



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**ELABORACIÓN DE PROPUESTA DE
AUTOMATIZACIÓN DEL PROCESO DE CRÉDITO
BANCA DE PERSONAS, INSTITUCIÓN BANCARIA EN
HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

**JOSÉ ANTONIO ROMERO SANDOVAL
TAHIS ALEJANDRA MEJIA RAUDALES**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

NOVIEMBRE, 2024

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL
JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**ELABORACIÓN DE PROPUESTA DE
AUTOMATIZACIÓN DEL PROCESO DE CRÉDITO
BANCA DE PERSONAS, INSTITUCIÓN BANCARIA EN
HONDURAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN**

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO

MARIO ALBERTO GALLO SANDOVAL

MIEMBROS DE LA TERNA:

PATRICIA VILLALTA

CARLA CARDONA

NANCY LARA

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2024
José Antonio Romero Sandoval
Tahis Alejandra Mejía Raudales

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

ELABORACIÓN DE PROPUESTA DE AUTOMATIZACIÓN DEL PROCESO DE CRÉDITO BANCA DE PERSONAS, INSTITUCIÓN BANCARIA EN HONDURAS

**José Antonio Romero Sandoval
Tahis Alejandra Mejía Raudales**

Resumen

El objetivo principal de esta investigación es desarrollar una propuesta de automatización para el proceso de crédito de consumo, y el rediseño del crédito de vehículo y vivienda de banca personas de una institución bancaria en Honduras. La propuesta busca optimizar la eficiencia operativa y reducir los tiempos de resolución, utilizando tecnologías avanzadas. El estudio se llevó a cabo entre los meses de julio y septiembre de 2024, en el marco de la obtención del Título de Maestría en Dirección Empresarial. A lo largo de la investigación, se realizó un diagnóstico exhaustivo de las áreas involucradas en el proceso de crédito, identificando las debilidades y proponiendo mejoras basadas en la automatización de los procesos clave. Los resultados del diagnóstico y las propuestas de mejora permitirán a la institución no solo reducir costos operativos, sino también mejorar la experiencia del cliente, contribuyendo a fortalecer su competitividad en el mercado financiero actual.

Palabras claves: (automatización, crédito, eficiencia operativa)



GRADUATE SCHOOL

**ELABORACIÓN DE PROPUESTA DE AUTOMATIZACIÓN
DEL PROCESO DE CRÉDITO BANCA DE PERSONAS,
INSTITUCIÓN BANCARIA EN HONDURAS**

**José Antonio Romero Sandoval
Tahis Alejandra Mejía Raudales**

Abstract

The main objective of this research is to develop an automation proposal for the consumer credit process and redesign the vehicle and mortgage loans in the retail banking sector of a financial institution in Honduras. The proposal aims to optimize operational efficiency and reduce resolution times by utilizing advanced technologies. The study was conducted between July and September 2024 as part of the requirements for the Master's Degree in Business Administration. Throughout the research, a comprehensive diagnosis of the areas involved in the credit process was carried out, identifying weaknesses and proposing improvements based on the automation of key processes. The results of the diagnosis and the improvement proposals will enable the institution not only to reduce operational costs but also to enhance the customer experience, contributing to strengthening its competitiveness in the current financial market.

Palabras claves: (automation, credit, operational efficiency)

DEDICATORIA

A mis padres, por su amor incondicional, su apoyo constante y por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia. Gracias por ser mi inspiración y mi mayor motivación en cada paso de este camino. A mis profesores, quienes con su sabiduría y paciencia me guiaron y formaron no solo como estudiante, sino también como persona. A mis amigos, por estar siempre a mi lado, en los buenos y malos momentos, y por hacer de este viaje una experiencia más amena y significativa. Y, finalmente, a mí mismo, por no rendirme nunca y por demostrarme que los sueños, con dedicación y esfuerzo, se pueden hacer realidad.

José Antonio Romero Sandoval

A mis padres, quienes siempre me inspiraron a perseguir mis sueños y nunca rendirme a través del amor y la perseverancia. A mi abuela, por su inmenso cariño y sabiduría, y por ser un pilar fundamental en mi vida. Este logro es fruto de su apoyo incondicional y su fe en mí.

Tahis Alejandra Mejía Raudales

AGRADECIMIENTO

A mi tutor de tesis, Mario Gallo por su guía, paciencia y sabios consejos. Su conocimiento y experiencia han sido fundamentales para la realización de este trabajo, y siempre estaré agradecido por sus valiosas contribuciones. A mis amigos y compañeros, por estar a mi lado en los momentos difíciles, por ofrecerme su apoyo y por hacer de esta etapa una experiencia inolvidable. Su compañerismo ha sido clave para mantenerme motivado. A Banco Atlántida, por brindarme los recursos y el espacio para desarrollar este trabajo. Su colaboración ha sido fundamental para llevar a cabo esta investigación. Y, finalmente, a todas las personas que de una forma u otra han contribuido a la culminación de esta tesis, gracias por estar presentes y por sus aportes. Este logro no habría sido posible sin ustedes.

José Antonio Romero Sandoval

Agradezco, en primer lugar, a Dios por darme la fortaleza y la sabiduría para culminar esta etapa. A mis asesores de tesis, por su guía y valiosos aportes que han enriquecido este trabajo. A mis compañeros de estudio, por su apoyo y colaboración a lo largo de este proceso. Finalmente, agradezco a mi familia por su amor, comprensión y sacrificio, sin los cuales no hubiera sido posible alcanzar este logro.

Tahis Alejandra Mejía Raudales

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
ÍNDICE DE CONTENIDO	ix
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	7
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	7
2.1.1.1 ORIGEN DEL SISTEMA BANCARIO EN EL MUNDO	7
2.1.1.2 CRECIMIENTO DEL SISTEMA BANCARIO EN EL MUNDO	7
2.1.1.3 PRINCIPALES BANCOS DEL MUNDO	8
2.1.1.4 INDUSTRIA 4.0 ORIGEN DE LA AUTOMATIZACIÓN EN EL MUNDO	10
2.1.1.5 ANÁLISIS DEL MERCADO DE AUTOMATIZACIÓN EN EL MUNDO	11
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	11
2.1.2.1 ORIGEN DEL SISTEMA BANCARIO EN HONDURAS	11
2.1.2.2 CRECIMIENTO DEL SISTEMA BANCARIO EN HONDURAS.....	12
2.1.2.3 ANÁLISIS DEL MERCADO DE AUTOMATIZACIÓN EN HONDURAS	14
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	14
2.2.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	14
2.2.2 CRÉDITO.....	14

2.2.3	AUTOMATIZACIÓN.....	15
2.2.4	PROCESOS OPERATIVOS	15
2.2.5	HEADCOUNT	16
2.2.6	ÁGILE	16
2.2.7	CHECKER.....	16
2.3	TEORÍAS DE SUSTENTO	17
2.3.1	BASES TEÓRICAS	17
2.3.1.1	METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROCESOS.....	17
2.3.1.1.1	ORIGEN DE LA GESTIÓN DE PROCESOS	17
2.3.1.1.2	LÍMITES Y FACTORES DE UN PROCESO	17
2.3.1.1.3	BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS	19
2.3.1.1.4	DESVENTAJAS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS	19
2.1.1.1	METODOLOGÍA DESIGN THINKING.....	20
2.1.1.1.1	ORIGEN DEL DESIGN THINKING	20
2.1.1.1.2	FASES Y HERRAMIENTAS DEL DESIGN THINKING	20
2.1.1.1.3	BENEFICIOS DEL DESIGN THINKING	23
2.1.1.1.4	DESVENTAJAS DEL DESIGN THINKING.....	23
2.1.1.1	TRANSFORMACIÓN DIGITAL	23
2.1.2	METODOLOGÍAS DESARROLLADAS.....	25
2.1.2.1	ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS.....	25
2.1.2.1.1	MEJORA EN LOS PROCEDIMIENTOS INTERNOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS BANCA PERSONAL, INSTITUCIÓN BANCARIA EN HONDURAS (MAYO 2024).....	25
2.1.2.1.2	PROPUESTA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE CRÉDITOS SINDICADOS EN HONDURAS (JULIO 2015)	26
2.1.2.1.3	MODELADO Y REDISEÑO DEL PROCESO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE UNA ENTIDAD FINANCIERA UTILIZANDO BPM	28
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA		30
3.1	CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	30
3.1.1	MATRIZ METODOLÓGICA.....	30
3.1.2	ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO.....	31

3.1.3	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	31
3.2	ENFOQUE Y MÉTODOS	33
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.3.1	POBLACIÓN	33
3.3.2	MUESTRA	33
3.4	TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	34
3.4.1	INSTRUMENTOS	34
3.4.2	TÉCNICAS.....	34
3.4.3	PROCEDIMIENTOS APLICADOS	34
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	35
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS	35
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS.....	35
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		36
4.1	INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	36
4.2	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS	36
4.2.1	RESULTADOS CUANTITATIVOS	36
4.2.1.1	ENCUESTA A AGENCIA.....	36
4.2.1.2	ENCUESTA A CRÉDITOS	70
4.2.1.3	ENCUESTA A DESEMBOLSO	83
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		94
5.1	CONCLUSIONES	94
5.2	RECOMENDACIONES	96
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		98
6.1	NOMBRE DE LA PROPUESTA	98
6.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	99
6.3	ALCANCE DE LA PROPUESTA	99
6.3.1	OBJETIVOS.....	99
6.4	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO	100
6.4.1	DESCRIPCIÓN	100
6.4.2	DESARROLLO.....	101
6.4.2.1	DEFINICIÓN DE UN DISEÑO FUNCIONAL DE AUTOMATIZACIÓN DEL	

PROCESO DE CRÉDITO DE CONSUMO Y REDISEÑO DEL PROCESO DE CRÉDITO DE VEHÍCULO Y VIVIENDA PARA BANCA DE PERSONAS.	101
6.4.2.1.1 MEDIDAS DE CONTROL DE LOS DISEÑOS PROPUESTOS	123
6.4.2.2 DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS TO BE	127
6.4.2.2.1 VENTA DE CRÉDITO DE CONSUMO EN AGENCIAS	127
6.4.2.2.2 VENTA DE CRÉDITO DE VEHÍCULO EN AGENCIAS	135
6.4.2.2.3 VENTA DE CRÉDITO DE VIVIENDA EN AGENCIAS	144
6.4.2.2.4 ANÁLISIS DE CRÉDITO Y VISADO DE DOCUMENTOS.....	153
6.4.2.2.5 MEDIDAS DE CONTROL PARA LA DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS	159
6.4.2.3 DEFINICIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PROCESO DE CRÉDITO DE CONSUMO, VEHÍCULO Y VIVIENDA DE BANCA DE PERSONAS. ...	160
6.4.2.3.1 ENFOQUE.....	160
6.4.2.3.2 GESTIÓN DE LAS CAPACITACIONES	160
6.4.2.3.3 INSTRUCTORES.....	161
6.4.2.3.4 FICHAS DE CAPACITACIÓN	161
6.4.2.3.5 INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	166
6.4.2.3.5.1 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	167
6.4.2.3.5.2 EXAMEN DE EVALUACIÓN PROCESOS DE VENTA DE CRÉDITOS ...	168
6.4.2.3.6 EXAMEN DE EVALUACIÓN PROCESOS DE ANÁLISIS DE CRÉDITO	170
6.4.2.3.7 MEDIDAS DE CONTROL DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	172
6.5 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO	175
6.5.1. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	175
6.5.2. PRESUPUESTO.....	177
6.5.2.1. ANÁLISIS DE DATOS.....	177
6.6 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA	
181	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	183
ANEXOS	187
Anexo 1: Encuesta para Agencia	187
Anexo 2: Encuesta para Análisis de Crédito.....	198
Anexo 3: Encuesta para Desembolso	209

GLOSARIO	218
----------------	-----

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Perspectivas económicas mundiales	8
Ilustración 2 Los 10 bancos con más activos del mundo.	9
Ilustración 3 Préstamos y Descuentos al Sector privado por Actividad Económica	12
Ilustración 4 Saldos en Activos Totales	13
Ilustración 5 Ranking de activos bancarios en Honduras	13
Ilustración 6 Límites del Proceso.....	18
Ilustración 7 Design Thinking	22
Ilustración 8 Diagrama de Variables.....	31
Ilustración 9 Desarrollo de Propuesta.	101
Ilustración 10 Mapa de Stakeholders.	102
Ilustración 11 Modelo operativo As Is de créditos.	103
Ilustración 12 Modelo Operativo To Be de Servicio Banca en Línea.	104
Ilustración 13 Modelo Operativo To Be de Servicio en Agencia.	104
Ilustración 14 Plan de proyectos.	106
Ilustración 15 Cronograma de actividades.....	176

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz Metodológica.....	30
Tabla 2 Matriz de Operacionalización de Variables	31
Tabla 3 Población de la Investigación	33
Tabla 4 Prototipo de autoservicio mediante banca en línea	107
Tabla 5 Prototipo mejoras al proceso de crédito en agencia.....	119
Tabla 6 Modificaciones propuestas durante el testeo de prototipos.	122
Tabla 7 Ficha de capacitación para proceso de crédito de consumo mediante banca en línea.	162
Tabla 8 Ficha de Capacitación para el proceso venta de crédito de consumo, vehículo y vivienda desde agencia.	163
Tabla 9 Ficha de capacitación para el proceso de análisis de crédito de consumo, vehículo y vivienda..	164
Tabla 10 Ficha de Capacitación para el proceso de desembolso de crédito	165
Tabla 11 Presupuesto de Inversión.	178
Tabla 12 Estimación de recursos liberados en el área de Desembolso	179
Tabla 13 Estimación de Ahorro por Recursos Liberados en el área de Desembolso.....	179
Tabla 14 Ahorros estimados en digitalización y almacenamiento de documentos.....	179
Tabla 15 Ahorros anuales estimados.	180
Tabla 17 Concordancia de los Segmentos.	181

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Porcentaje de capitalización bancario por país.	9
Gráfico 2 Volumen de solicitudes de crédito atendido por agencia.....	36
Gráfico 3 Variación en el volumen de solicitudes.	38
Gráfico 4 Frecuencia recibe devoluciones por parte del back office.....	39
Gráfico 5 Principales motivos de devolución recibidos por el back office.....	40
Gráfico 6 Tiempo promedio que toma realizar el proceso de venta de crédito de consumo.	41
Gráfico 7 Tiempo promedio que toma realizar el proceso de venta de crédito de vehículo.	42
Gráfico 8 Tiempo promedio que toma realizar el proceso de venta de crédito de vivienda.	43
Gráfico 9 Satisfacción del tiempo promedio de venta de crédito.	44
Gráfico 10 Relevancia de oportunidades de mejora del proceso de venta de crédito.....	45
Gráfico 11 Otras opciones para la reducción de tiempo de venta de crédito.	46
Gráfico 12 Relevancia de los puntos de dolor de proceso de venta de crédito.	47
Gráfico 13 Otros puntos de dolor del proceso de venta de crédito.	48
Gráfico 14 Frecuencia con la que se presentan puntos de dolor en el proceso de venta de crédito.....	49
Gráfico 15 Factores afectados por los puntos de dolor del proceso de venta de crédito.	50
Gráfico 16 Efectividad de realizar el proceso de crédito desde la banca en línea.	51
Gráfico 17 Efectividad de las herramientas tecnológicas actuales.	52
Gráfico 18 Frecuencia de actualización de tecnologías y herramientas.....	53
Gráfico 19 Tecnologías adicionales para mejorar el proceso de venta de crédito.	54
Gráfico 20 Variación de la demanda en las áreas de Agencia, Créditos y Desembolso.....	55
Gráfico 21 Manejo de fluctuaciones en la demanda de solicitudes de crédito.	56
Gráfico 22 Impacto de las variaciones de la demanda en el tiempo de resolución.....	57
Gráfico 23 Cantidad de tareas repetitivas por área.	58
Gráfico 24 Tareas repetitivas del proceso de venta de crédito.....	59
Gráfico 25 Susceptibilidad del proceso a errores.....	60
Gráfico 26 Tareas del proceso de venta de créditos susceptibles a errores.....	61
Gráfico 27 Carga de trabajo por área.	62
Gráfico 28 Frecuencia de abrumación por carga de trabajo.	63
Gráfico 29 Factores que contribuyen a la carga de trabajo.	64
Gráfico 30 Familiaridad con la automatización de procesos RPA.....	65
Gráfico 31 Percepción de la implementación de automatización de procesos con RPA.	66
Gráfico 32 Preparación para adopción de nuevas tecnologías.....	67
Gráfico 33 Preferencias de tiempo para capacitación.	68
Gráfico 34 Niveles de aprobación para capacitación fuera de horario laboral.	69
Gráfico 35 Volumen de solicitudes atendido por créditos.	70
Gráfico 36 Variación en el volumen de solicitudes según Créditos.	71
Gráfico 37 Frecuencia de devoluciones al negocio.....	72
Gráfico 38 Principales motivos de devolución al negocio.....	73
Gráfico 39 Tiempo promedio que toma realizar el proceso de análisis de crédito de consume 74	74
Gráfico 40 Tiempo promedio que toma realizar el proceso de análisis de crédito de vehículo..... 75	75
Gráfico 41 Tiempo promedio que toma realizar el proceso de análisis de crédito de vivienda..... 76	76
Gráfico 42 Satisfacción del tiempo promedio de análisis de crédito.	77
Gráfico 43 Relevancia de oportunidades de mejora del proceso de análisis de crédito..... 78	78
Gráfico 44 Otras opciones para la reducción de tiempo de análisis de crédito..... 79	79
Gráfico 45 Relevancia de los puntos de dolor de proceso de análisis de crédito..... 80	80

Gráfico 46 Otros puntos de dolor del proceso de análisis de crédito.....	81
Gráfico 47 Frecuencia con la que se presentan puntos de dolor en el proceso de análisis de crédito.	82
Gráfico 48 Volumen de solicitudes de crédito atendido por desembolso.....	83
Gráfico 49 Frecuencia de desembolso con cancelación de préstamo por consolidación de alivio de deuda.	84
Gráfico 50 Variación en el volumen de solicitudes según Desembolso.....	85
Gráfico 51 Frecuencia de devolución de solicitudes al negocio.....	86
Gráfico 52 Principales motivos de devolución por parte de Desembolso.....	87
Gráfico 53 Tiempo promedio que toma realizar el proceso de desembolso.....	88
Gráfico 54 Satisfacción del tiempo promedio de desembolso.....	89
Gráfico 55 Opciones para la reducción de tiempo de desembolso.....	90
Gráfico 56 Relevancia de los puntos de dolor de proceso de desembolso.....	91
Gráfico 57 Otros puntos de dolor del proceso de desembolso.....	92
Gráfico 58 Frecuencia con la que se presentan puntos de dolor en el proceso de desembolso.....	93

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente informe tiene como objetivo exponer los resultados obtenidos en la aplicación del trabajo final realizado en el proceso de créditos banca de personas de una institución bancaria en Honduras, desarrollando la propuesta de mejorar los procesos internos de las áreas actualmente involucradas en la cadena de valor durante el periodo comprendido en los meses de julio a septiembre 2024, como requisito previo a la opción del Título de Maestría en Dirección Empresarial.

En el capítulo I presenta el planteamiento del problema, en el cual se explican los antecedentes de la problemática actual, se define el problema, los objetivos del desarrollo del trabajo y la justificación del proyecto.

El capítulo II ofrece un marco teórico exhaustivo sobre los temas centrales del trabajo final. Además, se proporciona la conceptualización de palabras clave esenciales para facilitar la comprensión y el avance de la investigación en curso.

El capítulo III ofrece un diagnóstico detallado de la situación actual del proceso de créditos en las áreas de agencia, créditos y desembolso de la institución bancaria. Incluye la matriz de congruencia y la definición de variables que ayudarán a validar las debilidades del proceso. Además, se describe el diseño de la investigación, que abarca el censo, la población, y los instrumentos utilizados para identificar el origen de los problemas.

Los capítulos IV y V presentan los resultados del diagnóstico realizado en las áreas de agencia, créditos y desembolso, los cuales son fundamentales para identificar soluciones a los inconvenientes detectados durante el período de revisión. Además, se incluyen las conclusiones y recomendaciones basadas en la investigación en curso.

El capítulo VI se centra en la presentación de las propuestas de mejora diseñadas a partir de los hallazgos obtenidos durante el diagnóstico de los procesos de créditos. Estas propuestas están orientadas a optimizar la eficiencia operativa y fortalecer la calidad del servicio en las áreas clave de agencia, créditos y desembolso.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Durante 111 años la institución se ha dedicado a brindar servicios financieros desde diferentes regiones del país a personas naturales y jurídicas. A lo largo de ese tiempo ha evolucionado de forma constante, convirtiéndose en una de las instituciones de gran renombre a nivel nacional; sin embargo, otras instituciones del sector financiero han logrado posicionarse como grandes competidores en poco tiempo, al ser pioneros en la utilización de estrategias de innovación que les han permitido brindar resolución a las gestiones de sus clientes en menor tiempo.

A partir de la pandemia del Covid-19 se establecieron distintas medidas restrictivas, como el confinamiento o la limitación de aforos; estas medidas ocasionaron un impacto en la economía, obligando a las diferentes industrias a evolucionar de forma acelerada para satisfacer las necesidades sus clientes a través de la implementación de nuevos procesos que involucran el uso de canales de servicio alternos; esta transformación de procesos se convirtió en un reto especialmente para aquellas instituciones que tienen una larga trayectoria y que por naturaleza no suelen adaptarse a las tecnologías emergentes con tanta rapidez.

A pesar de realizar un intento por brindar servicios a través de canales alternos como call center, aplicaciones móviles, y la web, uno de los principales problemas que afronta la institución bancaria, es la forma en la que definen sus procesos; pues con el fin de mitigar riesgos encuentran oportuno el uso de documentación física y la implementación de checkers sobre checkers en el proceso, dejando por fuera de su estrategia el diseño de procesos ágiles que les faciliten la futura implementación de la omnicanalidad, ocasionando un impacto en la eficiencia operativa.

Según Guillermo Carné Miranda (2020) en el artículo: Análisis de la Evolución del Sector Bancario en Tiempos De Covid-19. Tras la crisis, los inversores están apostando por el futuro de las finanzas digitales y de la innovación financiera, lo que supone una gran amenaza para el futuro de los bancos tradicionales.

Por otra parte (Cuesta, Carmen ; Ruesta, Macarena; Tuesta, David ; Urbiola, Pablo;, 2015) en el artículo: La transformación digital de la banca, afirmaban que los hábitos cambiantes de los consumidores y el nuevo entorno competitivo también obliga a los bancos a afrontar con premura su digitalización para no quedarse atrás en un mercado en plena transformación.

Durante el año 2022, la Institución bancaria dio paso a la migración de su Core Bancario y pese a ser un cambio positivo que facilita el procesamiento eficaz de datos y flujos de trabajo, durante la etapa de estabilización en producción los servicios de comunicación no tenían la capacidad para procesar las peticiones requeridas por el nuevo sistema, ocasionando una interrupción en la operativa de caja, agentes bancarios (POS), cajeros automáticos y banca electrónica que requirió de un periodo de 21 días para su estabilización. Este periodo de incidencias ocasionó la disminución de depósitos principalmente en cuentas de ahorro de personas naturales, colocación de productos activos y satisfacción de los clientes.

Por otra parte, otras instituciones financieras trabajaban en fortalecer la experiencia del cliente mejorando el alcance de los canales de servicio con el objetivo de reducir el tiempo de solicitud y resolución de gestiones. Podemos decir entonces que el desarrollo de una institución impone la transformación digital, no solo para poder competir en un entorno disruptivo, sino también para poder estar a la altura de las exigencias de los nuevos clientes.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En la actualidad, el proceso de crédito de consumo, vehículo y vivienda de Banca de Personas de esta institución está diseñado para permitir el ingreso de solicitudes a través de plataformas digitales; sin embargo, carece de la capacidad de proporcionar una resolución inmediata y de ofrecer un nivel de atención personalizada necesario para satisfacer plenamente a los clientes. Esta limitación ha llevado a que las agencias físicas continúen siendo el principal canal de colocación de créditos, lo cual puede resultar ineficiente.

Adicionalmente, la institución mantiene como requisito la presentación de documentación física para la solicitud de créditos, esto en un intento por mitigar riesgos. Este enfoque tradicional incrementa significativamente los costos de documentación y digitalización y contribuye a una acumulación de verificaciones redundantes, con múltiples "checkers" a lo largo del proceso. Tal configuración impide el desarrollo de procesos ágiles que puede potencialmente acortar los tiempos de resolución de crédito, repercutiendo negativamente en la eficiencia operativa global.

El proceso actual no logra atender las expectativas de rapidez de los clientes, lo que genera insatisfacción debido a los prolongados tiempos de espera para la resolución de sus gestiones

crediticias. Esta situación afecta de manera adversa la imagen de la marca, dado que muchos clientes insatisfechos recurren a redes sociales y medios de comunicación para expresar sus quejas. Las críticas públicas resultantes son un factor que contribuye a la erosión de la confianza del cliente y, en última instancia, disminuyen la preferencia de los consumidores hacia la institución. En conclusión, el proceso de crédito actual no solo está afectando la experiencia del cliente y la eficiencia interna, sino que también está poniendo en riesgo la reputación y la competitividad de la institución en el mercado financiero.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El tiempo de resolución de solicitudes de crédito de vehículo/vivienda en Institución bancaria.

Formulado el problema, surge la siguiente interrogante: ¿Cómo la automatización de procesos puede ayudar a reducir los tiempos de resolución y aumentar la eficiencia operativa de los procesos de crédito?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son los procesos de crédito que tienen mayor impacto para el negocio según el tiempo de resolución y recurso humano requerido?
2. ¿Cuál es el funcionamiento actual de los procesos de crédito considerando, volumen de ingreso, tiempo de resolución, recurso humano?
3. ¿Cuáles son las metodologías más efectivas para elaborar diseños de automatización y mejora de procesos de crédito?
4. ¿Qué impacto tendría la implementación de una propuesta funcional de automatización en la reducción del tiempo de resolución y en la eficiencia operativa de los procesos de crédito?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de diseño de automatización para el proceso de crédito Banca de Personas mediante el uso de tecnología, priorizando los procesos clave del negocio con el propósito de mejorar la eficiencia operativa.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar y priorizar los procesos de crédito que tienen mayor impacto para el negocio según el tiempo de resolución y eficiencia operativa.
2. Analizar el funcionamiento actual de los procesos seleccionados considerando, volumen de ingreso, tiempo de resolución, recurso humano y otros factores asociados.
3. Analizar que metodologías y herramientas son las más adecuadas para elaborar diseños de mejora de procesos.
4. Elaborar una propuesta funcional de automatización del proceso de crédito seleccionado según priorización, así como propuestas de mejora para los procesos restantes de manera que logren reducir el tiempo de resolución y mejorar la eficiencia operativa de los procesos.

1.5 JUSTIFICACIÓN

En el contexto actual del sector financiero, caracterizado por una intensificación de la competencia y la exigencia de los clientes por servicios más rápidos y eficientes, la necesidad de innovar en los procesos bancarios se vuelve crucial. La optimización de los procesos de crédito es particularmente relevante, dado que estos no solo constituyen una parte vital de la cartera de activos del banco, sino que su complejidad y nivel de riesgo demandan una gestión ágil y precisa.

Este estudio surge con la finalidad de analizar y proponer recomendaciones que transformen el proceso crediticio mediante la adopción de tecnologías avanzadas que permitan la automatización por medio de servicio de conexión a capa media. Tal tecnología no solo representan una mejora necesaria en la eficiencia operativa al disminuir los tiempos de procesamiento y minimizar los errores humanos, sino también promueven una experiencia más satisfactoria para el cliente al reducir significativamente los tiempos de resolución de sus solicitudes.

La importancia de este estudio radica en su potencial para ofrecer soluciones que optimicen el uso de recursos internos, permitiendo a la institución manejar un mayor volumen de solicitudes sin necesidad de ampliar su personal o infraestructura. Esta optimización permitirá a la institución financiera no solo atender de manera eficiente la creciente demanda, sino también ahorrar costos significativos asociados con las operaciones manuales, reforzando al mismo tiempo su

rentabilidad.

En un mercado donde la rapidez de adaptación y la capacidad de innovación son determinantes para mantener una ventaja competitiva, este estudio proporciona un camino claro para posicionar a la institución a la vanguardia tecnológica. Implementar estas mejoras no solo asegura la sostenibilidad y crecimiento continuo de la institución, sino que también fortalece su imagen como líder innovador en el sector. Por lo tanto, esta investigación no solo es pertinente, sino fundamental para cimentar el futuro de la empresa en un entorno financiero en rápida evolución.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

2.1.1.1 ORIGEN DEL SISTEMA BANCARIO EN EL MUNDO

El origen de los sistemas bancarios se remonta a la época antigua, si bien no se cuenta con antecedentes históricos exactos, algunos hallazgos de investigación demuestran que el inicio de algunas funciones bancarias como el depósito como anticipo de pago surgió tiempo antes de la aparición de la moneda.

Asiria y Babilonia destacan en la historia bancaria; se reconocen por la creación de actividades bancarias (productos/servicios) como certificados bancarios, órdenes de pago, letras de cambio y administración de bienes especialmente de viudas y huérfanos. A partir del siglo IV a. C., surgen casas comerciales regidas por leyes y mandatos de excepción, que se dedicaban a brindar préstamos con negociación de intereses y garantías. (Economía UNAM)

Durante la edad media, como resultado de la expansión del comercio en Europa, Italia por su posición estratégica en el Mediterráneo; surge la necesidad de realizar transferencias de fondos a través de grandes distancias de forma segura, sin correr el riesgo de transportar minerales preciosos (plata y oro), lo que lleva a fortalecer el desarrollo bancario principalmente en los servicios de préstamo, letras de cambio y depósitos. Posteriormente se expandieron durante la edad Moderna a otros países europeos como Inglaterra y España. (Rodríguez J. , 2023)

En América, la banca jugó un papel crucial durante la conquista y colonización, debido a que la expansión y explotación de recursos en el Nuevo Mundo se llevó a cabo con el financiamiento de bancos españoles; fue a partir de los siglos XIX y XX que la banca incrementa su desarrollo, con la creación de bancos centrales y la regulación del sector. (Rodríguez J. , 2023)

2.1.1.2 CRECIMIENTO DEL SISTEMA BANCARIO EN EL MUNDO

Según el informe de perspectivas económicas mundiales, se prevé que el crecimiento mundial se mantendrá estable en un 2,6 % durante el 2024. Sin embargo, tomando en consideración las presiones inflacionarias, es probable que los bancos centrales continúen siendo cautelosos respecto a hacer cambios en la política monetaria. En consecuencia, se proyecta que las tasas de

interés oficiales serán más altas de lo que eran antes de la pandemia y se prevé que el crecimiento mundial será casi medio punto porcentual más bajo que el promedio registrado entre 2010 y 2019.

Por otra parte, la elevada deuda y los altos costos del servicio de la deuda resaltan la necesidad de que los responsables de formular políticas en los MEED logren encontrar un equilibrio entre invertir en el futuro y mantener la estabilidad financiera. Es crucial que estos países aumenten la productividad, mejoren de la eficiencia de la inversión pública, desarrollen capital humano a través de la educación y reduzcan la desigualdad de género en el mercado laboral para lograr un crecimiento sostenido a largo plazo. (Banco Mundial, 2024)

	PIB real (%)						Diferencias en puntos porcentuales con respecto a las proyecciones de enero de 2024	
	2021	2022	2023e	2024f	2025f	2026f	2024f	2025f
Mundo	6.3	3.0	2.6	2.6	2.7	2.7	0.2	0.0
Economías avanzadas	5.5	2.6	1.5	1.5	1.7	1.8	0.3	0.1
Mercados emergentes y economías en desarrollo (MEED)	7.3	3.7	4.2	4.0	4.0	3.9	0.1	0.0
Asia oriental y el Pacífico	7.6	3.4	5.1	4.8	4.2	4.1	0.3	-0.2
Europa y Asia central	7.2	1.6	3.2	3.0	2.9	2.8	0.6	0.2
América Latina y el Caribe	7.2	3.9	2.2	1.8	2.7	2.6	-0.5	0.2
Oriente Medio y Norte de África	6.2	5.9	1.5	2.8	4.2	3.6	-0.7	0.7
Asia meridional	8.6	5.8	6.6	6.2	6.2	6.2	0.6	0.3
África al sur del Sahara	4.4	3.8	3.0	3.5	3.9	4.0	-0.3	-0.2

* Diferencia en puntos porcentuales respecto de las proyecciones de enero de 2024.

Ilustración 1 Perspectivas económicas mundiales

Fuente: (Banco Mundial, 2024)

2.1.1.3 PRINCIPALES BANCOS DEL MUNDO

(LexisNexis Risk Solutions, 2023)En el artículo: Los 50 mayores bancos del mundo, muestra a partir datos recolectados, el ranking de los gigantes bancarios según activos.

Clasificación actual	Clasificación previa	BANCO	Activos en USD (millones)	+ o - (moneda local)	Patrimonio USD (millones)	Fecha de la hoja de balance
1	1	Industrial & Commercial Bank of China Limited	5,518,390.00	+8.02%	111,515.00	31.12.2021
2	2	China Construction Bank Corporation	4,746,849.00	+10.14%	39,227.00	31.12.2021
3	3	Agricultural Bank of China Limited	4,560,950.00	+9.43%	67,448.00	31.12.2021
4	4	Bank of China Limited	4,192,746.00	+12.15%	46,189.00	31.12.2021
5	6	JPMorgan Chase Bank National Association	3,306,982.00	+9.31%	2,028.00	31.12.2021
6	5	BNP Paribas SA	2,982,191.00	-2.41%	29,825.00	31.12.2021
7	7	China Development Bank	2,693,650.00	+2.80%	66,094.00	31.12.2021
8	10	Bank of America National Association	2,519,525.00	+11.54%	3,020.00	31.12.2021

Ilustración 2 Los 10 bancos con más activos del mundo.

Fuente: (LexisNexis Risk Solutions, 2023)

Por otra parte (Forbes, 2024) En el artículo: Los 10 bancos más valiosos del mundo en 2024, muestra a partir datos proporcionados por Forbes India, el ranking de los gigantes bancarios según capitalización de mercado.

La lucha económica se identifica claramente entre Occidente y Oriente. EE.UU. se mantiene a la cabeza y es seguido muy de cerca por el nuevo postulante hegemónico, China, y no tan cerca, por el Reino Unido y Canadá.

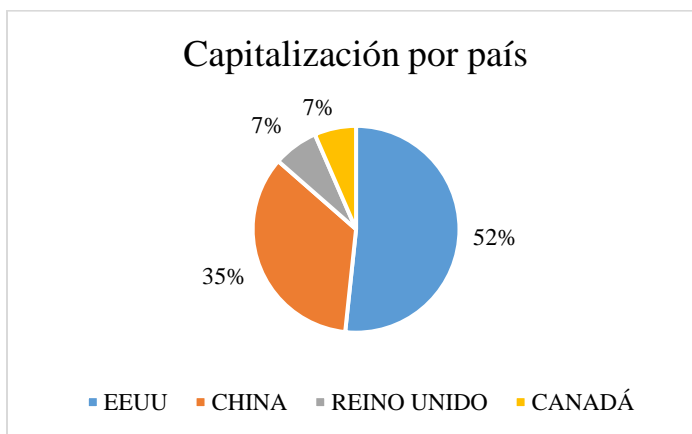


Gráfico 1 Porcentaje de capitalización bancario por país.

Fuente: (Elaboración propia. Datos obtenido de Forbes Ecuador, 2024)

2.1.1.4 INDUSTRIA 4.0 ORIGEN DE LA AUTOMATIZACIÓN EN EL MUNDO

A lo largo de la historia se han identificado cuatro revoluciones industriales; cada una de ellas ha traído consigo innovaciones que apuntan al incremento de productividad a través de los desarrollos industriales. (Ayneto Gubert, 2019) En su investigación menciona “a inicios del siglo XXI, la aplicación de internet como medio de comunicación digital global está permitiendo la interconexión de sistemas inteligentes que generan e intercambian datos en tiempo real; sobre esta base se construye el concepto de industria 4.0.”, término que “describe la organización de los procesos de producción basada en tecnologías y dispositivos que se comunican de forma autónoma entre ellos a lo largo de la cadena de valor y mediante modelos virtuales computacionales”.

Según (Deloitte, 2017), como suceso de la revolución Industrial aparece “Business 4.0”, la cual define como “una revolución en automatización busca la optimización y eficiencia de los procesos de negocios. El corazón del movimiento busca delegar las actividades transaccionales (como lo son el acceso, manejo e intercambio de datos) de los negocios a las nuevas tecnologías inteligentes, no con el afán de sustituir a la gente, sino para liberar su tiempo y permitirles dedicarse a actividades más estratégicas”.

Durante la pandemia del COVID-19 a nivel mundial se establecieron medidas de control como el confinamiento, que conllevó a la evolución de las necesidades de los clientes. A pesar de que las instituciones financieras ya contemplaban como parte de su estrategia brindar servicios a través de canales online haciendo uso de herramientas de la revolución industrial 4.0, fue hasta la ocurrencia de esta eventualidad que la necesidad impulsó a los clientes a hacer uso de los nuevos canales de atención. (Deloitte S-Latam, S.C., 2021) En la revista: Ruta hacia una Banca Digital, menciona que según encuesta realizada en el año 2018, solo una pequeña proporción de los encuestados indicó utilizar canales online para realizar gestiones diferentes a pagos y/o consulta de saldos, es decir que aquellas gestiones que usualmente requiere de una operativa backoffice, como la obtención de nuevos productos, el mantenimiento o la resolución de quejas, preferían ser gestionados a través de canales físicos como sucursal/agencia.

La encuesta le permitió a Deloitte identificar qué los motivos que impulsarían a los clientes a hacer uso de canales online se encontraban estrechamente relacionados a las limitantes que los desarrollos tecnológicos presentaban, siendo estos: seguridad de datos, capacidad de realizar diferentes transacciones desde la app, resolución de gestiones en tiempo real, uso de firma digital,

entre otros.

2.1.1.5 ANÁLISIS DEL MERCADO DE AUTOMATIZACIÓN EN EL MUNDO

Según (Mordor Intelligence, 2023) en el informe: Análisis de participación y tamaño del mercado de automatización de procesos robóticos tendencias de crecimiento y pronósticos (2024-2029), “la adopción de RPA está aumentando en organizaciones de todos los tamaños para generar un mayor retorno de la inversión (ROI) e impulsar la productividad”; a su vez, resalta que la automatización robótica de procesos (RPA) no se estanca, pues parte del alcance de desarrollo tecnológico de los principales proveedores de estos servicios, contemplan la integración de herramientas “basadas en inteligencia artificial, aprendizaje automático y modelos de nube para ayudar a satisfacer la creciente demanda”.

Según (Mordor Intelligence, 2023) “el tamaño del mercado de automatización de procesos se estima en 109,77 mil millones de dólares en 2024 y se espera que alcance los 145,65 mil millones de dólares en 2029, creciendo a una tasa compuesta anual del 5,82% durante el período previsto (2024-2029)”.

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

2.1.2.1 ORIGEN DEL SISTEMA BANCARIO EN HONDURAS

Tres hechos importantes marcaron en su tiempo el inicio de una nueva etapa en el proceso de desarrollo económico del país: El 2 de abril de 1879, fue emitido el decreto No. 46 en Honduras, considerado como la primera ley monetaria, misma que estableció el patrón plata, el cual estuvo vigente hasta la década del treinta.

Es hasta el año de 1889, que inician operaciones los primeros dos bancos autorizados por el Estado; el Banco Centro-Americano y el Banco Nacional Hondureño, ambos autorizados para emitir monedas. Para el año 1914 se formó en La Ceiba: Banco Atlántida, también autorizado para emitir dinero; Banco Atlántida emitió los primeros billetes, denominándolos pesos. (Mejía, 2021)

El 3 de abril de 1926 se ratifica la creación de la unidad monetaria, el Lempira y se establece el primer cono monetario, la cual fue puesta en circulación en la década de 1930. Posteriormente, El 3 de febrero de 1950, se creó Banco Central de Honduras mediante Decreto Legislativo No. 53, e inició operaciones el primero de julio de ese mismo año. (Banco Central de Honduras, s.f.)

2.1.2.2 CRECIMIENTO DEL SISTEMA BANCARIO EN HONDURAS

Según el (Banco Central de Honduras, 2023) en el: Informe de Estabilidad Financiera 2023, el saldo de los activos totales en Honduras refleja una expansión interanual del 13.3% a diciembre de 2023, debido al aumento en los préstamos y las disponibilidades bancarias, convirtiéndose en los activos de mayor peso en la banca.

En contraparte, las inversiones financieras disminuyeron en 12.3%, fundamentalmente por vencimientos y menor participación en títulos valores emitidos por el BCH y el gobierno central. Este descenso está vinculado al incremento en la demanda de crédito y expectativas de rentabilidad, que reflejan el dinamismo observado en las actividades económicas.

Por otra parte, la cartera de créditos total representó el 67.7% de los activos, mostrando un incremento del 19.6% continuando su dinamismo frente al reportado un año atrás (16.7%). los créditos orientados al consumo marcaron aceleramiento, particularmente a través de tarjetas de crédito (TC), seguido por los otorgados para pagos o consolidación de deuda y los utilizados para adquisición de bienes y servicios. (Banco Central de Honduras, 2023)

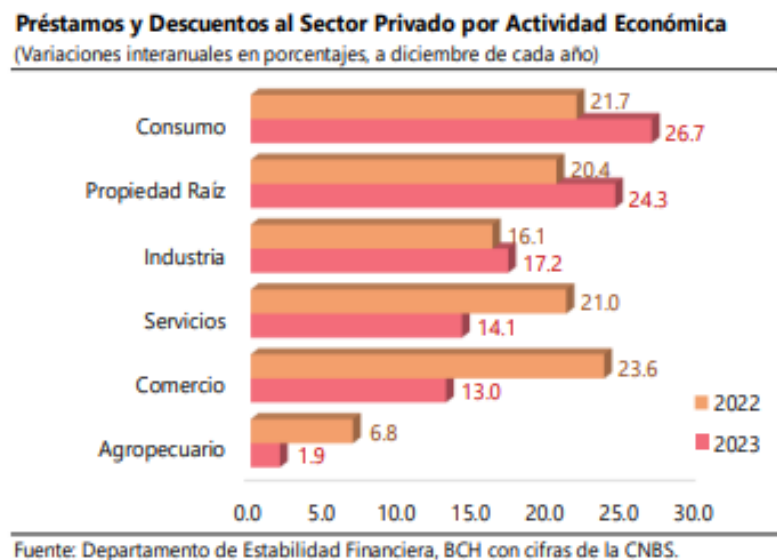


Ilustración 3 Préstamos y Descuentos al Sector privado por Actividad Económica

Fuente: (Banco Central de Honduras, 2024)

A pesar del aumento generalizado en las tasas de interés, la demanda de crédito sigue siendo fuerte, particularmente en el sector privado, especialmente entre los hogares al verse

ampliadas sus operaciones de crédito en 22.7% de forma interanual. La mayor parte de este crédito corresponde a la emisión de tarjetas de crédito (especialmente vía extrafinanciamiento), seguido de préstamos para viviendas y comercio, estos últimos en parte impulsados por el apoyo financiero del Fondo de Inversión BCH- Banhprovi al canalizar recursos a través del sector bancario.

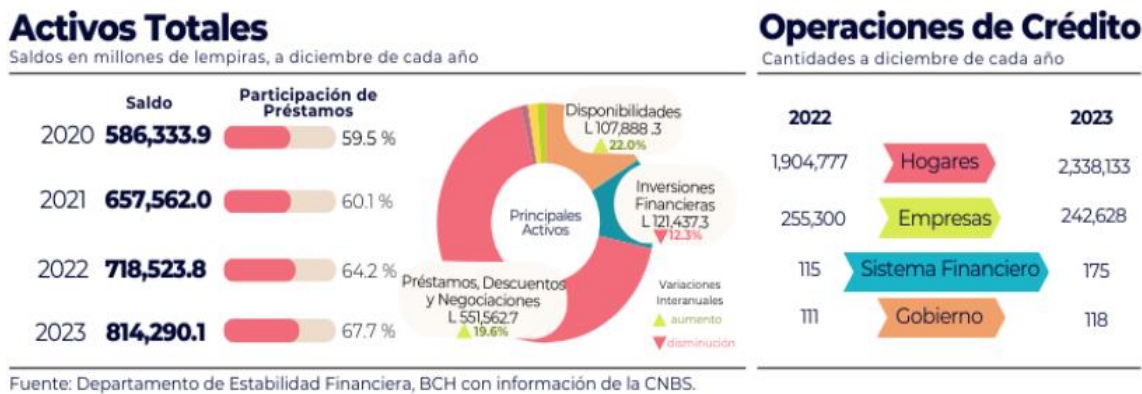


Ilustración 4 Saldos en Activos Totales

Fuente: (Banco Central de Honduras, 2024)

Según el informe más reciente publicado por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), Banco Ficohsa ha consolidado su posición como líder en el sector bancario nacional, la entidad financiera ha alcanzado el primer puesto en el Ranking de Activos, reafirmando su posición como referente en el sistema financiero hondureño.

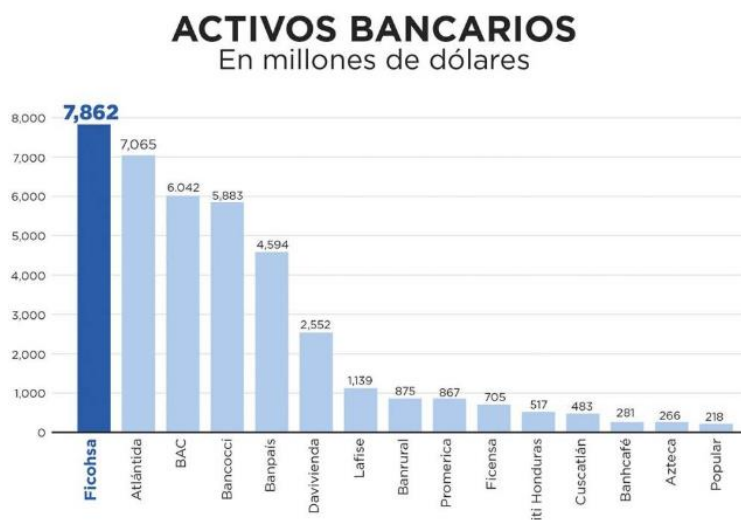


Ilustración 5 Ranking de activos bancarios en Honduras

Fuente: (La Prensa, 2024)

2.1.2.3 ANÁLISIS DEL MERCADO DE AUTOMATIZACIÓN EN HONDURAS

Cada año Oxford Insights elabora y presenta el Índice de preparación gubernamental para la IA (Government AI Readiness Index), el objetivo de esta medición intenta responder: “¿qué tan preparado está un gobierno determinado para implementar la IA en la prestación de servicios públicos a sus ciudadanos?”, a través de la evaluación de “39 indicadores en 10 dimensiones, que conforman 3 pilares: Gobierno, Sector Tecnológico y Datos e Infraestructura”. (Oxford Insights, 2023)

Según (Oxford Insights, 2023) para el año 2023 Honduras obtuvo una puntuación de 32.63, ubicándose en la posición número 139 a nivel mundial y a nivel de Latinoamérica y el Caribe en la posición número 29. Estas cifras demuestran el gran camino que debe recorrer a nivel nacional para fortalecer los pilares determinantes de preparación gubernamental para la IA.

Por otra parte, (Herrera, 2021) en el artículo: Centroamérica tiene gran potencial en uso de inteligencia artificial: Rocketbot de la revista Forbes Centroamérica; destaca que todos los mercados de centroamericanos tienen el potencial de implementar la tecnología RPA y la IA, acentuando que la industria financiera y de seguros son las que pueden presentar un proceso de transformación digital más rápido debido a la cantidad de procesos y datos que este tipo de industrias opera.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La “satisfacción del cliente” tiene sus raíces en el campo del marketing y la gestión empresarial, haciendo referencia al grado en que los productos o servicios de una empresa cumplen o superan las expectativas del cliente.

Surge en la segunda mitad del siglo XX, cuando las empresas iniciaron a centrarse en la experiencia del cliente como un factor de empresarial. (Fraiz Brea & Alén González, 2006) Lo definen como: “La satisfacción contiene componentes tanto afectivos como cognitivos y representa una evaluación del consumidor respecto a una transacción específica y a una experiencia de consumo. Lo que pronto se vuelve una actitud global hacia el servicio”.

2.2.2 CRÉDITO

La palabra crédito proviene del latín, "creditum", que significa "cosas confiadas" o

"préstamo". En el entorno financiero se le atribuye a la confianza que una institución bancaria tiene en que un prestatario (persona natural o jurídica) devolverá en el futuro el dinero prestado, usualmente con intereses.

Según algunos autores en economía, el crédito representa un cambio que actúa en el tiempo, en lugar de en el espacio, por lo que también se le considera “alternar dinero del presente, por el dinero en el futuro”. (Montes, 2020)

2.2.3 AUTOMATIZACIÓN

El término “automatización” tienen sus raíces en la Revolución Industrial (siglos XVIII y XIX), momento en que se desarrollaron las primeras máquinas y procesos mecánicos para reemplazar el trabajo manual en la manufactura. Sin embargo, fue a mediados del siglo XX que empezó a ganar popularidad, al ser utilizado para describir el uso de dispositivos automáticos y controles mecánicos en la producción de automóviles.

Con el tiempo el término se expandió más allá de la manufactura, a través de la invención de relés, circuitos integrados y, eventualmente, computadoras y microprocesadores. Sin embargo, fue hasta la segunda mitad del siglo XX y el inicio del siglo XXI que surgió la automatización en la informática y la robótica.

Una de las definiciones más utilizadas es: “La automatización de procesos se define como el uso de software y tecnologías para automatizar procesos y funciones del negocio a fin de lograr objetivos organizacionales definidos, tales como elaborar un producto, contratar e incorporar personal, o prestar servicio al cliente”. (SAP, s.f.)

2.2.4 PROCESOS OPERATIVOS

Los procesos operativos surgen a partir de la gestión empresarial y la teoría de operaciones, hacen referencia a las actividades y procedimientos que una organización lleva a cabo para producir bienes o servicios.

Desde la teoría de operaciones, desarrollada en gran parte durante la Revolución Industrial, este término hace referencia a la secuencias de acciones necesarias para convertir los insumos en resultados deseados.

Asociando a otros factores se define que, “Son aquellos procesos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la

organización. Normalmente constituyen la actividad primaria en la cadena de producción de valor (según el esquema de Porter). Son procesos operativos típicos los procesos de: venta, producción y servicio post- venta”. (Mallar, 2010)

2.2.5 HEADCOUNT

El término HeadCount se traduce del inglés literalmente como “conteo de cabezas”, es de uso común especialmente en el ámbito empresarial para hacer referencia al número total de empleados que componen un departamento o bien toda la organización. Con el tiempo este término fue adoptado como una métrica clave, utilizada para identificar/planificar la capacidad de la fuerza laboral, calcular presupuesto de personal, y medir el crecimiento o la reducción de la plantilla.

Una de las definiciones más utilizadas para este término es: “El HeadCount es un indicador que representa la estadística de recuento de trabajadores de una organización”. (Mendez & Bohórquez, 2023)

2.2.6 ÁGILE

El término “Ágil” surge del ámbito del desarrollo de software, como una solución a la falta de metodologías de gestión de proyectos, consideradas demasiado rígidas y lentas para adaptarse a los cambios rápidos y frecuentes en los requisitos del cliente y en el entorno del mercado.

Se define como un proceso que permite al equipo dar respuestas rápidas e impredecibles a las valoraciones que reciben sobre su proyecto. Crea oportunidades de evaluar la dirección de un proyecto durante el ciclo de desarrollo. Los equipos evalúan el proyecto en reuniones regulares, llamadas sprints o iteraciones. (Gonçalves, 2024)

2.2.7 CHECKER

El término “Checker” surge en el ámbito de los sistemas de verificación y validación, empleado principalmente en tecnología y procesos administrativos para asegurar la precisión y corrección en los distintos tipos de entradas y procedimientos.

Se define como una herramienta o proceso que permite identificar y corregir errores o inconsistencias en la información o actividad analizada. Su función principal es reducir el margen de error humano y asegurar la exactitud de los datos antes de que avancen a etapas posteriores del sistema o proceso.

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

2.3.1.1 METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROCESOS

El principio esencial de la gestión por procesos es entender el negocio como un todo, es decir, no sólo como la suma de cada una de sus partes sino, por el contrario, como la unidad que en sí misma representa. (Pérez)

Cada vez más empresas deciden adoptar este modelo de gestión. La visión de lograr una cohesión entre las diferentes partes que estructuran la organización incrementa, con el objetivo de lograr una participación directa y activa en los resultados de éxito.

2.3.1.1.1 ORIGEN DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

En un inicio los modelos de gestión y las entidades adoptaron un enfoque particular de los procesos, al no considerar a estas como un sistema integral de procesos, donde estos son la base para los cambios estratégicos en la organización. En el año 2000 la Norma ISO 9001, de gestión de calidad, se adapta a la nueva concepción de gestión por procesos y a partir de ello comienza a verse como sino un grupo de conocimientos con principios y herramientas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona. (Ruiz, Almaguer, Torres, & Hernández, 2014)

Los procesos son la guía de los esfuerzos de mejora que permiten tener a disposición procesos más fiables o mejorados día a día, al ejecutarse periódicamente inducen eficacia en el funcionamiento de la organización. Estos procesos merecen ser caracterizados como clave cuando están conectados con la estrategia corporativa, los procesos en su mayoría son transversales y se ejecutan por los diferentes departamentos de la organización, contribuyen a cohesionar, por lo que se busca la eficiencia global de la organización. (Perez, 2012)

2.3.1.1.2 LÍMITES Y FACTORES DE UN PROCESO

Los procesos han existido desde siempre, ya que representan la forma más natural de organizar el trabajo. Sin embargo, es diferente tenerlos identificados. Para ello, primero se deben:

- Determinar sus límites para asignar responsabilidades de acuerdo con su nivel.
- Identificar sus elementos y factores para establecer sus interacciones y posibilitar su gestión.

Límites de un proceso

No existe una interpretación uniforme sobre los límites de los procesos, ya que varían considerablemente con el tamaño de la empresa. Lo realmente importante es adoptar un criterio específico y mantenerlo consistentemente. Según algunos autores una manera de identificar esos límites es a través la identificación de los tres componentes de un proceso:

- Un **input** (entrada principal) es un producto que cumple con un estándar o criterio de aceptación definido, como la factura del suministrador con los datos necesarios. Este input puede generarse de un proveedor, ya sea externo o interno, y es la salida de otro proceso precedente en la cadena de valor o de un proceso del proveedor o del cliente.
- La **secuencia de actividades** incluye los medios y recursos necesarios para ejecutarlas correctamente desde el primer intento, a partir de la finalización de esta etapa, ocurre la entrega del output al siguiente eslabón del proceso administrativo.
- Un **output** (salida) es un producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. Esta salida está destinada a un usuario o cliente, ya sea externo o interno. El output final de los procesos de la cadena de valor es el input para un proceso del cliente. (Perez, 2012)

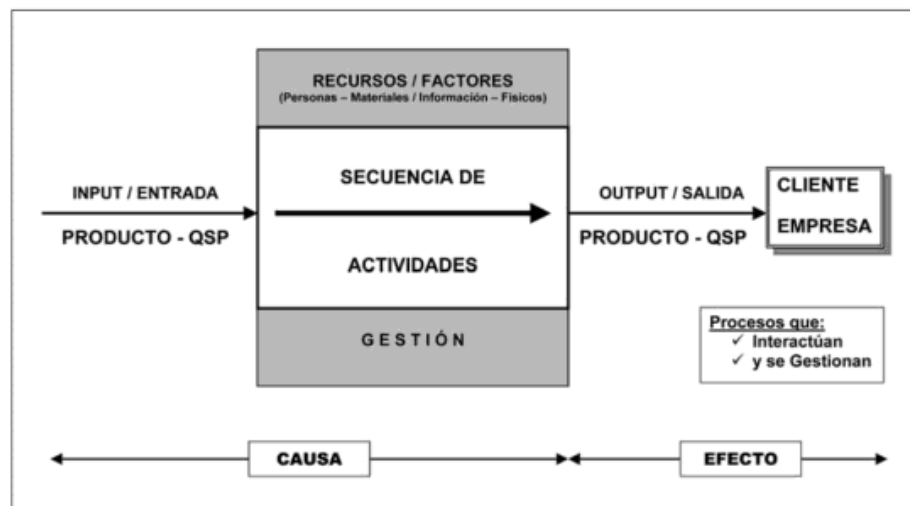


Ilustración 6 Límites del Proceso

Fuente: (Gestión por Proceso, 2012)

Factores de un proceso

- **Personas:** Se refiere al responsable y los miembros del equipo del proceso, quienes deben poseer las competencias adecuadas. La gestión de personas se encarga de su contratación, integración y desarrollo.
- **Materiales:** Incluye materias primas o semielaboradas, así como información, especialmente importante en procesos de servicio. Estos deben tener características adecuadas para su uso y suelen ser proporcionados por proveedores.
- **Recursos físicos:** Abarca instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware y software, que deben mantenerse en condiciones adecuadas de uso.
- **Métodos/Planificación del proceso:** Comprende el método de trabajo, procedimiento, hoja de proceso, gama, e instrucciones técnicas y de trabajo. Describe cómo utilizar los recursos y quién hace qué, cuándo y ocasionalmente cómo.
- **Medio ambiente:** Se refiere al entorno en el que se lleva a cabo el proceso.

2.3.1.1.3 BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

La aplicación de esta metodología representa una serie de beneficios:

- Al estar alineadas todas las áreas de la empresa facilita la toma de decisiones.
- Permite estandarizar procedimientos, lo que asegura una mayor consistencia en la calidad del producto o servicio.
- Reduce los costos operativos al minimizar el desperdicio, mejorar el uso de los recursos y reducir el tiempo de ciclo.
- Facilita el monitoreo y control de las operaciones.
- Facilita la adaptabilidad ante los cambios en el mercado o en las necesidades del cliente. (Pérez)

2.3.1.1.4 DESVENTAJAS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

La aplicación de esta metodología representa una serie de desventajas:

- Requiere de una inversión significativa en términos de tiempo, dinero y recursos

para el mapeo, la documentación y la automatización de procesos.

- Requiere de mantenimiento y actualización de procesos de forma continua para asegurar los beneficios.
- Puede ocasionar resistencia por parte de los empleados.

2.1.1.1 METODOLOGÍA DESIGN THINKING

El Design Thinking es una metodología de trabajo que integra 5 fases enfocadas en la innovación de las organizaciones a partir del diseño de soluciones eficaces y exitosas. Se ha convertido en una herramienta indispensable en las empresas, debido a que su centro son las personas, pretende a través de sus componentes dar la oportunidad al equipo de observar los retos, detectar necesidades y, finalmente, solucionarlas. Este enfoque sirve para dar sensibilidad al diseñador y su método de resolución de problemas. (Fundación AQUAE, 2021)

2.1.1.1.1 ORIGEN DEL DESIGN THINKING

El Design Thinking surgió en San Francisco en los años 70, concretamente en la consultora IDEO, de la mano de Tim Brown. Quien cambió la estructura donde hasta entonces los equipos multidisciplinarios eran más comunes en sectores como en la industria o en la ciencia, no de una forma tan transversal. (Saavedra , 2024)

Este cambio significativo en la manera de trabajar fue el último paso para elevar la metodología de diseño a su punto más alto y a lo que hoy en día conocemos como Design Thinking. Sin embargo, autores afirman que algunas de las técnicas que forman parte de un proceso del Design Thinking, llevan años utilizándose en disciplinas como la sociología o la antropología. (Saavedra , 2024)

2.1.1.1.2 FASES Y HERRAMIENTAS DEL DESIGN THINKING

Empatizar

La primera etapa del proceso de pensamiento de diseño consiste en observar de manera empática el problema que se está tratando de resolver. De esta manera se busca obtener una representación precisa de la manera en que el problema afecta a las personas, para ello se requiere de la búsqueda activa de las personas que hayan sido impactadas o involucradas en el problema.

Algunas herramientas que permiten profundizar en esta fase son:

- Entrevistas a profundidad: el objetivo es entender en detalle a los usuarios, sus relaciones, su entorno, sus necesidades y dolores.
- Customer Journey Map (Recorrido del usuario): permite identificar y plasmar, a través de un mapa visual, las diferentes etapas de la experiencia del usuario cuando interactúa con la institución (de manera presencial, virtual o telefónica).

Definir

Consiste en identificar las necesidades y los problemas de sus usuarios a través de la información recopilada. Se deben analizar todas las observaciones y se sintetizan para definir los problemas centrales que el equipo ha identificado, esto facilitará el enfoque de resolución y la priorización de los problemas.

Algunas herramientas que permiten profundizar en esta fase son:

- Perfil de usuario: ayuda al equipo a entender a los usuarios finales.
- Priorización de dolores: según los usuarios delimitados se priorizan los principales puntos de dolor.

Idear

Esta es la etapa en la que los diseñadores crean soluciones potenciales para resolver el problema descrito en la declaración/definición del problema.

Algunas herramientas que permiten profundizar en esta fase son:

- Sesión de lluvia de ideas estándar: tu equipo se reúne y trata diferentes ideas de manera oral.
- Brainwrite: todos escriben sus ideas en una hoja de papel o en una nota adhesiva y cada miembro del equipo agrega sus ideas en la pizarra.
- La peor idea posible: lo contrario de tu objetivo final. Tu equipo produce la idea más tonta para que nadie quede como un tonto. Esto elimina la rigidez de otras técnicas de lluvia de ideas.

Prototipar

Se deben diseñar diferentes soluciones o versiones reducidas de la posible solución al problema. Tener diferentes versiones del prototipo le brinda a tu equipo la oportunidad de probar

la solución y realizar mejoras.

Algunas herramientas que permiten profundizar en esta fase son:

- Prototipado en papel: para poder hacer el servicio tangible y brindar una idea más clara de lo que se quiere lograr.
- Prototipado digital: se suele utilizar para el diseño de navegación de pantallas y funciones, con ella los desarrolladores y diseñadores tendrán una idea clara de cómo funcionará el proyecto y detectarán posibles problemas o errores. (Gob.pe, s.f.)

Testear

Es la última fase del proceso de Design Thinking. Los evaluadores, se encargan de probar (si es posible) los prototipos. A raíz de los resultados obtenidos, los equipos a menudo utilizan ese como punto de partida. Por lo tanto, es posibles volver a las etapas anteriores para realizar más iteraciones, alteraciones y refinamientos. (Fundación AQUAE, 2021)

DESIGN THINKING

UN FRAMEWORK PARA INNOVAR

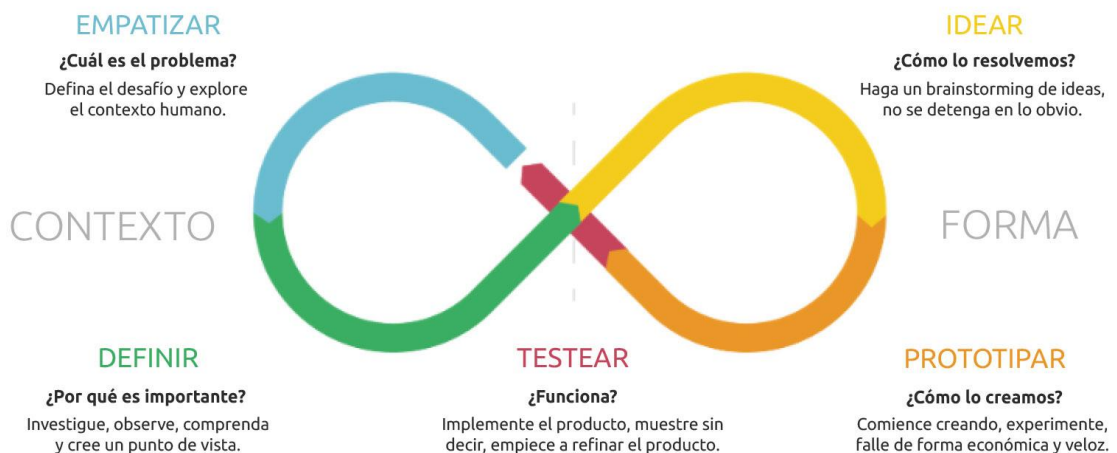


Ilustración 7 Design Thinking

Fuente: (Intive, sf)

2.1.1.1.3 BENEFICIOS DEL DESIGN THINKING

La aplicación de esta metodología representa una serie de beneficios:

- Al estar centrada en el usuario permite una comprensión más profunda de las necesidades y problemas.
- Fomenta la innovación a través de la creatividad para resolver problemas.
- Permite la iteración constante a través de prototipos y pruebas, lo que ayuda a refinar y mejorar las soluciones.
- Fomenta la cooperación y el trabajo en equipo. (EAE Business School , s.f.)

2.1.1.1.4 DESVENTAJAS DEL DESIGN THINKING

La aplicación de esta metodología representa una serie de desventajas:

- Requiere la inversión de tiempo, especialmente en las etapas de investigación y prototipado.
- Al ser una metodología disruptiva, puede encontrarse resistencia al cambio por parte de los equipos o la organización.
- El enfoque creativo puede llevar a resultados ambiguos o menos definidos. (Rodriguez E. , s.f.)

2.1.1.1 TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Según (Bermúdez, 2020) “la transformación digital es un proceso que integra la tecnología digital en todos los aspectos del negocio y que requiere de cambios fundamentales en el ámbito de la tecnología, la cultura, las operaciones y la entrega de valor”, de esta manera se puede decir que la transformación digital integra o requiere un análisis sistemático que le permita realizar un adecuado rediseño de los procesos.

Existen diferentes tipos de automatizaciones, cada una desarrollada con el objetivo de satisfacer las necesidades de las organizaciones que eligen integrar tecnologías que le permitan tener procesos más eficientes, los cuales pueden clasificarse de la siguiente forma:

1. Tecnología RPA (Robotic Process Automation): traducido en como automatización

de procesos mediante robots, “El RPA es una tecnología orientada al uso de software con el objetivo de disminuir la intervención humana en el uso de aplicaciones informáticas, especialmente en tareas repetitivas que varían muy poco en cada iteración. El software creado con RPA, puede realizar, con las mismas aplicaciones y la misma interfaz de usuario, las mismas acciones que realizan personas en su día a día.” (Fondo Europeo de Desarrollo Regional, 2023).

2. Hiperautomatización: “es una evolución del RPA, donde este se combina con la Inteligencia Artificial, el Machine Learning y el Big Data. De esta forma, los robots pueden tomar decisiones no predeterminadas, adaptándose a información nueva que reciben y procesándola”. (Fondo Europeo de Desarrollo Regional, 2023)

Metodología de implementación para el RPA

Según (Fondo Europeo de Desarrollo Regional, 2023) define 4 fases para la implementación de RPA:

1. Primera fase: consiste en identificar los procesos con oportunidad de automatización, para ello se pueden tomar en cuenta factores de evaluación como tiempo de ejecución del proceso requerido, FTE (Full Time Equivalent), cantidad de tareas repetitivas, demanda de la gestión, entre otras.
2. Segunda fase: valorar la viabilidad de la automatización, más allá de una viabilidad financiera esta fase pretende identificar con claridad si las reglas y los datos del proceso As Is son suficientes y se encuentran bien estructurados, esta fase nos permitirá definir si el proceso requiere de aplicación de instrumentos Lean que rediseñen la operativa para poder implementar una automatización.
3. Tercera fase: elegir herramienta de automatización que se adapte a las necesidades del proceso.
4. Cuarta fase: diseñar flujo de trabajo, consiste en la elaboración de un requerimiento detallado que contemple la operativa del proceso To Be.

2.1.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

2.1.2.1 ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS

Durante el desarrollo del trabajo se realizó una investigación de propuestas similares, destacando las siguientes:

2.1.2.1.1 MEJORA EN LOS PROCEDIMIENTOS INTERNOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS BANCA PERSONAL, INSTITUCIÓN BANCARIA EN HONDURAS (MAYO 2024)

La investigación fue elaborada por los estudiantes Sara Nicol Barahona Coello y Marlon Alfredo Fúnez Reyes. El enfoque del problema de investigación fue identificar a que se deben las deficiencias en los procedimientos internos del Departamento de Créditos banca personal,

El problema indica que los reportes anuales muestran inconsistencias en la aprobación y denegación de créditos, asignados a analistas séniores y juniors, esto ha ocasionado el incremento de reclamos y la afectación de la imagen ante clientes externos. Las inconsistencias identificadas incluyen cálculos incorrectos, mala revisión de documentación, deficiencias en el análisis. Una auditoría realizada el año 2022 reveló contrataciones inadecuadas por incumplimiento de perfil de puesto, lo que ha ocasionado la alta rotación de personal. Además, la herramienta de gestión de casos es un Excel compartido en la nube, que presenta problemas de desconfiguración, lentitud y pérdida de documentos, causando quejas de los empleados.

Las teorías utilizadas por los investigadores fueron las siguientes:

- Metodología del Design Thinking: plantea establecer un enfoque centrado en el usuario para la resolución de problemas y generar soluciones innovadoras a través de la empatía, la ideación, el prototipado y la iteración continua.
- Modelo de Mejoramiento DMAIC: consiste en una metodología estructurada para mejorar procesos mediante cinco fases: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar, enfocándose en la reducción de variaciones y la mejora continua.
- Aplicación de Business Intelligence (BI): plantea el uso de tecnologías y para el análisis de datos empresariales, proporcionando información accionable que mejora la toma de decisiones y la eficiencia operativa.

El resultado de la investigación indica que: problemas asociados a la revisión de solicitudes en el departamento de Créditos, dado que se ha contratado personal que no es apto para el puesto de trabajo, ocasionando pérdidas por salarios devengados por personas que no cumplen con los requisitos mínimos para el desempeño de las funciones laborales.

Las conclusiones se detallan a continuación:

- La interpretación deficiente y la desactualización en los conocimientos de las políticas e instrucciones por parte de personal, puede generar incidencias en la revisión de los préstamos
- Según las encuestas realizadas, el Departamento de Créditos presenta inconvenientes en la recepción de documentos, esto se debe que la herramienta actual está obsoleta y no logra identificar casos mal ingresados, ocasionando distorsión en la atención de solicitudes, se necesita implementar automatización de los programas de asignación que ayuden a minimizar los tiempos de atención y mitigar las falencias en la presentación de los archivos PDF.
- Se necesita realizar revisión de los temas más críticos como ser: Capacitación de personal, atención de solicitudes con reproceso (Casos denegados para corrección) y recepción de políticas por parte de áreas externas (Gestión integral de Riesgos) esto con el propósito de optimizar la revisión de casos presentados por el área de negocios y estandarizar los criterios de los colaboradores.

2.1.2.1.2 PROPUESTA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE CRÉDITOS SINDICADOS EN HONDURAS (JULIO 2015)

La investigación fue elaborada por los estudiantes Dina Estela Álvarez Palacios y David Alejandro Hernández Pinto. El enfoque del problema de investigación es identificar los problemas que retrasan y obstaculizan el proceso interno de un crédito sindicado otorgado entre bancos regionales del mismo grupo financiero o entre bancos de diferentes grupos financieros.

El problema indica que en el sistema financiero hondureño, los créditos no cuentan con un proceso cualitativo y cuantitativo eficiente que evite demoras. Debido a su complejidad los créditos sindicados, enfrentan mayores problemas y retrasos en el desembolso.

Las teorías utilizadas por los investigadores fueron las siguientes:

- Teoría de Modigliani y Miller: plantea que, plantea que la estructura financiera óptima será aquella que maximice el valor de mercado de la empresa y minimice el costo del capital.
- Teoría Trade-Off o Equilibrio Estático: plantea que la estructura financiera óptima de las empresas queda determinada por la interacción de fuerzas competitivas que presionan sobre las decisiones de financiamiento
- Teoría del Procedimiento Eficiente: Plantea que el establecimiento de procedimientos tiende a establecer el orden, pues procura detallar cada operación ordenándola cronológicamente.

El resultado de la investigación indica que: Dentro de los posibles atrasos reflejados por el instrumento podemos medir su nivel de influencia según los expertos entrevistados el mayor atraso está en la parte legal ya que las partes tiene que estar totalmente de acuerdo con los términos del contrato para poder firmar las últimas clausulas. También podemos verificar que la mayoría de los encuestados están de acuerdo que el proceso de otorgamiento no es adecuado.

Las conclusiones se detallan a continuación:

- Las sindicaciones entre bancos regionales del mismo grupo financiero realizan la sindicación con grandes y marcadas diferencias de estructura, a las sindicaciones entre bancos de diferentes grupos financieros. Al tratar de darle el mismo seguimiento a cada tipo de sindicación se encuentran muchos problemas y obstáculos en el proceso de crédito.
- Dentro del proceso de créditos sindicados entre bancos del mismo grupo financiero se carece de un oficial especializado que maneje las solicitudes de créditos sindicados, esto provoca que el oficial de banca corporativa atienda otras solicitudes activas y pasivas provocando retrasos en el proceso de la sindicación.
- La mayor parte de sindicaciones realizadas entre bancos del mismo grupo financiero, se generan atrasos analizando créditos que nunca serán desembolsados, provocando una debilidad dentro del proceso, y esto se debe a que no hay un procedimiento que determine la viabilidad del crédito.
- En las sindicaciones entre bancos de diferentes grupos financieros hay retrasos por conflictos de interés entre las áreas que participan en el proceso de sindicación en

el Banco Agente – Estructurador, esto se debe a que no existe un área especializada que se empodere y lidere la negociación.

2.1.2.1.3 MODELADO Y REDISEÑO DEL PROCESO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE UNA ENTIDAD FINANCIERA UTILIZANDO BPM

La investigación fue elaborada por los estudiantes Karina Verónica Gaona Vásquez y Genaro Enrique Valverde Spencer. El enfoque del problema de investigación es

El problema indica que la organización no tiene un sistema unificado para manejar el flujo de trabajo, ocasionando una falta de control en todo el proceso y poca visibilidad del estado de la solicitud. Uno de los problemas más serios que se suscita durante el proceso es la gestión documental puesto que el proceso requiere el uso de mucha documentación, en especial de formularios, manejados en archivos físicos, generando una acumulación excesiva de papel. Todo esto predispone a que la pérdida de documentación sea un riesgo inherente del proceso, debido a que no existe una digitalización de la información y la indexación es llevada a cabo manualmente.

Las teorías utilizadas por los investigadores fueron las siguientes:

- Reingeniería de Procesos: plantea incrementar valor al negocio mediante cambios drásticos en la forma en que se ejecutan procesos actuales.
- Metodología de Evaluación: busca ayudar al evaluador a planificar y ejecutar una evaluación imparcial y confiable, sujeto claro está, a factores sociológicos y gerenciales que puedan sesgar un ejercicio de evaluación, esta metodología trata de direccionar estos posibles inconvenientes entre sus ítems de evaluación.

El resultado de investigación indica que: se rediseñó el (23/34) 68% del proceso original, este rediseño se basó en la eliminación o fusión de actividades. El 41% de actividades fueron reducidas. Esto presume una mejora en la eficiencia del proceso al tener un menor número de actividades debido a la fusión y/o automatización de estas.

Las conclusiones se detallan a continuación:

- El prototipo en Bizagi pudo ser evaluado mediante un juicio de expertos, validando ciertas características tales como: usabilidad, seguimiento del cliente al proceso, tiempo en la asignación del crédito y número de veces que el cliente debe acercarse

al banco; las cuales cumplieron el criterio de aceptación propuesto.

- El impacto de una omisión o falla durante el levantamiento de información del modelo AS-IS, puede resultar crítico para la solución propuesta. Esto se pudo evidenciar en ciertas partes en donde no se tenía claro el proceso de crédito hipotecario y se encontraron algunas disyuntivas entre expertos sobre cómo se realizan las actividades en el proceso actual, ocasionando que el modelo AS-IS se tenga que actualizar en varias ocasiones.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Para garantizar la validez y fiabilidad de la propuesta de automatización de los procesos de crédito banca de personas es necesario que exista congruencia metodológica entre los componentes del diseño de investigación. Estos componentes incluyen el problema de investigación, los objetivos, las preguntas de investigación, el marco teórico, la metodología, los métodos de recolección de datos y el análisis de datos.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

La matriz metodológica es una herramienta que permite identificar la variable independiente y dependientes relacionadas a la elaboración de la propuesta de automatización del proceso de créditos banca de personas.

Tabla 1 Matriz Metodológica

Título de la Investigación	Objetivos de la Investigación		Variables
	General	Específico	
ELABORACIÓN DE PROPUESTA DE AUTOMATIZACIÓN DEL PROCESO DE CRÉDITOS BANCA DE PERSONAS, INSTITUCIÓN BANCARIA EN HONDURAS	Elaborar una propuesta de diseño de automatización para el proceso de crédito Banca de Personas mediante el uso de tecnología, priorizando los procesos clave del negocio con el propósito de mejorar la eficiencia operativa.	1. Identificar y priorizar los procesos de crédito que tienen mayor impacto para el negocio según el tiempo de resolución y eficiencia operativa.	Procesos
		2. Analizar el funcionamiento actual de los procesos seleccionados considerando, volumen de ingreso, tiempo de resolución, recurso humano y otros factores asociados.	Indicadores
		3. Analizar que metodologías y herramientas son las más adecuadas para elaborar diseños de mejora de procesos.	Automatización
		4. Elaborar una propuesta funcional de automatización del proceso de crédito seleccionado según priorización, así como propuestas de mejora para los procesos restantes de manera que logren reducir el tiempo de resolución y mejorar la eficiencia operativa de los procesos.	Eficiencia

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

En el siguiente esquema se puede observar la relación que existe entre la variable dependiente y las variables independientes.



Ilustración 8 Diagrama de Variables

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 2 Matriz de Operacionalización de Variables

Matriz de operacionalización de variables				
Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Item
Procesos	El análisis de procesos es la labor que se dedica a revisar exhaustivamente cada uno de los procesos de una empresa u organización, con el objetivo identificar ineficiencias y planificar cambios para mejorar la forma en la que se ejecutan sus	Procesos establecidos por la institución bancaria para llevar a cabo la colocación de un crédito para clientes que pertenecen al segmento de banca de personas.	1. Crucialidad del Proceso	Prioridad del proceso
				Impacto de cambios
			2. Tiempo de Resolución	Tiempo promedio para completar el E2E del proceso
				Percepción de eficiencia
				Efecto del tiempo de resolución
			3. Impacto en el Negocio	Evaluación del impacto en la satisfacción
				Factores que determinan la importancia del proceso
			4. Recursos Necesarios	Procesos que requieren intervención manual
				Factores que limitan la mejora
			5. Problemas y	Frecuencia de problemas

	operaciones.		Retrasos	Principales causas
				Efecto de los problemas
Indicadores	Indicadores cuantitativos y cualitativos que se utilizan para evaluar la eficiencia, efectividad y calidad de un proceso específico dentro de una organización.	Parámetros de desempeño que utiliza la institución bancaria para medir y monitorear el desempeño de los procesos de crédito	1. Volumen de Ingreso	Volumen mensual de solicitudes
				Variabilidad del volumen
				Frecuencia de devoluciones
			2. Tiempo de Resolución	Tiempo promedio de resolución
				Nivel de satisfacción con el tiempo de resolución actual
				Factores que influyen en el tiempo de resolución
			3. Recursos Humanos (FTE)	Número de empleados
				Suficiencia del personal
			4. Frecuencia de Errores	Principales errores
				Frecuencia de errores
				Medidas correctivas
			5. Tecnología y Herramientas	Herramientas y tecnologías utilizadas
				Eficacia de las herramientas
				Frecuencia de actualización
			6. Variabilidad en la Demanda	Variaciones en la demanda
				Estrategias para manejo de variación
				Impacto de las variaciones
			Automatización	Plan de diseño para la integración de tecnologías y sistemas automatizados en un proceso o conjunto de procesos con el objetivo de mejorar la eficiencia, reducir costos, y aumentar la precisión y consistencia de las operaciones dentro de una organización.
Tiempo dedicado				
Errores por manualidad				
2. Carga de Trabajo y Dificultades	Carga de trabajo actual			
	Dificultades para completar las tareas			
	Actividades difíciles de manejar			
3. Impacto de la Automatización	Percepción sobre la implementación			
	Beneficios esperados			
4. Formación y Capacitación	Preparación para adoptar nuevas tecnologías			
	Tiempo dispuesto a dedicar a la capacitación			
Eficiencia	Resultados positivos que obtiene una organización como consecuencia de la implementación de mejoras o cambios en sus procesos.	Ahorro de costos y mejora en la eficiencia operativa, que contribuye a la sustentabilidad y crecimiento a largo plazo de la empresa.	1. Impacto Económico	Costos operativos
				Ahorro
			2. Desafíos de la transición	Principales desafíos
				Preparación del equipo
				Tiempo para la transición

Fuente: Elaboración propia.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El enfoque de la presente investigación es descriptivo, debido a que para el análisis del funcionamiento actual de los procesos de crédito se hará uso de información histórica de los procesos de crédito de banca de personas. Con ello se pretende describir la problemática existente y realizar la propuesta de soluciones respecto a los objetivos específicos definidos para la investigación.

El diseño de la investigación es no experimental y transversal. No experimental porque no se realiza manipulación intencional de las variables independientes para observar sus efectos sobre otras variables. Transversal porque la investigación se lleva a cabo en un momento específico en el tiempo, proporcionando una visión del estado actual de los procesos de crédito. Este diseño permite la comprensión de los desafíos actuales y la formulación de estrategias de mejora.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 POBLACIÓN

La población a considerar para el presente estudio es el personal de las siguientes áreas de forma: Agencia, Análisis de Créditos, Liquidación de Préstamos de la Oficina principal de la institución bancaria.

Cada área se estudia de manera independiente para obtener perspectivas específicas y detalladas sobre los procesos y desafíos propios de cada función dentro de la institución bancaria. Esto permite diferenciar y dirigir de manera precisa las propuestas de mejora para cada grupo específico involucrado en el proceso de crédito.

Tabla 3 Población de la Investigación

No.	Área	Cargo	Cantidad	Funciones
1	Agencia	Aseso/Ejecutivo Comercial Banca de Personas	15	Operativa
2	Créditos	Analista de Créditos	10	Operativa
3	Desembolso	Oficinista de Liquidación de Préstamos	10	Operativa
Total			35	

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 MUESTRA

Para la siguiente investigación se aplica un censo a la totalidad de la población que

componen las áreas de Agencia, Análisis de Créditos, Liquidación de Préstamos de la Oficina principal de la institución bancaria. A su vez se realizará el análisis de datos del último año que contempla volúmenes de solicitud y lead time del proceso.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1 INSTRUMENTOS

Para la recolección de datos de la investigación se aplica un “Cuestionario”, que abarcan 9 diferentes dimensiones relacionadas al proceso: volumen, tiempo de resolución, errores o problemas, tecnología y herramientas, variabilidad de la demanda, repetitividad y manualidad, carga de trabajo y dificultades, impacto de la automatización y formación y capacitación.

Cada cuestionario contiene preguntas elaboradas de forma específica para los cargos operativos de las siguientes áreas: Agencia, Análisis de Créditos, Liquidación de Préstamos, con el objetivo de conocer su percepción, respecto al proceso de crédito (ver: Anexo 1: Encuesta para Agencia, Anexo 2: Encuesta para Análisis de Crédito y Anexo 3: Encuesta para Desembolso).

3.4.2 TÉCNICAS

Para la recolección de información, se utiliza la técnica de la encuesta digital. Esta técnica se materializa mediante la aplicación de los cuestionarios a las áreas de Agencia, Análisis de Créditos y Liquidación de Préstamos por medio de Microsoft Forms.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS APLICADOS

El proceso de recolección de datos comenzó el 16 de agosto de 2024, con la distribución de los cuestionarios a través de enlaces de Microsoft Forms. Estos enlaces se enviaron mediante correo electrónico a las jefaturas responsables de las áreas de Agencia, Análisis de Créditos y Liquidación de Préstamos, quienes se encargaron de remitirlos a sus respectivos equipos.

Se estableció un periodo específico para completar las encuestas, el cual abarcó desde el 16 hasta el 24 de agosto de 2024. Durante este tiempo, las jefaturas fueron responsables de instruir a los colaboradores acerca de la importancia de responder de manera honesta y reflexiva, así como recordar el anonimato de sus respuestas, con el objetivo de asegurar la validez y confiabilidad de los datos obtenidos durante el proceso.

Al finalizar el proceso, las respuestas fueron recopiladas en un archivo Excel y

posteriormente analizadas para obtener información relevante sobre las percepciones de los colaboradores respecto al proceso de crédito.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

En la presente investigación se consultan diversas fuentes de información; las fuentes se clasificarán en primarias que hace referencia a aquella información propia de la institución bancaria donde se está realizando la investigación y fuentes secundarias que corresponden a información externas que tienen familiaridad con el tema de investigación.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Para el estudio de investigación se utilizaron fuentes primarias que son los datos que se recolectaron directamente de la aplicación de una encuesta a la muestra seleccionada y entrevistas.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Como fuentes secundarias se utilizaron: Base de datos CRAI de Unitec, Google académico, otras investigaciones, revistas, artículos y data del año 2023 proporcionada por la institución bancaria.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En el presente capítulo se analiza los resultados obtenidos de la aplicación de instrumentos a los departamentos de agencia, créditos y desembolso de la institución financiera en estudio. Durante el proceso se pretende conocer la perspectiva que tienen los colaboradores sobre 9 diferentes dimensiones relacionadas al proceso: volumen, tiempo de resolución, errores o problemas, tecnología y herramientas, variabilidad de la demanda, repetitividad y manualidad, carga de trabajo y dificultades, impacto de la automatización y formación y capacitación.

Las preguntas que se repiten en los tres instrumentos aplicados fueron consolidadas dentro de los análisis del área de agencia, con el fin de asegurar una evaluación coherente y centralizada de los aspectos comunes entre las diferentes áreas.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

El objetivo de este inciso es mostrar los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos y detectar los puntos de mejorar que se pueden realizar.

4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS

4.2.1.1 ENCUESTA A AGENCIA

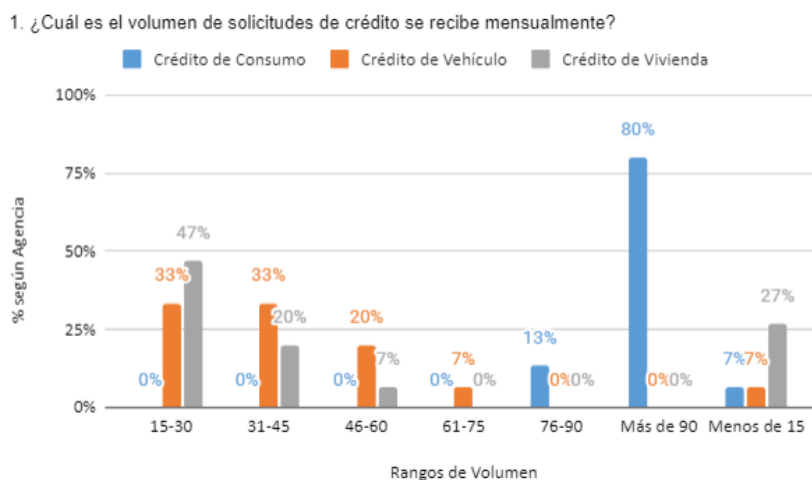


Gráfico 2 Volumen de solicitudes de crédito atendido por agencia.

Fuente: Elaboración propia.

Con porcentajes del 80%, 33% y 47% por categoría de crédito, los encuestados indican reciben respectivamente "Más de 90 solicitudes mensuales" para crédito de consumo, entre "15 y 45" de forma equitativa para crédito de vehículo y de 15-30 solicitudes para crédito de vivienda.

Al analizar los resultados de los tres tipos de crédito en estudio, se identifica que los créditos más solicitados por los clientes de la institución financiera corresponden a los créditos de consumo. En cuanto a la demanda de créditos de vehículo y vivienda, el volumen de solicitudes es más moderado. Particularmente, los créditos de vivienda suelen agruparse en rangos de menor volumen, mientras que los créditos de vehículo, aunque distribuidos en varios rangos, no alcanzan las cifras observadas en los créditos de consumo.

Estos hallazgos sugieren la necesidad de un enfoque diferenciado en el diseño de soluciones a nivel técnico, debido a que a una automatización con RPA puede estar diseñada para atención de gestiones por medio de interfaz (navegando a través de pantallas) o desde capa media (conexión con el backend); esta segunda opción suele ser la más viable debido a que no se ve fuertemente impactada por futuros cambios de aplicativos y que ofrece un tiempo de ejecución mucho más rápido en comparación con la navegación por interfaz.

2. ¿Ha notado algún cambio significativo en el volumen de solicitudes de crédito en el último año?

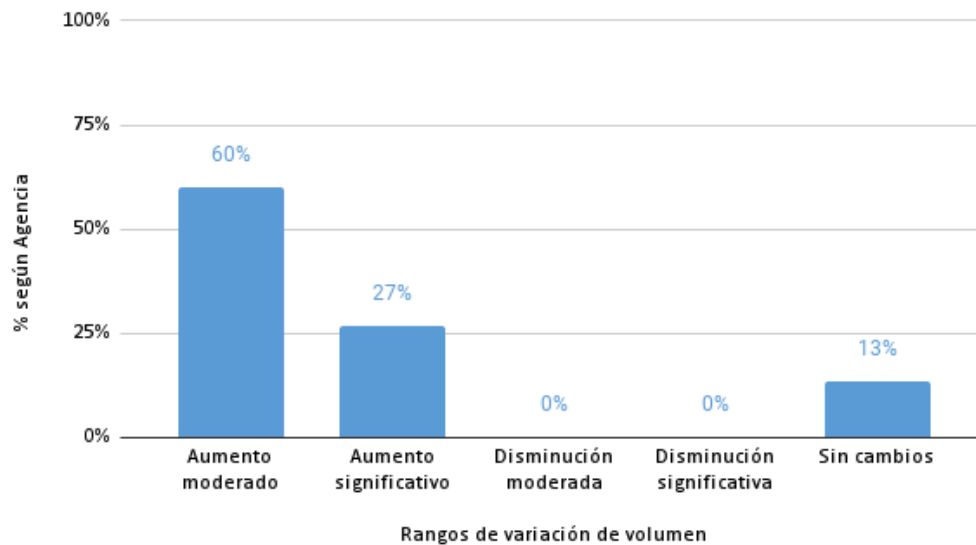


Gráfico 3 Variación en el volumen de solicitudes.

Fuente: Elaboración propia.

El 87% de los encuestados indican que han notado aumento en el volumen de solicitudes de crédito en el último año. La proporción restante indica no haber identificado cambios en el volumen de solicitudes, este grupo puede haber estado distribuido en agencias donde el mercado es más estable.

Los resultados indican un incremento general en la demanda de créditos, lo que puede sugerir la necesidad de incrementar la capacidad de procesamiento de solicitudes y la atención al cliente para manejar este aumento. Es importante resaltar que los resultados no indican una disminución, ni moderada ni significativa, en el volumen de solicitudes. Esto sugiere que el mercado de créditos ha sido estable y en crecimiento, sin señales de retroceso en la demanda.

3.¿Con que frecuencia recibe devoluciones por parte del back office, de las solicitudes de crédito ingresadas?

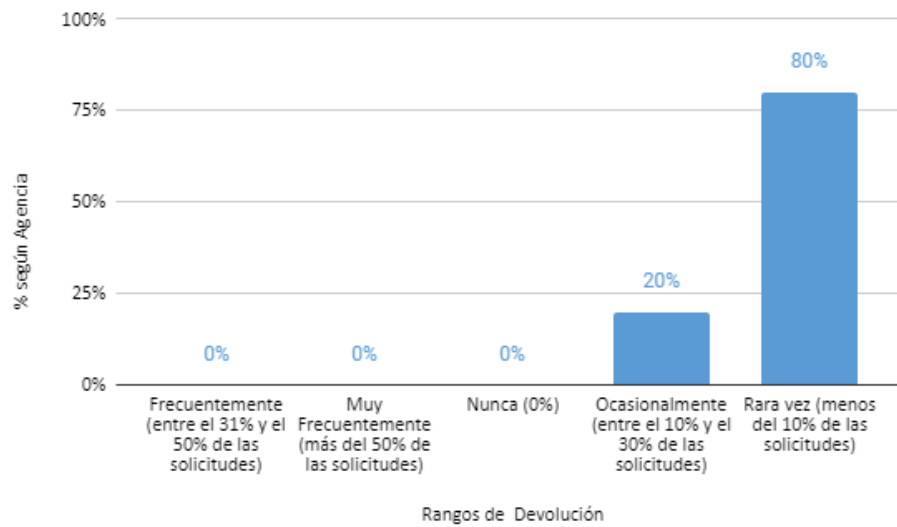


Gráfico 4 Frecuencia recibe devoluciones por parte del back office al negocio

Fuente: Elaboración propia.

El 80% de los encuestados indica que “menos del 10% de las solicitudes ingresadas son devueltas” por parte del back office. Esto es un indicador positivo del ingreso las solicitudes de crédito por parte del personal de atención al cliente, ya que sugiere que la mayoría de las solicitudes son completadas de forma correcta desde el inicio.

El 20% restante indica que “entre el 10% y el 30% de las solicitudes” ingresadas son devueltas por parte del back office. Aunque la cifra no es muy alta, este grupo sugiere que existen algunas inconsistencias o errores en las solicitudes que deben ser corregidos.

4. ¿Cuáles son los principales motivos de devolución?

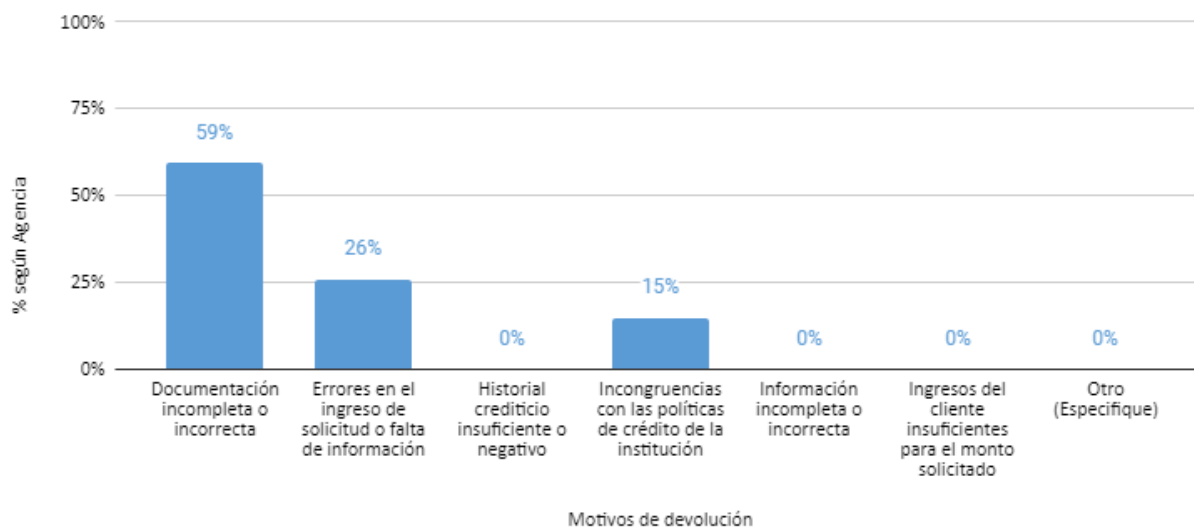


Gráfico 5 Principales motivos de devolución recibidos por el back office

Fuente: Elaboración propia.

La mayor proporción de motivos de devolución se encuentra en “Documentación Incompleta o Incorrecta” y “Errores en el Ingreso de Solicitudes o Falta de Información” con un 59% y 26% respectivamente. Esto sugiere que los mayores desafíos en cuanto a devoluciones en el proceso de venta de crédito son la correcta recolección y presentación de los documentos necesarios por parte de los solicitantes, así como la verificación adecuada de los mismos por parte del personal de atención al cliente para asegurar el correcto ingreso de la información. La proporción restante correspondiente a “Incongruencias con las políticas de crédito de la institución” sugiere que

Ante los hallazgos, la institución se puede considerar implementar la opción de precalificación de crédito desde la banca en línea o la web, donde se le brinde al cliente el detalle la documentación requerida según su perfil y tipo de crédito y se coloque un poka yoke que no permita la creación de la gestión si el cliente no carga la documentación requerida. Adicional, se puede considerar introducir controles adicionales o validaciones automáticas en su entrada de datos que detecten errores antes de que las solicitudes sean enviadas al back office, y realizar capacitaciones para el reforzamiento y actualización de las políticas de crédito.

5. Para Créditos de Consumo ¿Cuál es el tiempo promedio que toma realizar el proceso de venta de crédito (negociación), desde que recibe la solicitud del cliente hasta que la solicitud es ingresada para análisis?

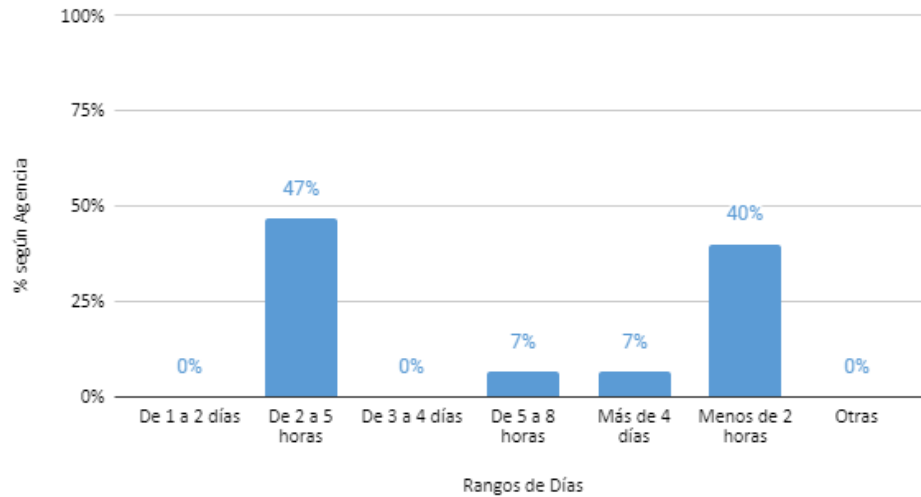


Gráfico 6 Tiempo promedio que toma realizar el proceso de venta de crédito de consumo.

Fuente: Elaboración propia.

El 87% de las negociaciones de crédito de consumo son procesadas en menos de un día. Esto es un indicador positivo, ya que sugiere que la mayoría de los créditos de consumo se gestionan de manera eficiente y rápida. En el proceso de negociación y el ingreso para análisis pueden ser un factor competitivo importante para la institución financiera, ya que mejora la experiencia del cliente y reduce el tiempo de espera para obtener una respuesta.

Para los casos restantes, a pesar de ser menos comunes, puede sugerirse que son resultado de la complejidad de ciertas solicitudes, a la necesidad de negociar términos específicos, o a dificultades en la recolección de la información necesaria para ingresar la solicitud.

6. Para Créditos de Vehículo ¿Cuál es el tiempo promedio que toma realizar el proceso de venta de crédito (negociación), desde que recibe la solicitud del cliente hasta que la solicitud es ingresada para análisis?

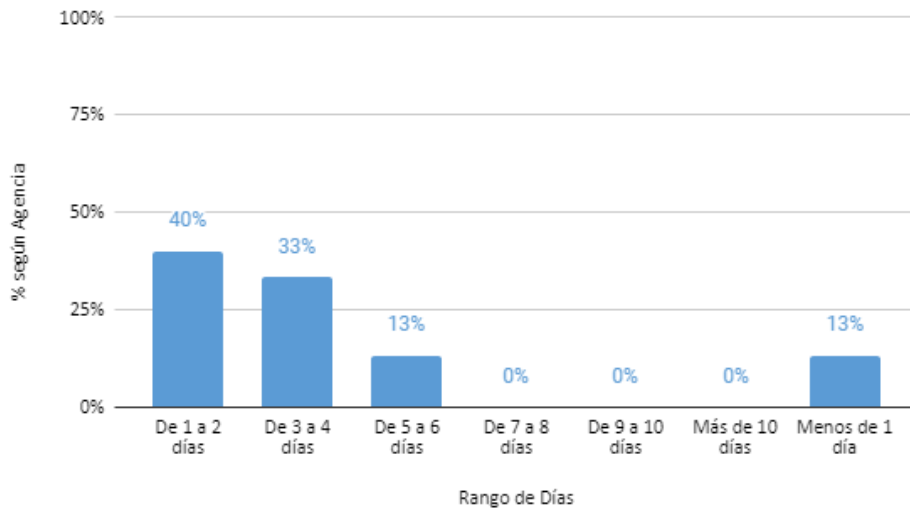


Gráfico 7 Tiempo promedio que toma realizar el proceso de venta de crédito de vehículo.

Fuente: Elaboración propia.

El 73% de las negociaciones de crédito de vehículo son procesadas en menos de 4 días. Esto es un indicador negativo, tomando a en consideración que corresponde únicamente a la primer etapa del proceso de crédito. Puede sugerirse que son resultado de la complejidad de algunos casos, a la necesidad de negociar términos específicos especialmente cuando el crédito incluye garantía, o a dificultades en la recolección de la información necesaria para ingresar la solicitud.

Ante este hallazgo, implementar la opción de precalificación de crédito desde la banca en línea o la web, puede generar un impacto positivo en el tiempo del negociación debido a que se le brinda al cliente la facilidad de auto gestionarse.

7. Para Créditos de Vivienda ¿Cuál es el tiempo promedio que toma realizar el proceso de venta de crédito (negociación), desde que recibe la solicitud del cliente hasta que la solicitud es ingresada para análisis?

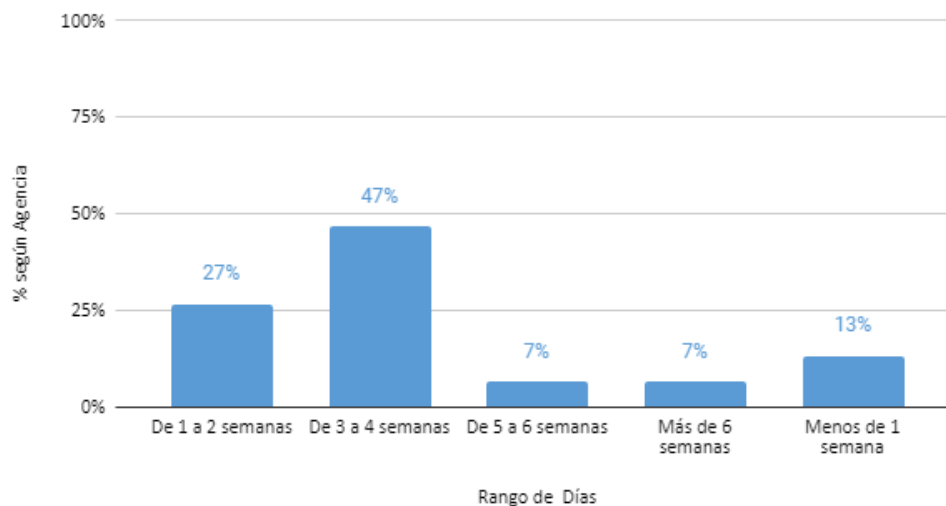


Gráfico 8 Tiempo promedio que toma realizar el proceso de venta de crédito de vivienda.

Fuente: Elaboración propia.

El 74% de las negociaciones de crédito de vivienda son procesadas entre 1 y 4 semanas. Esto es un indicador negativo, tomando a en consideración que corresponde únicamente a la primer etapa del proceso de crédito. Puede sugerirse que son resultado de la complejidad de algunos casos, a la necesidad de negociar términos específicos especialmente cuando el crédito incluye garantía, o a dificultades en la recolección de la información necesaria para ingresar la solicitud.

Al igual que para los otros tipos de crédito, implementar la opción de precalificación de crédito desde la banca en línea o la web, puede generar un impacto positivo en el tiempo del negociación debido a que se le brindar al cliente la facilidad de auto gestionarse.

8. ¿Qué tan satisfecho se siente con el tiempo promedio que actualmente le toma realizar el proceso de venta de crédito (negociación), desde que recibe la solicitud del cliente hasta que la solicitud es ingresada para análisis?

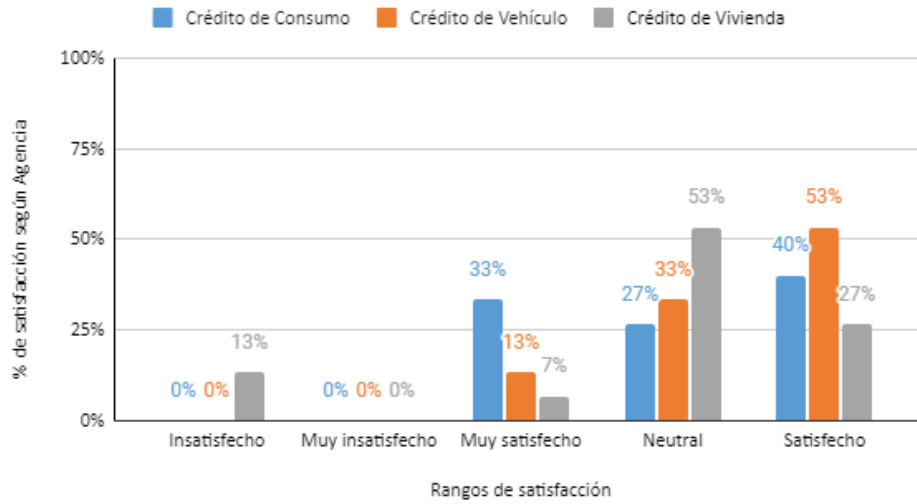


Gráfico 9 Satisfacción del tiempo promedio de venta de crédito.

Fuente: Elaboración propia.

La satisfacción respecto al tiempo promedio que toma realizar el proceso de negociación varía según el tipo de crédito. La primera posición la ocupan los créditos de consumo con satisfacción significativamente alta del 73%, seguido de crédito de vehículo con satisfacción del 66% y finalmente crédito vivienda con un 34%.

Esto puede sugerir que aquellos créditos que mayor impacto tienen en la satisfacción según el tiempo de negociación son los de vivienda, por lo que establecer un proceso que logre reducir el periodo de 3 a 4 semanas que actualmente requiere el proceso generaría cambios positivos para la organización a nivel de eficiencia operativa y satisfacción.

9. En una escala del 1 al 5, donde 1 es lo menos importante y 5 es lo más importante, ¿Cómo considera que el tiempo de venta de crédito podría mejorar?

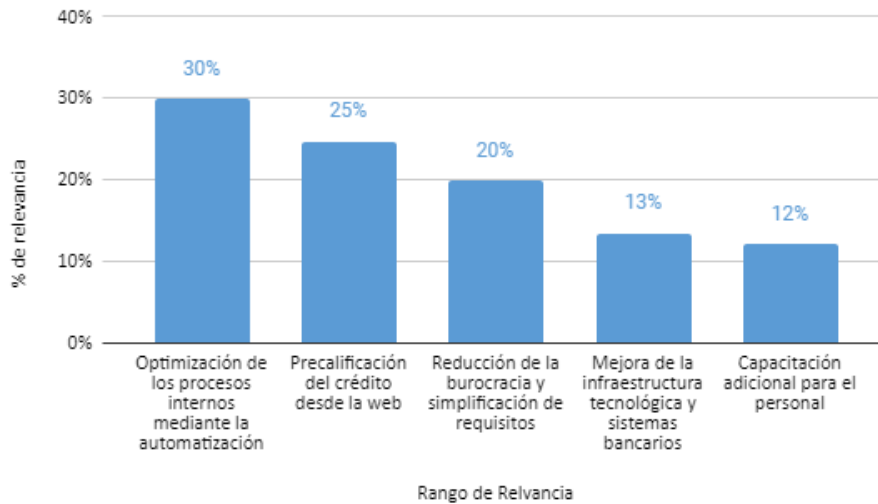


Gráfico 10 Relevancia de oportunidades de mejora del proceso de venta de crédito

Fuente: Elaboración propia.

Los encuestados consideran que la automatización de los procesos internos, precalificación del crédito desde la web y reducción de burocracia y simplificación de requisitos son las tres principales oportunidades para mejorar el tiempo de venta de crédito, con un 30%, 25% y 20%, respectivamente.

Esto refleja una clara preferencia por la implementación de soluciones tecnológicas que puedan agilizar y simplificar los procesos, sugiriendo que la automatización puede tener un impacto significativo en la eficiencia operativa. Por otra parte, la precalificación permitiría al cliente realizar parte del proceso de manera autónoma y rápida, siendo también determinante para la reducción los dos principales motivos de devolución motivos de devolución: “Documentación Incompleta o Incorrecta” y “Errores en el Ingreso de Solicitudes o Falta de Información”. Finalmente, la reducción de burocracia y simplificación de requisitos es posible a través de la automatización de reglas de negocio desde las herramientas de entrada de datos.

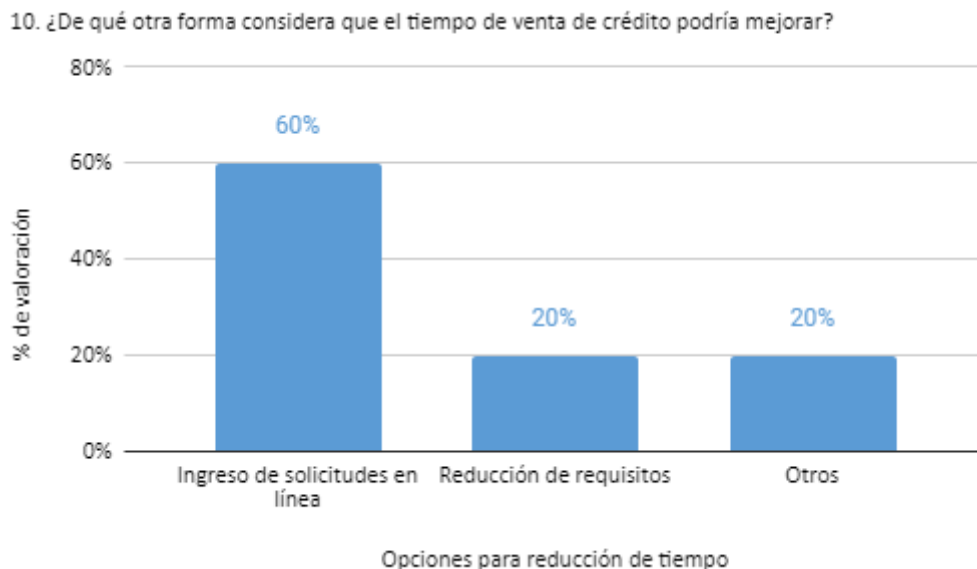


Gráfico 11 Otras opciones para la reducción de tiempo de venta de crédito.

Fuente: Elaboración propia.

El 60% considera que una de las formas más efectivas de mejorar (reducir) el tiempo de venta de crédito es brindar a los clientes la facilidad de ingreso de gestiones en línea. Estos resultados sugieren hay una fuerte percepción de que la digitalización y el auto-servicio generan un impacto positivo en la mejora del proceso, al eliminar la necesidad de procesamiento manual en tareas como el llenado y revisión de la documentación y el alto volumen de clientes en la sucursal.

Por otra parte, un 20% considera que la reducción de requisitos sería otro factor determinante en la mejora del tiempo de venta de crédito. Esto puede implicar reducir la cantidad de documentación necesaria, simplificando y digitalizando los formularios de forma intuitiva o flexibilizar ciertos criterios de elegibilidad, lo que permite un proceso más ágil, menos burocrático y con un menor porcentaje de error. El 20% indicó que no identificaba una forma diferente de mejorar el tiempo de venta de crédito.

11. En una escala del 1 al 5, donde 1 es lo menos importante y 5 es lo más importante, ¿Cuáles son los principales puntos de dolor durante el proceso de venta de crédito (negociación)?

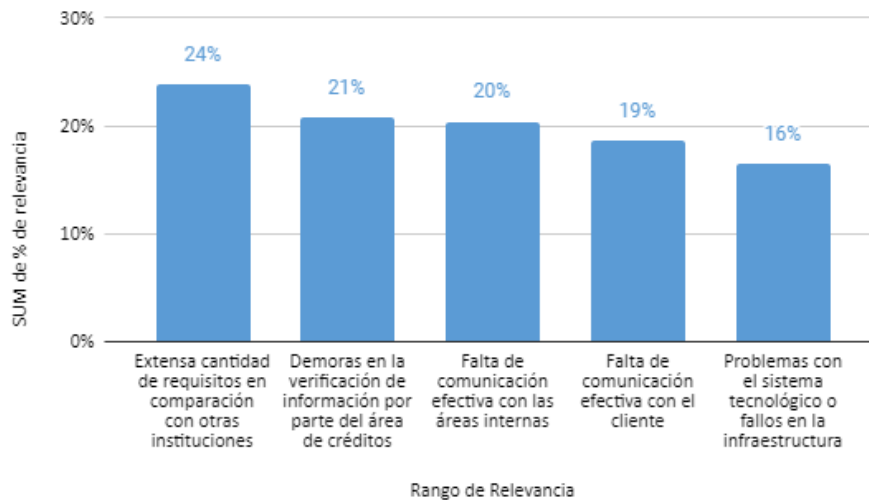


Gráfico 12 Relevancia de los puntos de dolor de proceso de venta de crédito.

Fuente: Elaboración propia.

Los rangos de variabilidad entre los principales puntos de dolor del proceso de venta de crédito son bajos. Siendo las primeras tres posiciones ocupadas por la extensa cantidad de requisitos en comparación con otras instituciones, demoras en la verificación de información por parte del área de créditos y falta de comunicación efectiva con las áreas internas con un 24%, 21% y 20% respectivamente.

Estos resultados sugieren realizar un benchmarking de requisitos de crédito que permitan generar una estrategia para simplificar los requisitos o hacerlos más competitivos, con el objetivo de generar un impacto positivo en la experiencia de los empleados y los clientes. El segundo punto de dolor puede mejorarse a través de la implementación de formularios inteligentes, es decir, formularios parametrizados para evitar que una solicitud con errores llegue a análisis de crédito. Finalmente, mejorar la comunicación interna a través de la creación de flujos de trabajo desde la BPM o CRM permite un mejor control de comunicación entre áreas así como un registro.

12. ¿Qué otros puntos de dolor ha identificado en el proceso de venta de crédito?

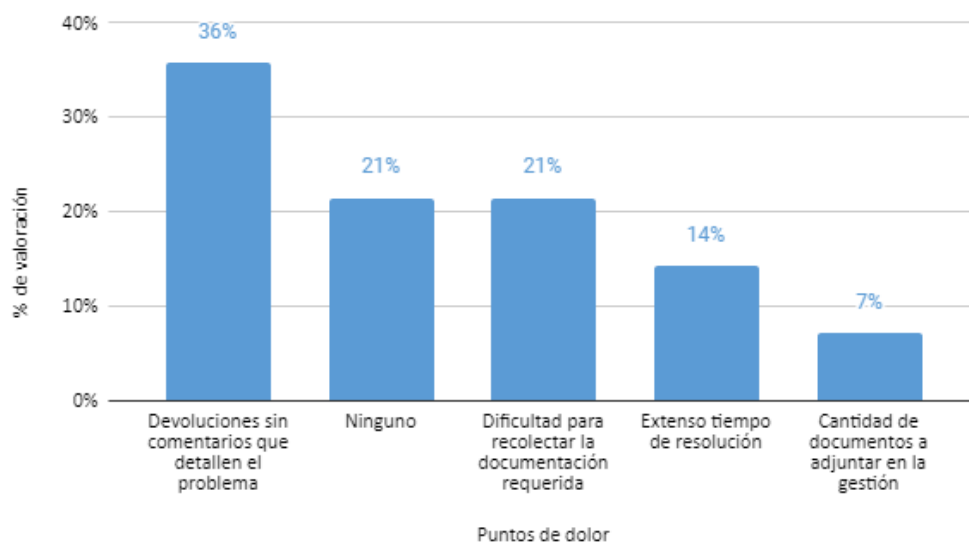


Gráfico 13 Otros puntos de dolor del proceso de venta de crédito.

Fuente: Elaboración propia.

El 36% de los encuestados considera que el punto de dolor más significativo son las devoluciones sin comentarios que detallen el problema identificado, para este hallazgo se puede proponer una modificación en la parametría de la gestión colocando como obligatorio el campo “comentario” cuando se le asigne el estado “Devuelto” a la gestión. En cuanto a la dificultad para recolectar la información requerida que cuenta con un 21%, la precalificación en línea puede mitigar el problema al ser requerida la carga de la documentación/información completa para poder generar la gestión; con esta alternativa también se puede disminuir de forma significativa el tiempo de resolución.

13. ¿Con qué frecuencia se presentan estos puntos de dolor en el proceso de venta de crédito (negociación)?

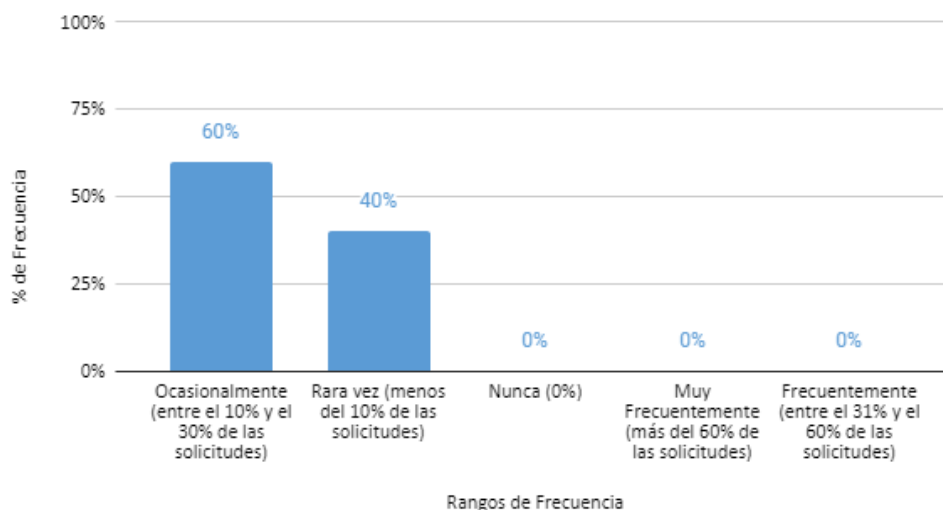


Gráfico 14 Frecuencia con la que se presentan puntos de dolor en el proceso de venta de crédito.

Fuente: Elaboración propia.

El 60% de los encuestados indica que “entre el 10% y el 30% de las solicitudes” presentar estos puntos de dolor durante el proceso de venta de crédito. Esto indica que, aunque no se presentan frecuentemente en cada transacción, impacta en una proporción significativa de las solicitudes. La proporción restante indica que “menos del 10% de las solicitudes” si bien esto es positivo y sugiere que muchos procesos funcionan adecuadamente, todavía queda un margen para mejorar la eficiencia y evitar que estos problemas emergentes ocasionales afecten la fluidez del proceso.

14. ¿Cuál es el principal factor de afectación cuando se presentan estos problemas?

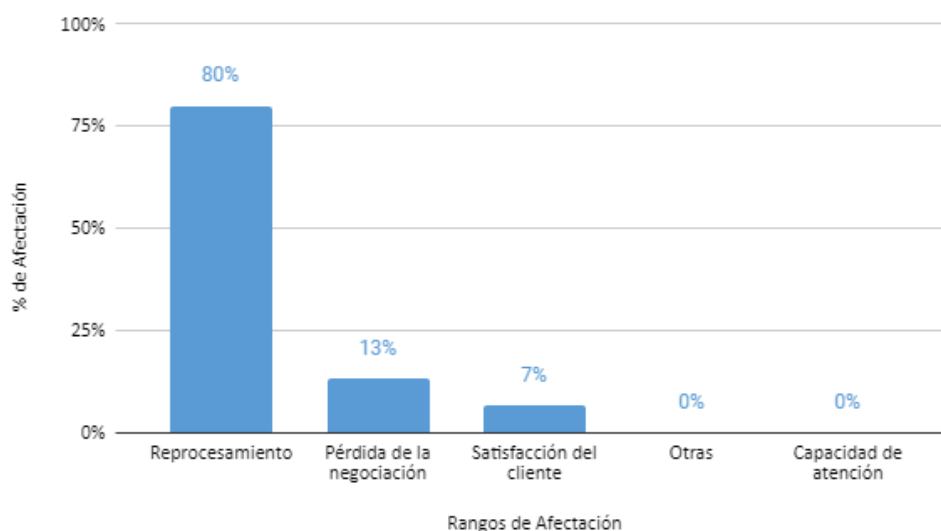


Gráfico 15 Factores afectados por los puntos de dolor del proceso de venta de crédito.

Fuente: Elaboración propia.

El 80% de los encuestados indican que el reprocesamiento es el principal factor afectado. Esto sugiere que cuando se presentan los problemas analizados en preguntas anteriores, se requiere volver a realizar pasos o tareas que ya habían sido realizadas, lo que implica mayor consumo de tiempo y recursos, afectando directamente sobre la eficiencia operativa. Implementar mejoras en las herramientas de entrada de datos a nivel de campos y parametría, puede impactar de forma positiva sobre este factor.

Por otra parte, los factores de pérdida de la negociación y satisfacción del cliente con un 13% y 7% respectivamente, representan un riesgo de pérdida de clientes existentes y potenciales, por lo que brindar una experiencia de venta de crédito con tiempos cortos de procesamiento y sin reproceso es crucial para reducir este riesgo de pérdida.

15. ¿Qué tan efectivo considera que sería ofrecer al cliente la opción de realizar el análisis de preaprobación y desembolso de crédito automático desde la banca en línea?

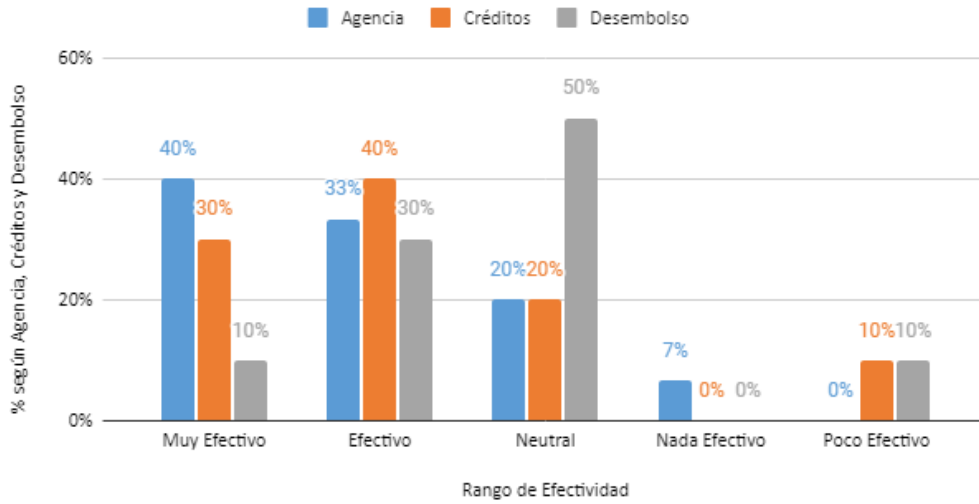


Gráfico 16 Efectividad de realizar el proceso de crédito desde la banca en línea.

Fuente: Elaboración propia.

Con rangos del 70% agencia y créditos consideran que ofrecer al cliente la opción de realizar la precalificación y desembolso de crédito desde la banca en línea es altamente efectiva, sugiriendo que puede reducir la carga de trabajo y aumentar la eficiencia, permitiendo al personal centrarse en otras tareas esenciales. En cuanto al área de desembolso, muestra una mayor proporción en el rango neutral, esto puede atribuirse a la incertidumbre o potenciales preocupaciones sobre la automatización total de esta fase debido a que su proporción de trabajo se vería reducida casi en su totalidad.

Mientras que las agencias y el área de créditos muestran mayor entusiasmo por esta innovación, el área de desembolso lo toma con más cautela. Para una implementación exitosa, sería crucial considerar estas diferencias y abordar cualquier inquietud o barrera que se manifieste en el área menos convencida, esto se puede lograr al involucrar al equipo en la participación de diseño y desarrollo de la iniciativa, también, se puede elaborar un plan de transición que les permita al equipo ver la automatización como una oportunidad de desarrollarse en tareas más analíticas y de valor para la institución.

16.¿Qué tan efectivas son las herramientas tecnológicas actuales para gestionar el proceso de venta de crédito/análisis de crédito/desembolso?

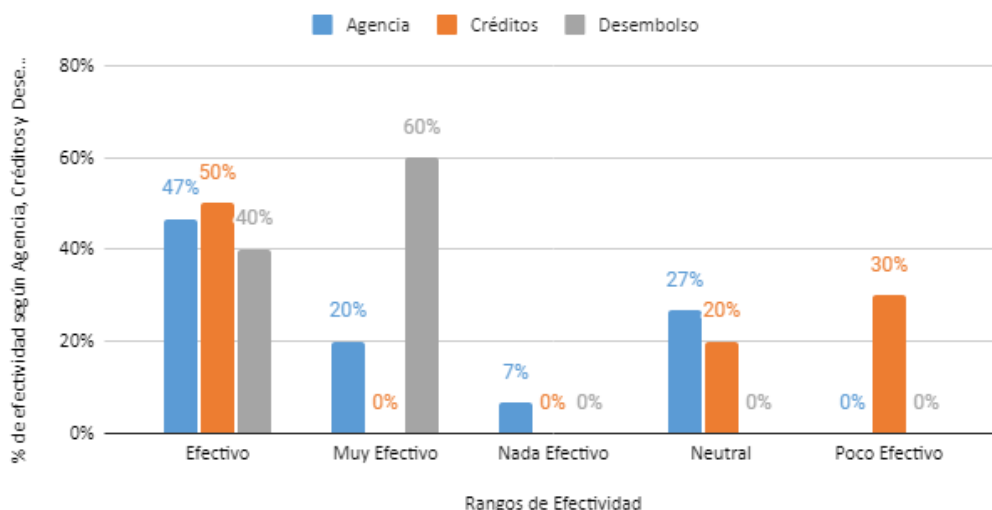


Gráfico 17 Efectividad de las herramientas tecnológicas actuales.

Fuente: Elaboración propia.

El 67% de los encuestados pertenecientes al área de agencia consideran que las herramientas tecnológicas actuales utilizadas para el proceso de venta de crédito son efectivas, lo que indica una percepción general positiva. La proporción restante se encuentra en una posición neutral o poco efectiva lo que puede sugerir que hay herramientas que presentan oportunidad de mejora, basándonos en hallazgos de preguntas anteriores realizar modificaciones en los parámetros de los sistemas y la inclusión de formularios inteligentes, esta percepción de puede reducir.

Por otra parte, solo un 50% de los encuestados del área de créditos indica estar satisfecho con la efectividad de las herramientas tecnológica, un alarmante 30% las considera poco efectivas lo que sugiere que las herramientas pueden estar obstaculizando el proceso de análisis en lugar de facilitarlos. Para esto se sugiere realizar un análisis de las herramientas y la aplicación de design thinking para la búsqueda de soluciones viables con el equipo.

En cuanto al área de desembolso el 100% del personal indica que las herramientas son efectivas con un 60% considerándolas “muy efectivo” y un 40” efectivas. Este es un indicador positivo, por lo que analizar los beneficios y facilidades que brindan estas herramientas pueden servir de modelo para otras áreas.

17. ¿Con qué frecuencia se actualizan las tecnologías y herramientas utilizadas en el proceso de venta de créditos/análisis de crédito/desembolso?

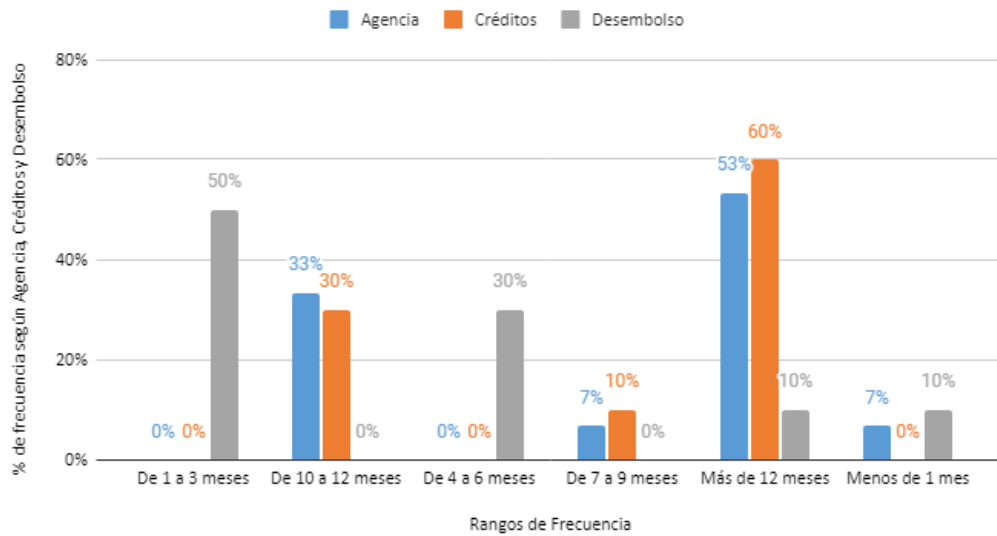


Gráfico 18 Frecuencia de actualización de tecnologías y herramientas.

Fuente: Elaboración propia.

En proporciones de un 80% el área de agencia y créditos indican que la frecuencia con la que se actualizan las tecnologías y herramientas es de 10 meses a más de 12 meses. Esto puede indicar una percepción de que las herramientas no se mantienen al día con las necesidades actuales, pudiendo afectar la eficiencia. A diferencia de estas áreas, en desembolso la situación es más positiva con una proporción del 80% para rangos de 1 a 6 meses.

Es importante que la institución cuente con un plan de actualización de tecnologías en estas áreas, priorizando una frecuencia más alta para asegurar que las herramientas no se vuelvan obsoletas, también es necesario brindar capacitación al personal en nuevas tecnologías y herramientas. Esto puede maximizar el impacto positivo de las actualizaciones y mejorar la eficiencia general del proceso.

18. ¿Qué tecnologías o herramientas adicionales cree que mejorarían el proceso de venta de créditos/análisis de créditos?

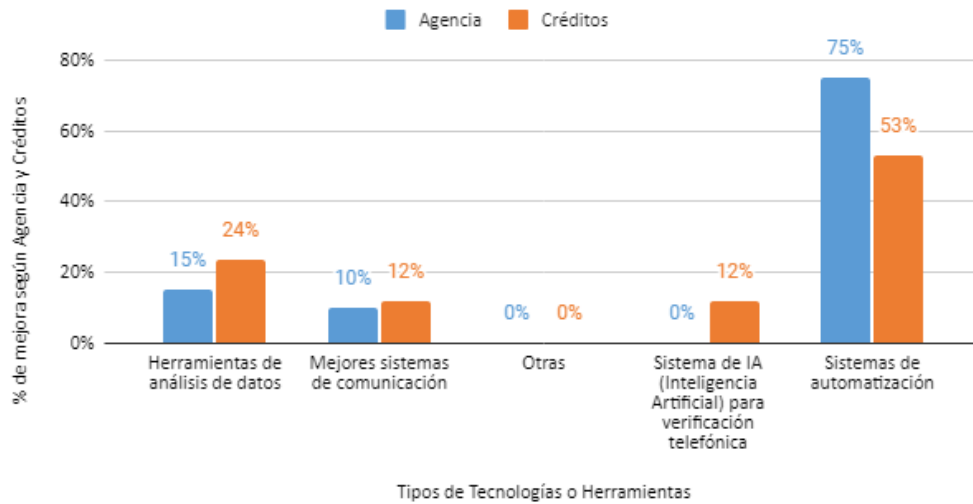


Gráfico 19 Tecnologías adicionales para mejorar el proceso de venta de crédito.

Fuente: Elaboración propia.

Con un 75% y 53% tanto agencia como créditos respectivamente, muestran una fuerte preferencia por la implementación de sistemas de automatización. Esto sugiere una fuerte necesidad de reducir tareas manuales y repetitivas para mejorar la eficiencia en estas áreas. En una menor proporción resalta la preferencia de contar con herramientas de análisis de datos, especialmente en el análisis de créditos, para mejorar la precisión y eficiencia; mejores sistemas de comunicación y sistemas de IA para la verificación telefónica.

Se sugiere realizar un análisis de los procesos actuales para profundizar en los puntos de mejora de entrada de datos, ejecución y resolución de las gestiones de crédito; posteriormente elaborar un diseño de automatización según el tipo de crédito para evaluar la viabilidad técnica y económica de la implementación y a partir de ello un release plan de proyecto que le permita a la institución obtener beneficios de la implementación en menor tiempo.

19. ¿Cómo varía la demanda de solicitudes de crédito a lo largo del año?

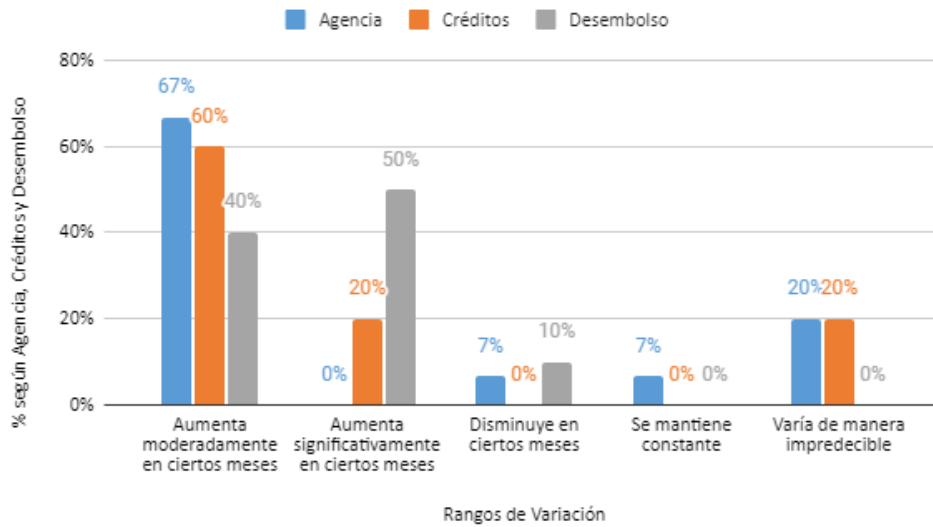


Gráfico 20 Variación de la demanda en las áreas de Agencia, Créditos y Desembolso

Fuente: Elaboración propia.

Con rangos del 80% al 90% agencia, créditos y desembolso indican que la demanda de las solicitudes tiene un aumento moderado o significativo en ciertos meses, lo que sugiere una clara estacionalidad en la demanda de solicitudes de crédito. Esto es un indicador de que la institución está propenso a incrementar los costos operativos en ajustes de recursos y personal durante estos periodos de alta demanda para lograr cumplir con la demanda.

La institución puede beneficiarse con la implementación de asistentes virtuales (tecnología RPA) debido a que brinda mayor capacidad de atención sin requerir de la contratación de más personal y monitoreo continuo de las tendencias de demanda para ajustar sus estrategias de manera proactiva, para ello se puede desarrollar un diseño de automatización y plan de proyecto estratégico que permita a la institución tener mejoras incrementales.

20. ¿Cómo maneja su departamento las fluctuaciones en la demanda de solicitudes de crédito?

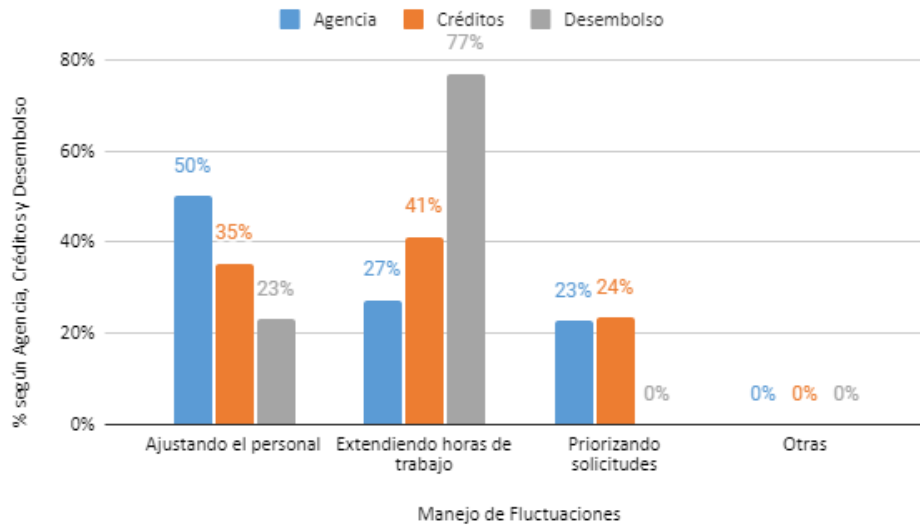


Gráfico 21 Manejo de fluctuaciones en la demanda de solicitudes de crédito.

Fuente: Elaboración propia.

El 50% del personal en Agencia indica que el ajuste del personal es la medida principal para manejar las fluctuaciones en la demanda de solicitudes de crédito. Esto sugiere que la redistribución de recursos humanos es una táctica común para responder a las fluctuaciones en la demanda. En menor proporción indican que la extensión de horas de trabajo es otra medida utilizada, lo que refleja la necesidad de esfuerzos adicionales durante periodos de alta demanda sugiriendo un aumento en los costos operativos, y otra de las alternativas que utilizan es priorizar las solicitudes, lo que puede implicar la asignación de recursos a los casos más urgentes o con mayor impacto.

En Créditos como en Desembolso, la extensión de horas de trabajo es la medida más utilizada, con una proporción del 41% y 77% respectivamente. Esto sugiere una alta carga de trabajo durante los picos, requiriendo horas adicionales para cumplir con el SLA que a su vez se traducen en el incremento de costos operativos y desgaste del personal si no se gestiona adecuadamente. Implementar el uso de asistentes virtuales en los procesos de créditos permitirá reducir el impacto que tienen las fluctuaciones de la demanda a nivel de costos y satisfacción.

21. ¿Qué impacto tienen las variaciones en la demanda en el tiempo de resolución del proceso?

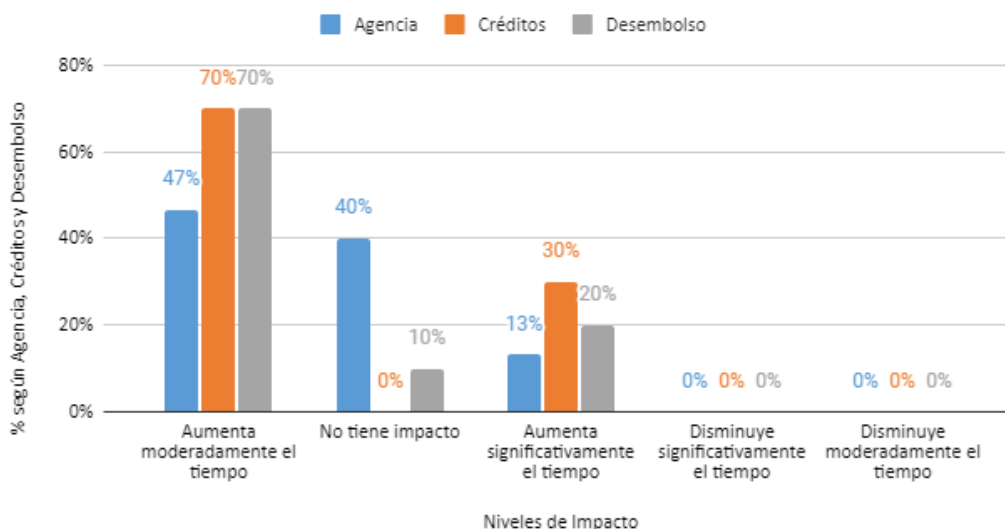


Gráfico 22 Impacto de las variaciones de la demanda en el tiempo de resolución.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis muestra que las variaciones en la demanda generalmente aumentan el tiempo de resolución del proceso de crédito, especialmente en los departamentos de Créditos y Desembolso con un 70% de la proporción por área. En menor escala Agencia con 40% percibe que no hay un impacto en el tiempo de resolución esto puede deberse a la proporción de préstamos de consumo en los que el cliente cuenta con preaprobación según el análisis de capacidad de pago, impactando de forma directa en la satisfacción del cliente.

La institución debe enfocarse en estrategias de gestión de la demanda, como la optimización de procesos y la automatización, para reducir estos impactos y mejorar la eficiencia operativa.

22. ¿Cuántas tareas en el proceso de venta de crédito/análisis de crédito/desembolso considera que son repetitivas?

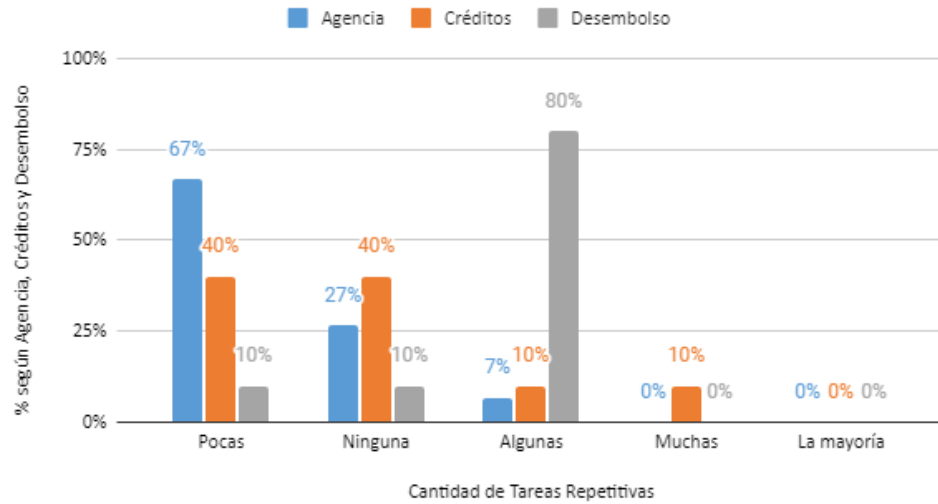


Gráfico 23 Cantidad de tareas repetitivas por área.

Fuente: Elaboración propia.

El 67% del personal en Agencia considera que hay pocas tareas repetitivas en su proceso, sin embargo, créditos y desembolso no muestran una proporción similar, con 40% y 80% estas áreas señalan una oportunidad crítica para la mejora los procesos,

La institución financiera puede beneficiarse de la implementación de tecnologías de automatización (RPA) adicionales que reduzcan las tareas manuales y repetitivas, especialmente en los departamentos de Créditos y Desembolso, donde estas redundancias son más notorias.

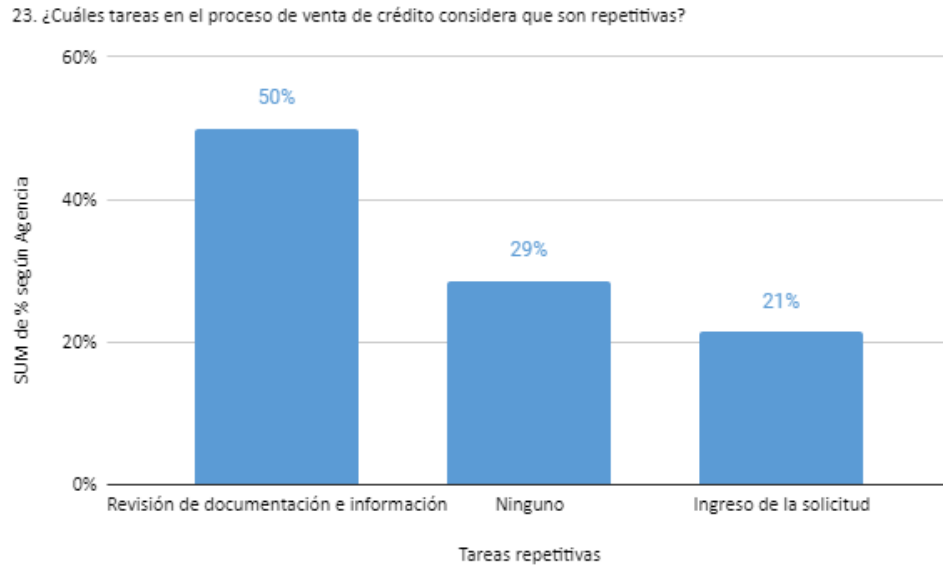


Gráfico 24 Tareas repetitivas del proceso de venta de crédito.

Fuente: Elaboración propia.

El 50% del personal de agencia considera que la revisión de documentación e información es una tarea repetitiva. Esto indica que esta parte del proceso puede estar requiriendo múltiples revisiones o pasos que pueden ser simplificados o automatizados para mejorar la eficiencia.

A partir de los resultados se puede sugerir implementar el uso inteligente de check list documentales dentro del CRM/BPM que permitan reducir el riesgo de devoluciones por documentación incompleta, así como el uso de formularios digitales que eliminen la necesidad de digitalizar información que se tiene en documentación física. Esto no solo reduce la percepción de repetitividad sino que también puede mejorar la satisfacción del personal y acelerar los tiempos de procesamiento.

24. ¿Qué tan susceptible es el proceso a errores debido a la manualidad de las tareas?

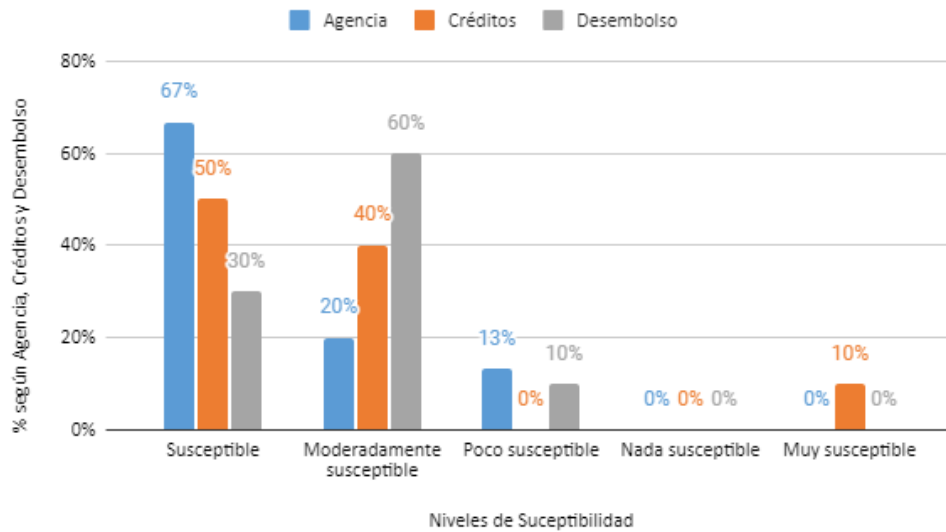


Gráfico 25 Susceptibilidad del proceso a errores.

Fuente: Elaboración propia.

El Agencia y Créditos con un 67% y 50% consideran que el proceso es susceptible a errores. Por su parte desembolso sitúa su mayor proporción en moderadamente susceptible con un 60%.

Aunque la gravedad de esta susceptibilidad varía, los resultados sugieren la necesidad de implementar mejoras significativas, principalmente a través de la implementación de poka yokes en las herramientas de ingreso de gestiones, para reducir la posibilidad de errores humanos, mejorar la precisión y acelerar los tiempos de procesamiento.

25. ¿Qué tareas del proceso de venta de crédito considera ineficientes o propensas a errores humanos?

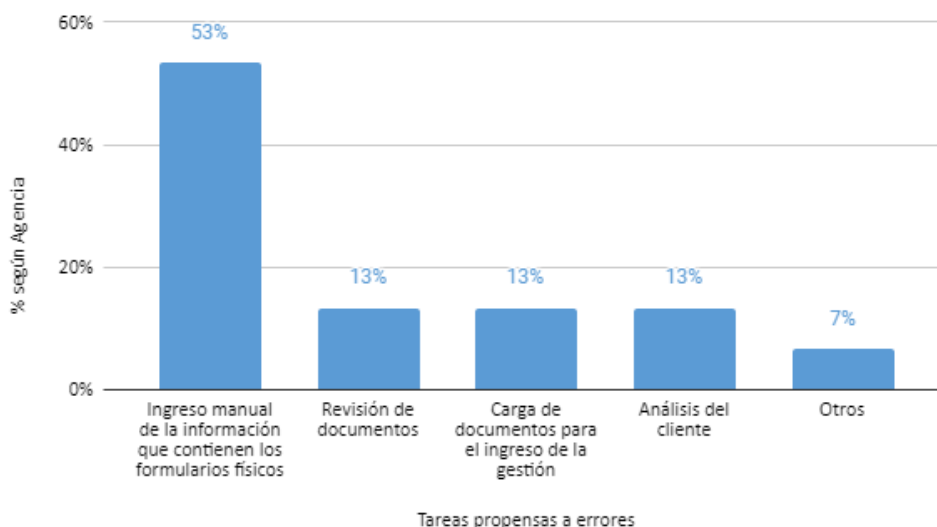


Gráfico 26 Tareas del proceso de venta de créditos susceptibles a errores.

Fuente: Elaboración propia.

El 53% del personal considera que el ingreso manual de la información contenida en los formularios físicos es una tarea ineficiente o propensa a errores, la automatización de este proceso, mediante el uso de tecnología de escaneo y reconocimiento de caracteres, puede reducir estos errores y mejorar la eficiencia, sin embargo, se trata de un nivel de automatización de alto costo y que no se adapta muy bien a la interpretación de escritura humana, por lo que el uso de formularios inteligentes puede ser una alternativa mucho más viable.

En igual proporción con un 13% se encuentran la revisión de documentos, carga de documentos para el ingreso de la gestión y el análisis del cliente. Las primeras dos al igual que la tarea con mayor proporción, se verían reducidas con la implementación de formularios inteligentes. Por otra parte, el análisis del cliente se reduciría en función de la implementación de precalificación desde la web o banca en línea.

26. ¿Cómo calificaría la carga de trabajo actual en el proceso de venta de crédito/análisis de crédito/desembolso?

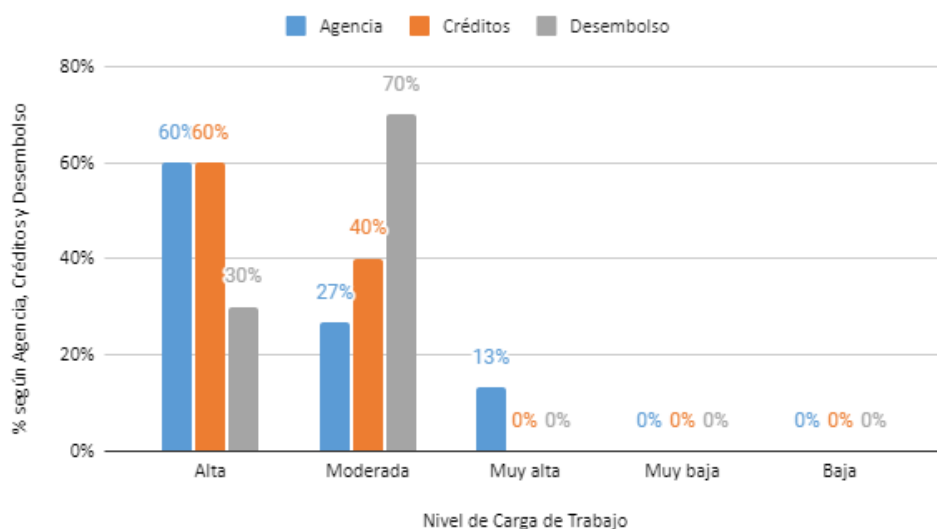


Gráfico 27 Carga de trabajo por área.

Fuente: Elaboración propia.

El personal de agencias y créditos tienen una percepción de carga de trabajo alta con un 73% y 60% respectivamente. Por otra parte, desembolsos concentra su mayor proporción con un 70% en una carga de trabajo moderada esto se puede atribuir a que cuentan con sistemas y herramientas tecnológicas que facilitan la complejidad de su trabajo.

El análisis revela que la carga de trabajo es alta en las agencias y en el área de créditos, con una situación más equilibrada en el área de desembolso. Para mejorar la eficiencia y reducir la presión sobre el personal, la institución debería considerar medidas como la redistribución de tareas, la mejora en procesos operativos a través de la eliminación de tareas repetitivas o manuales. Esto no solo mejorará la satisfacción del personal, sino que también puede llevar a un mejor rendimiento y eficiencia en el proceso de venta de crédito.

27. ¿Con qué frecuencia se siente abrumado por la carga de trabajo en el proceso?

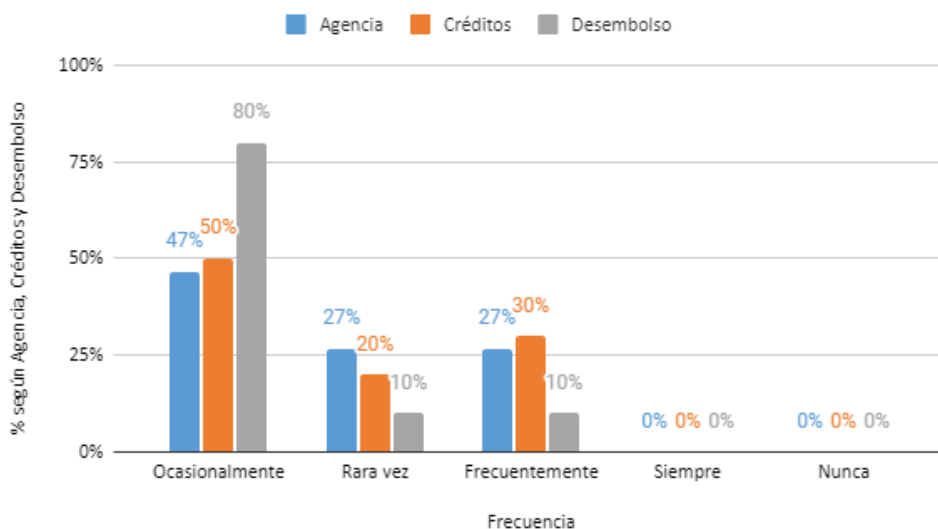


Gráfico 28 Frecuencia de abrumación por carga de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Con un 47%, 80% y 50%, el personal de agencia, desembolso y créditos indica sentirse abrumado ocasionalmente, lo que sugiere que las cargas de trabajo intensas son comunes, pero no constantes. Una proporción menor para las tres áreas indica sentirse frecuentemente abrumado, esto se puede atribuir a los picos de demanda.

Con una proporción significativa del personal en todas las áreas sintiéndose abrumado ocasionalmente o frecuentemente, es vital implementar medidas para ayudar a manejar la carga de trabajo durante los períodos de mayor demanda. Esto no solo mejorará la satisfacción del personal, sino que también puede aumentar la eficiencia y la calidad del trabajo realizado. Contar con estándares de proceso bien definidos facilitará la ejecución de los procesos y los tiempos de resolución, facilitando en manejo de la demanda.

28. ¿Qué factores contribuyen más a la carga de trabajo en el proceso de crédito?

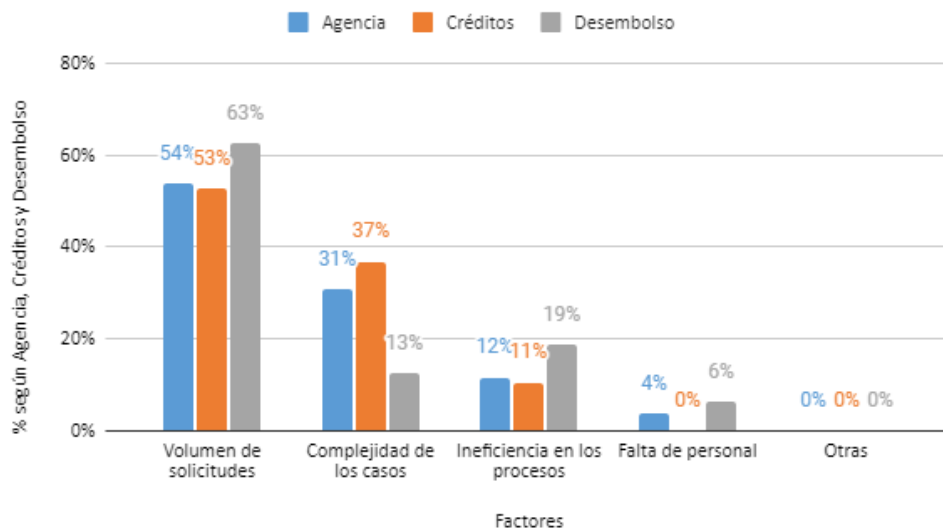


Gráfico 29 Factores que contribuyen a la carga de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

El 63% del personal en desembolso señala el volumen de solicitudes como el factor más determinante para una mayor carga, seguido de 54% en agencias y 53% en créditos. Esto indica que la cantidad de solicitudes que manejan estos departamentos es el factor predominante que afecta la carga laboral. La complejidad de los casos es el segundo factor más citado, especialmente en el área de créditos con un 37%. La proporción restante lo atribuye a Ineficiencia de los procesos.

La institución financiera debería considerar la implementación de medidas estratégicas en estas áreas para reducir la carga de trabajo, aumentar la eficiencia y mejorar la satisfacción del personal, brindar al cliente la facilidad de autoservicio en el proceso puede ser una medida que ayude a reducir la carga de trabajo.

29. ¿Qué tan familiarizado está con la automatización de procesos robóticos (RPA)?

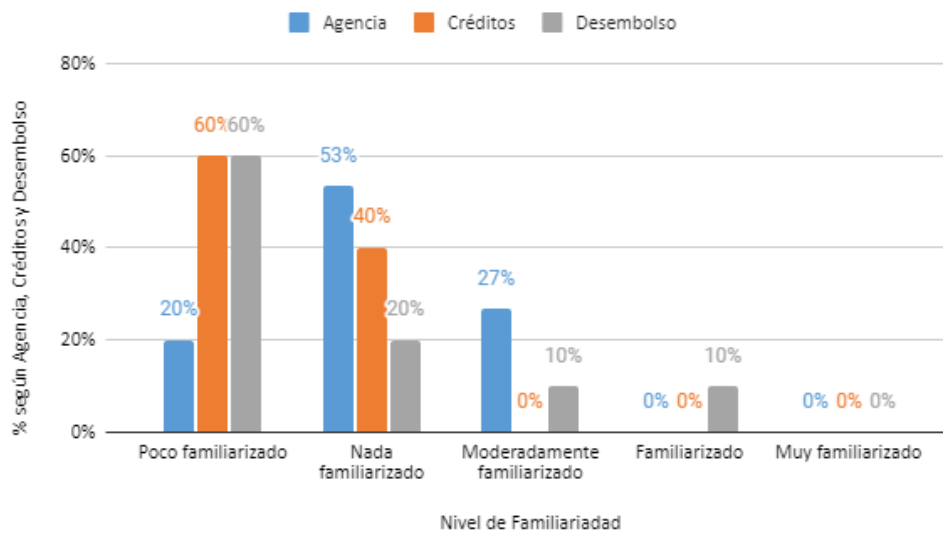


Gráfico 30 Familiaridad con la automatización de procesos RPA.

Fuente: Elaboración propia.

La falta de familiaridad total y parcial (sumando "Nada familiarizado" y "Poco familiarizado") es mayor en los departamentos de créditos y desembolso, con 100% y 80% respectivamente, sugiriendo que la introducción de la RPA en estas áreas puede ser desafiante.

El análisis muestra que el personal de la institución financiera tiene un bajo nivel de familiaridad con la RPA, lo que sugiere un importante margen para la capacitación y la educación. A medida que la institución busca mejorar la eficiencia a través de la automatización, es crucial abordar esta brecha de conocimiento y preparar al personal para el cambio tecnológico, asegurando una transición fluida y efectiva hacia procesos más automatizados. Para ello se propone la elaboración de un plan de capacitación que complemente el diseño de automatización que se está elaborando como propuesta de mejora.

30. ¿De qué manera percibiría la implementación de automatización en el proceso de crédito que realiza actualmente?

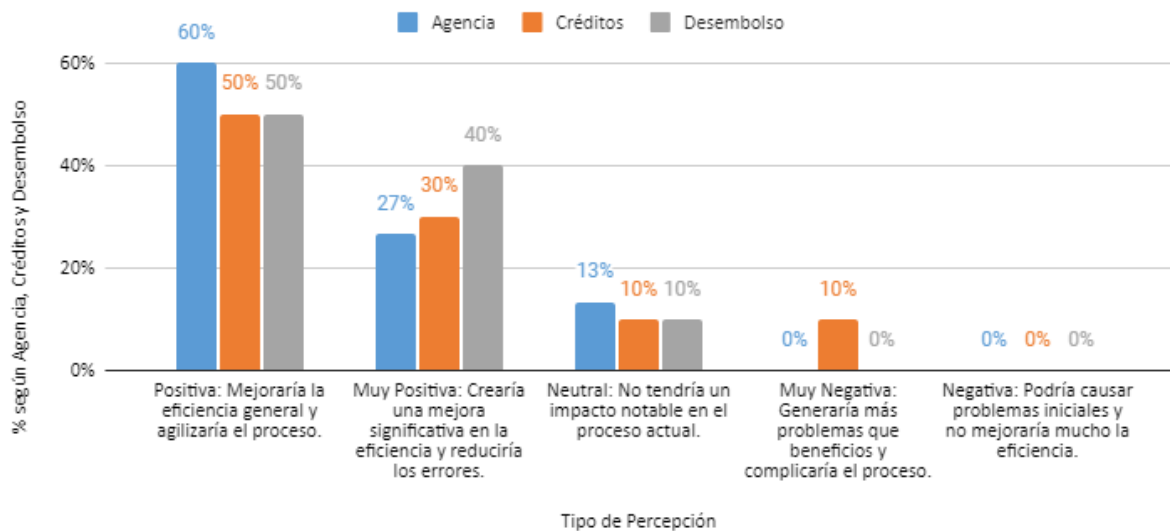


Gráfico 31 Percepción de la implementación de automatización de procesos con RPA.

Fuente: Elaboración propia.

El personal de agencias, créditos y desembolso percibe la implementación de automatización como positiva con un 60%, 50% y 50% respectivamente. Este resultado indica una predisposición favorable hacia la automatización, lo que sugiere que la mayoría del personal está abierto a la idea de introducir nuevas tecnologías en sus procesos diarios.

El análisis revela que la mayoría del personal en las áreas de atención al cliente, análisis de crédito y desembolso percibe la automatización como una mejora positiva, con expectativas de una mayor eficiencia y reducción de errores. Sin embargo, hay una pequeña fracción que se muestra neutral o ligeramente preocupada, lo que subraya la necesidad de un enfoque integral que incluya la capacitación y la gestión del cambio para asegurar una implementación exitosa de la automatización en la institución financiera.

31. ¿Qué tan preparado se siente para adoptar nuevas tecnologías en su trabajo diario?

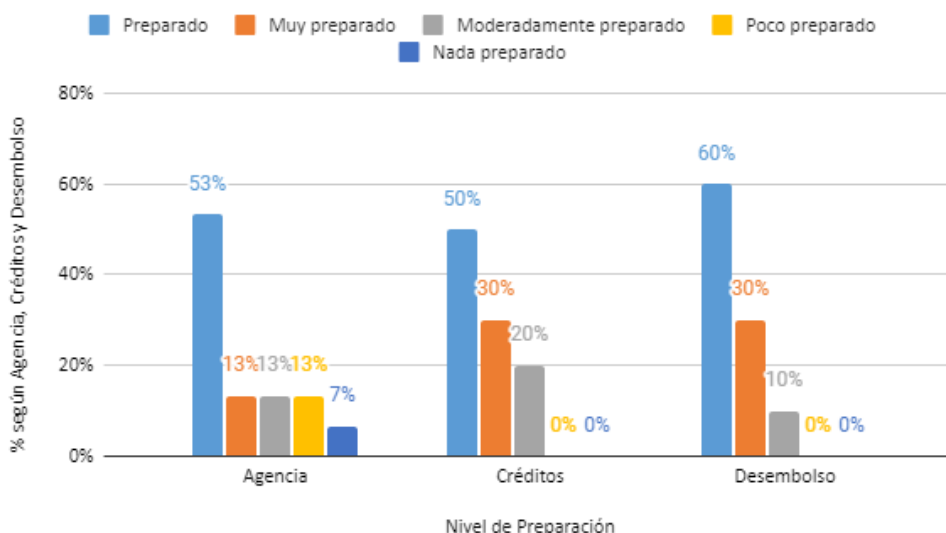


Gráfico 32 Preparación para adopción de nuevas tecnologías.

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría del personal de agencias, créditos y desembolso se considera "Preparado" para adoptar nuevas tecnologías en su trabajo diario, con un 53%, 50% y 60% respectivamente. Esto indica una disposición general positiva y una confianza en su capacidad para adaptarse a cambios tecnológicos.

Sin embargo, existe una minoría que se siente menos preparada, particularmente en el área de agencias, lo que subraya la importancia de proporcionar capacitación y apoyo adicional. En general, la disposición positiva hacia la tecnología es un buen augurio para la implementación exitosa de nuevas herramientas en la institución financiera.

32. ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a dedicar a una capacitación para conocer el nuevo funcionamiento del proceso con herramientas de automatización?

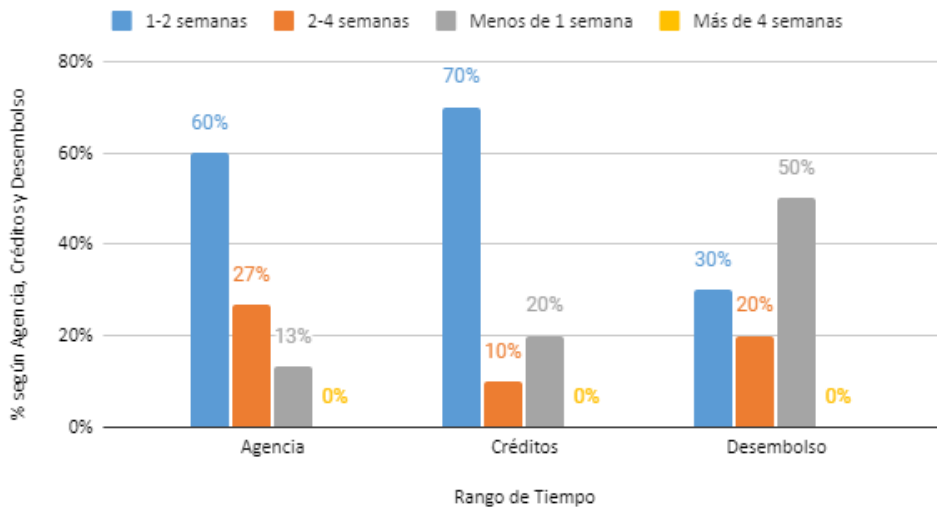


Gráfico 33 Preferencias de tiempo para capacitación.

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría del personal en agencia y crédito está dispuesto a dedicar entre 1 y 2 semanas a la capacitación con un 60% y 70% respectivamente. Este rango de tiempo es considerado adecuado para familiarizarse con las nuevas herramientas sin interrumpir significativamente sus responsabilidades diarias. Sin embargo, el 50% del personal de desembolso muestra una preferencia a una duración menor a una semana.

A pesar de que los resultados muestran que el personal tiene una disposición significativa a participar en capacitaciones sobre nuevas herramientas de automatización, prefieren que estas sean breves y eficientes. Dado que la mayoría prefiere capacitaciones de 1 a 2 semanas, la institución debe desarrollar programas de formación que se ajusten a este rango de tiempo, combinando teoría y práctica de manera efectiva. Adaptar los programas de capacitación a estas preferencias será clave para asegurar una transición exitosa y maximizar la efectividad de la adopción tecnológica en la institución financiera.

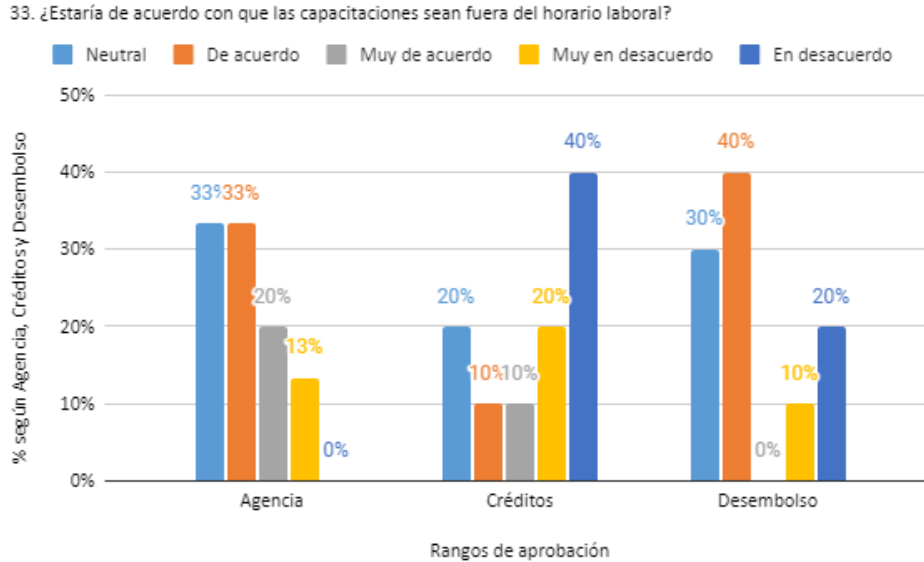


Gráfico 34 Niveles de aprobación para capacitación fuera de horario laboral.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran una variedad de actitudes hacia la posibilidad de realizar capacitaciones fuera del horario laboral. Mientras que desembolso y agencia muestra una apertura razonable con un 50% y 46%, Créditos presenta una notable resistencia con un 40% en desacuerdo.

Para maximizar la efectividad de estas capacitaciones, la institución debería considerar enfoques flexibles, ofrecer incentivos, y comunicar claramente los beneficios a largo plazo, otra alternativa puede ser ofrecer incentivos como compensaciones, tiempo libre adicional, o beneficios específicos que hagan más atractiva la idea de capacitarse fuera del horario laboral.

4.2.1.2 ENCUESTA A CRÉDITOS

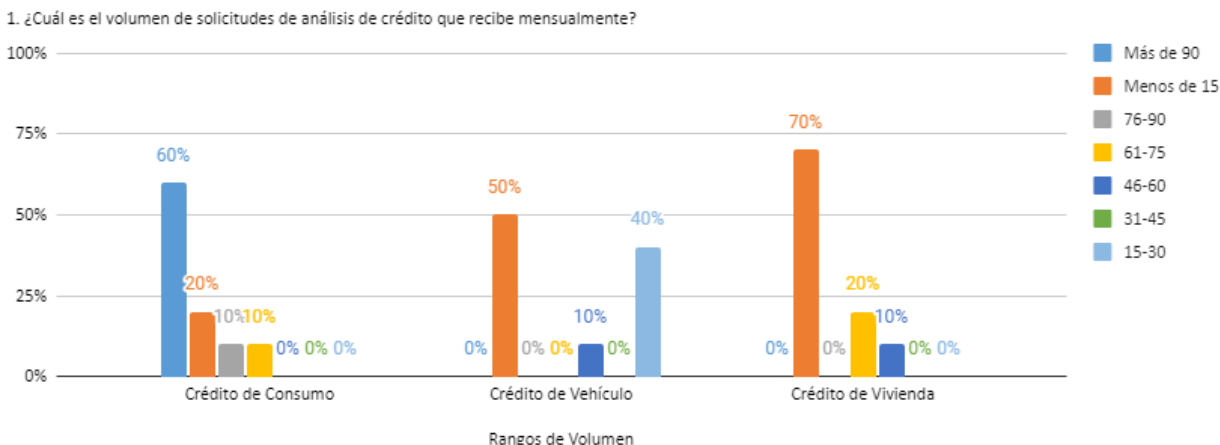


Gráfico 35 Volumen de solicitudes atendido por créditos.

Fuente: Elaboración propia.

Un 60% de las solicitudes de crédito de consumo superan las 90 solicitudes mensuales, lo que indica una alta demanda en este tipo de crédito; esto puede estar relacionado con la naturaleza y accesibilidad de estos créditos. Por otra parte, la mayoría de las solicitudes de crédito de vehículo se encuentran en el rango de "Menos de 15", con un 50% de las respuestas, lo que indica una baja demanda. Similar a los créditos de vehículo, el 70% de las solicitudes de crédito de vivienda se encuentran en el rango de "Menos de 15". Esto refleja una demanda muy baja, probablemente debido a las restricciones o requisitos más altos asociados con este tipo de crédito.

Estos hallazgos sugieren la necesidad de un enfoque diferenciado en el diseño de soluciones a nivel técnico, debido a que a una automatización con RPA puede estar diseñada para atención de gestiones por medio de interfaz (navegando a través de pantallas) o desde capa media (conexión con el backend); esta segunda opción suele ser la más viable debido a que no se ve fuertemente impactada por futuros cambios de aplicativos y que ofrece un tiempo de ejecución mucho más rápido en comparación con la navegación por interfaz.

2. ¿Ha notado algún cambio significativo en el volumen de solicitudes de crédito en el último año?

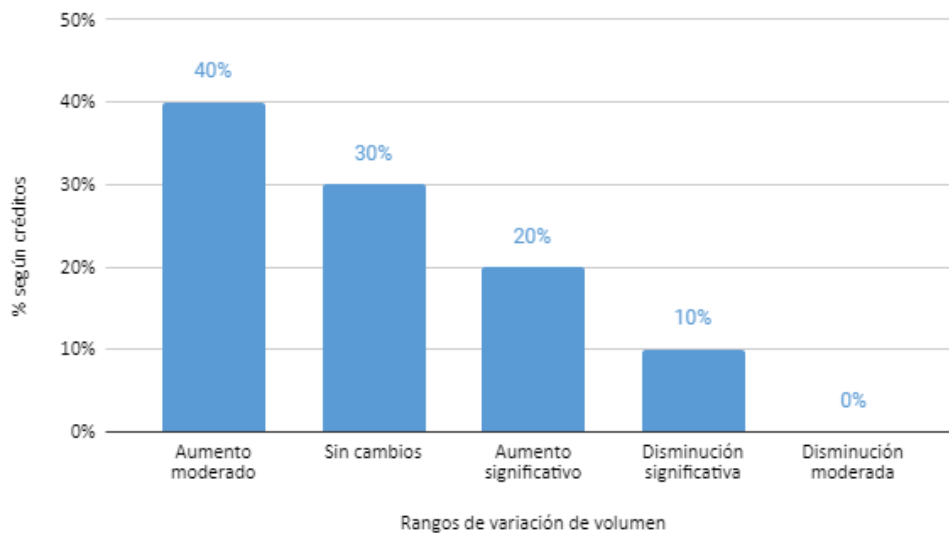


Gráfico 36 Variación en el volumen de solicitudes según Créditos.

Fuente: Elaboración propia.

El 60% de los encuestados indican que han notado aumento en el volumen de solicitudes de crédito en el último año, distribuidos en un 40% y 20% correspondientes a los rangos de “Aumento moderado” y “Aumento significativo” respectivamente. Una proporción menor indica no haber notado cambios en la demanda.

La mayoría del personal observa un aumento, aunque moderado, con una porción menor reportando aumentos significativos. La disminución en la demanda parece ser menos prevalente, pero no puede ser ignorada. La institución financiera debería considerar estos factores al planificar sus estrategias operativas y de marketing para optimizar la gestión de la demanda y responder a las necesidades del mercado de manera efectiva.

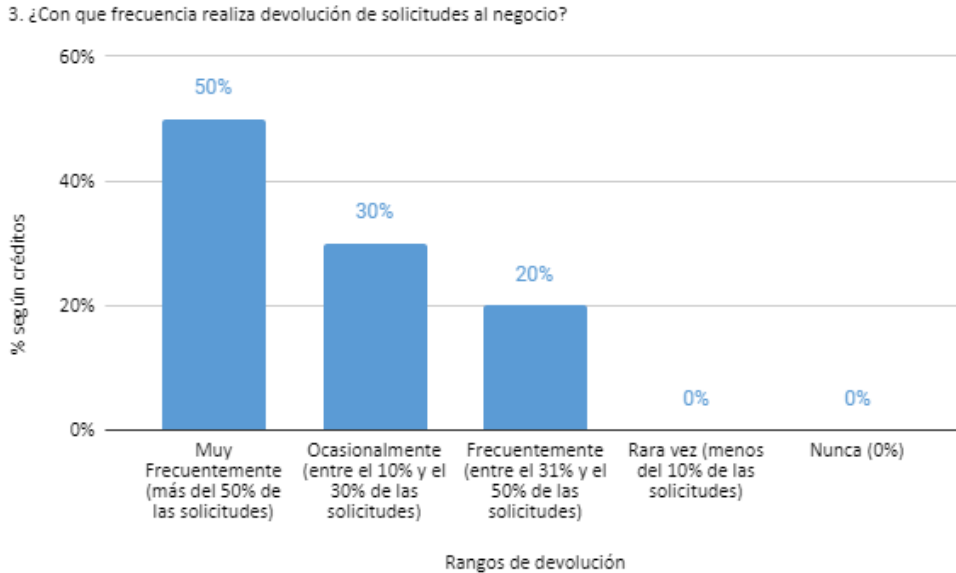


Gráfico 37 Frecuencia de devoluciones al negocio.

Fuente: Elaboración propia.

El 50% del personal de créditos indica que realiza devoluciones de solicitudes al negocio. Esto representa que un gran volumen de solicitudes presenta problemas que requieren ajustes o correcciones por parte del negocio. Un punto alarmante es que ninguno de los encuestados indica rara vez o nunca realizar devoluciones.

Esta alta frecuencia de devoluciones puede indicar problemas recurrentes en la calidad de las solicitudes recibidas, en la documentación o en la información proporcionada. Este hecho destaca la necesidad de revisar y rediseñar los procesos internos para mejorar la calidad de las solicitudes recibidas y reducir la carga de trabajo asociada con las devoluciones.

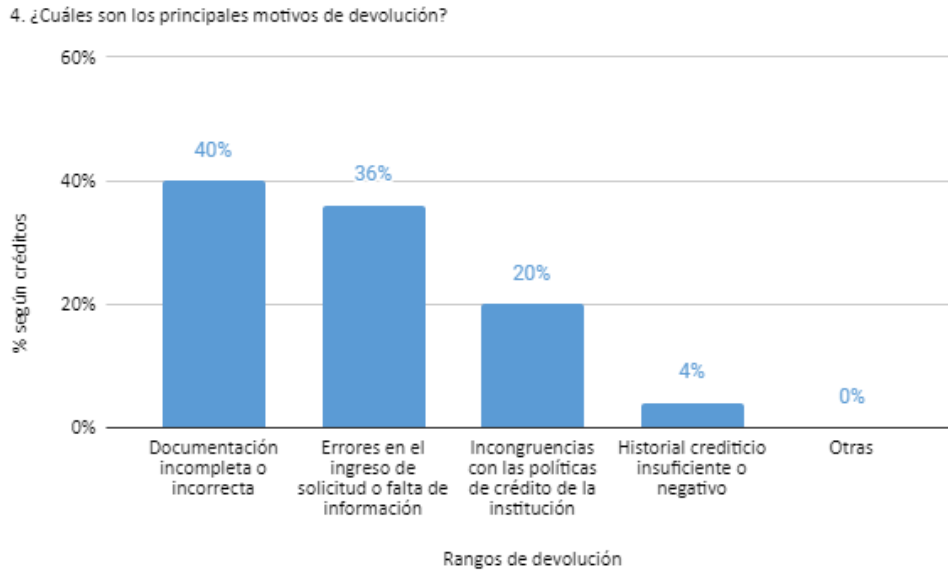


Gráfico 38 Principales motivos de devolución al negocio.

Fuente: Elaboración propia.

La mayor proporción de motivos de devolución se encuentra en “Documentación Incompleta o Incorrecta” y “Errores en el Ingreso de Solicitudes o Falta de Información” con un 40% y 36% respectivamente. En menor proporción pero con alta relevancia se encuentran las Incongruencias con las políticas de crédito de la institución, las cuales se pueden presentar por la desactualización del conocimiento.

Ante los hallazgos es fundamental mejorar los sistemas de ingreso de solicitudes, dotándolos de listas de verificación claras con poka yokes que no permitan el ingreso de solicitudes con información incompleta, adicional, se debe brindar capacitación adicional al personal involucrado en la presentación y revisión de solicitudes. Por otra parte, La incongruencia con las políticas de crédito debe abordarse mediante una mejor comunicación y educación sobre las políticas de la institución, para asegurar que los solicitantes comprendan completamente los criterios de crédito.

5. Para Créditos de Consumo ¿Cuál es el tiempo promedio que transcurre desde que un caso llega a la cola de trabajo del analista hasta que se emite la resolución final?

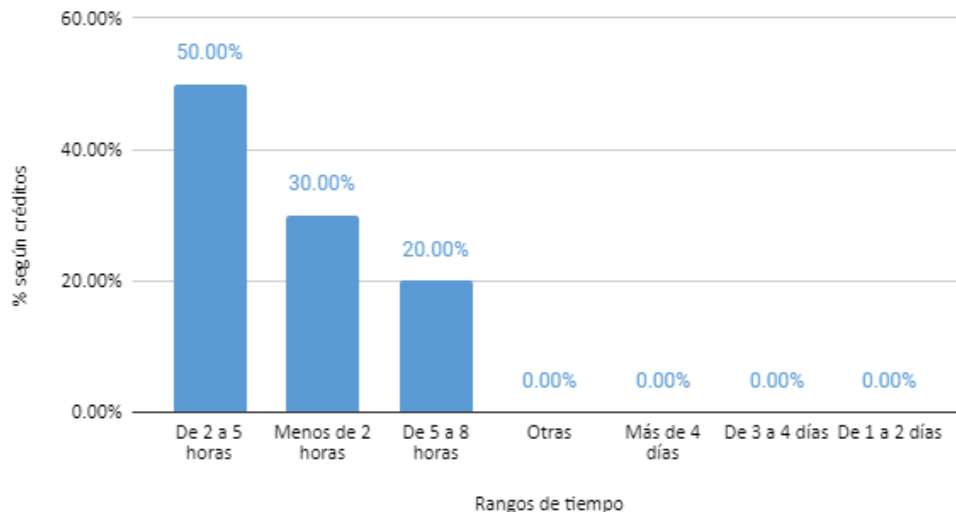


Gráfico 39 Tiempo promedio que toma realizar el proceso de análisis de crédito de consume

Fuente: Elaboración propia.

El 80% de las negociaciones de crédito de consumo son procesadas en menos de un día. Esto es un indicador positivo, ya que sugiere que la mayoría de los créditos de consumo se gestionan de manera eficiente y rápida. Sin embargo, se debe seguir evaluando el proceso para asegurar que todos los casos se resuelvan de manera oportuna y buscar oportunidades para reducir cualquier tiempo de resolución que pueda estar en el rango superior.

6. Para Créditos de Vehículo ¿Cuál es el tiempo promedio que transcurre desde que un caso llega a la cola de trabajo del analista hasta que se emite la resolución final?

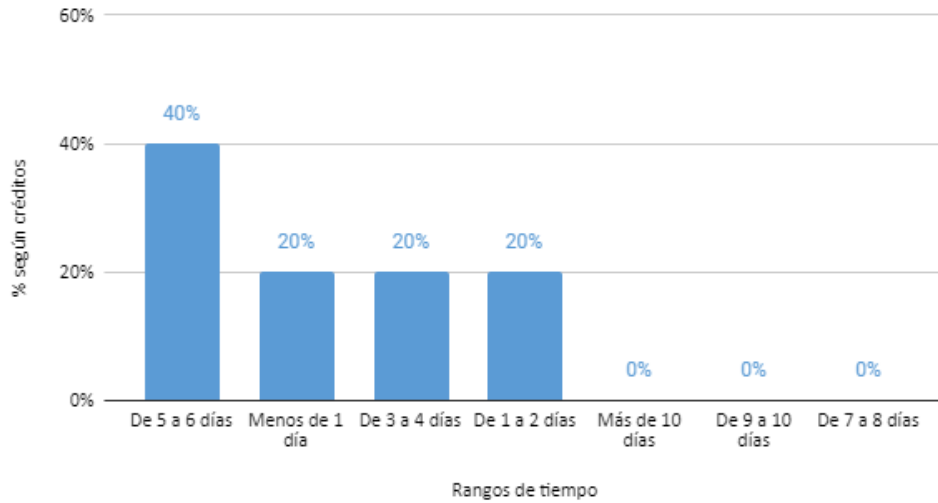


Gráfico 40 Tiempo promedio que toma realizar el proceso de análisis de crédito de vehículo.

Fuente: Elaboración propia.

El 40% de los encuestados indica que el análisis de crédito se resuelve en un rango de 5 a 6 días. Esto indica que el tiempo de resolución para una porción significativa de los casos es relativamente largo, en comparación con los estándares de resolución más rápidos. El resto, en proporciones de un 20% indican que en menos de 4 días.

La institución debería enfocarse en estandarizar y optimizar los procesos para los créditos de vehículo, especialmente para reducir el tiempo de resolución de los casos que actualmente tardan entre 5 y 6 días. Implementar mejoras tecnológicas y capacitar al personal en prácticas más eficientes puede ayudar a disminuir la variabilidad en los tiempos de respuesta, logrando una mayor consistencia y mejorando la satisfacción del cliente.

7. Para Créditos de Vivienda ¿Cuál es el tiempo promedio que transcurre desde que un caso llega a la cola de trabajo del analista hasta que se emite la resolución final?

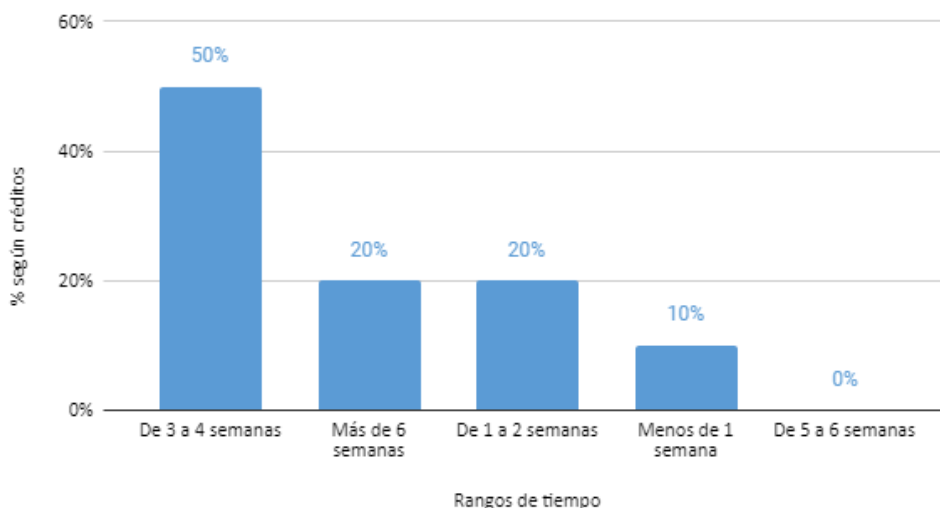


Gráfico 41 Tiempo promedio que toma realizar el proceso de análisis de crédito de vivienda.

Fuente: Elaboración propia.

Los tiempos varían considerablemente, El 80% de los encuestados indica que el análisis de créditos de vivienda se resuelve en un rango de 3 a 4 semanas. Esto sugiere que, para una porción significativa de los casos, el tiempo de resolución es considerablemente largo. Sin embargo, una proporción menor indica tiempos más prolongado con “Más de 6 semanas” y mucho más cortos con menos de “1 semana”; esto se puede atribuir a variaciones de garantías, condiciones de crédito y tipo de fondos a utilizar.

Para mejorar la consistencia, la institución debería considerar medidas para estandarizar el proceso de resolución, enfocándose en reducir tanto los tiempos más largos como la variabilidad general. Implementar mejoras tecnológicas y capacitar al personal en prácticas más eficientes puede ayudar a disminuir la variabilidad en los tiempos de respuesta, logrando una mayor consistencia y mejorando la satisfacción del cliente.

8. ¿Qué tan satisfecho se siente con el tiempo promedio que actualmente le toma realizar el proceso de análisis de crédito, desde que recibe la solicitud del negocio hasta que se envía a la resolución?

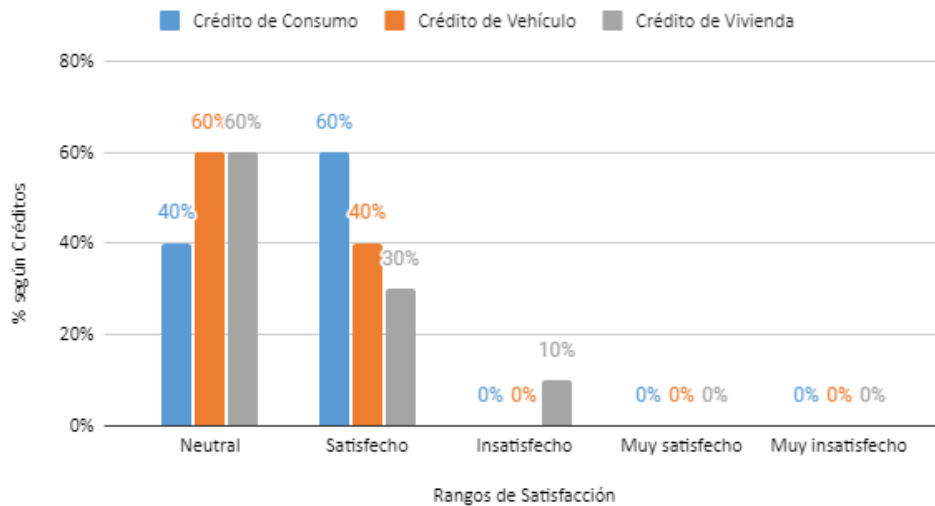


Gráfico 42 Satisfacción del tiempo promedio de análisis de crédito.

Fuente: Elaboración propia.

La satisfacción respecto al tiempo promedio que toma realizar el proceso de negociación varía según el tipo de crédito. La primera posición la ocupan los créditos de consumo con satisfacción moderada de 90%, seguido de crédito de vehículo con satisfacción moderada dentro de los rangos de “Satisfecho” y “Neutral” y finalmente crédito vivienda con una mayor proporción en el rango “Neutral”.

En general, el personal muestra una tendencia hacia la neutralidad o satisfacción con los tiempos de análisis de crédito, aunque existe margen para mejorar, especialmente en el proceso de análisis de créditos de vivienda. Se recomienda a la institución financiera evaluar y optimizar estos procesos para aumentar la satisfacción del personal y mejorar la eficiencia global.

9. En una escala del 1 al 5, donde 1 es lo menos importante y 5 es lo más importante, ¿Cómo considera que el tiempo de análisis de crédito podría mejorar?

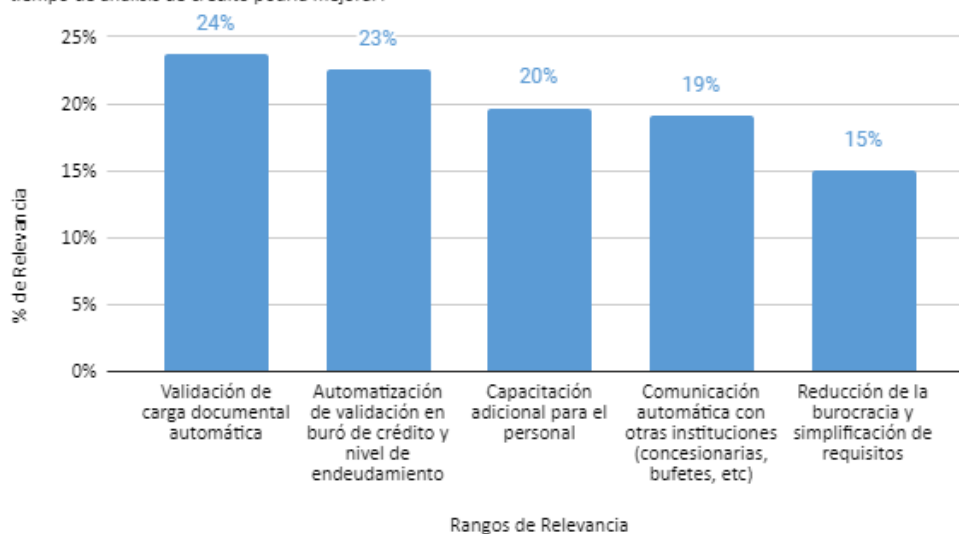


Gráfico 43 Relevancia de oportunidades de mejora del proceso de análisis de crédito,

Fuente: Elaboración propia.

Las oportunidades de mejora para el proceso de análisis de crédito muestran resultados casi de igual proporción, partiendo con un 24% correspondiente a validación de carga documental automática. Esta mejora es considerada la más relevante por el personal de análisis de crédito, automatizar esta tarea puede reducir considerablemente el tiempo de procesamiento y minimizar errores humanos.

Por otra parte con un 23% la automatización en la verificación de información crediticia y niveles de endeudamiento es también vista como una mejora crucial. Este proceso, al ser automatizado, puede agilizar la obtención de información crítica, disminuyendo el tiempo total del análisis y mejorando la precisión en las evaluaciones.

Finalmente, la capacitación adicional se reconoce como un factor importante. Invertir en la formación continua del personal puede ayudar a optimizar su desempeño y adaptabilidad a nuevas herramientas, lo que, a su vez, puede reducir los tiempos de análisis al aumentar la eficiencia operativa.

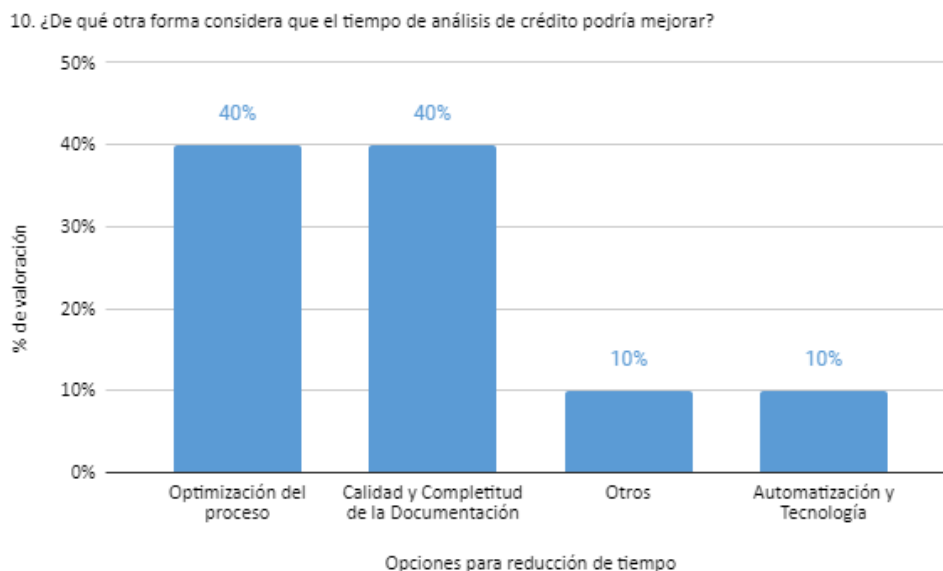


Gráfico 44 Otras opciones para la reducción de tiempo de análisis de crédito.

Fuente: Elaboración propia.

Un 40% del personal considera que la optimización del proceso es clave para reducir el tiempo de análisis de crédito. Esto indica que hay una percepción generalizada de que los procedimientos actuales pueden ser más eficientes. La optimización puede implicar la revisión y reestructuración de flujos de trabajo y la eliminación de pasos innecesarios.

Otro 40% valora la mejora en la calidad y completitud de la documentación como un factor crucial. Esto sugiere que una parte significativa del tiempo de análisis se dedica a corregir o completar información faltante en las solicitudes. Mejorar la calidad de la documentación desde el inicio puede reducir retrabajos y agilizar el proceso de evaluación.

11. En una escala del 1 al 5, donde 1 es lo menos importante y 5 es lo más importante, ¿Cuáles son los principales puntos de dolor durante el proceso de análisis de crédito?

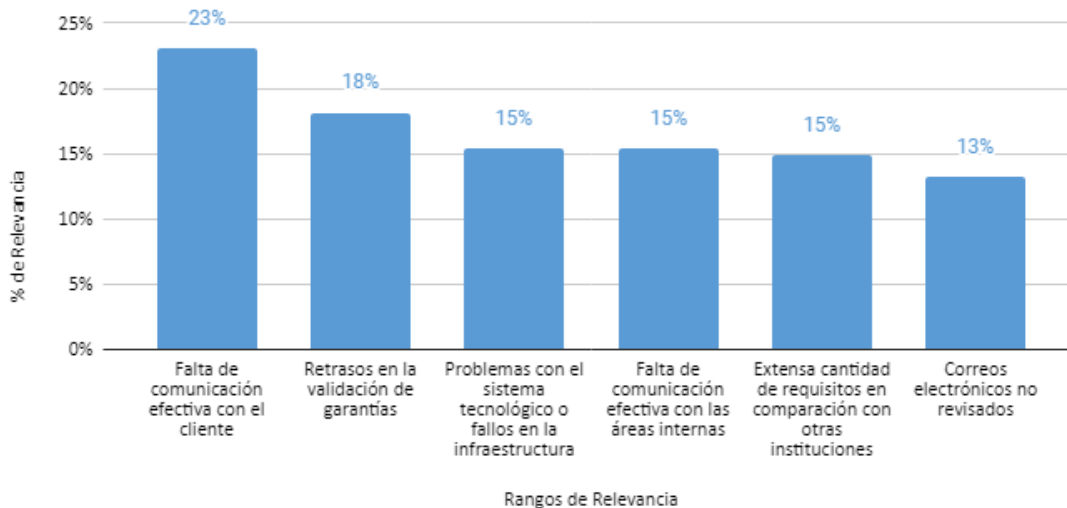


Gráfico 45 Relevancia de los puntos de dolor de proceso de análisis de crédito.

Fuente: Elaboración propia.

La falta de comunicación efectiva con el cliente es identificada como el principal punto de dolor, con un 23% de relevancia. Esto indica que una comunicación deficiente entre la institución y los clientes durante el proceso de análisis de crédito genera frustración y retrasos. Mejorar este aspecto puede implicar implementar mecanismos de seguimiento más claros y transparentes, así como canales de comunicación más directos y accesibles.

La institución debe enfocarse en mejorar la comunicación, tanto con los clientes como entre las áreas internas. Implementar sistemas de seguimiento automatizados y más eficientes puede reducir la falta de comunicación y los correos no revisados. Además, optimizar el proceso de validación de garantías y realizar mejoras en la infraestructura tecnológica son acciones clave para agilizar el proceso de análisis de crédito. Finalmente, la institución debe evaluar la posibilidad de simplificar los requisitos de crédito, para estar más alineada con el estándar del mercado y mejorar la competitividad.

12. ¿Qué otros puntos de dolor ha identificado en el proceso de análisis de crédito?

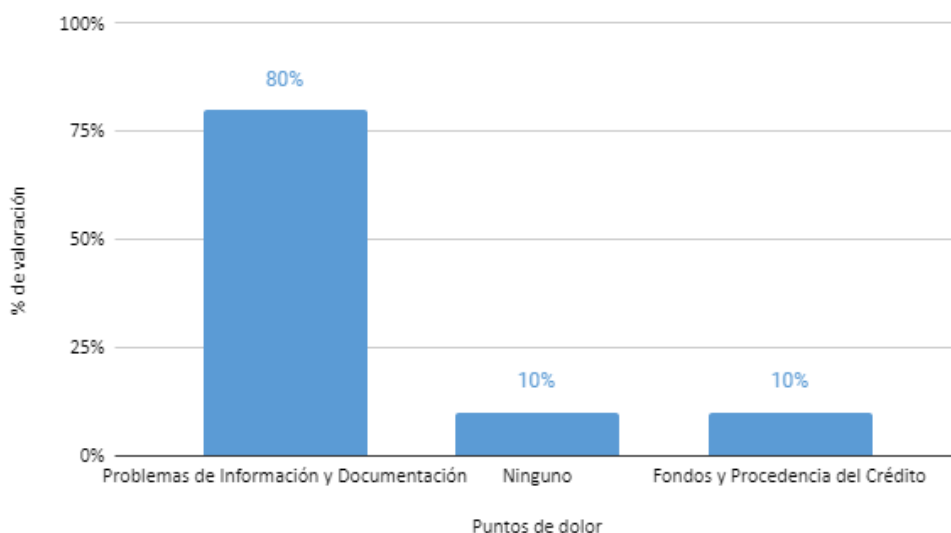


Gráfico 46 Otros puntos de dolor del proceso de análisis de crédito.

Fuente: Elaboración propia.

El 80% de los encuestados señala que los problemas relacionados con la información y documentación son el principal punto de dolor en el proceso de análisis de crédito. Esto sugiere que la calidad, completitud y exactitud de la documentación recibida es un desafío recurrente que impacta negativamente en la eficiencia del proceso. Los errores, la falta de documentos o la información incompleta pueden causar retrasos significativos y aumentar la carga de trabajo del personal encargado del análisis.

Para abordar los problemas de información y documentación, la institución financiera debería considerar la implementación de herramientas de automatización que validen la completitud y exactitud de los documentos desde el inicio del proceso.

13. ¿Con qué frecuencia ocurren estos problemas en el proceso de análisis de crédito?

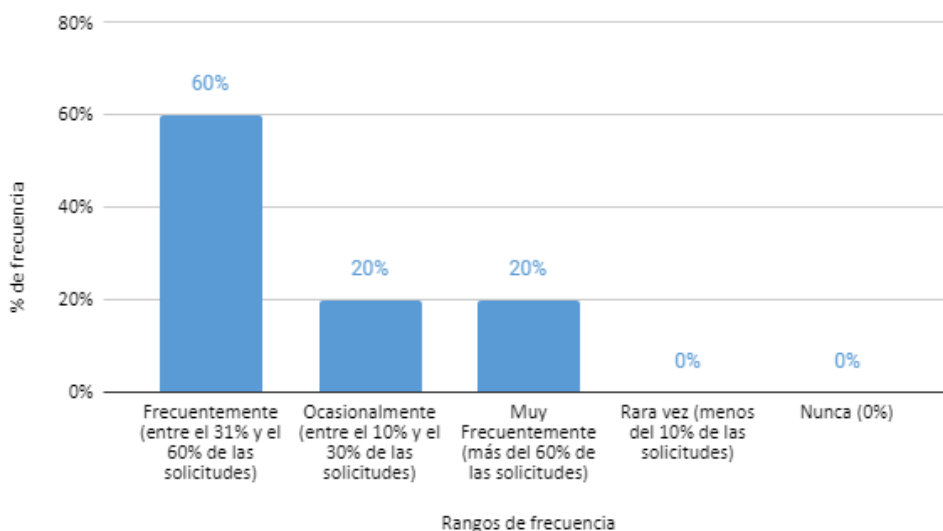


Gráfico 47 Frecuencia con la que se presentan puntos de dolor en el proceso de análisis de crédito.

Fuente: Elaboración propia.

El 80% del personal indica que los problemas ocurren con frecuencia. Esto sugiere que el proceso de análisis de crédito enfrenta obstáculos que impactan negativamente su eficiencia. La frecuencia con la que aparecen estos problemas puede llevar a retrasos y aumentar la carga de trabajo del personal.

Para reducir la frecuencia de los problemas en el proceso de análisis de crédito, se recomienda una revisión exhaustiva de los procedimientos actuales para identificar las causas raíz de estas ineficiencias. La implementación de soluciones tecnológicas, como sistemas de automatización que minimicen el error humano, puede ayudar significativamente. Así como capacitar al personal para mejorar la calidad y consistencia en el manejo de las solicitudes es fundamental.

4.2.1.3 ENCUESTA A DESEMBOLSO

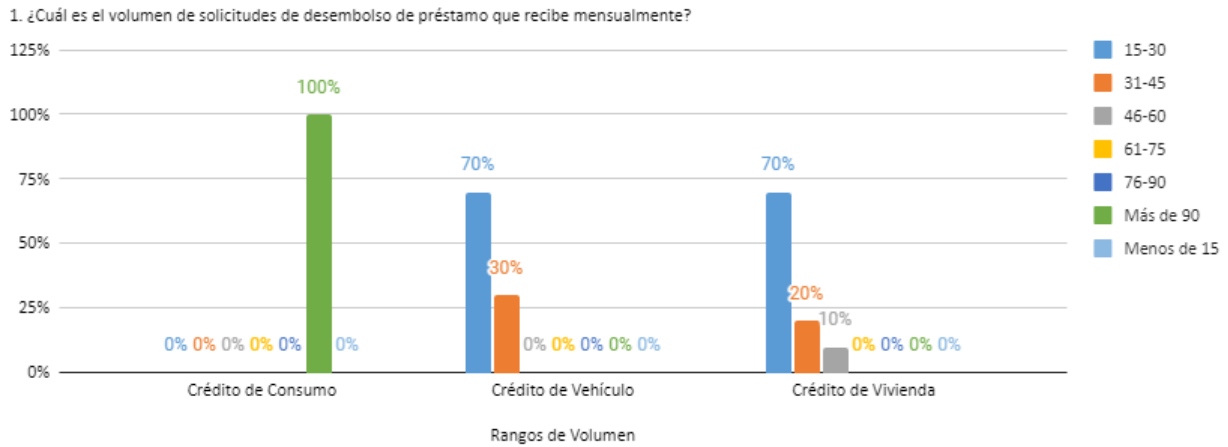


Gráfico 48 Volumen de solicitudes de crédito atendido por desembolso.

Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los encuestados indican que reciben más de 90 solicitudes mensuales de desembolso para créditos de consumo. Lo que indica que el área encargada de los créditos de consumo enfrenta una carga de trabajo considerable, lo que podría llevar a presiones para mantener la eficiencia y evitar demoras en los desembolsos. Seguido por crédito de vehículo que refleja un 70% entre 15 y 30 solicitudes mensuales al igual de los créditos de vivienda.

Implementar soluciones de automatización para acelerar el proceso de desembolso y mejorar la eficiencia puede ser beneficioso, ya que permite contar con recursos suficientes para manejar un alto volumen de solicitudes sin comprometer la calidad del servicio. La revisión continua de los procesos en áreas con menor volumen, como créditos de vehículos y viviendas, también es esencial para mantener la eficiencia y adaptarse a posibles aumentos futuros en la demanda.

2. ¿Con qué frecuencia las solicitudes de desembolso requieren cancelación de préstamo por consolidación de alivio de deuda?

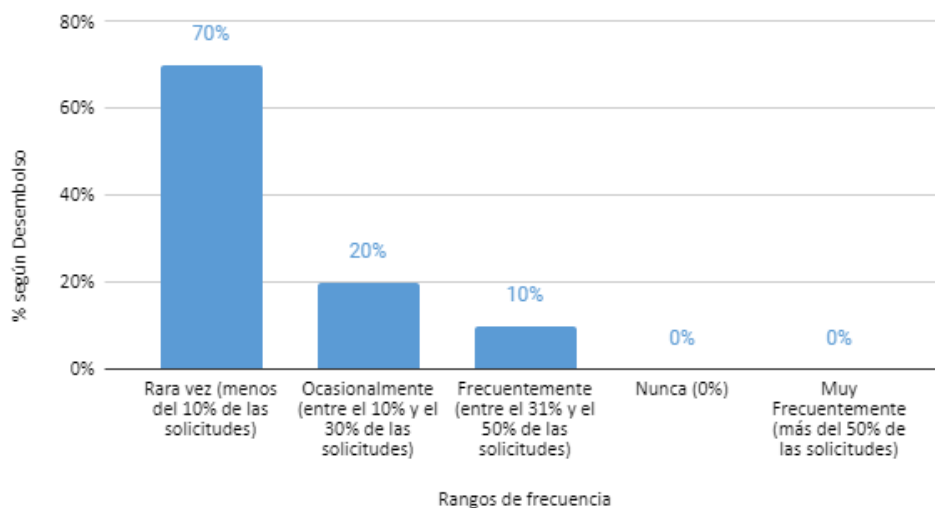


Gráfico 49 Frecuencia de desembolso con cancelación de préstamo por consolidación de alivio de deuda.

Fuente: Elaboración propia.

El 70% de los encuestados indica que las solicitudes de desembolso que requieren cancelación de préstamo por consolidación de alivio de deuda son raras, ocurriendo en menos del 10% de los casos, seguido por un 20% que indica es ocasionalmente.

Esto sugiere que este tipo de operación no es común en el proceso de desembolso, por lo que los tiempos de resolución suelen variar en gran proporción.

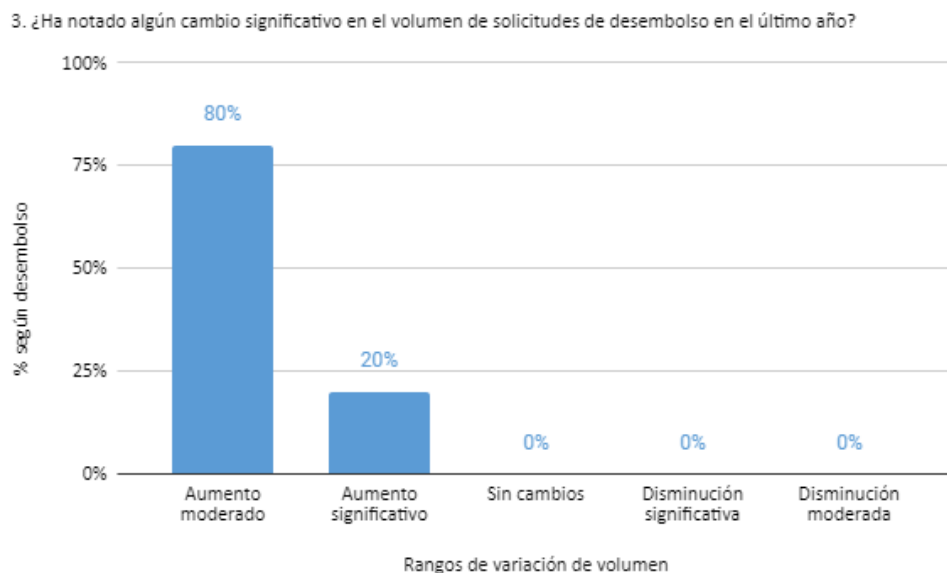


Gráfico 50 Variación en el volumen de solicitudes según Desembolso.

Fuente: Elaboración propia.

El 80% de los encuestados indican un aumento moderado en el volumen de solicitudes de desembolso en el último año. Este resultado indica que la institución ha experimentado un crecimiento constante en la demanda de desembolsos, lo cual podría ser reflejo de una mayor actividad económica o de un incremento en la confianza de los clientes en los productos financieros ofrecidos.

Dado el aumento en el volumen de solicitudes de desembolso, tanto moderado como significativo, la institución financiera debería considerar la revisión y posible optimización de sus procesos de desembolso para manejar eficientemente este crecimiento. Esto podría incluir la implementación de herramientas automatizadas para acelerar los tiempos de procesamiento, la capacitación adicional del personal para mantener la calidad en el servicio, y la evaluación de la capacidad actual de infraestructura para asegurar que se pueda absorber el volumen creciente sin afectar negativamente la experiencia del cliente.

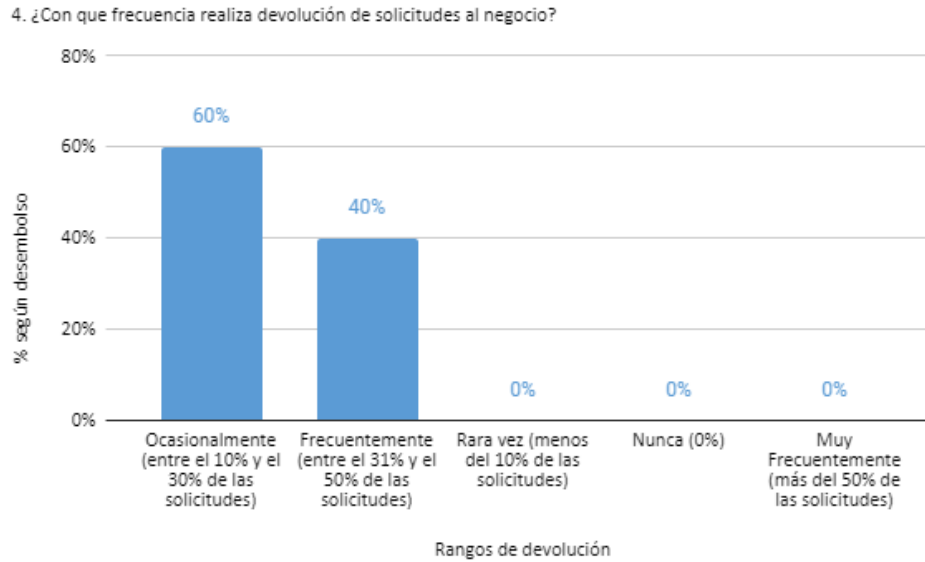


Gráfico 51 Frecuencia de devolución de solicitudes al negocio.

Fuente: Elaboración propia.

La mayor proporción señala que devuelve solicitudes al negocio ocasionalmente. El 40% restante indica que devuelve solicitudes con frecuencia. Este es un indicador de que existe una proporción significativa de solicitudes que no cumplen con los requisitos o que presentan errores que requieren una revisión y corrección antes de poder continuar con el proceso de desembolso.

La alta frecuencia de devoluciones, ya sea ocasional o frecuente, indica una necesidad de mejorar la calidad de las solicitudes desde el principio. Implementación de herramientas automatizadas que verifiquen la completitud y exactitud de las solicitudes antes de que se envíen al área de desembolso, lo cual podría reducir la necesidad de devoluciones.

5. ¿Cuáles son los principales motivos de devolución?

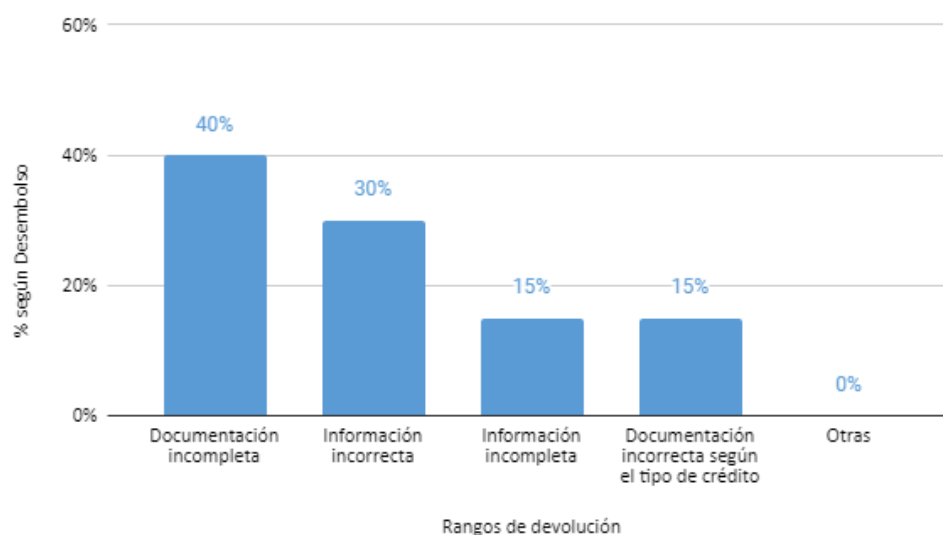


Gráfico 52 Principales motivos de devolución por parte de Desembolso.

Fuente: Elaboración propia.

El 70% de las devoluciones corresponden a documentación incompleta y a información incorrecta. Esto indica que una parte significativa de las solicitudes de desembolso no cumple con los requisitos documentales y de información necesaria, lo que retrasa el proceso.

Para reducir la frecuencia de devoluciones y mejorar la eficiencia del proceso de desembolso, la institución financiera puede considerar mejorar la comunicación interna y con los clientes para asegurar que los requisitos documentales y de información sean claros y estén bien entendidos desde el inicio del proceso y la implementación de verificaciones automatizadas.

6. ¿Cuál es el tiempo promedio que transcurre desde que un caso llega a la cola de trabajo hasta que se emite la resolución final?

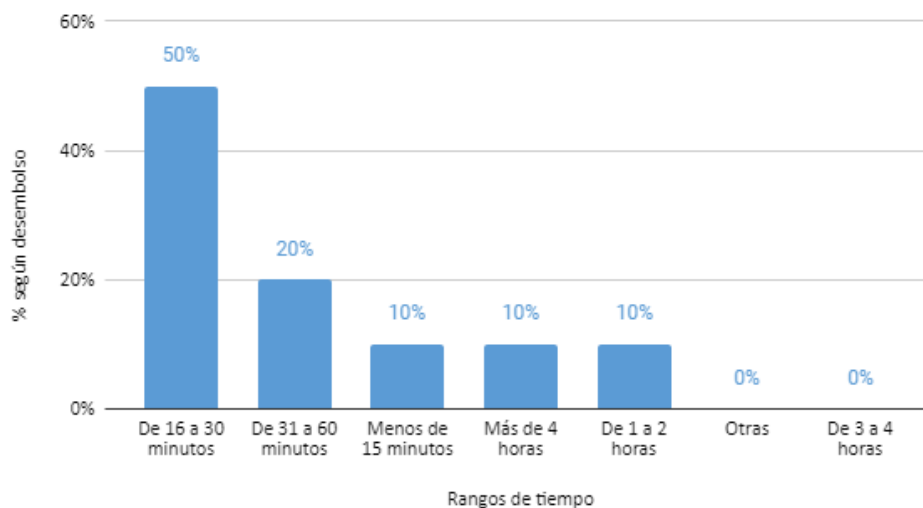


Gráfico 53 Tiempo promedio que toma realizar el proceso de desembolso.

Fuente: Elaboración propia.

El 80% de los desembolsos se resuelven en un rango eficiente de menos de 60 minutos, esto indica una buena capacidad de procesamiento, siendo un período aceptable en términos de servicio al cliente. Sin embargo, el 20% restante indica rangos de 1 a 4 horas lo que indica la presencia de algunos cuellos de botella o casos más complejos que requieren mayor tiempo para ser resueltos.

Para mejorar los tiempos de resolución, se recomienda la implementación de estándares optimizados en las herramientas de ingreso de datos, que ayuden a minimizar errores y, en consecuencia, reduzcan la necesidad de reprocesos. Esto no solo aceleraría el desembolso de los préstamos, sino que también mejoraría la eficiencia operativa y la experiencia del cliente.

7. ¿Qué tan satisfecho se siente con el tiempo promedio que actualmente le toma realizar el proceso de desembolso, desde que recibe la solicitud hasta que se envía la resolución?

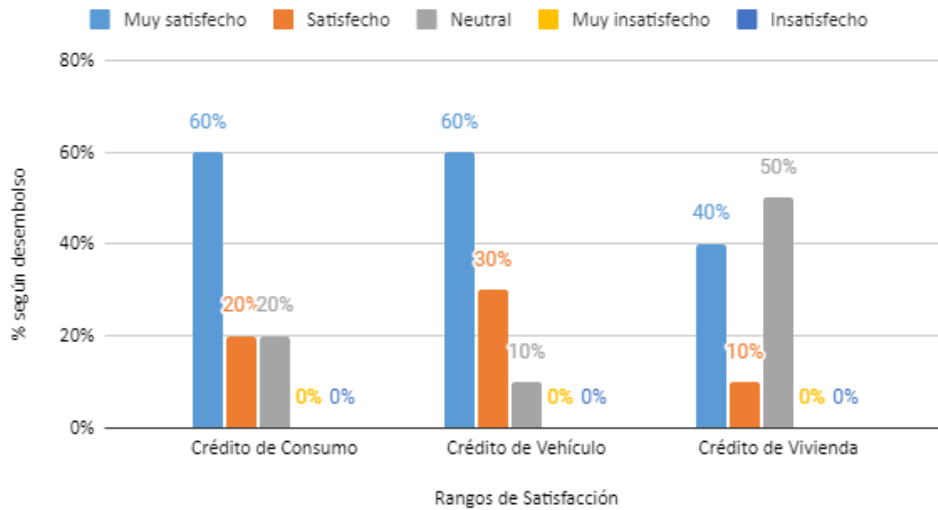


Gráfico 54 Satisfacción del tiempo promedio de desembolso.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la encuesta muestran un alto nivel de satisfacción del personal de desembolso con el tiempo promedio para procesar las solicitudes de crédito, especialmente en los créditos de consumo y de vehículo respectivamente, donde la mayoría del personal está muy satisfecho con un 80% y 90%.

En el caso de los créditos de vivienda, aunque todavía se observa satisfacción, un mayor porcentaje de neutralidad se sugiere aplicar controles que faciliten la revisión de la extensa cantidad de requisitos, esto a través de la implementación de carga de documentos a partir de un check list integrado en la herramienta de entrada de datos.

8. ¿Cómo considera que el tiempo del proceso de desembolso podría mejorar?

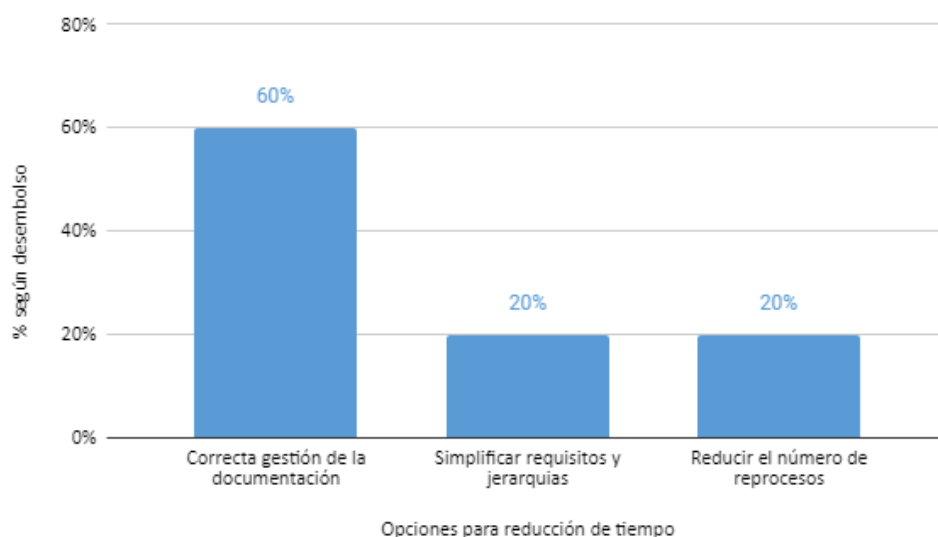


Gráfico 55 Opciones para la reducción de tiempo de desembolso.

Fuente: Elaboración propia.

La gestión documental es percibida como la principal oportunidad para mejorar el tiempo en el proceso de desembolso, representada con un claro 60%. Esto sugiere que una optimización en la organización, manejo y revisión de la documentación podría reducir significativamente el tiempo invertido en el proceso, a su vez dichas mejoras generarían un impacto en el 20% representado por la opción de reducir el número de reprocesos.

Por otro lado, simplificar los requisitos y jerarquías también se menciona como un factor importante. Esto está relacionado con la cantidad de documentación que necesita ser validada por múltiples áreas, lo que puede aumentar la probabilidad de errores. Implementar validaciones automáticas desde la fase de ingreso de datos (entrada de datos) reduciría la necesidad de revisiones repetitivas y aceleraría el proceso.

9. En una escala del 1 al 5, donde 1 es lo menos importante y 5 es lo más importante, ¿Cuáles son los principales puntos de dolor durante el proceso de desembolso?

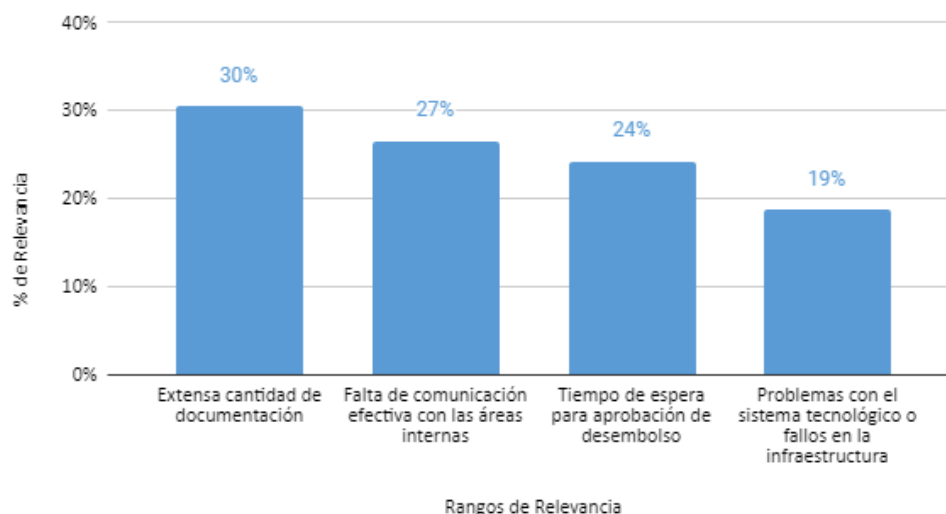


Gráfico 56 Relevancia de los puntos de dolor de proceso de desembolso.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados destacan que los principales desafíos en el proceso de desembolso están relacionados con la extensa cantidad de documentación requerida y la falta de comunicación efectiva entre áreas internas con un 30% y 27% respectivamente. Estos dos factores, junto con las demoras en la aprobación de los desembolsos y los problemas tecnológicos, generan puntos de dolor que impactan la eficiencia del equipo.

Estandarizar los sistemas de seguimiento para los diferentes tipos de crédito puede reducir la falta de comunicación y los correos no revisados, automatizar los checker del proceso a partir de la integración de reglas de negocio en el sistema de desembolso permitirían eliminar el tiempo requerido para la aprobación del desembolso por parte del Jefe.

10. ¿Qué otros puntos de dolor ha identificado en el proceso de desembolso?

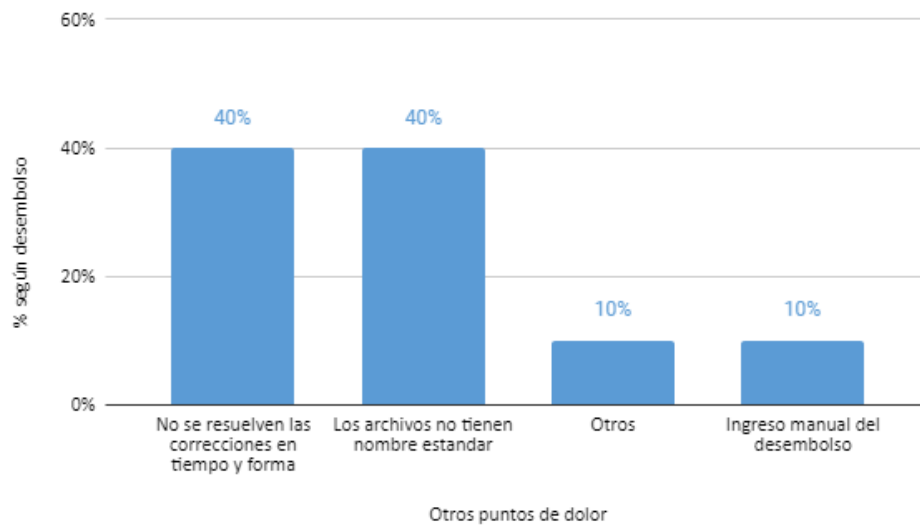


Gráfico 57 Otros puntos de dolor del proceso de desembolso.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la encuesta resaltan la importancia de resolver las correcciones realizadas por las primeras áreas filtro (análisis de crédito) y de implementar poka yoke o parametrización de auto renombre en las herramientas de entrada de datos para nombrar los archivos, ya que ambos problemas afectan al 80% del personal. Estas dificultades generan retrasos y reprocesos, complicando el flujo de trabajo. Además, el ingreso manual de desembolsos, aunque menos frecuente, se identifica como un área que podría beneficiarse de la automatización para reducir errores y optimizar tiempos.

11. ¿Con qué frecuencia ocurren estos problemas en el proceso de desembolso?

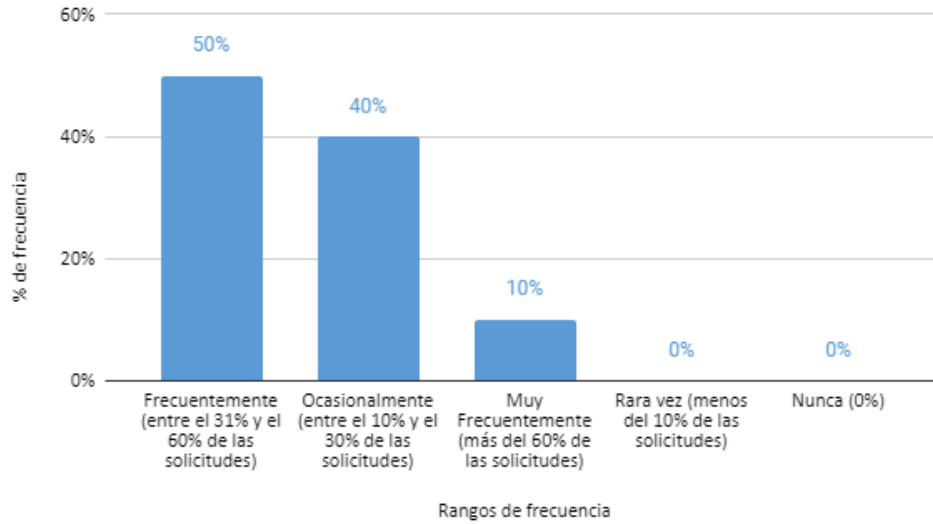


Gráfico 58 Frecuencia con la que se presentan puntos de dolor en el proceso de desembolso.

Fuente: Elaboración propia.

La mitad de los encuestados señala que los problemas en el proceso de desembolso ocurren con frecuencia, afectando entre el 31% y el 60% de las solicitudes. Este es un dato preocupante, ya que sugiere que los problemas no son incidentales, sino que afectan de manera recurrente a una parte importante del trabajo. Esto puede estar impactando tanto la eficiencia operativa como la experiencia del cliente.

Implementar las estrategias de mejora mencionadas en los análisis anteriores que abarcan modificaciones a nivel de estándares y parámetros de la entrada de datos, así como la integración de validaciones en los sistemas de ejecución puede beneficiar a reducir estos porcentajes.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. El tiempo de resolución de los créditos se logra estimar a partir de los rangos de tiempo de ejecución indicados por cada área, desde que se recibe la solicitud del cliente hasta que se realiza el desembolso. Por su naturaleza el crédito de vivienda es el que tiene el tiempo de resolución más largo, comprendido entre 3 y más de 6 semanas; seguido por el crédito de vehículo con un tiempo de resolución de hasta 15 días; y finalmente, el crédito de consumo con el tiempo de resolución más breve de hasta 5 días.

A pesar de que el crédito de vivienda tiene el mayor tiempo de procesamiento, el análisis de las variables en estudio (tiempo/volumen) muestra que, los créditos de consumo son los que demandan más recursos (tiempo) debido al alto número de solicitudes procesadas. Por lo tanto, la priorización de mejoras debe centrarse en optimizar inicialmente los créditos de consumo que representan las mayores oportunidades para incrementar la eficiencia operativa y mejorar la experiencia del cliente, seguido del crédito de vivienda y finalmente de vehículo.

2. El análisis del funcionamiento actual de los procesos de crédito revela ineficiencias significativas que afectan tanto la satisfacción del cliente como la eficiencia operativa. Aunque las solicitudes pueden ingresarse a través de plataformas digitales, el proceso sigue dependiendo en gran medida de la documentación física y de verificaciones redundantes, lo que retrasa la resolución de los créditos, especialmente en las áreas de agencia y crédito. Este enfoque tradicional, orientado a mitigar riesgos, no solo aumenta los costos de documentación y digitalización, sino que también extiende los tiempos de respuesta, particularmente en los créditos de vivienda y vehículo, que son los más afectados.

Por otra parte, el aumento en la demanda de solicitudes ha llevado a implementar ajustes de personal y horas extra, pero estas medidas no han sido suficientes para mejorar la eficiencia en la gestión del recurso humano. Además, la percepción de la efectividad de las herramientas tecnológicas es neutral, debido a que su actualización supera los 10 meses, lo que contribuye a la lentitud de los procesos. Esto evidencia la

necesidad de modernizar los sistemas y optimizar los recursos para mejorar la eficiencia operativa.

3. Tomando en consideración que los principales puntos de dolor en los procesos de crédito son la dependencia de procedimientos manuales, como la revisión y digitalización de documentos físicos, los cuales contribuyen significativamente a la dilatación del tiempo de procesamiento y a los altos índices de devoluciones. Se identifica que las metodologías de gestión de procesos y design thinking son clave para mejorar la experiencia del cliente y optimizar la eficiencia operativa.

La gestión de procesos permitirá identificar y estandarizar flujos de trabajo, facilitando la automatización de la carga y validación de documentos, así como la integración de tecnologías que reduzcan la manualidad. Por otro lado, el design thinking fomentará un enfoque centrado en el cliente, lo que ayudará a rediseñar los procesos de manera más efectiva, asegurando que las soluciones sean prácticas y satisfagan las necesidades reales de los usuarios.

4. La propuesta funcional de automatización de los procesos basada en un sistema integral que automatice el proceso de solicitudes de crédito de consumo, así como la digitalización de formularios para créditos de vehículo y vivienda, anticipan una reducción significativa en los tiempos de procesamiento de solicitudes. Esta transformación permitirá a la institución atender de forma más ágil la demanda de los clientes y a su vez minimiza los errores y retrasos asociados a los procesos manuales.

Los beneficios económicos derivados de esta automatización son prometedores. Al reducir la necesidad de personal dedicado a tareas manuales y disminuir los costos relacionados con la documentación física y su almacenamiento. Por otra parte, a largo plazo, la mejora en la experiencia del cliente puede ser reflejada en la reducción de quejas y en un aumento en la lealtad del consumidor, permitiendo potenciar la rentabilidad de la institución.

5.2 RECOMENDACIONES

1. A pesar de que el proceso de crédito de vivienda implica los tiempos de resolución más largos, debido a la compleja y las numerosas verificaciones que requiere, se recomienda centrar la prioridad de las mejoras en los créditos de consumo. Esto se debe a que el alto volumen de solicitudes de consumo tiene un impacto acumulativo mayor en la eficiencia operativa general y en la experiencia del cliente. Dado que los créditos de consumo son procesados en menos tiempo, optimizar aún más este proceso mediante tecnología para automatización, especialmente en la verificación y el ingreso de datos, permitirá a la institución financiera manejar el alto volumen con mayor eficacia, lo que mejorará significativamente la rapidez y calidad del servicio ofrecido.
2. Considerando los principales puntos de dolor de los procesos de crédito, se recomienda rediseñar los procesos priorizando la digitalización y automatización de la gestión documental, especialmente cuando el servicio se brinda en las agencias. Además, es vital ampliar las funcionalidades de la banca en línea, para permitir que los clientes puedan gestionar de manera autónoma la solicitud y el desembolso de préstamos sin necesidad de recurrir a canales físicos. Esta transformación no solo agilizará los tiempos de respuesta, sino que también reducirá la carga operativa en las agencias, mejorando tanto la eficiencia operativa como la satisfacción del cliente.
3. Considerando las necesidades tecnológicas de los procesos de crédito, se recomienda adoptar la metodología design thinking para desarrollar soluciones centradas en el cliente, asegurando que las tecnologías implementadas sean prácticas, intuitivas y respondan eficazmente a sus necesidades. Paralelamente, la gestión de procesos debe enfocarse en documentar y estandarizar los flujos de trabajo To Be, facilitando la automatización y optimización de estos procesos. Esto permitirá una gestión más ágil y eficiente de las solicitudes de crédito, proporcionando a los usuarios una herramienta de transición fluida que mejore tanto la experiencia del cliente como la operatividad interna.
4. Elaborar un diseño funcional de automatización para la autogestión de créditos de consumo desde la banca en línea, y la transición formularios físicos a formularios digitales inteligentes, así como el uso de check list en el sistema de entrada de datos

(CRM) para cuando el servicio se brinda desde una agencia. Esta transformación permite minimizar carga innecesaria de procesos manuales y los errores humanos que frecuentemente aumentan los tiempos de devolución y procesamiento. Para el desarrollo de la solución se recomienda utilizar al equipo interno de TI, con el objetivo de aprovechar su conocimiento en la arquitectura de los sistemas internos y evitar incurrir en costos adicionales.

Además, es fundamental que la implementación de estas herramientas esté respaldada por un plan de capacitación que prepare al personal para manejar los nuevos procesos con destreza. De esta forma, la adopción será fluida y se potenciarán al máximo los beneficios de la digitalización, lo que agilizará la velocidad del servicio y aumentará la precisión en cada interacción con los clientes.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

“Plan funcional de automatización del proceso de crédito de consumo y rediseño de procesos de crédito de vehículo y vivienda para banca de personas”

Según los resultados presentados en el capítulo cuatro, es necesario diseñar mejoras que optimicen los procesos internos de solicitud, análisis y desembolso de créditos. El plan contempla tres propuestas de mejora, que incluyen:

La definición de un diseño funcional de mejoras, compuesto por automatización y/o rediseños en los procesos de crédito, con base en dos enfoques de servicio:

- El autoservicio para clientes de banca de personas a partir de la automatización, que les permitirá solicitar y desembolsar sus préstamos de consumo de manera automática a través de la banca en línea, sin necesidad de intervención directa del personal de la institución. Esto reducirá significativamente el tiempo de espera y agilizará el acceso a los fondos, mejorando la satisfacción del cliente y liberando recursos internos.
- Rediseño del proceso de crédito de consumo, vehículo y vivienda para clientes atendidos en agencia, consiste en realizar un rediseño del proceso de crédito a partir de la estandarización de herramientas de entrada de datos y la automatización consulta al RNP mediante integraciones por capa media. Esto permitirá una gestión más rápida y precisa de las solicitudes de crédito, minimizando los errores humanos y mejorando la eficiencia del proceso.

La documentación de procesos To Be para establecer una visión clara y optimizada de cómo se deben ejecutar estos procedimientos una vez implementadas mejoras tecnológicas, operativas y de automatización. Este esfuerzo busca estandarizar las prácticas, garantizar la eficiencia y asegurar la alineación con los objetivos estratégicos de la institución.

Para finalizar, definir un plan de capacitación integral para el personal de agencia, análisis de crédito y desembolso, enfocado en la adaptación a la implementación de un sistema de automatización, el cual incluirá las matrices de contenido, metodología de evaluación y plan de

recursos, responsabilidades y logística requerida. Esto para garantizar que el equipo logre una buena adaptación al cambio y correcto manejo de nuevas tecnologías.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta de automatización de procesos surge de la necesidad de agilizar la resolución de las solicitudes de crédito de consumo, vehículo y vivienda en la banca de personas, así como de disminuir los errores humanos en el ingreso de información y documentación. Además, busca asegurar que la institución conserve su competitividad en el mercado financiero, optimizando su eficiencia operativa y mejorando la calidad del servicio ofrecido.

Elaborar un diseño funcional de automatización es clave para reducir los tiempos de espera en la aprobación de créditos y mejorar la satisfacción del cliente. Utilizar el enfoque de autoservicio, permite a los clientes tener acceso a sus fondos en menor tiempo, se reduce la intervención humana y por lo tanto se liberan recursos mejorando la eficiencia operativa del proceso. A pesar de la digitalización, las agencias físicas siguen siendo esenciales. Rediseñar el proceso de créditos con herramientas automatizadas mejorará la rapidez y precisión, reduciendo errores humanos y redundancias logrando optimizar la experiencia en las agencias, fortalecer la percepción del servicio.

La documentación de los procesos To Be es crucial para garantizar que las mejoras tecnológicas se implementen de manera coherente y eficiente. Estandarizar las prácticas asegura que todos comprendan los nuevos flujos de trabajo y que estén alineados con los objetivos estratégicos, mejorando la calidad del servicio.

Al mismo tiempo, la transición hacia la automatización requiere una adecuada capacitación. Elaborar un plan de capacitación asegura que el personal maneje correctamente las nuevas tecnologías, maximizando sus beneficios. Al estar alineado con los objetivos de la institución, reducirá resistencias al cambio y aumentará la productividad.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

6.3.1 OBJETIVOS

1. Diseñar propuesta de automatización que permita el autoservicio para la solicitud y desembolso de préstamos de consumo.
2. Diseñar una propuesta de rediseño del proceso de créditos de consumo, vehículo y

vivienda atendidos desde el canal de agencia para la reducción de errores y tiempo de procesamiento.

3. Documentar los procesos To Be de la propuesta de automatización para asegurar la estandarización y eficiencia de los procesos.
4. Elaborar un plan de capacitación, con el propósito de asegurar la correcta ejecución de los nuevos procedimientos y reducir la resistencia al cambio.
5. Dar seguimiento y medición de resultados a los procedimientos internos de agencia, análisis de crédito y desembolso de la institución bancaria.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 DESCRIPCIÓN

El diseño funcional de automatización del proceso de crédito de consumo y el rediseño de del proceso de crédito de vehículo y vivienda de banca de personas, se realiza bajo mediante:

Elaboración de propuesta de automatización del proceso de créditos, para lo cual se utiliza la metodología del Design Thinking para el desarrollo de la mejora, los cambios consisten en elaborar el diseño de automatización para el autoservicio solicitud y desembolso de créditos de consumo de clientes pre aprobados y rediseño del proceso de créditos de consumo, vehículo o vivienda ingresados por agencia.

Documentar los procesos To Be de la propuesta de automatización, empleando la metodología de gestión de procesos, esta tiene como propósito estandarizar y optimizar las operaciones internas de la institución, a su vez ayuda a definir claramente los flujos de trabajo futuros, asegurando que cada etapa del proceso se ejecute de manera coherente y eficiente. Al establecer procedimientos estandarizados, se facilita la integración de nuevas tecnologías y se mejora la precisión y consistencia en la ejecución de las tareas, lo que en última instancia contribuye a una operación más ágil y efectiva.

La elaboración de un plan de capacitación, para asegurar la correcta adaptación al cambio y la correcta ejecución de los procesos de crédito de banca de personas.

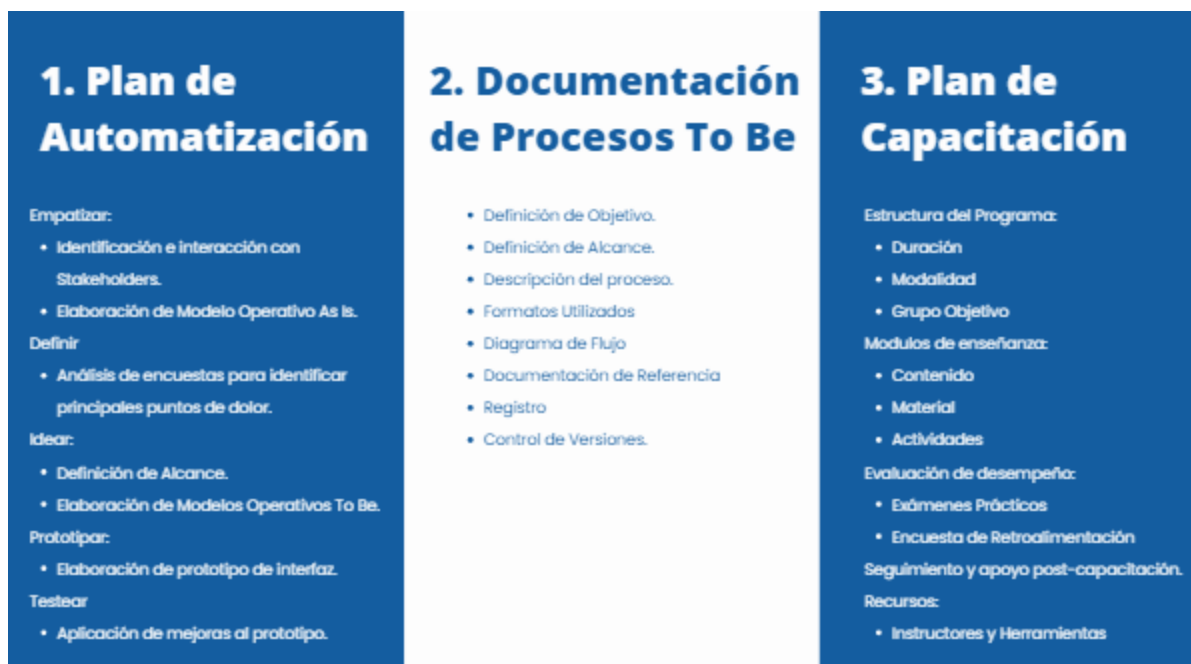


Ilustración 9 Desarrollo de Propuesta.

Fuente: Elaboración propia.

6.4.2 DESARROLLO

6.4.2.1 DEFINICIÓN DE UN DISEÑO FUNCIONAL DE AUTOMATIZACIÓN DEL PROCESO DE CRÉDITO DE CONSUMO Y REDISEÑO DEL PROCESO DE CRÉDITO DE VEHÍCULO Y VIVIENDA PARA BANCA DE PERSONAS.

El enfoque de la iniciativa está orientada al usuario, es decir a los clientes que pertenecen a banca de personas y que desean adquirir un préstamo con la institución financiera, así como a los asesores/ejecutivos comercial banca de personas, analistas de crédito y oficinistas de liquidación de préstamos, para ello se utiliza la metodología de la teoría Design Thinking, ya que el objetivo es reducir el tiempo de procesamiento y el volumen de devoluciones de las gestiones. Desarrollado de la siguiente manera:

1. **Empalazar:**

Esta etapa consiste en identificar las necesidades, para poder definir una solución acertada; para esta investigación se define como cliente, a las áreas internas del banco que participan en el proceso de crédito. Busca obtener una representación precisa de la manera en que el problema

afecta a las personas, para ello se requiere de la búsqueda activa de las personas que hayan sido impactadas o involucradas en el problema. Esto se logra con ayuda de las siguientes herramientas.

- Mapa de Stakeholders (interesados): permite identificar y organizar a los interesados o partes involucradas en un proyecto, según su nivel de influencia e interés.

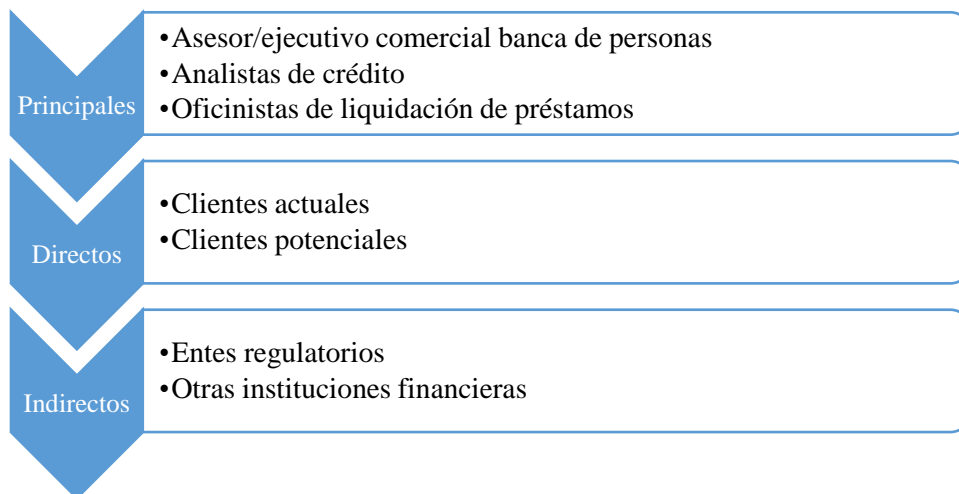


Ilustración 10 Mapa de Stakeholders.

Fuente: Elaboración propia.

- Entrevistas a profundidad y encuestas: permiten conocer a detalle la ejecución del proceso, las dolencias y oportunidades de mejora.

Durante esta etapa se realizaron entrevistas a los encargados del departamento de agencia, créditos y desembolso de la institución bancaria, el problema principal mencionado es el volumen de devoluciones y reproceso realizados debido al mal ingreso de la información o documentación de la gestión. Esta misma problemática fue identificada en la aplicación de encuestas al personal operativo donde la mayor proporción del área de análisis de crédito y desembolso de préstamos indica que el principal motivo de devolución al Font office por ingreso de información y documentación incorrecta.

El impacto de esta situación se ve reflejado en un aumento significativo en los tiempos de resolución y, en consecuencia, en el incremento los costos operativos. Debido a que para poder hacer frente a la demanda, las gerencias han implementado medidas como ajustes en el personal y el incremento de horas extra.

A continuación se muestra el modelo operativo actual al cual se le aplicará la mejora de automatización:

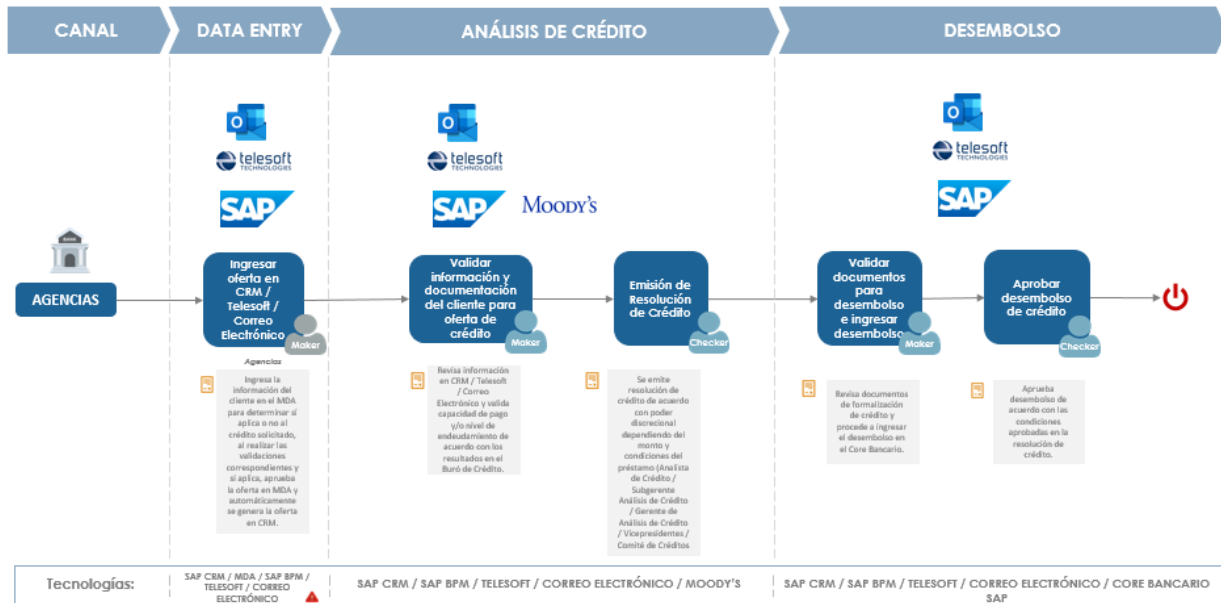


Ilustración 11 Modelo operativo As Is de créditos.

Fuente: Elaboración propia.

2. Definir:

En esta etapa se utilizó una encuesta dirigida a los ejecutores del proceso, en la que se identificaron los principales puntos críticos. Entre ellos, destacaron la extensa cantidad de requisitos, muchos de los cuales deben completarse manualmente, la falta de comunicación efectiva entre áreas internas debido al uso de múltiples herramientas para el ingreso de solicitudes, y casos específicos como los créditos que requieren garantías, los cuales dependen de una validación externa. Además, se señaló la ausencia de procesos optimizados que agilicen el flujo de trabajo.

3. Idear:

De acuerdo a los resultados obtenidos se planteó a las gerencias de agencia, créditos y desembolso la creación de un diseño de automatización que cubra dos enfoques de servicio: el autoservicio desde la banca en línea para créditos de consumo debido a que son los que representan el mayor volumen de solicitudes y el rediseño del proceso para clientes que acuden a agencia, con el propósito de estandarizar los aplicativos de ingreso, digitalizar los formularios físicos y

automatizar tareas repetitivas.

Para ello se elaboró un modelo operativo To Be que muestra las siguientes etapas funcionales:

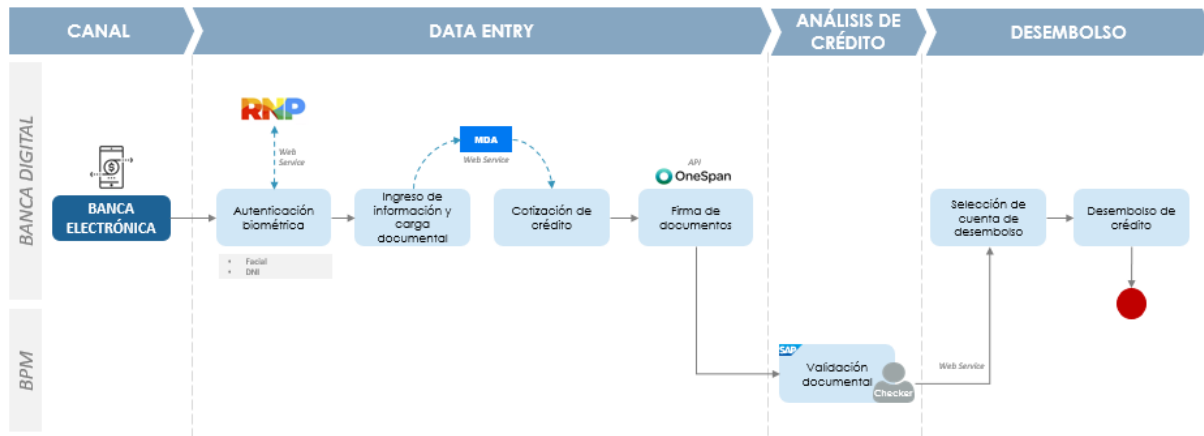


Ilustración 12 Modelo Operativo To Be de Servicio Banca en Línea.

Fuente: Elaboración propia.

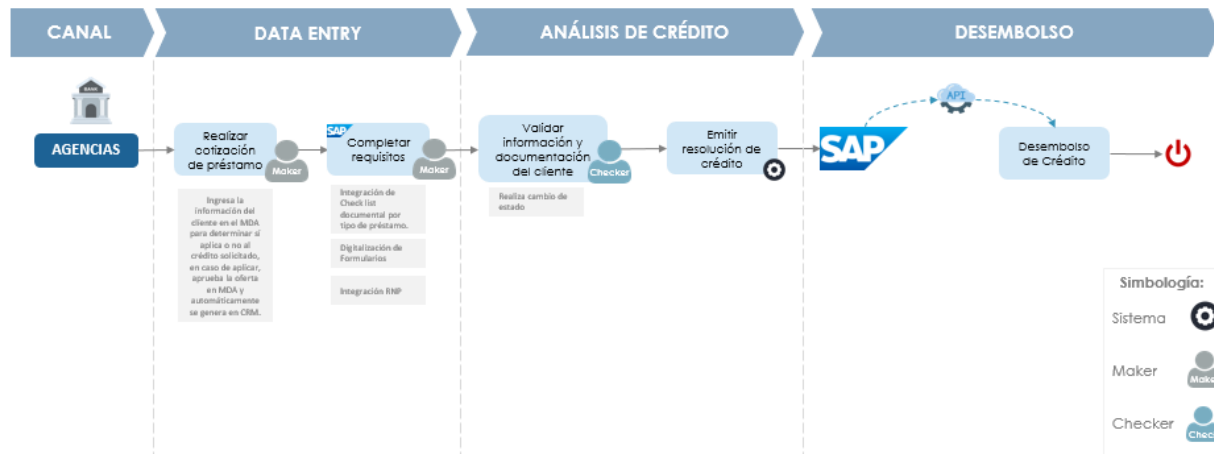


Ilustración 13 Modelo Operativo To Be de Servicio en Agencia.

Fuente: Elaboración propia.

El plan de proyecto incremental para la automatización de los procesos de crédito establece como MVP (Mínimo Producto Viable) el desarrollo de un servicio de crédito a través de la Banca en Línea. A pesar de que los créditos de vivienda y vehículo implican tiempos de resolución más largos debido a la complejidad de las verificaciones, la decisión de priorizar los créditos de consumo se fundamenta en que estos representan el mayor volumen de solicitudes, produciendo un impacto directo en la eficiencia operativa y en la experiencia del cliente; por otra parte, su corto

tiempo de procesamiento representa un área en la que la automatización puede tener un impacto rápido y sustancial.

Este MVP no solo facilita la transición digital de los procesos de crédito, sino que también permite evaluar y ajustar el sistema de manera controlada antes de escalar a otros tipos de crédito más complejos, como los créditos de vivienda y vehículo. Al centrar los esfuerzos en los créditos de consumo, el banco podrá ajustar su enfoque progresivamente, lo que le permitirá lograr una integración efectiva de la tecnología en sus procesos.

Las mejoras posteriores a la implementación del MVP, previstas para los releases del 2 al 4, se centran en optimizar el proceso de solicitud mediante la digitalización de los formularios de entrada de datos. A través de la implementación de formularios digitales, se busca simplificar y agilizar la captura de información, reduciendo los errores de entrada y mejorando la calidad de los datos. Además, se incorporarán mecanismos de Poka Yoke, es decir, herramientas diseñadas para prevenir errores humanos en el proceso de ingreso de información, garantizando que los datos introducidos se encuentren correctos y completos. Esto no solo incrementará la precisión del proceso, sino que también contribuirá a una mayor eficiencia en la verificación y aprobación de las solicitudes, minimizando la intervención manual y acelerando el tiempo de respuesta.

Este enfoque progresivo en la mejora del proceso de entrada de datos y la implementación de controles de calidad a través de Poka Yokes contribuirá a optimizar la atención de las solicitudes de crédito en las agencias físicas, alineando todos los canales, tanto digitales como físicos, en un proceso coherente y centrado en el cliente. Esto garantizará una atención más ágil, mejorará la eficiencia y fortalecerá la estrategia general de digitalización del banco.

Plan de Proyectos de Crédito

No.	PROCESO/PROYECTO	TIPO DE PROYECTO	FABRICA DESARROLLO
MVP	Crédito de consumo desde Banca en Línea	Nuevo	Banca en Línea SAP BPM
R2	Mejoras CRM Crédito de Vehículo	Mejora	SAP CRM SAP BPM
R3	Mejoras CRM Crédito de Consumo	Mejora	SAP CRM SAP BPM
R4	Mejoras CRM Crédito de Vivienda	Mejora	SAP CRM SAP BPM

Ilustración 14 Plan de proyectos.

Fuente: Elaboración propia.


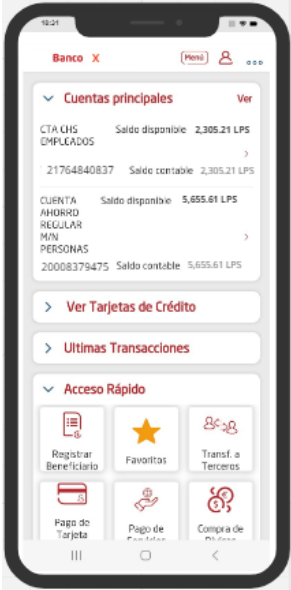
4. Prototipar:



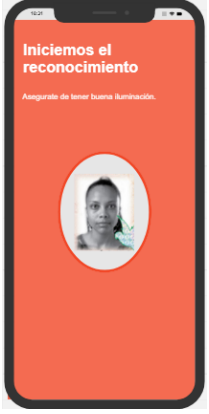
Se elaboró un prototipo funcional a través del diseño de pantallas de interfaz de usuario, con el objetivo de ofrecer una representación más realista del sistema de automatización propuesto, este prototipo proporciona una guía visual clara del producto final.

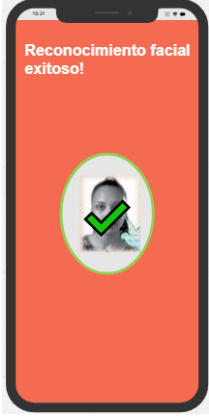

Adicional, incluye una descripción detallada de las funcionalidades principales y las especificaciones técnicas generales para las cual se utilizará la palabra “reutilización” cuando se trate de un elemento técnico existente y “desarrollo” para hacer referencia a un elemento técnico nuevo. De esta manera se logra asegurar que el diseño conceptual pueda ser evaluado de manera efectiva antes de avanzar hacia etapas más complejas de desarrollo e integración.

4.1. Prototipo de autoservicio mediante banca en línea para préstamos de consumo.

Tabla 4 Prototipo de autoservicio mediante banca en línea

Prototipo	Consideraciones Funcionales	Consideraciones Técnicas
	<p>Estructura existente, no requiere desarrollo ni modificaciones.</p>	<p>N/A</p>
	<p>Estructura existente, no requiere desarrollo ni modificaciones.</p>	<p>N/A</p>

	<p>Estructura existente, no requiere desarrollo ni modificaciones.</p>	<p>N/A</p>
	<p>Interfaz no requiere modificaciones. Botón “Solicitar” debe habilitar cámara para captura de fotografía del solicitante.</p>	<p>Reutilización de servicio de biometría para apertura de cuenta digital.</p>
	<p>No requiere nuevo desarrollo de interfaz.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento biométrico exitoso debe habilitar cámara para captura de DNI. • Reconocimiento biométrico no exitoso, muestra mensaje de 	<p>Reutilización de servicio de biometría para apertura de cuenta digital.</p>

	<p>error con el siguiente texto: No fue posible realizar el reconocimiento, inténtalo de nuevo.</p>	
	<p>No requiere nuevo desarrollo de interfaz.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de DNI exitoso habilita formulario para medición de capacidad de pago. • Reconocimiento de DNI no exitoso, muestra mensaje de error con el siguiente texto: No fue posible realizar el reconocimiento de tu documento de identificación, inténtalo de nuevo. 	<p>Reutilización de servicio de biometría RNP para apertura de cuenta digital.</p> <p>Servicio recupera la siguiente información del cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombres • Apellidos • Fecha de nacimiento • Número de Identificación • Género • Nacionalidad • País de Nacimiento



Se requiere desarrollo de interfaz con los siguientes campos:

- Antigüedad laboral: campo de tipo lista desplegable que contenga las opciones: menos de 1 año, 1 año, 2 años, 3 años, 4 años y más de 4 años.
- Lugar donde labora: Campo abierto parametrizado para admitir texto.
- Ingresos mensuales: Campo de tipo texto parametrizado para admitir únicamente valores numéricos.
- Sección para carga de constancia laboral en archivo PDF, la carga del archivo será obligatoria para continuar con el proceso.

Botón “Siguiente” habilita el envío de consulta al servicio de MDA.

Reutilización de servicio MDA para consulta de monto y condiciones aprobadas de préstamo según capacidad de pago del cliente.



Desarrollo de Interfaz con integración de servicio MDA para autocompletar los siguientes campos:

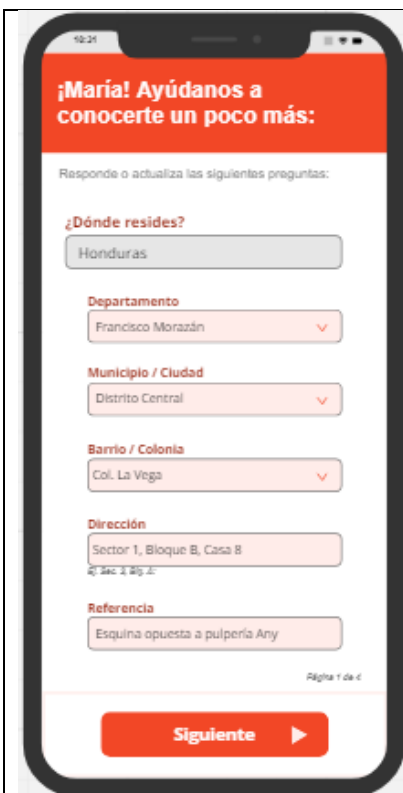
- Tasa de interés anual
- Plazo de Pago
- Monto del préstamo: corresponde al monto máximo preaprobado para el cliente.
- Valor a descontar por seguro de vida.
- Comisión de cierre.
- Monto a desembolsar.
- Abono a capital.
- Interés.
- Seguro de Vida.
- Cuota mensual.

Al seleccionar el botón “Calcular de nuevo” se habilita la opción de modificar el campo “Monto del préstamo” hasta el rango mínimo permitido. La modificación de dicho campo implicará la actualización de todos los campos exceptuando Tasa de Interés Anual y Seguro de Vida.

Al seleccionar el botón “Continuar Solicitud” se habilita página 1 de

Reutilización de servicio MDA para consulta de monto y condiciones de préstamo según capacidad de pago del cliente.

Consulta tabla de comisión de cierre de préstamo.





Desarrollo de Interfaz con integración de servicio Información Cliente Único para autocompletar los siguientes campos; en caso de que el cliente no cuente con esta información registrada los campos deberán ser completados manualmente:

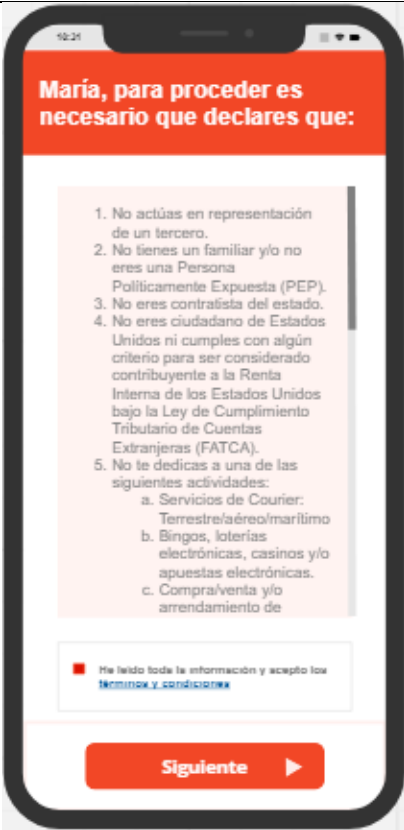
- ¿Dónde resides?: campo autocompletado con la palabra “Honduras” debido a que el proceso de autenticación admite únicamente residentes hondureños.
- Departamento: campo obligatorio de tipo lista desplegable.
- Municipio/Ciudad: campo obligatorio de tipo lista desplegable, menú habilitado según departamento seleccionado.
- Barrio/Colonia: campo obligatorio de tipo lista desplegable, menú habilitado según Municipio/Ciudad seleccionado.
- Dirección y Referencia: campos abiertos que admiten texto y dígitos.

Reutilización de servicio Información Cliente Único para consultar datos de residencia del cliente a partir del número de DNI.

En caso de que el cliente no exista o requiera modificación de datos se hace la actualización en la Tabla BD Cliente Único.

	<p>Botón “Siguiente” habilita página 2.</p>	
	<p>Desarrollo de Interfaz, preguntas de tipo selección obligatorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es tu estado civil? • ¿A qué te dedicas? <p>Botón “Siguiente” habilita página 3.</p>	<p>Se realiza actualización de datos en la Tabla BD Cliente Único.</p>
	<p>Desarrollo de Interfaz con integración de servicio Información Cliente Único para autocompletar los siguientes campos; en caso de que el cliente no cuente con esta información registrada los campos deberán ser completados manualmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Departamento: campo obligatorio de tipo lista desplegable. • Municipio/Ciudad: campo obligatorio de tipo lista desplegable, menú habilitado según departamento 	<p>Reutilización de servicio Información Cliente Único para consultar datos de laborales del cliente a partir del número de DNI.</p> <p>En caso de que el cliente no exista o requiera modificación de datos se hace la actualización en la Tabla BD Cliente Único.</p>

	<p>seleccionado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Barrio/Colonia: campo obligatorio de tipo lista desplegable, menú habilitado según Municipio/Ciudad seleccionado. • Dirección y Referencia: campos abiertos que admiten texto y dígitos. <p>Botón “Siguiente” habilita página 4.</p>	
 <p>The screenshot shows a mobile application interface with a red header. The main title is '¿Quién puede brindarnos referencias sobre ti?'. Below the title are five input fields: 'Referencia' (a dropdown menu with 'Amigo/a' selected), 'Nombres' (text input with 'JOSE MANUEL'), 'Apellidos' (text input with 'LOPEZ AGUILERA'), 'Celular' (text input with '+504 99999999'), and 'Teléfono Fijo' (text input with '+22444444'). At the bottom right, there is a red button labeled 'Siguiente' with a right-pointing arrow. The status bar at the top shows the time 10:21 and battery level.</p>	<p>Desarrollo de Interfaz con integración de servicio Información Asociada al Cliente Único para autocompletar los siguientes campos; en caso de que el cliente no cuente con esta información registrada los campos deberán ser completados manualmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Referencia: campo obligatorio de tipo lista desplegable. • Nombre: campo obligatorio, admite únicamente texto. • Apellidos: campo obligatorio, admite únicamente texto. • Celular: campo obligatorio, admite únicamente valores numéricos (8 dígitos). • Teléfono: campo no obligatorio, admite únicamente valores 	<p>Reutilización de servicio Información Asociada al Cliente Único para consultar datos de referencia personal.</p> <p>En caso de que el cliente no exista o requiera modificación de datos se hace la actualización en la Tabla Datos Asociados Cliente Único.</p>

	numéricos (8 dígitos).	
	<p>Desarrollo de Interfaz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Campo de lectura para declaración de Debida Diligencia. • Check box de aceptación de términos y condiciones. <p>Botón “Siguiente” habilita pantalla para registro de firma.</p>	N/A



Desarrollo de integración de la banca digital con OneSpan Sign para registro de firma y firma de documentos.

Desarrollo de API de OneSpan Sign para registro de firma.



Desarrollo de integración de la banca digital con OneSpan Sign para autocompletar los campos requeridos de los archivos:

- Contrato
- Pagaré
- Certificado de Seguro de Vida
- Tabla de Amortización de préstamo

Al seleccionar el botón “Firmar” se debe registrar la firma del cliente en cada uno de los documentos.

Una vez firmados los documentos, se

Desarrollo de API de OneSpan Sign para digitalización de firma de los documentos de oficialización del crédito.

Desarrollo de API de la BPM para creación de gestión de crédito.



registrará la gestión en la BPM para validación del Analista de Crédito. El Usuario podrá visualizar mensaje que indica el inicio de la validación de la solicitud.

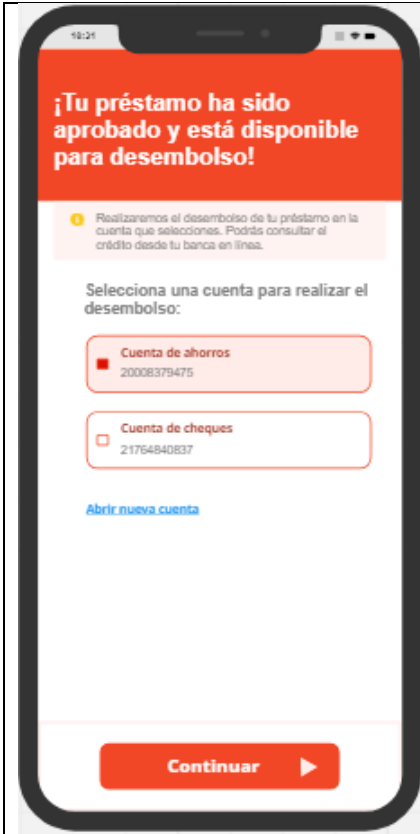
En caso de que la solicitud de crédito sea aprobada, el cliente recibirá una notificación mediante correo electrónico y podrá continuar el proceso desde la sección “Solicitudes” de la banca digital (esta sección ya existe en la plataforma).



Desarrollo en interfaz. Al ingresar a la solicitud de préstamo, esta podrá ser desembolsada bajo el criterio de:

- Se otorgarán 48 horas para proceder con el desembolso del préstamo, una vez transcurrido ese tiempo la gestión se actualizará a estatus “Cerrada sin Desembolso” en caso de no ser ejecutado.

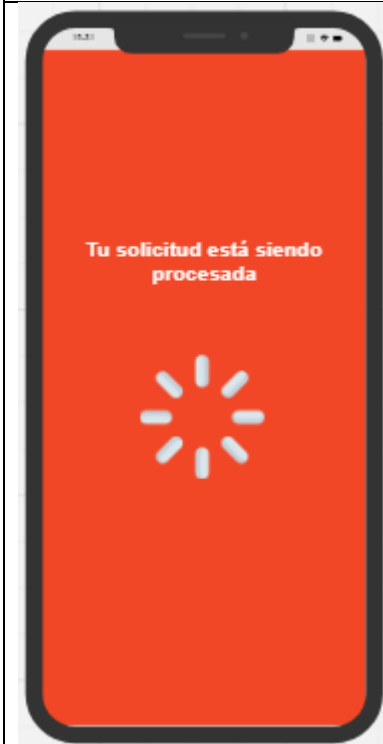
Desarrollo de API de la BPM para actualización de estado de la gestión.



Desarrollo en Interfaz, con integración de servicio Producto Cuentas Cliente para mostrar las cuentas activas que el cliente tiene disponible para desembolso; en caso de que el cliente no posea una cuenta, para continuar con el proceso deberá ejecutar el proceso de Apertura de cuenta digital.

Será requerido seleccionar una cuenta para habilitar el botón “Continuar”.

Reutilización de servicio Producto Cuentas Cliente para mostrar las cuentas activas que el cliente tiene disponible para desembolso.




Desarrollo de:

- Mensaje de procesamiento de desembolso.
- Botón de descarga con el consolidado de documentos de certificación del crédito.
- Activación de servicio para envío de documentos mediante correo electrónico.
- Activación Servicio para el archivo de documentos mediante integración con gestor documental. El almacenamiento deberá realizarse bajo la

Desarrollo de API para débito de cuenta contable de desembolso de préstamos y crédito en la cuenta del cliente.

Reutilización del servicio de Notificaciones.

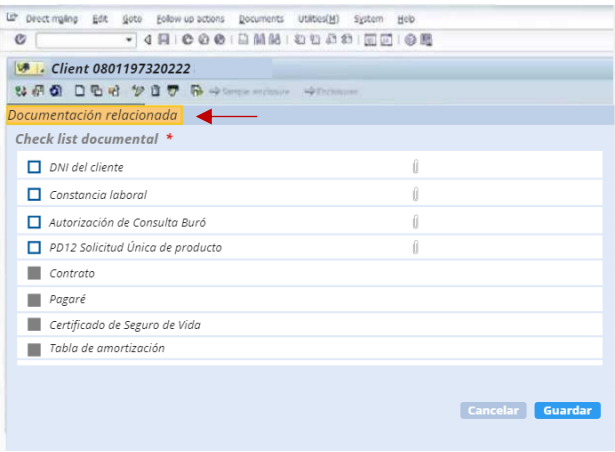
Desarrollo de Integración para el almacenamiento de documentación en el Gestor documental.

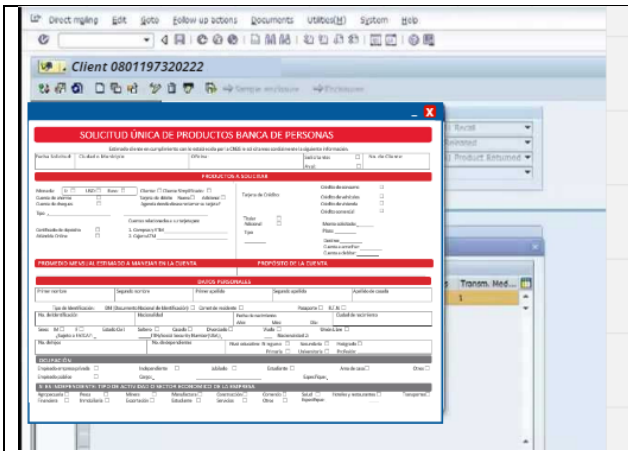
	<p>estructura de ID Cliente ></p> <p>Producto > No. Producto</p>	
---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Prototipo de mejoras en CRM para servicio en agencia.

Tabla 5 Prototipo mejoras al proceso de crédito en agencia

Prototipo	Consideraciones Funcionales	Consideraciones Técnicas
	<p>Desarrollo de interfaz dentro de la gestión de crédito consumo/vehículo/vivienda:</p> <p>Pestaña “Documentación relacionada” que habilite el check list documental requerido según el tipo y condiciones del crédito. <i>Para fines del ejemplo se utilizó crédito de consumo.</i></p>	<p>N/A</p>



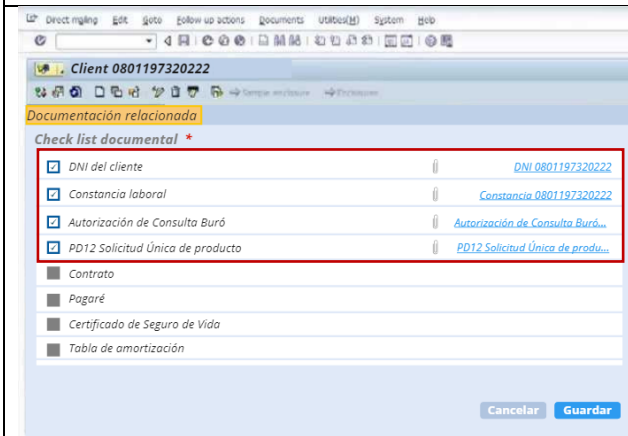
Desarrollo en interfaz.
Habilitación de formularios digitales para eliminar el uso de documentación en físico.

N/A

Esta opción aplica para los formatos:

- PD12

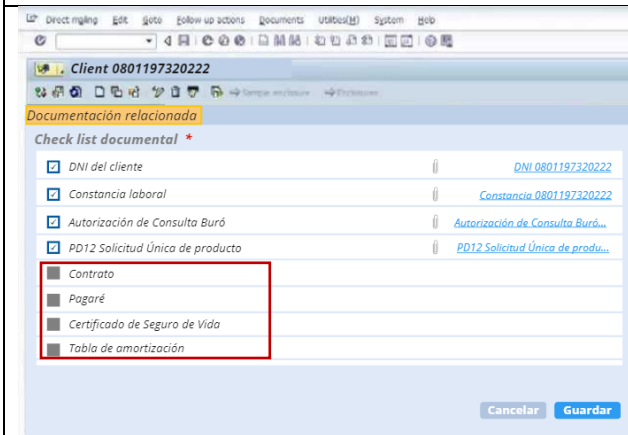
Autorización de consulta en Buró



Desarrollo de interfaz.

N/A

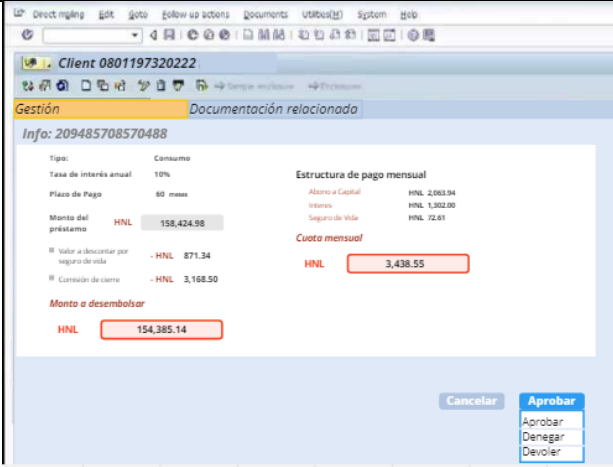
Por cada componente del check list se deberá admitir la carga de un solo archivo en formato PDF, el cual será renombrado de forma automática con la nomenclatura “Nombre del archivo + DNI del solicitante”.



Los archivos que pertenezcan al check list documental pero que se deben completar posterior a la etapa de aprobación de análisis de crédito deberán permanecer bloqueados al momento del ingreso de la gestión.

Desarrollo de API de OneSpan Sign para digitalización de firma de los documentos de oficialización del crédito.

La gestión no podrá ser ingresada y referida análisis de crédito si no se cuenta con la documentación completa.

	<p>Aprobado el crédito los archivos deberán ser enviados al cliente para firma digital haciendo uso de un API de OneSpan Sign.</p> <p>Una vez firmados los documentos se deberá realizar el desembolso a la cuenta del cliente de forma automática haciendo uso de una API y se deberán almacenar los documentos de legalización en el gestor documental.</p>	<p>Desarrollo de API para débito de cuenta contable de desembolso de préstamos y crédito en la cuenta del cliente.</p> <p>Desarrollo de API para el almacenamiento de documentación en el Gestor documental.</p>
---	---	--

Fuente: Elaboración propia.

5. Testear:

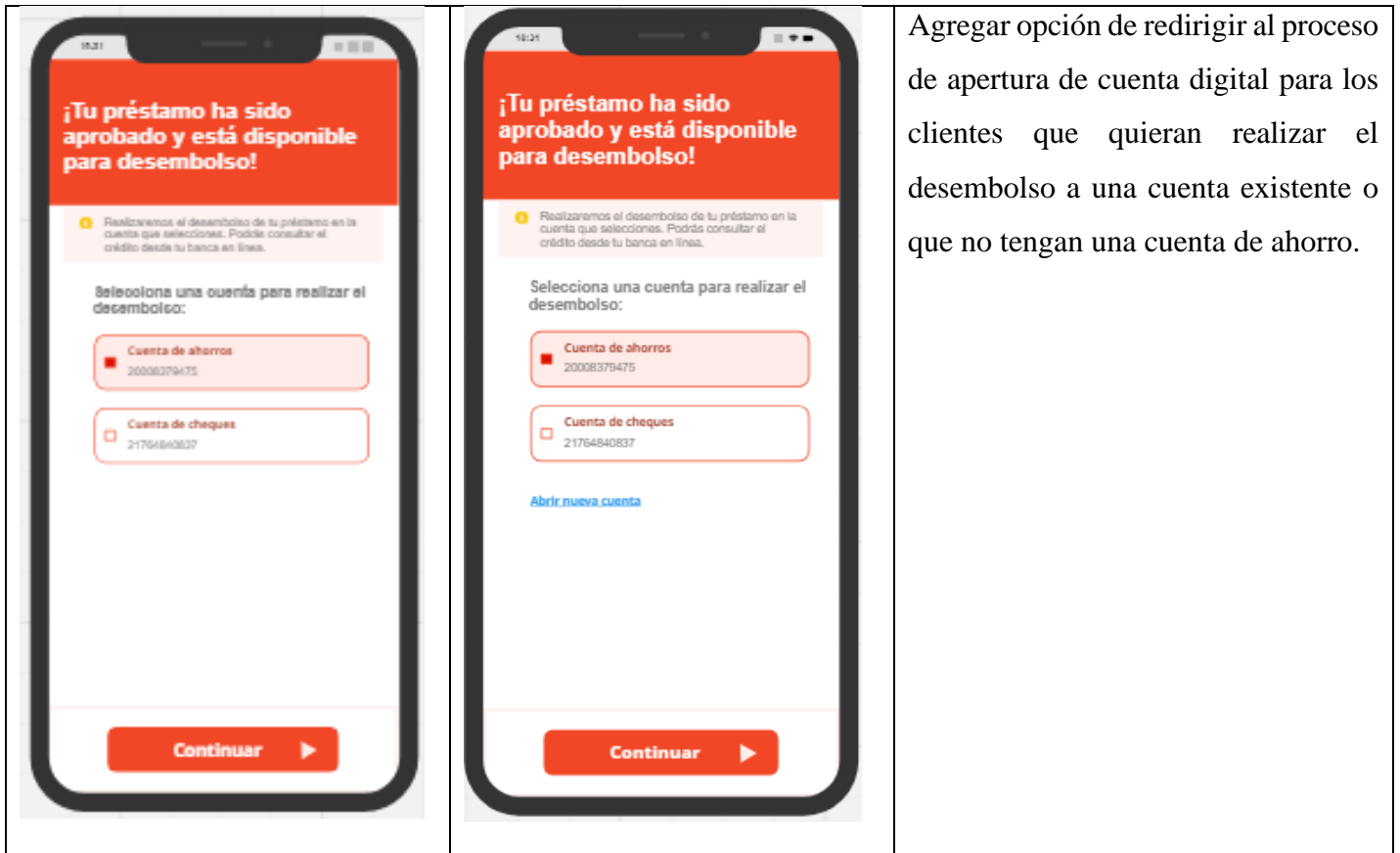
Finalizados los prototipos, se presentaron a las Jefaturas de Créditos, Desembolso y Experiencia del Cliente, con el fin de validar el diseño propuesto. Una vez obtenida la aprobación interna acerca de las funcionalidades del proceso, el prototipo fue certificado mediante la presentación de las pantallas a:

- Dos usuarios internos, quienes brindaron retroalimentación sobre las funcionalidades planteadas.
- Diez clientes a quienes posteriormente se les consultó si utilizarían la alternativa de autoservicio para créditos de consumo en lugar del servicio en agencia; donde 7 de 10 indicaron su preferencia al autoservicio.

Esta etapa es crucial debido a que en ella se logra asegurar que el diseño cumple con las expectativas y necesidades antes de su implementación final. A continuación se presenta la tabla con modificaciones propuestas por los usuarios internos.

Tabla 6 Modificaciones propuestas durante el testeo de prototipos.

Prototipo Inicial	Prototipo Mejorado	Modificaciones Propuestas
		<p>Agregar burbujas informativas en los campos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valor a descontar por seguro de vida: Este monto corresponde al valor del seguro de vida que se descuenta automáticamente como parte de la cobertura de protección de crédito. • Comisión de cierre: La comisión de cierre es un cargo único que se aplica al momento de formalizar el crédito, cubriendo los costos administrativos y legales asociados al proceso.



Agregar opción de redirigir al proceso de apertura de cuenta digital para los clientes que quieran realizar el desembolso a una cuenta existente o que no tengan una cuenta de ahorro.

Fuente: Elaboración propia.

6.4.2.1.1 MEDIDAS DE CONTROL DE LOS DISEÑOS PROPUESTOS

Para todos los indicadores definidos, el equipo bajo la subgerencia de Monitoreo y Medición será el responsable de realizar el seguimiento y la medición de forma mensual. Este equipo se encargará de recopilar los datos, analizarlos y generar los informes necesarios. Los resultados de estos indicadores serán revisados con la Vicepresidencia del Canal de Agencia, así como con el equipo del negocio que la Vicepresidencia considere conveniente, en función de temas estratégicos. Además, será esencial la participación de la Vicepresidencia de Créditos de Banca de Personas y la Vicepresidencia de Control Operativo, quienes también tendrán un papel clave en la toma de decisiones.

Las decisiones sobre los indicadores se tomarán de manera conjunta cuando cualquier modificación tenga implicaciones sobre las actividades realizadas por otras áreas participantes en el proceso. Sin embargo, cuando se trate de modificaciones que solo afecten a las actividades operativas de una sola área, la decisión podrá ser tomada de forma individual por el área correspondiente. Es fundamental que todos los involucrados se mantengan en sintonía con respecto

a los cambios y estrategias establecidos para asegurar la coherencia y alineación del proceso, con el fin de lograr una mejora continua y un desempeño eficiente en el sistema de automatización de créditos.

Para la propuesta de automatización con enfoque al autoservicio de créditos de consumo desde banca digital, se definieron los siguientes indicadores basados en los índices de digitalización establecidos en la estrategia actual del banco, con el apoyo del equipo de monitoreo y medición:

1. Volumen de solicitudes de crédito de consumo ingresadas desde la banca en línea:

Fórmula:

$$\frac{\text{Número de solicitudes de crédito ingresadas por banca en línea}}{\text{Número total de solicitudes de crédito de consumo}} \times 100$$

Medida de aceptación: se definen considerando establecida para la transición del uso de plataformas digitales.

- Aceptable: $\geq 70\%$
- Optimo: $\geq 80\%$

Descripción:

Esto indicaría que la mayoría de los clientes están utilizando la banca digital como canal preferente para solicitudes de crédito de consumo. Si el valor es menor, se podrían implementar estrategias de mejora, como campañas de promoción o mejoras en la experiencia del usuario en la plataforma digital.

2. Volumen de gestiones rechazadas:

Fórmula:

$$\frac{\text{Número de solicitudes de crédito ingresadas por banca en línea con resolución "rechazada"}}{\text{Número total de solicitudes de crédito ingresadas por banca en línea}} \times 100$$

Medida de aceptación: se define apuntando a los indicadores actuales establecidos por la institución para la valuación de salud de proyectos de automatización.

- Aceptable: $\leq 8\%$

- Optimo: $\leq 5\%$

Descripción:

Un porcentaje de rechazos bajo indicaría que las validaciones de preaprobación están funcionando adecuadamente, minimizando los rechazos innecesarios. Un porcentaje alto podría señalar áreas de oportunidad para mejorar los criterios de preaprobación o el proceso de validación en la banca digital.

Para el rediseño de los procesos de crédito de vehículo y vivienda atendidos desde agencia, se definieron los siguientes indicadores:

3. Volumen de devoluciones:

Fórmula:

$$\frac{\text{Número de solicitudes de crédito devueltas para corrección}}{\text{Número total de solicitudes de crédito ingresadas}} \times 100$$

Medida de aceptación: se define a partir de los indicadores de devolución establecidos para la atención de canales físicos.

- Aceptable: $\leq 10\%$
- Optimo: $\leq 5\%$

Descripción:

Un volumen bajo de devoluciones indicaría que la mayoría de las solicitudes están siendo completadas correctamente en el primer intento, lo que refleja una buena calidad en los procesos de captura de. Un volumen alto señalaría la necesidad de mejorar la claridad de las instrucciones o simplificar el proceso de ingreso de datos.

4. Tiempo promedio de respuesta:

Fórmula:

$$\frac{\sum(\text{Tiempo de respuesta por solicitud})}{\text{Número total de solicitudes procesadas}} \times 100$$

Medida de aceptación: definidos por el negocio para asegurar la competitividad del proceso, tomando en consideración los OLA de ejecución de análisis de crédito.

- Aceptable: ≤ 48 horas
- Optimo: ≤ 24 horas

Descripción:

Un tiempo de respuesta rápido mejora la experiencia del cliente y puede aumentar la competitividad de la institución en el mercado. Un tiempo más prolongado podría indicar ineficiencias en el proceso que deben ser corregidas.

6.4.2.2 DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS TO BE

En este aporte se presenta el diseño de los procesos futuros que se implementarán tras la mejora o transformación de los flujos actuales. En ella se establecen los pasos detallados que deben seguir los Asesores/Ejecutivos Comerciales, Analistas de Crédito y Oficiales de Liquidación de Préstamos para asegurar una operación más eficiente y alineada con las nuevas estrategias. Esta documentación es fundamental para guiar la implementación de mejoras tecnológicas y operativas, permitiendo que todos los involucrados comprendan claramente el funcionamiento esperado de los nuevos procesos y su rol dentro de ellos.

6.4.2.2.1 VENTA DE CRÉDITO DE CONSUMO EN AGENCIAS

Página 127 de 233	PROCESO DE CRÉDITO	
PO-01-001		
Revisión: 0.1	VENTA DE CRÉDITO DE CONSUMO EN AGENCIAS	

Objetivo:

Asegurar que los pasos para gestionar la venta de préstamos de consumo, se desarrollen con un nivel de eficiencia adecuado y cumpla con los estándares de calidad requeridos.

Alcance:

Aplica para la venta de préstamos de consumo, vehículo y vivienda con garantía fiduciaria, prendaria y líquida al cliente, desde que el Ejecutivo/Asesor Comercial solicita y valida documento de identificación hasta que envía la documentación al Analista de Crédito y realiza cambio de estado en CRM.

Descripción:

Actividades	Responsable	Descripción
1. Solicitar y validar documento de identificación del cliente	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	1.1. Solicita identificación válida al cliente: <ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de Identidad (hondureños). • Pasaporte o Carné de residente (extranjeros). 1.2. Confirma que el documento pertenece a la persona que lo porta, es decir, coteja el documento contra los rasgos físicos de la persona para asegurarse que la identificación corresponde al solicitante. En caso de existir dudas o se trate de una solicitud que no es de convenio se debe solicitar un segundo documento de identidad, con características que permitan identificar al cliente, este puede ser: <ul style="list-style-type: none"> • Licencia de Conducir. • Carnet del Seguro Social.
2. ¿Cliente autoriza consulta en Buró?	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	2.1. Consulta al cliente si autoriza la revisión del Buró de Crédito, en caso de aceptar deberá firmar el formato de "Autorización de Consulta

Actividades	Responsable	Descripción
		<p>Buró” de Crédito previo al ingreso del mismo. Colocar código de formato</p> <p>2.2. Formato de “Autorización para Consulta Buró de Crédito” del cliente se imprime desde Cotizador Atlántida con los datos del cliente.</p> <p>2.3. En caso que el cliente no autorice consulta en buró de créditos se le notifica que no se puede proceder con la solicitud y finaliza el proceso.</p> <p>2.4. En caso de que el cliente acepte consulta en buró de créditos se ejecuta la actividad 3.</p>
3. Ingresar datos del crédito en Cotizador y generar resultado	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	<p>3.1. Completa datos de solicitud en Cotizador MDA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de Identificación. • Tipo de Identificación <p>Producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subproducto. • No. De teléfono. • Ingresos. • Deducciones. • Monto Solicitado. • Fecha de primer pago. • Día de Pago. • No. Convenio (En caso de que aplique). <p>3.2. Ejecuta consulta en el Cotizador MDA.</p>
4. ¿Resolución del cotizador es aprobada??	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	<p>4.1. En caso que el resultado del cotizador sea “Denegado”, notifica al cliente que no procede la solicitud y finaliza el proceso.</p> <p>4.2. En caso que el resultado de cotizador sea “Aprobado”, se ejecuta actividad 5 donde se solicita documentación al cliente.</p>
5. ¿Cliente presenta documentación correcta y completa?	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	<p>5.1. Solicitar constancia de trabajo y verificar que tenga una antigüedad de 1 año para la empresa privada y 2 años para empresa pública.</p> <p>5.2. Solicita recibo público y verifica que tenga una antigüedad máxima de 2 meses.</p> <p>5.3. En caso que no presente la documentación correcta y completa, notifica al cliente que no procede la solicitud y finaliza el proceso.</p> <p>5.4. En caso que el cliente presente la documentación correcta y completa, se ejecuta la actividad 6.</p>
6. Completar oferta en CRM	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	6.1. Realiza la búsqueda del cliente e ingresa a la oferta en CRM, completa el detalle del producto según sea el caso.

Actividades	Responsable	Descripción
		<ul style="list-style-type: none"> · Destino. · Subdestino. · Número de Cuenta Desembolso. · Número de cuenta a Debitar. <p>6.2. Completa la Solicitud Única de Productos de CRM y solicita la firma y huella al cliente, teniendo el cuidado que el cliente lo coloque solamente una vez, de manera que quede clara. Para ello se debe hacer uso del dispositivo de lector de huella y de registro de firma.</p>
7. Completar Check list en CRM	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	<p>7.1. Según el tipo de crédito CRM habilitará el Check list documental requerido para proceder con el análisis de crédito:</p> <ul style="list-style-type: none"> · El DNI se autocompleta a partir de consulta automática del servicio RNP. · Escaneo y carga de constancia laboral y recibo de servicios públicos. · Solicitud Única de Productos de CRM, carga automática a partir del paso 6.2.
8. Realiza cambio de estado en CRM	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	<p>8.1. Realiza cambio de estado a la oferta en CRM a “Documentos Completos por Asesor” para que la gestión viaje al área de Análisis de Crédito para su validación.</p>

Formatos Utilizados

1. Solicitud Única de productos

SOLICITUD ÚNICA DE PRODUCTOS BANCA DE PERSONAS

Estimado cliente en cumplimiento con lo establecido por la CNBS le solicitamos cordialmente la siguiente información.

Fecha Solicitud:	Ciudad o Municipio:	Oficina:	Solicitante: <input type="checkbox"/>	No. de Cliente: <input type="checkbox"/>
			Aval: <input type="checkbox"/>	

PRODUCTOS A SOLICITAR

Moneda: <input type="checkbox"/> L. <input type="checkbox"/> USD. <input type="checkbox"/> Euro: <input type="checkbox"/> Cliente: <input type="checkbox"/> Cliente Simplificado: <input type="checkbox"/> Cuenta de ahorros <input type="checkbox"/> Tarjeta de crédito Nueva <input type="checkbox"/> Adicional <input type="checkbox"/> Cuenta de cheques <input type="checkbox"/> Agencia donde desea reclamar su tarjeta? Tipo: _____ Cuentas relacionadas a su tarjeta: Certificado de depósito <input type="checkbox"/> 1. Compa yATM _____ Atributa Débito <input type="checkbox"/> 2. DébitoATM _____	Tarjeta de Crédito: <input type="checkbox"/> Crédito de consumo <input type="checkbox"/> Crédito de vehículos <input type="checkbox"/> Crédito de vivienda <input type="checkbox"/> Crédito comercial <input type="checkbox"/> Título Adicional <input type="checkbox"/> Tipo: _____ Monto solicitado: _____ Plazo: _____ Destino: _____ Cuenta a acreditar: _____ Cuenta a débito: _____
---	--

PROMEDIO MENSUAL ESTIMADO A MANEJAR EN LA CUENTA PROPÓSITO DE LA CUENTA

DATOS PERSONALES

Primer nombre	Segundo nombre	Primer apellido	Segundo apellido	Apellido de casada
Tipo de identificación: <input type="checkbox"/> DNI (Documento Nacional de Identificación) <input type="checkbox"/> Carnet de residente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Pasaporte <input type="checkbox"/> RTN <input type="checkbox"/>				
No. de identificación		Nacionalidad		Fecha de nacimiento
Año: _____		Mes: _____		Día: _____
Sexo: <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> Estado Civil: <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/> Unión libre <input type="checkbox"/>		Ciudad de nacimiento		
No. de tipos: _____		No. de dependientes: _____		
Nivel educativo: <input type="checkbox"/> Ni ingreso <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Postgrado <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Universitaria <input type="checkbox"/> Profesional				

Empleada empresa privada <input type="checkbox"/>	Independiente <input type="checkbox"/>	Jubilado <input type="checkbox"/>	Estudiante <input type="checkbox"/>	Anso de casa <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>
Empleada pública <input type="checkbox"/>		Categoría: _____		Especificar: _____	

SI ES INDEPENDIENTE: TIPO DE ACTIVIDAD O SECTOR ECONOMICO DE LA EMPRESA

Agricultura <input type="checkbox"/>	Pesca <input type="checkbox"/>	Minero <input type="checkbox"/>	Manufactura <input type="checkbox"/>	Construcción <input type="checkbox"/>	Comercio <input type="checkbox"/>	Salud <input type="checkbox"/>	Hoteles y restaurantes <input type="checkbox"/>	Transporte <input type="checkbox"/>
Financiera <input type="checkbox"/> Inmobiliaria <input type="checkbox"/>		Exposición <input type="checkbox"/> Estudiante <input type="checkbox"/>		Servicios <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>		Especificar: _____		
Ventas Anuales: _____				Procedencia de los Fondos: _____				
¿Tiene algún familiar que trabaja en Banco Atlántida? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Nombre: _____								Pasaporte: _____

DATOS DE UBICACIÓN

Dirección de residencia 1: _____	
Dirección 2: _____	Tiempo de residencia: _____
Dirección de internet: _____	
Teléfono de residencia: _____	
Teléfono celular: _____	
Tipo de vivienda: <input type="checkbox"/> Propia <input type="checkbox"/> Familiar <input type="checkbox"/> Alquilada <input type="checkbox"/>	
Nombre del arrendador (si la vivienda es alquilada): _____	
Teléfono: _____	
Envío de correspondencia: Casa <input type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Apdo. postal <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Ciudad: _____	

DATOS LABORALES

Empresa donde trabaja	Cargo
Antigüedad en la empresa actual: _____	Antigüedad en la empresa anterior: _____
Tipo de contrato en empresa actual: <input type="checkbox"/> Permanente <input type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/>	
Dirección de la empresa: BLV. CA. FRENTE A INROVA Ciudad: _____	
Teléfono y fax: _____	

INFORMACIÓN FINANCIERA

Ingresos Mensuales	Sueldo: _____	Comisiones: _____	Aguilones: _____	Otros: _____	Total de ingresos: _____
Especifique fuente de otros ingresos: _____					

Egresos Mensuales	Gastos familiares: _____	Alquiler o hipoteca: _____	Vehículo: _____	Pago otros deudas: _____	Total de egresos: _____
-------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------	--------------------------	-------------------------

Tarjetas de Crédito	Entidad: _____	Número de tarjeta: _____	Saldo total: _____	Límite de crédito: _____
		Número de tarjeta: _____	Saldo total: _____	Límite de crédito: _____

Créditos Bancarios o Comerciales	Empresa: _____	Saldo actual: _____	Canta mensual: _____	Vencido: _____
		Saldo actual: _____	Canta mensual: _____	

2. Autorización para Consulta Buró de Crédito

AUTORIZACIÓN PARA CONSULTA EN BURÓ DE CRÉDITO

DATOS DEL SOLICITANTE

Nombre completo: _____

Número de identificación (DNI/Pasaporte): _____

Teléfono: _____

Correo electrónico: _____

AUTORIZACIÓN

Por medio de la presente, autorizo a [Nombre de la entidad financiera] a consultar mi historial crediticio ante las agencias de información crediticia o burós de crédito con el fin de evaluar mi solicitud de crédito, en conformidad con las disposiciones legales aplicables.

Reconozco que la consulta de mi historial crediticio tiene como objetivo analizar mi capacidad financiera y que la información obtenida será utilizada exclusivamente para la evaluación de esta solicitud de crédito. Asimismo, declaro que he sido informado(a) de mis derechos en cuanto a la privacidad y el manejo de la información proporcionada.

Esta autorización tendrá vigencia únicamente para el proceso de evaluación del crédito indicado y no podrá ser utilizada para otros fines sin mi consentimiento expreso.

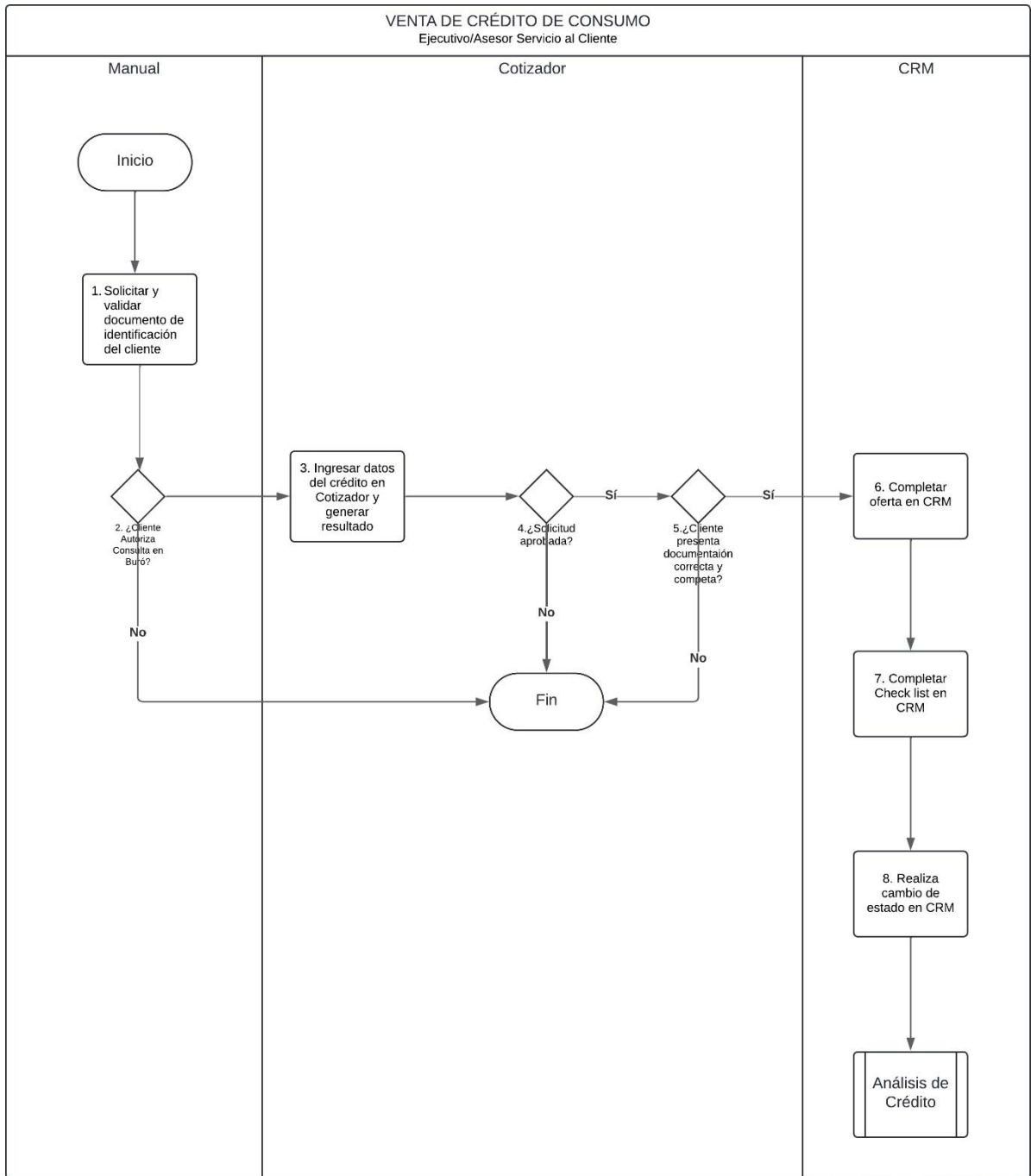
FIRMA DEL SOLICITANTE

Firma: _____

Nombre completo: _____

Fecha: _____

1. Diagrama de Flujo Venta de Crédito de Consumo



Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
<ul style="list-style-type: none"> N/A

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
<ul style="list-style-type: none"> Solicitud única de Producto Contrato Poliza de Seguro Tabla de amortización 	<ul style="list-style-type: none"> 5 años 5 años 5 años 5 años 	<ul style="list-style-type: none"> Archivo y Custodia Archivo y Custodia Archivo y Custodia Archivo y Custodia 	<ul style="list-style-type: none"> N/A N/A N/A N/A

Cambios a esta versión

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio
0.1	21/09/2024	Creación de nuevo procedimiento

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> Solicitud única de producto 	<ul style="list-style-type: none"> Cotización del cliente en MDA/Buró de Crédito.

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO

6.4.2.2.2 VENTA DE CRÉDITO DE VEHÍCULO EN AGENCIAS

Página 135 de 233	PROCESO DE CRÉDITO	
PO-01-002		
Revisión: 0.1	VENTA DE CRÉDITO DE VEHÍCULO	

Objetivo:

Asegurar que los pasos para gestionar la venta de préstamos de vehículo, se desarrollen con un nivel de eficiencia adecuado y cumpla con los estándares de calidad requeridos.

Alcance:

Aplica al proceso de venta de préstamos de vehículos, desde que el Ejecutivo o Asesor Comercial recibe la oferta asignada desde la concesionaria o la solicitud del cliente en ferias de bancarización o en agencia, y valida la documentación correspondiente, hasta el envío de dicha documentación al Analista de Crédito y la actualización del estado en el CRM.

Descripción:

Actividades	Responsable	Descripción
1. Recibir oferta de referidos de concesionaria o solicitud directa del cliente.	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	1.1. Recibe base de datos referidos de concesionaria mediante el Portal de Cotizaciones. 1.2. Recibir solicitud de crédito de vehículo directamente del cliente en agencia o ferias de auto.
2. ¿Canal de donde proviene la oferta?	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	2.1. En caso de que la oferta provenga de una concesionaria revisa la documentación adjunta a la oferta en portal Administrativo de Autos y contacta al cliente para validar información; se ejecuta la actividad 3. 2.2. En caso de que la oferta provenga directamente del cliente se ejecuta la actividad 4.
3. Coordinar visita con el cliente para finalizar proceso de solicitud.	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	3.1. Contacta al cliente por llamada telefónica para coordinar visita con el objetivo de confirmar datos, completar Solicitud Única de Producto y actualizar los datos del cliente (si aplica). 3.2. Cuando todo con el cliente esté acordado, se confirma la cotización para enviar los datos a CRM, se descarga la información y la adjunta a Opentext para

Actividades	Responsable	Descripción
		<p>ingresar la oferta a BPM.</p> <p>3.3. Se ejecuta la actividad 9.</p>
<p>4. Solicitar y validar documento de identificación del cliente</p>	<p>Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente</p>	<p>4.1. Solicita identificación válida al cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de Identidad (hondureños). • Pasaporte o Carné de residente (extranjeros). <p>4.2. Confirma que el documento pertenece a la persona que lo porta, es decir, coteja el documento contra los rasgos físicos de la persona para asegurarse que la identificación corresponde al solicitante. En caso de existir dudas o se trate de una solicitud que no es de convenio se debe solicitar un segundo documento de identidad, con características que permitan identificar al cliente, este puede ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Licencia de Conducir. • Carné del Seguro Social.
<p>5. ¿Cliente autoriza consulta en Buró?</p>	<p>Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente</p>	<p>5.1. Consulta al cliente si autoriza la revisión del Buró de Crédito, en caso de aceptar deberá firmar el formato de "Autorización de Consulta Buró" de Crédito previo al ingreso del mismo. Colocar código de formato</p> <p>5.2. Formato de "Autorización para Consulta Buró de Crédito" del cliente se imprime desde Cotizador Atlántida con los datos del cliente.</p> <p>5.3. En caso que el cliente no autorice consulta en buró de créditos se le notifica que no se puede proceder con la solicitud y finaliza el proceso.</p> <p>5.4. En caso de que el cliente acepte consultar en buró de créditos se ejecuta la actividad 6.</p>
<p>6. Ingresar datos del crédito en Cotizador y generar resultado</p>	<p>Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente</p>	<p>6.1. Completa datos de solicitud en Cotizador MDA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de Identificación. • Tipo de Identificación <p>Producto.</p>

Actividades	Responsable	Descripción
		<ul style="list-style-type: none"> · Subproducto. · No. De teléfono. · Ingresos. · Deducciones. · Monto Solicitado. · Fecha de primer pago. · Día de Pago. · No. Convenio (En caso de que aplique). <p>6.2. Ejecuta consulta en el Cotizador MDA.</p>
7. ¿Resolución del cotizador es aprobada?	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	<p>7.1. En caso que el resultado del cotizador sea “Denegado”, notifica al cliente que no procede la solicitud y finaliza el proceso.</p> <p>7.2. En caso que el resultado de cotizador sea “Aprobado”, se ejecuta actividad 8 donde indica al cliente las condiciones del préstamo.</p>
8. ¿Cliente acepta las condiciones del préstamo?	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	<p>8.1. Ingresa al Aplicativo de SEASA “SIECA” para generar la cotización del seguro de daño y seguro de deuda con las condiciones del préstamo solicitado.</p> <p>8.2. Indicar al cliente las condiciones del préstamo y seguro de daños para respaldar el crédito con garantía prendaria.</p> <p>8.3 En caso que el cliente no acepte las condiciones del préstamo y/o seguros, notifica al cliente que no procede la solicitud y finaliza el proceso.</p> <p>8.4. En caso que el cliente si acepte las condiciones del préstamo y seguros, se ejecuta la actividad 9.</p>
9. Confirmar cotización	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	<p>9.1. Una vez que se tiene pactada una negociación e ingresados todos los campos en el Cotizador con su respectivo resultado, se presiona la opción “Confirmar Oferta” para generar la cotización del producto a solicitar.</p> <p>9.2. Proporciona requisitos que debe cumplir para poder solicitar el Crédito, según checklist dependiendo del tipo de Crédito.</p>
10. ¿Cliente presenta documentación correcta y completa?	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	<p>10.1. En caso que la oferta sea por el canal de concesionaria, descarga la documentación en el Portal Administrativo de Autos.</p> <p>10.1. En caso que la solicitud sea directa del cliente solicitar constancia de trabajo y Verifica la antigüedad laboral del cliente en la constancia de trabajo; para empresas privadas y públicas, empleados con permanencia aplican desde 1 año de antigüedad; empleados bajo contrato aplican desde 2 años de antigüedad. Para los casos de continuidad</p>

Actividades	Responsable	Descripción
		<p>laboral aplican cuando se tienen 3 meses como mínimo en empresa actual y 9 meses en empresa anterior, siempre y cuando la cesantía entre una empresa y otra no exceda los 2 meses.</p> <p>10.2. Solicita recibo público y verifica que tenga una antigüedad máxima de 2 meses.</p> <p>10.3. En caso que no presente la documentación correcta y completa, notifica al cliente que no procede la solicitud y finaliza el proceso.</p> <p>10.4. En caso que el cliente presente la documentación correcta y completa, se ejecuta la actividad 11.</p>
11. Completar oferta en CRM	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	<p>11.1. Realiza la búsqueda del cliente e ingresa a la oferta en CRM, completa el detalle del producto según sea el caso.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Destino. · Subdestino. · Número de Cuenta Desembolso. · Número de cuenta a Debitar. <p>11.2. Completa la Solicitud Única de Productos de CRM y solicita la firma y huella al cliente, teniendo el cuidado que el cliente lo coloque solamente una vez, de manera que quede clara. Para ello se debe hacer uso del dispositivo de lector de huella y de registro de firma.</p>
12. Completar Check list en CRM	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	<p>12.1. Según el tipo de crédito CRM habilitará el Check list documental requerido para proceder con el análisis de crédito:</p> <ul style="list-style-type: none"> · DNI se autocompleta a partir de consulta automática del servicio RNP. · Escaneo y carga de constancia laboral y recibo de servicios públicos. · Solicitud Única de Productos de CRM, carga automática a partir del paso 11.2.
13. Realiza cambio de estado en CRM	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	8.1. Realiza cambio de estado a la oferta en CRM a “Documentos Completos por Asesor” para que la gestión viaje al área de Análisis de Crédito para su validación.

Formatos Utilizados

1. Solicitud Única de productos

SOLICITUD ÚNICA DE PRODUCTOS BANCA DE PERSONAS

Estimado cliente en cumplimiento con lo establecido por la CNBS le solicitamos cordialmente la siguiente información.

Fecha Solicitud:	Ciudad o Municipio:	Oficina:	Solicitante: <input type="checkbox"/>	No. de Cliente:
			Aval: <input type="checkbox"/>	

PRODUCTOS A SOLICITAR

Moneda: <input type="checkbox"/> L. <input type="checkbox"/> USD. <input type="checkbox"/> Euro: <input type="checkbox"/> Cuenta de ahorros <input type="checkbox"/> Cuenta de cheques <input type="checkbox"/> Tipo: _____ Certificado de depósito <input type="checkbox"/> Ahorro Dólar <input type="checkbox"/>	Cliente: <input type="checkbox"/> Cliente Simplificado: <input type="checkbox"/> Tarjeta de crédito Nueva <input type="checkbox"/> Adicional <input type="checkbox"/> Agencia donde desea reclamar su tarjeta? Cuentas relacionadas a su tarjeta por: 1. Compras y ATM _____ 2. Débito ATM _____	Tarjeta de Crédito: <input type="checkbox"/> Título Adicional <input type="checkbox"/> Tipo: _____ Crédito de consumo <input type="checkbox"/> Crédito de vehículos <input type="checkbox"/> Crédito de vivienda <input type="checkbox"/> Crédito comercial <input type="checkbox"/> Monto solicitado: _____ Plazo: _____ Destino: _____ Cuenta a acreditar: _____ Cuenta a débito: _____
---	---	--

PROMEDIO MENSUAL ESTIMADO A MANEJAR EN LA CUENTA PROPÓSITO DE LA CUENTA

DATOS PERSONALES

Primer nombre	Segundo nombre	Primer apellido	Segundo apellido	Apellido de casada
Tipo de identificación: <input type="checkbox"/> DNI (Documento Nacional de Identificación) <input type="checkbox"/> Carnet de residente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Pasaporte <input type="checkbox"/> RTN <input type="checkbox"/>				
No. de identificación		Nacionalidad		Fecha de nacimiento
Año: _____		Mes: _____		Día: _____
Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> Estado Civil: Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/> Unión libre <input type="checkbox"/>		Ciudad de nacimiento		
No. de hijos: _____		No. de dependientes: _____		
Nivel educativo: <input type="checkbox"/> Ni ingreso <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Postgrado <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Universitaria <input type="checkbox"/> Profesional _____				

OCUPACIÓN

Empleado empresa privada Independiente Jubilado Estudiante Anso de casa Otros
 Empleado público Caejer _____ Especificar: _____

SI ES INDEPENDIENTE: TIPO DE ACTIVIDAD O SECTOR ECONOMICO DE LA EMPRESA

Agronegocios Pesca Minería Manufactura Construcción Comercio Salud Hoteles y restaurantes Transportes
 Financiera Inmobiliaria Exportación Estudiante Servicios Otros Especificar: _____
 Ventas Anuales: _____ Procedencia de los Fondos: _____
 ¿Tiene algún familiar que trabaja en Banco Atlántida? Si No Nombre: _____ Paterino: _____

DATOS DE UBICACIÓN

Dirección de residencia 1: _____
 Dirección 2: _____ Tiempo de residencia: _____ Ciudad/Viador: _____
 Dirección de internet: _____ Teléfono de residencia: _____
 Teléfono celular: _____ Tipo de vivienda: Propia Familiar Alquilada
 Nombre del arrendador (si la vivienda es alquilada): _____ Teléfono: _____
 Envío de correspondencia: Casa Trabajo Apdo. postal No. Ciudad: _____

DATOS LABORALES

Empresa donde trabaja: _____ Cargo: _____
 Antigüedad en la empresa actual: _____ Antigüedad en la empresa anterior: _____ Tipo de contrato en empresa actual: Permanente Temporal
 Dirección de la empresa: BOV. CA. FRENTE A INROVA Ciudad: _____ Teléfono y fax: _____

INFORMACIÓN FINANCIERA

Ingresos Mensuales

Salario: _____ Comisiones: _____ Alquileres: _____ Otros: _____ Total de ingresos: _____
 Especifique fuente de otros ingresos: _____

Egresos Mensuales

Gastos familiares: _____ Alquiler o hipoteca: _____ Vehículo: _____ Pago otros deudas: _____ Total de egresos: _____

Tarjetas de Crédito

Emisor: _____ Número de tarjeta: _____ Saldo total: _____ Límite de crédito: _____
 Emisor: _____ Número de tarjeta: _____ Saldo total: _____ Límite de crédito: _____

Créditos Bancarios o Comerciales

Empresa: _____ Saldo actual: _____ Carga mensual: _____ Vencido: _____
 Empresa: _____ Saldo actual: _____ Carga mensual: _____

Veces: _____

ACTIVOS - PATRIMONIOS

Dirección: _____ Ciudad: _____

Inmueble: Tipo de inmueble: Casa Terreno Otros Especificar: _____

Valor Comercial: _____	Hipoteca a favor de: _____	Valor de hipoteca: _____
------------------------	----------------------------	--------------------------

Vehículo: Si No Marca: _____ Modelo: _____ Año: _____

Flota: _____ Valor comercial: _____ Prenda a favor de: _____

REFERENCIAS

Proveedor: Nombre: _____ Dirección de vivienda: _____ Ciudad: _____
 Teléfono vivienda: _____ Pertenencia: _____ Empresa: _____ Teléfono y ext.: _____

Proveedor: Nombre: _____ Dirección de vivienda: _____ Ciudad: _____
 Teléfono vivienda: _____ Empresa: _____ Teléfono y ext.: _____

Comercial: Establecimiento: _____ Teléfono: _____ Ciudad: _____ Subto actual: _____

Bancarios: Entidad: _____ Tipo de Cuenta: _____ No. Cuenta: _____
 Fecha de apertura: _____ Promedio: _____

Bancarios: Entidad: _____ Tipo de Cuenta: _____ No. Cuenta: _____
 Fecha de apertura: _____ Promedio: _____

DATOS DEL CONYUGE

Dirección residencial: _____ Ciudad: _____

Primer nombre: _____ Segundo nombre: _____ Primer apellido: _____ Segundo apellido: _____

No. de Identificación: _____ Tipo de Identificación: _____ Nacionalidad: _____ Teléfono vivienda: _____

Ocupación o cargo actual: _____ Empresa: _____ Teléfono y ext.: _____

Total ingresos: _____ Total egresos: _____

DEPENDIENTES ECONÓMICOS

Primer Nombre	Segundo Nombre	Primer Apellido	Segundo Apellido	Pertenencia

INFORMACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO / DÉBITO ADICIONAL

Primer nombre	Segundo nombre	Primer apellido	Segundo apellido
No. Identificación	Pertenencia	Estado civil	Fecha de nacimiento: Año: Mes: Día:

Ocupación: Anulado _____ Independiente _____ Estudiante _____ Ama de casa _____ Profesional oficial _____

Otro Especificar: _____

AUTORIZACIONES Y DECLARACIONES

- Declaración de Oigen de Fondo: El cumplido todo de las normas legales para la apertura y manejo de Cuentas de Cheques, de Ahorro y Depósito a Término, de Banco en Colombia y en los fondos recursos depositados para todo lo precedente en el Banco en un producto de actividad (y/o de día).
- Declaración de autorización de Banco en Colombia para que todos los datos de mis cuentas y cualquier depósito que se realice a mi patrimonio personal en Banco en Colombia al valor correspondiente a las cuotas de amortización por concepto de capital, intereses y gastos de seguro sobre obligaciones adquiridas en Colombia para mantener y/o renovar la póliza sobre seguro de vida, seguro de invalidez y sobre ganancias vitales.
- Declaración de pago de impuestos expresamente a Banco en Colombia para que antes del vencimiento del crédito solicitado pueda completar los requisitos de Banco del documento de garantía que estoy firmando con las resoluciones, escrituras, pólizas de seguros y otros que se requieran. En el evento que así solicitede se archivarán, utilizaré personalmente a la entidad de dicho documento.
- Autorización para consulta y reporte a la Central de Riesgos: Autorizo expresamente a ustedes a realizar las investigaciones sobre mis cuentas tanto antes como durante la Central de Riesgos de la Central Nacional de Bancos y Seguros y en cualquier otra Central de Riesgos a la que el Banco en Colombia tenga acceso. Esta autorización igualmente faculta al Banco en Colombia a registrar mi comportamiento crediticio a dicha Central de Riesgos y otras a las que el Banco en Colombia acceda.
- Declaro que toda la información que proporcione durante mi vida civil en Colombia y autorizo al Banco en Colombia para su correspondiente por cualquier medio. Aunque que, de demostrarse falso todo o parte de la información así proporcionada, el Banco en Colombia está facultado a que por terminada cualquier relación establecida, sin que implique responsabilidad alguna para esta institución.
- Declaro que soy _____, soy una persona a total no solvente, y _____, tengo y/o tengo alguna vez a falta país. En caso de tener algún cambio en mi estado de solvencia o cambiando mi comportamiento a la firma de afianzamiento.
- En cumplimiento a las políticas crediticias del Banco en Colombia, me comprometo a actualizar mi domicilio a partir de la fecha de la información facilitada en este documento y cada vez que surge algún cambio en cualquiera de los datos que he proporcionado.
- Autorización de Contacto: Autorizo al Banco en Colombia a utilizar la información de este formulario para poder contactarme en cualquier momento y cualquier tipo de la información referente a los productos que ofrezca. SI No

Firma del Solicitante: _____

Para uso exclusivo del Banco Solicitante: _____ Fecha de ingreso al sistema: _____

2. Autorización para Consulta Buró de Crédito

AUTORIZACIÓN PARA CONSULTA EN BURÓ DE CRÉDITO

DATOS DEL SOLICITANTE

Nombre completo: _____

Número de identificación (DNI/Pasaporte): _____

Teléfono: _____

Correo electrónico: _____

AUTORIZACIÓN

Por medio de la presente, autorizo a [Nombre de la entidad financiera] a consultar mi historial crediticio ante las agencias de información crediticia o burós de crédito con el fin de evaluar mi solicitud de crédito, en conformidad con las disposiciones legales aplicables.

Reconozco que la consulta de mi historial crediticio tiene como objetivo analizar mi capacidad financiera y que la información obtenida será utilizada exclusivamente para la evaluación de esta solicitud de crédito. Asimismo, declaro que he sido informado(a) de mis derechos en cuanto a la privacidad y el manejo de la información proporcionada.

Esta autorización tendrá vigencia únicamente para el proceso de evaluación del crédito indicado y no podrá ser utilizada para otros fines sin mi consentimiento expreso.

FIRMA DEL SOLICITANTE

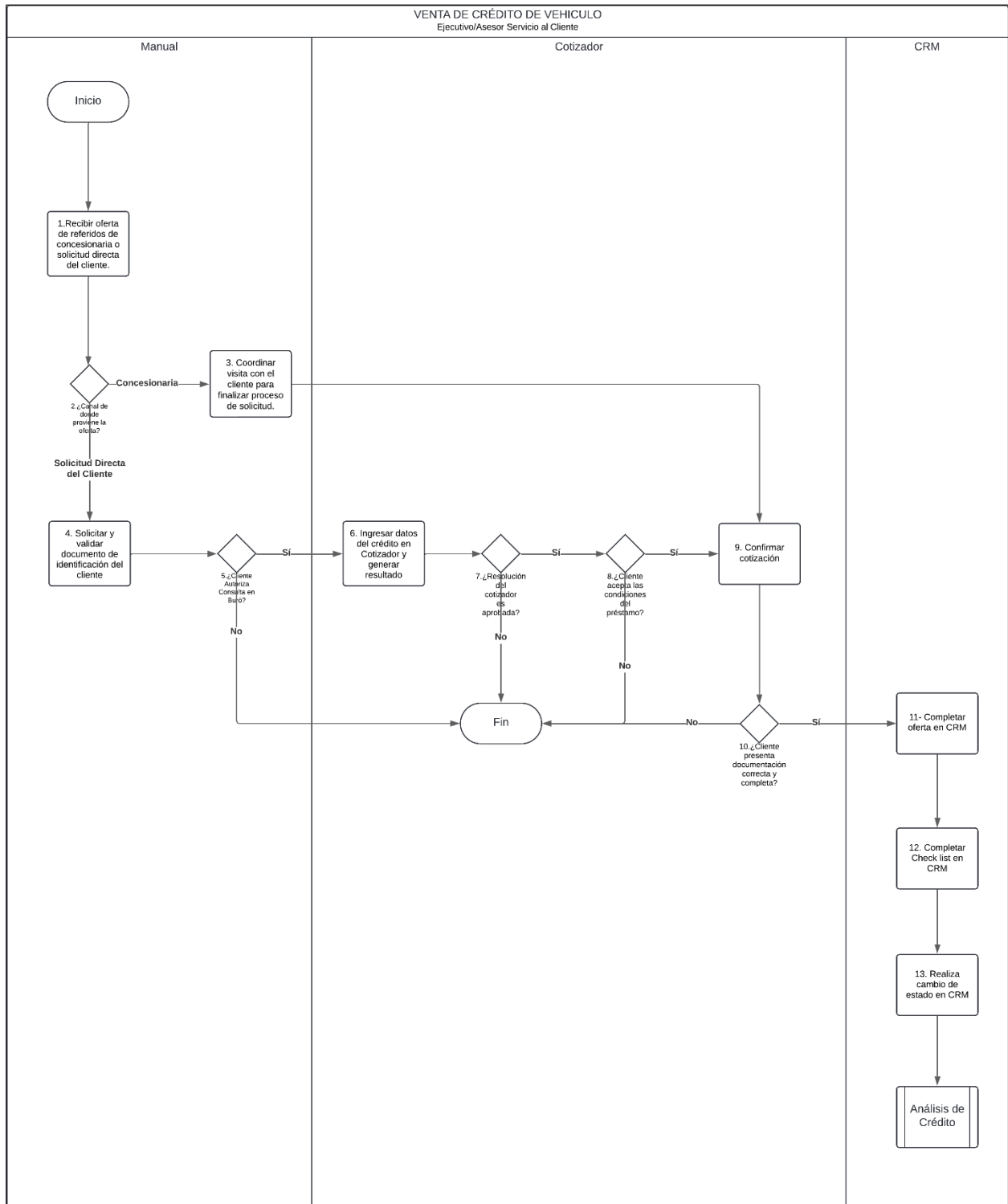
Firma: _____

Nombre completo: _____

Fecha: _____

Anexos

1. Diagrama de Flujo Venta de Crédito de Vehículo



Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
<ul style="list-style-type: none"> N/A

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
<ul style="list-style-type: none"> Solicitud única de Producto Contrato Poliza de Seguro Tabla de amortización 	<ul style="list-style-type: none"> 5 años 5 años 5 años 5 años 	<ul style="list-style-type: none"> Archivo y Custodia Archivo y Custodia Archivo y Custodia Archivo y Custodia 	<ul style="list-style-type: none"> N/A N/A N/A N/A

Cambios a esta versión

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio
0.1	25/09/2024	Creación de nuevo procedimiento

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> Solicitud única de producto 	<ul style="list-style-type: none"> Cotización del cliente en MDA/Buró de Crédito.

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO

6.4.2.2.3 VENTA DE CRÉDITO DE VIVIENDA EN AGENCIAS

Página 144 de 233	PROCESO DE CRÉDITO	
PO-01-003		
Revisión: 0.1	VENTA DE CRÉDITO DE VIVIENDA	

Objetivo:

Asegurar que los pasos para gestionar la venta de préstamos de vivienda, se desarrollen con un nivel de eficiencia adecuado y cumpla con los estándares de calidad requeridos.

Alcance:

Aplica para la venta de préstamos de vivienda con garantía fiduciaria, prendaria y líquida al cliente, desde que el Ejecutivo/Asesor Comercial solicita y valida documento de identificación hasta que envía la documentación al Analista de Crédito y realiza cambio de estado en CRM.

Descripción:

Actividades	Responsable	Descripción
1. Solicitar y validar documento de identificación del cliente	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	<p>1.1. Solicita identificación válida al cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Tarjeta de Identidad (hondureños). · Pasaporte o Carné de residente (extranjeros). <p>1.2. Confirma que el documento pertenece a la persona que lo porta, es decir, coteja el documento contra los rasgos físicos de la persona para asegurarse que la identificación corresponde al solicitante. En caso de existir dudas o se trate de una solicitud que no es de convenio se debe solicitar un segundo documento de identidad, con características que permitan identificar al cliente, este puede ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Licencia de Conducir. · Carnet del Seguro Social.
2. ¿Cliente autoriza consulta en Buró?	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	<p>2.1. Consulta al cliente si autoriza la revisión del Buró de Crédito, en caso de aceptar deberá firmar el formato de "Autorización de Consulta Buró" de Crédito previo al ingreso del mismo. Colocar código de formato</p> <p>2.2. Formato de "Autorización para Consulta Buró de Crédito" del cliente se imprime desde Cotizador Atlántida con los datos del cliente.</p> <p>2.3. En caso que el cliente no autorice consulta en buró de créditos se le notifica que no se puede proceder con la solicitud y finaliza el proceso.</p> <p>2.4. En caso de que el cliente acepte consulta en buró de créditos se ejecuta la actividad 3.</p>
3. Ingresar datos del crédito en Cotizador y generar resultado	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	<p>3.1. Completa datos de solicitud en Cotizador MDA:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Número de Identificación.

Actividades	Responsable	Descripción
		<ul style="list-style-type: none"> · Tipo de Identificación Producto. · Subproducto. · No. De teléfono. · Ingresos. · Deducciones. · Monto Solicitado. · Fecha de primer pago. · Día de Pago. · No. Convenio (En caso de que aplique). <p>3.2. Ejecuta consulta en el Cotizador MDA.</p>
4. ¿Resolución del cotizador es aprobada?	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	<p>4.1. En caso que el resultado del cotizador sea “Denegado”, notifica al cliente que no procede la solicitud y finaliza el proceso.</p> <p>4.2. En caso que el resultado de cotizador sea “Aprobado”, se ejecuta actividad 5 donde se consulta al cliente si está de acuerdo con las condiciones del préstamo.</p>
5. ¿Cliente acepta las condiciones del préstamo?	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	<p>5.1. Consulta a bancos de segundo piso si el cliente aplica a uso de fondos.</p> <p>En caso de que aplique se realiza el análisis y condiciones del caso tomando en consideración el uso de fondos de redescuento, caso contrario se realiza el procedimiento normal.</p> <p>5.2. Ingresa al Aplicativo de SEASA “SIECA” para generar la cotización del seguro de daño y seguro de deuda con las condiciones del préstamo solicitado.</p> <p>5.3. Indicar al cliente las condiciones del préstamo y seguro de daños para respaldar el crédito con garantía prendaria.</p> <p>5.4. En caso que el cliente no acepte las condiciones del préstamo y/o seguros, notifica al cliente que no procede la solicitud y finaliza el proceso.</p> <p>5.5. En caso que el cliente si acepte las condiciones del préstamo y seguros, se ejecuta la actividad 6.</p>
6. Confirmar cotización	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	<p>6.1. Una vez que se tiene pactada una negociación e ingresados todos los campos en el Cotizador con su respectivo resultado, se presiona la opción “Confirmar Oferta” para generar la cotización del producto a solicitar.</p> <p>6.2. Proporciona requisitos que debe cumplir para poder solicitar el Crédito, según checklist dependiendo del tipo de Crédito.</p>

Actividades	Responsable	Descripción
7. ¿Cliente presenta documentación correcta y completa?	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	<p>7.1. Solicitar constancia de trabajo y verificar la antigüedad laboral del cliente en la constancia de trabajo; para empresas privadas y públicas, empleados con permanencia aplican desde 1 año de antigüedad; empleados bajo contrato aplican desde 2 años de antigüedad. Para los casos de continuidad laboral aplican cuando se tienen 3 meses como mínimo en empresa actual y 9 meses en empresa anterior, siempre y cuando la cesantía entre una empresa y otra no exceda los 2 meses.</p> <p>7.2. Solicita recibo público y verifica que tenga una antigüedad máxima de 2 meses.</p> <p>7.4. Solicitar documentación de garantía, si aplica.</p> <p>7.3. En caso que no presente la documentación correcta y completa, notifica al cliente que no procede la solicitud y finaliza el proceso.</p> <p>7.4. En caso que el cliente presente la documentación correcta y completa, se ejecuta la actividad 6.</p>
8. Completar oferta en CRM	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	<p>8.1. Realiza la búsqueda del cliente e ingresa a la oferta en CRM, completa el detalle del producto según sea el caso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destino. • Subdestino. • Número de Cuenta Desembolso. • Número de cuenta a Debitar. <p>8.2. Completa la Solicitud Única de Productos de CRM y solicita la firma y huella al cliente, teniendo el cuidado que el cliente lo coloque solamente una vez, de manera que quede clara. Para ello se debe hacer uso del dispositivo de lector de huella y de registro de firma.</p>
9. Completar Check list en CRM	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	<p>9.1. Según el tipo de crédito CRM habilitará el Check list documental requerido para proceder con el análisis de crédito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El DNI se autocompleta a partir de consulta automática del servicio RNP. • Escaneo y carga de constancia laboral y recibo de servicios públicos. • Solicitud Única de Productos de CRM, carga automática a partir del paso 6.2.
10. Realiza cambio de estado en CRM	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	<p>10.1. Realiza cambio de estado a la oferta en CRM a "Documentos Completos por Asesor" para que la gestión viaje al área de Análisis de Crédito para su validación.</p>

Formatos Utilizados

1. Solicitud Única de productos

SOLICITUD ÚNICA DE PRODUCTOS BANCA DE PERSONAS				
Estimado cliente en cumplimiento con lo establecido por la CNBS le solicitamos cordialmente la siguiente información.				
Fecha Solicitud:	Ciudad o Municipio:	Oficina:	Solicitante:	<input type="checkbox"/> No. de Cliente
			Aval:	<input type="checkbox"/>
PRODUCTOS A SOLICITAR				
Moneda: <input type="checkbox"/> L. <input type="checkbox"/> USD. <input type="checkbox"/> Euro: <input type="checkbox"/>	Clientes: <input type="checkbox"/> Cliente Simplificado: <input type="checkbox"/>	Tarjeta de Crédito:	Credito de consumo <input type="checkbox"/>	
Cuenta de ahorros <input type="checkbox"/>	Tarjeta de debito Nueva <input type="checkbox"/> Adicional <input type="checkbox"/>		Credito de vehiculos <input type="checkbox"/>	
Cuenta de cheques <input type="checkbox"/>	Agencia donde desea reclamar su tarjeta? _____		Credito de vivienda <input type="checkbox"/>	
Tipo: _____	Cuentas relacionadas a su tarjeta: _____	Titular <input type="checkbox"/>	Credito comercial <input type="checkbox"/>	
Certificado de depósito <input type="checkbox"/>	1. Compra y ATM _____	Adicional <input type="checkbox"/>	Monto solicitado: _____	
Atentada Online <input type="checkbox"/>	2. Cajero ATM _____	Tipo: _____	Plazo: _____	
			Destino: _____	
			Cuenta a acreditar: _____	
			Cuenta a debitar: _____	
PROMEDIO MENSUAL ESTIMADO A MANEJAR EN LA CUENTA		PROPÓSITO DE LA CUENTA		
DATOS PERSONALES				
Primer nombre	Segundo nombre	Primer apellido	Segundo apellido	Apellido de casada
Tipo de identificación: <input type="checkbox"/> DNI (Documento Nacional de Identificación) <input type="checkbox"/> Carnet de residente <input type="checkbox"/> Pasaporte <input type="checkbox"/> R.T.N. <input type="checkbox"/>				
No. de identificación	Nacionalidad	Fecha de nacimiento	Ciudad de nacimiento	
Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	Estado Civil: Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/>	Año: _____ Mes: _____ Día: _____	Unión Libre <input type="checkbox"/>	
Sujeto a FATCA: _____ (ITIN/Social Security Number(USA))		Nacionalidad 2: _____		
No. de hijos: _____	No. de dependientes: _____	Máx. educatib: Ni ninguno <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Postgrado <input type="checkbox"/>	Profesión: _____	
OCUPACIÓN				
Empleado empresa privada <input type="checkbox"/>	Independiente <input type="checkbox"/>	Jubilado <input type="checkbox"/>	Estudiante <input type="checkbox"/>	Asea de casa <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>
Empleado público <input type="checkbox"/>	Ciego: _____	Especificar: _____		
SI ES INDEPENDIENTE: TIPO DE ACTIVIDAD O SECTOR ECONOMICO DE LA EMPRESA				
Agricultura <input type="checkbox"/>	Pesca <input type="checkbox"/>	Mines <input type="checkbox"/>	Manufactura <input type="checkbox"/>	Construcción <input type="checkbox"/>
Financiera <input type="checkbox"/>	Inmobiliaria <input type="checkbox"/>	Explotación <input type="checkbox"/>	Estudiante <input type="checkbox"/>	Servicios <input type="checkbox"/>
Ventas Anuales: _____		Procedencia de los Fondos: _____		
¿Tiene algún familiar que trabaja en Banco Atentada? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Nombre: _____		Pasaporte: _____		
DATOS DE UBICACIÓN				
Dirección de residencia 1: _____				
Dirección 2: _____ Tiempo de residencia: _____ Ciudad/Ville: _____				
Dirección de internet: _____ Teléfono de residencia: _____				
Teléfono celular: _____ Tipo de vivienda: Propia <input type="checkbox"/> Familiar <input type="checkbox"/> Alquilada <input type="checkbox"/>				
Nombre del arrendador (si la vivienda es alquilada): _____ Teléfono: _____				
Email de correspondencia: Casa <input type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Apdo. postal <input type="checkbox"/> No. Ciudad: _____				
DATOS LABORALES				
Empresa donde trabaja		Cargo: _____		
Antigüedad en la empresa actual: _____		Antigüedad en la empresa anterior: _____		
Dirección de la empresa: BOV. C.A. FRENTE A INTRAVA Ciudad: _____		Tipo de contrato en empresa actual: Permanente <input type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/>		
		Teléfono y _____		
INFORMACIÓN FINANCIERA				
Ingresos Mensuales				
Sueldo: _____	Comisiones: _____	Alquileres: _____	Otros: _____	Total de ingresos: _____
Especifique fuente de otros ingresos: _____				
Egresos Mensuales				
Gastos familiares: _____	Alquiler hipotecario: _____	Vehicular: _____	Pago otros deudas: _____	Total de egresos: _____
Tarjetas de Crédito				
Emisor: _____	Número de tarjeta: _____	Saldo total: _____	Límite de crédito: _____	
Emisor: _____	Número de tarjeta: _____	Saldo total: _____	Límite de crédito: _____	
Créditos Bancarios o Comerciales				
Empresa: _____	Saldo actual: _____	Gasto mensual: _____	Vencido: _____	
Empresa: _____	Saldo actual: _____	Gasto mensual: _____		

Veces: _____

ACTIVOS - PATRIMONIOS

Dirección: _____ Ciudad: _____

Inmueble: Tipo de inmueble: Casa Terreno Otros Especificar: _____

Valor Comercial: _____	Hipoteca a favor de: _____	Valor de hipoteca: _____
------------------------	----------------------------	--------------------------

Vehículo: Si No Marca: _____ Modelo: _____ Año: _____

Flota: _____ Valor comercial: _____ Prenda a favor de: _____

REFERENCIAS

Proveedor: Nombre: _____ Dirección de vivienda: _____ Ciudad: _____
Teléfono vivienda: _____ Pertenencia: _____ Empresa: _____ Teléfono y ext.: _____

Proveedor: Nombre: _____ Dirección de vivienda: _____ Ciudad: _____
Teléfono vivienda: _____ Empresa: _____ Teléfono y ext.: _____

Comercial: Establecimiento: _____ Teléfono: _____ Ciudad: _____ Subto actual: _____

Bancarios: Entidad: _____ Tipo de Cuenta: _____ No. Cuenta: _____
Fecha de apertura: _____ Promedio: _____

Bancarios: Entidad: _____ Tipo de Cuenta: _____ No. Cuenta: _____
Fecha de apertura: _____ Promedio: _____

DATOS DEL CONYUGE

Dirección residencial: _____ Ciudad: _____

Primer nombre: _____ Segundo nombre: _____ Primer apellido: _____ Segundo apellido: _____

No. de Identificación: _____ Tipo de Identificación: _____ Nacionalidad: _____ Teléfono vivienda: _____

Ocupación o cargo actual: _____ Empresa: _____ Teléfono y ext.: _____

Total ingresos: _____ Total egresos: _____

DEPENDIENTES ECONÓMICOS

Primer Nombre	Segundo Nombre	Primer Apellido	Segundo Apellido	Pertenencia

INFORMACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO / DÉBITO ADICIONAL

Primer nombre	Segundo nombre	Primer apellido	Segundo apellido
No. Identificación	Pertenencia	Estado civil	Fecha de nacimiento: Año: Mes: Día:

Ocupación: Asalariado Independiente Estudiante Arma de casa Profesionista oficial _____

Otro Especificar: _____

AUTORIZACIONES Y DECLARACIONES

- Declaración de Oigen de Fondo: El cumplido todo de las normas legales para la apertura y manejo de Cuentas de Cheques, de Ahorros y Depósitos a Plazo, de hecho ante Ban en Colombia y en los fondos reservados depositados para todo lo precedente en el Banco en un producto de actividad (y/o de día).
- Declaración de autorización de hecho a Banco Almirante para que debida de sus cuentas y cualquier depósito que así lo solicite o que oportunamente presente en Banco Almirante el valor correspondiente a las cuotas de amortización por concepto de capital, intereses y gastos de seguro sobre obligaciones adquiridas en el momento para ser cubiertas y/o cancelar las cuotas sobre seguros de vida, seguros de invalidez y sobre ganancias vitales.
- Declaración de pago de impuestos expresamente a Banco Almirante para que antes del desembolso del crédito solicitado pueda completar los requisitos en materia del impuesto sobre ganancias que antes de ser las recibidas en especie, plus, tasa de interés y otros que se requieran. En el evento que así solicite de crédito en un subroga, al Banco presentará a la entidad de dicho documento.
- AutORIZACIÓN para consulta y reporte a la Central de Riesgos: Autorizo expresamente a ustedes a realizar las investigaciones sobre mis cuentas, tanto activas como pasivas en la Central de Riesgos de la Central Nacional de Bancos y Seguros y en cualquier otra Central de Riesgos a la que el Banco Almirante tenga acceso. Esta autorización igualmente faculta al Banco Almirante a consignar mi correspondiente relación a dicha Central de Riesgos y otras a las que el Ban en pertenencia.
- Declaro que toda información de pago de impuestos que me solicite y autoriza a Banco Almirante para su correspondiente por cualquier motivo. Aunque que, de determinarse tal tratamiento en la información así presentada, Ban en Colombia está facultado a que por terminada cualquier relación establecida, sea que implique o represente alguna para esta institución.
- Declaro que el/los _____, soy una persona a total por mí mismo, y/o _____, tengo y/o tengo algún con el hecho que, de caso contrario algún cambio en mi estado de soltería o divorciado me comprometo a ser firmado al Banco.
- En cumplimiento a las políticas crediticias por Banco Almirante, me comprometo a actualizar sus datos a partir de la fecha de la información facilitada en este documento y cada vez que surja algún cambio en cualquiera de los datos que he proporcionado.
- Autorización de Contacto: Autorizo a Banco Almirante a utilizar la información de este formulario para poder contactarme en cualquier modo de tipo de la información referida a los productos que ofrece. Si No

Firma del Solicitante: _____

Para uso exclusivo del Banco Solicitante Almirante: _____ Fecha de ingreso al sistema: _____

2. Autorización para Consulta Buró de Crédito

AUTORIZACIÓN PARA CONSULTA EN BURÓ DE CRÉDITO

DATOS DEL SOLICITANTE

Nombre completo: _____

Número de identificación (DNI/Pasaporte): _____

Teléfono: _____

Correo electrónico: _____

AUTORIZACIÓN

Por medio de la presente, autorizo a [Nombre de la entidad financiera] a consultar mi historial crediticio ante las agencias de información crediticia o burós de crédito con el fin de evaluar mi solicitud de crédito, en conformidad con las disposiciones legales aplicables.

Reconozco que la consulta de mi historial crediticio tiene como objetivo analizar mi capacidad financiera y que la información obtenida será utilizada exclusivamente para la evaluación de esta solicitud de crédito. Asimismo, declaro que he sido informado(a) de mis derechos en cuanto a la privacidad y el manejo de la información proporcionada.

Esta autorización tendrá vigencia únicamente para el proceso de evaluación del crédito indicado y no podrá ser utilizada para otros fines sin mi consentimiento expreso.

FIRMA DEL SOLICITANTE

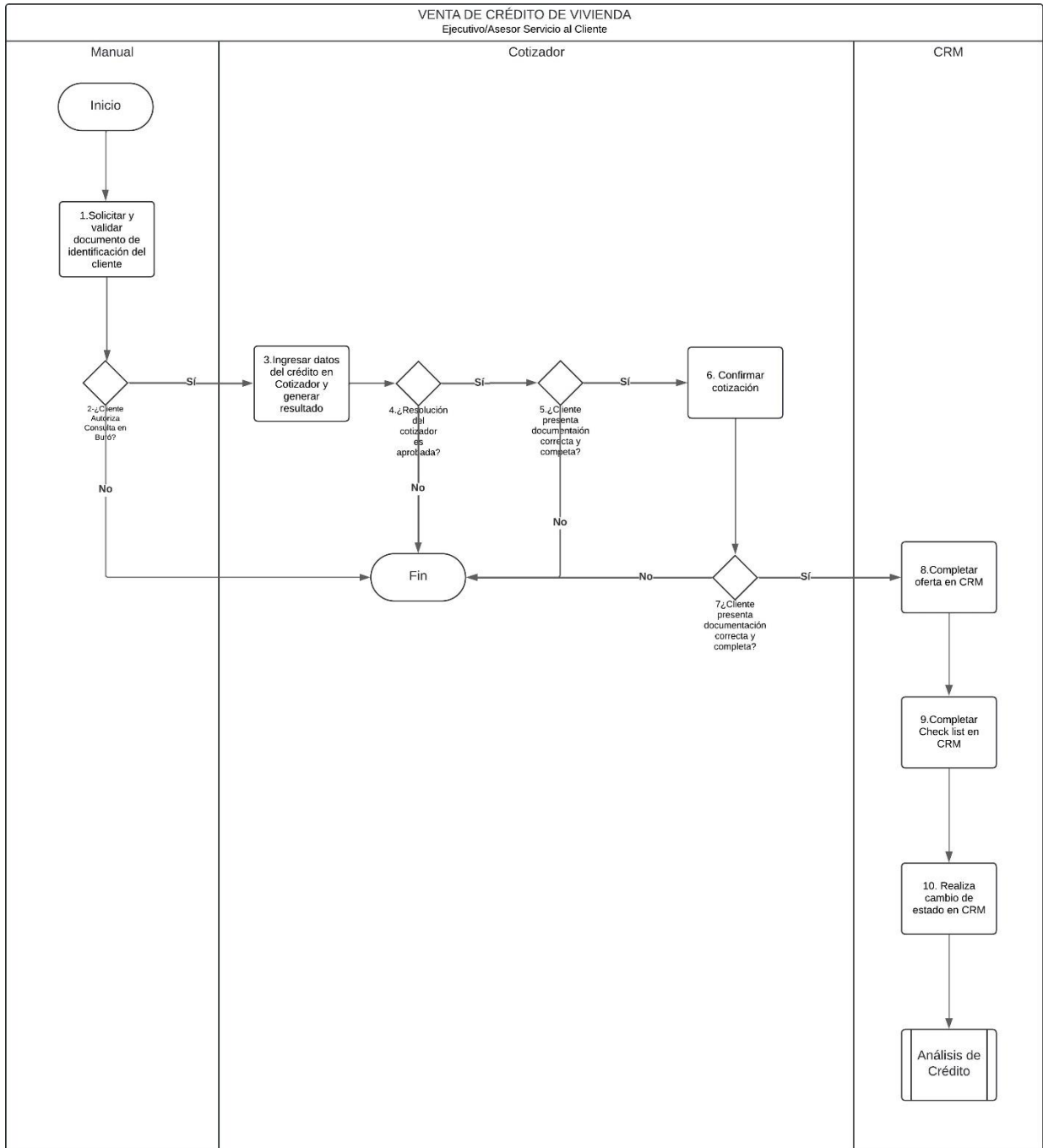
Firma: _____

Nombre completo: _____

Fecha: _____

Anexos

1. Diagrama de Flujo Venta de Crédito de Vivienda



Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitud única de Producto ▪ Contrato ▪ Poliza de Seguro ▪ Tabla de amortización 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5 años ▪ 5 años ▪ 5 años ▪ 5 años 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Archivo y Custodia ▪ Archivo y Custodia ▪ Archivo y Custodia ▪ Archivo y Custodia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A ▪ N/A ▪ N/A ▪ N/A

Cambios a esta versión

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio
0.1	28/09/2024	Creación de nuevo procedimiento

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitud única de producto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cotización del cliente en MDA/Buró de Crédito.

CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO

6.4.2.2.4 ANÁLISIS DE CRÉDITO Y VISADO DE DOCUMENTOS

Página 153 de 233	PROCESO DE CRÉDITO	
PO-01-004		
Revisión: 0.1	ANÁLISIS DE CRÉDITO Y VISADO DE DOCUMENTOS	

Objetivo:

Asegurar que los pasos para gestionar el visado de documentos y análisis de crédito de préstamos de consumo, vehículo y vivienda, se desarrollen con un nivel de eficiencia adecuado y cumplan con los estándares de calidad requeridos.

Alcance:

Aplica para el visado de documentos y análisis de crédito de préstamos de consumo, vehículo y vivienda con garantía fiduciaria, prendaria o líquida, desde que el Analista de Crédito recibe mediante BPM la solicitud por parte del Ejecutivo/Asesor Comercial o directamente del cliente para los casos de autoservicio de créditos de consumo hasta que emite la resolución.

Descripción:

Actividades	Responsable	Descripción
1. Validar documentos y medir capacidad de pago	Analista de Crédito	<p>1.1. Recibe mediante la BPM la oferta según el tipo de producto solicitado por el cliente.</p> <p>1.2. Revisa la información de la oferta en BPM contra el Core Bancario:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Nombres completos del cliente. ● Número de Identificación. ● Opción de "Direcciones de Correo Electrónico" creada en el Core Bancario. ● Número de la Cuenta. ● RTN (si aplica) <p>1.3. Revisa los documentos adjuntos de acuerdo con el listado de verificación vigente.</p> <p>1.4. Medir capacidad de pago del cliente según buró de crédito.</p>
2. ¿Recomendación emitida?	Analista de Crédito	<p>2.1. Luego de revisar el récord crediticio del cliente y analizar la capacidad de pago de este, registra la recomendación de la solicitud de crédito ya sea "recomendado" o "no recomendado" en la Herramienta MDA colocando las observaciones de la recomendación y guardando la</p>

Actividades	Responsable	Descripción
		<p>solicitud para el cambio de estado a “pendiente de resolución”.</p> <p>2.2. En caso de que la recomendación sea “No Recomendado”: Cambia de estado en BPM a “No recomendado” y finaliza el proceso.</p> <p>2.3. En caso de que la recomendación sea “Diferido”: Por Excepción documental, fiador, o monto menor recomendado. Cambia de estado en BPM para su notificación vía CRM al Asesor Comercial/Ejecutivo Banca de Personas y se ejecuta la actividad 3.</p> <p>2.4. En caso de que la recomendación sea “Recomendado”: la BPM ejecuta la actividad 5.</p>
3. ¿Motivo de caso Diferido?	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	<p>3.1. Diferido por Fiador: La gestión se cierra de forma automática desde la BPM y se recibe notificación en CRM. Notifica al cliente que la solicitud requiere de fiador para realizar la gestión de crédito. Finaliza Proceso.</p> <p>3.2. Diferido por Excepción Documental/Monto menor: contactar al cliente y solicitar regularización de documentos o negociar nuevo monto de crédito. Se ejecuta la actividad 4</p>
4. ¿Cliente presenta documentación/acepta nuevo monto de crédito?	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	<p>4.1. En caso de que el cliente presente la documentación/acepte el nuevo monto de crédito se ejecuta nuevamente la actividad 1.</p> <p>4.2. En caso de que el cliente no presente la documentación/acepte el nuevo monto de crédito, se le notifica que la solicitud no precede y finaliza el proceso.</p>
5. ¿Tipo de solicitud de crédito?	Validación del Sistema BPM	<p>5.1. El sistema BPM de forma automática valida el tipo de solicitud de crédito:</p> <p>5.2. En caso que la solicitud corresponda a crédito de consumo ingresado mediante la banca en línea, aplica cambio de estado a resolución “Aprobada” para proceder con el desembolso del cliente. Ejecuta la actividad 6.</p> <p>5.3. En caso que el crédito sea de consumo ingresado desde agencia o de vehículo, valida el crédito requiere aprobación del comité, Ejecuta la actividad 7.</p>
6. Ejecutar desembolso automático	Sistema BPM	6.1. Ejecuta débito de cuenta contable y acredita a la cuenta del cliente. Finaliza el proceso.
7. ¿Requiere pasar por comité?	Analista de Crédito	7.1. Las gestiones requieren pasar por comité cuando aplique por límites discrecionales, partes relacionadas o PEPS.

Actividades	Responsable	Descripción
		7.2. En caso que no requiera pasar por comité se ejecuta la actividad 8. 7.3. En caso que requiera pasar por comité se ejecuta la actividad 13.
8. Emitir resolución de aprobado	Analista de Crédito	8.1. Realiza cambio de estado de la gestión a Aprobado en la BPM. Posteriormente se ejecuta el proceso "Desembolso de Préstamo".
9. ¿Cliente hará uso de fondos Convivienda o Bahnprovi?	Analista de Crédito	9.1. En caso que el cliente haga uso de fondos Convivienda o Bahnprovi Realiza cambio de estado en la gestión de BPM para notificar vía CRM al Asesor/Ejecutivo de Banca Personas. Se ejecuta proceso de "Solicitud de Cupo y Registro de Garantías Recíprocas". 9.2. En caso que no haga uso de esos fondos se realiza cambio de estado en la gestión de BPM para notificar vía CRM al Asesor/Ejecutivo de Banca Personas ejecute la actividad 10.
10. Gestionar garantía y seguro de vida con el cliente	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	10.1. Verifica con el cliente que la garantía se encuentre liberada y que la vivienda posea un avalúo. 10.2. Solicita por correo electrónico la revisión del seguro de vida al oficial de seguros.
11. ¿Requiere liberación de garantía?	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	11.1. En caso que requiera liberación de garantía se ejecuta el proceso "Liberación de Garantía", 11.2. En caso que no requiera liberación de garantía verifica si la vivienda cuenta con avalúo preaprobado. Se ejecuta la actividad 12.
12. ¿Requiere de avalúo?	Ejecutivo/Asesor Servicio al Cliente	12.1. En caso que la vivienda requiera de elaboración de avalúo se ejecuta el proceso "Validación Legal y Gestión de Avance de Obra!" 12.2. En caso de que ya cuente con el avalúo lo adjunta a la gestión y se ejecuta la actividad 13.
13. Elaborar agenda de Comité	Analista de Crédito	13.1. Recibe la gestión de BPM en estado "Emitir Resolución de Crédito" y elabora la agenda para Comité y entrega documentos al Gerente/Jefe de Créditos Banca de Personas
14. Emitir resolución de Crédito	Secretario de Comité/Gerente/Jefe de Créditos Banca de Personas	14.1. Ingresa a la gestión en BPM y verifica la recomendación realizada por el Analista de Crédito. 14.2. Ingresa a Herramienta de Análisis en el MDA y selecciona la solicitud de crédito para aprobar o denegar la misma. Aprobada o denegada la solicitud el MDA generará la resolución de crédito en PDF 14.3. Ingresa al BPM, selecciona la acción "Complementar Resolución" y adjunta la

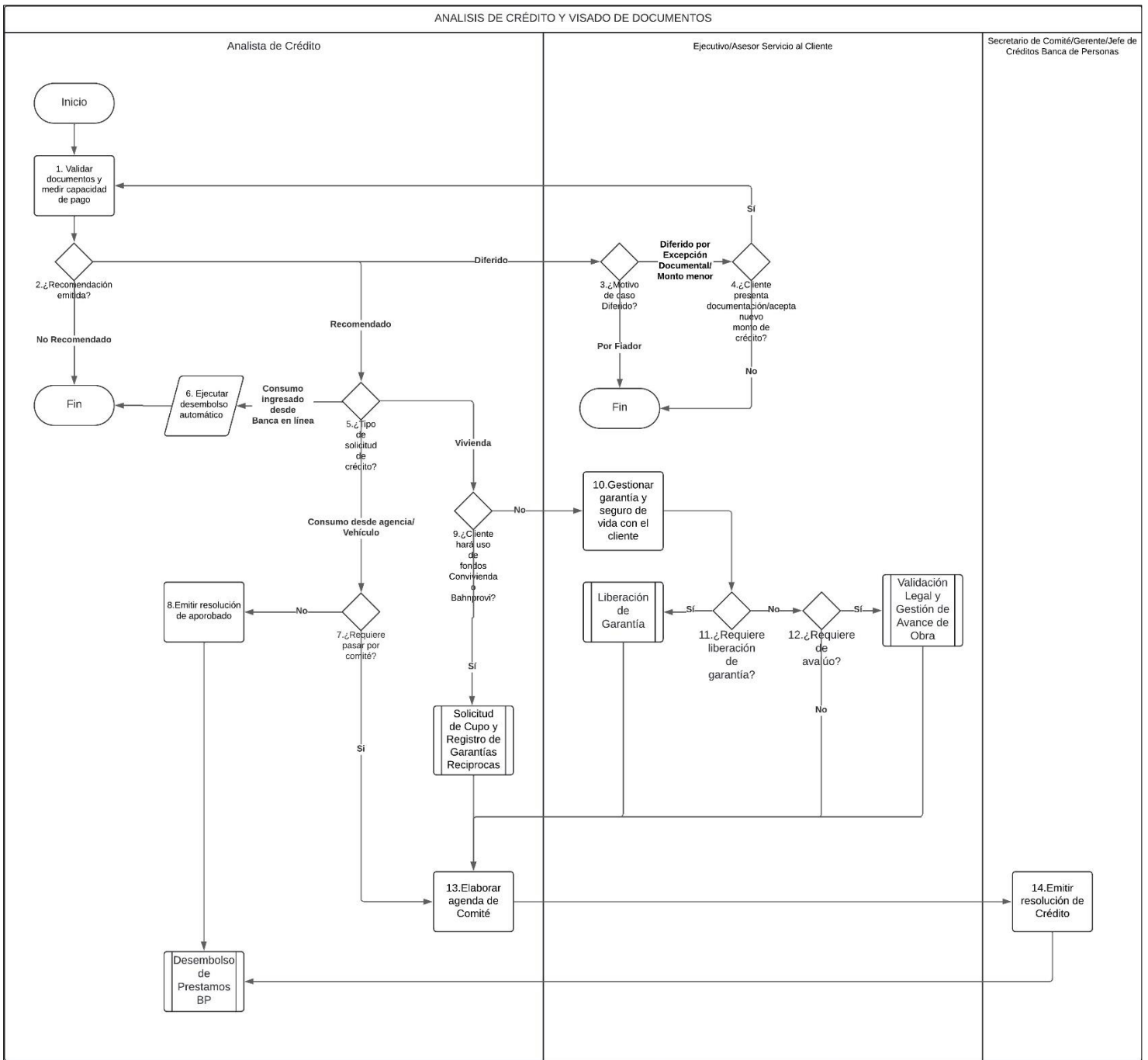
Actividades	Responsable	Descripción
		resolución de crédito generada por BPM. Se ejecuta el proceso "Desembolso de Prestamos BP".

Formatos Utilizados

N/A

Anexos

1. Diagrama de Flujo Análisis de Crédito y Visado de Documentos



Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
<ul style="list-style-type: none">N/A

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
<ul style="list-style-type: none">Resolución de Crédito	<ul style="list-style-type: none">5 años	<ul style="list-style-type: none">Archivo y Custodia	<ul style="list-style-type: none">N/A

Cambios a esta versión

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio
0.1	21/09/2024	Creación de nuevo procedimiento

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none">Solicitud única de producto	<ul style="list-style-type: none">Cotización del cliente en MDA/Buró de Crédito.

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO

6.4.2.2.5 MEDIDAS DE CONTROL PARA LA DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

Para todos los indicadores definidos, el equipo bajo la subgerencia de Monitoreo y Medición será el responsable de realizar el seguimiento y la medición de forma mensual. Este equipo se encargará de recopilar los datos, analizarlos y generar los informes necesarios. Los resultados de estos indicadores serán revisados con la Gerencia de Procesos y Mejora Continua y la Gerencia de Riesgos.

Las decisiones sobre los indicadores se tomarán de manera conjunta cuando cualquier modificación tenga implicaciones sobre las actividades realizadas por otras áreas participantes en el proceso. Sin embargo, cuando se trate de modificaciones que solo afecten a las actividades operativas de una sola área, la decisión podrá ser tomada de forma individual por el área correspondiente. Es fundamental que todos los involucrados se mantengan en sintonía con respecto a los cambios y estrategias establecidos para asegurar la coherencia y alineación del proceso, con el fin de lograr una mejora continua y un desempeño eficiente en el proceso de crédito.

1. Precisión de la Documentación:

Fórmula:

$$\frac{\text{Número de errores identificados en auditorías}}{\text{Número total de procesos auditados}} \times 100$$

Medida de aceptación: indicadores establecidos por la gerencia de Riesgos y Gestión de Procesos

- Aceptable: $\leq 5\%$
- Optimo: $\leq 1\%$

Descripción:

Un porcentaje bajo de errores refleja una alta calidad en la documentación, mientras que un porcentaje alto indica que la documentación necesita mejoras en su precisión.

6.4.2.3 DEFINICIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PROCESO DE CRÉDITO DE CONSUMO, VEHÍCULO Y VIVIENDA DE BANCA DE PERSONAS.

6.4.2.3.1 ENFOQUE

El enfoque del plan de capacitación está orientado a los asesores/ejecutivos comerciales banca de personas, analistas de crédito y oficinistas de liquidación de préstamos de la institución financiera, que ejecutan los procesos requeridos para llevar a cabo la ejecución de créditos de consumo, vehículo y vivienda a solicitud de clientes que pertenecen a banca de personas; con el objetivo de garantizar que los empleados comprendan los cambios en los procesos y puedan operar las nuevas herramientas y flujos de trabajo de manera eficiente.

El plan de capacitación está orientado a los siguientes módulos de enseñanza:

- Introducción y adopción del nuevo proceso de crédito de consumo mediante banca en línea.
- Introducción y adopción del proceso de Venta crédito de consumo, vehículo y vivienda desde agencia.
- Introducción y adopción del proceso de análisis de crédito de consumo, vehículo y vivienda.
- Introducción y adopción del proceso de desembolso de crédito de consumo, vehículo y vivienda.

6.4.2.3.2 GESTIÓN DE LAS CAPACITACIONES

Las capacitaciones deberán ser coordinadas de manera centralizada por el equipo de Universidad Corporativa de la institución financiera, el cual será el encargado de gestionar y organizar todas las actividades necesarias para garantizar el correcto desarrollo del proceso formativo. Este equipo actuará como el punto central de coordinación, asegurando que todas las capacitaciones se realicen de acuerdo con los estándares establecidos y dentro de los plazos definidos.

El proceso de solicitud de capacitación se iniciará mediante una solicitud formal enviada por el líder del proyecto de desarrollo mediante correo electrónico, quien generalmente es asignado

por la Gerencia de la PMO (Oficina de Gestión de Proyectos). Esta oficina tiene la responsabilidad de liderar y supervisar los proyectos dentro de la institución, asegurando que se cumplan los plazos, presupuestos y objetivos previamente establecidos.

Es importante destacar que las solicitudes de capacitación deberán ser enviadas al equipo de Universidad Corporativa únicamente después de que el proyecto haya pasado por el proceso de certificación realizado por el equipo de QA (Aseguramiento de Calidad). Esta certificación garantiza que el proyecto cumple con los estándares técnicos necesarios y está listo para ser implementado en el entorno de producción. Solo cuando se haya alcanzado este hito, se podrá proceder con la solicitud y organización de las capacitaciones, asegurando que los participantes reciban formación sobre un producto o servicio completamente funcional y validado.

6.4.2.3.3 INSTRUCTORES

Los expertos funcionales, definidos por la Gerencia de PMO, deben ser los responsables de impartir las capacitaciones debido a su conocimiento sobre el alcance y los objetivos del proyecto. Estos expertos se encuentran involucrados en todas las fases del proyecto, desde la planificación hasta la implementación, lo que les permite entender en detalle las necesidades y especificaciones del mismo. Además, son los encargados de validar que el contenido y los procedimientos formativos estén alineados con los requisitos del proyecto y las mejores prácticas.

Las capacitaciones serán impartidas por estos expertos funcionales, quienes utilizarán las metodologías y modalidades definidas en cada ficha de capacitación. Las modalidades de las capacitaciones podrán ser presenciales, virtuales o híbridas, dependiendo de las necesidades específicas del proyecto y de los participantes. Cada ficha de capacitación contendrá detalles precisos sobre el enfoque pedagógico, los objetivos de aprendizaje, los contenidos específicos que se abordarán y la duración de cada sesión, adaptados tanto a las características del proyecto como a los perfiles de los usuarios que recibirán la formación. De esta manera, se garantizará que los participantes adquieran las competencias necesarias para utilizar los productos o servicios formados correctamente.

6.4.2.3.4 FICHAS DE CAPACITACIÓN

Las fichas de capacitación se elaboraron con la guía del equipo de Universidad Corporativa para asegurar que contengan los detalles requeridos según la estructura de capacitación

actualmente utilizada por la institución.

Tabla 7 Ficha de capacitación para proceso de crédito de consumo mediante banca en línea.

PLAN DE CAPACITACIÓN

Estructura del programa			
Nombre de la capacitación	Introducción y adopción del nuevo proceso de crédito de consumo mediante banca en línea.		
Objetivo	Brindar a los participantes los conocimientos y habilidades necesarias para comprender e implementar el nuevo proceso de crédito de consumo a través de la banca en línea, facilitando su adopción eficiente en las operaciones diarias y mejorando la experiencia del cliente.		
Grupo Objetivo	Asesores / Ejecutivos Comerciales Banca de Personas / Analistas de Crédito / Oficinistas de Liquidación de Préstamos.		
Modalidad	En línea	Duración	8 horas

Estructura de Enseñanza		
Contenido	Material	Actividades
1. Explicación general de la nueva herramienta tecnológica. 2. Impacto del cambio en la operación diaria. 3. Uso en vivo de las interfaces de usuario.	1. Manual del usuario del sistema. 2. Tutoriales en video.	1. Simulaciones de uso del sistema en ambiente QA por los participantes. 2. Grupos de discusión sobre las diferencias clave entre los procesos anteriores y los nuevos.

Estructura de Evaluación
Exámenes Prácticos. Monitoreo Post-capacitación. Encuestas de Retroalimentación.

Recursos	
Instructores	Herramientas
Usuario funcional del proyecto, definido por la PMO.	1. Acceso a entornos simulados del sistema para prácticas; 2. Equipo audiovisual para las sesiones en línea.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8 Ficha de Capacitación para el proceso venta de crédito de consumo, vehículo y vivienda desde agencia.

PLAN DE CAPACITACIÓN

Estructura del programa			
Nombre de la capacitación	Introducción y adopción del proceso de venta de crédito de consumo, vehículo y vivienda desde agencia.		
Objetivo	Capacitar a los participantes en el manejo y adopción del nuevo proceso de solicitudes de crédito de consumo, vehículo y vivienda desde la agencia, asegurando la correcta implementación, optimización del flujo de trabajo y mejorando la atención al cliente.		
Grupo Objetivo	Asesores / Ejecutivos Comerciales Banca de Personas		
Modalidad	En línea	Duración	4 horas

Estructura de Enseñanza		
Contenido	Material	Actividades
1. Cómo gestionar las solicitudes de crédito utilizando las nuevas herramientas del sistema CRM. 2. Identificación y prevención de errores comunes en el proceso de ingreso de la solicitud. 3. Uso en vivo de las interfaces de usuario. 4. Impacto del cambio en la operación diaria.	1. Documentación del proceso.	1. Ejercicio práctico de caso de crédito de consumo simulado en ambiente QA. 2. Ejercicio práctico de caso de crédito de vehículo simulado en ambiente QA. 3. Ejercicio práctico de caso de crédito de vivienda simulado en ambiente QA.

Estructura de Evaluación
Exámenes Prácticos. Monitoreo Post-capacitación. Encuestas de Retroalimentación.

Recursos	
Instructores	Herramientas
Usuario funcional del proyecto, definido por la PMO.	1. Acceso a entornos simulados del sistema para prácticas; 2. Equipo audiovisual para las sesiones en línea.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9 Ficha de capacitación para el proceso de análisis de crédito de consumo, vehículo y vivienda.

PLAN DE CAPACITACIÓN

Estructura del programa		
Nombre de la capacitación	Introducción y adopción del proceso de análisis de crédito de consumo, vehículo y vivienda.	
Objetivo	Capacitar a los participantes en la comprensión y adopción del nuevo proceso de análisis de crédito para solicitudes de consumo, vehículo y vivienda, asegurando una evaluación rigurosa y eficiente que permita tomar decisiones de crédito acertadas y reducir riesgos para la entidad financiera.	
Grupo Objetivo	Analistas de Crédito	
Modalidad	Presencial	Duración 6 horas

Estructura de Enseñanza		
Contenido	Material	Actividades
1. Identificación de casos según canal de ingreso. 2. Procedimiento para análisis de casos ingresados por medio de agencia. 3. Procedimiento para análisis de casos ingresados por medio de banca en línea. 4. Cómo gestionar la revisión de documentos utilizando las nuevas herramientas del sistema CRM. 5. Impacto del cambio en la operación diaria.	1. Documentación del proceso.	1. Ejercicio práctico de caso de crédito de consumo simulado en ambiente QA. 2. Ejercicio práctico de caso de crédito de vehículo simulado en ambiente QA. 3. Ejercicio práctico de caso de crédito de vivienda simulado en ambiente QA.

Estructura de Evaluación
Exámenes Prácticos. Monitoreo Post-capacitación. Encuestas de Retroalimentación.

Recursos	
Instructores	Herramientas
Usuario funcional del proyecto, definido por la PMO.	1. Equipo audiovisual para las sesiones presenciales. 2. Sala de capacitación con mobiliario.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10 Ficha de Capacitación para el proceso de desembolso de crédito

PLAN DE CAPACITACIÓN

Estructura del programa		
Nombre de la capacitación	Introducción y adopción del proceso de desembolso de crédito de consumo, vehículo y vivienda.	
Objetivo	Capacitar a los participantes en la adopción e implementación efectiva del nuevo proceso de desembolso de crédito para consumo, vehículo y vivienda, garantizando que se realicen de manera eficiente, segura y conforme a las políticas de la entidad, mejorando la experiencia del cliente y reduciendo errores operativos.	
Grupo Objetivo	Oficinistas de Liquidación de Préstamos	
Modalidad	Presencial	Duración 4 horas

Estructura de Enseñanza		
Contenido	Material	Actividades
1. Alcance de mejoras en el proceso de desembolso. 2. Procedimiento para desembolso de préstamos por excepción. 3. Impacto del cambio en la operación diaria.	1. Documentación del proceso.	1. Simulaciones de uso del sistema en ambiente QA. 2. Grupos de discusión sobre las diferencias clave entre los procesos anteriores y los nuevos.

Estructura de Evaluación
Exámenes Prácticos. Monitoreo Post-capacitación. Encuestas de Retroalimentación.

Recursos	
Instructores	Herramientas
Usuario funcional del proyecto, definido por la PMO.	1. Equipo audiovisual para las sesiones presenciales. 2. Sala de capacitación con mobiliario.

Fuente: Elaboración propia.

6.4.2.3.5 INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Se realizó el diseño de evaluaciones para medir la efectividad de las capacitaciones. Estas evaluaciones incluyen tanto encuestas de satisfacción de los participantes como pruebas de conocimiento. En ese sentido, las encuestas de satisfacción se utilizarán para obtener retroalimentación sobre la calidad y la relevancia del contenido, mientras que las evaluaciones de conocimiento se centrarán en medir el dominio de las habilidades y conocimientos adquiridos durante la capacitación.

Los instrumentos de evaluación han sido desarrollados con el apoyo del equipo de Universidad Corporativa, quienes son los responsables de crear, validar y administrar estos recursos formativos. El equipo de Universidad Corporativa posee la certificación y la experiencia necesaria para el desarrollo de instrumentos de evaluación, lo que asegura su fiabilidad y validez en el proceso de medición del aprendizaje.

Ambos instrumentos de evaluación se aplicarán al final de cada módulo de enseñanza, lo que permitirá obtener una visión integral del aprendizaje en cada etapa del proceso formativo. Posteriormente, los resultados deberán ser recolectados y analizados por el equipo de Universidad Corporativa, quien será el encargado de elaborar un informe detallado con los resultados obtenidos. Este informe será presentado a la Gerencia de PMO, proporcionando una evaluación precisa de la efectividad de las capacitaciones y permitiendo tomar decisiones informadas sobre futuras acciones y ajustes en los programas de formación.

6.4.2.3.5.1 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Encuesta de satisfacción de la capacitación

Instrucciones: Por favor, califique cada una de las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5, donde:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Neutral
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Sección 1: Contenido de la Capacitación

1. ¿El contenido de la capacitación fue claro y fácil de entender?
2. ¿Los temas abordados en la capacitación fueron relevantes para mi trabajo en la atención de créditos de consumo?
3. ¿La capacitación cubrió de manera adecuada todas las etapas del nuevo procedimiento para la atención de créditos de consumo?

Sección 2: Metodología e Instructor

4. ¿El instructor explicó el contenido de manera clara y resolvió todas las dudas que surgieron durante la capacitación?
5. ¿El instructor utilizó ejemplos y situaciones prácticas que ayudaron a comprender mejor el nuevo procedimiento?
6. ¿La metodología empleada (presentaciones, ejercicios prácticos, simulaciones) fue adecuada para la naturaleza del procedimiento de créditos de consumo?

Sección 3: Aplicabilidad del Conocimiento

7. ¿Siento que puedo aplicar inmediatamente los conocimientos adquiridos en mi trabajo diario?
8. ¿La capacitación me ayudó a entender cómo el nuevo procedimiento mejorará la eficiencia

en la atención de créditos de consumo?

Sección 4: Organización y Recursos

9. ¿Los materiales proporcionados (manuales, guías, presentaciones) fueron útiles y claros?
10. ¿La capacitación estuvo bien organizada y el tiempo fue suficiente para cubrir todos los temas?

6.4.2.3.5.2 EXAMEN DE EVALUACIÓN PROCESOS DE VENTA DE CRÉDITOS

Instrucciones: Elige la respuesta correcta para cada pregunta relacionada con el proceso de gestión de solicitudes de crédito.

1. ¿Qué documentos son válidos para identificar a un cliente extranjero y qué pasos adicionales se deben tomar si hay dudas sobre la autenticidad del documento presentado?
 - a. Pasaporte o carné de residente; solicitar segunda identificación, como licencia de conducir. (Correcto)
 - b. Tarjeta de identidad; cotejar siempre con la firma del cliente. (Incorrecto)
 - c. Carné de seguro social; solo se necesita una identificación. (Incorrecto)
2. ¿Qué sucede si un cliente no autoriza la consulta en el Buró de Crédito?
 - a. Se procede con la solicitud pero con una tasa de interés mayor. (Incorrecto)
 - b. Se cancela el proceso y se le informa al cliente que no se puede continuar. (Correcto)
 - c. Se solicita una revisión manual del historial crediticio del cliente. (Incorrecto)
3. Menciona al menos cinco datos que deben ingresarse en el Cotizador MDA al gestionar una solicitud de crédito.
 - a. Nombre completo, número de identificación, tipo de identificación, dirección y teléfono. (Incorrecto)
 - b. Número de identificación, tipo de identificación, ingresos, deducciones y monto solicitado. (Correcto)
 - c. Producto, subproducto, número de pasaporte, fecha de nacimiento y monto del

crédito. (Incorrecto)

4. ¿Qué acciones debe tomar el ejecutivo si el resultado del cotizador es “Denegado”? ¿Y si es “Aprobado”?
 - a. Si es “Denegado”, se pide una segunda revisión; si es “Aprobado”, se continúa el proceso. (Incorrecto)
 - b. Si es “Denegado”, se informa al cliente que la solicitud no procede; si es “Aprobado”, se sigue a la siguiente actividad. (Correcto)
 - c. Si es “Denegado”, se realiza una consulta adicional; si es “Aprobado”, se aprueba automáticamente. (Incorrecto)
5. ¿Qué dos documentos principales se solicitan al cliente para validar su antigüedad laboral y la dirección de su residencia?
 - a. Licencia de conducir y carné de seguro social. (Incorrecto)
 - b. Constancia de trabajo y recibo público. (Correcto)
 - c. Tarjeta de identidad y recibo de banco. (Incorrecto)
6. ¿Qué información se debe completar en CRM una vez que el cliente ha presentado la documentación correcta y completa?
 - a. Subdestino, número de cuenta de desembolso y número de cuenta a debitar. (Correcto)
 - b. Número de teléfono, dirección y constancia de ingresos. (Incorrecto)
 - c. Identificación del cliente, antigüedad laboral y dirección del trabajo. (Incorrecto)
7. ¿Qué cuidados se deben tener al solicitar la firma y huella del cliente durante el proceso en CRM?
 - a) Solicitar dos firmas del cliente para mayor seguridad. (Incorrecto)
 - b) Asegurarse de que la firma y huella se coloquen solo una vez y de forma clara. (Correcto)
 - c) Realizar la firma manual y luego escanearla. (Incorrecto)

8. ¿Qué se autocompleta automáticamente en el Check List documental en CRM y qué documentos se deben escanear y cargar?
- El número de identificación se autocompleta y se debe cargar la constancia laboral y recibo público. (Correcto)
 - El número de identificación y recibo público se autocompletan; no se necesitan documentos adicionales. (Incorrecto)
 - La solicitud única de productos se autocompleta y se carga la firma del cliente. (Incorrecto)
9. ¿Qué estado debe cambiarse en CRM una vez que toda la documentación del cliente está completa, y hacia qué área viaja la gestión?
- Cambia a “Aprobación en Proceso” y viaja al área de Análisis Financiero. (Incorrecto)
 - Cambia a “Documentos Completos por Asesor” y viaja al área de Análisis de Crédito. (Correcto)
 - Cambia a “Aprobación Completa” y se envía al área de Desembolso. (Incorrecto)
10. ¿En qué punto finaliza el proceso si la solicitud del cliente no cumple con alguno de los requisitos establecidos?
- Cuando el cliente no presenta la documentación correcta o no autoriza la consulta en el Buró. (Correcto)
 - Cuando el cliente no firma el contrato de crédito. (Incorrecto)
 - Cuando el cliente solicita una revisión adicional del Buró de Crédito. (Incorrecto)

6.4.2.3.6 EXAMEN DE EVALUACIÓN PROCESOS DE ANÁLISIS DE CRÉDITO

1. ¿Qué documentos se deben revisar en el sistema Core Bancario para validar la información del cliente?
- Nombres completos, número de identificación, RTN (si aplica), correo electrónico y número de cuenta. (Correcto)
 - Nombres completos, número de identificación, licencia de conducir y recibo de

- pago. (Incorrecto)
- c. RTN, licencia de conducir, dirección de residencia y correo electrónico. (Incorrecto)
2. ¿Cómo se determina la capacidad de pago del cliente?
- a. A través del análisis de los ingresos netos del cliente. (Incorrecto)
- b. Mediante la revisión del buró de crédito y los documentos adjuntos en el BPM. (Correcto)
- c. Comparando el monto solicitado con el saldo en la cuenta del cliente. (Incorrecto)
3. ¿Qué debe hacer el analista si la recomendación es "No Recomendado"?
- a. Informar al cliente y solicitar nuevos documentos. (Incorrecto)
- b. Cambiar el estado en BPM a "No recomendado" y finalizar el proceso. (Correcto)
- c. Cambiar el estado a "Pendiente de Revisión" y continuar con el proceso. (Incorrecto)
4. ¿Qué se debe hacer cuando un crédito es diferido por excepción documental o monto menor?
- a. Notificar al cliente que debe presentar nuevos documentos o negociar un nuevo monto. (Correcto)
- b. Aprobar el crédito provisionalmente hasta que se reciban los documentos. (Incorrecto)
- c. Finalizar el proceso sin notificar al cliente. (Incorrecto)
5. ¿Qué sucede cuando el sistema BPM valida una solicitud de crédito de consumo ingresada por banca en línea?
- a. El sistema realiza un análisis adicional de los documentos. (Incorrecto)
- b. El sistema cambia el estado a "Aprobada" y ejecuta el desembolso automáticamente. (Correcto)
- c. Se requiere la aprobación del comité antes del desembolso. (Incorrecto)

6. ¿Cuándo es necesario que una gestión de crédito pase por comité?
 - a. Siempre que el cliente solicite un monto alto. (Incorrecto)
 - b. Cuando la solicitud supera los límites discrecionales o involucra partes relacionadas. (Correcto)
 - c. Solo cuando el crédito es de vehículo o hipotecario. (Incorrecto)
7. ¿Qué acción se toma si un cliente hace uso de fondos Convivienda o Bahnprovi?
 - a. El sistema BPM genera una notificación al asesor para gestionar el cupo y garantías recíprocas. (Correcto)
 - b. El sistema aprueba automáticamente la solicitud. (Incorrecto)
 - c. El proceso finaliza sin necesidad de aprobación adicional. (Incorrecto)
8. ¿Qué documento se genera cuando el comité aprueba o deniega una solicitud de crédito?
 - a. Un reporte verbal. (Incorrecto)
 - b. Una resolución de crédito en PDF generada por el sistema MDA. (Correcto)
 - c. Un email de notificación al cliente. (Incorrecto)

6.4.2.3.7 MEDIDAS DE CONTROL DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Para todos los indicadores definidos, el equipo bajo la subgerencia de Monitoreo y Medición será el responsable de realizar el seguimiento y la medición de forma mensual. Este equipo se encargará de recopilar los datos, analizarlos y generar los informes necesarios. Los resultados de estos indicadores serán revisados con la Gerencia de Universidad Corporativa y la Gerencia de Proyectos.

Las decisiones sobre los indicadores se tomarán de manera conjunta cuando cualquier modificación tenga implicaciones sobre las actividades realizadas por otras áreas participantes en el proceso. Sin embargo, cuando se trate de modificaciones que solo afecten a las actividades

operativas de una sola área, la decisión podrá ser tomada de forma individual por el área correspondiente. Es fundamental que todos los involucrados se mantengan en sintonía con respecto a los cambios y estrategias establecidos para asegurar la coherencia y alineación del proceso, con el fin de lograr una mejora continua y un desempeño eficiente en el sistema de automatización de créditos.

1. Índice de Satisfacción de la Capacitación:

Fórmula:

$$\frac{\sum \text{Puntuaciones de satisfacción}}{\text{Número total de encuestas completadas}} \times 100$$

Medida de aceptación: indicadores ya establecidos por la Gerencia de Universidad Corporativa.

- Aceptable: $\geq 80\%$ de satisfacción (en una escala de 1 a 5, donde 4 y 5 representan empleados satisfechos).
- Optimo: $\geq 90\%$ de satisfacción.

Descripción:

Un alto índice de satisfacción indica que la capacitación es efectiva y cumple con las expectativas de los empleados, mientras que un bajo índice señala áreas de mejora en el contenido o la forma de impartirla.

2. Índice de Resultados de Evaluación:

Fórmula:

$$\frac{\sum \text{Puntuaciones obtenidas por los empleados}}{\text{Número total de empleados evaluados}} \times 100$$

Medida de aceptación: indicadores ya establecidos por la Gerencia de Universidad Corporativa.

- Aceptable: $\geq 85\%$ de puntuación promedio.
- Optimo: $\geq 90\%$ de puntuación promedio.

Descripción:

Un porcentaje alto en los resultados de evaluación sugiere que los empleados han comprendido de manera efectiva los contenidos de la capacitación y están preparados para aplicar esos conocimientos en su trabajo, mientras que un porcentaje bajo indicaría que el programa de capacitación no fue del todo efectivo o que es necesario revisar la metodología de enseñanza o los contenidos para mejorar el aprendizaje.

6.5 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

6.5.1. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

El cronograma de implementación se inicia con la Iniciación y Planificación del Proyecto, que comprende un periodo de 8 semanas, donde se realizará la presentación de iniciativas al equipo técnico para dar inicio a la estimación de recursos tecnológicos y elaboración de requerimientos técnicos para la construcción de servicios de consulta.

La ejecución del MVP: Crédito de Consumo desde Banca Digital se desarrollará en un periodo aproximado de 30 semanas que abarcará desde el desarrollo de nuevos servicios de consulta y del flujo de crédito de consumo en la banca digital, hasta la certificación y salida a producción de la iniciativa.

En paralelo se dará inicio al desarrollo de mejoras en la herramienta de entrada (CRM) el cual tendrá un periodo aproximado de 48 semanas compuestas por tres etapas de entrega:

- Ejecución R2: Mejoras CRM Crédito de Vehículo
- Ejecución R3: Mejoras CRM Crédito de Consumo
- Ejecución R3: Mejoras CRM Crédito de Vivienda

6.5.2. PRESUPUESTO

Considerando que el proyecto se encuentra en una fase inicial exploratoria, se presenta un presupuesto anual preliminar que servirá como referencia para el desarrollo de mejoras. La estimación de costos está enfocada en los recursos técnicos necesarios para el desarrollo e implementación de mejoras en la banca digital, específicamente para habilitar el autoservicio de créditos de consumo; así como en la mejora de la herramienta de ingreso de datos (CRM) para créditos de consumo, vehículo y vivienda que se atienden a través de agencia.

Dado que el desarrollo de las mejoras se llevará a cabo por el equipo de Tecnología de la institución financiera, los gastos contemplan costos incrementales principalmente los desarrollos externos requeridos para la integración de sistemas que permitan la automatización de tareas en el proceso; también se contempla el valor de las consultas por consumo de web service de RNP y costos asociados a las campañas de mercadeo.

Para la estimación de estos costos, se optó por presentar la propuesta de mejora a la Gerencia de PMO, quien brindó su apoyo en la estimación de costos utilizando como referencia proyectos previos desarrollados en la institución. Esta colaboración fue necesaria debido a que las políticas institucionales no permiten el contacto directo con proveedores externos, quienes, en este caso, son específicos y especializados para los desarrollos requeridos.

6.5.2.1. ANÁLISIS DE DATOS

A continuación se detallan los costos incrementales estimados para llevar a cabo el desarrollo de las mejoras en los procesos de crédito, dichos costos ascienden a un valor de \$39,772.75.

- Consultas del Servicio de Biometría del Registro Nacional de las Personas (RNP): este servicio permite verificar la identidad de los clientes mediante el uso de biometría, lo cual es fundamental para garantizar la seguridad y autenticidad de las transacciones. Dado que es un servicio externo de consumo, el costo fue estimado considerando la tarifa anual aproximada por el uso de este servicio.
- Desarrollo de la API de OneSpan Sign para registro de firma: esta API permite la integración con OneSpan Sign, una herramienta de firma digital que facilita el registro de

firmas de los usuarios en documentos electrónicos. La implementación de esta API es esencial para habilitar el proceso de firma electrónica de documentos de manera segura y eficiente en el proceso de crédito de consumo desde la banca en línea.

- Desarrollo de la API de la BPM para actualización de estado de la gestión: esta API permite la integración de la banca en línea con el sistema de gestión de procesos empresariales (BPM), de manera que se puedan actualizar automáticamente los estados de cada gestión en el sistema.
- Desarrollo de la API para el desembolso de préstamos: esta API permite automatizar el proceso de desembolso de préstamos mediante la integración de los sistemas de desembolso con la banca en línea.
- Desarrollo de la API de OpenText: esta API permite gestionar y almacenar documentos de forma digital, lo cual facilita el flujo y la seguridad de la documentación dentro del sistema.

Tabla 11 Presupuesto de Inversión.

Costos Incrementales Estimados para la Inversión

Concepto	USD	LPS	Descripción
Consultas Servicio de biometría RNP (aprx. anual)	\$ 585.00	L 14,625.00	Consumo externo
Desarrollo de API de OneSpan Sign para registro de firma	\$ 7,000.00	L 175,000.00	Desarrollo externo
Desarrollo de API de la BPM para actualización de estado de la gestión.	\$ 7,000.00	L 175,000.00	Desarrollo externo
Desarrollo de API para desembolso de préstamo	\$ 12,000.00	L 300,000.00	Desarrollo externo
Desarrollo de API Opentex	\$ 8,000.00	L 200,000.00	Desarrollo externo
Total de Inversión Requerida	\$ 34,585.00	L 864,625.00	

Tipo de Impuesto	Total USD	Total LPS
ISR 15%	\$ 5,187.75	L 129,693.75
Costo Base	\$ 34,585.00	L 864,625.00
Total	\$ 39,772.75	L 994,318.75

Fuente: Elaboración propia.

Según la información recolectada durante el testeo del prototipo, se estima que un 70% de las gestiones de crédito de consumo pasarán a ser atendidas de forma autónoma a partir la propuesta de automatización, por lo que se realizó la estimación de recursos liberados en el área de Desembolso, dando como resultado una liberación potencial de 5 recursos.

Tabla 12 Estimación de recursos liberados en el área de Desembolso

Tipo de Crédito	Volumen Promedio	%	Recursos Utilizados
Consumo Agencia	139	22%	2
Consumo Banca en Línea	324	52%	5
Vehículo	67	11%	1
Vivienda	89	14%	1
Total	620		

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en consideración el salario mensual y la cantidad de salarios que recibe al año cada recurso se realizó la estimación de costos anuales en salarios para 5 recursos; posteriormente se obtuvo el promedio de ahorro mensual.

Tabla 13 Estimación de Ahorro por Recursos Liberados en el área de Desembolso

Costos en Salario - Área de Desembolso	Ahorro en Recursos Liberados	
Recursos en Desembolso	10	5
Salario Mensual	L 14,000.00	L 14,000.00
Cantidad de Salarios al Año	14	14
Costos anuales en salario	L 1,960,000.00	L 980,000.00
Promedio Mensual	L 163,333.33	L 81,666.67

Fuente: Elaboración propia.

Otros costos asociados a la mejora de automatización hacen referencia a los ahorros en digitalización de expedientes y el almacenamiento de los mismos, los cuales se calcularon tomando el promedio de expedientes que dejarían de generarse al mes al hacer uso de banca en línea para la solicitud de créditos de consumo y multiplicándolo por los costos de digitalización y almacenamiento por expediente.

Tabla 14 Ahorros estimados en digitalización y almacenamiento de documentos.

Costos por Digitalización		Costos por Almacenamiento	
Costos de Digitalización x Hoja	L 0.58	Costos de Almacenamiento por expediente	L 0.0376
Cantidad de Hojas x Caso (aprox)	14	Promedio Casos x Mes	325
Promedio Casos x Mes	325	Costo por Mes	L 12.20
Costo por Mes	L 2,639.00		

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los ahorros mensuales estimados se realizó una proyección para identificar el ahorro estimado anual y a partir de ello elaborar poder realizar el cálculo del ROI para el proyecto.

Tabla 15 Ahorros anuales estimados.

CÁLCULO DE AHORROS ESTIMADOS														
Costos	Volumen Estimado de Créditos de Consumo Atendidos por Banca en Línea												Ahorro Anual Estimado	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325		
Ahorro en Costos de Almacenamiento	L 12.20	L 12.20	L 12.20	L 12.20	L 12.20	L 12.20	L 12.20	L 12.20	L 12.20	L 12.20	L 12.20	L 12.20	L 12.20	L 146.45
Ahorro en Costos de Digitalización	L 2,639.00	L 2,639.00	L 2,639.00	L 2,639.00	L 2,639.00	L 2,639.00	L 2,639.00	L 2,639.00	L 2,639.00	L 2,639.00	L 2,639.00	L 2,639.00	L 2,639.00	L 31,668.00
Ahorro en Recursos Liberados - Desembolso	L 81,666.67	L 81,666.67	L 81,666.67	L 81,666.67	L 81,666.67	L 81,666.67	L 81,666.67	L 81,666.67	L 81,666.67	L 81,666.67	L 81,666.67	L 81,666.67	L 81,666.67	L 980,000.00
	Ahorro Anual Estimado												L 1,011,814.45	

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, después de estimar tanto el ahorro anual como los costos incrementales asociados con la inversión, se procedió a calcular el retorno de la inversión (ROI) para evaluar la rentabilidad del proyecto.

Fórmula del ROI

ROI: $(\text{Ahorro estimado} - \text{Costo estimado de Inversión}) / \text{Costo estimado de Inversión}$

Aplicación del cálculo

- Ahorro estimado anual: \$40,472.58
- Costo incremental de inversión después de ISV: \$39,772.75

Sustituyendo estos valores en la fórmula, se obtiene el siguiente cálculo:

ROI: $(\$40,472.58 - \$39,772.75) / \$39,772.75$

ROI: 2%

El resultado indica que la inversión genera un retorno positivo del 2% en el primer año. Esto indica que, por cada dólar invertido en el desarrollo de automatización del crédito de consumo de banca en línea y las mejoras en las herramientas de entrada para los créditos de vehículo y vivienda, se recupera el capital invertido más un retorno adicional del 2%.

Este retorno positivo, demuestra que la inversión es viable y se justifica financieramente en función de los ahorros obtenidos en el primer año. Además, se puede decir que, a medida que las mejoras continúen funcionando y optimizándose con el tiempo, los beneficios acumulativos pueden superar significativamente el 2% inicial, mejorando la eficiencia y reduciendo costos adicionales en los años siguientes.

6.6 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 16 Concordancia de los Segmentos.

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III		
Título Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/ Metodologías de Sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas
Elaboración de propuesta de automatización del proceso de crédito banca de personas, institución bancaria en honduras	Elaborar una propuesta de diseño de automatización para el proceso de crédito Banca de Personas mediante el uso de tecnología, priorizando los procesos clave del negocio con el propósito de mejorar la eficiencia operativa.	1. Identificar y priorizar los procesos de crédito que tienen mayor impacto para el negocio según el tiempo de resolución y eficiencia operativa.	Metodología Design Thinking.	Procesos	Personal de las siguientes áreas de forma: Agencia (15 personas), Análisis de Créditos (10 personas), Liquidación de Préstamos (10 personas) de la Oficina principal de la institución bancaria.	En cuestras digital por medio de Microsoft Forms
		2. Analizar el funcionamiento actual de los procesos seleccionados considerando, volumen de ingreso, tiempo de resolución, recurso humano y otros factores asociados.	Metodología Design Thinking.	Indicadores		
		3. Analizar que metodologías y herramientas son las más adecuadas para elaborar diseños de mejora de procesos.	Metodología Design Thinking. Metodología de Gestión de Procesos.	Automatización		
		4. Elaborar una propuesta funcional de automatización del proceso de crédito seleccionado según priorización, así como propuestas de mejora para los procesos restantes de manera que logren reducir el tiempo de resolución y mejorar la eficiencia operativa de los procesos.	Metodología Design Thinking. Metodología de Gestión de Procesos. Transformación Digital.	Eficiencia		
Caítulo V					Capítulo VI	
Conclusiones					Nombre de la Propuesta	Objetivos de la Propuesta

<p>1. Por su naturaleza el crédito de vivienda es el que tiene el tiempo de resolución más largo, comprendido entre 3 y más de 6 semanas; seguido por el crédito de vehículo con un tiempo de resolución de hasta 15 días; y finalmente, el crédito de consumo con el tiempo de resolución más breve de hasta 5 días.</p> <p>A pesar de que el crédito de vivienda tiene el mayor tiempo de procesamiento, el análisis de las variables en estudio (tiempo/volumen) muestra que, los créditos de consumo, son los que demandan más recursos (tiempo) debido al alto número de solicitudes procesadas. Por lo tanto la priorización de mejoras debe centrarse en optimizar inicialmente los créditos de consumo que representan las mayores oportunidades para incrementar la eficiencia operativa y mejorar la experiencia del cliente, seguido del crédito de vivienda y finalmente de vehículo.</p>		
<p>2. Aunque las solicitudes pueden ingresarse a través de plataformas digitales, el proceso sigue dependiendo en gran medida de la documentación física y de verificaciones redundantes, lo que retrasa la resolución de los créditos, especialmente en las áreas de agencia y crédito. Este enfoque tradicional, orientado a mitigar riesgos, no solo aumenta los costos de documentación y digitalización, sino que también extiende los tiempos de respuesta, particularmente en los créditos de vivienda y vehículo, que son los más afectados.</p> <p>Por otra parte, el aumento en la demanda de solicitudes ha llevado a implementar ajustes de personal y horas extra, pero estas medidas no han sido suficientes para mejorar la eficiencia en la gestión del recurso humano. Además, la percepción de la efectividad de las herramientas tecnológicas es neutral, debido a que su actualización supera los 10 meses, lo que contribuye a la lentitud de los procesos. Esto evidencia la necesidad de modernizar los sistemas y optimizar los recursos para mejorar la eficiencia operativa.</p>		
<p>3. Tomando en consideración que los principales puntos de dolor en los procesos de crédito son la dependencia de procedimientos manuales, como la revisión y digitalización de documentos físicos, los cuales contribuyen significativamente a la dilatación del tiempo de procesamiento y a los altos índices de devoluciones. Se identifica que las metodologías de gestión de procesos y design thinking son clave para mejorar la experiencia del cliente y optimizar la eficiencia operativa.</p> <p>La gestión de procesos permitirá identificar y estandarizar flujos de trabajo, facilitando la automatización de la carga y validación de documentos, así como la integración de tecnologías que reduzcan la manualidad. Por otro lado, el design thinking fomentará un enfoque centrado en el cliente, lo que ayudará a rediseñar los procesos de manera más efectiva, asegurando que las soluciones sean prácticas y satisfagan las necesidades reales de los usuarios.</p>		
<p>4. La propuesta funcional de automatización de los procesos basada en un sistema integral que automatice el proceso de solicitudes de crédito de consumo, así como la digitalización de formularios para créditos de vehículo y vivienda, anticipan una reducción significativa en los tiempos de procesamiento de solicitudes. Esta transformación permitirá a la institución atender de forma más ágil la demanda de los clientes y a su vez minimiza los errores y retrasos asociados a los procesos manuales.</p> <p>Los beneficios económicos derivados de esta automatización son prometedores. Al reducir la necesidad de personal dedicado a tareas manuales y disminuir los costos relacionados con la documentación física y su almacenamiento. Por otra parte, a largo plazo, la mejora en la experiencia del cliente, puede ser reflejada en la reducción de quejas y en un aumento en la lealtad del consumidor, permitiendo potenciar la rentabilidad de la institución.</p>	<p>Plan funcional de automatización de procedimientos de crédito de consumo, vehículo y vivienda de banca de personas, Institución Bancaria</p>	<p>Impulsar la competitividad de la Institución Financiera con la elaboración de un plan funcional de automatización de créditos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amazon*. (2023). Obtenido de ¿Cuál es la diferencia entre el front end y back end en el desarrollo de aplicaciones?: <https://aws.amazon.com/es/compare/the-difference-between-frontend-and-backend/#:~:text=El%20back%2Dend%20son%20los,las%20aplicaciones%20para%20los%20usuarios>.
- Andrade, A., Del Río, C., & Alvear, D. (2018). *Estudio de Tiempos y Movimientos para Incrementar la Eficiencia en una Empresa de Producción de Calzado*. Obtenido de Scielo: <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v30n3/0718-0764-infotec-30-03-00083.pdf>
- Atlassian*. (s.f.). Obtenido de ¿Qué son los sprints en la gestión de proyectos?: <https://www.atlassian.com/es/agile/scrum/sprints#:~:text=gesti%C3%B3n%20de%20proyectos?-Un%20sprint%20es%20un%20per%C3%ADodo%20breve%20de%20tiempo%20fijo%20en,con%20menos%20quebraderos%20de%20cabeza>.
- Atlassian*. (s.f.). Obtenido de ¿Qué es scrum?: <https://www.atlassian.com/es/agile/scrum>
- Ayneto Gubert, X. (01 de Septiembre de 2019). *La industria 4.0, el nuevo motor de la innovación industrial*. Obtenido de Revista Dirección y Organización: <https://www.revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/563/585>
- Banco Central de Honduras. (s.f.). *Reseña Histórica del Banco Central de Honduras*. Obtenido de Banco Central de Honduras: <https://www.bch.hn/acerca-del-bch/quienes-somos/resena-historica#:~:text=El%20Banco%20Central%20de%20Honduras,G%C3%A1lvez%2C%20Presidente%20de%20la%20Rep%C3%ABlica>.
- Banco Central de Honduras. (2023). *Informe de Estabilidad Financiera 2023*. Obtenido de Banco Central de Honduras: <https://www.bch.hn/estadisticos/EF/LIBINFORME/IEF%20diciembre%202023.pdf>
- Banco Mundial. (Junio de 2024). *Perspectivas económicas mundiales*. Obtenido de Grupo Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>
- Bermúdez, C. A. (15 de Diciembre de 2020). *RPA - AUTOMATIZACIÓN ROBÓTICA DE PROCESOS: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA*. Obtenido de <http://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/ingenieria/article/view/710/533>
- Bravo Carrasco, J. (2009). Gestión de Procesos Desde la Mejora Hasta el Rediseño. En J. Bravo Carrasco, *Gestión de Procesos Desde la Mejora Hasta el Rediseño* (pág. 136). Santiago: Editorial Evolución S.A.
- Ccuno Roque, A. (Junio de 2022). *La implementación de un sistema automatizado reduce los tiempos de atención en los procesos aplicables a la ventanilla única de turismo en la Municipalidad Provincial del Callao*. Obtenido de Repositorio Universidad Tecnológica de Perú: https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/6108/A.Ccuno_Programa_Especial_Titulacion_Titulo_Profesional_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cuesta, Carmen ; Ruesta, Macarena; Tuesta, David ; Urbiola, Pablo;. (16 de Julio de 2015). La transformación digital de la banca. *Observatorio Economía Digital*, 01. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/David-Tuesta/publication/291357543_La_transformacion_digital_de_la_banca/links/56a2cbf708aef24c585fce4/La-transformacion-digital-de-la-banca.pdf

- Deloitte. (Febrero de 2017). *Automatización Robótica de Procesos (RPA)*. Obtenido de Deloitte: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/strategy/Automatizacion_Rob%C3%B3tica_Procesos.pdf
- Deloitte. (Junio de 2018). *La era de la Automatización*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gt/Documents/technology/180605-Robotics.pdf>
- Deloitte S-Latam, S.C. (2021). Ruta hacia una Banca Digital. *Deloitte*, <https://www2.deloitte.com/hn/es/pages/financial-services/articles/la-ruta-hacia-una-banca-digital.html>.
- Digital Talent Agency. (2018). *Modelo Agile Metodologías de Gestión de Proyectos*. Obtenido de Digital Talent Agency: https://www.dtagency.tech/cursos/metodologias_gestion_proyectos/tema_2-ModeloAgile.pdf
- EAE Business School . (s.f.). *Beneficios del Design Thinking*. Obtenido de EAE Business School : <https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/cinco-beneficios-del-design-thinking-para-las-empresas#toc-beneficios-del-design-thinking>
- Economía UNAM. (s.f.). *Economía UNAM*. Obtenido de BREVE RESEÑA HISTÓRICA DEL SURGIMIENTO DE LA BANCA : <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GuerraMC/cap1.pdf>
- Farfán Jiménez, J. (31 de 12 de 2020). *La implementación de un sistema automatizado reduce los tiempos de atención en los procesos aplicables a la ventanilla única de turismo en la Municipalidad Provincial del Callao*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/journal/816/81665362003/81665362003.pdf>
- Fondo Europeo de Desarrollo Regional. (Marzo de 2023). *Transformación Digital con RPA: cómo la automatización puede reducir tus procesos manuales*. Obtenido de Acelera Pyme: <https://www.acelerapyme.gob.es/sites/acelerapyme/files/2023-08/La%20transformaci%C3%B3n%20digital%20con%20RPA%20-%20c%C3%B3mo%20la%20automatizaci%C3%B3n%20puede%20reducir%20tus%20procesos%20manuales.pdf>
- Forbes. (16 de Febrero de 2024). *Los 10 bancos más valiosos del mundo en 2024*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/ec/rankings/que-paises-ofrecen-pagos-seis-cifras-dolares-medallistas-oro-como-queda-ranking-mas-pagan-n56705>
- Fraiz Brea, J., & Alén González, M. (2006). *RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD DE SERVICIO Y LA SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120878011.pdf>
- Fundación AQUAE. (2021). *La metodología design thinking: definición y fases*. Obtenido de Fundación AQUAE: <https://www.fundacionaquae.org/wiki/que-es-el-design-thinking/>
- Gob.pe. (s.f.). *Técnicas para usar según las fases del Design Thinking*. Obtenido de Estandares y Guías para la Digitalización: <https://guias.servicios.gob.pe/creacion-servicios-digitales/marcoagil-designthinking/tecnicas-dthinking>
- Gonçalves, L. (13 de Enero de 2024). *Qué es la metodología Ágil, todo lo que necesitas saber*. Obtenido de Adapt Methodology: <https://adaptmethodology.com/es/blog/que-es-la-metodologia-agil/>
- Goodwin, Michael. (09 de Abril de 2024). *IBM*. Obtenido de ¿Qué es una API?: [https://www.ibm.com/es-es/topics/api#:~:text=Una%20API%2C%20o%20interfaz%20de,intercambiar%20datos%](https://www.ibm.com/es-es/topics/api#:~:text=Una%20API%2C%20o%20interfaz%20de,intercambiar%20datos%20)

- 2C%20caracter% C3%ADsticas%20y%20funcionalidades.
- Herrera, J. (03 de noviembre de 2021). *Centroamérica tiene gran potencial en uso de inteligencia artificial: Rocketbot*. Obtenido de Forbes Centroamérica: <https://forbescentroamerica.com/2021/11/03/centroamerica-tiene-gran-potencial-en-uso-de-inteligencia-artificial-rocketbot>
- Knowment. (s.f.). Obtenido de ¿Qué es un release?: <https://knowment.net/releases-agiles-y-la-metafora-del-desarrollo-de-las-ciudades/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20release?,sistemas%20/%20servicios%20co%2Ddependientes.&text=Planificar%20el%20release%20es%20especialmente,a%C3%BA%20frecuente%20en%20mu>
- LexisNexis Risk Solutions. (2023). Obtenido de Los 50 mayores bancos del mundo: <https://risk.lexisnexis.com/global/es/insights-resources/article/bank-rankings-top-banks-in-the-world>
- Mallar, M. (Junio de 2010). *LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Mejía, A. C. (14 de septiembre de 2021). *Breve historia de la Banca en Honduras*. Obtenido de Especiales Proceso Digital: <https://proceso.hn/bicentenario-breve-historia-de-la-banca-en-honduras/>
- Mendez, P., & Bohórquez, A. (2023). *Desarrollo de un modelo de procesos para HeadCount y seguimiento por medio de KPI's para la industria BPO en línea services desk*. Obtenido de Repositorio Uniagustiniana: <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/2128/MendezPita-AngieRocio-2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=El%20HeadCount%20es%20un%20indicador,las%20remuneraciones%20salariales%20del%20personal>
- Montes, J. (2020). *Crédito*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/credito.html>
- Mordor Intelligence. (2023). *Análisis de participación y tamaño del mercado de automatización de procesos robóticos tendencias de crecimiento y pronósticos (2024-2029)*. Obtenido de Mordor Intelligence: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/robotic-process-automation-market>
- Mordor Intelligence. (2023). *Análisis de participación y tamaño del mercado de automatización de procesos tendencias y pronósticos de crecimiento (2024-2029)*. Obtenido de Mordor Intelligence: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/process-automation-market>
- Nueva Escuela Mexicana Digital. (Agosto de 2022). *Función de la encuesta*. Obtenido de Nueva Escuela Mexicana Digital: <https://nuevaescuelamexicana.sep.gob.mx/detalle-ficha/3835/>
- Oxford Insights. (2023). *Índice de preparación gubernamental para la IA 2023*. Obtenido de Oxford Insights: <https://oxfordinsights.com/ai-readiness/ai-readiness-index/>
- Pérez, A. (s.f.). *Gestión por procesos: características y principales ventajas*. Obtenido de OBS Business: <https://www.obsbusiness.school/blog/la-gestion-por-procesos-que-ventajas-tiene>
- Perez, J. A. (2012). *Gestión por Procesos*. Obtenido de Google Libros: https://www.google.hn/books/edition/Gesti%C3%B3n_por_procesos/qbDaVMS6uhUC?hl=es&gbpv=1&dq=gesti%C3%B3n+de+procesos&printsec=frontcover
- Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ediciones Javier

- Vergara.
- RAE. (s.f.). Obtenido de Interfaz: <https://www.rae.es/diccionario-lengua-espanola-rae-buscadore/google>
- Roche, J. (12 de 12 de 2018). *Historia del movimiento Agile*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/historia-movimiento-agile.html>
- Rodriguez, E. (s.f.). *¿Qué es el Design Thinking? Características, Ventajas e Inconvenientes*. Obtenido de Innova: <https://canalinnova.com/que-es-el-design-thinking-caracteristicas-ventajas-e-inconvenientes/>
- Rodriguez, J. (4 de Diciembre de 2023). *Historia de la banca: desde sus orígenes hasta la actualidad*. Obtenido de El Pais Financiero: <https://elpaisfinanciero.com/historia-de-la-banca-desde-sus-origenes-hasta-la-actualidad/>
- Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., & Hernández, A. (2014). *La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf>
- Saavedra, M. (Febrero de 2024). *La verdadera historia del Design Thinking*. Obtenido de Design Thinking Gal: <https://designthinking.gal/la-verdadera-historia-del-design-thinking/>
- SAP. (s.f.). *¿Qué es la automatización de procesos?* Obtenido de SAP: <https://www.sap.com/latinamerica/products/technology-platform/process-automation/what-is-process-automation.html>
- Sydle. (10 de Septiembre de 2024). Obtenido de ¿Qué es la integración de sistemas?: <https://www.sydle.com/es/blog/integracion-de-sistemas-6140d39a84679b13bf127a93>
- Timify. (31 de Marzo de 2022). *Por qué una experiencia de cliente híbrida es esencial para el consumidor moderno*. Obtenido de Timify: <https://www.timify.com/es/blog/por-que-una-experiencia-de-cliente-hibrida-es-esencial-para-el-consumidor-moderno/>
- Universidad Europea. (24 de Mayo de 2022). Obtenido de ¿Qué es el MVP o producto mínimo viable?: <https://universidadeuropea.com/blog/producto-minimo-viable/>
- Universidad Veracruzana. (s.f.). *La entrevista y la guía de entrevista Inicio*. Obtenido de Universidad Veracruzana: <https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/unidad3/entrevista.html>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta para Agencia

Encuesta para Agencia

Encuesta sobre el Proceso de Créditos Bancarios elaborada por estudiantes de la Maestría de Dirección Empresarial de la Universidad Tecnológica de Honduras. Esta encuesta tiene como propósito recopilar información para desarrollar una propuesta de automatización del proceso de créditos en una institución bancaria en Honduras. Las respuestas serán confidenciales y se utilizarán exclusivamente para fines académicos.

* Obligatoria

Dimensión: Volumen

1. ¿Cuál es el volumen de solicitudes de crédito que se recibe mensualmente? *

	Menos de 15	15-30	31-45	46-60	61-75	76-90	Más de 90
Crédito de Consumo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crédito de Vehículo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crédito de Vivienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. ¿Ha notado algún cambio significativo en el volumen de solicitudes de crédito en el último año? *

- Aumento significativo
- Aumento moderado
- Sin cambios
- Disminución moderada
- Disminución significativa

3. ¿Con que frecuencia **recibe devoluciones** por parte del back office, de las solicitudes de crédito ingresadas? *

- Nunca (0%)
- Rara vez (menos del 10% de las solicitudes)
- Ocasionalmente (entre el 10% y el 30% de las solicitudes)
- Frecuentemente (entre el 31% y el 50% de las solicitudes)
- Muy Frecuentemente (más del 50% de las solicitudes)

4. ¿Cuáles son los principales motivos de **devolución**? *

Seleccione como máximo 3 opciones.

- Documentación incompleta o incorrecta
- Historial crediticio insuficiente o negativo
- Errores en el ingreso de solicitud o falta de información
- Incongruencias con las políticas de crédito de la institución
- Otras

Dimensión: Tiempo de Resolución

5. Para **Créditos de Consumo** ¿Cuál es el tiempo promedio que toma realizar el proceso de venta de crédito (negociación), desde que recibe la solicitud del cliente hasta que la solicitud es ingresada para análisis? *

- Menos de 2 horas
- De 2 a 5 horas
- De 5 a 8 horas
- De 1 a 2 días
- De 3 a 4 días
- Más de 4 días
- Otras

6. Para **Créditos de Vehículo** ¿Cuál es el tiempo promedio que toma realizar el proceso de venta de crédito (negociación), desde que recibe la solicitud del cliente hasta que la solicitud es ingresada para análisis? *

- Menos de 1 día
- De 1 a 2 días
- De 3 a 4 días
- De 5 a 6 días
- De 7 a 8 días
- De 9 a 10 días
- Más de 10 días

7. Para **Créditos de Vivienda** ¿Cuál es el tiempo promedio que toma realizar el proceso de venta de crédito (negociación), desde que recibe la solicitud del cliente hasta que la solicitud es ingresada para análisis? *

- Menos de 1 semana
- De 1 a 2 semanas
- De 3 a 4 semanas
- De 5 a 6 semanas
- Más de 6 semanas

8. ¿Qué tan satisfecho se siente con el tiempo promedio que actualmente le toma realizar el proceso de **venta de crédito (negociación)**, desde que recibe la solicitud del cliente hasta que la solicitud es ingresada para análisis? *

	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Crédito de Consumo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crédito de Vehículo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crédito de Vivienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. En una escala del 1 al 5, donde 1 es lo menos importante y 5 es lo más importante, ¿Cómo considera que el tiempo de venta de crédito podría mejorar? *

	1	2	3	4	5
Optimización de los procesos internos mediante la automatización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precalificación del crédito desde la web	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitación adicional para el personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora de la infraestructura tecnológica y sistemas bancarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reducción de la burocracia y simplificación de requisitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. ¿De qué otra forma considera que el tiempo de venta de crédito podría mejorar? *

Dimensión: Errores o Problemas

11. En una escala del 1 al 5, donde 1 es lo menos importante y 5 es lo más importante, ¿Cuáles son los principales puntos de dolor durante el proceso de venta de crédito (negociación)?

	1	2	3	4	5
Falta de comunicación efectiva con el cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de comunicación efectiva con las áreas internas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problemas con el sistema tecnológico o fallos en la infraestructura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demoras en la verificación de información por parte del área de créditos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extensa cantidad de requisitos en comparación con otras instituciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. ¿Qué otros puntos de dolor ha identificado en el proceso de venta de crédito? *

13. ¿Con qué frecuencia se presentan estos puntos de dolor en el proceso de venta de crédito (negociación)? *

- Nunca (0%)
- Rara vez (menos del 10% de las solicitudes)
- Ocasionalmente (entre el 10% y el 30% de las solicitudes)
- Frecuentemente (entre el 31% y el 60% de las solicitudes)
- Muy Frecuentemente (más del 60% de las solicitudes)

14. ¿Cuál es el principal factor de afectación cuando se presentan estos problemas? *

- Pérdida de la negociación
- Satisfacción del cliente
- Reprocesamiento
- Capacidad de atención
- Otras

15. ¿Qué tan efectivo considera que sería ofrecer al cliente la opción de realizar el análisis de preaprobación y desembolso de crédito automático desde la banca en línea? *

- Nada Efectivo
- Poco Efectivo
- Neutral
- Efectivo
- Muy Efectivo

Dimensión: Tecnología y Herramientas

16. ¿Qué tan efectivas son las herramientas tecnológicas actuales para gestionar el proceso de venta de crédito? *

- Nada Efectivo
- Poco Efectivo
- Neutral
- Efectivo
- Muy Efectivo

17. ¿Con qué frecuencia se actualizan las tecnologías y herramientas utilizadas en el proceso? *

- Menos de 1 mes
- De 1 a 3 meses
- De 4 a 6 meses
- De 7 a 9 meses
- De 10 a 12 meses
- Más de 12 meses

18. ¿Qué tecnologías o herramientas adicionales cree que mejorarían el proceso de venta de créditos? *

Seleccione como máximo 2 opciones.

- Sistemas de automatización
- Herramientas de análisis de datos
- Mejores sistemas de comunicación
- Otras

Dimensión: Variabilidad de la demanda

19. ¿Cómo varía la demanda de solicitudes de crédito a lo largo del año? *

- Aumenta significativamente en ciertos meses
- Aumenta moderadamente en ciertos meses
- Se mantiene constante
- Disminuye en ciertos meses
- Varía de manera impredecible

20. ¿Cómo maneja su departamento las fluctuaciones en la demanda de solicitudes de crédito? *

Seleccione como máximo 2 opciones.

- Ajustando el personal
- Extendiendo horas de trabajo
- Priorizando solicitudes
- Otras

21. ¿Qué impacto tienen las variaciones en la demanda en el tiempo de resolución del proceso? *

- Aumenta significativamente el tiempo
- Aumenta moderadamente el tiempo
- No tiene impacto
- Disminuye moderadamente el tiempo
- Disminuye significativamente el tiempo

Dimensión: Repetitividad y Manualidad

22. ¿Cuántas tareas en el proceso de venta de crédito considera que son repetitivas? *

- Ninguna
- Pocas
- Algunas
- Muchas
- La mayoría

23. ¿Cuáles tareas en el proceso de venta de crédito considera que son repetitivas? *

24. ¿Qué tan susceptible es el proceso a errores debido a la manualidad de las tareas? *

- Muy susceptible
- Susceptible
- Moderadamente susceptible
- Poco susceptible
- Nada susceptible

25. ¿Qué tareas del proceso de venta de crédito considera ineficientes o propensas a errores humanos? *

Dimensión: Carga de Trabajo y Dificultades

26. ¿Cómo calificaría la carga de trabajo actual en el proceso de venta de crédito? *

- Muy alta
- Alta
- Moderada
- Baja
- Muy baja

27. ¿Con qué frecuencia se siente abrumado por la carga de trabajo en el proceso de negociación? *

- Siempre
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Rara vez
- Nunca

28. ¿Qué factores contribuyen más a la carga de trabajo en el proceso de crédito? *

Seleccione como máximo 2 opciones.

- Volumen de solicitudes
- Complejidad de los casos
- Falta de personal
- Ineficiencia en los procesos
- Otras

Dimensión: Impacto de la Automatización

29. ¿Qué tan familiarizado está con la automatización de procesos robóticos (RPA)? *

- Muy familiarizado
- Familiarizado
- Moderadamente familiarizado
- Poco familiarizado
- Nada familiarizado

30. ¿De qué manera percibiría la implementación de automatización en el proceso de crédito que realiza actualmente? *

- Muy Positiva: Crearía una mejora significativa en la eficiencia y reduciría los errores.
- Positiva: Mejoraría la eficiencia general y agilizaría el proceso.
- Neutral: No tendría un impacto notable en el proceso actual.
- Negativa: Podría causar problemas iniciales y no mejoraría mucho la eficiencia.
- Muy Negativa: Generaría más problemas que beneficios y complicaría el proceso.

Dimensión: Formación y Capacitación

31. ¿Qué tan preparado se siente para adoptar nuevas tecnologías en su trabajo diario? *

- Muy preparado
- Preparado
- Moderadamente preparado
- Poco preparado
- Nada preparado

32. ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a dedicar a una capacitación para conocer el nuevo funcionamiento del proceso con herramientas de automatización? *

- Menos de 1 semana
- 1-2 semanas
- 2-4 semanas
- Más de 4 semanas

33. ¿Estaría de acuerdo con que las capacitaciones sean fuera del horario laboral? *

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.



Anexo 2: Encuesta para Análisis de Crédito

Encuesta para el Área de Créditos

Encuesta sobre el Proceso de Créditos Bancarios elaborada por estudiantes de la Maestría de Dirección Empresarial de la Universidad Tecnológica de Honduras. Esta encuesta tiene como propósito recopilar información para desarrollar una propuesta de automatización del proceso de créditos en una institución bancaria en Honduras. Las respuestas serán confidenciales y se utilizarán exclusivamente para fines académicos.

* Obligatoria

Dimensión: Volumen

1. ¿Cuál es el volumen de solicitudes de análisis de crédito que recibe mensualmente? *

	Menos de 15	15-30	31-45	46-60	61-75	76-90	Más de 90
Crédito de Consumo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crédito de Vehículo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crédito de Vivienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. ¿Ha notado algún cambio significativo en el volumen de solicitudes de crédito en el último año? *

- Aumento significativo
- Aumento moderado
- Sin cambios
- Disminución moderada
- Disminución significativa

3. ¿Con que frecuencia realiza **devolución** de solicitudes al negocio? *

- Nunca (0%)
- Rara vez (menos del 10% de las solicitudes)
- Ocasionalmente (entre el 10% y el 30% de las solicitudes)
- Frecuentemente (entre el 31% y el 50% de las solicitudes)
- Muy Frecuentemente (más del 50% de las solicitudes)

4. ¿Cuáles son los principales motivos de **devolución**? *

Seleccione como máximo 3 opciones.

- Documentación incompleta o incorrecta
- Historial crediticio insuficiente o negativo
- Errores en el ingreso de solicitud o falta de información
- Incongruencias con las políticas de crédito de la institución
- Otras

Dimensión: Tiempo de Resolución

5. Para **Créditos de Consumo** ¿Cuál es el tiempo promedio que transcurre desde que un caso llega a la cola de trabajo del analista hasta que se emite la resolución final? *

- Menos de 2 horas
- De 2 a 5 horas
- De 5 a 8 horas
- De 1 a 2 días
- De 3 a 4 días
- Más de 4 días
- Otras

6. Para **Créditos de Vehículo** ¿Cuál es el tiempo promedio que transcurre desde que un caso llega a la cola de trabajo del analista hasta que se emite la resolución final? *

- Menos de 1 día
- De 1 a 2 días
- De 3 a 4 días
- De 5 a 6 días
- De 7 a 8 días
- De 9 a 10 días
- Más de 10 días

7. Para **Créditos de Vivienda** ¿Cuál es el tiempo promedio que transcurre desde que un caso llega a la cola de trabajo del analista hasta que se emite la resolución final? *

- Menos de 1 semana
- De 1 a 2 semanas
- De 3 a 4 semanas
- De 5 a 6 semanas
- Más de 6 semanas

8. ¿Qué tan satisfecho se siente con el tiempo promedio que actualmente le toma realizar el proceso de **análisis de crédito**, desde que recibe la solicitud del negocio hasta que se envía a la resolución? *

	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Crédito de Consumo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crédito de Vehículo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crédito de Vivienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. En una escala del 1 al 5, donde 1 es lo menos importante y 5 es lo más importante, ¿Cómo considera que el tiempo de análisis de crédito podría mejorar? *

	1	2	3	4	5
Automatización de validación en botón de crédito y nivel de endeudamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Validación de carga documental automática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación automática con otras instituciones (concesionarias, bufetes, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitación adicional para el personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reducción de la burocracia y simplificación de requisitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. ¿De qué otra forma considera que el tiempo de análisis de crédito podría mejorar? *

Dimensión: Errores o Problemas

11. En una escala del 1 al 5, donde 1 es lo menos importante y 5 es lo más importante, ¿Cuáles son los principales puntos de dolor durante el proceso de análisis de crédito? *

	1	2	3	4	5
Falta de comunicación efectiva con el cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de comunicación efectiva con las áreas internas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problemas con el sistema tecnológico o fallos en la infraestructura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extensa cantidad de requisitos en comparación con otras instituciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retrasos en la validación de garantías	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Correos electrónicos no revisados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. En una escala del 1 al 5, donde 1 es lo menos importante y 5 es lo más importante, ¿Cuáles son los principales puntos de dolor durante el proceso de análisis de crédito?

	1	2	3	4	5
Falta de comunicación efectiva con el cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de comunicación efectiva con las áreas internas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problemas con el sistema tecnológico o fallos en la infraestructura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extensa cantidad de requisitos en comparación con otras instituciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retrasos en la validación de garantías	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Correos electrónicos no revisados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. ¿Qué otros puntos de dolor ha identificado en el proceso de análisis de crédito? *

14. ¿Con qué frecuencia ocurren estos problemas en el proceso de análisis de crédito? *

- Nunca (0%)
- Rara vez (menos del 10% de las solicitudes)
- Ocasionalmente (entre el 10% y el 30% de las solicitudes)
- Frecuentemente (entre el 31% y el 60% de las solicitudes)
- Muy Frecuentemente (más del 60% de las solicitudes)

15. ¿Qué tan efectivo considera que sería ofrecer al cliente la opción de realizar el análisis de preaprobación y desembolso de crédito automático desde la banca en línea? *

- Nada Efectivo
- Poco Efectivo
- Neutral
- Efectivo
- Muy Efectivo

Dimensión: Tecnología y Herramientas

16. ¿Qué tan efectivas son las herramientas tecnológicas actuales para gestionar el proceso de análisis de crédito? *

- Nada Efectivo
- Poco Efectivo
- Neutral
- Efectivo
- Muy Efectivo

17. ¿Con qué frecuencia se actualizan las tecnologías y herramientas utilizadas en el proceso? *

- Menos de 1 mes
- De 1 a 3 meses
- De 4 a 6 meses
- De 7 a 9 meses
- De 10 a 12 meses
- Más de 12 meses

18. ¿Qué tecnologías o herramientas adicionales cree que mejorarían el proceso de análisis de créditos? *

Seleccione como máximo 2 opciones.

- Sistemas de automatización
- Sistema de IA (Inteligencia Artificial) para verificación telefónica
- Herramientas de análisis de datos
- Mejores sistemas de comunicación
- Otras

Dimensión: Variabilidad de la demanda

19. ¿Cómo varía la demanda de solicitudes de crédito a lo largo del año? *

- Aumenta significativamente en ciertos meses
- Aumenta moderadamente en ciertos meses
- Se mantiene constante
- Disminuye en ciertos meses
- Varía de manera impredecible

20. ¿Cómo maneja su departamento las fluctuaciones en la demanda de solicitudes de crédito? *

Seleccione como máximo 2 opciones.

- Ajustando el personal
- Extendiendo horas de trabajo
- Priorizando solicitudes
- Otras

21. ¿Qué impacto tienen las variaciones en la demanda en el tiempo de resolución del proceso? *

- Aumenta significativamente el tiempo
- Aumenta moderadamente el tiempo
- No tiene impacto
- Disminuye moderadamente el tiempo
- Disminuye significativamente el tiempo

Dimensión: Repetitividad y Manualidad

22. ¿Cuántas tareas en el proceso de análisis de crédito considera que son repetitivas? *

- Ninguna
- Pocas
- Algunas
- Muchas
- La mayoría

23. ¿Cuáles tareas en el proceso de análisis de crédito considera que son repetitivas? *

24. ¿Qué tan susceptible es el proceso a errores debido a la manualidad de las tareas? *

- Muy susceptible
- Susceptible
- Moderadamente susceptible
- Poco susceptible
- Nada susceptible

25. ¿Qué tareas del proceso de análisis de crédito considera ineficientes o propensas a errores humanos? *

Dimensión: Carga de Trabajo y Dificultades

26. ¿Cómo calificaría la carga de trabajo actual en el proceso de análisis de crédito? *

- Muy alta
- Alta
- Moderada
- Baja
- Muy baja

27. ¿Con qué frecuencia se siente abrumado por la carga de trabajo en el proceso de análisis de crédito? *

- Siempre
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Rara vez
- Nunca

28. ¿Qué factores contribuyen más a la carga de trabajo en el proceso de crédito? *

Seleccione como máximo 2 opciones.

- Volumen de solicitudes
- Complejidad de los casos
- Falta de personal
- Ineficiencia en los procesos
- Otras

Dimensión: Impacto de la Automatización

29. ¿Qué tan familiarizado está con la automatización de procesos robóticos (RPA)? *

- Muy familiarizado
- Familiarizado
- Moderadamente familiarizado
- Poco familiarizado
- Nada familiarizado

30. ¿De qué manera percibiría la implementación de automatización en el proceso de crédito que realiza actualmente? *

- Muy Positiva: Crearía una mejora significativa en la eficiencia y reduciría los errores.
- Positiva: Mejoraría la eficiencia general y agilizaría el proceso.
- Neutral: No tendría un impacto notable en el proceso actual.
- Negativa: Podría causar problemas iniciales y no mejoraría mucho la eficiencia.
- Muy Negativa: Generaría más problemas que beneficios y complicaría el proceso.

Dimensión: Formación y Capacitación

31. ¿Qué tan preparado se siente para adoptar nuevas tecnologías en su trabajo diario? *

- Muy preparado
- Preparado
- Moderadamente preparado
- Poco preparado
- Nada preparado

32. ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a dedicar a una capacitación para conocer el nuevo funcionamiento del proceso con herramientas de automatización? *

- Menos de 1 semana
- 1-2 semanas
- 2-4 semanas
- Más de 4 semanas

33. ¿Estaría de acuerdo con que las capacitaciones sean fuera del horario laboral? *

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.



Anexo 3: Encuesta para Desembolso

Encuesta para el Área de Desembolso

Encuesta sobre el proceso de Desembolso de Créditos Bancarios elaborada por estudiantes de la Maestría de Dirección Empresarial de la Universidad Tecnológica de Honduras. Esta encuesta tiene como propósito recopilar información para desarrollar una propuesta de automatización del proceso de créditos en una institución bancaria en Honduras. Las respuestas serán confidenciales y se utilizarán exclusivamente para fines académicos.

* Obligatoria

Dimensión: Volumen

1. ¿Cuál es el volumen de solicitudes de desembolso de préstamo que recibe mensualmente? *

	Menos de 15	15-30	31-45	46-60	61-75	76-90	Más de 90
Crédito de Consumo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crédito de Vehículo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crédito de Vivienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. ¿Con qué frecuencia las solicitudes de desembolso requieren cancelación de préstamo por consolidación de alivio de deuda? *

- Nunca (0%)
- Rara vez (menos del 10% de las solicitudes)
- Ocasionalmente (entre el 10% y el 30% de las solicitudes)
- Frecuentemente (entre el 31% y el 50% de las solicitudes)
- Muy Frecuentemente (más del 50% de las solicitudes)

3. ¿Ha notado algún cambio significativo en el volumen de solicitudes de desembolso en el último año? *

- Aumento significativo
- Aumento moderado
- Sin cambios
- Disminución moderada
- Disminución significativa

4. ¿Con que frecuencia realiza **devolución** de solicitudes al negocio? *

- Nunca (0%)
- Rara vez (menos del 10% de las solicitudes)
- Ocasionalmente (entre el 10% y el 30% de las solicitudes)
- Frecuentemente (entre el 31% y el 50% de las solicitudes)
- Muy Frecuentemente (más del 50% de las solicitudes)

5. ¿Cuáles son los principales motivos de **devolución**? *

Seleccione como máximo 3 opciones.

- Documentación incompleta
- Documentación incorrecta según el tipo de crédito
- Información incompleta
- Información incorrecta
- Otras

Dimensión: Tiempo de Resolución

6. ¿Cuál es el tiempo promedio que transcurre desde que un caso llega a la cola de trabajo hasta que se emite la resolución final? *

- Menos de 15 minutos
- De 16 a 30 minutos
- De 31 a 60 minutos
- De 1 a 2 horas
- De 3 a 4 horas
- Más de 4 horas
- Otras

7. ¿Qué tan satisfecho se siente con el tiempo promedio que actualmente le toma realizar el proceso de **desembolso**, desde que recibe la solicitud hasta que se envía la resolución? *

	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Crédito de Consumo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crédito de Vehículo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crédito de Vivienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. ¿Cómo considera que el tiempo del proceso de desembolso podría mejorar? *

Dimensión: Errores o Problemas

9. En una escala del 1 al 5, donde 1 es lo menos importante y 5 es lo más importante, ¿Cuáles son los principales puntos de dolor durante el proceso de desembolso? *

	1	2	3	4	5
Falta de comunicación efectiva con las áreas internas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problemas con el sistema tecnológico o fallos en la infraestructura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extena cantidad de documentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo de espera para aprobación de desembolso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. ¿Qué otros puntos de dolor ha identificado en el proceso de desembolso? *

11. ¿Con qué frecuencia ocurren estos problemas en el proceso de desembolso? *

- Nunca (0%)
- Rara vez (menos del 10% de las solicitudes)
- Ocasionalmente (entre el 10% y el 30% de las solicitudes)
- Frecuentemente (entre el 31% y el 60% de las solicitudes)
- Muy Frecuentemente (más del 60% de las solicitudes)

12. ¿Qué tan efectivo considera que sería ofrecer al cliente la opción de realizar el análisis de preaprobación y desembolso de crédito automático desde la banca en línea? *

- Nada Efectivo
- Poco Efectivo
- Neutral
- Efectivo
- Muy Efectivo

Dimensión: Tecnología y Herramientas

13. ¿Qué tan efectivas son las herramientas tecnológicas actuales para gestionar el proceso de desembolso? *

- Muy efectivas
- Efectivas
- Moderadamente efectivas
- Poco efectivas
- Nada efectivas

14. ¿Con qué frecuencia se actualizan las tecnologías y herramientas utilizadas en el proceso? *

- Menos de 1 mes
- De 1 a 3 meses
- De 4 a 6 meses
- De 7 a 9 meses
- De 10 a 12 meses
- Más de 12 meses

Dimensión: Repetitividad y Manualidad

18. ¿Cuántas tareas en el proceso de desembolso considera que son repetitivas? *Tareas repetitivas son aquellas que se repiten para los diferentes casos de desembolso.* *

- Ninguna
- Pocas
- Algunas
- Muchas
- La mayoría

19. ¿Cuáles tareas en el proceso de desembolso considera que son repetitivas? *

20. ¿Qué tan susceptible es el proceso a errores debido a la manualidad de las tareas? *

- Muy susceptible
- Susceptible
- Moderadamente susceptible
- Poco susceptible
- Nada susceptible

21. ¿Qué tareas del proceso de desembolso considera ineficientes o propensas a errores humanos? *

Dimensión: Carga de Trabajo y Dificultades

22. ¿Cómo calificaría la carga de trabajo actual en el proceso de desembolso? *

- Muy alta
- Alta
- Moderada
- Baja
- Muy baja

23. ¿Con qué frecuencia se siente abrumado por la carga de trabajo en el proceso de desembolso? *

- Siempre
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Rara vez
- Nunca

24. ¿Qué factores contribuyen más a la carga de trabajo en el proceso de desembolso? *

Seleccione como máximo 2 opciones.

- Volumen de solicitudes
- Complejidad de los casos
- Falta de personal
- Ineficiencia en los procesos
- Otras

Dimensión: Impacto de la Automatización

25. ¿Qué tan familiarizado está con la automatización de procesos robóticos (RPA)? *

- Muy familiarizado
- Familiarizado
- Moderadamente familiarizado
- Poco familiarizado
- Nada familiarizado

26. De qué manera percibiría la implementación de automatización en el proceso de desembolso que realiza actualmente? *

- Muy Positiva: Crearía una mejora significativa en la eficiencia y reduciría los errores.
- Positiva: Mejoraría la eficiencia general y agilizaría el proceso.
- Neutral: No tendría un impacto notable en el proceso actual.
- Negativa: Podría causar problemas iniciales y no mejoraría mucho la eficiencia.
- Muy Negativa: Generaría más problemas que beneficios y complicaría el proceso.

Dimensión: Formación y Capacitación

27. ¿Qué tan preparado se siente para adoptar nuevas tecnologías en su trabajo diario? *

- Muy preparado
- Preparado
- Moderadamente preparado
- Poco preparado
- Nada preparado

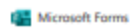
28. ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a dedicar a una capacitación para conocer el nuevo funcionamiento del proceso con herramientas de automatización? *

- Menos de 1 semana
- 1-2 semanas
- 2-4 semanas
- Más de 4 semanas

29. ¿Estaría de acuerdo con que las capacitaciones sean fuera del horario laboral? *

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.



GLOSARIO

1. API (interfaz de programación de aplicaciones): es un conjunto de reglas o protocolos que permite a las aplicaciones informáticas comunicarse entre sí para intercambiar datos, características y funcionalidades (Goodwin, Michael, 2024).
2. Backend: son los datos y la infraestructura que permiten que la aplicación funcione. Almacena y procesa los datos de las aplicaciones para los usuarios (Amazon, 2023).
3. Integración: conexión entre varios sistemas, de forma que las distintas áreas de la empresa trabajen de forma conjunta y automatizada (Sydle, 2024).
4. Interfaz: Conexión, física o lógica, entre una computadora y el usuario, un dispositivo periférico o un enlace de comunicaciones (RAE, s.f.).
5. MVP (mínimo producto viable): es una versión mínima de un producto nuevo que incluye las características básicas para satisfacer las necesidades de los clientes. Se utiliza para poner a prueba la idea, mejorar el producto y lanzarlo al mercado lo más rápido posible reduciendo el nivel de riesgo (Universidad Europea, 2022).
6. Release: entregable que engloba la/s funcionalidad/es desarrolladas a lo largo de varios sprints (Knowment, s.f.).
7. Scrum: marco de gestión de proyectos ágil que ayuda a los equipos a estructurar y gestionar su trabajo a través de un conjunto de valores, principios y prácticas (Atlassian, s.f.)
8. Sprint: es un período breve de tiempo fijo en el que un equipo de scrum trabaja para completar una cantidad de trabajo establecida (Atlassian, s.f.).