

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Reestructura organizacional en el departamento de Análisis de Créditos Directos
de Vivienda en una Entidad Bancaria**
(Práctica Empresarial Dirigida – PED –)

Jowlin Vicente Espinoza Santos

Guatemala, octubre 2014

**Reestructura organizacional en el departamento de Análisis de Créditos Directos
de Vivienda en una Entidad Bancaria**
(Práctica Empresarial Dirigida – PED –)

Jowlin Vicente Espinoza Santos

M.A. Samuel Arón Zabala Vásquez (Asesor)

Licda. Dora Leonor Urrutia de Morales (Revisora)

Guatemala, octubre 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Vice Decano

M.A. Samuel Arón Zabala Vásquez
Coordinador

**Tribunal que práctico el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida - PED**

Licda. Vilma Elizabeth Marchorro

Examinador

Ing. Edwin Aroldo Rojas Domínguez

Examinador

Lic. Axel Helmer Ramírez

Examinador

M.A. Samuel Arón Zabala Vásquez

Asesor

Licda. Dora Leonor Urrutia de Morales

Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0053-2012-ADMON.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 06 DE OCTUBRE DEL 2012

SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Samuel Zabala Vásquez, tutor y Licenciada Dora Urrutia de Morales, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS DIRECTOS DE VIVIENDA EN UNA ENTIDAD BANCARIA", Presentado por el estudiante Jowlin Vicente Espinoza Santos, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.518, de fecha 26 de Julio de 2012; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 18 de febrero de 2012

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida -PED- del tema **“Reestructura Organizacional en el Departamento de Análisis de Créditos Directos de Vivienda en una Entidad Bancaria”**, realizado por: Jowlin Vicente Espinoza Santos, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de ochenta (80) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Lic. Samuel Arón Zabala Vásquez
Col. 14,367
Tutor

Dora Leonor Urrutia Morales de Morales
Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativas
Maestría en Gerencia Educativa
No. de teléfono oficina 22610216 y 22610289
No. de teléfono celular 52034462
E-mail: dlurrutia@yahoo.com

Guatemala, 10 de mayo de 2012

Señores:
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del tema Reestructura Organizacional en el Departamento de Análisis de Créditos Directos de Vivienda en una Entidad Bancaria, realizada por Jowlin Vicente Espinoza Santos con No. de carné 1122856, estudiante de la carrera de Licenciatura de Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se observa que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Lieda. Dora Leonor Urrutia de Morales MSc



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 058.2012

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Espinoza Santos, Jowlin Vicente con número de carné 1122856 aprobó con 79 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico - ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas a los veintiséis días del mes de julio del año dos mil doce_____

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los diez y ocho días del mes de enero del año dos mil trece._____

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




M.Sc. Alba de González
Secretaria General



Adelina L.
cc:Archivo.

DEDICATORIA

A DIOS:

Ser omnipotente, por enseñarme el camino para alcanzar esta meta y bendecir mi vida.

A MI ESPOSA:

Kelly Ruíz, por su amor, comprensión, apoyo y motivarme a seguir adelante.

A MIS HIJAS:

Jamelí, Keily y Edelain, gracias por todo su cariño y por darle una razón a mi vida

A MIS PADRES:

Un agradecimiento por sus consejos y guiarme por el buen camino, lo que me ha dado la base para mi desarrollo personal, familiar y laboral.

A MIS HERMANOS:

Como un ejemplo a seguir, todavía estamos a tiempo de superarnos y generar mejor vida a nuestros hijos.

A MIS SOBRINOS:

Con afecto especial.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes de la organización	1
1.1.1 Antecedentes generales	1
1.1.2 Aspectos legales	2
1.1.3 Estructura organizacional	2
1.1.4 Diagnóstico	7
1.1.4.1 Foda Dirección de Construcción	10
1.2 Marco teórico	11
1.2.1 Diagnóstico Administrativo	11
1.2.2 Administración	12
1.2.3 Organización	12
1.2.4 Estructura Organizacional	13
1.2.5 Departamentalización	14
1.2.6 Coordinación del trabajo	14
1.2.7 Diseño, análisis y evaluación de puestos y funciones	14

1.2.8	Diseño de procesos	15
1.2.9	Flujogramas	16
1.2.10	Plan de mercadeo	17
1.3	Planteamiento del problema	20
1.3.1	Nombre de la investigación	21
1.3.2	Justificación del problema	22
1.3.3	Pregunta de investigación	22
1.3.4	Objetivos	22
1.3.4.1	Objetivo general	22
1.3.4.2	Objetivos específicos	23
1.3.5	Alcances y límites	23
Capítulo 2		
2.1	Metodología aplicada a la práctica	25
2.2	Sujetos de investigación	25
2.3	Instrumentos de investigación	26
2.4	Aportes	27
Capítulo 3		
3.1	Presentación de resultados	29
3.2	Análisis de resultados	35

Capítulo 4	
4.1. Propuesta de mejora y viabilidad	37
4.1.1 Visión de la propuesta	38
4.1.2 Misión de la propuesta	39
4.1.3 Objetivos de la propuesta	39
4.1.3.1 Objetivo general	39
4.1.3.2 Objetivos específicos	39
4.1.4 Justificación de la propuesta	40
4.1.5 Creación de la nueva área	40
4.1.6 Propuesta de mercadeo	46
4.1.7 Evaluación Financiera de la propuesta	53
4.1.8 Viabilidad de la propuesta	55
Conclusiones	57
Recomendaciones	58
Referencias Bibliográficas	59
Anexos	61

Resumen

La entidad objeto de estudio es un banco que pertenece al sistema financiero de Guatemala, no es posible utilizar el nombre real del mismo, por lo que se utiliza un nombre ficticio “Banco de Capital”, con una participación de mercado importante y emplea a más de 5,000 personas, con una estructura organizacional amplia, lo que hace complicado hacer un análisis completo del mismo, razón por la que se eligió un área de una división del mismo.

El presente informe fue una experiencia importante del uso de una serie de técnicas para determinar y diagnosticar los problemas que pueden existir en una institución, a veces los empresarios y administradores piensan que sus negocios marchan de manera correcta y olvidan que en las economías actuales la innovación es una palabra que juega un papel determinante para ser competitivo en el mercado, es necesario innovar en procesos, eficiencias, finanzas, administración, en términos de mercado, identificar factores que pueden ser una diferenciación de la competencia, lo que se puede lograr a través de realizar un análisis preliminar general de todas las áreas que la integran, para identificar inconsistencias y poder realizar un verdadero diagnóstico integral que refleja la diversidad de situaciones y oportunidades de mejora que puedan existir.

Para realizar un diagnóstico integral, fue necesario aplicar técnicas de observación, entrevistas y cuestionarios específicos de ciertas áreas, los cuales se mencionan a continuación:

- Entorno: incluye clientes, proveedores, competencia y barreras comerciales.
- Comunicación: objetivos, interrelación entre empleados, coordinación entre líneas de trabajo.
- Del personal: reclutamiento y selección de personal, inducción, capacitación programas para empleados.
- Sistemas y procedimientos: procesos documentados, capacidad instalada.
- Objetivos: identificación de empleados con objetivos y metas institucionales, si están por escrito, bien definidos.
- Estructura y organización: existen organigramas, si son adecuados, descripción y distribución de funciones.

Con la realización de estos cuestionarios se delimitó el problema de estudio, se determinó que es necesaria una reestructura en una línea de negocio de la Banca de Construcción, denominada Análisis de Créditos Directos de Vivienda, se toma en cuenta que recién se ha aprobado por el Consejo de Administración de la institución un ente de autorización denominado Comité de Vivienda, se proyecta un incremento en el flujo de expedientes, lo que hace factible la distribución de funciones a través de la especialización en el proceso, un análisis de auto-sostenibilidad y un margen de utilidad y promocionar el nuevo comité a través de un plan de mercadeo hacia el mercado objetivo que son los asesores.

Para determinar los niveles de insatisfacción, mejora del área y conocimiento del Comité y de la reestructura del área, se realizó un cuestionario específico, con resultados importantes que dieron la viabilidad de realizar un propuesta con certeza de funcionalidad y bajo costo.

Se diseñaron perfiles de puestos, con el enfoque de distribuir el proceso en tres personas, con actividades específicas para cada una, así como flujogramas y cursogramas.

El plan de mercadeo es un plan sencillo y especializado, que tiene por objeto mantener en la mente de los asesores que existe un ente de aprobación y un área que presta un servicio eficiente, esto con la intención de motivar el uso del canal.

La propuesta financiera es a base de un costeo que incluye todos los gastos que eroga el área específica de estudio, que totaliza un costo unitario por expediente o caso, con una distribución de costos a las diversas áreas que utilizan el servicio, con un margen de utilidad de un 15%, lo que hace sostenible el área.

Introducción

El presente informe detalla la forma y los mecanismos utilizados para responder al objetivo principal, el cual es reestructurar el área de Análisis de Créditos Directos de Vivienda de la Banca de Construcción de una institución bancaria, hacerla auto-sostenible con un margen de rentabilidad y la promoción de un nuevo ente de aprobación.

En el capítulo uno se presentan tres secciones, la primera de ellas incluye los antecedentes y aspectos generales de la entidad objeto de estudio, la segunda define el marco teórico y conceptual que servirá de base para la comprensión del entorno, la tercera sección establece el plan de investigación desarrollado, pone de manifiesto el planteamiento del problema, justificación, objetivos, alcances y limitantes.

En el capítulo dos se describe la metodología e instrumentos aplicados durante la etapa de investigación, la cual se basa en la de tipo descriptiva y el planteamiento de los aportes que persigue el presente informe.

En el capítulo tres se presentan los resultados de la investigación, y se desarrolla un breve análisis de las distintas variables encontradas que inciden en los resultados que al agruparse de forma objetiva constituyen el punto de partida para presentar una evaluación administrativa, mercadológica y financiera, con un enfoque que pretende atender necesidades reales del área de estudio.

En el capítulo cuatro se presenta el análisis de los resultados que se obtendrán al implementar la propuesta de mejora, que busca mejores rendimientos de resultados, en cuanto a eficiencia y eficacia en el servicio, con un orden en el proceso que genere incremento de productividad y mayor control en los procesos, lo que se logra con la especialización. Se considera que con la implementación los resultados serán inmediatos y se tendrá un incremento en el uso de ese canal de aprobación a través del área y del ente de aprobación que es el Comité de Vivienda.

El costo de la implementación es bajo comparado con los actuales, esto derivado que es necesario distribuir funciones entre las dos empleadas actuales y contratar una nueva empleada, lo que creará una descentralización parcial del área con la Dirección.

Las conclusiones muestran que el proyecto es viable en sus tres áreas de estudio: económica, mercadológica y financiera, razón por la que se recomienda su implementación para mejorar el servicio al cliente interno y externo.

Para elaborar el informe fue necesario apoyarse en bibliografías de autores especializados en recursos humanos, finanzas y mercadeo, base fundamental para plasmar de forma adecuada y ordenada la idea.

Los anexos muestran el cuestionario que sirvió para medir el conocimiento del Comité de Vivienda y la viabilidad de la reestructura, también se utilizó cédulas especializadas por área y el formato para el cursograma de procesos con el fin de medir tiempos en los procesos.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes de la organización

1.1.1 Antecedentes generales

Banco de Capital, nombre ficticio que tendrá la entidad, derivado que no hubo autorización para identificarla con la razón social y nombre comercial, nació hace más de 50 años, desde su fundación se posiciona como uno de los bancos líderes, atiende con éxito el sector productivo del país, su producto principal es el financiamiento de vivienda y ahorro popular. La entidad ha pasado por una fusión y una absorción en los últimos 10 años.

Banco de Capital, pertenece a un Grupo Financiero consolidado en el país. El Grupo Financiero se conforma de la manera siguiente:

- Banco
- Fuera de Plaza (Off Shore)
- Financiera
- Casas de Bolsa
- Tarjeta de Crédito
- Asesoría en Valores
- Seguros

Es uno de los bancos más importantes del país, surge como una institución que confía en Guatemala y ofrece a los guatemaltecos productos financieros de primer nivel a la altura de los países más desarrollados.

Cuenta con más de US\$. 4,3 millones de dólares en activos, más de 1.7 millones de clientes y usuarios, 2,500 puntos de servicio, conformada por agencias, autobancos y cajeros automáticos. Cuenta con presencia en el mercado de EEUU en la región centroamericana.

Entre los productos que manejan se puede mencionar:

- Créditos personales para consumo, microcréditos y créditos empresariales;
- Recibir depósitos a plazo y en cuentas monetarias y de ahorro;
- Créditos para vivienda;
- Compra venta de divisas;
- Realizar descuento de documentos;
- Otorgar financiamiento en operaciones de cartas de crédito, otorgar anticipos para exportación;
- Transferencias electrónicas, cartas de crédito, remesas;
- Invertir en títulos valores emitidos o garantizados por el estado, por bancos autorizados, o por entidades privadas, para este último caso se requerirá aprobación previa de la Junta Monetaria;
- Servicios varios: banca electrónica, BANCASAT, tarjeta de crédito, remesas, pagos a terceros, entre otros.

1.1.2 Aspectos legales

La entidad se encuentra inscrita y registrada ante el Registro Mercantil, Superintendencia de Administración Tributaria, Superintendencia de Bancos, Ministerio de Trabajo, pero por instrucciones de personeros de la misma no fue autorizado identificar la información.

1.1.3 Estructura organizacional

La entidad cuenta con una visión enfocada en ser el mejor banco y ser reconocidos por su excelente servicio, para tener crecimiento y rentabilidad, ser número uno en el mercado financiero. Así mismo cuentan con una misión definida y una serie de estándares de servicio que son divulgados de manera constante.

Su estructura organizacional se maneja de manera lineal con divisiones independientes, entre las divisiones se tiene las siguientes:

- División de Operaciones
- División Banca Personal y Servicios Financieros Personales
- División Banca de Desarrollo
- División Banca de Organizaciones
- División de Auditoría
- División Jurídica
- División Sistemas y Desarrollo
- División de Mantenimiento e Infraestructura
- División de Recursos Humanos
- División de Mercadeo
- División de Cartera
- División de Banca Privada
- División de Finanzas y Presupuestos
- División de Tesorería
- División Banca Offshore

La División de Banca Organizaciones, tiene a su cargo la atención y mantenimiento de los grupos corporativos, multinacionales, empresas grandes, medianas y pequeñas, así como negocios regionales.

La división tiene la siguiente estructura:

- Gerente General Organizaciones
- Gerente Banca Negocios
- Director Banca Mayor
- Director Banca Menor y Regional
- Director Banca de Construcción

Para efectos del trabajo a desarrollar se tomará como base de análisis la Banca de Construcción, que cuenta con las siguientes líneas de negocio:

- **Préstamo corporativo a desarrolladores de proyectos inmobiliarios**

Se otorgan préstamos a los principales desarrolladores de proyectos inmobiliarios, tanto de vivienda, apartamentos, ofibodegas y centros comerciales.

- **Descuento de cartera a desarrolladores FHA**

A los desarrolladores inmobiliarios se les descuenta la cartera o sea a los compradores finales, mediante el sistema FHA. Los descuentos FHA pueden ser hasta por Q.2MM y la mayoría de proyectos son del segmento popular.

- **Descuento de cartera a desarrolladores préstamos directos**

Ciertos desarrolladores descuentan cartera a través del sistema de préstamos directos, así mismo existe la oportunidad de ser una opción de banco en todos los proyectos inmobiliarios. Esto se maneja más que todo en un segmento alto.

- **Préstamo hipotecario directo compra de vivienda a persona individual**

Cualquier persona puede optar a un préstamo directo, como una primera compra o como recompra de vivienda en proyectos inmobiliarios que cuenten con servicios básicos y tengan ubicación preferencial, se maneja en sectores de alta plusvalía.

- **Préstamo hipotecario directo construcción vivienda persona individual**

Cualquier persona puede optar a un préstamo directo para construcción de vivienda, el único requisito es tener lote propio, que el constructor sea reconocido en el medio y aprobado por el banco, la ubicación del proyecto tiene que ser en un sector de alta plusvalía.

- **Préstamos de empleados**

Los empleados de la institución tienen acceso a préstamos personales con garantía fiduciaria e hipotecaria, con tasas preferenciales.

La estructura organizacional de la Banca de Construcción es la siguiente:

- Director (1)
- Secretaria (1)
- Gestor (1)
- Ejecutivos de Negocios (2)
- FHA (4)
- Directos vivienda (2)
- Empleados (1)
- Abogado (1)

Los Ejecutivos de Negocios

Son los encargados de generar los negocios corporativos con los desarrolladores de proyectos inmobiliarios y darle mantenimiento a la cartera de operaciones activas y pasivas de estos, se puede manejar préstamos, depósitos, certificados de depósito y cualquier producto del banco.

El Gestor

Sirve de apoyo a los ejecutivos de negocios con la parte operativa del negocio corporativo, como apertura de cuentas, solicitud de tarjetas, operan todos los productos solicitados por los clientes corporativos.

Negocio FHA

Cuenta con cuatro personas, dos para la revisión de papelería, control de expedientes revisión de escrituras, una para el control de pendientes, gestión de resguardos y devoluciones y una para desembolso. En esta área se hace el proceso completo de descuento de cartera, desde la recepción del

expediente de parte del desarrollador hasta su desembolso final y gestión de documentos registrales para obtener el seguro de respaldo por el FHA.

Negocio créditos directos

Cuenta con dos personas, que se dedican a recepción de expedientes, revisión de papelería, análisis, presentación de información a Comité de Créditos, respuestas, resoluciones, control de proceso de formalización y desembolso final. Los clientes que se atienden con frecuencia son los dos asesores de área, que llevan descuentos de cartera por esa vía de los desarrolladores.

Créditos de empleados

Cuenta con una persona para atender todas las gestiones de los empleados, tanto de créditos fiduciario, hipotecarios y back to back.

Abogado

Se cuenta con un abogado, que revisa la parte legal de las operaciones corporativas, préstamos directos y créditos de empleados.

Estructura comités de aprobación de préstamos

En la actualidad la institución se maneja por órganos de facultamiento para autorización de todo tipo de operaciones crediticias, entre los que se pueden mencionar:

- Consejo de Administración: formado por 10 accionistas y asesores.
- Comité Ejecutivo: integrado por el Gerente General, tres accionistas y un asesor.
- Comité de Gerencia: integrado por Gerentes de División y área.
- Comité Menor: formado por Gerentes de Área.

Producto de un estudio del área de auditoría recién realizado se reestructuran dichos órganos y dieron vida a un nuevo comité denominado:

- Comité de Vivienda. Formado por dos Gerentes de Área y Director de Construcción, en el que se aprueban préstamos de vivienda para todas las áreas comerciales del banco. Dichos préstamos con anterioridad eran aprobados por el Comité Menor.

1.1.4 Diagnóstico

El estudio determinó que la institución tiene aspectos positivos, así como también áreas donde se puede hacer cambios para buscar caminos de acción con el fin de mejorar las eficiencias y desempeño de los colaboradores, buscar una mayor rentabilidad e identificación de los empleados con la empresa. Es importante encontrar un balance en los colaboradores en tres aspectos que son el trabajo, el hogar y el estudio como medio de superación, que motivaría el compromiso para alcanzar las metas y objetivos propuestos por la entidad, con un incremento en la productividad y crecimiento de la rentabilidad.

Se debe hacer sentir importante a los empleados e identificarlos con los objetivos de las distintas áreas, valorar su trabajo y que sienta su pertenencia a la institución y viceversa, para que el trabajo tenga un mejor rendimiento y se pueda mejorar los indicadores de la institución.

En la entidad existen varios factores que pueden ser factores de estudio, derivado que se encontraron varios problemas, entre los que se pueden citar:

Entorno

El entorno exige una gestión de servicio de primera línea con agilidad en los procesos, se encontraron varios factores positivos como la experiencia en el negocio, se cuenta con una cartera de clientes importantes, la marca es reconocida en el mercado inmobiliario, así como deficiencias, que son un factor que puede aprovechar la competencia para posesionarse y que se pierdan clientes. Se considera que muchos clientes no tienen el principio de fidelidad bien definido y el mercado lo rigen las mejores condiciones de tasa de interés, por tal razón es necesario que se sientan satisfechos con el servicio, para mantener una alta posibilidad de retenerlos.

Comunicación

Los programas de divulgación son escasos y de poca penetración, con oportunidad de mejora, buscar implementar aparte de estándares de servicio un enfoque acorde con los objetivos generales, lo que creará identificación plena de los empleados con la institución.

Personal

Se cuenta con una División de Recursos Humanos con una estructura organizacional definida, que cumple con la mayoría de requisitos en el proceso de reclutamiento, excepto con la entrega de manuales de bienvenida, conocimiento de la estructura del banco y del grupo financiero. La Dirección de Construcción no cuenta con manuales definidos de puestos y funciones, de estructura interna y áreas de clientes internos que le puedan proporcionar apoyo en sus labores cotidianas. Es importante mencionar que las personas que se encargan del análisis de créditos directos de vivienda no cursan carreras financieras.

Sistemas y procedimientos

La institución realizó en su momento una medición de sistemas y procedimientos, acorde a las actividades de cada área para determinar la ocupación de cada puesto de trabajo, pero no existe una actualización de procesos, cuando en las áreas han modificado procedimientos, por tal razón se determina que el área de alcance del presente estudio no cuenta con manuales de sistemas y procedimientos y no son difundidos los flujogramas entre los empleados, se considera necesario elaborar un manual de sistemas y procedimientos tanto de flujos como teóricos para que los empleados tengan una guía de trabajo.

Objetivos

Los objetivos generales de la entidad, son del conocimiento de los empleados, no así los específicos o sea la Banca Organizaciones y la Banca de Construcción, no cuentan con objetivos generales y específicos escritos, por lo que se considera necesario elaborar por escrito los objetivos generales y específicos del área.

Estructura y organización

La institución tiene una estructura establecida por divisiones, pero no es difundida entre los empleados, por lo que no tiene conocimiento de ella. Otro punto importante es que cada área debe tener rubros de rentabilidad independientes, dejando por un lado la funcionalidad y rentabilidad como grupo, el trabajo en equipo, cada área sólo piensa en su rentabilidad y no es posible realizar una gestión de negocio integral. En la Banca de Construcción, existe una estructura organizacional adecuada, pero que derivado de acontecimientos presentes es necesario realizar una redistribución de funciones en el área de créditos directos de vivienda, así mismo existe la oportunidad de establecer una alianza con el área de Banca de Personas, para dar un soporte a los proyectos en la captación de clientes y que el mismo sea personalizado, derivado que la competencia lo tiene y eso es un factor determinante para lograr un incremento en la captación de clientes compradores de inmuebles en proyectos nuevos.

1.1.4.1 FODA Dirección de Construcción

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el negocio inmobiliario • Presupuesto • Tres áreas de negocios (FHA, desarrolladores y créditos directos vivienda) • Cartera de clientes líderes en bienes raíces • Conocimiento de la marca en el mercado financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de préstamos directos de vivienda no atendido • Crecimiento instituciones a través de créditos directos • Generación de empleo por crecimiento • Plan de mercadeo para préstamos de vivienda
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Retraso en procesos créditos directos por incremento de trabajo producto del nuevo comité conformado • Poco personal en el área de créditos directos hipotecarios para atender a todas las áreas del banco • Existe saturación de procesos en el área de créditos directos de vivienda • No hay vocación financiera en puestos de análisis de créditos directos • Poca identidad del empleado con el banco • No hay divulgación de manuales de funciones y procedimientos • No hay un trabajo integro entre todas las divisiones del banco 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia externa e interna • Política por gobierno de turno • Legales por creación de nuevas leyes de regulación • Económicas por falta de crecimiento económico e inversión a nivel país • Falta de generación de empleos

Acorde al análisis del FODA se puede determinar que el área tiene muchas fortalezas entre las que se pueden mencionar la experiencia, que es reconocida por los desarrolladores, varias líneas de negocio, oportunidades y debilidades para poder ampliar mercado, derivado que varias de las líneas de negocio están descuidadas y no atendidas por falta de personal o una alianza entre las distintas áreas de negocio, en la actualidad la estructura de la línea de créditos directos de vivienda no soporta un crecimiento por falta de personal con vocación financiera y por falta de una estructura que sea amplia y con el trabajo distribuido entre varias personas para que tenga fluidez y control de los procesos, lo que tendrá como resultado la satisfacción de los clientes internos y externos. Dicho crecimiento está próximo con la nueva disposición de la creación del Comité de Vivienda, razón por la que se plantea una estructura viable y funcional

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Diagnóstico Administrativo

El diagnóstico administrativo es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

Surge como una necesidad empresarial por detectar los problemas que ocasionan crisis dentro de la empresa, así como las necesidades de adaptación del presente al futuro.

Se fundamenta en que todas las organizaciones debe adecuar y modernizar su aparato estructural y funcional para enfrentar y estar acorde con la evolución de los mercados actuales, de ello resulta que deben adaptar su mentalidad y acciones a los cambios que se le presenten y aceptar, enfrentar como un reto y encontrar soluciones a los problemas particulares y generales en cualquier momento.

Su campo de aplicación no tiene límites ni barreras, puede aplicarse a todo nivel dentro de cualquier área, departamento, función o proceso, simplemente se encontrarán variantes de cómo aplicarlo dependiendo de las características particulares del problema que se desee atacar.

El diagnóstico administrativo no es más que el análisis de los siguientes aspectos:

De la estructura administrativa y orgánica, líneas de autoridad y tramos de control, funciones de cada uno de los órganos administrativos, de los procesos generales y funciones, de facultades delegadas dentro del personal, de la comunicación y la coordinación.

1.2.2 Administración

La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo para que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. La eficiencia busca obtener los mejores resultados con la mínima inversión. Como los gerentes tienen recursos escasos (de personas, dinero y equipo) se preocupan por aprovecharlos de manera efectiva. La eficiencia es hacer bien las cosas, es decir no desperdiciar los recursos. No basta con ser eficiente, la administración se interesa en ser eficaz, en completar las actividades para conseguir las metas de la organización. La eficiencia se define como hacer las cosas correctas, es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. En una organización la eficiencia y la eficacia van de la mano. La gerencia es la encargada de velar por obtener las mejores eficiencias y eficacias en las empresas.

1.2.3 Organización

Organizar es agrupar las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, sirve para aclarar que debe hacer cada persona, y quién es el responsable de cuáles resultados, para eliminar cualquier problema que obstaculice el desempeño y que provenga de dudas o confusiones en la asignación y proporcionar sistemas de comunicaciones y toma de decisiones que reflejen y respalden dichos objetivos. También se puede definir como una red definida de líneas de autoridad y responsabilidad, deberes funcionales y comunicaciones entre las personas.



Figura 7.1 El sistema de organización.

El proceso de organización es una serie de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo la acción de organizar.



Figura 7.2 El proceso de organización.

1.2.4 Estructura Organizacional

Ningún otro tema de la gerencia ha sufrido tantos cambios en los últimos años como el de la organización y la estructura organizacional. Los enfoques tradicionales hacia la organización están siendo cuestionados y reevaluados conforme los gerentes buscan diseños estructurales que den mejor apoyo y faciliten el trabajo de los empleados en la organización, es decir, aquellos que logren eficiencia, pero que también tengan la flexibilidad necesaria para lograr el éxito en el ambiente dinámico de hoy. Es importante recordar que organización se define como el proceso de crear la estructura de una organización, para lograr los propósitos con eficiencia y eficacia.

Entonces ¿qué es una estructura organizacional? Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian una estructura participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del

trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización.

1.2.5 Departamentalización

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. Al departamentalizar, es conveniente observar la siguiente secuencia:

- Elaborar un listado de las funciones de la organización.
- Realizar una clasificación de funciones afines
- Agrupar las funciones afines en orden jerárquico
- Asignar actividades a cada función y sub-función.
- Establecer relaciones de autoridad, responsabilidades y obligaciones entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación, entre los departamentos.

Existen departamentalización por funciones, por producto, por territorio o geografía y por secuencia.

1.2.6 Coordinación del trabajo

Surge de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar con eficiencia una tarea. La coordinación es la esencia de las actividades del administrador, pues, su propósito es la armonía de los esfuerzos individuales para el logro de objetivos grupales.

1.2.7 Diseño, análisis y evaluación de puestos y funciones

El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo”. Dentro de los objetivos del diseño de puestos, esta estructurar los elementos,

deberes y tareas de los puestos de una organización se debe atender su contenido, requisitos, responsabilidades, condiciones, calificaciones y recompensas.

El análisis de puestos es la definición de todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada y la descripción de puestos es un proceso que busca enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existan en la empresa. Por lo general el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo.

1.2.8 Diseño de procesos

Cuando se analiza un proceso se hace un planteamiento, si el mismo está diseñado para lograr una ventaja competitiva en términos de diferenciación, respuesta o bajo costo, si elimina los pasos que no agregan valor, si el proceso es valorado por el cliente y si se obtendrá un incremento de trabajo. Dentro de los procesos se puede citar los siguientes:

Diagrama de flujo: es un esquema o dibujo del movimiento de materiales, productos o personas, ayuda a entender analizar y comunicar un proceso.

Gráfica de función-tiempo: es un diagrama de flujo, al cual se le agrega el tiempo en el eje horizontal, se le denomina también de mapeo de proceso.

Diagrama de procesos: comprende símbolos, tiempo y distancia, con la finalidad de ofrecer una forma objetiva y estructurada para analizar y registrar las actividades que conforman un proceso. Permiten centrar la atención en las actividades que agregan valor.

1.2.9 Flujogramas

Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso.

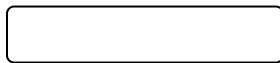
Además de la secuencia de actividades, el flujograma muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas en la cadena.

SIMBOLOS

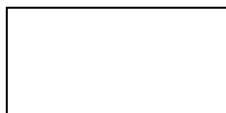
El flujograma utiliza un conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, las personas o los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos.

Los símbolos más comunes utilizados son los siguientes:

Límites: Este símbolo se usa para identificar el inicio y el fin de un proceso:



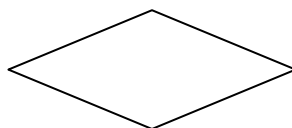
Operación: Representa una etapa del proceso. El nombre de la etapa y de quien la ejecuta se registran al interior del rectángulo:



Documento: Simboliza al documento resultante de la operación respectiva. En su interior se anota el nombre que corresponda:



Decisión: Representa al punto del proceso donde se debe tomar una decisión. La pregunta se escribe dentro del rombo. Dos flechas que salen del rombo muestran la dirección del proceso, en función de la respuesta real:



1.2.10 Plan de mercadeo

Los objetivos y la forma para alcanzar esos objetivos, se constituyen en el núcleo del plan de mercado. Los objetivos no deben establecerse de manera arbitraria, se deben basar en las estrategias y planes de los diversos componentes de la función de mercadeo. Lo anterior no significa que no se pueda asistir en un mayor nivel de desempeño que el propuesto por los diferentes involucrados en las acciones de mercadeo. Por lo tanto, debe existir comunicación entre todas las personas que participan en el mercadeo, de lo contrario estas personas no lo considerarán como su plan y el entusiasmo disminuirá.

Son dos razones fundamentales que justifican el uso de objetivos medibles:

- Si no se establece una medida, nunca se sabría si los objetivos fueron alcanzados.
- Se constituye en un banco de datos para la preparación de futuros planes de mercadeo.

Se debe incluir el plan de comunicaciones, el plan de investigación de mercados y el plan de gerencia de ventas.

El Plan de comunicación

Los objetivos del plan de comunicaciones tienen como propósito reforzar los objetivos específicos en el plan de mercadeo, no deben identificarse con los objetivos de ventas. Existen dos razones para esta afirmación:

- Los costos de mercadeo como promedio nacional, representan un aproximado de un 50 por ciento de los costos totales de un producto o servicio.
- La publicidad constituye solo uno de los diversos factores que afectan las ventas.

Las empresas algunas veces experimentan un crecimiento estable en sus ventas, durante algunos meses, pueden ser años y nunca toman en consideración evaluar la publicidad, con el propósito de evaluar su efectividad. Cuando se hace la evaluación de la publicidad, se hace ver por la mayoría de las personas de que la publicidad tiene poco o ningún efecto sobre las ventas. Es cierto que una publicidad eficaz

apoyada por un producto superior, una correcta fijación de precios y una adecuada distribución puede tener un efecto trágico sobre las ventas.

La estrategia creativa

La mejor manera de evitar que se malgasten los recursos en publicidad es preparar una estrategia creativa que sea precisa y decisiva y que tenga la aprobación del cliente como de la empresa antes que se inicie cualquier trabajo creativo. La estrategia creativa debe abarcar cuatro partes fundamentales:

- El grupo objetivo
- El posicionamiento
- La plataforma de texto
- El tono y la ejecución.

El Grupo objetivo.

Se integra de los grandes usuarios, por las personas a quienes se dirigen los productos de la empresa. Puede definirse por elementos demográficos, tales como: edad, el ingreso, la educación o el tamaño de la familia. Puede influir la psicografía que estudia los estilos de vida o las personalidades. Otro método de determinar el grupo objetivo es dividir el mercado en segmentos con base en los principales beneficios que se pretende buscar para luego desarrollar el producto y dirigir su publicidad hacia uno de estos grupos.

Plataforma de texto.

La primera parte de la plataforma del éxito es el argumento básico de venta. Constituye una definición de los principales beneficios del bien o servicio, y debe estar redactado en el menor número posible de palabras y en forma original, por ejemplo: "Tome una Coca-Cola y una sonrisa". El argumento básico de venta debe vender algo provechoso, no solo una característica, también debe incluirse en toda publicidad, periódica, pero el mismo argumento básico de venta debe usarse por años.

Además del argumento básico de venta pueden usarse dos o tres argumentos secundarios para llamar la atención sobre los beneficios que ofrece la marca, de manera general se usan los subtítulos en los medios impresos y los puntos principales del texto tanto en los anuncios impresos como en los difundidos por radio. El resto de la plataforma de texto es "el por qué", la información de apoyo que respalda su argumento básico y secundario de venta. "El por qué" es el texto básico del anuncio impreso y la información de apoyo en el radial.

Tono y ejecución

Esta es la cuarta y última parte de la estrategia creativa, que refleja su posicionamiento, depende de la naturaleza del negocio, su ejecución puede ser audaz y atrevida. Si el negocio vende productos de calidad su tono y ejecución pueden hacer uso de un gran despliegue a todo color en la prensa.

Medios publicitarios

La estrategia de medios publicitarios definirá la forma cómo usar el presupuesto publicitario con el fin de abarcar el mayor número de personas del grupo objetivo, de manera eficiente y efectiva. El plan de medios publicitarios detalla los medios específicos que habrán de utilizarse, durante qué meses, semanas, días u horarios, el tamaño y la duración de sus avisos y comerciales.

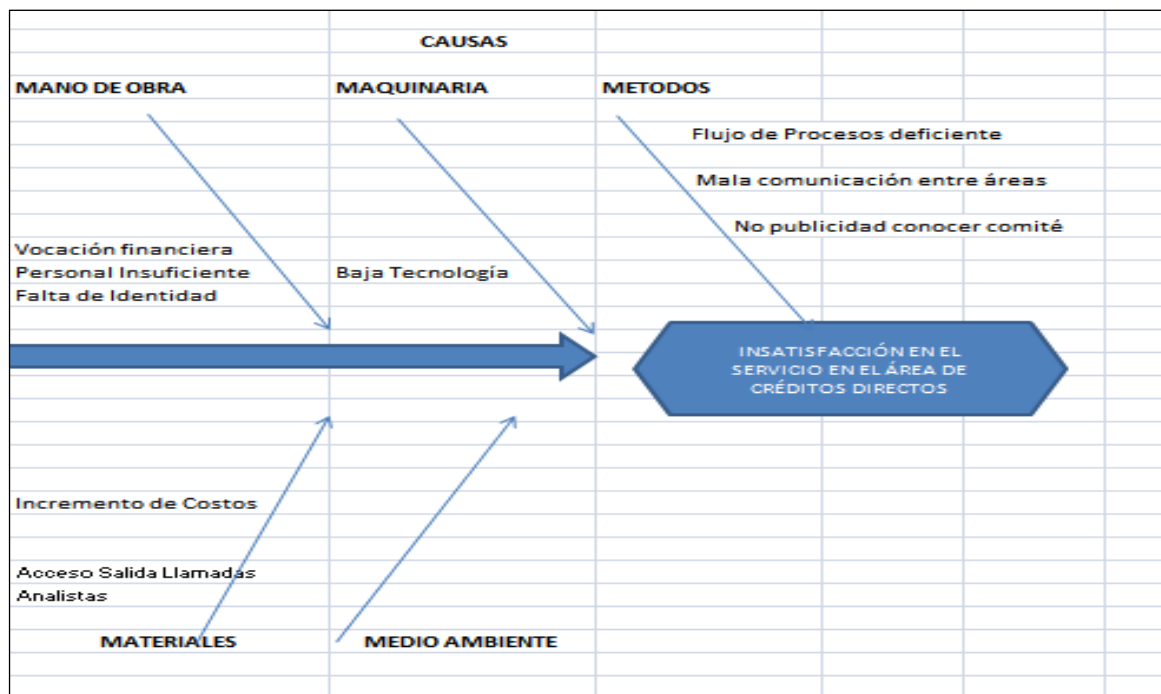
Posicionamiento

Consiste en definir dónde se desea colocar el producto o servicio en relación con la competencia, como en la mente del grupo objetivo. Un posicionamiento adecuado le da personalidad al producto.

1.3 Planteamiento del problema

Diagrama Ishikawa

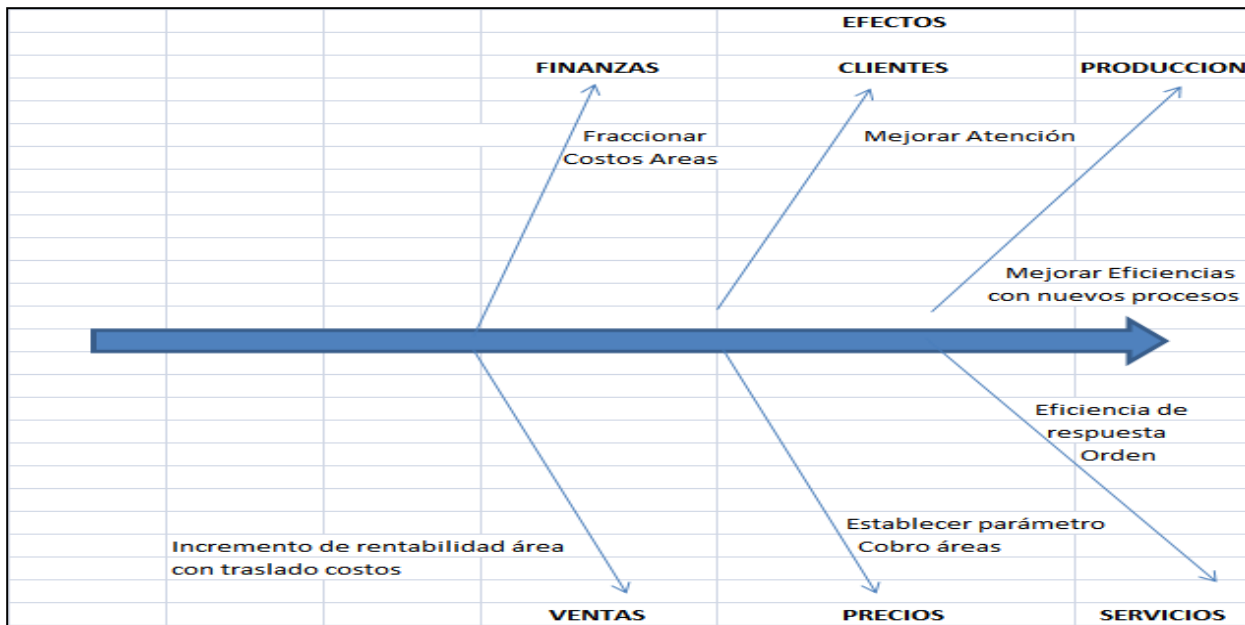
Para el diagrama se hizo un análisis para determinar el problema que se torna como el punto crítico y con el que se busca enfocar el estudio a desarrollar. Insatisfacción en el servicio en el Departamento de Créditos Directos de vivienda la Banca de Construcción.



Fuente: Elaboración propia

El diagrama muestra que el problema a tratar se debe a la creación de un nuevo comité, lo que proyecta que los empleados actuales son insuficientes para atender la demanda de préstamos de vivienda que ingresarán al área de análisis, por lo que será necesario incorporar a nuevos empleados y hacer una distribución de funciones con especialización del personal y segmentar el proceso en funciones específicas. Se pudo determinar que existen empleados que no tienen vocación financiera, por su grado de escolaridad y carreras de estudio, que en su mayoría tienen un enfoque en psicología, que el incremento de personal tendrá repercusiones financieras en cuanto a costos, con la oportunidad que los

costos puedan ser trasladados a los clientes, proyectando un sostenimiento equilibrado y con margen de utilidad.



Fuente: Elaboración propia

Acorde al análisis realizado a través del diagnóstico integral, el FODA y de los resultados del Diagrama de Ishikawa, se determina que el planteamiento del problema objeto de estudio será enfocado en la reestructuración del Departamento de Análisis de Créditos de Vivienda, de la Banca de Construcción del Banco de Capital, S.A. derivado que en la actualidad la estructura no es funcional y que incurre en insatisfacción en cuanto a atención al cliente interno o sea a los asesores de otras áreas, se considera que debería tenerse una distribución del proceso con especialización en fracciones para hacerlo más funcional, menos tedioso y con un mejor control.

1.3.1 Nombre de la investigación

El nombre seleccionado para la investigación fue insatisfacción en el servicio en el Departamento de Análisis de Créditos Directos de Vivienda de la Banca de Construcción.

1.3.2 Justificación del problema

En la actualidad los bancos deben ser más competitivos dentro de su ramo y cada día buscan la manera de innovar y adaptar estrategias y modelos estructurales a fin de garantizar la eficiencia en los procesos y la optimización de los recursos y herramientas. Es importante lograr el éxito a corto, mediano y largo plazo y cumplir con los planes estratégicos del negocio, enfocados en el cumplimiento de la visión, misión y valores, elementos que conjugados comprometen al empleado a su identificación con la institución, a través de sentimientos de compromiso para alcanzar las metas y objetivos. La necesidad de hacer una reestructura organizacional y funcional en el Departamento de Análisis de Créditos de Vivienda, repercute en la calidad y servicio en la tarea asignada, con mejor rendimiento, control de gestión y una respuesta a los clientes internos en forma oportuna y eficiente para el beneficio de toda la empresa, mantener un nivel de satisfacción y equilibrio interno para satisfacción de los clientes externos. Lo que motivará que se exalte la imagen de la institución y que se posicione en la mente del cliente la pronta respuesta en la gestión de crédito.

1.3.3 Pregunta de investigación

¿Cómo reestructurar el Departamento de Análisis de Créditos Directos de Vivienda de la Banca de Construcción para que sea eficiente, acorde a las necesidades de trabajo?

1.3.4 Objetivos

1.3.4.1 Objetivo General

- Reestructurar de manera adecuada el departamento de Análisis de Créditos Directos de la Banca de Construcción para que sea eficaz y eficiente, para aprovechar las oportunidades de negocio del departamento, así como promocionar y dar a conocer el nuevo Comité de Créditos de Vivienda.

1.3.4.2 Objetivos específicos

- Establecer una estructura funcional en el Departamento de Análisis de Créditos de Vivienda.
- Distribuir actividades a cada puesto de trabajo
- Establecer un mecanismo promocional para dar a conocer la estructura de trabajo y el nuevo Comité de Vivienda.
- Crear un sistema de costeo que haga auto-sostenible y rentable dicho crecimiento de área
- Diseñar un perfil de puestos por cada distribución de funciones

1.3.5 Alcances y límites

Alcances

El alcance está enfocado al área de créditos de vivienda de la Banca de Construcción, se tiene el apoyo para poder realizar cualquier tipo de medición y análisis, siempre que no se interrumpan las labores de los miembros de la misma.

El estudio tendrá como alcance satisfacer la necesidad del cliente interno y externo conformado por los asesores y desarrolladores para obtener una respuesta pronta en la gestión de los préstamos de vivienda.

El cliente externo se llevará buena imagen de servicio para con la institución, lo que en términos de publicidad es importante para la institución.

El estudio tomará en cuenta a parte de la Banca de Construcción a todas las áreas comerciales del banco, que se verán beneficiadas con la implementación de la nueva estructura, así como los desarrolladores de proyectos inmobiliarios que captarán de manera inmediata al comprador final, con una aprobación de crédito.

Limites

El nombre de la institución es un nombre ficticio, debido a que no fue autorizado utilizar el nombre real de la institución.

Por el tamaño de la estructura organizacional del Banco de Capital, S.A. fue imposible realizar un estudio integral de todas las áreas y el estudio se enfocará en un área específica, lo que reduce el área de estudio y deja muchas oportunidades para tratar una serie de problemas internos con los que cuenta la institución.

El área que mide los procesos de medición de tiempos no proporcionó la información de la última medición de tiempos de los procesos del área y en especial de la línea de créditos directos.

No se tuvo acceso a información de medición de costos en las diversas áreas para definir el sistema de costeo que tendrá el área de estudio y que será trasladada a las otras áreas internas que se atenderán con créditos directos de vivienda.

Las estadísticas internas de descuento de créditos de vivienda mensuales en las diversas áreas de autorización no fueron proporcionadas.

Capítulo 2

2.1 Metodología aplicada a la práctica

El tipo de investigación a utilizar será descriptiva, debido a que se trata de llegar a conocer la respuesta al problema a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas que forman parte del estudio y del alcance del mismo. La meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan de manera minuciosa los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

2.2 Sujetos de investigación

El estudio será realizado en el Banco de Capital, S.A., nombre ficticio que le fue denominado por el investigador, que cuenta con un posicionamiento importante en el mercado de la Banca en Guatemala, el área de alcance del estudio se delimita a la Banca de Construcción y su Departamento de Análisis de Créditos Directos de Vivienda.

El Director de la Banca de Construcción, es base fundamental para el desarrollo del estudio, es la persona que tiene el mayor conocimiento del área, sus procesos, historiales y puede aportar información para enriquecer el trabajo en todas las áreas de estudio.

Las dos personas que tienen a su cargo en la actualidad el proceso de análisis, aportarán su experiencia en la parte operativa, en necesidades y caminos de acción que consideren viables, con la mejor disposición de ser objetos de estudio.

El abogado, será objeto de medición de su funcionalidad y será parte de análisis de respuesta, ante dicho crecimiento.

Los directores y asesores de las diversas bancas comerciales, serán objeto de un sondeo para determinar cómo será el comportamiento de la demanda de créditos directos y cómo influirá en el área de estudio, proyectando las sobrecargas y los contrapesos en el proceso.

2.3 Instrumentos de investigación

Para efectos del estudio del problema planteado será necesario recurrir a instrumentos y herramientas administrativas, financieras y mercadológicas que servirán para hacer una propuesta satisfactoria, entre los instrumentos a utilizar se puede mencionar los siguientes:

- Cuestionarios para recopilación de información adicional
- Entrevistas
- Observación
- Perfiles de puestos de trabajo
- Flujogramas
- Cursogramas
- Análisis de sostenibilidad y rentabilidad a través de la medición de costos
- Plan de mercadeo
- Control administrativo
- Cronogramas de trabajo

Con cuestionarios, entrevistas y observación se definirá el mecanismo de redistribución de funciones, se toma como base la escolaridad, experiencia y actitud hacia el trabajo, también se incluirán los gustos y preferencias.

Se realizará una medición de tiempos en diversas fases del proceso de análisis, para hacer una distribución funcional de las diversas actividades, que tengan lógica secuencial y que sean con un sentido de coordinación, para que tengan la eficiencia deseada.

Se realizará entrevistas con los asesores del banco para determinar el impacto que tendrá la creación de la nueva estructura y así poder determinar el crecimiento esperado en el corto plazo de casos de préstamos por compra de vivienda, determinar necesidades y buscar mantener una comunicación constante y retroalimentación de procesos, esto se realizará debido a que se busca trasladar costes y eso implica un derecho a recibir un buen servicio.

Se realizará un acercamiento con un especialista en costos para recabar información y encontrar el camino correcto para establecer un sistema de costeo de los procesos y trasladar una factura a las diversas áreas acorde al número de préstamos procesados.

Se desarrollará un plan de mercadeo para hacer del conocimiento a todas las áreas comerciales del banco que existe una nueva estructura y un Comité de Vivienda que está a su servicio.

Se realizará un plan de control para mantener monitoreados los procesos y a los clientes internos satisfechos, con la posibilidad de aportar dudas y sugerencias para mejorar procesos y eficiencias.

2.4 Aportes

Con el presente estudio se espera aportar todo el conocimiento adquirido para beneficio de la institución que de manera amable brindó el apoyo para desarrollar el informe de la Práctica Empresarial Dirigida, a todos sus colaboradores y en especial al área de alcance, por lo que se espera cumplir con los objetivos planteados, para tener un área de Análisis de Créditos Directos de Vivienda eficiente y de mucha satisfacción para los clientes internos como externos.

A la Universidad Panamericana, le da la oportunidad de mostrar al sector privado que está logrando el objetivo de formar profesionales comprometidos con el desarrollo del país, con una vocación económica administrativa y de mercado de primera línea, que busca fomentar la productividad, con una base de principios y valores de pertenencia bien definidos.

Al futuro profesional una experiencia inolvidable y una oportunidad de exteriorizar sus conocimientos y demostrar lo aprendido en la Universidad, dejar una buena impresión para los futuros estudiantes de la UPANA que busquen una oportunidad en el futuro para realizar sus prácticas o para conseguir un empleo.

Capítulo 3

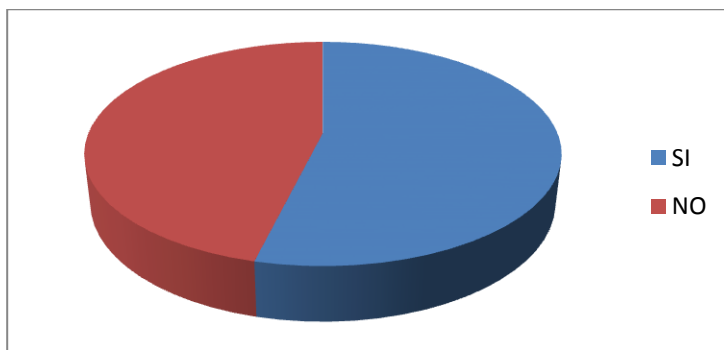
3.1 Presentación de resultados

De un total aproximado de 78 ejecutivos de negocios en la Banca Organizaciones y de Personas del Banco de Capital, S.A. se procedió a realizar un cuestionario para determinar la opinión de cada uno respecto a la funcionalidad del Departamento de Análisis de Créditos Directos de Vivienda y el conocimiento de la misma, con el fin de definir el camino de acción a tomar para implementar la nueva estructura, el plan de mercadeo a definir y una proyección de crecimiento, se toma una muestra de la población de 13 personas , con una precisión de 10% y una confiabilidad del 95%.

El cuestionario consta de 9 preguntas, se llegó a los siguientes resultados:

1. Conoce usted de la creación del Comité de Vivienda

SI	NO	TOTAL
7	6	13
54%	46%	100%

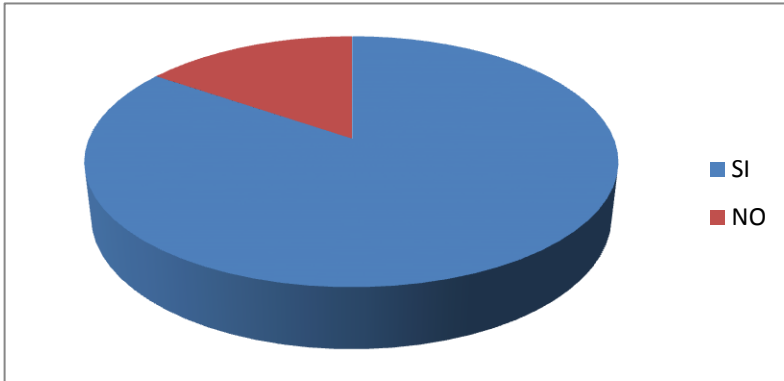


Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 46% de encuestados no conocen el Comité de Vivienda, lo que se considera un porcentaje significativo que evidencia la falta de promoción y divulgación del mismo por parte de las autoridades de la institución, que es una oportunidad para aplicar el plan de mercadeo.

2. Conoce usted el Departamento de Análisis de Créditos Directos de Vivienda de la Banca de Construcción

SI	NO	TOTAL
11	2	13
85%	15%	100%

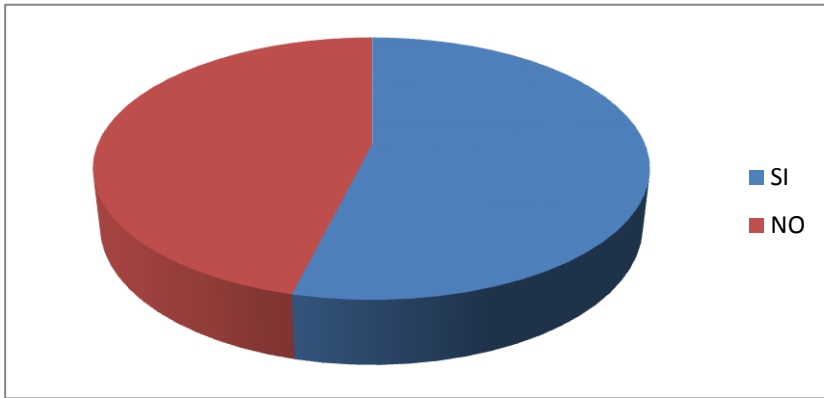


Fuente: Elaboración propia

El 85% indica que conoce el Departamento de Análisis de Créditos Directos, mostrando que a pesar de conocer la misma no canaliza sus operaciones a través de ella, pues, los flujos actuales de expedientes son bajos.

3. Ha utilizado los servicios del Departamento de Análisis de Créditos Directos de Vivienda de la Banca de Construcción

SI	NO	TOTAL
7	6	13
54%	46%	100%

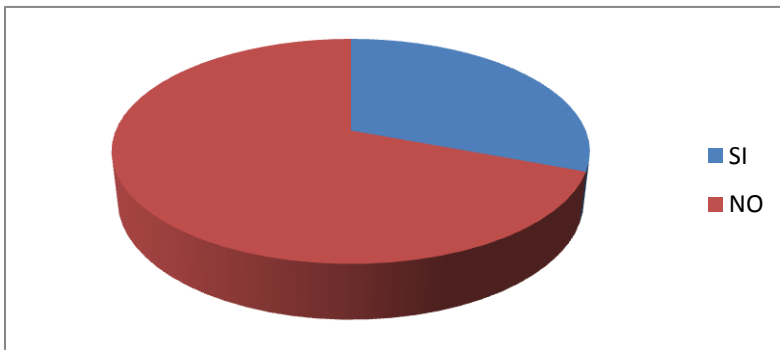


Fuente: Elaboración propia

El 54% si han utilizado el área para sus operaciones, pero un alto porcentaje del 46% no canaliza sus operaciones por esa vía, lo que está influenciado por factores adicionales al conocimiento de la misma.

4. Conoce de las ventajas de llevar un caso al Departamento de Análisis de Créditos Directos de Vivienda de la Banca de Construcción

SI	NO	TOTAL
4	9	13
31%	69%	100%

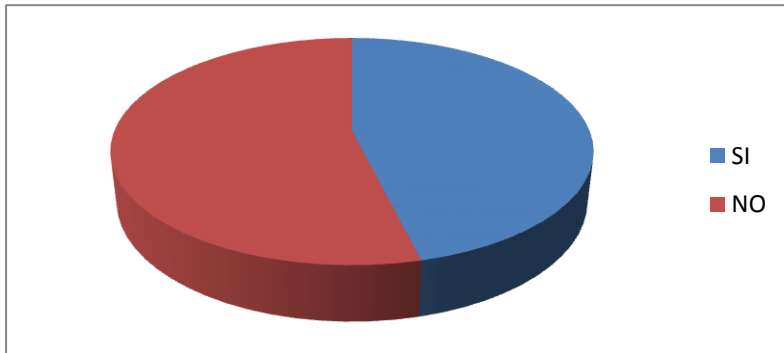


Fuente: Elaboración propia

El hecho de que un 69% no conozca las ventajas de utilizar el área se considera un porcentaje elevado y hace pensar que no ha existido divulgación de los beneficios que conlleva o puede que no encuentren beneficios o factores de diferenciación respecto a los otros entes de aprobación.

5. Conoce usted de todos los requisitos que requiere el Departamento de Análisis de Créditos Directos de Vivienda de la Banca de Construcción para que su caso sea viable y no existan demoras

SI	NO	TOTAL
6	7	13
46%	54%	100%

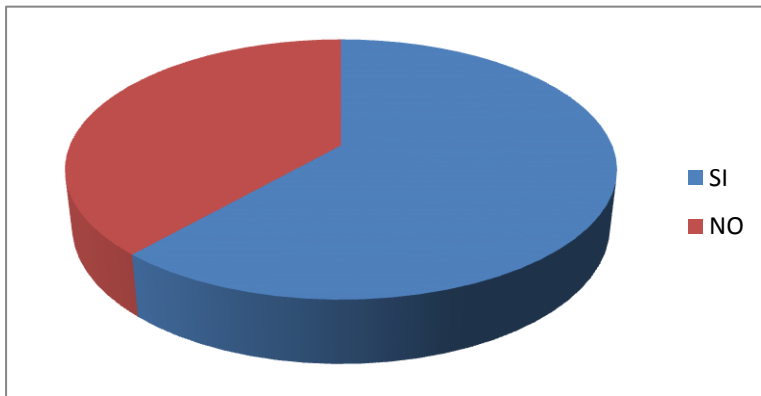


Fuente: Elaboración propia

El hecho que un 54% desconozcan los requisitos del área para el trámite de un préstamo puede que refleje un motivo importante de demora en el caso de las personas que han presentado operaciones al área, lo que ha motivado que no vuelvan, por lo que en la campaña de promoción deben incluirse los mismos para que estén informados.

6. Se siente satisfecho con el servicio que presta el Departamento de Análisis de Créditos Directos de Vivienda de la Banca de Construcción

SI	NO	TOTAL
8	5	13
62%	38%	100%

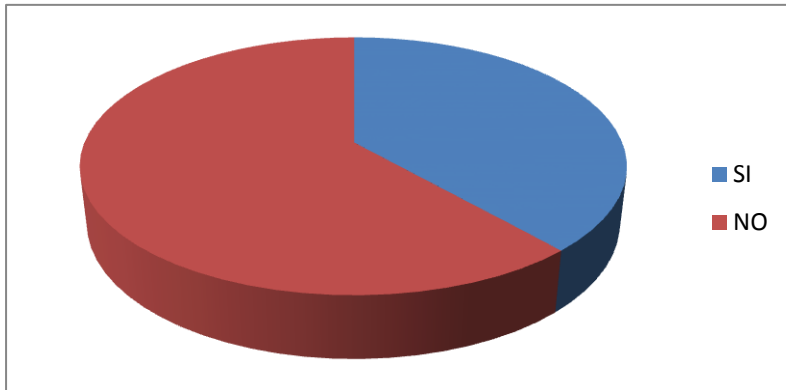


Fuente: Elaboración propia

El 62% de las personas que utilizan el servicio de análisis indica que se siente satisfecho contra un 38% que no está complacido, lo que muestra que hay factores que se pueden mejorar para mejorar en el servicio.

7. Considera que el proceso es ágil o se puede mejorar en algunos aspectos

SI	NO	TOTAL
5	8	13
38%	62%	100%

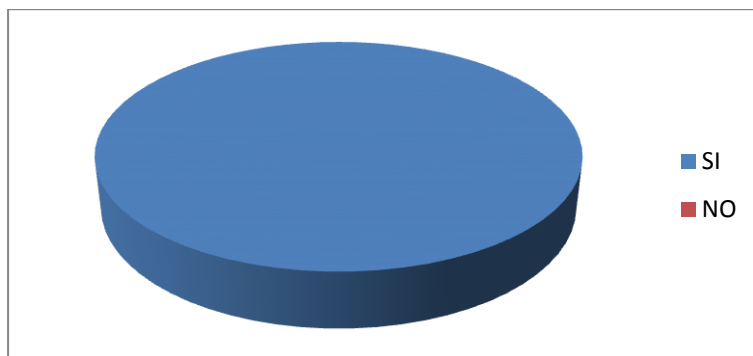


Fuente: Elaboración propia

El 62% indicó que el servicio no es ágil lo que da la pauta de que se pueda mejorar en varios aspectos, tanto de servicio como de comunicación.

8. Cree viable la ampliación del área con un estructura (recepción-análisis-desembolso y seguimiento) que haga más funcional el servicio

SI	NO	TOTAL
13	0	13
100%	0%	100%

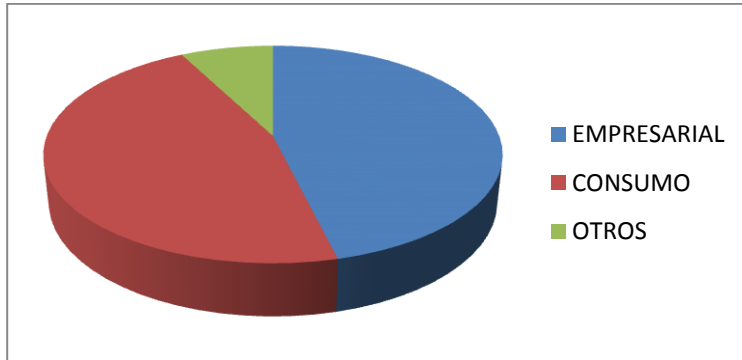


Fuente: Elaboración propia

Todos están de acuerdo en que es funcional implementar la reestructura del departamento, pues, según comentan esto evitaría demoras y se tendría un mejor control de los procesos.

9. A que instancia lleva los casos de vivienda en la actualidad

EMPRESARIAL	CONSUMO	OTROS	TOTAL
6	6	1	13
46%	46%	8%	100%



Fuente: Elaboración propia

El 92% de los casos de vivienda son ingresados en el ente de aprobación de Comité Empresarial y Comité de Consumo, lo que demuestra que los expedientes están siendo presentados a entes que no son especializados en el tema, lo que representa un riesgo de recuperación de cartera.

3.2 Análisis de resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario, se pudo determinar que un 54% de asesores conocen la creación del Comité de Vivienda y un 85% tienen conocimiento del Departamento de Análisis de Créditos Directos de Vivienda de la Banca de Construcción, es importante resaltar que el 46% de los entrevistados no utiliza los servicios del Área de Análisis de Créditos Directos de Vivienda y no conocen los requisitos y beneficios, lo que ha hecho que la mayoría de sus operaciones sean dirigidas a otros entes de aprobación que no son especializados en el tema, lo que aumenta los riesgos a futuro de la entidad. Cuando un asesor ingresa a la institución debe de conocer cuales son los entes de aprobación y hacia donde se tiene que dirigir con cada operación, así mismo se pudo determinar que las personas que indicaron desconocer la creación del nuevo comité pertenecen a otras bancas y tienen

menos de un año de pertenecer al banco. Por tal razón se debe hacer una campaña de promoción y mercadeo para dar a conocer al nuevo comité, con una imagen que refleje soluciones eficientes y efectivas, las cuales deben de ir acompañadas de información del Departamento de Análisis de Créditos Directos de Vivienda, con todos los requisitos necesarios y beneficios de utilizar el servicio.

La mayoría de los entrevistados mencionan que el área proporciona un buen servicio, pero considera que el proceso se puede mejorar en ciertos aspectos como la entrega de los expedientes, que representan demora por el mecanismo que se utiliza en la actualidad, razón por la que les parece interesante la creación de una estructura que será de beneficio para mejorar eficiencias.

Capítulo 4

4.1 Propuesta de mejora y viabilidad

Se tiene proyectado realizar una serie de actividades para poder dar respuesta al problema y cumplir con las expectativas del presente trabajo, esto se logrará a través de un mecanismo sistematizado de acción, que inicia con recopilación de información de las diversas áreas a través de cuestionarios dirigidos, entrevistas y observación para poder determinar el comportamiento, funcionalidad y actitud de trabajo de los sujetos de investigación y poder definir una estructura viable y una distribución funcional de las diversas actividades con la segregación de funciones y la creación de un área con suficiencia de personal y con cargas de trabajo equilibradas, se busca eficiencias en el desarrollo de los procesos y una atención con entregas justo a tiempo.

Se tiene planeado estructurar el área con distribución de actividades en tres personas, de la siguiente manera:

- Una persona que atenderá la recepción de expedientes, revisará que los mismos tengan la información completa acorde al check list establecido, luego tendrá a cargo estructurar la carpeta, sacará las referencias de los distintos burós crediticios. Con este proceso se busca modificar el proceso actual que es de presentar los expedientes a la dirección del área, lo que lo descentralizaría.
- Una segunda persona que tendrá a cargo el proceso de análisis, que incluye confirmación de constancias de ingresos, medición de capacidad de pago, revisión de la garantía hipotecaria (que este dentro de los márgenes permitidos por la legislación), aclaración de dudas, elaboración de un dictamen de respaldo al expediente y presentación del caso al comité.
- Una tercera persona que será la encargada de la elaboración de la resolución, enviar al cliente los documentos para la formalización del préstamo, seguimiento a los procesos de formalización en lo que respecta a traslado de expedientes al abogado con revisión de minuta y protocolo para firma de personero del banco, gestión de pases de desembolso, enviar al cliente cartas de instrucciones, traslado de expedientes para el área de desembolsos, seguimiento de desembolsos, envío al cliente de carta de

documentos de desembolso, seguimiento a pendientes a través de control interno establecido y llamar a los abogados para dejar el proceso al 100% de su ejecución y cumplir con la política del banco.

Con base a la información anterior se realizarán perfiles funcionales de procedimientos y actividades, flujogramas de procesos, para tener una base teórica de funciones y sirva para orientar a cualquier empleado que se incorpore al área como nuevo.

La propuesta contempla un crecimiento de área acorde a las necesidades, lo que repercute en la carga de costos y gastos de la Banca de Construcción, razón por la que busca establecer un sistema de costeo que permita trasladar a cada área atendida lo que le corresponde, esto se hará al tomar en consideración los gastos de salarios, consultas con cobro, papel, mobiliario y equipo, equipo tecnológico, otros, se busca un excedente que permita un margen de utilidad, que ayude a costear los gastos del área en general.

Se proyecta ya establecida el área de créditos directos con la nueva reestructura, realizar un plan de mercadeo que sea del conocimiento de todas las áreas del banco, con el fin de que todos los expedientes que correspondan a vivienda sean canalizados a través de dicha área y presentados al comité que corresponde, con lo que se hace ver su funcionalidad, lo que se hará a través de una campaña a través de correos electrónicos y afiches en las áreas involucradas. Los diseños de la campaña serán elaborados por el área de mercadeo de la institución con quienes se definirá que tipo de imagen y mensaje llevará los afiches.

4.1.1 Visión de la propuesta

Consolidar el Departamento de Análisis de Créditos Directos de Vivienda de la Banca De Construcción, para ser un pilar importante y un punto estratégico para el desarrollo de Banco de Capital, que proporcione un apoyo eficaz y eficiente en la gestión crediticia para tener una participación importante en los resultados anuales y velar por el bienestar de los empleados. Generar rentabilidad a través del servicio y dar a conocer al ente de autorización.

4.1.2 Misión de la propuesta

Compactar un grupo de personas comprometidas con la institución, para poder generar un valor agregado en términos de servicio eficaz y eficiente hacia los clientes internos y externos, con factores de diferenciación de la competencia en el segmento de vivienda.

4.1.3 Objetivos de la propuesta

4.1.3.1 Objetivo general

Estructurar el área acorde a las necesidades de los clientes, con el fin de mejorar tiempos de respuesta, con servicio eficaz y eficiente, que sea rentable y buscar la manera de promocionar como destino los casos de vivienda hacia el nuevo comité mediante un plan de mercadeo.

4.1.3.2 Objetivos específicos

Reestructurar el Departamento de Créditos Directos de Vivienda, con la especialización en el proceso de gestión crediticia, con una distribución que busca eficiencia y eficacia en el servicio y un control en las operaciones.

Elaborar un costeo con la reestructura, para poder determinar los costos a trasladar a las diferentes áreas que se atienden y poder generar un margen de rentabilidad, para que el proyecto sea auto-sostenible.

Diseñar un plan de mercadeo para dar a conocer el Comité de Vivienda y la reestructura del Departamento de Créditos Directos de Vivienda de la Banca de Construcción a los distintos asesores que existen en la institución para canalizar sus operaciones por la vía que corresponde.

4.1.4 Justificación de la propuesta

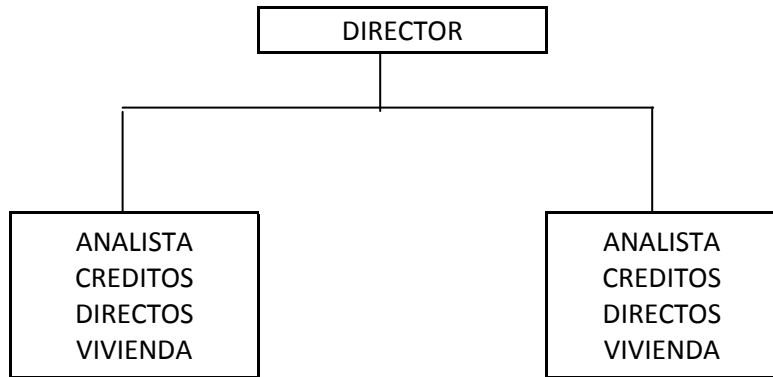
La presente propuesta es parte de un estudio realizado al Departamento de Créditos Directos de Vivienda de la Banca de Construcción, determinar que existe cierta insatisfacción por parte de los clientes con el servicio, que les resulta atractiva la idea de una reestructura de funciones, lo que les economiza tiempo y obtener respuestas prontas, con mejor control en los procesos de los créditos. Busca establecer un proceso fluido a través de flujogramas y determinar los tiempos respectivos con los cursogramas, con lo que se obtiene eficiencia y eficacia. Busca tener un área auto-sostenible a través del traslado de facturación o costes a las diferentes áreas que se atienden, lo que es viable, derivado que todos los entes de aprobación tienen este sistema implementado con excepción del área a reestructurar. Se realizará un plan de mercadeo entre las diversas áreas de negocios, para dar a conocer el nuevo ente de aprobación que fue autorizado o sea el Comité de Vivienda y la reestructura del área, se comercializará el producto a través de la frase rapidez, eficiencia y eficacia.

4.1.5 Creación de la nueva área

Con la reestructura de la línea de Análisis de Créditos Directos de Vivienda de la Banca de Construcción, se tiene como objetivo atender con eficiencia y orden todas las gestiones de créditos de personas individuales, se busca tener una respuesta dentro de los plazos establecidos y el control que se cumpla con todos los procedimientos para no tener que atender reparos de la auditoría en un futuro, lo que genera un objetivo de control interno y otro de satisfacción a los clientes internos y externos.

Se tiene contemplado en principio la contratación de una persona, para poder realizar la distribución de funciones del proceso completo en tres fases y conforme se incremente la carga laboral se proyecta un crecimiento futuro con incremento de personal en todos los puestos.

La estructura organizacional del Departamento de Análisis de Créditos Directos de Vivienda en la actualidad es la siguiente:



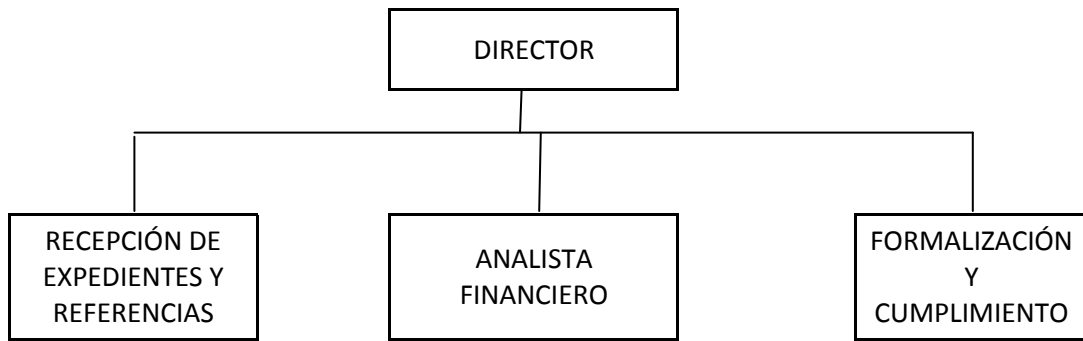
Fuente: Elaboración propia

Con la reestructura se crearán los siguientes puestos y la estructura organizacional quedará de la siguiente manera:

Encargada de Control de Expedientes y Referencias

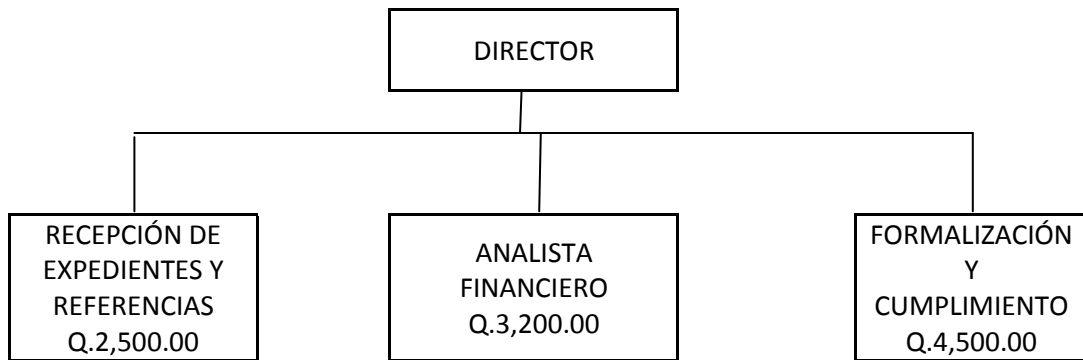
Analista Financiero

Control de Formalización y Cumplimiento



Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta la estructura organizacional nominal:



Fuente: Elaboración propia

Capacitación de personal

El área tiene la ventaja de que cuenta con personal con amplia experiencia en áreas de análisis y control, por lo que serán impartidas capacitaciones dirigidas por personal interno, lo que generará bajo costo, dentro de las capacitaciones serán incluidas las siguientes:

- Ley de bancos y entidades financieras
- Ley de regulación del sistema financiero
- Reglamento de Riesgo Crediticio
- Código Civil y Penal

- Ley de Extinción de Dominio
- Lavado de activos
- Razones financieras
- Conoce a tu cliente
- Análisis de referencias e información del cliente
- Aspectos importantes del control interno
- Relaciones interpersonales

Recursos

La reestructura como parte primordial tendrá la implementación de una persona más y conforme se logre el crecimiento, se tendrá un crecimiento de personal en los tres puestos. Se cuenta con espacio y equipo para implementar una persona más en el área.

Al experimentar un crecimiento adicional habría que realizar una redistribución de espacios para poder ubicar al personal, lo que se lograría con una reestructura de ubicaciones para que no queden alejados del área.

Manual de Puestos

Objetivo General:

Lograr una mejor coordinación en las actividades y procesos en el Departamento de Análisis de Créditos Directos de Vivienda para mejorar eficiencias y lograr la excelencia en el servicio.

Objetivos Específicos:











- Distribuir adecuadamente las actividades del proceso en los tres distintos puestos
- Mejorar los tiempos de respuesta a los clientes internos y externos
- Especializar a los empleados para lograr un mejor control y calidad en el trabajo

Alcances

Mejorar con la reestructura y la distribución de actividades en eficiencias y respuestas prontas para los clientes, lo que dará como resultado un crecimiento de cartera y una mejora en rentabilidad para la institución, así mismo se tendrá un proceso ordenado y controlado.

Formato

Para la elaboración de los flujogramas fue utilizada la simbología de manuales de procesos, las mismas fueron mencionadas en el marco teórico, así mismo se elaboró un flujograma de procesos en el que se utilizó el siguiente diseño:

CURSOGRAMA DE PROCESO DE ANALISIS DE PRÉSTAMO DIRECTOS							
ACTIVIDAD			No.	Tiempo		Distancia	
DIAGRAMA NO.	Operación				Minutos		
	Transporte				Minutos		Mts.
Procedimiento:	Demora				Minutos		
	Inspección				Minutos		
Responsable:	Almacenamiento				Minutos		
	TOTAL		0	0	Minutos	0	Mts.
LUGAR Y FECHA: GUATEMALA, 03 DE FEBRERO DE 2012							
			SIMBOLO				
Descripción de Actividad	Tiempo	Distancia					
TOTALES	0 Minutos	0 Metros	0	0	0	0	0

Políticas y Procedimientos:

- Todas las personas asignadas a los diversos puestos deben cumplir con las actividades asignadas en el proceso acorde al perfil, flujograma y cursograma, buscará la optimización de los tiempos en todos los procesos.
- El control de todos los procesos de los casos se actualizará diariamente para mantener informados a los asesores oportunamente.
- En caso de incremento de trabajo prevalecerá el lema de trabajo en equipo, buscando apoyar al puesto con sobrecarga.
- Se medirá periódicamente la carga laboral por cada puesto para determinar necesidades de crecimiento de personal.

Justificación

La elaboración del manual de puestos, es necesaria para distribuir el proceso adecuadamente, buscar la especialización en cada puesto y mejorar los tiempos de respuesta, manteniendo un control de cada proceso, para satisfacción de nuestros clientes tanto internos como externos. En los tiempos modernos las eficiencias hacen competitivas a las empresas.

Los perfiles de puestos, flujogramas y organigramas están incluidos en los anexos para cualquier tipo de consulta.

4.1.6 Propuesta de mercadeo

Se tiene contemplado un plan de mercadeo con el objetivo de promocionar el nuevo Comité de Vivienda y el Área de Créditos Directos de la Dirección de Construcción, acorde a la información recabada en el mercado objetivo que son los asesores de negocios, la propuesta conlleva incluir las ventajas que tiene utilizar el servicio, la eficiencia y eficacia en tiempos de respuesta, como incluir los requisitos necesarios para poder presentar una operación crediticia.

Plan de Mercadeo

Antecedentes de la Empresa:

Banco de Capital, S.A. es una entidad con más de 50 años de operar en el mercado financiero del país, ofreciendo una diversidad de operaciones a sus clientes, dentro de las cuales se encuentran los préstamos hipotecarios directos a los compradores de vivienda nueva y usada. En la actualidad existen diversas áreas de análisis y comités de aprobación de créditos, estando en la libertad los asesores de utilizar el canal de su conveniencia. Dentro de las áreas de análisis existe el Departamento de Análisis de Créditos Directos de Vivienda en la Banca de Construcción, un ente especializado en temas de vivienda, que canalizaba sus casos por medio de un comité de autorización empresarial no especializado, recientemente fue autorizado un comité de vivienda, por lo que se busca que los asesores canalicen sus casos de vivienda por la vía que corresponde. El departamento de Análisis de Créditos de Vivienda proyecta un crecimiento, razón por la que la propuesta del presente informe es su reestructura con segmentación de actividades dentro del proceso para mejorar el servicio y las eficiencias.

Se busca elaborar el plan de mercadeo para dar a conocer el nuevo Comité de Vivienda y la reestructura del Departamento, así como los requisitos y beneficios de utilizar dicho canal.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Se conoce el mercado objetivo para la promoción • La promoción tiene un costo bajo • Existe experiencia en la asesoría para el lanzamiento de la promoción 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado objetivo con necesidades de tener experiencias satisfactorias de servicio • Con la promoción se espera un crecimiento en la demanda del servicio • Con una promoción efectiva se espera un crecimiento de área con generación de empleo
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Influencia de directrices internas en canalización del producto por otro canal • Clientelismo y factores de sentimentalismo que influyan en la toma de decisión de un cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia de otras áreas no especializadas de la institución. • Cambios en las políticas de la administración

Estrategia Competitiva: Se busca como estrategia competitiva la diferenciación en el servicio y eficiencias, así como control sobre los diversos procesos para poder informar a los asesores del status de sus casos y tener respuestas justo a tiempo y dentro de los parámetros establecidos para lograr con esto un crecimiento laboral, crecimiento de cartera para el banco y mejorar la rentabilidad en los resultados.

Objetivos:

Objetivo General: promocionar el Comité de Vivienda y la reestructura del Departamento de Créditos Directos de Vivienda de la Banca de Construcción con el fin de incrementar el flujo de créditos directos para compra de vivienda por esta vía, que será promovida con el slogan de eficiencia y eficacia en el servicio.

Objetivo Específico:

- Posicionar en la mente de los usuarios el utilizar el Departamento de Análisis y el Comité de Vivienda explicando los beneficios de utilizar dicho canal.
- Generar crecimiento de cartera con la divulgación, buscando un crecimiento de área similar.
- Consolidar el Departamento para posicionarlo como la mejor área de servicio.

Justificación: el plan se considera viable acorde a los hallazgos que se obtuvieron del cuestionario levantado con los asesores, el costo financiero es bajo y se cuenta con los medios para su aplicación. Así mismo es necesario realizar el plan para explicar de las virtudes del mismo en cuanto a ventajas y beneficios de presentar un caso a un ente especializado, lo que reduce el riesgo de cobranza y un crecimiento de cartera sana.

Descripción del servicio y Características: El servicio que presta el Departamento de Análisis se considera tiene un valor intangible, que se enfoca en satisfacer las necesidades de los asesores respecto a mejorar tiempos de respuesta y control de sus procesos con una comunicación fluida, logrando con un cliente satisfecho buscar la lealtad y se identifique con el departamento, así mismo las respuestas prontas generan un valor agregado de publicidad de boca en boca para nuestros clientes externos para consolidar una estrategia publicitaria de bajo costo para la institución.

Producto: servicio de análisis de créditos de vivienda

Características: servicio intangible

Marca: créditos de vivienda

Slogan: eficiencia y Eficacia en el servicio

Valor Agregado: buen servicio cliente satisfecho, publicidad de referencia o de boca en boca.

Grupo objetivo (Plaza): asesores de negocios de las diferentes áreas de negocio, como organizaciones, institucional y personas.

Estrategia creativa: se tiene contemplado diseñar un material POP (Point of Purchase o Punto de Venta) con carteles con colores llamativos, en un inicio con el color dorado para el fondo y letras azul intenso, describe las áreas a promocionar, ubicación, beneficios y requisitos. Se considera que el contraste de colores tiene su atracción visual. El tamaño de los carteles será de 75 cms por 45 cms.

Y TU YA CONOCES A LOS NUEVOS?

- **NUEVO COMITÉ DE VIVIENDA**
- **NUEVA ÁREA DE CRÉDITOS DIRECTOS DE VIVIENDA DE LA DIRECCIÓN DE CONSTRUCCIÓN (REESTRUCTURADA)**

AHORA TIENES DOS NUEVOS ALIADOS PARA PROGRESAR EN LOS NEGOCIOS

VENTAJAS:

- **SERVICIO EFICIENTE Y EFICAZ**
- **AGILIDAD EN RESPUESTA**
- **FACIL SEGUIMIENTO**
- **FORMALIZACIÓN EN TIEMPO RECORD**

REQUISITOS:

- **SOLICITUD DE CREDITO**
- **ESTADO PATRIMONIAL SELLADO Y FIRMADO POR CONTADOR**
- **IVE**
- **RECIBO DE AGUA, LUZ O TEL.**
- **CERTIFICACIÓN DE INGRESOS**
- **ESTADOS DE CUENTA 3 MESES**
- **PARTICIPACIÓN ACCIONARIA**
- **CARTA DE CONSULTA REF.**

UBICACIÓN: 6ª. CALLE 10-20 ZONA 4

Fuente: Elaboración propia

Programa de comunicación: el plan de comunicación para llegar al grupo objetivo, será de manera primordial a través de correo electrónico, debido a que se cuenta con la dirección de todos los asesores de negocios, con una publicación cada semana los días lunes, la persona encargada de enviar el correo será la dirección del área, serán diseñados los carteles para ser colocados en las oficinas de dirección de las diversas áreas de negocios, que en número no excederá de siete carteles.

Tiempo duración: 12 meses y un rediseño para cada año para mantener en la mente de los asesores el canal que deben utilizar.

Descripción / Mes	oct-12	Nov.-12	dic-12	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14
Impresión Diseños	■															
Colocación Diseños en Áreas	■															
Traslado Información para correo masivo	■															
Publicación Correo Semanal		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Resideño Nuevo Modelo Promocional												■	■			
Impresión Diseños Nuevos												■	■			
Colocación Diseños Nuevos en Áreas												■	■			
Traslado Información para correo masivo												■	■			
Publicación Correo Semanal Nuevo Diseño												■	■	■	■	■

Determinación del presupuesto: el presupuesto para llevar a cabo el plan de mercadeo es aproximado a cero costo para el área, los diseños y los carteles serán elaborados por el área de mercadeo, así mismo la divulgación será principalmente por internet, para efectos de presentación se hace un estimado de gastos por parte del área de mercadeo:

Descripción	Inversión
Material POP	Q.525.00
Internet	Q.0.00
Traslados Colocación	Q.50.00
Asesoría y Diseño	Q.375.00
TOTAL	Q.950.00

Fuente: Elaboración propia

Plan de Control: para medir la efectividad del plan de mercadeo es necesario hacer mediciones para determinar si se logra alcanzar los objetivos propuestos, lo cual será mediante la implementación de las siguientes medidas de control:

- Monitoreo mensual de ingreso de casos para determinar si existe un crecimiento representativo de acuerdo a parámetros históricos.

- La encargada de la recepción de expedientes realizará dos preguntas breves a los asesores que presenten expedientes, la primera será enfocada a determinar si recibe el correo de la publicidad del Comité de Vivienda y la reestructura del área y la segunda será enfocada a la mejora en el servicio con respuesta pronta en sus gestiones, así como cualquier sugerencia.
- Se habilitará un libro de sugerencias y quejas para que todos los asesores puedan aportar para mejorar el departamento y la promoción de la misma.
- Se evaluará cada trimestre el impacto de la promoción publicitaria del Comité de Vivienda y la reestructura del departamento, de acuerdo a ingreso de expedientes y a un levantado de información con los usuarios del servicio, que estará a cargo de la Dirección.
- Se realizará un recorrido cada mes para verificar que el material colocado en las diversas áreas de conserve en buen estado, el encargado será el ejecutivo de negocios del departamento.

MEDICIÓN IMPACTO PUBLICIDAD CLIENTE				
Descripción	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Recepción Correo Semanal	X			
Los colores del diseño publicitario lo identifican con la institución	X			
Información de Material POP es adecuada	X			
Impacto Estrategía en decisión de usar el canal del Departamento	X			
Mejora en el control de expedientes	X			
Mejora Servicio en Departamento con respuestas prontas	X			
TOTALES	100%			

RESUMEN EJECUTIVO RESULTADOS:

Fuente: Elaboración propia

**DEPARTAMENTO DE ANALISIS DE CRÉDITOS DIRECTOS DE VIVIENDA
INCREMENTO DE EXPEDIENTES**

Descripción	Enero	Febrero	Variación	% Variación
Banca Mayores				
Banca Menores				
Banca Personas				
Banca Construcción				
TOTALES				

Fuente: Elaboración propia

**DEPARTAMENTO DE ANALISIS DE CRÉDITOS DIRECTOS DE VIVIENDA
INCREMENTO DE MONTOS DE CARTERA**

Descripción	Enero	Febrero	Variación	% Variación
Banca Mayores				
Banca Menores				
Banca Personas				
Banca Construcción				
TOTALES				

Fuente: Elaboración Propia

4.1.7 Evaluación financiera de la propuesta

Salarios y prestaciones

DESCRIPCIÓN	EXPEDIENTES Y REFERENCIAS	ANALISTA	FORMALIZACIÓN Y CUMPLIMIENTO	TOTAL	%
Sueldo Mensual	Q 2,500.00	Q 3,200.00	Q 4,500.00	Q 10,200.00	73%
Bono 14 y Aguinaldo	Q 416.67	Q 533.33	Q 750.00	Q 1,700.00	12%
Indemnización	Q 208.33	Q 266.67	Q 375.00	Q 850.00	6%
IGSS Patronal	Q 316.75	Q 405.44	Q 570.15	Q 1,292.34	9%
TOTAL	Q 3,441.75	Q 4,405.44	Q 6,195.15	Q 14,042.34	100%

Fuente: Elaboración propia

Se toma en consideración los salarios mensuales para cada uno de los integrantes del área objeto de reestructura, es importante considerar que dos personas ya pertenecen al área, por lo que es necesaria la contratación de la encargada de expedientes y referencias, con un salario de Q.2,500.00, esto derivado que se solicitará un grado de escolaridad de diversificado, en total los salarios de las tres personas totalizan Q.10,200.00 cada mes y se incrementa a Q.14,042.00 mensuales al incluir las prestaciones laborales como bono 14 (sueldo / 12 meses), aguinaldo (sueldo / 12 meses), indemnización (Sueldo / 12 meses) y la cobertura de la cuota Patronal de IGSS (12.67% sobre el sueldo).

Mobiliario y equipo (depreciación mensual)

DESCRIPCIÓN	EXPEDIENTES Y REFERENCIAS	ANALISTA	FORMALIZACIÓN Y CUMPLIMIENTO	TOTAL	DEPREC. MES
Escritorio y Silla	Q 1,900.00	Q 1,900.00	Q 1,900.00	Q 5,700.00	Q 95.00
Computadora	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 12,000.00	Q 200.00
Teléfono	Q 250.00	Q 250.00	Q 250.00	Q 750.00	Q 12.50
Engrapadora	Q 35.00	Q 35.00	Q 35.00	Q 105.00	Q 1.75
Sacabocados	Q 25.00	Q 25.00	Q 25.00	Q 75.00	Q 1.25
Sacagrapas	Q 12.00	Q 12.00	Q 12.00	Q 36.00	Q 0.60
TOTAL	Q 6,222.00	Q 6,222.00	Q 6,222.00	Q 18,666.00	Q 311.10

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta al mobiliario y equipo necesario para que opere el área, se contempla la compra para la persona adicional, con un costo extra de Q 6,222.00. Dentro del costeo no fue incluido el costo por el área física a utilizar, no fue proporcionada información de costes sobre la misma. Del total del mobiliario y equipo se tomará una depreciación mensual, en la que se toma como base la vida útil de cada elemento que lo conforma, a un plazo de 60 meses.

Es importante mencionar que los costes sobre espacio físico y energía eléctrica no fueron incluidos en el costeo, por no tener información precisa para determinar la parte que corresponde al área, para no emitir supuestos, se considera prudente no tomarla en cuenta, derivado que existen en la dirección otras líneas de negocio que generan una mayor rentabilidad, que cubren de manera adecuada dicho rubro.

Costos diversos

POR EXPEDIENTE	UNIDADES	COSTO UNITARIO	TOTAL
Llamadas Teléfono	5	Q 0.45	Q 2.25
Hojas Impresiones	10	Q 0.12	Q 1.20
Costo Impresión	10	Q 0.85	Q 8.50
Folder y Fastener	1	Q 1.75	Q 1.75
TOTAL			Q 13.70

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS	NO. CONSULTAS	COSTO
Consulta SIB	1	Q 8.00
Consulta Infornet	1	Q 8.00
Consulta ABG	1	Q 8.00
TOTAL	3	Q 24.00

Fuente: Elaboración propia

Se contempla incluir en los costes varios, lo que concierne a las llamadas telefónicas a los clientes y confirmación de constancias, uso de materiales como hojas, impresión, folder y fastener para llegar a un costo unitario por expediente de Q.13.70, se toman en cuenta las consultas a los burós con un costo de Q.8.00 por cada uno para totalizar Q.24.00 por cada expediente.

Cuadro de distribución de costos por área

No Expedientes	50	3	10	15	22	50
Descripción	Unitario	Banca Mayores	Banca Menor	Banca Personas	Construcción	TOTAL
Salarios y Prestaciones	Q 280.85	Q 842.54	Q 2,808.47	Q 4,212.70	Q 6,178.63	Q 14,042.34
Deprec. Mob. Y Equipo	Q 6.22	Q 18.67	Q 62.22	Q 93.33	Q 136.88	Q 311.10
Consultas	Q 24.00	Q 72.00	Q 240.00	Q 360.00	Q 528.00	Q 1,200.00
Materiales y Útiles	Q 13.70	Q 41.10	Q 137.00	Q 205.50	Q 301.40	Q 685.00
SUB- TOTAL	Q 324.77	Q 974.31	Q 3,247.69	Q 4,871.53	Q 7,144.91	Q 16,238.44
Margen de Utilidad 15%		Q 146.15	Q 487.15	Q 730.73	Q 1,071.74	Q 2,435.77
TOTAL FACTURACIÓN		Q 1,120.45	Q 3,734.84	Q 5,602.26	Q 8,216.65	Q 18,674.21

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior se puede ver que el costo unitario por cada expediente será de Q.324.77 tomando mano de obra, depreciaciones y costes diversos. Si en un inicio se estuvieran procesando 50 expedientes, los costos se distribuirán entre todas las áreas acorde a lo presentado, con una mezcla de costos por expedientes para determinar el valor que le corresponde a cada área, se considera una incluir un 15% adicional sobre el cobro que será la utilidad a percibir, con dicho ejercicio se traslada la facturación de costos a cada área para su respectiva cobertura a nivel de balance.

4.1.8 Viabilidad de la propuesta

Para que el proyecto sea viable se debe contar con una serie de decisiones personales, recursos y herramientas, entre las que se puede mencionar lo siguiente:

- Decisiones administrativas: se cuenta con el apoyo de la Banca de Construcción para poder hacer el proyecto y la propuesta planteada, se considera que es viable y de beneficio. El costo adicional si se toma de base la estructura actual que se tiene sería la contratación de una persona adicional y el respectivo mobiliario y equipo.

- El área de mercadeo del proyecto es barata y se apoyará en el área establecida para su desarrollo en la misma institución, los puntos de posicionamiento del producto son pocos, ya que se tienen establecidos los cuatro lugares donde se ubican las áreas comerciales y el correo es gratis.
- La elaboración de los perfiles, flujogramas y cursogramas no tendrá ningún costo, serán por cuenta de la persona que realiza el proceso de investigación.
- El establecer un sistema de medición de costos será viable, no tendrá que erogarse ningún gasto, son cubiertos en forma similar al ítem anterior. La viabilidad del proyecto de costos recae en la gerencia de la banca, quién planteará el proyecto a la Gerencia de División Organizaciones, para su aprobación.
- El recurso humano con que se cuenta aunque no tienen una vocación financiera, cuenta con experiencia en los procesos y la otra persona a contratar, que se considera que sería la encargada de la primera fase, no debe tener una alta escolaridad, pero si una proyección a futuro, lo que implica un salario básico de un empleado nuevo que no cuenta con experiencia laboral.
- Se considera que aprobada la propuesta, se puede contar con todos los recursos en cuanto a mobiliario y equipo, tecnología y útiles, se puede ubicar un escritorio en un espacio contiguo a la entrada a la caja o que uno de los empleados de las otras áreas que están cerca se traslade a otro escritorio, cualquiera de las dos se considera factible y de bajo costo.

Conclusiones

1. La reestructura del área de Créditos Directos de Vivienda de la Dirección de Construcción permite determinar que con su implementación se mejorará la calidad del trabajo, se tendrán procesos eficaces y eficientes, con respuestas prontas a los clientes y buen control en cada proceso.
2. Con la promoción de mercadeo del Comité de Vivienda y la reestructura, se proyecta que el área de Créditos Directos de Vivienda tenga un incremento considerable de ingreso de expedientes, en la actualidad los expedientes por desconocimiento son ingresados en otras áreas de aprobación no especializadas.
3. El proyecto es viable desde el punto de vista económico, la inversión es mínima y se obtienen resultados, se mejora la imagen del banco con el cliente externo, se logran altos niveles de satisfacción y se incrementa la probabilidad de mejorar en crecimiento de cartera y rentabilidad.

Recomendaciones

1. Implementar la reestructura de área de Créditos Directos de Vivienda en el corto plazo para mejorar la atención a los clientes internos y externos.
2. Aplicar el plan de mercadeo para que el cliente interno y externo tenga conocimiento del nuevo Comité de Vivienda y la reestructura del área, para que sean direccionados en forma correcta los expedientes y exista un crecimiento.
3. Realizar el esfuerzo económico para implementar la reestructura del área, la inversión que se necesita hacer es mínima y los resultados importantes, con un auto-sostenimiento y rentabilidad.

Referencias Bibliográficas

1. Administración I

Joaquín Rodríguez Valencia

Edición 2006

Thompson

2. Administración de Recursos Humanos

George Bohlander – Scott Snell

Catorceava Edición

3. El Plan de Mercadeo.

Luther, William M.

Edición Económica.

Editorial Norma

4. La Esencia del Marketing, Volumen II. El Plan de Acción

Edición Económica

Editorial Norma

5. Principios de Administración de Operaciones

Heizer, Jay y Render, Barry

Quinta Edición

Pearson Educacion, México 2004

6. Página de Internet

Promonegocios.net | Administración | El Proceso Administrativo - Artículo Publicado en Septiembre 2006 - Derechos Reservados.

7. Página de Internet
Monografías

Anexos

Descripción de puestos y tareas

Puesto de Encargada de Control de Expedientes y Referencias

- Ingreso del caso al listado control de casos ingresados
- Recepción de expedientes de las diversas áreas
- Revisión de expedientes acorde a check list establecido
- Revisión de documentación que cumpla con todos los requisitos legales, acorde a la Reglamentación de la Superintendencia de Bancos.
- En caso de no cumplir con todos los requisitos anteriores el expediente será devuelto al asesor.
- Sacar referencias de la SIB
- Sacar referencias de Infornet
- Sacar referencias de ABG
- Revisar que las referencias de los tres buros anteriores no tengan malas referencias
- Si existieran malas referencias se debe hacer un informe al respecto de las mismas para el Analista Financiero
- Encarpetado del expediente, asignación de código, nombre, ingreso a control
- Traslado de expediente al Analista Financiero
- Recepción de expedientes una vez terminado el desembolso del préstamo
- Incluir en controles como desembolsado
- Elaborar informe de tiempos en las tres fases del proceso
- Traslado del expediente al archivo
- Elaboración de informes semanales y mensuales de casos ingresados
- Recepción diaria de status de casos por parte de Analista Financiero y Control de Formalización y Cumplimiento.
- Control de status de casos ingresados para mantener informados a los ejecutivos.

Puesto de Analista Financiero

- Recepción de carpeta de caso con el debido orden.
- Revisión de papelería como segunda depuración por cualquier inconsistencia
- Establecer la posición patrimonial del cliente con el análisis del estado patrimonial y que el mismo este integrado de manera correcta.
- Confirmar que las constancias de ingresos sean acorde a los estados de cuenta presentados
- Llamar a los emisores de las constancias de ingresos para confirmar la información reportada en la misma
- Revisar la información del cliente para indagar y conocer al mismo, en lo que respecta a conoce a tu cliente y si fuera necesario por cualquier duda llamarlo y establecer contacto para aclarar cualquier duda
- Realizar vaciado de información de garantía y verificar suficiencia de la misma
- Establecer con las referencias otras obligaciones que tenga el cliente y establecer la cuota que le corresponde a cada una para el respectivo análisis
- Ingreso de información a la herramienta de análisis: datos personales del cliente, proyecto donde compra, fecha de nacimiento, condiciones de negociación de la vivienda, tasa de interés, plazo, cuotas establecidas de otras obligaciones.
- Con la información anterior se debe realizar el análisis respectivo para determinar si el cliente tiene capacidad de pago o buscar posibles soluciones para informar al desarrollador que debe reforzar el caso o si es denegado en su totalidad.
- Se debe imprimir la información cualitativa y cuantitativa para respaldar el expediente.
- En caso tener malas referencias crediticias se solicita al ejecutivo a cargo o al desarrollador que presente los respectivos finiquitos o cartas.
- Si el caso es suspendido se archiva el expediente hasta tener la información complementaria
- Si el caso pasa el filtro, se debe preparar una presentación del caso para el comité de Vivienda, donde se debe presentar la parte cualitativa y cuantitativa del cliente.
- Una vez autorizado el caso se debe elaborar un informe de respuesta que debe contener todas las condiciones, el que es enviado al ejecutivo a cargo o al desarrollador.

- Si el caso no tiene un avalúo y sólo fue autorizado como una elegibilidad se archiva y se queda a la espera de avalúo.
- Los casos aprobados y con avalúo se deben trasladar a la persona encargada de formalización y cumplimiento.

Se debe alimentar a diario el listado de control.

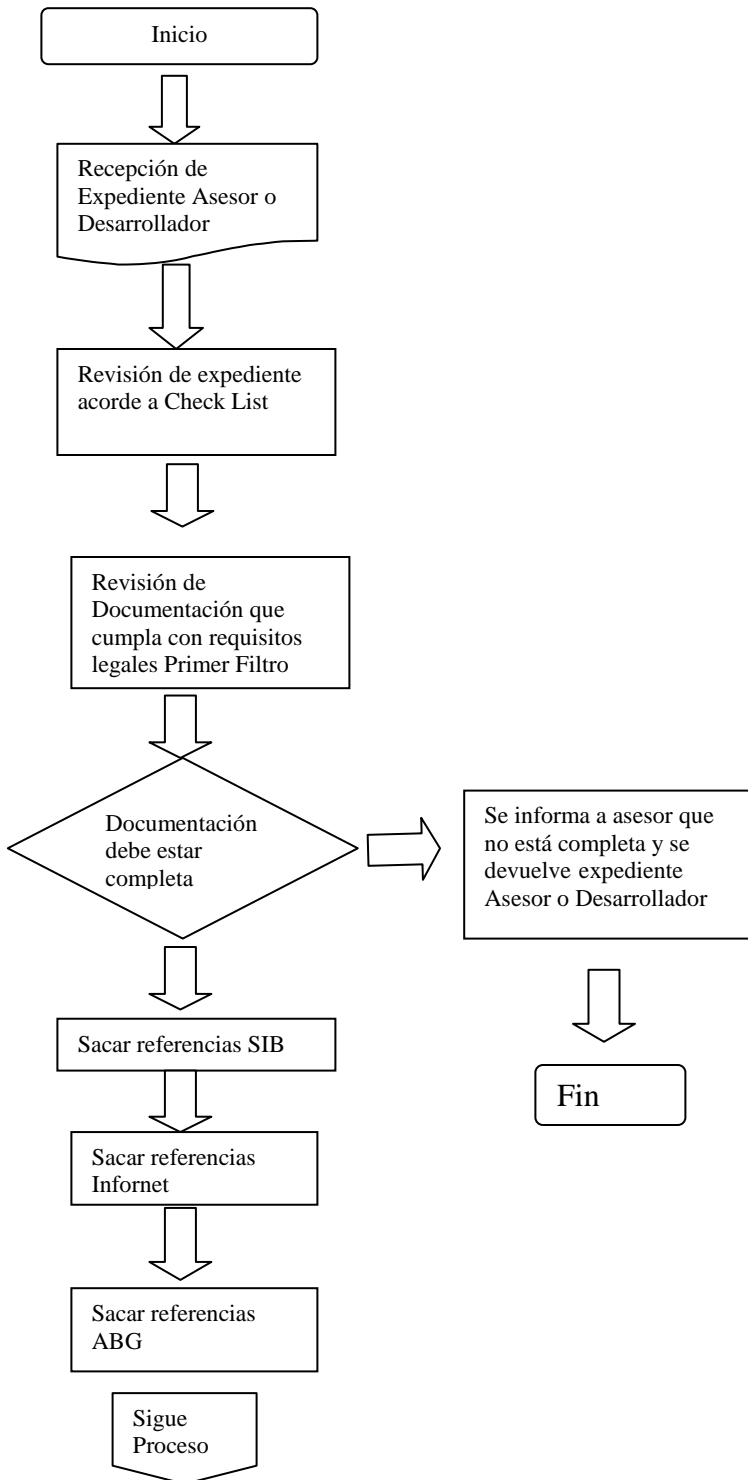
Puesto de formalización y cumplimiento

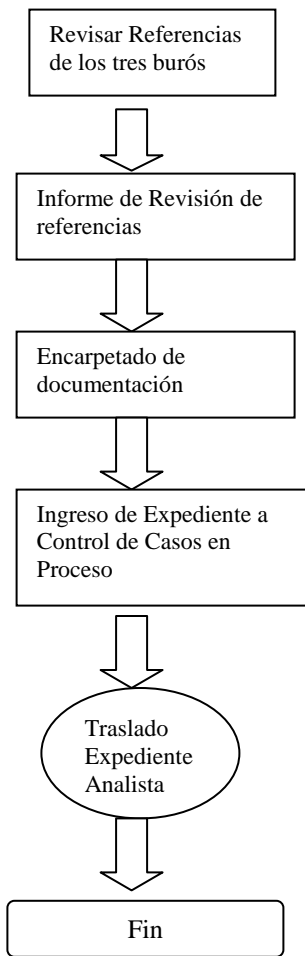
- Recepción de carpeta con toda la información descrita con anterioridad
- Revisión de la respuesta de autorización del caso.
- Elaboración de resolución
- Control de calidad de resolución
- Buscar las firmas de la resolución
- Elaboración de carta de instrucción de desembolso
- Elaboración de carta de débito a cuenta de cuota mensual
- Cotización de póliza de seguro de incendio
- Envió al ejecutivo o al desarrollador de la resolución, minuta, Representación de personero del banco, cartas y costes para iniciar proceso de formalización.
- Recepción de minutas y traslado al abogado interno de la misma y el expediente para su revisión
- Corroborar que los distintos costes jurídicos sean cubiertos
- Monitorear la revisión de minuta para que se cumpla en los tiempos establecidos
- Recepción de minuta revisada y trasladarla al ejecutivo a cargo o al desarrollador
- Recepción de protocolo para revisión de abogado interno para otorgar pase para firma de personero del banco
- Traslado de expediente al abogado interno
- Monitorear que se cumpla con los tiempos establecidos de revisión y pase
- Recepción de protocolo con pase para firma de personero del banco,
- Traslado al personero del banco de protocolo, resolución y pase de jurídico
- Monitorear que firma sea en tiempos establecidos
- Recepción de protocolo firmado
- Sacar copia de protocolo
- Elaboración de memorando de devolución.
- Devolución de protocolo al ejecutivo a cargo o al desarrollador
- Monitorear acorde a tiempos establecidos que se cumpla con los procesos registrales

- En caso el préstamo sea desembolsado con copia simple, se debe de llevar un control de status independiente, el cual se debe monitorear en forma periódica, al estar fuera de esos períodos se debe enviar carta de recordatorio hasta cumplir al 100% con check list de desembolso
- Recepción de cartas de instrucción de desembolso, débito a cuenta, cheque de pago seguro.
- Para el desembolso del préstamo se debe recibir la copia simple y contraseña del registro o si fuera completo el primer testimonio razonado y la certificación registral
- Traslado de primer testimonio para pase jurídico para desembolso
- Monitorear que se cumpla en tiempos establecidos
- Recepción de pase jurídico para desembolso
- Envío de papelería para trámite de póliza de seguro
- Monitorear que se cumpla el envío de la póliza en tiempos establecidos
- Elaboración de memorando para desembolso
- Fotocopia de papelería acorde a check list de desembolsos
- Traslado de expediente
- Monitorear que el desembolso sea en los tiempos establecidos
- Una vez desembolsado el caso se deben ir a recoger las notas que corresponden al mismo
- Elaborar carta para el cliente que debe indicar la entrega de respaldo del desembolso de su préstamo, la que es entregada al ejecutivo a cargo o al desarrollador.
- Dentro de las responsabilidades del puesto están el seguimiento a completar expedientes de papelería legal que quedará pendiente con una gestión de control y seguimiento constante para evitar demoras.
- El expediente una vez desembolsado es trasladado al puesto de control de expedientes y referencias.











Flujogramas y Cursogramas de Actividades

Puesto de Encargada de Control de Expedientes y Referencias



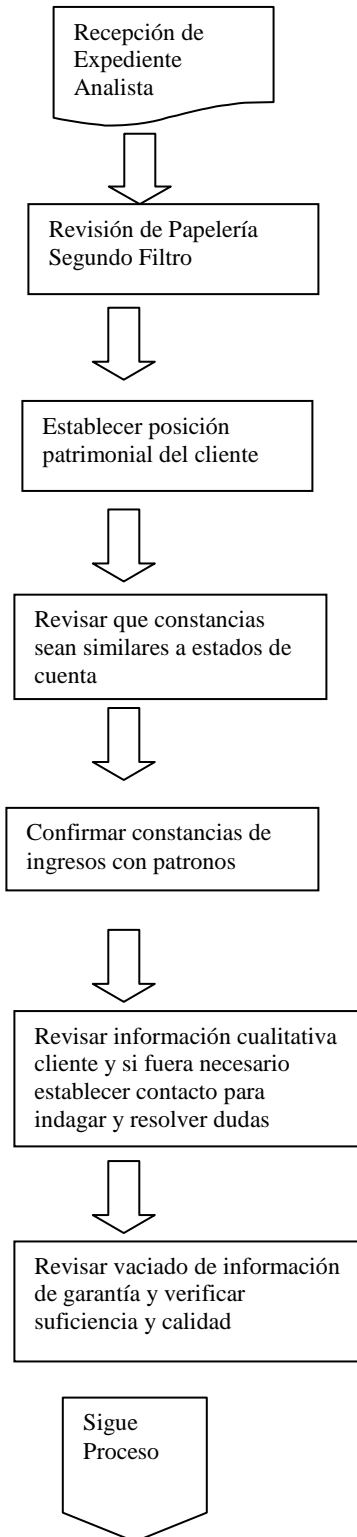


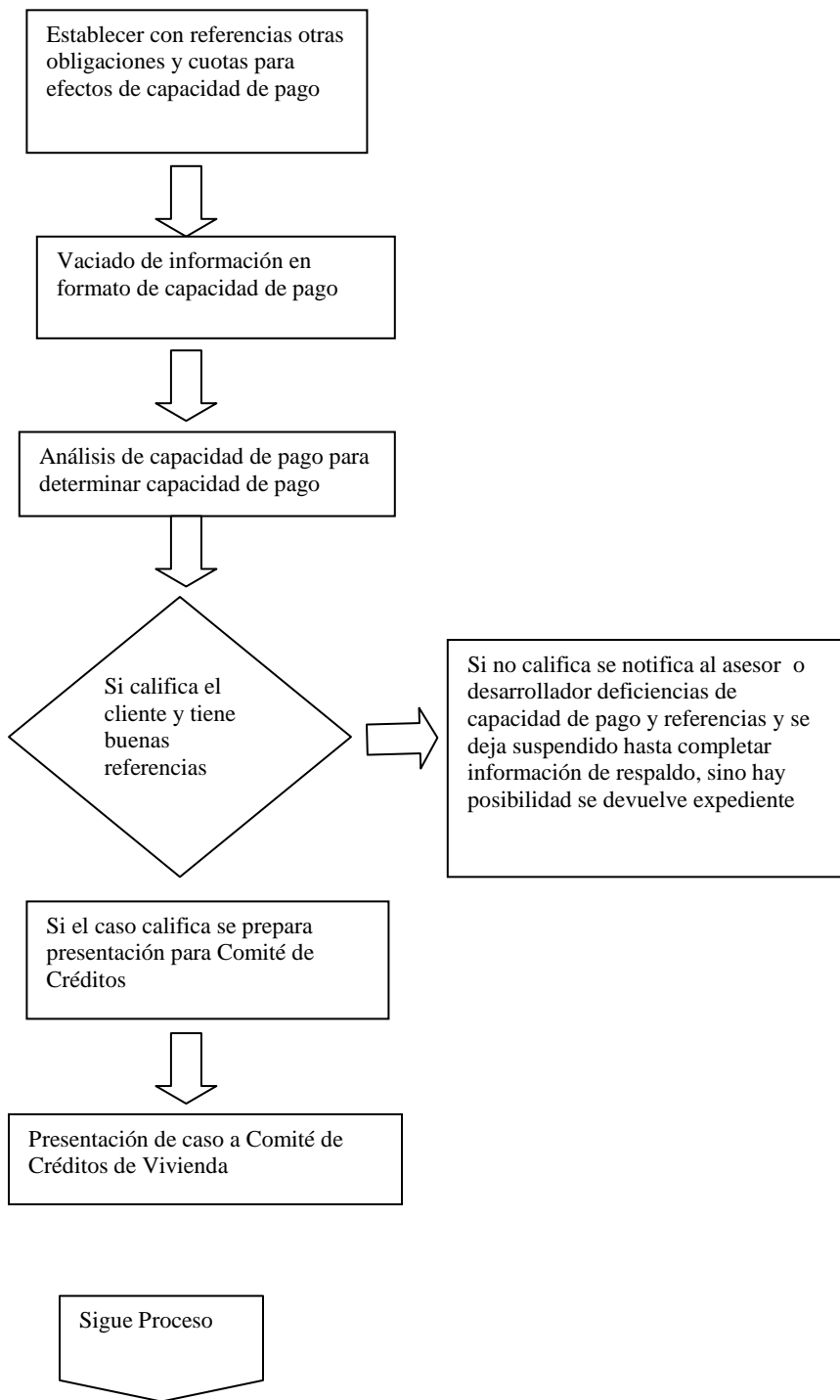
Fuente: Elaboración propia

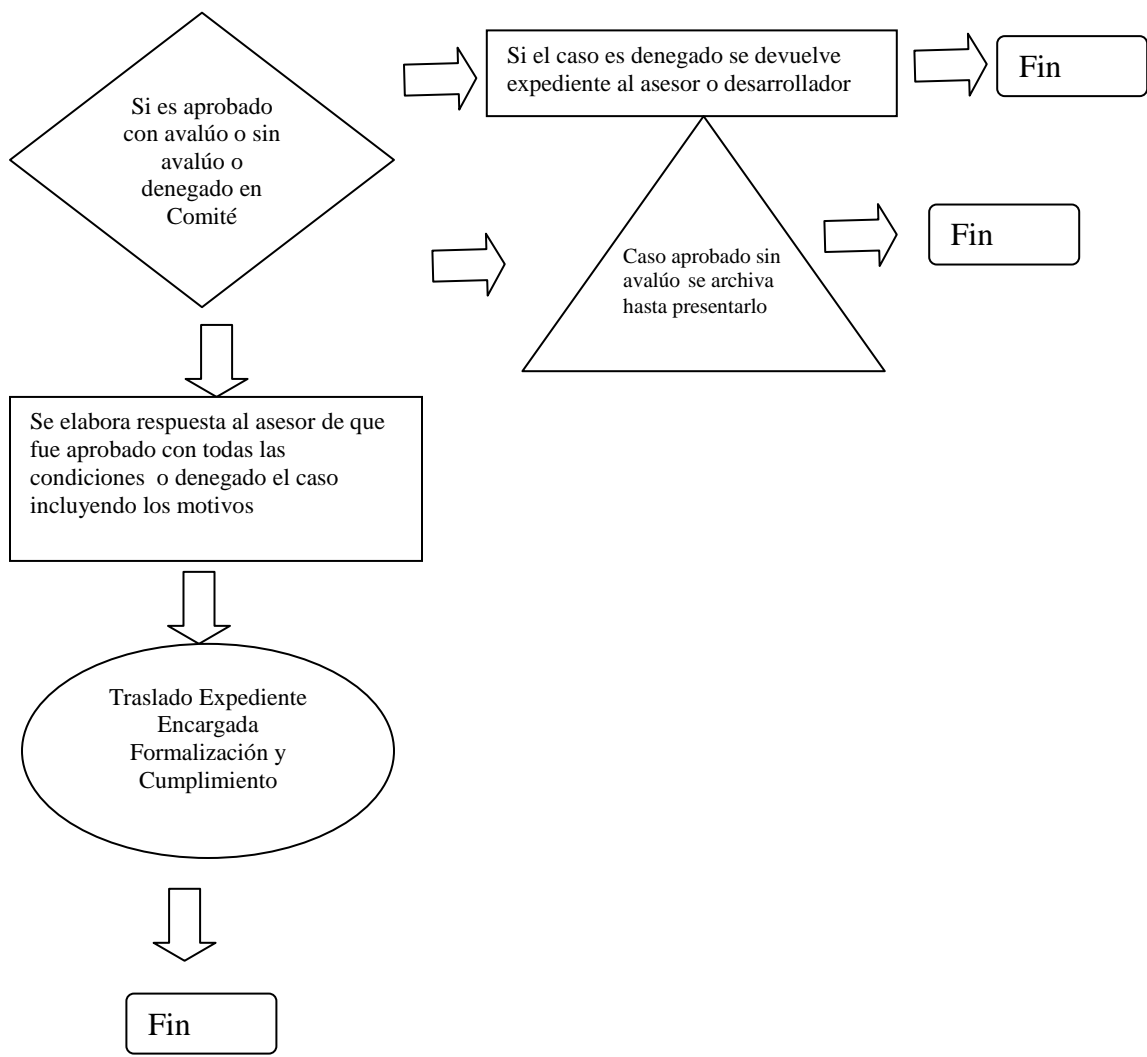
CURSOGRAMA DE PROCESO DE ANALISIS DE PRÉSTAMO DIRECTOS							
ACTIVIDAD			No.	Tiempo		Distancia	
DIAGRAMA NO. 1 Procedimiento: Recepción Exped y sacar referencias Responsable: Control de Expedientes y Referencias	Operación		5	27	Minutos		
	Transporte		1	2	Minutos	5	Mts
	Demora				Minutos		
	Inspección		3	17	Minutos		
	Almacenamiento				Minutos		
TOTAL			9	46	Minutos	5	Mts
LUGAR Y FECHA: GUATEMALA, 03 DE FEBRERO DE 2012							
Descripción de Actividad	Tiempo	Distancia	SIMBOLO				
							
Recepción Expediente	5 Minutos						
Revisión Check List	5 Minutos						
Revisión Documentación (Filtro)	7 Minutos						
Sacar Referencias	7 Minutos						
Revisión de Referencias	5 Minutos						
Informe Revisión De Referencias	5 Minutos						
Encarpetado Expediente	7 Minutos						
Ingreso de Expediente a Control	3 Minutos						
Traslado Expediente Analista	2 Minutos	5 metros					
TOTALES	46 Minutos	5 Metros	5	1	0	3	0

Fuente: Elaboración propia











Puesto de Analista Financiero





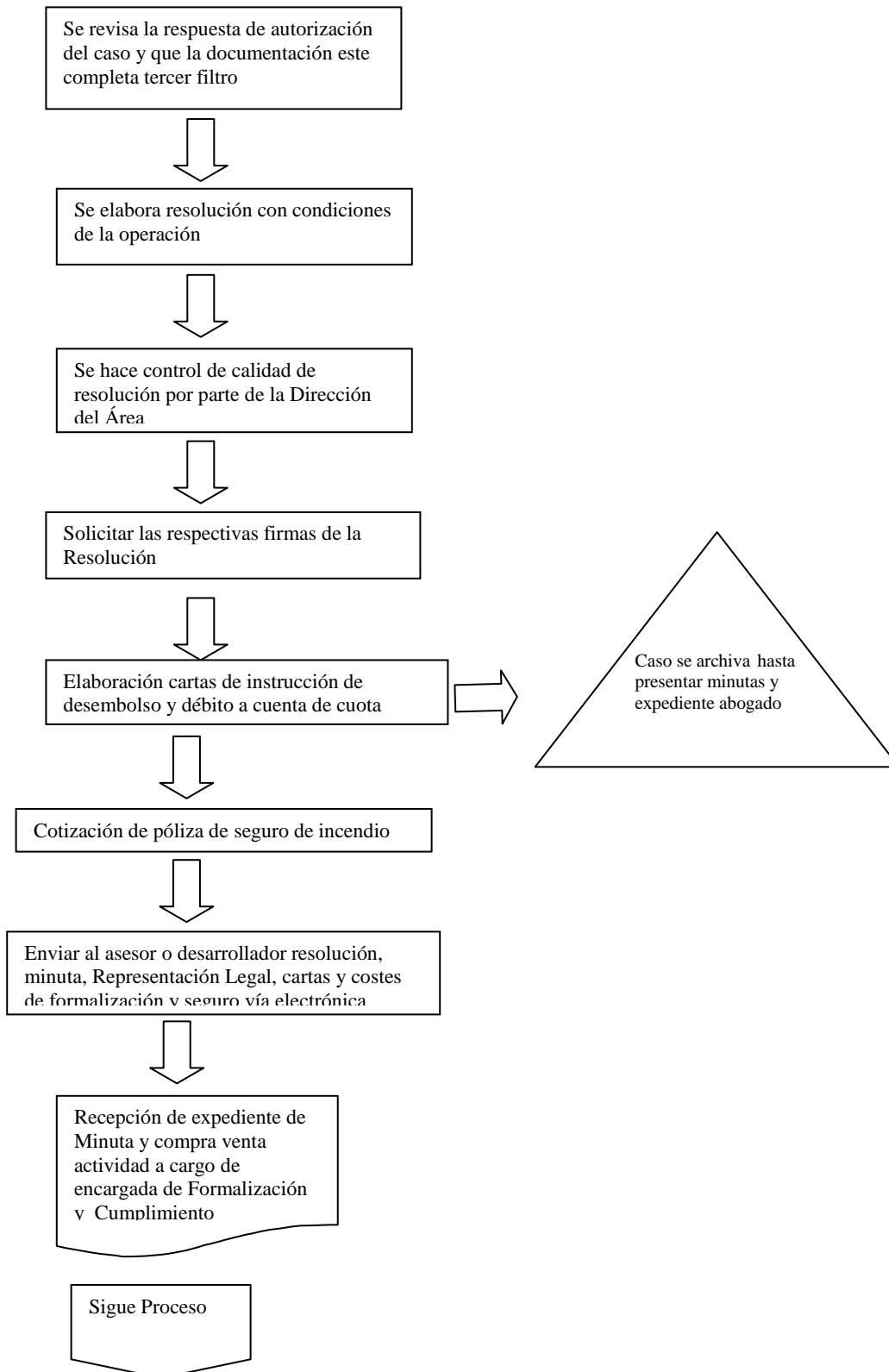


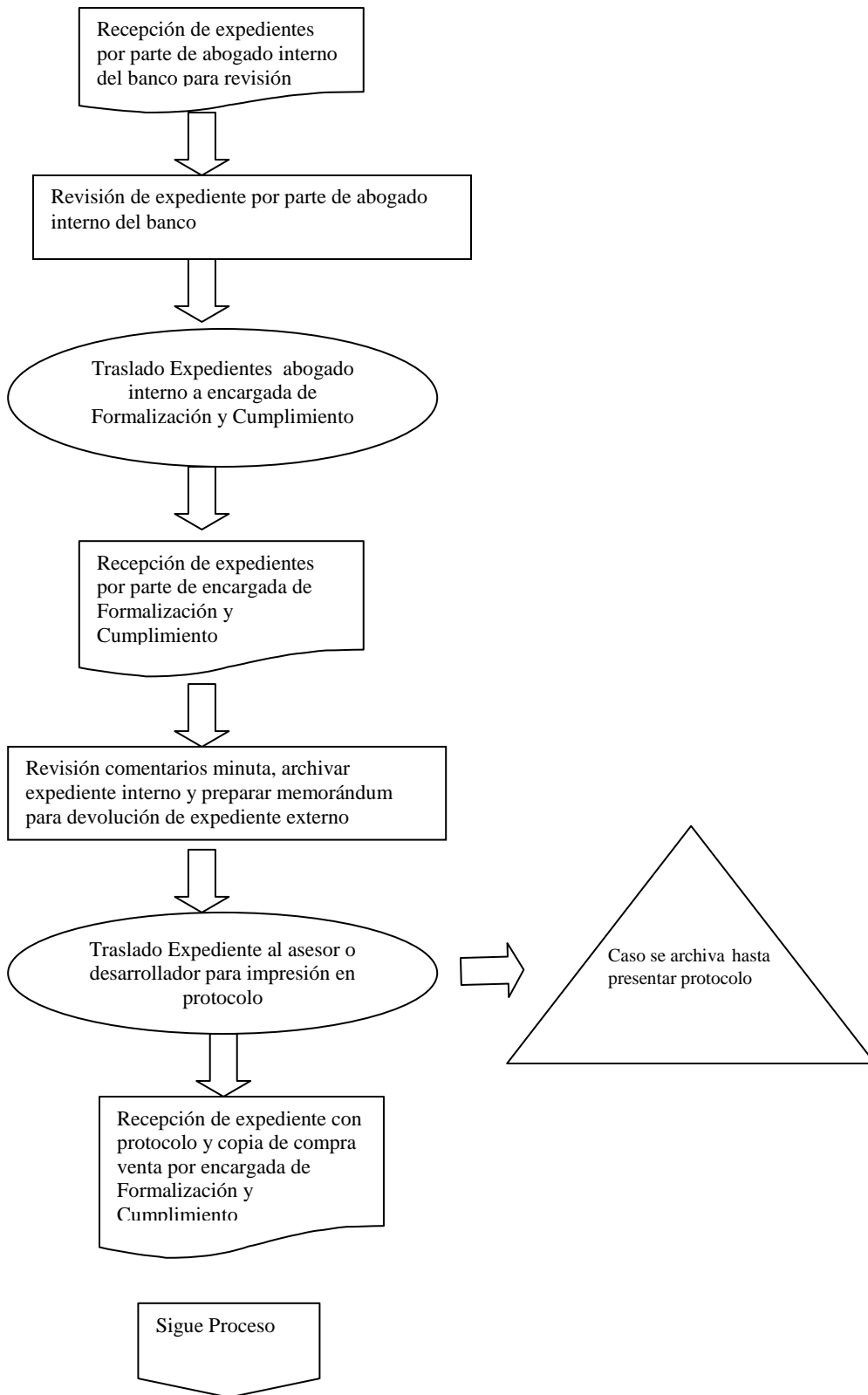
Fuente: Elaboración propia

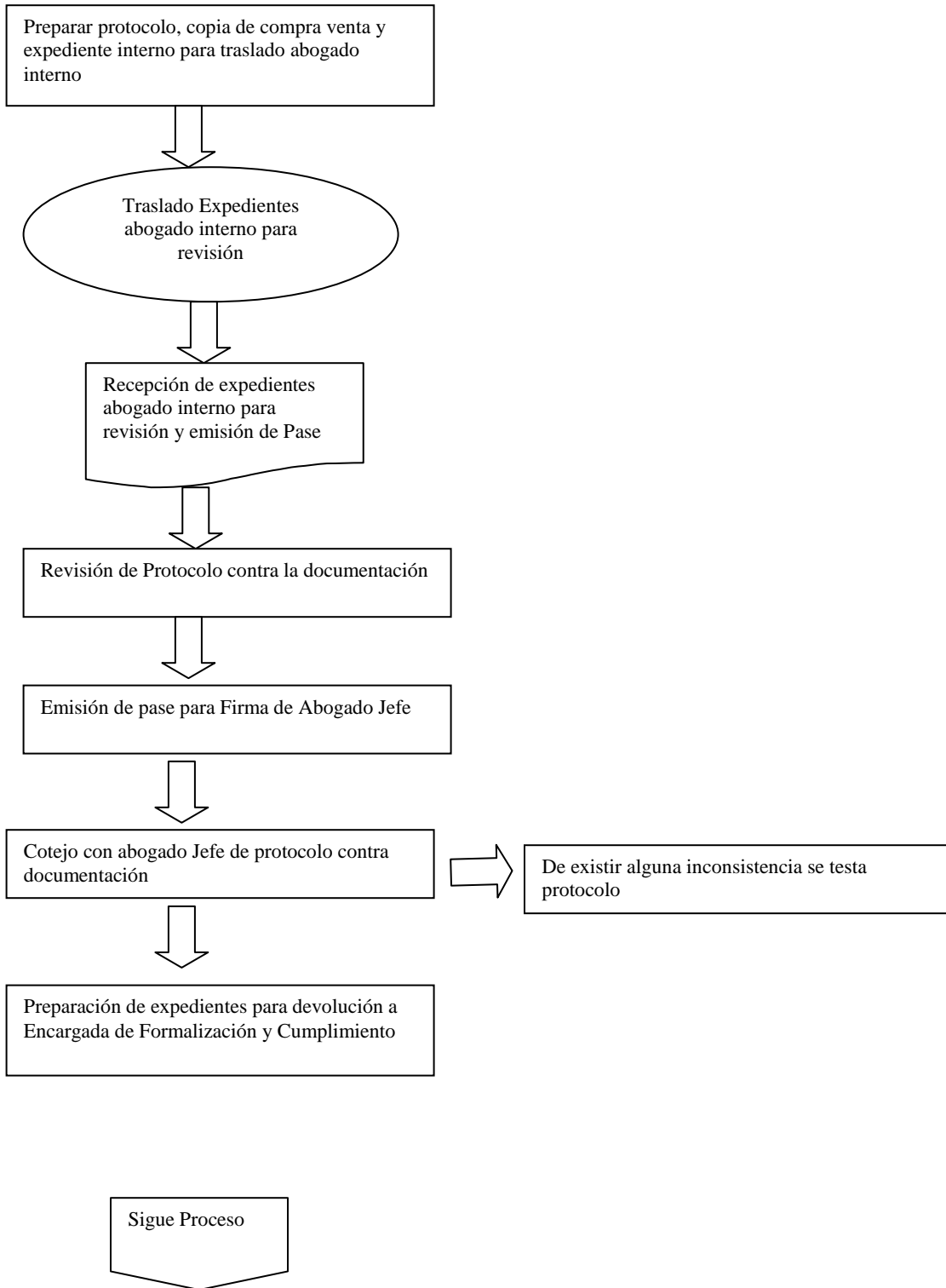
CURSOGRAMA DE PROCESO DE ANALISIS DE PRÉSTAMO DIRECTOS							
ACTIVIDAD			No.	Tiempo		Distancia	
DIAGRAMA NO. 2 Procedimiento: Análisis y presentación a Comité Responsable: Analista	Operación		6	29	Minutos		
	Transporte		3	12	Minutos	35 Mts.	
	Demora		0	0	Minutos		
	Inspección		7	48	Minutos		
	Almacenamiento		0	0	Minutos		
TOTAL			16	89	Minutos	35 Mts.	
LUGAR Y FECHA: GUATEMALA, 03 DE FEBRERO DE 2012							
Descripción de Actividad	Tiempo	Distancia	SIMBOLO				
							
Recepción Expediente	2 Minutos		█				
Revisión Documentación (Filtro2)	10 Minutos		█				
Establecer Posición Patrimonial	2 Minutos		█				
Revisar Constancias vrs Est. Cta.	3 Minutos		█				
Confirmar Constancias Ingreso	5 Minutos		█				
Revisar Información Cualitativa	2 Minutos		█				
Vaciado de Garantía en formato	5 Minutos		█				
Revisar vaciado garantía	3 Minutos		█				
Vaciado Capacidad de pago	10 Minutos		█				
Análisis de Capacidad de Pago	10 Minutos		█				
Traslado Caso Director	5 Minutos	10 Metros		█			
Revisión Caso Director	10 Minutos		█				
Traslado Caso Comité	5 Minutos	25 Metros		█			
Presentación a Comité	10 Minutos		█				
Respuesta a Asesor o Desarrolla	5 Minutos		█				
Traslado Expediente Form. Y Cum	2 Minutos		█				
TOTALES	89 Minutos	35 Metros	6	3	0	7	0

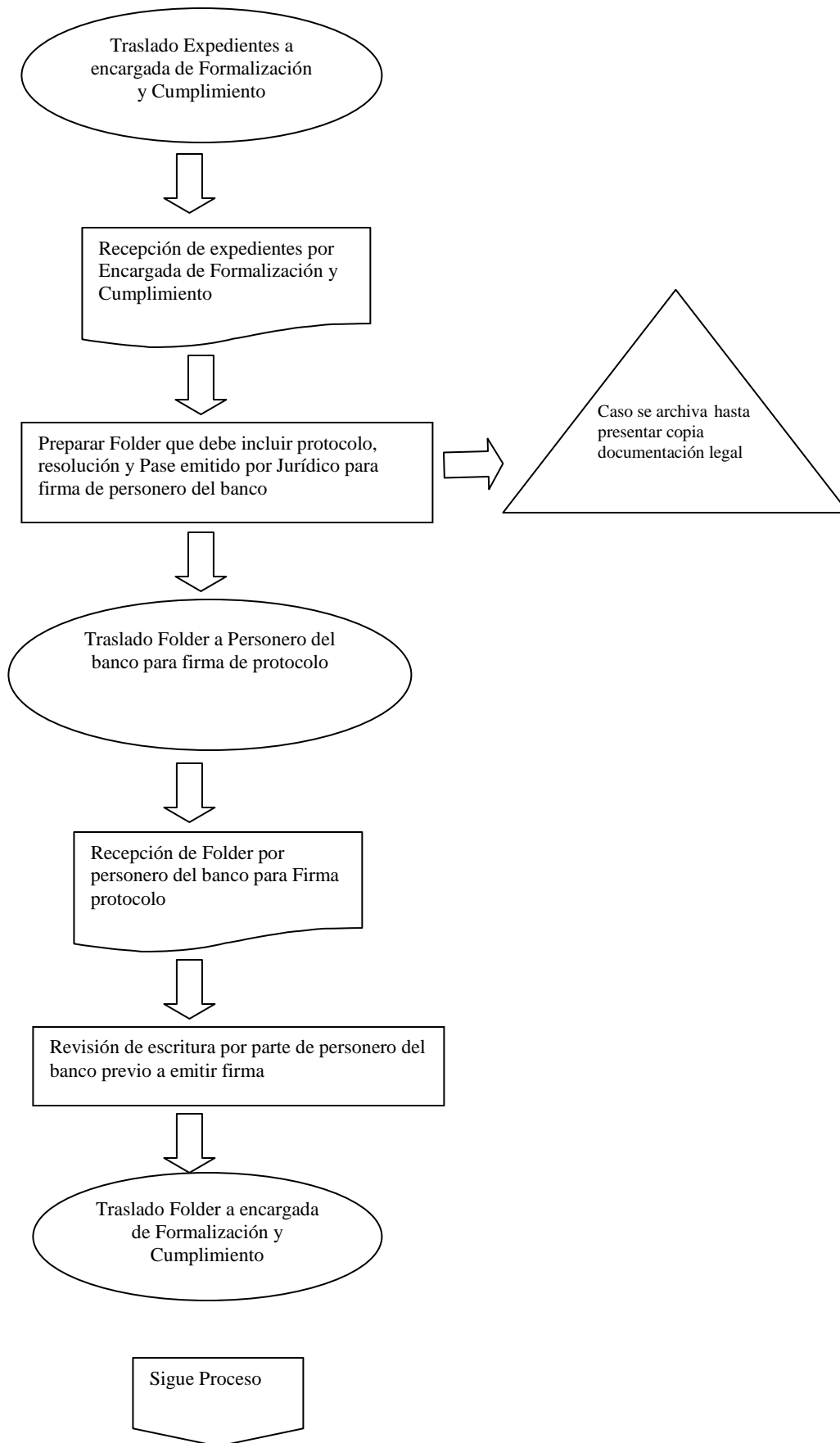
Fuente: Elaboración propia

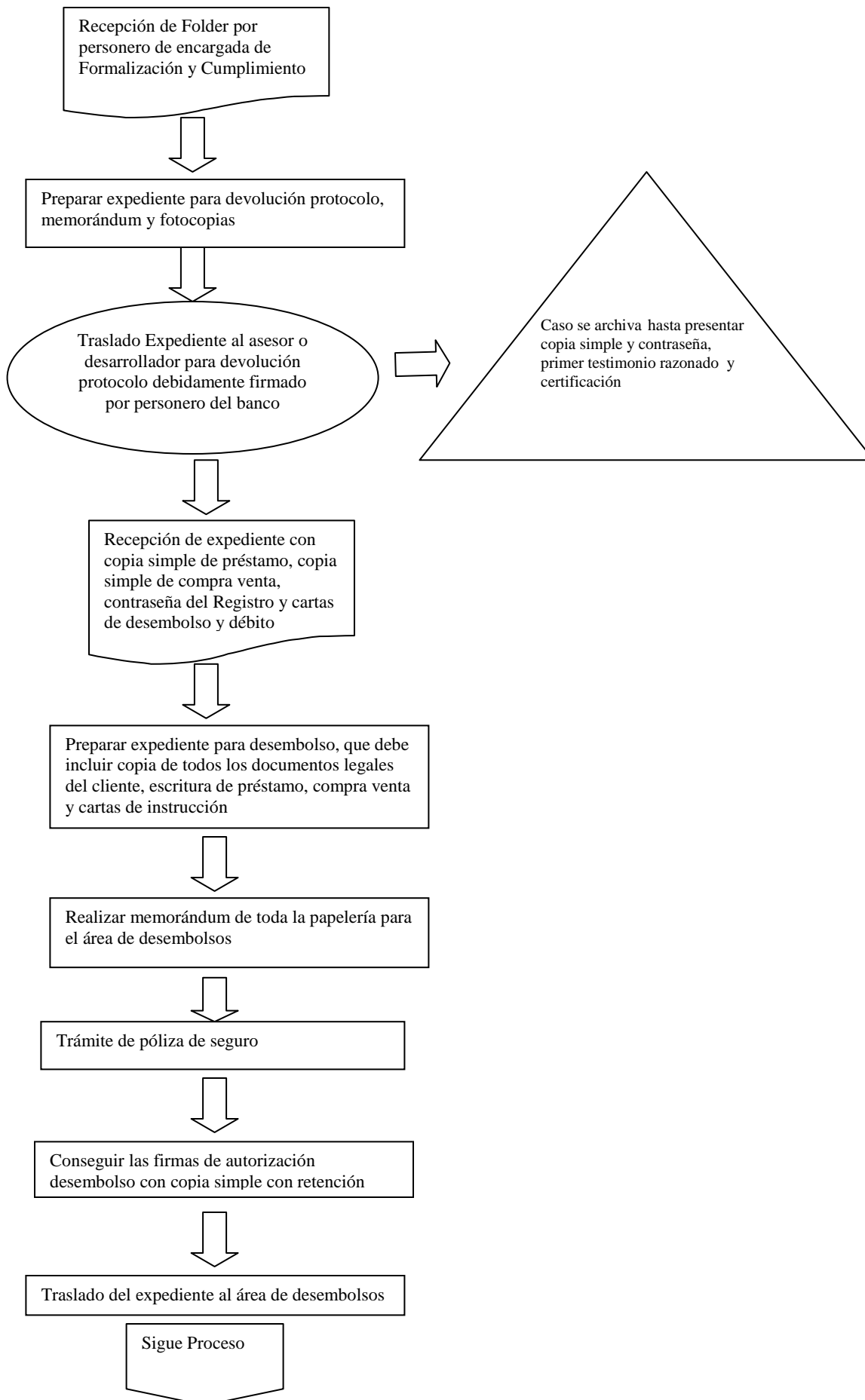
Puesto de Formalización y Cumplimiento

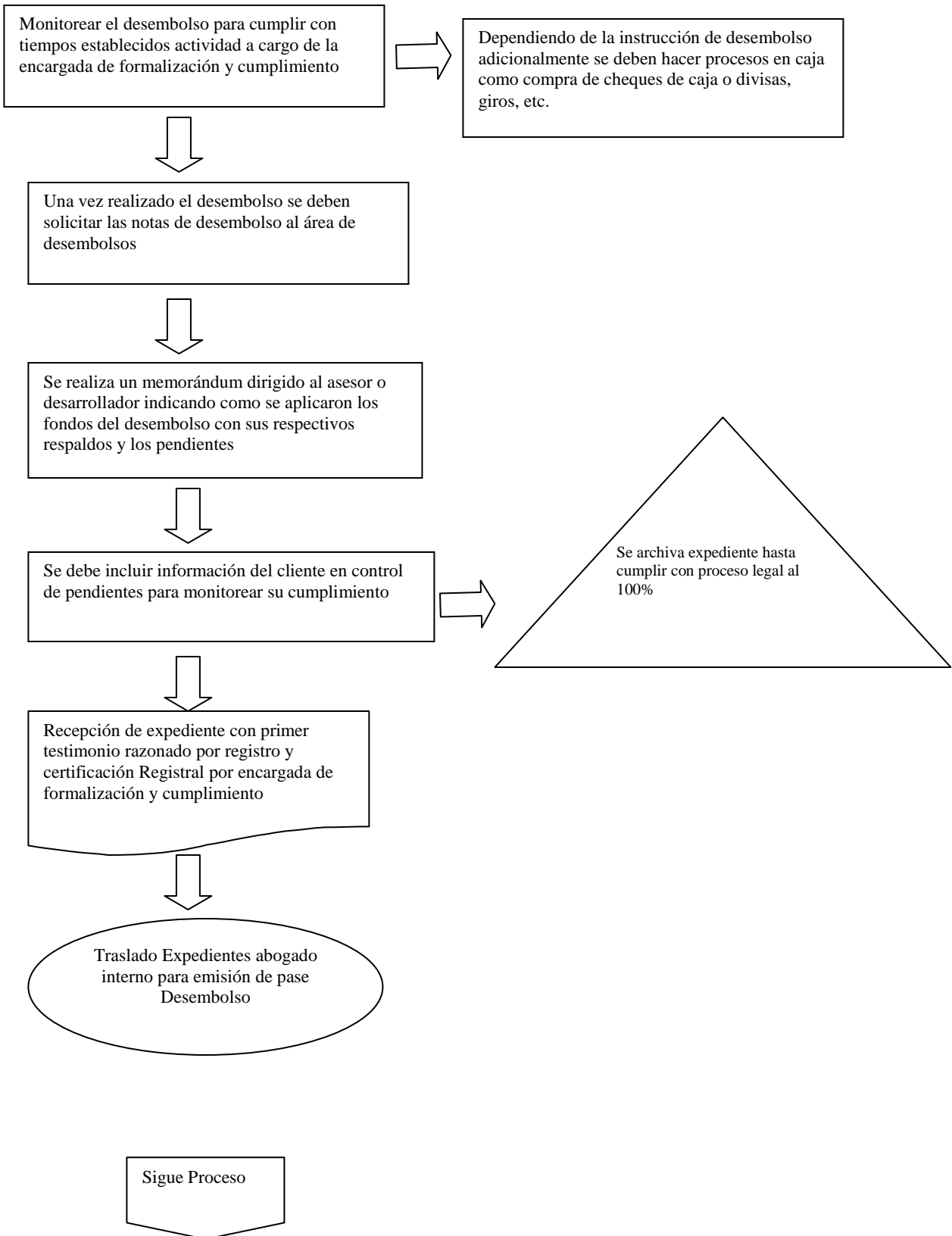


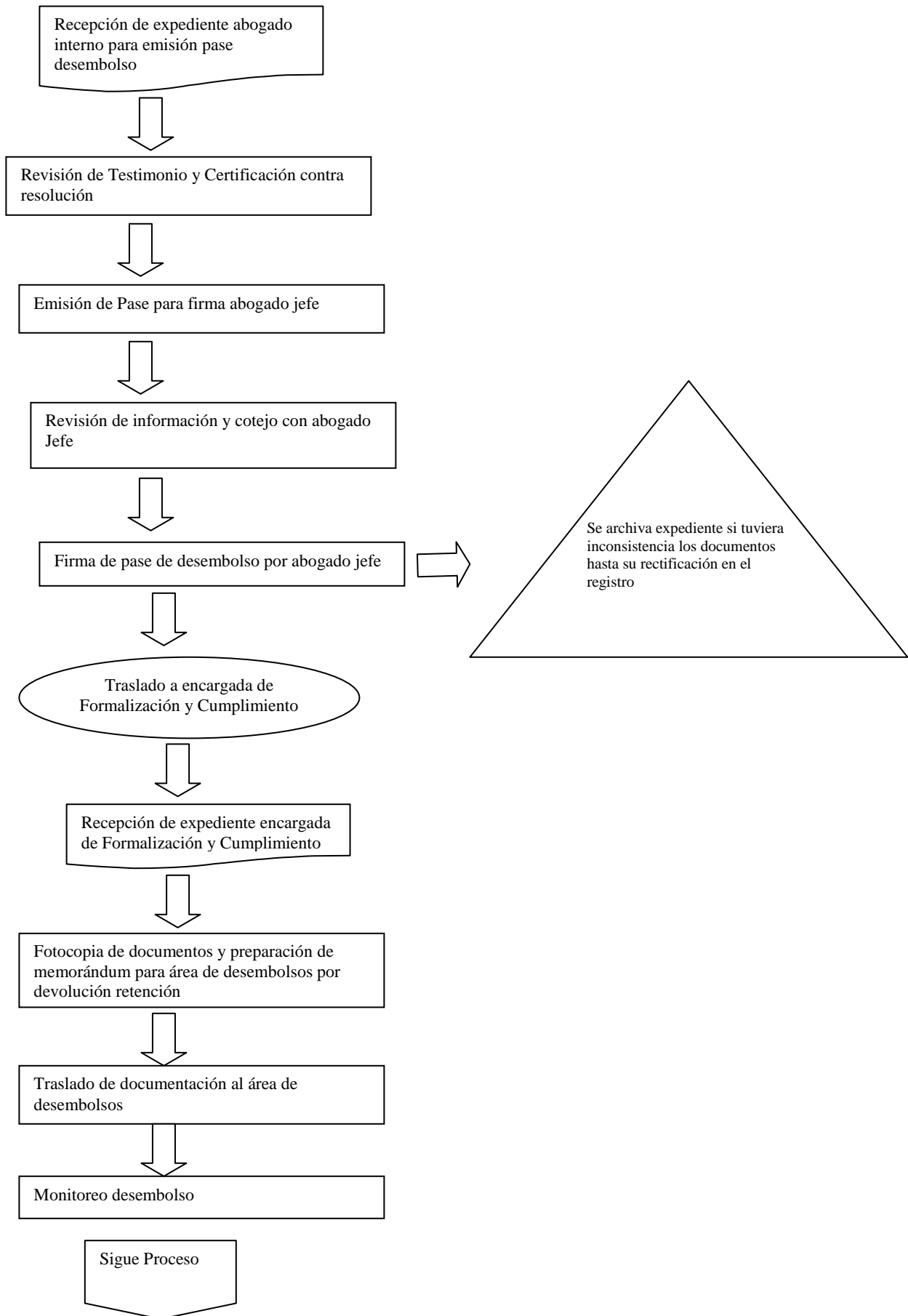


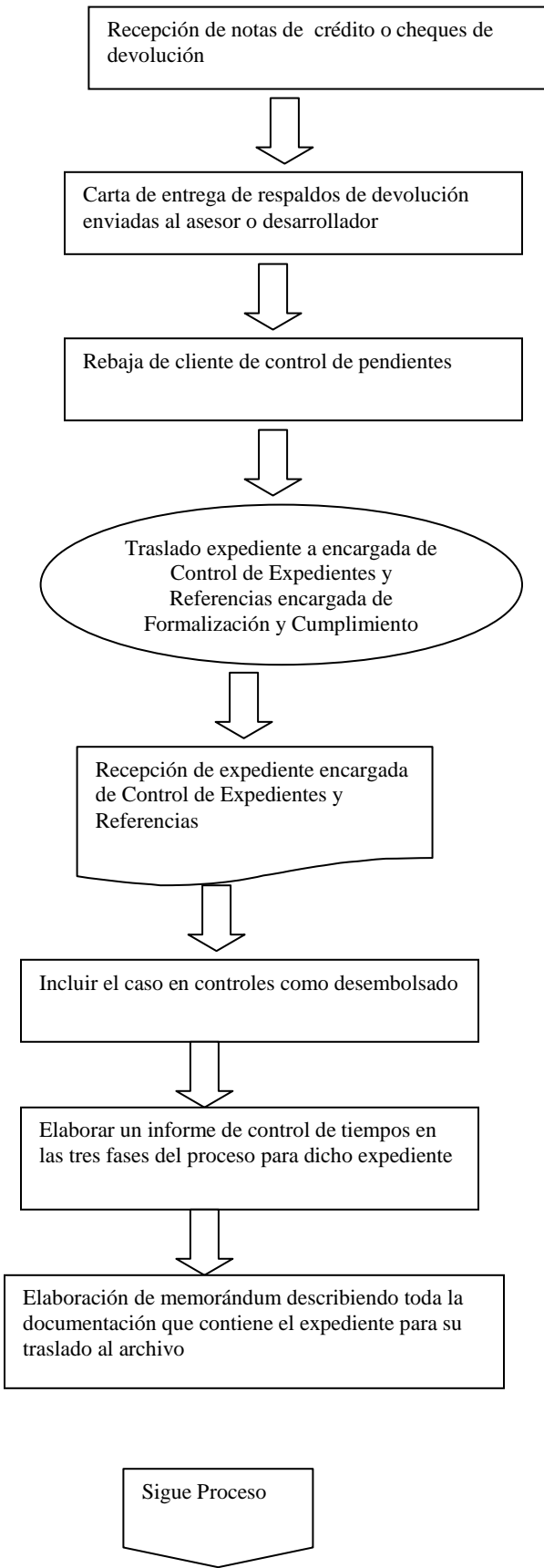


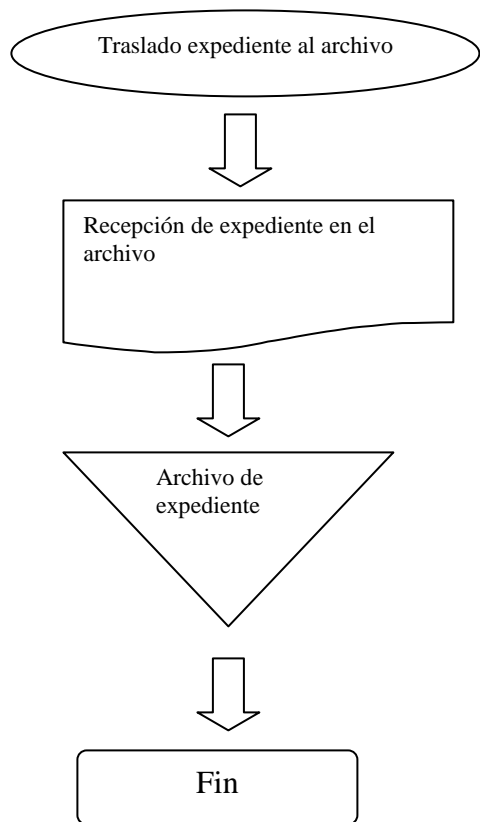
































Fuente: Elaboración propia

CURSOGRAMA DE PROCESO DE ANALISIS DE PRÉSTAMO DIRECTOS										
ACTIVIDAD			No.	Tiempo		Distancia				
DIAGRAMA NO. 3	Operación		5	27	Minutos					
	Transporte		3	7	Minutos	135	Mts.			
Procedimiento: Proceso Resolución y entrega a cliente para Formalizar	Demora		3	330	Minutos					
	Inspección		2	15	Minutos					
	Almacenamiento		1	2	Minutos					
Responsable: Encargada de Formalización y Cumplimiento	TOTAL		14	381	Minutos	135	Mts.			
LUGAR Y FECHA: GUATEMALA, 03 DE FEBRERO DE 2012										
			SIMBOLO							
Descripción de Actividad	Tiempo	Distancia								
Recepción Expediente	2 Minutos									
Revisión de Respuesta Autorización	10 Minutos									
Elaboración de Resolución	15 Minutos									
Control de Calidad Resolución	5 Minutos									
Traslado Dirección para Firma	1 Minuto	10 Metros								
Solicitar Firma Dirección	30 Minutos									
Traslado Gerente Negocios para Firma	1 Minuto	25 Metros								
Solicitar Firma Gerente Negocios	120 Minutos									
Traslado Gerente División Para Firma	5 Minutos	100 Metros								
Solicitar Firma Gerente División	180 Minutos									
Elaboración de Cartas de Instrucción	5 Minutos									
Cotización Póliza Seguro	2 Minutos									
Correo Asesor Con Documentación Adj.	3 Minutos									
Archivo Expediente	2 Minutos									
TOTALES	381	135 Metros	5	3	3	2	1			

Fuente: Elaboración propia

CURSOGRAMA DE PROCESO DE ANALISIS DE PRÉSTAMO DIRECTOS										
ACTIVIDAD			No.	Tiempo		Distancia				
DIAGRAMA NO. 4	Operación		1	5	Minutos					
	Transporte		4	8	Minutos	70	Mts.			
Procedimiento: Revisión de Minuta de Préstamo	Demora		0	0	Minutos					
	Inspección		3	77	Minutos					
	Almacenamiento		1	2	Minutos					
Responsable: Enc. Formalización y Cumplimiento / Abogado	TOTAL		9	92	Minutos	70	Mts.			
LUGAR Y FECHA: GUATEMALA, 03 DE FEBRERO DE 2012										
			SIMBOLO							
Descripción de Actividad	Tiempo	Distancia								
Recepción Expediente Asesor por Formalización y Cumplimiento	2 Minutos	25 Metros								
Revisión de Expedientes enviado por Formalización y Cumplimiento	2 Minutos									
Traslado Expediente Cliente y Expediente enviado a Abogado Interno	2 Minutos	10 Metros								
Revisión Expedientes Abogado Interno	10 Minutos									
Revisión de Minutas	60 Minutos									
Devolución de Expedientes y Minutas con Comentarios abogado interno	2 Minutos	10 Metros								
Revisión Comentarios Abogado Por Formalización y Cumplimiento	5 Minutos									
Preparar memorandum de Devolución expediente y Minuta a Asesor	5 Minutos									
Devolución de Expediente Asesor	2 Minutos	25 Metros								
Archivo Expediente	2 Minutos									
TOTALES	92	70 Metros	1	4	0	3	1			

Fuente: Elaboración propia

CURSOGRAMA DE PROCESO DE ANALISIS DE PRÉSTAMO DIRECTOS										
ACTIVIDAD			No.	Tiempo		Distancia				
DIAGRAMA NO. 5	Operación		3	10	Minutos					
	Transporte		8	20	Minutos	490	Mts.			
	Procedimiento: Revisión de Protocolo de Préstamo		1	30	Minutos					
	Inspección		5	57	Minutos					
	Responsible: Enc. Formalización y Cumplimiento / Abogado		1	2	Minutos					
TOTAL			18	119	Minutos	490	Mts.			
LUGAR Y FECHA: GUATEMALA, 03 DE FEBRERO DE 2012										
Descripción de Actividad			Tiempo	Distancia	SIMBOLO					
Recepción Expediente Asesor por Formalización y Cumplimiento	2 Minutos	25 Metros								
Revisión de Expedientes enviado por Formalización y Cumplimiento	2 Minutos									
Traslado Expediente Cliente y Expediente enviado a Abogado Interno	2 Minutos	10 Metros								
Revisión Expedientes Abogado Interno	10 Minutos									
Revisión de Protocolo Contra Doc.	10 Minutos									
Emisión de Pase	2 Minutos									
Traslado abogado para cotejo Protocolo con Abogado Jefe	5 Minutos	200 Metros								
Cotejo protocolo con Abogado Jefe	30 Minutos									
Regreso Revisión Protocolo Abogado Jefe	5 Minutos	200 Metros								
Devolución de Expedientes y Protocolo con Comentarios abogado interno	2 Minutos	10 Metros								
Revisión Comentarios Abogado Por Formalización y Cumplimiento	5 Minutos									
Preparar Folder con Protocolo, pase y resolución para firma Director	3 Minutos									
Traslado Expediente a Director	1 Minuto	10 Metros								
Firma Director en Protocolo	30 Minutos									
Devolución Folder a Enc. Formalización y Cumplimiento	1 Minuto	10 Metros								
Preparar memorandum de Devolución expediente y copia protocolo	5 Minutos									
Devolución de Expediente Asesor	2 Minutos	25 Metros								
Archivo Expediente	2 Minutos									
TOTALES	119	490 Metros	3	8	1	5	1			

Fuente: Elaboración propia

CURSOGRAMA DE PROCESO DE ANALISIS DE PRÉSTAMO DIRECTOS										
ACTIVIDAD			No.	Tiempo		Distancia				
DIAGRAMA NO. 6	Operación		4	32	Minutos					
	Transporte		3	12	Minutos	310	Mts.			
	Procedimiento: Desembolso Copia Simple de Escritura de Préstamo		2	360	Minutos					
	Inspección		2	4	Minutos					
	Responsible: Enc. Formalización y Cumplimiento		1	2	Minutos					
TOTAL			12	410	Minutos	310	Mts.			
LUGAR Y FECHA: GUATEMALA, 03 DE FEBRERO DE 2012										
Descripción de Actividad			Tiempo	Distancia	SIMBOLO					
Recepción Exp. Con Copia Simple de Asesor a Formalización y Cumplimiento	2 Minutos	25 Metros								
Revisión de Expedientes enviado por Formalización y Cumplimiento	2 Minutos									
Preparar Expediente para Desembolso	20 Minutos									
Realizar memorandum detallando toda la papelería	5 Minutos	10 Metros								
Trámite de Póliza Seguro	120 Minutos									
Firma de Autorización Desembolso Copia Simple	2 Minutos									
Traslado Expediente a Desembolsos	5 Minutos	75 Metros								
Desembolso Préstamo	240 Minutos									
Solicitar Notas y cheques previo a desembolso	5 Minutos	200 Metros								
Memorandum dirigido asesor indicando aplicación Préstamo	5 Minutos									
Incluir Caso en Control Pendientes	2 Minutos									
Archivo Expediente	2 Minutos									
TOTALES	410 Minutos	310 Metros	4	3	2	2	1			

Fuente: Elaboración propia

Cédula Costos

Fue entrevistado un Gerente de un área de análisis de Créditos Empresariales, preguntando sobre el manejo de los costos y los procesos en dichas áreas, indicando que es más fácil administrar un departamento donde el proceso completo se distribuye y se especializa a la gente en ciertas funciones específicas, comprobando que los resultados son mejores y se obtienen mejores rendimientos. Con dicha especialización se eliminan tiempos de ocio, pues, las mediciones son más precisas y efectivas. Así mismo se toca el tema de los traslados de costos lo que acorde a su experiencia indica que la mejor manera de hacerlo es distribuir el gasto del área a contra pesos o sea distribuirlo entre el No. de casos atendidos en el mes, que es la manera más práctica de realizarlo.

CUESTIONARIO

A CONTINUACIÓN SE LE PRESENTA UNA SERIE DE PREGUNTAS QUE DEBE RESPONDER MARCANDO CON UNA X EN LA CASILLA ASIGNADA ACORDE A SU CRITERIO

1. CONOCE USTED DE LA CREACIÓN DEL COMITÉ DE VIVIENDA

SI NO

2. CONOCE USTED EL AREA DE ANALISIS DE CRÉDITOS DIRECTOS DE VIVIENDA EN BANCA DE CONSTRUCCIÓN

I SI NO

3. HA UTILIZADO LOS SERVICIOS DEL AREA DE CREDITO DIRECTO DE VIVIENDA DE LA BANCA DE CONSTRUCCIÓN

SI NO

4. CONOCE DE LAS VENTAJAS DE LLEVAR UN CASO AL AREA DE CRÉDITOS DIRECTO DE VIVIENDA DE LA BANCA DE CONSTRUCCIÓN

SI NO

5. CONOCE USTED DE TODOS LOS REQUISITOS QUE REQUIERE EL AREA DE CRÉDITO DIRECTO DE VIVIENDA DE LA BANCA DE CONSTRUCCIÓN PARA QUE SU CASO SEA VIABLE Y NO EXISTAN DEMORAS

SI NO

6. SE SIENTE SATISFECHO CON EL SERVICIO QUE PRESTA EL AREA DE CRÉDITO DIRECTO DE VIVIENDA DE LA BANCA DE CONSTRUCCION

SI NO

7. CONSIDERA QUE EL PROCESO ES AGIL O SE PUEDE MEJORAR EN ALGUNOS ASPECTOS

SI NO CUALES: _____

8. CREE VIABLE LA AMPLIACIÓN DEL AREA CON UNA ESTRUCTURA (RECEPCIÓN EXPEDIENTE- ANALISIS-DESEMBOLSO Y SEGUIMIENTO) QUE HAGA MÁS FUNCIONAL EL SERVICIO











SI NO

9. A QUE INSTANCIA LLEVA SUS CASOS DE VIVIENDA CUANDO NO UTILIZA EL COMITÉ DE VIVIENDA QUE RECIENTEMENTE FUE APROBADO

COMITÉ EMPRESARIAL

COMITÉ DE CONSUMO (FABRICA DE CRÉDITOS)

OTRA INDIQUE CUAL

CURSOGRAMA DE PROCESO DE ANALISIS DE PRÉSTAMO DIRECTOS							
ACTIVIDAD			No.	Tiempo		Distancia	
DIAGRAMA NO.	Operación				Minutos		
	Transporte				Minutos		Mts.
Procedimiento:	Demora				Minutos		
	Inspección				Minutos		
Responsable:	Almacenamiento				Minutos		
TOTAL			0	0	Minutos	0	Mts.
LUGAR Y FECHA: GUATEMALA, 03 DE FEBRERO DE 2012							
			SIMBOLO				
Descripción de Actividad	Tiempo	Distancia					
TOTALES	0 Minutos	0 Metros	0	0	0	0	0