

# Propuesta de optimización del proceso de análisis de crédito al segmento de cuentapropistas

## *Proposal of Optimization of the Process of Credit Analysis to the Self-Employment Segment*

Lic. Armando Pereira-López<sup>I</sup>, [apl@uo.edu.cu](mailto:apl@uo.edu.cu); MSc. Ivón María Valdés-Corona<sup>II</sup>, [ivon@mail.sc.bpa.cu](mailto:ivon@mail.sc.bpa.cu); MSc. María Esperanza González-del-Foyo<sup>I</sup>, [mapy@uo.edu.cu](mailto:mapy@uo.edu.cu)

<sup>I</sup>Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba; <sup>II</sup>Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro, Santiago de Cuba, Cuba

### Resumen

Como parte del proceso de transformaciones del sistema bancario en Cuba, a partir del 2011 se estableció el otorgamiento de créditos a personas autorizadas a ejercer trabajo por cuenta propia y otras formas de gestión no estatal. Estos nuevos tipos de crédito deben someterse a estrictas reglas de análisis de riesgo por parte de la institución bancaria, lo que ha ocasionado que se convierta en un proceso lento y complicado. De acuerdo a la situación descrita, se realiza un análisis del crédito otorgado a este segmento en la Sucursal 8312 del Banco Popular de Ahorro (BPA), determinándose las principales limitaciones y se realizan propuestas para perfeccionar dicho proceso mediante la herramienta del mapeo de proceso que propone la Metodología Microsave lo que permitirá disminuir el tiempo de respuesta a las solicitudes de los clientes y contribuya a la prestación de servicios más eficientes.

**Palabras clave:** crédito, análisis de riesgo, mapeo de proceso, trabajo por cuenta propia.

### Abstract

As part of the banking system transformation process in Cuba, from 2011 is provided the granting of credits to persons authorized to engage in self-employment and other forms of non-state management. These new types of credit must be subject to strict rules of risk, analysis by the banking institution, what has caused it to become a slow and complicated process. According to the situation described, an analysis of the credit granted to this segment is carried out at the Branch 8312 of the Popular Saving Bank, determining the main limitations and making proposals to improve this said process through the mapping process tool that Proposes the Microsave Methodology which reduce the response time to the requests of the clients and contribute to the provision of more efficient services.

**Keywords:** credit, risk analysis, mapping process, self-employment.

## **Introducción**

La función esencial de los bancos es canalizar los recursos financieros en la economía, actividad que realizan a través de la captación de depósitos y el otorgamiento de préstamos y créditos. Para ello utilizan como principal instrumento las tasas de interés, las cuales son un incentivo tanto para ahorrar dinero como para pedir prestado (tasas pasivas o activas). Del planteamiento anterior se puede inferir la importancia que tienen los bancos en el funcionamiento de una economía, pues de acuerdo a la eficiencia con que logren captar depósitos y otorgar préstamos, contribuirán al crecimiento de la actividad económica del país.

Los cambios en el entorno internacional que afectan a muchos países y especialmente a Cuba, ha exigido transformaciones en el ámbito económico y en el sistema bancario. En Cuba las disponibilidades de recursos materiales y financieros son limitadas, por lo que constituye una apremiante que el dinero prestado se recupere en el menor tiempo posible y se garantice su rendimiento a través de la minimización del riesgo en la actividad bancaria. Las transformaciones mencionadas han generado una demanda de productos y servicios financieros más complejos, de manera que el sistema bancario ha tenido que ser objeto de perfeccionamiento no solo estructural, sino también en sus funciones de intermediador en las nuevas relaciones monetarias, financieras y crediticias.

Este nuevo entorno ha implicado una ampliación del número de sujetos económicos en el ámbito bancario, la prestación de servicios más ágiles y universales y la necesidad de contar con nuevos instrumentos de política monetaria que permitieran alcanzar estabilidad económica y fluidez en la interacción de los entes económicos, todo lo cual ha condicionado la necesidad de llevar a cabo una reorganización del sistema bancario nacional, buscando el reordenamiento y definición de las responsabilidades de las entidades que lo conforman.

Como parte de este proceso entra en vigor el Decreto Ley No. 289 del Consejo de Estado (Ministerio de Justicia, 2011) que establece créditos a las personas naturales. Por consiguiente, las instituciones bancarias se enfrentan al otorgamiento de nuevos tipos de crédito que demandan análisis de riesgo atemperados a las particularidades de este segmento. Atendiendo a la demora que se presenta en el otorgamiento de los créditos concedidos al segmento de Trabajadores por Cuenta Propia, esta investigación aborda los problemas del actual sistema de evaluación y análisis del crédito con vistas a proponer acciones que

permitan optimizar el tiempo de análisis de la solicitud de financiamiento para este tipo de cliente.

El trabajo investigativo se desarrolló en la Sucursal 8312 la cual es una de las dependencias del Banco Popular de Ahorro que mayor cartera de financiamientos tiene dirigidas al segmento de Trabajadores por Cuenta Propia con aproximadamente el 30 % de la cartera de la provincia Santiago de Cuba, según datos de la provincial del BPA Santiago de Cuba. La propuesta de optimización del proceso de análisis de crédito permitirá minimizar el tiempo de respuesta a una solicitud de crédito y darle un uso efectivo y eficiente a los recursos financieros que se ponen a disposición de estos clientes, lo que posibilitará brindar un servicio de calidad y en un período de tiempo menor.

### **Fundamentación teórica**

El crédito como parte integradora de las relaciones económicas, ha estado presente en todas las formaciones socioeconómicas existentes a partir de la vigencia de las relaciones mercantiles, aunque su contenido y naturaleza ha sufrido cambios sustanciales a través de los diferentes modos de producción. De aquí que se plantee que la categoría crédito tiene su surgimiento conjuntamente con la producción mercantil (Marx Carlos, 1996), a partir del surgimiento del dinero como categoría económica. Al respecto expresa Borrás (2013) que en el contexto global de cualquier economía se encuentran unidades con excesos y déficits temporales de recursos financieros, ambas buscan un modo de equilibrar sus balances monetarios rentabilizando sus excedentes o financiando su déficit con recursos ajenos.

Carlos Marx, en su obra *El Capital* (1996), definió el crédito en el capitalismo como la “forma de movimiento del capital de préstamo”, pues en estas condiciones este constituye el instrumento que propicia y asegura la rotación y circulación del capital de forma constante, agilizando de esta manera la explotación capitalista. De aquí se desprende que el crédito no es otra cosa que movimiento espontáneo del capital de préstamo y se muestra en esta sociedad en dos modalidades fundamentales: el crédito comercial y el bancario. Esta última modalidad constituye el objeto de la presente investigación.

La línea divisoria entre las funciones específicas de cada banco en numerosas ocasiones desaparece producto de la globalización y de los cambios tecnológicos que han facilitado una revolución en la industria de los servicios financieros. Sin embargo, es necesario señalar que

dichas funciones dependen también de la autorización (licencia) que les otorgue el Banco Central.

En Cuba las funciones de banca central y banca comercial estuvieron unidas desde 1948 en el Banco Nacional de Cuba. El 28 de mayo de 1997 se crea el Banco Central de Cuba (BCC), separándose así estas funciones y estableciéndose un sistema bancario integrado por el BCC e instituciones financieras bancarias y no bancarias (...). Se debe señalar que aunque el BCC no hace función de intermediación, es el organismo rector del sistema financiero y, por tanto, el que otorga la licencia para que las demás instituciones financieras puedan operar. El actual sistema financiero cuenta con nueve bancos comerciales, quince instituciones financieras no bancarias y once oficinas de representación de instituciones financieras extranjeras (León, 2015).

Los Bancos cubanos hacen función de banca tradicional (captación, préstamos, cobros y pagos, y transferencias) pero, además, a algunos se les ha dado la licencia de operar como banca universal o de múltiples usos. Esto permite la oferta de productos, servicios y operaciones financieras a clientes potenciales y en distintos segmentos de mercados.

El Sistema bancario cubano presenta sus peculiaridades; no obstante, existen regularidades comunes que son inherentes a cualquier sistema financiero. Dentro de este, los Bancos comerciales cubanos se caracterizan por el amplio empleo de los recursos depositados como base de las operaciones crediticias de las cuales depende en lo fundamental su rentabilidad.

Actualmente en Cuba se están produciendo cambios en la esfera económica y financiera que comprenden modificaciones en la forma de propiedad, en las relaciones entre los participantes en la economía, lo que determina que el otorgamiento de financiamientos se deba acercar a lo que resulta una práctica común de las instituciones financieras bancarias en otras partes del mundo.

El Banco Popular de Ahorro en Cuba, que clasifica como banco comercial, entre la gama de servicios que ofrece se encuentra los financiamientos que pueden ser utilizados por los diversos segmentos de la economía. En el Decreto Ley número 172, “Sobre bancos e instituciones financieras no bancarias”, se establecen los negocios de intermediación financiera que pueden realizar las instituciones bancarias en el país, esto unido a las medidas

aprobadas para la implementación de la política bancaria dirigida a financiar las actividades por cuenta propia y otras formas de gestión.

En octubre de 2010, con la aprobación del Decreto-Ley 32, se permitieron 181 actividades que han aumentado en el transcurso de estos años, casi todas de servicios. La cantidad de licencias para el sector cuentapropista, que en 1994 era de 121 000, en el 2005 ascendió a 165 000, es actualmente de 496 400 adultos en edad laboral que ejercen el trabajo por cuenta propia. Las provincias de La Habana, Matanzas, Villa Clara, Camagüey, Holguín y Santiago de Cuba constituyen las de mayor participación en el número total de laborantes con alrededor del 66 %” (Manguela, 2016).

En la provincia, las principales actividades que este sector lleva a cabo son: Productor Vendedor de Alimentos; Arrendatario de Habitaciones y otros espacios; Transportista de Pasajeros; Empresa de Seguros Nacional; entre otras. Aproximadamente un 22% del total de estos cuentapropistas se correspondería con los contratados. Todo esto indica que en la provincia el Trabajo por Cuenta Propia contribuye al incremento de la producción de bienes y servicios útiles a la población y constituye una fuente de empleo y de ingresos al Presupuesto Estatal.

Es por eso que el Consejo de Estado, en ejercicio de las atribuciones conferidas en el artículo 90, inciso c) de la Constitución de la República de Cuba, acuerda dictar el Decreto Ley número 289 de 16 de noviembre de 2011, “De los créditos a las personas naturales y otros servicios bancarios”, el cual tiene como objetivo establecer los principios y procedimientos generales que regulan los créditos y otros servicios bancarios para las personas naturales; y otras garantías, además de las previstas en la legislación vigente, para asegurar el cumplimiento de las obligaciones.

Actualmente para el análisis de los créditos en el Banco Popular de Ahorro existe una metodología que establece los pasos a seguir para cada solicitud de financiamiento, así como para los sujetos del mercado a quien va dirigido. Para las modalidades de crédito dirigidas a las personas naturales se especifica qué serán sujetos de financiamiento todo ciudadano cubano y qué requisitos debe cumplir.

Toda decisión de financiamiento involucra un juicio acerca de la capacidad de pago futura del cliente con el que se pretende hacer la transacción del crédito. En este sentido, resulta una

buena guía inicial realizar un análisis acerca de los factores decisivos que pueden asegurar el éxito en esta transacción. Se requiere dejar establecido que la transacción es factible para el cliente, tanto porque estará al alcance de su capacidad para amortizar la deuda que contraerá (capacidad de pago, edad, salud, entre otros), como porque esta operación está cubierta por garantías aportadas, que hacen razonable esperar su culminación exitosa. Se debe asegurar que ese tipo de negocios esté dentro de las políticas de mercado objetivo y de riesgos generales con que trabaja el Banco.

Para que un financiamiento sea analizado y evaluado debe transitar por varias áreas, en las que cada especialista realiza una valoración del caso desde su punto de vista y emite un criterio a favor o en contra de otorgar el crédito con la explicación que sustente el motivo de su decisión. Estas áreas son: Área de Negocio o Área Comercial, el Área de Riesgo y El Comité de Crédito.

El Comité de Crédito es el órgano facultado para asesorar a su Presidente y tomar decisiones de conjunto y, por mayoría simple de votos, sobre el otorgamiento de financiamientos y garantías a los clientes, a partir de los puntos de vista y las consideraciones de carácter financiero, económico, jurídico y de estrategia comercial del Banco, que aporte cada uno de los miembros. Asimismo, define las políticas de administración de riesgos y asegura su cumplimiento, en plazos, volúmenes, cuotas, precios y garantías. También analiza los tipos de riesgos a los que está expuesta la institución y desarrolla la estrategia para gestionarlos, definiendo los niveles aceptables de exposición a tipos específicos de riesgos (tanto cuantificables como no).

Es responsabilidad de este órgano analizar para su aprobación o denegación, cuando impliquen riesgos para el Banco, todas aquellas operaciones de activo que se presenten además de fijar las estrategias y políticas relacionadas con el riesgo de la institución. Igualmente, asegura que se lleven a cabo revisiones periódicas del proceso integral de administración de riesgos y establece límites globales de riesgo para la institución.

#### *El mapeo de procesos en la actividad de financiamiento del Banco Popular de Ahorro*

La metodología establecida por el BPA para el financiamiento estudiado contiene un conjunto de actividades relacionadas y dependientes que son necesarias para que el proceso de otorgamiento del crédito funcione eficientemente y posibilite brindar un servicio a los

clientes con calidad y agilidad. El otorgamiento de un financiamiento bancario si es enfocado como un proceso, se debe hacer referencia a diferentes definiciones que servirán de base para el desarrollo de la investigación.

Oscar Barros (1994) expresa que un proceso “es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar juntas en los elementos de entrada los convierten en resultados”. Los procesos reciben insumos para transformarlos utilizando recursos de la empresa pues se consideran como un conjunto de tareas relacionadas lógicamente, llevadas a cabo para generar productos y servicios.

Un proceso, según plantea Rodolfo Monsberger (2015), “es un conjunto de operaciones a la que se somete una cosa para elaborarla o transformarla según un plan establecido”. Sus componentes pueden clasificarse en un input, el proceso en sí, y el *output* o resultado final. En estado más avanzado, un proceso se contemplaría además con un *Feedback* o retroalimentación que sirve de regulador y monitoreo de los resultados para de esta manera corregir desviaciones.

Estas definiciones básicas son de suma importancia pues el concepto puede ser aplicado a distintos procesos o sistemas, ejemplo: megasistemas, subsistemas, macro y microsistemas que existen en cualquier organización.

Dentro del macrosistema Institución Financiera se cuenta con una serie de componentes o subsistemas, y microsistemas que se complementan entre ellos y cada uno de los cuales puede ser visto como un proceso dentro de otro proceso. Ganar esta perspectiva es de vital importancia para poder mapear dentro de un marco contextual que sirva de referencia. Sin una vista o panorama general macro que contenga el proceso que quiere ser mapeado, es fácil no identificar las interrelaciones e influencias que existen con otros procesos, áreas, o departamentos. En otras palabras, a la hora de mapear y optimizar se debe pensar necesariamente de manera sistémica pues las interrelaciones, interdependencias y conexiones con otros procesos y sistemas condicionarán el resultado final.

Un rasgo distintivo de los procesos es su carácter dinámico, es decir, el proceso implícitamente está sugiriendo que se interrelaciona con el medio o ambiente al que pertenece. Ese dinamismo debe tener un objetivo final donde el *output* es mayor al *input*, lo que sugiere que todo proceso dentro de una organización debería crear valor.

Otro elemento a tener en cuenta es que la medición de tiempos como fin último del mapeo de procesos pone en evidencia un aspecto central del mismo que es el de reducir tiempos de respuesta, que implícitamente sugiere el incremento de la productividad. Es ahí donde radica la mayor importancia del mapeo de procesos: incrementar la productividad reduciendo tiempos de respuesta, que indirectamente representa reducción de costos tanto para el cliente como para la institución. A esto se pueden sumar otros como la posibilidad de visualizar e identificar riesgos potenciales.

En este sentido, el mapeo de procesos es una técnica que puede ser aplicada a las operaciones que realiza el BPA, la cual sería muy útil para hacer más eficaz y eficiente la actividad bancaria y esta institución pueda brindar un servicio de mayor calidad y responda a sus clientes de forma más rápida.

### **Métodos utilizados**

Como métodos generales de investigación se empleó el Análisis y síntesis y el Histórico-lógico. Para la recolección de la información se llevó a cabo una revisión bibliográfica, documental y la Observación directa de procesos; para su procesamiento se utilizaron técnicas computacionales.

Para diagnosticar y fundamentar el problema planteado se diseñó y aplicó una encuesta que recoge toda la información necesaria que permite realizar un diagnóstico de la calidad del servicio brindado por el banco a los trabajadores por cuenta propia así como sus niveles de satisfacción. Para ello se empleó el Modelo SERVPERF a partir de la adaptación de los 22 ítems del cuestionario SERVQUAL con el objetivo indagar en el nivel de satisfacción de los clientes de la Sucursal seleccionada pertenecientes al segmento de Trabajadores por Cuenta Propia, la cual fue validada por expertos teniendo en cuenta los valores obtenidos por el coeficiente Alfa de Cronbach. Para aplicar la encuesta se elaboró un procedimiento que consta de siete pasos, los que permitirán organizar el trabajo y eliminar errores que se puedan gestar en su aplicación.

El mapeo del proceso de otorgamiento de crédito se realizó a partir de la Metodología Microsave materializada en un software, el cual se ha empleado en Cuba para la actividad bancaria, que permite visualizar los posibles riesgos y retrasos del proceso ayudando a optimizar el tiempo de respuestas a los financiamientos.

Existen objetivos básicos para el mapeo de procesos referidos a: confeccionar y visualizar los pasos que intervienen en un proceso, documentar y cumplimentar con requerimientos normativos, detectar ineficiencias (desperdicios, cuello de botellas, demora, etc.), mejorar y hacer más eficientes los procesos, identificar y mitigar actuales y potenciales riesgos y estandarizar calidad para reducir variabilidad. La medición de tiempos es crucial pues lo que no se puede medir, tampoco se puede controlar y si no hay control no hay satisfacción del cliente.

Existen diferentes formas de mapear un proceso, quizás tantas formas como empresas o instituciones. Esa falta de estandarización es la que muchas veces no permite entender las debilidades que pueden existir en un mapeo. Si no existe un lenguaje común difícilmente se puedan entender las partes interesadas. Esta necesidad fue detectada por Microsave<sup>1</sup>.

Uno de los méritos de la Metodología Microsave para mapeo de procesos, es haber logrado un lenguaje común, la estandarización de la simbología y el diseño representa un factor de diferenciación. El segundo aspecto a destacar de la metodología Microsave es su enfoque en riesgos pues esta herramienta se ha creado específicamente para complementar y dar nuevos *inputs* (entradas) a la gestión integral de riesgo. Cada paso de un proceso puede estar asociado a un cierto grado de exposición al riesgo, ya sea operativo, de fraude, crediticio, entre otros. Es por ello que Microsave considera el factor riesgo como un elemento inseparable del análisis de los procesos, describiendo el mismo y proponiendo una solución que lo mitigue. Esta característica representa el mayor valor agregado de esta metodología. Según Monsberger, R. (2015) los principales componentes del mapeo Microsave son:

1. Tipos de mapeo:

- Cómo debería estar, en función de lo que dice el manual de crédito.
- Cómo está, en función de lo que realmente se hace en el campo.
- Cómo podría estar, en función la solución óptima.

2. Niveles de análisis:

- Flujograma horizontal, de izquierda a derecha.

---

<sup>1</sup> Consultora internacional especializada en microfinanzas con enfoque en Estrategia y gobernabilidad, Mapeo y optimización de procesos, Marketing y servicio al cliente, Desarrollo de nuevos productos y Capacitación.

- Descripción de cada instancia.
- Riesgos y Costos asociados a cada instancia.

El mapeo de proceso se realizó a partir de lo establecido por el Manual de Procedimiento del BPA en relación a los financiamientos a TCP el cual se encuentra estructurado en tres fases: promoción, análisis y otorgamiento, las cuales están conectadas pero a la vez constituyen tres procesos diferentes. A partir de lo anteriormente planteado se procedió a mapear el proceso de análisis utilizando el software MICROSOFT VISIO 2010.

Para la fase de análisis de las solicitudes de financiamientos a TCP se muestra el mapa partiendo de lo descrito en la Metodología Microsave que visualiza el proceso en tres estados: Cómo debería estar, Cómo está y Cómo podría estar, logrando determinar cuáles son las principales limitaciones del proceso y su solución.

## **Resultados y discusión**

El Banco Popular de Ahorro en la Provincia Santiago de Cuba está constituido por quince sucursales, nueve de ellas en el municipio cabecera y el resto en los municipios de Contramaestre, Palma Soriano, San Luis, II Frente, La Maya en la que existen dos sucursales, una en el propio municipio y otra en Los Reynaldo, seis Cajas de Ahorro, cuatro Bancos Agentes, un Centro Provincial Distribuidor de Efectivo y la Dirección Provincial ubicada en el municipio cabecera. Todas las sucursales se encuentran interconectadas a la Dirección Provincial, y están conectadas a la Red Pública de Transmisión de Datos, disponiendo de un sitio web en la Dirección Provincial el cual ofrece informaciones necesarias a todas las Sucursales.

La investigación se realizó en la Sucursal 8312 del BPA de Santiago de Cuba, escogida como caso de estudio la cual es una de las dependencias del BPA en Santiago de Cuba que más créditos financia a los TCP.

Se aplicó la encuesta diseñada según los preceptos del Modelo SERPERF en sus diferentes dimensiones y en correspondencia al objetivo de la investigación se muestran los resultados de la una de ellas. En la dimensión Capacidad de Respuestas la Sucursal alcanzó un promedio de 3,91 lo que indica que el nivel de satisfacción está ente neutro y satisfactorio. Los resultados de esta dimensión fueron de vital importancia para la investigación debido a que

uno de los ítems que se evaluaban era el nivel de satisfacción del trámite realizado para que se le fuese concedido el crédito al TCP. La mayor puntuación en este ítem lo obtuvo el nivel neutro, lo que indica que aunque existen clientes satisfechos con el servicio la mayoría de los encuestados no se sintieron satisfechos. Las razones que conducen a estos resultados estuvieron relacionadas con la demora del proceso, ya que en opinión de los encuestados:

- Los documentos a presentar son muchos y es trabajoso conseguirlos al mismo tiempo.
- Poco tiempo del analista de crédito para atender a las preguntas de los clientes.
- Incapacidad de los analistas de informar el tiempo que se va a demorar el otorgamiento del crédito<sup>2</sup>.
- Incumplimiento del término establecido para recibir el crédito.
- Pocos especialistas para tramitar los créditos.
- Retrasos asociados a las tecnologías del banco en el procesamiento de la información necesaria para el crédito.

Todos estos criterios denotan que en la Sucursal 8312 existe demora en el servicio al cliente. Se debe tener presente que una de las condiciones que contribuyen al éxito de una organización que ofrece servicios es la opinión de los clientes; si este queda satisfecho ofreciéndole lo que esperaba y un poco más, la entidad cumplirá con su misión de brindar un servicio de calidad que se traduce en la satisfacción de sus clientes.

A partir de lo establecido en el Manual de Instrucción y Procedimiento se recreó el mapa **Cómo debería estar** el que describe el proceso en siete días según lo establecido a nivel de Sucursal.

Para mapear el estado actual del proceso de análisis de crédito en la Sucursal 8312, fue necesario observar el proceso que se desarrolla en la actualidad y analizar cada una de sus partes para tener una visión general del proceso y adquirir la información necesaria para detectar las principales deficiencias del mismo. Para ello se centró la atención en aspectos claves como: observar cuánto se asemejan las actividades a los manuales, a la descripción y

---

<sup>2</sup> Según el Manual de Crédito Corporativo a Trabajador por Cuenta Propia el tiempo que demora el proceso en la Sucursal es de siete días.

al límite de tiempo establecidos; chequear sus hipótesis en áreas de ineficiencia, verificar cuáles son las funciones específicas de los analistas en el proceso.

De igual forma, se entrevistó a los clientes para verificar que los procesos coinciden con los descritos por los analistas. Partiendo de esta información se procedió a mapear el estado **Cómo está** que describe la forma en que se está realizando el trabajo actualmente, obteniéndose el mapa que reveló algunas de las principales problemáticas que presenta el actual proceso de análisis, estas son:

- Las fases de promoción y análisis se desarrollan conjuntamente dentro de la sucursal, provocando que el especialista de negocio deba cumplir con las dos tareas al mismo tiempo, impidiendo que se concentre en su función específica que es analizar el caso.
- El especialista de negocio, cuando el cliente entrega los documentos, revisa cuidadosamente y devuelve los que presentan errores e informa al cliente cuáles son los que le faltan, debiendo devolverlos todos, pues que el cliente asume que el proceso de análisis ha comenzado, lo cual no es correcto pues, según lo establecido en el manual, el expediente debe poseer todos los documentos necesarios para asentar el caso en el registro de solicitud.
- A diferencia de lo establecido por el manual, en la Sucursal el especialista de riesgo es el que solicita las referencias bancarias del cliente, lo que es una responsabilidad del especialista de negocio. Por otro lado, se provoca un estancamiento del proceso debido a que el área riesgo se encuentra alejada del servidor lo que debilita la conexión y dificulta obtener la información del SERPEN<sup>3</sup>, de BANDEC ( Banco de Crédito y Comercio) y BANMET ( Banco Metropolitano).
- A diferencia de lo establecido en cuanto al tiempo de respuesta reglamentado por el manual<sup>4</sup>, el proceso de análisis de los créditos demora como mínimo 12 días en la sucursal.

---

<sup>3</sup> Sistema Automatizado que emplea el BPA para sus operaciones

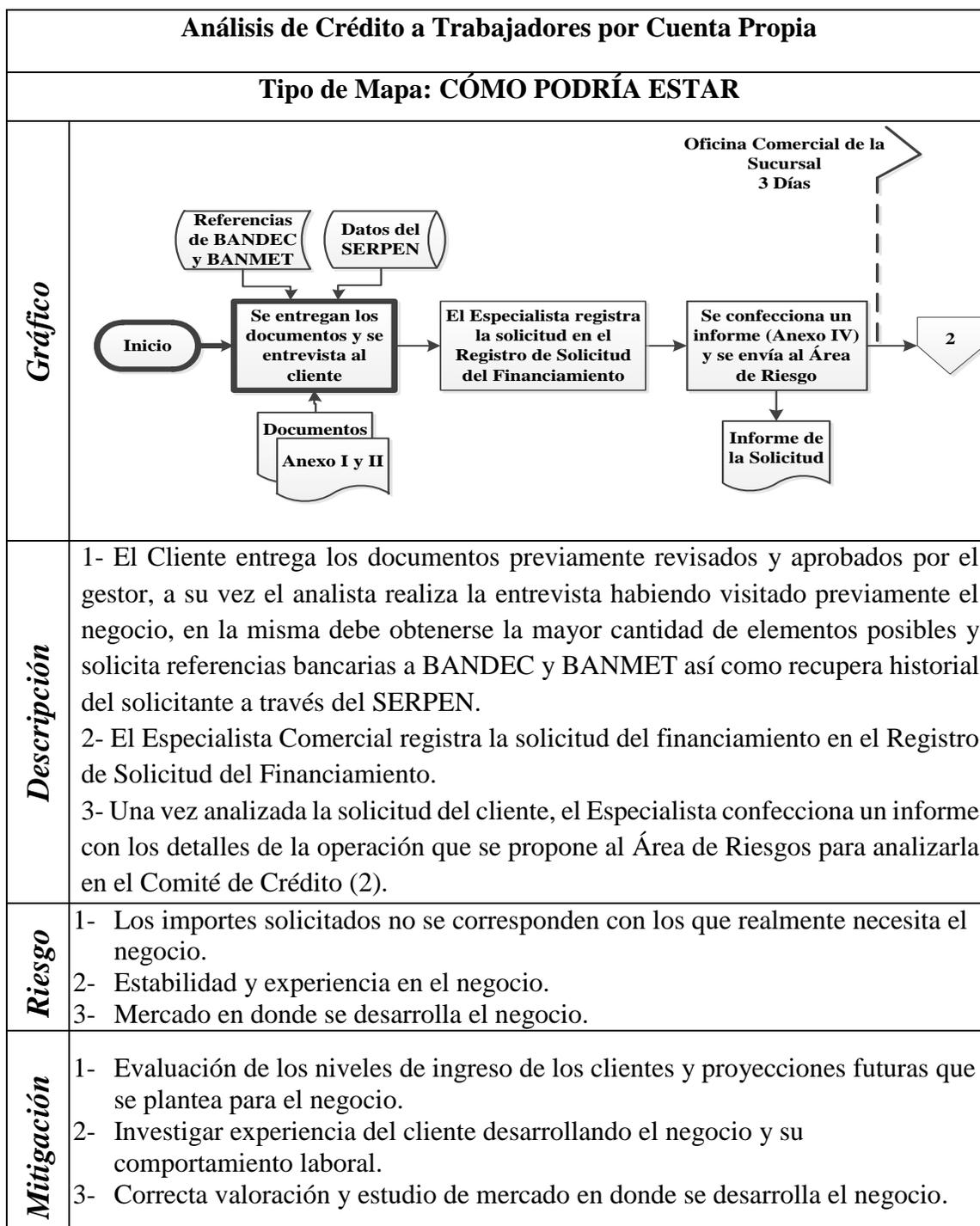
<sup>4</sup> Siete días hábiles, cuando la aprobación sea facultad del Comité de Crédito de la Sucursal, 13 días, cuando la aprobación sea facultad del Comité de Crédito de la Dirección Provincial y 20 días, cuando la aprobación sea facultad del Comité de Crédito de la Oficina Central.

Un nuevo nivel de rendimiento se puede lograr a través del rediseño del proceso existente, realizando un análisis de las principales limitaciones que posee el actual proceso, identificando los riesgos que podría presentarse y proponiendo soluciones que los mitiguen.

El estado óptimo o **Cómo podría estar** revela como aporte principal la reducción del tiempo de análisis del crédito y la concentración de los especialistas en el proceso, lo que conlleva a elevar la calidad del servicio. Este mapa propone cambios en el desarrollo del proceso de análisis, enfocado en eliminar las deficiencias que presenta el existente:

- Aislar las fases de promoción y análisis, con el objetivo que la Sucursal promocióne su producto activamente y de forma práctica, eliminando con ello el flujo de clientes que no necesitan un servicio inmediato, concentrando la labor del especialista en el análisis de los casos que se presentan.
- Designar un gestor de negocio que se encargue de promocionar el servicio bancario en la localidad, captando la mayor cantidad de clientes, al proporcionar un servicio personalizado en el negocio y eliminando con su trabajo los problemas relacionados con la documentación que el cliente debe presentar para dar curso al financiamiento.
- Proponer la visita del especialista de riesgo al local donde funciona el negocio, con el objetivo que el analista tenga una percepción más cercana del estado, funcionamiento y potencialidades del negocio, lo que le permitirá ser más objetivo en su análisis.
- Disminuir el tiempo que demora el proceso de análisis de los créditos a cinco días, partiendo de que al realizar las acciones anteriores.
- Prestar especial atención a los posibles riesgos que expone el nuevo procedimiento, los que pueden producirse durante el análisis e impedir el desarrollo efectivo del mismo, suceso que se puede eliminar aplicando las mitigaciones descritas en el mapa.

A continuación se muestra el mapa **Cómo podría estar** del proceso en cuestión:



**Figura 1: Mapa de proceso “Cómo podría estar”**

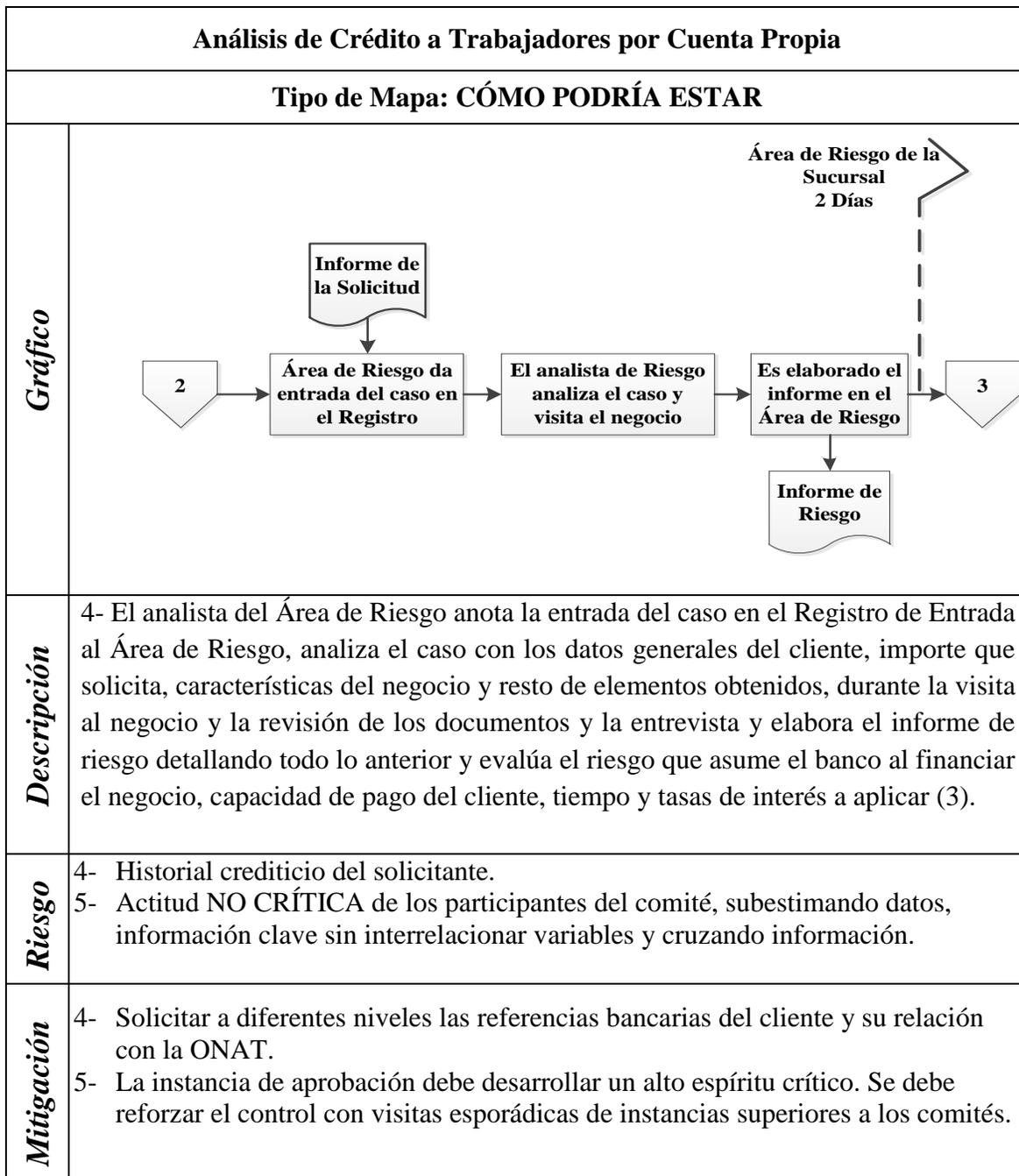


Figura 2: Mapa de proceso “Cómo podría estar”

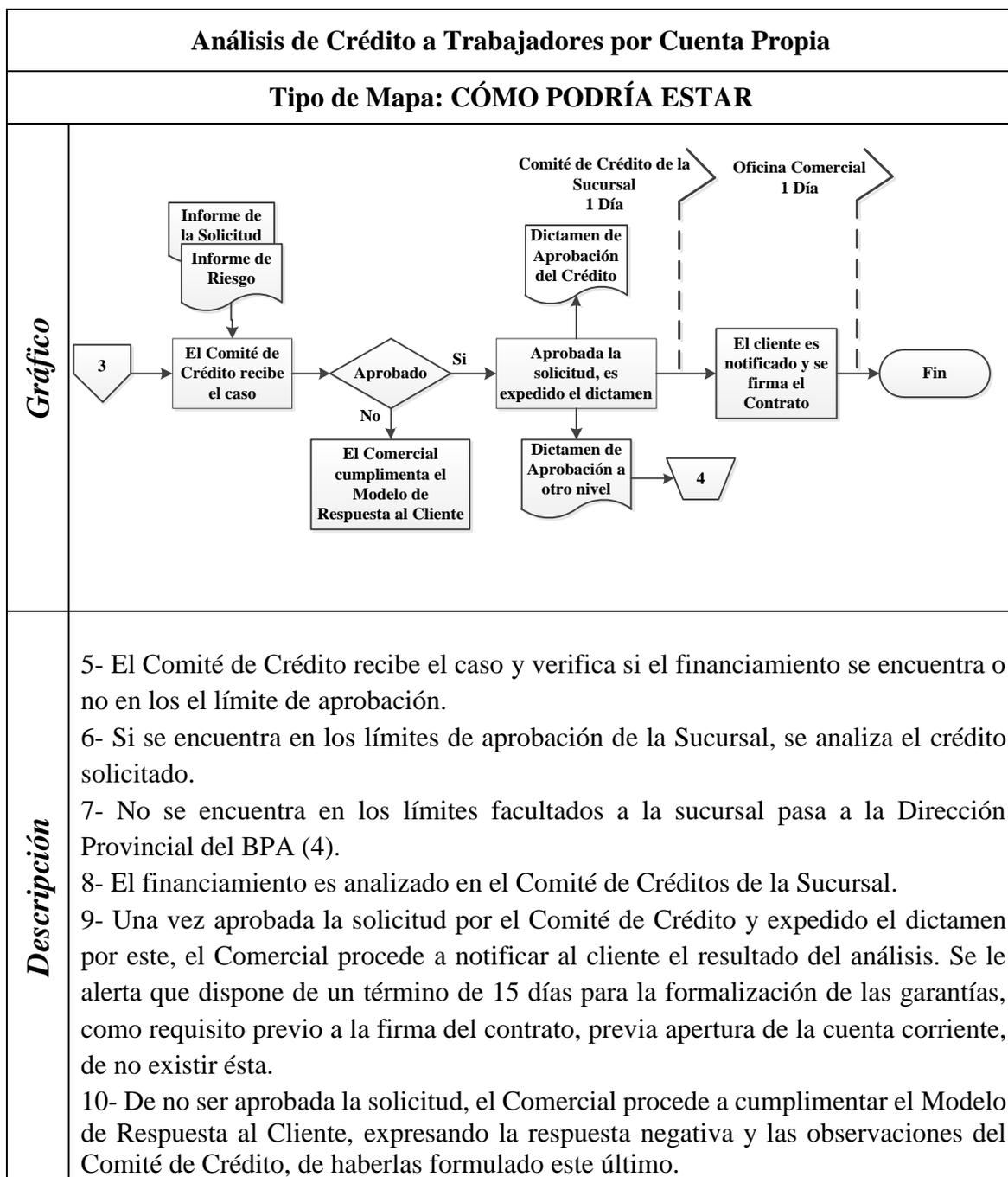


Figura 3: Mapa de proceso “Cómo podría estar”

## Conclusiones

*El actual proceso de análisis de crédito en el Banco Popular de Ahorro, presenta limitaciones tales como:*

- 1. El tiempo de respuesta a los clientes se encuentra fuera de los límites establecidos por el manual de procedimiento.*
- 2. En la Sucursal se realizan conjuntamente los procesos de promoción y análisis de los financiamientos.*

*La propuesta de optimización del proceso de análisis de créditos bancarios al segmento de Trabajadores por Cuenta Propia:*

- 1. Constituye una alternativa, que parte de proponer un gestor de negocio que promocióne y organice en el negocio del cliente todos los documentos necesarios para presentarse en la sucursal y tramitar su crédito sin demora.*
- 2. Permite a la Sucursal trazar estrategias de publicidad y elimina el tiempo que el especialista es interrumpido para solicitar información sobre el servicio, dotándolo del tiempo necesario para realizar el servicio con calidad y en el menor tiempo posible.*

## Referencias bibliográficas

1. Barros, O. (1994). *Reingeniería de procesos de Negocio*. Chile. Editorial Dolmen.
2. Borrás Atienzar, F. (2013). *La Banca Comercial: productos y servicios*. La Habana: Editorial Félix Varela.
3. León Mundul, J. (23 de abril, 2015) Sistema financiero en Cuba: evolución y retos ante la expansión del sector no estatal. Recuperado el 15 de marzo de 2016, de <http://www.cubaestudiogroup.org/index.cfr>
4. Manguela, G. (28 de diciembre, 2016). Cuba concluye el 2016 con más de 535 mil cuentapropistas. Recuperado el 15 de marzo de 2016, de <http://www.trabajadores.cu/20161228/cuba-concluye-el-2016-con-mas-de-535-mil-cuentapropistas>
5. Marx, C. (1996). *El Capital (Tomo II)*. La Habana. Editorial Política.
6. Ministerio de Justicia. (2011). Gaceta Oficial No 040 Extraordinaria. Decreto Ley 289. Cuba. Recuperado el 10 de enero de 2017, de <http://www.bc.gob.cu/Espanol/Decreto%20Ley%20289.pdf>
7. Monsberger, R. (2015). *Mapeo de Procesos y Manuales como prerrequisito para la gestión de riesgos*, Santi Espíritu: Memorias del Evento de Riesgo Bancario.