



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO
DE NEGOCIOS, EN LA SUCURSAL TEGUCIGALPA DEL
BANCO HONDUREÑO DEL CAFÉ S.A. (BANHCAFÉ)**

SUSTENTADA POR:

ROSSIBELL STEFANNY DIAZ ESTRADA

INGRID ZORAYA SIERRA ZELAYA

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTO**

TEGUCIGALPA, F.M., HONDURAS, C.A.

ENERO, 2017

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

RÓGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO
DE NEGOCIOS, EN LA SUCURSAL TEGUCIGALPA DEL
BANCO HONDUREÑO DEL CAFÉ S.A. (BANHCAFÉ)**

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

**ASESOR METODOLÓGICO:
MIGUEL ANGEL DUBÓN MALDONADO**

**MIEMBROS DE LA TERNA:
MIGUEL RAMÍREZ
OSCAR CARDONA
JULIO LÓPEZ ZERON**



FACULTAD DE POSTGRADO

**OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO
DE NEGOCIOS, EN LA SUCURSAL TEGUCIGALPA DEL
BANCO HONDUREÑO DEL CAFÉ S.A. (BANHCAFÉ)**

NOMBRES DE LOS MAESTRANTES

Rossibell Stefanny Díaz Estrada e Ingrid Zoraya Sierra Zelaya

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito realizar la observación y evaluación de los procesos actuales que se ejecutan en el departamento de negocios de la Sucursal Tegucigalpa del Banco Hondureño del Café. Con el objetivo de realizar una propuesta de optimización de los procesos existentes y así ofrecer un servicio de calidad, competitivo mejorando el tiempo de respuesta a las solicitudes de los cliente. Esto se logró a través de un enfoque de investigación cualitativo con un estudio descriptivo, aplicando la técnica de entrevistas a usuarios directos y expertos de los procesos del departamento de negocios. Los resultados reflejaron que es factible la optimización de los procesos, debido a que ellos consideran que los mismos no son ágiles y que tienen una carga operativa alta, que los limita a enfocarse a captación de nuevos cliente. Por lo que se recomienda la optimización de los procesos, redistribuir responsabilidades operativas con la creación del área de atención a banca de empresas y corporativa, con lo cual ejecutivo de negocios se enfocará directamente a la colocación adecuada de fondos e impactar en el crecimiento de la cartera crediticia

Palabras claves: captación, observación, optimización, procesos, redistribución.



FACULTAD DE POSTGRADO

**OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO
DE NEGOCIOS, EN LA SUCURSAL DE TEGUCIGALPA DEL
BANCO HONDUREÑO DEL CAFÉ S.A. (BANHCAFÉ)**

NOMBRES DE LOS MAESTRANTES

Rossibell Stefanny Díaz Estrada e Ingrid Zoraya Sierra Zelaya

ABSTRACT

The purpose of this research was to observe and evaluate the current processes carried out in the business department of the Banco Hondureño del Café, which evaluated branch is located on Tegucigalpa, with the objective of making a proposal of optimization of the existing processes and thus offering a quality service, competitive improving the response time to customer requests. This was achieved through a qualitative research approach with a descriptive study, applying the technique of interviews to direct users and experts of the processes of the business department. The results showed that process optimization is feasible; because they consider that they are not agile and have a high operational load, which limits them to focus on new customer acquisition. Therefore, optimization of processes, redistribution of operational responsibilities with the creation of the area of attention to corporate and corporate banking, is recommended, with which the business executive will focus directly on the adequate placement of funds and impact on the growth of the company credit portfolio.

Key words: attraction, observation, optimization, processes and redistribution

DEDICATORIA

Le dedico el presente trabajo de investigación a Dios en primer lugar, por darme la fortaleza, sabiduría y dedicación necesaria para alcanzar esta meta. A mis padres por inculcarme desde pequeña el deseo de superarme mediante la educación y enseñarme que todo lo que uno se propone lo puede lograr en esta vida. También dedico especialmente a mi esposo e hijos por el apoyo, comprensión y amor que me han tenido a lo largo del estudio de las maestrías y de las extensas jornadas de trabajo que este logro ha conllevado.

Ingrid Zoraya Sierra Zelaya

Agradezco a Dios, por permitirme culminar otra etapa de desarrollo profesional y personal siendo mi guía y fortaleza espiritual para cumplir mis metas. A mi madre que admiro por su apoyo y amor incondicional en cada etapa de mis logros siendo mi mayor orgullo en la vida. También dedico a mi familia la cual ha sido incondicional y muy especialmente a mi querido abuelo que desde el cielo comparte mis éxitos.

Rosibell Stefanny Díaz Estrada

AGRADECIMIENTO

Le agradecemos al personal docente de UNITEC, por todos los conocimientos transmitidos, por exigirnos académicamente lo que nos permite ser mejores profesionales.

A nuestros compañeros de clase, por haber hecho de estos dos años de clase una experiencia amena y única.

A nuestros compañeros de grupo por habernos ayudado a realizar todas las tareas con tolerancia y dedicación, apoyándonos mutuamente con el objetivo de lograr las metas propuestas.

A nuestro asesor metodológico el Lic. Miguel Dubón por los grandes conocimientos aportados durante la realización de esta tesis, por su apoyo y consejos brindados para que la presentación final del proyecto sea exitosa.

Al Banco Hondureño del Café S.A. (BANHCAFE), por permitarnos realizar esta investigación en el departamento de Negocios de la Sucursal Tegucigalpa, agradeciendo también a los colaboradores que trabajan en este departamento por habernos apoyado y brindado sus comentario con el fin de enriquecer esta tesis.

Finalmente y no menos importante a nuestra familia y amigos por apoyarnos y entendernos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLATAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.1 ENUNCIADO.....	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.5 JUSTIFICACIÓN	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	9
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....	9
2.1.2 ANÁLISIS MICRO ENTORNO	12
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO.....	13
2.1.3.1 HISTORIA DE BANHCAFÉ	13
2.1.3.2 MISIÓN.....	14
2.1.3.3 VISIÓN	14
2.1.3.4 VALORES	14
2.1.3.5 SOCIOS ESTRATÉGICOS	15
2.1.3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL.....	16
2.1.3.7 PRODUCTOS Y SERVICIOS	17
2.1.3.8 COBERTURA GEOGRÁFICA.....	19
2.1.3.9 PROCESOS ACTUALES QUE SE REALIZAN EN BANHCAFÉ.....	20
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	21
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	28
2.3.1 MÉTODO NO.1: CONSEJERÍA CRUZADA	28
2.3.2 MÉTODO NO. 2: LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD MEDIANTE LA ESCALA SERVQUAL.	28
2.3.3 MÉTODO NO.3: VARIABLES EN LA CALIDAD DEL SERVICIO.	30
2.3.4 MÉTODO NO.4: LA GESTIÓN DE LA CALIDAD ORIENTADA A LA CREACIÓN DEL VALOR: CALIDAD Y ESTRATEGIA.....	30
2.3.5 MÉTODO NO.4: MODELOS DE ORGANIZACIÓN DE TRABAJO	31
2.4 MARCO LEGAL.....	31
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	34
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	34

3.1.1	MATRIZ DE LA METODOLOGÍA	34
3.1.2	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	36
3.1.3	HIPÓTESIS	39
3.2	ENFOQUE Y MÉTODOS.....	39
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.3.1	UNIDAD DE ANÁLISIS	42
3.3.2	POBLACIÓN.....	42
3.3.3	UNIDAD DE RESPUESTA	42
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	43
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN	43
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS	43
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS	44
3.6	LIMITANTES DEL ESTUDIO.....	44
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS.....		45
4.1	ANÁLISIS DE ENTREVISTAS	45
4.2	PROPUESTA DE MEJORA	58
4.2.1	PROPUESTA CREACIÓN DEL ÁREA ATENCIÓN BANCA DE EMPRESAS Y CORPORATIVA (ABEC	58
4.2.1.1	FUNCIONES DEL EJECUTIVO ABEC	60
4.2.2	PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESO	62
4.2.2.1	PROCESO PRESTAMOS MAYORES A L500,000	63
4.2.2.2	PROCESO PRESTAMOS MENORES O IGUALES A L500,000.00	74
4.2.2.3	PROCESO GARANTÍA BANCARIA BAJO LÍNEA DE CRÉDITO Ó CRÉDITO DIRECTO.....	78
4.2.2.5	PROCESO VENTA CRUZADA	84
4.2.2.6	PROCESO ACTIVIDADES ADICIONALES DEPARTAMENTO DE PRESTAMOS	88
4.3	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	97
4.4	PRESUPUESTO.....	98
4.4.1	COSTOS OPERATIVOS POR CREACIÓN DE ÁREA ABEC	99
4.4.2	PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACIÓN POR LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS	100
4.5	ESTIMACIÓN DE CRECIMIENTO DE LAS CARTERAS	100
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		103
5.1.	CONCLUSIONES	103
5.2.	RECOMENDACIONES	105
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA		106
ANEXOS		109
	ANEXO 1 CUADRO SEMESTRAL DE FALLAS	109

ANEXO 2. CUADRO DE PROCESOS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS.....	110
ANEXO 3 FORMATOS DE ENTREVISTAS	132
ANEXO 4 PERFIL DE PUESTO ABEC.....	134
ANEXO 5. FORMATO DE CHECK LIST PROPUESTO BANCA PERSONAL.....	138
ANEXO 6. CHECK LIST PROPUESTO BANCA COMERCIAL.....	139
ANEXO 7. SIGNIFICADO DE LA SIMBOLOGÍA DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO	140
ANEXO 8. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE BANCO HONDUREÑO DEL CAFÉ S.A.	141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparativo de cartera crediticia Sucursal Tegucigalpa	8
Tabla 2. Términos y condiciones generales de préstamo en Banhcafé	27
Tabla 3. Matriz metodológica	35
Tabla 4. Operacionalización de variables.....	37
Tabla 5. Cronograma de actividades	41
Tabla 6. Descripción de la población	42
Tabla 7. Respuestas de los jefes y Gerente de negocios.....	55
Tabla 8. Respuestas de ejecutivos de negocios	56
Tabla 9. Proceso de colocación de préstamos mayores a L500,000.00.....	67
Tabla 10. Proceso prestamos menores o iguales a L500,000.00	77
Tabla 11. Proceso de garantía bancaria bajo línea de crédito o crédito directo.....	79
Tabla 12. Garantía bancaria con bono de caja o certificado de deposito	83
Tabla 13. Proceso venta cruzada	86
Tabla 14. Proceso de actividades con departamento de prestamos	90
Tabla 15. Proceso de servicios adicionales brindados por el departamento de Negocios	94
Tabla 16. Indicadores	97
Tabla 17. Costos operativos anuales Departamento de Negocios sucursal Tegucigalpa	99
Tabla 18. Presupuesto de gastos por la optimización de procesos	100
Tabla 19. Comparativo de prestamos aprobados departamento de Negocios Tegucigalpa.....	101
Tabla 20. Presupuesto de colocación de préstamos 2017.....	102
Tabla 21. Colocación de productos y servicios	110
Tabla 22. Prestamos mayores a L500,000.00.....	111
Tabla 23. Prestamos menores a L500,000.00.....	117
Tabla 24. Proceso garantías bancarias.....	118
Tabla 25. Proceso garantía bancaria con bono de caja.....	121
Tabla 26. Proceso venta cruzada	123
Tabla 27. Proceso actividades varias.....	125

Tabla 28. Proceso solicitudes de clientes	128
---	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Discrepancia Cliente-Producto	10
Figura 2. Posición Financiera Junio 2016	12
Figura 3. Bancos corresponsales	16
Figura 4. Organismos Financieros Internacionales	16
Figura 5. Organigrama BANHCAFE.....	17
Figura 6. Cobertura geográfica de BANHCAFE	20
Figura 7. Niveles de aprobación de créditos	25
Figura 8. Procedimiento para la evaluación de calidad por los servicios bancarios.....	29
Figura 9. Variables que intervienen en la presentación de servicio	30
Figura 10. Diagrama operacional de variables	36
Figura 11. Diseño de enfoque.....	40
Figura 12. Orden de las preguntas en una entrevista cualitativa	43
Figura 13. Calificación de los Procesos en el área de Negocios	45
Figura 14. Razones para llevar a cabo la optimización de procesos	46
Figura 15. Impactos tendrán los cambios en los procesos actuales.....	47
Figura 16. Funciones que se deben de redistribuir	48
Figura 17. Principales procesos que se deben de optimizar	49
Figura 18. Limitantes a encontrar al momento de optimizar los procesos	50
Figura 19. Optimizar los procesos agiliza el tiempo de respuesta al cliente final.....	51
Figura 20. Optimización de proceso ayudará al crecimiento de cartera.....	52
Figura 21. Impacto en los costos operativos del banco con la optimización de procesos.....	53
Figura 22. BANHCAFÉ estaría dispuesto a invertir en mejorar los procesos	54
Figura 23. Relaciones de ABEC.....	59
Figura 24. Estructura área ABEC.....	59
Figura 25. Diagrama de Flujo Proceso prestamos mayores a L500,000.00	66
Figura 26. Diagrama de Flujo prestamos menores o iguales a L500,000.00	76

Figura 27. Diagrama de Flujo garantía bancaria bajo línea de crédito o crédito directo.....	78
Figura 28. Diagrama de Flujo garantía bancaria con bono de caja ó certificado de deposito	82
Figura 29. Diagrama de flujo proceso venta cruzada	85
Figura 30. Diagrama de flujo de actividades adicionales	89
Figura 31. Diagrama de Flujo servicios adicionales brindados por el departamento de Negocios	93
Figura 32. Cronograma de ejecución.....	98

CAPÍTULO I. PLATAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

En la actualidad Banco Hondureño del Café S.A. (BANHCAFÈ), es un banco tradicional en crecimiento que brinda productos y servicios comerciales a nivel nacional e internacional, siendo uno de los bancos que apoya el sector cafetalero y de agricultura en el país. Sin embargo, se ha quedado atrás en vanguardia en la sistematización procesos de área de crédito y en la implementación de procedimientos enfocados a la simplificación administrativa, la optimización de recursos y la certificación del talento humano en la mejora del servicio del cliente.

En los últimos años, la competencia en el sistema financiero se ha hecho más fuerte por la implementación de nuevas tecnologías, la sistematización de procesos y la agilización en los tiempos de respuesta. Conllevando a que la Banca adquiriera innovadoras herramientas tecnológicas a fin de captar más clientes, más utilidades y ampliar la cobertura de sus servicios.

En este contexto, el Banco Hondureño del Café S.A. (BANHCAFÉ) requiere una reingeniería de sus procesos actuales en el Departamento de Negocios con el objetivo de lograr mantener e incrementar la cartera crediticia. Así como, para garantizar la colocación de las tarjetas de crédito, captación de nuevos clientes en depósitos, venta de divisas, transferencias interbancarias, entre otras operaciones y/o servicios, con la finalidad de realizar una venta cruzada a nivel de la banca corporativa de empresas y de personas.

En este sentido, la presente investigación busco identificar los procesos actuales que se efectúan en el Departamento de Negocios del Banco Hondureño del Café S.A., para conocer los lineamientos y limitantes que impiden la optimización de los mismos, frente a un cliente que busca soluciones financieras en el menor tiempo posible y sin recurrir a procesos burocráticos que afecten la calidad en el servicio

Con este objetivo, la investigación describe a detalle el planteamiento del problema, la metodología y diseño utilizado, así como los resultados y el análisis de la evaluación sobre la optimización de procesos en el Departamento de Negocios del Banco Hondureño del Café S.A. (BANHCAFÉ), en la sucursal de Tegucigalpa. El documento está estructurado en cinco capítulos en donde cada uno se resumen en lo siguiente:

En el capítulo uno, se define el planteamiento de la investigación, describiendo cuales son los antecedentes que corresponden al tema, del origen del primer prototipo de banco de comerciantes de la Mesopotamia hasta la actualidad. A su vez define el problema central del estudio identificando los objetivos y planteamiento de preguntas de investigación que se que se respondieron con el desarrollo del estudio.

El capítulo dos, brinda un amplio panorama sobre el marco teórico del tema de estudio, se brinda un análisis del macro entorno del sistema financiero del mundo y micro entorno donde se identifica la exposición del Banco Hondureño del Café S.A. (BANHCAFE) en el sistema financiero hondureño. Así mismo en este capítulo se muestran teorías del sustento y se definen los procesos actuales en el departamento en estudio de la investigación.

El capítulo tres, se explica la metodología que se utilizó durante la investigación, en el cual se identifica y desglosa las variables del estudio e influencias de las dimensiones, describiendo el enfoque y herramientas utilizadas para llevar acabo el análisis de la investigación.

En el capítulo cuatro, se plantea el análisis y los resultados que corresponde a cada uno de los instrumentos aplicados, así mismo se plantea una propuesta de optimización de los proceso en el Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa de BANHCAFE.

El capítulo cinco, se detallan las conclusiones de la investigación las cuales responden a los objetivos de la investigación finalizando con las recomendaciones de la propuesta planteada al departamento negocios.

1.2 Antecedentes

La banca comienza con el primer prototipo de banco de comerciantes de la Mesopotamia, que realizaban préstamos de gramos a los agricultores y negociantes que transportaban bienes entre ciudades desde el año 2000 A.C., posteriormente en el año 2050 A.C., se fundó la primera dinastía de Babilonia, (En la actualidad provincia de Iraq) donde las operaciones financieras y comerciales de los templos eran numerosas e importantes, por lo que se consideró que eran necesario regularlas. En la historia se menciona “el contrato de comisión” el cual comenzó a utilizarse a medida que el comercio de la banca comenzaba a concentrarse en manos privadas y los sacerdotes, posteriormente durante el imperio romano se añadieron dos innovaciones importantes basadas en aceptar depósitos a cambio de dinero (Ramírez, 2011)

Históricamente, la primera actividad de los bancos fue el cambio de dinero, utilizando el término griego (trapeza) según lo demuestra la etimología. Con el fin de averiguar la cantidad exacta del metal precioso que contenía y así realizar los cambios. La palabra italiana o española banco, se refiere al banco en el que colaban sus monedas preciosas los que cambiaban por dinero. Por lo que en la época moderna, tuvo sus inicios en el norte de Italia, se define que un banco es una institución cuyas operaciones habituales consiste en conceder préstamos y recibir depósitos del público. Los bancos financian una proporción significativa de los préstamos que conceden por medio de la captación de depósitos, ofreciendo liquidez y medio de pago (Freixas & Rochet, 1999)

En Honduras se funda en octubre del año 1889, la primera institución bancaria en el país que se bautizó como Banco de Honduras. Por la necesidad de realizar el manejo de riquezas que se generaban no únicamente lo que se producía de la explotación minera si no del creciente

movimiento comercial en todo el país. “Institución que sentó prestigio y confianza ofreciendo desde su fundación el manejo de títulos, transacciones comerciales, créditos a los importadores, depósitos, préstamos y todo inherente en la banca comercial” (La Tribuna, 2015).

En la actualidad cinco bancos encabezan el sistema financiero hondureño, por su manejo estratégico en sus procesos de captación y colocación adecuada de fondos mostrando en el primer trimestre del año solides y crecimiento BANCO FICOHSA, quien lidera el ranking manteniendo la primera posición en colocación de préstamos.(La Tribuna, 2016)

A pesar que Banco Hondureño del Café S.A. (BANHCAFE), ha implementado métodos para colocación de cartera crediticia y captación de fondos, no ha podido desarrollar una estrategia competitiva para optimizar y estandarizar los procesos de colocación de fondos y venta cruzada de los productos y servicios que el banco ofrece. Cabe mencionar que BANHCAFE, se encuentra en transición de cambios internos en relación a estructura organizativa y de recurso humano para crear nuevas áreas que permitan brindar mejores productos y servicios.

1.3 Definición del problema

A partir de la observación de los problemas que se dan en los procesos actuales que se realizan en el departamento de negocios de la sucursal Tegucigalpa del Banco Hondureño del Café S.A. (BANHCAFE), en relación al servicio al cliente, documentación, aprobación, formalización y estudios de los diferentes servicios que el banco ofrece. Se detectó que el tiempo de respuesta a las solicitudes financieras que obtienen los clientes causan insatisfacción, por periodos largos de respuesta, demoras excesivas en aprobaciones y mal uso de los recursos internos del banco, adicionalmente se detectó que no existen un manual de procesos claros y definidos, ni diagrama de flujo de ejecución de actividades, que permita a los ejecutivos de negocios definir los pasos a seguir en el desarrollo de sus funciones para llevar acabo las operaciones de los clientes, por lo que se ven limitados en realizar la búsqueda de clientes nuevos para crecimiento de la cartera. En vista que el excesivo trabajo administrativo impacta de manera

negativa al objetivo principal del departamento de negocios que es la captación y colocación de clientes, lo que lleva al banco a no ser competitivo en esta área, por lo que se define el enunciado del problema, su formulación y preguntas para la investigación respectiva.

1.3.1 Enunciado del problema

Debido al constante crecimiento de las necesidades de financiamiento y a la demanda de productos y servicios bancarios por parte de la población hondureña, que requiere de soluciones financieras ágiles y efectivas para poder resolver la solicitud de estos servicios y tomando en cuenta el crecimiento continuo de la competencia que presenta métodos innovadores y tecnológicos, con los cuales ha logrado aumentar la colocación de cartera crediticia y posicionarse mejor en el mercado financiero.

De esta forma surge la necesidad de optimizar los procesos que se realizan en el departamento de negocios del Banco Hondureño del Café S.A. (BANHCAFE) sucursal Tegucigalpa, para aumentar la captación de cartera crediticia y demás productos y servicios que el banco ofrece como venta cruzada, para así agilizar los procesos actuales proporcionando una mayor eficiencia al brindar soluciones rápidas a sus clientes.

1.3.2 Formulación del problema

Al identificar la problemática en los procesos actuales que sigue el departamento de negocios en la sucursal Tegucigalpa de BANHCAFE, se define la siguiente pregunta: ¿De que manera la optimización de los procesos que se realizan en el departamento de negocios de la sucursal Tegucigalpa del Banco Hondureño de Café S.A. (BANHCAFE), impactarán en los resultados de crecimiento de captación y colocación adecuada de fondos?

1.3.3 Preguntas de investigación

1. ¿Qué impacto tendrá los cambios en los procesos en el departamento de negocios en la sucursal Tegucigalpa de BANHCAFE?
2. ¿En cuánto se estima que la optimización en los procesos, pueda contribuir en el aumento de los ingresos por medio del crecimiento de la cartera de préstamos en BANHCAFE?
3. ¿Cuál es la diferencia en costos para BANHCAFE, entre la implementación de la optimización de procesos y los procesos actuales?
4. ¿Cuál será la metodología a utilizar para la implementación de la optimización de los procesos en el departamento de negocios de BANHCAFE?

1.4 Objetivos del proyecto

1.4.1 Objetivo general

Evaluar los procesos actuales que se realizan en el departamento de negocios de Banco Hondureño del Café S.A., sucursal Tegucigalpa, optimizando los mismos, de manera que permita medir el impacto en los resultados de crecimiento de captación y colocación adecuada de fondos.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar los procesos actuales que se realizan en el departamento de negocios en el Banco Hondureño del Café S.A., sucursal Tegucigalpa.
- Evaluar los obstáculos que se dan en el departamento de Negocios, para optimizar y estandarizar los procesos.
- Definir la metodología de desarrollo para la optimización de los procesos.
- Determinar el impacto que tendrán la optimización de los procesos en el departamento de negocios.

1.5 Justificación

El BANCO HONDUREÑO DEL CAFÉ S.A. (BANHCAFE), desde sus inicios ofreció sus servicios al rubro de caficultura y agricultura, atiende todos los sectores del mercado financiero, conservando, ofreciendo productos y servicios enfocados a las necesidades específicas de los clientes.

Debido a la creciente competencia en el sector financiero, al utilizar métodos optimizados y tecnología en sus procesos en la captación de clientes, surge la necesidad de definir procesos más eficientes que brinden crecimiento al banco ofreciendo un servicio ordenado y competitivo.

A junio 2016, la cartera en el departamento de negocios, Sucursal Tegucigalpa es de L370, 387,000.8 MM de Lempiras que equivale al 67.6% del presupuesto proyectado a dicha fecha., por lo que observamos que hay un déficit del 32.4%. Cabe mencionar que en mayo 2016 reflejo una cartera de L480, 585,000.2 MM de lempiras lo cual muestra que hubo una disminución de cartera con una variación de L109, 797,000.3 MM de Lempiras que equivale a un 31.5%, al realizar la comparación interanual de junio 2015 a junio 2016 se refleja una disminución en la cartera de L116,879,000.4. Este desfase se debe a que los clientes han cancelado sus préstamos, trasladan su deuda a otras instituciones bancarias por las mejores condiciones que las otras instituciones ofrecen.

El Banco Hondureño de Café S.A. (BANHCAFE), al realizar un análisis de los factores que influyen en el incremento o disminución de la cartera crediticia de la sucursal Tegucigalpa se pudo determinar los siguientes:

Un factor que se observa según reporte de procesos críticos a junio del 2016, el cual consta de un detalle del seguimiento del cliente, desde su visita inicial hasta la colocación del desembolso donde el promedio del mismo es de 24 a 60 días, por retrasos en documentación incompleta o en conclusiones que dependen del cliente en base a su información financiera,

también el estadístico de fallas en el mes de junio 2016 (ver anexo 1), refleja errores en el llenado de la documentación por desembolso retrasando en el departamento de préstamos en sucursal Tegucigalpa para la apertura de los mismos, otro factor es que se determinó en el reporte es la demora en ciertas áreas para la entrega de los expedientes, debido a los reproceso existentes en la actualidad, lo que provoca los mayores retrasos al momento de realizar los desembolsos a los clientes (Gerencia Regional, BANHCAFE, 2016).

Tabla 1. Comparativo de cartera crediticia Sucursal Tegucigalpa

SUCURSAL	PPTO JUNIO 2016	REAL JUNIO 2016	CONT. CART	PPTO/VRS REAL JUNIO	LOGRO	REAL MAYO 2016	JUNIO 2016 VRS MAYO 2016	REAL JUNIO 2015	JUNIO 2016 VRS JUNIO 2015
TEGUCIGALPA	548,341.90	370,787.80	32.3%	-177,554.10	67.7%	480,585.2	-109,797.4	487,667.3	-116,879.5
BANCA DE EMPRESAS	87,389.1	77,260.5	11.6%	-10,128.60	88.4%	76,726.3	534.2	73,406.7	3,853.8
BANCA CORPORATIVA	460,952.7	293,527.3	36.3%	-167,425.40	63.7%	403,858.8	-110,331.5	445,400.6	-151,873.3

Fuente: Propia

Por lo antes expuesto es necesario realizar la optimización en proceso actuales en el departamento de negocios de la Sucursal Tegucigalpa, para así poder mejorar los mismos, volviéndolos más ágiles y poder brindarle a los clientes internos y externos soluciones óptimas a sus necesidades y al mismo tiempo aportar para que se mejoren los índices de colocación y captación adecuada de recursos de BANHCAFE.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la situación actual

2.1.1 Análisis del macro entorno

Todas las actividades productivas y comerciales alrededor del mundo se han visto envueltas en la apertura a mercados cada vez más globales, por lo que arrastra a muchas empresas ha ceder todo o gran parte de su mercado, compartir su cartera de clientes por no lograr ser un rival competitivo debido a la calidad de sus procesos.

Siendo la mayor oportunidad para incrementar la competitividad de las empresas, la optimización de los procesos del negocio y la definición de sus operaciones. Sin embargo, hoy en día el común dominador de las empresas es el hecho de que las organizaciones se estructuren, crean departamentos con procesos específicos que la mayoría de veces obstaculizan utilizando de manera inadecuada los recursos, ocasionando problemas con la calidad final del producto o servicio.

Al no cumplir con los requerimientos del cliente se crea una discrepancia entre lo que el cliente quiere y lo que recibe, como lo muestra la gráfica.

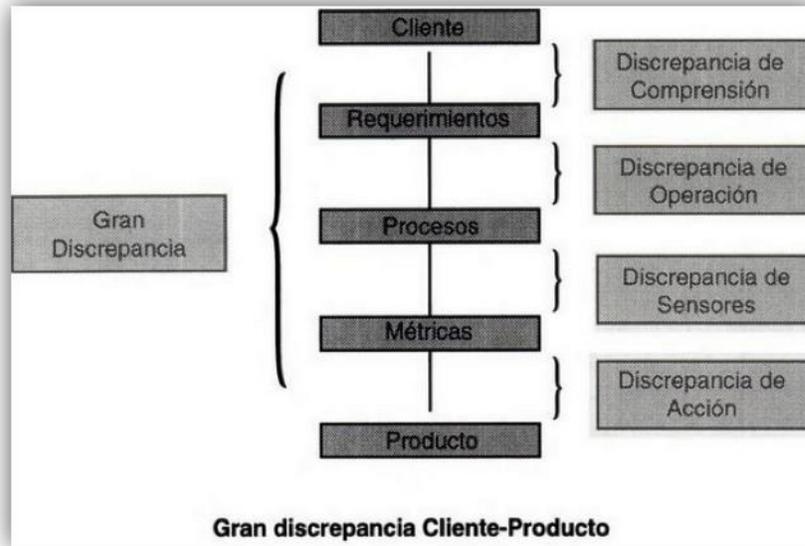


Figura 1. Discrepancia Cliente-Producto

Fuente: (Tovar, 2007)

(Tovar, 2007) Afirma:

“Discrepancia de comprensión, es la diferencia que existe entre quien se cree que el cliente y quien es el cliente en realidad. Por lo que es común suponer quien es el cliente y que se conoce cuáles son sus expectativas. Y se entra en el error de definir entre lo que se supone que requiere el cliente y lo que este realmente necesita” (p. 14).

La discrepancia de operación, es la diferencia entre la utilización de los recursos y esfuerzos de la organización y el direccionamiento de estos hacia los procesos que aportan el valor. Donde la mayoría de veces las empresas utilizan la energía en desarrollo de actividades que no agregan valor ni al cliente ni a la organización. Discrepancia de sensores, se explica por la diferencia que existe entre los controles actuales de la operación de los procesos y los indicadores para tomar acciones en ellos definiendo una mejora continua. La última discrepancia es la acción, que es la diferencia que existe entre la toma de decisiones que actualmente se lleva a cabo y la toma de decisiones basada en información relevante para los procesos y el cliente. (Tovar, 2007).

La optimización en el proceso de productos y servicios ha surgido en la banca como una forma de estrategia directa para que los clientes adquieran un servicio y a su vez los productos que la banca ofrece con el propósito de crecimiento en su cartera, en colocaciones adecuada de

fondos creando una satisfacción en los clientes al tener un excelente servicio y para la banca un prestigio y crecimiento. Sin embargo, para lograr que exista esta optimización en los procesos debe existir un modelo de administración de la alineación de los procesos del negocio con las estrategias del mismo.

Por tales razones existen muchos bancos alrededor de todo el mundo que están implementando estrategia en la alineación de procesos de negociación para buscar aumentar las ventas e incremento de su cartera en créditos y depósitos. Siendo los beneficios y agilidad en los servicios la fortaleza para el posicionamiento en el mercado.

IBM, Global Process Services, ofrece a la banca del todo el mundo soluciones globales de presiones y prerrogativas, basados en una experiencia sobre la industria y en los procesos para ayudar a muchos bancos en el mundo a centrarse cada vez más en el cliente, reducir la complejidad y gestionar el riesgo, enfocándose en áreas de captación y atención al cliente, marketing y análisis de clientes, servicios de tarjetas y productos, procesos de hipotecas y otros prestamos, cobros, gestión de riesgos y fraude. Los servicios IBM Global Process Services para la banca aprovechan el liderazgo de la externalización y la experiencia de IBM. IBM gestiona los procesos de negocio de los bancos más reconocidos en el mundo, lo que les permite responder a los retos y oportunidades a los que enfrentan los bancos hoy en día. (IBM Global Process Services, 2012, p.1)

La revista británica The Banker elabora cada año una clasificación de los bancos más grandes del mundo por capitalización. El banco estadounidense Well Fargo se coloca como banco más grande del mundo con un valor de 226 mil millones de euros, por delante del banco chino ICBC con un valor de 208 mil millones de euros. Estos bancos son ejemplo de la optimización en el buen uso de sus recursos al implementarlos en los procesos de negocio.(Economipedia, 2016)

2.1.2 Análisis micro entorno

El sistema financiero hondureño en lo que se refiere a la banca comercial, en la actualidad está conformado por 15 bancos que son regulados y supervisados por el Banco Central de Honduras y por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), los cuales se colocan en la siguiente posición de acuerdo al tamaño de capital y reservas al mes de junio de 2016.

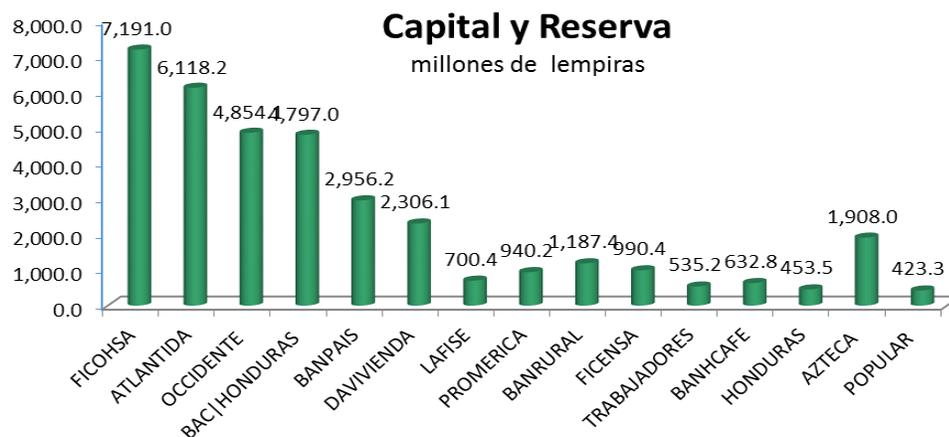


Figura 2. Posición Financiera Junio 2016

Fuente: (CNBS, 2016)

En la actualidad el sistema financiero hondureño se ve afectado por una serie de factores como son los económicos, políticos, sociales (narcotráfico, lavado de activos), que crean un panorama de inseguridad e inestabilidad en el país, como lo fue el caso de la liquidación forzosa de Banco Continental y otros bancos que se mencionan en los medios de comunicación como involucrados en estos tipos de ilícitos, por este motivo la Comisión nacional de Bancos y Seguros ha incrementado las medidas de seguridad contra el lavado de activos y otras irregularidades, con una supervisión más exhaustiva con los objetivos de hacer prevalecer la leyes nacionales y devolver a la población la confianza en la banca comercial, lo que lleva a los bancos a ser más competitivos en sus procesos y en los productos y servicios que ofrecen a los clientes.

2.1.3 Análisis interno

2.1.3.1 Historia de Banhcafé

Banco Hondureño del Café S.A. (BANHCAFÉ), nació el 7 de mayo de 1980 como un Banco privado bajo mediante decreto ley No. 931 e inició sus operaciones el 4 de mayo de 1981, como una Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V.). Su objetivo inicial principal fue atender las necesidades financieras del subsector cafetalero en lo concerniente a la producción, industrialización y comercialización nacional e internacional del café.

A partir de octubre del 2001, el Banco cambió su denominación social de Banco Hondureño del Café, S.A. de C.V. a Banco Hondureño del Café, Sociedad Anónima (S.A.), de acuerdo a las modificaciones efectuadas ese mismo año sobre el contenido del artículo No. 5 de la Ley de Instituciones del Sistema Financiero Nacional.

El decreto No. 931 de mayo de 1980 fue derogado mediante el decreto No. 129 del 29 de Septiembre del 2004, permitiendo con esta legislación autorización a la Junta Directiva de BANHCAFE para elaborar y presentar ante la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (C.N.B.S.) un contrato societario y estatutos sociales, los cuales fueron aprobados por el Banco, entrando en vigencia a partir del 9 de marzo del 2005.

En la actualidad BANCO HONDUREÑO DEL CAFÉ S.A. (BANHCAFE), atiende todos los sectores del mercado financiero, conservando siempre su conocimiento y dedicación al sector agrícola, ofreciendo productos y servicios enfocados a las necesidades específicas de los clientes.

Siendo una institución socialmente responsable, en 1985 el Banco creó la Fundación BANHCAFE para apoyar las comunidades rurales en las zonas cafetaleras de Honduras. Muchos de los proyectos que ha liderado la Fundación, demuestran el compromiso social y medioambiental del Banco.

Fundación BANHCAFE es una ONG de desarrollo, como una respuesta a la demanda de servicios básicos de educación, asistencia técnica y capacitación de los pequeños productores de café y sus familias. Así promover un desarrollo integral de las comunidades, procurando mejorar

las condiciones sociales, económicas y ambientales. Siendo la prioridad las familias de bajos niveles de ingreso que residan en comunidades cafetaleras de origen ladino y/o indígena, que representan aproximadamente el 90% de los productores de café, distribuidos en 14 de los 18 departamentos en que políticamente se divide el país.(BANHCAFE, 2016b)

2.1.3.2 Misión

Proveer soluciones financieras adecuadas y diversas que contribuyan al crecimiento de todos los sectores del país.

2.1.3.3 Visión

Ser un Banco privado reconocido, líder por su solidez financiera, preferido en el mercado por nuestra gente innovadora, comprometida con nuestros clientes y respetuosa de las leyes.

2.1.3.4 Valores

- **INTEGRIDAD:** Apego a los principios éticos y las normas legales.
- **PRUDENCIA:** Buen juicio en la administración de los recursos de los clientes y accionistas.
- **DILIGENCIA:** Prontitud y cuidado en el desarrollo de las responsabilidades.
- **SERVICIO:** Disposición de actuar en beneficio de los clientes y compañeros.

2.1.3.5 Socios estratégicos

BANHCAFE S.A. mantiene relaciones de negocios con los siguientes bancos y organismos financieros a nivel mundial:

- Bancos corresponsales y organismos financieros internacionales:

1. **CITI:** mantiene corresponsalía para poder atender a clientes en un país donde BANHCAFE no tiene presencia y servicio de disponibilidad, así mismo cuentas de tenencia en dólares pertenecientes al público con el fin de realizar compra, venta y transferencias de dólares.
2. **EASTERN NACIONAL BANK:** mantiene con BANHCAFE, cuenta de tenencia y una línea de crédito no comprometida por \$4MM de la cual se puede disponer o no disponer para realizar préstamos a generadores de divisas.
3. **BCIE:** Mantiene certificados de depósito con un plazo de renovación automática estos son la disponibilidad de la captación de dólares del público así también se mantiene línea de crédito por \$5MM, con múltiple propósito como ser financiamiento créditos a largo plazo para importación o exportación, cartas de créditos, transferencias.
4. **BCP:** se mantiene certificados de depósito y una línea de crédito no comprometida.
5. **BID:** se mantiene línea de crédito no comprometida de \$1MM, prestamos generadores de dólares.
6. **IFC:** se mantiene línea de crédito no comprometida de \$5MM, prestamos generadores de dólares.



Figura 3. Bancos corresponsales

Fuente: (BANHCAFE, 2016a)

- Organismos Financieros Internacionales:



Figura 4. Organismos Financieros Internacionales

Fuente: (BANHCAFE, 2016a)

2.1.3.6 Estructura organizacional y funcional

Hasta el año 2015, BANCO HONDUREÑO DEL CAFÉ S.A. contaba con una estructura organizativa identificada de la siguiente manera: una Gerencia General y seis Sub Gerencias (Regionales, Administrativa, Operaciones, Cumplimiento, Riesgos, Finanzas) que a su vez son responsables de las siguientes Jefaturas: Recursos Humanos, Información y Tecnología, Fiduciaria, Internacional, Tarjetas de crédito, Servicios Bancarios, Créditos y Microcréditos. Todo el sistema posee una Asesoría Legal y Auditoría Interna como unidades de apoyo en monitoreo, control administrativo y respaldo a su normativa legal.

En la actualidad BANHCAFE, estructura nuevos proyectos de modernización y crecimiento, mostrándose en facetas de cambios en su estructura funcional a nivel nacional, una segmentación general de clientes definidos como Micro finanzas, Negocios (Banca de Empresas, Banca Corporativa) Así mismo se crean nuevos departamentos con el propósito de potenciar los ingresos por comisiones y venta cruzada por medio de Servicios Financieros (Cash Management), Medios de pago (antes llamado tarjetas de crédito), Centralización departamento

de Internacional con una coordinación a nivel nacional en Tegucigalpa M.D.C., con el propósito de implementar nuevas funciones encaminadas a una mayor apertura hacia los negocios internacionales. A continuación se presenta el organigrama del banco.

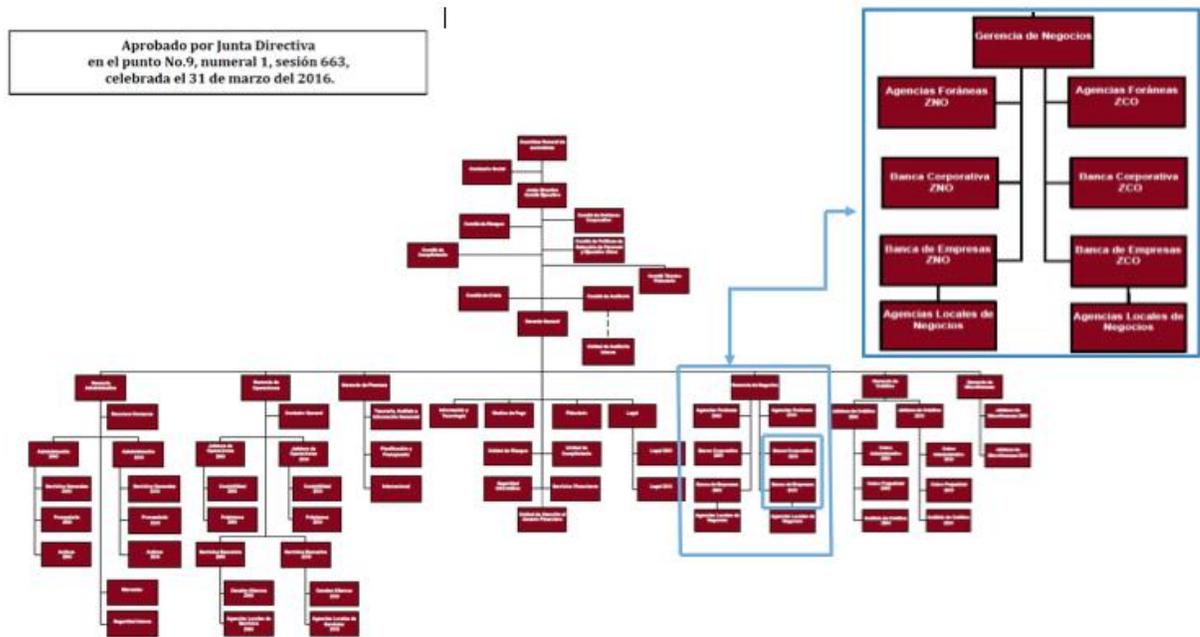


Figura 5. Organigrama BANHCAFE
Fuente: BANHCAFE

2.1.3.7 Productos y servicios

BANHCAFE, ofrece un conjunto de más de 35 servicios agrupados en 10 categorías como ser: Ahorro e Inversión, Fideicomisos, Banca de Empresas, Banca Corporativa, Servicios Internacionales, Micro-finanzas, Banca en Línea, Tarjetas de Crédito, Agro Negocios y Servicios Financieros.

TARJETAS DE DÉBITO Y CRÉDITO: aceptada en establecimientos afiliados a VISA, entre estas se encuentran la tarjeta BANHCAFE VISA ELECTRON, para clientes con cuenta de ahorro o cheques en moneda nacional, BANHCAFE CLÁSICA INTERNACIONAL, diseñada para personas naturales y comerciantes individuales con un ingreso de LPS.7,500 a LPS.25,000.00 y una tasa de interés del 47%; BANHCAFE ORO INTERNACIONAL, diseñada

para personas con ingreso mayores a LPS.25,000.00 y una tasa de interés del 45.2% y BANHCAFE CORPORATIVA, diseñada para los clientes empresariales y corporativos con una tasa del 40%.

INTERNACIONAL: Una opción en la cual BANHCAFE actúa como intermediario para realizar la recuperación de cuentas por cobrar en el exterior y así realizar cobranza de importación, intermediarios en la recepción de documentos comerciales que certifican el despacho de la mercancía o envío de documentos que el cliente exportador e importador encomienda para su presentación de pago según las negociaciones pactadas, pago puede ser efectuado a la vista o por aceptación, seguimiento del cobro de sus cuentas por cobrar en el exterior todo ello en compra y venta de divisas, transferencias enviadas y recibidas, remesas familiares, cheques en dólares y carta de crédito exportación e importación.

BANHCAFE ONLINE: herramienta de pago electrónico que le permite realizar pago de impuesto, servicios y planillas, proveedores y a terceros de forma masiva así mismo, recaudo y transferencias.

FIDEICOMISOS: el cual es una relación mercantil a través de la cual una persona natural o jurídica (Fideicomitente), transfiere bienes y/o derechos a una institución financiera (Fiduciario BANHCAFE), para el cumplimiento de una finalidad establecida por el fideicomitente mediante la suscripción de un contrato a favor de una tercera persona llamada Fideicomisario o Beneficiario, pudiendo ser beneficiario el mismo fideicomitente o una tercera persona.

AHORRO E INVERSION: mediante la apertura de cuentas en moneda nacional o extranjera y una gama de productos de ahorro e inversión con una variada tasa establecida por el banco en bonos de caja (Son títulos valores o instrumentos de inversión emitidos por el Banco), certificados de depósito, depósito a plazo fijo y depósitos a la vista no en cuenta (Cantidad de dinero depositada en la Institución para trámites de constitución de sociedad.)

SERVICIOS NACIONALES: servicios en todas las agencias a nivel nacional de Certificación de cheques, cobranza Claro, cobro de servicios públicos y privados, colegiaturas,

compra y venta de divisas, emisión de constancias, pago de matrícula de vehículos, planillas, recargas Tigo y Claro, recaudación de impuestos DEI, SARAH y Municipalidades, recaudación de RAP e INFOP, transferencias ACH-PRONTO, traslado automático de fondos, pagos varios y Masivos, venta de cheques de caja, venta de citas para pasaporte y venta de transferencias nacionales (únicamente a clientes).

MICROFINANZAS: financiamiento hasta un monto de LPS.200,000.00 con garantía fiduciaria en las categorías de crédito automático, crédito de temporada, créditos personales, mejora de vivienda o local, microcréditos, taxi fácil y moto fácil.

BANCA DE PERSONAS: crédito CICH (por medio del fideicomiso del colegio de ingenieros), créditos de consumo, crédito de vivienda, crédito para vehículo.

BANCA DE EMPRESAS: financiamientos a las medianas y pequeñas empresas por medio de descuento de documentos, exportaciones e importaciones, garantías bancarias, líneas de crédito (para capital de trabajo), prestamos agropecuarios, prestamos automáticos, prestamos con deducción por planilla, préstamos directos.

BANCA CORPORATIVA: financiamiento para el desarrollo de las empresas mediante descuento de documentos, financiamiento para inversión de largo plazo, línea de crédito para capital de trabajo, operaciones del comercio exterior y prestamos estructurados.

2.1.3.8 Cobertura geográfica

Banhcafé, posee 41 agencias a nivel nacional, 9 agencias se encuentran en la ciudad de San Pedro Sula, 1 agencia en Peña Blanca, Departamento de Cortes, 2 agencias en el Departamento de Santa Bárbara, 2 agencias en el Departamento de Copan, 4 agencias en el Departamento de Yoro, 1 agencia en San Marcos de Ocotepeque, 1 en Gracias Lempira, 7 agencias en la ciudad de Tegucigalpa, 3 agencias en el Departamento de Comayagua, 1 agencia en la ciudad de Siguatepeque, 1 agencia en el Departamento de Intibucá, 2 agencias en el Departamento del Paraíso, 4 agencias en el Departamento de Olancho, 1 agencia en la ciudad de Guaimaca, 1

agencia en el Departamento de la Paz, 1 agencia en el Departamento de Choluteca y pertenece a la red de los Autobancos S.A y cajeros automáticos a nivel nacional de BANET, BanRED-24, Red Total, UNIBANC., ofreciéndose como una alternativa financiera en apoyo a la producción agrícola, ganadera, agroindustrial y micro finanzas, siendo una fuente de trabajo para más de 600 empleados.



Figura 6. Cobertura geográfica de BANHCAFE

Fuente: BANHCAFE

2.1.3.9 Procesos actuales que se realizan en Banhcafé

En la actualidad Banhcafé, no cuenta con un manual de procesos escritos para los diferentes tipos de préstamos y servicios que se prestan dentro del departamento de negocios, por lo cual se procedió por medio de la observación a identificar los procesos que se realizan.

Los procesos que se identificaron a través de la observación son los siguientes, los cuales se describen detalladamente en el anexo 2

- Prestamos mayores a L500,000.00
- Prestamos menores o iguales a L500,000.00
- Garantía bancarias mediante línea de crédito o préstamo directo
- Garantía bancaria con bono de caja

- Venta cruzada
- Renovación de seguros
- Gestión de cobros por prestamos en mora

2.2 Conceptualización

El departamento de negocios maneja un manual de créditos donde el principal objetivo es proporcionar los lineamientos generales referentes al proceso de otorgamiento, seguimiento, clasificación y recuperación de créditos que deben observarse a efecto de administrar riesgo crediticio.

Asistente administrativo de Legal: persona encargada de recibir y entregar los documentos legales del cliente para opiniones, dictámenes, elaboración de contratos, liberación de hipotecas en el Departamento de Legal.

Analista de Créditos: Funcionario que efectúa el análisis cuantitativo, evalúa la propensión al riesgo y la viabilidad técnica y financiera de los créditos. Es la persona autorizada por CNBS para consultar el buró de créditos en la central de riesgos.

Autorización de desembolso: es un formato establecido por el banco donde se plasman las condiciones y estructura del desembolso este documento lo autoriza una firma A, B y C para la liquidación del crédito del cliente.

Acuses de documentos: Son los documentos que el cliente firma para asegurar que se le entregan copia de la toda la documentación de formalización del cliente.

Abogados externos: son una lista de abogados que trabajan para el banco y que no pertenecen a la estructura administrativa.

Crédito consulta: proceso de relevamiento de información y de estructuración del financiamiento, legibilidad del cliente o de la actividad a financiar.

Check List: formato establecido por el banco donde se detallan en un orden específico los requisitos que el cliente debe cumplir.

Comisiones: son cargos previamente negociados y aceptados por los clientes que el banco cobra por la utilización de los recursos prestados.

Contratación de seguros: contratación respectiva de seguro de deuda más los correspondientes seguros contra daños, cuando el banco haya recibido en garantías bienes inmuebles.

Contrato de préstamo: es el documento legal, escrito en papel normal tamaño legal mediante el cual se formalizan créditos con respaldo de garantía prendaria, mobiliaria, fiduciaria o una combinación de ellas. Es suscrito por el cliente y el representante legal del banco.

Comité Ejecutivo: son reuniones que se realizan cada 15 días con el fin de discutir las solicitudes crediticias de los clientes, con el fin de aprobar sus condiciones con el voto del comité ejecutivo de BANHCAFE.

Departamento de Negocios: área responsable de la gestión comercial, del cumplimiento de plan de negocios, definición de productos para los clientes y mantenimiento de alto nivel de calidad en la cartera crediticia.

Desembolso: también llamado liquidación de crédito consiste en la entrega parcial o total al cliente de los recursos de financiamiento según sea la naturaleza de la facilidad crediticia concedida.

Detalle de gastos: es un formato establecido por el banco en cual se estructura y plasma los cobros que se le realizaran al cliente por el crédito.

Documentos de seguros: Documentos que el cliente llena para la obtención de un seguro de daños o deuda por condición especial en su aprobación.

Ejecutivo de Negocios: es el funcionario que maneja la relación de negocio con el cliente, responsable de la iniciación del proceso del crédito, así como efectuar el análisis cualitativo del deudor y la cobranza preventiva del crédito.

Ejecutivo de Negocios ABEC: ejecutivo de negocios de asistencia a Banca de Empresas y Banca Corporativa, enlace directo del banco con los clientes.

Ejecutivo Servicios Financieros: es el ejecutivo de negocios en el departamento de servicios financieros el cual ofrece los productos electrónicos del banco.

Ejecutivo de Internacional: es el ejecutivo de negocios en el departamento de internacional para ofrecer a los clientes compra y venta de divisas, transferencias internacionales, cartas de crédito y todo producto o servicio que tenga que ver con el departamento.

Firma A: Gerente General y Gerente de Negocios Nacional

Firma B: Coordinador de Agencia Foránea, Jefe de Banca de Empresas y Jefe de Banca Corporativa.

Firma C: Ejecutivo de Negocios y Gerente de Agencia.

Formalización de créditos: consiste en la suscripción de los documentos legales de crédito entre el cliente y el representante legal del banco, en los cuales se detallan los compromisos a contraer entre las partes contratantes.

Garantías no deposito: es el detalle de la información del cliente con respecto al tipo de garantía negociada.

Garantías requeridas: dependiendo de la fuente de los fondos y la naturaleza de los créditos la garantía puede ser de personas, avales o fiadores solidarios (Garantía Fiduciaria), bienes muebles o documentos respectivos de valor (Garantía Mobiliaria y Prendaria) y bienes muebles urbanos o rurales (Garantía Hipotecaria).

Gestión de cobranza: conjunto de acciones coordinadas adoptadas en función del comportamiento y/o deterioro de la mora de la cartera crediticia y aplicadas de manera sistemática, con el objetivo que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos lo más rápido y eficientemente posible.

Gerencia Nacional de Negocios: pertenece a la nueva estructura 2016 el cual era el Gerente Regional.

Jefe de Negocios: jefe del departamento de Banca Corporativa o jefa del departamento de Banca de Empresas.

Memorándum de Dictamen: memo que se realiza para solicitar el departamento de legal la elaboración de un dictamen de los documentos legales del cliente o cualquier otra solicitud.

Niveles de aprobación de créditos: el banco tiene establecidos los siguientes niveles y autonomía de aprobación de créditos.

COMITE	PERSONAS O FIRMAS AUTORIZADAS	LIMITE DE APROBACION (Lps)
Ejecutivo	Presidente de Junta Directiva y Directores del Comité Ejecutivo	≥ L. 500,000.01
Primer Nivel	Una firma Clase A Una firma Clase B Una firma Clase C	De L. 250,000.01 a L. 500,000.00
Segundo Nivel	Una firma Clase B Dos firmas Clase C	De L. 100,000.01 a L. 250,000.00
Tercer Nivel	Una firma Clase B Una firma Clase C	≤ L. 100,000.00

Figura 7. Niveles de aprobación de créditos

Fuente: (BANHCAFE, 2015b)

Línea de crédito: es el acuerdo entre el banco y el cliente mediante el cual el banco dispone de prestar durante un periodo dado de tiempo fondos para capital de trabajo, los cuales son revolventes o reusable al efectuar pagos para crear disponibilidad en la línea. Las líneas de crédito son evaluadas y revisadas cada 12 meses sin embargo excedido ese plazo otorga un periodo máximo adicional de 3 meses para formalizar su renovación.

On-Base: es el departamento de archivo digital donde se administra los expedientes de los clientes en el banco.

Oficial de préstamos: personal en el departamento de préstamos para realizar la revisión, aprobación final y apertura de los desembolsos por préstamos, garantías bancarias o pago anticipado de los mismo.

Otros cargos: se refiere a la cobertura de gatos ocasionados en la documentación, evaluación, formalización o concesión de una facultad crediticia y que será por cuenta del prestatario.

Plan de pagos: es el detalle de identificación de forma de pago acordada con el cliente y la amortización detallada hasta su vencimiento.

Préstamo Directo: se otorga a cierto plazo según el destino del crédito, el cliente dispone totalmente de los fondos solicitados y la amortización puede ser realizada en abonos periódicos de capital e intereses o mediante el pago de intereses mensuales y capital al vencimiento.

Recibo de presentación del IP: Es el recibo que al momento de inscribir la hipoteca le entregan el abogado la registro.

Sobregiros: son financiamientos recibidos o extendidos en cuenta de cheques más allá de la disponibilidad del cuentahabiente. La facilidad del de los sobregiros solamente se otorga a clientes que cuentan con facilidades crediticias dentro de una línea de crédito documentada y aprobada.

SINAP: manual de usuario en el Instituto de la Propiedad, con el fin de identificar si el consultado presenta instrumentos registrados en el IP.

Solicitud de desembolso: Documento formal donde el cliente solicita al banco el crédito y expone las condiciones del mismo.

Tasa de Interés: Es el cargo directo cobrado por el banco a sus clientes por la utilización del dinero prestado.

Testimonio de Escritura Pública: es un instrumento legal, escrito en papel sellado, a través del cual se constituyen hipotecas a favor del banco. Es suscrito por el cliente y el representante legal del banco.

Ticket: sistema electrónico para envío de solicitudes de los clientes a los diferentes departamentos del banco.

Resolución de créditos: Resolución con estructura de aprobación de crédito y condiciones especiales para su desembolso o liquidación.

Tabla 2. Términos y condiciones generales de préstamo en Banhcafé

Parámetros	Requisitos
Sujeto de Crédito	Persona natural asalariada, jubilada o pensionada.
Documento de Identificación	Hondureños: Cédula de Identidad. Extranjeros: Pasaporte vigente, Carnet de Residencia vigente (mínimo 5 años de residencia) y permiso de trabajo extendido por el Ministerio de Trabajo.
Edad Requerida	≥ a 21 años; sin exceder de 70 años sumando la edad más el plazo de financiamiento.
Domicilio	Ubicado en una zona residencial no restringida.
Ingreso	Tener ingresos comprobables vía salario, jubilación, pensión, remesas, arrendamientos, comisiones, negocio pro-pio, o una combinación de los anteriores.
Antigüedad en el Empleo	≥ a 12 meses para empleados de empresa privada (con la excepción de que si cuenta con aval con una antigüedad de trabajo ≥ a 12 meses, se permitirá que el deudor principal solamente cuente con 6 meses de antigüedad). 6 meses para empleados recientes del gobierno actual; 2 años para empleados del gobierno anterior (con la excepción de que si cuenta con aval con una antigüedad de trabajo ≥ a 2 años o que labore en la empresa privada, se permitirá que el deudor principal solamente cuente con 1 año de antigüedad)
Referencias Crediticias	Buenas, tanto en la Central de Riesgos como en burós de crédito externos. Las consultas deben ser previamente autorizadas por escrito por parte de los clientes.
Monto a Financiar	En función de la capacidad de pago y otras limitantes de financiamiento impuestas tanto por el Banco (Fondos Propios) o por instituciones de segundo piso (Fondos de Redescuento).
Plazo	Con Fondos Propios: Hasta 10 años para compra de vivienda y liberación de hipoteca, y hasta 5 años para compra de terreno o mejoras. Con Fondos de Redescuento: Según política establecida por la institución redescotante.
Tasa de Interés	La vigente autorizada según fuente de fondos.
Forma de Amortización	Cuota nivelada mensual.
Nivel de Endeudamiento	≤ a 70% del valor del sueldo bruto.
Relación Cuota/Ingreso Neto Mensual	≤ a 35%.
Garantía	Hipotecaria, con una relación Préstamo/Garantía de 80% con el uso de fondos de redescuento y de 70% con el uso de Fondos Propios.
Póliza de Seguro	Seguro de Deuda por el 100% del monto aprobado y Seguro de Daños por el 100% del valor de las mejoras introducidas a la propiedad hipotecada.
Otros Cargos o Gastos	Gastos de manejo o supervisión, consultas burós de crédito, cierre (impuesto de tradición, honorarios legales, timbres, etc.); seguro de vida, seguro de daños, y otros. El tarifario aprobado contendrá los montos aplicables.
Otros	Personas con negocio propio deben evidenciar un mínimo de 2 años de operación.

Fuente: (BANHCAFE, 2015, p. 52)

2.3 Teorías de sustento

2.3.1 Método no.1: consejería cruzada

Según estudio realizado en España identifica que en algunos países las consejerías cruzadas son habituales en algunos sectores como la banca y las aseguradoras y las autoridades están poniendo cada vez más atención a este fenómeno (OCDE, 2009). Las consejerías cruzadas han sido el indicador de relación entre empresas más utilizado a lo largo de las dos últimas décadas (Mizruchi et al., 2006). Cuando dos o varias empresas comparten un consejero se dice que tienen las consejerías cruzadas. (Simó Guzmán et al., 2012, p. 2)

Al definir un proceso de consejería cruzada se permite identificar el conjunto de relaciones y complementos que da lugar a una red entre las empresas conectadas entre sí compartiendo consejería. La metodología que utilizan son los datos longitudinales estudio de lazos estáticos y estructurales entre entidades, tendencias, evoluciones, posibles causas y efectos de la institución estudiada. (Simó Guzmán et al., 2012)

2.3.2 Método No. 2: La evaluación de la calidad mediante la Escala Servqual.

González Álvarez (2013) Indica que la teoría en calidad en los servicios bancarios es la evaluación desde la percepción del cliente donde estos comparan el servicio que esperan con las percepciones del servicio que ellos perciben (p. 2). Estos estudios específicamente están relacionados con los de servicios que ofrecen las entidades bancarias con el fin de implementar proceso de mejora continua identificando las percepciones de los clientes.

González Álvarez (2013) Afirma:

El procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios se fundamentó en la escala multidimensional Servqual propuesta por Parasuraman, Berry, & Zeithaml (1988), y tomó como base los procedimientos para la medición de la calidad percibida de Díaz & Pons (2009), Moreno (2010) y Curbelo (2013). El procedimiento introduce la gestión por procesos y el ciclo de mejora continua Planificar-Hacer-Verificar-Actuar, basándose en el procedimiento de gestión de procesos propuestos por Beltrán, et al. (2002) Su aplicación permitió identificar las debilidades en la calidad del servicio de las instituciones bancarias a partir de las percepciones de los clientes, con vistas a introducir mejoras que aumenten el nivel de calidad del servicio. (p. 3)

Para ello se consideró el estudio los de varios principios como el enfoque de procesos para la descripción del proceso de servicio que evaluara el cliente, también es fundamental el enfoque a clientes que consiste en evaluar la calidad del servicio del cliente y en función de sus percepciones identificar las oportunidades de mejora y así tener un enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones donde se mostraran los resultados de la evaluación de calidad percibida. Estos enfoques permiten que la mejora continua garantizara que el cliente se mantenga satisfechos y estructurar para garantizar la evaluación y mejora de la calidad percibida. mediante “la escala Servqual” como se observa en la ilustración 8, dividido en cuatro etapas; organización del trabajo, selección y descripción del proceso del servicio bancario a analizar, medición y análisis de la calidad de servicio bancario recibida por el cliente y mejoramiento continuo del proceso de servicio bancario objetivo de estudio. (González Álvarez, 2015)

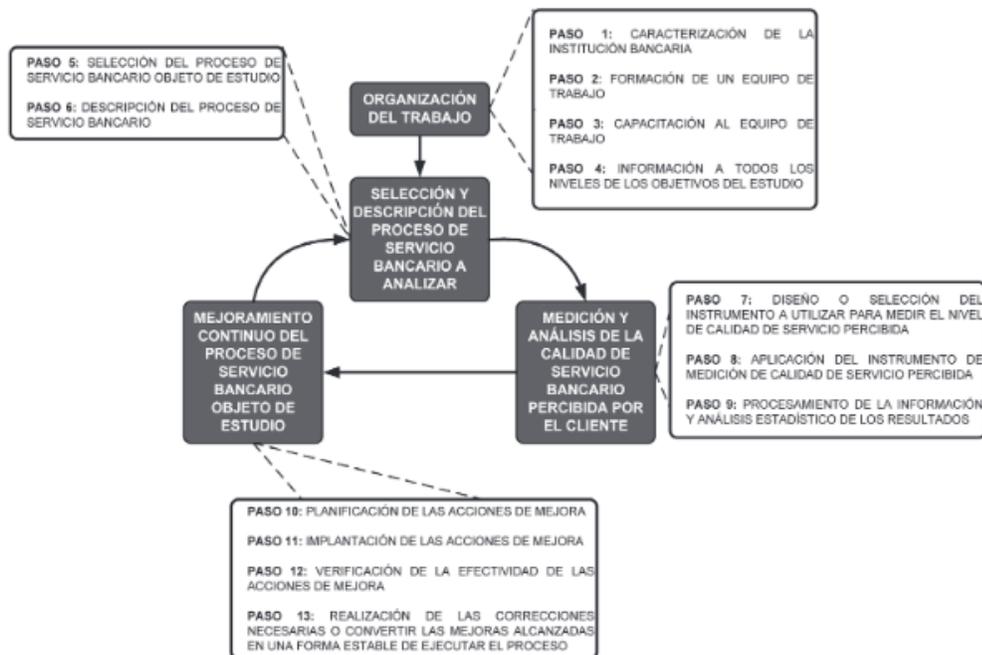


Figura 8. Procedimiento para la evaluación de calidad por los servicios bancarios

Fuente: (González Álvarez, 2015, p. 117)

2.3.3 Método No.3: Variables en la calidad del servicio.

Fontalvo Herrera & Vergara Schmalbach (2010) Afirma: “que el concepto de servicios lo define Harrington J y Harrington JS, (1997) como una contribución al bien estar de los demás y mano de obra útil que proporciona un bien tangible” (p. 23). Por lo que la calidad determina un conjunto de características de un bien o servicio para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes como bien se puede observar en la ilustración 9, que al implementarlo juega un papel importante en el cliente y un impacto para la compañía.



Figura 9. Variables que intervienen en la presentación de servicio

Fuente: (Fontalvo Herrera & Vergara Schmalbach, 2010, p. 24)

2.3.4 Método No.4: La gestión de la calidad orientada a la creación del valor: Calidad y estrategia

Camisión, Cruz, & González (2007) Menciona que desde la perspectiva estratégica la gestión de la calidad se ha convertido en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de las empresas. Siendo su primer objetivo el desarrollar del estudio de la aplicación de los conceptos y enfoques modelos y gestión de gestión para la integración de la calidad total y el servicio al cliente competitividad y estrategia de la empresa.

La calidad se convierte en una variable importante para los objetivos de la organización donde no solo busca la eficiencia y eficacia. Sino garantizar el equilibrio organizativo en los procesos focalizándose en la creación para los interesados de la organización. Por lo que el énfasis en la innovación, aprendizaje es la mejora continua. (Camisión et al., 2007)

2.3.5 Método No.5: Modelos de organización de trabajo

El sistema de organización científico de trabajo según Taylor, se basa en una drástica separación entre quien ejecuta y quien diseña el trabajo, realizando una fragmentación de tareas, las cuales vuelven más eficiente los trabajos realizados. En algunas organizaciones aun cuando se ha reestructurado un proceso de calidad específico se realizan separación en las funciones que lleva a cabo el personal para tener una mejor organización y control del trabajo, esto nos lleva a la siguiente teoría del sistema Fordista de la producción en masa, donde Ford introdujo cambios técnicos y organizativos en el sistema. Este ejemplo muestra que al establecer procesos planificados evita el desperdicio de tiempo materiales y costos llamado modelo es el Justo a tiempo. Cabe mencionar que hay organizaciones que deben adaptar la mejora de sus procesos actuales optimizando los mismos y así podrán entrar al mercado competitivamente. (Rodríguez Fernández, 2007)

2.4 Marco legal

Los procesos y manual de créditos del departamento de negocios de BANHCAFE, está conformado por las regulaciones contenidas en las Leyes de la Republica de Honduras, Ley y Normativa de Banco Central de Honduras (BCH), la Ley del Sistema Financiero, la Ley y Normativas de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), la Ley Contra el Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, así como las políticas que al respecto emanen en la junta Directiva del Banco Hondureño del Café S.A.(BANHCAFE, 2015a, p. 5)

A través de las regulaciones crediticias aprobadas por la Junta Directiva el banco determina el grado de participación y los límites de exposición al riesgo de cada sector del mercado que decida atender. El banco debe cumplir las restricciones que, en materia de otorgamientos de créditos, están contenidas en la Ley del Sistema Financiero, Artículo 48 establece que:

1. Conceder créditos con el objetivo de habilitar al prestatario para pagar total o parcialmente el precio de acciones de la propia institución prestamista.
2. Conceder préstamos con garantía de las acciones del propio banco.
3. Otorgar garantías o contraer obligaciones por montos indeterminados.
4. Otorgar créditos en cuenta corriente sin contrato escrito.
5. Otorgar créditos a personas naturales o jurídicas domiciliadas en el extranjero para ser utilizado fuera del territorio nacional sin previa autorización del Banco Central de Honduras, salvo cuando se trate de créditos otorgados a ciudadanos hondureños para adquisición de terrenos para la construcción, compra o mejora de vivienda en Honduras.
6. Realizar operaciones con partes relacionadas en condiciones significativamente favorables que las pactadas habitualmente.

Por otra parte, la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) ha fijado los siguientes límites generales en el otorgamiento de créditos:

- 1.5 El límite de exposición y/o concentración de crédito concedido a una sola persona (deudor) y su grupo económico particular no podrá exceder del 20% de capital y reservas del banco, entendiéndose por capital y reservas al capital primario y el capital complementario, según lo establecido en las Normas para la Adecuación de Capital.
- 2.5 El porcentaje anterior podrá incrementarse hasta un 30%, si se le presta a un mismo grupo económico, y a las empresas que lo conforman que se dediquen a actividades cuyo flujo de efectivo sea independientes, toda vez que los préstamos a una misma actividad excedan del 20% de capital y reservas del banco. Se podrá otorgar préstamos a una misma persona natural o jurídica hasta el 50% de capital y reservas del banco si cuenta con garantías suficientes, tales como las garantías líquidas.
- 3.5 Cuando se trata de una parte relacionada del banco el límite de exposición y concentración de crédito no podrá exceder del 20% del monto de capital y reserva del banco y del 30% en forma consolidada o acumulada.

Las principales responsabilidades de la CNBS son: la supervisión, vigilancia y control de las instituciones bancarias públicas y privadas, así como aseguradoras, financieras, asociaciones de ahorro y préstamo, y otros organismos de ahorro y crédito, además de las administradoras públicas y privadas de pensiones y jubilaciones, y cualesquiera otras con funciones análogas a las anteriores,¹⁹ al mismo tiempo que dictar las normas prudenciales que deberán cumplir las instituciones supervisadas, con base en la legislación vigente y en los acuerdos y prácticas internacionales. (Ramsses Tabora, 2007, p. 17)

Manual de Procedimiento para la Prevención de Lavado de Activos y de Financiamiento al Terrorismo establece: Se deberá realizar un monitoreo a todo cliente que, por el momento de la operación, por el tiempo de la garantía, por la ubicación geográfica donde se realiza la operación, por la actividad económica (incluidos los empleados del sistema supervisado), por la nacionalidad del cliente, o por cualquier otro factor que de acuerdo a las sanas prácticas sea considerado de mayor riesgo a efecto de descartar que tenga vinculaciones con cualquier actividad atípica.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Congruencia metodológica

La congruencia metodológica, nos permite establecer una relación entre el problema de investigación planteado y metodología que se utilizará mediante procedimientos y técnicas utilizados para el desarrollo de la investigación.

3.1.1 Matriz de la Metodología

La presente investigación se realiza siguiendo un orden lógico y estableciendo una relación entre los diferentes elementos que la conforman y se establecen en la siguiente tabla:

Tabla 3. Matriz metodológica

Titulo	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específico	Independientes	Dependientes
Optimización de Procesos En El Departamento de Negocios, En La Sucursal de Tegucigalpa del Banco Hondureño del Café S.A. (Banhcafé)	¿De qué manera la optimización de los procesos que se realizan en el departamento de negocios de la sucursal Tegucigalpa del Banco Hondureño de Café S.A. (BANHCAFE), impactarán en los resultados de crecimiento de captación y colocación adecuada de fondos?	<p>¿Qué impacto tendrá los cambios en los procesos en el departamento de negocios en la sucursal Tegucigalpa de BANHCAFE?</p> <p>¿En cuánto se estima que la optimización en los procesos, pueda contribuir en el aumento de los ingresos por medio del crecimiento de la cartera de préstamos en BANHCAFE?</p> <p>¿Cuál es la diferencia en costos para BANHCAFE, entre la implementación de la optimización de procesos y los procesos actuales?</p> <p>¿Cuál será la metodología a utilizar para la implementación de la optimización de los procesos en el departamento de negocios de BANHCAFE?</p>	<p>Evaluar los procesos actuales que se realizan en el departamento de negocios de Banco Hondureño del Café S.A., sucursal Tegucigalpa, optimizando los mismos, de manera que permita medir el impacto en los resultados de crecimiento de captación y colocación adecuada de fondos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los procesos actuales que se realizan en el departamento de negocios en el Banco Hondureño del Café S.A., sucursal Tegucigalpa. • Evaluar los obstáculos que se dan en el departamento de Negocios, para optimizar y estandarizar los procesos. • Determinar el impacto que tendrán la optimización de los procesos en el departamento de negocios. • Definir la metodología a desarrollar para la optimización de los procesos. 	<p>Procesos actuales en el departamento de Negocios</p> <p>Obstáculos para la estandarización</p> <p>Impacto por la optimización de los procesos</p> <p>Métodos de optimización de procesos</p>	<p>Optimización de los procesos en el departamento de negocios</p>

Fuente: Propia

3.1.2 Operacionalización de variables

A continuación se presenta la tabla de Operacionalización de variables, en donde se da una definición operacional y conceptual de las variables, las dimensiones y los indicadores

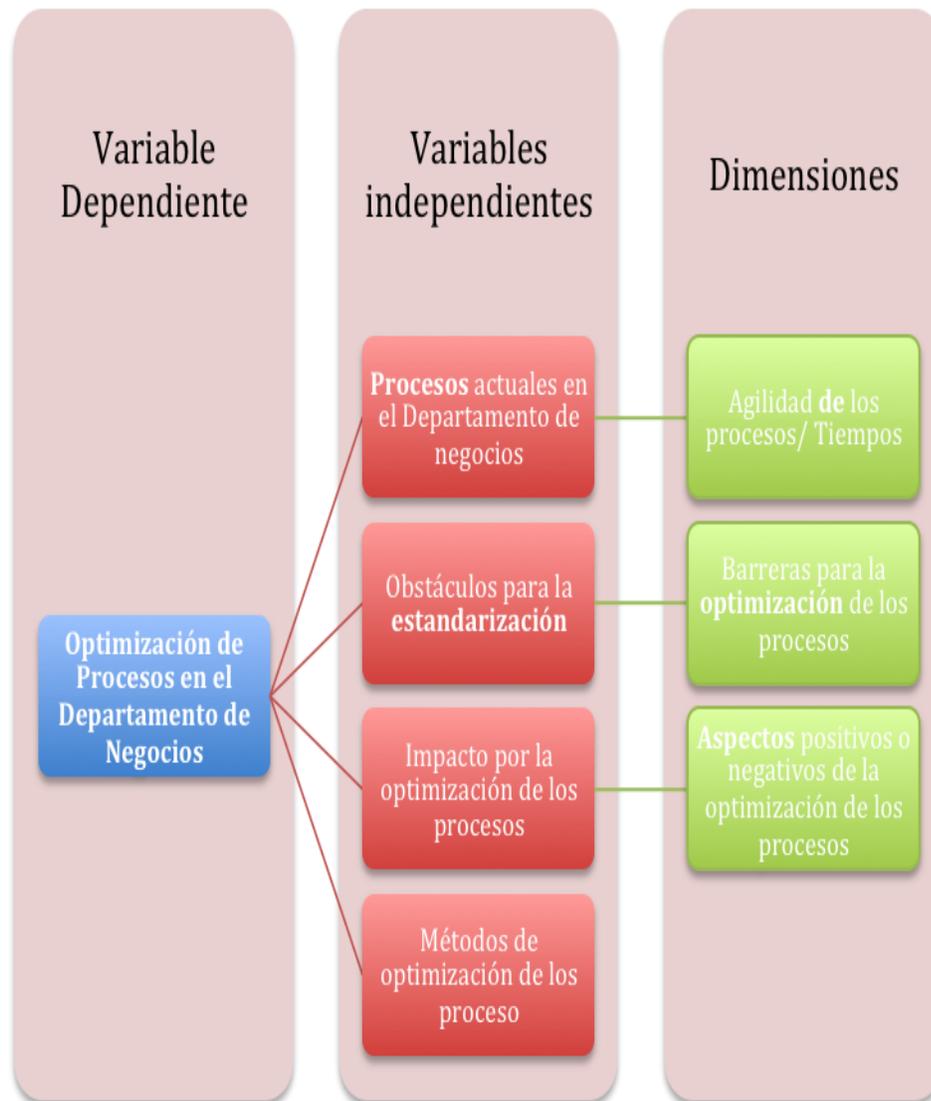


Figura 10. Diagrama operacional de variables
Fuente: Propia

Tabla 4. Operacionalización de variables

Variables	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuesta	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Procesos actuales en el departamento de Negocios	Se refiere al pequeño número de secuencias de cruce funcional de actividades que crean todo el valor al cliente. (del Val & Fuentes, 2005a)	Secuencia de paso que se siguen para atender los diferentes requerimientos que los clientes solicitan	Agilidad de los proceso	Tiempo de respuesta en los procesos actuales	¿Cómo calificaría el proceso actual en el departamento de negocios?	Identificar que calificación se le da a los procesos actuales	Pregunta abierta	Entrevista
Obstáculos para la estandarización	El proceso de cambio puede quedar paralizado porque no se observa suficientemente la necesidad del mismo y por tanto no se está motivado hacia el cambio.(del Val & Fuentes, 2005b)	Son todas las barreras o limitantes que se tienen al momento de estandarizar los proceso	Barrera para la optimización de los procesos	Barreras para la aplicabilidad de los procesos	¿Cuáles son las limitantes o barreras a encontrar al momento de optimizar los procesos?	Que se identifiquen las diferentes barreras, obstáculos que se puedan encontrar en el departamento al momento de estandarizar los procesos.	Pregunta abierta	Entrevista

Continuación Tabla 4. Operacionalización de variables

Variables	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuesta	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Impacto por la optimización de los procesos	La aplicación de la tecnología debe hacerse en los procesos que mayor impacto tienen sobre el éxito de la estrategia.(Global Network Content Services LLC, DBA Noticias Financieras LLC, 2016)	Los resultados positivos o negativos al momento de la mejora de los procesos	Aspectos positivos o negativos de la optimización de los procesos	Identificación de los impactos	¿Qué impactos considera tendrá los cambios en los procesos actuales?	Ver cuáles serán los impactos positivos y negativos que se darán con el cambio de procesos	Pregunta abierta	Entrevista
Métodos de optimización de procesos	Herramientas para la reducción efectiva de costos mejorando la calidad y rendimiento de los procesos(Figuera Vinué, 2006)	Establecer las normas o directrices a utilizar para realizar la mejora en los procesos existentes.	Metodología usada para la optimización de los procesos	Eficiencia de los procesos realizados	¿Considera usted que una redistribución de funciones, mejorará los procesos actuales y que funciones cree que se debe de redistribuir?	Identificar cuales funciones son las que se redistribuirán	Pregunta abierta	Entrevista
Optimización de los procesos en el departamento de negocios	Ajuste a la medida para conseguir un valor más deseable de los mismos(Harrington, 1998)	Mejora en los procesos realizados en el departamento de negocios	Los lineamiento a seguir con los nuevos procesos	Crecimiento de la cartera Tiempos de repuesta a los clientes	¿Cómo cree que la optimización de los procesos ayudará al crecimiento de la cartera?	Verificar los procesos claves que ayudan a mejorar los indicadores de crecimiento de cartera	Pregunta abierta	Entrevista

Fuente: propia

3.1.3 Hipótesis

(Sampiere, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010) Afirma: “Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado” (p. 92). Por lo que según el tipo de investigación descriptiva, se plantean las siguientes hipótesis de investigación y nulas.

Hi: La optimización de los procesos incrementará el crecimiento de la cartera crediticia y captación adecuada de fondos.

Hi: Mediante la optimización de los procesos se reducirán los tiempos de respuestas a los clientes.

Hi: La implementación de los nuevos procesos se verá reflejado en un impacto en los costos operacionales de Banhcafé.

Ho: La optimización de los procesos no incrementará el crecimiento de la cartera crediticia y captación adecuada de fondos.

Ho: Mediante la optimización de los procesos no se reducirán los tiempos de respuestas a los clientes.

Ho: La implementación de los nuevos procesos no se verá reflejado en un impacto en los costos operaciones de Banhcafé.

3.2 Enfoque y métodos

La investigación se llevará a cabo mediante un enfoque cualitativo debido a que se realizará una descripción de los procesos realizados. (Hernández Sampieri, 2014, p. 16) Afirma: “ la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión , riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o el entero y detalle de experticias únicas” (p. 16).

Se considera que es un tipo de diseño de investigación fenomenológico, Hernández Sampieri (2014), Afirma: “ debido a que explora, describe y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de las vivencias” (p. 493).

Como se pretende mejorar la calidad de los procesos existentes, se considera la entrevista con expertos, la cual será aplicada a los involucrados directos en el departamento de negocios de Banhcafé de la sucursal Tegucigalpa, la recolección de información se realizará mediante dos tipos de instrumentos de entrevistas estructurada ver Anexo 2, una aplicada los usuarios directos de procesos en el departamento de negocios y la segunda aplicada a el jefe y gerente del mismo, ya que es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre los involucrados, así mismo se realizará un proceso de observación participante para describir y analizar los procesos en la actualidad se realizan ya que se es parte de los mismos.

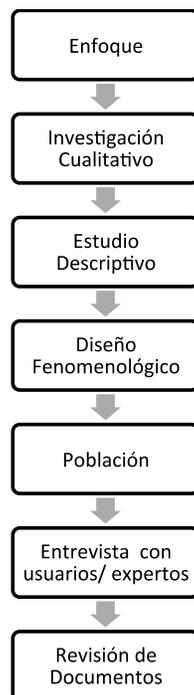


Figura 11. Diseño de enfoque
Fuente: Propia

3.3 Diseño de la investigación

Con el propósito de tener un cronograma de actividades para el proceso de implementación de las entrevistas, en el departamento de negocios de la sucursal Tegucigalpa de BANHCAFE se pretende implementar la siguiente tabla:

Tabla 5. Cronograma de actividades

Estrategia	Actividades	Recursos		Tiempo de Ejecución	Responsables
		Humanos	Materiales		
Diseño de Entrevista estructurada	Definición de preguntas orientadas a obtener información de los procesos del área de negocios	2	tecnológicos	Del 17 al 26 de Agosto 2016	Ingrid Sierra Rossibell Díaz
Aplicación de instrumento de entrevista	Selección e identificación de los expertos. Definición de fechas para la realización de entrevistas con expertos.	11 Ejecutivos del banco	Medios audiovisuales	Del 28 de agosto al 7 de septiembre 2016	Ingrid Sierra Rossibell Díaz
Análisis de la información recolectada	Identificación de procesos de trabajo, viabilidad de cambios en los procesos establecidos. Identificación del aptitudes del recurso humano	2	tecnológicos	Del 8 de septiembre al 26 septiembre de 2016	Ingrid Sierra Rossibell Díaz
Recolección de información y análisis de fuentes secundarias	Identificación y selección de la información a utilizar	2	Tecnológicos	Del 27 de septiembre al 11 de octubre 2016	Ingrid Sierra Rossibell Díaz
Conclusiones y recomendaciones	Definición de nuevos procesos de trabajo orientados a la optimización de recursos	2	Tecnológicos	Del 12 al 16 de noviembre de 2016	Ingrid Sierra Rossibell Díaz

Fuente: Propia

3.3.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis en esta investigación es tomada directamente del departamento de negocios de la Sucursal Tegucigalpa del Banco Hondureño del Café S.A., mediante la realización de entrevistas a los colaboradores involucrados en los procesos a optimizar.

3.3.2 Población

La población en la cual se basa esta investigación estará conformado por el 100% del personal que labora en departamento de negocios de la Sucursal Tegucigalpa y los gerente de negocios.

La población está conformada por once (11) personas, que es total de colaboradores que trabajan en el departamento de Negocios de la sucursal Tegucigalpa, distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 6. Descripción de la población

Nombre de Puesto	Número de Colaboradores
Jefe de Negocios	2
Ejecutivo de Negocios	6
Gerente de Negocios	1
Asistente de Negocios	1
Ejecutivo de negocios ABEC	1
Total	11

Fuente: propia

3.3.3 Unidad de respuesta

La Unidad de respuesta son las personas que responderán el instrumento (ejecutivos de negocios, jefes y gerentes del departamento de negocios) aplicado siendo para este caso la entrevista, en donde por medio de ellos se obtendrá la información requerida para el desarrollo de la investigación.

3.4 Técnicas e instrumentos aplicados

Entrevista estructura, “es una técnica orientada a establecer el contacto directo con la personas que se consideren fuente de información. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el objeto de estudio”.(Bernal, 2006, p. 177). En la presente investigación se realizaran dos tipos de entrevistas, una aplicada a los usuarios directos de los procesos y la segunda a los jefes y gerentes del área de negocios, incluyendo ambos instrumentos preguntas en común para identificar la problemática existente en los procesos y otras preguntas orientadas a un nivel de mayor estrategia para poder establecer los impactos en las carteras y costos del banco.

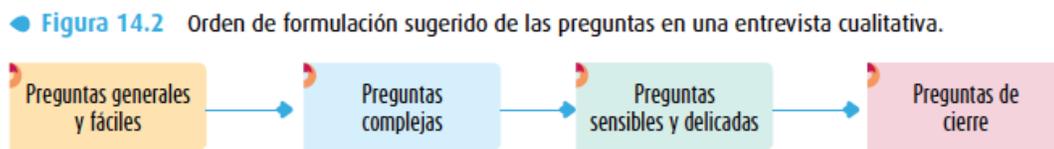


Figura 12. Orden de las preguntas en una entrevista cualitativa

Fuente: (Hernández Sampieri, 2014, p. 405)

Observación directa, es aquella mediante la cual se obtiene información directa confiables a través de un procedimientos sistematizado y controlado (Bernal, 2006, p. 177)

3.5 Fuentes de información

3.5.1 Fuentes primarias

Las fuentes de información primarias, se obtendrán de las entrevistas realizadas a las personas que tiene relación directa con los procesos del área de negocios del banco, como expertos en el tema.

3.5.2 Fuentes secundarias

La fuentes de información secundaria se obtienen de los reportes de procesos críticos y reportes estadísticos del área de negocios de Banhcafé.

3.6 Limitantes del estudio

Las principales limitantes que el estudio ha encontrado se encuentran detalladas a continuación:

- BANHCAFE, posee información clasificada del tipo confidencial, cuyo acceso se ha visto limitado.
- El estudio se limita a la evaluación de un proceso no establecido por un manual por lo que se implementara la observación participante, donde el observador es parte conociendo de una forma directa el proceso actual del departamento.
- El alcance territorial constituye otra limitante, debido a que el campo para la aplicación de las entrevistas es solo los involucrados en el departamento de negocios de Sucursal Tegucigalpa de BANHCAFE.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS

La aplicación de la entrevistas se realizó en las instalaciones de BANHCAFÉ, sucursal Tegucigalpa del 07 al 17 de noviembre del 2016 a los ejecutivos, jefes y gerentes de negocios, por lo cual después se procedió al análisis de la información recolectada, ejecutando un análisis de las respuestas proporcionadas a cada una de las preguntas, observando las repeticiones y similitudes entre ellas así como los puntos de diferencias que son de relevancia para el planteamiento y seleccionar los de mayor importancia el estudio.

4.1 Análisis de entrevistas

A continuación se presenta el análisis de las respuestas por cada una de las preguntas de las entrevistas aplicadas a los ejecutivos y jefes del departamento de negocios, los cuales son los usuarios de los procesos y expertos en el tema respectivamente.

1. ¿Cómo calificaría los procesos que actualmente se realizan en el departamento de negocios?



Figura 13. Calificación de los Procesos en el área de Negocios

Fuente: Propia

En base a las respuestas brindadas, en la actualidad el tiempo de respuesta en que se realizan los procesos del departamento de negocio no es el prudencial, no existe un manual o flujograma de la ejecución de actividades que muestren los diferentes procesos que los ejecutivos de negocio en el departamento deben de cumplir, se consideran que estos procesos son manuales, no hay una política clara y a pesar de contar un departamento de procedimientos no les dan el seguimiento adecuado para construcción de los mismos e identificación de las fallas y retrasos para optimizar los mismo. Los ejecutivos de negocio sienten que tienen una gran carga operativa por la documentación repetitiva que se solicita en los requisitos establecidos, que podrían ser trasladados a otras área operativas ya que los limita a enfocarse en la colocación de fondos o venta cruzada de productos.

Los expertos entrevistados concordaron en que los procesos actuales no son malos, se considera que pueda existir mejora en los mismos y así volverlos mas agiles en vista que en la actualidad el proceso es manual y se debería automatizar.

2. ¿Estaría de acuerdo con que se llevara a cabo una optimización de procesos en el departamento de negocios y por qué?

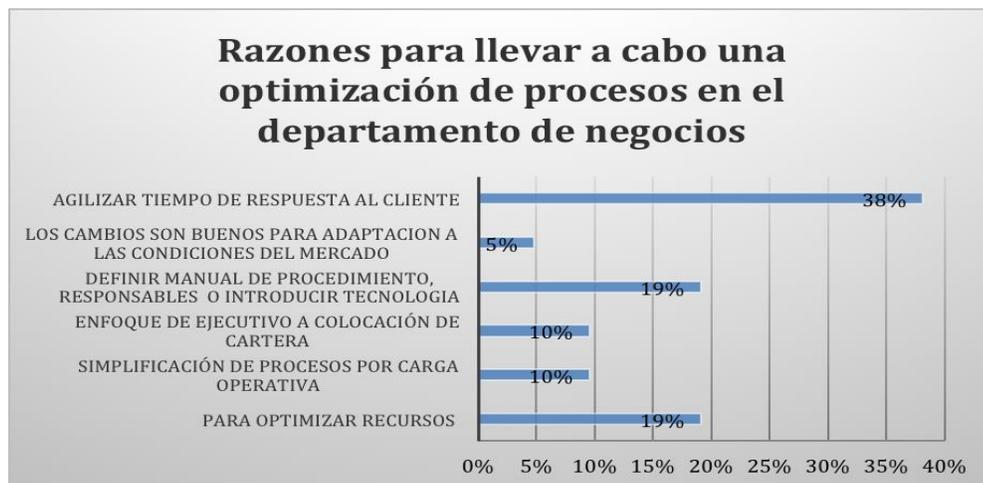


Figura 14. Razones para llevar a cabo la optimización de procesos

Fuente: Propia

Si, están de acuerdo en vista que al ser usuario de los procesos actuales, los ejecutivos de negocio concuerdan que al optimizar los procesos se podrá tener mejores resultados, ya que se

realizará la revisión de las responsabilidades de cada involucrado con el fin de crear un servicio más ágil. Así mismo se definirá el manual de procedimientos con un flujograma de procesos lo cual conlleva tener una claridad en las actividades a realizar, brindando soluciones optimas a los clientes.

Los expertos, comparten la idea de que se lleve a cabo una optimización de los procesos, con el fin de pulir e introducir tecnología para que estos proceso sean más eficientes y así brindar un mejor servicio a los clientes, con una adaptación en las condiciones del mercado existentes en vista que al automatizarlos crean seguridad, viabilidad y diligencia en el tiempo de respuesta definiendo los responsables en cada uno de sus etapas.

3. ¿Qué impactos considera tendrá los cambios en los procesos actuales?

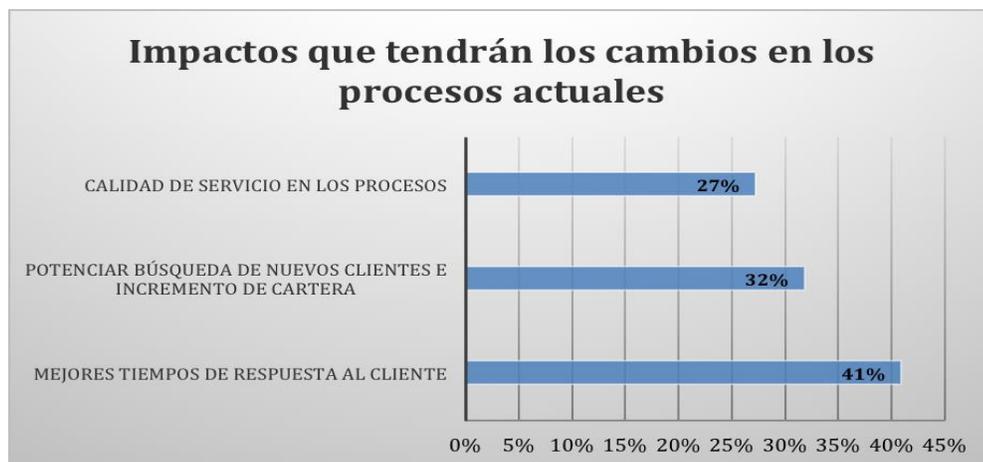


Figura 15. Impactos tendrán los cambios en los procesos actuales

Fuente: Propia

El impacto se considera que será positivo en vista que está enfocado en mejorar los tiempos, evitando los reprocesos, creando rapidez y agilidad en la respuesta al cliente y así el ejecutivo de negocios podrá estar enfocado, obtener mayor niveles de colocación de fondos, captación de clientes, volviéndose el banco más competitivos en los servicios que ofrecen a los clientes externos.

Los expertos igual que los ejecutivos de negocios concuerdan que el impacto será en la agilidad de los tiempos de respuesta en los procesos actuales y enfoque directo en la captación de clientes para colocación adecuada de fondos.

4. ¿Considera usted que una redistribución de funciones, mejorará los procesos actuales y que funciones cree que se debe de redistribuir?

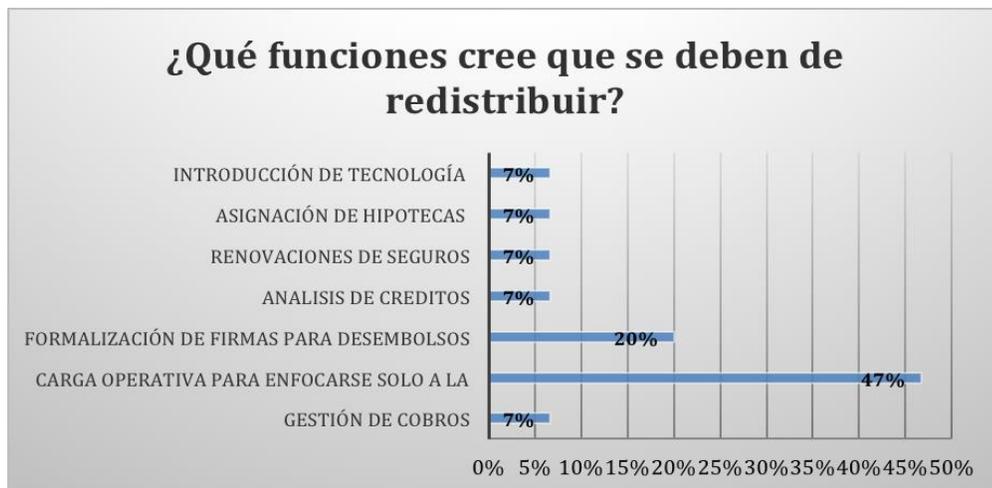


Figura 16. Funciones que se deben de redistribuir

Fuente: Propia

Los ejecutivos de negocios están de acuerdo que la redistribución de las funciones mejoraría los tiempos de respuesta de los procesos actuales y entre las actividades que se debe de redistribuir están:

- La gestión de cobros y seguimiento de la cartera.
 - La carga operativa en la formalización e ingreso a sistema con el objetivo de dedicarse a la colocación de recursos.
 - Esclarecer proceso de aprobación al momento de la formalización del desembolso.
 - La gestión de entrega de reportes que en la actualidad semana a semana se solicita.
- La gestión de la adquisición de seguros, en vista que no se brinda con ese servicio directo por no ser el rubro del banco.

Los jefes de área de negocios, concluyen en que se debe reestructurar las funciones para disminuir carga operativa y así optimizar el proceso actual en el departamento para que los ejecutivos de negocio puedan dedicar mayor parte del tiempo a la colocación de préstamos y venta cruzada.

5. ¿Cuáles son los principales procesos que usted considera que de deben de optimizar?

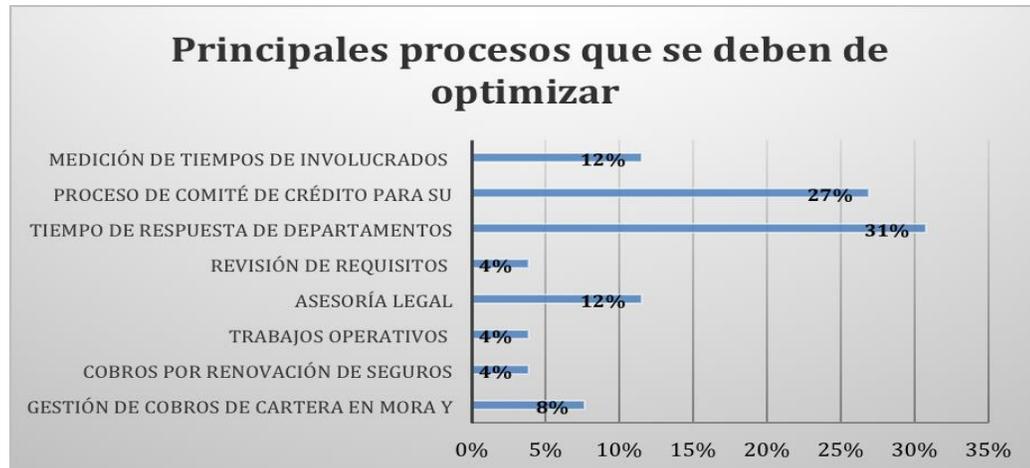


Figura 17. Principales procesos que se deben de optimizar

Fuente: Propia

Entre los procesos que se deben optimizar se mencionan:

- Proceso de revisión de requisitos con el propósito de obtener un seguimiento en una pre-aprobación para el cliente.

- Gestión de cobros de préstamos en mora, esto debido a que los ejecutivos de negocios dedicarían más tiempo para la captación de nuevos clientes y esta función la podrían realizar otro departamento o por medio de un call center. Gestión de cobros de seguros en vista que existe el enlace con la compañía aseguradora, pero este departamento de negocios realiza parcialmente el cobro y renovación de seguros.

- Proceso de registro de toda la documentación legal ya que se cuenta con el departamento de legal y no con el apoyo completo en carga operativa.

- Proceso de aprobación de los créditos en vista que dicha formalización crea un retraso en la ejecución final.

- Proceso de desembolso del cliente, ya que cuando son nuevos clientes su aprobación es más tardía.

- Proceso de remisión de documentación a archivo, debido que al transferir la misma a otras áreas se experimenta un retroceso en el proceso y no está definido quien es el responsable de remitir la documentación al departamento de archivo.

En la actualidad se realizan mucho trabajo operativo, donde no hay una introducción de nuevas tecnologías, una optimización de los procesos actuales que permitan que todas las gestiones que se realizan en el área sean más ágiles, por lo que al optimizar los mismos ayudara a mantener una base de datos más robusta de clientes en operaciones crediticias.

6. ¿Cuáles son las limitantes o barreras a encontrar al momento de optimizar los procesos?

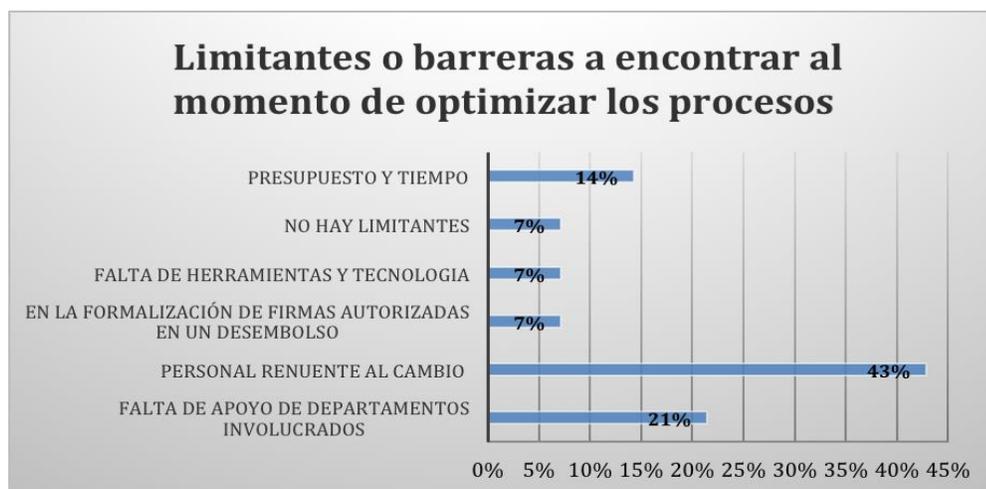


Figura 18. Limitantes a encontrar al momento de optimizar los procesos

Fuente: Propia

Los procesos actuales se ven relacionados con otros departamentos los cuales han trabajado por años con un solo mecanismo y cuando se busca modificar los procesos para brindar un mejor servicio se muestran renuentes al cambio, lo que afecta directamente el proceso

en el área de negocios ya que son parte del proceso para atender al cliente, se observa la falta de comunicación o funciones que estas áreas debe realizar y no se cumplen dejándole la responsabilidad operativa al ejecutivo de negocios, cabe mencionar que las herramientas con que cuentan y que forman parte del proceso no contribuyen a que este sea más rápido, así mismo al haber un cambio, la adaptación de los involucrados en el proceso es renuente y se crea un paradigma laboral. En la actualidad el departamento de auditoria hace responsable al ejecutivo de negocios por cualquier falla en el expediente del cliente, donde se pasa por alto los departamentos que en teoría revisan los documentos. También cabe mencionar que una de las barreras en la aprobación de los desembolsos es el protocolo que se lleva a cabo para las firmas o vistos buenos de las aprobaciones esto hace que el proceso se haga más lento.

Los jefes opinan que una de las principales barreas es la política del banco en base de normativas establecidas por los entes reguladores, presupuesto no contemplado y recursos financieros así como la disposición de tiempo.

7. ¿Considera que al optimizar los procesos se agilizará el tiempo de respuesta al cliente final?

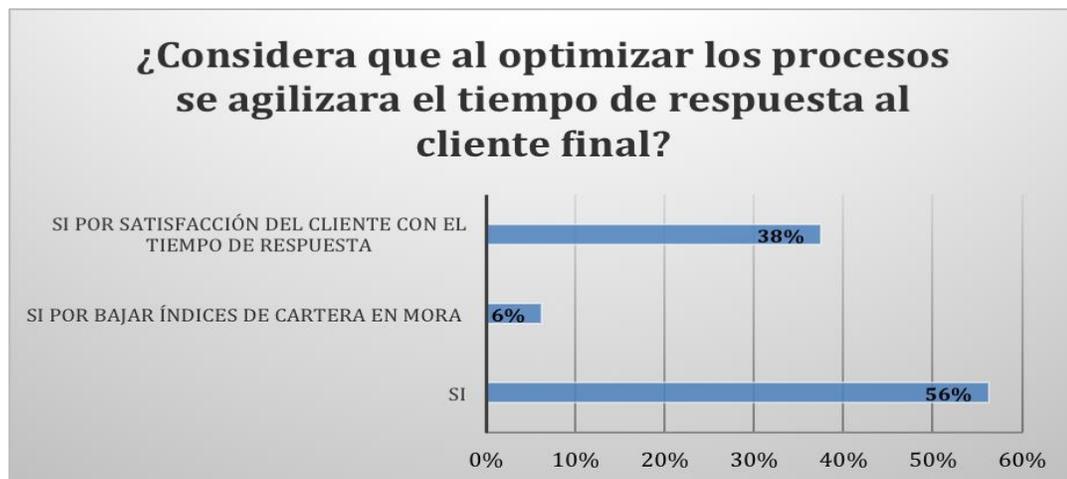


Figura 19. Optimizar los procesos agiliza el tiempo de respuesta al cliente final

Fuentes: Propia

Al optimizar los procesos se esperaría tener mejores montos de la cartera por lo que habrá mayor colocación de créditos de una manera eficiente y el cliente podrá saber si aplica o no al financiamiento mediante una respuesta eficiente y rápida.

Se podrá enfocar a la captación de fondos, dando tiempos de respuesta más oportunos a los clientes, es los que consideran los expertos entrevistados.

8. ¿Cómo cree que la optimización de los procesos ayudará al crecimiento de la cartera?

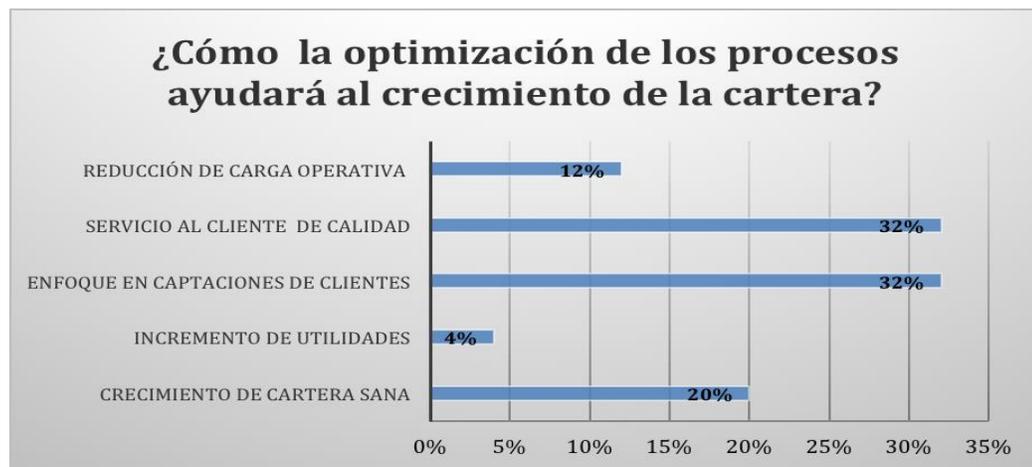


Figura 20. Optimización de proceso ayudará al crecimiento de cartera

Fuente: Propia

Los ejecutivos consideran que al tener procesos definidos y óptimos para las diferentes operaciones se podrá ver la viabilidad de los créditos sanos y potenciales de solicitudes con la venta cruzada, teniendo el área de negocios como enfoque principal la captación de clientes nuevos los cuales tendrán una respuesta oportuna y se verá la mejora en el servicio al cliente con calidad en el ciclo de colocación y aprobación de la solicitud.

9. ¿Cómo impactará en los costos operativos del banco la optimización de los procesos?

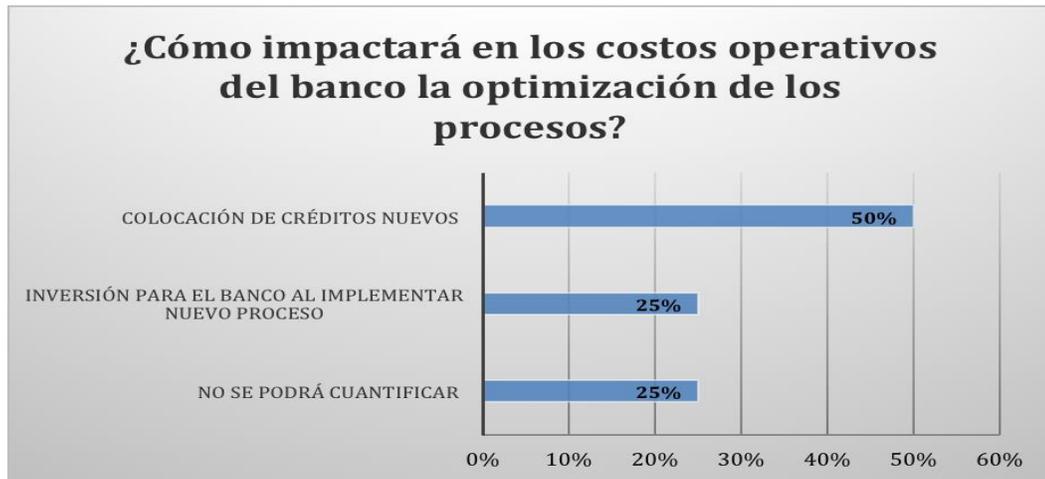


Figura 21. Impacto en los costos operativos del banco con la optimización de procesos

Fuentes: Propia

Al consultar a los expertos, expresaron lo siguiente: no se puede cuantificar exactamente, pero sí habrá un impacto económico que a su vez se verá reflejado en la colocación de los créditos, por otra parte también se podría trabajar con la misma estructura enfocándose en menores tiempos de respuesta para dar una oportunidad a una mayor colocación y captación de recursos en el mes.

10. ¿Considera que Banhcafé, estaría dispuesto a invertir para mejorar los procesos actuales?

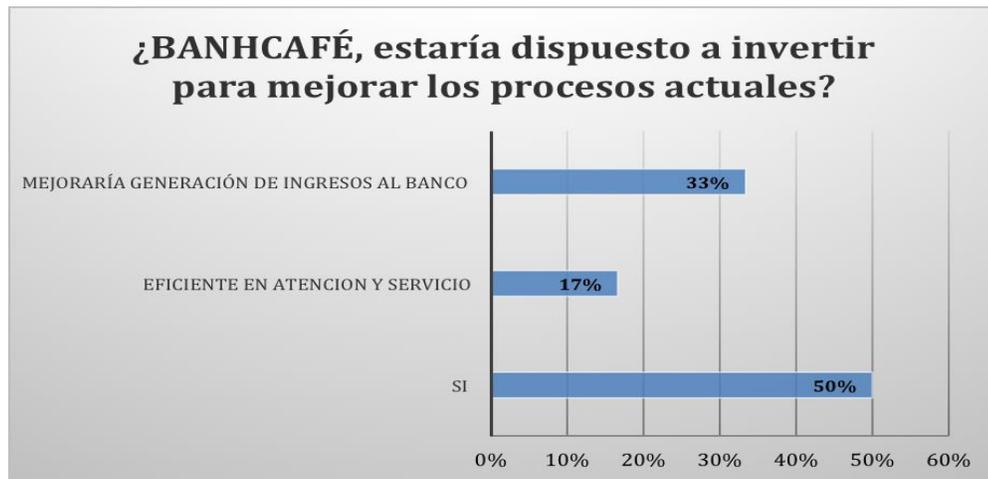


Figura 22. BANHCAFÉ estaría dispuesto a invertir en mejorar los procesos

Fuente: propia

Al implementar una optimización en los procesos actuales, ya sea introduciendo nueva tecnología o reestructurando funciones para la mejora de los procesos se podrá generar nuevos ingresos al banco, por lo que la optimización se podría ver como una inversión de mejora, en la actualidad se está analizando por otras inversiones que el banco ejecuta. Es importante mencionar que el banco en la actualidad está invirtiendo en el cambio a una tecnología de score bancario, en el cual se llevará toda la plataforma financiera y base de datos de los clientes.

Tabla 7. Respuestas de los jefes y Gerente de negocios

	Pregunta	Entrevistado 9 Fabiola Soto	Entrevistado 10 Leo Sosa	Entrevistado 11 Juan Carlos Barahona
1	¿Cómo calificaría los procesos que actualmente se realizan en el departamento de negocios?	Los procesos no es que estén malos, lo que hay que hacer es tratar de que sean más ágiles y expeditos. Actualmente son un poco lentos.	Se ha mejorado mucho el proceso en comparación cuando llegue al Banco, siempre hay margen de mejora, pero yo lo calificaría en este momento como aceptable.	Es difícil calificarlos en vista que no me involucro como usuario directo de ellos, más considero que hay mucho proceso manual que debería estar automatizado.
2	¿Estaría de acuerdo con que se llevara a cabo una optimización de procesos en el departamento de negocios y por que?	Si, los cambios son buenos. En la actualidad hay que adaptarse a los cambios que se dan en el entorno y sobre todo adaptarse ya que por las condiciones de mercado, exigencia de clientes lo requieren. Siempre cumpliendo con las normativas de la CNBS y la política del banco.	Claro es importante pulir los que tenemos, necesitamos mas eficiencia, introducir tecnología a los procesos.	Si, por que los procesos deberían de estar automatizados por lo que automatizarlos le da a uno la seguridad, viabilidad, la diligencia en el tiempo de respuesta marcando y definiendo quienes son los responsables en cada uno de sus etapas correspondientes.
3	¿Qué impactos considera tendrá los cambios en los procesos actuales?	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio más eficiente • Respuesta al cliente más rápida • Menos reprocesos, lo que haría que el equipo sea más eficiente en términos de tiempo. 	Agilidad, con lo cual se disminuyen los tiempos de respuesta para los cliente y podemos colocar mas créditos en menos tiempo.	Todos los cambios se buscan para mejorar los procesos los cuales se va requerir tiempo para que vayan hacer que tengan dinamismo y logren los objetivos esperado este sería el mayor reto.
4	¿Considera usted que una redistribución de funciones mejorará los procesos actuales y que funciones cree que se debe de redistribuir?	Si, los ejecutivos de negocios deberían de dedicar mayor porcentaje de su tiempo laboral haciendo Negocios y no en lo operativo como lo que pasa actualmente.	No tanto las funciones es mas de colocar el proceso ideal, es mas de optimización de proceso más que de funciones e introducir la tecnología	Si, trasladar la parte analítica del crédito en análisis o fábrica de créditos
5	¿Cuáles son los principales procesos que usted considera que de deben de optimizar?	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de documentos a prestamos • Trabajo operativo • Análisis de Créditos • Asesoría Legal • Apertura de cuentas 	No se esta llevando una medición desde cuando llega el cliente por primera vez a entrevista con el Ejecutivo o Gerente, por lo tanto necesitamos una medición del tiempo exacta. Necesitamos tecnología, un cash flow tanto para medir tiempos como eficiencia.	El proceso que se puede optimizar mediante la automatización es la fábrica de créditos la incorporación de toda la información dentro del sistema y esta pues vaya a los siguientes niveles de análisis y aprobación correspondiente lo puede ayudar optimizar y mantener una base de datos más robusta en cada una de las operaciones de los créditos.
6	¿Cuales son las limitantes o barreras a encontrar al momento de optimizar los procesos?	No creo que existan limitantes, siempre y cuando que con esta optimización de procesos se respete la política del banco y se basen en las normativas establecidas por los entes reguladores.	Presupuesto y tiempo	La parte de presupuesto y recursos financieros, por las inversiones se están realizando un cambio de score bancario que es costoso y va a influir en la fábrica de créditos.
7	¿Considera que al optimizar los procesos se agilizará el tiempo de respuesta al cliente final?	Si ya que como mencione anteriormente habría menos reprocesos.	Definitivamente que si porque se los proceso serian mas rápidos y eficientes para darle una mejor respuesta en tiempo.	Si
8	¿Cómo cree que la optimización de los procesos ayudará al crecimiento de la cartera?	Los ejecutivos de Negocios tendrían más tiempo para dedicar a la parte de visitar clientes y dar seguimiento a esas visitas.	A mayor agilidad y rapidez en el proceso mas colocación tendremos	Brindando tiempo de respuesta más oportuno
9	¿Cómo impactará en los costos operativos del banco la optimización de los procesos?	No sé, no podría cuantificar	Claro que habrá un costo, pero este debe verse como inversión la rentabilidad se vera en la colocación de créditos	Con las misma plataforma y estructura se puede generar mayor negocio teniendo menos tiempos de respuesta por cada operación habrá más oportunidades de hacer colocaciones durante el mes.
10	¿Considera que Banhcafé, estaría dispuesto a invertir para mejorar los procesos actuales?	Si, si esto conlleva a ser más eficiente en atención y servicio que al final conlleve a la mejora en la generación de ingresos al Banco.	si creo y tiene que hacerlo	En la actualidad se está analizando por la inversión que se va a realizar del score bancario.

Fuente: Propia

Tabla 8. Respuestas de ejecutivos de negocios

	Pregunta	Entrevistado 1 Josué Villela	Entrevistado 2 Susana Núñez	Entrevistado 3 Cristian Téllez	Entrevistado 4 Víctor Sierra	Entrevistado 5 Jenny Argueñal
1	¿Cómo calificaría los procesos que actualmente se realizan en el departamento de negocios?	Buenos, porque considero que se le brinda un tiempo de respuesta prudencial	Los procesos actuales son lentos debido a que el Ejecutivo de Negocios tiene bastante carga operativa y las involucradas en ocasiones en vez de colaborar a dar respuesta rápida a al cliente entorpecen el proceso lo que contribuye a que la respuesta no sea en tiempo prudencial.	Muy engorrosos ya que no están definidos de forma simplificada sino que de forma repetitiva; ya que hay que documentar varias veces un mismo requisito.	Proceso No Óptimo	Mi calificación sería buena, se podrían mejorar ya que hay algunos procesos bastante operativos y podrían trasladarse a otras áreas.
2	¿Estaría de acuerdo con que se llevara a cabo una optimización de procesos en el departamento de negocios y por que?	Si estoy de acuerdo. Porque cuando se optimicen los procesos se aprovecharán aún más los recursos	Por supuesto que estaría de acuerdo, y que se haga una revisión de la carga operativa a fin de determinar si el Ejecutivo está enfocado realmente en lo que debe de realizar que es la búsqueda de nuevos clientes.	Claro que sí, ya que agilizaría el tiempo de respuesta a nuestros clientes denotando nuestra debida diligencia y compromiso para con él.	De acuerdo, debido a que nuestra finalidad es brindar un servicio eficiente a nuestros clientes	Si, totalmente de acuerdo, se necesita mejorar y crear nueva forma de realizar los procesos que no sean tan engorrosos de tal forma que se pueda ser más ágil en el servicio.
3	¿Qué impactos considera tendrá los cambios en los procesos actuales?	Un impacto positivo, se espera que al realizar los cambio se mejoren los tiempos de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar la búsqueda de nuevos clientes con el fin de incrementar la cartera. • Dar respuesta pronta al cliente. 	Mayor captación de clientes; ya que si a un cliente le resolvemos en un corto tiempo éste nos referenciará con otras personas y nos tendrá como opción para desarrollar sus proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor dinámica en las actividades realizadas por áreas involucradas. • Mejoramiento en el Servicio al Cliente. 	Positivos, permitirá al Ejecutivo enfocarse más en los negocios
4	¿Considera usted que una redistribución de funciones mejorará los procesos actuales y que funciones cree que se debe de redistribuir?	Si, considero que las gestiones de cobros	Claro que mejoraría, principalmente la carga operativa y que el ejecutivo este enfocado en la búsqueda de nuevos clientes.	Así es, las firmas autorizadas para formalizar un desembolso; ya que si existen más de estas no se atrasará el proceso una vez aprobado el crédito	De acuerdo, las funciones de formalización de créditos y registro en sistema principal, deberán ser asignada a Departamento Operativos del a institución.	Desde luego, el área de Negocios debería estar enfocada solamente en la colocación. Las funciones que debería de redistribuir como por ejemplo todas las operativas que conllevan estar llenando cuadros.
5	¿Cuáles son los principales procesos que usted considera que de deben de optimizar?	<ul style="list-style-type: none"> • Él apoyó en la gestión de cobros. • El seguimiento continuo de los abogados con los clientes en mora 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de requisitos que se solicitan a los clientes, ya que son parciales y cada clientes por su rubro es diferente. • Proceso de cobro, que el área de cobro sea el encargado de gestionar la mora desde el 1er día de atraso. • Cobros por los seguros que exista una persona o un departamento encargados de gestionar el cobro de los seguros a los clientes. • La parte de investigación registral de las escrituras, que el área legal sea más proactivo y emita un dictamen legal ya que ellos cuentan con las herramientas para realizar toda la investigación registral. 	El tiempo de respuesta del análisis legal y análisis cuantitativo, si bien es cierto éstos son complementarios del área de negocios pero inciden en el tiempo de resolución de la solicitud de crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Negocio • Proceso de Formalización de Crédito • Proceso de Análisis de Crédito • Proceso de Comité de Créditos 	Las solicitudes de desembolso, considero que es muy tardado el proceso, incluso otros Bancos lo realizan automáticamente con solo una llamada.
6	¿Cuales son las limitantes o barreras a encontrar al momento de optimizar los procesos?	El apoyo de los departamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente las personas no aceptan cambios ni sugerencias 	Temor al cambio al creer que si no se hacen las cosas como usualmente se están haciendo quedaran cabos sueltos que repercutirán en errores garrafales y/o hallazgos de auditoría redundando en un riesgo para el banco.	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de Cultura Organizacional • Paradigma Laboral • Iniciativas de Proyectos 	Las barreras son que hay procesos que requieren demasiados vistos buenos, muchas firmas por ejemplo para realizar un desembolso, eso vuelvo más lento el proceso
7	¿Considera que al optimizar los procesos se agilizará el tiempo de respuesta al cliente final?	Si, se bajara los índices de mora y se recupera las reservas	Si.	Claro que sí, ya que el cliente quedará satisfecho con el tiempo de respuesta para solventar su necesidad de financiamiento	De Acuerdo	Desde luego, se mejoran los procesos pensando en el cliente final.
8	¿Cómo cree que la optimización de los procesos ayudará al crecimiento de la cartera?	Seria una cartera sana y por ende se obtendrá utilidad	El enfoque principal del área de negocios seria la captación de nuevos clientes.	Dará paso a requerir de un menor esfuerzo en cuanto al análisis cuantitativo y cualitativo, enfocándose a la búsqueda, prospección y colocación de clientes que en un menor plazo tendrán una respuesta oportuna para su solicitud de crédito y por ende sumaran para incrementar la cartera tano en monto como en número de clientes.	El crecimiento de cartera se puede visualizar, a través de la mejora en el servicio al cliente, el tiempo de respuesta y las condiciones crediticias brindadas, que sean de mucho beneficio al cliente.	Al optimizar ciertos procesos puede permitir al Ejecutivo enfocarse más en su labor de colocación. También un servicio más ágil esto permite satisfacer más a nuestros clientes.

Fuente: Propia

Continuación de la Tabla 8. Respuestas de ejecutivos de negocios

	Pregunta	Entrevistado 6 Yessy Velásquez	Entrevistado 7 Yuri Dubon	Entrevistado 8 Tania Fuentes
1	¿Cómo calificaría los procesos que actualmente se realizan en el departamento de negocios?	Muy largos en vista que todos los procesos son manuales	En mi opinión para los procesos de análisis y colocación de préstamos: Me parecen procesos sin un flujograma claro en el que se consideren diferentes escenarios, razones de devolución de expedientes, formatos de excepción, documentación de acuerdo al tipo de proyecto o crédito. Además considero que no existen responsables de documentos, no hay expertos en procesos, todo se hace de acuerdo al día a día, se improvisa demasiado, hay una clara pérdida de tiempo entre quien maneja esto y quien recibe lo otro. Por otra parte para los procesos de Archivo: Me parece que no hay una política clara, no hay manuales, no existen formatos de excepción, no hay algo que nos confirme que la documentación ya está en archivo, no se sabe cuándo estarán los documentos disponibles para ser visualizados. Procesos de Atención de otras áreas: Es importante definir canales que nos permitan optimizar los tiempos con los que otras áreas atienden nuestras solicitudes a fin de que los clientes no deban esperar tiempo innecesario en la atención a sus solicitudes. Procesos de Reportaría: Creo que negocios desperdicia demasiado tiempo en reportes, existe una gran cantidad de reportes que se deben presentar y otros que surgen con el día a día.	Hay procesos largos, monótonos y engorrosos.
2	¿Estaría de acuerdo con que se llevara a cabo una optimización de procesos en el departamento de negocios y por que?	Si, por que con esto se ahorra más tiempo y por ende hay más producción	Estoy de acuerdo pero para eso es necesario: 1. Tener autores de documentos quienes serán los responsables de actualizar de acuerdo a las políticas los cambios en los mismos. 2. Definir manuales de procedimientos con su debida documentación. 3. Simplificar todos los procesos. 4. Minimizar la cantidad de memos, todo debería ser por correo. 5. Establecer un flujograma claro y socializar el mismo con las partes involucradas. 6. Buscar la manera de medir tiempos con los cuales se atienden las solicitudes de los clientes. 7. Generar reportes de errores hacia otras áreas esto ayudara a medir la calidad del servicio que recibimos.	Si, para poder ser más eficiente y dar respuestas efectivas y rápidas.
3	¿Qué impactos considera tendrá los cambios en los procesos actuales?	Mayor rapidez y agilidad.	1. Mejorar los niveles de colocación 2. Mejora los tiempos de respuesta 3. Evita reprocesos 4. Mejora la calidad del servicio al usuario final	Se obtendremos mayor crecimiento en el portafolio de cartera y por supuesto mejor rentabilidad para el banco.
4	¿Considera usted que una redistribución de funciones mejorará los procesos actuales y que funciones cree que se debe de redistribuir?	Elaboración de Memos para cada actividad Renovaciones de seguros	Si considero que esto podría ayudar bastante, pero solo si se hace lo siguiente: 1. Funciones operativas canalizar estas con las áreas operativas. 2. Negocios es eso. Negocios! No debería hacer tareas operativas, mas allá de remitir correos pidiendo apoyo a otras áreas.	Si, considero la función de control de crédito, asignación de hipotecas, aprobación de créditos en préstamos, autorización para desembolso de crédito, autorización de créditos con garantía hipotecaria.
5	¿Cuáles son los principales procesos que usted considera que de deben de optimizar?	Desembolsos de nuevos créditos Aprobación de nuevos créditos	1. Procesos de análisis y colocación de préstamos 2. Procesos de Remisión a Archivo 3. Procesos de Atención por parte de otras áreas. 4. Procesos de Reportaría	• Proceso de desembolso del crédito. • El proceso de comité de crédito para su aprobación
6	¿Cuales son las limitantes o barreras a encontrar al momento de optimizar los procesos?	Las herramientas necesarias como ser programas automatizados y el personal, no está anuente a recibir cambios en su estilo de trabajo,	1. BANHCAFÉ es un banco de costumbres, esta pesa demasiado y no permite el cambio. 2. Renuencia de las áreas, muchas áreas están tan arraigadas con su forma de hacer las cosas que no buscan mejorar.	• Falta de conocimiento del recurso humano. • Falta de un programa de proceso de aprobación de línea de crédito
7	¿Considera que al optimizar los procesos se agilizará el tiempo de respuesta al cliente final?	Considero que si, porque en la actualidad hay mucha retroceso en los procesos existentes.	Claro que si.	Si, por supuesto los tiempos de respuesta son más cortos
8	¿Cómo cree que la optimización de los procesos ayudará al crecimiento de la cartera?	Se invertirá Menos tiempo en trabajos secretariales y más tiempo en búsqueda de clientes y negociaciones.	Al mejorar todos los procesos enumerados anteriormente se lograra lo siguiente: 1. Menor tiempo del ejecutivo en oficina haciendo trabajo operativo, por lo que el ejecutivo se enfocara en captar clientes. 2. Mejora en la calidad del servicio a los clientes actuales lo que nos ayudara a fidelizar la cartera actual. 3. Mejora en los tiempos de análisis y aprobación lo que nos ayudara a mejorar los ciclos de colocación vrs repago de deuda. 4. Mejora en la calidad de los documentos de los cuales los ejecutivos son responsables	Ayuda de crecimiento de cartera, al dar respuesta más rápida habrá menos fuga de clientes.

Fuente: Propia

4.2 Propuesta de mejora

En base a los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los ejecutivos, jefes y gerente del departamento de negocios, en los cuales se refleja que los ejecutivos de negocios tienen una gran carga operativa, la cual les limita para tener un porcentaje mayor en la colocación y captación adecuada de fondos. Es importante mencionar que debido a que el banco en estos momentos está invirtiendo en una nueva plataforma financiera y de base de datos de cliente, no tendría la capacidad a un corto plazo de invertir en una nueva tecnología para la atención al cliente, por lo que se propone por medio de la adaptación de la metodología de organización del trabajo una optimización de los procesos y una reestructuración del departamento de negocios en la sucursal Tegucigalpa, ya que la misma hace referencia a la división de tareas y responsabilidades dentro de un proceso, organizando los mismos lo que lleva a que sean más eficientes.

4.2.1 Propuesta creación del área Atención banca de empresas y corporativa (ABEC)

Con el objetivo de realizar una separación de funciones que vuelva más eficiente el trabajo de los ejecutivos de negocios en relación a la captación y colocación de fondos, se propone la creación de un Área de Atención Banca de empresas y corporativa (ABEC), la cual quedaría bajo el esquema del departamento de negocios y tendría a su cargo los procesos de documentación, formalización de créditos, sirviendo de enlace entre los departamentos relacionados, el ejecutivo de negocios y el cliente.



Figura 23. Relaciones de ABEC

Fuente: Propia

En la actualidad Banhcafé , cuenta con un ejecutivo ABEC que se encarga de apoyar a los ejecutivos de negocios con la parte operativa, pero este recurso es insuficiente para la carga de trabajo que hay en el departamento, por tal razón se propone manejar como una área de apoyo, que agilice y brinde seguimiento a las operaciones de los clientes y por consiguiente el ejecutivo de negocios se dedique únicamente a la captación y colocación adecuada de fondos.

A continuación se presenta la estructura propuesta para el área ABEC, el cual estará compuesto por 3 ejecutivos, siendo uno de ellos el que servirá de enlace directo con la gerencia de negocios en relación a las directrices proporcionadas y rendición de cuentas solicitadas por la gerencia.

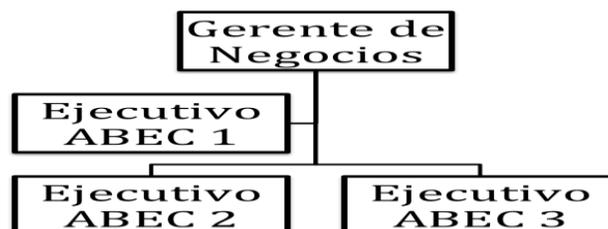


Figura 24. Estructura área ABEC

Fuente: propia

4.2.1.1 Funciones del ejecutivo ABEC

Se creó un perfil del puesto ABEC, en el cual se observa a detalle las funciones, relaciones y requerimientos del puesto (ver Anexo 4).

Dentro de las funciones que realizarán los ejecutivos ABEC, se encuentran las siguientes:

1. Recepción, revisión de documentación de clientes para proceder a la creación, registro y mantenimiento de apertura de cuentas, certificados y bonos.
2. Atención a clientes y documentación para:
 - Liberaciones de fondos
 - Sobregiros
 - Subasta compra/venta de dólares
 - ACH
 - Transferencias nacionales e internacionales
 - Emisión de Constancias
 - Traslado entre cuentas
 - Seguimiento a para de pago de cheques
3. Brindar información a clientes sobre:
 - Saldos de cuentas y prestamos
 - Cartas de crédito
 - Garantías Bancarias
 - Transferencia
 - Todos los productos y servicios en general
4. Verificar que la información ingresada al archivo digital, custodia, y préstamos sea archivada correctamente en base a la hoja de remisión.
5. Tramites de liberación de hipotecas

6. Elaboración de documentación de garantías bancarias, cartas de crédito y toda la documentación relacionada con un desembolso de crédito.
 - Autorizaciones de débito
 - Acuse recibo documentos
 - Liquidación de gastos
 - Contratos de créditos etc.
7. Preparar documentación para apertura de bono de caja
8. Formalización de créditos (Trasladar a escrituración)
9. Lectura y firma de protocolos de hipotecas
10. Control y recepción de pólizas, endosos y envío de documentación a los departamentos de: custodia archivo digital y préstamos.
11. Verificar que cada desembolso cumpla con lo requerido en la resolución de comité, antes de que se envíe a préstamo.
12. Control de Resoluciones de comité (Fecha, etc.)
13. Control de Crédito Consulta.
14. Control de ingreso de expedientes al departamento de créditos.
15. Control de ingreso o retiro de escrituras públicas de hipotecas.

4.2.2 Propuesta de optimización de proceso

En el inciso 2.1.3.9. se observan los procesos actuales que se están ejecutando en el departamento de negocios, en base a ellos se identificaron los cambios y mejoras en relación con la propuesta de creación de la nueva área ABEC y la optimización de procesos con el fin de brindarle al cliente mejores tiempo de respuesta y el aumento de la captación y colocación adecuada de fondos.

Entre los cambios fundamentales que podemos encontrar en los procesos propuestos se encuentran los siguientes:

- Redistribución de funciones a otros departamentos como ser:
 - Que el envío de documentación de desembolsos de créditos y garantías bancarias al departamento de archivo digital sea enviado por parte del departamento de préstamos posterior a su apertura así mismo del ingreso de documentos originales de solicitud de desembolso y contratos al área de custodia.
 - El departamento de préstamo debe realizar la apertura de la garantía posterior a su revisión y cobros.
 - La gestión de cobros por préstamos en mora es responsabilidad del departamento de créditos mediante su oficial de recuperaciones.
 - El departamento de préstamos es responsable del cobro, documentación y gestión de seguro contratado por el cliente y sus renovaciones.
 - La investigación y confirmación registral de la documentación legal de los clientes para solicitudes sea realizada por el departamento de legal
 - Los análisis cuantitativos, firmas de resoluciones y envío de expedientes al departamento de archivo digital posterior a su aprobación de créditos sea realizado y gestionado por el departamento de créditos.
- Se propone un Check List de acuerdo a los tipos de préstamos solicitados y perfiles de los clientes con los requisitos necesarios de cada operación. (ver anexo 5 y 6)

4.2.2.1 Proceso prestamos mayores a L500,000

La optimización para los procesos propuestos se detallan a continuación:

El proceso comienza desde que el cliente visita al banco para solicitar información sobre los tipos de financiamiento ofrecidos o el ejecutivo de negocios realiza la visita a las empresas de forma conjunta con los ejecutivos de venta cruzada con el fin de ofrecer los productos y servicios que el banco ofrece. Una vez identificado el tipo de operación a realizar, el ejecutivo de negocios recopila los requisitos con el cliente para proceder al análisis y aprobación / denegación del caso.

En el proceso se lleva a cabo mediante una serie de actividades interrelacionas siendo los casos mayores a LPS.500,000.00 que se ingresan a Comité Ejecutivo donde se realiza una descripción del cliente y un pre- análisis para ser presentado a la gerencia y así obtener el visto bueno del estudio. El ejecutivo de negocios realiza un análisis cualitativo donde plantea la solicitud y perfil del cliente con el fin de ingresar el proceso de envió al departamento de créditos donde se le evaluará desde el punto de vista cuantitativo para aprobar o denegar la gestión del cliente.

El departamento de legal, como apoyo en las investigaciones y dictámenes sobre la información legal del cliente, así mismo con la elaboración de documentos legales de formalización del cliente.

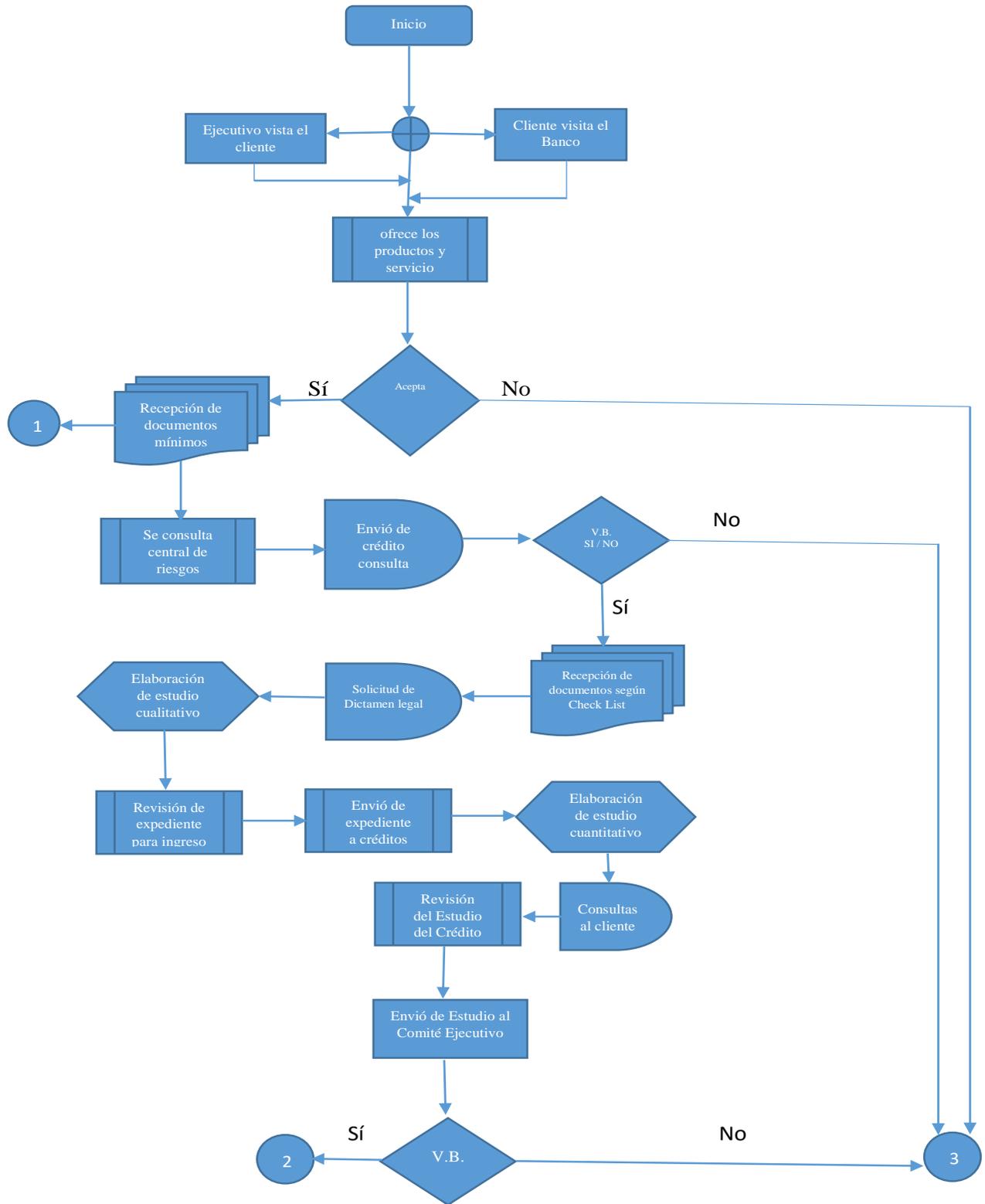
Los procesos con carga operativa se redistribuyen con el fin de que el ejecutivo de negocios este directamente enfocado a la colocación adecuada de fondos, por lo que el proceso propuesto brinda una reorganización de funciones y redistribución de actividades que se realizan en conjunto con las áreas involucradas dentro del banco.

En el proceso se describe la implementación de actividades operativas que el ejecutivo de negocios ABEC, realiza como enlace directo entre banco y cliente o departamentos involucrados

y el ejecutivo de negocio, esto con el fin de brindar un servicio de calidad y tiempo de respuesta al cliente.

Al observar el proceso existente se identificó que dentro del departamento de negocios se realizaban actividades que les correspondía a otros departamentos, por lo que en el proceso propuesto se identifican los entregables de las actividades dentro del área de atención a banca de empresas y corporativa (ABEC) que pertenece al del departamento de negocios.

A continuación se presentan los diagramas de flujo de los procesos propuestos, el significado de la simbología utilizado, se puede observar en el anexo 7.



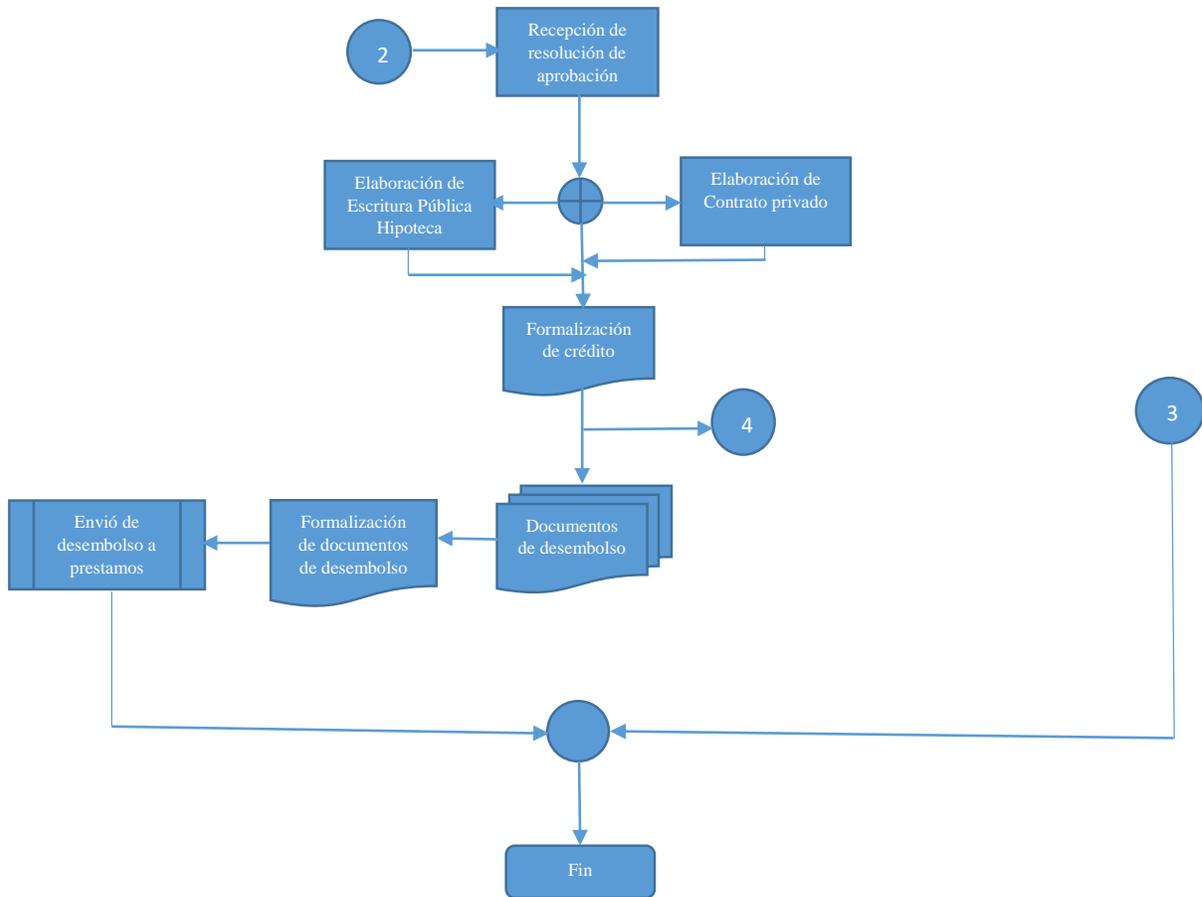


Figura 25. Diagrama de Flujo Proceso prestamos mayores a L500,000.00
 Fuente: Propia

Tabla 9. Proceso de colocación de préstamos mayores a L500,000.00

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
INICIO		Colocación de productos y servicios	Comienza con la organización de visitas que el Ejecutivo de Negocios programará asegurado que la Empresa a la que ofrecerá el servicio cumple con los requisitos establecidos.	
1.	Ejecutivo de Negocios / Área ABEC / Ejecutivo de Servicios Financieros /Ejecutivo de Internacional	Ofrece los productos y servicios	a) Se realiza una visita ya programada a la empresa para ofrecerle los productos y servicios del banco. b) En caso de que el cliente visite al banco, el ejecutivo de negocios ABEC le brinda la información requerida y le asigna un ejecutivo de negocios para su seguimiento.	Correo electrónico/ entrevista
2.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Servicios Financieros /Ejecutivo de Internacional	¿Acepta la oferta?	Se le hace entrega de la hoja de requisitos para: - Apertura de cuenta de cheques o de ahorro en moneda nacional o extranjera. - Solicitud de línea de crédito o crédito directo. - Solicitud de tarjeta de crédito. - Solicitud de certificado de depósito - Solicitud de garantía bancaria - Pago de planillas, recaudo, pago de impuestos.	Correo electrónico/ documento en físico
3.	Ejecutivo de Negocios	Recepción de documentos	Cliente entrega los documentos requisitos	Correo electrónico/ documento en físico

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
	Línea de crédito o Préstamos directos mayor o igual a LPS.500,00.00	Se identifica que tipo de operación se realizara	Comienza con la identificación del monto en cual se encuentra interesado el cliente y así identificar si cumple los requisitos.	Entrevista

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
4.	Ejecutivo de Negocios	Se le solicita información inicial al cliente	Se toma la información general del cliente, motivo de financiamiento, se le solicita información financiera, se le entrega hoja de autorización de consulta a la central de riesgos.	Correo electrónico / entrevista
5.	Ejecutivo de Negocios	Se solicita buro de crédito de la CNBS	Una vez cuando ya se tiene firmada la solicitud de consulta a la central de riesgos, el ejecutivo manda un correo al oficial de riesgos adjuntando el documento junto a la ID y RTN del cliente.	Correo electrónico
6.	Analista de créditos	Buro de crédito del cliente	El analista de créditos envía vía correo el buró créditos en la central de riesgos del cliente.	Correo electrónico
7.	Ejecutivo de Negocios	Crédito consulta	El ejecutivo de negocios realiza un resumen del perfil del cliente y lo presenta a la gerencia de negocios para verificar si el cliente aplica o no Este documento lo envía al jefe de Negocios.	Correo electrónico/ Formato de crédito consulta en PDF
8.	Ejecutivo de Negocios / Jefe de Negocios	Envío de propuesta de solicitud de crédito	El ejecutivo de negocios le envía el formato de crédito consulta en PDF a su jefe de negocios, este con el propósito de ser el primer filtro de eliminación.	Correo electrónico /
9.	Jefe de Negocios / Gerencia Nacional de Negocios	Envío de crédito consulta a la Gerencia	El jefe de negocios reenvía correo del ejecutivo al Gerencia Nacional de Negocios para su revisión junto con la Gerencia General.	Correo electrónico / entrevista
10.	Gerente Regional / Gerencia Nacional de Negocios	Discusión de crédito consulta	Discuten y evalúan el caso en la Gerencia General para indicar proceder con el trámite del préstamo o no	Entrevista
11.	Gerencia General / Gerencia Nacional de Negocios / Jefa de Negocios / Ejecutivo de Negocios	Respuesta de crédito consulta	Le envía correo respuesta al ejecutivo de negocios con los comentarios y observaciones sobre la solicitud presentada.	Correo electrónico
12.	Ejecutivo de Negocios / Cliente	Estatus de seguimiento de la solicitud del crédito	El ejecutivo de negocios le informa al cliente que no cumple con los requisitos necesarios para proceder con el crédito. En caso de contar con el visto bueno de la Gerencia General, se le notifica al cliente que debe presentar la documentación requerida para proceder al análisis de aprobación del crédito.	Correo electrónico / entrevista / Carta formal
13.	Ejecutivo de Negocios	Recibe documentación completa	El ejecutivo de negocios recibe documentos completos según CHECK LIST. que corresponde al tipo de préstamo.	Correo electrónico / Recepción de documentos en físico / Formato de CHECK LIST

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
14.	Ejecutivo de Negocios	Clasificación de documentos legales	El ejecutivo de negocios selecciona los documentos legales (Escrituras, poderes, certificaciones etc.)	Documentos en físico
15.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC / Asistente administrativo de Legal	Solicitud de Dictamen Legal	Ejecutivo de negocios, entrega documentación y envía (correo / documentos en físico) el detalle del cliente al Ejecutivo de Negocios ABEC quien elabora un Memorándum y adjunta la documentación en físico solicitando al Departamento de Legal dictamen de los instrumentos legales del cliente.	Documentos en físico
16.	Asistente administrativo de Legal	Investigación de confirmación del SINAP.	El asistente administrativo de Legal ingresa al SINAP y realiza la confirmación de instrumentos públicos existentes del cliente.	WEB
17.	Área de ABEC / Asistente administrativo de Legal	Dictamen Legal	El oficial del departamento de Legal, le informa vía correo al Ejecutivo de Negocios ABEC, que el Dictamen de legal ya se encuentra listo para entrega.	Correo electrónico / Recepción de documentos en físico
18.	Ejecutivo de negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Entrega de Dictamen de Legal	El ejecutivo de Negocios ABEC, le hace entrega al respectivo ejecutivo que corresponde el documento y notifica vía correo.	Recepción de documentos en físico / Correo electrónico
19.	Ejecutivo de Negocios	Estudio Cualitativo	El ejecutivo de negocios procede a realizar el análisis cualitativo mediante un perfil descriptivo del cliente.	Documento digital
20.	Ejecutivo de Negocios	Entrega de Estudio Cualitativo	a) El ejecutivo de negocios pega el análisis cualitativo completo en la carpeta compartida. b) Imprime el estudio para firmar el análisis que realizo y lo anexa al expediente de créditos.	Documento digital e impreso
21.	Ejecutivo de negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC / Jefe de Negocios	Entrega de expediente del cliente	a) El ejecutivo de negocios hace entrega del expediente completo y ordenando según Check List que corresponde y envía un correo de ingreso al Departamento de créditos, al ejecutivo de negocios ABEC. b) De tener pendiente un documento del cliente el ejecutivo de negocios lo debe detectar e informar en el correo. Solicitando la autorización del jefe de negocios correspondiente para el ingreso del expediente.	Correo electrónico / Documentos en físico.

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
22.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Jefe de Negocios	Revisión de expediente del cliente	<p>a) Ejecutivo de negocios ABEC, procede a revisar los documentos que se encuentran en expediente de acuerdo al Check List que corresponde según la operación del crédito.</p> <p>b) Si el expediente del cliente se encuentra incompleto, el ejecutivo de negocios ABEC, procede a elaborar un memo de devolución y entrega el expediente al ejecutivo de negocios.</p> <p>c) De no estar los documentos completos, se espera la autorización vía correo del jefe de negocios para trasladarlo al departamento de Riesgos.</p>	Correo electrónico / Documentos en físico.
23.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Analista de Créditos	Envío de expediente del cliente	<p>a) Ejecutivo de negocios ABEC, direcciona correo al analista de créditos y hace entrega en físico del expediente completo según Check List.</p> <p>b) El ejecutivo de negocios ABEC, alimenta cuadro control de ingreso a créditos y selecciona la fecha de Pre-Comité para revisión del caso con el Gerente de Negocios y analistas.</p>	Correo electrónico / Documentos en físico.
24.	Analista de Créditos	Análisis cuantitativo	El analista de créditos realiza el estudio cuantitativo y resolución de aprobación con la información financiera presentada por el cliente.	Documento digital
25.	Analista de Créditos / Ejecutivo de Negocios	Consultas al cliente	El analista de créditos detalla una lista de consultas de la información financiera, envía al ejecutivo de negocios vía correo para que realice la gestión.	Correo electrónico
26.	Ejecutivo de Negocios	Envío de consultas al cliente	El ejecutivo le notifica las consultas al cliente para finalizar el estudio del crédito.	Correo electrónico / Visita
27.	Ejecutivo de Negocios / Analista de Créditos	Respuestas de las consultas de cliente	El ejecutivo de negocios recibe las respuestas a las consultas realizadas al cliente para direccionarlas al analista de créditos.	Correo electrónico
28.	Ejecutivo de Negocios / Analista de Créditos / Jefe de Negocios / Gerencia Nacional de Negocios	Revisión del Estudio del Crédito	<p>a) Según la programación de Pre-Comité mencionada en el inciso (b) del numeral No.23 se realiza la siguiente actividad.</p> <p>b) El ejecutivo de negocios se reúne con el analista de créditos, jefe de negocios y Gerencia Nacional de Negocios para la revisión previa al comité Ejecutivo del estudio de crédito.</p>	Presencial / Documentos virtuales.
29.	Ejecutivo de Negocios / Analista de Créditos	Expediente del crédito	El analista presta al ejecutivo de negocios el expediente completo de crédito del cliente para que sea presentado al Comité Ejecutivo.	Documentos físicos
30.	Ejecutivo de Negocios / Jefe de Negocios	Preparación de Estudio de crédito para Comité Ejecutivo	Ejecutivo de negocios prepara estudio de crédito del cliente junto al jefe de negocios para ser presentado al Comité Ejecutivo.	Documentos físicos

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
31.	Jefe de Negocios / Secretaria del Comité Ejecutivo	Envío de Estudio al Comité Ejecutivo	El jefe de negocios envía formalmente el estudio de crédito del cliente a la Secretaria del Comité Ejecutivo	Correo Electrónico / Documentos Virtuales
32.	Jefe de Negocios	Presentación de estudio de crédito al Comité Ejecutivo	a) Jefe de negocios presenta ante el Comité Ejecutivo el estudio de crédito del cliente. b) En este punto se aprueba o deniega oficialmente la solicitud del cliente.	Presencial / Documentos físicos
33.	Jefe de Negocios / Ejecutivo de negocios ABEC/ Analista de Créditos	Devolución de expediente	a) Si la solicitud del crédito es aprobada el ejecutivo de negocios ABEC se asegura que el expediente este completo y lo ingresa mediante un memo formal a créditos. b) Si la solicitud de crédito es denegada se le devuelve el expediente al ejecutivo de negocios para que le sea entregada la información que corresponde al cliente	Documentos en físicos
34.	Analista de créditos / Secretaria del Comité Ejecutivo	Firma oficial de la resolución	a) El departamento de créditos firma la resolución oficial de la aprobación del crédito del cliente. b) Una vez que la Resolución este con las firmas que corresponde, entrega la copia a la Secretaria de Comité Ejecutivo y Original la anexa al expediente del cliente.	Documentos en físico
35.	Secretaria del Comité Ejecutivo	Resolución de Comité Ejecutivo	La secretaria de Comité Ejecutivo procede a realizar la Resolución del Comité Ejecutivo.	Documentos en físico
36.	Secretaria del Comité Ejecutivo / Gerencia Nacional de Negocios / Jefa de Negocios / Ejecutivo de Negocios	Envío Resolución de Comité Ejecutivo	La secretaria del Comité Ejecutivo, envía por correo electrónico a la Gerencia Nacional de Negocios y Gerencia de créditos la copia de la Resolución del Comité Ejecutivo Quien a su vez envía resolución al jefe de negocios para ser entregado al ejecutivo de negocios que corresponde.	Correo Electrónico
37.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Abogado externo	Asignación a abogado para Escritura Pública Hipoteca	El ejecutivo de negocios ABEC asigna caso del cliente a un abogado para que realice la Escritura Pública. Entrega al abogado memorando con detalle de documentos para realizar el protocolo. -RTN, ID del cliente -Copia de resolución -Escritura de la propiedad a hipotecar	Memo

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
38.	Ejecutivo de Negocios / Abogado externo / Ejecutivo de Negocios ABEC	Protocolo de la Hipoteca	<p>a) Abogado entrega al ejecutivo de negocios ABEC el protocolo y recibo por gastos y honorarios.</p> <p>b) El ejecutivo de negocios ABEC, notifica al ejecutivo de negocios vía correo para solicitar al cliente carta de autorización por pago de gastos y honorarios y citarlo a la formalización.</p> <p>c) Ejecutivo de negocios ABEC envía memorándum de solicitud de débito del cliente dirigido al departamento de operaciones y departamento de préstamos para pagos de gastos legales y honorarios al abogado, adjuntando los siguientes documentos: -Autorización original del cliente para debito de la cuenta. -Recibo del abogado. -Validador DEI para recibo presentado por el abogado.</p> <p>d) El pago de honorarios del abogado el departamento de préstamos lo retiene en una cuenta contable hasta que el abogado presente la hipoteca ya inscrita, para acreditárselos posteriormente. Una vez que el ejecutivo de negocios ABEC haya recibido la escritura de hipoteca en físico.</p>	Entrevista
39.	Ejecutivo de Negocios / Abogado externo	Formalización del protocolo	Ejecutivo de negocios se reúne junto al abogado y el cliente para proceder a la lectura y firma del documento.	Entrevista
40.	Abogado externo / Ejecutivo de negocios / Ejecutivo de negocios ABEC	Inscripción de hipoteca al IP	<p>a) El abogado procede a la inscripción del protocolo de la hipoteca del cliente y le hace envío del recibo de presentación al ejecutivo de negocios y ejecutivo de negocios ABEC.</p> <p>b) El ejecutivo de negocios ABEC envía correo al ejecutivo notificando y adjuntando el recibo de presentación.</p>	Presencial / Correo electrónico
41.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Envío de autorización para desembolso	<p>a) El ejecutivo de negocios procede a realizar la autorización de desembolso.</p> <p>b) Envía la documentación por correo electrónico al ejecutivo de negocios ABEC.</p>	Correo electrónico

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
42.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Ejecutivo de Negocios	Documentos del desembolso	<p>1) Una vez realizada la actividad No.41 el ejecutivo de negocios ABEC procede a la realización de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Solicitud de desembolso -Detalle de gastos -Acuses de documentos -Plan de pagos -Garantías no deposito (en caso de aplicar) -Documentos de seguro (en caso de aplicar) <p>2) En caso que se cumpla la actividad No.49 se procede a la realización de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Detalle de gastos -Acuses de documentos -Documentos de seguro (en caso de aplicar) <p>Se imprimen documentos y se cita al cliente para su firma.</p> <p>En caso de que el cliente no asiste al banco, se le envían por correo electrónico al ejecutivo de negocios para que proceda a la formalización con el cliente.</p>	Correo electrónico
43.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Firma de autorización de desembolso	Una vez que se realice las actividades No.42 y NO.49 y se tiene los documentos del desembolso firmados por el cliente, el ejecutivo de negocios ABEC, procede a buscar las firmas de la autorización de desembolso.	Documento en físico.
44.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Ejecutivo de Negocios	Visto bueno por condiciones especiales en autorización de desembolso	<p>Una vez que se cumple el No. 43, el ejecutivo de negocios ABEC se asegura de que se cumpla las condiciones especiales en la autorización de desembolso.</p> <p>En este caso se busca la firma de la Gerencia General o Gerencia Nacional de Negocios según aplique el caso, adjuntando los documentos comprobantes entregados por el ejecutivo de negocios (Recibo presentación del IP etc.)</p>	Documento en físico.
45.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de prestamos	Envío de desembolso a Prestamos.	El ejecutivo de negocios ABEC envía un Ticket al departamento de préstamos informando del desembolso para su revisión, firma y apertura de préstamo.	Ticket electrónico / Documentos en físico

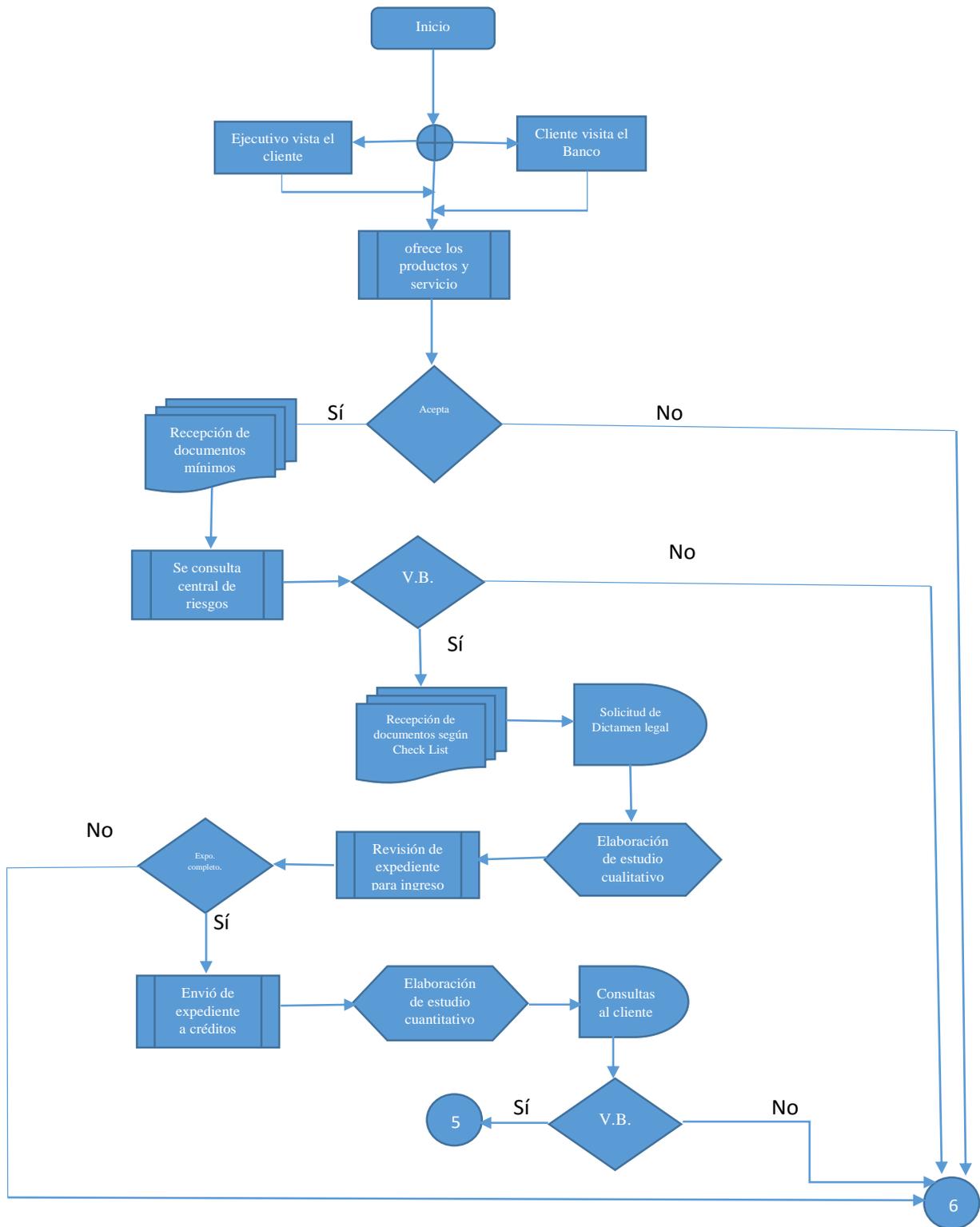
Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
46.	Oficial de préstamos / Oficial de Archivo digital	Documentos del Departamento de Custodia	<p>1) Cuando es solicitud de desembolso se deja copia en el paquete de documentos del cliente para envió a ON-BASE e ingresa la original al departamento de custodia.</p> <p>2) Cuando es contrato como la actividad No.49 se procede a enviar un memorándum al departamento de Legal solicitando visto bueno para firma de la Gerencia General.</p> <p>3) Una vez que se cumple el inciso No.2 se envía contrato original al departamento de custodia y una copia la envía a ON-BASE</p> <p>4) Los documentos de seguro que van adjuntos en el desembolso, el oficial de préstamos debe gestionar el cobro y envió de las solicitudes con el enlace de la aseguradora, dejando una copia en el expediente del cliente y posteriormente ingresarlo a ON-BASE.</p>	Documento en físico / Memo
47.	Oficial de préstamos / Oficial de Archivo Digital	Documentos de desembolso	El oficial del departamento de préstamo hace entrega de los documentos completos de la operación al oficial del departamento de ON-BASE.	Documento en físico.
48.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Asistente administrativo de Legal	Envió de documentos para realizar contrato	El ejecutivo de negocios ABEC, realiza un memorándum dirigido al Departamento de Legal junto al expediente completo del cliente para proceder a la realización del contrato privado o en cuenta corriente	Memo
49.	Asistente administrativo de Legal / Ejecutivo de Negocios ABEC / Ejecutivo de Negocios	Entrega de contrato privado	<p>El asistente administrativo del Departamento de Legal notifica y le hace entrega de la documentación al ejecutivo de negocios ABEC.</p> <p>Se le notifica al ejecutivo de negocios para que procesa a cumplir la actividad No.42</p>	Correo electrónico / Documentos en Físico
Fin de proceso de colocación de unos préstamos mayores a L500 MIL				

Fuente: Propia

4.2.2.2. Proceso prestamos menores o iguales a L500,000.00

Se describe el proceso de préstamos menores o iguales a L500,000.00 donde el objetivo principal es el seguimiento del estudio y gestión que conlleva la aprobación de dichos créditos que por su magnitud están regidos por comités de I, II y III según el monto solicitado.

Proceso que permite brindar agilidad en el tiempo de respuesta al cliente a la formalización y desembolso del mismo siendo más competitivos en su aprobación.



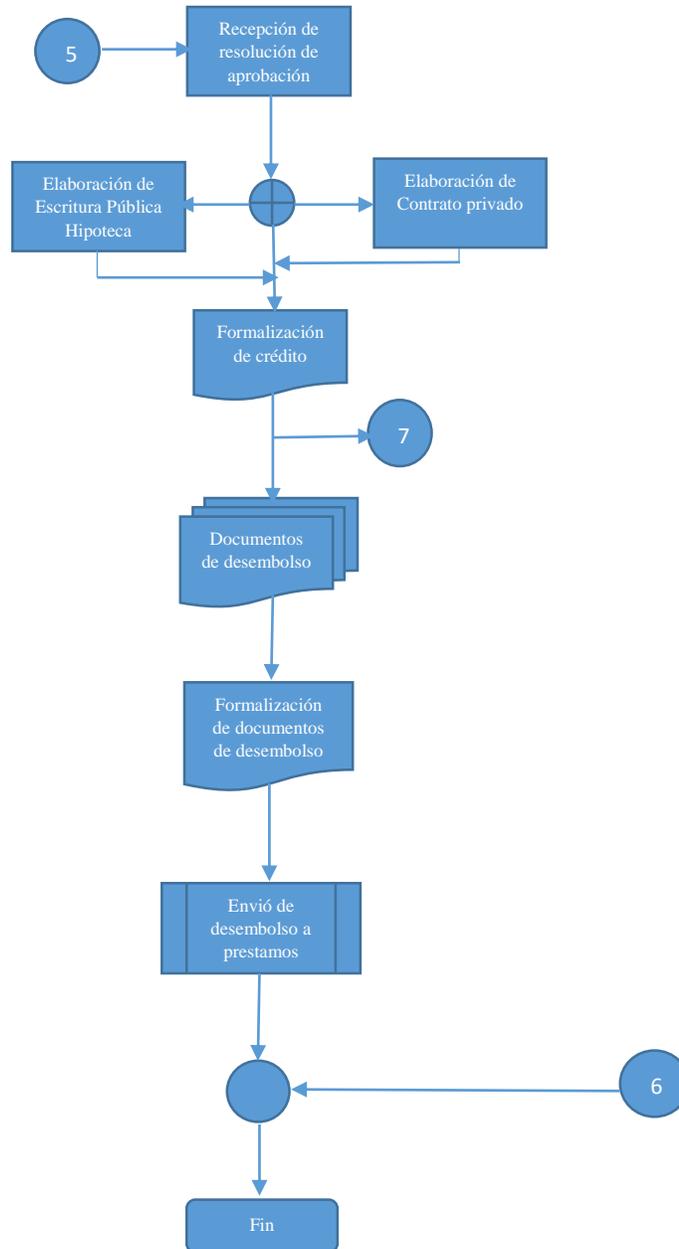


Figura 26. Diagrama de Flujo prestamos menores o iguales a L500,000.00
 Fuente: Propia

Tabla 10. Proceso préstamos menores o iguales a L500,000.00

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
Línea de crédito o Préstamos directos menor a L500,00.00		Se identifica que tipo de operación se realizara	Comienza con la identificación del monto en cual se encuentra interesado el cliente y así identificar si cumple los requisitos.	
50.	Ejecutivo de Negocios / Analista de créditos / Asistente administrativo de Legal	Seguimiento para el Estudio de crédito	Se cumple la actividad No.3 al No.6, No.13, en caso de aplicar a la actividad del No.14, No.15, No.16, No.17 y No.18	En actividades se detalla
51.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de negocios ABEC / Departamento de Créditos	Estudio de crédito	Se cumplen las actividades No.19 al No.27	Documento Electrónico / Expediente en físico
52.	Ejecutivo de Negocios / Jefe de Negocios / Departamento de créditos	Resolución de aprobación de crédito	El departamento de créditos envía la copia de la resolución de crédito aprobada cumpliendo el inciso (a) del No.34	En actividades se detalla
53.	Ejecutivo de Negocios / Relacionados en actividades	Documentos Legales para formalización	a) Se cumplirá las actividades si aplican No37 al No. 40 esto si fuese el caso para escrituración de hipoteca. b) Se cumplirá las actividades No. 48 y No.49 en caso de ser contrato privado.	En actividades se detalla
54.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Relacionados en actividades	Documentos de desembolso	Se deberá cumplir la actividad No.41 al No.47	En actividades se detalla
Fin de proceso de colocación de un préstamos menores a L500 MIL				

Fuente: propia

4.2.2.3 Proceso garantía bancaria bajo línea de crédito ó crédito directo

Se propone un proceso específico en la emisión de garantías bancarias, relacionado con el seguimiento de la aprobación de líneas de créditos o préstamos directos, permitiendo que la garantía bancaria sea entregada en el tiempo que corresponde.

El departamento de préstamos juega un papel fundamental en la formalización de la solicitud en vista que después de que el ejecutivo de negocios ABEC, realiza los documentos para la emisión es el departamento de préstamos quien actualiza la obligación del cliente y se responsabiliza de la documentación de la solicitud.

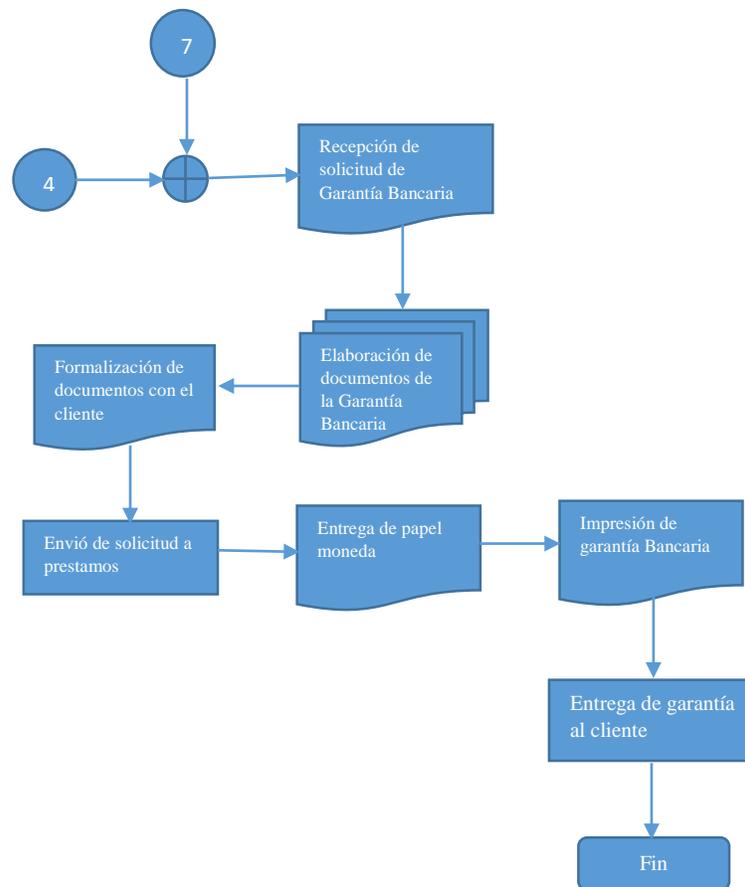


Figura 27. Diagrama de Flujo garantía bancaria bajo línea de crédito o crédito directo

Fuente: Propia

Tabla 11. Proceso de garantía bancaria bajo línea de crédito o crédito directo

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
Garantía Bancarias bajo línea de crédito o Crédito Directo		Identificación de solicitud	El ejecutivo de negocios identifica qué tipo de Garantía Bancaria el cliente está interesado. a) Línea de Crédito para emisión de Garantías Bancarias. b) Crédito Directo para la emisión de Garantía Bancaria	
55.	Ejecutivo de Negocios / Relacionados en actividades	Seguimiento para el Estudio de crédito	a) Si la Línea de Crédito o Crédito Directo es mayor o igual a L.500 MIL con garantía Hipotecaria se realiza las actividades de la No.3 hasta la No.40 b) Si la Crédito o Crédito Directo es mayor o igual a L.500 MIL con garantía Fiduciaria o Prendaria se realizarán las actividades No.3 hasta la No.36 más la No.48 y No.49. c) Si la Crédito o Crédito Directo es menor a L.500 MIL con garantía Hipotecaria se realiza las actividades del No.50 al No.53 y luego las actividades No.37 al No.40. d) Si la Crédito o Crédito Directo es menor a L.500 MIL con garantía Fiduciaria o Prendaria se realiza las actividades del No.50 al No.53 y luego las actividades No.48 y No.49.	En actividades se detalla
56.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Envío de autorización para desembolso para la Garantía Bancaria	El ejecutivo de negocios procede a realizar: a) Autorización de desembolso: b) Documentación que el cliente entregue con respecto a la Garantía Bancaria: 1- Solicitud de Garantía Bancaria. 2- Borrador (de no haber borrador se utilizara el formato establecido por el banco.) Envía la documentación por correo electrónico al ejecutivo de negocios ABEC	Correo electrónico

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
57.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Ejecutivo de Negocios	Documentos del desembolso	<p>1) Una vez realizada la actividad No.56 sección (a) y (c) el ejecutivo de negocios ABEC procede a la realización de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Solicitud de emisión de Garantía Bancaria -Detalle de gastos -Acuses de documentos - Garantías no deposito -Borrador de Garantía Bancaria para Visto Bueno del cliente. -Documentos de seguro (en caso de aplicar.) <p>2) En caso que se cumpla la actividad No.55 sección (b) y (d) y actividad No.56 el ejecutivo de negocios ABEC procede a la realización de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Detalle de gastos -Acuses de documentos -Borrador de Garantía Bancaria para Visto Bueno del cliente. -Documentos de seguro (en caso de aplicar.) <p>Se imprimen documentos y se cita al cliente para su firma.</p> <p>En caso de que el cliente no asiste al banco, se le envían por correo electrónico al ejecutivo de negocios para que proceda a la formalización con el cliente.</p>	Correo electrónico / En actividad seleccionada detalla
58.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Firma de autorización de desembolso	<p>El ejecutivo de negocios ABEC, una vez que los documentos se encuentren firmados por el cliente para la emisión de la Garantía Bancaria, procede a buscar las firmas de la autorización de desembolso.</p> <p>En caso que se requiera de un Visto Bueno por las condiciones especiales en la autorización de desembolso cumplir la actividad No.44</p>	Documento en físico. / En actividad seleccionada detalla
59.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de préstamos	Envío de desembolso a Préstamos.	El ejecutivo de negocios ABEC envía un Ticket al departamento de préstamos informando de la Solicitud de Garantía Bancaria para su revisión en físico, firma de autorización de desembolso y entrega de papel especial para la impresión de la Garantía Bancaria.	Ticket electrónico / Documentos en físico
60.	Oficial de préstamos / Ejecutivo de Negocios ABEC.	Entrega de papel Moneda	<p>1- El oficial de préstamos realiza la revisión, firma, cobros y apertura de la garantía bancaria, para entregar al ejecutivo de negocios ABEC el papel especial para la impresión de la Garantía Bancaria.</p> <p>2- El Oficial de préstamos cumple la actividad No.46 y No.47.</p>	Documentos en físico

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
61.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de prestamos	Impresión de Garantía Bancaria	Una vez que se cumple el numeral No.1 de la actividad No.60, el ejecutivo de negocios ABEC procede a la impresión y firmas autorizadas de la Garantía Bancaria así mismo le entrega al oficial de préstamos las copias de la garantía original para anexar al expediente. Para cumplir el numeral No.2 de la actividad No.60	Documentos en Físico
62.	Ejecutivo de Negocios ABEC	Notificación de Garantía Bancaria	Se le informa al ejecutivo de negocios que ya se encuentra lista para entrega la Garantía Bancaria.	Correo electrónico
63.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Ejecutivo de Negocios	Entrega de la Garantía Bancaria	El cliente debe firmar de recibido las copias de la Garantía Bancaria entregada.	Documentos en Físico
Fin de trámite de emisión de Garantía Bancaria con Línea de Crédito				

Fuente: Propia

4.2.2.4 Proceso garantía de con bono de caja o certificado de deposito

Al identificar la emisión de garantía bancaria bajo una garantía de respaldo liquida como ser un bono de caja o certificado de depósito el proceso propuesto se define específicamente la operación con el propósito de brindar un servicio competitivo en la entrega del documento.

La responsabilidad del departamento de créditos es la de elaboración de la resolución de aprobación de la garantía bancaria y la participación del ejecutivo ABEC en la realización de documentos de formalización con el cliente permite que el ejecutivo de negocios se enfoque en la colocación de nuevas solicitudes.

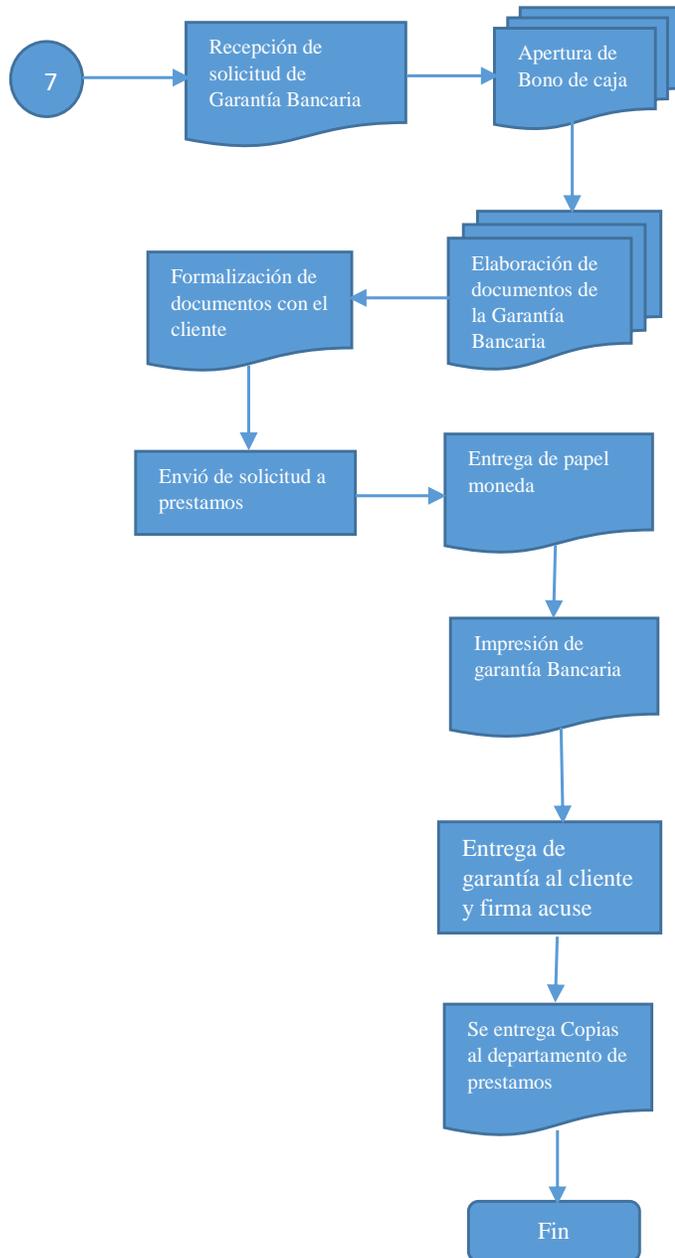


Figura 28. Diagrama de Flujo garantía bancaria con bono de caja ó certificado de deposito
 Fuente: Propia

Tabla 12. Garantía bancaria con bono de caja o certificado de deposito

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
Garantía Bancarias con Bono de Caja o Certificado de Deposito		Identificación de solicitud	El ejecutivo de negocios identifica qué tipo de Garantía Bancaria el cliente está interesado. a) Bono de Caja para emisión de Garantía Bancaria. b) Certificado de Depósito para la emisión de Garantía Bancaria	
64.	Ejecutivo de Negocios	Recepción de documentos	Cliente entrega los documentos requisitos incluyendo la carta solicitud de apertura de un Bono de Caja o Certificado de Depósito.	Correo electrónico/ documento en físico
65.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de apertura	Solicitud de apertura de Bono de Caja o Certificado de Depósito.	a) El ejecutivo de negocios hace entrega de la nota solicitud de apertura de Bono de Caja o Certificado de Depósito al ejecutivo de negocios ABEC. b) El ejecutivo de negocios ABEC, realiza un memorando de solicitud al departamento de Servicios Bancarios adjuntando la nota original del cliente para la apertura de un Bono de Caja o Certificado de Depósito. c) El oficial de apertura procede a la emisión y cobro del Bono de Caja o Certificado de Depósito. 1- Se le cita al cliente para firma de documentación por apertura. 2-notifica por correo electrónico el número de operación y adjuntando copia del mismo.	Correo electrónico / Documentos en físico
66.	Ejecutivo de Negocios	Estudio de solicitud de Garantía Bancaria	El ejecutivo de negocios realiza el estudio y resolución de crédito de la solicitud de Garantía Bancaria. Le hace entrega al ejecutivo de negocios ABEC, del expediente del cliente y cumple la actividad No.56	Documentos en Físico.
67.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Asistente administrativo de Legal	Emisión de Contrato Privado	El ejecutivo de negocios ABEC realiza la actividad No.48 y No.49	Memo / Documentos en físico

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
68.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Ejecutivo de Negocios	Documentos del desembolso	<p>El ejecutivo de negocios ABEC procede a la realización de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Detalle de gastos -Acuses de documentos -Borrador de Garantía Bancaria para Visto Bueno del cliente. -Documentos de seguro (en caso de aplicar.) <p>Se imprimen documentos y se cita al cliente para su firma.</p> <p>En caso de que el cliente no asiste al banco, se le envían por correo electrónico al ejecutivo de negocios para que proceda a la formalización con el cliente.</p>	Correo electrónico / En actividad seleccionada detalla
69.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Firma de autorización de desembolso	Se deberá cumplir la actividad No.58	Documento en físico. /En actividad seleccionada detalla
70.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Ejecutivo de Negocios / Oficial de prestamos	Entrega de la Garantía Bancaria	Se realizarán las actividades No.59 al No.63	Documentos en Físico
Fin de proceso de solicitud de emisión de Garantía Bancaria con Bono de Caja o Certificado de Deposito				

Fuente: Propia

4.2.2.5 Proceso venta cruzada

La venta cruzada permite que el banco pueda ofrecer los productos y servicios para una mayor captación de clientes.

Los procesos realizados por venta cruzado constan del seguimiento a las solicitudes enviadas por los clientes siendo el ejecutivo de negocios ABEC el enlace directo y apoyo a la cartera existente.

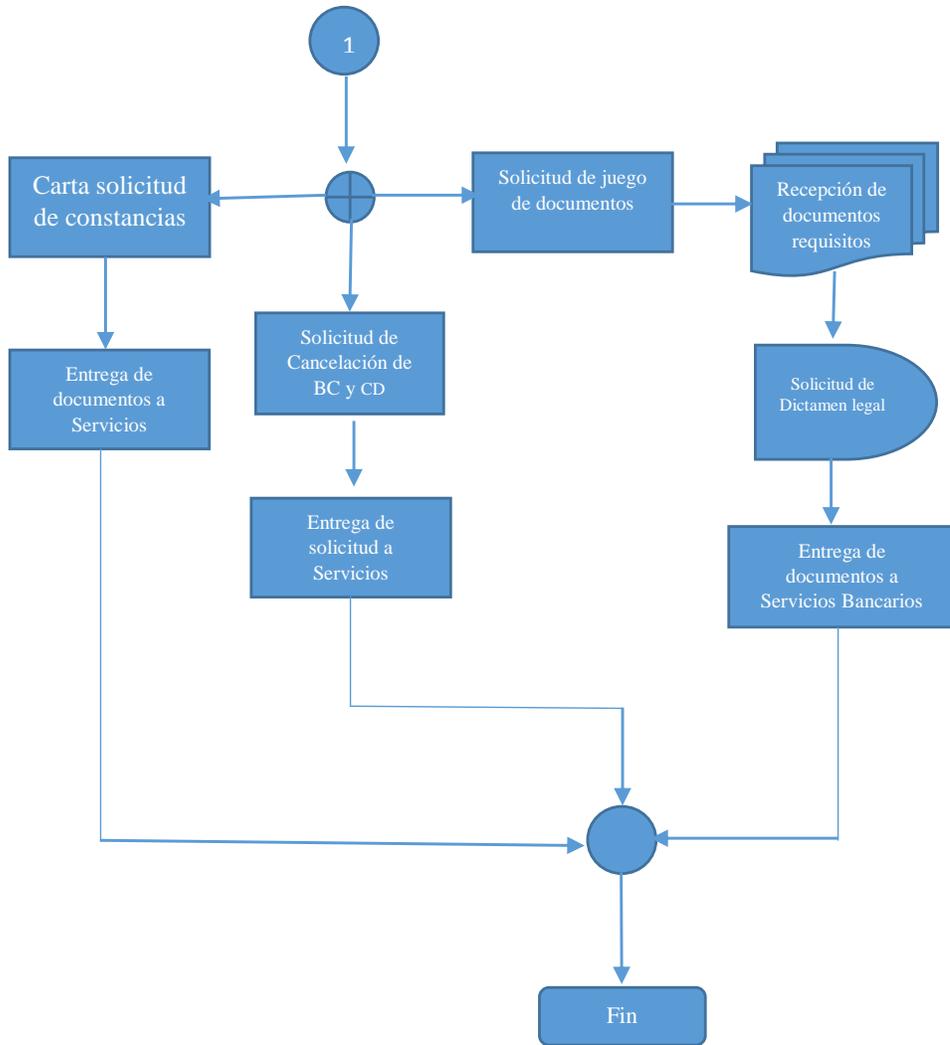


Figura 29. Diagrama de flujo proceso venta cruzada
 Fuente: Propia

Tabla 13. Proceso venta cruzada

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
Venta cruzada con el Departamento de Servicios Bancarios		Colocación de productos y servicios	En el departamento de servicios bancarios se realizan la apertura de cuentas, certificados de depósito, bonos de cajas, constancias bancarias y servicio al cliente	
71.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Apertura de Cuentas	El ejecutivo de negocios solicita al ejecutivo de negocios ABEC, juego de documentos que el cliente debe de presentar y firmar por correo electrónico indicando la siguiente información: <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuantas que se van aperturar. 2. Tipo de cuenta. 3. Persona jurídica / natural. 4. Cuantos Firmantes. 5. Informar si el cliente es ciudadano o residente. 6. Moneda lempira / dólar. 7. Hora que lo necesitan. 	Correo electrónico
72.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Jefe de Servicios Bancarios	Solicitud de juego de documentos	El ejecutivo de negocios ABEC, brinda seguimiento y direcciona el correo solicitud al jefe de servicios bancarios.	Correo electrónico/ documento en físico
73.	Jefe de Servicios Bancarios / Servicio al Cliente / Ejecutivo de Negocios ABEC / Ejecutivo de negocios	Juegos de documentos	a) El jefe de servicios bancarios asigna solicitud al personal de servicio al cliente. b) El personal asignado de servicio al cliente organiza solicitud y hace entrega al ejecutivo de negocios ABEC. c) El ejecutivo de negocios visita al cliente y se asegura que llene y firme toda la información solicitada para la apertura de la cuenta y que el cliente entregue toda la documentación requerida.	Correo electrónico/ documento en físico
74.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Asistente administrativo de Legal	Solicitud de Dictamen	Si el cliente es persona jurídica o comerciante individual el ejecutivo de negocios debe cumplir el numeral No.15 al No.18, posteriormente se adjunta dictamen de legal con copias de las escrituras ya al momento de entregar el paquete de documentación de apertura de las cuentas.	

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
75.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC / Jefe de Servicios Bancarios	Documentos del cliente	<p>1) El ejecutivo de negocios organiza juegos de documentos completos y entrega al ejecutivo de negocios ABEC.</p> <p>2) El ejecutivo de negocios ABEC, realiza la entrega formal de la documentación del cliente al jefe de servicios bancarios.</p> <p>3) Jefe de servicios bancarios gestiona la apertura de la solicitud hasta su finalización.</p>	Documento en físico
76.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC / Jefe de Servicios Bancarios	Solicitud de constancias	<p>a) El ejecutivo de negocios solicitará al cliente nota original con firma autorizada para solicitud específica y débito de la cuenta en caso de aplicar.</p> <p>b) El ejecutivo de negocios entregará documento original ejecutivo de negocios ABEC y cumplir el #2 y #3 de la actividad No.75</p> <p>c) El personal de servicios bancarios hacen entrega de la constancia solicitada al ejecutivo de negocios ABEC para ser entregada al cliente.</p>	Documentos en físico
77.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC / Jefe de Servicios Bancarios	Apertura de Bono de Caja y Certificado de Depósito	El ejecutivo de negocios deberá cumplir la opción (a) y (b) de la actividad No.76	Documentos en Físico
78.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC / Jefe de Servicios Bancarios	Formalización de documentos	<p>a) El jefe de servicios bancarios asigna solicitud al personal de servicio al cliente.</p> <p>b) El personal asignado de servicio al cliente organiza solicitud y le notifica al ejecutivo de negocios ABEC que el cliente puede pasar a firmar su formalización.</p> <p>c) En caso de que sea un cliente corporativo, se le entregará el juego de documentos al ejecutivo de negocios para la formalización. Posteriormente deberá entregar los documentos firmados por el cliente para hacer entrega del Certificado de Depósito o Bono de Caja.</p>	Documentos en Físico

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
79.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC / Jefe de Servicios Bancarios / Jefe de Negocios	Cancelación de Bono de Caja y Certificado de Deposito	<p>1) El ejecutivo de negocios deberá realizar la opción (a) de la actividad No.76 y entregar al ejecutivo de negocios ABEC la solicitud.</p> <p>2) El ejecutivo de negocios ABEC, realizara memorándum dirigido al departamento de servicios bancarios y Prestamos (de estar en garantía en el banco) solicitando la cancelación del documentos y acreditación de su valor a la cuenta que el cliente indico.</p> <p>3) Jefe de servicios bancarios gestiona la cancelación de la solicitud hasta su finalización confirmando al ejecutivo de negocios ABEC, la operación.</p>	Documentos Físicos
Fin de proceso en el Departamento de Servicios Bancarios				

Fuente: propia

4.2.2.6 Proceso actividades adicionales departamento de prestamos

El departamento de préstamos es el área con que mayor vinculo tiene el departamento de negocios, en vista que es el responsable de revisión, aprobación de los préstamos, ejecución de pagos extraordinarios en los préstamos y cancelación de garantías bancarias.

El ejecutivo de negocios ABEC, es el involucrado directo en el envío de solicitudes al departamento de préstamos y responsable en el seguimiento de las mismas.

Dentro del departamento de préstamos se encuentra el área de colocación de seguros, quienes son responsables de la aplicabilidad del pago al adquirir el cliente una obligación. Así mismo la renovación anual la cual es gestionada y efectuada.

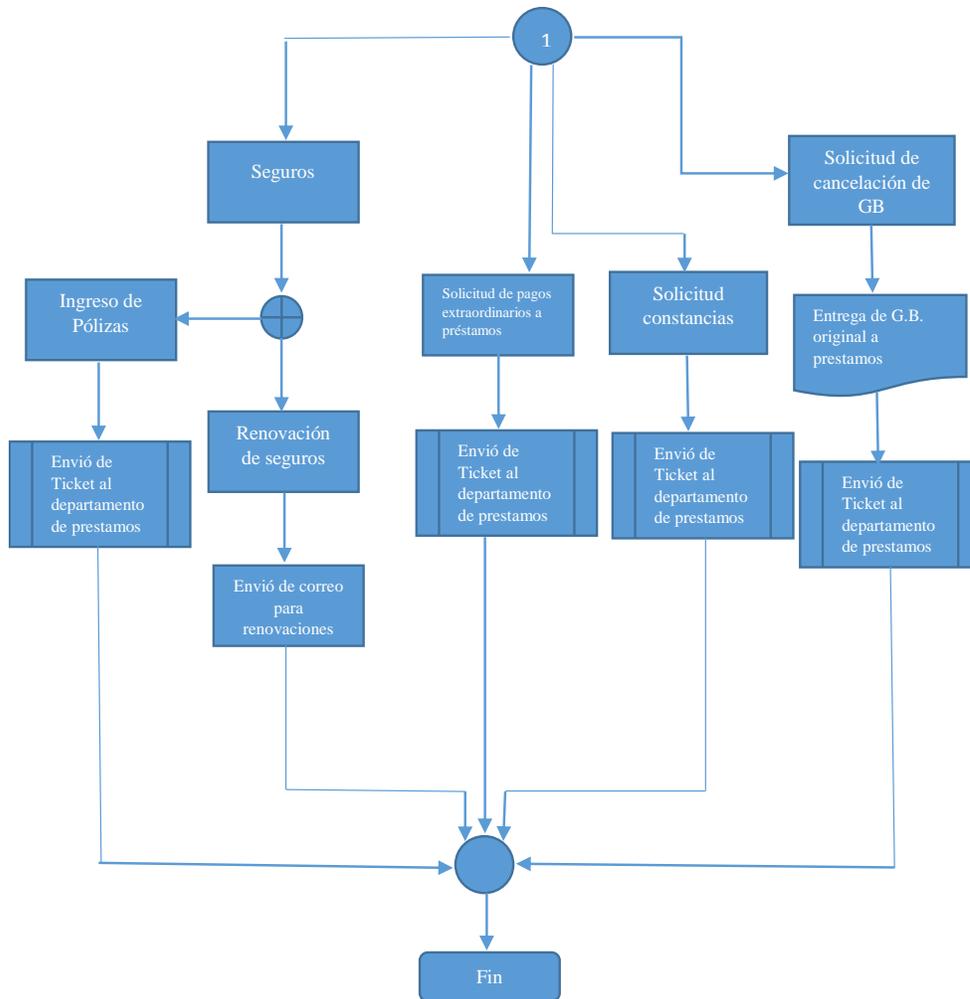


Figura 30. Diagrama de flujo de actividades adicionales
 Fuente: propia

Tabla 14. Proceso de actividades con departamento de prestamos

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
Actividades con el Departamento de Prestamos		Actividades adicionales	Son actividades adicionales que se realizan en conjunto con el departamento de prestamos	
80.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Pagos extraordinarios a préstamos	Ejecutivo de negocios manda correo electrónico al ejecutivo de negocios ABEC indicando: <ul style="list-style-type: none"> • Indicar Nombre del cliente. • Número de préstamos a cancelar. • Monto. • Cuenta de débito(En caso de pago con cheque entregarlo en físico con fondos confirmados.) 	Correo electrónico / Documentos en Físico
81.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de Prestamos	Envío de solicitud	1) El ejecutivo de negocios ABEC, llena el formato establecido por el banco para cancelación de préstamo de forma manual. 2) El ejecutivo de negocios ABEC, envía Ticket al departamento de préstamos y adjunta formato de la solicitud (firmado por quien lo realice). 3) El oficial de préstamo para que proceda con la operación y notifica en respuesta por el Ticket, la culminación de la operación.	Ticket / Documentos Físicos
82.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Liberación de Fondos	El ejecutivo de negocios envía correo a el ejecutivo de negocios ABEC, indicando: <ul style="list-style-type: none"> • Indicar nombre del cliente • Razón específica de liberación • Cuenta del cliente • Monto a liberar 	Correo electrónico / Documentos en Físico
83.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de Prestamos	Envío de solicitud	El ejecutivo de negocios realiza la actividad No.2 y No.3 del numeral No.81	Ticket / Documentos Físicos
84.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Pignoración de Fondos	El ejecutivo de negocios envía correo a el ejecutivo de negocios ABEC, indicando: <ul style="list-style-type: none"> • Indicar nombre del cliente • Razón específica de pignoración • Cuenta del cliente • Monto • Fecha de vencimiento 	Correo electrónico / Documentos en Físico
85.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de Prestamos	Envío de solicitud	El ejecutivo de negocios realiza la actividad No.2 y No.3 del numeral No.81	Ticket / Documentos Físicos

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
86.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Solicitud de Recibos por pago de prestamos	El ejecutivo de negocios envía correo a el ejecutivo de negocios ABEC, indicando: <ul style="list-style-type: none"> • Indicar nombre del cliente • Tipo de recibo • Número del préstamo 	Correo electrónico / Documentos en Físico
87.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de Prestamos	Envío de solicitud	El ejecutivo de negocios realiza la actividad No.2 y No.3 del numeral No.81	Ticket / Documentos Físicos
88.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Solicitud de Cancelación de Garantías Bancarias	El ejecutivo de negocios envía correo a el ejecutivo de negocios ABEC, indicando: <ul style="list-style-type: none"> • Indicar nombre del cliente • Número del préstamo de la garantía • Entregar en físico garantía original y nota del cliente por cancelación. 	Correo electrónico / Documentos en Físico
89.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de Prestamos	Envío de solicitud	El ejecutivo de negocios realiza la actividad No.2 y No.3 del numeral No.81	Ticket / Documentos Físicos
90.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de Prestamos	Endosos de Seguros / Renovación de seguros	<p>a) El ejecutivo de negocios envía correo a el ejecutivo de negocios ABEC, indicando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicar nombre del cliente • Numero de cliente. • Entregar en físico póliza de seguro original. • Indicar número de préstamos o especificar si es línea de crédito. <p>b) Si es una renovación de seguro, el Oficial de Prestamos, envía correo al ejecutivo de negocios ABEC, notificando los clientes que esta por vencer el seguro contratado.</p> <p>c) Una vez cumplido el inciso (b) el ejecutivo de negocios ABEC, responde correo y le indica al oficial de préstamos que seguros debe renovar.</p>	Correo electrónico / Documentos en Físico
91.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de Prestamos	Envío de solicitud	El ejecutivo de negocios realiza la actividad No.2 y No.3 del numeral No.81	Ticket / Documentos Físicos
92.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de Custodia / Oficial de Archivo Digital	Envío de Documentos al área custodia	<p>1) El ejecutivo de negocios ABEC, realizara un memorándum de ingreso de póliza original endosada al departamento de custodia.</p> <p>2) El ejecutivo de negocios ABEC, enviara el acuse de ingreso a custodia junto a la copia de la póliza al departamento de ON-BASE</p>	Documentos en Físico

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
93.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Solicitud de constancias en el departamento de prestamos	El ejecutivo de negocios envía correo a el ejecutivo de negocios ABEC, indicando: <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del cliente. • Número del cliente • Numero de préstamo. • Solicitud exacta de la operación(plan de pagos de préstamos existentes, Constancias de saldos proyectados.) 	Correo electrónico / Documentos en Físico
94.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de Prestamos	Envío de solicitud	1) El ejecutivo de negocios realiza la actividad No.2 y No.3 del numeral No.81 2) El oficial de préstamos hace entrega de la solicitud en físico al ejecutivo de negocios ABEC, para ser entregada al cliente o al ejecutivo de negocios que corresponde.	Ticket / Documentos Físicos
Fin de proceso en el Departamento de Prestamos				

Fuente: Propia

4.2.2.7 Proceso servicios adicionales brindados por el departamento de negocios

El departamento de negocios brinda variedad de servicios adicionales atendidas directamente por el ejecutivo de negocios ABEC como enlace directo con el fin de brindar un servicio de calidad y mantenimiento a la cartera prestamos existente tales como la elaboración de constancias de línea de crédito, control de ingreso de escrituras de hipoteca, ingreso pólizas de seguros, actas de liberación e ingreso de documentos varios al departamento de archivo digital.

En el proceso propuesto identifica que la gestión de cobro por mora del crédito es responsabilidad directa del departamento de créditos por medio de los oficiales de recuperaciones.

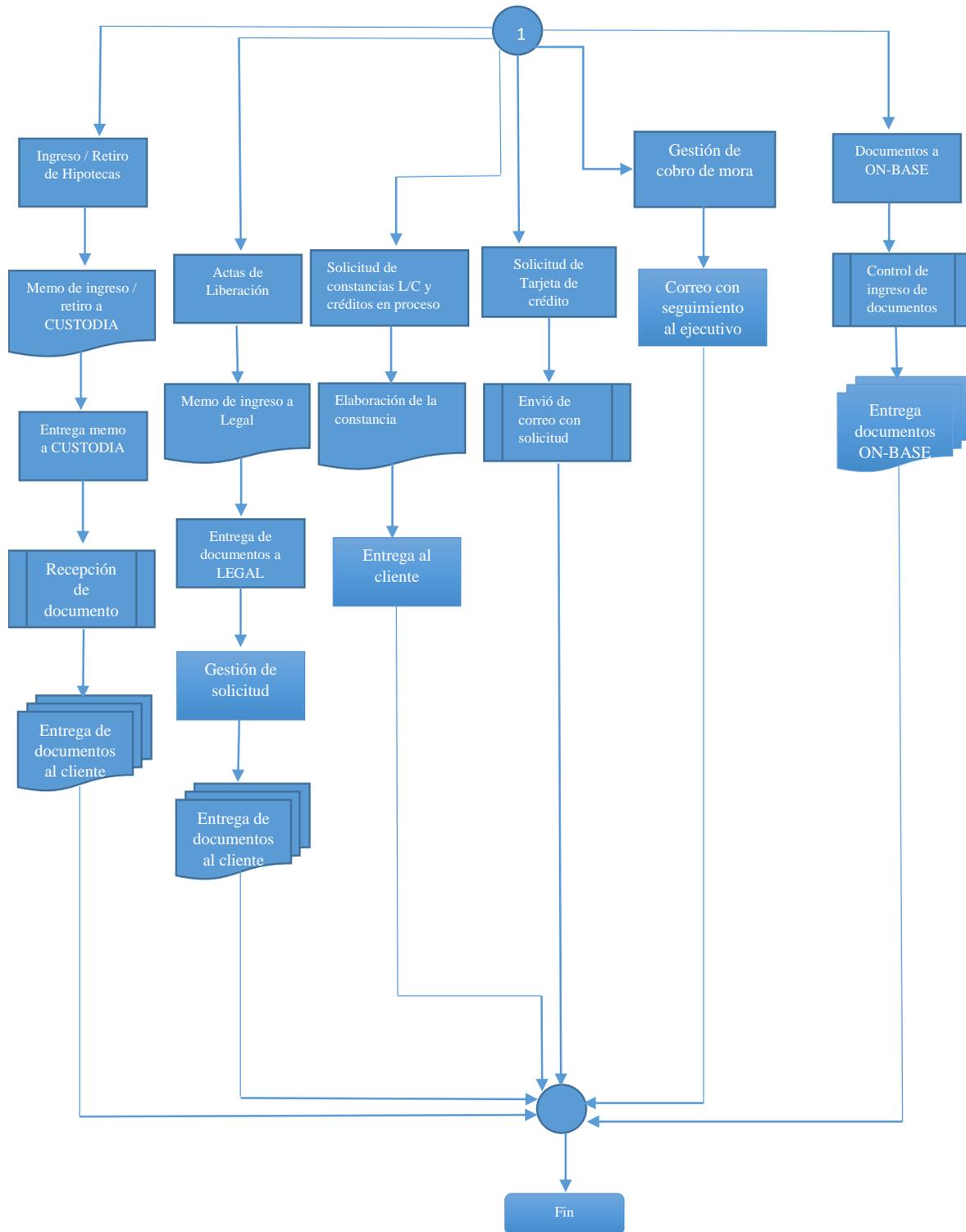


Figura 31. Diagrama de Flujo servicios adicionales brindados por el departamento de Negocios

Fuente: Propia

Tabla 15. Proceso de servicios adicionales brindados por el departamento de Negocios

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
Actividades adicionales brindados por el Departamento		Actividades realizadas a solicitud de los clientes	Son otras actividades que se realizan a solicitud de los clientes que pertenecen a la cartera de préstamos.	
95.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Constancias / Cartas	Ejecutivo de negocios manda correo electrónico al ejecutivo de negocios ABEC indicando: <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del cliente • Numero de cliente • Tipo de constancia / cartas Entregar en físico nota original del cliente para	Correo electrónico / Documentos en Físico
96.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Jefe de Servicios Bancarios / Jefe de Negocios	Elaboración de Documentos	1) El ejecutivo de negocios presenta nota original de solicitud al departamento de servicios bancarios para que se realice el débito a la cuenta por solicitud del cliente. 2) El ejecutivo de negocios ABEC, procede a la realización de los documentos solicitados, posteriormente buscara las firmas autorizadas para la autorización del documento. 3) El ejecutivo de negocios ABEC realizara la entrega del documento al cliente o al ejecutivo de negocios que corresponde.	Documentos en Físico
97.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Actas de Liberación	Ejecutivo de negocios manda correo electrónico al ejecutivo de negocios ABEC indicando: <ul style="list-style-type: none"> • Indicar nombre del cliente • Numero de cliente • Entregar en físico: <ul style="list-style-type: none"> ○ Acta de liberación ○ finiquito original ○ Copia de escritura a liberar 	Correo electrónico / Documentos en Físico
98.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial administrativo de Legal	Ingreso de documento al Departamento de Legal	1) El ejecutivo de negocios ABEC, realizará memorándum dirigido al departamento de Legal con el ingreso de documentos y acta de liberación del cliente. 2) Una vez revisada el acta de liberación si esta correcta el departamento de legal la entregara firmada por el representante legal del banco. Nota: de no estar correcta la devolverá y el cliente deberá cumplir el proceso de ingreso con las correcciones. 3) El ejecutivo de negocios ABEC realizara la entrega del documento al cliente o al ejecutivo de negocios que corresponde.	Documentos en Físico

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
99.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Ingreso / Retiro de Hipotecas	<p>Ejecutivo de negocios manda correo electrónico al ejecutivo de negocios ABEC indicando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicar nombre del cliente • Numero de cliente • Tipo de operación • Entregar en físico escritura original (INGRESO) • Haber solicitado finiquito y presentarlo original (RETIRO) 	Correo electrónico / Documentos en Físico
100.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de Custodia / Oficial de ON-BASE	Seguimiento de Ingreso / Retiro de Hipotecas	<p>1) El ejecutivo de negocios ABEC, realizará memorándum dirigido al departamento de custodia con el ingreso / Retiro de hipotecas posteriormente buscará las firmas autorizadas para la autorización del documento.</p> <p>2) De ingresar la Hipoteca el ejecutivo de negocios ABEC, procede a enviar una copia de la escritura a ON-BASE</p> <p>3) De retirar los documentos el ejecutivo de negocios ABEC realizara la entrega del documento al cliente o al ejecutivo de negocios que corresponde.</p>	Documentos en Físico
101.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Solicitudes al departamento de Internacional	El Ejecutivo negocios entrega de solicitud de (Compra / venta de divisas, trasferencia, subastas, cheques en dólares) al ejecutivo de negocios ABEC.	Correo electrónico / Documentos en Físico
102.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de Internacional / Jefe de Servicios Bancarios	Seguimiento de solicitud de Internacional	<p>1) El ejecutivo de negocios lleva nota al departamento de servicios bancarios para solicitar visto bueno de firmas autorizadas en solicitud.</p> <p>2) El ejecutivo de negocios envía Ticket al departamento de internacional ingresando la solicitud del cliente.</p> <p>3) El ejecutivo de negocios lleva la solicitud en físico al departamento de internacional y proceden a efectuar la operación.</p>	Documentos en Físico / Ticket
103.	Ejecutivo de Negocios / Oficial de medios de pago	Solicitud de Tarjeta de crédito	<p>1) El ejecutivo de negocios debe de cumplir la opción (a) de la actividad No.1</p> <p>2) El ejecutivo de negocios solicita la documentación al cliente para la aprobación de tarjeta de crédito y la entrega al departamento de medios de pago.</p> <p>3) El Oficial de medios de pago le brinda seguimiento a la solicitud del cliente hasta su entrega.</p>	Documentos en Físico

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
104.	Ejecutivo de Negocios / Oficial de recuperación	Gestión de cobro	<p>1) Se genera una alerta de clientes en mora al oficial de recuperaciones en créditos el cual de ser necesario la intervención del ejecutivo de negocios le notifica mediante un control de los clientes que caen en mora por correo electrónico.</p> <p>2) El oficial de recuperaciones en el departamento de créditos deberá darle seguimiento a la recuperación del crédito.</p>	Correo electrónico/ Notas de cobro
105.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de negocios ABEC / Jefe de Negocios	Reporte	<p>1) Ejecutivo de negocios debe de realizar los reportes que se envían semanalmente y enviarlos al ejecutivo de negocios ABEC para su consolidación.</p> <p>2) El ejecutivo de negocios ABEC, envía todos los reportes con las gestiones consolidadas al jefe de negocios.</p>	Reportes control / Correo electrónico
106.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Ingreso documentos a ON-BASE	<p>Ejecutivo de negocios manda ingreso de cualquier documento al expediente del cliente entregando en físico y notificando correo electrónico al ejecutivo de negocios ABEC indicando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicar nombre del cliente • Numero de cliente • Indicar Tipo de operación: <ol style="list-style-type: none"> 1)Préstamo directo indicar número de préstamo 2)Línea de crédito 3)Cuentas • Entregar en físico documentos ordenados. 	Correo electrónico / Documentos en Físico
107.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de ON-BASE	Entrega de documentos varios a ON-BASE	El ejecutivo de negocios ABEC, realiza el ingreso oficial de los documentos a ON-BASE	Documentos en Físico
Fin de proceso				

Fuente: Propia

En los procesos actuales el tiempo de respuesta a la solicitudes de los cliente es en promedio de 24 a 60 días, con la implementación de la optimización de los procesos y al estar el ejecutivo de negocios enfocado a la colocación y captación adecuada de fondos, se estima que los tiempos de respuesta a las operaciones de solicitudes crediticias disminuirán de la siguiente forma:

- Las operaciones crediticias que estén sujetas a la aprobación del comité ejecutivo, tendrán un tiempo de aprobación promedio entre 17 a 21 días, esto debido al que el comité ejecutivo (esta conformado por la junta directiva y directores del banco) se reúnen cada 15 días para evacuar las solicitudes crediticias de los clientes.
- Las operaciones crediticias que no estén sujetas a la aprobación del comité ejecutivo, tendrán un tiempo de aprobación promedio entre 8 a 10 días, debido a que estos son aprobados a nivel de gerencia.

Lo antes expuesto se debe que al tener el apoyo de los ejecutivos ABEC, en relación a la revisión y seguimiento de las operaciones presentadas por el ejecutivo de negocios, se tendrá una mayor agilidad en la realización de los tramites de documentación, aprobación y formalización de los créditos.

Tabla 16. Indicadores

Indicadores	Proceso actual 2016	Proceso Propuesto 2017
Tiempo de aprobación de créditos	24 a 60 días	10 a 21 días
Monto de prestamos	\$13,695,892.53	\$15,050,431.35
Cantidad de colocación créditos nuevos anual	65 clientes	360 clientes

Fuente: Propia

4.3 Cronograma de ejecución

Para lograr la aplicabilidad de la optimización de los procesos en tiempo y forma oportuno y a la vez que los mismos sean evaluados por los usuarios y el gerente de negocios de BANHCAFÉ, se establece un cronograma de ejecución que sirva de guía para llevar la evolución y puesta en práctica de los procesos. Se considera como fecha de inicio para ejecución del cronograma el 17 de enero de 2017.

	Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1		Optimización De Procesos En El Departamento De Negocios, En La Sucursal Tegucigalpa Del Banco Hondureño Del Café S.A. (Banhcafé)	194 días	lun 18/07/16	jue 13/04/17	
2		Análisis del Proceso Actual	62 días	lun 18/07/16	mar 11/10/16	
3		Observación del Proceso	14 días	lun 18/07/16	jue 04/08/16	
4		Recolección de Datos	8 días	vie 05/08/16	mar 16/08/16	3
5		Diseño y Aplicación de Entrevistas	16 días	mié 17/08/16	mié 07/09/16	4
6		Analisis de las Entrevistas	13 días	jue 08/09/16	lun 26/09/16	5
7		Estructuración del Proceso Actual	11 días	mar 27/09/16	mar 11/10/16	6
8		Diseño del Proceso Propuesto	69 días	mié 12/10/16	lun 16/01/17	
9		Definición de Nuevas Areas	13 días	mié 12/10/16	vie 28/10/16	
10		Estructura del Area	3 días	mié 12/10/16	vie 14/10/16	7
11		Perfil del Puesto	3 días	lun 17/10/16	mié 19/10/16	10
12		Funciones Especificas del Area	7 días	jue 20/10/16	vie 28/10/16	11
13		Optimización de los Procesos	44 días	lun 31/10/16	jue 29/12/16	
14		Reestructuración del Proceso	8 días	lun 31/10/16	mié 09/11/16	12
15		Creación de Manuales	15 días	jue 10/11/16	mié 30/11/16	14
16		Creación de Diagramas de Flujo	21 días	jue 01/12/16	jue 29/12/16	15
17		Creación de Check List	12 días	vie 30/12/16	lun 16/01/17	
18		Aprobación del Check List	12 días	vie 30/12/16	lun 16/01/17	16
19		Propuesta de Implementación	63 días	mar 17/01/17	jue 13/04/17	
20		Validación del Proceso	9 días	mar 17/01/17	vie 27/01/17	18
21		Aprobación del Proceso	7 días	lun 30/01/17	mar 07/02/17	20
22		Socialización y Capacitación del Proceso	14 días	mié 08/02/17	lun 27/02/17	21
23		Evaluación del Proceso	14 días	mar 28/02/17	vie 17/03/17	22
24		Retroalimentación	9 días	lun 20/03/17	jue 30/03/17	23
25		Mejorar Continua	10 días	vie 31/03/17	jue 13/04/17	24

Figura 32. Cronograma de ejecución

Fuente: Propia

A continuación se presenta

4.4 Presupuesto

Para llevar a cabo los cambios propuestos se consideran los siguientes gastos operativos para la creación del área ABEC, como también se presenta un presupuesto de los gastos incurridos al momento de sociabilizar la optimización de los procesos.

4.4.1 Costos operativos por creación de área ABEC

Al realizar la creación del área de Atención de banca de empresas y corporativa, se incurrirá en costos operativos directos adicionales por la contratación de los dos nuevos ejecutivos ABEC.

Al efectuar un cuadro comparativo de los costos operativos anuales que incurre el banco en la actualidad en el departamento de negocios de sucursal Tegucigalpa (sin incluir al Gerente de Negocios) versus los costos que incurrirá al realizar la modificación del área ABEC, se refleja un incremento en los mismos de 13% a los costos de área, a continuación de muestra la tabla de los principales costos considerados (dato promedio anual en dólares).

Tabla 17. Costos operativos anuales Departamento de Negocios sucursal Tegucigalpa

GASTOS	TOTAL ANUAL (10 PERSONAS)	TOTAL ANUAL (12 PERSONAS)
790 Funcionarios Y Empleados	\$51,156.00	\$59,682.00
1100 Impuestos Y Contribuciones	\$1,302.35	\$1,519.40
1110 Honorarios Profesionales	\$3,024.95	\$3,529.11
1180 Reparación Y Mantenimiento	\$9,601.75	\$11,202.04
1260 Seguridad Y Vigilancia	\$3,394.37	\$3,960.09
1270 Mercadeo	\$27,320.17	\$28,686.18
1300 Primas De Seguro	\$1,265.04	\$1,475.88
1360 Depreciaciones Y Amortizaciones	\$7,638.27	\$8,911.31
1440 Gastos Diversos	\$36,278.55	\$42,324.98
TOTAL ANUAL	\$140,981.45	\$161,291.00

Fuente: Propia

Actualmente la sucursal Tegucigalpa, cuenta con el espacio físico acondicionado con modules y con el equipo de cómputo adecuado para ubicar a los dos nuevos ejecutivos ABEC, por lo cual no se realizaría un inversión en activos fijos.

4.4.2 Presupuesto de la implementación por la optimización de los procesos

Por la optimización de proceso se incurrida en ciertos gastos que son necesarios para darle a los ejecutivos de negocios la capacitación adecuadas y el seguimiento a la aplicación correcta de los procesos propuestos.

Tabla 18. Presupuesto de gastos por la optimización de procesos

Presupuesto	valor
Reunión validación del Proceso	L500.00
Reunión para aprobación del proceso	L1,000.00
Sociabilización y capacitación	L8,000.00
Evaluación de los procesos	L1,500.00
Mejora continua	L4,000.00
Total requerido para la optimización	L15,000.00

Fuente: Propia

4.5 Estimación de crecimiento de las carteras

Se estima que al realizar los cambios propuesto en relación al aumento de ejecutivos ABEC y a la optimización de los proceso, que la cartera crediticias y la captación de fondos tendrán un crecimiento estimado del 9%, esto debido a que los ejecutivos de negocios estarán totalmente enfocados a colocación de fondos y a captar los mismos por medio de la venta cruzada.

A continuación se muestra un cuadro comparativo de los prestamos colocados por el departamento de negocios, en el cual se muestra el tipo y numero de prestamos anuales aprobados en el año 2016 y lo estimado para el año 2017 al implementar la optimización de los procesos.

Tabla 19. Comparativo de prestamos aprobados departamento de Negocios Tegucigalpa

Tipo de Prestamos	Colocación año 2016		Colocación año 2017	
	Monto de Prestamos	Cantidad de Prestamos	Monto de Prestamos	Cantidad de Prestamos
> a L500,000.00	\$ 13,325,101.07	28	\$ 14,598,918.41	144
≤ a L500,000.00	\$ 370,791.46	37	\$ 451,512.94	216
Total	\$ 13,695,892.53	65	\$ 15,050,431.35	360

Fuente: propia

Como se observa en el cuadro anterior el numero de prestamos aprobados en el año 2016 es bajo, debido a que la carga operativa de los ejecutivos de negocios es alta y esto los limita a potenciar la búsqueda de nuevos clientes que incrementen la cartera, para el año 2017 se estima que la cantidad de clientes debe de aumentar significativamente debido al nuevo enfoque dado a partir de la optimización de los procesos, que busca que cada ejecutivo coloque por lo menos 5 créditos al mes para alcanzar las metas de colocación en base al monto proyectado para el departamento de negocios, al mismo tiempo se deben de gestionar la venta cruzada de los demás servicios que presta el banco.

Se considera como indicador la cantidad de solicitudes de créditos ingresadas para análisis cuantitativo al departamentos de riesgos, con el objetivo de medir las gestiones realizadas por cada uno de los ejecutivos de negocios.

En la siguiente tabla se puede observar la estimación mensual del presupuesto que se esta proponiendo para el año 2017, en el cual se refleja un aumento en la cartera debido a los cambios propuestos.

Tabla 20. Presupuesto de colocación de préstamos 2017

Mes	Colocación Presupuestada 2017
Enero	\$1,881,320.82
Febrero	\$1,185,232.11
Marzo	\$849,675.15
Abril	\$807,191.39
Mayo	\$645,753.11
Junio	\$581,177.80
Julio	\$523,060.02
Agosto	\$1,514,290.64
Septiembre	\$2,392,863.30
Octubre	\$1,862,861.57
Noviembre	\$1,604,003.10
Diciembre	\$1,203,002.33
Total Presupuesto	\$15,050,431.35

Fuente: Propia

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Como resultado del análisis inicial del proceso actual en el Banco Hondureño del Café S.A. (BANHCAFÉ), se logró detectar que en la actualidad no cuenta con un manual de procesos, ni con diagramas de flujo de la ejecución de actividades que permita brindar a los clientes soluciones ágiles en las diferentes solicitudes de servicios que brinda el banco.
- Se identificaron por medio de la observación los procesos actuales que se realiza en el departamento de negocios, proponiendo la creación de un manual, lo que permitió identificar cuales son los procesos esenciales que se debían de optimizar.
- Al analizar los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados y de la observación de los procesos se identificó que los ejecutivos de negocios se encuentran con una alta carga operativa, con procesos metódicos que limitan el enfoque de colocación de fondos y captación de los mismos por medio de la venta cruzada, estando todos los involucrados del departamento de negocios de acuerdo con una optimización de los procesos que los vuelva ágiles y competitivos.
- En los procesos actuales encuentran actividades que no corresponden al departamento de negocios, por lo que al reestructurar estos procesos las otras áreas a los que se les asignaran los mismos crean un paradigma laboral por la renuencia al cambio.
- Al realizar la optimización de los procesos se espera un impacto positivo, ya que los mismos se vuelven más ágiles, en vista que los tiempos de respuesta a los clientes se reduce a un promedio de 10 a 21 días, dependiendo del origen del crédito y se definen las responsabilidades de cada uno de los involucrados, permitiendo dar un mejor seguimiento

a las operaciones de los clientes lo que conlleva a un crecimiento de la cartera crediticia y de captación adecuada de fondos.

- Al crear la área de atención de banca de empresas y corporativo (ABEC) se incurrirá en un incremento de los costos operativos anuales del 13%, en relación a los costos operativos actuales del departamento de negocios sucursal Tegucigalpa, por la contratación de dos nuevos ejecutivos. A su vez impactara en el crecimiento de la cartera al generar mayor captación, colocación y venta cruzada al banco.
- La optimización de los procesos, se adapto al modelo de organización del trabajo, el cual realiza una separación de funciones, que lleva a una mejora en los procesos permitiendo que los mismos sean mas competitivos.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda el uso de cada uno de los procesos propuestos para el departamento de negocios del Banco Hondureño del Café S.A., los cuales sugieren una reestructuración en los procesos y la redistribución de algunas funciones para agilizar la calidad del servicio y tiempo de respuesta al cliente.
- Se recomienda la aprobación del área ABEC, la cual tiene el objetivo servir de apoyo a los ejecutivos de negocios y brindar un seguimiento oportuno a las solicitudes de los clientes.
- Mediante la ejecución de los procesos propuestos y la creación del área de atención banca de empresas y corporativa (ABEC), se estima que la colocación de fondos tendrá un incremento del nueve por ciento, lo cual conllevará a un aumento de la cartera crediticia y de la captación de fondos mediante las técnicas de ventas cruzadas.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

BANHCAFE. (2015a). Manual de Créditos.

BANHCAFE. (2015b). Memoria Anual. Recuperado el 4 de septiembre de 2016, a partir de <http://www.banhcafe.hn/index.php/memoria-anual>

BANHCAFE. (2016a). Banco Hondureño del Café. Recuperado el 28 de agosto de 2016, a partir de <http://www.banhcafe.hn/>

BANHCAFE. (2016b). Historia. Recuperado el 18 de diciembre de 2016, a partir de <http://www.banhcafe.hn/index.php/historia>

Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación* (Segunda Edición). México: Pearson Education.

Camision, C., Cruz, S., & González, T. (2007). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. México: PEARSON. Recuperado a partir de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

CNBS. (2016). Boletín Estadístico Mensual del Sistema Financiero y Asegurador – Comisión Nacional de Bancos y Seguros. Recuperado a partir de <http://www.cnbs.gob.hn/boletin-estadistico-mensual-del-sistema-financiero-y-asegurador/>

del Val, M. P., & Fuentes, C. M. (2005a). Resistencias al cambio organizativo: un análisis empírico en cambios reactivos y anticipativos. *M@n@gement*, 8(3), 47–67.

del Val, M. P., & Fuentes, C. M. (2005b). Resistencias al cambio organizativo: un análisis empírico en cambios reactivos y anticipativos. *M@n@gement*, 8(3), 47–67.

Economipedia. (2016). Bancos más grandes del mundo 2016. Recuperado el 25 de agosto de 2016, a partir de <http://economipedia.com/ranking/bancos-mas-grandes-del-mundo-2016.html>

- Figuera Vinué, P. (2006). *Optimización de Productos y Procesos industriales*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Fontalvo Herrera, T. J., & Vergara Schmalbach, J. C. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios. ISO 9001: 2008*. Madrid, ES: B - EUMED. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10577077>
- Freixas, X., & Rochet, J.-C. (1999). *Economía bancaria*. Antoni Bosch editor.
- Gerencia Regional, BANHCAFE. (2016, junio). Reporte de Procesos Críticos.
- Global Network Content Services LLC, DBA Noticias Financieras LLC. (2016). Alineamiento Estratégico: [Source: NoticiasFinancieras] - ProQuest. Recuperado el 23 de octubre de 2016, a partir de <http://search.proquest.com/docview/1776606813/2A22B39A4E4940D0PQ/44?accountid=35325>
- González Álvarez, R. (2013). Procedimiento Para La Evaluación De La Calidad Percibida De Los Servicios Bancarios. *PROCEDURE FOR THE EVALUATION OF PERCEIVED QUALITY OF BANKING SERVICES.*, 12(2), 43–62.
- González Álvarez, R. (2015). Evaluación De La Calidad Del Servicio Percibida En Entidades Bancarias a Través De La Escala Servqual. *EVALUATION OF PERCEIVED SERVICE QUALITY IN BANKS USING THE SERVQUAL SCALE.*, 25(1), 113–135.
- Harrington, H. J. (1998). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta Edición). México: McGraw-Hill.
- IBM Global Process Services. (2012, mayo 31). IBM Externalización de procesos de negocio - BPO - Banca [CT510]. Recuperado el 25 de agosto de 2016, a partir de <http://www->

- 05.ibm.com/services/es/outsourcing/externalizacion-de-procesos-de-negocio/banca.html
- La Tribuna. (2015, febrero 24). HISTORIA DE LOS BANCOS CAPITALINOS. Recuperado a partir de <http://www.latribuna.hn/2015/02/24/historia-de-los-bancos-capitalinos/>
- La Tribuna. (2016, abril 29). Bancos de capital hondureño manejan 54% de los depósitos - Diario La Tribuna Honduras. Recuperado el 2 de agosto de 2016, a partir de <http://www.latribuna.hn/2016/04/29/bancos-capital-hondureno-manejan-54-los-depositos/>
- Ramírez, J. P. (2011). *Vidas paralelas: la banca y el riesgo a través de la historia*. Marcial Pons Historia.
- Ramsses Tabora, M. (2007). Competencia y regulación en la banca: el caso de Honduras. CEPAL. Recuperado a partir de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5017/S0700952_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rodríguez Fernández, M. (2007). *Procesos de Trabajo*. Madrid: PEARSON. Recuperado a partir de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta. edición). México: McGraw-Hill.
- Simó Guzmán, P., Sicilia Espín, C., Lordan González, O., Fernández Alarcón, V., González Prieto, D., & Sallán Leyes, J. M. (2012). Estudio del actual proceso de reestructuración bancario en España mediante el uso de las consejerías cruzadas. Presentado en Study of the current process of banking restructuring in Spain by using inter-locking directorates.
- Tovar, A. (2007). *cpimc un modelo de administración por procesos* (Primera). México: Panorama Editorial.

ANEXOS

Anexo 1 Cuadro semestral de fallas

BANCO HONDUREÑO DEL CAFÉ, S.A. CONTROL SEMESTRAL DE FALLAS DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO 2016		EJECUTIVO PARA VIVIENDA, PERSONALES Y AGROPECUARIOS	EJECUTIVO PARA EMPRESAS COMERCIANTE INDIVIDUAL	EJECUTIVO PARA EMPRESAS COMERCIANTE INDIVIDUAL	EJECUTIVO PARA EMPRESAS COMERCIANTE INDIVIDUAL	EJECUTIVO PARA EMPRESAS CORPORATIVA	TOTAL ERRORES EN PAPELERIA DE PRESTAMOS	PORCENTAJE DE ERRORES EN SUCURSAL TEGUCIGALPA
1	ERROR EN CLIENTE Y/O VALOR EN RTN/IBS	0	1	0	0	0	1	1.64%
2	ERROR EN AUTORIZACION DE DESEMBOLO (NOMBRE DE CLIENTE, TASA, INSTRUCCIONES ESPECIALES, MONTO EN LETRAS Y NUMEROS, TIPO DE GARANTIA, COBRO DE GASTOS, INFORMACION VALES)	3	7	0	1	9	20	32.79%
3	ERROR EN FECHA DE APERTURA	0	0	0	0	1	1	1.64%
4	ERROR EN FECHA DE VENCIMIENTO	0	0	0	0	3	3	4.92%
5	ERROR EN DISPONIBILIDAD DE FONDOS	1	1	0	0	7	9	14.75%
6	ERROR EN TIPO DE CREDITO (L/C O DIRECTO)	0	1	0	0	0	1	1.64%
7	ERROR EN NUMERO DE CLIENTE	0	0	0	0	0	0	0.00%
8	ERROR EN CUENTA A CREDITAR (CHEQUE Y AHORRO)	1	0	0	0	0	1	1.64%
9	ERROR EN COBROS ADMINISTRATIVOS (COMISION, GASTOS DE ADMINISTRACION CENTRAL)	2	0	0	1	2	5	8.20%
10	ERROR EN CODIGO DE INDUSTRIA Y/O DESTINO DE FONDOS	0	0	0	0	0	0	0.00%
11	ERROR EN FORMA DE PAGO INTERES Y CAPITAL	2	2	2	2	2	10	16.39%
12	ERROR EN RUBRO	0	0	0	0	0	0	0.00%
13	ERROR EN PLAN DE PAGOS	0	0	0	0	0	0	0.00%
14	MAL COBRO EN SEGURO DE DAÑOS DEL SALDO DEUDA (O CONTROL NUMERICO)	2	2	2	2	2	10	16.39%
15	ENDOSOS PRESENTADOS CON FECHA VENCIDA O CON VISTO BUENO PARA DESEMBOLSAR	0	0	0	0	0	0	0.00%
16	ERROR EN GARANTIAS NO DEPOSITO	0	0	0	0	0	0	0.00%
17	PRESTAMOS CON LINEA DE CREDITO VENCIDA O CON VISTO BUENO DE GERENCIA	0	0	0	0	0	0	0.00%
18	ERROR EN SOLICITUD DE DESEMBOLO (NOMBRE, MONTO, ASA, CUENTA, FORMA DE PAGO, FECHA, IDENTIDAD RTN)	0	0	0	0	0	0	0.00%
19	ERROR EN HOJA DE GASTOS (NOMBRE, MONTO, ASA, CUENTA, FORMA DE PAGO, FECHA, IDENTIDAD, RTN, CATEGORIA Y PLAZO)	0	0	0	0	0	0	0.00%
20	CALCULO CAT	0	0	0	0	0	0	0.00%
21	ERROR EN CONTRATO	0	0	0	0	0	0	0.00%
22	PLAZO DEL DESEMBOLO EN MESES	0	0	0	0	0	0	0.00%
23	L/C MAYORES O IGUALES A L. 500 MIL CON DOCUMENTOS ESCANEADOS O COPIAS POR CORRECCION	0	0	0	0	0	0	0.00%
24	OTROS ERRORES EN PAPELERIA (RESOLUCION EN NUMERO DE RESOLUCION)	0	0	0	0	0	0	0.00%
25	VISTO BUENO SOLICITADO A LA GERENCIA POR COMISION	0	0	0	0	0	0	0.00%
26	AVALUOS VENCIDOS O CON VISTO BUENO DE LA GERENCIA PARA DESEMBOLSAR	0	0	0	0	0	0	0.00%
TOTAL FALLAS POR EJECUTIVO		11	14	4	6	26	61	100%
PORCENTAJES POR EJECUTIVO		18%	23%	7%	10%	43%		

Anexo 2. Cuadro de Procesos actuales del Departamento de Negocios

Tabla 21. Colocación de productos y servicios

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
INICIO		Colocación de productos y servicios	Comienza con la organización de visitas que el Ejecutivo de Negocios programará asegurado que la Empresa a la que ofrecerá el servicio cumple con los requisitos establecidos.	
6.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC / Ejecutivo de Servicios Financieros /Ejecutivo de Internacional	Ofrece los productos y servicios	<p>c) Se realiza una visita ya programada a la empresa para ofrecerle los productos y servicios del banco.</p> <p>d) En caso de que el cliente visite al banco, el ejecutivo de negocios ABEC le brinda la información requerida y le asigna un ejecutivo de negocios para su seguimiento.</p>	Correo electrónico/ entrevista
7.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Servicios Financieros /Ejecutivo de Internacional	¿Acepta la oferta?	<p>Se le hace entrega de la hoja de requisitos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apertura de cuenta de cheques o de ahorro en moneda nacional o extranjera. - Solicitud de línea de crédito o crédito directo. - Solicitud de tarjeta de crédito. - Solicitud de certificado de deposito - Solicitud de garantía bancaria - Pago de planillas, recaudo, pago de impuestos. 	Correo electrónico/ documento en físico
8.	Ejecutivo de Negocios	Recepción de documentos	Cliente entrega los documentos requisitos	Correo electrónico/ documento en físico

Fuente: propia

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa

No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
17.	Ejecutivo de Negocios	Pre-aprobación / Denegación de la solicitud.	El ejecutivo de negocios le informa al cliente que su caso no será aprobado. En caso de contar con el visto bueno de la Gerencia General, se le notifica al cliente que debe presentar la documentación requerida para proceder al análisis de aprobación.	Correo electrónico / entrevista / Carta formal
18.	Ejecutivo de Negocios	Recibe documentación completa	El ejecutivo de negocios recibe documentos completos según Check List.	Correo electrónico / Recepción de documentos en físico
19.	Ejecutivo de Negocios	Clasificación de documentos legales	Al seleccionar los documentos legales (Escrituras, poderes, certificaciones etc.) ingresa al SINAP, donde se imprime hoja confirmación de instrumentos públicos existentes del cliente.	WEB
20.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC / Asistente administrativo de Legal	Solicitud de Dictamen Legal	Ejecutivo de negocios, entrega documentación y envía correo con el detalle del cliente al Ejecutivo de Negocios ABEC quien elabora un Memorándum solicitando al Departamento de Legal dictamen de los instrumentos legales del cliente y adjunta la hoja de confirmación del SINAP.	Documentos en físico
21.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Asistente administrativo de Legal	Dictamen Legal	El oficial del departamento de Legal, le informa vía correo al Ejecutivo de Negocios ABEC, que el Dictamen de Legal ya se encuentra listo para entrega.	Correo electrónico / Recepción de documentos en físico
22.	Ejecutivo de negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Entrega de Dictamen de Legal	El ejecutivo de Negocios ABEC, le hace entrega al respectivo que corresponde el documento	Recepción de documentos en físico
23.	Ejecutivo de Negocios	Estudio Cualitativo	El ejecutivo de negocios procede a realizar el análisis cualitativo del cliente con la información que el cliente le brindo. Al final	Documento digital
24.	Ejecutivo de Negocios	Pegar Análisis Cualitativo en carpeta compartida	El ejecutivo de negocios pega el análisis cualitativo completo en la carpeta compartida.	Documento digital
25.	Ejecutivo de negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC / Jefe de Negocios	Entrega de expediente del cliente	El ejecutivo de negocios hace entrega del expediente completo y ordenando según Check List y envía un correo de ingreso al Departamento de créditos, al ejecutivo de negocios ABEC. De tener pendiente un documento del cliente el ejecutivo de negocios lo debe colocar en el correo solicitando la autorización del jefe de negocios para el ingreso del expediente.	Correo electrónico / Documentos en físico.

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa

No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
26.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Jefe de Negocios	Revisión de expediente del cliente	Ejecutivo de negocios ABEC, procede a revisar los documentos en el expediente que se encuentren de acuerdo a Check List. De no estar los documentos completos, se espera la autorización vía correo del jefe de negocios para trasladarlo al departamento de Riesgos.	Correo electrónico / Documentos en físico.
27.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Analista de Créditos	Envío de expediente del cliente	Ejecutivo de negocios ABEC, direcciona correo al analista de créditos y hace entrega de expediente en físico.	Correo electrónico / Documentos en físico.
28.	Analista de Créditos	Análisis cuantitativo	El analista de créditos realiza el estudio cuantitativo de la información financiera presentada por el cliente.	Documento digital
29.	Analista de Créditos / Ejecutivo de Negocios	Consultas al cliente	El analista de créditos detalla una lista de consultas de la información financiera, envía al ejecutivo de negocios vía correo para que realice la gestión.	Correo electrónico
30.	Ejecutivo de Negocios	Envío de consultas al cliente	El ejecutivo le notifica las consultas al cliente para finalizar el estudio del crédito.	Correo electrónico / Visita
31.	Ejecutivo de Negocios / Analista de Créditos	Respuestas de las consultas de cliente	El ejecutivo de negocios recibe las respuestas a las consultas realizadas al cliente para direccionarlas al analista de créditos.	Correo electrónico
32.	Ejecutivo de Negocios / Analista de Créditos / Jefe de Negocios / Gerencia Nacional de Negocios	Revisión del Estudio del Crédito	El ejecutivo de negocios se reúne con el analista de créditos, jefe de negocios y Gerencia Nacional de Negocios para la revisión previa al comité Ejecutivo del estudio de crédito.	Presencial
33.	Ejecutivo de Negocios / Jefe de Negocios	Preparación de Estudio de crédito para Comité Ejecutivo	Ejecutivo de negocios prepara estudio de crédito del cliente para presentarlo al Comité Ejecutivo.	Documentos físicos
34.	Jefe de Negocios / Secretaria del Comité Ejecutivo	Envío de Estudio al Comité Ejecutivo	El jefe de negocios envía formalmente el estudio de crédito del cliente a la Secretaria del Comité Ejecutivo	Correo Electrónico / Documentos Virtuales
35.	Ejecutivo de Negocios / Jefe de Negocios	Presentación de estudio de crédito al Comité Ejecutivo	Ejecutivo de negocios presenta ante el Comité Ejecutivo el estudio de crédito del cliente. En este punto se aprueba o deniega oficialmente la solicitud del cliente.	Presencial / Documentos físicos

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa

No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
36.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC / Secretaria del Comité Ejecutivo	Firma oficial de la resolución	a) El ejecutivo firma la resolución oficial de la aprobación del crédito del cliente y entrega al ejecutivo de negocios ABEC para adjuntar la firma de la Jefa de Negocios, Gerencia Nacional de Negocios y Gerencia General. b) Una vez que la Resolución este con las firmas que corresponde, entregar copia a la Secretaria de Comité Ejecutivo y Original al Ejecutivo de Negocios.	Documentos en físico
37.	Secretaría del Comité Ejecutivo	Resolución de Comité Ejecutivo	La secretaria de Comité Ejecutivo procede a realizar la Resolución.	Documentos en físico
38.	Secretaria del Comité Ejecutivo / Gerencia Nacional de Negocios / Jefa de Negocios / Ejecutivo de Negocios	Envío Resolución de Comité Ejecutivo	La secretaria del Comité Ejecutivo, envía por correo electrónico a la Gerencia Nacional de Negocios la copia de la Resolución del Comité Ejecutivo Quien a su vez envía resolución al jefe de negocios para ser entregado al ejecutivo de negocios que corresponde.	Correo Electrónico
39.	Ejecutivo de Negocios / Abogado externo	Asignación a abogado para Escritura Pública Hipoteca	El ejecutivo de negocios asigna caso del cliente a un abogado para que realice la Escritura Pública. Entrega al abogado memorando con detalle de documentos para realizar el protocolo. -RTN, ID del cliente -Copia de resolución -Escritura de la propiedad a hipotecar	Memo
40.	Ejecutivo de Negocios / Abogado externo	Protocolo de la Hipoteca	Abogado entrega al ejecutivo de negocios el protocolo y recibo por gastos y honorarios. Ejecutivo de negocios le notifica al cliente para citarlo a la formalización	Entrevista
41.	Ejecutivo de Negocios / Abogado externo	Formalización del protocolo	Ejecutivo de negocios se reúne junto al abogado y el cliente para proceder a la lectura y firma del documento.	Entrevista
42.	Ejecutivo de Negocios / Abogado externo	Realización del contrato de formalización	El ejecutivo de negocios envía correo electrónico y entrega expediente completo al ejecutivo de negocios ABEC para que el Departamento de Legal proceda a realizarlo.	Correo Electrónico / Memo
43.	Abogado externo	Inscripción de hipoteca al IP	El abogado procede a la inscripción del protocolo de la hipoteca del cliente y le hace envío del recibo de presentación al ejecutivo de negocios	Presencial / Correo electrónico

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa

No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
44.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Envío de autorización para desembolso	<p>El ejecutivo de negocios procede a realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Autorización de desembolso: -Plan de pagos -Garantías no deposito <p>Envía la documentación por correo electrónico al ejecutivo de negocios ABEC</p>	Correo electrónico
45.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Ejecutivo de Negocios	Documentos del desembolso	<p>1) Una vez realizada la actividad No.39 el ejecutivo de negocios ABEC procede a la realización de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Solicitud de desembolso -Detalle de gastos -Acuses de documentos -Documentos de seguro (en caso de aplicar) <p>2) En caso que se cumpla la actividad No.48 se procede a la realización de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Detalle de gastos -Acuses de documentos -Documentos de seguro (en caso de aplicar) <p>Se imprimen documentos y se cita al cliente para su firma.</p> <p>En caso de que el cliente no asiste al banco, se le envían por correo electrónico al ejecutivo de negocios para que proceda a la formalización con el cliente.</p>	Correo electrónico
46.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Firma de autorización de desembolso	Una vez que se realice las actividades No.40 y NO.48 y se tiene los documentos del desembolso firmados por el cliente, el ejecutivo de negocios ABEC, procede a buscar las firmas de la autorización de desembolso	Documento en físico.
47.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Ejecutivo de Negocios	Visto bueno por condiciones especiales en autorización de desembolso	<p>Una vez que se cumple el No. 41, el ejecutivo de negocios ABEC se asegura de que se cumpla las condiciones especiales en la autorización de desembolso.</p> <p>En este caso se busca la firma de la Gerencia General o Gerencia Nacional de Negocios según aplique el caso, adjuntando los documentos comprobantes entregados por el ejecutivo de negocios (Recibo presentación del IP etc.)</p>	Documento en físico.
48.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de prestamos	Envío de desembolso a Prestamos.	El ejecutivo de negocios ABEC envía un Ticket al departamento de préstamos informando del desembolso para su revisión, firma y apertura de préstamo.	Ticket electrónico / Documentos en físico

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
49.	Oficial de prestamos	Documentos del Departamento de Custodia	<p>5) Cuando es solicitud de desembolso de un desembolso deja copia en el paquete de documentos del cliente e ingresa la original al departamento de custodia.</p> <p>6) Cuando es contrato como la actividad No.48 se procede a enviar un memorándum al departamento de Legal solicitando visto bueno para firma de la Gerencia General.</p> <p>7) Una vez que se cumple el inciso No.2 se envía contrato original al departamento de custodia y una copia se le entrega al ejecutivo de negocios ABEC.</p>	Documento en físico / Memo
50.	Oficial de préstamos / Ejecutivo de Negocios ABEC	Entrega de documentos del desembolso	El oficial del departamento de préstamo hace entrega de los documentos completos de la operación al ejecutivo de negocios ABEC.	Documento en físico.
51.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de Archivo Digital	Envío de documentos a ON-BASE	El ejecutivo de negocios ABEC, realiza formalmente el ingreso al departamento de ON-BASE	libro control de ingreso
52.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Asistente administrativo de Legal	Envío de documentos para realizar contrato	El ejecutivo de negocios ABEC, realiza un memorándum dirigido al Departamento de Legal junto al expediente completo del cliente para proceder a la realización del contrato privado o en cuenta corriente	Memo
53.	Asistente administrativo de Legal / Ejecutivo de Negocios ABEC / Ejecutivo de Negocios	Entrega de contrato privado	<p>El asistente administrativo del Departamento de Legal notifica y le hace entrega de la documentación al ejecutivo de negocios ABEC.</p> <p>Se le notifica al ejecutivo de negocios para que procesa a cumplir la actividad No.39</p>	Correo electrónico / Documentos en Físico
Fin de proceso de colocación de un préstamos mayores o igual a L500 MIL				

Fuente: propia

Tabla 23. Prestamos menores a L500,000.00

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
	Línea de crédito o Préstamos directos menor a L500,00.00	Se identifica que tipo de operación se realizara	Comienza con la identificación del monto en cual se encuentra interesado el cliente y así identificar si cumple los requisitos.	
	Ejecutivo de Negocios / Analista de créditos / Asistente administrativo de Legal	Seguimiento para el Estudio de crédito	Se cumple la actividad No.3 alNo.6, No.13, en caso de aplicar a la actividad del No.14, No.15, No.16 y No.17	En actividades se detalla
	Ejecutivo de Negocios	Estudio de crédito	El ejecutivo de negocios, realiza el análisis cualitativo y cuantitativo del cliente	Documento Electrónico
	Ejecutivo de Negocios / Jefe de Negocios /	Presentación de Estudio de crédito	El ejecutivo de negocios al terminar el análisis cumple la actividad No.27 para luego se cumple el inciso (a) de la actividad No.31 y así tener la formalización de la resolución de crédito	En actividades se detalla
	Ejecutivo de Negocios	Documentos Legales para formalización	a) Se cumplirá las actividades si aplican No.34, No.35, No.36, No.37 y 38 esto si fuese el caso para escrituración de hipoteca. b) Se cumplirá las actividades No. 47 y No.48 en caso de ser contrato privado.	En actividades se detalla
	Ejecutivo de Negocios ABEC	Documentos de desembolso	Se deberá cumplir la actividad No.40, No.41, No.42 No.43, No.44, No.45 y No.46	En actividades se detalla
Fin de proceso de colocación de un préstamos menor a LPS.500 MIL				

Fuente: propia

Tabla 24. Proceso garantías bancarias

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
	Garantía Bancarias bajo línea de crédito o Crédito Directo	Identificación de solicitud	<p>El ejecutivo de negocios identifica qué tipo de Garantía Bancaria el cliente está interesado.</p> <p>a) Línea de Crédito para emisión de Garantías Bancarias.</p> <p>b) Crédito Directo para la emisión de Garantía Bancaria</p>	
59	Ejecutivo de Negocios	Seguimiento para el Estudio de crédito	<p>a) Si la Línea de Crédito o Crédito Directo es mayor o igual a L.500 MIL con garantía Hipotecaria se realiza las actividades de la No.3 hasta la No.38</p> <p>b) Si la Crédito o Crédito Directo es mayor o igual a L.500 MIL con garantía Fiduciaria o Prendaria se realizarán las actividades No.3 hasta la No.33 más la No.47 y No.48.</p> <p>c) Si la Crédito o Crédito Directo es menor a L.500 MIL con garantía Hipotecaria se realiza las actividades del No.49 al No.51 y luego las actividades No.34 al No.38.</p> <p>d) Si la Crédito o Crédito Directo es menor a L.500 MIL con garantía Fiduciaria o Prendaria se realiza las actividades del No.49 al No.51 y luego las actividades No.47 y No.48.</p>	En actividades se detalla
60	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Envío de autorización para desembolso para la Garantía Bancaria	<p>El ejecutivo de negocios procede a realizar:</p> <p>a) Autorización de desembolso:</p> <p>b) Garantías no deposito</p> <p>c) Documentación que el cliente entrego con respecto a la Garantía Bancaria:</p> <p>1- Solicitud de Garantía Bancaria.</p> <p>2- Borrador (de no haber borrador se utilizara el formato establecido por el banco.)</p> <p>Envía la documentación por correo electrónico al ejecutivo de negocios ABEC</p>	Correo electrónico

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa

No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
61	Ejecutivo de Negocios ABEC / Ejecutivo de Negocios	Documentos del desembolso	<p>1) Una vez realizada la actividad No.54 sección (a) y (c) y actividad No.54 el ejecutivo de negocios ABEC procede a la realización de: -Solicitud de emisión de Garantía Bancaria -Detalle de gastos -Acuses de documentos -Borrador de Garantía Bancaria para Visto Bueno del cliente. -Documentos de seguro (en caso de aplicar.)</p> <p>2) En caso que se cumpla la actividad No.54 sección (b) y (d) y actividad No.54 el ejecutivo de negocios ABEC procede a la realización de: -Detalle de gastos -Acuses de documentos -Borrador de Garantía Bancaria para Visto Bueno del cliente. -Documentos de seguro (en caso de aplicar.)</p> <p>Se imprimen documentos y se cita al cliente para su firma.</p> <p>En caso de que el cliente no asiste al banco, se le envían por correo electrónico al ejecutivo de negocios para que proceda a la formalización con el cliente.</p>	Correo electrónico / En actividad seleccionada detalla
62	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Firma de autorización de desembolso	<p>El ejecutivo de negocios ABEC, una vez que los documentos se encuentren firmados por el cliente para la emisión de la Garantía Bancaria, procede a buscar las firmas de la autorización de desembolso.</p> <p>En caso que se requiera de un Visto Bueno por las condiciones especiales en la autorización de desembolso cumplir la actividad No.42.</p>	Documento en físico./ En actividad seleccionada detalla
63	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de prestamos	Envío de desembolso a Préstamos.	El ejecutivo de negocios ABEC envía un Ticket al departamento de préstamos informando de la Solicitud de Garantía Bancaria para su revisión en físico, firma de autorización de desembolso y entrega de papel especial para la impresión de la Garantía Bancaria.	Ticket electrónico / Documentos en físico
64	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de prestamos	Impresión de Garantía Bancaria	Una vez que se cumple la actividad No.58, el ejecutivo de negocios ABEC procede a la impresión y firmas autorizadas de la Garantía Bancaria	Documentos en Físico
65	Ejecutivo de Negocios ABEC	Notificación de Garantía Bancaria	Se le informa al ejecutivo de negocios que ya se encuentra lista para entrega la Garantía Bancaria.	Correo electrónico

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
66	Ejecutivo de Negocios ABEC / Ejecutivo de Negocios	Entrega de la Garantía Bancaria	El cliente debe firmar de recibido las copias de la Garantía Bancaria entregada.	Documentos en Físico
67	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de Prestamos	Organización de documentos para cobro de gastos y apertura	<p>1) El ejecutivo de negocios ABEC saca una copia de toda la documentación de formalización de la Garantía Bancaria.</p> <p>2) El ejecutivo de negocios ABEC, envía ticket al departamento de préstamos para el ingreso y apertura de la Garantía Bancaria.</p> <p>3) El ejecutivo de negocios ABEC, entrega a la oficial de préstamos las copias de la documentación de formalización y entrega de la Garantía Bancaria.</p> <p>4) El oficial de préstamos responde Ticket informando al ejecutivo de negocios ABEC el número de operación de la Garantía Bancaria del cliente.</p>	Documentos en Físico / Ticket
68	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de Custodia	Ingreso a Custodia	<p>El ejecutivo de negocios ABEC, para ingresar la documentación al Departamento de Custodia realiza:</p> <p>1-memorándum de ingreso de la solicitud original de Emisión de Garantía Bancaria.</p> <p>2-solicitar firma autorizada de Negocios para ingreso del documento.</p> <p>3-Con el acuse firmado por el oficial de custodia se procederá a pasar a la actividad No.64.</p>	
69	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de Archivo Digital	Envío de documentos a ON-BASE	El ejecutivo de Negocios debe cumplir la actividad No.46	Libro control de ingreso
70	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de Prestamos	Contrato Privado	<p>En caso que cuando se lleve a cabo la actividad No.62 hay un contrato privado en la operación, El ejecutivo de Negocios ABEC, le hace entrega del contrato original para firma de la Gerencia General junto a las copias de los documentos de la emisión de la Garantía Bancaria.</p> <p>El oficial de préstamos debe cumplir el #2 y #3 de la actividad 44</p> <p>El oficial de negocios deberá realizar una vez que el oficial entregue la copia del contrato, la actividad No.46</p>	Documentos en Físico

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
Fin de trámite de emisión de Garantía Bancaria con Línea de Crédito				

Fuente: propia

Tabla 25. Proceso garantía bancaria con bono de caja

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
			El ejecutivo de negocios identifica qué tipo de Garantía Bancaria el cliente está interesado. a) Bono de Caja para emisión de Garantía Bancaria. b) Certificado de Depósito para la emisión de Garantía Bancaria	
71.	Ejecutivo de Negocios	Recepción de documentos	Cliente entrega los documentos requisitos incluyendo la carta solicitud de apertura de un Bono de Caja o Certificado de Depósito.	Correo electrónico/ documento en físico
72.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de apertura	Solicitud de apertura de Bono de Caja o Certificado de Depósito.	a) El ejecutivo de negocios hace entrega de la nota solicitud de apertura de Bono de Caja o Certificado de Depósito al ejecutivo de negocios ABEC. b) El ejecutivo de negocios ABEC, realiza un memorando de solicitud al departamento de Servicios Bancarios adjuntando la nota original del cliente para la apertura de un Bono de Caja o Certificado de Depósito. c) El oficial de apertura procede a la emisión y cobro del Bono de Caja o Certificado de Depósito. 1- Se le cita al cliente para firma de documentación por apertura. 2-notifica por correo electrónico el número de operación y adjuntando copia del mismo.	Correo electrónico / Documentos en físico
73.	Ejecutivo de Negocios	Estudio de solicitud de Garantía Bancaria	El ejecutivo de negocios realiza el estudio y resolución de crédito de la solicitud de Garantía Bancaria. Le hace entrega al ejecutivo de negocios ABEC, del expediente del cliente y cumple la actividad No.55	Documentos en Físico.

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
74.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Asistente administrativo de Legal	Emisión de Contrato Privado	El ejecutivo de negocios ABEC realiza la actividad No.47 y No.48	Memo / Documentos en físico
75.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Ejecutivo de Negocios	Documentos del desembolso	El ejecutivo de negocios ABEC procede a la realización de: -Detalle de gastos -Acuses de documentos -Borrador de Garantía Bancaria para Visto Bueno del cliente. -Documentos de seguro (en caso de aplicar.) Se imprimen documentos y se cita al cliente para su firma. En caso de que el cliente no asiste al banco, se le envían por correo electrónico al ejecutivo de negocios para que proceda a la formalización con el cliente.	Correo electrónico / En actividad seleccionada detalla
76.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Firma de autorización de desembolso	Se deberá cumplir la actividad No.57	Documento en físico. /En actividad seleccionada detalla
77.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Ejecutivo de Negocios	Entrega de la Garantía Bancaria	Se realizarán las actividades No.58, No.59, No.60 y No.61	Documentos en Físico
78.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de Prestamos	Ingreso de Garantía Bancaria a IBS	El ejecutivo de negocios ABEC deberá de cumplir la actividad No.62 y No.65	En actividad seleccionada detalla
79.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de Archivo Digital	Envío de documentos a ON-BASE	El ejecutivo de Negocios debe cumplir la actividad No.46	Libro control de ingreso
Fin de proceso de solicitud de emisión de Garantía Bancaria con Bono de Caja o Certificado de Deposito				

Fuente: propia

Tabla 26. Proceso venta cruzada

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
Venta cruzada con el Departamento de Servicios Bancarios		Colocación de productos y servicios	En el departamento de servicios bancarios se realizan la apertura de cuentas, certificados de depósito, bonos de cajas, constancias bancarias y servicio al cliente	
80.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Apertura de Cuentas	El ejecutivo de negocios solicita al ejecutivo de negocios ABEC, juego de documentos que el cliente debe de presentar y firmar por correo electrónico indicando la siguiente información: <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuantas que se van aperturar. 2. Tipo de cuenta. 3. Persona jurídica / natural. 4. Cuantos Firmantes. 5. Informar si el cliente es ciudadano o residente. 6. Moneda lempira / dólar. 7. Hora que lo necesitan. 	Correo electrónico
81.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Jefe de Servicios Bancarios	Solicitud de juego de documentos	El ejecutivo de negocios ABEC, brinda seguimiento y direcciona el correo solicitud al jefe de servicios bancarios.	Correo electrónico/ documento en físico
82.	Jefe de Servicios Bancarios / Servicio al Cliente / Ejecutivo de Negocios ABEC / Ejecutivo de negocios	Juegos de documentos	<p>a) El jefe de servicios bancarios asigna solicitud al personal de servicio al cliente.</p> <p>b) El personal asignado de servicio al cliente organiza solicitud y hace entrega al ejecutivo de negocios ABEC.</p> <p>c) El ejecutivo de negocios visita al cliente y se asegura que llene y firme toda la información solicitada para la apertura de la cuenta y que el cliente entregue toda la documentación requerida.</p>	Correo electrónico/ documento en físico
83.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Asistente administrativo de Legal	Solicitud de Dictamen	Si el cliente es persona jurídica o comerciante individual el ejecutivo de negocios debe cumplir el numeral No.15, 16 y 17 adjuntar dictamen de legal con copias de las escrituras ya al momento de entregar el paquete de documentación de apertura de las cuentas.	

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa

No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
84.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC / Jefe de Servicios Bancarios	Documentos del cliente	<p>1) El ejecutivo de negocios organiza juegos de documentos completos y entrega al ejecutivo de negocios ABEC.</p> <p>2) El ejecutivo de negocios ABEC, realiza la entrega formal de la documentación del cliente al jefe de servicios bancarios.</p> <p>3) Jefe de servicios bancarios gestiona la apertura de la solicitud hasta su finalización.</p>	Documento en físico
85.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC / Jefe de Servicios Bancarios	Solicitud de constancias	<p>a) El ejecutivo de negocios solicitara al cliente nota original con firma autorizada para solicitud específica y débito de la cuenta en caso de aplicar.</p> <p>b) El ejecutivo de negocios entregara documento original ejecutivo de negocios ABEC y cumplir el #2 y #3 de la actividad No.79</p> <p>c) El personal de servicios bancarios hacen entrega de la constancia solicitada al ejecutivo de negocios ABEC para ser entregada al cliente.</p>	Documentos en físico
86.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC / Jefe de Servicios Bancarios	Apertura de Bono de Caja y Certificado de Deposito	El ejecutivo de negocios deberá cumplir la opción (a) y (b) de la actividad No.80	Documentos en Físico
87.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC / Jefe de Servicios Bancarios	Formalización de documentos	<p>a) El jefe de servicios bancarios asigna solicitud al personal de servicio al cliente.</p> <p>b) El personal asignado de servicio al cliente organiza solicitud y le notifica al ejecutivo de negocios ABEC que el cliente puede pasar a firmar su formalización.</p> <p>c) En caso de que sea un cliente corporativo, se le entregara el juego de documentos al ejecutivo de negocios para la formalización. Posteriormente deberá entregar los documentos firmados por el cliente para hacer entrega del Certificado de Depósito o Bono de Caja.</p>	Documentos en Físico

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
88.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC / Jefe de Servicios Bancarios / Jefe de Negocios	Cancelación de Bono de Caja y Certificado de Deposito	<p>1) El ejecutivo de negocios deberá realizar la opción (a) de la actividad No.80 y entregar al ejecutivo de negocios ABEC la solicitud.</p> <p>2) El ejecutivo de negocios ABEC, realizara memorándum dirigido al área de Custodia, Prestamos (de estar en garantía en el banco) y jefatura de Servicios Bancarios, solicitando la cancelación del documentos y acreditación de su valor a la cuenta que el cliente indico.</p> <p>Nota: En caso de retiro de custodia este memorándum llevara el Visto Bueno del jefe de negocios.</p> <p>3) Jefe de servicios bancarios gestiona la cancelación de la solicitud hasta su finalización.</p>	Documentos Físicos
Fin de proceso en el Departamento de Servicios Bancarios				

Fuente: propia

Tabla 27. Proceso actividades variadas

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
Actividades con el Departamento de Prestamos		Actividades adicionales	Son actividades adicionales que se realizan en conjunto con el departamento de prestamos	
89.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Pagos extraordinarios a préstamos	<p>Ejecutivo de negocios manda correo electrónico al ejecutivo de negocios ABEC indicando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicar Nombre del cliente. • Número de préstamos a cancelar. • Monto. • Cuenta de débito(En caso de pago con cheque entregarlo en físico con fondos confirmados.) 	Correo electrónico / Documentos en Físico

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
90.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de Prestamos	Envío de solicitud	<p>1) El ejecutivo de negocios ABEC, llena el formato establecido por el banco para cancelación de préstamo de forma manual.</p> <p>2) El ejecutivo de negocios ABEC, envía Ticket al departamento de préstamos indicando que entregara en físico la solicitud.</p> <p>3) El ejecutivo de negocios ABEC, hace entrega de documento con el detalle al oficial de préstamo para que proceda con la operación.</p>	Ticket / Documentos Físicos
91.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Liberación de Fondos	<p>El ejecutivo de negocios envía correo a el ejecutivo de negocios ABEC, indicando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicar nombre del cliente • Razón específica de liberación • Cuenta del cliente • Monto a liberar 	Correo electrónico / Documentos en Físico
92.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de Prestamos	Envío de solicitud	El ejecutivo de negocios realiza la actividad No.85	Ticket / Documentos Físicos
93.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Pignoración de Fondos	<p>El ejecutivo de negocios envía correo a el ejecutivo de negocios ABEC, indicando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicar nombre del cliente • Razón específica de pignoración • Cuenta del cliente • Monto • Fecha de vencimiento 	Correo electrónico / Documentos en Físico
94.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de Prestamos	Envío de solicitud	El ejecutivo de negocios realiza la actividad No.85	Ticket / Documentos Físicos
95.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Solicitud de Recibos por pago de prestamos	<p>El ejecutivo de negocios envía correo a el ejecutivo de negocios ABEC, indicando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicar nombre del cliente • Tipo de recibo • Número del préstamo 	Correo electrónico / Documentos en Físico
96.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de Prestamos	Envío de solicitud	El ejecutivo de negocios realiza la actividad No.85	Ticket / Documentos Físicos
97.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Solicitud de Cancelación de Garantías Bancarias	<p>El ejecutivo de negocios envía correo a el ejecutivo de negocios ABEC, indicando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicar nombre del cliente • Número del préstamo de la garantía • Entregar en físico garantía original y nota del cliente por cancelación. 	Correo electrónico / Documentos en Físico
98.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de Prestamos	Envío de solicitud	El ejecutivo de negocios realiza la actividad No.85	Ticket / Documentos Físicos

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
99.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Endosos de Seguros	El ejecutivo de negocios envía correo a el ejecutivo de negocios ABEC, indicando: <ul style="list-style-type: none"> • Indicar nombre del cliente • Numero de cliente. • Entregar en físico póliza de seguro original. • Indicar número de préstamos o especificar si es línea de crédito. 	Correo electrónico / Documentos en Físico
100.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de Prestamos	Envío de solicitud	El ejecutivo de negocios realiza la actividad No.85	Ticket / Documentos Físicos
101.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de Custodia / Oficial de Archivo Digital	Envío de Documentos al área custodia	1) El ejecutivo de negocios ABEC, realizara un memorándum de ingreso de póliza original endosada al departamento de custodia. 2) El ejecutivo de negocios ABEC, enviara el acuse de ingreso a custodia junto a la copia de la póliza al departamento de ON-BASE	Documentos en Físico
102.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Solicitud de constancias en el departamento de prestamos	El ejecutivo de negocios envía correo a el ejecutivo de negocios ABEC, indicando: <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del cliente. • Número del cliente • Numero de préstamo. • Solicitud exacta de la operación(plan de pagos de préstamos existentes, Constancias de saldos proyectados.) 	Correo electrónico / Documentos en Físico
103.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de Prestamos	Envío de solicitud	1) El ejecutivo de negocios realiza la actividad No.85 2) El oficial de préstamos hace entrega de la solicitud en físico al ejecutivo de negocios ABEC, para ser entregada al cliente o al ejecutivo de negocios que corresponde.	Ticket / Documentos Físicos
Fin de proceso en el Departamento de Prestamos				

Fuente: propia

Tabla 28. Proceso solicitudes de clientes

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
<i>No.</i>	<i>Responsable</i>	<i>Actividad</i>	<i>Descripción</i>	<i>Medio</i>
Actividades con el Departamento Extra		Actividades realizadas a solicitud de los clientes	Son otras actividades que se realizan a solicitud de los clientes que pertenecen a la cartera de préstamos.	
104.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Constancias / Cartas	Ejecutivo de negocios manda correo electrónico al ejecutivo de negocios ABEC indicando: <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del cliente • Numero de cliente • Tipo de constancia / cartas Entregar en físico nota original del cliente para	Correo electrónico / Documentos en Físico
105.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Jefe de Servicios Bancarios / Jefe de Negocios	Elaboración de Documentos	1) El ejecutivo de negocios presenta nota original de solicitud al departamento de servicios bancarios para que se realice el débito a la cuenta por solicitud del cliente. 2) El ejecutivo de negocios ABEC, procede a la realización de los documentos solicitados, posteriormente buscara las firmas autorizadas para la autorización del documento. 3) El ejecutivo de negocios ABEC realizara la entrega del documento al cliente o al ejecutivo de negocios que corresponde.	Documentos en Físico
106.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Actas de Liberación	Ejecutivo de negocios manda correo electrónico al ejecutivo de negocios ABEC indicando: <ul style="list-style-type: none"> • Indicar nombre del cliente • Numero de cliente • Entregar en físico: <ul style="list-style-type: none"> ○ Acta de liberación ○ finiquito original ○ Copia de escritura a liberar 	Correo electrónico / Documentos en Físico

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
107.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial administrativo de Legal	Ingreso de documento al Departamento de Legal	<p>1) El ejecutivo de negocios ABEC, realizará memorándum dirigido al departamento de Legal con el ingreso de documentos y acta de liberación del cliente.</p> <p>2) Una vez revisada el acta de liberación si esta correcta el departamento de legal la entregara firmada por el representante legal del banco.</p> <p>Nota: de no estar correcta la devolverá y el cliente deberá cumplir el proceso de ingreso con las correcciones.</p> <p>3) El ejecutivo de negocios ABEC realizara la entrega del documento al cliente o al ejecutivo de negocios que corresponde.</p>	Documentos en Físico
108.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Ingreso / Retiro de Hipotecas	<p>Ejecutivo de negocios manda correo electrónico al ejecutivo de negocios ABEC indicando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicar nombre del cliente • Numero de cliente • Tipo de operación • Entregar en físico escritura original (INGRESO) • Haber solicitado finiquito y presentarlo original (RETIRO) 	Correo electrónico / Documentos en Físico
109.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de Custodia / Oficial de ON-BASE	Seguimiento de Ingreso / Retiro de Hipotecas	<p>1) El ejecutivo de negocios ABEC, realizará memorándum dirigido al departamento de custodia con el ingreso / Retiro de hipotecas posteriormente buscará las firmas autorizadas para la autorización del documento.</p> <p>2) De ingresar la Hipoteca el ejecutivo de negocios ABEC, procede a enviar una copia de la escritura a ON-BASE</p> <p>3) De retirar los documentos el ejecutivo de negocios ABEC realizara la entrega del documento al cliente o al ejecutivo de negocios que corresponde.</p>	Documentos en Físico
110.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Solicitudes al departamento de Internacional	El Ejecutivo negocios entrega de solicitud de (Compra / venta de divisas, trasferencia, subastas, cheques en dólares) al ejecutivo de negocios ABEC.	Correo electrónico / Documentos en Físico

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
No.	Responsable	Actividad	Descripción	Medio
111.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de Internacional / Jefe de Servicios Bancarios	Seguimiento de solicitud de Internacional	<p>1) El ejecutivo de negocios lleva nota al departamento de servicios bancarios para solicitar visto bueno de firmas autorizadas en solicitud.</p> <p>2) El ejecutivo de negocios envía Ticket al departamento de internacional ingresando la solicitud del cliente.</p> <p>3) El ejecutivo de negocios lleva la solicitud en físico al departamento de internacional y proceden a efectuar la operación.</p>	Documentos en Físico / Ticket
112.	Ejecutivo de Negocios / Oficial de medios de pago	Solicitud de Tarjeta de crédito	<p>1) El ejecutivo de negocios debe de cumplir la opción (a) de la actividad No.1</p> <p>2) El ejecutivo de negocios solicita la documentación al cliente para la aprobación de tarjeta de crédito y la entrega al departamento de medios de pago.</p> <p>3) El Oficial de medios de pago le brinda seguimiento a la solicitud del cliente hasta su entrega.</p>	Documentos en Físico
113.	Ejecutivo de Negocios / Oficial de recuperación	Gestión de cobro	<p>1) El ejecutivo de negocios debe de revisar su cartera crediticia para llevar el control de los clientes que caen en mora.</p> <p>2) El ejecutivo de negocios debe gestionar los pagos de los clientes hasta 15 días en mora.</p> <p>3) El ejecutivo de negocios deberá trasladar el cliente una vez cumpla 16 días en mora y enviar correo electrónico detallando el seguimiento que le brindo al cliente a la oficial de recuperación en el departamento de riesgos.</p>	Correo electrónico/ Notas de cobro
114.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de negocios ABEC / Jefe de Negocios	Reporterita	<p>1) Ejecutivo de negocios debe de realizar los reportes que se envían semanalmente y enviarlos al ejecutivo de negocios ABEC para su consolidación.</p> <p>2) El ejecutivo de negocios ABEC, envía todos los reportes con las gestiones consolidadas al jefe de negocios.</p>	Reportes control / Correo electrónico

Procesos de productos y servicios Departamento de Negocios Sucursal Tegucigalpa				
<i>No.</i>	<i>Responsable</i>	<i>Actividad</i>	<i>Descripción</i>	<i>Medio</i>
115.	Ejecutivo de Negocios / Ejecutivo de Negocios ABEC	Ingreso documentos a ON-BASE	<p>Ejecutivo de negocios manda ingreso de cualquier documento al expediente del cliente entregando en físico y notificando correo electrónico al ejecutivo de negocios ABEC indicando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicar nombre del cliente • Numero de cliente • Indicar Tipo de operación: <ol style="list-style-type: none"> 1)Préstamo directo indicar número de préstamo 2)Línea de crédito 3)Cuentas • Entregar en físico documentos ordenados. 	Correo electrónico / Documentos en Físico
116.	Ejecutivo de Negocios ABEC / Oficial de ON-BASE	Entrega de documentos varios a ON-BASE	El ejecutivo de negocios ABEC, realiza el ingreso oficial de los documentos a ON-BASE	Documentos en Físico
Fin de proceso				

Fuente: propia

Anexo 3 Formatos de Entrevistas

GUIA DE ENTREVISTA, PARA LA OPTIMIZACION DE PROCESOS EN EL AREA DE NEGOCIOS DE BANHCAFE (Ejecutivos de Negocios)

Fecha:

Lugar:

Entrevistador:

Entrevistado:

Hora de Inicio:

Hora Final:

Preguntas:

1. ¿Cómo calificaría los procesos que actualmente se realizan en el departamento de negocios?
2. ¿Estaría de acuerdo con que se llevara a cabo una optimización de procesos en el departamento de negocios y por qué?
3. ¿Qué impactos considera tendrá los cambios en los procesos actuales?
4. ¿Considera usted que una redistribución de funciones, mejorará los procesos actuales y que funciones cree que se debe de redistribuir?
5. ¿Cuáles son los principales procesos que usted considera que se deben de optimizar?
6. ¿Cuáles son las limitantes o barreras a encontrar al momento de optimizar los procesos?
7. ¿Considera que al optimizar los procesos se agilizará el tiempo de respuesta al cliente final?
8. ¿Cómo cree que la optimización de los procesos ayudará al crecimiento de la cartera?

GUIA DE ENTREVISTA, PARA LA OPTIMIZACION DE PROCESOS EN EL AREA DE NEGOCIOS DE BANHCAFE

(Gerentes y jefes de Negocios)

Fecha:

Lugar:

Entrevistador:

Entrevistado:

Hora de Inicio:

Hora Final:

Preguntas:

1. ¿Cómo calificaría los procesos que actualmente se realizan en el departamento de negocios?
2. ¿Estaría de acuerdo con que se llevara a cabo una optimización de procesos en el departamento de negocios y por qué?
3. ¿Qué impactos considera tendrá los cambios en los procesos actuales?
4. ¿Considera usted que una redistribución de funciones, mejorará los procesos actuales y que funciones cree que se debe de redistribuir?
5. ¿Cuáles son los principales procesos que usted considera que se deben de optimizar?
6. ¿Cuáles son las limitantes o barreras a encontrar al momento de optimizar los procesos?
7. ¿Considera que al optimizar los procesos se agilizará el tiempo de respuesta al cliente final?
8. ¿Cómo cree que la optimización de los procesos ayudará al crecimiento de la cartera?
9. ¿Cómo impactará en los costos operativos del banco la optimización de los procesos?
10. ¿Considera que Banhcafé, estaría dispuesto a invertir para mejorar los procesos actuales?

Anexo 4 Perfil de Puesto ABEC

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN

Nombre del Puesto:	Atención Banca de Empresas & Banca Corporativa
Puesto del Superior Inmediato:	Jefe de Negocios
Departamento / Unidad	Negocios

OBJETIVO GENERAL

Apoyar al oficial de negocios en tareas operativas a fin de cumplir con las metas y objetivos de BANHCAFE, y mejora en la atención final al cliente.

FUNCIONES

1. Recepción, revisión de documentación de clientes para proceder a la creación, registro y mantenimiento de apertura de cuentas, certificados y bonos de banca de empresas y corporativa.
2. Atención a clientes y documentación de banca de empresas y corporativa para:
 - Liberaciones de fondos
 - Sobregiros
 - Subasta compra/venta de dólares
 - ACH
 - Transferencias nacionales e internacionales
 - Emisión de Constancias

- Traslado entre cuentas
 - Seguimiento a para de pago de cheques
3. Brindar información a clientes de banca de empresas y banca corporativa sobre:
 - Saldos de cuentas y prestamos
 - Cartas de crédito
 - Garantías Bancarias
 - Transferencia
 - Todos los productos y servicios en general
 4. Verificar que la información de los documentos de banca de empresas y corporativa ingresados al archivo digital, custodia, y préstamos sea archivada correctamente en base a la hoja de remisión.
 5. Tramites de liberación de hipotecas de banca de empresas y corporativa.
 6. Elaboración de las autorizaciones de desembolsos, garantías bancarias, cartas de crédito y toda la documentación relacionada con un desembolso de de banca de empresas y corporativa.
 - Autorizaciones de débito
 - Acuse recibo documentos
 - Liquidación de gastos
 - Contratos de créditos etc.
 7. Preparar documentación para apertura de bono de caja de banca de empresas y corporativa.
 8. Formalización de créditos (Trasladar a escrituración) de banca de empresas y corporativa.
 9. Lectura y firma de protocolos de hipotecas de banca de empresas y corporativa.
 10. Control y recepción de pólizas, endosos y envío de documentación de banca de empresas y banca corporativa a los departamentos de: custodia archivo digital y prestamos
 11. Verificar que cada desembolso de banca de empresas y banca corporativa cumpla con lo requerido en la resolución de comité, antes de que se envíe a préstamo
 12. Control de Resoluciones de comité de banca de empresas y corporativa (Fecha, etc.)
 13. Control de Crédito Consulta de banca de empresas y corporativa.
 14. Control y registro de ingreso de expedientes al departamento de créditos.
 15. Realizar cualquier otra función que se asigne para contribuir con el alcance de la misión de BANHCAFE.

DIMENSIONES

No. De Personas	
Directos	Indirectos
ABEC 2 y ABEC 3	No tiene

RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS	FRECUENCIA	PARA QUE
Departamento de Banca de Empresas y Banca Corporativa	Diario	Apoyo operativo directo
Departamento Legal	Diario	Solicitudes de Dictamen, elaboración de contratos y Opinión de documentos legales
Departamento de Créditos	Diario	Análisis y aprobación de créditos
Departamento de Servicios Bancarios	Diario	Venta cruzada
Departamento de Servicios Financieros	Diario	Venta cruzada
Departamento de Prestamos	Diario	Gestión de desembolso y pago de prestamos
Departamento de Medios de Pago	Diario	Venta cruzada
Departamento de Archivo Digital	Diario	Ingreso de documentos al expediente de los clientes
Departamento de Internacional	Diario	Venta cruzada
EXTERNAS	FRECUENCIA	PARA QUE
Clientes	Diario	Gestiones de Cobro

NATURALEZA DE LAS RESPONSABILIDADES

El puesto sigue directrices del Gerente de Negocios.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Nivel Académico	Universitario
Formación Específica	Licenciatura en Administración de Empresa o carrera afín.
Experiencia	1 año en puestos similares, preferiblemente en la Banca
Competencias	Habilidad de comunicación, trabajo en equipo, habilidad para negociar, orientación de servicio al cliente y conocimiento de normativas de la Banca
Valores deseables	Responsabilidad, honradez, orden, integridad
Conocimientos	Paquetes computacionales, conocimiento del manejo del IBS

Anexo 5. Formato de Check list propuesto Banca Personal



CONTROL ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN A CREDITOS BANCA DE EMPRESAS & BANCA CORPORATIVA

Nombre del Cliente:
Fecha de entrega de Documentos:

No.de Cliente:
Codigo de Ejecutivo:
Monto Solicitado:

Tipo de operación:

- A- Prestamo Personal / CIH
- B- Líneas de Crédito : Nuevo () Renovación ()
- C- Agricultura / Caficultura
- D- Vivienda
- E- Consolidación de deuda
- F- Vehículo

FUENTE DE FONDOS: PROPIOS

- 1- Pertenece a Grupo Económico?
- 2- Pertenece a partes relacionadas?

REQUISITOS				
INFORMACION:	On- Base	EXP	AVAL	N/A
1 Solicitud de crédito O (Carta de Cliente)-----				
2 Croquis de dirección de Casa-----				
3 Copia de recibo publico -----				
4 Croquis de dirección del Negocio (Si aplica) -----				
5 Copia de recibo publico del Negocio (Si aplica) -----				
6 Fotocopia de documentos personales (ID, RTN) -----				
7 Copia de permiso de operación (Si aplica)-----				
8 Constancia de Trabajo (Si aplica)-----				
9 Copia de escrituras de Comerciante Individual (Si aplica) -----				
10 Dictamen del Depto. Legal de la Escritura de comerciante individual--(Si aplica)---				
11 Estados financieros de los últimos 3 años, e intermedios--(Si aplica)-----				
12 Flujos de Caja Proyectados (Si Aplica) -----				
13 Estados de cuenta bancarios de los últimos tres meses -----				
14 Autorización de consulta en buró de crédito -----				
15 Buró de crédito-----				
16 Referencias Bancarias y/o Comerciales -----				
17 Fotocopia de los estudios de factibilidad de los proyectos de inversión (En caso que aplique) -----				
18 Plan de inversión ---[Si aplica]-----				
19 Copia de carné de productor del IHCAFE (En caso que aplique) -----				
20 Constancia de producción emitida por IHCAFE --[Si aplica]-----				
23 Copia de Escritura de propiedad del inmueble a ofrecer en garantía ---[Si aplica]-----				
24 Contrato de Promesa de venta --[Si aplica]-----				
25 Dictamen del Depto. Legal de la Escritura del Inmueble garantía ---[Si aplica]-----				
26 Constancia de libertad de gravamen --[Si aplica]-----				
27 Presupuesto de Construcción / mejoras / Permisos (En el caso que aplique) -----				
28 Planos de Construcción (En caso que aplique) -----				
29 Avalúo de garantías del bien a hipotecar --[Si aplica]-----				
30 Cesión de derechos de puesto en Garantía ---[Si aplica]-----				
31 Colización del vehículo ----[Si aplica]-----				
32 Avalúo de la vehículo ---[Si aplica]-----				
34 Dictamen del Depto. Finanzas (en caso de ser Gran Deudor Comercial) ----[Si aplica]-----				
35 Carta con especificaciones de condiciones para garantías bancarias -----				
36 Reporte de visita al cliente -----				
37 Reporte de Información Básica -----				
38 Estudio de Crédito -----				
39 Crédito Consulta -----				
40 Proyecto Resolución -----				
41 Resolución de Comité Ejecutivo ---[Si aplica]-----				
42 Confirmación de fondos RAP o Banhprovi (Si Aplica) -----				
43 Pago de Bien Inmueble ___[Si aplica] -----				
44 Otros : Especificar -----				
45 Otros : Especificar -----				
46 Otros : Especificar -----				
47 Otros : Especificar -----				
48 Otros : Especificar -----				

Anexo 6. Check list propuesto banca comercial



CONTROL ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN A CREDITOS BANCA DE EMPRESAS & BANCA CORPORATIVA

Nombre del Cliente:
Fecha de entrega de Documentos:

No.de Cliente:
Codigo de Ejecutivo:
Monto Solicitado:

Tipo de operación:

- A- Crédito Directo
B- Líneas de Crédito : Nuevo () Renovación ()

FUENTE DE FONDOS: PROPIOS

- 1-. Pertenece a Grupo Económico?
2-. Pertenece a partes relacionadas?

REQUISITOS				
INFORMACION:	On- Base	EXP	AVAL	N/A
1 Solicitud de crédito O (Carta de Cliente).....				
2 Croquis de dirección de Casa-(Aaval si aplica).....				
3 Copia de recibo publico (Aval si aplica).....				
4 Croquis de dirección del Negocio (Si aplica).....				
5 Copia de recibo publico del Negocio (Si aplica).....				
6 Fotocopia de documentos representante legal (ID, RTN).....				
7 Fotocopia de documentos RTN de la empresa.....				
8 Copia de permiso de operación.....				
9 Copia de escritura de constitución de la empresa y sus modificaciones.....				
10 Detalle de la participación accionaria de la sociedad.....				
11 Detalle de la estructura administrativa.....				
12 Dictamen del Depto. Legal de la (Escritura de la empresa).....				
13 Copia de poderes o Autorizaciones otorgadas de administración.....				
14 Estructura administrativa.....				
15 Estados financieros de los últimos 3 años, e intermedios.....				
16 Flujos de Caja Proyectados.....				
17 Estados de cuenta bancarios de los últimos tres meses.....				
18 Autorización de consulta en buró de crédito (Empresa).....				
19 Buró de crédito--(Empresa).....				
20 Autorización de consulta en buró de crédito (Representante Legal o AVAL).....				
21 Buró de crédito--(Representante Legal).....				
22 Referencias Bancarias y/o Comerciales.....				
23 Fotocopia de los estudios de factibilidad de los proyectos de inversión (En caso que aplique).....				
24 Plan de inversión ---[Si aplica].....				
25 Copia de Escritura de propiedad del inmueble a ofrecer en garantía --[Si aplica].....				
26 Contrato de Promesa de venta -[Si aplica].....				
27 Dictamen del Depto. Legal de la Escritura del Inmueble garantía ---[Si aplica].....				
28 Constancia de libertad de gravamen --[Si aplica].....				
29 Presupuesto de Construcción / mejoras / Permisos (En el caso que aplique).....				
30 Planos de Construcción (En caso que aplique).....				
31 Avalúo de garantías del bien a hipotecar -[Si aplica].....				
33 Dictamen del Depto. Finanzas (en caso de ser Gran Deudor Comercial) ----[Si aplica].....				
34 Carta con especificaciones de condiciones para garantías bancarias.....				
35 Reporte de visita al cliente.....				
36 Reporte de Información Básica.....				
37 Estudio de Crédito.....				
38 Credito Consulta.....				
39 Proyecto Resolucion.....				
40 Resolucion de Comité Ejecutivo ---[Si aplica].....				
41 Pago de Bien Inmueble __[Si aplica].....				
42 Otros : Especificar.....				
43 Otros : Especificar.....				
44 Otros : Especificar.....				
45 Otros : Especificar.....				
46 Otros : Especificar.....				

Anexo 7. Significado de la simbología de los diagramas de flujo

Simbología del diagrama de flujo	
Figura	Operación
	Muestra los puntos de inicio y fin de un proceso
	Mostrar un proceso o paso de acción.
	Esta forma normalmente representa subprocesos
	Símbolo de diagrama de flujo de retardo representa un período de espera que es parte de un proceso
	Símbolo de diagrama de flujo de documentos es para una fase del proceso que produce un documento
	Forma de diagrama de flujo de documentos, incluso cuando están implicados varios documentos.
	La muestra o símbolo lógico cuando un proceso se aparta
	Forma de diagrama de flujo Decisión se utiliza cuando hay dos opciones (Sí / No)
	Se utiliza como un conector para mostrar un aumento de un punto en el flujo de proceso a otro
	Conectores de flujo línea de mostrar la dirección que el proceso de los flujos
	Es un proceso de preparación de caudal, como una puesta a punto la operación

Anexo 8. Carta de autorización de Banco Hondureño del Café S.A.

Tegucigalpa, M.D.C., Departamento de Francisco Morazán, 01 de noviembre del año 2016

ING. CESAR ARTURO ZAVALA LOPEZ
Gerente General
BANCO HONDUREÑO DEL CAFÉ, S.A. (BANHCAFE)
Col. Lomas del Mayab, Blvd. Juan Pablo II, Tegucigalpa, Honduras.

Estimado Señor: **CESAR ARTURO ZAVALA LOPEZ**

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Investigación previo a obtener nuestro título de maestría en Administración de Proyectos.

Hemos seleccionado como tema **LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS, EN LA SUCURSAL TEGUCIGALPA DEL BANCO HONDUREÑO DEL CAFÉ S.A. (BANHCAFÉ)**, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar entrevistas a los involucrados directos del departamento de negocio, sucursal Tegucigalpa.

A la espera de su aprobación, me suscribo de usted.

Atentamente,



Rossibell Stefanny Diaz Estrada

No. De cuenta: 11313005



Ingrid Zoraya Sierra Zelaya

No. De cuenta: 11443169

Por este medio, **BANCO HONDUREÑO DEL CAFÉ, S.A. (BANHCAFE)**

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de postgrado antes mencionado.

CESAR ARTURO ZAVALA LOPEZ



Vo.Bo.