia San Juan de Miraflores.

EDPYME Solidaridad y Desarrollo Empresarial S.A.C., es una institución financiera que pertenece a Cáritas del Perú, posee fines sociales preocupada en brindar financiamientos a los emprendedores empresariales de preferencia de la micro y pequeña empresa. En tal sentido, como institución empresarial se encuentra regulada por el sistema financiero, sujeta a la Ley N° 26702 - Ley general del sistema financiero.

##### **3.1.1 HISTORIA**

La institución es creada un 13 de octubre de 1999 con el nombre de EDPYME Solidaridad S.A.C. considerada como una persona jurídica, para entonces es autorizada el inicio de sus actividades un 20 de enero del 2000 por la autoridad máxima de instituciones bancarias la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs a través de la Resolución SBS N° 046 – 2000, EDPYME Solidaridad S.A.C. inicia sus actividades económicas en Chiclayo.



Para el 31 de octubre de 2007 la reconocida institución Cáritas del Perú, gestionaba un Programa de Microfinanzas en el país con la intención de ingresar al sistema financiero regulado, es que adquieren Edpyme Solidaridad.

El 5 de mayo de 2008, firmaron un contrato de Fideicomiso de Administración del Fondo Empresarial entre las instituciones Edpyme Solidaridad y Cáritas del Perú y, en tal sentido todas las agencias creadas por Cáritas del Perú, en relación a este convenio fueron a ser administradas bajo la administración de Fondo en Fideicomiso.

Más adelante, el 10 de agosto de 2009, a través de la Resolución SBS N° 9975 – 2009, se brinda la autorización de apertura de nuevas agencias en las ciudades de Los Olivos, Tarma, Huánuco, Cusco, Chanchamayo y Satipo, espacios que se venían desarrollando los Programas de Microfinanza. Posteriormente, el 11 de noviembre de 2009, mediante Resolución SBS N° 14800 -2009, aprobaron la apertura de agencias en las ciudades de San Juan de Miraflores, Juliaca y Huancayo, así como la oficina especial en Sicuani creada originalmente con el Programa de Microfinanzas.

### **3.1.2 VISIÓN**

Ser la institución financiera referente en microfinanzas, orientada al desarrollo sostenible de nuestros clientes.

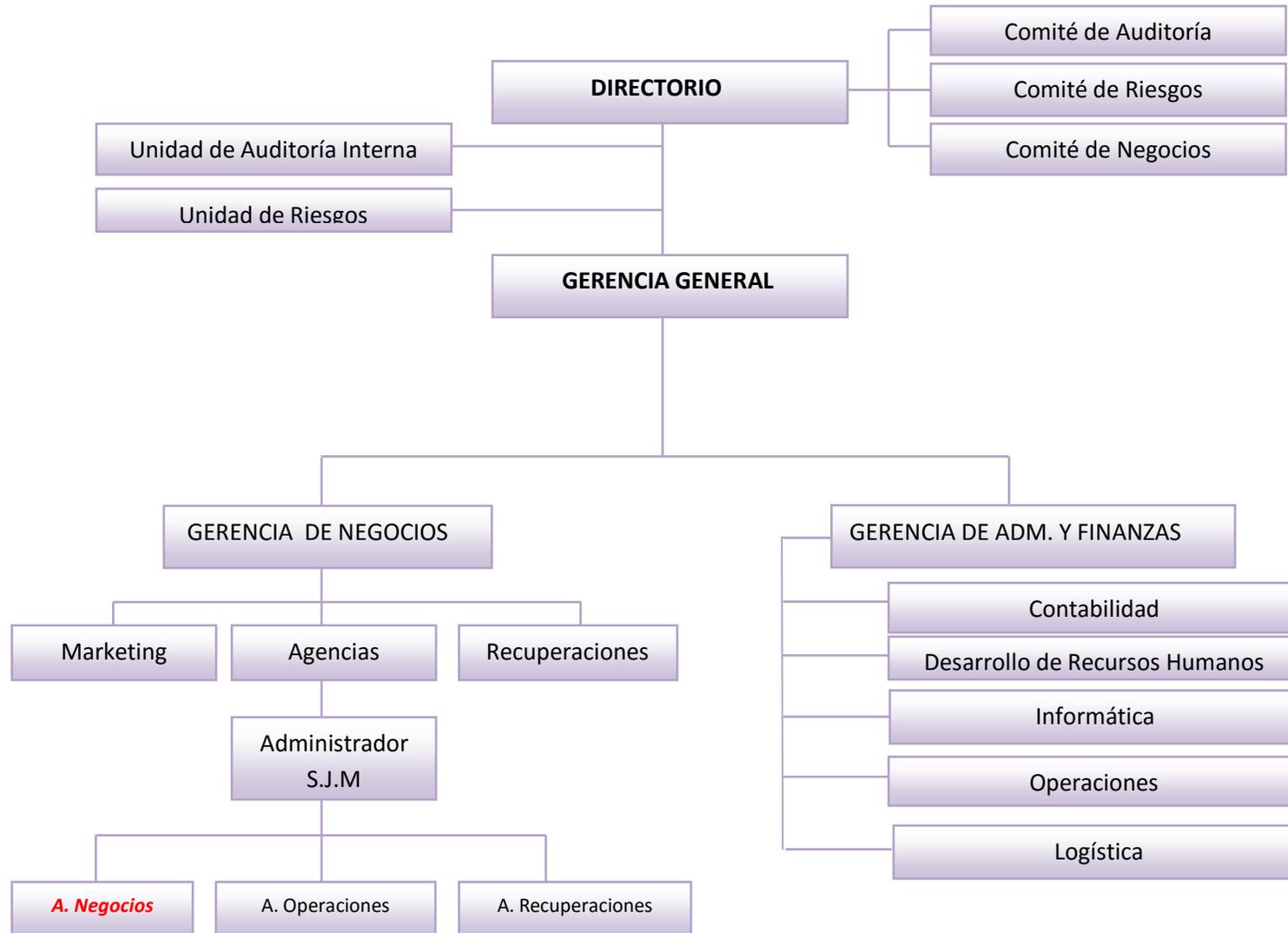
### **3.1.3 MISIÓN**

Es una organización pionera y apasionada en servir al desarrollo responsable de nuestros clientes, accionistas y colaboradores.

### 3.1.4 VALORES

- **El Servicio:** Entregar generosamente nuestra disposición de servir con sacrificio y dedicación en la atención de las necesidades de nuestros usuarios y comunidad empresarial, a través de un óptimo servicio de calidad. Estamos orgullosos de lo que realizamos y tratamos de transformar cada situación adversa en oportunidades inolvidables.
- **La Confianza:** Estamos confiados en el desempeño de nuestros miembros del trabajo desempeñando mutuamente nuestras labores al lado de nuestros proveedores, colaboradores y clientes; somos transparentes en nuestras actividades empresariales transmitiendo información precisa y clara sobre todo realizando nuestros compromisos pactados.
- **La Innovación:** Practicamos una constante renovación de propuestas e ideas, asumiendo proyectos creativos y únicos a través de la activa participación de confían en nuestra labor y sobretodo en quienes se comprometen en el cambio.
- **La Honestidad:** Nuestro valor permite desarrollar con integridad nuestras labores demostrando ética en todos nuestros actos así como aplicando transparencia y veracidad en nuestras actividades, demostramos con hechos las políticas y normativas tanto externas como internas de nuestra organización.
- **Respeto:** Consideramos el reconocimiento y apreciación integral de las personas, contamos con un sentido de igualdad, beneficio social aplicando en un buen trato y calidez a nuestros usuarios y comunidad en general.
- **Compromiso:** Nos comprometemos a identificar y participar activamente con dedicación en la realización de nuestra identidad institucional. Estamos seguros de esforzamos cada día en brindar lo mejor más de lo que esperan nuestros clientes con un servicio de calidad.

### 3.1.5 ORGANIZACIÓN



### 3.1.6 ANÁLISIS SITUACIONAL VIGENTE

Al realizar un análisis actualizado del contexto, aplicaremos las tres primeras fases del Modelo SAMME.

- **FASE UNO: SELECCIONAR**

- ❖ **Indicar los requisitos claves para los posibles usuarios “priorizados”**

- a) **Identificar al Cliente:**

- Se ha realizado un listado de los principales clientes.

- **Clientes internos:**

- ✓ Área de operaciones

- ✓ Área de Negocios

- **Clientes externos:**

- ✓ Emprendedores empresariales de la pequeña y micro empresa

- b) **Identificación de las necesidades del cliente:**

- Luego de conversar con los clientes, se analizó las áreas de requerimientos y se consideró que las más importantes son:

- Puntualidad

- Orden

- Exactitud

- Expediente completo

- Legibilidad

- Rapidez

**Tabla 1 Necesidades del cliente**

Área de requerimiento de los clientes principales: Microempresarios y Operaciones	Expectativas específicas	Clasificación de satisfacción	Escala de importancia
<b>Puntualidad</b>	Entregar los expedientes a las 10:30 am y 3:30 pm para el comité.	1 <b>2</b> 3 4 5	1 2 3 4 <b>5</b>
<b>Orden</b>	Que los documentos sigan adecuadamente la secuencia dentro del expediente.	1 <b>2</b> 3 4 5	1 2 <b>3</b> 4 5
<b>Exactitud</b>	No debe haber errores en la evaluación crediticia del expediente.	1 2 <b>3</b> 4 5	1 2 3 <b>4</b> 5
<b>Expediente completo</b>	No debe faltar ningún documento del expediente.	1 <b>2</b> 3 4 5	1 2 3 <b>4</b> 5
<b>Legibilidad</b>	Cuidar que los documentos siempre tengan una escritura clara.	1 <b>2</b> 3 4 5	1 2 3 <b>4</b> 5
<b>Rapidez</b>	Al momento de la aprobación y desembolso del crédito.	<b>1</b> 2 3 4 5	1 2 3 4 <b>5</b>

(1=Insatisfecho; 5=muy satisfecho)

(1=Nada importante; 5=muy importante)

Fuente: Propia

**c) Requerimientos de los clientes externos**

- Rapidez en la aprobación del crédito
- Rápido desembolso
- Que le comuniquen de manera oportuna si el préstamo es aprobado o no.

**d) Requerimientos de los clientes internos**

- Los expedientes deben ser entregados a las 10:30 am y a las 3:30 pm para el comité.
- Los documentos deben ser entregados cumpliendo adecuadamente la secuencia dentro de los expedientes.
- La documentación que se encuentran dentro del expediente deben estar completos.
- Legibilidad en el llenado de expedientes.
- Rapidez en el ingreso al sistema del expediente.

❖ **Decisión del proceso a mejorar**

En este paso se identificará con precisión qué proceso será necesario mejorar.

**a) Procedimientos importantes que involucran el logro de satisfacción del usuario**

- Organización y filtros crediticios
- Evaluación cualitativa y cuantitativa del crédito
- Llenado de los formatos manualmente
- Aprobación del crédito
- Llenado de los formatos en el sistema Genesys Core.

**b) Criterios de Selección del proceso**

- Tiempo perdido
- Recursos desperdiciados
- Conflicto con otras áreas
- Duplicidad de funciones

**Tabla 2 Relación entre criterios y procedimientos**

<b>Criterios de selección</b>	<b>Proceso nº 1 organización de los filtros crediticios</b>	<b>Proceso nº 2 Evaluación cualitativa y cuantitativa del crédito</b>	<b>Proceso nº 3 Llenado de formatos de forma manual</b>	<b>Proceso nº 4 Aprobación del crédito</b>	<b>Proceso nº 5 Llenado de los formatos en el sistema Genesys Core</b>
<b>Tiempo perdido</b>	2	2	4	4	5
<b>Recursos desperdiciados</b>	3	3	5	3	2
<b>Conflictos con otras áreas</b>	2	1	3	2	5
<b>Duplicidad de funciones</b>	1	1	5	1	5
<b>TOTAL</b>	8	7	<b>17</b>	10	<b>17</b>

(1= nada probable – 5=muy probable)

**c) Elección del Proceso**

Del estudio realizado, se pudo determinar que los procesos a mejora son, el proceso 3 Llenado de formatos manual y el proceso 5 Llenado de formatos al sistema Genesys Core, esto debido al mayor puntaje obtenido.

• **FASE DOS: ANALIZAR**

❖ **Documentar el proceso “TAL COMO ESTA”**

a) **Organización de los filtros crediticios**

El solicitante del préstamo brinda sus datos, con esa información se filtra en el software de la empresa GENESYS CORE, en las centrales de riesgos de la SBS y SENTINEL, esto permite saber si el solicitante cuenta o no con historial crediticio, como son con sus pagos en otras entidades, así como también permite determinar con cuantas entidades bancarias está trabajando a la fecha, esto es muy importante porque según normativas de la institución el solicitante puede tener como máximo deudas con dos entidades externas y así la Edpyme ser la tercera.

➤ **FILTRO GENESYS CORE (Tamiz):**

- Detalla la deuda del solicitante de los últimos 12 meses en las diferentes entidades.
- En resultado de la búsqueda puede dar 3 opciones:
  - ✓ **Aprobado:** se continúa con el proceso de evaluación.
  - ✓ **Observado:** solo se puede seguir con el proceso de evaluación, si la administradora o la gerente de negocios levanta la observación.
  - ✓ **Rechazado:** no se continúa con el proceso de evaluación.



➤ **FILTRO SBS:**

- **Posición histórica:** sirve para poder determinar con cuantas entidades está trabajando el solicitante, así como la evolución de su deuda en los últimos 6 meses.
- **Información detallada:** muestra cuales son las entidades a las que el solicitante adeuda o en las que tiene línea de crédito, así como la distribución porcentual según clasificación; 0: normal; 1: con problema potencial; 2: deficiente; 3: dudoso; 4: pérdida
- **Posición por tipo de crédito:** sirve para determinar la inversión que realizo el solicitante con los préstamos que le fueron otorgados por las otras entidades.

➤ **FILTRO SENTINEL:**

- Permite ver la evolución de la deuda del solicitante en los últimos 24 meses, pueden estar de color verde “aprobado”, amarillo “observado” y rojo “rechazado”.
- Permite ver a las entidades y montos que adeuda.
- Permite ver la clasificación que tiene como deudor:
  - ✓ **NOR:** Normal, puede tener de 1-8 días de atraso.
  - ✓ **CPP:** Con problema potencial, de 9-30 días de atraso
  - ✓ **DEF:** Deficiente, de 31-60 días de atraso.
  - ✓ **DUD:** Dudoso, de 61-120 días de atraso.
  - ✓ **PER:** Perdida, de 121 días a más.

El inconveniente frecuente en el filtro del procedimiento es la mala interpretación de datos que se obtiene de los diferentes filtros, principalmente del Sentinel, debido a que ese filtro considera a una persona deudora dentro de lo normal si paga hasta con 8 días de atraso, para

esto el asesor pide referencias a otros bancos para ver si el cliente paga puntual o no, este es el procedimiento que se debería de hacer con cada solicitante, pero en muchos casos los asesores no lo hacen y esto trae como consecuencia que el cliente termine atrasándose en su pago.

**b) Evaluación cualitativa y cuantitativa del crédito**

- En la evaluación cualitativa, se realizan algunas preguntas como:
  - ✓ ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el negocio?
  - ✓ ¿Cuánto tiempo del día le dedica a su negocio?
  - ✓ ¿Con qué edad cuentan sus herederos? ¿Cuáles son sus actividades? ¿Los herederos colaboran en las actividades económicas del negocio?
  - ✓ ¿Cuál es la cantidad que usted cree que podría abonar en sus cuotas luego de evaluar todos sus egresos?
  - ✓ ¿Alguien de su familia lo apoyaría si se atrasa en sus pagos?

Al conversar con el cliente podemos darnos cuenta por su manera de hablar y su comportamiento si él está diciendo la verdad o no, pero para mayor seguridad se realiza la verificación domiciliaria y del negocio; así como también se pide referencias a sus vecinos de su domicilio y de su negocio.

- En la evaluación cuantitativa, se realizan algunas preguntas como:
  - ✓ ¿Cuántos productos vende al día?
  - ✓ ¿Qué productos son los que vende más?
  - ✓ ¿Cada cuánto vende y compra?
  - ✓ ¿A cuánto vende y compra?

- ✓ ¿Con que frecuencia suele comprar los productos que vende?
- ✓ ¿Cuál es el monto que cree usted que tiene en inventario?

Estos datos nos permiten saber si el solicitante tiene la capacidad de pago para el préstamo requerido, porque muchas veces solicitan préstamos donde sus cuotas son más altas a sus ingresos.

Se solicita también los siguientes documentos:

- ✓ Documentos del cliente:
  - Copia de DNI del titular y del conyuje
  - Copia simple de recibo de agua y luz .
  - Copia del titulo de propiedad de su vivienda
  - Constancia de posesión (de su vivienda)
  - Autovaluo
- ✓ Documentos del Negocio o Boletas de Pago:
  - Boletas de compras
  - Facturas
  - Fotos del negocio
- ✓ Copia simple del DNI del Aval, en caso de contar con uno.
- ✓ Copia simple del Cronograma de pagos y el último voucher cancelado, en caso de tener deuda en otra entidad financiera.

Por lo general existen poca frecuencia sobre el problema que se presentan, pero es debido a la mala evaluación realizada por los asesores, en muchos casos los solicitantes alquilan viviendas y negocios solo para la evaluación y una vez que la entidad les desembolsa el dinero ese cliente desaparece, haciendo el crédito irrecuperable. Es por eso la

importancia de las referencias, en otras entidades, negocio y en la vivienda.

### c) **Llenado de los formatos manualmente**

Este es el uno de los procesos que más tiempo lleva y en donde se comenten muchos errores, los formatos a llenar son los siguientes:

- **Solicitud de crédito:** en este formato se llena la información del solicitante de manera general, como el giro del negocio, condiciones solicitadas, referencias del negocio, condición de desembolso, croquis del domicilio y del negocio.
- **Fichas de datos del solicitante:** se llena la información específica de quien solicita y según la situación económica del aval, domicilio de quien solicita y de su aval, información de la pareja o cónyuge y aval y la actividad económica o empresa donde labora.
- **Hoja de evaluación socioeconómica:** se divide en trece puntos los cuales son:
  - ✓ Información de la actividad económica principal
  - ✓ Evaluación no financiera del negocio
  - ✓ Entorno del negocio
  - ✓ Administración del negocio
  - ✓ Estructura comercial del negocio
  - ✓ Análisis de ventas
  - ✓ Análisis de compra
  - ✓ Resumen de ventas
  - ✓ Descripción de las cuentas del Balance General.
  - ✓ Gastos y otros ingresos
  - ✓ Situación financiera económica del negocio.
- **Declaración Jurada Patrimonial del Titular del Crédito:** se describe los bienes del solicitante ya sea del negocio o vivienda.

- **Declaración Jurada Patrimonial del Aval:** se describe los bienes del aval.

**d) Aprobación del crédito**

Una vez que el expediente este completo se sustenta el caso delante de otro asesor y de la Administradora de la agencia, informando de manera general la evaluación que se realizó, estos hacen las observaciones respectivas si en caso las hubiera, luego firman y sellan el formato de check list – fedatario, para finalmente entregar el expediente a la Auxiliar de Operaciones para el ingreso de los datos al sistema.

En este proceso más que problemas se presentan observaciones, estas observaciones están hechas por otros asesores y/o por la Administradora, esto debido a que la información recaudada del negocio no haya sido lo suficiente, si se logra levantar dichas observaciones el crédito es aprobado, en caso contrario el crédito es rechazado.

Cabe resaltar que créditos mayores a S/. 10,000.00, los asesores son acompañados por la administradora para realizar una segunda evaluación esta vez por ella, muchas veces los asesores para poder otorgar un crédito ayudan a sus clientes aumentando sus ingresos y reduciendo sus egresos, pero como hay una segunda evaluación esta vez por parte de la administradora, algunos de estos créditos son rechazados porque la información brindada en la primera y segunda evaluación son diferentes.

**e) Llenado de los formatos al sistema Genesys Core.**

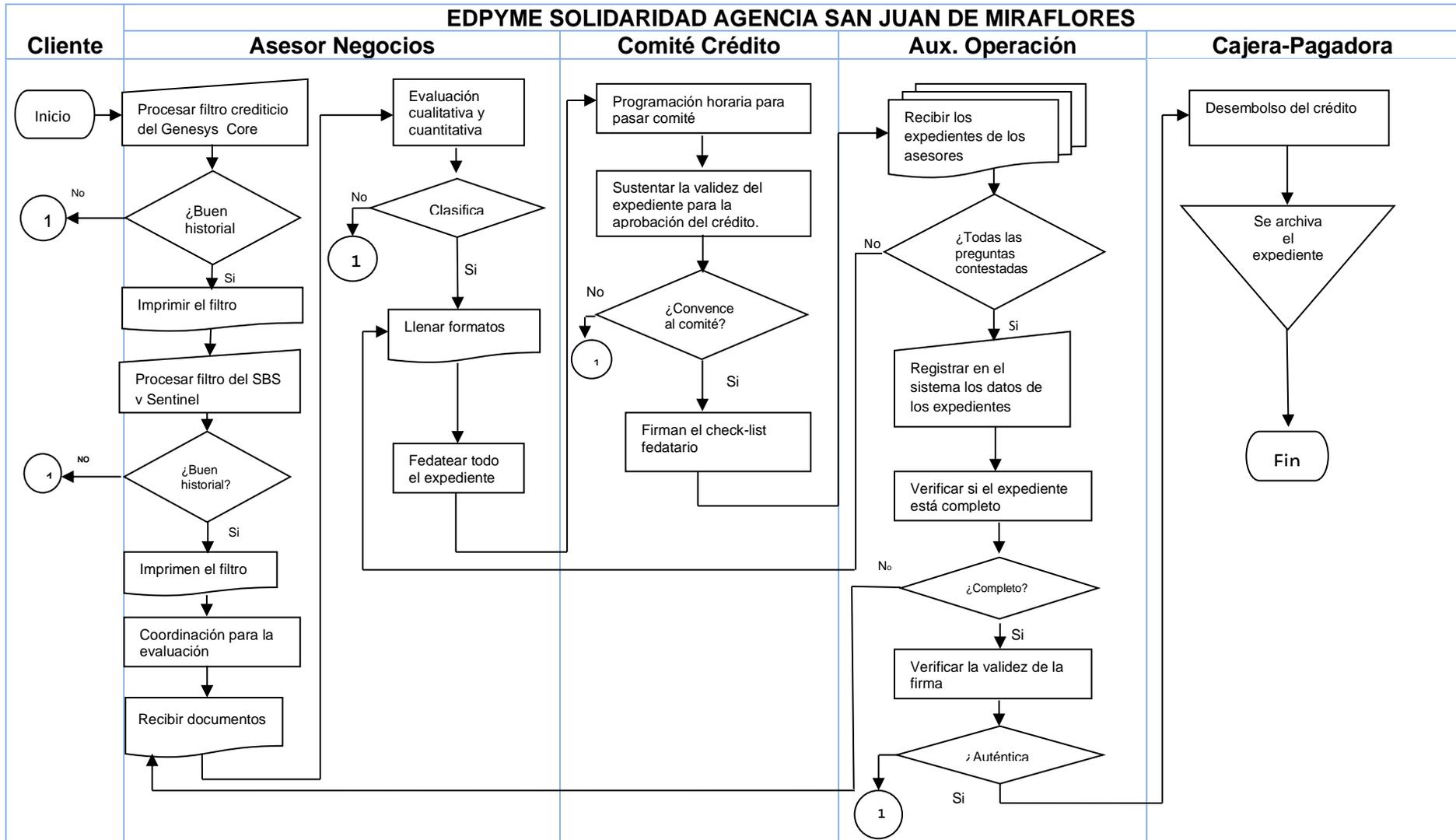
Una vez que el crédito este aprobado, el expediente es entregado al Auxiliar de Operaciones para el ingreso de

todos los datos al sistema, es en este proceso donde se da el mayor cuello de botella, esto debido a que una sola persona es la encargada de registrar en el sistema todos los expedientes de los asesores y generalmente la mayoría de los formatos se encuentran incompletos, por lo cual aumenta la demora en el ingreso al sistema.

❖ **Enumerar las tareas más importantes**

- ✓ Procesar e imprimir filtro crediticio del Genesys Core.
- ✓ Procesar e imprimir el historial crediticio en SENTINEL y SBS.
- ✓ Visitar al cliente para la evaluación cuantitativa y cualitativa
- ✓ Recibir los documentos del cliente.
- ✓ Llenar los formatos.
- ✓ Fedatear toda la documentación del expediente.
- ✓ Programacion horaria para el comité de crédito.
- ✓ Sustentar la validez del expediente para la aprobacion del crédito.
- ✓ Fedatear el check list – fedatario los miembros del comité.
- ✓ Registrar en el sistema la informacion de todo los formatos.
- ✓ Verificar si el expediente esta completo.
- ✓ Verificar la validez de las firmas.
- ✓ Desembolsar el dinero.
- ✓ Archivar los expedientes atendidos.

❖ Flujo de proceso de otorgamiento de crédito actual



- **FASE TRES: MEDIR**

Esta fase es de vital importancia, porque es necesario realizar mediciones para la evaluación de nuestro procedimiento así como de sus principales tareas; relacionados con las necesidades de nuestros usuarios.

- ❖ **Recopilación de datos de referencia sobre los resultados**

La recopilación de información referencial nos permitió evaluar la eficacia del funcionamiento de nuestro proceso.

Para poder levantar información hemos utilizados las hojas de verificación. Los cuadros que se muestran a continuación es el promedio por asesor en un día.

**Tabla 3 Hoja de Verificación N° 1: Área de Negocios**

	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Promedio
<b>Expedientes entregados</b>	1	2	1	2	2	<b>2</b>
<b>Tiempo Promedio que Demoran</b>	16 horas (2 días)	21horas (3 días)	16horas (2 días)	23horas (3 días)	21horas (3 días)	22 horas (3 días)

Fuente: propia

**Tabla 4 Hoja de Verificación N° 2: Área de Negocios**

	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Promedio
<b>Formatos llenados a mano</b>	6	12	6	12	12	<b>10</b>
<b>Tiempo Promedio que Demoran</b>	3 horas	6 horas	3 horas	6 horas	6 horas	5 horas

Fuente: propia

**Tabla 5 Hoja de Verificación N° 3: Área de Negocios**

	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Promedio
<b>Formatos llenados a</b>	6	12	6	12	12	<b>10</b>



<b>mano</b>						
<b>Formatos fallados</b>	3	5	3	5	5	4

Fuente: propia

**Tabla 6 Hoja de Verificación N° 4: Área de Operaciones**

	<b>Lun</b>	<b>Mar</b>	<b>Mie</b>	<b>Jue</b>	<b>Vie</b>	<b>Promedio</b>
<b>Expediente pasados al sistema</b>	4	3	3	4	4	<b>3.6</b>
<b>Tiempo Promedio que Demoran</b>	8 horas (1 días)	8 horas (1 días)	8 horas (1 días)	8 horas (1 días)	8 horas (1 días)	8 horas (1 días)

Fuente: propia

### 3.2 CONSTRUCCIÓN DEL CASO

- **FASE CUATRO: MEJORAR**

Las fases revisadas relacionadas con el modelo SAMME hemos indagado sobre las necesidades de los usuarios para que puedan seleccionar un adecuado proceso, el cual ha sido revisado anteriormente.

- ❖ **Metas de Mejoramiento del Proceso**

- a) **Descubrir necesidades y oportunidades de mejoramiento**

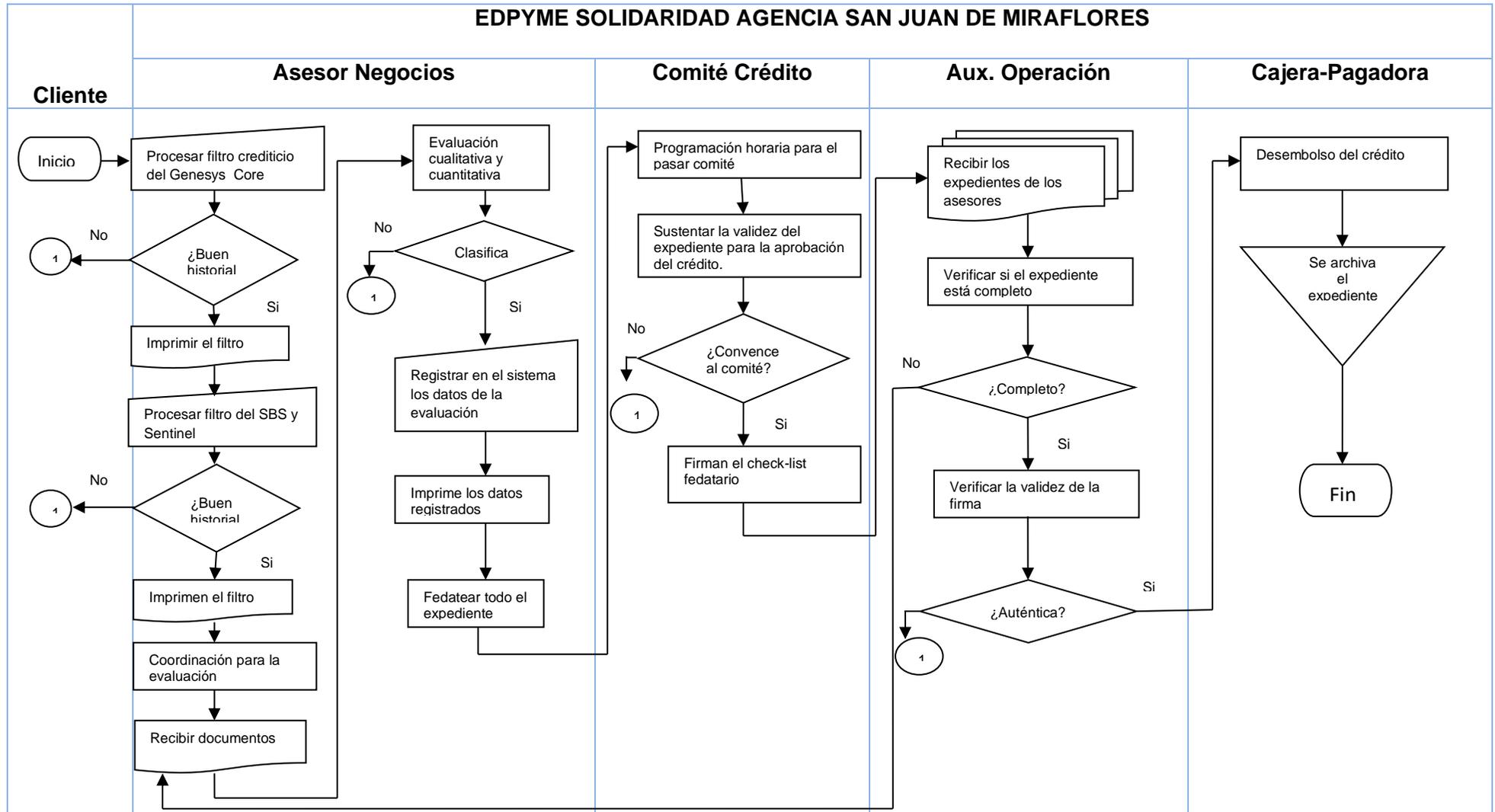
Se identificó previamente una deficiencia en **“Llenar Manualmente los Formatos por el Área de Negocios”** y **“el llenado de los formatos al sistema sistema Genesys Core por el Área de Operaciones”** . En particular estas tareas del proceso han demostrado una serie de errores que retrasan el proceso de otorgamiento de credito. Por esta razon se propone para el mejoramiento:

- Automatizar el proceso de llenado de formatos por parte de los Asesores.

Con este cambio, se conseguirá eliminar los errores que antes se cometían en el llenado de formatos a mano y se reduciría el tiempo que el cliente esperaba para el otorgamiento de crédito.

Para la implementación de la automatización en el proceso de llenado de formatos, se presentaría la propuesta a la gerencia general para su autorización, previo a ello el canal a seguir sería de manera jerárquica presentado primero al administrador de agencia, luego a la gerencia de negocios y por último a la gerencia general. Indicando que la implementación no incurriría en ningún costo adicional a la empresa, debido a que se cuenta con ingenieros expertos en el manejo del sistema de la Edpyme, solo se tendría que coordinar con el área de informática la fecha para la capacitación del llenado de información a través del sistema para los asesores de negocios.

❖ Flujo de proceso de otorgamiento de crédito mejorado



**Tabla 7 Hoja de Verificación Mejorada N° 1: Área de Negocios**

	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Promedio
<b>Expedientes entregados</b>	1	2	1	2	2	<b>2</b>
<b>Tiempo Promedio que Demoran</b>	14 horas (2 días)	17horas (3 días)	14horas (2 días)	19horas (3 días)	17horas (3 días)	16horas (2 días)

**Tabla 8 Hoja de Verificación Mejorada N° 2: Área de Negocios**

	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Promedio
<b>Formatos llenados a mano</b>	6	12	6	12	12	<b>10</b>
<b>Tiempo Promedio que Demoran</b>	1 hora	2 horas	1 hora	2 horas	2 horas	1.6 horas

**Tabla 9 Hoja de Verificación Mejorada N° 3: Área de Negocios**

	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Promedio
<b>Formatos llenados a mano</b>	6	12	6	12	12	<b>10</b>
<b>Formatos fallados</b>	0	0	0	0	0	0

**Tabla 10 Hoja de Verificación Mejorada N° 4: Área de Operaciones**

	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Promedio
<b>Expediente pasados al sistema</b>	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Tiempo Promedio que Demoran</b>	0	0	0	0	0	0

### 3.3 REVISIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS

En este punto se empezará a dar sentido a nuestro propósito de investigación en la cual confrontaremos los datos de los procesos actuales contra el diseño mejorado de la empresa EDPYME Solidaridad.

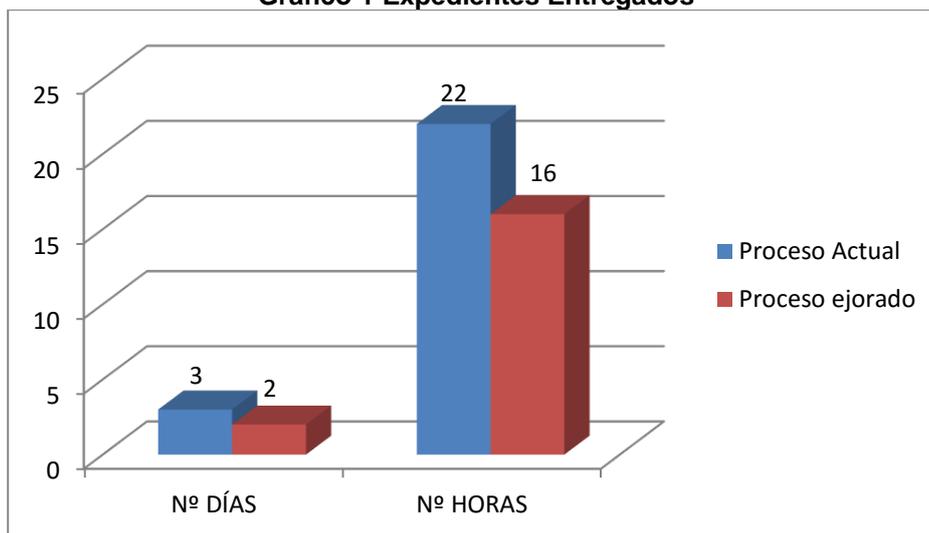
## Remuneración del personal

Cargo	Remuneración mensual	Remuneración por hora
Asesor Señor II	S/. 3,500.00	S/. 14.60
Asesor Señor I	S/. 3,000.00	S/. 12.50
Asesor Intermedio I	S/. 2,500.00	S/. 10.40
Asesor Junior I	S/. 2,000.00	S/. 8.30
Auxiliar Junior I	S/. 1,500.00	S/. 6.30
<b>TOTAL</b>	<b>S./ 12,500.00</b>	<b>S/. 52.10</b>

### ❖ Expedientes entregados

PROCESO	Nº DE DÍAS	Nº HORAS
Expedientes entregados	3	22
Expedientes entregados (mejorado)	2	16
Diferencia a favor	1	6

Gráfico 1 Expedientes Entregados



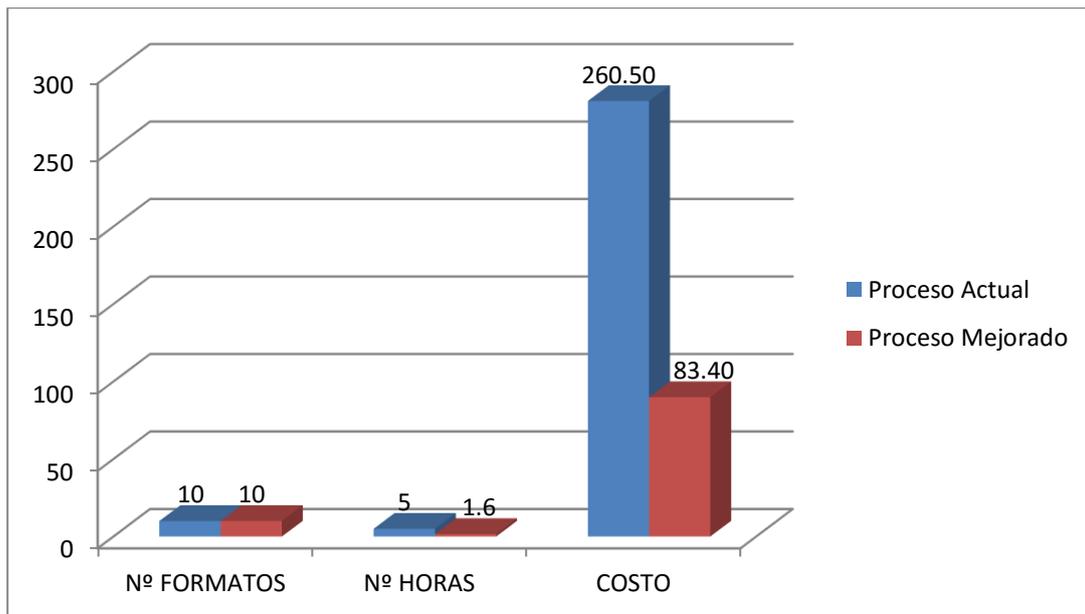
Fuente: propia

En el proceso de entregar los expedientes completos al área de Operaciones vemos que actualmente se demoran en promedio 3 días (22 horas), pero si se llegara aplicar la automatización por parte del Área de Negocios el tiempo que llevaría sería de 2 días (16), reduciendo así el proceso en 1 día (6 horas).

❖ **Formatos llenados manualmente**

PROCESO	N° FORMATOS	N° HORAS	COSTO TOTAL
Formatos llenados a mano	10	5	S/. 260.50
Formatos ingresando al sistema (mejorado)	10	1.6	S/. 83.40
Diferencia a favor	0	3.4	S/.177.10

**Gráfico 2 Formato llenado manualmente**

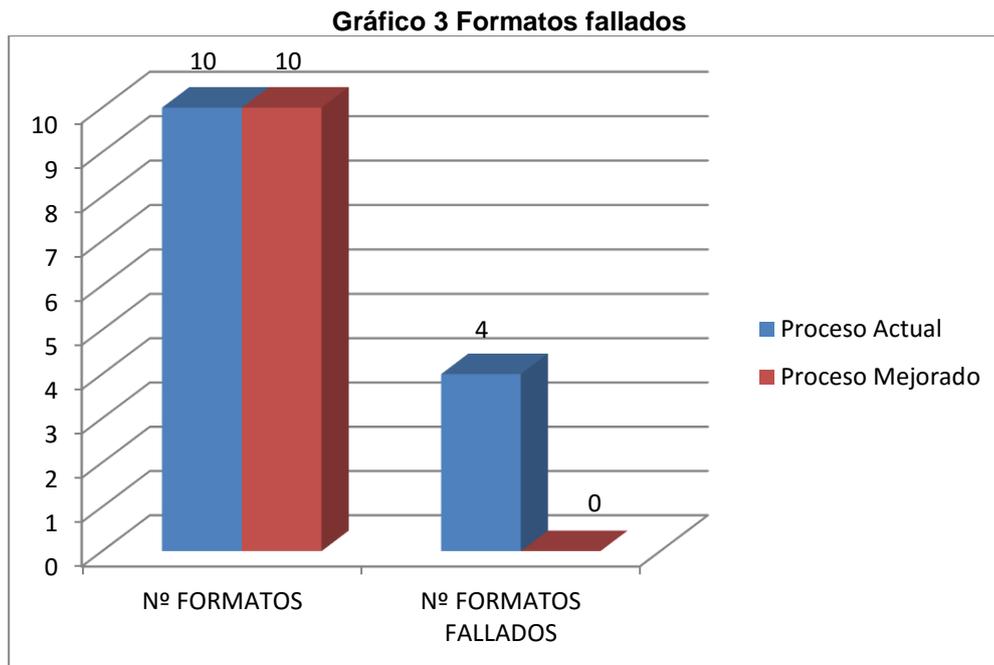


Fuente: propia

En el proceso de llenado de formatos manualmente, el asesor se demora 5 horas en llenar 10 formatos, teniendo un costo de s/. 260.50, pero si se llegara aplicar la automatización por parte del Área de Negocios el tiempo que llevaría ingresar los formatos al sistema sería de 1.6 horas teniendo un costo de S/.83.40, reduciendo el tiempo del proceso e 3.4 horas y ahorrado S/.177.10.

❖ **Formatos fallados**

PROCESO	Nº EXPEDIENTE	Nº FORMATOS FALLADOS
Formatos llenados manualmente	10	4
Formatos llenado en el sistema (mejorado)	10	0
Diferencia a favor	0	4



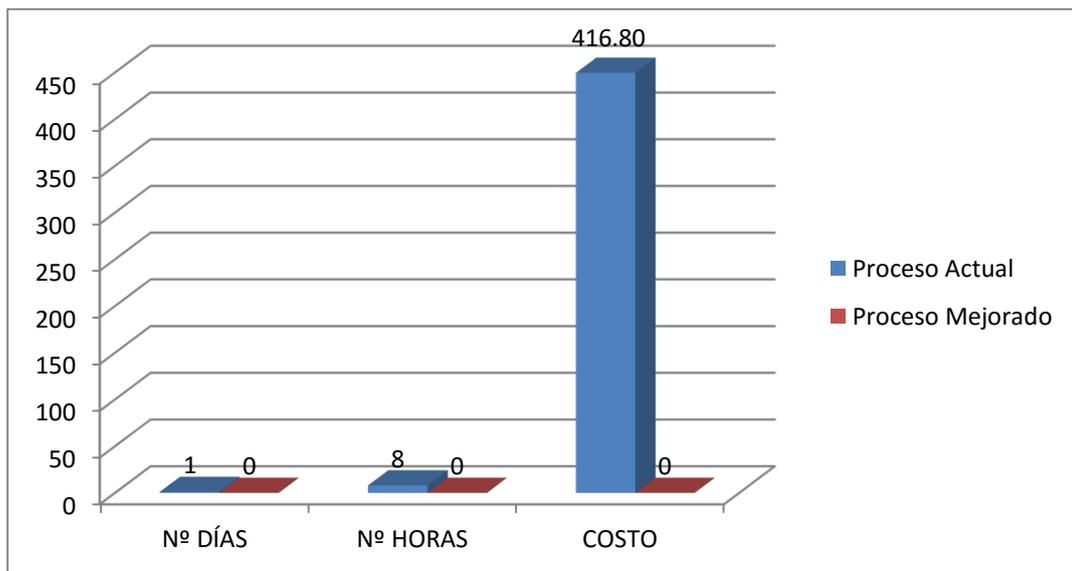
Fuente: propia

En el proceso de llenado de los formatos manualmente se comenten varias fallas, podemos ver que actualmente al llenar 10 expedientes en promedio, los asesores se equivocan en 4 formatos, en cambio si llegara aplicar la automatización por parte del Área de Negocios, los errores o las fallas se reducirían a 0 porque ya no se utilizarían dichos formatos, reduciendo así los costos en esos materiales.

❖ **Formatos ingresados al sistema**

PROCESO	N° DE DÍAS	N° HORAS	COSTO TOTAL
Formatos ingresados al sistema (Operaciones)	1	8	S/. 416.80
Formatos ingresados al sistema (Negocios)	0	0	-
Diferencia a favor	1	8	S/. 416.80

**Gráfico 4 Formato ingresados al sistema**



Fuente: propia

En el proceso llenado de los formatos en el sistema, el Auxiliar de Operaciones se demora en promedio 8 horas al ingresar 4 expedientes, teniendo un costo de S/. 416.80, pero si se llegara aplicar la automatización por parte del Área de Negocios, el Área de Operaciones ya no tendría que ingresar los formatos al sistema ahorrando así S/. 416.80.

Cabe resaltar que la implementación de la automatización para el área de negocios, permitirá al área de Operaciones ocuparse de su función principal que es la verificación de los documentos presentados en el expediente y el desembolso del dinero.



## CONCLUSIONES

El personal no sabe interpretar de manera correcta la información obtenida de los diferentes filtros crediticios que se realizan a los clientes.

Se desperdician de manera significativa los recursos materiales por los errores cometidos al llenar los formatos de crédito de manera manual.

Existencia de conflictos entre el personal de Operaciones y de Negocios debido al llenado incompleto de los formatos de créditos.

El Área en donde se encuentra el mayor cuello de botella es en el Área de Operaciones debido a que solo una persona es la encargada de registrar en el sistema en promedio 8 expedientes diario.

El principal problema que enfrenta la Edpyme Solidaridad es la demora en el proceso de otorgamiento de crédito, debido a la duplicidad de funciones que realizan, el cual lo hace vulnerable a sus competidores.

## RECOMENDACIONES

Desarrollar capacitaciones a los recursos humanos constantemente para que pueda realizar una adecuada interpretación de los filtros crediticios.

Eliminar el llenado de los formatos físicos y hacerlo directamente en el sistema Genesys Core.

Informar de manera detallada a cada área cuáles son las funciones y responsabilidades que deben desempeñar cada una, para que no exista conflictos entre ellas.

El llenado de los formatos en el sistema debería ser realizados directamente por los asesores, debido a que son ellos los que tienen toda la información de los clientes obtenidos en las evaluaciones.

Automatizar los procesos por parte del Área de Negocios, para poder simplificar el proceso en el otorgamiento de crédito.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón Gonzales, J. A. (1998). *Reingeniería de procesos empresariales: teoría y practica de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos*. España: FC Editorial.
- Bravo Carrasco, J. (2009). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolucion S.A.
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de Procesos (Alineados con la Estrategia)*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Chang, R. (1996). *Mejora Continua de Procesos*. Buenos Aires: Granica.
- Chavarro Ramirez, J. (10 de Marzo de 2010). *Gestión y Mejora de Procesos*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2014, de SlideShare: <https://es.slideshare.net/julianesteban/gestion-y-mejora-de-procesos>
- Class & Asociados S.A Clasificadora de Riesgos. (2014). Recuperado el 15 de diciembre de 2014, de sitio Web Classrating: <http://www.classrating.com/CrediScotia.pdf>
- Class & Asociados S.A. Clasificadore de Riesgos. (15 de diciembre de 2014). <http://www.classrating.com/CrediScotia.pdf>. Obtenido de Class & Asociados S.A. Clasificadore de Riesgos: <http://www.classrating.com/CrediScotia.pdf>.
- Consejo Estatal Citrícola A.C. (2010). *Consejo Estatal Citrícola A.C.* Recuperado el 20 de diciembre de 2014, de Concitver: <http://www.concitver.com/cursos%20modulares/credito.pdf>
- Escoto Leiva, R. (2007). *Banca Comercial*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Fontalvo Herrera, T. J., & Vergara Schmalbach, J. C. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2014, de Eumed: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/823/indice.htm>
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas (Tercera edición ed.)*. México: Mc Graw Hill.
- Hammer, M., & Champy, J. (2005). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.
- Lozano, I. (2011). *Proceso Crediticio*. Recuperado el 20 de diciembre de 2014, de Elanalista: <http://www.elanalista.com/?q=node/115>

- Macías Villavicencio, A. E., & Vega García, P. d. (2010). *Análisis de la Gestión Administrativa y Financiera del Banco Comercial de Manabí y su incidencia en el otorgamiento de créditos al sector comercial del Cantón Manta periodo 2006-2008 (Tesis de Licenciatura)*. Universidad Técnica de Manabí, Manabí-Ecuador.
- Pampillon Fernandez, F., De la Cuesta Gonzales, M. M., Ruza, C., & Paz, C. (2012). *Introducción al Sistema Financiero*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Pérez Fernandez de Velazco, J. A. (1999). *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. Madrid: ESIC editorial.
- Rincón García, J. (2009). *Análisis y mejora de los procesos de gestión en un parque de maquinaria. Proyecto*, Universidad Carlos III, Madrid.
- Rojas Moya, J. L. (2003). *Gestión por procesos y atención al usuario en los establecimientos del Sistema Nacional de Salud*. Recuperado el 20 de 12 de 2014, de Eumed: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/269/index.htm>
- Sánchez Canessa, P., & León Perona, J. (2007). *Propuesta para mejorar los procesos en incrementar la velocidad en el tiempo de respuesta para la evaluación crediticia en el Banco de Crédito del Perú (Tesis de Maestría)*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima-Perú.
- Tubón Chasig, E. P. (2012). *El proceso crediticio y su incidencia en la satisfacción de clientes de la CAC. 21 de noviembre Ltda. de la Parroquia de Quisapincha, del Cantón Ambato (Tesis de Licenciatura)*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato-Ecuador.
- Vaca Pesántez, C. C. (2009). *La Administración por procesos en la productividad de las empresa*. Universidad Tecnológica Equinoccial (Tesis de Maestría), Quito-Ecuador.
- Walker de Tuler, M. C. (2001). *Contratos Bancarios*. Santa Fe, Argentina: Centro de Publicaciones Universidad Nacional de Litoral.
- Yépez Moreira, G. C. (2009). *Diseño y Propuesta de un Modelo de Gestión por Proceso para la empresa Licorera Lovisone (Tesis de Licenciatura)*. Escuela Politécnica Nacional, Quito-Ecuador.

# **ANEXOS**

## 1.- Matriz de consistencia

Problema General	Objetivo General	Metodología
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es la situación actual de los procesos técnicos en el otorgamiento de crédito de la empresa Edpyme Solidaridad de la Agencia San Juan de Miraflores?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Describir los procesos técnicos en el otorgamiento de crédito de la empresa Edpyme Solidaridad de la Agencia San Juan de Miraflores.</li> </ul>	
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	<p><b>Tipo de investigación:</b> El tipo de investigación es de carácter descriptivo.</p> <p><b>Técnicas e instrumentos de recopilación de datos:</b> Se utilizado la observación</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es la situación actual de los filtros crediticios en el otorgamiento de crédito de la empresa Edpyme Solidaridad de la Agencia San Juan de Miraflores?</li> <li>¿Cuál es la situación actual de la evaluación cualitativa y cuantitativa del otorgamiento de crédito de la empresa Edpyme Solidaridad de la Agencia San Juan de Miraflores?</li> <li>¿Cuál es la situación actual del llenado de formatos en el otorgamiento de crédito de la empresa Edpyme Solidaridad de la Agencia San Juan de Miraflores?</li> <li>¿Cuál es la situación actual de aprobación en el otorgamiento de crédito de la empresa Edpyme Solidaridad de la Agencia San Juan de Miraflores?</li> <li>¿Cuál es la situación actual del ingreso de formatos al sistema Genesys Core en el otorgamiento de crédito de la empresa Edpyme Solidaridad de la Agencia San Juan de Miraflores?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Describir la situación actual de los filtros crediticios en el otorgamiento de crédito de la empresa Edpyme Solidaridad de la Agencia San Juan de Miraflores.</li> <li>Describir la situación actual de la evaluación cualitativa y cuantitativa en el otorgamiento de crédito de la empresa Edpyme Solidaridad de la Agencia San Juan de Miraflores.</li> <li>Describir la situación actual del llenado de formatos en el otorgamiento de crédito de la empresa Edpyme Solidaridad de la Agencia San Juan de Miraflores.</li> <li>Describir la situación actual de la aprobación en el otorgamiento de crédito de la empresa Edpyme Solidaridad de la Agencia San Juan de Miraflores.</li> <li>Describir la situación actual del ingreso de formatos al sistema Genesys Core en el otorgamiento de crédito de la empresa Edpyme Solidaridad de la Agencia San Juan de Miraflores.</li> </ul>	

## 2.- Filtro SBS: Posición Histórica

Página 1 de 1

### Posición Histórica

Lima, 28 de septiembre del 2013

Datos del Deudor					
Documento	LE./DNI.	Número		Persona	Natural
Apellido Paterno					
Apellido Materno		Ape. de Casada			
Nombres				Código SBS	30325443

Información Histórica						
SALDOS	⊕ Ago-2012	⊕ Dic-2012	⊕ Mar-2013	⊕ Jun-2013	⊕ Jul-2013	⊕ Ago-2013
Vigente	14 292	12 994	11 391	9 105	8 295	8 313
TOTAL DEUDA DIRECTA	14 292	12 994	11 391	9 105	8 295	8 313
TOTAL DEUDA	14 292	12 994	11 391	9 105	8 295	8 313
Total Garantías (operaciones de crédito)	14 293	12 996	11 393	9 107	8 297	8 315
No preferidas	1	2	2	2	2	2
<b>Nro Emp. que adeuda</b>	⊕ 1	⊕ 1	⊕ 1	⊕ 1	⊕ 1	⊕ 1

(\*)Montos Expresados en Nuevo Soles



**SUPERINTENDENCIA**  
DE BANCA, SEGUROS Y AFP  
República del Perú

### 3.- Filtro SBS: Información Detallada

Página 1 de 1

#### Información Detallada

Lima, 29 de octubre del 2013

Datos del Deudor					
Documento	LE./DNI.	Número		Persona	Natural
Apellido Paterno				Nº Entidades	4
Apellido Materno	Ape. de Casada			Fecha Reporte	30/09/2013
Nombres				Código SBS	84274526
Distribución Porcentual según Clasificación <sup>1</sup> :		0 :100%	-1 :0%	2 :0%	3 :0% 4 :0%

Información Detallada					
Nº	Entidad Informante	Saldo	Calificación	Situación de Deuda e Información Adicional	
1	BANCO DE CREDITO	115	0:Normal	Responsabilidad por líneas de crédito para tarjetas de crédito:	1 500
2	BANCO FALABELLA	561	0:Normal	Responsabilidad por líneas de crédito para tarjetas de crédito:	700
3	CMAC TRUJILLO	183	0:Normal		
4	CREDISCOTIA	198	0:Normal	Cuentas por Cobrar:	5
				Responsabilidad por líneas de crédito para tarjetas de crédito:	1 189

(\*)Montos Expresados en Nuevo Soles

1:A partir de la información de septiembre-2005, la distribución porcentual de las obligaciones de acuerdo a las clasificaciones incluye los saldos de los créditos castigados



**SUPERINTENDENCIA**  
DE BANCA, SEGUROS Y AFP  
República del Perú



#### 4.- Filtro SBS: Posición por Tipo de Crédito

Página 1 de 1

### Posición Por Tipo de Crédito

Lima, 28 de septiembre del 2013

Datos del Deudor					
Documento	LE./DNI.	Número		Persona	Natural
Apellido Paterno				N° Entidades	1
Apellido Materno		Ape. de Casada		Fecha Reporte	31/08/2013
Nombres				Código SBS	30325443

Posición del Deudor por Tipo de Crédito			
CRÉDITOS A MICROEMPRESAS			
SALDOS	Saldo MN	Saldo ME (*)	Total (MN+ ME)
Vigente	8 313	0	8 313
TOTAL DEUDA DIRECTA	8 313	0	8 313
TOTAL DEUDA	8 313	0	8 313
Total Garantías (operaciones de crédito)	8 315	0	8 315
No preferidas	2	0	2

(\*)Montos Expresados en Nuevo Soles



**SUPERINTENDENCIA**  
DE BANCA, SEGUROS Y AFP  
República del Perú

## 5.- Filtro Sentinel

### Es Representante Legal de:

Ruc	Razón Social	Semáforos	Fecha desde que ocupa Cargo	Cargo	Estado
20516458390	SERVICIOS GRAFICOS HURTADO S.A.C.	Act Pre 12m	06/03/2013	GERENTE	ACTIVO

### Consulta Rápida

Semáforos de los últimos 24 meses



Detalle de la deuda SBS/Microfinanzas

Entidad	Deuda Anterior			Fecha Inf.	Calif. (2)	Monto *	Días Venc.	Rect. (1)	Disc.
	ABR 2013	JUL 2013	SEP 2013						
MIBCO	4,048.24	2,399.75	1,574.58	30/09/2013	NOR	1,021.92			
CREDISCOTIA FINANCIERA	0.00	0.00	0.00	30/09/2013	SCAL	0.00			
<b>TOTAL</b>	<b>4,048.24</b>	<b>2,399.75</b>	<b>1,574.58</b>			<b>1,021.92</b>			

(1) Ver detalle en el cuadro de Rectificaciones SBS

(2) NOR: Normal, CPP: Con Problemas Potenciales, DEF: Deficiente, DUD: Dudoso, PER: Pérdida, SCAL: Sin Calificación

Detalle de Vencidos

Vencidos	Monto *	Veces en 24 meses
TOTAL	0.00	

Utilización de Líneas de Crédito

Instituciones	**	Línea Aprobada	Línea No Utilizada	Línea Utilizada	% L. Ut.
CREDISCOTIA FINANCIERA	TCO	3,000.00	3,000.00		0%
<b>TOTAL</b>		<b>3,000.00</b>	<b>3,000.00</b>		<b>0%</b>

\*\* (TCO): Tarjetas de Crédito de Consumo

### Principales Acreedores

Montos expresados en unidades de soles\*

#### Resumen de Deudas

Descripción de la Deuda	Monto *	Días Venc.
Deuda total SBS al 30/09/2013	1,021.92	
% Calificación normal	100.00	
Peor Calificación	NOR	

#### Detalle de deuda SBS/Microfinanzas

Institución SBS	Calif. (2)	Saldo *	% Ven.	Días Venc.
MIBCO	NOR	1,021.92	0.00	
CREDISCOTIA FINANCIERA	SCAL	0.00	0.00	
<b>Deuda Total SBS/MicroFinanzas</b>		<b>1,021.92</b>	<b>0</b>	

## 6.- Filtro Genesys Core (Tamiz)

### Posicion del Cliente en el Sistema Financiero

Nombre Titular		DOI	
Actividad		Fecha	04/11/2013 9:37:46

### Detalle de calificacion ultimos 12 meses Titular

	sep-13	ago-13	jul-13	jun-13	may-13	abr-13	mar-13	feb-13	ene-13	dic-12	nov-12	oct-12
<b>NORMAL</b>	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
<b>CPP</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>DEFICIENTE</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>DUDOSO</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>PERDIDA</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Nombre Conyuge

DOI

### Detalle de calificacion ultimos 12 meses Conyuge

### Detalle de deuda por institucion Ultimos 12 Meses (Titular y Cónyuge)

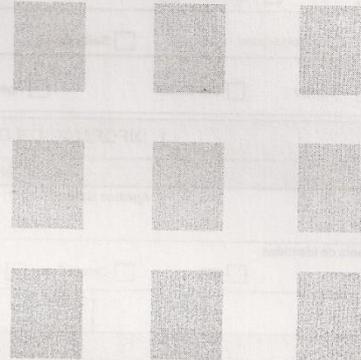
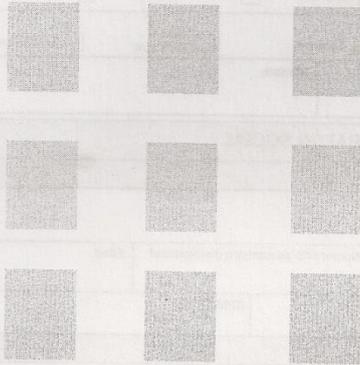
Financiera	SEP-2013	AGO-2013	JUL-2013	JUN-2013	MAY-2013	ABR-2013	MAR-2013	FEB-2013	ENE-2013	DIC-2012	NOV-2012	OCT-2012
BANCO INTERNACIONAL DEL PERÚ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,680.75	5,312.52	7,889.51
SCOTIABANK PERU S A A	20,000.00	20,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,420.12	10,691.56	15,360.00	15,360.00	2,720.87
BANCO RIPLEY PERU S A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	91.38	178.58	340.79	340.79	746.78
B B V A BANCO CONTINENTAL	0.00	0.00	0.00	0.00	305.33	602.52	890.66	1,173.86	1,451.55	2,208.62	1,968.13	2,217.28
BANCO FALABELLA PERU S A	170.44	560.61	427.09	465.36	542.08	533.76	714.68	1,131.22	1,532.30	1,866.68	1,381.26	1,438.85
MIBANCO BANCO DE LA MICRO EMPRESA S A	58,772.42	61,571.20	64,326.98	67,074.46	70,394.49	73,618.67	76,785.70	2,354.13	4,044.03	5,691.80	7,306.02	8,874.56
<b>TOTAL</b>	<b>78,942.86</b>	<b>82,131.81</b>	<b>64,754.07</b>	<b>67,539.82</b>	<b>71,241.90</b>	<b>74,754.95</b>	<b>78,391.04</b>	<b>10,170.71</b>	<b>17,898.02</b>	<b>28,148.64</b>	<b>31,668.72</b>	<b>23,887.85</b>

### Resultado de Filtro TAMIZ

Usuario	LLLAMCCAYA	Fecha	04/11/2013	Agencia	Ag. S.J. DE MIRAFLORES
Resultado :	<b>APROBADO</b>				
Codigo	Regla				

## 7.- Solicitud de Crédito

 <b>SOLICITUD DE CRÉDITO</b>				Número:	
Fecha de Solicitud		Región		Agencia	
Ofi.		Tipo de cliente		Tipo de persona	
<input type="checkbox"/> Nuevo <input type="checkbox"/> Recurrente		<input type="checkbox"/> Persona natural <input type="checkbox"/> Persona Jurídica			
Modalidad de crédito:			Tipo de Crédito		
<input type="checkbox"/> Principal <input type="checkbox"/> Paralelo <input type="checkbox"/> Représtamo			<input type="checkbox"/> Micro empresa <input type="checkbox"/> Pequeña <input type="checkbox"/> Mediana empresa <input type="checkbox"/> Consumo		
Productos:					
<input type="checkbox"/> SolIPYME <input type="checkbox"/> SolBanquito <input type="checkbox"/> SolConsumo <input type="checkbox"/> SolVivienda <input type="checkbox"/> SoliAgro <input type="checkbox"/> Grupo Solidario <input type="checkbox"/> SoliDescuento					
Canal de Venta				Nombre:	
<input type="checkbox"/> Asesor <input type="checkbox"/> Promotor <input type="checkbox"/> Call Center <input type="checkbox"/> Agencia <input type="checkbox"/> Otro					
1. INFORMACIÓN DEL SOLICITANTE / RAZÓN SOCIAL					
Persona Natural / Representante Legal					
Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombres	
Tipo de documento de identidad				Número de documento de identidad	
<input type="checkbox"/> DNI <input type="checkbox"/> Carnet Extr. <input type="checkbox"/> Pasaporte				Edad	
Teléfono fijo		Celular		RPM / RPC	
Persona Jurídica					
Razón Social			RUC		
2. GIRO DEL NEGOCIO					
Descripción de la Actividad Económica				Tiempo en la Actividad Económica	
Tipo de calle		Nombre de calle			
<input type="checkbox"/> Calle <input type="checkbox"/> Jr <input type="checkbox"/> Psj <input type="checkbox"/> Av					
Número: _____		Manzana: _____		Lote: _____	
Block: _____		Interior: _____		Departamento: _____	
Tipo de zona			Nombre zona		
<input type="checkbox"/> AAHH <input type="checkbox"/> PPJJ <input type="checkbox"/> Mz-Lt <input type="checkbox"/> Block <input type="checkbox"/> C. Hab. <input type="checkbox"/> Urb. <input type="checkbox"/> Centro Pob. Men.			<input type="checkbox"/> Rural <input type="checkbox"/> Peri urbano <input type="checkbox"/> Urbano		
Distrito			Provincia		Departamento
Referencias de ubicación del domicilio					
Teléfono fijo		Celular		RPM / RPC	
3. CONDICIONES SOLICITADAS					
Monto		Cuota que puede pagar	Frecuencia de pagos	Nº de Cuotas	Fecha de desembolso
Moneda		Destino del crédito			
		<input type="checkbox"/> Capital de Trabajo <input type="checkbox"/> Activo fijo <input type="checkbox"/> Mixto <input type="checkbox"/> Mejora de vivienda <input type="checkbox"/> Consumo <input type="checkbox"/> Reestructuración de deudas			
Detalle de la inversión					
4. REFERENCIAS TELEFÓNICAS, PERSONALES, COMERCIALES Y FINANCIERAS					
Nombres y apellidos			Relación		
			<input type="checkbox"/> Familiar <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> Otros		
Teléfono fijo		Celular		RPM / RPC	
Nombres y apellidos			Relación		
			<input type="checkbox"/> Familiar <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> Otros		
Teléfono fijo		Celular		RPM / RPC	
Nombres y apellidos			Relación		
			<input type="checkbox"/> Familiar <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> Otros		
Teléfono fijo		Celular		RPM / RPC	
5. CONDICIONES DE DESEMBOLSO					
Tipo de desembolso			Nombre de Banco		
<input type="checkbox"/> Efectivo <input type="checkbox"/> Cheque <input type="checkbox"/> Depósito en cuenta					
Seguro de Desgravamen			Número de cuenta de Banco		
<input type="checkbox"/> Individual <input type="checkbox"/> Mancomunado 100%					

**6. MAPA DE LOCALIZACIÓN DE ZONA DE DOMICILIO Y NEGOCIO**
**UBICACIÓN DEL DOMICILIO**
**UBICACIÓN DEL NEGOCIO**


Sobrepasar las zonas sombreadas de ser necesario

Sobrepasar las zonas sombreadas de ser necesario

Referencias de ubicación (DETALLAR CÓMO LLEGAR)

**7. ASESOR DE NEGOCIOS RESPONSABLE**

Nombre:

**8. REFERENCIAS DEL CAMPO DEL ENTORNO Y DEL VECINDARIO (llenado por el ASESOR DE NEGOCIOS)**

Indagar la siguiente información: ¿CONOCE AL DUEÑO DEL NEGOCIO? ¿HACE CUANTO TIEMPO COMPRA EN ESTE NEGOCIO? ¿Cuántos DÍAS NO ABRE EL NEGOCIO? ¿CONOCE QUIÉN ATIENDE EL NEGOCIO, ES UN BUEN VECINO? ¿EL DUEÑO CONOCE SU NEGOCIO?

Contacto 1

Contacto 2

Contacto 3

**9. COMENTARIOS Y CALIFICACIÓN DEL ASESOR DE NEGOCIOS**

Comentarios

Calificación

 Califica

 No Califica

Motivos de RECHAZO

 Sobreendeudamiento

 Falta de transparencia en la información

 Mala calificación en el sistema financiero

 Malas referencias

 Voluntad de pago dudosa

 Sin Capacidad de Pago

 No cumple política

 Deuda en más de 4 entidades

 Por TAMIZ

 Otros

**FIRMA Y SELLO DEL ASESOR DE NEGOCIOS**



## 9.- Hoja de Evaluación Socioeconómica

Solidaridad				HOJA DE EVALUACIÓN SOCIO ECONÓMICA - SOLIPYME								
Fecha de Visita	Asesor de Negocios	Región	Agencia/Ofi									
Nombre del Cliente												
1. INFORMACIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL												
Nombre comercial				RUC								
Tipo de establecimiento <input type="checkbox"/> Mercado <input type="checkbox"/> Galería <input type="checkbox"/> Asociación Comercial <input type="checkbox"/> Cooperativa <input type="checkbox"/> Feria <input type="checkbox"/> Parada <input type="checkbox"/> Ambulante												
Nombre de establecimiento												
Descripción de la actividad principal												
2. EVALUACIÓN NO FINANCIERA DEL NEGOCIO												
Actividad Económica PRINCIPAL												
Sector Comercio <input type="checkbox"/> Producción <input type="checkbox"/> Servicios <input type="checkbox"/> Agrícola <input type="checkbox"/> Pecuario <input type="checkbox"/> Extracción <input type="checkbox"/>				Nombre de la actividad económica								
¿Cómo inició su negocio? <input type="checkbox"/> Heredado <input type="checkbox"/> Financiado <input type="checkbox"/> Rec. Propios <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>				Tiempo de experiencia en la actividad económica		Tiempo en el negocio						
Actividad Económica SECUNDARIA I												
Sector Comercio <input type="checkbox"/> Producción <input type="checkbox"/> Servicios <input type="checkbox"/> Agrícola <input type="checkbox"/> Pecuario <input type="checkbox"/> Extracción <input type="checkbox"/>				Nombre de la actividad económica								
Actividad Económica SECUNDARIA II												
Sector Comercio <input type="checkbox"/> Producción <input type="checkbox"/> Servicios <input type="checkbox"/> Agrícola <input type="checkbox"/> Pecuario <input type="checkbox"/> Extracción <input type="checkbox"/>				Nombre de la actividad económica								
3. ENTORNO DEL NEGOCIO												
Ubicación del Negocio Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/>			Seguridad del Local Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja <input type="checkbox"/>			Tipo de Seguridad Policial <input type="checkbox"/> Privada <input type="checkbox"/> Vecinos <input type="checkbox"/> Otra <input type="checkbox"/>						
Nº Competidores del Negocio 0 <input type="checkbox"/> de 1 a 5 <input type="checkbox"/> más de 6 <input type="checkbox"/>			Cumple normas (municip., trib., leg.) Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			Cumple normas de higiene Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>						
4. ADMINISTRACIÓN DEL NEGOCIO												
¿Quién administra el negocio? Dueño <input type="checkbox"/> Familiar <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> Parentesco (en caso de Familiar u otro) Cónyuge <input type="checkbox"/> Hermano <input type="checkbox"/> Hijo <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>												
Experiencia en Administración Menor a 1 año <input type="checkbox"/> de 1 a 5 años <input type="checkbox"/> de 6 a 10 años <input type="checkbox"/> más de 10 años <input type="checkbox"/>				Nivel de Organización Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>								
Formalidad del Negocio Formal <input type="checkbox"/> Informal <input type="checkbox"/> Ambulante <input type="checkbox"/> Mercado <input type="checkbox"/>				Circulación de Clientes Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>		Horario de mayor flujo de Clientes						
Condición del Local Comercial Propio <input type="checkbox"/> Alquilado <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>			Tiempo en el local actual del negocio		Horario de Atención							
¿Realiza registro de ventas? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Tipo de Registros Ingresos <input type="checkbox"/> Gastos <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>		¿Realiza Mejoras del Negocio? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		¿Qué tipo de mejoras realizó?						
5. ESTRUCTURA COMERCIAL DEL NEGOCIO												
Nº Proveedores 2 a 5 <input type="checkbox"/> 6 A 10 <input type="checkbox"/> 11 A 20 <input type="checkbox"/> > 20 <input type="checkbox"/>				Nombre Principal Proveedor (si aplica)		Teléfono de Principal Proveedor						
Nº Clientes 2 a 5 <input type="checkbox"/> 6 A 10 <input type="checkbox"/> 11 A 20 <input type="checkbox"/> > 20 <input type="checkbox"/>				Nombre Principal Cliente (si aplica)		Teléfono de Principal Cliente						
Composición y política de Ventas Mayor % al contado <input type="checkbox"/> Mayor % al crédito <input type="checkbox"/> Sólo al contado <input type="checkbox"/> Sólo al crédito <input type="checkbox"/>				Canal de Ventas Minorista <input type="checkbox"/> Mayorista <input type="checkbox"/> Mixto <input type="checkbox"/>								
Composición y política de Compras Mayor % al contado <input type="checkbox"/> Mayor % al crédito <input type="checkbox"/> Sólo al contado <input type="checkbox"/> Sólo al crédito <input type="checkbox"/>				Día última Compra		Valor última Compra						
6. ANÁLISIS DE VENTAS												
(1) Margen Bruto declarado por el Cliente	Comportamiento de las Ventas Diarias											
		L	M	M	J	V	S	D	Valor	Valor Total (Valor x Nº de días)		
	Alto											
	Medio											
	Bajo											
(2) Total de ventas semanales												
(3) Total de ventas promedio Mensual - comportamiento semanal = (2) x 4												
Comportamiento de las Ventas por Estacionalidad								Valor	Valor Total (Valor x Nº de meses)			
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Alto												
Medio												
Bajo												
(4) Total de ventas anuales												
(5) Total de ventas promedio Mensual - comportamiento anual = (4) / 12												





**10. GASTOS Y OTROS INGRESOS**

GASTOS OPERATIVOS		OTROS INGRESOS		GASTOS DE LA UNIDAD FAMILIAR	
Planilla de Sueldos		Utilidad Neta Actividad Secundaria I		Alimentación	
Alquiler		Utilidad Neta Actividad Secundaria II		Educación	
Agua / Luz / Gas		Cónyuge		Salud	
Teléfono		Alquiler		Transporte	
Impuestos		Familia		Alquiler	
Transporte		Otros		Teléfono	
Pago de deudas				Agua / Luz / Gas	
Otros				Otros	
(18) Gastos Operativos		(19) Otros Ingresos		(20) Gastos de la Unidad Familiar	

**11. SITUACIÓN FINANCIERA ECONÓMICA DEL NEGOCIO - FAMILIA**

BALANCE GENERAL		ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	
<b>ACTIVO</b>		(37) Ventas = (3) o (5) o (7) (El menor)	
(21) Disponible		(38) Costo de ventas = (37) * [ 1 - ( $\frac{1}{100}$ ) U ( $\frac{11}{100}$ ) el menor ]	
(22) Bancos		(39) Utilidad bruta = (37) - (38)	
(23) Cuentas por cobrar		(18) Gastos Operativos	
(8) Inventarios		(40) Utilidad neta del negocio principal = (39) - (18)	
(24) Adelantos a proveedores		<b>FLUJO ECONÓMICO FAMILIAR</b>	
(25) Activo corriente = (21) + (22) + (23) + (8) + (24)		(19) Otros Ingresos	
(12) Total maquinaria y equipos		(20) Gastos de la Unidad Familiar	
(13) Total vehículos		(41) Excedente o Disponible familiar = (40) + (19) - (20)	
(14) Total inmuebles		<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>	
(26) Otros activos		(42) Capital de trabajo = (25) - (31)	
(27) Activo no corriente = (12) + (13) + (14) + (26)		(43) Rotación de inventarios (días) = ( (8) / (38) ) * 30	
(28) Total Activo = (25) + (27)		(44) Rotación de capital de trabajo (días) = ( (42) / (37) ) * 30	
<b>PASIVO</b>		(45) Liquidez general: Activo cta. / Pasivo cta. = (25) / (31)	
(15) Cuentas por pagar a Proveedores		(46) Rentabilidad neta del Negocio Principal = (40) / (37) * 100	
(16) Saldo Deudas Ent. Financ.		(47) Dependencia de Otros Ingresos = ( (19) / (52) ) * 100 <= 50 %	
(29) Adelanto de clientes		(48) Cuota Propuesta = (41) * % Según Destino % Según Destino: Para activo fijo <= 70%. Para Capital de Trabajo <= 80%. Para Consumo y Vivienda <= 50%	
(30) Otros		(49) Endeudamiento con Préstamo = ((34) + (51)) / (35) * 100 <= 125%	
(31) Pasivo corriente = (15) + (16) + (29) + (30)		(50) Cobertura de Cuota = (52) / (41) * 100	
(32) Préstamo a largo plazo			
(33) Pasivo no corriente = (32)			
(34) Total Pasivo = (31) + (33)			
(35) Patrimonio = (28) - (34)			
(36) Total Pasivo y Patrimonio = (34) + (35)			

**COMENTARIOS**

Riesgos y/o fortalezas identificados en la evaluación cualitativa de la Unidad Familiar
Comentarios sobre el entorno del negocio e historial crediticio
Comentarios sobre las ventas, compras y otros ingresos
Comentarios del análisis financiero
Comentarios del destino o plan de inversión

**12. PROPUESTA DEL ASESOR DE NEGOCIOS**

Fecha de Propuesta		Nombre del Asesor de Negocios				
RESUMEN DE SOLICITUD DEL CLIENTE						
Monto	Cuota	Frecuencia de Pagos	N° de Cuotas	Fecha de Desembolso	Moneda	TEM
Detalle de la inversión						
CONDICIONES DE LA PROPUESTA						
(51) Monto	(52) Cuota	Frecuencia de pagos	N° de Cuotas	Fecha de Desembolso	Moneda	TEM
Tipo de garantía		Garantía Preferida			Garantía No Preferida	
<input type="checkbox"/> Inmobiliaria <input type="checkbox"/> Mobiliaria		<input type="checkbox"/> Garantía Preferida <input type="checkbox"/> Aval <input type="checkbox"/> Carta Fianza <input type="checkbox"/> Ninguna			Valor de Realización de la garantía	
Propietario de la garantía		Descripción de la Garantía				
<input type="checkbox"/> Titular <input type="checkbox"/> Aval						
Ubicación de la garantía						
Destino del crédito						
<input type="checkbox"/> Capital de Trabajo <input type="checkbox"/> Activo fijo <input type="checkbox"/> Mixto <input type="checkbox"/> Consumo <input type="checkbox"/> Reestructuración de deudas <input type="checkbox"/> Mejora de vivienda						
Descripción del Destino del crédito						
CALIFICACIÓN TITULAR						
Calificación TAMIZ		Calificación SBS		N° de clientes posiblemente vinculados	N° Búsquedas Otras entidades	N° Entidades con crédito
<input type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Observado <input type="checkbox"/> Rechazado		0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>				
CALIFICACIÓN CONYUGE						
Calificación TAMIZ		Calificación SBS		N° de clientes posiblemente vinculados	N° Búsquedas Otras entidades	N° Entidades con crédito
<input type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Observado <input type="checkbox"/> Rechazado		0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>				
CALIFICACIÓN AVAL						
Calificación TAMIZ		Calificación SBS		N° de clientes posiblemente vinculados	N° Búsquedas Otras entidades	N° Entidades con crédito
<input type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Observado <input type="checkbox"/> Rechazado		0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>				
CALIFICACIÓN CONYUGE DE AVAL						
Calificación TAMIZ		Calificación SBS		N° de clientes posiblemente vinculados	N° Búsquedas Otras entidades	N° Entidades con crédito
<input type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Observado <input type="checkbox"/> Rechazado		0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>				
Justificación de la propuesta						

**13. RESOLUCIÓN DEL CRÉDITO**

Fecha de resolución	Aprobado <input type="checkbox"/>	Rechazado <input type="checkbox"/>	Pendiente <input type="checkbox"/>	Motivo de Excepción
Comentarios del Comité de crédito				
CONDICIONES DE LA RESOLUCIÓN				
Monto	Cuota	Frecuencia de pagos	N° de Cuotas	Fecha de primer pago
Tipo de garantía		Garantía Preferida		Garantía No Preferida
<input type="checkbox"/> Inmobiliaria <input type="checkbox"/> Mobiliaria		<input type="checkbox"/> Garantía Preferida <input type="checkbox"/> Aval		<input type="checkbox"/> Carta Fianza <input type="checkbox"/> Ninguna
Descripción de la garantía				
Destino del crédito				Tipo de Crédito
<input type="checkbox"/> Capital de Trabajo <input type="checkbox"/> Activo fijo <input type="checkbox"/> Mixto <input type="checkbox"/> Consumo <input type="checkbox"/> Reestructuración de deudas <input type="checkbox"/> Mejora de vivienda				<input type="checkbox"/> Micro <input type="checkbox"/> Pequeña
Tipo de cliente		Modalidad de crédito		
<input type="checkbox"/> Nuevo <input type="checkbox"/> Recurrente		<input type="checkbox"/> Principal <input type="checkbox"/> Paralelo <input type="checkbox"/> Représtamo		
Consumo <input type="checkbox"/>		Mediana empresa <input type="checkbox"/>		
Personas que intervienen en el crédito				
<input type="checkbox"/> Titular <input type="checkbox"/> Cónyuge de Titular <input type="checkbox"/> Aval <input type="checkbox"/> Cónyuge de Aval <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> Especificar _____				
MOTIVOS DE RECHAZO DEL CRÉDITO				
<input type="checkbox"/> Sobreendeudamiento <input type="checkbox"/> Sin capacidad de pago <input type="checkbox"/> Faltas de pago <input type="checkbox"/> Faltas de información <input type="checkbox"/> Malas referencias <input type="checkbox"/> Mala calificación en el sistema financiero				
<input type="checkbox"/> Voluntad de pago dudosa <input type="checkbox"/> No cumple política <input type="checkbox"/> Deuda en más de 4 entidades <input type="checkbox"/> Por TAMIZ <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>				
Especificar _____				
FIRMA Y SELLO DE MIEMBROS DEL COMITÉ DE CRÉDITO				
Firma y Sello del Asesor de Negocios				





