



***Escuela de Graduados***

***Tesis para optar por el título de:***

Maestría en Gerencia y Productividad

***Título:***

“Propuesta de mejora al proceso de desembolso de créditos con garantía de vehículos usados, oficina principal del Banco de Ahorro y Créditos CONFISA en la ciudad de Santo Domingo, año 2014”.

***Sustentante:***

***Nombre:***

Roalci Rodríguez

***Matrícula***

2012-2352

***Asesora:***

Edda Freites, MBA

***Santo Domingo, D. N.***

***Agosto, 2014***

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación se enfocó en la reducción del porcentaje promedio de desembolsos no realizados por inconformidades con el expediente de préstamos. Para lograrlo se llevaron a cabo objetivos específicos tales como: Identificar y corregir la causa raíz que provoca los errores y faltantes en los expedientes a través de las distintas herramientas de Calidad y técnicas de Estudio de Tiempos, ajustar las Políticas y los Procedimientos claves con las correcciones identificadas para asegurar el cumplimiento del objetivo del Proyecto, y establecer un plan de monitoreo a los indicadores analizados para garantizar el adecuado seguimiento y control de las buenas prácticas implementadas a través del tiempo. La investigación se apoyó en la metodología de la observación de los eventos que acontecían en el área, en la realización de entrevistas a los colaboradores que intervinieron en el proceso, en cuestionarios para medir el grado de satisfacción de los clientes con el servicio brindado y la metodología DMAIC para el análisis y generación de la propuesta de mejora. Tras un análisis de los datos recolectados se definieron dos (2) problemas principales que generaban la inconformidad en el área de Control de Crédito con sus respectivas causas raíces. En base a esta realidad se definieron siete (7) propuestas: tres (3) a corto plazo y cuatro (4) a mediano plazo.

# INDICE

|                           |          |
|---------------------------|----------|
| <b>INTRODUCCION .....</b> | <b>I</b> |
|---------------------------|----------|

## **CAPITULO I: ENTIDADES DE INTERMEDIACION FINANCIERA (EIF)**

|   |    |
|---|----|
| 1.1 Concepto.....   | 3  |
| 1.2 Origen y evolución de las Entidades de Intermediación Financieras (EIF) en la República Dominicana..... | 3  |
| 1.3 Ley No. 183-02 que aprueba la ley Monetaria y Financiera en la República Dominicana. ....               | 7  |
| 1.4 Entidades reguladoras del sector bancario en la República Dominicana.....                               | 8  |
| 1.4.1 Junta Monetaria.....  | 9  |
| 1.4.2 Banco Central de la República Dominicana.....   | 10 |
| 1.4.3 Superintendencia de Bancos de la República Dominicana. ....   | 13 |
| 1.5 Categorización de las Entidades de Intermediación Financiera.....                                       | 17 |
| 1.6 Operaciones de las Entidades de Intermediación Financiera (EIF) en República Dominicana.....            | 18 |

## **CAPITULO II: DESEMBOLSO DE CREDITOS CON GARANTIA DE VEHICULOS USADOS DEL BANCO DE AHORRO Y CREDITOS CONFISA**

|  |    |
|--|----|
| 2.1 Historia del Banco de Ahorro y Crédito CONFISA .....               | 25 |
| 2.2 Filosofía Empresarial.....   | 26 |
| 2.3 Análisis FODA.....   | 27 |
| 2.4 Análisis De Estrategia Corporativa Y Estructura De Marketing ..... | 32 |
| 2.5 Portafolio de Productos y Servicios.....                           | 33 |
| 2.6 Diagrama SIPOC.....  | 34 |
| 2.7 Hoja de recolección de datos. ....                                 | 37 |
| 2.8 Encuesta de Satisfacción al Cliente. ....                          | 38 |
| 2.9 Proceso actual de Otorgamiento de Crédito.....                     | 40 |

|      |   |    |
|------|---|----|
| 2.10 | Sistemas de Información utilizado por el Banco de Ahorro y Crédito CONFISA para el proceso completo de otorgamiento de créditos. .... | 46 |
| 2.11 | Análisis de los resultados de la investigación. ....  | 51 |

**CAPITULO III: PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE DESEMBOLSO DE CREDITOS CON GARANTIA DE VEHICULOS USADOS**

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 3.1 | Propuesta de Mejora. ....                           | 55 |
| 3.2 | Diagrama de Flujo de Procesos Mejorado .....        | 59 |
| 3.3 | Programa de implementación de recomendaciones. .... | 61 |

|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| <b>CONCLUSION</b> .....   | <b>IV</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b> ..... | <b>V</b>  |
| <b>ANEXOS</b> .....       | <b>VI</b> |

## LISTADO DE GRAFICOS

|   | <b>Página</b> |
|---|---------------|
| <b>GRÁFICO NO. 1:</b> Banco Central .....                             | 10            |
| <b>GRÁFICO NO. 2:</b> Superintendencia de Bancos .....                | 13            |
| <b>GRÁFICO NO. 3:</b> Organigrama Institucional .....                 | 27            |
| <b>GRÁFICO NO. 4:</b> Diagrama SIPOC .....                            | 34            |
| <b>GRÁFICO NO. 5:</b> Porcentaje de Conformidad con el Servicio ..... | 39            |
| <b>GRÁFICO NO. 6:</b> Diagrama de Flujo Actual .....                  | 45            |
| <b>GRÁFICO NO. 7:</b> Diagrama de Pareto .....                        | 53            |
| <b>GRÁFICO NO. 8:</b> Diagrama de Flujo Propuesto .....               | 60            |

## LISTADO DE TABLAS

|  | Páginas |
|--|---------|
| <b>TABLA NO. 1:</b> Oportunidades y Amenazas .....               | 30      |
| <b>TABLA NO. 2:</b> Fortalezas y Debilidades .....               | 31      |
| <b>TABLA NO. 3:</b> Planilla de Captura de Datos .....           | 37      |
| <b>TABLA NO. 4:</b> Encuesta de Satisfacción .....               | 38      |
| <b>TABLA NO. 5:</b> Resumen del Diagrama de Flujo .....          | 46      |
| <b>TABLA NO. 6:</b> Análisis de Situación Actual .....           | 51      |
| <b>TABLA NO. 7:</b> Análisis de Frecuencia .....                 | 52      |
| <b>TABLA NO. 8:</b> Resumen de Propuesta de Mejora .....         | 59      |
| <b>TABLA NO. 9:</b> Resumen de Diagrama de Flujos Mejorado ..... | 61      |
| <b>TABLA NO. 10:</b> 5W + 1H .....                               | 61      |

## **INTRODUCCION**

El área de Control de Créditos del Banco de Ahorro y Créditos CONFISA tiene como función principal la entrega de los cheques correspondientes a los créditos otorgados a sus clientes siguiendo una serie de lineamientos y requisitos con los que debe cumplir el expediente elaborado por el departamento de Banca Personal.

Últimamente se ha observado que diariamente el área recibe una cantidad considerable de expedientes con errores o documentos faltantes que impiden la entrega del cheque al respectivo cliente según lo establece la política de la entidad. Estos errores o documentos faltantes provocan retrasos de hasta más de 25 días para la culminación del proceso, lo que se considera muy elevado dado que la política de desembolso de créditos es de 24 horas. Es usual escuchar clientes quejarse de los largos tiempos de espera para recibir el desembolso de sus préstamos y las recurrentes visitas a la entidad que deben hacer.

Debido a los recurrentes errores en los expedientes de igual manera tienen lugar con mucha frecuencia los retrabajos por corrección a los mismos para poder continuar con el proceso de entrega de cheques.

Dada esta situación se planteó como objetivo principal "Mejorar el proceso de desembolso de créditos con garantía de vehículos usados, oficina principal del Banco de Ahorro y Créditos CONFISA en la ciudad de Santo Domingo, año 2014".

La investigación realizada tiene la siguiente estructura. El capítulo I muestra los antecedentes de las entidades de intermediación financiera en la República Dominicana incluyendo la Ley sobre la cual se rigen. El capítulo II contiene el levantamiento de información realizado en el Banco de Ahorro y Créditos CONFISA, así como el análisis de los resultados del mismo. El Capítulo III trata la propuesta de mejora planteada para incrementar la productividad de las áreas de Banca Personal, Control de Crédito y Negocios.

# **CAPITULO I**

## **ENTIDADES DE INTERMEDIACION FINANCIERA (EIF)**

En este capítulo se presenta la base teórica sobre la cual se sustenta la investigación realizada explicando el concepto, origen y antecedentes de las entidades de intermediación financiera, sus funciones principales, entidades reguladoras del sector bancario, así como la ley sobre la cual rigen estas entidades para llevar a cabo sus actividades en la República Dominicana.

### **1.1 Concepto**

Se define como entidad de intermediación financiera, aquellas que se dediquen a la constante captación de los fondos del público con el fin de cederlos a terceros a través de préstamos, inversiones o en cualquier otra forma sin violar las disposiciones contenidas en la ley que regula el mercado de valores.

### **1.2 Origen y evolución de las Entidades de Intermediación Financieras (EIF) en la República Dominicana<sup>1</sup>**

En la era Post Trujillo, el sistema financiero dominicano comenzó a experimentar un diversificado y dinámico desarrollo, justo cuando el sector privado adquirió un mayor acceso al crédito y las nuevas instituciones nacionales fueron creadas para satisfacer las crecientes demandas de crédito. Fue en ese entonces, que formalmente las Entidades de

---

<sup>1</sup><http://www.santodomingo.com/index.php/negocios/banca-y-finanzas/33-bancaenrepublicadominicana>

Intermediación Financiera (EIF) reguladas pasaron de 7 en 1960 a 78 en 1985.

Un clima macroeconómico pobre sumió al sector financiero en una crisis a principios de la década de 1980, sin embargo, el aumento de la regulación gubernamental como parte de un programa de estabilización de 1985, facilitó algunos de los problemas del sistema. A pesar de la alta inflación y las tasas de interés inusualmente altas, en la segunda mitad de la década de 1980 había más de 400 empresas financieras que representaban el siete por ciento del PIB en 1988.

El sistema financiero está compuesto de 17 diferentes tipos de instituciones, incluido el Banco Central de la República Dominicana (BCRD, en sus siglas en español), los bancos comerciales, instituciones de ahorro y préstamo, compañías privadas de financiación del desarrollo, bancos hipotecarios, los bancos estatales, y otros. Estas instituciones ascendieron a 263 sucursales. Mucho de este crecimiento participan empresas de financiación al consumo y grandes financieras, que financiaron los préstamos a mediano y largo plazo para los sectores económicos prioritarios. Veinte y cuatro (24) bancos comerciales fueron formados por el núcleo del sistema financiero privado en 1989.

Los bancos comerciales controlados por el 64% de los activos totales del sistema financiero, y más del 40% de la banca comercial fueron depositados en el Banco de la Reserva (Banco de Reservas de la República Dominicana). A pesar de que fue el principal agente fiscal del gobierno, el Banco de la Reserva también funciona como un banco comercial. Los bancos eran en gran parte propiedad de dominicanos, especialmente después de que varios bancos extranjeros vendieron la mayor parte de sus carteras a los bancos locales en 1984 y 1985 debido a la coyuntura económica desfavorable. Sin embargo, Chase Manhattan y Citibank, de los Estados Unidos, y el Bank of

Nova Scotia, de Canadá, mantiene operaciones locales a finales de 1980. Todos los bancos proporcionan una gama completa de servicios, y ofrece cuentas de cheques. La Superintendencia de Bancos, de la Secretaría de Estado de Hacienda, regula los bancos en conjunto con el Banco Central. El 34% corresponde a préstamos otorgados a los sectores productivos favorecidos de fabricación en 1987, seguido por la agricultura con un 19%, los servicios con un 8%, y la construcción con un 6%. El resto de los préstamos se orientaron a financiar exportaciones, importaciones y compras de los consumidores.

Los Incrementos en la participación del sector privado del crédito interno total a partir de 1984 se debieron al crecimiento de las inversiones en las áreas prioritarias de la fabricación de montaje y el turismo a pesar de las condiciones de escasez de crédito. El acceso al crédito bancario fue dominado en general por las grandes corporaciones, a menudo independientemente de su solvencia o la necesidad de crédito, principalmente debido a sus "conexiones" superiores. Además de sus activos en el sistema bancario nacional, los dominicanos celebraron un estimado de mil millones de dólares (US\$1, 000, 000,000.00) en cuentas en el extranjero, principalmente en los Estados Unidos.

Las principales fuentes de financiación de los hogares en 1989 fueron de 17 asociaciones de ahorros y préstamos y bancos hipotecarios. Establecido desde 1962, que representaron el 19 por ciento de los activos financieros del sistema y atiende principalmente a los compradores de vivienda de ingresos medios, a pesar de que ofrecen libretas de ahorro, certificados de depósito y préstamos con garantía real. El Banco Nacional de Vivienda (BNV) regula el ahorro y préstamo mediante la imposición por familia de límites de crédito. Catorce bancos hipotecarios, representaban aproximadamente un diez por ciento de los activos del sistema. El más prominente de estas instituciones fue el Banco Hipotecario Dominicano (BHD). A diferencia de las asociaciones

de ahorros y préstamos, bancos hipotecarios también ha financiado las necesidades a corto plazo de los constructores y mediano y plazo de la construcción comercial.

Los bancos hipotecarios están regulados por el Banco Central de la República Dominicana y el Banco Nacional de Vivienda (BNV), pero las normas impuestas son menos estrictas que los aplicados a las asociaciones de ahorro y préstamo. Los compradores de vivienda de bajos ingresos pueden obtener un crédito a través de Instituto Nacional de Vivienda (Instituto Nacional de Vivienda) y compañías de financiamiento de bienes (sociedades inmobiliarias).

Los equivalentes de las empresas privadas de financiación del desarrollo, los financieros controlados por 6% de los activos nacionales, jugaron un papel decisivo en la financiación de inversiones de mediano y largo plazo en los sectores prioritarios. En 1966, fue establecido que el número de entidades financieras pasó de ocho (8) en 1970 a veinticinco (25) en 1989. Se Emitieron bonos y acciones financiadas y garantizadas por las instituciones financieras del gobierno, la movilización de capital en grandes proyectos de desarrollo en la agroindustria, la industria, el transporte y el turismo. Además, se brindó asistencia técnica a los prestatarios, y la garantía de las obligaciones de los demás. Una mayor regulación gubernamental de las financieras pequeñas, especialmente en el área de la especulación monetaria, forzó a muchos a cerrar a finales de 1980.

Las siguientes entidades jugaron un papel relativamente menor en el sistema financiero:

- ❖ Banco Nacional de Vivienda (BNV).
- ❖ Corporación Financiera Industrial.

- ❖ Banco Agrícola de la República Dominicana (BAGRICOLA por sus siglas).

Otros servicios financieros se ofrecen en el país a través de organizaciones que sirven el gran sector informal. Uno de ellos es la Fundación para el Desarrollo y la Asociación para el Desarrollo de la Microempresa que proporciona préstamos a las microempresas y las empresas no constituidas en sociedad. Prestatarios rurales y los ahorradores se sirvieron también de larga data y existían muchos prestamistas de dinero cuando las autoridades monetarias iniciaron la reforma de divisas en 1988, sin embargo, algunos bancos de cambio y compañías de seguros se vieron obligados a cerrar.

### **1.3 Ley No. 183-02 que aprueba la ley Monetaria y Financiera en la República Dominicana<sup>2</sup>.**

El sistema monetario y financiero de la República Dominicana está regulado principalmente por la Constitución, la Ley Monetaria y Financiera No. 183-02 (la “LMF”) y sus normativas complementarias.

**Artículo 1.** Objeto de la Ley y Régimen Jurídico del Sistema Monetario y Financiero.

- Objeto de la Ley.** La presente Ley tiene por objeto establecer el régimen regulatorio del sistema monetario y financiero de la República Dominicana.
- Alcance de la Regulación.** La regulación del sistema monetario y financiero en todo el territorio de la República Dominicana se lleva a cabo exclusivamente por la Administración Monetaria y Financiera. La regulación del sistema comprende la fijación de políticas, reglamentación, ejecución, supervisión y aplicación de sanciones, en los términos establecidos en esta Ley y en los Reglamentos dictados para su desarrollo.

---

<sup>2</sup> [http://www.bancentral.gov.do/normativa/leyes/Ley\\_Monetaria\\_y\\_Financiera.pdf](http://www.bancentral.gov.do/normativa/leyes/Ley_Monetaria_y_Financiera.pdf).

- c) **Régimen Jurídico.** La regulación del sistema monetario y financiero se regirá exclusivamente por la Constitución de la República y esta Ley. Los Reglamentos que para su desarrollo dicte la Junta Monetaria, y los Instructivos, que subordinados jerárquicamente a los Reglamentos que dicte la Junta Monetaria, dicten el Banco Central y la Superintendencia de Bancos en el área de sus respectivas competencias. Serán de aplicación supletoria en los asuntos no previstos específicamente en las anteriores normas, las disposiciones generales del Derecho Administrativo y en su defecto las del Derecho Común.

#### **Artículo 2.** Objeto de la Regulación.

- a) **Regulación del Sistema Monetario.** La regulación del sistema monetario tendrá por objeto mantener la estabilidad de precios, la cual es base indispensable para el desarrollo económico nacional.
- b) **Regulación del Sistema Financiero.** La regulación del sistema financiero tendrá por objeto velar por el cumplimiento de las condiciones de liquidez, solvencia y gestión que deben cumplir en todo momento las entidades de intermediación financiera de conformidad con lo establecido en esta Ley, para procurar el normal funcionamiento del sistema en un entorno de competitividad, eficiencia y libre mercado.

#### **1.4 Entidades reguladoras del sector bancario en la República Dominicana.**

Las entidades reguladoras del sistema financiero de la República Dominicana son: la Junta Monetaria, el Banco Central de la República Dominicana ([www.bancentral.gov.do](http://www.bancentral.gov.do)) y la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana ([www.sb.gob.do](http://www.sb.gob.do)). Estas instituciones constituyen la Administración Monetaria y Financiera (AMF), la cual tiene la autoridad para fijar políticas, formular e implementar regulaciones y aplicar sanciones.

### 1.4.1 Junta Monetaria

La Junta Monetaria es el órgano superior del Banco Central. Le corresponde la regulación del sistema monetario y financiero de la Nación. La Junta Monetaria, tiene a su cargo la dirección y adecuada aplicación de las políticas monetarias, cambiarias y financieras de la Nación y la coordinación de los entes reguladores del sistema y del mercado financiero. La Junta está presidida por el Gobernador del Banco Central y tiene entre sus funciones:

- ❖ Determinar la política monetaria, cambiaria y financiera de la República Dominicana.
- ❖ Aprobar el programa monetario del país.
- ❖ Dictar los reglamentos monetarios y financieros.
- ❖ Aprobar los reglamentos internos y presupuestos del Banco Central de la República Dominicana ([www.bancentral.gov.do](http://www.bancentral.gov.do)) y de la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana ([www.sb.gob.do](http://www.sb.gob.do)).
- ❖ Otorgar y revocar la autorización para funcionar como entidad de intermediación financiera o cambiaria, así como autorizar las fusiones, adquisiciones y escisiones.
- ❖ Conocer y fallar los recursos jerárquicos interpuestos contra los actos dictados por el Banco Central de la República Dominicana ([www.bancentral.gov.do](http://www.bancentral.gov.do)) y la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana ([www.sb.gob.do](http://www.sb.gob.do))<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> <http://www.omg.com.do/guia-de-negocios-monetaria-y-financiera/>.

## 1.4.2 Banco Central de la República Dominicana

### Gráfica No. 1: Banco Central



**Fuente:** <http://www.bancentral.gov.do/bc/>

El Banco Central de la República Dominicana fue creado el 9 de octubre de 1947, de conformidad con la Ley Orgánica No.1529, e inició sus operaciones el 23 de octubre del mismo año, instituyéndose como una entidad descentralizada y autónoma. Es el único emisor de los billetes y monedas de circulación nacional. La moneda de la República Dominicana es el Peso Dominicano (DOP). El Banco Central tiene por objeto velar por la estabilidad de precios.

Entre las funciones principales que lleva a cabo el Banco Central de la República Dominicana se destacan las siguientes:

- ❖ Ejecutar las políticas monetaria y cambiaria, de acuerdo con el Programa Monetario aprobado por la Junta Monetaria mediante el uso de los instrumentos establecidos en la Ley Monetaria y Financiera.
- ❖ Emitir billetes y monedas de curso legal en la República Dominicana.
- ❖ Compilar, elaborar y publicar las estadísticas de la balanza de pagos, del sector monetario, Sector Real y financiero, y otras que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones.

- ❖ Administrar eficientemente las reservas internacionales del país, a fin de preservar su seguridad, asegurar una adecuada liquidez y al mismo tiempo una eficiente rentabilidad.
- ❖ Administrar el Fondo de Contingencias establecido por la Ley Monetaria y Financiera, así como el Fondo de Consolidación Bancaria creado por la Ley de Riesgo Sistémico.
- ❖ Realizar la supervisión y liquidación final de los sistemas de pagos, así como del mercado interbancario.
- ❖ Proponer a la Junta Monetaria los proyectos de reglamentos monetarios y financieros en materia monetaria, cambiaria y financiera.
- ❖ Analizar el sistema financiero dominicano en su conjunto, estimando su nivel de riesgo sistémico, y diseñar y proponer las medidas de regulación que se desprendan de dichos análisis y estimaciones.
- ❖ Imponer sanciones por deficiencia en el encaje legal, incumplimiento de las normas de funcionamiento de los sistemas de pagos u otras sanciones establecidas en la Ley Monetaria y Financiera.
- ❖ Contrarrestar toda tendencia inflacionaria.
- ❖ Regular el sistema financiero nacional con las garantías y limitaciones establecidas.
- ❖ Promover la liquidez y solvencia del sistema bancario de la Nación.
- ❖ Crear las condiciones para mantener el valor externo y la convertibilidad de la moneda nacional.
- ❖ Efectuar las operaciones de cambio que ponen a su cargo las leyes vigentes y/o las resoluciones que a tal efecto dicte la Junta Monetaria.

- ❖ Realizar otras funciones que le sean atribuidas por la Ley<sup>4</sup>.

## **Plan Estratégico<sup>5</sup>**

**Misión:** Velar por la estabilidad de precios y garantizar la regulación eficiente del sistema financiero y el adecuado funcionamiento de los sistemas de pago, actuando como ente emisor y ejecutor de las políticas monetaria, cambiaria y financiera para coadyuvar con el crecimiento de la economía nacional.

**Visión:** Ser reconocido por su credibilidad, eficiencia y liderazgo, sustentado en la plena autonomía en el ejercicio de sus funciones, la gobernabilidad institucional, productividad de su capital humano y capacidad tecnológica.

### **Valores:**

- ❖ Integridad.
- ❖ Transparencia.
- ❖ Lealtad.
- ❖ Productividad.
- ❖ Excelencia.
- ❖ Dedicación.

### **Objetivos Estratégicos**

- ❖ Mantener la estabilidad de precios.

---

<sup>4</sup> <http://www.bancentral.gov.do/bc/funciones/>.

<sup>5</sup> [http://www.bancentral.gov.do/bc/plan\\_estrategico/](http://www.bancentral.gov.do/bc/plan_estrategico/)

- ❖ Promover la estabilidad y fortalecimiento del Sistema Financiero y la eficiencia del Sistema de Pagos.
- ❖ Optimizar la ejecución de las operaciones monetarias y cambiarias.
- ❖ Incrementar la efectividad de la regulación y la vigilancia de los sistemas financieros y de pago.
- ❖ Mantener niveles efectivos de comunicación, transparencia y gobernabilidad institucional.
- ❖ Incrementar el nivel de eficiencia operacional, del capital humano y tecnológico.
- ❖ Optimizar la Gestión Financiera Interna.

### **1.4.3 Superintendencia de Bancos de la República Dominicana.**

#### **Gráfica No. 2: Superintendencia de Bancos**



**Fuente:** <http://www.sb.gob.do/>

La Superintendencia de Bancos de la República Dominicana ([www.sb.gob.do](http://www.sb.gob.do)) tiene por función: “realizar, con plena autonomía funcional, la supervisión de las entidades de intermediación financiera, con el objeto de

verificar el cumplimiento por parte de dichas entidades de lo dispuesto en la Ley 183-02, Reglamentos, Instructivos y Circulares; requerir la constitución de provisiones para cubrir riesgos; exigir la regularización de los incumplimientos a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes; e imponer las correspondientes sanciones, a excepción de las que aplique el Banco Central en virtud de la Ley 183-02”.

También le corresponde proponer las autorizaciones o revocaciones de entidades financieras que deba evaluar la Junta Monetaria. Sin perjuicio de su potestad de dictar Instructivos y de la iniciativa reglamentaria de la Junta Monetaria, la Superintendencia de Bancos puede proponer a dicho organismo los proyectos de reglamentos en las materias propias de su ámbito de competencia.

La Superintendencia de Bancos tiene potestad reglamentaria interna de carácter auto organizativo con aprobación de la Junta Monetaria, así como potestad reglamentaria subordinada para desarrollar, a través de Instructivos, lo dispuesto en los Reglamentos relativos a las materias propias de su competencia.

## **Historia<sup>6</sup>**

Los primeros indicios de regulación bancaria en República Dominicana aparecen con el surgimiento del Banco Nacional de Santo Domingo, S. A. en el año 1869.

En 1909, el Estado Dominicano promulga la primera Ley General de Bancos, donde se establecen regulaciones específicas para Bancos Hipotecarios, Emisores y Refaccionarios y surgen instituciones de crédito con las características de bancos comerciales, bajo la supervisión y control de la

---

<sup>6</sup> <http://www.sb.gob.do/acerca-de-la-sb/historia>.

Secretaría de Estado de Hacienda y Comercio, denominada hoy Ministerio de Hacienda, la cual disponía de interventores nombrados por el Poder Ejecutivo en cada banco para ejercer su control.

El año 1947 marcó la transformación del sistema financiero dominicano; se crea la Unidad Monetaria Dominicana, el Banco Central y la Superintendencia de Bancos, esta última bajo la Ley No. 1530 del 9 de octubre del 1947, ley que crea los cimientos para la supervisión y regulación del Sistema Financiero Dominicano.

El economista Virgilio Álvarez Sánchez, va a ser el primero en ocupar el cargo de superintendente de Bancos, posición que ocupará durante dos años. En principio, la tarea de supervisión que desempeñaba esta entidad era bien simple considerando lo limitado de las operaciones comerciales de esa época y su función principal consistía en la autorización de nuevas oficinas.

La Ley No. 1530 que dio origen a la Superintendencia de Bancos va a ser modificada y sustituida por la Ley 708, Ley General de Bancos, del 14 de abril del 1965, donde se pone a cargo de esta entidad la aplicación y administración del régimen legal de los bancos, bajo la dependencia de la Secretaría de Estado de Finanzas, hoy Ministerio de Hacienda.

El 3 de febrero del 1967, mediante decreto del poder ejecutivo se dictó el Reglamento No. 934 “Reglamento Interior de la Superintendencia de Bancos”, en cuyo contenido se establecieron las funciones del Superintendente de Bancos y la Organización General de la Superintendencia de Bancos, así como la Estructura Organizativa formal.

Con la creación de la Ley No. 183–02 Monetaria y Financiera, se le da a la Superintendencia de Bancos el marco jurídico de actuación que tiene en la

actualidad, otorgándole la responsabilidad de supervisar, con plena autonomía, a las instituciones de intermediación financiera, con el propósito de proteger los fondos de los ahorrantes y los derechos de los usuarios de los servicios financieros. Así mismo, con la promulgación de esta ley, el Superintendente de Bancos se incorpora como miembro ex officio de la Junta Monetaria.

Debido al vertiginoso crecimiento experimentado por el Sistema Financiero, tanto en el aspecto institucional como en el operativo, la Superintendencia de Bancos se ha visto en la necesidad de adecuar su estructura en múltiples ocasiones para asimilar dichos cambios, enmarcándose además, en una profunda transformación de su marco regulatorio y de supervisión, pasando de un modelo de cumplimiento a un modelo de supervisión consolidado basado en riesgos.

## **Plan Estratégico<sup>7</sup>**

**Visión:** Es una institución de reconocido prestigio, confianza y transparencia, que vela por la estabilidad, solvencia, autorregulación y transparencia de las entidades que conforman el sistema financiero y cambiario de la República Dominicana, y por la seguridad y protección adecuada de los derechos de los usuarios de los servicios financieros y cambiarios, a través de una efectiva supervisión de dichas entidades.

**Misión:** Asegurar la estabilidad, solvencia, transparencia y eficiencia del sistema financiero y cambiario, y proteger a los usuarios de los servicios financieros y cambiarios mediante una supervisión integral y efectiva, contribuyendo de esta manera al desarrollo socioeconómico de la República Dominicana.

---

<sup>7</sup> <http://www.sb.gob.do/acerca-de-la-sb/misi%C3%B3n-visualizaci%C3%B3n-valores>.

**Valores:** Los Valores de la Superintendencia de Bancos se concentran en cinco (5) grupos, los cuales a su vez se desagregan:

- ❖ Integridad.
- ❖ Trabajo en Equipo.
- ❖ Servicio al Usuario.
- ❖ Mejoramiento Continuo.
- ❖ Solidaridad.

### **1.5 Categorización de las Entidades de Intermediación Financiera<sup>8</sup>**

Las entidades que realicen intermediación financiera pueden ser de naturaleza privada o pública. A su vez, las entidades privadas pueden ser de carácter accionario, Bancos Múltiples y Entidades de Crédito, o no accionario, Asociaciones de Ahorro y Préstamos; y Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Para actuar como entidad de intermediación financiera debe obtenerse autorización previa de la Junta Monetaria, la cual sólo puede ser denegada por razones de legalidad y no de oportunidad. La autorización caduca si al transcurrir 6 meses de haberse otorgado, la entidad no ha iniciado sus operaciones. También es obligatorio obtener la correspondiente autorización de la Junta Monetaria, en casos de fusión, absorción, segregación, escisión, venta de acciones a otras entidades que representen un porcentaje mayor o igual al 30% del capital pagado, traspasos de la totalidad o parte sustancial de los activos y pasivos, así como apertura de sucursales y agencias en el territorio nacional. En cada caso se requiere de la opinión previa de la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana ([www.sb.gob.do](http://www.sb.gob.do)).

---

<sup>8</sup> [http://www.bancentral.gov.do/normativa/leyes/Ley\\_Monetaria\\_y\\_Financiera.pdf](http://www.bancentral.gov.do/normativa/leyes/Ley_Monetaria_y_Financiera.pdf).

La Junta Monetaria puede establecer limitaciones operativas a las entidades de nueva creación, en lo referente a apertura de sucursales, gastos máximos de organización, dividendos y demás aspectos que permitan procurar la prudencia en la expansión inicial de la entidad. Tales limitaciones no pueden exceder de 5 años desde el otorgamiento de la autorización, y éstas en ningún caso pueden referirse a las tasas de interés, comisiones y recargos.

Las entidades de intermediación financiera deben ser de duración ilimitada y no pueden cesar sus operaciones sin autorización de la Junta Monetaria.

## **1.6 Operaciones de las Entidades de Intermediación Financiera (EIF) en República Dominicana.<sup>9</sup>**

Las Entidades de Intermediación Financiera (EIF) realizan operaciones de acuerdo a la topología que pertenecen. En tal sentido las operaciones por entidad son:

- ❖ **Bancos Múltiples.** Los Bancos Múltiples son aquellas entidades que pueden captar depósitos del público de inmediata exigibilidad, a la vista o en cuenta corriente, y realizar todo tipo de operaciones incluidas dentro del catálogo general de actividades establecido en el Artículo 40 de la Ley 183-02:
  - Reciben depósitos a la vista en moneda nacional y a plazo en
  - Moneda extranjera.
  - Pueden emitir títulos-valores
  - Reciben prestamos de IF

---

<sup>9</sup> <http://www.sb.gob.do/pdf/presentaciones/TEMA-3-LAS-ENTIDADES-DE-INTERMEDIACION-FINANCIERA-Y-LA-LEY-183-02.pdf>.

- Conceden préstamos en moneda nacional y extranjera y líneas de crédito.
  - Emiten carta y tarjeta de crédito
  - Operaciones de compra y venta de Divisa
  - Operaciones de arrendamiento financiero, administración de
  - Cajeros automáticos.
  - Realizan servicios de corresponsalía
  - Aseguran préstamos Hipotecarios a la Vivienda con el seguro FHA del BNV. s.
  - Fungen como administrador de cartera titularizada por cuenta de emisores de títulos de origen nacional, entre otros.
  - Los Bancos múltiples también pueden invertir hasta el 20% de su capital pagado en entidades de apoyo y servicios conexos (procesamiento de tarjeta de crédito, administración de cajeros automáticos, agentes de cambio, información crediticia, puestos de Bolsa, entre otros).
  - Pueden invertir en el capital de empresas no financieras hasta un 10% de su capital pagado, siempre y cuando esto no represente la propiedad de más del 10% del capital pagado de la empresa no financiera.
  - Pueden invertir hasta el 20% de su capital pagado en la apertura de sucursales, agencias u oficinas de representación en el exterior y efectuar acciones en EF del exterior.
- ❖ **Entidades de Créditos.** Las Entidades de Crédito son aquellas cuyas captaciones se realizan mediante depósitos de ahorro y a plazo, sujetos a las disposiciones de la Junta Monetaria y a las condiciones

pactadas entre las partes. En ningún caso dichas entidades podrán captar depósitos a la vista o en cuenta corriente. Las Entidades de Crédito se dividirán en dos (2) categorías: Bancos de Ahorro y Crédito y Corporaciones de Crédito y podrán realizar las operaciones incluidas en los Artículos 42 y 43 de la Ley 183-02:

○ **Los Bancos De Ahorros Y Créditos Realizan**

- Recibir depósitos de ahorros y a plazo, en moneda nacional.
- Recibir préstamos de instituciones financieras.
- Conceder préstamos en moneda nacional y conceder líneas de crédito.
- Emitir títulos-valores.
- Emitir tarjetas de créditos y débito.
- Realizar contratos de derivados de cualquier modalidad en moneda nacional.

○ **Corporaciones De Crédito Pueden**

- Recibir depósitos a plazo en moneda nacional.
- Recibir préstamos de instituciones financieras, en moneda nacional.
- Conceder préstamos en moneda nacional sin garantía, con garantía hipotecaria, prendaria o personal solidaria.
- Conceder préstamos en moneda nacional con garantía de certificados de depósitos a plazo o de otros títulos financieros.
- Realizar cesiones de crédito en moneda nacional.

- Asegurar los préstamos hipotecarios a la vivienda con el seguro de fomento de hipotecas aseguradas (FHA) que expide el BNV.

❖ **Asociaciones de Ahorros y Préstamos.** las Asociaciones de Ahorros y Préstamos, permanecerán con su naturaleza mutualista. Dichas entidades estarán bajo la regulación y supervisión exclusiva de la Administración Monetaria y Financiera y podrán realizar las siguientes operaciones:

- Recibir depósitos de ahorro y a plazo, en moneda nacional.
- Recibir préstamos de instituciones financieras.
- Conceder préstamos en moneda nacional, con garantía hipotecaria destinados a la construcción, adquisición y remodelación de viviendas familiares y refinanciamientos de deudas hipotecarias, así como conceder préstamos a otros sectores de la economía nacional con o sin garantía real y líneas de crédito, conforme lo determine reglamentariamente la Junta Monetaria.
- Emitir títulos-valores.
- Descontar letras de cambio, libranzas, pagarés y otros documentos comerciales que representen medios de pago.
- Adquirir, ceder o transferir efectos de comercio, títulos-valores y otros instrumentos representativos de obligaciones, así como celebrar contratos de retroventa sobre los mismos.
- Emitir tarjetas de crédito, débito y cargo conforme a las disposiciones legales que rijan en la materia.
- Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos.

- Aceptar letras giradas a plazo que provengan de operaciones de comercio de bienes o servicios en moneda nacional.
- Realizar contratos de derivados de cualquier modalidad, en moneda nacional.
- Servir de agente financiero de terceros.
- Recibir valores y efectos en custodia y ofrecer el servicio de cajas de seguridad.
- Realizar operaciones de arrendamiento financiero, descuento de facturas, administración de cajeros automáticos.
- Asumir obligaciones pecuniarias, otorgar avales y fianzas en garantía del cumplimiento de obligaciones determinadas de sus clientes, en moneda nacional.
- Proveer servicios de asesoría a proyectos de inversión.
- Otorgar asistencia técnica para estudios de factibilidad económica, administrativa, y de organización y administración de empresas.
- Realizar operaciones de compra-venta de divisas.
- Contraer obligaciones en el exterior y conceder préstamos en moneda extranjera, previa autorización de la Junta Monetaria.
- Asegurar los préstamos hipotecarios a la vivienda con el Seguro de Fomento de Hipotecas Aseguradas (FHA) que expide el Banco Nacional de la Vivienda o su continuador jurídico, conforme lo determine reglamentariamente la Junta Monetaria.
- Servir como originador o titularizador de carteras de tarjetas de crédito y préstamos hipotecarios en proceso de titularización.

- Fungir como administrador de cartera titularizada por cuenta de emisores de títulos de origen nacional.
- Realizar otras operaciones y servicios que demanden las nuevas prácticas bancarias en la forma que reglamentariamente se determine. La Junta Monetaria gozará de potestad reglamentaria interpretativa para determinar la naturaleza de nuevos instrumentos u operaciones que surjan como consecuencia de nuevas prácticas y que puedan ser realizados por las asociaciones de ahorros y préstamos.

❖ **Operaciones Prohibidas:** Los Bancos Múltiples y Entidades de Crédito no podrán realizar las operaciones siguientes:

- Conceder financiamiento para la suscripción de acciones, pago de multas y cualquier otra clase de valores emitidos por la entidad o por entidades vinculadas económicamente a la misma, por las causas que dan lugar a los supuestos de supervisión en base consolidada.
- Admitir en garantía o adquirir sus propias acciones, salvo que en este último caso se realice para ejecutar una operación autorizada de reducción del capital social.
- Adquirir bienes inmuebles que no sean necesarios para el uso de la entidad, con excepción de los que ésta adquiera hasta el límite permitido y en recuperación de créditos.
- Otorgar o transferir por cualquier vía títulos, bienes, créditos o valores de la entidad a sus accionistas, directivos y empleados o a personas vinculadas, conforme a la definición establecida en esta Ley, o a empresas o entidades controladas por estas personas, en condiciones inferiores a las prevalecientes en el mercado para operaciones similares.

- Participar en el capital de otras entidades de intermediación financiera regidas por esta ley; en más de un veinte por ciento (20%) de su capital pagado en entidades financieras del exterior, en sucursales, agencias u oficinas de representación en el exterior; en más de un veinte por ciento (20%) de su capital pagado en entidades de apoyo y de servicios conexos, y en más de un diez por ciento (10%) de su capital pagado en empresas no financieras, siempre y cuando esta última inversión no constituya propiedad de más del diez por ciento (10%) del capital pagado y reservas de cada empresa no financiera en la cual se realice la inversión.
- Participar en el capital de compañías de seguros, administradoras de fondos de pensiones y administradoras de fondos de inversión.
- Constituir garantías o gravámenes de naturaleza real sobre la cartera, las inversiones o los activos totales. Se exceptúan de esta prohibición las garantías a favor del Banco Central y las garantías para emisiones de títulos-valores de deuda.
- Concertar pactos de triangulación de operaciones con otras entidades y simular operaciones financieras o de prestación de servicios en contradicción con las disposiciones legales vigentes.

## **CAPITULO II: DESEMBOLSO DE CREDITOS CON GARANTIA DE VEHICULOS USADOS DEL BANCO DE AHORRO Y CREDITOS CONFISA**

En este capítulo se resaltan los aspectos generales del Banco de Ahorro y Créditos CONFISA, así como el levantamiento de información realizado en el área de Control de Créditos del departamento de Administración de Riesgos y los resultados arrojados luego de analizar los datos recolectados.

### **2.1 Historia del Banco de Ahorro y Crédito CONFISA<sup>10</sup>**

El 16 de mayo del 1980 se crea el Banco CONFISA, como un proyecto orientado a satisfacer las necesidades financieras de clientes corporativos con cartas de Créditos bancarias, garantías inmobiliarias y de efectos de comercio, logrando descontar pagarés de créditos de consumo en momentos donde la banca comercial sufría de una aguda escasez de liquidez.

En 1985 surge como asociada Leasing CONFISA logrando ser el principal generador de negocios corporativos cuando Banco CONFISA orientaba sus estrategias hacia la banca corporativa de alto nivel, con riesgos crediticios muy moderados, a la vez que inauguraba las sucursales de Puerto Plata y Santiago. En el año 1993 CONFISA cambia la estrategia y comienza a generar operaciones de consumo para paulatinamente sustituir toda su cartera en créditos con repago de capital más intereses en forma mensual.

---

<sup>10</sup> <http://www.confisa.do/sobreNosotros/Paginas/Historia.aspx>

Hoy en día Banco CONFISA y Leasing CONFISA se consideran como una de las organizaciones más importantes en el financiamiento de vehículos usados.

## **Filosofía Empresarial<sup>11</sup>**

### **Misión**

Ser proveedor eficaz de servicios de intermediación financiera con alto nivel de accesibilidad.

### **Visión**

Ser el líder en financiamiento de vehículos usados, con participación activa en préstamos comerciales, ofreciendo calidad de servicio que genere clientes leales

### **Valores**

- ❖ **Integridad:** Actuamos con apego a las buenas costumbres, honradez, lealtad, respeto a las leyes, clientes y colaboradores.
- ❖ **Prudencia:** Procedemos con cautela, pensando siempre en la continuidad del negocio y el bienestar de nuestros relacionados.
- ❖ **Trabajo en Equipo:** Los resultados representan la suma de nuestros esfuerzos, donde los colaboradores son el activo más valioso.
- ❖ **Rapidez:** Brindamos un servicio ágil y eficiente.

---

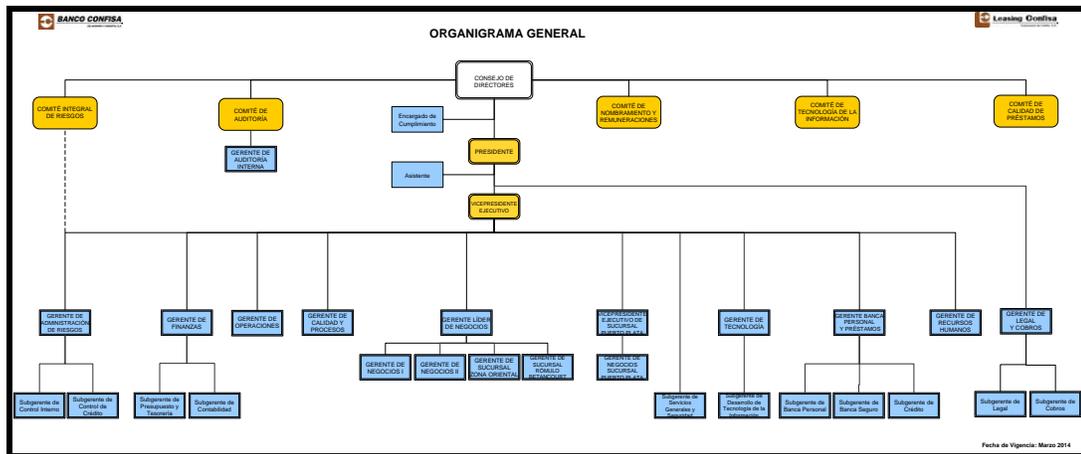
<sup>11</sup> <http://www.confisa.do/sobreNosotros/Paginas/Filosof%c3%ada%20Empresarial.aspx>

## Organigrama

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría<sup>12</sup>.

Existen distintos tipos de organigramas según su naturaleza, finalidad, ámbito, contenido y presentación gráfica. En base a estos criterios se puede decir que según su presentación gráfica mostrada en la gráfica No. 3, el organigrama del Banco de Ahorro y Créditos CONFISA se clasifica en Vertical, por su disposición en estilo de cascada.

**Gráfica No. 3: Organigrama de la Entidad**



Fuente: Autoría Propia.

## 2.2 Análisis FODA

El análisis FODA es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Ayuda a plantear las acciones que se deben poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a las organizaciones contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas.

<sup>12</sup> Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, McGraw-Hill, 2000, Pág. 246.

El principal objetivo de un análisis FODA es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

El análisis FODA se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización.

### **Análisis Interno de la organización (Liderazgo, estrategia, personas, alianzas/recursos y procesos)**

#### **Fortalezas**

Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿en qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?

#### **Debilidades**

Describe los factores en los cuales la organización posee una posición desfavorable respecto a la competencia. Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos.

### **Análisis Externo de la organización (Mercado, sector y competencia)**

#### **Oportunidades**

Describen los posibles mercados, nichos de negocio que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

## **Amenazas**

Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis del entorno, grupos de interés, aspectos legislativos, demográficos y políticos.

Una vez descrito las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización podemos construir la Matriz FODA, matriz que nos permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa y definir la estrategia.

Con los resultados del análisis FODA, la empresa deberá definir una estrategia. Existen distintos tipos de estrategia empresariales:

### **Defensiva**

La empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas. Si su producto o servicio ya no se considera líder, ha de resaltar lo que le diferencia de la competencia. Cuando baje la cuota de mercado, ha de buscar clientes que le resulten más rentables y protegerlos.

### **Ofensiva**

La empresa debe adoptar una estrategia de crecimiento. Cuando las fortalezas son reconocidas por sus clientes, es posible atacar a la competencia para resaltar las ventajas propias. Cuando el mercado está maduro es posible tratar de “robar” clientes lanzando nuevos modelos o servicios.

## Supervivencia

La empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fuerzas internas necesarias para luchar contra la competencia. Es aconsejable dejar las cosas tal y como están hasta que se asienten los cambios que se producen.

## Reorientación

Aparecen oportunidades que se pueden aprovechar, pero la empresa carece de la preparación adecuada. Será necesario cambiar de política o de producto o servicio porque los actuales no están dando los resultados esperados<sup>13</sup>.

A continuación se muestra el análisis FODA con el que cuenta la entidad actualmente y en base al cual desarrolla sus estrategias para el presente año 2014.

**TABLA No. 1: Oportunidades y Amenazas**

|                 | POSITIVAS  | NEGATIVAS   |
|-----------------|--|---|
|                 | OPORTUNIDADES  | AMENAZAS  |
| <b>EXTERIOR</b> | Ampliar la cartera de productos ofrecidos.   | Nueva Reforma Fiscal  |
|                 | Acceso a nuevas tecnologías para brindar facilidades de pagos y consultas a los clientes de los productos que tienen con la entidad. | Disminución del margen de intermediación  |
|                 | Fidelizar a los dealers  | Referencias negativas de clientes   |
|                 | Aperturar nuevas sucursales  | Cambio de legislaciones   |
|                 | Ley de Fideicomiso   | Inestabilidad económica del país  |
|                 | Ofertas de entrenamientos especializados para los empleados.   | Apertura de nuevas EIF enfocadas en el sector de vehículos usados/Posible incursión en el mercado de bancos múltiples en el renglón de vehículos usados |
|                 | Participación en Ferias de vehículos.  | Deterioro de los vehículos incautados y su influencia en el precio  |
|                 | Nuevas formas para las modalidades de pago   | Pérdidas de garantías sin coberturas  |
|                 | Mejor relaciones con las asociaciones  | Corta duración de la cartera  |
|                 |  | Desastres naturales   |

Fuente: Autoría Propia.

<sup>13</sup> <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/analisis-dafo>

## Gráfica No. 5: Fortalezas y Debilidades

|          | FORTALEZAS   | DEBILIDADES   |
|----------|--|---|
| INTERIOR | Desembolso en 24 Horas   | Alta rotación de personal   |
|          | Agresividad en Fuerza de Ventas  | Altos precios por las gestiones internas de cobros y legal                    |
|          | Rapidez en las aprobaciones  | Calidad de la información   |
|          | Es una entidad sólida y solvente   | Falta de comunicación y apoyo entre los departamentos.                        |
|          | Mas de 200 Puntos de Pago  | Falta de capacitación en los procesos al personal                             |
|          | Seguimiento estricto de la cartera   | Personal desmotivado-no identificado con la entidad                           |
|          | Políticas de cobro y legal efectivas con niveles de morosidad por debajo de la media | Cambios constantes en las tasas de interes de los Préstamos                   |
|          | Buena ubicación geografica de todas las oficinas                                     | Atención al Cliente Deficiente en cuanto a Vocabulario, Actitud y Gestos.     |
|          | Horario corrido y sabatino   | No existe un sistema de seguridad, salud, higiene y medio ambiente eficiente. |
|          | Líderes en Mercado Financiamiento de Vehículos Usados                                | Beneficios a los empleados no competitivos con el mercado                     |
|          | Servicio al cliente a través de IVR.   |   |

Fuente: Autoría Propia

El Banco de Ahorro y Crédito CONFISA se encuentra en una posición competitiva fuerte solo por el hecho de tener una estructura operativa verdaderamente eficiente siendo reconocida como la entidad de intermediación financiera que ofrece los desembolsos de préstamos más ágiles en el mercado y a la vez cuenta con una fuerza de venta agresiva con objetivos de negocios estrictos.

Otro aspecto importante que brinda un valor agregado al negocio es que la política de cobros se cumple al pie de la letra lo que reduce significativamente la tasa de morosidad y asegura la recaudación de los beneficios generados por la entidad.

A pesar de que la estrategia racional empleada por la entidad ha dado buenos resultados hasta el momento se debe de considerar la realización de ajustes a la misma puesto que se enfoca únicamente a la funcionalidad y beneficios que el producto ofrece y no a la completa satisfacción de los clientes tanto internos como externos. Esto es evidente debido a la alta rotación de personal y las constantes quejas de los clientes por la variación

constante en la tasa de interés, y los altos costos en las gestiones legales y de cobros.

### **2.3 Análisis De Estrategia Corporativa Y Estructura De Marketing**

El negocio del Banco de Ahorro y Créditos CONFISA consiste en ofrecer Certificados de Inversión con el objetivo de disponer del capital necesario para ofrecer los préstamos con garantía de vehículos nuevos o usados, préstamos hipotecarios y préstamos con garantía de certificados de inversión. La entidad utiliza a los diferentes dealers como intermediarios para ofrecer financiamiento a sus clientes.

La entidad cuenta con un local solo para almacenar los vehículos incautados a los clientes que no cumplieron con las cuotas establecidas en su contrato de otorgamiento de crédito. Estos vehículos son vendidos a precio de tasación.

La entidad dispone de una página web que brinda información general del negocio tales como productos y servicios ofertados, sucursales, contactos, noticias recientes sobre la entidad y preguntas frecuentes acerca de los productos. Además, la página web posee una sesión de sugerencias hacia los servicios de la entidad. A través de la página web se pueden realizar solicitudes de crédito y de empleo.

La entidad no posee un departamento de mercadeo por lo que se puede inferir que no se tiene una estrategia de Marketing sólida. Se puede afirmar que la manera en que la entidad atrae a sus clientes es a través de su equipo de Oficiales de Negocios y los dealers como intermediarios.

## 2.4 Portafolio de Productos y Servicios

El Banco de Ahorro y Créditos CONFISA cuenta con un portafolio de productos y servicios limitado pero perfectamente bien enfocado a un nicho de mercado poco explorado debido al riesgo que representa. Los productos y servicios ofrecidos se detallan a continuación:

- ❖ Préstamos de Consumo Vehículos Usados.
- ❖ Préstamos de Consumo Vehículos cero (0) kilómetros.
- ❖ Préstamos Comerciales con Garantía Hipotecaria.
- ❖ Préstamos con Garantía de Certificado Financiero/Inversión.
- ❖ Préstamos Comerciales con Garantía de Vehículo.
- ❖ Certificados Financieros/Inversión.

El producto de mayor demanda del Banco de Ahorro y Créditos CONFISA es el Préstamo de Consumo. Este tipo de préstamo tiene como fin los bienes de consumo duraderos, en este caso, vehículos usados o vehículos cero (0) Kilómetros. Estos préstamos por lo general sostienen capitales con bajas sumas de dinero, y asimismo sus períodos de devolución son cortos. También hacen referencia a los créditos al consumo, que son préstamos que cuentan con valores medios y su importe no es muy elevado por este motivo esta clase de préstamo es a corto plazo.

Debido a que en la actualidad el índice de morosidad aumenta en este tipo de préstamos, por esta razón estos tipos de préstamos son considerados operaciones de mayor riesgo, en comparación a los demás tipos de préstamos<sup>14</sup>.

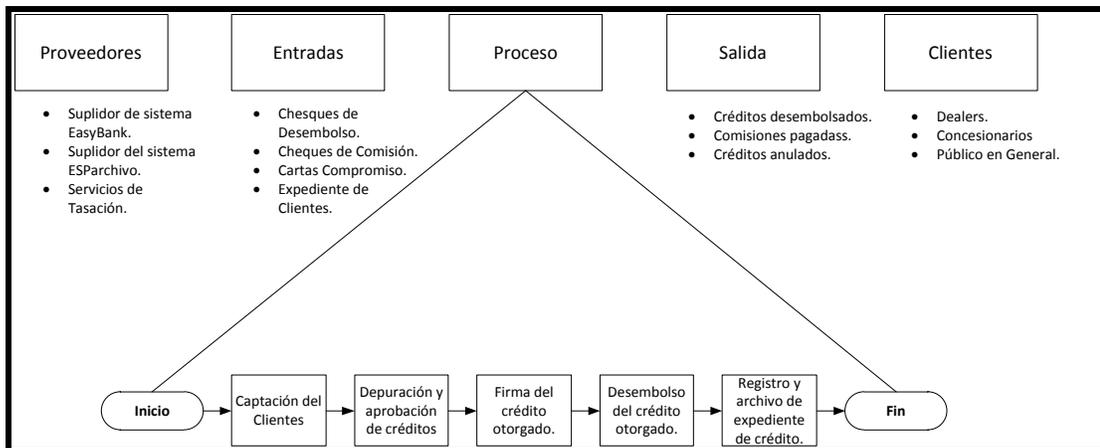
Por otro lado, la entidad ofrece certificados financieros o de inversión los cuales son utilizados para capitalizarse. La emisión de estos certificados solo se realiza en la oficina principal ubicada en Santo Domingo y en la sucursal de Puerto Plata.

---

<sup>14</sup> <http://www.monetos.es/financiacion/prestamo-consumo/>

## 2.5 Diagrama SIPOC.

Gráfica No. 4: Diagrama SIPOC



Fuente: Autoría Propia

El diagrama SIPOC muestra las generalidades del proceso de otorgamiento de créditos de inicio a fin tomando en cuenta los proveedores, los insumos, el proceso en sí, el resultado y los clientes al que va dirigido el producto final.

“Este diagrama se presenta como una de tantas herramientas que se usan cotidianamente en la búsqueda de áreas de mejora. Se resume como una visión general de todos los procesos de una empresa bajo una perspectiva particular, la cual viene dada por el significado de sus siglas Suppliers-Inputs-Process-Output-Customers (Proveedor-Entrada-Proceso-Salida-Cliente).

- ❖ **Proveedor (supplier):** persona que aporta recursos al proceso
- ❖ **Recursos (inputs):** todo lo que se requiere para llevar a cabo el proceso. Se considera recursos a la información, materiales e incluso, personas.
- ❖ **Proceso (process):** conjunto de actividades que transforman las entradas en salidas, dándoles un valor añadido.

- ❖ **Cliente (customer):** la persona que recibe el resultado del proceso. El objetivo es obtener la satisfacción de este cliente.

Después de que la ISO 9001, en su última actualización del año 2008, hiciera patente la importancia de la visión por procesos para poder aplicar las mejores herramientas y detectar las mayores áreas de mejora, SIPOC nos permite precisamente realizar eso, establecer una serie de subprocesos dentro de cada uno de los principales procesos de nuestra empresa.

El detalle al cual se quiera llegar a través del SIPOC va a depender de múltiples factores como: complejidad organizativa, variación de tipos de procesos, complejidad técnica, etc. Por eso, lo más importante es conocer cómo funciona la herramienta SIPOC y así cada uno la podrá aplicar a su caso particular.

Es importante matizar que quizás, como una pequeña aproximación y visión más global, sea recomendable no “hacer mucho zoom” sobre cada uno de los procesos llegando a un detalle exageradamente concreto. Si hacemos esto quizá no podamos detectar las verdaderas áreas de flaqueza de nuestra organización y corramos el riesgo de destinar demasiados recursos a procesos que, una vez mejorado, no logre una gran repercusión positiva en el conjunto del funcionamiento de la empresa.

La forma de actuar depende mucho de cada organización, pero por lo general se recomienda realizar un mapa de procesos general de la organización (en el caso de que todavía no se tenga) y plantear una serie de reuniones con los responsables de cada uno de los procesos para entrar más en detalle sobre el funcionamiento concreto de cada uno de ellos. Una vez se tenga el nivel de detalle deseado se plasmaría en algún sitio para poder verlo en su conjunto. Seguramente nos daremos cuenta de que hay muchos procesos que no funcionan correctamente y que sólo nos resultará obvio si lo vemos con esta vista de pájaro. Quizá nos demos cuenta que se

podrían modificar algunos subprocesos, o poner puntos de control en determinadas zonas más críticas.

De manera resumida los pasos a realizar para elaborar un Diagrama SIPOC pueden ser:

- ❖ Identificar los procesos de gestión.
- ❖ Establecer las entradas del proceso, los recursos necesarios.
- ❖ Establecer los proveedores de estas entradas al proceso.
- ❖ Definir las salidas del proceso.
- ❖ Establecer quién es el cliente de cada una de las salidas obtenidas.

El Diagrama de SIPOC es una herramienta que se emplea tanto en el ámbito de 6Sigma como en la gestión por procesos en general.

Esta herramienta no va a solucionar ningún problema estratégico, simplemente sirve para ver el funcionamiento de la empresa de forma global teniendo en cuenta aspectos más detallados. A partir de aquí, cada uno podrá plantear los posibles cambios que se crean oportunos”<sup>15</sup>.

El proceso de préstamo de consumo con garantía de vehículo se detalla a continuación:

- ❖ **Captación del Cliente:** en esta primera etapa del proceso la fuerza de venta del departamento de Negocios tiene la responsabilidad de identificar y atraer clientes a la entidad. El Oficial de Negocios recibe los documentos que soportan la solicitud de crédito, verifica que todos los datos requeridos estén debidamente completados y procede a enviarlos al área de depuración del departamento de Banca Personal luego de registrar al Cliente en el sistema EasyBank y Access.

---

<sup>15</sup> <http://pedroleira.com/2013/02/04/diagrama-sipoc-herramienta-para-descubrir-las-posibles-areas-de-mejora/>

- ❖ **Depuración de solicitud de crédito:** en esta etapa, el Asistente de Créditos inicia el procedimiento de depuración de los datos personales del Cliente, los datos laborales, referencias personales y/o referencias comerciales (si aplica). Esta etapa puede llevarse a cabo antes o después del procedimiento de aprobación de créditos.
  
- ❖ **Aprobación de solicitud de créditos:** una vez la solicitud de crédito es depurada, el Oficial de Negocios gestiona con cualquier integrante del comité de aprobación de créditos la aprobación del mismo y posteriormente entrega la solicitud de crédito aprobada con sus respectivos soportes al Analista de Crédito para el proceso de firma.
  
- ❖ **Firma del crédito otorgado:** en esta etapa se define con el Cliente las condiciones del crédito otorgado y se procede a formalizar dicho crédito a través de un contrato de venta condicional firmado entre las partes.
  
- ❖ **Desembolso del crédito otorgado:** antes de la entrega del cheque al Cliente los documentos contenidos en el expediente del crédito son revisados minuciosamente con el fin de que se cumpla con todos los requisitos requeridos por la entidad y que los datos coincidan con los registrados en el sistema.
  
- ❖ **Registro y archivo de expedientes desembolsados:** todos los expedientes desembolsados son archivados físicamente en el área de archivo de la entidad.

## **2.6 Hoja de recolección de datos.**

Para comprobar la hipótesis de primer grado definida en previamente en el anteproyecto se ha elaborado la siguiente planilla para la recolección y medición de los indicadores igualmente definidos con anterioridad:

**Tabla No. 3: Planilla de Captura de Datos**

| PLANILLA DE CAPTURA DE DATOS |   |                                     |
|------------------------------|---|-------------------------------------|
| FECHA                        | PORCENTAJE DE EXPEDIENTES CON ERRORES O FALTANTES | TIEMPO DE RETRASO OPERATIVO (HORAS) |
| 12/06/2013                   | 33.33%  | 0.36                                |
| 13/06/2013                   | 30.77%  | 26.24                               |
| 16/06/2013                   | 43.75%  | 204.57                              |
| 17/06/2013                   | 53.85%  | 70.68                               |
| 18/06/2013                   | 50.00%  | 27.56                               |
| 19/06/2013                   | 36.36%  | 0.21                                |
| 20/06/2013                   | 58.33%  | 7.25                                |
| 23/06/2013                   | 71.43%  | 16.83                               |
| 24/06/2013                   | 55.56%  | 48.34                               |
| <b>PROMEDIO</b>              | <b>48.15%</b>                                     | <b>44.67</b>                        |

Fuente: Autoría Propia.

De acuerdo a los datos arrojados y mostrados en la Tabla No. 1, se confirma que la hipótesis de primer grado se cumple al 100% en donde se comprueba que más del 25% de los clientes que visitan la entidad diariamente no reciben el desembolso de sus préstamos aprobados por errores o falta de documentos en sus respectivos expedientes.

## 2.7 Encuesta de Satisfacción al Cliente.

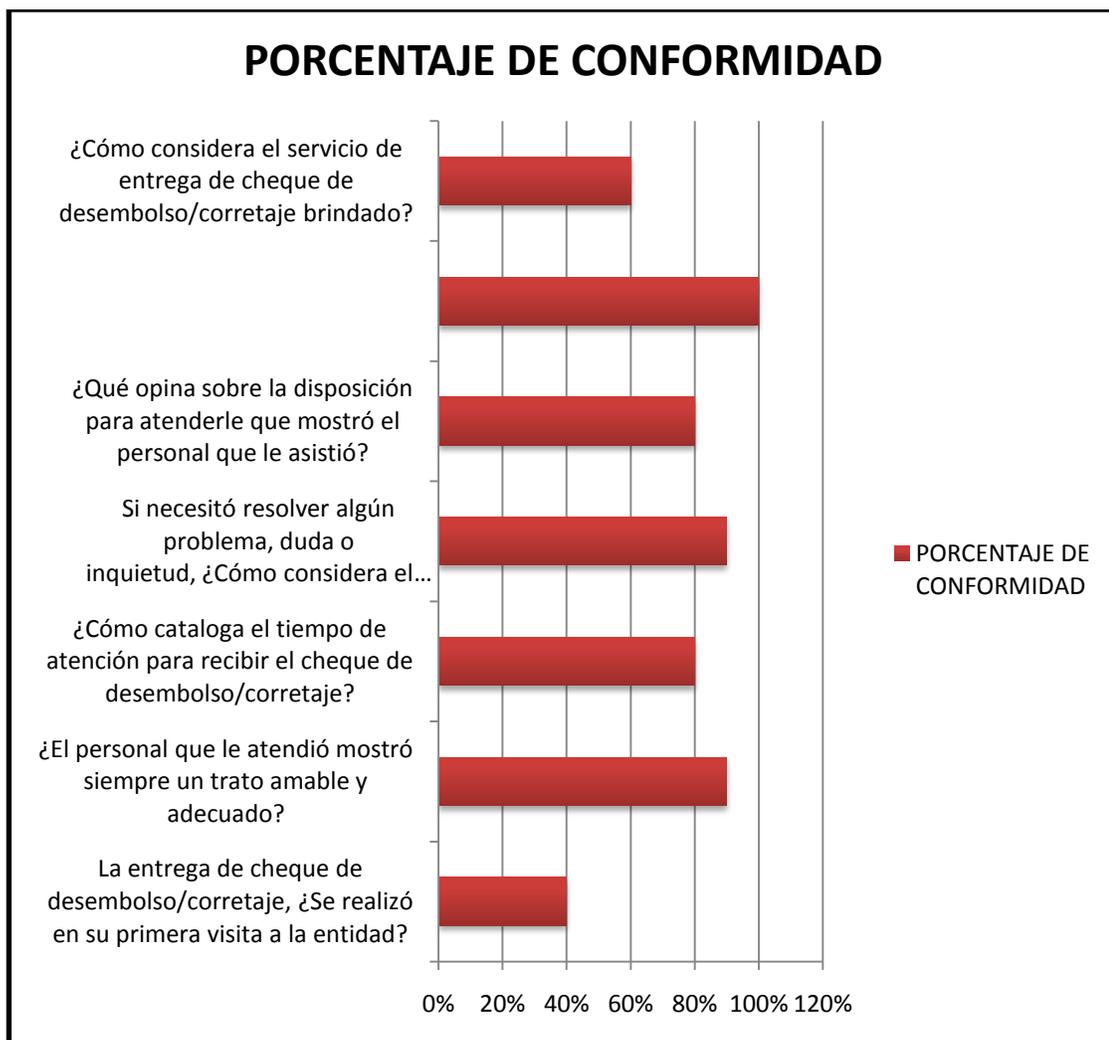
**Tabla No. 4: Encuesta de Satisfacción del Cliente**

| ENCUESTA DE SATISFACCION (19/07/2014) |  |                           |
|---------------------------------------|--|---------------------------|
| No.                                   | PREGUNTA   | PORCENTAJE DE CONFORMIDAD |
| 1                                     | La entrega de cheque de desembolso/corretaje, ¿Se realizó en su primera visita a la entidad? | 40%                       |
| 2                                     | ¿El personal que le atendió mostró siempre un trato amable y adecuado?                       | 90%                       |
| 3                                     | ¿Cómo cataloga el tiempo de atención para recibir el cheque de desembolso/corretaje?         | 80%                       |

|   |  |      |
|---|--|------|
| 4 | Si necesitó resolver algún problema, duda o inquietud, ¿Cómo considera el tiempo de resolución?              | 90%  |
| 5 | ¿Qué opina sobre la disposición para atenderle que mostró el personal que le asistió?                        | 80%  |
| 6 | ¿El personal que le atendió mostró conocimientos suficientes para responder oportunamente a sus inquietudes? | 100% |
| 7 | ¿Cómo considera el servicio de entrega de cheque de desembolso/corretaje brindado?                           | 60%  |

Fuente: Autoría Propia.

### Grafico No. 5: Porcentaje de Conformidad con el Servicio



Fuente: Autoría Propia.

Como se puede apreciar en la Tabla No. 2, los niveles de atención al cliente son buenos y aceptables, no obstante, el porcentaje de satisfacción de los clientes con el servicio de desembolso de créditos con garantía de vehículos usados es de un 60%. Evidentemente este porcentaje se podría incrementar si se mejora significativamente la cantidad de desembolsos no entregados por no conformidades de expedientes.

## **2.8 Proceso actual de Otorgamiento de Crédito.**

Para describir el proceso actual de Otorgamiento de Créditos del banco de Ahorro y Crédito CONFISA, se empleó el Diagrama de Flujo de Procesos el cual “ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales y facilita la selección de indicadores de procesos.

El diagrama de flujo debe ser realizado por un equipo de trabajo en el que las distintas personas aporten, en conjunto, una perspectiva completa del proceso, por lo que con frecuencia este equipo será multifuncional y multijerárquico<sup>16</sup>. Para elaborar un diagrama de flujo de procesos se siguen los siguientes pasos:

- 1. Establecer quiénes deben participar en su construcción:** El grupo de trabajo, o la persona responsable del estudio identificará los organismos implicados en el proceso, o parte del mismo, que debe ser analizado.

Se invitará a un representante de dichos organismos a participar en la construcción del Diagrama de Flujo.

---

<sup>16</sup> Talavera Pleguezuelos, C: Calidad Total en la Administración Pública. Granada: Unión Iberoamericana de Municipalistas, 1999

El número de participantes en la sesión de construcción del diagrama no será superior a 10 para que el grupo sea operativo y eficaz.

**2. Preparar la logística de la sesión de trabajo:** Con objeto de que el ritmo de la sesión de trabajo sea el adecuado se debe prever:

- Dar la información necesaria a los participantes en la reunión sobre el objeto de la misma y sobre este procedimiento.
- Preparar superficies y material de escritura que permitan tener a la vista continuamente el trabajo desarrollado.

**3. Definir claramente la utilización del Diagrama de Flujo y el resultado que se espera obtener de la sesión de trabajo:** Es necesario clarificar el objetivo de la construcción del diagrama de flujo y escribirlo de forma que sea visible para los participantes durante toda la sesión.

Esta clarificación permitirá definir el grado de detalle y la estructura que se requieren en el diagrama para poder alcanzar dicho objetivo.

**4. Definir los límites del proceso en estudio:** La mejor forma de definir y clarificar dicha definición de los límites del proceso es decidir cuáles son el primer y último pasos del Diagrama de Flujo.

El primer paso es la respuesta a la pregunta: ¿Qué nos indica que empieza el proceso?

El último paso debe contestar a la pregunta: ¿Cómo sabemos que el proceso ha terminado?

Escribir estos pasos expresándolos de forma clara y concisa e incluirlos en la superficie de escritura. (El primer paso en el borde

izquierdo o superior de la misma y el último paso en el borde derecho o inferior).

- 5. Esquematizar el proceso en grandes bloques o áreas de actividades:** Identificar los grupos de acciones más relevantes del proceso y establecer su secuencia temporal.

Esta esquematización global del proceso a analizar servirá de ayuda para guiar el proceso de construcción del diagrama.

- 6. Identificar y documentar los pasos del proceso:** Esta actividad puede comenzar, tanto por el primer paso del proceso, como por el último, no existiendo ningún criterio que indique mayor eficacia en alguno de los dos enfoques. Sea cual sea la dirección en que se realice, si se considera útil, realizar una revisión en la dirección contraria.

Las preguntas a realizar para la identificación y documentación de los pasos del proceso son las siguientes:

- ¿Existen entradas significativas asociadas con este paso, tales como materias primas, información, etc.?

Señalar estas entradas, por medio de los símbolos apropiados, en el diagrama.

- ¿Existen resultados significativos como consecuencia de este paso, tales como información, etc.?

Señalar estos resultados, por medio de los símbolos apropiados, en el diagrama.

- Una vez realizado este paso, ¿cuál son las actividades inmediatamente siguientes que debemos realizar?

Señalar estas actividades, mediante el símbolo apropiado, en el diagrama.

Partiendo del primer paso, realizar este proceso hasta alcanzar el último oviceversa. Dibujar el proceso con exactitud disponiendo el flujo principal siempre de arriba abajo o de izquierda a derecha.

**7. Realizar el trabajo adecuado para los puntos de decisión obifurcación:** Cuando se llega a un paso en el que existe un punto de decisión o debifurcación:

a) Escribir la decisión o alternativa de acuerdo con la simbología utilizada e identificar los posibles caminos a seguir mediante la notación adecuada.

En general, cuando se trata de una toma de decisión, se incluye dentro del símbolo una pregunta y la notación de las dos ramas posibles correspondientes se identifican con la notación SI/NO.

b) Escoger la rama más natural o frecuente de la bifurcación y desarrollarla, según lo dispuesto en el "Paso 6", hasta completarla.

c) Retroceder hasta la bifurcación y desarrollar el resto de las ramas de igual modo.

**8. Revisar el diagrama complete:** Comprobar que no se han omitido pasos, pequeños bucles, etc. y que el proceso tiene una secuencia lógica.

En caso de que existan dudas sobre parte del proceso representado, realizar una observación directa del proceso o contactar con expertos de esa área para su aclaración.

El resultado final de este paso es el Diagrama de Flujo del proceso en estudio<sup>17</sup>.

A continuación se muestra el Diagrama de Flujo de procesos actual elaborado en conjunto con las áreas de Banca Personal, Control de Créditos y Documentación y Traspaso:

---

<sup>17</sup>[http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama\\_de\\_flujo.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf)



**Tabla No. 5: Resumen del Diagrama de Flujos Actual**

| RESUMEN DEL DIAGRAMA DE FLUJOS ACTUAL |          |
|---------------------------------------|----------|
| DESCRIPCION                           | CANTIDAD |
| OPERACIONES                           | 42       |
| SUBPROCESOS                           | 3        |
| INSPECCIONES                          | 7        |

**Fuente:** Autoría Propia.

## **2.9 Sistemas de Información utilizado por el Banco de Ahorro y Crédito CONFISA para el proceso completo de otorgamiento de créditos.**

Para el proceso de otorgamiento de créditos se utilizan tres (3) sistemas de información vitales para la ejecución del mismo:

- EasyBank.
- BAS.
- Access.
- ESParchivo.

### **EasyBank<sup>18</sup>**

Es una solución bancaria que automatiza la administración, operación y control en general de empresas proveedoras de productos y servicios financieros favoreciendo la toma decisiones de sus directores.

Es una herramienta parametrizable, desarrollada en la plataforma Microsoft Visual Studio.NET, que permite realizar transacciones en línea sobre los principales conceptos financieros, ya sea directamente en las agencias o a través de cajeros automáticos.

---

<sup>18</sup> [http://www.caminf.com/solucion\\_easybank.html](http://www.caminf.com/solucion_easybank.html)

Provee una integración flexible y automática con los módulos de Contabilidad y Tesorería, y además provee soporte a las normas prudenciales y genera los informes oficiales requeridos por la Superintendencia de Bancos y el Banco Central.

El sistema EasyBank ofrece las siguientes soluciones:

- ❖ Alertas ante determinadas situaciones.
- ❖ Contacto directo con el cliente, a través de nuestro módulo de Relacionados, el cual nos permite manejar las informaciones particulares de éste, para ofrecerle un mejor servicio y hacer de él un posible blanco en el mercadeo de otros productos.
- ❖ Control y límites en todos los ámbitos requeridos para todas las transacciones involucradas en el Banco, definidos como política interna o impuestos por la Superintendencia de Bancos.
- ❖ Facilidad de exportación de datos a otros sistemas y herramientas de proyección de información o sistemas de inteligencia de negocios.
- ❖ Manejo del Cliente único sin importar los distintos roles que éste pueda asumir.
- ❖ Mantiene la Historia para visualizar la situación perpetua en que se encontraba una cuenta en un momento específico del tiempo.
- ❖ Necesidad de ofrecer planes a la medida de los clientes.
- ❖ Permite analizar la morosidad y madurez de la cartera, además, facilita la gestión de cobro.
- ❖ Permite analizar los beneficios generados por la colocación de recursos en una determinada área de negocio logrando optimizar el desempeño financiero de la institución.
- ❖ Permite analizar tendencias dentro del total de cuentas existentes o por segmentos.

- ❖ Permite monitorear los resultados de la gestión en las distintas áreas del negocio.
- ❖ Posibilita el análisis de fraudes y controlar la custodia de documentos.
- ❖ Reporte y consultas en todas las áreas de negocios permitiendo visualizar indicadores del comportamiento de la cartera de un área determinada, un producto, un cliente específico o una cuenta, trazando un marco para el análisis detallado de la información y facilitando la toma de decisiones estratégica.
- ❖ Seguimiento a todo el flujo de las cuentas en cobro o estatus legal a través del módulo de Gestión de Cobros y Legal.
- ❖ Seguimiento de todas las cuentas de un cliente y sus vínculos con otras cuentas dentro del Banco.
- ❖ Transacciones en línea en todas las áreas de negocio.

#### Características generales del sistema:

- ❖ Administración de perfiles de Usuarios.
- ❖ Alta disponibilidad.
- ❖ Ambiente operacional con un mínimo de recursos humanos.
- ❖ Asignación automática de número de cuentas con una nomenclatura flexible.
- ❖ Configuración de Productos Bancarios e implementación de políticas bancarias sin intervención del programador.
- ❖ Consistencia de Información garantizada a través de restricciones de integridad, implementadas a nivel de la base de datos.
- ❖ Desarrollo utilizando técnicas de programación de lenguajes orientados a objetos en tres capas y base de datos relacionales.

- ❖ Diseñado para ambientes Client Server y Thin Client con servidor de aplicaciones.
- ❖ Entorno totalmente amigable y natural apoyado en las mejores técnicas de diseño ergonómico.
- ❖ Envío de reportes vía correo electrónico o e-mail.
- ❖ Facilidad de integración (Web, CRM, Colaboración/Portales).
- ❖ Facilidad para definición de nuevos productos financieros.
- ❖ Facilidades de consultas por criterios (Query-By-Example) en todos los programas utilizando operadores relacionales y conectivos lógicos.

Módulos del sistema:

- ❖ Préstamos.
- ❖ Inversiones.
- ❖ Ahorros.
- ❖ Factoring.
- ❖ Agencias de Cambios.
- ❖ Nómina de Empleados.
- ❖ Remesas.
- ❖ Caja.

## **BAS<sup>19</sup>**

El sistema BAS está conformado por un conjunto de módulos que facilitan la administración financiera de cualquier tipo de negocio. Debido a la conformación modular del sistema, es posible que una empresa pueda instalar solo aquellos de su necesidad, y así obtener el sistema que se ajusta a sus actividades y disponibilidad económica.

---

<sup>19</sup> <http://www.caminf.com/soluciones.html>

## Características generales del sistema:

- ❖ Ayuda en línea para cada proceso, campo y errores.
- ❖ Diseñado tomando en cuenta los requerimientos del mercado de la región.
- ❖ Integración automática y enlace entre módulos.
- ❖ Manejo de centro de costos.
- ❖ Manejo de múltiples compañías y sucursales.
- ❖ Manejo de múltiples moneda.
- ❖ Manejo de proyectos.
- ❖ Niveles de seguridad por usuario/módulo/ sucursal.
- ❖ Operación modular e integrada a la vez.
- ❖ Posible integración con otras aplicaciones.
- ❖ Rastros de auditoría de documentos.

## Módulos del sistema

- ❖ Cuentas por Pagar.
- ❖ Cuentas por Cobrar.
- ❖ Ventas.
- ❖ Control de Efectivo.
- ❖ Contabilidad General.
- ❖ Inventario.
- ❖ Nómina de Empleados.
- ❖ Compras.

- ❖ Activos Fijos.

## Access

Este sistema se emplea únicamente para manejar la resolución aprobatoria de los créditos otorgados y para la medición de las ventas realizadas por los Oficiales de Negocios de la entidad.

## ESParchivo

El sistema ESParchivo es utilizado esencialmente para la trazabilidad de documentos a través de un código de barras previamente elaborado con el fin de ubicar rápidamente en donde se encuentra el documento requerido. A lo largo de todo el proceso de otorgamiento de créditos se utiliza este sistema cada vez que un documento se transfiere de un área o departamento a otro.

### 2.10 Análisis de los resultados de la investigación.

**Tabla No. 6: Análisis de Situación Actual**

| <b>ANALISIS GENERAL DE SITUACION ACTUAL (12-Jun-2014 al 24-Jun-2014)</b>                       |                            |
|--|----------------------------|
| <b>DESCRIPCION</b>   | <b>DATO FINAL OBTENIDO</b> |
| Porcentaje Promedio Diario de Expedientes Recibidos con Errores o Faltantes.                   | <b>48.15%</b>              |
| Tiempo Promedio de Retrasos Diarios por Expedientes Recibidos con Errores o Faltantes (Horas). | <b>44.67</b>               |

**Fuente:** Autoría Propia.

**Tabla No. 7: Análisis de Frecuencias**

| <b>ANALISIS DE FRECUENCIAS</b>  |                         |                   |  |
|---|-------------------------|-------------------|--|
| <b>TIPOS DE ERRORES O FALTANTES</b>   | <b>FRECUENCIA TOTAL</b> | <b>PORCENTAJE</b> | <b>TIEMPO TOTAL DE RETRASO OPERATIVO (HORAS)</b> |
| Depuración sin terminar.  | 2                       | 4.00%             | 0.13   |
| <b>Error en datos de la Matrícula.</b>  | <b>9</b>                | <b>18.00%</b>     | <b>170.68</b>                                    |
| Error en la tasación.   | 5                       | 10.00%            | 0.46   |
| Factura de Servicios no confirma la dirección del cliente.                        | 1                       | 2.00%             | 0.07   |
| <b>Falto la Factura de Servicios.</b>   | <b>12</b>               | <b>24.00%</b>     | <b>24.76</b>                                     |
| Penalidad aplicada por error en Financiamiento.                                   | 1                       | 2.00%             | 0.19   |
| Error en los datos de la Carta Compromiso.  | 4                       | 8.00%             | 21.43  |
| Error en Carta de Autorización de Entrega de Cheque.                              | 2                       | 4.00%             | 3.67   |
| El seguro no tenía el endoso.   | 2                       | 4.00%             | 189.42   |
| Matricula no esta a nombre del Cliente.   | 1                       | 2.00%             | 52   |
| Confirmación de la dirección escrita en lugar no correspondiente a la depuración. | 1                       | 2.00%             | 0.041  |
| La depuración no confirma la dirección.   | 1                       | 2.00%             | 0.068  |
| Error en el seguro.   | 2                       | 4.00%             | 4.5  |
| Falto la Carta de Trabajo.  | 1                       | 2.00%             | 0.3  |
| Falto el seguro externo.  | 1                       | 2.00%             | 16   |
| Falto la depuración.  | 1                       | 2.00%             | 0.052  |
| Error en el acto de venta de traspaso.  | 1                       | 2.00%             | 11.91  |
| Encaje legal no autorizado.   | 2                       | 4.00%             | 24.2   |
| Carta Compromiso no autorizada.   | 1                       | 2.00%             | 11.82  |
| <b>TOTAL</b>  | <b>50</b>               | <b>100%</b>       | <b>531.70</b>                                    |

**Fuente:** Autoría Propia.

Al analizar las frecuencias de cada uno de los tipos de errores o faltantes en los expedientes tomados como muestra se puede observar que las dos (2) causas de mayor relevancia e impacto al momento del desembolso de créditos con garantía de vehículos usados son:

- ❖ Error en los datos de la matrícula.
- ❖ Falta de factura de servicios.

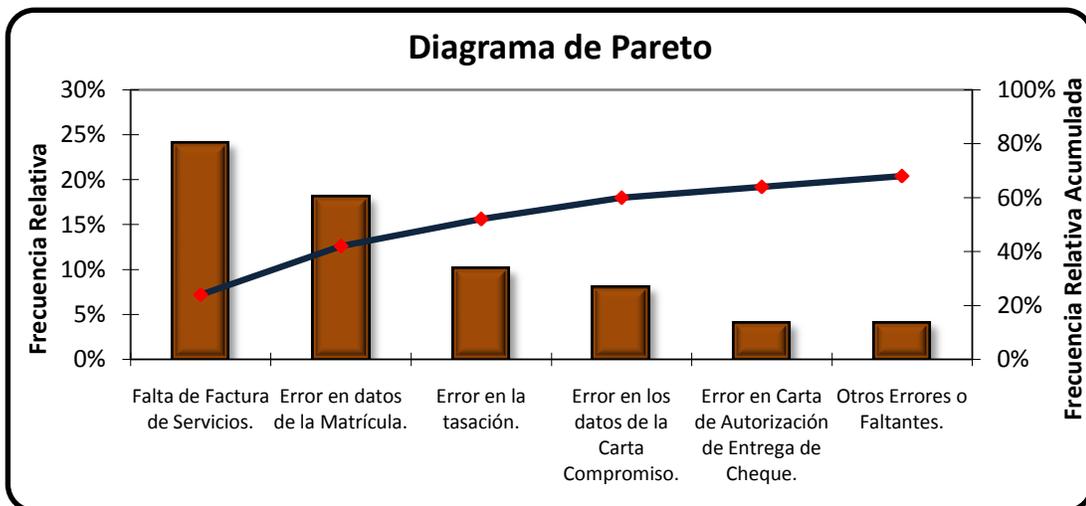
Para representar este hecho se utilizó el diagrama de pareto, el cual constituye un sencillo y gráfico método de análisis que permite discriminar entre las causas más importantes de un problema (los pocos y vitales) y las que lo son menos (los muchos y triviales).

Los pasos a seguir para la elaboración de un diagrama de Pareto son.

- ❖ Seleccionar los datos que se van a analizar, así como el periodo de tiempo al que se refieren dichos datos.
- ❖ Agrupar los datos por categorías, de acuerdo con un criterio determinado.
- ❖ Tabular los datos.
- ❖ Dibujar el diagrama de Pareto.
- ❖ Representar el gráfico de barras correspondiente que, en el eje horizontal, aparecerá también en orden descendente.
- ❖ Delinear la curva acumulativa.
- ❖ Identificar el diagrama, etiquetándolo con datos como: título, fecha de realización, periodo estudiado.
- ❖ Analizar el diagrama de Pareto<sup>20</sup>.

Siguiendo estos pasos el Diagrama de Pareto para esta investigación se definió como sigue a continuación:

**Gráfica No. 7: Diagrama de Pareto**



Fuente: Autoría Propia.

<sup>20</sup><http://www.aiteco.com/diagrama-de-pareto/>

Acorde a los principios de la teoría de Pareto, al resolver los dos (2) tipos de inconformidades de mayor frecuencia se resuelve el 80% del problema principal definido. Por tal motivo se procedió a utilizar la herramienta de los cinco (5) porqués para identificar la causa principal de dichas inconformidades representadas en el diagrama de Pareto. Para esto se convocó una reunión con las áreas involucradas en donde a través de esta herramienta se determinó lo siguiente:

❖ **Problema:** Falta de Factura de Servicios en el Expediente.

- **Causa:** El Cliente es informado de manera verbal cuando debe traer factura de servicios, pero no recibe del Oficial de Negocios correspondiente, el debido seguimiento.

❖ **Problema:** Error en los Datos de la Matrícula.

- **Causa:** El personal de Banca Personal no posee la orientación a realizar, a nivel de detalle, este tipo de verificación a la hora de firmar un préstamo.

## **CAPITULO III: PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE DESEMBOLSO DE CREDITOS CON GARANTIA DE VEHICULOS USADOS**

Este capítulo presenta las conclusiones finales a partir de los datos obtenidos y analizados presentados en el capítulo anterior e igualmente se detallan las recomendaciones de lugar para corregir y mejorar las debilidades identificadas en el proceso de desembolso de créditos con garantía de vehículos usados llevado a cabo en el área de Control de Créditos del departamento de administración de riesgos.

### **3.1 Propuesta de Mejora.**

En base a los resultados y análisis del levantamiento previamente realizado se han definido una serie de propuestas de mejora orientadas a optimizar el proceso de desembolso de créditos con garantía de vehículos usados. Para las propuestas definidas se contemplaron distintos períodos de implementación con miras de mitigar la causa raíz que genera las debilidades en el proceso evaluado. Las propuestas consideradas se muestran a continuación:

1. Orientar y capacitar a las Asistentes de Créditos a hacer énfasis en que los datos del Cliente en la DGII deben corresponder con todos los datos en el expediente y la cédula para en caso de cualquier corrección notificarle al Cliente los pasos a seguir para la corrección, de manera que cuando el Cliente regrese a desembolsar haya resuelto los mismos y se pueda proceder con dicho desembolso.

Una vez que se haya realizado la orientación a realizar esta inspección de control con cada una de las asistentes de créditos tanto en la oficina principal como en las sucursales, se debe gestionar la documentación de este control en el procedimiento de otorgamiento de créditos con garantía de vehículos usados para fines de consulta de los dueños del proceso, así como para fines de Auditoría Interna.

Esto permite poner en práctica la metodología de inspección en la fuente, de manera que durante el flujo del proceso los involucrados, en este caso las Asistentes de Crédito pueden identificar cualquier inconformidad tanto cuantitativa como cualitativa en el expediente y gestionar su corrección antes de que dicho expediente se transfiera al área de Control de Crédito para el desembolso del mismo.

- 2.** Establecer como lineamiento, que el Subgerente de Banca Personal realice dos cortes al día, para la revisión de los expedientes de aquellos préstamos que no requieren ser revisados en el momento de la firma del mismo, considerando dicha revisión como una tarea de prioridad alta. Primer corte: 9-10 a.m.; Segundo corte: 4:30-5:30 p.m.

Por medio de este lineamiento se puede reducir la probabilidad de que queden expedientes pendientes por revisar para el día siguiente evitando posibles acumulaciones de expedientes en el área de Banca Personal y por tanto retrasos en la tramitación del expedientes y del proceso, así como revisiones superficiales por tales motivos.

Igual que en la propuesta anterior este lineamiento debe ser documentado en la política de otorgamiento de créditos para fines de consulta del Subgerente de Banca Personal, así como para fines de Auditoría Interna.

- 3.** Resaltar en la hoja de "Resumen del Préstamo" cualquier documento o gestión por parte del Cliente pendiente antes de poder realizar el desembolso del préstamo, para fines de consulta.

Por medio de este control se puede involucrar al cliente en el proceso de gestión de documentos pendientes por entregar al momento del desembolso.

Este control debe ser documentado en el procedimiento de otorgamiento de créditos para consulta de las Asistentes de Crédito, así como para fines de Auditoría Interna.

4. Hacer un requerimiento al proveedor del sistema EasyBank de habilitar las funciones que se llevan a cabo en el sistema Access para utilizar un solo sistema en el proceso de otorgamiento de créditos.

Eliminar la actividad de elaborar la resolución aprobatoria en el sistema Access por medio de la automatización del mismo con el sistema EasyBank agilizaría el proceso de otorgamiento de créditos y reduce la probabilidad de errores provocados por la falta de automatización.

5. Automatizar en el sistema EasyBank el cálculo de las comisiones y los gastos de cierre. A través de este requerimiento se reduce el tiempo de ejecución del proceso de otorgamiento de crédito, así como el riesgo de cometer errores en los cálculos cuotas y gastos de cierre que puede causar demoras en dicho proceso.
6. Automatizar en el sistema de EasyBank el adendum del contrato de lo Jack, cartas de relación de cuotas, carta de instalación y el poder especial de autorización. Actualmente el servicio de créditos con Lo Jack (Localización por GPS) se realiza de manera manual en el sentido de que la documentación requerida para la firma de este tipo de créditos no es generada por el sistema, sino, a través de una planilla que se modifica manualmente. La propuesta consiste en lograr adecuar el sistema EasyBank para que pueda vengarse estos documentos, de manera que se agilicen la firma de este tipo de créditos y se reduzca de igual manera el riesgo de cometer errores al momento de elaborar los documentos requeridos.

7. Automatizar por el sistema de ESParchivo notificaciones programadas diarias vía SMS y Correo Electrónico, asignadas a cada Oficial de Negocios por gestión de créditos en donde se les comuniquen los documentos pendientes por gestionar a los expedientes por desembolsar. Como se definió previamente, la causa principal de que los desembolsos de créditos no puedan realizarse a la primera visita del cliente a la entidad es la falta de seguimiento por parte de los Oficiales de Negocios a la gestión de los documentos faltantes para concluir el proceso de otorgamiento de crédito, lo que afecta negativamente el servicio brindado a los clientes.

Por medio de este requerimiento el sistema ESParchivo ofrecerá un seguimiento diario a los expedientes con documentos pendientes por gestionar de parte del Oficial de Negocios correspondiente.

**Tabla No. 8: Resumen de Propuestas de Mejora**

| RESUMEN DE PROPUESTA DE MEJORA |   |                      |              |                                     |
|--------------------------------|---|----------------------|--------------|-------------------------------------|
| No.                            | DESCRIPCION DE LA PROPUESTA DE MEJORA   | OBJETIVO             | EFFECTIVIDAD | PROBLEMA RELACIONADO                |
| 1                              | Orientar y capacitar a las Asistentes de Créditos a hacer énfasis en que los datos del Cliente en la DGII deben corresponder con todos los datos en el expediente y la cédula para en caso de cualquier corrección notificarle al Cliente los pasos a seguir para la corrección, de manera que cuando el Cliente regrese a desembolsar haya resuelto los mismos y se pueda proceder con dicho desembolso. | Mitigar el problema. | Corto plazo. | Error en los datos de la matrícula. |
| 2                              | Establecer como lineamiento, que el Subgerente de Banca Personal realice dos cortes al día, para la revisión de los expedientes de aquellos préstamos que no  | Mitigar el problema. | Corto plazo. | Error en los datos de la matrícula. |

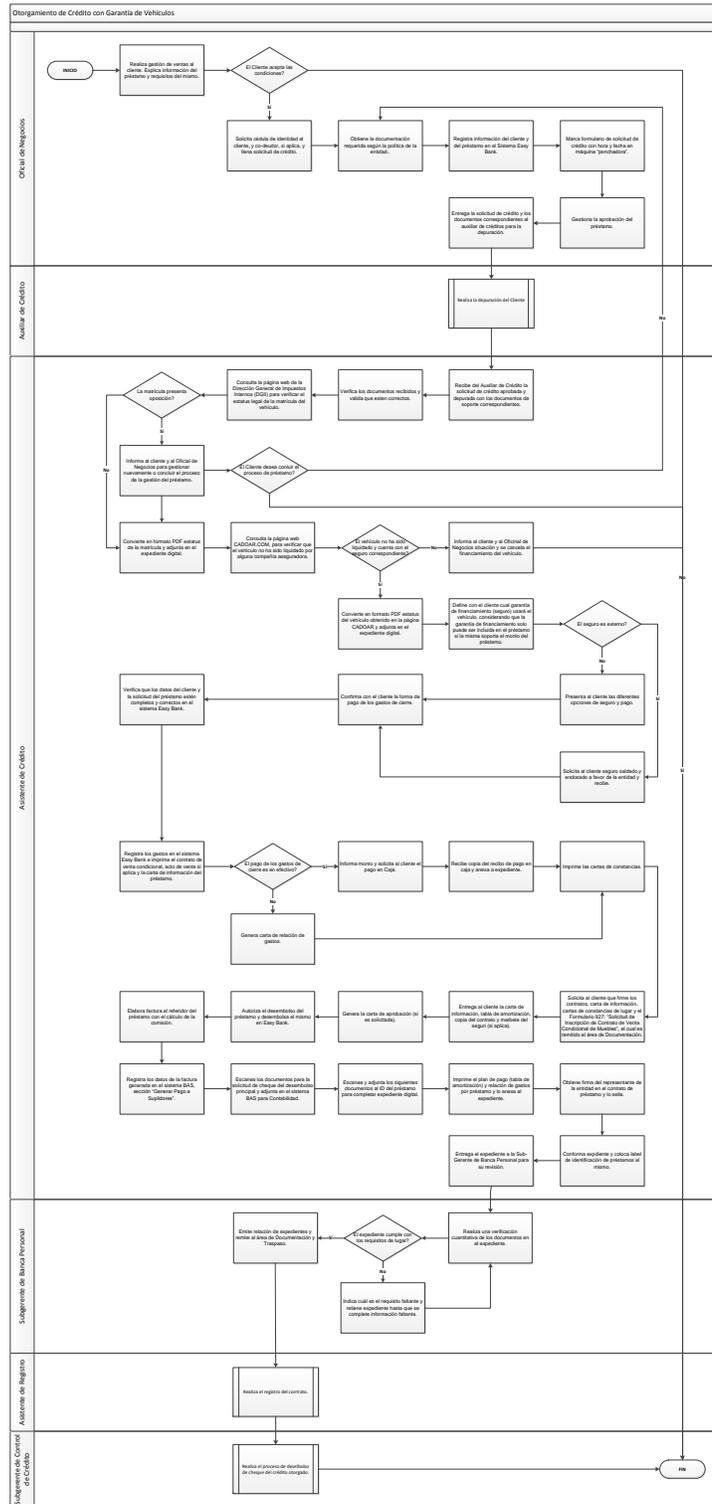
|   |   |                      |                |   |
|---|---|----------------------|----------------|---|
|   | requieren ser revisados en el momento de la firma del mismo, considerando dicha revisión como una tarea de prioridad alta. Primer corte: 9-10 a.m.; Segundo corte: 4:30-5:30 p.m.   |                      |                |   |
| 3 | Resaltar en la hoja de "Resumen del Préstamo" cualquier documento o gestión por parte del Cliente pendiente antes de poder realizar el desembolso del préstamo, para fines de consulta.   | Mitigar el problema. | Corto plazo.   | Error en los datos de la matrícula.                                 |
| 4 | Hacer un requerimiento al proveedor del sistema EasyBank de habilitar las funciones que se llevan a cabo en el sistema Access para utilizar un solo sistema en el proceso de otorgamiento de créditos.  | Mitigar el problema. | Mediano plazo. | Error en los datos de la matrícula.                                 |
| 5 | Automatizar en el sistema EasyBank el cálculo de las comisiones y los gastos de cierre.   | Mitigar el problema. | Mediano plazo. | Error en los datos de la matrícula.                                 |
| 6 | Automatizar en el sistema de EasyBank el adendum del contrato de lo Jack, cartas de relación de cuotas, carta de instalación y el poder especial de autorización.   | Mitigar el problema. | Mediano plazo. | Error en los datos de la matrícula.                                 |
| 7 | Automatizar por el sistema de ESParchivo notificaciones programadas diarias vía SMS y Correo Electrónico, asignadas a cada Oficial de Negocios por gestión de créditos en donde se les comunique los documentos pendientes por gestionar a los expedientes por desembolsar. | Mitigar el problema. | Mediano plazo. | Falta de la factura de servicios u otro documento en el expediente. |

Fuente: Autoría Propia.

### 3.2 Diagrama de Flujo de Procesos Mejorado

Con las propuestas de mejora definidas previamente el proceso de Otorgamiento de Créditos quedaría representado en el Diagrama de Flujo de Procesos como se muestra a continuación:

# Gráfico No. 8: Diagrama de Flujo Propuesto



Fuente: Autoría Propia.

**Tabla No. 9: Resumen del Diagrama de Flujos Mejorado**

| RESUMEN DEL DIAGRAMA DE FLUJOS Mejorado |          |
|---|----------|
| DESCRIPCION                             | CANTIDAD |
| OPERACIONES                             | 40       |
| SUBPROCESOS                             | 3        |
| INSPECCIONES                            | 7        |

**Fuente:** Autoría Propia.

Como se puede observar en comparación el diagrama de flujos anterior se eliminarían dos (2) operaciones del proceso completo al automatizar el cálculo de las cuotas correspondientes a los créditos, así como la resolución aprobatoria generada en el sistema access el cual quedaría eliminado, ya que este paso lo cargaría el sistema EasyBank automáticamente simplificando el proceso como tal.

### **3.3 Programa de implementación de recomendaciones.**

Para elaborar el programa de implementación de las propuestas definidas se empleó la herramienta 5W+1H. Dicha Herramienta es una metodología de análisis empresarial que consiste en contestar seis preguntas básicas: qué (WHAT), por qué (WHY), Cuándo (WHEN), dónde (WHERE), quién (WHO) y cómo (HOW). Es considerada una lista de verificación mediante la cual es posible generar estrategias para implementar una mejora.

Las reglas que utiliza el 5W + 1H facilita la planificación de las acciones a desarrollar para la aplicación de las acciones generadas por la utilización del ciclo de mejora PDCA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), el cual es otra herramienta adicional de mejora de larga trayectoria, muy empleada, dado que la mejora continua no es solo un método para la resolución de problemas, sino una forma de pensar orientada a los procesos<sup>21</sup>.

### **Tabla No. 10: 5W + 1H**

<sup>21</sup> <http://ojs.latu.org.uy/index.php/INNOTECH-Gestion/article/download/5/4>

| ¿Qué?   | ¿Quién?                       | ¿Cuándo?   | ¿Dónde?                        | ¿Por qué?  | ¿Cómo?  |
|---|-------------------------------|------------|--------------------------------|--|---|
| Actualizar la política y el procedimiento de Otorgamiento de Crédito con los lineamientos definidos previamente en la propuesta de mejora                             | Gerente de Calidad y Procesos | 30-09-2014 | Oficina Principal              | Es necesario documentar los nuevos pasos y criterios a seguir en el proceso de otorgamiento de crédito de la entidad para poder divulgarlo al personal correspondiente encargado de ejecutar el mismo. | Convocar una reunión con el Gerente de Calidad y Procesos para llevar a cabo la documentación y sometimiento a aprobación por la Alta Gerencia.   |
| Divulgar la política y el procedimiento de Otorgamiento de Crédito actualizado y aprobado   | Gerente de Banca Personal     | 02-10-2014 | Oficina Principal y Sucursales | Para que se lleven a cabo las nuevas prácticas definidas.  | Convocar una reunión para los fines   |
| Gestionar la elaboración y envío de los requerimientos definidos a los suplidores de los sistemas de información empleados en el proceso de otorgamiento de créditos. | Gerente de Banca Personal     | 03-10-2014 | Oficina Principal y Sucursales | Para agilizar el proceso de otorgamiento de créditos.  | Convocar una reunión con los suplidores de los sistemas de información empleados en el proceso de otorgamiento de créditos y a los Gerentes de los departamentos de TI, Administración de Riesgo Operacional, Calidad y Procesos; y |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | Negocios,<br>para la<br>definición del<br>requerimient<br>o. |
|--|--|--|--|--|--|

**Fuente:** Autoría Propia

## CONCLUSION

Luego de haber implementado la metodología DMAIC se determinó que los dos (2) problemas principales sobre los cuales se deben implementar controles correctivos y preventivos para mitigar las inconformidades de los expedientes al momento de realizar el desembolso de créditos con garantía de vehículos usados son los siguientes:

- ❖ Falta de Factura de Servicios en el Expediente.
- ❖ Error en los Datos de la Matrícula.

La causa raíz identificada respectivamente para estas inconformidades son:

- ❖ El Cliente es informado de manera verbal cuando debe traer factura de servicios, pero no recibe del Oficial de Negocios correspondiente, el debido seguimiento.
- ❖ El personal de Banca Personal no posee la orientación a realizar, a nivel de detalle, este tipo de verificación a la hora de firmar un préstamo.

En base a estos hechos se definieron siete (7) propuestas orientadas a mitigar la ocurrencia de dichas inconformidades. Las mismas fueron segmentadas por tres (3) propuestas con período de implementación a corto plazo y cuatro (4) propuestas con período de implementación a mediano plazo. Esto es con la intención de tomar acciones correctivas inmediatas debido a que el proceso de desembolso de créditos con garantía de vehículos usados, es uno de los procesos críticos de la entidad.

# BIBLIOGRAFÍA

## Libros de Texto

- ❖ Fleitman Jack, Negocios Exitosos, McGraw-Hill, 2000, Pág. 246.
- ❖ Talavera Pleguezuelos, C: Calidad Total en la Administración Pública. Granada: Unión Iberoamericana de Municipalistas, 1999.

## Páginas WEB

- ❖ Cuevas, Daris Javier, Las Entidades de Intermediación Financiera y la Ley No. 183-02, Extraído el 02 de junio, 2014, de <http://www.sb.gob.do/pdf/presentaciones/TEMA-3-LAS-ENTIDADES-DE-INTERMEDIACION-FINANCIERA-Y-LA-LEY-183-02.pdf>
- ❖ Ley Monetaria y Financiera. Sección I. De las Entidades de Intermediación Financiera, Extraído el 02 de Junio, 2014, de [http://www.bancentral.gov.do:8080/sistema\\_financiero.asp?a=Entidades\\_Financieras](http://www.bancentral.gov.do:8080/sistema_financiero.asp?a=Entidades_Financieras)
- ❖ Banca y Finanzas, Recuperado el 02 de Junio, 2014, de <http://www.santodomingo.com/index.php/negocios/banca-y-finanzas/33-bancaenrepublicadominicana>
- ❖ Ley No. 183-02 que aprueba la Ley Monetaria y Financiera, año 2002, Recuperado el 03 de Junio, 2014, De [http://www.bancentral.gov.do/normativa/leyes/Ley\\_Monetaria\\_y\\_Financiera.pdf](http://www.bancentral.gov.do/normativa/leyes/Ley_Monetaria_y_Financiera.pdf)

- ❖ Emmanuel Cedeño, Monetaria y Financiera, Recuperado el 03 de Junio, 2014, de <http://www.omg.com.do/guia-de-negocios-monetaria-y-financiera/>
  
- ❖ Historia, Recuperado el 12 de Junio, 2014, de <http://www.bancentral.gov.do/bc/>
  
- ❖ Plan Estratégico 2014-2017, Recuperado el 12 de Junio, 2014, de [http://www.bancentral.gov.do/bc/plan\\_estrategico/](http://www.bancentral.gov.do/bc/plan_estrategico/)
  
- ❖ Funciones Principales, Recuperado el 12 de Junio, 2014, de <http://www.bancentral.gov.do/bc/funciones/>
  
- ❖ Objetivos y Estrategias, Recuperado el 12 de Junio, 2014, de [http://www.bancentral.gov.do/bc/plan\\_estrategico/](http://www.bancentral.gov.do/bc/plan_estrategico/)
  
- ❖ Misión, Visión y Valores, Recuperado el 12 de Junio, 2014, de <http://www.sb.gob.do/acerca-de-la-sb/misi%C3%B3n-visi%C3%B3n-valores>
  
- ❖ Historia, Recuperado el 12 de Junio, 2014, de <http://www.sb.gob.do/acerca-de-la-sb/historia>
  
- ❖ Imagen SB, Recuperado el 12 de Junio, 2014, de <http://www.sb.gob.do/>
  
- ❖ CONFISA Historia, Recuperado el 07 de Julio, 2014, de <http://www.confisa.do/sobreNosotros/Paginas/Historia.aspx>
  
- ❖ CONFISA: Filosofía Empresarial, Recuperado el 07 de Julio, 2014, de <http://www.confisa.do/sobreNosotros/Paginas/Filosof%C3%ada%20Empresarial.aspx>
  
- ❖ Análisis DAFO, Recuperado el 23 de julio, 2014, de <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/analisis-dafo>

- ❖ Análisis FODA, Recuperado el 23 de Julio, 2014 de <http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap089/apoyos/m3/analisis.pdf>
  
- ❖ Préstamo al Consumo, Recuperado el 23 de Junio, 2014, de <http://www.monetos.es/financiacion/prestamo-consumo/>
  
- ❖ Jiménez Leira, Pedro (2013), Diagrama SIPOC, herramienta para descubrir las posibles áreas de mejora, Recuperado el 23 de Julio, 2014, de <http://pedroleira.com/2013/02/04/diagrama-sipoc-herramienta-para-descubrir-las-posibles-areas-de-mejora/>
  
- ❖ Diagrama de Flujo, Recuperado el 23 de Julio, 2014, de [http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama\\_de\\_flujo.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf)
  
- ❖ EasyBank, Recuperado el 23 de Julio, 2014, de [http://www.caminf.com/solucion\\_easybank.html](http://www.caminf.com/solucion_easybank.html)
  
- ❖ BAS, Recuperado el 23 de Julio, 2014, de <http://www.caminf.com/soluciones.html>
  
- ❖ Origen y Concepto del Diagrama de Pareto, Recuperado el 23 de Julio, 2014, de <http://www.aiteco.com/diagrama-de-pareto/>
  
- ❖ Las 5W + H y el Ciclo de Mejora en la Gestión de Procesos, Recuperado el 29 de Julio, 2014, de <http://ojs.latu.org.uy/index.php/INNOTEC-Gestion/article/download/5/4>

# **ANEXOS**

## **A. Anteproyecto**

### **1. Preguntas de partida**

#### **1. ¿De qué se trata la investigación propuesta?**

Proponer mejoras al proceso de desembolso de créditos con garantía de vehículos usados, oficina principal del Banco de Ahorro y Créditos CONFISA en la ciudad de Santo Domingo”

#### **2. ¿En qué contexto se ubica?**

En las actividades del departamento de Banca Personal, Negocios y el área de control de créditos perteneciente al departamento de Administración de Riesgos del banco de ahorro y créditos CONFISA.

#### **3. ¿Es de interés el tema?**

Sí, debido a que con la mejora de este proceso los clientes podrán recibir el desembolso de los créditos que se le otorguen en un menor tiempo, reduciendo la cola de clientes en espera y los retrabajos provocados por errores.

#### **4. ¿Existe información sobre el mismo? ¿Dónde se puede encontrar o quien tiene la información?**

Sí, existen libros de texto relacionados a la mejora de los procesos y la gestión de buenas prácticas en los procesos de servicios, así como en el análisis de cola, estudio de tiempos y balanced scorecard. Así mismo, los colaboradores del área poseen experiencia y conocimientos de otras entidades de intermediación sobre buenas prácticas empleadas para llevar a cabo este tipo de proceso.

### **5. ¿Cuáles son los resultados personales que se esperan?**

Lograr reducir los retrabajos causados por errores en el proceso de desembolso de créditos con garantía de vehículos usados para de esta manera reducir los tiempos de espera de los clientes e incrementar la productividad de los departamentos involucrados.

### **6. ¿Cuáles son los resultados generales que se esperan?**

Se espera que con la mejora de este proceso los clientes perciban que la entidad brinda un servicio de calidad y eficiente.

## **2. Problema de la investigación**

### **2.1 Planteamiento del problema**

El área de Control de Créditos del Banco de Ahorro y Créditos CONFISA tiene como función principal la entrega de los cheques correspondientes a los créditos otorgados a sus clientes siguiendo una serie de lineamientos y requisitos que debe tener el expediente elaborado por el departamento de Banca Personal.

Últimamente se ha observado que diariamente el área recibe una cantidad considerable de expedientes con errores o documentos faltantes que impiden la entrega del cheque al respectivo cliente según lo establece la política de la entidad. Estos errores o documentos faltantes provocan retrasos de hasta

más de 25 días para la culminación del proceso, lo que se considera muy elevado dado que la política de desembolso de créditos es de 24 horas. Es usual escuchar clientes quejarse de los largos tiempos de espera para recibir el desembolso de sus préstamos y las recurrentes visitas a la entidad que deben hacer.

Debido a los recurrentes errores en los expedientes de igual manera tienen lugar con mucha frecuencia los retrabajos por corrección a los mismos para poder continuar con el proceso de entrega de cheques.

## **2.2 Formulación del problema**

¿Cuál es la causa que provoca los errores o la falta de documentos en los expedientes que recibe el área de Control de Créditos del departamento de Administración de Riesgos en el Banco de Ahorro y Créditos CONFISA?

## **2.3 Sistematización del problema**

- ❖ ¿Qué métodos se puede implementar para mejorar el proceso de desembolso de créditos con garantía de vehículos usados?
- ❖ ¿Cómo se puede mejorar el subproceso para la elaboración de los expedientes en el departamento de Banca Personal?
- ❖ ¿Qué limitantes posee el o los sistemas involucrados en el proceso de desembolso de créditos con garantía de vehículos usados?

# **3. Objetivos**

## **3.1 Objetivo general**

“Mejorar el proceso de desembolso de créditos con garantía de vehículos usados, oficina principal del Banco de Ahorro y Créditos CONFISA en la ciudad de Santo Domingo, año 2014”.

### **3.2 Objetivos específicos**

- ❖ Identificar y corregir la causa raíz que provoca los errores y faltantes en los expedientes a través de las distintas herramientas de Calidad y técnicas de Estudio de Tiempos.
- ❖ Ajustar las Políticas y los Procedimientos claves con las correcciones identificadas para asegurar el cumplimiento del objetivo del Proyecto.
- ❖ Establecer un plan de monitoreo a los indicadores analizados para garantizar el adecuado seguimiento y control de las buenas prácticas implementadas a través del tiempo.

## **4. Justificación de la investigación**

### **4.1 Justificación Teórica**

Es teórica, debido a que existen metodologías documentadas y probadas acerca del mejoramiento continuo de los procesos tanto en libros de texto como en artículos en el internet

### **4.2 Justificación Metodológica**

La investigación se apoyará en la observación de los eventos que acontecen y en la realización de entrevistas a los colaboradores que intervienen en el proceso de desembolso de créditos con garantía de vehículos usados con la intención de identificar las posibles causas que provocan el problema principal, así como de cuestionarios para medir el grado de satisfacción de los clientes con el servicios brindado.

### **4.3 Justificación Práctica**

Es práctica, debido a que se implementarán las distintas metodologías y herramientas de calidad para lograr una mejora significativa al proceso de desembolso de créditos con garantía de vehículos usados.

## 5. Marco Referencial

### 5.1 Marco Teórico

Para desarrollar el presente proyecto se requiere del conocimiento tanto de la metodología DMAIC, como de las diferentes herramientas de calidad empleadas para el análisis y mejora de un proceso tales como: Diagrama de Pareto, 5W+1H, Diagrama de causa-efecto, Diagrama de Flujo y la Hoja de verificación.

Según James R. Evans y William M. Lindsay (*Administración y Control de la Calidad*, 7ma edición, México, 2008, pág. 35) la metodología DMAIC Se basa en una estrategia Six Sigma probado en la industria con velocidad y enfoque utilizándose para aprovechar las oportunidades o solucionar los problemas de manera proactiva.

### 5.2 Marco Conceptual

- ❖ **Desembolso:** consiste en una parte o el total del monto de crédito acordado que recibe el deudor.
- ❖ **Diagrama de pareto:** es un histograma de los datos ordenados de la frecuencia mayor a la menor (Evans y William M. Lindsay, *Administración y Control de la Calidad*, 7ma edición, México, 2008, pág. 663).
- ❖ **Diagrama de flujo:** se emplea para identificar la secuencia de actividades o flujo de materiales e información en un proceso (Evans y William M. Lindsay, *Administración y Control de la Calidad*, 7ma edición, México, 2008, pág. 672).
- ❖ **Diagrama causa-efecto:** es un método gráfico sencillo para presentar una cadena de causas y efectos, así como clasificar las causas y organizar las relaciones entre las variables (Evans y William M. Lindsay,

*Administración y Control de la Calidad*, 7ma edición, México, 2008, pág. 674).

- ❖ **Hoja de verificación:** son tipos especiales de formas para recopilar datos en las cuales los resultados se pueden interpretar directamente sobre la forma, sin necesidad de un procesamiento adicional (Evans y William M. Lindsay, *Administración y Control de la Calidad*, 7ma edición, México, 2008, pág. 669).\

### **5.3 Marco Espacial**

El proyecto se realizará en el Banco de Ahorro y Crédito CONFISA, oficina principal en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana.

### **5.4 Marco Temporal**

La investigación se realizará durante el año 2014.

## **6. Hipótesis**

### **6.1 Primer grado**

Más del 25% de los clientes que visitan la entidad diariamente no reciben el desembolso de sus préstamos aprobados por errores o falta de documentos en sus respectivos expedientes en el Banco de Ahorro y Crédito CONFISA.

### **6.2 Segundo grado**

Menos del 25% de los clientes que visitan la entidad diariamente no reciben el desembolso de sus préstamos aprobados por errores o falta de documentos en sus respectivos expedientes en el Banco de Ahorro y Crédito CONFISA.

### 6.3 Indicadores

- ❖ Cantidad de clientes atendidos diariamente para desembolso de préstamos con garantía de vehículo usado.
- ❖ Tiempo Promedio para desembolso de créditos con garantía de vehículo usado.
- ❖ Porcentaje (%) de clientes que no recibieron el desembolso de sus préstamos con garantía de vehículo usado por errores o falta de documentos en sus expedientes.
- ❖ Nivel de satisfacción de los clientes con el servicio brindado.

## 7. Aspectos Metodológicos

### 7.1 Tipos de estudio

Los tipos de estudios a emplear en la investigación son:

- ❖ **Exploratorio:** este tipo de estudio se utilizó tanto para el planteamiento del problema, como de la hipótesis a demostrar en el proceso de análisis de la investigación.
- ❖ **Descriptivo:** por medio de este tipo de estudio, se identificarán los motivos por los cuales los clientes no reciben el desembolso de sus préstamos así, como las posibles soluciones a las limitaciones detectadas en dicho proceso.
- ❖ **Explicativo:** el estudio explicativo se empleará para exponer las razones que provocan la ocurrencia que generan las limitaciones del proceso de desembolso de créditos con garantía de vehículos usados.

### 7.2 Fuentes técnicas

Entre las técnicas de recolección de información que se utilizarán en la investigación están:

### **La observación**

Esta técnica es esencial en la investigación, ya que se utilizará para la recolección de muestras correspondiente a los distintos indicadores formulados y citados previamente a través de una observación directa del proceso para de esta manera identificar los eventos que generan las limitaciones en dicho proceso.

### **La encuesta**

Se elaborarán encuestas escritas dirigidas a medir el nivel de satisfacción de los clientes tanto internos como externos respecto a al servicio de desembolso de créditos con garantía de vehículos usados.

### **Entrevistas**

Las entrevistas serán dirigidas a los colaboradores del departamento de Banca Personal, Negocios y el área de Control de Créditos del departamento de Administración de Riesgos, tanto en el levantamiento inicial de los datos como en la propuesta de mejora al proceso.

## **8. Tabla de contenido**

### **CAPITULO I: ENTIDADES DE INTERMEDIACION FINANCIERA**

1.1 Concepto.

1.2 Origen y evolución de las entidades de intermediación financieras en la República Dominicana.

1.3 Entidades reguladoras del sector bancario en la República Dominicana.

2.7.1 La Superintendencia de Bancos.

2.7.2 Banco Central de la República Dominicana.

1.4 Ley No. 183-02 que aprueba la ley Monetaria y Financiera.

1.5 Categorización de las Entidades de Intermediación Financiera.

1.6 Operaciones Bancarias.

## CAPITULO II: DESEMBOLSO DE CREDITOS CON GARANTIA DE VEHICULOS USADOS DEL BANCO DE AHORRO Y CREDITOS CONFISA

2.1 Historia del Banco de Ahorro y Crédito CONFISA.

2.2 Descripción del entorno.

2.3 Análisis FODA.

2.4 Mercado al que se dirige.

2.5 Posición en el mercado.

2.6 Portafolio de productos y servicios.

2.7 Sistemas de Información utilizado por el Banco de Ahorro y Crédito CONFISA para el proceso completo de otorgamiento de créditos.

2.7.1 EasyBank/BAS

2.7.2 ESParchivo

2.7.3 Access

2.8 Proceso de levantamiento de información para mejorar el proceso de desembolso de créditos.

2.8.1 Planilla para la recolección de los datos.

2.8.2 Preparación del Mapa de Proceso.

2.8.3 Estudio de tiempo

2.8.4 Preparar encuesta de satisfacción de clientes internos y externos.

2.9 Tabulación de los datos recolectados.

2.10 Análisis de los resultados de la investigación.

## CAPITULO III: PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE DESEMBOLSO DE CREDITOS CON GARANTIA DE VEHICULOS USADOS

3.1 Conclusiones

3.2 Recomendaciones

## 9. Bibliografía preliminar

### 9.1 Libros

Evans y William M. Lindsay, Administración y Control de la Calidad, 7ma edición, México, 2008.

Cantu Delgado, Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad, Editora McGraw Hill. Tercera Edición, México, 2006.

Gutiérrez Pulido, Humberto. Calidad Total y Productividad. Editora McGraw Hill. México. 2010.

Besterfield, Dale H., Control de Calidad. Prentice Hall. Octava Edición, México, 2009.

### 9.2 Internet

Banca y Finanzas, Recuperado el 26 de Mayo, 2014, de <http://www.santodomingo.com/index.php/negocios/banca-y-finanzas/33-bancaenrepublicadominicana>

## B. MODELO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN.

### CONTROL DE CREDITO:ENCUESTA DE SATISFACCION

---

**Dedique un momento de su tiempo para completar las siguientes preguntas. La información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro servicio.**

1. ¿Cómo cataloga el tiempo esperado para recibir el cheque de desembolso/corretaje?  
 Excelente.  Bueno.  Regular.  Deficiente.  Muy Deficiente.
2. ¿Qué opina sobre la disponibilidad de atención que se le mostró?  
 Excelente.  Buena.  Regular.  Deficiente.  Muy Deficiente.
3. Si necesitó resolver algún problema, duda o inquietud, ¿Se le atendió en un tiempo adecuado?  
 Si.  No.
4. ¿El personal que le atendió mostró conocimientos suficientes para responder oportunamente a su problema, duda o inquietud?  
 Si.  No.
5. ¿Cómo considera el servicio de entrega de cheque de desembolso/corretaje brindado?  
 Excelente.  Bueno.  Regular.  Deficiente.  Muy Deficiente.
6. ¿El personal que le atendió mostró siempre un trato amable y adecuado?  
 Si.  No.
7. ¿El proceso de entrega de cheque de desembolso/corretaje se realizó en su primera visita a la entidad?  
 Si.  No, ¿cuántas veces?: \_\_\_\_\_

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**