

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**APLICACION DE LA REINGENIERÍA EN LA  
CARTERA CREDITICIA DE UN BANCO PRIVADO**

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la  
Facultad de Ciencias Económicas

POR

Carlos Raúl Barrios Osoy

Previo a conferirsele el Título de

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

En el grado Académico de

LICENCIADO

Guatemala, octubre 1998

D1  
03  
7(1915)

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano:	Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro
Secretaria	Licda. Dora Elizabeth Lemus Quevedo
Vocal Primero:	Lic. Jorge Eduardo Soto
Vocal Segundo:	Lic. Andrés Castillo Nowell
Vocal Tercero:	Lic. Víctor Hugo Recinos Salas
Vocal Cuarto:	P.C. Julissa Marisol Pinelo Machorro
Vocal Quinto:	P.C. Miguel Angel Tzoc Morales

EXAMEN PRIVADO DE AREAS PRACTICAS

AREA	EXAMINADOR
Matemática -Estadística	Lic. José Jesús Portillo
Contabilidad	Lic. Marco Antonio Oliva
Auditoría	Licda. Esperanza Roldán de Morales

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN  
PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Carlos Humberto Hernández
Examinador	Lic. José Adán de León
Examinador	Lic. Tiberio Amilcar Castillo

**JORGE ROBERTO IBARRA CORRALES**  
**CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**  
**COLEGLADO No. 3778**

Guatemala, 12 de mayo de 1998

Licenciado  
DONATO MONZON VILLATORO  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Ciudad

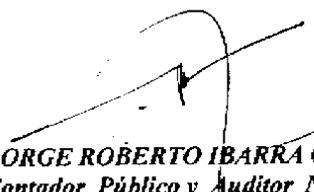
Estimado señor Decano:

Conforme el nombramiento que me hiciera esa decanatura, procedí a asesorar el trabajo de tesis denominado "APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA EN LA CARTERA CREDITICIA DE UN BANCO PRIVADO", el cual presenta para su graduación profesional el señor CARLOS RAUL BARRIOS OSOY.

De acuerdo con la investigación sobre el trabajo realizado, sugiero que el mismo sea aceptado para su discusión en el examen privado de tesis, previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Sirva el señor Decano aceptar mis muestras de alta consideración y estima.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Lic. **JORGE ROBERTO IBARRA CORRALES**  
**Contador Público y Auditor No. 3778**



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

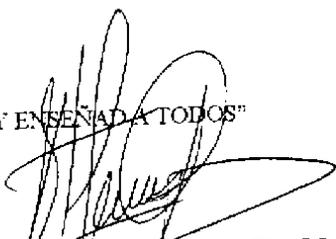
Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
NUEVE DE SEPTIEMBRE DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y OCHO.

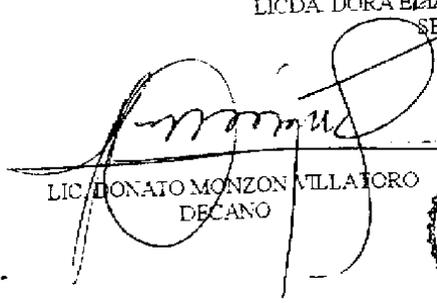
Con base en lo estipulado en el Artículo 23º. Del Reglamento de Evaluación Final de Exámenes de Areas Prácticas y Examen Privado de Tesis y el Acta AUD. 25-98, donde consta que el estudiante CARLOS RAUL BARRIOS OSOY, ha aprobado su Examen Privado de Tesis, se le autoriza la impresión del Trabajo de Tesis, denominado: "APLICACIÓN DE LA REINGENIERIA EN LA CARTERA CREDITICIA DE UN BANCO PRIVADO".

Atentamente,

~~"DID Y ENSEÑADA A TODOS"~~

  
LICDA DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO  
SECRETARIA



  
LIC. DONATO MONZON VILLATORO  
DECANO



## **ACTO QUE DEDICO**

A Dios:

Por su infinita misericordia, para con sus hijos.

*Bienaventurado el hombre que halla sabiduría, y que obtiene la inteligencia; porque su ganancia es mejor que la ganancia de la plata, y sus frutos más que el oro fino.*

**Proverbios 3:13-14.**

A mis padres:

Carlos Américo Barrios Escobar, y  
Marina Leticia Osoy de Barrios.

Con amor y agradecimiento a todos sus esfuerzos.

A mis hermanos:

Omar David y Vivian Gabriela  
Un triunfo más de nuestra unida familia.

A mi familia:

Abuelitos, Tíos, Tías, Primos, y Primas  
En agradecimiento, por su incondicional apoyo.

A mi asesor de tesis:

Lic. Jorge Roberto Ibarra  
Gracias por su amistad, y profesional colaboración.

A mis amigos:

De la Facultad de Ciencias Económicas, compañeros  
de trabajo, e iglesia cristiana Casa de Dios.

A mis centros de trabajo:

Bancos: de los Trabajadores, de Comercio, y  
Continental, en agradecimiento por haberme  
permitido desarrollar mi carrera profesional.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala

# *I N D I C E*

<u>Contenido</u>	<u>Página</u>
------------------	---------------

Introducción

## **CAPITULO I**

### **EL CRÉDITO BANCARIO EN GUATEMALA**

1.1	Definición	01
1.2	Clasificación de los créditos	03
1.3	El crédito bancario en Guatemala, uso y aplicación	12
1.4	Marco en el cual se desarrolla el sector crediticio	13
1.5	Legislación aplicable a la actividad crediticia	15
1.6	Situación actual del crédito bancario	15

## **CAPITULO II**

### **LA CARTERA CREDITICA EN UN BANCO**

2.1	Definición	23
2.2	Administración de una cartera crediticia	23
2.3	Análisis de un crédito bancario	26
2.4	Elementos de análisis	28
2.5	Resultados del análisis	36
2.6	Valuación de una cartera crediticia.	38

## Contenido

## Página

### **CAPITULO III**

#### **REINGENIERIA**

3.1	Antecedentes históricos	43
3.2	Definición de reingeniería	46
3.3	¿Qué no es reingeniería?	49
3.4	Objetivos de la reingeniería	50
3.5	¿Cuándo debe aplicarse la reingeniería?	51
3.6	El recurso Humano	54
3.7	El nuevo mundo de trabajo	57
3.8	Importancia de la informática	59

### **CAPITULO IV**

#### **APLICACIÓN DE REINGENIERÍA EN LA CARTERA**

##### **CREDITICIA DE UN BANCO PRIVADO**

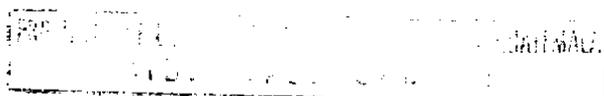
4.1	Iniciación de la reingeniería	65
4.2	Quien aplica la reingeniería	68
4.3	Papeles en un proyecto de reingeniería de una cartera crediticia	69
4.4	En donde se aplica la reingeniería	73
4.5	Cómo hacer reingeniería.	77
4.6	Metodología para realizar una reingeniería	78
4.7	Éxito en reingeniería	97

**Contenido**

**Página**

**CAPITULO V**

CASO PRÁCTICO	101
CONCLUSIONES	134
RECOMENDACIONES	137
BIBLIOGRAFÍA	139
ANEXOS	
GRÁFICAS	



## I N T R O D U C C I Ó N

El otorgamiento de créditos constituye una de las principales actividades de cualquier banco en el mundo. En este rubro se invierte gran parte de los recursos propios, así como los depósitos captados de los clientes a través de los diferentes productos de ahorro e inversión que ofrece la banca, por lo tanto el correcto y sano manejo de la cartera crediticia es indispensable.

En la actualidad la necesidad crediticia que demanda el sector productivo del país es muy amplia, y la banca guatemalteca no la satisface en forma eficiente dejando a muchos sectores sin atención. Adicionalmente la cantidad de requisitos exigidos en la mayoría de bancos, convierte la obtención de un crédito en una posibilidad muy lejana para el guatemalteco común.

Los inconvenientes descritos anteriormente tienen su origen en que los bancos al igual que la mayor parte de empresas productoras de bienes y servicios, están funcionando con bases que se derivan de un conjunto de principios que se originaron con la división y especialización del trabajo, los cuales fueron establecidos hace más de dos siglos.

Actualmente el mundo de los negocios y la banca en particular atraviesa por una fuerte competencia, que obliga a los bancos a estar preparados y no quedar rezagados en

función de las nuevas corrientes de globalización, siendo necesario estar listo para un cambio rápido y constante. Por esta razón, los bancos del sistema necesitan reconvertir sus procesos actuales y prepararse para enfrentar el cambio.

La reingeniería persigue una mejora incremental de los procesos actuales, por lo que se convierte en una herramienta que las empresas deben utilizar para reconvertir sus servicios. No se trata de mejorar o automatizar un proceso existente, o una simple reducción de costos, o mejorar el software actual. La reingeniería de negocios significa empezar de cero, dejar por un lado los principios que han administrado los negocios y no dar nada por establecido, fijando como objetivo la orientación de los procesos para proveer el producto que el cliente desea.

Dentro del campo en el cual se desenvuelve el Contador Público y Auditor, uno de los más importantes es brindar asesoría y consultoría en el área financiera-administrativa de las empresas, por esta razón los profesionales de la auditoría deben estar preparados y actualizados para ofrecer una adecuada asesoría, con las nuevas corrientes y técnicas de cara al siglo XXI.

El trabajo consta de cinco capítulos en los cuales se expone en primer lugar los antecedentes, definición y estructuración del crédito bancario en el sistema guatemalteco, en el segundo se define la organización y funcionamiento típico de un

departamento de créditos en un banco privado del sistema guatemalteco. El tercer capítulo define el concepto de reingeniería y los antecedentes que dieron origen a esta corriente; el cuarto capítulo presenta una metodología denominada "Reingeniería rápida Re", la cual consiste en el desarrollo de cinco etapas para ejecutar un proyecto de reingeniería; y finalmente en el capítulo quinto se presenta un ejemplo práctico de la forma en que puede desarrollarse una reingeniería en la cartera crediticia de un banco privado.

De esta forma, el principal propósito del presente trabajo de tesis, es ofrecer una fuente de información y guía para profesionales y estudiantes, sobre la Reingeniería y la forma en que puede aplicarse en la cartera crediticia de un banco privado del sistema guatemalteco.

## CAPITULO I

### EL CRÉDITO BANCARIO EN GUATEMALA

#### **1.1 Definición.**

Para comprender de una mejor forma qué es el crédito bancario, primeramente es necesario definir un concepto de lo que es crédito:

*"Capacidad de comprar u obtener un préstamo, respaldada por una promesa de pago dentro de un periodo, algunas veces vagamente especificado, después de la entrega " <sup>1</sup>*

En términos económicos, crédito se refiere a la confianza que se deposita en una o varias personas al proporcionar una cantidad regularmente monetaria, con la promesa de una retribución con un pago adicional y proporcional a lo recibido, que viene a constituir el interés que generó el principal durante el tiempo que duró la operación.

Para que se de una operación de crédito, es necesario que se den las condiciones siguientes:

1. Que exista confianza en la capacidad y voluntad del obligado a hacer efectivo el pago del capital con los intereses que este devengue.

---

<sup>1</sup> Erick L. Kohler **Diccionario Para Contadores**, UTHEA Editorial Hispano - Americana, página 138

2. Presentar una diferente valoración entre la prestación y la contraprestación, como se conoce al interés percibido que representa la compensación por el tiempo en que se utilizó la prestación original.

Por lo anterior, se puede definir al Crédito Bancario, como el préstamo otorgado por una institución bancaria hacia un cliente, con un plazo determinado, una tasa de interés dada, con condiciones y garantía previamente pactadas y formalizados en un contrato, regularmente una escritura pública.

El crédito bancario nace de los ahorros que las personas dejan en calidad de depósitos en las instituciones bancarias, los cuales a su vez, colocan estos recursos a los interesados en obtener el financiamiento para desarrollar un proyecto. Una parte mínima de estos recursos, proviene del capital invertido por los propietarios de las instituciones, sin embargo, su principal fuente de recursos proviene de las captaciones de terceras personas, por medio de depósitos monetarios, de ahorro, plazo fijo, y más recientemente, con los servicios que presta la banca múltiple: Inversiones en valores públicos y privados, sistemas de fondos de pensión, carteras de seguros de vida, automóviles, mobiliario y equipo, tarjeta de Crédito, etc.

De esta forma, los bancos se constituyen y fungen como intermediarios financieros en donde convergen los oferentes y demandantes de capital.

## ***1.2 Clasificación de los créditos.***

Los créditos bancarios, presentan características que los diferencian unos de otros lo cual permite clasificarlos de la forma siguiente:

### ***1.2.1 Por el plazo:***

Atendiendo al tipo de garantía que se presente, y al análisis que la institución haga, así será el plazo en que se conceda el préstamo, los cuales pueden ser:

- ***Corto plazo:***

Son los créditos en los que se espera recuperar el capital con sus respectivos intereses, en un lapso de tiempo máximo de un año. Básicamente el plazo está sujeto a la garantía y al propósito del crédito. Como los recursos captados son exigibles a la vista, debe considerarse que en un determinado momento los cuentahabientes podrán requerir sus depósitos, y para no comprometer la liquidez del banco, se otorgan préstamos a corto plazo.

- ***Mediano plazo:***

Son los créditos concedidos a un plazo mayor de un año y menores de cinco. Este tipo de créditos esta destinado a personas que necesitan financiamiento para operaciones a mediano plazo, por ejemplo: Adquisición de mobiliario y equipo, inmuebles, equipo de

computo, etc. Los bancos que conceden préstamos con este plazo normalmente los realizan con garantías hipotecarias, y otras que se estimen.

▪ **Largo plazo:**

Son los créditos concedidos a plazos mayores de cinco años. Estos por ley deben tener garantía hipotecaria, debido a la dificultad de predecir la futura solvencia financiera del deudor, por lo que son concedidos bajo sólidas garantías.

**1.2.2 Por la actividad:**

Atendiendo al sector al cual se destinan los recursos, los créditos bancarios se clasifican de la forma siguiente: *(ver gráfica No. 1)*

1. Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca
2. Explotación de minas y canteras
3. Industria manufacturera
4. Electricidad, gas y agua
5. Construcción
6. Comercio
7. Transporte y almacenamiento

8. Establecimientos financieros, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas
9. Servicios comunales, sociales, y personales; y, consumo, transferencia y otros destinos.

### *1.2.3 Por la Garantía:*

La garantía constituye el soporte del crédito, y sirve como un seguro del cumplimiento por parte del deudor para con la institución bancaria. La garantía reviste una especial importancia, debido a que si en determinado momento el deudor no cuenta con la solvencia y liquidez necesaria para responder con la obligación pactada, el banco tendría que hacer uso de la garantía para recuperar el capital prestado con sus respectivos intereses.

El Decreto No. 315 del Congreso de la República, "*Ley de Bancos*", en su artículo No. 89, modificado por el decreto número 23-95 del Congreso de la República, del 22 de mayo de 1995, establece:

*"Los créditos que concedan los bancos deberán ser adecuadamente asegurados con garantías prendarias o hipotecarias, de acuerdo con los preceptos legales y reglamentarios.*

*Se exceptúan únicamente los créditos a plazo no mayor de tres años (3) que sean de amortización gradual, que conceden los bancos para financiar operaciones de hasta dicho plazo, los cuales podrán concederse con garantía fiduciaria de dos personas naturales o jurídicas solventes o de una sola persona natural o jurídica de amplia e indiscutible responsabilidad."*

Las garantías constituidas a favor de los bancos pueden ser:

**1) *Garantía fiduciaria:***

Este tipo de garantía se basa en la confianza de los que intervienen en la operación de crédito. Es de tipo personal y se crea una obligación solidaria y mancomunada de dos o más personas, las cuales responderán al banco por el cumplimiento del préstamo concedido en el plazo y condiciones pactadas.

El código civil Decreto Ley No. 106 del Congreso de la República, en su artículo No. 1352 establece que la obligación adquirida por el deudor y codeudor se vuelve solidaria, ya que todos están obligados a una misma cosa, de manera que todos o cualquiera de ellos pueden ser constreñidos al cumplimiento total de la obligación del crédito, y el pago hecho por uno sólo, libera a los demás, y es solidaria con respecto a los acreedores cuando cualquiera de ellos tiene el derecho de exigir la totalidad del crédito.

**2) *Garantía prendaria:***

Se caracteriza por la entrega de un bien mueble para asegurar el cumplimiento de la obligación, representando de esta forma una garantía real y tangible. El banco se constituye en tenedor del bien mueble objeto de garantía a través de las almacenadoras, por lo que no podrá negociar,

vender o disponer del mismo, salvo previa autorización de la institución que adquirió el préstamo.

Normalmente los créditos otorgados por los bancos con garantía prendaria, también los respaldan con la garantía fiduciaria del deudor, con el objeto de garantizarse saldos insolutos que deja la prenda. En la mayoría de los casos se nombra depositario a los deudores, responsabilizando de esta forma a ellos del mantenimiento, conservación y custodia de los bienes dados en garantía.

*“Los créditos sujetos a garantía no podrán exceder del 80% del valor de las garantías prendarias cuando se trate de valores negociables comprendidos en el artículo 107 de la Ley Orgánica del Banco de Guatemala, y del setenta por ciento (70 %) de otras garantías prendarias.”<sup>2</sup>*

### **3) Garantía hipotecaria:**

Consiste en que el deudor constituye una hipoteca de un bien inmueble a favor del banco, inscribiéndolo para tal efecto en el registro general de la propiedad. Este acto no constituye venta del inmueble, sino únicamente garantía, por lo que el deudor de la propiedad hipotecada sigue haciendo uso del bien, siempre que no contravenga las disposiciones pactadas. Para los bancos hipotecarios, este tipo de garantía representa su principal fuente de respaldo en la concesión de los créditos.

---

<sup>2</sup> Artículo 3 del Decreto, 23-95, Reformas a la Ley de Bancos, que reforma al Artículo 89 del decreto 315 del Congreso de la República.

El porcentaje a otorgar por parte de los bancos sobre el avalúo realizado a la propiedad, está regulado por la Ley de Bancos, decreto 315 del Congreso de la República, la cual indica que el máximo que puede otorgarse es el 80 %. En la práctica el porcentaje es menor, con el fin de asegurarse el pago de capital e intereses, incluso por la vía judicial.

**4) *Garantía prendaria-fiduciaria:***

Este tipo de garantía lo constituye una prenda, y el respaldo personal de los deudores.

**5) *Garantía hipotecaria prendaria:***

El sector agrícola utiliza mucho este tipo de crédito, en el cual se ofrece como garantía un bien inmueble, y un bien prendario existente o que será producido en el futuro. Este tipo de créditos se conceden a corto y Mediano plazo.

**1.2.4 *Otros tipos de crédito:***

En la actualidad, dadas las necesidades que presenta el sistema financiero nacional e internacional, existen otros tipos de crédito diferentes a los tradicionales, que se han descrito anteriormente. Los más comunes y usados son los siguientes:

### 1) *El reporto:*

El reporto se ha constituido como un instrumento de financiamiento y de colocación de recursos necesarios para las actuales demandas de crédito, teniendo como característica indispensable que el interesado debe poseer títulos-valores, emitidos por el estado o instituciones financieras privadas.

*"En este tipo de contrato, una persona (reportador) individual o jurídica por cierta cantidad de dinero adquiere la propiedad de uno o varios títulos valores y se obliga a transferir a la otra persona (reportado), la propiedad de los mismos títulos valores en el plazo pactado y con un reembolso del mismo precio que podrá ser aumentado o disminuido de la manera convenida. El reporto se perfeccionará por la entrega cambiaria de los documentos."*<sup>3</sup>

### 2) *Tarjetas de crédito:*

Las disposiciones legales que regulan el uso de las tarjetas de crédito en Guatemala, están contenidas en el artículo No. 757 del Código de Comercio. Es una operación de carácter tripartito en donde interviene:

- La entidad emisora
- El establecimiento afiliado
- y el tarjetahabiente (deudor)

En este contrato la emisora se compromete a abrir una línea de crédito revolvente al cliente, quien hace uso al momento de adquirir bienes y/o servicios, o retiros de efectivo en establecimientos habilitados y autorizados por la emisora de la tarjeta.

<sup>3</sup> Código de Comercio de Guatemala, Decreto 2-70, Congreso de la República, Artículo 744

### **3) Arrendamiento financiero:**

Por medio de este contrato una persona (arrendador), adquiere a petición de su cliente (arrendatario) determinados bienes que le entrega en arrendamiento, por una remuneración que incluye el precio de adquisición del bien y los gastos incurridos para poner el bien en condiciones de ser utilizado, más el interés devengado a la tasa pactada. El arrendatario tendrá la opción de comprar los bienes arrendados al vencimiento del contrato.

Este tipo de crédito representa una opción adicional de financiamiento, flexible y rápido, que tiene la ventaja de no requerir una fuerte inversión inicial, permitiendo de esta forma ampliar, y consolidar el capital de trabajo.

### **4) Factoraje:**

Es el acto por medio del cual una entidad adquiere en propiedad la cartera de créditos mercantiles de otra empresa. La empresa adquirente asume todos los riesgos y pérdidas que pueda causar la recuperación de la cartera.

Las partes que intervienen en un contrato de factoraje son:

- 1) Empresa que adquiere la cartera de créditos;

- 2) La empresa adherente, que es la que emitió las facturas cambiarias y que las vende por necesidad de liquidez;
- 3) El deudor quien no forma parte del contrato; representa un papel fundamental para su ejecución.

En Guatemala no funciona como tal el factoraje, sino que las instituciones bancarias y otras financieras efectúan descuento de documentos sin asumir mayores riesgos, por lo que si el deudor no paga, la empresa que descontó (emitió) el documento será la obligada a cancelarlo.

#### ***5) Créditos en cuentas de depósitos monetarios:***

Es una de las más recientes modalidades en cuanto a créditos se refiere. Normalmente existe un contrato formal entre el cuentahabiente y el banco en el cual se indica la cantidad límite a sobregirar y la tasa de interés pactada, la que regularmente es superior a las tasas que cobran los bancos en préstamos corrientes.

La ventaja de este tipo de crédito es que una vez autorizado se puede utilizar girando cheques, y el pago se realiza depositando en la cuenta, teniendo realmente un crédito revolvente, el cual se utiliza en el momento que se desee.

### *1.3 El Crédito bancario en Guatemala (Uso y aplicación).*

#### *1.3.1 Uso:*

En la actualidad el crédito bancario constituye uno de los ejes fundamentales en el desarrollo económico del país, ya que es por medio de la obtención de un préstamo, que las empresas independientemente del sector al que pertenezcan, obtienen el capital necesario para la ampliación de sus operaciones creando de esta forma nuevos productos o servicios de consumo y fuentes de trabajo.

La concesión de créditos representa la principal actividad de los bancos en general, es en esta cartera donde colocan la mayoría de los recursos que el público ha depositado, de ahí que su correcta administración se vuelva imprescindible.

De esta manera, el banco se convierte en un intermediario que invierte fondos propios y ajenos en una cartera que le permita obtener una ganancia en un plazo determinado, convirtiéndose en un ciclo económico el cual comprende la captación de recursos, colocación en el mercado financiero, y su correcta administración. *(ver anexo No. 1)*

### **1.3.2 Aplicación:**

Las instituciones bancarias deben prestar especial cuidado al momento de conceder un préstamo, de forma que el plazo, la tasa de interés, forma de pago y garantía, se encuentre acorde a un margen razonable de riesgo y ganancia, por lo cual los bancos están obligados a vigilar la liquidez y seguridad en las inversiones que realizan.

Cuando una institución bancaria concede un préstamo deben observar en el futuro deudor, los aspectos siguientes:

- 1) Capacidad de pago;
- 2) Capital (patrimonio);
- 3) Condiciones del crédito;
- 4) Reciprocidad del cliente para con la institución;
- 5) Otros aspectos.

### **1.4. Marco en el cual se desarrolla el sector crediticio.**

La Constitución Política de la República y la Ley Orgánica del Banco de Guatemala, indican que corresponde a la Junta Monetaria, como rector del sector financiero del país, emitir las medidas de política monetaria, cambiaria y crediticia, que permitan el logro de una estabilización financiera, controlando el nivel inflacionario, evitando que llegue a niveles inmoderados.

*"Promover la liquidez, solvencia y buen funcionamiento del sistema bancario nacional, y una distribución del crédito adecuada a los intereses generales de la economía del país"*<sup>4</sup>

El artículo 98 de la Ley Orgánica del Banco de Guatemala, enumera las medidas de control necesarias con que cuenta la Junta Monetaria, para cumplir con los propósitos antes descritos. Dentro de la más importantes tenemos:

**1) Encaje:**

El encaje legal fue concebido en un principio como un procedimiento que el banco central aplicaría para asegurarles a los depositantes el retiro de su efectivo en el momento que desearán. Actualmente se utiliza como un instrumento de política monetaria, el cual ejerce una influencia sobre la disponibilidad de recursos destinados al área crediticia.

**2) Requerimientos mínimos de capital, y reservas de capital:**

Este instrumento permite al Banco de Guatemala, garantizar la solvencia y el buen funcionamiento de las instituciones bancarias, al obligar que las operaciones se realicen no sólo con recursos obtenidos a través de las carteras de depósitos, sino que en cierto porcentaje participe el capital propio de los accionistas.

La Ley de Bancos, decreto No. 315, en su artículo número 20 (reformado por el Art. 4 del decreto 23-95), indica:

*"Con el fin de promover la solvencia de las instituciones bancarias para con sus depositantes y acreedores, toda institución bancaria deberá mantener permanentemente un monto mínimo de patrimonio en relación con sus activos y contingencias, el monto del patrimonio requerido se*

<sup>4</sup> Decreto Ley No. 215 Ley Orgánica del Banco de Guatemala, artículo 3, inciso b.

*determina aplicando el ocho por ciento (8%), sobre activos y contingencias de acuerdo a la ponderación que describe el artículo.”*

### ***1.5 Legislación aplicable a la actividad crediticia.***

Derivado que buena parte de los fondos con que los bancos satisfacen las necesidades crediticias de sus clientes, provienen de terceras personas, la colocación de los mismos está ampliamente regulada con el propósito que la recuperación de la inversión esté asegurada. Dentro de las principales leyes que regulan este campo se encuentran:

- Ley Orgánica del Banco de Guatemala, Ley de Bancos y Ley de Sociedades Financieras Privadas.
- Leyes orgánicas y reglamentos de las instituciones de esta naturaleza, en las que el estado tiene participación o control directo, política crediticia dictada anualmente por la Junta Monetaria.
- A nivel interno por las políticas crediticias dictadas por cada banco del sistema, y sus reglamentos.
- Leyes específicas, como la del F.H.A.

### ***1.6 Situación actual del crédito bancario.***

En la actualidad la demanda de créditos a pesar de las altas tasas de interés que prevalecen en los bancos, es muy amplia, derivado de la falta de capital propio que los sectores productivos del país tienen para desarrollar sus actividades, y por la necesidad que tiene la población en cubrir necesidades básicas como la vivienda.

*“Según publicaciones de la Superintendencia de Bancos, la cartera de créditos del sistema bancario nacional al mes de junio 1998, ascendía a Q. 16,508.7 millones”<sup>5</sup>*

Estas cifras revelan que la actividad crediticia del sector bancario es de suma importancia para la economía del país. Como resultado de facilitar la oferta de dinero hacia los diversos sectores de la producción y no concentrarlo únicamente en determinadas áreas, la economía del país ha experimentado un crecimiento en algunas de sus ramas.

#### ***1.6.1 Ventajas del crédito bancario:***

##### ***1) Gama de servicios a disposición del usuario:***

Dentro de los puntos aprobados por la Junta Monetaria en septiembre de 1993, para la Modernización del Sistema Financiero Nacional, se encuentra la liberación financiera y diversificación de los productos y servicios bancarios. De esta forma los bancos pueden tomar las decisiones e implementar las medidas que consideren necesarias, siempre que actúen dentro del campo que la ley les permite.

---

<sup>5</sup> Prensa Libre, 28 de julio de 1998, página 22

Sobre esta base y con la intención de captar clientes y público usuario, los bancos ofrecen varios tipos de servicios en sus carteras crediticias. Dentro de los servicios más recientes se encuentran:

- Créditos fiduciarios a 3 años plazo (anteriormente podía otorgarse a un plazo máximo de 1 año)
- Tarjeta de crédito
- Créditos en cuenta de depósitos monetarios
- Préstamos para adquisición de vehículo

## *2) Liberación de las tasas de interés:*

Hasta el mes de marzo 1989 las tasas máximas para operaciones activas y pasivas, eran fijadas por la Junta Monetaria y cuando se emitía un crédito este se pactaba con una tasa fija. Sin embargo, con la emisión de la resolución de Junta Monetaria JM-51-89, la junta monetaria se abstiene de fijar tasas máximas, por lo cual las entidades financieras quedaron en libertad de contratarlas.

Actualmente las tasas de interés se rigen por el Decreto Ley No.29-95, vigente a partir del 3 de mayo de 1995, el cual en su artículo No.1 estipula:

*“ Las tasas de interés activas y pasivas que apliquen los bancos, sociedades financieras y otras instituciones que por sus leyes específicas realicen operaciones de carácter financiero, serán pactadas libremente por las partes contratantes ”*

Derivado a que los bancos del sistema compiten en la colocación de sus recursos, por medio de sus diferentes productos crediticios. Los bancos con necesidad de atraer al público usuario, deben ofrecer tasas atractivas con relación al promedio que manejen los otros bancos del sistema, de esta forma el usuario podrá encontrar tasas accesibles a su capacidad de pago.

***3) Reconocimiento por parte de los bancos a los sujetos de crédito:***

Esta política está dirigida a los clientes de los bancos que tienen varios años de manejar sus operaciones financieras con un determinado banco. A estas personas individuales o jurídicas se les da preferencia al momento de analizar y aprobar una solicitud de crédito, así como tasas de interés preferenciales, lo cual va en relación directa con la reciprocidad que el cliente tenga con el banco.

***1.6.2 Desventajas del crédito bancario:***

No se puede negar que una gran parte de la población guatemalteca se encuentra con dificultades para el acceso y la obtención de un crédito, ya que muchas veces no cumple con los requisitos de capacidad de pago, o bien no posee garantías reales que respalden la solicitud. Adicionalmente a lo anterior, se puede indicar las desventajas siguientes:

*1) Altas tasas de interés:*

Al interés se le conoce como el precio del dinero, como consecuencia al tener altas tasas de interés los bancos pierden la oportunidad para colocar su cartera a personas que no poseen ingresos que les permita cubrir el costo del financiamiento. El interés como un pago por el uso del dinero, cuando este se consigue en el sistema bancario con una tasa que oscila entre el 22 y el 32 % anual, indica que el propietario de una empresa deberá tener un ágil y eficaz sistema de recuperación y rotación de efectivo, de tal cuenta que por cada quetzal que gane en el año, un 27 % en promedio, estará destinado exclusivamente para el pago de intereses.

Esta situación provoca que los préstamos no sean convenientes para negocios minoristas, pequeños empresarios, o negocios que no sean capaces de lograr un flujo de efectivo que les permita cubrir situaciones como: cheques rechazados, asaltos, siniestros, etc. De esta forma podría deducirse que una reducción en las tasas de interés provocaría un aumento en la demanda de créditos. La reducción en las tasas de interés debe darse como un incentivo para la producción y reactivación de la economía.

Los niveles de encaje estipulados por la Junta Monetaria, inciden negativamente en las condiciones de oferta de las tasas de interés del sistema bancario. La tasa de encaje que al 31 de agosto de 1998 se mantiene en un 14 %<sup>6</sup>, obliga a los bancos a aumentar el cobro de los intereses en los créditos concedidos.

### ***2) Dificultad para obtener créditos a largo plazo:***

Es necesario que el actual sistema financiero y principalmente la banca privada, brinde las facilidades de conceder créditos con plazos que oscilen entre los 15 y 20 años, proporcionando de esta forma el tiempo necesario para la ejecución de proyectos como adquisición de vivienda.

Es indudable que una flexibilización en cuanto a plazos se refiere contribuiría a un crecimiento en la economía del país.

### ***3) Centralización de crédito:***

El análisis, estudio y aprobación de los créditos por lo general se realiza en las oficinas centrales de los bancos en la ciudad capital.

---

<sup>6</sup> Resolución Junta Monetaria No. JM-463-97.

Esta centralización es perjudicial para todos, ya que frenan el desarrollo económico del país en general. *(ver gráfica No. 2)*

La actual centralización de servicios no responde a las necesidades de la economía actual, por lo que el sector bancario y financiero, en un corto plazo debe cambiar sus políticas, con el objeto de lograr explotar al máximo la potencialidad de sus recursos y a la vez captar nuevos clientes y usuarios desatendidos en áreas fuera de la capital.

Hasta la década de los '80 no existía competencia relativamente fuerte para los bancos establecidos. Se contaba con muy poca tecnología y servicios para atender a los usuarios, y los horarios rígidos eran muy poco convenientes. Actualmente con 34 bancos y 21 financieras *(datos publicados por la Superintendencia de Bancos el 6 de agosto de 1998)*, la banca guatemalteca ha entrado en un período de innovación y verdadera lucha por captar la mayor cantidad de clientes.

Es importante señalar que en una gran medida la centralización de los servicios bancarios en la ciudad capital y algunos departamentos, ha sido derivado de la falta de infraestructura, la cual en algunos

departamentos y municipios retirados del país es poca. Presentando serias deficiencias en aspectos vitales como comunicación telefónica, acceso terrestre y fluido energético.

## **CAPITULO II**

### **LA CARTERA CREDITICIA EN UN BANCO**

Dentro de los activos de una institución bancaria, la cartera de créditos representa uno de los rubros más importantes. (ver gráfica No. 3)

#### **2.1 Definición.**

La cartera crediticia en un banco se encuentra constituida por el conjunto de préstamos fiduciarios, hipotecarios, documentos descontados, líneas de crédito y bonos de prenda, etc., otorgados por el banco con recursos propios y ajenos.

#### **2.2 Administración de una cartera crediticia.**

Derivado de la importancia que reviste la cartera crediticia de una institución bancaria, esta debe ser administrada en forma adecuada, labor que le corresponde al departamento de créditos, el cual para cumplir con este objetivo debe contar con las unidades que le permita desarrollar convenientemente su labor. Un departamento de créditos debe cubrir las áreas siguientes: (ver anexo No. 2).

- *Recepción de solicitudes y análisis de créditos*
- *Unidad de cobros*
- *Control y aplicación de pagos*

### ***2.2.1 Recepción de solicitudes y análisis de créditos:***

Se encuentra conformado por todas las secciones o unidades, que atienden la solicitud del préstamo, análisis y desembolso. Es la sección encargada de atender la solicitud del interesado en utilizar los servicios crediticios del banco. Debe proporcionar toda la información necesaria a efecto que el solicitante se encuentre informado de los requisitos que debe cumplir para que la solicitud no tenga ningún problema.

### ***2.2.2 Unidad de cobros:***

Es la responsable de la recuperación de la cartera crediticia que el banco maneja, regularmente se divide en tres secciones:

#### ***1. Cobros al público:***

Encargada de elaborar los recibos o comprobantes de pago al público usuario de la cartera de préstamos. Es responsable de calcular los intereses que se cancelan en cada pago, dependiendo de la forma de pago que se haya acordado. Debe llevar un control de los casos que maneja, separados por el tipo de cartera. De esta forma se controlará en una mejor forma aspectos como: atrasos, intereses mora, situación administrativa del crédito, etc.

## **2. Cobro administrativo:**

Según el manual de instrucciones contables para bancos y financieras, cuando algún crédito se atrase con el pago de sus cuotas, debe trasladarse a la cartera de *Créditos Vencidos*. El procedimiento de cobro administrativo regularmente consiste en contactar al cliente vía telefónica o cablegráfica, e informarle del atraso en sus pagos. De no obtener una respuesta positiva, se procede a enviar el primer "Requerimiento de Cobro", el cual consiste en una notificación formal por parte del banco sobre el atraso incurrido, poniéndole en sobre-aviso que de persistir el mismo, se trasladará a su cobro por la vía judicial. El tiempo para que el crédito se traslade, dependerá de la política crediticia que mantenga la institución, o los lineamientos que existan.

## **3. Cobro judicial:**

En el esquema organizacional de un banco, el departamento de cobro judicial, es la unidad de apoyo logístico que brinda la asesoría y se encarga de la recuperación del crédito por la vía legal. A partir del momento en el cual se traslada el crédito a esta sección, su recuperación total o parcial (hasta ponerse al día en sus pagos), pasa a ser responsabilidad de esta sección.

### ***2.2.3 Control y aplicación de pagos:***

Es la unidad encargada de operar en los registros del banco la concesión de los diferentes créditos y aplicar los pagos que efectúan los usuarios de las diferentes carteras. Debe elaborar la información financiera necesaria para la Gerencia de Créditos, a efecto que esté enterada de la cartera recuperada, la que se encuentra en mora, índices de recuperación, etc.

### ***2.3 Análisis de un crédito bancario.***

El análisis de un crédito consiste en el estudio preliminar que se efectúa del futuro cliente del banco. El objetivo de este estudio es emitir una opinión sobre la situación económica-financiera del deudor, nivel de endeudamiento, garantía propuesta, referencias bancarias, plazo en que solicita el préstamo, forma de pago, etc. La opinión que emite análisis de créditos servirá de base a la persona o ente administrativo del banco, facultado para tomar la decisión de otorgar o denegar el crédito.

Las etapas de análisis y autorización de créditos son fundamentales para lograr una cartera con adecuados índices de recuperabilidad. Si se tienen deficiencias en estas etapas, se corre el riesgo que el nuevo crédito resulte moroso, e incluso incobrable.

El Contador Público y Auditor, al aplicar sus conocimientos en el análisis de una solicitud de crédito contribuye a mantener una cartera sana, utilizando los diferentes

métodos de análisis financiero, asesoría en la emisión de políticas de crédito, y una adecuada fiscalización de la cartera en general. (ver gráfica No. 4)

***Tipos de análisis:***

Existen diferentes procedimientos, y tipos de análisis que pueden efectuarse sobre la situación financiera de un potencial sujeto de crédito, los más usuales son: *Análisis vertical y análisis horizontal.*

***1) Análisis vertical:***

Se le conoce también como “de base común”. Se basan en el cálculo de porcentajes correspondientes a estados financieros de un solo periodo.

***El análisis vertical puede ser por dos métodos:***

- ***Método de porcentajes integrales:*** Convierte las cifras de un estado financiero a porcentajes integrales, en donde todo es igual a la suma de sus partes.
- ***Método de razones financieras:*** Relaciona una partida con otra, o con un grupo de los estados financieros. Se podrán relacionar partidas de un mismo estado financiero, entre sí, o bien partidas de distintos estados financieros. Dentro de las razones más útiles para el análisis de un crédito se encuentran la razón de activo a pasivo circulante, razón de disponible, la cual se calcula dividiendo entre el pasivo circulante la suma de las cantidades que se tengan en efectivo

disponible o valores realizables a corto plazo, razón de capital contable a pasivo total, capital líquido a activo fijo, costo de mercaderías a promedio de inventarios, razón cuentas por cobrar a ventas al crédito.

## **2) Análisis horizontal:**

Por este método se analiza la información financiera de varios períodos contables. (anuales, semestrales, trimestrales o mensuales).

*El análisis horizontal utiliza dos métodos que son:*

- **Método de estados comparativos:** Es la comparación que se hace entre estados financieros del presente año y los estados financieros de años anteriores, o con estados financieros de empresas que se dediquen al mismo ramo.
- **Método de las tendencias:** En este método se selecciona un año como base y se le asignará el 100% a las partidas de ese año. Posteriormente se procede a determinar los porcentajes de tendencias para otros años con relación al año base.

## **2.4 Elementos de análisis.**

El analista de créditos al momento de efectuar su labor debe tomar en cuenta varios elementos que intervienen directa ó indirectamente en el análisis de un

crédito. Estos factores sirven de parámetro y proporcionan lineamientos para dar una opinión sobre los mismos. Dentro de los principales elementos se encuentran:

#### **2.4.1 Política crediticia:**

Son las disposiciones que rigen en el campo crediticio y constituyen los lineamientos generales que orientan el logro de los objetivos, tanto al nivel de secciones, departamentos, gerencias, como del banco en general.

La principal función de una política crediticia, consiste en encaminar los análisis de créditos hacia un enfoque uniforme, lo cual permite que a niveles operativos o intermedios se tomen decisiones previamente definidas, logrando de esta forma depurar la calidad de las decisiones.

Una política claramente definida, permite una delegación efectiva de las funciones, especialmente cuando ellas orientan actividades operativas básicas, porque los dirigentes pueden con mayor libertad dedicarse a otras actividades que no pueden ser atendidas a niveles inferiores. Es necesario que se permita cierta flexibilidad al momento de aplicar la política crediticia, de esta forma puede darse una mejor interpretación para casos especiales, o concretos; contribuyendo de esta forma a la eficacia del servicio que presta la institución.

Las principales políticas que una institución bancaria debe definir y seguir en el ambiente crediticio, son las siguientes:



- Uso de reglamentos crediticios;
- Forma de cálculo, y aplicación de intereses por mora incurrida;
- Nivel de reciprocidad que el deudor debe poseer con la institución.  
El efecto de la misma en el análisis y tasa de interés a aplicar.
- Establecer y delimitar los montos que pueden aprobar las diferentes entidades del banco: Gerencia General, Gerencia de Créditos, Director del Departamento de Créditos, etc.
- Otorgarle al departamento de análisis, la libertad necesaria para decidir que tipo de análisis debe efectuarse, y los requisitos a solicitar.
- Establecer, la forma en que procede el cobro administrativo de un crédito, y cuando debe ser trasladado a su cobro por la vía legal.

#### ***2.4.2 Información mínima:***

La Junta Monetaria, considerando que en la medida que se cuente con información mínima apropiada de los deudores y garantías, de la viabilidad de los proyectos a financiar, de las garantías constituida, y de conformidad con el artículo 83 de la Ley de Bancos, estableció que previo a la concesión de un crédito, deberán cerciorarse razonablemente que el deudor está en capacidad de cumplir sus obligaciones dentro del plazo del contrato.

Por esta razón se emitió la resolución JM-567-92, con vigencia a partir del uno de enero de 1993, dando origen al *“Reglamento sobre la información mínima que las instituciones financieras deben mantener respecto a sus deudores y de los garantes de crédito”*.

Este reglamento establece en su artículo No.1 que las instituciones financieras sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos, deben mantener la información de sus deudores y de los garantes de crédito (incluyendo en estos últimos a los codeudores, fiadores, avalistas). Los aspectos que se contemplaron son:

1. Información general;
2. Información financiera;
3. Información sobre el análisis del riesgo;
4. Información específica sobre cada financiamiento.

Al contar el banco con la información solicitada, procede a confirmar la veracidad de la misma y a efectuar el análisis financiero necesario para establecer la solvencia y liquidez del solicitante. Al concluir la etapa del análisis financiero y valuación de las garantías, el departamento de análisis dictamina si es factible o no la concesión del crédito.

### **2.4.3 Requisitos y formalidades:**

#### **Requisitos:**

Las instituciones bancarias antes de conceder un crédito deben comprobar en forma razonable que el deudor tiene la capacidad de cumplir con la obligación contraída, en el plazo estipulado.

Los requisitos que exige la mayoría de los bancos que operan en el sistema guatemalteco se enumeran a continuación:

1. Ser cuentahabiente del banco con determinado período de antigüedad (de 3 a 6 meses).
2. Estabilidad laboral si el deudor es persona individual. Estar inscrito en el Registro Mercantil en el caso de personas jurídicas y empresarios individuales;
3. Llenar los formularios de solicitud de crédito pre-impresos, que proporciona la institución.
4. Presentar constancia de ingresos del deudor y codeudor, en el caso de personas jurídicas o empresarios individuales la patente de comercio, y estados financieros del último ejercicio fiscal debidamente certificados por un perito contador autorizado. Dependiendo de la política de cada banco, en algunos casos se requiere que los estados financieros estén certificados por un Contador Público y Auditor.

5. Cuando se trata de créditos con garantía prendaria o hipotecaria se efectúa una valuación de la garantía. Esta actividad es realizada por profesionales valuadores autorizados.

***Formalidades:***

De conformidad con el Reglamento sobre la información mínima que las instituciones financieras deben mantener respecto de sus deudores y de los garantes de créditos, aprobado en la resolución de Junta Monetaria No. JM-567-92, dentro de la "*Información específica sobre cada financiamiento*", se debe incluir una copia del documento (pagares, letras de cambio, escrituras públicas, etc.), por medio del cual se formalizó el financiamiento.

Los datos que deben contener los documentos que legalizan el préstamo, como mínimo deben cubrir los aspectos siguientes:

- Información de las personas naturales o jurídicas que participan en la negociación;
- Monto del crédito concedido;
- Forma de pago del crédito;
- Tasa de intereses, ordinario y mora;
- Plazo de la obligación;
- Descripción de la garantía;

- Lugar en que deben efectuarse los pagos;
- Causas que pueden originar la terminación del contrato;
- Procedimiento por incumplimiento de lo pactado;
- Aceptación de lo estipulado en el contrato;
- Firma de las partes que intervienen.

#### **2.4.4 Avalúos y referencias:**

##### ***Avalúos:***

Valorar una cosa es señalar el valor correspondiente a su estimación, modificado por todas las condiciones, circunstancias y usos a que se haya sujeta. Las clases más frecuentes de avalúos son:

- ***Avalúo fiscal:***

Es el que fija un precio de referencia para el cobro de impuestos y se calcula de acuerdo a tablas y procedimientos determinados.

- ***Avalúo judicial:***

Es el que se practica sobre ciertos bienes muebles o inmuebles, previa orden de los tribunales de justicia con el objeto de conocer el precio de un bien sujeto a litigio.

- ***Avalúo comercial:***

Se utiliza para llevar cabo la compraventa o permuta de bienes muebles o inmuebles. Por lo general se toma como base el precio de mercado.

- ***Avalúo bancario:***

Es el realizado por valuadores autorizados a solicitud de las instituciones bancarias, cuando el bien a valuar se utilizará como garantía de crédito, con el fin de contar con una base para el análisis y concesión del mismo.

***Responsabilidad del valuator:***

El valuator en el ejercicio de su profesión tiene dos clases de responsabilidades: Civil y Penal.

- La responsabilidad civil se manifiesta mediante el pago de daños y perjuicios ocasionados a título de dolo o culpa como consecuencia de la elaboración de un avalúo erróneo.
- La responsabilidad penal se manifiesta a través de la presentación de avalúos falsos y sobre propiedades inexistentes, pudiendo incurrir en todo caso en delito de estafa, tal como lo estipula el Art. 452, del Código Procesal Civil y Mercantil.

En consecuencia, es necesario que el banco previo a la concesión del préstamo, se asegure que la información obtenida por parte de sus valuadores sea confiable, y brinde protección para el banco, aplicando las políticas conservadoras al fijar precios a los bienes, especialmente cuando se trate de terrenos y construcciones.

#### **2.4.5 Referencias:**

Las referencias pueden ser: Internas y Externas. Las internas son las que brindan otros departamentos o secciones del banco en el cual el cliente solicita el crédito, por ejemplo: referencias del departamento de caja, departamento de créditos, operaciones internacionales, etc.

Las referencias externas, son las que provienen de fuentes ajenas a la institución bancaria en la cual se solicita el crédito, por ejemplo, las que se solicitan por medio de la Asociación Bancaria de Guatemala. Esta asociación gira una circular a sus miembros, con el propósito de recabar los antecedentes crediticios del interesado, dentro del sistema bancario.

En la práctica, la solicitud de referencias es una garantía para que los bancos aseguren su inversión previo a la concesión de un crédito, por lo que las políticas crediticias que se manejen deben establecer la obligación de solicitar referencias bancarias, y ser tomadas en cuenta en el análisis correspondiente.

#### **2.5 Resultado del análisis.**

Cuando el departamento de análisis de créditos cuenta con suficiente información sobre el solicitante del crédito, referente a datos generales de deudores y codeudores, información de la situación financiera, modalidades de crédito,

información veraz y conservadora sobre avalúos, garantías y referencias bancarias, estará en condiciones de emitir una opinión objetiva sobre dicho sujeto de crédito.

El informe por parte del analista de créditos consiste en elaborar una síntesis de los resultados del estudio, en el que se incluyen las fortalezas y debilidades del futuro deudor. Dicho estudio deberá ser emitido con imparcialidad, objetividad y profesionalismo, ya que es en este informe sobre el cual se basan los ejecutivos de la institución bancaria, para la toma de decisiones y la autorización respectiva.

Los directores, funcionarios y empleados de los bancos, ejercerán sus cargos bajo su exclusiva responsabilidad, dentro de las normas establecidas por las leyes, estatutos, y reglamentos aplicables. Asimismo, todo acto resolución u omisión de su parte que contravenga las disposiciones legales o que implique el propósito de causar perjuicio al banco, los hará incurrir en responsabilidad con la institución y terceros, por los daños y perjuicios que hubieran causado.

La información mínima que debe contener el informe del analista de créditos es la siguiente:

- Nombre del sujeto, (persona individual o jurídica)
- Dirección, teléfono, (dirección para recibir notificaciones)
- Monto, plazo, garantía, y destino del crédito (proyecto de inversión cuando sea el caso)

- Información sobre operaciones de depósitos monetarios y ahorro, cartas de crédito, compraventa de divisas, y otras operaciones dentro de la institución.
- Resultados de las referencias internas y externas.
- Avalúo sobre el bien inmueble, mueble, o del bien objeto de garantía, cuando el crédito sea con garantía real.
- Resultado del análisis efectuado a los estados financieros.

## ***2.6 Valuación de una cartera crediticia.***

Valuar una cartera consiste en establecer el riesgo de irrecuperabilidad de los activos crediticios, por medio de los procedimientos establecidos y técnicas elaboradas para cumplir a cabalidad con este propósito.

En las actuales condiciones del mercado la calidad de activos de cualquier institución bancaria depende en un alto porcentaje, de la situación de su cartera crediticia, la cual debe de estar garantizada adecuadamente. Esta situación instó a la Junta Monetaria a emitir la resolución JM-349-94, la cual contiene el acuerdo 9-94 vigente a partir del 23 de Julio de 1994, con la cual se crea el ***“Reglamento para la valuación de activos crediticios y normas para determinar y clasificar los de recuperación dudosa.”***

Para lograr una mejor interpretación, de las disposiciones de este reglamento, es necesario conocer la terminología, que se describe a continuación:

- **Activos crediticios:** Constituyen todas las operaciones que representan un riesgo crediticio para el banco, tal es el caso de préstamos, documentos descontados, sobregiros en cuentas de depósitos monetarios, pagos por cuenta ajena, deudores varios.
- **Garantías suficientes:** Son aquellas adecuadamente valuadas, legalmente perfeccionadas a favor del banco, cuyo valor servirá para cubrir los riesgos por incobrabilidad de activos crediticios. Esta definición abarca además de hipotecas y prendas los avales y fianzas constituidas por personas naturales o jurídicas distintas al deudor, que cubran adecuadamente el monto de la obligación.
- **Endeudamiento directo y contingente:** Está representado por la sumatoria de saldos insolutos por un mismo deudor por operaciones consideradas como activos crediticios.
- **Endeudamiento indirecto:** Es el constituido por avales y fianzas que un cliente ha otorgado a favor de un banco, para garantizar activos crediticios de terceros.

- **Mora:** Es el incumplimiento del pago del capital y/o intereses en las fechas estipuladas.
- **Avalúo reciente:** Es el efectuado por la institución financiera con no más de un año de antigüedad, respecto a la fecha de valuación general.
- **Capacidad de pago:** Es la posibilidad razonable de los deudores y codeudores para afrontar el pago del activo crediticio.
- **Análisis de riesgo:** Proceso de análisis por medio del cual se estima el grado, en que determinados activos crediticios pueden ser de dudosa recuperación.
- **Reservas:** Son las estimaciones de pérdida que deben contabilizar las instituciones financieras cuando se determine la existencia de activos de dudosa recuperación. Los bancos deberán realizar un análisis de su riesgo crediticio, además deberán mantener debidamente clasificados y valuados sus activos y constituir las reservas necesarias.

El reglamento para la valuación de activos crediticios establece en su artículo 3ro. (Responsabilidad). *“Las instituciones financieras crediticias deberán realizar un análisis de su riesgo crediticio, debiendo mantener adecuadamente clasificados y valuados sus activos y constituir las reservas necesarias, para este efecto deberán*

realizar, por lo menos dos veces al año con saldos referidos al 31 de marzo y al 30 de septiembre, valuaciones generales, cuyos resultados deberán registrarse contablemente a más tardar el 30 de abril y el 31 de octubre, respectivamente.”

### 2.6.1 Clasificación y valuación de los activos crediticios:

Para efectos de realizar la valuación de activos crediticios los bancos deberán mantener clasificados en categorías, atendiendo a su morosidad de la forma siguiente:

<u>Categoría</u>	<u>Morosidad</u>
<i>A</i>	Hasta un mes
<i>B</i>	Más de 1 mes, hasta 3 meses
<i>C</i>	Más de 3 meses, hasta 6 meses
<i>D</i>	Más de 6 meses, hasta 12 meses
<i>E 1</i>	Más de 12 meses, hasta 18 meses
<i>E 2</i>	Más de 18 meses, hasta 24 meses
<i>E 3</i>	Más de 24 meses, hasta 30 meses
<i>E 4</i>	Más de 30 meses, hasta 36 meses
<i>E 5</i>	Más de 36 meses.

En la valuación de los activos crediticios clasificados de acuerdo a la categoría de riesgo descrita anteriormente, deberán utilizarse los criterios siguientes:

- Garantía suficiente, en su defecto análisis de la capacidad de pago del deudor a través de la suficiencia patrimonial o flujo de fondos;

- Deducción de la garantía del saldo del activo crediticio de acuerdo al intervalo de morosidad.
- Si se presenta falta o insuficiencia de garantías debe efectuarse análisis de la capacidad de pago. Si existe deficiencia parcial o total respecto al saldo del activo crediticio, se deberá crear la reserva que corresponda.

***Provisiones:***

El reglamento de valuación de activos crediticios, establece los niveles de provisión de acuerdo a las diferentes categorías de riesgo descritas anteriormente, de la forma siguiente:

<u><i>Categoría</i></u>	<u><i>% a Provisionar</i></u>
<i>A</i>	<i>0</i>
<i>B</i>	<i>5</i>
<i>C</i>	<i>20</i>
<i>D</i>	<i>50</i>
<i>E</i>	<i>100</i>

Al aplicarse los distintos porcentajes de provisión se obtiene una mejor valuación de los activos crediticios, dependiendo de las características particulares de cada crédito.

## **CAPITULO III**

### **REINGENIERÍA**

#### **3.1 Antecedentes históricos.**

Previo a dar un concepto de lo que es reingeniería, es necesario describir las condiciones y motivos que dieron origen a este nuevo concepto.

*"La reingeniería no es la última moda importada de Japón, no es un remedio que los administradores apliquen a sus empresas, o algún truco de publicidad que incremente la demanda de los productos o servicios que se ofrezcan, no representa cambiar el centro de procesamiento de datos. No se trata de arreglar nada, significa empezar de nuevo sin nada preestablecido."*<sup>7</sup>

#### ***Cómo nació este concepto:***

El originador y principal exponente de este concepto es el consultor administrativo Michel Hammer, quien a mediados de la década de los ochenta empezó a observar que unas pocas empresas habían mejorado espectacularmente su rendimiento, cambiando radicalmente la forma de hacer las cosas. Resolviendo profundizar en el tema se dio a la tarea de investigar por qué las empresas se habían decidido por un cambio radical, en lugar de aplicar un proceso de mejoras continuas menos complicadas.

---

<sup>7</sup> *Reingeniería*, Michael Hammer & James Champy, Grupo editorial Norma, Página No. 2

El propósito era averiguar si estas empresas tenían algo en común, una técnica que surtiera efecto; y si ese fuera el caso sería posible aplicar esas técnicas a otras empresas en su totalidad o solamente a algunas áreas.

Concluyó que la mayoría de estas empresas habían efectuado con éxito cambios radicales en uno o más de sus procesos, y utilizaron aunque sin saberlo, una serie de técnicas y herramientas en común. Poco a poco se pudo discernir los patrones de acciones que condujeron al éxito, se vio surgir una serie de procedimientos que provocaron y dieron origen al cambio radical. Con el tiempo se le dio a esta serie de procedimientos un nombre: *"Reingeniería de negocios"*

#### *¿El por qué hacer un cambio? :*

Los principios y bases sobre las cuales han sido administradas hasta la fecha la mayoría de empresas, fueron establecidos hace más de doscientos años. Cualquier empresa de productos o servicios, independientemente del grado de avance, nivel tecnológico, origen, etc. que haya alcanzado, derivan su estilo de trabajo y sus raíces organizacionales a los principios dados por Adam Smith en su obra *"La riqueza de las naciones"*, publicado en 1776. Este economista, filósofo y precursor de un consultor moderno, pensador radical para su época expuso lo que denominó: *El principio de la división del trabajo.*

Este principio indicaba que cierto número de trabajadores especializados en una tarea específica produciría mucho más productos, que la misma cantidad de obreros trabajando en forma separada para elaborar un producto a la vez.

La división del trabajo aumentó la productividad de los operarios por tres razones principales:

- 1) Aumento de destreza de todos los obreros;
- 2) Ahorro de tiempo que suele perderse pasando de una clase de trabajo a otra;
- 3) Invento de un gran número de máquinas que facilitan y acortan el trabajo, y le permiten a un hombre hacer el trabajo de muchos.

Esta regla se aplica hoy en día no sólo a los oficios de la industria manufacturera, sino también en las empresas de servicios, como los bancos, los cuales tienen estructurado sus sistemas operativos y de procedimientos en función de la especialización de cada tarea, por ejemplo: Departamento de análisis, departamento de créditos, departamento de caja, etc.

Como puede observarse los bancos hoy en día trabajan sobre una base de hace más de dos siglos, por lo que se hace necesario emprender un cambio radical, el cual al

igual que la división del trabajo en su época, se presenta como una idea un tanto desatinada, y con una barrera de tradicionalismo difícil de derribar.

### **3.2 Definición de Reingeniería.**

Son muchas las definiciones que se tienen del término Reingeniería. Con el propósito de formarse un concepto amplio y claro, se exponen algunos de ellos a continuación:

- *“Es una reestructuración total de la forma en que opera una empresa, y que tiene por consecuencia mejoras dramáticas en los resultados deseados.”*<sup>8</sup>
  
- *“Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad servicio y rapidez.”*<sup>9</sup>
  
- *“Reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos, a través de la revisión fundamental, con el objeto de lograr mejoras sin límites, en los rendimientos y otros factores de competencia tales como, costos, calidad, servicio y rapidez.”*<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Seminario: **Tecnologías gerenciales centrada en fiabilidad, Reingeniería, y planificación Estratégica**, Universidad Francisco Marroquín 1995.

<sup>9</sup>Michael Hammer & James Champy, **Reingeniería**, Editorial Norma 1994

<sup>10</sup> Raymond Managanelli y Marck Klien, **Cómo hacer Reingeniería**, Editorial Norma 1994.

Al analizar las definiciones anteriores, puede observarse que todas incluyen cuatro conceptos básicos:

- 1) **Fundamental:** Al emprender la reingeniería de negocios, los directores de las empresas deben hacerse las preguntas más básicas sobre su compañía y sobre cómo funciona. ¿Por qué hacemos lo que estamos haciendo? ¿Y por qué lo hacemos en esa forma? Hacerse esas preguntas obliga a examinar las reglas tácitas y los supuestos en los cuales descansa el manejo del negocio. A menudo esas reglas resultan anticuadas, equivocadas o inapropiadas.

La reingeniería empieza sin ningún concepto establecido, sin dar nada por sentado. Las compañías que emprenden la reingeniería deben cuidarse de los supuestos que la mayoría de los procesos ya han arraigado. Preguntarse “¿Cómo podemos hacer en forma más eficiente la investigación de un crédito?”. Esta afirmación da por sentado que el crédito de los clientes debe investigarse, sin tomar en cuenta que en muchos casos, el costo de investigarlo resulta superior a lo que se pierde en cuentas incobrables que supuestamente la investigación evitaría. La reingeniería determina primero qué debe hacer una compañía y luego cómo debe hacerlo. No da nada por sentado, se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.

- 2) **Radical:** Se deriva del latín *radix* que significa raíz. Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas, no efectuar cambios superficiales ni

tratar de arreglar lo que ya está instalado, sino abandonar lo viejo. Cuando en reingeniería se habla de rediseñar radicalmente, significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo.

3) **Espectacular:** Aquí debemos entender que hacer reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales, sino de dar saltos gigantescos en rendimiento, cambios que signifiquen aumentar entre un noventa o un cien por ciento la productividad de la empresa.

4) **Procesos:** Un proceso de negocios es el conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente, en otras palabras, la entrega de un bien en manos del cliente es el valor que el proceso crea.

Los procesos se componen de tres tipos principales de actividades:

- Procesos que agregan valor (actividades importantes para los clientes).
- Procesos de traspaso (actividades que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras que son principalmente funcionales, departamentales u organizacionales) y;
- Procesos de control (actividades creadas en su mayor parte para controlar los trasposos a través de las fronteras departamentales).

Las relaciones interpersonales e interdepartamentales son importantes en los negocios, pero es por medio de los procesos como se realiza el trabajo. El proceso de negocios es la unidad básica de la empresa, es la base con la que se construye la estructura que da origen a la creación de bienes y servicios.

### *3.3 Qué no es Reingeniería.*

Con el propósito de aclarar el concepto que se haya formado sobre la reingeniería, y no se confunda con los programas de mejoras que realizan algunas empresas, es conveniente aclarar algunas ideas erróneas sobre el tema.

En primer lugar debe tenerse claro que reingeniería no es lo mismo que automatización. Automatizar los procesos existentes con la informática es como facilitar, modernizar y ofrecer maneras más eficientes de hacer lo que no debe de hacerse. Tampoco debe confundirse con la llamada reorganización de software, que constituye producir sofisticados sistemas computarizados que automatizan soluciones informáticas obsoletas en función de las necesidades actuales.

Reorganizar una empresa, reducir el número de niveles o hacerla más plana, aunque es muy probable que al aplicar la reingeniería, pueda resultar una organización más plana, tampoco es lo mismo que rediseñarla. El problema fundamental no proviene de su estructura organizacional, sino de la estructura de sus procesos. Muchas empresas buscan eliminar los excesos burocráticos con los que cuentan actualmente, sin embargo el problema no lo constituye la burocracia,

la cual en muchos casos es el pegamento que mantiene unida a una organización, por lo que la forma de eliminar la burocracia y aplanar una organización, es rediseñando los procesos de manera que no estén fragmentados.

Es muy fácil relacionar o confundir el término reingeniería con el de Calidad total, gestión de calidad u otra manifestación del movimiento contemporáneo de calidad, que desde luego comparten muchas cosas en común. Ambos reconocen la importancia de los procesos y ambos empiezan con las necesidades del cliente y trabajan de ahí hacia atrás. Sin embargo, la esencia de los dos programas difiere substancialmente. Los programas de calidad trabajan dentro del marco de los procesos existentes en una empresa y buscan mejorarlos por medio de una mejora incremental y continua. Su objetivo es hacer lo que se está haciendo pero hacerlo cada vez mejor, buscando de esta forma una mejora incremental en los procesos. La Reingeniería por el contrario persigue avances significativos descartando totalmente los procesos existentes para cambiarlos por otros completamente nuevos.

### ***3.4 Objetivos de la reingeniería.***

Al poner en marcha un proyecto de reingeniería en una empresa, sección o departamento, se persiguen principalmente los objetivos siguientes:

1. Lograr un incremento significativo de la calidad de los bienes o servicios que la empresa provee a sus usuarios.
2. Reducción de los costos en los procesos como resultado del rediseño, simplificación o eliminación de procesos anteriores.
3. Mayor maniobrabilidad empresarial operativa por adelgazamiento burocrático, incrementando con ello substancialmente la velocidad de respuesta a los requerimientos de los usuarios.
4. Analizar, evaluar, modificar, replantear simplificar o simplemente eliminar las operaciones y/o procesos de las organizaciones.
5. Reinventar las operaciones del negocio objeto de estudio, así como imaginarlo cómo será con nuevos sistemas de operación.
6. El rediseño drástico de operaciones, además de cambios en el contenido del trabajo de los diversos cargos y la manera de realizarlos.
7. La simplificación de los procesos, buscando reducir el volumen y contenido de trabajo y en consecuencia su costo, mejorando la calidad y aumentando la velocidad del servicio.
8. La identificación de las formas más lógicas de agrupar funciones y procesos para crear una nueva organización.

### ***3.5 Cuándo debe aplicarse la reingeniería.***

La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimiento. Si una compañía se encuentra al 10 %

por debajo del nivel promedio según su ramo, si sus costos están por encima del 10% del promedio, si su calidad baja en un 10%, si su servicio a los clientes necesita una mejora del 10 %, esta compañía no necesita reingeniería. Con métodos convencionales, desde exhortar al personal hasta establecer programas incrementales de calidad, se puede sacar a una empresa de un retraso del 10 %.

*“Se debe apelar a la Reingeniería únicamente cuando exista una necesidad de volar todo. La mejora marginal requiere afinación cuidadosa; la mejora espectacular exige eliminar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo”<sup>11</sup>*

Las empresas deben plantearse el cuestionamiento siguiente: ¿En dónde están hoy?, y ¿En dónde quieren estar?, realizar un examen sobre sus objetivos, metas, políticas, estrategias, etc.

Los directores, gerentes y administradores, han detectado la necesidad de convertir a las empresas que dirigen en instituciones más eficientes, para poder competir con las condiciones actuales del mercado, en el cual el cliente tiene cada vez más opciones para escoger. De esta forma, la competencia por captar una parte del mercado se hace más fuerte, caso contrario cuando la competencia es poca y el negocio marcha relativamente bien, y por lo mismo, la compañía no reconocerá la necesidad de un cambio significativo, ni invertirá tiempo y recursos en el mismo.

---

<sup>11</sup> Ibid Pagina, 35

Michael Hammer, en su libro "*Reingeniería*", define al momento de aplicar una reingeniería a tres tipos de empresas:

- 1) Las primeras son compañías que se encuentran en graves dificultades. Estas no tienen más remedio. Si los costos están en un orden de magnitud superior al de los competidores o a lo que permite su modelo económico, si su servicio a los clientes es tan malo que los clientes se quejan abiertamente, si el índice de fracasos con sus productos es dos o tres veces superior al de la competencia, esa compañía evidentemente necesita aplicar reingeniería.
  
- 2) En segundo lugar están las empresas que todavía no se encuentran en dificultades, pero cuya administración tiene la previsión de detectar que se avecinan problemas. Por el momento los resultados financieros pueden parecer satisfactorios, pero hay nubes en el horizonte que amenazan con arrancar las bases que sustentan el éxito de la empresa, por ejemplo: nuevos competidores, requisitos o características cambiantes de los clientes, un ambiente reglamentario o económico diferente. Estas compañías tienen la visión de empezar a rediseñarse antes de caer en la adversidad.
  
- 3) El tercer tipo lo constituyen las empresas que se encuentran en condiciones óptimas, no tienen dificultades visibles ni ahora ni en el

horizonte, pero sus administradores tienen aspiraciones y la suficiente visión para detenerse a pensar en qué forma pueden fortalecerse frente a sus competidores y hacerles más difícil el camino. Las empresas clasificadas en esta categoría, ven a la Reingeniería como una oportunidad de ampliar su ventaja sobre sus competidores.

### *3.6 El recurso humano.*

*“ El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en una empresa. El éxito de una compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de su fuerza laboral”.*<sup>12</sup>

Durante muchos años se ha manejado el concepto que las máquinas trabajan muy bien, y la gente solamente ocasiona problemas, sin embargo en los últimos años se ha cuestionado esta teoría arraigada desde la revolución industrial, desafiando la escuela que defiende el ideal mecanicista. Es posible confiar a los trabajadores buena parte de la responsabilidad para la definición de trabajo, logrando mejores resultados con un menor esfuerzo.

La importancia del recurso humano para el éxito de un proyecto de reingeniería, hace que esta área reciba atención desde el inicio del proyecto. La participación del departamento de personal puede ayudar a identificar problemas mientras se cuenta

---

<sup>12</sup> Ibid Página 48

con tiempo para solucionarlos sin retrasar el proyecto, además aporta información relacionada con las actividades del personal y contribuye al rediseño de los procesos. Es muy importante que los procesos rediseñados sigan acordes a las políticas laborales que se manejan en la empresa.

Los temas sobre recursos humanos que el proyecto de reingeniería enfrentará, pueden no salir a la superficie sino hasta cuando se ha esquematizado un nuevo diseño del proceso de negocios, y en ese momento se hará evidente la necesidad de trasladar las destrezas del personal actual a los nuevos requerimientos del trabajo. El proyecto de reingeniería debe vincular al personal en los procesos rediseñados. El resultado debe ser trabajadores con las habilidades apropiadas para hacer el trabajo recién definido. Los objetivos principales al iniciarse un proyecto deben ser los siguientes:

- Definir posiciones y destrezas,
- Definir una nueva organización,
- Reubicar al personal,
- Reclasificar,
- Capacitar,
- Retirar (si el caso lo amerita),
- Implantar cambios.

Por su capacidad de retirar los elementos amenazadores de un proyecto, el departamento de recursos humanos deberá encontrar mecanismos para aumentar el sentimiento de identidad corporativa en todos los empleados. Sus consejos deberán ayudar al personal a acostumbrarse al cambio y a confiar en su empresa

*“Uno de los objetivos claves a largo plazo al emplear la Reingeniería es aumentar el autodesarrollo del personal; elevar su nivel de respuesta y su contribución al negocio. La medida en la que estos propósitos se mantengan e incrementen, será también la medida en la que la ventaja competitiva de la compañía se incremente”.*<sup>13</sup>

Cuando se implementa una Reingeniería, puede prestarse como un enfoque ideal para reducir el personal, puesto que en cualquier proceso de negocios que aumenta su eficiencia deberá alcanzar resultados elevados con el personal existente o en todo caso los mismos resultados con menos empleados, sin afectarse en ningún caso la calidad. Sin embargo la experiencia ha demostrado que los procesos de reestructuración que tratan de incorporar reducciones de personal afecta a la reingeniería.

Estos problemas incluyen dificultades para retener al personal apropiado, pérdida de confianza hacia la administración, liquidaciones muy altas de pasivos laborales al indemnizar al personal, impactos adversos en la productividad y una tendencia definida de las áreas afectadas del negocio hacia la vinculación de personal por su propia cuenta.

---

<sup>13</sup> Ibid, Página 62

### ***3.7 El nuevo mundo de trabajo.***

Anteriormente se indicó que la reingeniería es el rediseño radical de los procesos existentes en cada compañía. Esto significa que cuando se rediseña un proceso es importante hacer notar que todos aquellos oficios que eran estrechos y orientados a una tarea especial pasan a ser multidimensionales. Esto da como resultado que todos aquellos individuos que antes hacían lo que se les ordenaba, toman ahora decisiones por sí mismos, puesto que en el nuevo enfoque el trabajo implica que todos los trabajadores piensen más en las necesidades de los clientes, y menos en las necesidades de los jefes. Derivado de las características antes descritas se pueden manejar los conceptos siguientes:

#### ***3.7.1 Cambio en las unidades de trabajo:***

***(De departamentos de trabajo a equipos de proceso).***

Significa que todas las empresas dispuestas a rediseñar la estructura existente, se ven en la necesidad de formar equipos de procesos a efecto que estos sean los controladores, coordinadores y los encargados de reestructurar y llevar a cabo un proceso total. Esto se logra no necesariamente reuniendo a las personas de todos los departamentos en general, sino que tomando un grupo reducido de personas con el objeto de que sean los representantes de la empresa, los cuales estarán en contacto con las personas encargadas de cada una de las áreas, a efecto que se trabaje sobre un objetivo común en conjunto.

### **3.7.2 *El trabajo cambia:***

***(Tareas simples a trabajo multidimensional).***

Las personas que están integrando el equipo de proceso encontrarán su trabajo muy distinto a los oficios que naturalmente estaban acostumbrados a realizar. El trabajo de oficina, en serie o de taller es muy especializado. La aplicación de la reingeniería definitivamente viene a efectuar un trabajo multidimensional, al eliminar todo aquel trabajo innecesario y el desperdicio que conlleva, y todo aquel trabajo que no agrega valor al producto, lo que significa que todo aquel trabajo improductivo que existe por causa de las fronteras que hay dentro de una organización, debe desaparecer al poner en marcha la reingeniería, lo cual significa que el personal involucrado en este proceso, destinará más tiempo a hacer su trabajo efectivo.

### **3.7.3 *Papel del trabajador:***

***(De controlado a facultado).***

Cuando se cuenta con personal que sigue las reglas, se está hablando de un trabajador controlado. Por el contrario, todas aquellas empresas que han sufrido una transformación total en su diseño y estructura, tendrán empleados o gente que hace sus propias reglas.

Esto se lleva a cabo indudablemente cuando las empresas objeto de estudio confían plenamente a los equipos la responsabilidad de completar un proceso, otorgándoles también la autoridad necesaria para tomar las medidas que consideran correctas.

### **3.7.4 Los valores cambian: (De proteccionistas a productivo).**

Una reingeniería conlleva obviamente a un cambio significativo en la cultura de la empresa y en su configuración estructural, al tener como objetivo primordial el trabajar por sus clientes. Derivado de esta situación, el personal de una empresa debe aplicar y crear en los fundamentos siguientes:

- Los clientes son los que pagan nuestros salarios, debo de hacer lo que se necesite para complacerlo.
- Todo trabajo que se lleva a cabo dentro de la empresa es esencial, el mío es muy importante.
- La responsabilidad es mía, debo de aceptar la propiedad de los problemas y buscarles una solución.
- Yo pertenezco a un equipo, si triunfamos o fracasamos es el equipo en su conjunto.

### **3.8 Importancia de la informática.**

La informática desempeña un papel de suma importancia al momento de reorganizar una institución, pero es muy fácil darle un uso erróneo lo cual puede

bloquear la reingeniería, al reforzar viejas maneras de pensar y viejos patrones de comportamiento.

### **3.8.1 Aprender a pensar por inducción:**

La mayor parte de los gerentes y altos ejecutivos piensan en forma deductiva, es decir una vez establecido un problema, lo evalúan y buscan las soluciones respectivas. Pero para aplicar la informática a la reingeniería de negocios, es necesario pensar en forma *inductiva*, que es la capacidad de reconocer primero una solución poderosa y enseguida buscar los problemas que la compañía probablemente no sabe que existen.

El error fundamental de muchas compañías al tratar con la tecnología, es que la ven a través del lente de sus procesos existentes y se preguntan: ¿Cómo podemos usar estas nuevas capacidades tecnológicas para realizar, dinamizar o mejorar lo que ya estamos haciendo? La reingeniería a diferencia de la automatización, es innovación. Es explotar las más nuevas capacidades de la tecnología para alcanzar metas enteramente nuevas. Uno de los nuevos aspectos más difíciles de la reingeniería es precisamente reconocer las nuevas capacidades no familiares en lugar de las ya familiares.

### ***3.8.2 Cuál debe ser el papel de la informática:***

*“Al momento de desarrollar el software para una empresa, no hay que preguntarle a un individuo cómo utilizaría la tecnología en su negocio, ya que todos contestaran la forma en que esta podría mejorar las tareas que ya están realizando. El verdadero poder de la tecnología está en ofrecer soluciones para problemas todavía inexistentes”.*<sup>14</sup>

Las necesidades lo mismo que las aspiraciones, le dan al usuario lo que entiende que es posible. La tecnología trascendental hace factibles actividades y actos con los cuales no se sueña siquiera que es posible. La mayoría de las corporaciones no reconocen las posibilidades de negocios latentes en la tecnología. Esta falta de visión es comprensible, aún cuando no excusable. El poder real de la tecnología no está en que pueda hacer funcionar mejor lo viejos procesos, sino en que les permite a las organizaciones romper reglas y crear nuevas maneras de trabajar.

### ***3.8.3 Romper reglas, un poder de la informática:***

El romper reglas es lo que se necesita para que la gente aprenda a pensar en forma inductiva sobre la tecnología durante el proceso de reingeniería. Se debe buscar la vieja regla o reglas que la tecnología permita romper, y luego ver que oportunidades comerciales se crean al romperlas. Es este poder destructivo de la tecnología sobre las antiguas reglas lo que no limitará la manera de realizar el

---

<sup>14</sup> Ibid Página 90

trabajo, haciendo que este tipo de empresas tengan una ventaja competitiva sobre las otras.

A continuación se presentan algunas ilustraciones en las cuales se pueden romper reglas, valiéndose de diversas aplicaciones de la tecnología a la información:

**Regla:** La información puede aparecer solamente en un lugar a la vez.

**Aplicación de la tecnología:** Base de datos compartida.

**Resultado:** La información puede aparecer simultáneamente en tantos lugares como sea necesario.

Cuando la información se capta en papel y se almacena en carpetas, solamente una persona la puede usar a la vez. Sacar copias y distribuir las no es siempre factible, y puede dar lugar a pérdida de información o archivos incompletos. En consecuencia el trabajo que necesita esta información tiende a estructurarse secuencialmente, o sea que un trabajador completa su tarea y luego le pasa la carpeta al siguiente de la línea, y así sucesivamente.

La tecnología de una base de datos, permite a muchas personas usar la misma información simultáneamente, liberando el proceso de las limitaciones artificiales de la secuencia.

**Regla:** Los negocios tienen que elegir entre centralización y descentralización.

**Aplicación de la tecnología:** Redes de telecomunicaciones.

**Resultado:** Los negocios pueden obtener simultáneamente los beneficios de la centralización y descentralización.

Si toda situación por la cual atraviesa una sucursal, tuviera que consultarla con la oficina central, sería poco lo que podría realizarse. La tecnología actual permite liberar a las empresas de la dependencia de un sistema de correo físico, que lleve la información de una sucursal hacia la central o viceversa. Redes de comunicación de alta amplitud de banda le permiten a la oficina central disponer de la misma información que tienen las sucursales y ver la información que ambos usan. La industria bancaria puede explotar de una manera significativa esta situación al volver a sus agencias en puntos de ventas de los productos que ofrece. La disponibilidad de cajeros automáticos y otros dispositivos de alta capacidad de información, significa que las transacciones de las sucursales aparecen inmediatamente en los registros del banco central. De esta forma puede mantenerse más cerca del cliente sin tener que renunciar al control central de las operaciones.

**Regla:** Los planes deben revisarse periódicamente.

**Aplicación de la tecnología:** Computadoras de alto rendimiento.

**Resultado:** Los planes se revisan instantáneamente.

El constante avance de las computadoras que cada vez son más accesibles, crea nuevas posibilidades de aplicación, por lo que explotar el potencial de la tecnología para cambiar los procesos en una empresa logrando que esta se adelante a sus competidores, no es cuestión que suceda una sola vez, ni es algo que la empresa pueda hacer ocasionalmente, cada cinco, diez años, etc. Por el contrario, mantenerse al día con la nueva tecnología y aprender a reconocerla e incorporarla en una organización, debe ser un esfuerzo permanente, lo mismo que la investigación y desarrollo o marketing.

Se requiere de gran capacidad imaginativa para detectar el potencial de una tecnología que al principio pareciera no tener ninguna aplicación dentro de las actividades de la empresa. Descubrir aplicaciones novedosas de la tecnología, debe convertirse en uno de los principales objetivos si se quiere tener éxito en una era de cambios constantes, y las empresas que mejor reconozcan y realicen el potencial de la nueva tecnología, gozarán de ventaja continua y creciente sobre sus competidores.

**CAPITULO IV**  
**APLICACIÓN DE REINGENIERÍA EN LA CARTERA CREDITICIA,**  
**DE UN BANCO PRIVADO**

En los capítulos anteriores se definió el crédito bancario, cómo se encuentra conformado un departamento de créditos en un banco privado, y por último se definió el concepto de reingeniería, cuál es su propósito, y por qué debe efectuarse un cambio tan radical como el que implica reinventar una empresa. Toda esta información servirá de base para plantear la forma en que la reingeniería puede aplicarse en una cartera crediticia de un banco privado.

**4.1 Iniciación de la Reingeniería.**

El planteamiento de cómo persuadir a los empleados de un banco a que acepten o que, por lo menos no interfieran con la perspectiva de un cambio tan radical, no es algo que se logre en un sólo intento. Constituye una gran campaña educativa y de comunicación con el personal. Esta labor de persuasión comienza desde convencer al personal que el cambio es necesario y termina hasta que los procesos rediseñados ya se encuentran funcionando.

El desarrollo de los mensajes para el rediseño de un banco en todas sus áreas, o en una de ellas solamente, constituye una de las principales labores de los altos funcionarios. Para cumplir con esta labor, existen dos mensajes que son claves y fundamentales comunicar al personal:

### **1. Argumento Pro-acción:**

Hacerles del conocimiento en qué posición se encuentran dentro de la banca guatemalteca, y exponer las razones por las cuales no se puede seguir en dicha posición, sino que deben avanzar hacia una mejora. Tiene que ser un argumento convincente en favor del cambio, y dar la idea que rediseñar es indispensable para la supervivencia. El proceso de desarrollar este mensaje trae consigo la ventaja de analizar desapasionadamente, su desempeño en el ámbito bancario.

### **2. Declaración de Visión:**

Exponerle los objetivos y las metas hacia las cuales se propone llegar la administración del banco. Esta situación obliga a la administración a exponer claramente el propósito del programa de cambio y el grado de cambio que se necesita efectuar por medio de la reingeniería.

*“A los documentos que utilizan las empresas para plantear y comunicar estos dos mensajes se les denomina, al primero: Argumento Pro Acción, y al segundo, una Declaración de visión.”<sup>14</sup>*

El argumento pro-acción muestra a grandes pinceladas la naturaleza del problema que aqueja la cartera crediticia del banco, y la visión indica el destino del esfuerzo de reingeniería, “aquí es a donde queremos llegar”. La declaración de visión, es el

<sup>14</sup> Reingeniería, Michael Hammer & James Champy, Editorial Norma, Página No. 156

medio que la administración debe emplear para comunicar, la idea del tipo de cartera crediticia que se quiere llegar a tener, describiendo cómo va a operar y qué resultados va a obtener. Constituye una declaración cualitativa y cuantitativa, que la empresa puede utilizar como recordatorio de sus objetivos.

Como puede apreciarse, para hacer llegar el mensaje a los accionistas, directores, y altos ejecutivos de un banco sobre la necesidad de la implementación de una reingeniería, se necesita hasta cierto punto el arte de la persuasión. Cuando se están dando los primeros pasos en una reingeniería nadie sabe en realidad hacia donde va, qué aspectos de los procesos actuales cambiarán y cuáles no. Una visión es lo que la empresa puede alcanzar, y si está bien planteada la sostiene en medio de las tensiones del proceso.

Usados conjuntamente y de una forma correcta los argumentos pro-acción y visión, actúan como cuña e imán. Para sacar a las personas de donde están y encaminarlas hacia donde deben de estar, se requiere de dos acciones. Primero hay que desarraigarlas de donde están, y el instrumento que se utiliza es la cuña, el - *Argumento Pro-acción*-. Luego hay que atraerla a otro punto de vista, y esto es el oficio del imán, - *La Visión* -.

El primer paso para la implantación de la reingeniería lo constituye preparar, difundir y hacer llegar los argumentos pro-acción y visión que anteriormente se han expuesto,

siendo responsabilidad del líder, o sea el individuo que tenga el prestigio y la autoridad, quien debe forjar y comunicar estos argumentos.

#### 4.2 *¿Quién aplica la reingeniería?*

Hay que tener bien claro que es el mismo personal del banco quien va a llevar a cabo la aplicación de la reingeniería. En cuanto al rediseño de los procesos es necesario formar un equipo en el que participe personal con un nivel profesional y de conocimiento de las operaciones crediticias del banco, el cual debe estar conformado por elementos internos y externos. La integración de este equipo es clave para el éxito del proyecto.

A través de los esfuerzos de las empresas que han emprendido proyectos, se han visto surgir los siguientes papeles:

- **Líder:** Alto ejecutivo que autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería
- **Dueño del proceso:** Un gerente que es responsable de un proceso específico y del esfuerzo de reingeniería enfocado en él.
- **Equipo de reingeniería:** Un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, que diagnostican el proceso y supervisan la reingeniería y su ejecución.
- Cuando una compañía se rediseña en su totalidad, o en más de un proceso para un programa extenso de reingeniería, para que el proyecto tenga éxito,

además del líder, y el equipo de reingeniería pueden surgir otros dos papeles importantes: *El comité directivo* y *el zar de la reingeniería*.

***El comité directivo:*** La decisión de formar un comité directivo para el proyecto de reingeniería es opcional. Puede considerarse que tenga la última palabra en la toma de decisiones o podría resolver los problemas que enfrente muy bien sin él. El comité directivo consiste en un grupo de altos administradores, habitualmente incluye a los dueños de los procesos, aunque no se limita a ellos. Es recomendable que el comité lo presida el líder.

***El zar de reingeniería:*** Cuando el proyecto de reingeniería abarca varios procesos, los dueños de los equipos deben concentrarse en sus tareas específicas, es ahí cuando surge el problema: ¿Quién atiende, entonces a la administración activa del esfuerzo de reingeniería global, al conjunto de esfuerzos de toda la organización?

*"El líder tiene la perspectiva adecuada pero no dispone de tiempo para la administración del esfuerzo día tras día, por lo tanto necesita un fuerte apoyo personal del equipo. La persona que desempeña este papel es el Zar de la reingeniería."*<sup>15</sup>

#### **4.3 Papeles en un proyecto de reingeniería de una cartera crediticia.**

Para el caso de emprender un proyecto de reingeniería en una cartera crediticia de un banco privado, los papeles podrían quedar conformados de la forma siguiente:

---

<sup>15</sup> Ibid. Página 121.

#### **4.3.1 El Líder:**

Es el que hace que tenga lugar la reingeniería, puede decirse que es el que obliga a los demás a hacer lo que él quiere que hagan. Es el responsable que el proyecto cumpla su objetivo. Debe ser un alto ejecutivo con autoridad suficiente para persuadir a la gente que acepte las perturbaciones radicales que trae la reingeniería, por lo tanto debe contar con características dignas de respeto, tales cómo: autoridad y personalidad, esta persona tiene que poseer un don de convencimiento para persuadir a la gente que participa en el proyecto.

El papel principal del líder es convertirse en visionario y motivador, ideando y exponiendo una visión del tipo de servicios crediticios que se desea prestar. Comunica a todos los integrantes del equipo de reingeniería y las personas involucradas en la cartera crediticia, el propósito del proyecto de reingeniería.

Para el caso propiamente de la cartera crediticia, el líder puede ser una persona que no se encuentre entre los altos ejecutivos, podría ser el director de créditos, sin embargo, siempre debe de tener autoridad sobre los recursos necesarios para ejecutar los procesos de la división, es decir, que el esfuerzo de reingeniería esté completamente dentro del dominio de su función.

#### **4.3.2 El dueño del proceso:**

*“Si el deber del líder es hacer que la Reingeniería tenga lugar en lo grande, el del dueño del proceso es hacer que tenga lugar en lo pequeño, al nivel de proceso*

*individual. Su reputación, y su carrera profesional están en juego cuando un proceso se somete a Reingeniería.* <sup>16</sup>

El trabajo del dueño del proceso no es hacer reingeniería, sino ver que se haga. El dueño tiene que organizar un equipo de reingeniería y los demás requerimientos para permitir que el equipo haga su trabajo. Obtiene los recursos que el equipo necesita, los protege de la burocracia, y trabaja para obtener la cooperación de otros gerentes cuyos grupos funcionales también tienen que ver con el proceso.

Un dueño del proceso debe actuar como motivador, inspirador, asesorando al equipo, actuando como crítico, vocero, monitor y enlace, cuando los miembros del equipo empiecen a producir ideas que desconcierten al resto de la empresa. Actúa como un defensor contra las críticas y comentarios adversos al proceso.

#### ***4.3.3 El equipo de reingeniería:***

Son las personas que tienen que producir ideas, llevando a la realidad los planes elaborados. Los grupos denominados "equipos", únicamente pueden rediseñar un proceso a la vez, y para que cumplan con su función satisfactoriamente, deben ser pequeños, es decir entre cinco y diez personas. Cada equipo consta de dos tipos de personas que se denominan:

##### ***1. Los de adentro:***

Son las personas que actualmente trabajan en el proceso que se va a rediseñar. Son parte de las diversas funciones que lo integran, sin embargo,

---

<sup>16</sup> *Ibid* Página No. 114

conocer la forma en la que actualmente el banco ejecuta un proceso es un arma de dos filos, ya que el conocimiento íntimo del proceso existente le permite al equipo descubrir sus defectos y rastrear las fuentes de los problemas actuales, pero esa misma proximidad puede interferir al momento de plantear nuevas ideas.

Puede ocurrir que los miembros del equipo de adentro confundan lo que es con lo que debe de ser. Se requiere de personas que hayan desempeñado sus cargos durante un tiempo que le permita conocer a fondo el proceso, pero no por tanto tiempo que crea que el proceso actual es razonable e ideal. En general, los de adentro asignados a un equipo deben ser los mejores.

### 2. Los de afuera:

Para entender lo que se va a cambiar, el equipo necesita gente de adentro, pero para cambiarlo, necesita gente que lleve la idea que hay que cambiar el proceso. Estas personas son las de afuera. Cómo no trabajan en el proceso que se está rediseñando, le pueden aportar una mayor dosis de objetividad y una perspectiva distinta. No temen a cuestionar a los funcionarios, ni hacer preguntas ingenuas que pueden derribar supuestos profundamente arraigados, y abrir las mentes de las personas hacia nuevas e ilimitadas formas de ver el trabajo que realizan.

Al emprender una reestructuración de una cartera crediticia, surge la pregunta: ¿De dónde salen estas personas? Según la definición anterior, son personas que no están involucradas en el proceso que está rediseñando, tienen que saber escuchar y ser buenos comunicadores, pensar en grande, y aprender con facilidad, en poco tiempo, sobre los procesos en los que van a intervenir. Los candidatos para esta parte del

equipo, pueden ser los miembros de: Auditoría Interna, Sistemas e Informática, y Organización & Métodos.

¿Cuántas personas de adentro y cuántas de afuera pueden conformar un equipo?

*“Un poco de antagonismo es conveniente, una relación de dos o tres de adentro por cada persona de afuera, se considera razonable.”<sup>17</sup>*

Cuando un equipo de reingeniería inicia sus funciones, no se debe esperar que todo marche sin problema y en armonía. La falta de pugnacidad y conflicto durante la reingeniería indica por lo general que no está ocurriendo nada productivo. Estas deficiencias deben perseguir un objetivo común: “La verdad”, la cual surge del desacuerdo entre amigos, que comparten un mismo objetivo: mejorar la ejecución de un proceso.

#### **4.4 En dónde se aplica la reingeniería.**

Los bancos no deben rediseñar los departamentos de créditos, de caja, depósitos, etc. lo que se rediseña es el trabajo que estos departamentos realizan. Los procesos y no las organizaciones, son el objeto de la reingeniería.

---

<sup>17</sup> Ibid Página No. 117.

#### **4.4.1 Identificar un proceso:**

Existe confusión entre las unidades organizacionales y los procesos como el objeto de la reingeniería. Esta situación se origina en que los departamentos, divisiones y grupos le son familiares a la gente que está en los negocios, mientras que los procesos no lo son. La organización de una empresa es claramente visible en su organigrama, los procesos en la mayoría de los casos no se encuentran identificados ni por nombre.

En el capítulo anterior se definió qué es un proceso. Todas las empresas, independientemente de su naturaleza y sector hacia el cual estén orientadas los tienen. En un banco, los procesos corresponden a actividades propias y naturales del negocio, pero con frecuencia las estructuras organizacionales los fragmentan y los esconden en una maraña de trámites administrativos y burocráticos, visualizando a los departamentos en forma aislada e individual, y no en un proceso en el cual todos participan en forma conjunta.

Una manera de entender mejor los procesos que tienen lugar en un banco, y específicamente para la cartera crediticia, es ponerles nombres que expresen su estado inicial y final. Para asignar un nombre, debe tenerse en cuenta todo el trabajo que se realiza desde el principio hasta el fin, por ejemplo: En lugar de "análisis de créditos" que es un departamento o sección en cualquier banco normal, podría llamarse más bien: "El proceso de indagación a resolución de un crédito".

#### 4.4.2 *Escoger un proceso para rediseñar:*

Los procesos más susceptibles al cambio en una cartera crediticia bancaria, son aquellos que la administración tiene conocimiento que enfrentan dificultades, ya que es muy difícil no detectar un proceso que no esté funcionando en la forma deseada.

*“Una vez que se identifican los procesos, se deben escoger cuales necesitan reingeniería y el orden que se debe de seguir con ellos. Ninguna empresa puede rediseñar todos sus procesos de alto nivel simultáneamente.”<sup>18</sup>*

Los criterios que pueden utilizarse para escoger qué proceso se debe rediseñar, son los siguientes:

1. *Disfusión:* ¿Qué proceso está en mayor dificultades?
2. *Importancia:* ¿Cuáles ejercen el mayor impacto en los clientes de la empresa?
3. *Factibilidad:* ¿Cuáles de los procesos de la compañía son en este momento más susceptibles para realizar una reingeniería con éxito?

Para determinar la disfusión de un proceso, debe tenerse en cuenta cuál de los procesos seleccionados muestra más deficiencias. Debe tenerse especial cuidado cuando se detecta un síntoma de falla de un proceso, en un lugar distinto del que sería lógico encontrarlo, de tal forma que cuando los datos indican que algo está

---

<sup>18</sup> Ibid. Página No. 129

fallando, pueden no indicar precisamente cuál de los procesos es el que no está marchando bien.

El segundo criterio a utilizar para decidir qué proceso debe rediseñarse y en qué orden, es el impacto sobre los clientes, ya que hasta el simple proceso de entrega del producto es de suma importancia para prestarle un buen servicio a los clientes.

Obviamente no puede preguntársele directamente a un cliente cuál de nuestros procesos es el más importante para prestarle un buen servicio, pues aunque estén familiarizados con los mismos, no los conocen a detalle y no los podrían identificar; sin embargo, son una excelente fuente de información para comparar la relativa importancia, por lo que la opinión de ellos es imprescindible para conocer en qué áreas no estamos cumpliendo conforme las expectativas de ellos.

El tercer criterio es la factibilidad, e implica considerar una serie de factores que determinan la probabilidad que tenga éxito un plan de reingeniería, siendo los más importantes:

- **Radio de influencia:** Mientras más unidades organizacionales intervengan en un proceso, mayor será el área en la cual influya, y posiblemente mayor será el beneficio que se logre, pero las probabilidades de éxito son menores.
- **Costo:** Un alto costo reduce la factibilidad de rediseñar un proceso, en comparación de otros procesos que no necesiten de mayor inversión.

- *El vigor del equipo de reingeniería:* El compromiso del dueño del proceso es otro factor que debe tomarse en cuenta al evaluar la factibilidad de rediseñar un determinado proceso.

*"Debe quedar claro que el método que se utilice para decidir entre varias oportunidades de reingeniería no debe ser un método formal. Los tres criterios que se han expuesto: disfunción, importancia y factibilidad, deben aplicarse con discreción."*<sup>19</sup>

#### **4.5 ¿Cómo hacer reingeniería?**

Rediseñar un proceso no es cuestión de una rutina predefinida que produzca instantáneamente una reingeniería, sin embargo, existen ciertas pautas que se repiten en el rediseño de procesos, por lo cual aunque no existen reglas fijas, si se conocen los principios en los cuales se basa la reingeniería.

#### ***Seleccionar una metodología:***

*"Una metodología es una manera sistemática o claramente definida para alcanzar una meta o un fin. Es un sistema ordenado en el pensamiento para realizar una acción."*<sup>20</sup>

Para desarrollar eficazmente una metodología en el rediseño de los procesos en de una cartera crediticia bancaria, se deben abarcar los puntos siguientes:

- Empezar por desarrollar una clara explicación de las metas y estrategias de los socios-directores del banco.
- Considerar la satisfacción del cliente, como la fuerza impulsora de estas estrategias y metas.

<sup>19</sup> Ibid Página No. 135

<sup>20</sup> Cómo Hacer Reingeniería, Raymod Manganeli, Mark M. Klein, páginas 27-28.

- Referirse a los procesos en lugar de las funciones y tener de acuerdo los procesos y metas corporativas.
- Identificar los procesos de valor agregado juntamente con los procesos de apoyo que contribuyen a dicho valor.
- Hacer uso apropiado de las técnicas administrativas y herramientas probadas y disponibles para asegurar la calidad de la información, al igual que los resultados de una reingeniería de procesos.

#### **4.6 Metodología para realizar una reingeniería (Rápida re).**

“Rápida re” es una metodología diseñada por los consultores Raymond L. Manganelli y Mark M. Klein, como una respuesta a las necesidades profesionales para rediseñar un negocio. Proporciona una idea si su propio negocio se beneficiará con el proyecto, un plan seguro que evite el caos durante el proceso de reingeniería, y lograr resultados rápidamente.

Estos pasos los definieron en la obra *“The Reengineering Handbook. A step-by-step Guide to Business Transformation* publicación de Amacom, New York 1994, publicado para el mundo hispano en 1995 por editorial Norma con el título *Cómo Hacer Reingeniería*”. El siguiente es un resumen de las cinco etapas propuestas para desarrollar un proyecto de reingeniería.

La metodología está diseñada para que la utilicen equipos de reingeniería en organizaciones de negocios, sin tener que valerse mucho de expertos de fuera. Cada una de las cinco etapas comprende una parte lógica del proceso de reingeniería y produce resultados que se usan en las etapas subsiguientes.

En resumen estas etapas son:

1. *Preparación*
2. *Identificación*
3. *Visión*
4. *Solución*
5. *Transformación.*

Al desarrollar estas cinco etapas, se podrá observar que el método de reingeniería “Rápida re”, se compone de varias técnicas con las cuales estamos familiarizados.

#### **4.6.1 Etapa No. 1 Preparación:**

El propósito de esta etapa es movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la reingeniería. La etapa de preparación produce un mandato de cambio; una estructura organizacional y una constitución para el equipo de reingeniería.

Las preguntas claves que se resuelvan en esta etapa son:

- ¿Cuáles son los objetivos y las expectativas de los altos funcionarios?  
¿Cuál es su nivel de compromiso con este proyecto?
- ¿Cuáles deben ser las metas de este proyecto? ¿Cuán atrevidas podemos hacerlas sin sacrificar el realismo?
- ¿Quiénes deben estar en el equipo? ¿Qué combinación de destrezas y capacidades deben estar representadas en el equipo?
- ¿Qué destrezas y capacidades no están representadas por los miembros del equipo? ¿Cómo se pueden desarrollar o adquirir?
- ¿Qué habilidades de reingeniería tendrán que aprender los miembros del equipo?

- ¿Qué necesitamos comunicar a los empleados para merecer su apoyo y confianza?

La etapa de preparación consta de cuatro pasos:

- *Reconocer la necesidad*
- *Desarrollar un consenso ejecutivo.*
- *Capacitar al equipo de reingeniería*
- *Planificar el cambio*

#### **4.6.1.1 Reconocer la necesidad:**

La necesidad se reconoce por lo general como resultado de un cambio en el mercado, en la tecnología, en el ambiente, etc. Como consecuencia de este cambio, algún ejecutivo de la administración del banco resuelve hacer algo: **Rediseñar.**

Un banco no debe emprender un proyecto de reingeniería porque sea la última moda. La debe emprender porque tiene necesidad de hacerlo, motivada por alguna de estas razones: *a)* Bajas utilidades derivadas de la contracción en la participación del mercado; *b)* Una fuerte y osada competencia, mercados cambiantes; *c)* Necesidad de aumentar la participación en el mercado, ó introducirse en nuevos campos.

La reingeniería no puede ser impulsada por los sectores externos a la institución, es decir por consultores profesionales, firmas de auditoría, de consultoría etc. El patrocinio de un proyecto de reingeniería es clave y

solamente la alta administración (Junta Directiva, Consejo de Administración, Socios-directores) puede desempeñar este papel.

Lo anterior obedece a tres razones:

- 1) El impacto de la reingeniería de procesos es tan alto que solamente la alta administración lo puede autorizar.
- 2) La reingeniería por lo general envuelve una modificación de la cultura administrativa, técnica y laboral de un banco, y esta labor es exclusiva de la alta administración.
- 3) Una reingeniería requiere de liderazgo del tipo más variable.

#### ***4.6.1.2 Desarrollar consenso ejecutivo:***

Cuando la administración de un banco resuelve patrocinar un proyecto de reingeniería, el paso siguiente es designar a un representante que forje un consenso ejecutivo a favor del proyecto. Se puede ir formando de manera informal en reuniones bi-personales o de grupos, desayunos ejecutivos, montando seminarios sobre el tema, etc. Dentro los miembros del consenso ejecutivo deben figurar como mínimo los funcionarios siguientes: Gerente Financiero, de Operaciones, Administrativo y de Recursos Humanos. Es conveniente también involucrar a los funcionarios de informática, y a los posibles candidatos a ser "Dueño del proceso".

En este punto es necesario reunir a los participantes claves para definir el proyecto que se va a rediseñar, con el propósito de instruir al grupo gerencial en la metodología y terminología que va a usar, asegurar el liderazgo y apoyo para el proyecto, definir cuestiones que se van a tratar, fijar metas y prioridades para el proyecto. Estas reuniones de trabajo son ideales para organizar el equipo de reingeniería y desarrollar su mandato.

#### ***4.6.1.3 Capacitar al equipo de reingeniería:***

Este punto incluye definir las expectativas de la administración, desarrollar el trabajo en equipo, aprender el método, escoger las herramientas manuales o automatizadas que se utilizarán, adoptar una terminología común, y finalmente asumir la responsabilidad del proyecto. (En anexo No.3 se muestra una agenda típica para capacitar a un equipo de reingeniería).

#### ***4.6.1.4 Planificar el cambio:***

El último paso en la etapa de preparación es desarrollar el plan global para el resto del proyecto, el cual debe ser bastante detallado para la etapa No. 2 (identificación), pero muy general para las otras etapas.

En esta fase se reconoce que habrá resistencia a los cambios que introduzca el proyecto. Inicia la gestión del cambio identificando a las personas y entidades interesadas. Se define cómo manejarán las comunicaciones para asegurar que los interesados se mantengan informados de una manera constructiva, se identifican métodos para evaluar el grado de aceptación de

los interesados y métodos de intervención si esa aceptación no es adecuada. Se debe desarrollar igualmente el plan y la programación del proyecto y definir los métodos de administración si todavía no se han identificado.

#### **4.6.2 Etapa No. 2 Identificación:**

El propósito de esta etapa es desarrollar y comprender un modelo de la función de un banco con procesos orientados al cliente. Se producen definiciones de clientes, procesos, rendimientos y éxito. Se identifican las actividades que agregan valor y se seleccionan los procesos que se deben rediseñar. Las interrogantes claves que se contestan en esta etapa son las siguientes:

- ¿Cuales son nuestros principales procesos?
- ¿Cuales son los procesos que producen un valor agregado?
- ¿Cuales procesos debemos rediseñar en noventa días, un año, y así sucesivamente?

Las etapas de identificación y preparación capacitan a la administración de un banco para resolver qué procesos rediseñar y en qué orden. Para cumplir con estos objetivos, en esta etapa se deben cubrir las siguientes tareas:

##### **4.6.2.1 Modelar clientes:**

Se definen a los clientes, sus necesidades y deseos, y se identifican las diversas interacciones entre el banco y sus clientes. Es muy apropiado iniciar una

reingeniería de procesos con las necesidades de los clientes, esperando que la rentabilidad, prestigio, las recompensas psicológicas del éxito, etc., dependan en última instancia del cliente. En el momento actual de la banca guatemalteca, todavía existen bancos que no trabajan en función del servicio a los clientes, sin embargo, en un futuro cercano, lo más seguro es que éstos bancos desaparecerán.

Esta situación reviste una especial importancia cuando se trata de la cartera crediticia del banco que en la mayoría de los casos constituye su principal actividad económica, pues es aquí donde se coloca la mayor parte de las captaciones monetarias, por lo tanto un servicio bueno y eficiente es indispensable.

#### ***4.6.2.2 Definir entidades:***

Esta tarea define las entidades, o personas con las cuales el banco negocia. El propósito de esta tarea es obligar al equipo de reingeniería a ver los procesos en lugar de las funciones. El segundo propósito es ofrecer un método seguro de identificar los procesos que se dan en una o más áreas. El tercer propósito de esta tarea es empezar a identificar la información que se necesita en el proceso rediseñado y como organizarla.

#### ***4.6.2.3 Identificar actividades:***

Consiste en identificar las principales actividades, considerando el grado en que cada actividad agrega valor, es decir el grado en que la actividad contribuye a

satisfacer las necesidades de los clientes. Las actividades de “Valor Agregado”, tienen tres características: 1) realizan algo que el cliente aprecia, 2) cambian materialmente una entidad, y, 3) es importante que se ejecuten correctamente desde la primera vez.

#### ***4.6.2.4 Correlación de recursos:***

En esta tarea se debe calcular el número de empleados y los gastos en cada actividad y proceso. También se calculan los volúmenes y frecuencia de las transacciones, las cuales servirán para computar los costos anuales estimados por actividad y por proceso. El propósito de la tarea es obtener una primera aproximación de la utilización de recursos en cada proceso con el fin de comprender la intensidad relativa del uso de recursos en los procesos.

#### ***4.6.2.5 Fijar prioridades de procesos:***

En esta tarea se pondera cada proceso por su impacto sobre las metas y prioridades fijadas anteriormente. Adicionalmente se toman en cuenta factores como el tiempo, costo, la dificultad y el riesgo de la reingeniería en un enfoque multidimensional a fin de fijar prioridades para el proceso de reingeniería.

### ***4.6.3 Etapa No. 3 Visión:***

Cuando se plantea la visión o propósito que se tiene al emprender un proyecto de reingeniería en un banco, y para este caso de un Departamento de

Créditos, se debe desarrollar una visión capaz de producir un avance decisivo en cuanto a rendimiento. En esta etapa se identifican los elementos existentes del proceso, tales como: organizaciones, sistemas de flujo de información y problemas comunes que se presentan. Las interrogantes claves que se deben resolver son:

- ¿Cuáles son las actividades y los pasos, que constituyen el proceso o procesos que hemos seleccionado? ¿ En qué orden se llevan a cabo?
- ¿Cómo fluyen los recursos, la información y el trabajo por cada uno de los procesos seleccionados en una cartera crediticia?
- ¿Por qué hacemos cosas como las que hacemos en la actualidad? ¿Qué supuestos estamos haciendo acerca del flujo de trabajo, de las políticas y procedimientos actuales?
- ¿Hay maneras de alcanzar nuestras metas y atender las necesidades de la clientela, que parecen imposibles hoy pero que si se pudieran realizar cambiarían fundamentalmente nuestro negocio?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y las debilidades principales de cada uno de los procesos seleccionados?
- ¿Qué medidas debiéramos emplear para referenciar nuestro rendimiento en comparación con las mejores empresas?
- ¿Cuáles son las metas específicas de mejoramiento para nuestros nuevos procesos?
- ¿Cuál es la visión y la estrategia para el cambio? ¿ Cómo podemos comunicar nuestra visión a todos los empleados?

Una visión bien definida debe reunir las siguientes características:

- Ser comprensible para el personal que conoce las actividades que se realizan en el departamento de créditos.

- Describir las características primarias que distinguen el proceso rediseñado del actual.
- La descripción debe incluir tanto los aspectos sociales del proceso (organización, dotación y rotación de personal, recursos, etc.), como los aspectos técnicos (tecnología, sistemas, procedimientos etc.)
- Declarar cualitativa y de preferencia cuantitativamente, cómo se va mejorar el rendimiento del proceso rediseñado.

Para desarrollar la visión, se debe entender la estructura del proceso, que es la identificación de todas las actividades y pasos involucrados, de igual forma el flujo del proceso, que consiste en la comprensión de sus aspectos dinámicos, modelando e identificando puntos primarios.

#### ***4.6.3.1 Determinar los impulsores del rendimiento:***

Los procesos están afectados por factores que los agilizan o convierten en trámites lentos. Para detectar estos factores hay que identificar:

- Fuentes de problemas y errores;
- Capacitadores e inhibidores del rendimiento del proceso;
- Incongruencias;
- Fragmentación de actividades u oficios;
- Lagunas de información o demoras.

Los impulsores del rendimiento no se identifican como resultado de un esfuerzo analítico adicional, sino que surgen naturalmente de todo el trabajo hecho antes, al revisar y referenciar los procesos ejecutados por el departamento de créditos.

#### ***4.6.3.2 Visualizar el ideal (externos e internos):***

Se debe plantear la forma cómo operarían los procesos una vez optimizadas todas las medidas de rendimiento internas y externas, describiendo las actividades involucradas con los clientes y usuarios de la cartera crediticia del banco. Para lograr este planteamiento en forma adecuada se deben definir sub-visiones, que permitan ir alcanzando metas intermedias hasta alcanzar la visión propuesta.

En este punto el equipo de reingeniería completa la etapa número tres, y presenta "La Visión" a la Junta Directiva del banco, generalmente en una reunión extraordinaria en la que estén presentes todos los socios, para que voten y autoricen el rediseño de los procesos involucrados.

#### ***4.6.4 Etapa No. 4 Solución:***

El propósito de esta etapa es producir un diseño capaz de realizar la visión que la administración del banco se haya propuesto. En esta etapa se contesta la pregunta ¿Cómo vamos a realizar la reingeniería en el Departamento de Créditos?

Existen tres factores que hacen posible una reingeniería de procesos: Tecnología, información y potencial humano. La reingeniería dirige estas fuerzas a avances decisivos en el rendimiento de los procesos.

Tecnología es el reemplazo de tareas hechas a mano, para que sean elaboradas por máquinas (computadoras, impresiones, escanografía, etc.). La información es la obtención de datos detallados sobre el valor de las diversas variables de un proceso, los cuales son de vital importancia para realizarle mejoras. A la aplicación de la tecnología e información para mejorar un proceso le llamamos: "*Diseño Técnico*".

El tercer capacitador de la reingeniería de procesos es el potencial humano. Los procesos en general dependen finalmente de los seres humanos para ser realizados. El potencial del recurso humano no es aprovechado en gran parte por los procesos existentes. A la mejora de este proceso le llamamos: "*Diseño Social*".

Lo anterior conduce a reconocer que la solución de diseño para un proceso tiene dos aspectos: el técnico y el social. El diseño técnico busca multiplicar el efecto de la tecnología y la información a fin de mejorar el rendimiento del proceso. El diseño social busca multiplicar el potencial humano con el mismo fin.

#### **4.6.4.1 Diseño técnico:**

El propósito del diseño técnico es especificar las dimensiones técnicas de los nuevos procesos que se desarrollarán en las actividades del departamento de créditos.

Las preguntas que deben contestarse son:

- ¿Qué recursos técnicos y tecnología necesitaremos en el proceso de reingeniería?
- ¿Cuál es la mejor manera de adquirir estos recursos y tecnologías?
- ¿Qué información necesita el proceso rediseñado?
- ¿Cómo van a interactuar los elementos técnicos y sociales?

Estas preguntas se contestan a través de los pasos siguientes:

##### **1) Modelar relaciones de entidades:**

Se identifican las relaciones existentes entre las diferentes entidades o secciones que conforman la administración de la cartera crediticia, por ejemplo: Recepción y análisis de créditos, Cobros, Aplicación de pagos, etc.

##### **2) Reexaminar las conexiones de los procesos:**

Analizar si los pasos comprendidos desde que un cliente introduce una solicitud de crédito, hasta que se liquida puede redistribuirse y mejorarse.

**3) Instrumentar e informar:**

Instalar los instrumentos necesarios para medir las variables del rendimiento por las cuales vamos a administrar el proceso. Por informar queremos decir hacer disponible la información en una forma útil.

**4) Consolidar las relaciones entre departamentos e información:**

Es definir los cambios en los procesos necesarios para reducir o simplificar relaciones entre los departamentos involucrados en el área crediticia, tanto internas como externas.

**5) Aplicar la tecnología:**

La nueva visión de proceso desarrollada en la etapa anterior, tendrá que ser informada de los actuales usos, capacidades y limitaciones de la tecnología, aplicables en un departamento de créditos.

Las principales aplicaciones de la tecnología en la reingeniería de procesos en el departamento de créditos en un banco, pueden ser las siguientes:

- Desarrollar bases de datos que contengan información de los solicitantes de créditos, en forma conjunta con lo demás bancos del sistema.
- Analizar las estadísticas de las tendencias, en los créditos concedidos, lo presupuestado contra lo real, información sobre los sectores hacia los cuales se destinaron los recursos, etc.
- Capturar y documentar en micropelículas con imágenes, los avalúos realizados a las garantías de créditos hipotecarios, prendarios, etc.

- Acceso en las agencias locales y departamentales del banco a la base datos del departamento de créditos, por vía telefónica, sistemas de informática (bases de datos), correo electrónico, Internet, etc.
- Impresión y lectura del recibo pago de préstamos por medio de códigos de barras, bandas magnéticas, etc.
- Escanear las solicitudes de créditos, estado patrimonial declaración de impuestos y demás documentación que presente, a efecto el analista de créditos, jefe de cartera, y/o auditoría interna, tengan acceso por medio de las terminales a los expedientes de los créditos concedidos por el banco.

Aun cuando las decisiones finales se aplazan para la etapa de transformación, en este punto deben tomarse algunas decisiones preliminares con respecto a la aplicación de la tecnología

#### **4.6.4.2 Diseño social:**

Necesariamente para que un proceso sea eficaz, el diseño social tiene que realizarse al mismo tiempo que el diseño técnico. Lo anterior obedece a que los procesos deben ser congruentes en lo que van a realizar y el personal que lo va a ejecutar. El propósito de esta etapa es especificar los planes preliminares de contratación, educación, capacitación, reorganización y nueva ubicación del personal. Las interrogantes que deben resolverse son las siguientes:

- • ¿Qué recursos humanos necesitaremos para rediseñar?

- ¿De qué actividades serán responsables los miembros del equipo de reingeniería?
- ¿Qué oportunidades inmediatas existen? ¿Qué podemos realizar en 90 días, en un año, en dos años etc. ?
- ¿Qué recurso, y cuánto, necesitaremos en el proceso rediseñado?
- ¿Qué metas y medidas debemos establecer?
- ¿Cómo cambiarán las responsabilidades? ¿Qué programas de capacitación se necesitarán?
- ¿Cómo será nuestra nueva organización?.

Estas preguntas se resuelven siguiendo los pasos siguientes:

***1) Facultar al personal que tiene contacto con el cliente:***

El contacto con los clientes, es el punto en el cual mejor puede un departamento de créditos formar o modificar la impresión que los clientes tienen sobre sus productos y servicios.

***2) Identificar grupos de características de cargos:***

Todos los puestos tienen características humanas que son importantes en su desempeño, aún los más sencillos. Las características importantes de un cargo se pueden agrupar en tres categorías: destrezas, conocimiento y orientación.

***3) Identificar cargos y equipos:***

Deberá examinarse la agrupación de requisitos de los cargos para determinar cuales de los actuales cargos pueden conservar o subir de categoría, y cuales eliminar.



**4) Especificar la estructura gerencial:**

Se determina cómo llevar a cabo en el proceso rediseñado, los tres componentes principales de la gerencia (Dirección de trabajo, Liderazgo y desarrollo de personal).

**5) Definir la organización de transición:**

Esta tarea describe los cargos, métodos gerenciales y las estructuras organizacionales en puntos intermedios entre la situación corriente y el diseño del proceso final. En este punto el equipo de reingeniería posee suficiente información sobre la forma del nuevo diseño del proceso para comenzar a trabajar en cualquier oportunidad que se presente de mejorarlo a corto plazo.

**6) Diseñar el programa de gestión del cambio:**

Los autores de la "Reingeniería rápida, re"; definen a esta tarea como la más importante. En esta etapa se refina y amplía el plan de gestión del cambio preparado en la primera tarea, en la cual el equipo de reingeniería debe empezar a pensar quiénes son las personas y entidades interesadas, cuales serán las afectadas por la reingeniería, cuales van a ser sus problemas y cómo debe el equipo manejar las comunicaciones con ellas con el propósito de mantener las cosas bajo control hasta que se pueda dar respuesta al interrogante: *¿Qué significará la reingeniería para mí?*

**7) Diseñar incentivos:**

El propósito de esta tarea es concertar las metas individuales, organizacionales y del proceso, definiendo incentivos que motiven al personal para hacer la transición al nuevo proceso, alcanzar los niveles proyectados de rendimiento, y comprometerse a una mejora continua.

### **8) Planificar la implantación:**

En esta tarea se desarrollan planes preliminares, los cuales se perfeccionaran en la siguiente etapa, para implantar los aspectos sociales del proceso rediseñado, incluyendo contratación de empleados, educación, capacitación, reorganización y reubicación. Estos planes serán luego introducidos por fases, juntamente con los planes paralelos de implantación de los aspectos técnicos.

#### **4.6.5 Etapa No. 5 Transformación:**

El propósito de esta etapa es ejecutar la visión del diseño producido en la etapa anterior. En esta etapa se produce una versión piloto del proceso rediseñado.

Las preguntas claves que se contestan son:

- ¿Cuándo debemos empezar a controlar el progreso? ¿Cómo sabemos si va por buen camino?
- ¿Qué mecanismos debemos desarrollar para resolver problemas imprevistos?
- ¿Cómo podemos asegurarnos que en el período de transición no haya tropiezos?
- ¿Cómo seguimos creando impulso para un cambio continuo?
- ¿Qué técnicas debemos utilizar para reajustar la organización?

Para contestar las interrogantes anteriores, se deben realizar las tareas siguientes:

#### **1) Completar el diseño del sistema:**

Esta tarea se relaciona con el diseño externo de un sistema nuevo o revisado de apoyo de los procesos rediseñados en el área crediticia. Incluye modelar sub-procesos, datos, definir aplicaciones y diseñar menús de operaciones. Alternativamente esta tarea podría incluir la selección de un paquete de

aplicaciones disponibles en el mercado de software y diseño externo de cualquier modificación.

**2) Ejecutar diseño técnico:**

Esta tarea tiene que ver con el diseño interno del sistema nuevo o revisado que apoya el proceso rediseñado. Escoge la plataforma o plataformas sobre las cuales se va a montar el sistema de aplicación.

**3) Desarrollar planes de prueba y de introducción:**

Consiste en determinar los métodos que se van a emplear para validar el sistema, así como para verificar la corrección y calidad de las entregas del proyecto. Sus dos herramientas principales son:

- *Revisión estándar y;*
- *Revisión independiente.*

La revisión estándar es importante porque da dirección a quienes están desarrollando el proyecto. Da un punto de referencia a los revisores y ayuda a condicionar las expectativas de los clientes.

La revisión independiente significa que personas distintas de las que están desarrollando, revisan las entregas. La "revisión" puede incluir sistemas, pruebas paralelas o piloto, inspecciones, demostraciones, etc.

**4) Evaluar al personal:**

Esto es en función de sus destrezas, conocimientos, orientación grado de conformidad con el cambio, y su aptitud. La evaluación de la aptitud es muy importante, porque la determinación de la disposición de cada persona debe basarse en ella misma, y no en el cargo que desempeña. La evaluación de

cada persona se coteja luego con los requisitos para los cargos y los niveles de dotación de personal.

**5) Construir sistema:**

Aquí se debe producir una versión del nuevo proceso para operaciones. Cuando el proceso se basa en un sistema individualizado, esta tarea incluye desarrollo y prueba de base de datos, de sistemas, procedimientos y documentación. Cuando un proceso se basa en un paquete, esta tarea incluye instalación y modificación o extensión del paquete y su prueba.

**6) Hacer prueba piloto del nuevo proceso:**

No es más que poner en operación el nuevo proceso en un área limitada a fin de identificar mejoras o correcciones necesarias, sin correr riesgos al realizarlo como una implantación total.

**4.7 Éxito en la reingeniería.**

La clave para que un banco privado emprenda con éxito un proyecto de reingeniería en el departamento de créditos, consiste en la habilidad y el conocimiento que tenga sobre la misma y no en la suerte. Si el equipo conoce las reglas, cuenta con una metodología adecuada sobre la cual se pueda basar, y evita los errores, tiene todas las probabilidades de triunfar.

Se presentan a continuación los errores más comunes que hacen que un proyecto fracase:

- **Tratar de corregir un proceso en lugar de cambiarlo:**

La forma más obvia de fracasar en un proyecto de reingeniería es efectuar un cambio en un proceso y no rediseñarlo. Esto significa que no cambian en

absoluto los procesos de trabajo sino que únicamente las casillas administrativas en torno al personal que realiza el proceso. Si se contraen únicamente significa emplear menos gente, para realizar la misma tarea.

A un banco le resultaría mucho más cómodo, evaluar los procesos ya existentes, y tratar de mejorarlos, en lugar de cambiarlos. De esta forma se da paso a un simple programa de mejoramiento incremental.

- ***No concentrarse en los procesos:***

Muchos equipos de reingeniería encaminan sus esfuerzos a definir sus problemas, y pretenden el “trabajo en equipo” de un momento a otro, como una característica o atributo de mística operacional del banco, sin que los procesos estén totalmente definidos.

- ***No prestar demasiada atención a las creencias de los empleados:***

Los cambios que requieren modificaciones de actitudes no son aceptados con facilidad. Elaborar grandes conferencias, o realizar magnos discursos motivadores no basta. Los altos administradores tienen que dar charlas acerca de estos nuevos valores. Una de las mejores forma de realizar esta tarea es “predicar con el ejemplo”, demostrando así su dedicación por medio de su comportamiento personal.

- ***Abandonar el esfuerzo antes de tiempo:***

Muchos proyectos que se emprenden, se abandonan o reducen sus metas originales al primer síntoma de dificultades. Paradójicamente también existen proyectos que son finalizados al primer signo de éxito. El triunfo inicial se convierte en una excusa para volver al trabajo acostumbrado. En ambos casos hizo falta la perseverancia, y este error priva a una empresa de los beneficios que se pudieran ganar más adelante.

- ***Confiar el liderazgo a una persona que no entiende la reingeniería:***

El líder tiene que ser una persona que entienda la reingeniería y que esté plenamente convencida que es posible realizarla. La autoridad, y antigüedad, no son suficientes. Solamente un alto ejecutivo orientado a pensar en toda la cadena de valor agregado puede ejercer el liderazgo.

- ***Escatimar recursos:***

No se puede alcanzar enormes ventajas del rendimiento que promete la reingeniería sin invertir en su programa, y en los componentes más importantes el tiempo y la dedicación del mejor elemento humano al proyecto. La reingeniería exige igualmente la intervención directa y personal de la alta administración.

- *Prolongar demasiado el esfuerzo:*

Un proyecto de reingeniería produce tensiones en toda la compañía, y prolongarla durante mucho tiempo aumenta la incomodidad para todos.

El tiempo que se considera más adecuado para realizar un proyecto de este tipo es de doce meses. Un tiempo más prolongado solamente provocara que el personal se desespere, impaciente, confunda, y llegará a la conclusión de que se trata de otro programa que busca únicamente reducción de costos y fracasará.

Existen mucho otros argumentos y motivos de fracasos de los que acabamos de mencionar, y desafortunadamente el ser humano tiene una gran habilidad para encontrar nuevas maneras de abandonar un proyecto. Dentro de los motivos que hemos indicado se observa un factor común. "El papel que desempeña la alta administración". Si el proyecto fracasa sea cualquiera la causa inmediata, la razón subyacente se puede encontrar invariablemente en que los altos administradores no entendieron bien la reingeniería. La reingeniería nace en las oficinas ejecutivas, pero también muere allí.

## *CAPITULO V*

### *CASO PRÁCTICO*

#### *5.1 Reingeniería en un departamento de créditos*

Para analizar en la práctica un proyecto de reingeniería en un departamento de créditos de un banco privado, nos ubicaremos en los procesos relacionados con el otorgamiento de un préstamo, los cuales deben sufrir un cambio *fundamental, radical y espectacular*, para que cumplan con los elementos de una reingeniería.

##### *5.1.1 El cambio:*

El cambio consiste en la revisión de los procesos inmersos dentro de las actividades del departamento de créditos del banco, para que luego del estudio efectuado por el equipo se concluya en el rediseño de los procesos. Su objetivo principal es el mejoramiento de la efectividad, así como aumentar la competitividad dentro del sistema bancario nacional.

Derivado de los cambios actuales en el mundo de los negocios y principalmente en la banca, solamente los bancos que reaccionen con la misma rapidez al cambio podrán seguir operando con buenos resultados. En la revisión de los procesos involucrados en la cartera crediticia, deben observarse los aspectos siguientes:

1. Calidad del producto que elabora o servicio que presta.
2. Eficiencia en cuanto a la actividad que realiza.
3. Servicio y respuesta al cliente.
4. La ventaja competitiva en cuanto al mercado donde opera.

El objetivo principal del cambio es que las actividades que se llevan a cabo en el área crediticia del banco, siempre estén orientadas hacia un cambio continuo y sostenido, además, que la calidad y eficiencia sólo pueden mejorarse a través de una constante evolución. El cambio radical que la reingeniería propone, es una modificación significativa a las reglas, supuestos y actitudes relacionadas a una forma ya establecida para solicitar, analizar, aprobar, otorgar, y recuperar un crédito. Al aplicar estos cambios deben haber mejoras significativas entre los pasos actuales y los propuestos.

### ***5.2 Caso práctico.***

Se presenta a continuación, la situación actual de la cartera crediticia del "Banco Universidad, S.A." La principal actividad de este banco la constituye, la concesión de créditos fiduciarios e hipotecarios, actualmente la situación de la cartera es alarmante. De acuerdo con la última valuación de cartera realizada de conformidad con la Resolución JM- 349-94, la morosidad de la cartera crediticia se encuentra de la forma siguiente:

<u>Categoría</u>	<u>% De la cartera</u>
A	05
B	10
C	05
D	10
E1	10
E2	05
E3	10
E4	25
E5	20

Adicionalmente, la Gerencia General, ha recibido múltiples reclamos por parte de clientes importantes y usuarios de los servicios crediticios del banco, por el mal servicio, trámites engorrosos, burocráticos, exigentes, y sobre todo, lo tardado del procedimiento de ingreso, aprobación, y pago de un préstamo.

En detalle las quejas más comunes por parte de los usuarios de los servicios crediticios son:

- Tiempo excesivo para su aprobación;
- Altas tasas de interés;
- Demasiados requisitos engorrosos y repetitivos;
- No se incentiva a los clientes que han atendido sus créditos en forma satisfactoria;
- La competencia ofrece un mejor servicio;
- Falta de información sobre los trámites y servicios que presta el departamento de cartera;
- El horario de atención al público es reducido, no hay personal que atienda al público a medio día;
- Personal que no resuelve las dudas de los clientes;
- Se traspapelan y pierden las solicitudes;
- No se debitan automáticamente las cuotas a fin de mes.

Ante esta situación, el Gerente General concluye que el departamento de créditos se encuentra en un punto en el cual necesita cambiar en forma radical los procesos actuales. Adicionalmente, le preocupa la fuerte competencia que actualmente se tiene dentro del sistema bancario guatemalteco, a lo cual hay que agregar el servicio que prestan otras instituciones de carácter similar que funcionan en el interior de la república, como el caso de las cooperativas.

Por lo anterior el Gerente General, toma la decisión de efectuar un estudio, que permita determinar la raíz de los problemas que presenta la cartera, y la vez instruye que se tomen las medidas correctivas necesarias, para salir de la difícil y alarmante situación del departamento de créditos, decidiendo aplicar reingeniería a este departamento.

### ***5.2.1 Situación actual:***

Se describe a continuación la organización, funciones y procedimientos actuales en el departamento de créditos del banco, con el propósito de tener una mejor perspectiva de los cambios radicales en los procesos, que se realizarán al efectuar la reingeniería.

#### ***Organización:***

La máxima autoridad en el departamento de créditos, y el enlace directo con la Gerencia General es el Gerente Financiero, quien es la persona responsable de la planeación, organización y control de las actividades que se realizan.

El departamento de créditos se encuentra conformado por las unidades siguientes:

- Atención al público;
- Análisis de créditos;
- Desembolso de créditos;
- Control de cartera; y
- Cobros.

***Procedimientos actuales:***

El procedimiento actual por el que atraviesa una solicitud de crédito en el *Banco Universidad, S.A.*, desde su ingreso hasta el desembolso al cliente es el siguiente: (ver anexo No. 4)

**Paso No. 1**

El cliente puede solicitar créditos únicamente en oficinas centrales del banco, debiendo llenar para el efecto el formulario identificado como: "*Forma No. 1 Solicitud de Crédito*". Esta solicitud debe entregarse por el personal de atención al público de 10:00 a 14:30 Hrs. , los días lunes, martes y miércoles.

**Paso No. 2**

Las solicitudes recibidas el día anterior, son separadas por su garantía (hipotecarios, fiduciarios, prendarios etc.) y son trasladadas a la sección de análisis de créditos.

**Paso No. 3**

La secretaria de la sección de análisis traslada las solicitudes a un auxiliar de verificación de datos, quien es el encargado de revisar que las mismas cuenten con la información necesaria como: datos del solicitante y codeudores, de las garantías, etc. Si el formulario tiene toda la información,

se traslada nuevamente a la secretaria para que abra el expediente del crédito asignándole un número a la solicitud.

**Paso No. 4**

La secretaria emite un memorándum a los analistas de créditos en donde les informa que los datos consignados en las solicitudes son correctos. El analista de créditos, con base en el memorándum recibido, efectúa el análisis correspondiente, evalúa la garantía propuesta, y emite un informe en el cual sugiere la aprobación o el rechazo de la solicitud, así como el monto a conceder, forma de pago, plazo, tasa de interés, etc. Este informe es enviado al Director de Créditos, quien a su vez lo traslada al Gerente Financiero.

**Paso No. 5**

Si la solicitud que se analiza se trata de un crédito hipotecario, el analista remite el crédito con un valuator previamente autorizado por el banco, para efectuar el estudio correspondiente.

**Paso No. 6**

El Gerente Financiero con base en el informe del Director de Créditos, presenta al comité de créditos las solicitudes con dictamen favorable que se recibieron durante la semana anterior. Resume los aspectos más importantes de cada solicitud: Persona que solicita, garantía presentada, capacidad de pago, destino del préstamo, y opinión sobre la factibilidad de aprobar o denegar el crédito.

**Paso No. 7**

El comité de créditos se encuentra conformado por los funcionarios siguientes:

- Presidente del Consejo de Administración (Director Titular);

- Gerente General (Director titular);
- Gerente Financiero;
- Director de Créditos;

El comité se reúne una vez por semana y con base al informe del Gerente Financiero, aprueba o deniega una solicitud. La resolución debe ser por unanimidad del consejo, y para que la misma tenga validez deben estar presentes todos sus miembros. El dictamen emitido es añadido al expediente del crédito y remitido al Gerente Financiero.

**Paso No. 8**

El director de créditos, efectúa las notificaciones correspondientes a los solicitantes. Las solicitudes denegadas las traslada a la secretaria para su archivo respectivo, y las solicitudes aprobadas las traslada a la unidad de análisis.

**Paso No. 9**

La Unidad de análisis verifica con las resoluciones aprobadas por el comité, si el solicitante desea continuar con el trámite de su crédito, y traslada el expediente al departamento jurídico. Una vez concluida la parte legal, traslada el expediente con todas sus formas a la unidad de desembolso de créditos.

**Paso No. 10**

La unidad de desembolso de créditos notifica al cliente cuando puede pasar a formalizar el préstamo. Cuando el cliente ya ha firmado la documentación respectiva, y se han cumplido todos los requisitos legales, trasladan el expediente a un auxiliar encargado de entregar el crédito.

**Paso No. 11**

El auxiliar encargado de entregar el crédito elabora los documentos necesarios para hacer los acreditamientos respectivos, trasladando el expediente a Auditoría Interna para su revisión final.

**Paso No. 12**

En Auditoría Interna, un auxiliar revisa nuevamente el expediente, desde el ingreso de la solicitud, análisis, resolución del comité de créditos, formalización y documentos de pago. Si todo está en orden firma de revisado y traslada nuevamente el expediente al auxiliar encargado de entregar el crédito, para que realice los acreditamientos correspondientes. Si resultara alguna discrepancia no firma de revisado y envía el expediente al director de créditos, para que corrija las deficiencias.

**Paso No. 13**

El auxiliar de la unidad de desembolso de créditos al contar con la visa de Auditoría Interna, traslada el expediente al centro de procesamiento de datos, para que le den ingreso al sistema de créditos del banco.

**Paso No. 14**

Finalmente la unidad de desembolso de créditos, recibe el expediente del centro de procesamiento de datos, con la información grabada e incorporada dentro del sistema de cartera de créditos.

En total son catorce pasos por los que debe atravesar actualmente cualquier solicitud de crédito fiduciario o hipotecario, desde el momento en que el cliente ingresa la solicitud hasta que el mismo se hace efectivo, o se acredita en cuenta.

**Problemas detectados:**

Se presenta a continuación los resultados de una evaluación administrativa, sobre los procedimientos actuales. El estudio demostró que para el desarrollo de las actividades en el departamento de créditos se tienen las limitantes siguientes:

- Los mandos medios de la estructura organizativa del departamento de créditos, no cumplen con su función de servir de enlace entre la jefatura y las diferentes secciones existentes. Esto ocasiona que no exista una adecuada coordinación de las actividades que se realizan.
- Actualmente los servicios crediticios que presta el banco se limitan únicamente, a la concesión de créditos fiduciarios e hipotecarios.
- El departamento de créditos no cuenta con una política crediticia y procedimientos aprobados, que delimiten e indiquen la forma de realizar los pasos anteriormente descritos. Por esta razón cuando se presenta algún inconveniente o situación especial, el personal del área desconoce el procedimiento a seguir, de ahí que todos los casos tengan que ser resueltos por el comité de créditos.
- Una de las áreas críticas dentro del proceso para el otorgamiento de un préstamo es la del análisis de la solicitud, en la cual se determinan aspectos como: valuación de la garantía, capacidad de pago del solicitante, monto a conceder, forma de pago del mismo, plazo, tasa de interés, etc. Se presentan a continuación los aspectos más importantes observados en el análisis de un crédito:
  1. No se tiene definida la base y documentación necesaria para realizar el análisis financiero de la solicitud.
  2. No se cuenta con lineamientos para definir qué tipo de análisis debe de efectuarse a la solicitud, previo a la emisión del dictamen correspondiente.

3. La totalidad de los créditos son autorizados por el comité de créditos. No se tienen establecidos niveles de autorización de acuerdo a los montos de los créditos, y responsabilidad de cada funcionario.
4. No existen procedimientos que establezcan cuánto tiempo, puede permanecer una solicitud en cada etapa del proceso. Derivado de esta situación, no existe un tiempo estándar definido para el trámite de un crédito, el cual puede oscilar entre uno y dos meses.
5. El personal que se encuentra en la sección de análisis no cuenta con la preparación académica necesaria que le permita desarrollar su trabajo eficientemente.

### ***5.3 Aplicación de la reingeniería.***

A continuación se presenta la forma como se desarrolló el proyecto de reingeniería en el Banco Universidad, S.A., utilizando de base la metodología expuesta en el capítulo anterior.

#### ***5.3.1 Etapa No. 1, Preparación:***

El propósito de esta etapa es movilizar, organizar y estimular a las personas que van a reinventar los procesos actuales. En esta etapa se forma el equipo de reingeniería y un plan de acción.

#### ***Desarrollo de consenso y capacitación del equipo:***

El Gerente General del Banco, organiza una sesión de trabajo en la cual invita a todos los gerentes de área, miembros del comité de créditos, personal del departamento de créditos, de Organización y Métodos, Auditoría Interna, y Centro

de computo. En esta sesión estará presente el presidente del Consejo de Administración, quien será el patrocinador del proyecto.

El propósito de esta sesión es comunicar a los funcionarios del Banco, la decisión que se tomó de aplicar una reingeniería a los procesos del departamento de créditos, así como informar cómo quedará organizado el personal que tendrá bajo su responsabilidad el proyecto:

*A) Líder del proyecto:* Gerente General

*B) Dueño del proceso:* Gerente Financiero

*C) Miembros de adentro:*

1 Analista de créditos

1 Encargado de entrega de créditos

1 Miembro de O. & M.

1 Miembro de Auditoría Interna

1 Miembro del centro de computo.

*D) Miembros de afuera:*

Asesoría de: *Barrios Osoy & Asociados.*  
 Consultores, financieros & administrativos,  
 Firma líder en Guatemala en el campo de  
 aplicación de la reingeniería.

***Desarrollo del plan de reingeniería:***

El plan de reingeniería presentado por el Líder del proyecto es el siguiente

<b><i>I. Propósito</i></b>	<b><i>II. Plan del proyecto</i></b>
a) Antecedentes	a) Tareas
b) Problemas	b) Recursos
c) Metas del proyecto	c) Resultados
d) Campo de acción	d) Responsabilidades

<b><i>III. Administración del Proyecto</i></b>	<b><i>IV. Plan de Gestión del cambio</i></b>
a) Relaciones de dependencia	a) Intereses del cliente
b) Revisiones del proyecto	b) Recursos
c) Informes de progreso	c) Plan de evaluación
	d) Plan de Intervención

***5.3.2 Etapa No. 2 Identificación:***

El propósito del equipo de reingeniería en esta etapa, es crear un departamento de créditos con procesos orientados al cliente.

***5.3.2.1 Modelar clientes:***

Esta etapa se inicia entrevistando al personal involucrado en los procesos actuales. Es oportuno indicar que la encargada de recepción de solicitudes,

analistas de créditos, encargado de entrega de créditos, son miembros del equipo. Adicionalmente, se entrevistó a varios clientes a quienes se les había concedido un crédito, seleccionando una muestra de toda la cartera, que incluía casos con diferentes montos, plazos, formas de pago, tasas de interés, etc.

Finalmente se convocó a una reunión general a todo el equipo de reingeniería, y todo el resto del personal involucrado dentro del área de créditos. El propósito de la reunión fue el análisis de toda la información, comentarios, quejas, sugerencias y aprobaciones que se logró reunir, al concluir las entrevistas.

El equipo concluyó que los clientes del departamento de créditos del banco están constituidos principalmente por las personas siguientes:

- Profesionales que se desempeñan como empleados en relación de dependencia en puestos como, gerencias, sub-gerencias, y direcciones de instituciones con relativa estabilidad financiera. Son personas que desean un préstamo para efectuar mejoras y/o remodelaciones a sus inmuebles, adquirir otra propiedad, construcción de una casa de descanso, etc.
- Trabajadores con estabilidad laboral, quienes necesitan una línea de financiamiento, para poder adquirir un automóvil nuevo, efectuar un viaje al extranjero con la familia, adquirir un electrodoméstico, hacer reparaciones o mejoras sencillas a la vivienda, enganche de un terreno, atención médica de emergencia, etc.

- Personas consideradas como medianos empresarios quienes, innovan en nuevos productos y servicios para la sociedad guatemalteca, con necesidad de capital para iniciar o expandir sus actividades.

#### ***5.3.2.2 Definición de entidades:***

El producto que el Banco “vende” está constituido por la concesión de préstamos.

La tarea del equipo consiste en identificar cómo: diseñarlos, hacerlos y venderlos.

#### ***Identificación de actividades:***

El equipo de reingeniería determinó que las características que identifican a las actividades que agregan valor, en el proceso de solicitar, analizar y pagar un crédito son tres:

1. Realizan algo que el cliente aprecia;
2. Cambia la condición del crédito de un estatus a otro;
3. Es importante que se ejecute correctamente desde la primera vez.

Las actividades determinadas por el equipo que agregan valor en el proceso actual de un crédito, son las siguientes:

- Entrega del formulario de solicitud al departamento de créditos;
- Análisis de la solicitud, y opinión del analista;
- Emisión de informe y opinión, por parte del Gerente Financiero;
- Resolución del comité de créditos y,
- Pago del crédito al cliente.

### 5.3.2.3 Fijar prioridades en los procesos:

Para asignar prioridades a los procesos, el equipo resolvió utilizar una escala de diez (10) puntos para expresar la contribución relativa de cada actividad, a las metas de la administración para el proyecto de reingeniería. Los aspectos que se consideraron más importantes fueron costos, personal involucrado, maquinaria y equipo.

#### Procesos seleccionados

Actividad	Costo Q.*	Cant. Personal	Maq. Equipo	Ponderación
1. Entrega formulario	5.00	1	1	1
2. Análisis, y opinión	15.00	3	3	2
3. Informe al Gerente Financiero	40.00	1	1	1
4. Resolución del Comité de Créditos	-	-	-	5
5. Pago del préstamo	7.00	1	1	2

\*/ El costo es calculado con base a las horas hombre que se utiliza para cada actividad y el sueldo diario de la persona.

### 5.3.3 Etapa No. 3 Visión:

En esta etapa se debe producir un avance decisivo en el rediseño de los procesos seleccionados, desarrollando las actividades siguientes:

#### 5.3.3.1 Entender la estructura del proceso:

Esta tarea consistió en entender el proceso que atraviesa una solicitud de crédito, identificación de los pasos estáticos y dinámicos, los que agregan valor, y los que son importantes para el cliente. Los seleccionados fueron los siguientes:

1. Ingreso de la solicitud de crédito
2. Traslado a la unidad de análisis
3. Análisis y emisión de informe
4. Informe Gerente Financiero
5. Traslado al comité de créditos
6. Resolución del comité de créditos
7. Pago del crédito

El equipo de reingeniería comprendió que no todas las solicitudes de créditos se pueden trabajar de la misma forma. Si bien existen parámetros sobre los cuales se desarrollan, estos no pueden ser rígidos. Es importante observar que los procesos anteriormente descritos, requieren en su mayoría de un estudio y emisión de opinión. Las actividades físicas son mínimas.

### 5.3.3.2 Identificar actividades de valor agregado:

El equipo de reingeniería detectó, que la manera más fácil de identificar los pasos que agregan valor es evaluar el impacto de cada uno sobre las medidas de rendimiento, y las clasificó de la forma siguiente:

#### TIPO DE ACTIVIDAD

PASOS	DE VALOR AGREGADO	DE CONTROL	OTRAS
1. Ingreso de solicitud	X		
2. Separar solicitudes de créditos (fiduciarios, Hipotecarios)			X
3. Verificación de la Información, en solicitud	X		
4. Traslado de la solicitud para análisis de créditos			X

**TIPO DE ACTIVIDAD**

<b>PASOS</b>	<b>DE VALOR AGREGADO</b>	<b>DE CONTROL</b>	<b>OTRAS</b>
5. Análisis de la solicitud de crédito, y emisión de informe			X
6. Traslado de créditos hipotecarios para su valuación		X	
7. Presentación al comité de créditos de las solicitudes por parte del Gerente Financiero		X	
8. Emisión de resolución por el comité de créditos	X		
9. Traslado de la resolución a la unidad de análisis		X	
10. Formalización legal, y traslado del expediente a la unidad de pago de créditos		X	
11. Cálculos de descuentos, para acreditamiento o pago del crédito, por la unidad de desembolso de créditos		X	
12. Traslado al centro de compute, de boleta con toda la información del crédito, para su incorporación al sistema		X	X
13. Revisión de expediente por parte de Auditoría Interna		X	
14. Pago de crédito	X	X	

**5.3.3.3 Determinar los factores del rendimiento:**

El equipo de reingeniería al efectuar esta tarea identificó: La fuente de los problemas, errores, disfunciones, fragmentación de actividades. Este estudio ya se había efectuado previamente, a solicitud del Gerente General cuando se decidió emprender el proyecto de reingeniería, el cual fue presentado anteriormente.

#### ***5.3.3.4 Visualización del proceso ideal:***

Luego de efectuar las tareas descritas anteriormente, el equipo de reingeniería en una serie de sesiones analizó toda la información recabada. El propósito de estas reuniones fue idear o inventar un proceso "ideal", para el trámite de un crédito, basándose en que las actividades que le interesan al cliente son aquellas que agregan valor al proceso. Al concluir este estudio el equipo estará en la capacidad de presentar teóricamente el nuevo proceso.

El equipo de reingeniería convocó nuevamente a todos los participantes en el proceso de reingeniería, para presentar el proyecto del "*proceso rediseñado*".

La descripción de la visión que se pretende implantar en el departamento de créditos, consiste en la reestructuración de los pasos por los cuales atraviesa una solicitud de crédito desde su ingreso, aprobación, y entrega.

El proceso rediseñado presentado en esta reunión por el equipo de reingeniería es el siguiente: (*ver anexo No. 5*)

#### **Paso No. 1**

Los clientes interesados en solicitar un crédito deben llenar la Forma No. 1 "Solicitud de Crédito". Esta solicitud podrán obtener en oficinas centrales y cualquier agencia local o departamental del banco.

Otra forma de obtener una solicitud de crédito, será solicitándola por teléfono al departamento de créditos, quien enviará a un promotor de servicios crediticios, para brindar la información necesaria.

Adicionalmente se instalará una página en Internet, en la cual se ofrecen los productos de depósitos monetarios y ahorro, servicios crediticios, cajillas de seguridad, etc. que el banco presta. En esta página los interesados podrán llenar la solicitud de crédito y la misma se recibirá directamente en la unidad de análisis.

Las solicitudes podrán entregarse en oficinas centrales de nueve a diecisiete horas, y en agencias locales y departamentales durante el horario de atención al público.

#### **Paso No. 2**

Las solicitudes de créditos recibidas en oficinas centrales serán enviadas a la sección de análisis de créditos el mismo día en que se reciben. Las recibidas en las agencias ingresarán al día siguiente. Los promotores de servicios crediticios se encargarán de ingresar el mismo día las solicitudes de su cartera de clientes. Las solicitudes enviadas por correo electrónico se ingresarán en el mismo momento que se reciben.

#### **Paso No. 3**

El analista de créditos procederá a verificar la información contenida en el formulario. Si alguna información está incorrecta, el analista se comunicará vía telefónica con el solicitante, para corregir la información. Si faltare alguna documentación la misma podrá ser remitida vía fax con el objeto de agilizar el análisis correspondiente.

#### **Paso No. 4**

La unidad de análisis trasladará con el Vo.Bo. del Director de Créditos al Gerente Financiero la solicitud, quien dependiendo de la cantidad solicitada autoriza o deniega el crédito, o su traslado al comité de créditos, dependiendo del monto solicitado, de conformidad con la política crediticia.

**Paso No. 5**

El comité de créditos estaría conformado por los mismos funcionarios, con la única variante, que sería permitido que en una sesión esté únicamente el Gerente General, o el Gerente Financiero, y otro de alguna área.

Derivado de la importancia que representa la cartera crediticia para el banco, el comité de créditos se reuniría dos veces por semana y si la demanda de créditos lo exigiese, podría darse una sesión extraordinaria.

**Paso No. 6**

Las solicitudes de crédito aprobadas, serán enviadas a la sección de entrega de créditos para que prepare la documentación correspondiente y efectúe las notificaciones necesarias. Enviando copia al departamento jurídico para que legalice el crédito. La sección de entrega de créditos será la encargada de ingresar en el sistema de computo toda la información referente al crédito, como: cantidad aprobada, tasa, plazo, forma de pago, garantía, etc. Las solicitudes denegadas se trasladarán al archivo general del banco.

**Paso No. 7**

El cliente se presentará al departamento jurídico para la formalización del crédito, al tener la documentación en orden se trasladará a la sección de desembolso de créditos.

**Paso No. 8**

El auxiliar de entrega de créditos al tener el expediente, efectuará los cálculos correspondientes (descuento de intereses, gastos judiciales, gastos de administración, reservas etc.) y notificará al cliente la fecha de acreditamiento en cuenta.

### **5.3.4 Etapa No. 4 Solución:**

En la etapa anterior el equipo de reingeniería redujo los catorce pasos actuales para la concesión de un crédito, a únicamente ocho. Para materializar esta propuesta es necesario desarrollar una solución técnica y una social. El equipo de reingeniería planteó las soluciones de la forma siguiente:

#### **5.3.4.1 Diseño técnico:**

La tecnología es un factor clave para desarrollar el proyecto, el equipo de reingeniería tuvo como propósito principal desarrollar un sistema, y la implantación de un software y hardware acorde con la tecnología actual, que faciliten la ejecución del diseño propuesto. El propósito fue desarrollar un nuevo concepto y no simplemente automatizar los procesos actuales.

Se solicitó un cambio en los programas actuales que manejan la base de datos del área de créditos, los cuales deben poseer un diseño que permita desarrollar los requerimientos siguientes:

- Habilitación de un sistema en línea de todas las terminales que se encuentran instaladas en las diferentes secciones del área crediticia del banco. De esta forma todo el personal involucrado, tendría acceso a verificar en qué etapa se encuentra un crédito, y efectuar las consultas que se tengan que realizar a la base de datos.
- Conexión con el sistema de referencias crediticias, que proporciona la agrupación "*Bancared*", el cual proporciona los antecedentes crediticios que el solicitante posee en otros bancos afiliados a este servicio. De igual

forma la confirmación que se hace a través de la Asociación Bancaria de Guatemala, se pueda realizar por medio del correo electrónico en Internet.

- Incorporación al sistema del formato de la solicitud de crédito, para que pueda ser ingresada por los analistas al momento de recibir las solicitudes, y se incorporen al sistema, asignándole a la solicitud un estatus de: *"pendiente de aprobación"*. El menú de créditos podrá ser consultado por el personal de atención al público en oficinas centrales, agencias locales y departamentales, a efecto que se pueda proporcionar información al interesado, sobre la fase en la que se encuentra la solicitud.
- Desarrollo del programa que permita realizar el análisis del crédito dentro del mismo sistema, el cual debe contener los parámetros definidos en la política crediticia.

#### **5.3.4.2 Diseño social:**

Para que el proyecto de reingeniería se lleve a cabo con éxito, es necesario que el diseño social se de en forma paralela al diseño técnico, identificando los requerimientos de recursos humanos que el proyecto de reingeniería necesita.

Es importante indicar que en esta etapa no debe caerse en el error de crear una cadena de desilusión y resistencia para el proyecto, ya que un despido masivo de empleados, acumulación y exceso de trabajo sobre los individuos que sobrevivan al proyecto, causaría una agitación constante. *"La simple reducción de personal sin*

*la reorganización de los métodos de trabajo, no genera los enormes aumentos de rendimiento, que la teoría proclama"*<sup>24</sup>

***Facultar al personal que tiene contacto con el cliente:***

El personal que labora en el área crediticia deberá reunir los requisitos siguientes:

- Personal de atención al público capacitado, y uniformado homogéneamente y presentablemente;
- En las agencias las secretarias y Jefes, deben poseer un amplio conocimiento de los servicios crediticios que presta el banco;
- Los promotores de los servicios crediticios, deben tener conocimientos de la competencia y con segmentos del mercado específicos para trabajar;
- Conocimiento de los desarrollos actuales de Software, y una constante actualización;
- El personal mínimo que sea necesario, pero bien compenetrado e identificado con sus labores.

***Identificar las características de los puestos.***

El equipo de reingeniería reestructuró los puestos del área crediticia, y los requisitos que debe cumplir el personal, los cuales se presentan en el cuadro siguiente:

1. Relaciones interpersonales telefónicas	2. Manejo de teclados	3. Atención
4. Negociación servicios	5. Análisis	6. Productos y

<sup>24</sup> The Wall Street Journal, página 6, publicado por siglo veintiuno el 6 de diciembre de 1996.

7. Sistema de créditos

8. Financieros

9. Clientes

10. Métodos de análisis  
créditos

11. Personas

12. Concesión de

13. Control.

**CLAVE:** A= Alta B= Buena M= Moderado

	<b>Cargos Redefinidos</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Director de créditos	A	M	A	A	B	A	M	A	A	M	A	A	A
2	Analista de créditos	M	A	A	A	A	A	A	A	A	A	M	A	B
3	Secretaria sección análisis	A	A	A	B	B	M	B	B	A	B	A	B	B
4	Secretaria de créditos	A	A	A	M	B	M	B	B	A	B	A	B	B
5	Entrega de créditos	A	B	M	A	M	A	A	B	A	B	A	A	B
6	Personal de atención al público	A	M	A	M	B	A	M	M	A	B	A	A	B

**Definición de cargos y equipos:**

El equipo de reingeniería determinó que en los puestos actuales es necesario efectuar los cambios siguientes:

- **Eliminación de puestos:** Desaparece la plaza del auxiliar de verificación de información. Esta función será realizada por los analistas de créditos.
- **Creación de puestos:** Se crea la plaza de "Promotores crediticios", quienes serán los encargados de promover los servicios crediticios que proporciona el banco a empresas u organizaciones que así los soliciten. Estas personas llevarán los formularios de solicitud de créditos directamente al interesado.

Este servicio se encuentra orientado principalmente para los ejecutivos, gerentes, directores, y dueños de empresas, quienes por el factor tiempo, distancia de las

agencias, reunión de requisitos no pueden ingresar una solicitud al banco. Otro aspecto importante a observar, será el involucramiento del personal de agencias para la recepción de solicitudes de créditos y brindar información sobre los mismos. Para desarrollar esta labor no se creo ninguna plaza en especial, sino será el mismo personal de las agencias quienes ejecutan esta labor, únicamente se les dará la capacitación y orientación referente al área crediticia.

***Diseño de la gestión del cambio:***

El equipo de reingeniería identificó a todos los empleados que tomaban parte en el proceso de ingreso, análisis, aprobación, concesión, y pago de un préstamo. El propósito fue observar cuál sería su reacción al presentarles el nuevo proceso.

Debido a que esta tarea se limitó únicamente al área crediticia, el equipo de reingeniería expuso por medio de varias reuniones de trabajo, el por qué del cambio, y que es necesario efectuar una reingeniería de procesos. La mayor parte del personal asimiló de buen grado, aunque siempre existió preocupación por la eliminación de algunas plazas. Las reacciones que se observaron fueron las siguientes:

**Gerente Financiero:** Como dueño del proceso, es el principal interesado en que el proyecto marche sin mayores dificultades.

**Analistas de créditos:** Al presentarles el proyecto y observar, que serán los

encargados de verificar la información, de contactar a los clientes para complementar los requisitos, reaccionaron al principio un tanto negativos, sin embargo, cuando se les informó de la política crediticia, en la cual se encuentra definida la responsabilidad del funcionario que autoriza el crédito, y que se les impartiría un curso sobre los diferentes métodos y formas de análisis, impartido por personal experto en el área de créditos bancarios, así como la preparación por parte del departamento de O. & M. de los manuales de procedimientos necesarios, aceptaron el proyecto con un tanto de optimismo.

Otro aspecto importante es el cambio del sistema de cómputo del área de créditos. El acceso será más rápido y eficaz en la verificación de las referencias y confirmaciones crediticias.

**Encargado de verificar información en formularios:** Obviamente cuando se le indicó que la plaza quedaría suprimida, el proyecto no le pareció muy agradable. Posteriormente se tomó la decisión de proponerle que pasará a formar parte de los promotores de servicios crediticios del banco.

**Encargada de recepción de solicitudes:** Esta persona se encontró muy entusiasmada cuando se le indicó que su labor ya no se limitaría a una simple entrega y recepción formularios, y que pasaría a utilizar una terminal para el ingreso de datos, y atención de consultas por parte del público usuario.

**Personal de agencias:** Se hizo un sondeo con el personal de las principales agencias locales y departamentales del banco. Un 70% se pronunció a favor que se proporcionará el servicio de recepción de solicitudes en agencias y brindar la información respectiva. El resto del personal consideró que se les iba a sobrecargar el trabajo al asignarles más tareas.

#### ***Diseño de incentivos:***

Para su éxito, un cambio tan radical como el que presenta el proyecto de reingeniería, necesita de un adecuado plan de incentivos para sus empleados. Aún cuando la gerencia del banco se mostró escéptica por el costo que representaría para la institución los mismos, también estaba consciente que era necesario por el cambio dado. El equipo de reingeniería hizo ver la conveniencia de mantener al empleado constantemente motivado en el desarrollo de sus funciones.

#### ***5.3.5 Etapa No. 5 Transformación:***

Finalmente el equipo de reingeniería se encuentra en el punto en el cual el proceso rediseñado puede ser implantado, con el visto bueno del Consejo de Administración. La ejecución de las etapas anteriores ha preparado todo el camino para que el proyecto se inicie. Obviamente en la implantación no puede esperarse que todo se presente tal y como se ha programado, por lo que fue necesario atender y resolver los aspectos que complementan el desarrollo del proyecto.

### *5.3.5.1 Completar el diseño del sistema:*

Para que el proyecto pueda desarrollarse conforme al modelo rediseñado, es necesario que el departamento de créditos cuente con una política bien definida para el otorgamiento de préstamos, que proporcione los montos que pueden autorizar los funcionarios respectivos, requisitos en solicitudes, y lineamientos generales.

La nueva política crediticia presentada por el equipo de reingeniería, con el visto bueno del Gerente General, fue elevada al Consejo de Administración para su aprobación. Los aspectos más relevantes son los siguientes:

#### Créditos fiduciarios:

1. Se autorizan créditos fiduciarios, de 1 a 3 sueldos, para los empleados en relación de dependencia de cualquier empresa, con 6 meses de laborar en la misma. Los requisitos son:
  - Cédula de vecindad;
  - Comprobante de ingresos deudor y codeudor;
  - Un codeudor con ingresos iguales o superiores al del solicitante.
2. Para clientes que laboren dentro de organizaciones, que el banco tenga catalogadas dentro del grupo de empresas o instituciones de prestigio, si el solicitante tiene más de seis meses de laborar, se podrán conceder de 4 a 8 sueldos, debiendo llenar los requisitos siguientes:

- Constancia de ingresos emitida por la empresa, para el deudor y codeudor, y fotocopias de cédula de vecindad, tanto del deudor como del codeudor. Si el solicitante ya ha tenido anteriormente un crédito con el banco, únicamente tendrá que presentar una solicitud con la aceptación del codeudor.
3. Si el solicitante, es un funcionario, gerente de área o cualquier otro puesto ejecutivo de alto nivel, se pueden conceder hasta 10 sueldos con garantía fiduciaria.

#### Créditos hipotecarios:

Las solicitudes de créditos hipotecarios se manejan en forma separada. Para su concesión se observarán los aspectos siguientes:

1. Las solicitudes de créditos se reciben de igual forma y horarios que los créditos fiduciarios.
2. El plazo de estos créditos podrá ser hasta de 10 años, dependiendo del proyecto. Cualquier crédito bien atendido podrá prorrogarse por un periodo de tiempo igual.
3. El margen del financiamiento será del 70 % al 90 %, del valor del avalúo bancario.
4. La tasa de interés la fijará la persona que autoriza el crédito, y estará condicionada a la reciprocidad que el cliente maneje con el banco.
5. La forma de pago se determinará en el análisis de la solicitud, tomando en cuenta los ingresos del solicitante y la frecuencia de los mismos. Preferentemente deberán hacerse pagos mensuales a capital.

Los inmuebles concedidos en garantía que tengan alguna construcción, deben contar con seguro contra incendio, terremoto y líneas aliadas.

Otro punto muy importante que está regulado es la autorización de créditos por diferentes funcionarios, los cuales quedaron de la forma siguiente:

- Director de Créditos, hasta de Q. 50,000.00
- Gerente Financiero, hasta de Q. 75,000.00
- Gerente General, hasta de Q. 100,000.00.
- Comité de Créditos, hasta de Q. 200,000.00
- Consejo de Administración de Q. 200,001.00 en adelante.

#### *5.3.5.2 Otros aspectos a considerar:*

Para el nuevo sistema de créditos, el equipo de reingeniería resolvió que habría que contratar los servicios de un ingeniero para administrar la base de datos, y efectuar los cambios y mejoras que se requieran. Este administrador del sistema en un principio trabajaría en forma coordinada con el Director de Créditos para extractar su experiencia y representarla como un conjunto de reglas para la base de datos del sistema.

Cuando se han complementado los requerimientos adicionales que presenta el proyecto de reingeniería, la cartera crediticia se encuentra lista para iniciar a funcionar de acuerdo con el proceso rediseñado. En forma paralela deben

observarse aspectos como un plan de piloto de prueba, evaluación del personal involucrado, y un seguimiento a la mejora que presente la cartera crediticia.

#### ***5.4 Comentario final.***

El presente caso práctico muestra en qué forma se puede aplicar la reingeniería de procesos en un área específica de un banco, como el caso de la cartera crediticia. El impacto de una reestructuración de esta área será fundamental para su estabilización y desarrollo, derivado que la mayor parte de los recursos del banco se destinan a la concesión de créditos.

Se escogió el método de *"Reingeniería Rápida re"*, por considerarse que un aspecto tan innovador necesita de una metodología para lograr una reestructuración de procesos exitosa.

En el desarrollo del presente caso práctico, el cual se orientó al proceso que lleva el otorgamiento de un crédito, desde el ingreso de la solicitud, hasta que el mismo es aprobado y pagado, es importante observar, la eliminación de la mayoría de pasos burocráticos, así como las revisiones repetitivas.

Adicionalmente se innovó en aspectos como:

- Ampliación en el horario de entrega y recepción de solicitudes de crédito, las que se podrán efectuar en cualquier agencia del banco, y no únicamente en las oficinas centrales. Además, se amplió el horario de entrega y recepción de solicitudes.
- Eliminación de la verificación previa de la información consignada en las solicitudes, las cuales serán trasladadas a los analistas de créditos, quienes verificarán y complementarán si fuere necesario la información consignada.
- Se crea el puesto de "Promotor de Servicios Crediticios". Estas personas tendrán a su cargo el promocionar los servicios crediticios que presta el banco, en forma particular y personalizada en las diferentes empresas y organizaciones del país, principalmente en aquellas que se consideran estables y de prestigio.
- Creación de una política crediticia, la cual delimita funciones y responsabilidades. Esta facilita el análisis, y la aprobación de los créditos.
- Otro aspecto importante es que la revisión por parte de Auditoría Interna, queda eliminada por considerarse innecesaria.

De esta forma el proceso de concesión de un crédito sufre un cambio radical en su estructura original. Sin ser un cambio total y excesivo, modifica las bases del proceso original, por lo cual al aplicar una reingeniería es de suma importancia un estudio cuidadoso y bien planificado del área que se rediseña, derivado que en base a este estudio se pueden identificar los puntos que agregan valor al proceso. Al identificar estos puntos y rediseñarlos se impacta en forma radical con el resto del proceso.

En términos generales la reingeniería en la cartera de créditos, transformó el proceso original que constaba de 14 pasos, a únicamente 8. Con esto se logrará una mejor eficiencia en la atención al público, y se reforzarán los criterios para conceder créditos.



## CONCLUSIONES

1. Los bancos del sistema operan en la actualidad con bases y principios sentados hace más de dos siglos, basan su estructura organizacional en la teoría de la "*División del Trabajo*", la cual se basa en la especialización de las actividades. Derivado de esta situación el proceso para que una solicitud de crédito se apruebe y haga efectiva, tiene que atravesar por una serie de pasos los cuales en su mayoría son trámites burocráticos y administrativos, que no representan ningún interés para el cliente que solicita el crédito.
2. El sistema bancario del país desempeña una función muy importante, al concentrar el excedente de liquidez de la población, e invertir una parte en el otorgamiento de créditos a personas individuales o jurídicas que necesitan capital de trabajo. Sin embargo, la necesidad de crédito en la actualidad no es satisfecha en su totalidad por los bancos, ya que la mayoría de los guatemaltecos no tienen acceso al crédito bancario.
3. Debido al aumento de instituciones en el sistema bancario, la competencia ha incrementado considerablemente. En la actualidad los bancos guatemaltecos deben competir por la captación de fondos, y consecuentemente por su colocación, por medio de los diferentes productos que ofrece. Adicionalmente, el ámbito mundial de los

negocios, y la cada vez más influyente globalización, obliga a los bancos a estar preparados para ofrecer un servicio adecuado el cual debe innovarse y mejorarse continuamente, para no quedar rezagado o fuera del mercado.

4. Aplicar una reingeniería consiste en un cambio radical a los procesos actuales, con el propósito de lograr mejoras incrementales y espectaculares en medidas de rendimiento críticas como: costos, calidad, rapidez, etc. Por lo tanto la *Reingeniería de Procesos* es una herramienta administrativa que puede aplicarse en los bancos guatemaltecos, y que puede adaptarse perfectamente en la cartera crediticia, estudiando los procesos actuales para reinventarlos y rediseñarlos, con el propósito que los mismos cumplan el objetivo de brindarle al cliente el producto que desea, como lo desea y cuando lo desea.
  
5. El Contador Público y Auditor, debido al papel que en la actualidad desempeña como consultor financiero, administrativo, y por su formación profesional, se encuentra en una inmejorable posición para formar parte de un proyecto de reingeniería, en un área tan importante como lo es la cartera crediticia de un banco privado, por lo tanto es de suma importancia que se encuentre actualizado y preparado con las nuevas

corrientes que manejan los negocios, y de esta forma pueda brindar una asesoría y participación profesional, que contribuya al éxito de la reingeniería.

## **RECOMENDACIONES**

1. Los bancos del sistema guatemalteco deben rediseñar los procesos actuales para el otorgamiento de créditos y orientarlos a proporcionar el servicio y el producto que el cliente realmente necesita. Para cumplir con este propósito los bancos deben cambiar radicalmente la forma en que actualmente hacen las cosas, rediseñando los procedimientos existentes, para poder atender las necesidades de la población guatemalteca, que a la fecha no tiene acceso al crédito bancario.
2. La aplicación de una reingeniería a los procesos actualmente utilizados en los departamentos de créditos de los bancos guatemaltecos, constituye la herramienta ideal para mejorarlos de forma incremental, y hacerlos funcionales y altamente eficientes. De esta forma podrán competir en el actual mundo de los negocios, brindando al cliente la atención y el producto que necesita.
3. Los bancos deben desarrollar una reestructuración a los productos y servicios crediticios que prestan en la actualidad, ofreciendo un servicio que satisfaga las necesidades y demanda crediticia del país. Adicionalmente se debe fortalecer la red de agencias y centros de información en el interior de la república, e impulsar la automatización de los procesos con las innovaciones tecnológicas del mercado,

desarrollando sistemas de computo y telecomunicaciones que aumente la oportunidad y exactitud de los servicios.

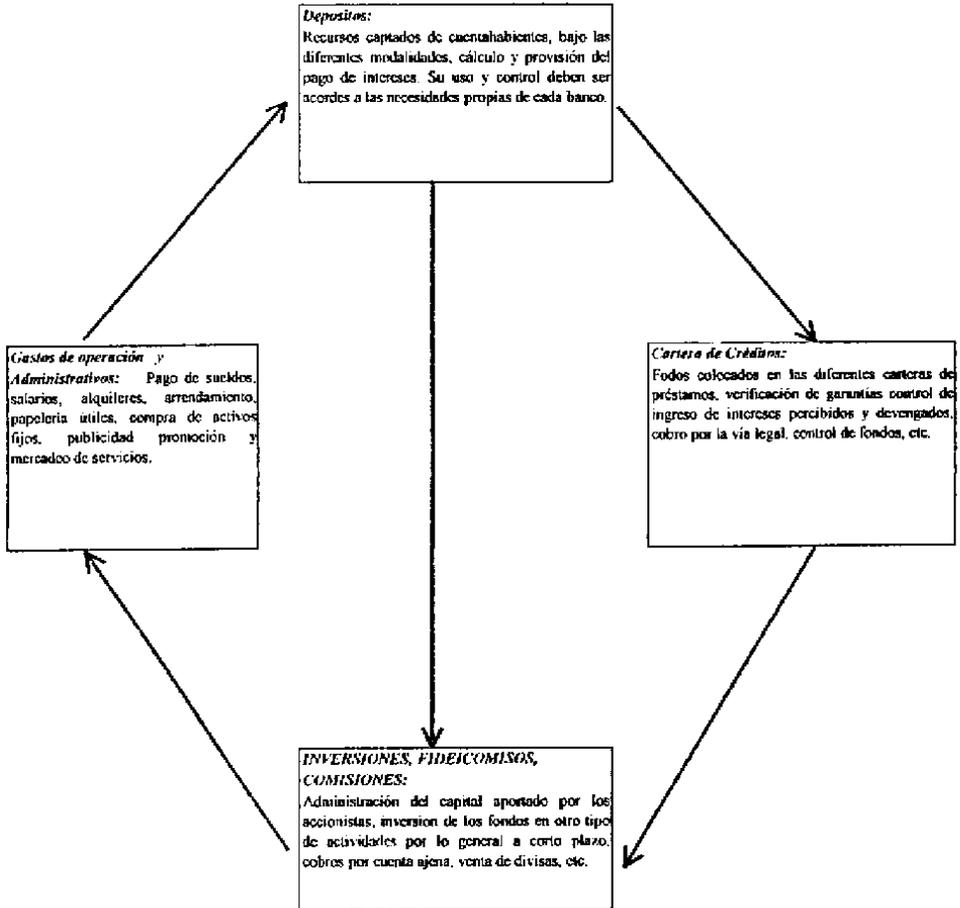
4. Para realizar un cambio tan radical como el que pretende un proyecto de reingeniería, es necesario que se cuente con una metodología de trabajo, que sirva de guía para lograr los objetivos trazados, con el propósito que el equipo de reingeniería cuente con tareas específicas que conduzcan al alcance de las metas propuestas en el desarrollo del proyecto. Por esta razón, se recomienda utilizar el método de Reingeniería rápida Re, el cual proporciona la orientación necesaria para el alcance de las metas propuestas, y el éxito del proyecto.
  
5. En cumplimiento con la norma de Auditoría No. 17 "Educación Continuada", del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, el Contador Público y Auditor, como consultor financiero y administrativo, debe de estar en la capacidad de planificar, desarrollar y llevar a cabo una reingeniería, en los procesos de una o más áreas de cualquier empresa. Por esta razón es imprescindible que los profesionales que actualmente ejercen, se preocupen por conocer los aspectos fundamentales de esta teoría que está revolucionando el mundo de los negocios.

**B I B L I O G R A F I A**

- *Asociación de Banqueros de Guatemala*, Seminario sobre Reingeniería en Auditoría Interna, Guatemala 1995.
  
- *Daniel Morris y Joel Brandon*, Reingeniería Como aplicarla con éxito en los negocios, Editorial Exito junio 1994.
  
- *Hammer Michael y James Champy*, Reingeniería de negocios. Editorial Norma, Colombia 1994.
  
- *Kohler, Erick L.* Diccionario para Contadores. Editorial Hispanoamérica, México julio de 1975.
  
- *Maganelli Raymondo y Mark M. Klein*, Cómo hacer Reingeniería, Editorial Norma Colombia 1995.
  
- *Reingeniería de negocios aplicada a la industria farmacéutica*, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, marzo 1996.
  
- *Theirauf Robert*, Auditoría Administrativa, Editorial Limusa, México 1984.

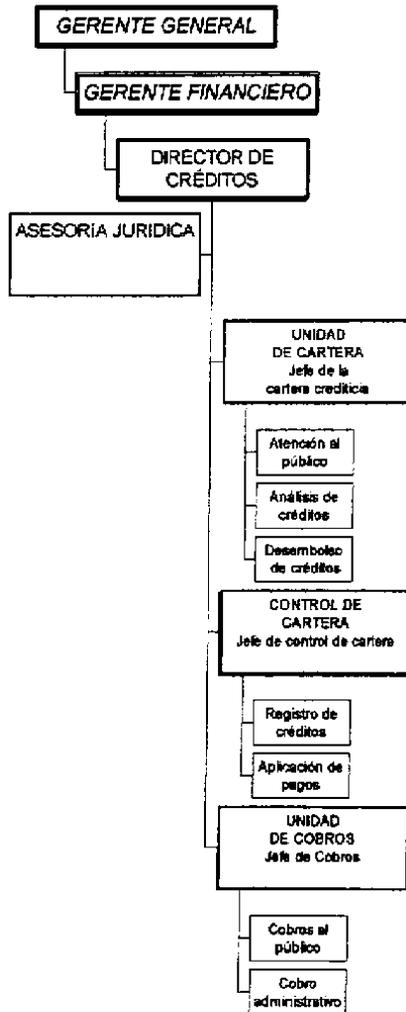
# ANEXOS

**CICLO ECONOMICO EN  
UN BANCO PRIVADO**



ANEXO No. 2

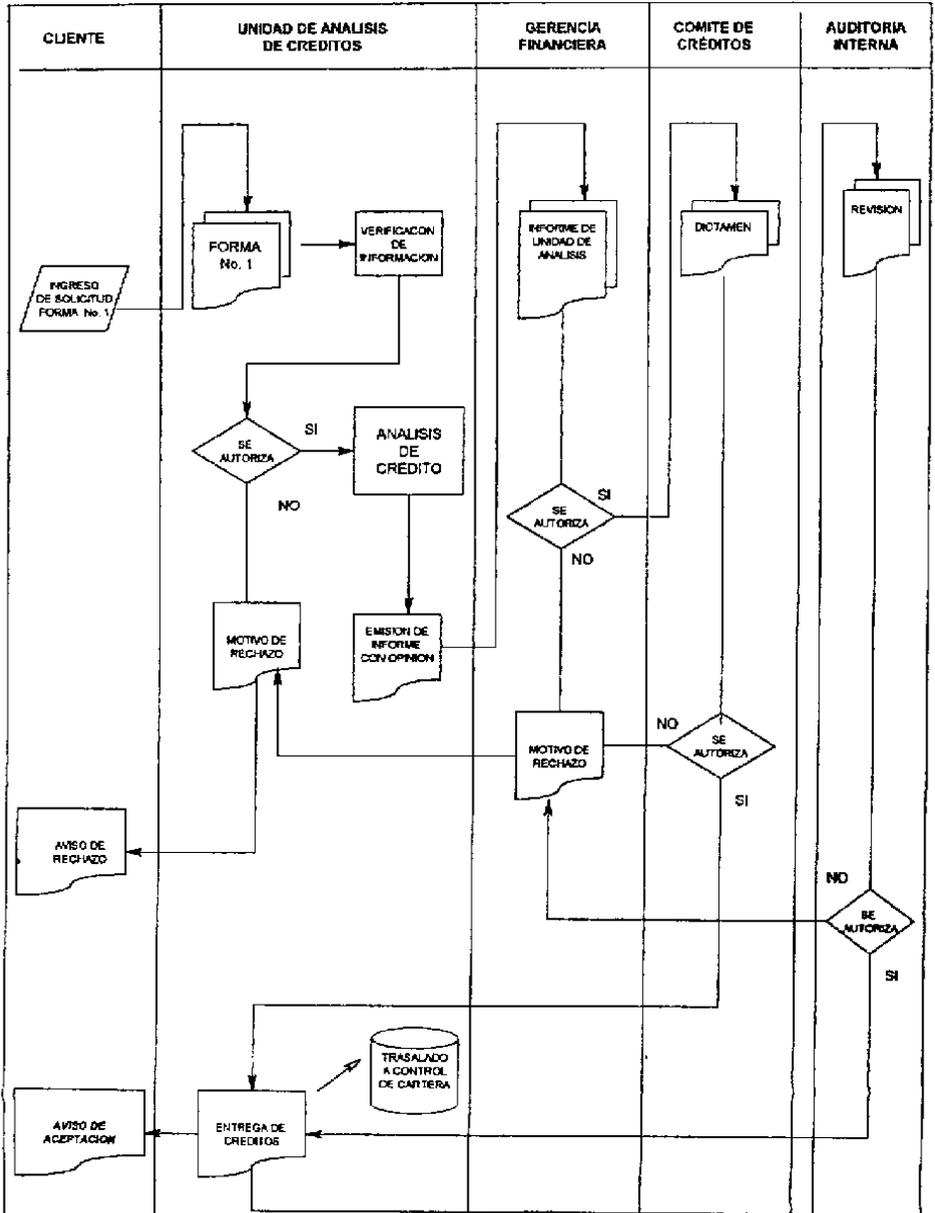
ORGANIGRAMA DE UN DEPARTAMENTO DE CREDITOS



*Agenda Típica para la capacitación de un equipo de Reingeniería*

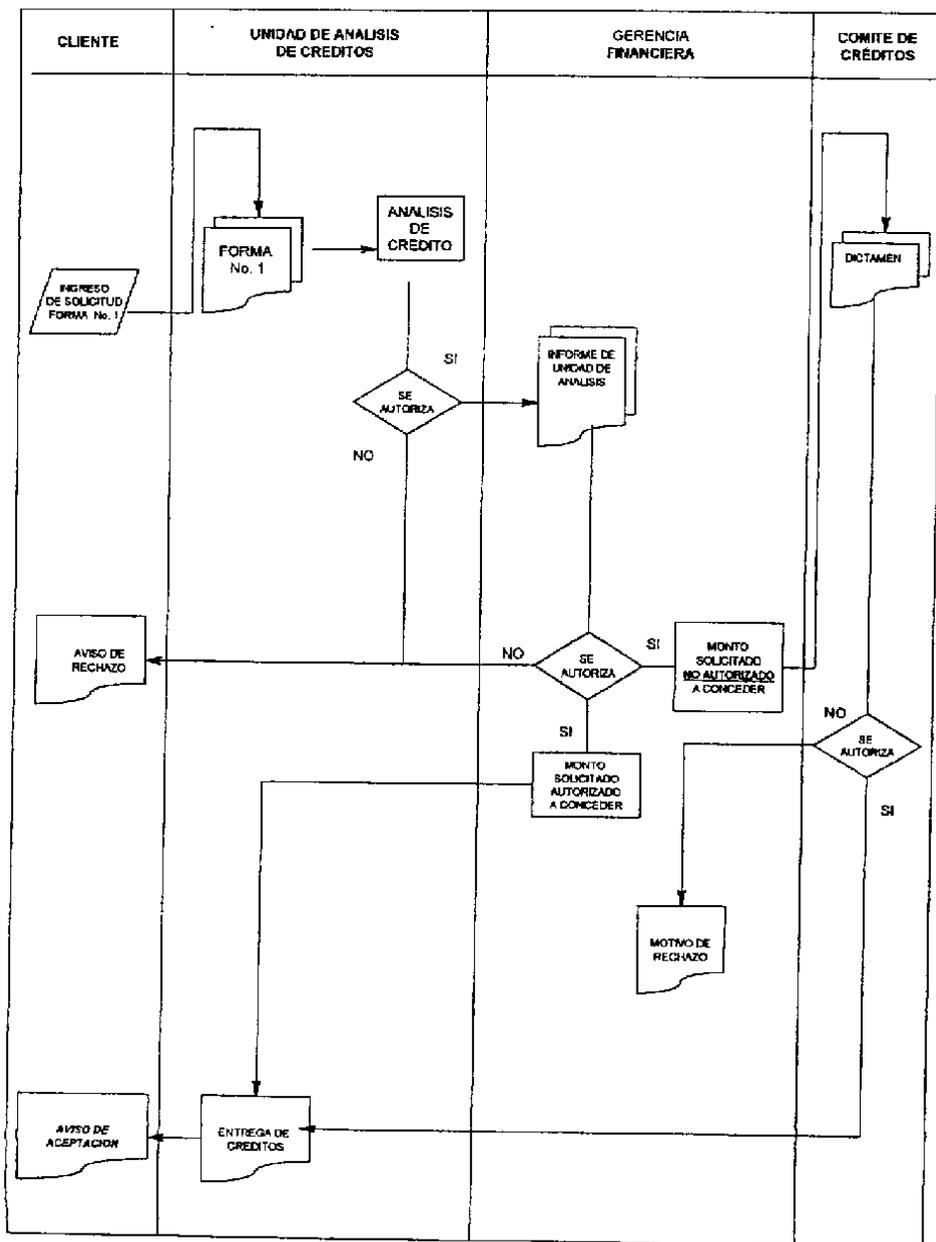
<b>DIA UNO</b>	<b>DIA DOS</b>	<b>DIA TRES</b>
<p><u>Mañana</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar Agenda</li> <li>- Definir Procesos</li> <li>- Conceptos y Terminología de Reingeniería</li> <li>- Cómo difiere la reingeniería de proyectos anteriores de mejoramiento</li> <li>- Prospecto de la metodología</li> <li>- Ejemplos</li> <li>- Herramientas</li> <li>- Parámetros del proyecto               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metas y Objetivos del negocio</li> <li>- ¿Por qué se necesita hacer reingeniería?</li> <li>- Criterios de aceptación y línea de tiempo</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Tarde</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Etapa de preparación</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que ha ocurrido hasta ahora</li> <li>- Cómo encaja el equipo la capacitación</li> <li>- Que hay que planificar</li> </ul> </li> <li>- <u>Etapa de identificación</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelar necesidades de clientes</li> <li>- Definir y medir rendimiento</li> <li>- Modelar procesos</li> <li>- Dar prioridades a los procesos</li> </ul> </li> </ul>	<p><u>Mañana</u></p> <p><u>Etapa de Visión</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entender el flujo del proceso</li> <li>- Identificar unidades de valor agregado</li> <li>- Determinar impulsores del rendimiento</li> <li>- Calcular oportunidad</li> <li>- Formular una visión y definir sub- visiones</li> </ul> <p><u>Tarde</u></p> <p><u>Etapa de solución:</u></p> <p><u>Diseño Social</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Principios de facilitar a los empleados</li> <li>- Identificar habilidades necesidades de personal</li> <li>- Cambios de cargos, planes de carrera e incentivos</li> <li>- Aspectos de estructura organizacional</li> <li>- Planificar implementación</li> </ul>	<p><u>Mañana</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Etapa de Solución:</u></li> <li><u>Diseño Técnico</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Principios y diseños de Sistemas, y flujos de información</li> <li>- Papel de información y tecnología en flujo de proceso</li> <li>- Aplicar tecnología</li> <li>- Planificar implementación</li> </ul> </li> <li>- <u>Etapa de Transformación</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar la visión del proceso</li> <li>- Desarrollar planes de pruebas e introducción</li> <li>- Refinamiento y mejora continua</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Tarde</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Iniciar Planificación del proyecto y plan de cambio,</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prever resistencia</li> <li>- Establecer comunicaciones</li> <li>- Desarrollar plan del proyecto</li> <li>- Definir papeles y responsabilidades específicas</li> <li>- Preparar programa y campo de acción</li> </ul> </li> </ul>

PROCESO ACTUAL PARA EL OTORGAMIENTO DE UN CREDITO

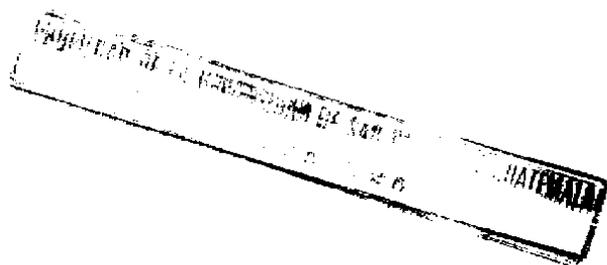


REDISEÑO DEL PROCESO PARA EL OTORGAMIENTO DE UN CREDITO

ANEXO No. 5

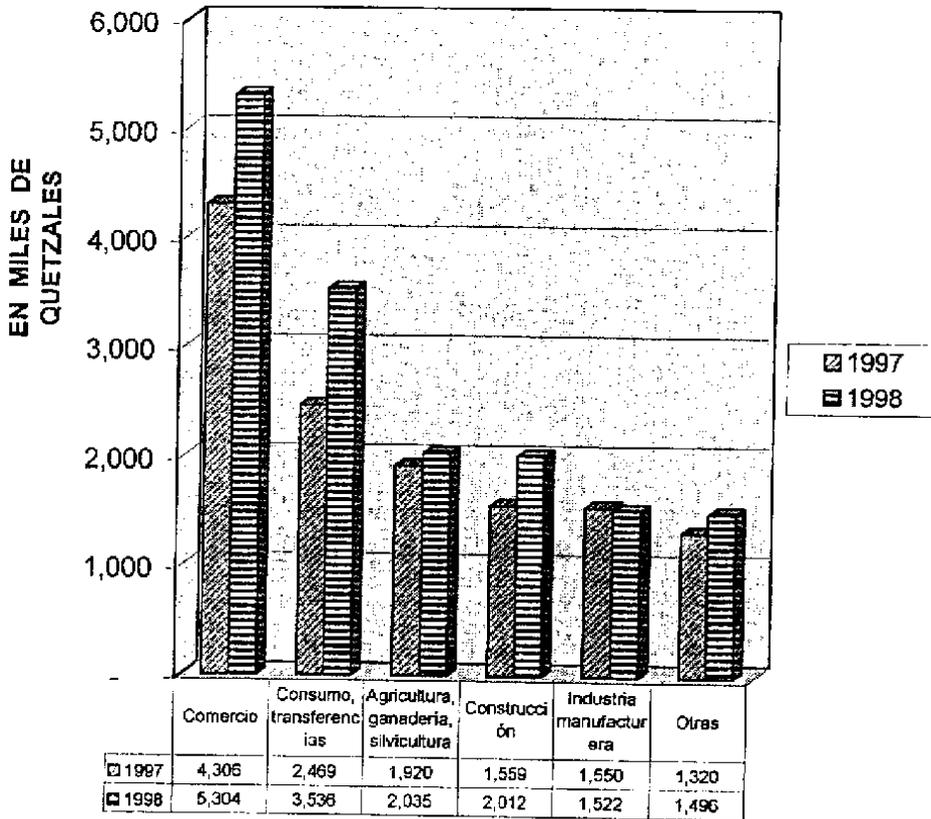


# GRÁFICAS



GRAFICA No. 1

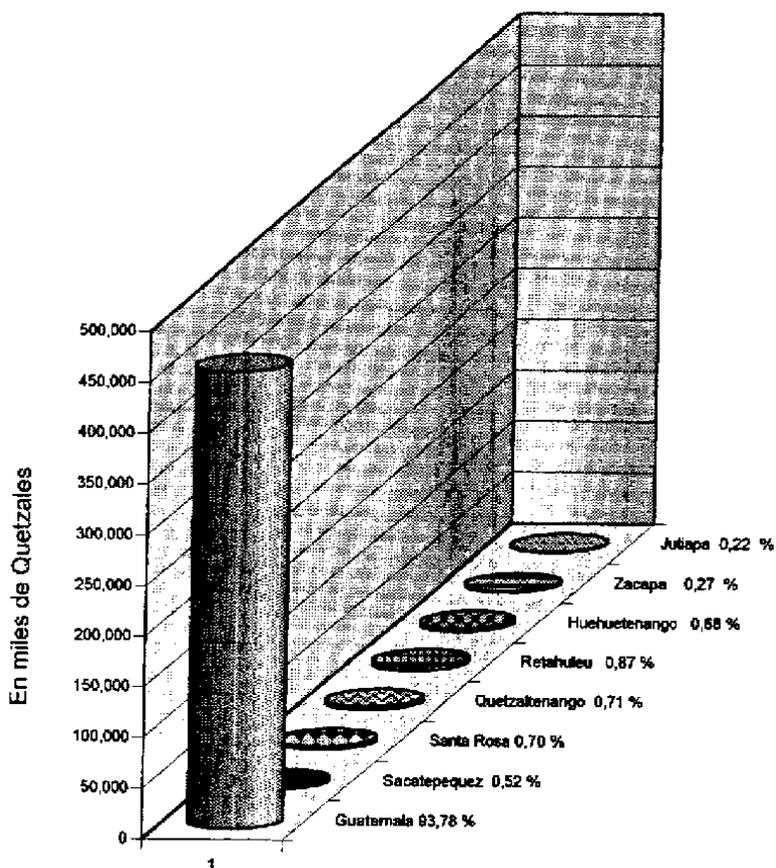
*DISTRIBUCION DE LA CARTERA CREDITICIA, POR ACTIVIDAD ECONOMICA*



Fuente: Superintendencia de Bancos

## GRAFICA No. 2

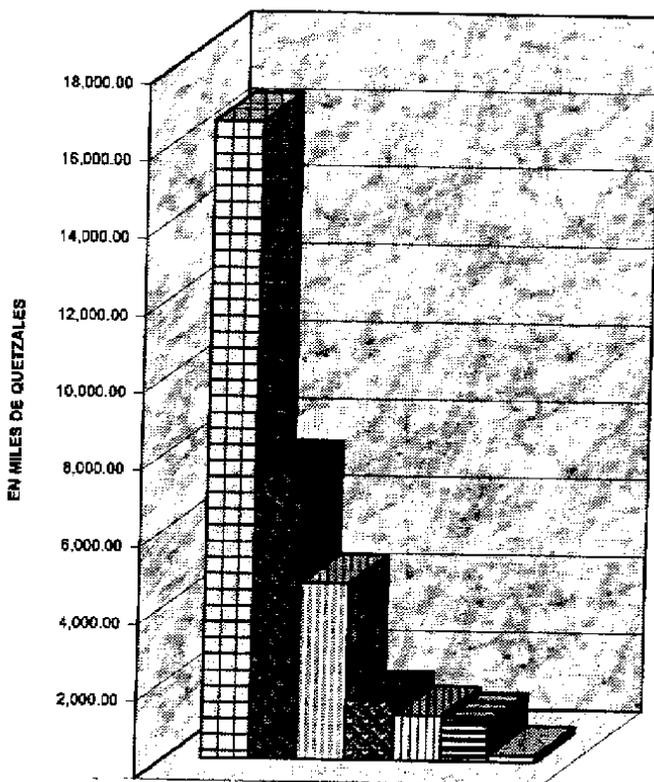
### *DISTRIBUCION DEL CREDITO BANCARIO PRIVADO*



Fuente: Superintendencia de Bancos

### GRAFICA No. 3

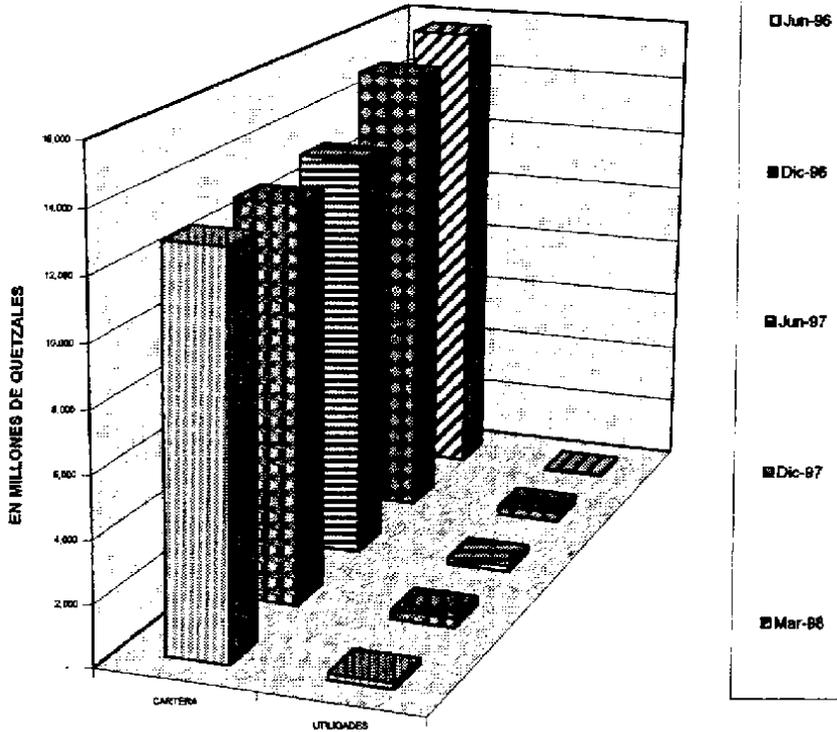
#### PRINCIPALES ACTIVOS, DEL SISTEMA BANCARIO AL 30 DE JUNIO DE 1998



□ CARTERA CREDITOS	16,508.70
■ INVER. CORTO PLAZO	7,503.20
□ DISPONIBILIDADES	4,581.50
■ INVER, LARGO PLAZO	1,530.80
□ INMUEBLES/MUEBLES	1,167.40
□ OTROS ACTIVOS	1,010.50
□ OTRAS INVERSIONES	165.40

## GRAFICA No.4

### CARTERA DE CREDITOS Y UTILIDADES, DEL SISTEMA BANCARIO



	CARTERA	UTILIDADES
Jun-96	12,841	203
Dic-96	13,000	298
Jun-97	13,300	200
Dic-97	15,100	300
Mar-98	15,700	59