

PROYECTO DE TITULACION ALVAREZ_CABEZAS.pdf

por MARITZA ALVAREZ MARCILLO

Fecha de entrega: 14-may-2024 10:54p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2379757551

Nombre del archivo: PROYECTO_DE_TITULACION_ALVAREZ_CABEZAS.pdf (1.39M)

Total de palabras: 14564

Total de caracteres: 87190



TEMA: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN SOLICITUD DE
CRÉDITO AUTOMOTRIZ. CASO PRODUBANCO S.A.

Integrantes:

- Maritza Álvarez
- Daniela Cabezas

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	8
ABSTRACT	9
CAPÍTULO I. DIAGNOSTICO DE LA ENTIDAD	10
1.1. Descripción de la organización	10
1.1.1. Actividad económica o giro del negocio de la organización	10
1.1.2. Pilares estratégicos (misión, visión, valores)	11
1.1.3. Organigrama funcional	11
1.1.4. Ubicación	13
1.1.5. Número de colaboradores	13
1.1.6. Cartera de productos	14
1.1.7. Cartera de clientes	17
1.1.8. Facturación anual	17
1.1.9. Tecnología	18
1.1.10. Posición en el mercado	19
1.1.11. Certificaciones	20
1.1.12. Normativa legal vigente a cumplir	20
1.1.13. FODA	21
1.2. Descripción del problema	22
1.2.1. Mapa de procesos general de la organización	22
1.2.2. Líneas de producción o de servicio	22
1.2.3. Procesos que requieren mejorar	23
1.3. Justificación del problema	23
1.4. Alcance	24
1.5. Objetivos	24
1.5.1. Objetivo general	24
1.5.2. Objetivos específicos	24
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	26

2.1. Gestión por procesos.....	26
2.1.1. Definición e importancia de la gestión por procesos.....	26
2.1.2. Beneficios y desafíos de la gestión por procesos.....	27
La gestión por procesos ofrece varios beneficios que pueden dar otro sentido a la información.	27
2.1.3. Herramientas utilizadas en la evaluación y diagnóstico de procesos	28
2.1.4. La gestión por procesos en instituciones financieras.....	32
2.2. Sistema financiero ecuatoriano.....	33
2.2.1. Características del sistema financiero ecuatoriano.....	33
2.2.2. Elementos que conforman el sistema financiero ecuatoriano	34
2.2.3. Entidades gubernamentales que regulan el sistema financiero en Ecuador	35
2.3. Servicios que se otorgan por entidades bancarias.....	35
2.3.1. Captaciones de depósitos	35
2.3.2. Colocaciones de créditos	36
2.3.3. Alternativas de inversión para el usuario	38
2.3.4. Servicios financieros adicionales.....	38
Momento 2.....	39
Análisis de la situación actual	39
2.1. Gestión por procesos.....	39
2.2. Diseño de proceso actual	42
.....	42
2.3. Análisis de datos y transformación digital	42
2.3.1. Nivel de capacitación.....	42
2.3.2. Nivel de madurez	45
2.3.3. Patrones de madurez	49
2.4. Análisis del problema real con datos del proceso	50

2.5. Priorización de los problemas	52
2.6. Análisis de las causas	52
2.7. Priorización de las causas	55
Momento 3	56
Propuesta y justificación de alternativas de solución.....	56
3.1. Propuesta de mejora	56
3.2. Plan de mejora	56
3.2.1. Antecedentes de la entidad financiera.....	56
3.2.2. Situación actual.....	57
3.2.3. Identificar áreas a mejorar.....	57
3.2.4. Objetivo del plan	58
3.2.5. Análisis de Valor Agregado (AVA) y proceso mejorado.....	58
Flujo de propuesta de mejora.....	60
3.2.6. Tiempos y análisis de balance	60
3.2.7. Trabajo estándar	62
3.2.9. Resultados de las mejoras	62
3.2.9. Beneficios financieros	63
3.2.10. Implementación del cronograma de actividades.....	65
3.3. Análisis costo – beneficio.....	66
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
Conclusiones.....	69
Recomendaciones.....	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71

1
INDICE DE TABLAS

Tabla 1	10
Tabla 2	14
Tabla 3	15
Tabla 4	19
Tabla 5	20
Tabla 6	21
Tabla 7	23
Tabla 8	25
Tabla 9	39
Tabla 10	40
Tabla 11	43
Tabla 12	43
Tabla 13	45
Tabla 14	46
Tabla 15	47
Tabla 16	49
Tabla 17	51
Tabla 18	53
Tabla 19	54
Tabla 20	55
Tabla 21	56
Tabla 22	59
Tabla 23	61
1 Tabla 24	63
Tabla 25	63
Tabla 26	64
Tabla 27	64

5

Tabla 28	65
Tabla 29	66
Tabla 30	66
Tabla 31	67

5
INDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	12
Figura 2.....	13
Figura 3.....	17
Figura 4.....	18
Figura 5.....	19
Figura 6.....	22
Figura 7.....	34
Figura 8.....	42
Figura 9.....	52
Figura 10.....	55
Figura 11.....	57
Figura 12.....	58
Figura 13.....	62

13 RESUMEN

En el desarrollo de la presente investigación tiene como objetivo incrementar el nivel de efectividad al solicitar un crédito automotriz en Produbanco S.A., por lo cual se pretende mejorar la gestión de los procesos en los préstamos que se soliciten por parte de los clientes o usuarios de la entidad financiera, la misma que dispone de 3640 empleados en total y que se distribuyen en las áreas administrativa, de negocio y de soporte, sus servicios financieros se otorgan tanto a las grandes empresas, PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) y personas, quienes realizan el depósitos de sus ahorros o solicitar un crédito para el desarrollo de nuevas actividades o proyectos. La metodología se aplica al recopilar información sobre la situación actual de los procesos de solicitud de préstamos en la entidad financiera por parte de sus clientes, por lo que se aplica la herramienta CMMI (Modelo de Madurez del Proceso) en el que se destacan los elementos claves que influyen en las etapas de prestación del servicio de acuerdo a sus niveles de madurez, así como además se elabora la Matriz AMEF (Análisis de Modos de Fallo y sus Efectos), el Diagrama de Pareto para identificar las causas de la problemática principal. En el desarrollo de la propuesta se utiliza la herramienta AVA (Análisis de Valor Agregado) en la que se detectan aquellas actividades que reflejan mayor problema y con ello, reestructurar el proceso de solicitud de crédito. Como conclusión del presente trabajo se destaca que dentro de la optimización de tiempos del proceso se tiene un total de 173 minutos lo que conlleva a tres horas de ejecución aproximadamente, siendo la revisión del buró de crédito una de las actividades que demandan de un mayor tiempo para su aplicación.

Palabras claves: Préstamos, proceso, cliente, tiempo, entidad financiera

ABSTRACT

In the development of this research, the objective is to increase the level of effectiveness when requesting a loan at Produbanco S.A., which is why it is intended to improve the management of the processes in the loans requested by the clients or users of the entity. financial, which has 3,640 employees in total and who are distributed in the administrative, business and support areas, its financial services are provided to large companies, SMEs (Small and Medium Enterprises) and individuals, who carry out the deposit your savings or request a loan for the development of new activities or projects. The methodology is applied when collecting information on the current situation of the loan application processes in the financial institution by its clients, so the CMMI tool (Process Maturity Model) is applied in which the elements are highlighted. keys that influence the stages of service provision according to their maturity levels, as well as the FMEA Matrix (Failure Mode Analysis and its Effects), the Pareto Diagram to identify the causes of the main problem. In the development of the proposal, the AVA tool (Added Value Analysis) is used, in which those activities that reflect the greatest problem are detected and, thereby, restructure the credit application process. As a conclusion of this work, it is highlighted that within the optimization of process times there is a total of 173 minutes, which leads to approximately three hours of execution, with the review of the credit bureau being one of the activities that require more time. For your application.

Keywords: Loans, process, client, time, financial institution

CAPÍTULO I. DIAGNOSTICO DE LA ENTIDAD

1.1. Descripción de la organización

1.1.1. Actividad económica o giro del negocio de la organización

Produbanco como entidad bancaria se enfocan principalmente en la captación de depósitos y ofrecer alternativas de financiamiento mediante concesiones de créditos, así como además otorgamiento de servicios bancarios adicionales enfocándose en el ahorro y la inversión para sus clientes y usuarios (Produbanco, 2023).

Por lo cual, entre las actividades económicas financieras que se realizan por parte de Produbanco S.A., es importante considerar a las siguientes

Tabla 1

Servicios que otorga Produbanco S.A

Tipos	Actividades financieras
Captaciones	Captar ahorros
	Captar cuentas Corrientes
	Captar depósitos a plazo
Colocaciones	Colocar créditos directos
	Colocar contingente de garantías
	Colocar contingente de carta de crédito
Recuperaciones	Cobranza extrajudicial
	Cobranza judicial
Servicios Bancarios	Cash management
	Custodia de terceros
	Recaudación de servicios públicos
Inversiones y Fondeo	Servicios comisionables
	Invertir en papeles comerciales
	Invertir en acciones convertibles
	Titularizaciones
	Administración de liquidez

Nota. Adaptado de Produbanco S.A. (2022)

1.1.2. Pilares estratégicos (misión, visión, valores)

Misión

Impulsar una banca que brinde productos y servicios a las comunidades para ayudar a superar sus límites y alcanzar el éxito, fomentando relaciones y desarrollando negocios rentables a largo plazo (Produbanco, 2023)

Visión

Grupo Promerica estamos comprometidos a darle un nuevo significado a esta información. Nos esforzamos por inspirar y motivar a ²⁵ todas las personas y empresas de nuestras comunidades a superar sus límites y lograr el éxito que realmente se merecen (Produbanco, 2023)

Valores

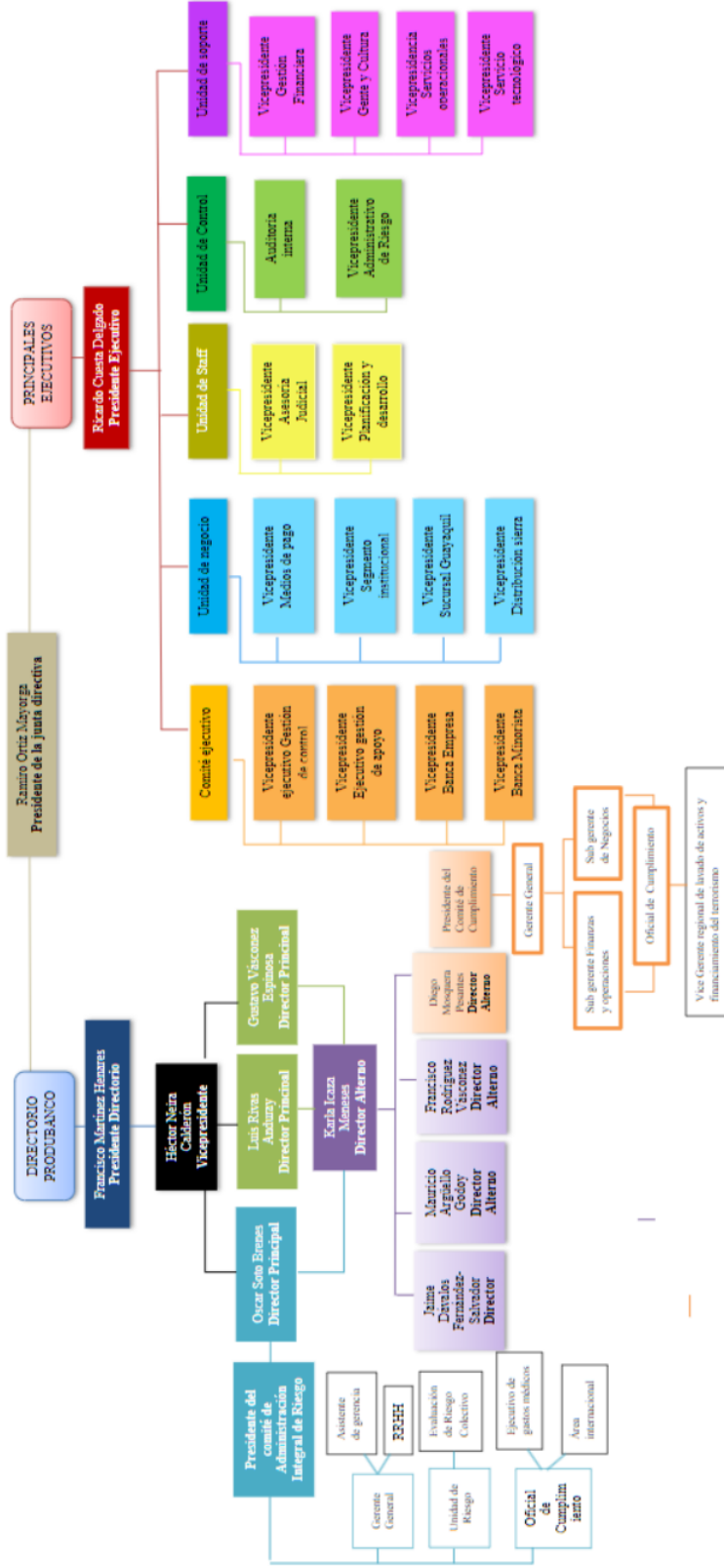
Produbanco (2023) dispone de los siguientes valores corporativos entre los cuales se pueden considerar:

- **Empatía.** Comprender las metas del cliente para encontrar soluciones para el desarrollo de nuevos negocios.
- **Emprendimiento.** Espíritu emprendedor frente a fronteras culturales, económicas y geográficas.
- **Confianza.** Credibilidad para tomar decisiones conjuntas alcanzando resultados de beneficio mutuo.
- **Cultura.** Experiencia y creatividad para alcanzar nuevos sueños con las comunidades

1.1.3. Organigrama funcional

Produbanco S.A., como entidad financiera dispone de una estructura organizacional muy amplia, por lo cual el correspondiente organigrama, ver figura.

Figura 1.
Organigrama de Produbanco S.A.

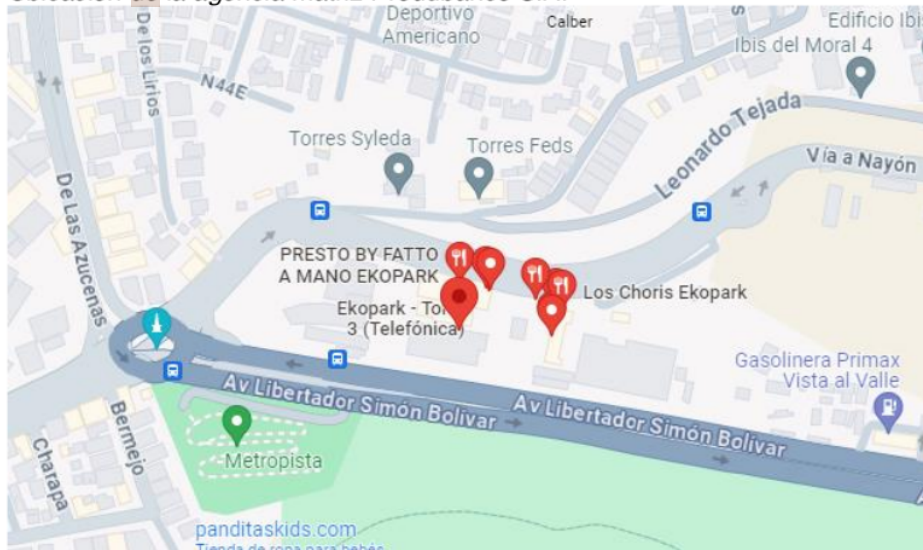


Nota. Adaptado de Produbanco (2022)

1.1.4. Ubicación

La agencia matriz de Produbanco S.A., se encuentra en Quito, como se aprecia en la siguiente figura:

Figura 2
Ubicación de la agencia matriz Produbanco S.A.



Nota. Tomado de Google Maps (2024)

La agencia matriz Produbanco S.A., se encuentra ubicada en la Av. Simón Bolívar vía Nayón.

1.1.5. Número de colaboradores

Produbanco S.A., como entidad bancaria disponen de 3.640 empleados en total entre los que se clasifican de acuerdo a las diferentes áreas departamentales como administrativa, de negocio y de soporte, ver siguiente tabla.

Tabla 2*Cantidad de trabajadores de Produbanco S.A.*

TIPO DE ÁREA	CARGOS	CANTIDAD DE EMPLEADOS
Área Administrativa	Vicepresidentes y Gerentes	70
Área de Negocio	Asistentes y cajeros	2560
Área de Soporte	Ejecutivos y auxiliares	1010
	TOTAL	3640

Nota. Adaptado de Produbanco S.A. (2023)

En la tabla anterior se observa que Produbanco S.A., tiene en total 3640 empleados, de los cuales el 1,92% forman parte del área administrativa, el 70,3% corresponde al área de negocios, mientras que el 27,7% representa al área de soporte.

1.1.6. Cartera de productos

Entre los principales productos financieros que se ofrecen por parte de Produbanco S.A., se pueden clasificar tanto para personas, PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) y Empresas, por lo que entre los servicios otorgados se distinguen a los siguientes:

Tabla 3

Cartera de productos de Produbanco S.A.

CLIENTE	PRODUCTO	SUB PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
		Cuenta be	Facilidad para hacer pequeños pagos desde la app móvil
		Cuenta de ahorros	Se accede a servicios bancarios y mayor facilidad a créditos de consumo
Depósitos		Cuenta mini	Se enfoca en niños menores de 12 años para enseñarles a ahorrar
		Cuenta ideal	Se enfoca en personas entre 13 a 17 años otorgándoles su primera tarjeta de débito
		Cuenta corriente	Se accede al dinero mediante chequera, tarjeta de débito y canales digitales
		Flexi ahorro	Se puede retirar el valor del ahorro en cualquier momento de acuerdo a un 5% de tasa de interés anual
Ahorro programado		Ahorro meta bienestar	Depósitos para ahorrar mínimo en 12 meses lo que genera una disciplina de ahorro entre sus clientes
		Ahorro meta disponible	Ahorros mensuales para generar una meta de ahorro de acuerdo a una tasa de interés establecida con anterioridad
Personas		Crédito automotriz	Préstamo que se otorga para la adquisición de un vehículo
		Crédito de consumo	Préstamo para realizar compras con un plazo a 48 meses
Créditos		Crédito hipotecario	Préstamo para la adquisición de una vivienda hasta 20 años
		Crédito para empleados	Préstamos otorgados a empleados cuyos roles de pago se cancelan en Produbanco
		Certificado de Depósito a Plazo Fijo	Inversiones a largo plazo cuyo monto mínimo de inversión es \$ 1000,00 dólares cuyos intereses se pagan al vencimiento
Inversiones		Certificado de Depósito a Plazo Fijo Digital	Se lo realiza a través de la página web durante los 365 días del año, el monto mínimo es desde los 500,00 hasta los 500.000 dólares
		Certificado de Depósito con Interés Anticipado	Inversiones realizadas desde las oficinas del banco, el depósito inicial es desde los 50.000 dólares y los intereses se retiran de forma anticipada
Tarjetas		Tarjetas de crédito	Otorgadas para financiar diversas compras permitiendo realizar pagos periódicos

	Tarjetas de débito	Otogradas para retirar dinero en efectivo desde un cajero automático, son utilizadas también para realizar pagos mínimos de las compras realizadas
Pago de Servicios	Servicios básicos	Pago de agua, luz, teléfono, internet
	Educación	Pago de la matrícula de instituciones educativas
	Sector público	Pago de impuestos, patentes
Cuenta	Cuenta Pro Pyme	Creación de una cuenta corriente, accediendo a chequera y a pagos y cobros digitales
PYMES	Créditos ambientales	Préstamo otorgado a PYMES para financiar actividades de energías renovables, eficiencia energética y eficiencia de agua, a 7 años plazo
	Créditos	Préstamos para capital de trabajo, proyectos de inversión, proyectos inmobiliarios
Tarjetas	Crédito línea verde	Préstamo para financiar proyectos de sostenibilidad que impulsen hacia la protección y cuidado del medio ambiente
	Tarjetas de crédito	Otogradas a empresas para realizar pagos de gastos de sus propias cuentas
Inversiones	Certificados de depósito	Otogradas a las empresas que deseen invertir sus depósitos a plazo fijo de acuerdo a una tasa de interés fijada previamente
	Empresas	Compromiso de pago irrevocable que emite Produbanco por cuenta de su cliente (importador) a favor de un tercero (exportador), pagadero a la vista o a plazo
Comercio Exterior	Cartas de crédito exportación	Compromiso de pago irrevocable que asume Produbanco por cuenta del Banco Emisor a favor de un tercero (Beneficiario / Exportador), siempre y cuando cumpla con los términos y condiciones del crédito
	Garantías aduaneras	Compromiso por el cual Produbanco se convierte en Garante del Cumplimiento de una Obligación contraída por su Cliente (Ordenante) respecto al Servicio Nacional de Aduana del Ecuador - SENAE

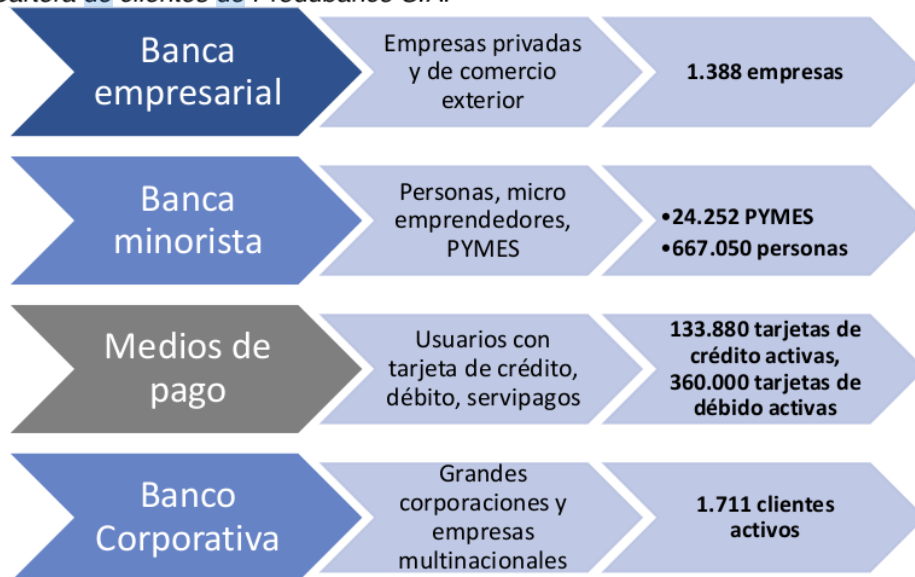
Nota. Adaptado de Produbanco S.A. (2023)

1.1.7. Cartera de clientes

Produbanco S.A., dispone alrededor de 700.000 clientes activos en total en todas las agencias del Ecuador, de los cuales se clasifican en usuarios de la banca corporativa, empresarial, minorista y medios de pago, siendo necesario detallar a cada una de ellas tal como se observa en la siguiente figura:

Figura 3

Cartera de clientes de Produbanco S.A.



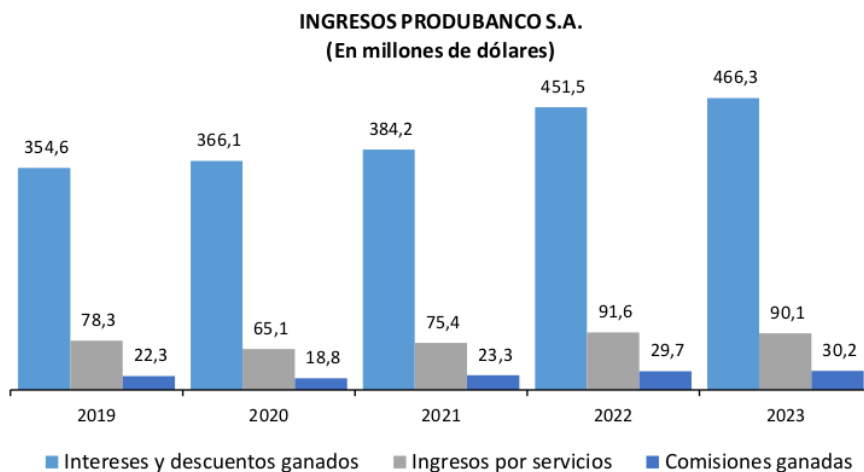
Nota. Adaptado del enfoque comercial de Produbanco S.A (2023)

En la figura anterior se observa que la cartera de clientes se clasifica de acuerdo a la banca empresarial, corporativa, minorista y medios de pago, reconociendo que se tienen características específicas para cada una de ellas.

1.1.8. Facturación anual

Produbanco S.A., como entidad bancaria genera sus principales ingresos financieros por intereses y descuentos ganados, entradas por servicios y comisiones ganadas, ver la siguiente figura.

Figura 4
Ingresos Produbanco S.A. (en millones de dólares)



Nota. Adaptado de los Estados Financieros Auditados (Produbanco S.A., 2023)

En la figura anterior se observa que los ingresos por conceptos de ingresos de intereses a créditos otorgados es el más representativo dentro de su Estado de Resultados, pues estos rubros pasaron de \$354,6 a \$ 466,3 millones de dólares americanos lo que refleja un acrecentamiento del 31,5% desde el 2019 al 2023.

1.1.9. Tecnología

Se dispone de un Comité de Tecnología que se conforma por dos directivos y 10 empleados del área de administración, aunque el N° de segmentos puede cambiar de acuerdo a las insuficiencias tecnológicas que se requieran en las oficinas de Produbanco S.A.

El Comité de Tecnología se encarga de presentar proyecto de renovación tecnológica impulsando el desarrollo y protección en el medio ambiente, en relación a las líneas de servicio que dispone la entidad financiera. Se agrega además que a los clientes del Produbanco se otorga créditos para la adquisición de tecnología agropecuaria en favor de los negocios verdes y la implementación de proyectos de energías renovables.

1.1.10. Posición en el mercado

En el Ecuador, existen diversas entidades bancarias, por lo cual, es importante determinar su nivel de cartera bruta incluyendo también a Produbanco S.A., ver la tabla.

Tabla 4

Participación en el mercado de entidades bancarias – en miles de dólares

No.	ENTIDAD BANCARIA	CARTERA BRUTA
1	Pichincha	11.504
2	Guayaquil	5.203
3	Produbanco	5.144
4	Pacífico	4.888
5	Internacional	3.553
6	Bolivariano	3.259
7	Otras	7.976
TOTAL		41.527

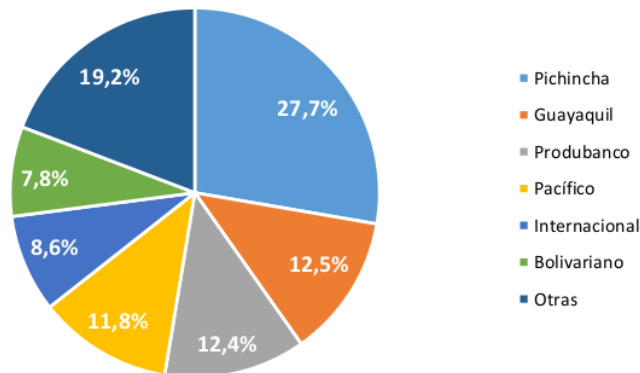
Nota. Adaptado de la Superintendencia de Bancos (2023)

En la tabla anterior se observa que Produbanco S.A, es la tercera entidad bancaria que más préstamos otorga en comparación con su cartera bruta que es de 5,1 millones de dólares, siendo necesario elaborar una figura la misma que se observa a continuación:

Figura 5

Participación de mercado en entidades bancarias

**PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LAS ENTIDADES BANCARIAS
(En porcentajes)**



Nota. Adaptado de la Superintendencia de Bancos (2023)

De acuerdo con los porcentajes de la tabla anterior se observa que Produbanco S.A, ocupa el tercer lugar con un 12,4% de acuerdo a su cartera de créditos brutos en comparación con otras entidades financieras similares, agregando además que el 52,6% del total de préstamos entregados lo otorgan solamente entidades como el Banco Pichincha, Guayaquil y Produbanco.

1.1.11. Certificaciones

Entre las principales certificaciones que le han sido otorgadas a la entidad financiera Produbanco S.A., se pueden describir las siguientes:

- Certificación de Espacios Libres de Humo
- Certificación de Líneas Verdes Produbanco
- Certificación EDGE de Green Business Certification Inc
- Certificación Internacional Carbono Neutralidad
- Distintito Empresa Socialmente Responsable
- Reconocimiento a las Buenas Prácticas de Pacto Social

1.1.12. Normativa legal vigente a cumplir

Produbanco S.A., como entidad financiera que capta dinero de sus clientes y otorga créditos, cumple con las siguientes leyes y códigos a considerar:

Tabla 5

Leyes y códigos que cumple Produbanco S.A., como entidad financiera

TIPO	DENOMINACIÓN LEGAL
Leyes	<ul style="list-style-type: none"> • Ley Orgánica de Instituciones del Sistema Financiero • Ley Orgánica para Defender los Derechos de los Clientes del Sistema Financiero Nacional • Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos
Códigos	<ul style="list-style-type: none"> • Código de Derechos del Usuario Financiero • Código Orgánico Monetario y Financiero

1.11.13. FODA

Al realizar el diagnóstico situacional de Produbanco S.A., es necesario identificar tanto sus factores internos y externos, como se describen en la tabla siguiente:

Tabla 6
Matriz FODA de Produbanco S.A.

	POSITIVAS	NEGATIVAS
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por concepto de intereses están en constante crecimiento • Produbanco es el tercer banco con mayor cartera bruta a nivel nacional • Se otorgan créditos líneas verdes para fortalecer el cuidado del medio ambiente • Amplia seguridad en la información de sus clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Altas tasas de interés al otorgar un crédito • Largos tiempos de espera en atención al cliente • Demasiados requisitos y tiempo al otorgar un crédito • Bajo número de sucursales en el país • Demora en la atención por ventanilla de las agencias de la entidad financiera
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Avance de nuevas tecnologías en favor de la seguridad de la información • Mayor conciencia de la población en el cuidado ambiental • Las entidades bancarias han registrado una mayor rentabilidad • Existen códigos y leyes que regulan. • Baja volatilidad ante las permutas en los porcentajes de interés activas 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) • Altos índices de delincuencia en las afueras de las oficinas bancarias • Escaso apoyo del Estado a las entidades bancarias • Desconfianza en los entes financieros por parte de la población • Mayor competencia de entidades financieras

Nota. En la tabla se observa los factores internos y externos que conforman el FODA

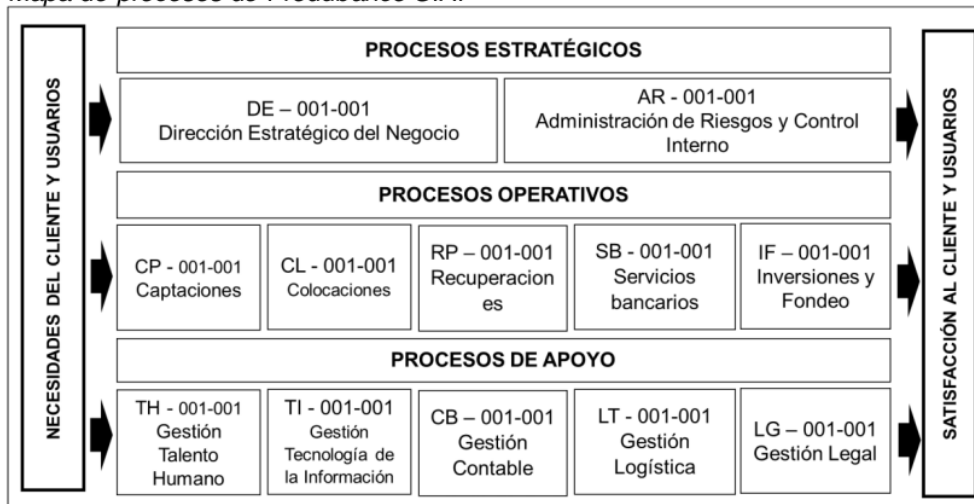
1.2. Descripción del problema

1.2.1. Mapa de procesos general de la organización

En correlación con las necesidades de los clientes y usuarios de Produbanco S.A., la entidad financiera ha establecido tanto sus técnicas estratégicas, operativas y de apoyo, ver la siguiente imagen:

Figura 6

Mapa de procesos de Produbanco S.A.



1.2.2. Líneas de producción o de servicio

Entre los principales servicios que se otorga por parte de Produbanco S.A., se pueden distinguir a los siguientes:

- **Captaciones.** Corresponde a los depósitos de ahorro que realizan los usuarios.
- **Colocaciones.** Se enfoca en los créditos directos o préstamos.
- **Recuperaciones.** Está dado por los valores de recuperación en cartera vencida, por lo que la cobranza podrá ser judicial y extrajudicial.

- **Servicios bancarios.** Se incluyen pagos por servicios públicos, custodia de tercero y otros servicios que generan comisión a favor de la entidad financiera.
- **Inversiones y fondeo.** Se enfoca hacia la inversión en papeles comerciales, acciones y administración de liquidez.

1.2.3. Procesos que requieren mejorar

Produbanco S.A, al ofrecer sus servicios financieros aplica diversos procesos operativos, sin embargo, al colocar un préstamo se presentan dificultades al solicitar un crédito, siendo necesario determinar su macroproceso, proceso y procedimiento:

Tabla 7
Procesos que requieren mejorar

TIPO	DENOMINACIÓN
Macro	Operativo
Proceso	Colocaciones de crédito
Procedimiento	Solicitud de crédito

Por ende, considerando la tabla anterior, al solicitar un crédito se evidencian casos en que se han presentado dificultades ante la falta de garantías adecuadas por parte del prestatario y que sean suficientes para respaldar un préstamo, lo cual aumenta el riesgo crediticio.

1.3. Justificación del problema

En el actual estudio se plantea abordar el proceso de solicitudes de crédito automotriz de Produbanco S.A., pues representan un componente clave en el progreso de las diligencias financieras en la institución, pues reflejan un impacto significativo tanto en los niveles de rentabilidad como en la relación con sus usuarios, de tal manera que al mejorar el proceso de solicitudes de préstamos posibilita hacia una mayor optimización de los recursos disponibles así como también un mejoramiento en la calidad de atención al cliente.

1.4. Alcance

El proceso de solicitud de crédito se inicia desde que el cliente expresa su interés de obtener un crédito a la entidad financiera, lo que involucra la declaración de ingresos del futuro prestatario y la descripción del propósito del crédito. A nivel interno, Produbanco ejecuta un conjunto de actividades consecutivas para la aprobación del préstamo.

Posteriormente, luego de revisar la documentación correspondiente del prestatario se efectúa la aprobación del crédito si cumple con los requisitos establecido, incluyendo la formalización del contrato del préstamo que otorgará la financiera.

47

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

- Incrementar **el nivel** de efectividad al solicitar un crédito en la entidad financiera Produbanco S.A.

1.5.2. Objetivos específicos

- Conocer la gestión por procesos utilizados en relación al crédito en el sistema financiero ecuatoriano
- Disminuir los tiempos de solicitud del crédito automotriz en la entidad financiera Produbanco S.A.
- Fortalecer la atención al cliente al solicitar un crédito automotriz en la entidad financiera Produbanco S.A.

Tabla 8
KPIs de los objetivos específicos del proyecto

Objetivo	Meta	Nombre del indicador	Fórmula	Unidad de medida	Frecuencia	Pesimista	Normal	Optimista
Optimizar los recursos utilizados en el área de crédito automatiz de la entidad financiera Proubanco S.A.	25% de optimización de recursos	Margen de optimización de recursos	Valor de recursos utilizados / Valor total de recursos) *100	Porcentaje %	Mensual	<25%	=25%	>25%
Disminuir los tiempos de solicitud del crédito automatiz en la entidad financiera Proubanco S.A.	35% de disminución de tiempo	Margen de disminución de tiempo	Minutos utilizados por solicitud crédito / Minutos totales planificados	Porcentaje %	Semanal	<35%	35%	>35%
Fortalecer la atención al cliente en el área de crédito automatiz en la entidad financiera Proubanco S.A.	25% de aceptación en atención al cliente	Margen de aceptación al cliente	Cantidad de clientes satisfechos con la atención / Total de clientes	Porcentaje %	Mensual	<25%	3 25%	>25%

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión por procesos

2.1.1. Definición e importancia de la gestión por procesos

Se denomina gestión por procesos o BPM (Business Process Management) al diseño, implementación, control y mejora de los procesos organizacionales que conforman una empresa o negocio, enfocándose hacia la máxima calidad del producto o servicio (Medina, Nogueira, Hernández, & Comas, 2020).

Por ende, la gestión por procesos tiene como propósito mejorar la efectividad del producto o servicio de acuerdo con sus parámetros de eficiencia y eficacia de los procesos empresariales existentes, de tal modo, que su finalidad se enfoca en la orientación al cliente, reducción de errores y desperdicios, optimización de tiempos y recursos, gestión del riesgo y mejora continua.

Por lo cual la gestión por procesos esta dado de acuerdo con las siguientes consideraciones entre las cuales están:

- Permite eliminar ineficiencias y cuellos de botella facilitando la ejecución de actividades
- Facilita el diseño de actividades consecutivas.
- Favorece la eliminación de actividades innecesarias alcanzando la minimización de desperdicios y reducción de errores
- Facilita la colaboración entre las diferentes áreas departamentales de la empresa enfocándose hacia un solo propósito
- Permite la entrega de resultados tangibles.

En base a lo anterior, la gestión por procesos permite la optimización de recursos utilizados, disminución los niveles de desperdicios, lo que, a su vez, favorece a la mejora de la satisfacción al cliente y reducción de costos y con ello, incrementar en lo posible los márgenes de rentabilidad.

2.1.2. Beneficios y desafíos de la gestión por procesos

La gestión por procesos ofrece varios beneficios que pueden dar otro sentido a la información.

1. **Mejora de la eficiencia:** La gestión por procesos facilita para eliminar pasos que son los correctos para generar un servicio.
2. **Reducción de costos:** Al optimizar los procesos, las organizaciones pueden reducir los costos asociados con actividades ineficientes o innecesarias.
3. **Mejora de la calidad:** La mejora de los procesos, permite cubrir las expectativas de los clientes.
4. **Mayor satisfacción del cliente:** Al mejorar la eficiencia y la calidad, se puede incrementar el número de servicio financieros.
5. **Mayor flexibilidad y agilidad:** Permite cumplir con las expectativas de las áreas de gestión.

Estos beneficios pueden ayudar a las organizaciones a optimizar sus operaciones, reducir costos y mejorar la calidad de sus productos y servicios. Es importante destacar que estos beneficios pueden variar según la situación y las necesidades específicas de cada organización. La implementación exitosa de la gestión por procesos requiere un análisis cuidadoso y una planificación adecuada para adaptarse a las circunstancias particulares de cada empresa. (Mallar, 2010).

Sin embargo, también existen desafíos asociados con la gestión por procesos, como:

1. **Cambio cultural:** Adoptar la gestión por procesos implica un cambio en la forma de pensar y trabajar de las personas dentro de la organización. Requiere un compromiso y una mentalidad abierta para superar la resistencia al cambio.

2. Coordinación y comunicación: La gestión por procesos requiere una coordinación efectiva y una comunicación clara entre los diferentes departamentos y equipos de trabajo. Esto puede ser un desafío en organizaciones grandes y complejas.

3. Preparación y capacitación: Implementar la gestión por procesos requiere una preparación adecuada y la capacitación de los empleados para comprender y aplicar los nuevos enfoques y metodologías (Mallar, 2010).

Por lo cual, la gestión por procesos ofrece beneficios significativos, como mejora de la eficiencia, reducción de costos y mayor satisfacción del cliente. Sin embargo, también presenta desafíos relacionados con el cambio cultural, la coordinación y la capacitación. Al abordar estos desafíos de manera efectiva, las organizaciones pueden aprovechar al máximo los ³² beneficios de la gestión por procesos.

2.1.3. Herramientas utilizadas en la evaluación y diagnóstico de procesos

- **Diagrama de flujo**

Estos diagramas permiten representar gráficamente la secuencia lógica de pasos o etapas de un proceso mediante símbolos específicos. Esto facilita la comprensión y comunicación de los procesos, tanto para los equipos internos como para las partes interesadas externas. (Arguello & Llumiguano , 2020).

- **FODA**

El análisis FODA considera tanto los factores internos como los externos que afectan a una entidad, lo que proporciona una visión completa y holística de su situación actual y futura. ⁹ Permite identificar las fortalezas internas y las oportunidades externas que una entidad puede aprovechar, así como las debilidades internas y las amenazas externas que deben abordarse o mitigarse (Ponce, 2017).

- **Manual de procedimientos**

El manual de procedimientos permite evaluar el desempeño de los trabajadores y de cada área, la calidad de lo que se produce y la eficiencia, entre otros elementos. También ayuda a coordinar la logística y los recursos, así como a realizar el seguimiento post-evento en caso de eventos empresariales (González, 2016).

- **Cadena de valor**

La cadena de valor se compone de ⁶ actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias están más relacionadas con la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa, como la logística de entrada, las operaciones de ventas, ²¹ la logística de salida, las y el marketing, y el servicio al cliente. Por otro lado, ²¹ las actividades de apoyo se basan en los recursos humanos, la infraestructura, la tecnología y las adquisiciones de la empresa

Por lo cual, ² la cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a las empresas a ²¹ determinar su ventaja competitiva. Se compone de actividades primarias y actividades de apoyo, y su objetivo es agregar valor y ³² optimizar los procesos para mejorar la eficiencia y la producción de la empresa (Quintero, 2016).

- ²³ **Mapeo de procesos**

²³ El mapeo de procesos es una actividad que consiste en identificar, entender y describir los procesos de una organización con el fin de producir productos o servicios. Esta herramienta permite visualizar y analizar el flujo de trabajo, las interacciones entre las diferentes áreas y las actividades involucradas en la ejecución de un proceso (Mckendrick, 2023).

El objetivo del mapeo de procesos es mostrar gráficamente y de manera clara cómo se llevan a cabo las actividades dentro de una organización, desde el inicio

hasta el resultado final. Esto facilita la comprensión de los procesos, identifica posibles mejoras y ayuda a estandarizar las operaciones.

- **Análisis de valor agregado (AVA)**

El AVA busca identificar las actividades que contribuyen directamente a satisfacer las necesidades y requisitos del cliente, acercando el producto o servicio más al objetivo deseado. Al mismo tiempo, se busca. Esta metodología se basa en el concepto de Lean Manufacturing, que consiste en examinar detalladamente ¹⁵ cada fase de un proceso para determinar si contribuye a las necesidades o requisitos de los grupos de interés de la empresa. (Mendoza, 2020).

En el contexto del AVA, se considera que una actividad agrega valor cuando agrega las características o atributos que el cliente desea en un bien o servicio durante su elaboración. Estas actividades se acercan más al objetivo final del producto antes de realizarlas. Por otro lado, las actividades que no agregan valor se consideran como desperdicio y se busca minimizar o eliminar su impacto en el proceso.

- **KPI's,**

Los indicadores clave de desempeño (KPI) son medidas cuantificables que se emplean para evaluar el desempeño y el progreso de una empresa o áreas específicas dentro de ella. Los KPI proporcionan una manera de rastrear y medir el éxito de los objetivos y metas, ayudando a las organizaciones a tomar decisiones basadas en datos y centrarse en lo más importante (Sapag, 2013).

- **Análisis causa efecto**

⁸ El diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de espina de pescado o diagrama de causa y efecto, es una herramienta efectiva para identificar las causas subyacentes de un problema específico. Al organizar las posibles causas en categorías como personas, procesos, equipos, materiales y entorno, este enfoque sistemático permite examinar exhaustivamente todas las áreas relevantes (Question Pro, 2020).

El análisis de causa-efecto se representa gráficamente en forma de un diagrama que muestra las relaciones causales entre las diferentes hipótesis de las posibles causas. El diagrama se asimila a la estructura de una espina de pescado, de ahí su alias alternativo.

- **Diagrama de Pareto**

Se constituye como un instrumento de análisis que admite identificar y prevalecer las causas o factores más demostrativos que contribuyen a un problema o efecto específico. Asimismo, conocido como el principio 80-20 o distribución ABC, el Diagrama de Pareto.

Algunos puntos clave sobre el Diagrama de Pareto son:

- Utilidad: Ayuda a orientar esfuerzos de mejora en las causas más importantes y significativas, lo que permite obtener el mayor impacto con los recursos disponibles.
- Priorización: El diagrama muestra las causas en orden descendente de su contribución al problema, lo que permite identificar las causas principales que deben abordarse en primer lugar.
- Aplicaciones: El Diagrama de Pareto se emplea en diversos campos, como la calidad, la gestión de proyectos, la resolución de problemas y la toma de decisiones. Es útil especialmente cuando hay múltiples causas y se busca maximizar los resultados con recursos limitados.

- ⁴⁶ El Diagrama de Pareto es una herramienta de análisis que se utiliza para identificar y priorizar las causas o problemas más importantes en un conjunto de datos. Esta herramienta se presenta en forma de gráfico de barras, donde las barras representan las causas y están ordenadas de mayor a menor contribución. Además, se incluye una línea acumulativa que muestra el porcentaje acumulado de contribución de cada causa.
- El Diagrama de Pareto se utiliza junto con otras herramientas de análisis, como el análisis de causa-efecto, para comprender mejor las relaciones entre las causas y los efectos. Al combinar el Diagrama de Pareto con otras herramientas, se puede obtener una visión más completa y detallada (Sangri, 2014).

2.1.4. La gestión por procesos en instituciones financieras

En instituciones financieras se refiere a la aplicación de enfoques y metodologías basadas en la identificación, análisis y mejora de los pasos que se llevan a cabo en estas organizaciones (Mallar, 2010).

La gestión por procesos se basa en varios principios fundamentales. Primero, implica identificar los procesos clave de una organización, es decir, aquellos que tienen un impacto significativo en la eficiencia y la calidad de las actividades financieras. Estos procesos clave se definen en función de los objetivos estratégicos de la organización

Algunos beneficios de la gestión por procesos en instituciones financieras incluyen:

- Mejora de la eficiencia operativa: Al identificar y eliminar actividades innecesarias o redundantes, se logra una mayor eficiencia en la ejecución de los procesos financieros.
- Mayor calidad en los servicios: Al estandarizar los procesos y establecer controles adecuados, se garantiza la calidad y consistencia en la prestación de servicios financieros.

- Reducción de riesgos: La gestión por procesos permite identificar y mitigar los riesgos asociados a las actividades financieras, asegurando el cumplimiento de regulaciones y normativas.
- Mejora en la toma de decisiones: Al contar con información clara y precisa sobre los procesos financieros, se facilita la toma de decisiones estratégicas y operativas (Mallar, 2010).

Bajo esta perspectiva, la gestión por procesos en instituciones financieras busca optimizar la eficiencia, calidad y rentabilidad de las actividades financieras a través de la identificación, análisis y mejora continua de los procesos clave. Esto conlleva beneficios como la mejora de la eficiencia operativa, la calidad en los servicios, la reducción de riesgos y una mejor toma de decisiones.

2.2. Sistema financiero ecuatoriano

2.2.1. Características del sistema financiero ecuatoriano

El sistema financiero ecuatoriano está conformado por instituciones bancarias públicas o privadas, mutualistas y cooperativas legalmente constituidas en el país. Estas entidades financieras captan el excedente de dinero del público, es decir, de los ahorradores o agentes superavitarios, y prestan esos recursos a quienes demandan recursos a través de créditos, es decir, a los agentes deficitarios. De esta manera, la intermediación financiera permite poner a producir los recursos que de otra manera permanecerían ociosos (Banco Internacional, 2021).

En los siguientes ítems se aprecia las características del sistema financiero ecuatoriano:

1. Composición: Se compone por instituciones financieras privadas como bancos, sociedades financieras, cooperativas y mutualistas.
2. Importancia de los bancos: Representan en un 90% de las operaciones totales del sistema.

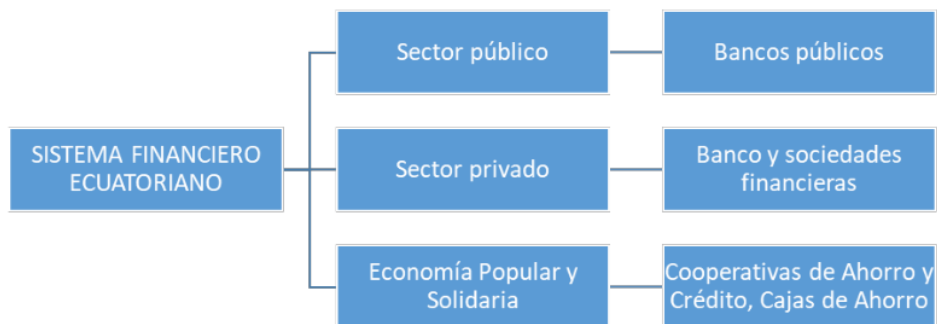
3. Regulación y supervisión: La Superintendencia de Bancos ³⁸ desempeña un papel crucial en la regulación y supervisión del sistema financiero ecuatoriano.
4. Impacto en la economía nacional: ¹⁴ El sistema financiero ecuatoriano desempeña un papel fundamental en el desarrollo económico del país.
5. Económica popular y solidaria: El cual está dirigido ⁴⁸ a sectores prioritarios rurales y marginados por la banca privada. (Banco Internacional, 2021).

Por lo que, el sistema financiero ecuatoriano se compone de instituciones financieras privadas y públicas, con los bancos como principales participantes. Está ¹⁴ regulado y supervisado por la Superintendencia de Bancos y tiene un impacto significativo en la economía nacional.

2.2.2. Elementos que conforman el sistema financiero ecuatoriano

En la siguiente figura se aprecia los elementos del sistema financiero ecuatoriano.

Figura 7
Sistema financiero ecuatoriano



2.2.3. Entidades gubernamentales que regulan el sistema financiero en Ecuador

Las entidades gubernamentales que regulan el sistema financiero en Ecuador son las siguientes:

1. Banco Central del Ecuador: Tiene la responsabilidad ¹⁸ de formular y ejecutar la política monetaria del país. Esto implica controlar la cantidad de dinero en circulación y regular las tasas de interés para mantener la estabilidad económica.
2. ¹⁶ Superintendencia de Bancos: Es el ente de control encargado de vigilar, supervisar, auditar, controlar e intervenir las operaciones de las entidades financieras para garantizar los derechos de los habitantes. También se encarga de la protección del interés público en el ámbito financiero (Banco Central del Ecuador, 2022).

Estas dos entidades trabajan de forma conjunta para regular y supervisar el sistema financiero en Ecuador.

2.3. Servicios que se otorgan por entidades bancarias

2.3.1. Captaciones de depósitos

Las captaciones de depósitos son los recursos financieros que las instituciones financieras reciben de los depositantes a través de cuentas de ahorro, cuentas corrientes y otros productos similares. Estos depósitos son utilizados por las instituciones financieras para otorgar préstamos y llevar a cabo otras actividades financieras (Superintendencia de Bancos, 2017).

¹¹ El Banco Central del Ecuador y la Superintendencia de Bancos son las entidades encargadas de regular y supervisar las captaciones de depósitos en el país. Estas instituciones tienen como objetivo ¹¹ garantizar la seguridad y solidez ¹⁰ del sistema financiero. El Banco Central del Ecuador actúa como el banquero de los bancos, ya que las instituciones bancarias depositan dinero en el banco central

para cumplir con los requisitos de reserva bancaria y regular la capacidad de crédito del sistema financiero.

Por su parte, la Superintendencia de Bancos se encarga de supervisar y asegurar la solidez y estabilidad de las entidades bancarias y de la seguridad social, con el objetivo de proteger los ahorros de las personas. (Superintendencia de Bancos, 2017).

2.3.2. Colocaciones de créditos

2.3.2.1. Definición del crédito y su importancia para la sociedad y las organizaciones

El crédito se define como la confianza que se tiene en la capacidad de una persona o entidad para cumplir con una obligación de pago contraída. Es la posibilidad de obtener recursos financieros de terceros, como bancos u otras instituciones financieras, con la promesa de devolver el dinero en un plazo determinado y pagar intereses por el uso de esos fondos (Portal Educación Financiera, 2018).

El crédito es de gran importancia tanto para la sociedad como para las organizaciones por varias razones:

1. **Financiamiento:** El crédito permite a las personas y a las organizaciones obtener recursos financieros para realizar inversiones, adquirir bienes o financiar proyectos. Esto es especialmente relevante cuando no se cuenta con la liquidez suficiente en el presente, pero se tiene la capacidad de devolver el crédito en el futuro.
2. **Flexibilidad:** El crédito brinda flexibilidad financiera al permitir a las personas y las organizaciones acceder a recursos adicionales cuando los necesitan. Esto les permite hacer frente a emergencias, aprovechar oportunidades de negocio o realizar compras importantes que de otra manera no serán posibles.

3. **Desarrollo económico:** El crédito impulsa el crecimiento económico al facilitar la inversión y el consumo. Permite a las organizaciones expandirse, generar empleo y contribuir al desarrollo de la economía. Además, brinda a las personas la posibilidad de mejorar su calidad de vida y acceder a bienes y servicios que de otra manera serían inalcanzables.
4. **Estabilidad financiera:** El crédito bien gestionado puede contribuir a la estabilidad financiera de las personas y las organizaciones. Permite administrar los flujos de efectivo, cubrir gastos imprevistos y mantener un equilibrio entre ingresos y gastos (Eliana & Narváez , 2020).

2.3.2.2. Tipos de créditos

1. **Créditos de consumo:** Son préstamos destinados a gastos financieros personales, como la compra de bienes de consumo duraderos, viajes, educación, entre otros.
2. **Créditos hipotecarios:** Son préstamos destinados a la adquisición, construcción o remodelación de viviendas. Estos créditos suelen tener plazos más largos y tasas de interés específicas.
3. **Créditos para empresas:** Son préstamos destinados a financiar actividades comerciales y proyectos empresariales. Estos créditos pueden ser utilizados para capital de trabajo, adquisición de activos fijos, expansión de negocios, entre otros.
4. **Créditos para vehículos:** Son préstamos destinados a la compra de vehículos, ya sean automóviles, motocicletas o camiones. Estos créditos suelen tener plazos y tasas de interés específicas para este tipo de bienes.
5. **Créditos agrícolas:** Son préstamos destinados a financiar actividades agrícolas, como la compra de insumos, maquinaria agrícola, mejoras en la producción (Banco Internacional, 2021).

2.3.3. Alternativas de inversión para el usuario

Existen varias alternativas de inversión que un usuario puede considerar para hacer crecer sus ahorros. Aquí hay algunas opciones:

- **Depósitos a plazo fijo y fondos mutuos:** Estas alternativas de inversión ofrecen flexibilidad y son adecuadas para aquellos que desean invertir un capital inicial más grande. Los depósitos a plazo fijo son una forma segura de invertir en la que se deposita una cantidad de dinero en la entidad financiera a cambio de un interés fijo durante un período de tiempo. Los fondos mutuos, así también, son una forma de inversión colectiva en la que se invierte en una cartera diversificada de activos gestionada por profesionales.
- **Inversiones en bienes raíces:** Comprar un inmueble para alquiler puede ser una alternativa de inversión rentable a largo plazo. Los ingresos generados por el alquiler pueden proporcionar un flujo constante de ingresos y el valor del inmueble puede aumentar con el tiempo.
- **Inversiones en acciones y bonos:** Los bonos son instrumentos de deuda emitidos por empresas o gobiernos que ofrecen al titular un tipo de interés fijo y la devolución del capital invertido en una fecha determinada. Los bonos pueden ser emitidos por el gobierno, conocidos como bonos del Estado, o por empresas, conocidos como bonos corporativos (Banco Internacional, 2021).

2.3.4. Servicios financieros adicionales

- **Inversiones en criptomonedas:** Las criptomonedas, como el Bitcoin, son una forma de inversión alternativa que ha ganado notoriedad en los últimos periodos. Invertir en criptomonedas puede ofrecer oportunidades de rendimientos significativos, pero asimismo involucra un alto nivel de volatilidad y riesgo (Banco Internacional, 2021).

Momento 2

Análisis de la situación actual

2.1. Gestión por procesos

Al efectuar la gestión de procesos es indispensable determinar los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, tal como se observa a continuación:

Tabla 9
Mapa de procesos detallado de Produbanco S.A.

TIPO	MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	INDUCTOR (Salida)	No.	
ESTRATEGICO	Planificación presupuestaria y sostenibilidad	N/A	N/A	Presupuesto financiero	1	
	Control de calidad y medio ambiente	N/A	N/A	Modelo de negocio sostenible	2	
	Planificación de automatización de procesos	N/A	N/A	Transformación digital y cultural	3	
MISIONAL	Colocación	Comercialización medios de pago	Solicitud de crédito	Crédito personas	Cartera clientes personas	4
				Crédito empresas	Cartera clientes empresas	5
				Emisión medios de pago	Formas de pago (tarjetas crédito, débito, canales electrónicos)	6
				Adquirencia de establecimientos	Establecimientos afiliados	7
	Captación	Apertura de cuentas		Cuenta ahorros y corrientes	Cuentas aperturadas	8
				Sweep account		
		Inversiones		Certificados de depósito plazo fijo	Seguridad y liquidez	9
				Ahorros a la vista		
	APOYO	Gestión de talento humano	Provisión personal	Reclutamiento	Personal redutado	10
				Contratación	Personal contratado	11
		Desarrollo profesional		Inducción	Personal capacitado (inducción)	12
				Capacitación	Personal capacitado	13
Atención al cliente		Gestión de requerimientos y reclamos		Desvinculación provisional	Personal desvinculado	14
				N/A		
Marketing	N/A	N/A		Posicionamiento y diferenciación en estudio de mercado	16	
Gestión de riesgos	Análisis y evaluación de riesgo de mercado	N/A	N/A	Plan de prevención de riesgos	17	
Adquisiciones y compras	N/A	N/A	N/A	Productos y servicios adquiridos	18	
Auditoría interna	N/A	N/A	N/A	Calificación de procesos auditados	19	

Tabla 10
Caracterización de procesos

		PRODUBANCO GRUPO PROMERICA		Código:
		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Versión:
				Emisión:
NOMBRE DEL PROCESO	Solicitud de crédito	DUEÑO DEL CRÉDITO		Gerente de Crédito
OBJETIVO DEL PROCESO	Analizar la solicitud de crédito			
ALCANCE DEL PROCESO	Recepción de solicitud de crédito hasta otorgar una decisión sobre el crédito al cliente interno y externo			
PROVEEDOR (Supplier)	ENTRADA (Input)	PROCESO (Process)	SALIDA (Output)	CLIENTE (Customer)
<ul style="list-style-type: none"> • Cliente interno: (Área comercial) • Cliente externo (Concesionario, mutualista, entidad comercial) 	Solicitud de crédito	1. Recepción de solicitudes de créditos 2. Revisión de solicitud de datos personales 3. Revisión relación de dependencia e independencia 4. Validar ingresos 5. Validar patrimonio 6. Revisión en páginas judiciales 7. Revisión de buro crediticio 8. Definir capacidad de pago 9. Decisión a trámite	Solicitud con decisión de crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente interno: (Área comercial) • Cliente externo (Concesionario, mutualista, entidad comercial)
RECURSOS	PLANEAR	HACER	CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> • Money (presupuesto financiero) • Tic's (internet - computadoras- wifi - celular) • Maquinaria y equipos (computadora - equipo de oficina) • Mano de obra (analistas de crédito - cliente interno) 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar capacidad instalada • Planificar fuentes de información • Planificar tiempo de resolución 	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de solicitudes de créditos • Revisión de solicitud de datos personales • Revisión relación de dependencia e independencia • Validar ingresos 	de	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de privacidad y sigilo bancario. • Políticas de crédito. • Datos de financiamiento. • Alertas internas de verificación.

- Medio ambiente (oficinas del banco)
- Materiales (buzón de carga de solicitudes)

- Validar patrimonio
- Revisión en páginas judiciales
- Revisión de buro crediticio
- Definir capacidad de pago
- Decisión a trámite

ACTUAR

- Solicitar corrección de solicitud
- Confirmar especificaciones con el cliente
- Validar número de solicitudes entregadas vs analizadas
- Validar los permisos para enviar correos a personas externas

VERIFICAR

- Datos de solicitud
- Especificaciones de financiamiento
- Recepción de solicitudes del cliente interno y externo
- Entrega de respuesta al cliente interno y externo

REQUISITOS NORMATIVOS Y LEGALES

- Ley de Protección De Datos Personales
- Acuerdos De Confidencialidad
- Superintendencia De Bancos (Sigilo Bancario)
- Banco Central Del Ecuador (Regulación De Tasas Nominal Y Efectiva)

INDICADOR A MEDIR

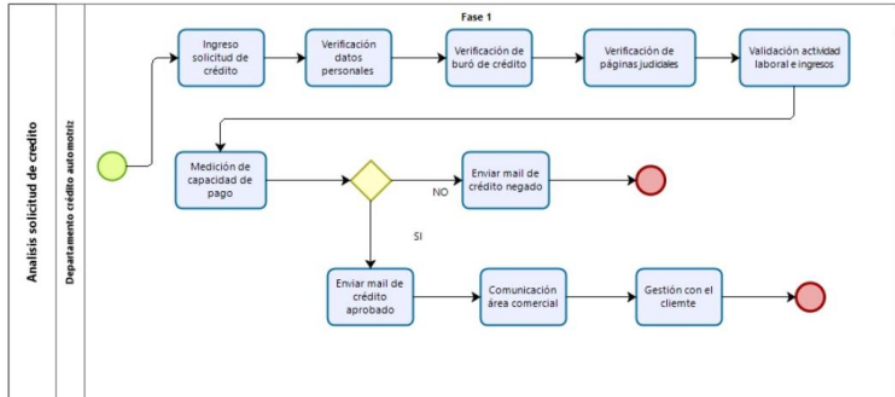
- Eficiencia (tiempos de respuesta promedio alcanzado vs el tiempo máximo solicitado)
- Eficacia (número de solicitudes ingresadas vs número de solicitudes procesadas)
- Calidad (números de reclamos vs número de solicitudes analizadas)
- Productividad (solicitudes aprobadas vs solicitudes ingresadas)

Nota. En la tabla anterior, se observa la hoja de caracterización de los procesos, en el que se identifican tanto las entradas como las salidas del proceso de solicitud de crédito en relación al ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar)

2.2 Diseño de proceso actual

Figura 8

Etapas del proceso actual de solicitud de crédito automotriz



2.3. Análisis de datos y transformación digital

2.3.1. Nivel de capacitación

Al efectuar el análisis de los datos del proceso es necesario aplicar el Modelo de Madurez del Proceso (CMMI) favoreciendo hacia la representación de la excelencia organizativa.

Es por ello, que es preponderante determinar la capacidad del proceso de acuerdo con los diferentes niveles y áreas prácticas de acuerdo como se observa en la tabla que se muestra continuación:

Tabla 11
Niveles de capacidad de CMMI

Nivel de capacidad	Área de práctica
1 Incompleto	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque incompleto para cumplir con la intención del área de práctica. Puede o no cumplir con la intención de cualquier práctica. Desempeño inconsistente.
2 Iniciado	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque inicial para cumplir con la intención del área de práctica. No es un conjunto completo de prácticas para cumplir con la intención completa del área de práctica. Aborda problemas de rendimiento.
3 Gestionado	<ul style="list-style-type: none"> Subsume las prácticas de nivel 1. Conjunto simple, pero completo de prácticas que abordan la intención completa del área de práctica. No requiere el uso de los activos de la organización. Identifica y supervisa el progreso hacia los objetivos de desempeño del proyecto.
4 Definido	<ul style="list-style-type: none"> Se basa en las prácticas de nivel 2. Utiliza estándares organizacionales y personalización para abordar las características del proyecto y del trabajo. Los proyectos utilizan y contribuyen a los activos de la organización. Se enfoca en lograr los objetivos de desempeño tanto del proyecto como de la organización.

Por lo tanto, tomando en consideración cada una de las alineaciones estratégicas se determinan los correspondientes niveles de capacidad que puede ser incompleto, iniciado, gestionado y definido, realizando una breve explicación de la estratégica identificada.

Los niveles de capacidad que corresponden para cada alineación estratégica se han descrito en la tabla que se observa a continuación:

Tabla 12
Alineación estratégica y niveles de capacidad

Alineación estratégica	Nivel de Capacidad	Comentario
Planificación de proyectos orientada a la estrategia	2 Gestionado	El banco como tal está implementando procesos de automatización e inteligencia artificial para los procesos de crédito y gestión documental
Relación entre las estrategias y los procesos de negocio		Los recursos del banco están orientados al cumplimiento de buenas prácticas con el medio ambiente
Arquitectura de procesos de negocio		Se emplea enfoques y herramientas basados en procesos.

Medidas de rendimiento de procesos	De forma bimestral se calculan rendimiento de los indicadores con base en las metas propuestas de tiempo, tasa de aprobación y nivel de satisfacción.
Partes interesadas del proceso	Existe un equipo el cual está en constante capacitación de las TIC

Gobernanza	Nivel de Capacidad	Comentario
Toma de decisiones	2 gestionado	Se realizan por parte de los directivos de la entidad financiera en relación con los resultados de los indicadores establecidos
Roles y responsabilidades		Existen responsables capacitados para cada proceso
Sistema de medición del rendimiento de procesos		El proceso se evalúa mediante indicadores, seguimiento y control a través "SUCSEFACTOR"
Estándares convenciones y directrices		Falta mejora de manual de procedimientos y que sea comunicado a las diferentes áreas departamentales
Controles de calidad		El responsable de cada proceso aplica medición de control de calidad de forma bimestral

Métodos	Nivel de Capacidad	Comentario
Identificación y descubrimiento de procesos	2 gestionado	El departamento de productividad se encarga de realizar el levantamiento de procesos y a su vez general el manual respectivo
Análisis y rediseño de procesos		Se utiliza el software "SUCCESSFACTOR" para evaluar al personal y a sus actividades que conforman el proceso
Implementación y ejecución de los procesos		Existe un nuevo proceso para la determinación de capacidad de pago en la herramienta BIZAGI la cual está en proceso de implementación y capacitación.
Monitoreo de procesos		De forma bimestral se calculan indicadores con base en las metas propuestas de tiempo, tasa de aprobación y nivel de satisfacción, se realiza seguimiento a los procesos mediante auditoría.
Gestión del proyecto y del programa de BPM		El banco ya cuenta con gestión de proyectos BPM, sin embargo, continúa en la implementación de más tecnologías.

Tecnologías de la Información	Nivel de Capacidad	Comentario
Identificación y descubrimiento de procesos	2 gestionado	El proceso definido se elabora en el software Xmind
Análisis y rediseño de procesos		Se requiere de alto conocimiento para el uso del software en el rediseño del proceso
Implementación y ejecución de los procesos		No se realiza un registro automático sobre el cumplimiento de las actividades del proceso
Monitoreo de procesos		Se cuantifican tiempos durante la atención al cliente al solicitar un crédito
Gestión del proyecto y del programa de BPM		Se han implementado tecnologías adicionales de procesos al programa BPM

Personas	Nivel de Capacidad	Comentario
----------	--------------------	------------

Conocimiento del proceso	2 gestionado	Personal en constantes capacitaciones de sistemas integrales de información, IA y automatización
Conocimiento de BPM		Capacitaciones temporales de BPM y el proceso de solicitudes de crédito
Formación en BPM y en procesos		Disponibilidad de profesionales en procesos, TICs e Inteligencia Artificial IA
Colaboración y comunicación en el proceso		No se comunica a tiempo los cambios en los procesos ni capacitación clara del uso de los mismos
Capacidad para liderar BPM		El departamento de innovación y productividad es el responsable en dirigir este tipo de proyectos.
Cultura	Nivel de Capacidad	Comentario
Capacidad de respuesta al cambio del proceso	1 Iniciado	Existe resistencia al cambio por parte de personal y aprender de nuevas tecnologías
Incorporación de los valores y creencias del proceso		Existen resistencias y aún se mantienen las creencias en el proceso tradicional
Adherencia al diseño del proceso		Si se ha implementado y se publica de forma trimestral los nuevos manuales de procedimientos
Compromiso de la alta dirección con BPM		La alta dirección se ha encargado de motivar el uso de las nuevas herramientas.
Redes sociales de BPM		Existe un buen marketing del banco que son beneficiosos para clientes internos (personal) como externos (clientes)

2.3.2. Nivel de madurez

Las alineaciones estratégicas se determinan de acuerdo con diversos factores claves a considerar como gobernanza, métodos, tecnologías de la información, personas y cultura, de tal manera que cada uno de ellos se describen en la siguiente tabla:

Tabla 13
Nivel de madurez del CMMI

Alineación estratégica	Gobernanza	Métodos	Tecnologías de la Información	Personas	Cultura	Factor
Planificación de proyectos BPM orientada a la estrategia	Toma de decisiones BPM	Identificación y descubrimiento de procesos	Identificación y descubrimiento de procesos	Conocimiento del proceso	Capacidad de respuesta al cambio del proceso	Áreas de capacidad o competencias
Relación entre las estrategias y los procesos de negocio	Roles y responsabilidades BPM	Análisis y rediseño de procesos	Análisis y rediseño de procesos	Conocimiento de BPM	Incorporación de los valores y creencias del proceso	
Arquitectura de procesos de negocio	Sistema de medición del rendimiento de procesos	Implementación y ejecución de los procesos	Implementación y ejecución de los procesos	Formación en BPM y en procesos	Adherencia al diseño del proceso	
Medidas de rendimiento de procesos	Estándares convenciones y directrices BPM	Monitoreo de procesos	Monitoreo de procesos	Colaboración y comunicación en el proceso	Compromiso de la alta dirección con BPM	
Clientes y partes interesadas del proceso	Controles de calidad de BPM	Gestión del proyecto y del programa de BPM	Gestión del proyecto y del programa de BPM	Capacidad para liderar BPM	Redes sociales de BPM	

Al analizar la madurez de CMMI en el proceso de solicitud de crédito, se han identificado diferentes niveles, tomando en consideración su área práctica tal como se observa en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 14
Nivel de madurez del CMMI

Nivel de madurez	Área de práctica
0 Incompleto	Ad hoc y desconocido El trabajo puede o no completarse.
1 Iniciado	Impredecible y reactivo El trabajo se completa, pero a menudo se retrasa y supera el presupuesto.
2 Gestionado	Gestionado a nivel de proyecto Los proyectos se planifican, ejecutan, miden y controlan.
3 Definido	Proactivo, en lugar de reactivo Los estándares de toda la organización brindan orientación a través de proyectos, programas y carteras.
4 Gestionado Cuantitativamente	Medido y controlado La organización está basada en datos con objetivos cuantitativos de mejora del desempeño que son predecibles y se alinean para satisfacer las necesidades de las partes interesadas internas y externas.
5 Optimizado	Estable y flexible La organización se centra en la mejora continua y está diseñada para girar y responder a las oportunidades y los cambios. La estabilidad de la organización proporciona una plataforma para la agilidad y la innovación.

Por lo tanto, en base a cada uno de los niveles de madurez del CMMI se determinan las correspondientes alineaciones estratégicas de acuerdo con el rendimiento de los procesos que se hayan establecido en las solicitudes de crédito, lo enunciado anteriormente se describe en la siguiente tabla:

Tabla 15*Nivel detallado de madurez del CMMI*

Alineación estratégica	Nivel de Madurez	Comentario
Planificación de proyectos BPM orientada a la estrategia	3 DEFINIDO	La planificación de proyectos BPM está alineada con los objetivos estratégicos de la organización.
Relación entre las estrategias y los procesos de negocio		Los procesos están orientados a planificación estratégica institucional.
Arquitectura de procesos de negocio		Los procesos están alineados y documentados a través de manuales.
Medidas de rendimiento de procesos		De forma bimestral se calculan rendimiento de los indicadores con base en las metas propuestas de tiempo, tasa de aprobación y nivel de satisfacción.
Partes interesadas del proceso		El enfoque principal es la satisfacción del cliente sin embargo no está inmerso en el rediseño de procesos
Gobernanza	Nivel de Madurez	Comentario
Toma de decisiones BPM	3 DEFINIDO	En los últimos dos años los objetivos principales del banco han sido direccionados a proyectos BPM
Roles y responsabilidades BPM		El departamento de innovación y productividad es el encargado de estas nuevas mejoras en cuanto a procesos y tecnologías
Sistema de medición del rendimiento de procesos		Se realiza seguimientos y medidas correctivas con base en la medición de indicadores.
Estándares convenciones y directrices BPM		Falta de adhesión a estándares y directrices reconocidos en el ámbito de BPM. 28
Controles de calidad de BPM		Se realiza controles de calidad midiendo la satisfacción de clientes internos y externos, así como la eficiencia de la implementación del proceso
Métodos	Nivel de Madurez	Comentario
Identificación y descubrimiento de procesos	3 DEFINIDO	Se tiene una clara definición de los procesos ya que el responsable se encarga de recopilar información de todas las áreas y realizar el levantamiento de procesos
3 Análisis y rediseño de procesos		Se realiza el rediseño de procesos con base en mejoras de acuerdo con mediciones bimestrales
Implementación y ejecución de los procesos		La implementación de procesos se realiza de forma trimestral luego de realizar varios testing con el área correspondiente

Monitoreo de procesos		La institución cuenta con mediciones constantes de medidas preventivas y correctivas
Gestión del proyecto y del programa de BPM		Se aplica una gestión formal de proyectos sin embargo sigue en proceso de comunicación y mejoras
Tecnologías de la Información	Nivel de Madurez	Comentario
Identificación y descubrimiento de procesos	2 GESTIONADO	Se tiene una clara definición de los procesos ya que el responsable se encarga de recopilar información de todas las áreas y realizar el levantamiento de procesos
3 Análisis y rediseño de procesos		Se realiza el rediseño de procesos con base en mejoras de acuerdo con mediciones bimestrales
Implementación y ejecución de los procesos		La implementación de procesos se realiza de forma trimestral luego de realizar varios testing con el área correspondiente
Monitoreo de procesos		La institución cuenta con mediciones constantes de medidas preventivas y correctivas
Gestión del proyecto y del programa de BPM		Se aplica una gestión formal de proyectos sin embargo sigue en proceso de comunicación y mejoras
Personas	Nivel de Madurez	Comentario
Conocimiento del proceso	2 GESTIONADO	Se realiza constantes capacitaciones al nivel jerárquico superior de cada departamento
Conocimiento de BPM		Se ha contratado personal capacitado al igual que se realiza varios cursos en donde se obtiene certificaciones de BPM, nuevas tecnologías, IA, robotización y entre otras
Formación en BPM y en procesos		No se ha proporcionado capacitación formal en BPM y en la gestión de procesos a los funcionarios.
Colaboración y comunicación en el proceso		No se comunica a tiempo los cambios en los procesos ni capacitación clara del uso de los mismos
Capacidad para liderar BPM		El departamento de innovación y productividad es el responsable en dirigir este tipo de proyectos, se cuenta con un líder.
Cultura	Nivel de Madurez	Comentario
Capacidad de respuesta al cambio del proceso	1 INICIADO	Existe aún resistencia al cambio por parte de personal más antiguo
Incorporación de los valores y creencias del proceso		La alta dirección se ha encargado de implementar una cultura organizacional en función de proyectos BPM sin embargo la resistencia al cambio es notoria y el deseo de mantener procesos tradicionales.

Adherencia al diseño del proceso	Se siguen los procedimientos y las directrices establecidas en la documentación de los procesos.
Compromiso de la alta dirección con BPM	La alta dirección se ha encargado de implementar una cultura organizacional y compromiso en la gestión de proyectos BPM
Redes sociales de BPM	Existe un buen marketing en el cual se difunde nuevos cambios del banco que son beneficiosos para clientes internos (personal) como externos (clientes), ya sea en Facebook, correos electrónicos, LinkedIn, entre otros.

2.3.3. Patrones de madurez

En relación con los niveles de madurez que han sido identificados, es necesario efectuar un resumen con cada uno de los factores establecidos, para lo cual se elabora la siguiente tabla:

Tabla 16
Patrones de madurez

Nivel	Madurez	Alineación estratégica	Gobernanza	Métodos	Tecnologías de información	Personas	Cultura
5	Optimizado						
4	Gestionado Cuantitativamente						
3	Definido	x	x	x			
2	Gestionado				x	x	
1	Iniciado						x

En la tabla anterior se observa que la tres de los factores analizados están definidos, dos factores adicionales aún se están gestionando y un factor que corresponde a la cultura se ubica en la etapa de iniciado, por lo que se demuestra que, ante todo ello, ninguno de los factores ha sido optimizados.

2.4. Análisis del problema real con datos del proceso

Para determinar el problema real del proceso de solicitud de crédito, es preponderante aplicar la matriz AMFE (Análisis de Modos de Fallo y sus Efectos) en el cual se analizan sus efectos, las causas de los fallos identificados en las actividades del proceso estableciendo el grado de gravedad, ocurrencia y detección para que al multiplicarse entre sí se obtenga el número de prioridad de riesgo (NPR), estableciendo además acciones recomendadas y responsabilidades a considerar.

Tabla 17

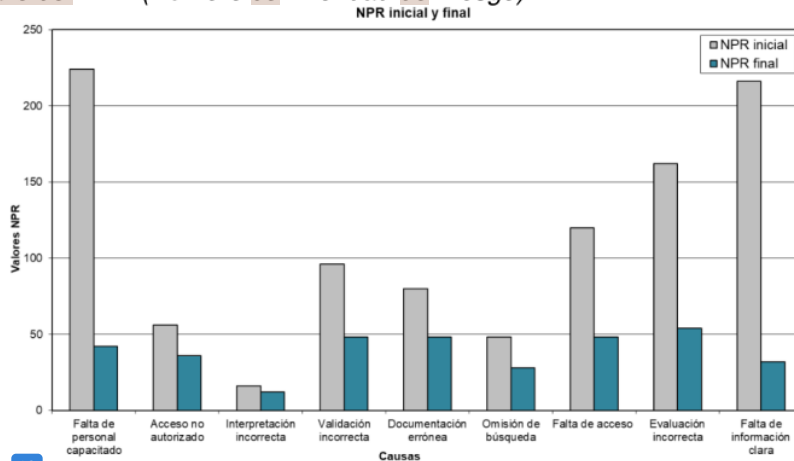
Análisis de modos de fallo y sus efectos (AMEF) del departamento de crédito de Produbanco S.A.

		Proceso: Solicitud de crédito		Fecha AMEF:		
		Departamento de Crédito		Fecha Revisión		
Responsable (Dpto./Área):		Gerente Comercial				
Responsable de AMEF (persona):		Gerente Comercial				
ACTIVIDADES DEL PROCESO	Modo de Fallo	Efecto	Causas	Método de detección	NPR inicial	NPR final
1. Recepción de solicitudes de créditos	Demora en el procesamiento de solicitudes	Malta atención al cliente	Falta de personal capacitado	Dispensador de turnos	4 7 8 224	7 2 3 42
2. Revisión de solicitud de datos personales	Acceso no autorizado a información confidencial	Pérdida de información confidencial	Acceso no autorizado	Registro en el sistema	7 2 4 56	6 2 3 36
3. Revisión relación de dependencia e independencia	Error al efectuar la clasificación	Dificultad en otorgar el crédito	Interpretación incorrecta	Revisión manual	2 2 4 16	2 2 3 12
4. Validar ingresos	Ingresos no verificados correctamente	Dificultad en el pago del préstamo	Validación incorrecta	Rol de pagos	8 3 4 96	8 2 3 48
5. Validar patrimonio	Patrimonio no validado correctamente	Patrimonio inexacto	Documentación errónea	Revisión detallada	8 2 5 80	6 2 4 48
6. Revisión en páginas judiciales	Información judicial no identificada	Riesgo legal no evaluado	Omisión de búsqueda	Base de datos judiciales	8 2 3 48	7 2 2 28
7. Revisión de buro crediticio	Información crediticia revisada	Evaluación crediticia errónea	Falta de acceso	Consulta en buró de crédito	8 3 5 120	8 2 3 48
8. Definir capacidad de pago	Evaluación de solvencia incorrecta	Riesgo financiero no evaluado	Evaluación incorrecta	Análisis financiero	9 3 6 162	9 2 3 54
9. Decisión a trámite	Trámite a prestatarios poco solventes	Prestatarios con falta de liquidez y solvencia	Falta de información clara	Revisión por supervisor	9 4 6 216	8 2 2 32

2.5. Priorización de los problemas

Al determinar el Número de Prioridad de Riesgo (NPR) tanto inicial como final, se ha elaborado un gráfico en el que se cuantifican los resultados obtenidos en base a las causas identificadas para cada actividad, por lo cual se ha elaborado la siguiente figura:

Figura 9
Detalle del NPR (Número de Prioridad de Riesgo)



Nota. Los resultados se muestran de acuerdo a AMEF

En la figura anterior se observa que tanto la falta de información clara y la falta de personal capacitado presentan un NPR inicial muy alto por lo que corresponde a las causas principales más relevantes en los problemas del proceso de solicitudes de créditos en Produbanco, aunque su NP4 final se ha reducido considerablemente.

2.6. Análisis de las causas

De acuerdo con el AMEF (Análisis de Modos de Fallo y sus Efectos) ha sido posible determinar las causas más relevantes de la problemática presentada, para lo cual es necesario identificar a aquellas que han obtenido un mayor puntaje de NPR (Número de Prioridad de Riesgo), para lo que se ha elaborado la siguiente tabla que se muestra a continuación:

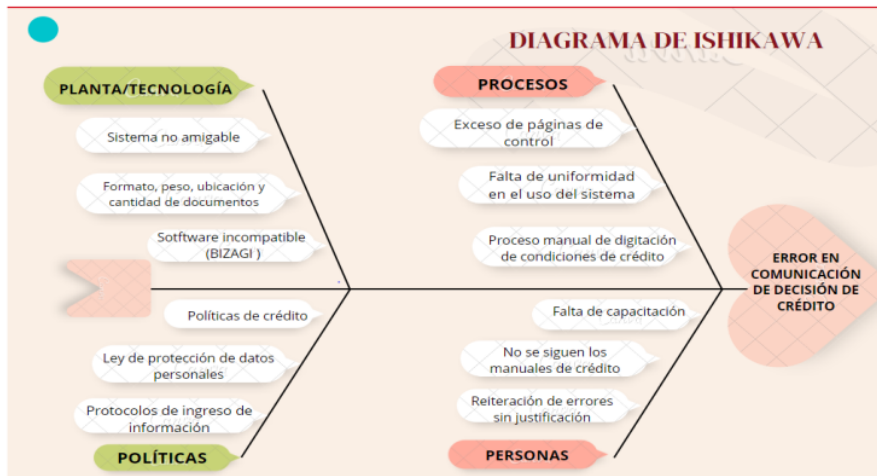
Tabla 18*Principales causas identificadas*

ACTIVIDADES DEL PROCESO	Modo de Fallo	Efecto	Causas	NPR inicial
1. Recepción de solicitudes de créditos	Demora en el procesamiento de solicitudes	Mala atención al cliente	Falta de personal capacitado	224
9. Decisión a trámite	Trámite a prestatarios poco solventes	Prestatarios con falta de liquidez y solvencia	Falta de información clara	216
8. Definir capacidad de pago	Evaluación de solvencia incorrecta	Riesgo financiero no evaluado	Evaluación incorrecta	162
7. Revisión de buro crediticio	Información crediticia no revisada	Evaluación crediticia errónea	Falta de acceso	120

En la tabla anterior se registran aquellas causas que reflejan un NPR superior a 100 puntos entre las cuales se destacan la falta de personal capacitado, falta de información clara, evaluación incorrecta y la falta de acceso, reconociendo que las actividades del 1, 7, 8 y 9 corresponden a las causas que han sido identificadas.

2.6.1 Diagrama de Ishikawa

Este diagrama se utiliza para representar gráficamente los factores que pueden estar contribuyendo a un problema o efecto no deseado. Por ejemplo, puede ser utilizado para analizar ³⁵ las faltas constantes de un colaborador o un reclamo específico de un cliente importante (Vieira, 2019)



2.6.2 Diagrama de Pareto

22

El diagrama de Pareto se representa mediante un gráfico de barras, donde las barras se ordenan de mayor a menor, de izquierda a derecha. Cada barra representa una causa o factor, y la altura de la barra representa la frecuencia o impacto de esa causa.

El diagrama de Pareto se utiliza para:

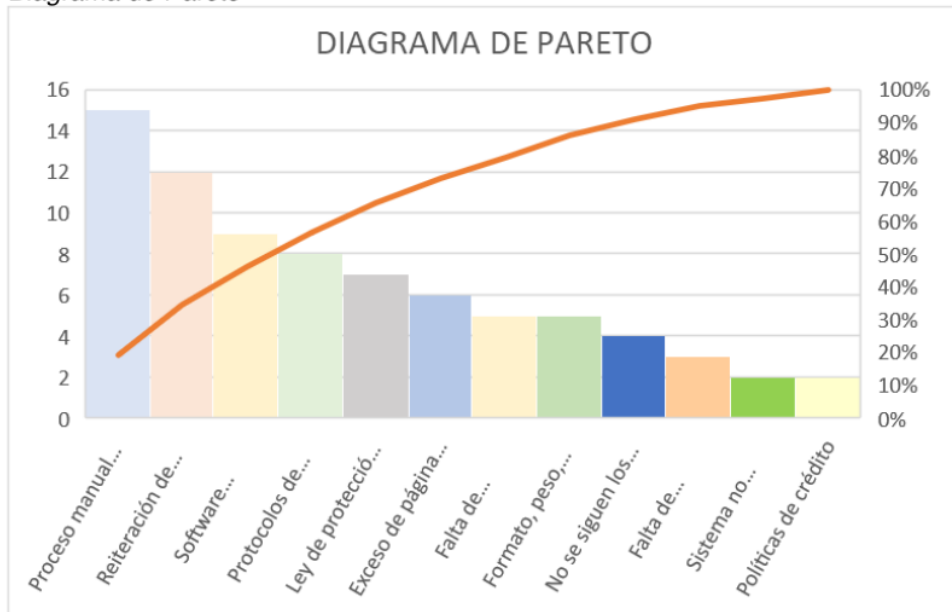
- La mejora continua
- El estudio del ahora y después de cambios del proceso
- Análisis y priorización de problemas

Tabla 19

Causas y número de errores

CAUSAS	NÚMERO DE ERRORES
Exceso de páginas de control	6
Falta de uniformidad en el uso del sistema	5
Proceso manual de digitación de condiciones de crédito	15
Falta de capacitación	3
No se siguen los manuales de crédito	4
Reiteración de errores sin justificación	12
Sistema no amigable	2
Formato, peso, ubicación y cantidad de documentos	5
Software incompatible (BIZAGI)	9
Políticas de crédito	2
Protocolos de ingreso de información	8
Ley de protección de datos personales	7

Figura 10
Diagrama de Pareto



2.7. Priorización de las causas

Al realizar la priorización de las causas identificadas del problema en la inadecuada atención en el proceso de solicitud de crédito de Produbanco S.A., es necesario determinar las causas principales de acuerdo al Diagrama de Pareto, entre las cuales se observan en la siguiente tabla:

Tabla 20
Priorización de las causas

CAUSAS	NÚMERO DE ERRORES
Proceso manual de digitación de condiciones de crédito	15
Reiteración de errores sin justificación	12
Software incompatible (BIZAGI)	9

Momento 3

Propuesta y justificación de alternativas de solución

3.1. Propuesta de mejora

En el desarrollo de la propuesta de mejora del proceso de solicitud de crédito para Produbanco S.A., es importante determinar sus principales características que se enuncian en la tabla que se observa a continuación:

Tabla 21

Tarjeta del plan de mejora del proceso de crédito Produbanco S.A

No.-		1
ÁREA / PROCESO	Solicitud de crédito	
OBJETIVO	Mejorar la calidad del servicio en el proceso de solicitud de crédito en Produbanco S.A.	
INVERSIÓN (\$)		1500
PRIORIDAD (A,B,C)	A	
HERRAMIENTA	Software BIZAGI	
RESPONSABLE	Gerente de Crédito	
EQUIPO DE SOPORTE PARA EL CIERRE DE LA ACCIÓN	Equipo de crédito	
FECHA COMPROMISO		02/ene/2024
FECHA CIERRE		02/mar/2024
DÍAS DE RETRASO		0
CUMPLIMIENTO	Cumplido a tiempo	

3.2. Plan de mejora

3.2.1. Antecedentes de la entidad financiera

Produbanco inicia sus actividades en el año 1978, con el pasar de los años se ha convertido en una de las entidades financieras más importantes del Ecuador, pues desde sus oficinas se busca otorgar un servicio excelente a sus usuarios

En marzo del año 2014, el Grupo Promerica adquirió un porcentaje amplio de acciones de Produbanco y se empezó con la consolidación de Banco Promerica Ecuador a partir desde octubre del 2014. En la actualidad, la calificación de riesgo es AA+ y AAA- que corresponden a una de las más altas del sistema financiero del país.

3.2.2. Situación actual

En el proceso de solicitud de crédito automotriz de Produbanco S.A., se han presentado dificultades al ofrecer este servicio al cliente, por lo cual, se han detectado las siguientes causas que requieren una mayor explicación:

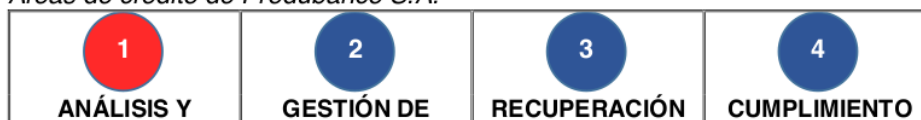
- **Manual de digitación de condiciones de crédito.** Se presentan errores de digitación durante el proceso de registro de solicitud de un crédito que se ha iniciado por parte del usuario.
- **Reiteración de errores sin justificación.** En el proceso de solicitud de crédito, se presentan una mayor cantidad de errores reiterativos al momento en que se solicita el préstamo.
- **Software incompatible.** Bizagi es un software que permite documentar procesos de solicitud, sin embargo, esta herramienta no ha sido actualizado lo que provoca mayores riesgos de inseguridad.

3.2.3. Identificar áreas a mejorar

En el departamento de crédito de Produbanco S.A., se conforman por cuatro áreas a considerar como son el Análisis y Aprobación de Crédito, Gestión de Riesgos, Recuperación de Cartera, y Cumplimiento Normativo y Regulatorio, todos ellos se observan en la siguiente figura:

Figura 11

Áreas de crédito de Produbanco S.A.



APROBACIÓN DE CRÉDITO	RIESGOS	DE CARTERA	NORMATIVO Y REGULATORIO
------------------------------	----------------	-------------------	--------------------------------

Por lo tanto, el área que requiere ser evaluada corresponde al Análisis y Aprobación de Crédito, pues en ella, es indispensable determinar la optimización del proceso de solicitud de créditos enfocándose hacia el manejo adecuado de recursos utilizados y mejoramiento de los tiempos de atención.

3.2.4. Objetivo del plan

- Mejorar ¹⁹ la calidad del servicio en el proceso de solicitud de crédito en Produbanco S.A.

3.2.5. Análisis de Valor Agregado (AVA) y proceso mejorado

Al establecer el proceso mejorado de solicitud de crédito, se ha considerado aplicar el Análisis de Valor Agregado (AVA) en relación a las actividades consecutivas mejoradas de acuerdo como se observa en la tabla que se observan a continuación:

Figura 12

Análisis de Valor Agregado del Proceso Propuesto de Solicitud de Crédito

No.	Actividad	VAE	VAC	NAV
1	Entregar información de requisitos de crédito		X	
2	Otorgar la bienvenida al cliente		X	
3	Ingresar al sistema la solicitud de crédito	x		
4	Revisar solicitud de datos personales		X	
5	Revisar relación de dependencia e independencia	x		
6	Validar ingresos	x		
7	Validar patrimonio	x		
8	Revisar en páginas judiciales		X	
9	Revisar de buro crediticio			x
10	Evaluar capacidad de pago en el sistema	x		
11	Establecer la decisión a trámite	x		
Puntaje total		6	3	1
Índice de Valor Agregado (IVA)		90%		

En la tabla anterior se observa que el Índice de Valor Agregado (IVA) del proceso propuesto de solicitud de crédito es del 90% cuyo porcentaje es superior al 75% mínimo exigido para el mejoramiento de los procesos.

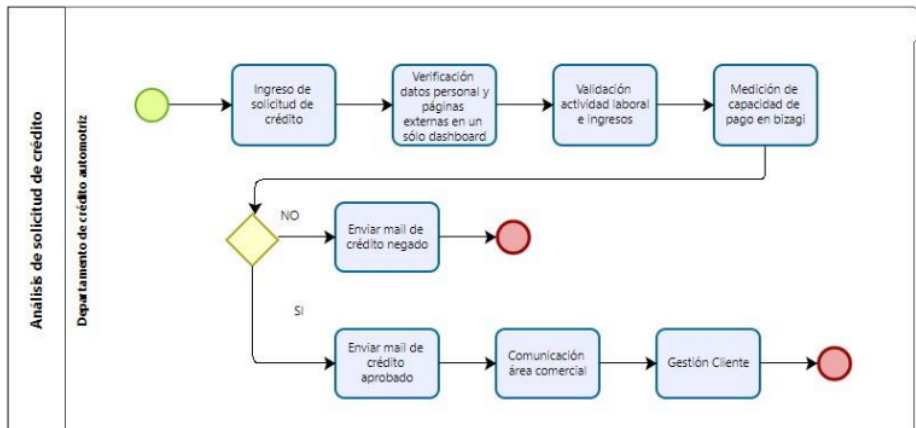
A más de ello, en cada actividad consecutiva del proceso propuesto se utilizan tanto equipos como la documentación respectiva, por lo cual es preponderante describirlas en la tabla siguiente:

Tabla 22

Equipos y documentos del proceso propuesto de solicitud de crédito automatiz

No.	Actividad	Equipos	Documentación	Responsable
1	Entregar información de requisitos de crédito	Computadora	Información crediticia	Analista de Crédito
2	Otorgar la bienvenida al cliente	Celular		Analista de Crédito
3	Ingresar al sistema la solicitud de crédito	Computadora	Solicitud de crédito	Analista de Crédito
4	Revisar solicitud de datos personales	Computadora	Cédula solicitud de crédito	Analista de Crédito
5	Revisar relación de dependencia e independencia	Esfero, cuaderno	Rol de pagos	Analista de Crédito
6	Validar ingresos	Esfero, cuaderno	Rol de pagos	Analista de Crédito
7	Validar patrimonio	Esfero, cuaderno	Escritura pública del bien	Analista de Crédito
8	Revisar en páginas judiciales	Computadora	Páginas web	Analista de Crédito
9	Revisar de buro crediticio	Computadora	Cédula de identidad	Analista de Crédito
10	Evaluar capacidad de pago en el sistema	Computadora		Analista de Crédito
11	Establecer la decisión a trámite	Computadora		Analista de Crédito

Flujo de propuesta de mejora



3.2.6. Tiempos y análisis de balance

Al establecer las correspondientes actividades del proceso propuesto de solicitud de crédito en Produbanco S.A., es importante determinar sus tiempos de ciclo para cada actividad en relación al takt time, tal como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 23

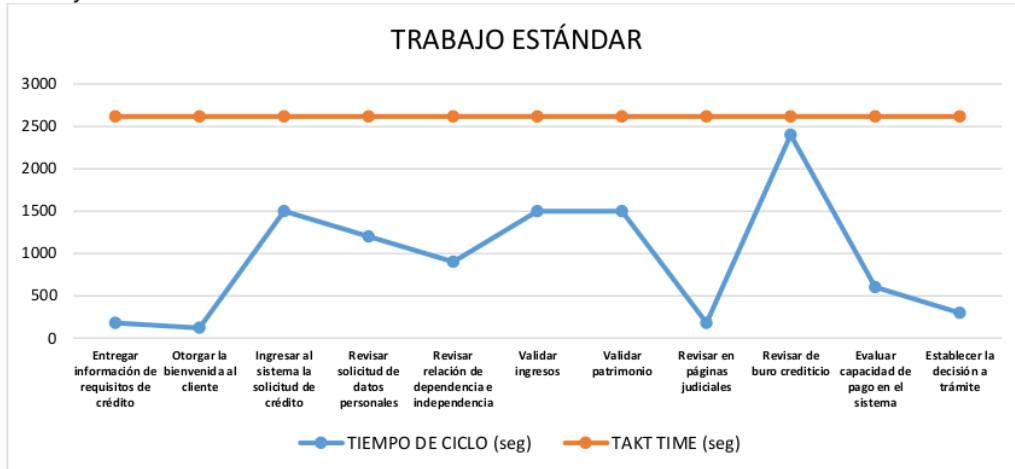
Tiempos de ciclo del proceso propuesto y análisis de balance

PROCESOS	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO DE CICLO (min)	TIEMPO DE CICLO (seg)	TAKT TIME (seg)
	Entregar información de requisitos de crédito	Se proporciona a los clientes información de los requisitos necesarios antes de acceder a un préstamo	3	180	2618
	Otorgar la bienvenida al cliente	Atención amable y profesional al cliente ofreciéndole una asistencia adecuada al solicitar un crédito	2	120	2618
	Ingresar al sistema la solicitud de crédito	Introducir información otorgada por el cliente al sistema informático para dar inicio al proceso de solicitud de crédito	25	1500	2618
	Revisar solicitud de datos personales	Examinar la información personal proporcionada por el cliente para garantizar que los datos cumplan con los requisitos de la entidad bancaria	20	1200	2618
	Revisar relación de dependencia e independencia	Analiza la situación laboral y financiera del cliente para establecer si el cliente trabaja para una empresa o es independiente	15	900	2618
Solicitud de crédito	Validar ingresos	Verificar fuente y monto de los ingresos declarados por el solicitante de crédito, de tal modo que disponga de la suficiente capacidad financiera para cumplir con los pagos	25	1500	2618
	Validar patrimonio	Se verifica activos y pasivos financieros del cliente para evaluar su capacidad de crédito y niveles de solvencia financiera	25	1500	2618
	Revisar en páginas judiciales	Verificación en registro judiciales si el solicitante tiene antecedentes legales que puedan afectar su capacidad de pago	3	180	2618
	Revisar de buro crediticio	Se consulta el historial crediticio en una agencia de buró de crédito con el propósito de evaluar su solvencia y comportamiento financiero	40	2400	2618
	Evaluar capacidad de pago en el sistema	Se utilizan herramientas y modelos internos para evaluar la capacidad de pago y determinar si se otorga el crédito solicitado	10	600	2618
	Establecer la decisión a trámite	Establecer la determinación inicial para el trámite de crédito que se presenta por el cliente para verificar si la solicitud avanza hacia la aprobación final	5	300	2618
		TOTAL	173	10380	28798

3.2.7. Trabajo estándar

De acuerdo a los tiempos de ciclo y el takt time para cada una de las actividades del proceso propuesto de solicitud de crédito, se ha elaborado una figura que se muestra a continuación:

Figura 13
Trabajo estándar



En la figura anterior se observa que la actividad de revisar el buró de crédito se ha convertido en un cuello de botella, puesto que se tiene un tiempo de ciclo de 2400 segundos siendo el más alto para su ejecución, pero es inferior al takt time que es 2618 segundos.

3.2.9. Resultados de las mejoras

Al aplicarse las correspondientes mejoras en el proceso de solicitud de crédito para Probubanco S.A., se ha realizado una comparación entre antes y después de implementarse el plan, por lo que se han establecido un conjunto de elementos a tomar en cuenta tal como se observa a continuación:

Tabla 24
Resultados de las mejoras

	DEMANDA INSATISFECHA	CUELLO DE BOTELLA	ACTUALIZACIONES DE SOFTWARE	% DE RECHAZO DE SOLICITUDES DE CRÉDITO	CANTIDAD DE CAPACITACIONES	CANTIDAD DE ACCIDENTES / INCIDENTES LABORALES	CANTIDAD DE INDICADORES GESTIONADOS
ANTES	110 solicitudes de crédito desde ene 2023 a dic 2023	3500 seg. Revisión en el buró de crédito	1 vez al año, generalmente reactivo.	15%	1 vez cada trimestre	2 al trimestre.	1 Indicador sin seguimiento
AHORA	0 solicitudes de crédito desde ene 2024	2400 seg. Revisión en el buró de crédito	1 vez mensual, generalmente preventivo.	3%	1 vez cada mes	0 al trimestre.	3 indicadores con seguimiento.

En la tabla anterior se observa que la demanda insatisfecha es de 110 solicitudes de crédito en el año 2023 debido a que no se ejecutaron acciones de mejora, pero que esta cifra se reduce a 0 solicitudes pendientes de ser atendidas. A más de ello a pesar de los avances de la tecnología, se realiza la actualización del software informáticos una vez al año, mientras que luego de implementarse mejoras en el proceso, la actualización se realiza de forma mensual.

3.2.9. Beneficios financieros

Al aplicarse el proceso propuesto de solicitud de crédito, se ha obtenido beneficios financieros siendo preponderante establecer la utilidad por solicitud de crédito de acuerdo ²⁷ como se observa en la siguiente tabla

Tabla 25
Beneficios financieros

Detalle	Valores
Ingresos por intereses generados por créditos (promedio)	\$ 1.600,00
Gasto por créditos solicitados (promedio)	\$ 1.100,00
Utilidad por solicitud de crédito	\$ 500,00

De acuerdo como se observa en la tabla anterior, la utilidad por solicitud de crédito es de \$ 500,00 dólares, por lo cual este valor se multiplicado por el número total de solicitudes de crédito no tramitadas calculadas de forma mensual, estos rubros y cifras ¹ se observan en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 26*Beneficios financieros mensuales 2023 – 2024*

MES / AÑO	SOLICITUDES DE CRÉDITO NO TRAMITADAS	UTILIDAD QUE SE DEJÓ DE PERCIBIR
ene-23	9	\$4.400,00
feb-23	12	\$6.000,00
mar-23	10	\$5.000,00
abr-23	9	\$4.500,00
may-23	10	\$5.000,00
jun-23	12	\$6.000,00
jul-23	16	\$8.000,00
ago-23	12	\$6.000,00
sep-23	10	\$5.000,00
oct-23	5	\$2.500,00
nov-23	5	\$2.500,00
dic-23	6	\$3.000,00
ene-24	0	\$0,24
feb-24	0	\$0,00
mar-24	0	\$0,00
abr-24	0	\$0,00
may-24	0	\$0,00
jun-24	0	\$0,00
jul-24	0	\$0,00
ago-24	42	\$0,00
sep-24	0	\$0,00
oct-24	0	\$0,00
nov-24	0	\$0,00
dic-24	0	\$0,00

Por lo tanto, en base a las cifras de la tabla anterior, ha sido posible obtener las cantidades de solicitudes de crédito no tramitadas, así como la utilidad que se dejó de percibir:

Tabla 27*Solicitudes de crédito antes y después de la mejora*

Descripción	2023	2024*
	Antes	Después
Cantidad de solicitudes de crédito no tramitadas	116	0,00
Utilidad que se dejó de percibir	\$58.000,00	0,00

Nota. Hasta el mes de marzo

En la tabla anterior se observa que desde enero a diciembre del 2023 se tiene 116 solicitudes de crédito que no han sido tramitadas llegando a los \$ 58.000,00 dólares que se dejó de percibir, no obstante, luego de implementarse el proceso

mejorado se tiene 0 solicitudes pendientes evitando así pérdidas relevantes hasta el mes de marzo del 2024.

3.2.10. Implementación del cronograma de actividades

Al implementar el plan de mejora del proceso propuesto de solicitud de crédito en Produbanco S.A, es preponderante determinar las etapas necesarias que se describen en la tabla siguiente:

Tabla 28

Etapas de implementación del proceso mejorado de solicitud de crédito

No.	Etapas	Descripción	Responsable
1	Revisión del nuevo proceso	Revisar del proceso actual de solicitud de crédito automotriz y actualizarlo si es necesario	Gerente de Crédito
2	Verificación de normativas	Verificar de las normativas correspondientes del nuevo proceso	Gerente de Procesos
3	Instalación de equipos	Instalar equipos y herramientas necesarios que se requieren en el nuevo proceso	Gerente de Procesos
4	Capacitación de personal	Capacitar al personal de crédito sobre las actividades que conforman el nuevo proceso establecido	Gerente de Recursos Humanos
5	Aplicación plan piloto	Realizar la aplicación de un plan piloto verificando su funcionalidad y retroalimentación de personal	Gerente de Crédito
6	Monitoreo del nuevo proceso	Efectuar un monitoreo sobre el funcionamiento correcto del nuevo proceso	Gerente de Crédito
7	Comunicación departamental	Informar a todos los departamentos sobre la implementación del nuevo proceso de solicitud de crédito	Gerente de Crédito

Por lo tanto, de acuerdo a las respectivas etapas de implementación del proceso mejorado, es indispensable establecer tiempos de ejecución, por lo que se ha elaborado el respectivo cronograma de actividades, tal como se observa a continuación:

39 **Tabla 29****Cronograma de actividades**

No.	Etapas	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4
1	Revisión del nuevo proceso				
2	Verificación de normativas				
3	Instalación de equipos				
4	Capacitación de personal				
5	Aplicación plan piloto				
6	Monitoreo del nuevo proceso				
7	Comunicación departamental				

3.3. Análisis costo – beneficio

Al realizar el análisis del costo beneficio, es importante considerar los rubros y valores del Estado de Resultados ²⁰ cuyos rubros y valores se registran y proyectan desde el año 2023 hasta el 2025, tal como se observa en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 30**Estado de Resultados Proyectado**

Detalle	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Intereses y descuentos ganados	451.530,5	474.107,0	497.812,3	522.703,0
Intereses causados	137.074,7	139.405,0	141.774,9	144.185,0
Margen neto de intereses	314.455,8	334.702,0	356.037,5	378.517,9
Comisiones ganadas	29.719,7	30.224,9	30.738,7	31.261,3
Ingresos por servicios	91.585,6	93.142,5	94.726,0	96.336,3
Comisiones causadas	2.559,8	2.603,3	2.647,6	2.692,6
Utilidades financieras	16.100,1	16.373,8	16.652,1	16.935,2
Pérdidas financieras	1.098,7	1.117,3	1.136,3	1.155,7
Margen bruto financiero	448.202,7	470.722,6	494.370,4	519.202,5
Provisiones para activos de riesgo	113.915,6	115.852,2	117.821,7	119.824,7
Margen neto financiero	334.287,0	354.870,4	376.548,7	399.377,9
Gastos de operación	265.193,4	269.701,7	274.286,7	278.949,5
Margen de intermediación	69.093,6	85.168,7	102.262,1	120.428,3
Otros ingresos operacionales	14.489,3	14.735,6	14.986,1	15.240,9
Otras pérdidas operacionales	2.179,4	2.216,4	2.254,1	2.292,4
Margen operacional	81.403,5	97.687,8	114.994,0	133.376,8
Otros ingresos	50.888,6	51.753,7	52.633,5	53.528,3
Otros gastos y perdidas	511,0	519,7	528,5	537,5
Utilidad antes de la participación de los empleados	131.781,1	148.921,8	167.099,0	186.367,5
Participación de los empleados en las utilidades	19.763,5	20.099,5	20.441,2	20.788,7
Utilidad antes del impuesto a la renta	112.017,5	128.822,3	146.657,9	165.578,8
Impuesto a la renta	29.422,9	29.923,1	30.431,7	30.949,1
Utilidad Neta	82.594,7	98.899,3	116.226,1	134.629,8

Al realizar las proyecciones en la tabla anterior, se ha utilizado una tasa de inflación del 1,70% anual considerando además un 5,00% por los intereses causados.

A más de ello, al efectuar el cálculo de la relación costo beneficio, ha sido posible obtener los siguientes rubros y valores en relación a la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 31
Beneficios, costos y gastos proyectados

Detalle	Actual		Propuesto	
	2023	2024	2025	2026
Beneficios	639.824,43	665.601,95	692.562,72	720.764,09
Costos y Gastos	408.617,02	415.563,51	422.628,09	429.812,76
Relación	1,57	1,60	1,64	1,68

Datos de análisis

- En el año 2023, los beneficios de Produbanco fueron de 639.824,43 y los costos y gastos fueron de 408.617,02. La relación es de 1,57.
- En el año 2024, los beneficios propuestos son de 665.601,95 y los costos y gastos propuestos son de 415.563,51. La relación es de 1,60.
- En el año 2025, los beneficios propuestos son de 692.562,72 y los costos y gastos propuestos son de 422.628,09. La relación es de 1,64.
- En el año 2026, los beneficios propuestos son de 720.764,09 y los costos y gastos propuestos son de 429.812,76. La relación es de 1,68.

En el desarrollo del proyecto de análisis de la gestión por procesos en solicitudes de créditos. caso Produbanco S.A., se determina que la empresa en el periodo 2023 generada un costo beneficio de 1,57 es decir que por cada dólar de inversión presentaba una recuperación de \$1,57 dólares americanos.

Sin embargo, a través de un ⁴⁴ diseño de un Plan de Mejora en el proceso de solicitud de crédito, se mejora los ingresos relacionados con el intereses y descuentos ganados en un 5%, lo que permite mejorar en el costo beneficio

alcanzando en un tercer año de propuesta 1,68 lo que significa que por cada dólar de inversión se recupera \$1,68 dólares americanos, lo que permite mejorar el nivel de rentabilidad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

²⁶ La gestión por procesos se enfoca hacia el control y mejoramiento de los procesos organizaciones de una empresa, negocio o entidad financiera para permitir así la máxima calidad del producto o servicio satisfaciendo las necesidades del cliente. Los procesos de crédito tienen una vinculación interna y se aplican cumpliendo con las políticas normativas establecidas desde la Superintendencia de Bancos que forma parte del sistema financiero ecuatoriano.

Al establecer el tiempo de ejecución del proceso de mejora de solicitud de crédito automotriz en Produbanco S.A., se tienen 173 minutos en total lo que se demuestra un tiempo aproximado a tres horas para su ejecución, lo que se determina 10380 segundos. La revisión del buró de crédito es una de las actividades que requieren de mayor tiempo al aplicarse, sin embargo, su tiempo es inferior al takt time y no es un conveniente para considerarlo como cuello de botella.

Dentro de las actividades del proceso de mejora, se ha considerado muy importante entregar información digital de los requisitos necesarios a todos los clientes antes de que se inicie con la solicitud del crédito, por lo cual, mediante ello se tiene a los solicitantes más informados lo cual favorece la optimización de tiempos en el proceso de crédito automotriz en Produbanco S.A., encaminándose así hacia una mejor atención al cliente.

Recomendaciones

Es recomendable que se obtengan mayores conocimientos sobre los diversos procesos existentes sobre las entidades financieras con el proceso de establecer mejoras tanto en los tiempos de ejecución como la optimización de recursos utilizados, pero ¹ sin afectar la calidad del producto o servicio que se ofrece por parte de la institución.

Produbanco S.A., como entidad financiera ofrece crédito a los clientes que lo soliciten, sin embargo, para evitar problemas por bajos niveles de liquidez es importante implementar un análisis minucioso del incremento de los depósitos que se registran como Pasivos en el Balance General, para que con cuyos recursos se puedan otorgar créditos adicionales, pero sin afectar sus niveles de liquidez.

Es importante que el mejoramiento de los procesos enfocados hacia la atención al cliente no deberá ser solamente en la solicitud de crédito automatizada, sino también en todos los servicios que se otorgue por parte de Produbanco S.A., con ello, se podría mejorar la imagen institucional de la entidad financiera dentro de un corto y mediano plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arguello, A., & Llumiguano, M. (2020). *Administración de empresas*. Asociación Latinoamericana. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/Administraci%C3%B3n_De_Empresas_Elementos_B/zLgoEAAAQBAJ?hl=es-419&g
- Banco Central del Ecuador. (5 de Junio de 2022). *Funciones del Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 2 de Marzo de 2024, de <https://www.bce.fin.ec/funciones-del-banco-central>
- Banco Internacional. (5 de Febrero de 2021). *Qué es y cómo funciona el sistema financiero ecuatoriano*. Recuperado el 2 de Marzo de 2024, de <https://www.bancointernacional.com.ec/que-es-y-como-funciona-el-sistema-financiero-ecuatoriano/>
- Eliana, O., & Narváez, C. (2020). El sistema financiero en Ecuador. 5(10), 95-225. doi:<https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.693>
- González, T. (2016). *Gestión de la calidad*. Pearson. doi:https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n_de_la_calidad/95A3GQAACAAJ?hl=es-419
- Mallar, M. (2010). La gestión de procesos. *Científica*, 13(1), 1-6. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Mckendrick, E. (21 de Septiembre de 2023). *Una introducción a los fundamentos de la cartografía de procesos*. Recuperado el 3 de Marzo de 2024, de <https://www.processmaker.com/es/blog/process-mapping/>
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (09 de abril de 2020). *Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo*. Obtenido de Scielo: Ingeniare, Revista chilena de ingeniería:

https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052019000200328

Mendoza, F. (2020). Mejora de los procesos. *Sinergia*, 1(1), 1-4. Recuperado el 3 de Marzo de 2024 , de file:///C:/Users/USUARIO1/Downloads/Dialnet-MejoraDeLosProcesosDeAsignacionYEjecucionPresupues-8226623.pdf

Ponce, H. (2017). La matriz FODA. *Enseñanza e Investigación*, 12(1), 113-130. Recuperado el 7 de Marzo de 2024 , de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Portal Educación Financiera. (2 de Junio de 2018). *¿Qué es el Crédito?* Recuperado el 6 de Marzo de 2024, de <https://www.cmfchile.cl/educa/621/w3-article-27152.html>

Produbanco. (20 de junio de 2022). *Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido de Grupo Promerica: https://www.produbanco.com.ec/media/466788/memoria_rse2018_web_comprimido.pdf

Produbanco. (29 de diciembre de 2023). *Enfoque comercial*. Obtenido de Grupo Promerica: <https://www.produbanco.com.ec/qui%C3%A9nes-somos/produbanco/enfoque-comercial/>

Produbanco. (20 de noviembre de 2023). *Personas, Pymes y Empresas*. Obtenido de Grupo Promerica: <https://www.produbanco.com.ec/banca-minorista/inversiones/>

Produbanco. (30 de diciembre de 2023). *Quiénes somos*. Obtenido de Grupo Promerica: <https://www.produbanco.com.ec/qui%C3%A9nes-somos/grupo-promerica/>

Produbanco S.A. (30 de diciembre de 2023). *Estados Financieros Auditados*. Obtenido de Grupo Promérica: <https://www.produbanco.com.ec/normas-de-transparencia/estados-financieros-auditados/>

Question Pro. (2 de Junio de 2020). *Diagrama de Ishikawa: Qué es y cómo realizarlo*. Recuperado el 3 de Marzo de 2024 , de <https://www.questionpro.com/blog/es/diagrama-de-ishikawa/>

Quintero, J. (2016). La cadena de valor. *Telos* , 8(3), 377-389. Recuperado el 4 de Marzo de 2024 , de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

Sangri, A. (2014). *Administración de Compras*. Patria . Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/Administraci%C3%B3n_de_Compras/EW_gBAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0

Sapag, N. (2013). *Preparación y evaluación de proyectos*. McGraw Hill. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/Preparaci%C3%B3n_y_evaluaci%C3%B3n_de_proyectos/2el9PAAACAAJ?hl=es-419

Superintendencia de Bancos. (5 de Enero de 2017). *Glosario de terminos*. Recuperado el 7 de Marzo de 2024, de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/glosario-de-terminos/>

Superintendencia de Bancos. (30 de diciembre de 2023). *Datalab: Bancos - Estructura de la Cartera de Créditos*. Obtenido de Asociación de Bancos Privados (ASOBANCA): <https://datalab.asobanca.org.ec/datalab/home.html#>

Ubicación de la agencia Matriz Produbanco S.A. (29 de febrero de 2024). Obtenido de Google Maps: <https://www.google.com/maps/search/probanco+av.+simon+bolivar/@-0.1643373,-78.4713775,16z/data=!4m6!2m5!3m4!2s-0.163350,+78.467397!4m2!1d-78.4673967!2d-0.1633503?entry=ttu>

Vieira, D. (21 de Abril de 2019). *rockcontent*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-diagrama-de-ishikawa/>

PROYECTO DE TITULACION ALVAREZ_CABEZAS.pdf

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
2	www.slideshare.net Fuente de Internet	1%
3	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
4	Submitted to RMIT University Trabajo del estudiante	<1%
5	ri-ng.uaq.mx Fuente de Internet	<1%
6	rdu.iua.edu.ar Fuente de Internet	<1%
7	www.emagister.com.mx Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to ceipa Trabajo del estudiante	<1%
9	Submitted to National University College - Online	<1%

10

Submitted to Universidad de Cartagena

Trabajo del estudiante

<1 %

11

dspace.espol.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

12

doku.pub

Fuente de Internet

<1 %

13

publicaciones.usanpedro.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

14

portal.amelica.org

Fuente de Internet

<1 %

15

www.monografias.com

Fuente de Internet

<1 %

16

afese.com

Fuente de Internet

<1 %

17

repositorio.uis.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

18

Submitted to Universidad del Valle de Guatemala

Trabajo del estudiante

<1 %

19

investigaciones-pure.udem.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

20

Submitted to consultoriadeserviciosformativos

Trabajo del estudiante

<1 %

21	ecumenico.org Fuente de Internet	<1 %
22	Submitted to Universidad de Yacambú Trabajo del estudiante	<1 %
23	softgrade.mx Fuente de Internet	<1 %
24	Submitted to Curtin University of Technology Trabajo del estudiante	<1 %
25	Submitted to Universidad Politecnica Salesiana del Ecuador Trabajo del estudiante	<1 %
26	biblioteca.itson.mx Fuente de Internet	<1 %
27	dehesa.unex.es:8080 Fuente de Internet	<1 %
28	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
29	redisd.org Fuente de Internet	<1 %
30	support.quest.com Fuente de Internet	<1 %
31	www.ehas.org Fuente de Internet	<1 %
32	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

<1 %

33

Submitted to Universidad Estatal a Distancia

Trabajo del estudiante

<1 %

34

Submitted to Ana G. Méndez University

Trabajo del estudiante

<1 %

35

www.leanconstructionmexico.com.mx

Fuente de Internet

<1 %

36

www.sinembargo.mx

Fuente de Internet

<1 %

37

polodelconocimiento.com

Fuente de Internet

<1 %

38

Submitted to Universidad del Istmo de Panamá

Trabajo del estudiante

<1 %

39

bibliotecaunapec.blob.core.windows.net

Fuente de Internet

<1 %

40

repositorio.pucesa.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

41

www.listindiario.com.do

Fuente de Internet

<1 %

42

Submitted to Loughborough University

Trabajo del estudiante

<1 %

43	Submitted to Universidad Tecnologica de Honduras Trabajo del estudiante	<1 %
44	buscoinfobjcu.uca.edu.ni Fuente de Internet	<1 %
45	vdocuments.site Fuente de Internet	<1 %
46	www.oscarcaita.com Fuente de Internet	<1 %
47	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
48	repositorio.utc.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
49	www.peramarketing.com Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía

Activo