



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MÉXICO

---

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

SISTEMA DE GESTION DEL PROCESO DE  
OTORGAMIENTO DE CREDITOS

DISEÑO DE UN SISTEMA PARA UNA ORGANIZACIÓN  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

SUSANA MONICA PRADO BUSTAMANTE

ASESOR:

L.A. y MAESTRO ADRIÁN MÉNDEZ SALVATORIO  
Jefe de la División de Administración



MÉXICO, D.F.

2005

m342638



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Mi agradecimiento y dedicatoria para:

Mis Padres, Fernando y Julia, porque por su esfuerzo, dedicación y apoyo, siempre ha sido buscando lo mejor para mí, y juntos lo seguiremos logrando.

Mi esposo Luis Antonio, porque con su amor y paciencia ha impulsado y participado en todos los proyectos que me han dejado momentos de gran felicidad y satisfacción.

A mis hermanos (Juan, Mary y Fer), sobrinas y amigos que confiaron en la culminación de este proyecto.

A mis profesores, coordinadores laborales y especialmente a mi asesor el Maestro Adrián Méndez Salvatorio, por su experiencia, motivación y confianza que me alientan a seguir buscando la mejora continua en mi desarrollo profesional.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.  
NOMBRE: Luzana Mónica Prado B.  
FECHA: 06/04/05  
FIRMA: [Firma]

# I N D I C E

Agradecimientos	1
Índice	2
Introducción	4
<b>Capítulo I. Marco de Referencia</b>	
1.1 Antecedentes de la Empresa	11
1.2 Visión	12
1.3 Misión	12
1.4 Participación en el mercado	12
1.5 Estructura y modelo de negocio	13
1.6 Fuentes de ingresos de servicios	13
1.7 Desarrollo del negocio	15
1.8 Organigrama del área en estudio	16
<b>Capítulo II. Antecedentes del Proyecto</b>	
2.1 Proceso de Otorgamiento de Crédito	21
2.2 Procesos de control actual	24
2.3 Flujos de información	28
2.4 Esquema general de fuentes de información actual	30
<b>Capítulo III. Diagnóstico de la Situación Actual</b>	
3.1 Aspectos Cuantitativos	33
3.2 Aspectos Cualitativos	35
<b>Capítulo IV. Justificación del proyecto</b>	
4.1 Objetivos del proyecto	38
4.2 Nuevo flujo de información	40
4.3 Beneficios	41
4.4 Alcance	42

Capítulo V. Diseño del Sistema	
5.1 Planeación (responsabilidades, metodología, plan de trabajo) .....	44
5.2 Etapa 1. Conformación de la Bases de Datos Fuente .....	45
5.3 Etapa 2. Elaboración de Reportes .....	54
Conclusiones .....	68
Anexos .....	70
Bibliografía .....	74

# **INTRODUCCION**

## INTRODUCCION

El planear implica tomar decisiones. El control es evaluar esas decisiones, una vez que se han tomado o dejado de tomar. El proceso de control involucra cuatro pasos:

1. Pronosticar los resultados de las decisiones la forma de medidas de rendimiento.
2. Reunir la información sobre el rendimiento real.
3. Comparar el rendimiento real con el pronosticado.
4. Cuando se detecta una decisión deficiente, corregir el procedimiento que la produjo y corregir sus consecuencias hasta donde sea posible.

Todas las decisiones, que se tomen en la planeación o en las operaciones normales, deben estar controladas, y debería quedar por regla, que los sistemas para: a) el control, b) toma de decisiones, y c) de información a los ejecutivos, están estrechamente relacionados entre sí y juntos componen lo que se conoce como *sistema de administración*.

Estos tres subsistemas no se deben considerar por separado, ni mucho menos diseñarlos por separado. No obstante, esto sucede frecuentemente.

Si bien, pareciera que el problema es básicamente la falta de información, sería más preciso indicar que la importancia radica en el proceso de planeación, es decir en establecer los indicadores o información adecuada que permitirá evaluar los resultados obtenidos.

El presente diseño de sistema, consiste precisamente en la construcción de un Sistema de Administración que consolide estos subsistemas, derivado de las áreas de oportunidad que Roosell L. Ackoff identifica como *las cinco suposiciones comunes y erróneas respecto al diseño de la mayor parte de los sistemas de información*<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Russell L. Acoff, Un Concepto de Planeación de Empresas, Ed. Limusa, México D.F. 1994.

*1. Los ejecutivos necesitan urgentemente más información pertinente.*

La mayoría de los directivos recibe muchos más datos – no necesariamente convertida en información – de los que puede absorber, esto nos lleva a que la condensación y el filtrado de datos, desarrollados manual o electrónicamente deben ser parte esencial de un sistema de información administrativa, y que un sistema de este tipo debe ser capaz de manejar toda la información que recibe un director e incluso los mandos intermedios.

*2. El ejecutivo necesita la información que desea.*

Existe una falsa suposición de que los administradores deben saber qué información necesitan y desean, sin embargo, no se puede especificar cuál es la información necesaria para tomar decisiones hasta que se ha elaborado y probado un modelo del proceso de decisión y el sistema que interviene en el mismo.

*3. Darle a un ejecutivo la información que necesita y mejorará sus decisiones.*

En un sistema de información es necesario determinar qué tan bien se puede usar la información, en caso contrario se deben proporcionar reglas para tomar decisiones o retroalimentación sobre su rendimiento de manera que puedan identificar sus errores y aprender de ellos.

*4. Más comunicación significa mejor rendimiento*

La estructura de la empresa y las medidas de rendimiento, deben corregirse antes de que se abran las compuertas y se permita el flujo libre de información entre las partes de las compañías, ya que cuando las unidades de una organización tiene medidas de rendimiento no apropiadas (no las tiene o no son claras) y que las pone en conflicto unas con otras, como sucede en la mayoría de las organizaciones, la comunicación entre ellas puede menoscabar el rendimiento global, en vez de ayudarlo.



5. *Un ejecutivo no tiene que saber cómo funciona un sistema de información sino sólo como usarlo.*

No se debe instalar un sistema de información a la administración a menos que los ejecutivos que se sirven de él entiendan cómo opera lo suficientemente bien para poder evaluar su rendimiento.

## **EL PROYECTO**

Este proyecto se desarrolla actualmente en una Institución Financiera, la cual, por aspectos de confidencialidad no se revelará su Razón Social y a partir de éste momento se identificará como “**El Banco**”, el cual es parte de un **Grupo Financiero**, de gran envergadura a nivel internacional.

El área en estudio, la cual depende de la Dirección General de Riesgos (responsable de las operaciones activas de la institución) es la Dirección de Otorgamiento de Crédito

En virtud de que en la actividad del financiamiento en una Institución Financiera es donde se obtienen la mayor parte de sus utilidades, las funciones, procesos y herramientas para el otorgamiento del crédito requiere de constante innovación, adaptación, pero por otro lado, también requiere de gran control y vigilancia para garantizar el sano desarrollo del negocio.

Es precisamente en el proceso de control de esta actividad de la empresa, que este proyecto surge ante la necesidad de establecer un sistema que permita garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos por su Dirección bajo las siguientes premisas. El sistema debe:

1. Homologar las fuentes de información que permitan conocer el estado del inventario de solicitudes de crédito recibidas, para los diferentes niveles de gestión de la organización: Ejecutivos, Sucursales, Direcciones de Zona, Direcciones Divisionales y Unidades Centrales.

2. Impulsar el aprovechamiento y optimización de recursos, para los fines que fueron creados o asignados, buscando la reducción de costos.
3. Garantizar la calidad y seguridad de la información, para la oportuna y acertada toma de decisiones.

El documento consta de cuatro apartados, que incluyen:

*Primero.*- Marco de Referencia. Detalla los antecedentes del proyecto, su origen, la situación actual, entorno del negocio, nuevas necesidades de control. En este apartado se bosqueja la dinámica de las actividades y nuevos horizontes marcados por la Dirección de la Institución, que provocaron la búsqueda de nuevas alternativas para solucionar las necesidades de información para la toma de decisiones y control de los procesos.

La forma en la que hasta el momento de iniciar este proyecto, se venían resolviendo.

*Segundo.*- Antecedentes del Proyecto. En este apartado, se plantea la situación actual, los impactos que la forma de operación actual, generaba al negocio, en términos de asignación de recursos, oportunidad, consistencia y veracidad de la información, entre otras.

*Tercero.* Diagnóstico y Justificación del Proyecto. En este apartado se establece la forma en que se puede evitar la problemática planteada anteriormente y los elementos cuantitativos y cualitativos que en su conjunto, justifican plenamente la puesta en marcha del presente proyecto.

*Cuarto.* Diseño del sistema. Detalla el proceso y metodología empleados en la construcción de las bases de datos, desde la definición de la información requerida, origen de los datos, estructuración, significado y valor de los datos aislados hasta, el plan de trabajo que programa las actividades que garantizaran el cumplimiento del objetivo establecido.

*Quinto.* Elaboración del Sistema. Se detalla el proceso de construcción de los reportes estándar, los campos a incluir, las formulas e interpretación de los datos que los componen, así como la aportación de los resultados que ofrecen y el

Modelo de Control de Indicadores que se propone para los diferentes participantes y responsables del proceso de Otorgamiento de Crédito.

El sistema resalta la importancia de la información para la toma de decisiones a través del seguimiento a indicadores cuantificables, obtenidos de una forma sencilla y segura, que modificó el enfoque operativo de un área, la cual posteriormente, evolucionó sus actividades para aportar valor al negocio a partir del uso de la información, en lugar de asignar recursos para la obtención de datos aislados.

# CAPITULO I

## MARCO DE REFERENCIA

## 1.1 Antecedentes de la empresa

Como mencioné en la introducción, el desarrollo de sistema que se presenta es resultado de un proyecto implementado en “El Banco”, institución financiera, de la cual a continuación se describe su orígenes, visión, misión, participación en el mercado, estructura de modelo de negocios, fuentes de ingresos por servicios, desarrollo del negocio, organigrama del área en estudio

**1932:** Se funda “El Banco” en la ciudad de México bajo el nombre de Banco del Ahorro.

**1982:** El gobierno mexicano nacionalizó la banca mexicana, incluyendo a “El Banco”.

**1991:** Con la privatización bancaria, se forma Grupo Financiero Español que retoma el control de “El Banco”.

**1996:** Se crea la administradora de fondos de pensiones del Sistema de Ahorro para el Retiro bajo el nombre de Afore “El Banco”, así como la empresa especializada en banca/seguros llamada Seguros “El Banco”.

**2000:** El Grupo Financiero capitaliza a “El Banco” con USD 1,400 millones y nace Grupo Financiero Mexicano “El Banco” de la fusión de Grupo Financiero con “Grupo Financiero Español”.

**2002:** El Grupo Financiero Español, se convierte en sociedad controladora filial del Grupo Financiero Mexicano como consecuencia de que este último llegó a detentar más del 51% de las acciones representativas del capital social del Grupo.

Todo esfuerzo de “Grupo Financiero Español” marcha encauzado hacia dos objetivos primordiales: **rentabilidad y crecimiento**. Así, se busca la satisfacción simultánea de los intereses tanto de clientes como de accionistas. En resumen, el logro más importante de la administración del Grupo desde su integración ha sido el crecimiento.

## 1.2 Visión

En “El Banco”, el principal objetivo es cuidar los recursos financieros de los clientes y apoyarlos en sus proyectos personales, familiares y empresariales.

Por ello su compromiso es ofrecer productos y servicios tanto de ahorro e inversión como de crédito y protección de la más alta calidad y competitividad.

## 1.3 Misión

- Generar confianza al servir más y mejor a nuestra clientela, con transparencia e integridad, ofreciendo siempre productos y servicios de la más alta calidad
- Proporcionar a nuestros colaboradores las mejores condiciones para su desarrollo integral
- Ser solventes y ofrecer rendimientos atractivos a nuestros accionistas
- Apoyar el bienestar social como una resultante de la actividad de negocio

## 1.4 Su participación en el mercado

En el “Grupo Financiero Español” “El Banco” es la mayor institución financiera privada en México y en Latinoamérica en términos de depósitos, que ascienden a Ps. 361,155 millones a diciembre de 2003, y número de clientes, que actualmente supera los 9 millones. A la misma fecha, “El Banco” registró activos por Ps. 499,719 millones, capital contable de Ps. 67,425 millones y 29,476 empleados. “El Banco” es una empresa controladora filial de “Grupo Financiero Español”, uno de los más grandes de la Zona Europea, es un grupo financiero con una elevada solvencia y rentabilidad que tiene presencia en 37 países del mundo con 86,197 empleados, 35 millones de clientes y 6,924 oficinas, destacando su compromiso con la región latinoamericana donde forma la franquicia financiera líder de la región.

"El Banco", es una institución bancaria líder que opera una banca de servicios universales mediante una red comercial de 1,653 sucursales y 3,971 cajeros automáticos, que representan 24.2% y 20.7 %, al mes de noviembre de 2003 respectivamente, del sistema bancario mexicano.

El modelo de negocios de "El Banco" se orienta exclusivamente a cada segmento de cliente mediante unidades que atienden necesidades y deseos específicos, diseñando una oferta de productos y servicios a la medida, respaldados por la calidad y solidez de la marca "El Banco".

Asimismo, cada unidad especializada para individuos o empresas tiene su propia red de distribución dedicada.

### 1.5 Estructura del modelo de negocios de "El Banco"

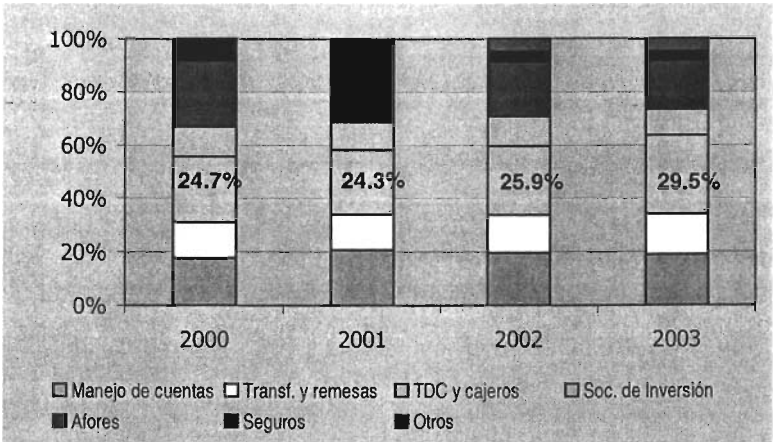
	Enfoque	Red dedicada
<b>Individuos</b>		
Banca Patrimonial	Clientes patrimoniales	52 sucursales
Banca Comercial	Clientes individuales	1,646 sucursales
<b>Compañías</b>		
Banca Corporativa y de Inversión	500 corporativos más grandes	4 sucursales
Banca de Empresas y Gobierno	Empresas medianas	75 sucursales
	Entidades de gobierno	37 sucursales
Banca Comercial	Empresas pequeñas	415 ejecutivos especializados

"El Banco" también tiene una participación relevante en el mercado de **servicios financieros no bancarios** con negocios líderes en los segmentos de banca, seguros, pensiones, gestión de activos, gestión de fondos para el retiro, transferencias de remesas de dinero y fondos de inversión. Los negocios no

bancarios por los doce meses de 2003 contribuyen el 19.9% la utilidad neta del Grupo Financiero.

**1.6 Fuentes de ingresos por servicios (% del ingreso por servicios total del Negocio Bancario)**

<i>Servicios Bancarios</i>	2000	2001	2002	2003
Manejo de cuentas	17.7	20.6	19.5	19.0
Transferencias y remesas	13.4	13.4	14.2	15.2
Tarjeta de crédito y cajeros	24.7	24.3	25.9	29.5
<b>Servicios No Bancarios</b>				
Administración de sociedades de inversión	11.1	10.4	11.1	9.7
Administración de fondos de pensiones y SAR	24.8	23.7	20.6	18.3
Seguros		4.0	3.8	3.6
Otros	8.3	3.6	4.8	4.7





El crecimiento en el ingreso por servicios ha permitido cubrir un mayor porcentaje de los gastos con ingreso de tipo recurrente, mejorando la productividad del negocio.

## **1.7 Desarrollo del negocio**

“El Banco” sigue una estrategia de venta cruzada y de crecimiento del portafolio de negocios no bancarios, lo cual constituye una fuente adicional de ingresos para el Grupo y una opción más atractiva para sus clientes. Más importante aún, la penetración de servicios financieros mediante un número mayor de productos por individuo o empresa ayuda a mejorar la rentabilidad por cliente.

***Crédito comercial para pequeñas y medianas empresas:*** “El Banco” ofrece productos de financiamiento mediante los cuales las empresas pueden obtener liquidez inmediata para financiar su ciclo productivo, actividades de comercio exterior y desarrollos de vivienda, entre otros.

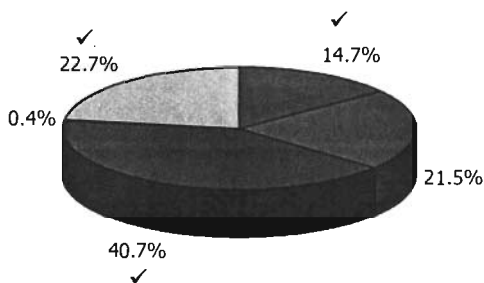
***Crédito hipotecario:*** “El Banco” firmó un acuerdo con el Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) para otorgar créditos hipotecarios utilizando el fondo de las subcuentas de vivienda de los trabajadores como garantía. Adicionalmente, ofrece productos competitivos al mercado en tasas fijas y tasas variables y una red especializada conocida como la Banca Hipotecaria para ofrecer crédito a desarrolladores de vivienda.

***Crédito al consumo:*** “El Banco” ofrece diversas opciones crediticias de forma directa e indirecta. Directamente a sus clientes les ofrece tarjeta de crédito, crédito automotor y a aquellos que reciben su nómina a través de “El Banco” les otorga crédito de nómina. A través de terceros, tiene alianzas con tiendas de autoservicio y armadoras de autos para ofrecer tarjetas de crédito de marca propia y financiamiento automotor, respectivamente.

**Cartera total de crédito vigente por segmento (millones de pesos a diciembre de 2003)**

	2000	2001	2002	2003
Crédito al consumo	13,144	15,873	20,967	25,130
Crédito hipotecario	49,452	47,194	41,492	36,834
Crédito comercial	80,509	71,196	68,616	69,707
Crédito a entidades financieras			1,332	602
Crédito al gobierno	41,042	33,804	32,432	38,904
<b>Cartera vigente</b>	<b>184,158</b>	<b>168,067</b>	<b>164,839</b>	<b>171,177</b>

**DISTRIBUCIÓN DE LA CARTERA EN "EL BANCO"**



**77% DE LA CARTERA ES DE LA BANCA COMERCIAL**

**Venta cruzada de productos:** La información de clientes disponible en la plataforma tecnológica unificada, el modelo de negocios, constituyen valiosas herramientas para desarrollar mayor conocimiento del cliente y generar una mejor oferta de productos bancarios y no bancarios según el perfil y necesidades de cada segmento a través de la red de sucursales del banco y de los canales de

distribución remotos como Tel"El Banco" (teléfono), "El Banco".com (internet) o terminales punto de venta.

## **1.8 Organigrama del área de estudio**

La Dirección de Otorgamiento de Crédito es a su vez área integrante de la Dirección de Riesgos (activos de la organización) de la Banca Comercial, la cual reporta directamente de la Dirección de Desarrollo de Negocios.

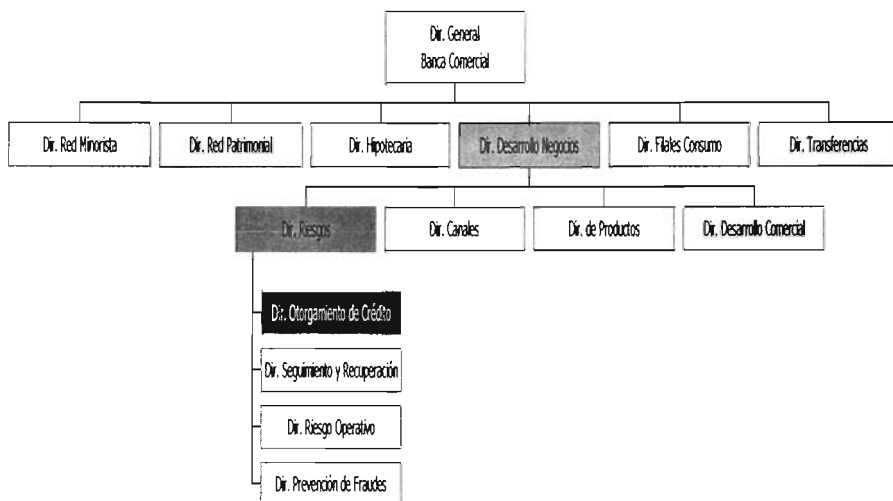
La característica del segmento de clientes que gestiona la Banca Comercial, es simple, son clientes individuales –no compañías- sin embargo, aquí también se integran las personas con actividad empresarial y pequeñas y medianas empresas.

Así es como para este segmento de clientes, se asigna la mayor infraestructura que permita cubrir sus necesidades, entre las cuales figuran 1,646 sucursales y 415 ejecutivos de negocios a nivel Nacional.

En términos de negocio, la Banca Comercial aporta el 76.9 % del total de la cartera de crédito de la institución, y a través de sus servicios ofrece el 64% de los ingresos.

Es precisamente en este proceso de generación de cartera, que la Dirección de Otorgamiento de Crédito participa, estableciendo los procesos, políticas y procedimientos que permiten atender de forma ágil y sencilla las necesidades de los clientes, con un enfoque de negocio, rentabilidad, pero sobre todo, asegurando la adecuada administración del riesgo.

## Banca Comercial

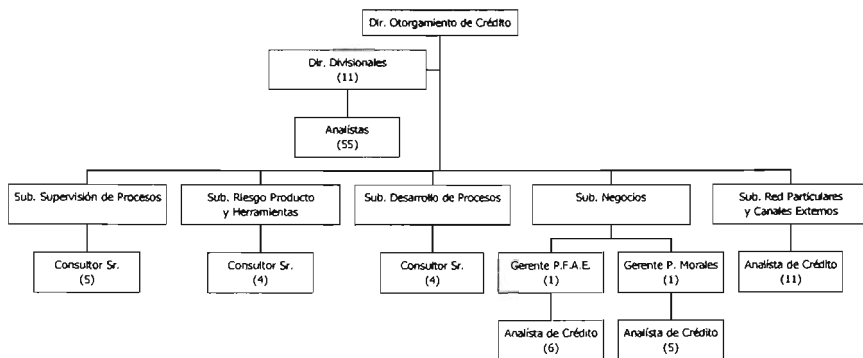


Esta área se encuentra apoyada a su vez por Unidades que vigilan a nivel institucional el Riesgo Estratégico, Financiero y Operacional.

Por lo que su principal atención está enfocada en garantizar procesos de atención masiva para el procesamiento de solicitudes de crédito, control del riesgo crediticio y vigilancia de la aplicación de las políticas de crédito en la Banca Comercial.

La organización interna de la Dirección de Otorgamiento de Crédito es la siguiente:

### Dirección de Otorgamiento de Crédito



Abreviaturas del organigrama:

Consultor Sr. : Consultor Senior

Gerente P.F.A.E.: Gerente de Personas Físicas con Actividad Empresarial

Gerente P. Morales: Gerente Personas Morales

Un total de 42 personas en áreas centrales y 55 personas ubicadas en 11 Direcciones Regionales, son los responsables de atender la siguiente gama de productos de crédito.

- ◆ Personas Físicas
  - Tarjeta de Crédito
  - Crédito al Consumo
    - Personales
    - Auto
    - Financiamiento de servicios
  - Crédito Hipotecario
- ◆ Personas Físicas con Actividad Empresarial y Personas Morales (Negocios)
  - Sector Agropecuario*
    - Préstamos de Habilitación o Avío
    - Préstamos Refaccionarios
  - Sector Empresarial*
    - Crédito Comercial o Tradicional
    - Préstamos Quirografarios
    - Tarjeta de Crédito Empresarial
    - Líneas de servicios:
      - Remesas y Cobro Inmediato, Cobertura Empresarial
      - Terminales punto de venta
    - Crédito Hipotecario Promotor (construcción y comercialización)

## CAPITULO II

### ANTECEDENTES DEL PROYECTO

## 2.1 El Proceso de Otorgamiento de Crédito

El proceso de otorgamiento de crédito, comprende desde el momento en que el cliente realiza una petición formal de financiamiento, hasta la aprobación o rechazo de la solicitud. El proceso de desembolso de recursos, es competencia de una Unidad de Negocio distinta a la del estudio, en virtud de que la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNByV), estableció en sus criterios prudenciales, que esta actividad debería ser independiente de la unidad que determina la aprobación del crédito, es decir, estableció que la misma unidad de negocio no puede ser "juez y parte", lo que permite la prevención de fraudes.

La Dirección General de "El Banco", delegó facultades operativas y funcionales a la Dirección de Otorgamiento de Crédito, por lo que recae en ésta la responsabilidad de establecer las políticas, procesos y procedimientos que garanticen la adecuada administración del crédito.

En 2000, la Dirección de Otorgamiento de Crédito delegó facultades y descentralizó su operación en once (11) Direcciones Regionales, a fin de acercar las decisiones de crédito al negocio, atender la necesidades de los mercados locales. Sin embargo, la estabilidad en las tasas de interés y las exigencias del mercado, requerían de mayor capacidad de respuesta.

Así es como en el año 2003, al incrementarse sustancialmente la demanda de financiamiento, "El Banco" implementó una estrategia de delegación de facultades operativas a las 1,640 sucursales a nivel nacional, mismas que podrían tomar decisiones de otorgamiento de crédito.

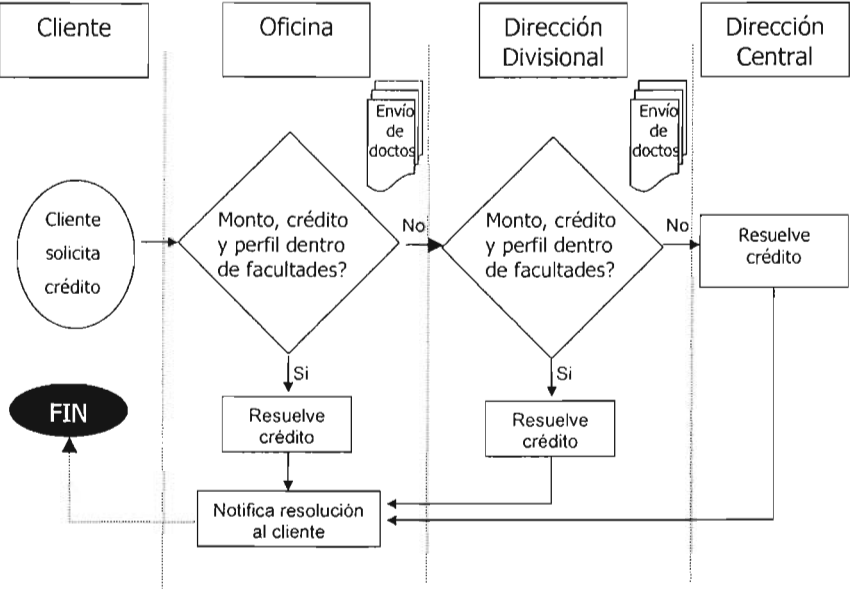
Esta delegación de facultades está basada en tres principios:

- o Tipo de crédito solicitado
- o Monto del crédito solicitado
- o Características particulares del cliente (giro, actividad, etc.)

De esta manera, el Otorgamiento de Crédito en "El Banco", se encuentra delegado en tres facultades:

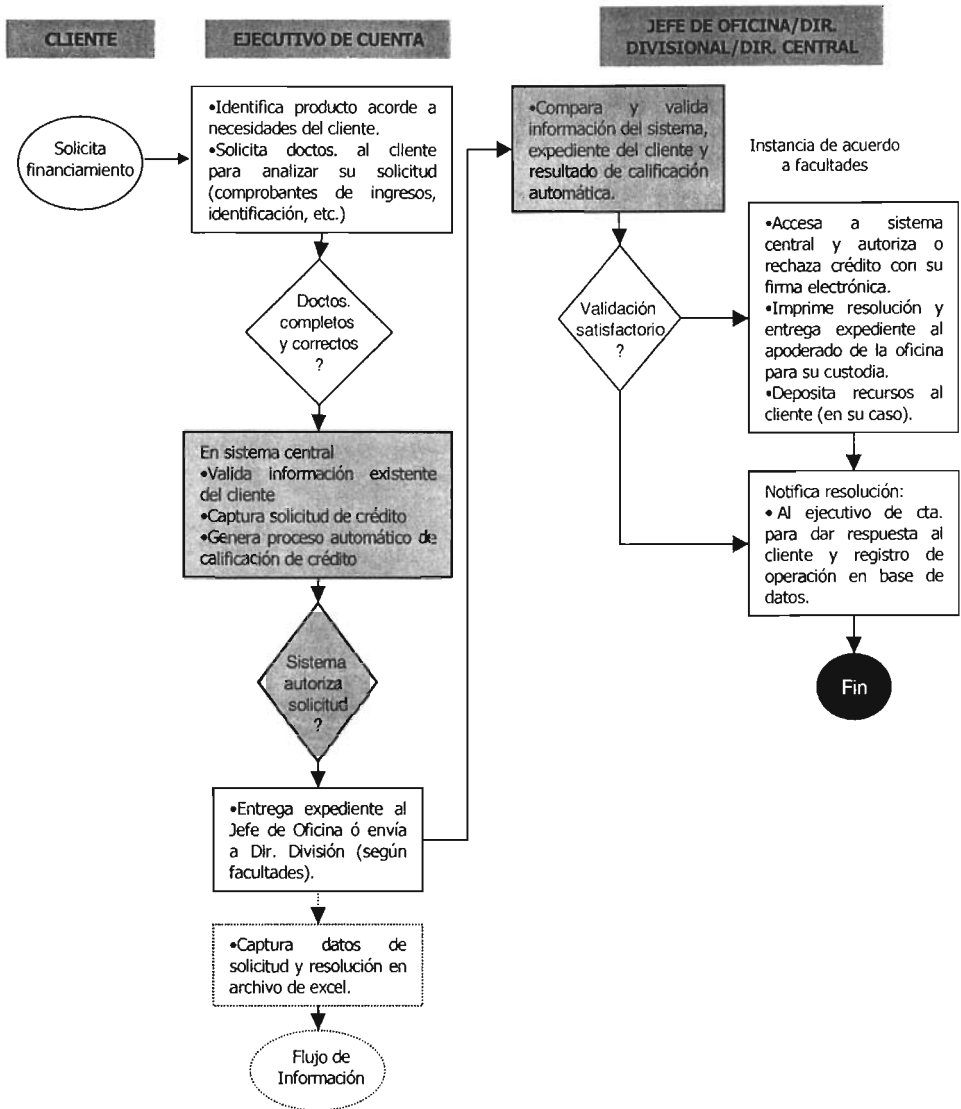
- Sucursales
- Direcciones Divisionales
- Dirección General de Otorgamiento de Crédito

## Proceso General de Otorgamiento de Crédito





## Procedimiento detallado para el Otorgamiento de Crédito



## 2.2 Procesos de control actual

La Dirección de Otorgamiento de Crédito destinó recursos humanos y técnicos para la obtención y explotación de la información.

Un analista (o Consultor Sr.) de cada Subdirección se encontraba enfocado a la explotación de información y conformación de reportes para los diferentes niveles de decisión (estratégica, supervisión y operativa), es decir 16 personas a nivel nacional y una persona por cada sucursal (1,640).

Cabe mencionar que las fuentes de información eran manuales y no tenían conexión entre sí, ni tampoco forma de validarlas, es decir, eran bases independientes que se almacenaban en la computadora personal de cada analista o ejecutivo de cuenta y que al término de cada período (semanal, quincenal y mensual), se debía consolidar en una sola base al nivel de reporte inmediato superior.

Cada operación que se realizaba en cualquiera de los procesos mencionados, conllevaba el registro de información en una base de datos elaborada en Excel (Microsoft), de forma manual en el siguiente formato.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fecha	Iniciales del analista	No. de solicitud	Producto	Subproducto	Importe solicitado	Ejecutivo	Cifra	R. Sistema	R. Buró	R. Final	Causa de anulación o rechazo

### Descripción de los campos del archivo de captura:

- 1) **Fecha:** Fecha en la que el Gestor, Analista Divisional o Analista Central, inicia el proceso de análisis de la solicitud. Ej. 10/02/2004.
- 2) **Iniciales del analista:** Tres letras que identifiquen al Gestor ó Analista que procesó la solicitud. Consta de la inicial de su primer nombre, la de su apellido paterno y la de su apellido materno. Ej. Rosa Paredes Tapia quedaría: RPT.
- 3) **No de solicitud:** Folio que generó el Sistema Central para dar seguimiento a la solicitud de cliente y que está relacionado con el No. de cliente en la Base Central de Clientes. Es un identificador único, que servirá de referencia durante la vida del crédito otorgado (en su caso). Ej. N/A.
- 4) **Producto:** Iniciales del tipo de producto solicitado, consta de tres letras y permite identificar el rubro genérico del producto. Ej. HIP: Hipotecario, CON: Consumo, TDC: Tarjeta de Crédito, etc.
- 5) **Subproducto:** Clave específica del tipo de crédito solicitado, consta de 4 caracteres alfanuméricos y conllevan tipo de crédito, periodos de pago y segmento de clientes. Ej. PJB04 significa: Préstamo Personal con pagos mensuales, cliente pensionado.
- 6) **Importe solicitado:** Monto del crédito solicitado, expresado en pesos, al tipo de cambio del día en que se procesó la solicitud. Ej. \$5,000 ó \$13,000.
- 7) **Ejecutivo:** : Tres letras que identifiquen al Gestor que dio de alta la solicitud en el Sistema Central, quien es responsable de concluir el proceso de atención al cliente. Consta de la inicial de su primer nombre, la de su apellido paterno y la de su apellido materno. Ej. Mónica Prado Bustamante quedaría: MPB.
- 8) **Oficina:** Clave o No. de Centro de Costos de la Oficina que originó la solicitud del cliente. Consta de 4 dígitos y es única para cada sucursal. Ej. 2036 (Suc. Ermita).

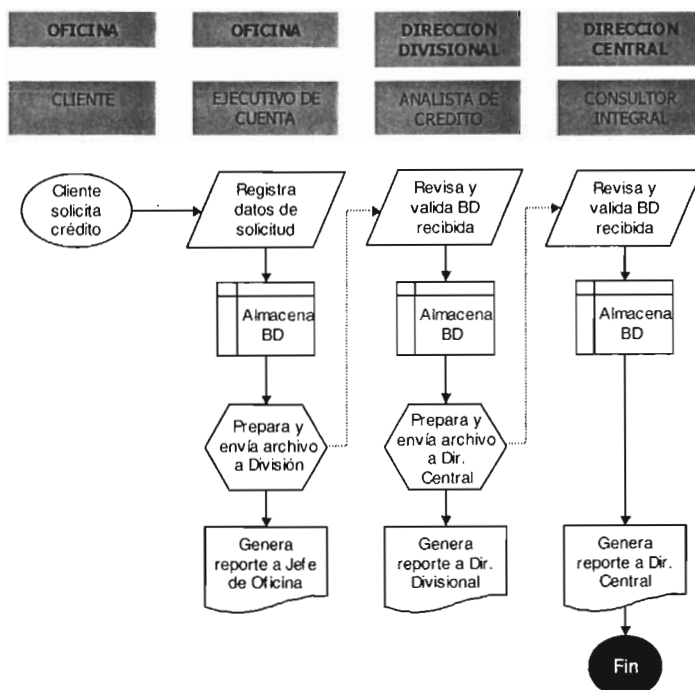
- 9) **R. Sistema:** Resultado automático que genera el Sistema Central para calificar el perfil y la conveniencia de otorgarle el crédito al cliente. El sistema evalúa a través de la información que tiene pre-capturada del cliente, su perfil, nivel de ingresos, actividad, entre otros elementos, a fin de recomendar la aprobación o rechazo de la solicitud de acuerdo a los antecedentes que registra el cliente con la institución. Los resultados posibles son A: Aprobado, D: Dudoso o R: Rechazado.
- 10) **R. Buró:** Resultado automático que genera el Sistema Central al obtener y analizar el comportamiento que ha demostrado el cliente ante otros acreedores (bancos, telefónicas, empresas de servicio de cable, tiendas comerciales, etc.). Esta información proviene del sistema de información crediticia para las instituciones financieras denominado Buró de Crédito. Los resultados posibles son: A: Aprobado, D: Dudoso ó R: Rechazado.
- 11) **R. Final:** Resultado de la evaluación que el Dir. de Oficina, Analista o Subdirector de área central realiza de los indicadores del cliente, es una resolución a juicio (experiencia) y bajo sustentos comprobables de acuerdo a los elementos de apoyo que el cliente brindó en la documentación entregada y por los resultados generados por el sistema y el Buró. Los resultados posibles son: A: Aprobado, N: Anulado y R: Rechazado.

La diferencia básica entre anulado y rechazado, depende de la calidad y cantidad de elementos de juicio que el cliente y gestor reunieran para conformar el expediente de crédito y ofrecieran los elementos suficientes para la toma de decisión. Una solicitud sin suficientes elementos de juicio (documentos), podrá ser anulada por falta de elementos para su evaluación, pero un rechazo se genera en virtud de que no se cumplen las condiciones requeridas para autorizar el financiamiento (malos antecedentes de crédito, sin capacidad de pago o solvencia, cualquier otro incumplimiento de acuerdo a normatividad de Riesgos).

- 12) Causa de anulación o rechazo:** Es la clave de un catálogo de causas que mejor explique el motivo por el que la solicitud resultó anulada o rechazada, esta información tiene fines de retroalimentación a las áreas de oportunidad que permitirían generar modificaciones en materia de normatividad, requisitos, o establecer acciones, tales como capacitación, mayor difusión de información, entre otras. Consta de 4 caracteres alfanuméricos, los cuales indican la causa genérica y detallada de rechazo o anulación. Ej. DI01: Documentos Incompletos, Solicitud no firmada por el cliente.

## 2.3 Flujos de información

### FLUJO GENERAL DE LA INFORMACIÓN



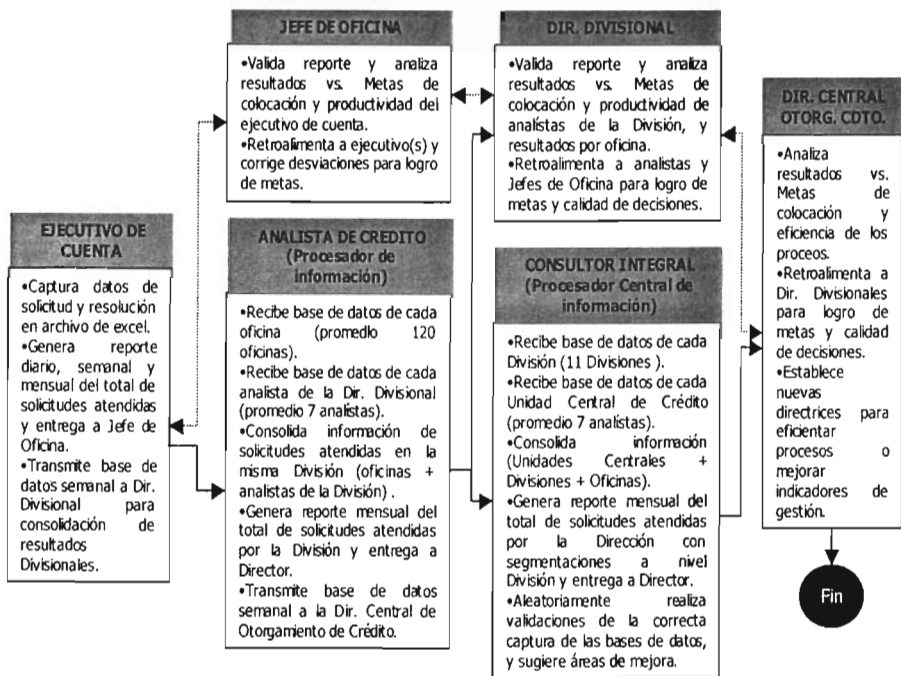
#### Descripción de abreviaturas

BD: Base de Datos.

Dir. Divisional: Dirección Divisional de Otorgamiento de Crédito

Dir. Central: Dirección Central de Otorgamiento de Crédito

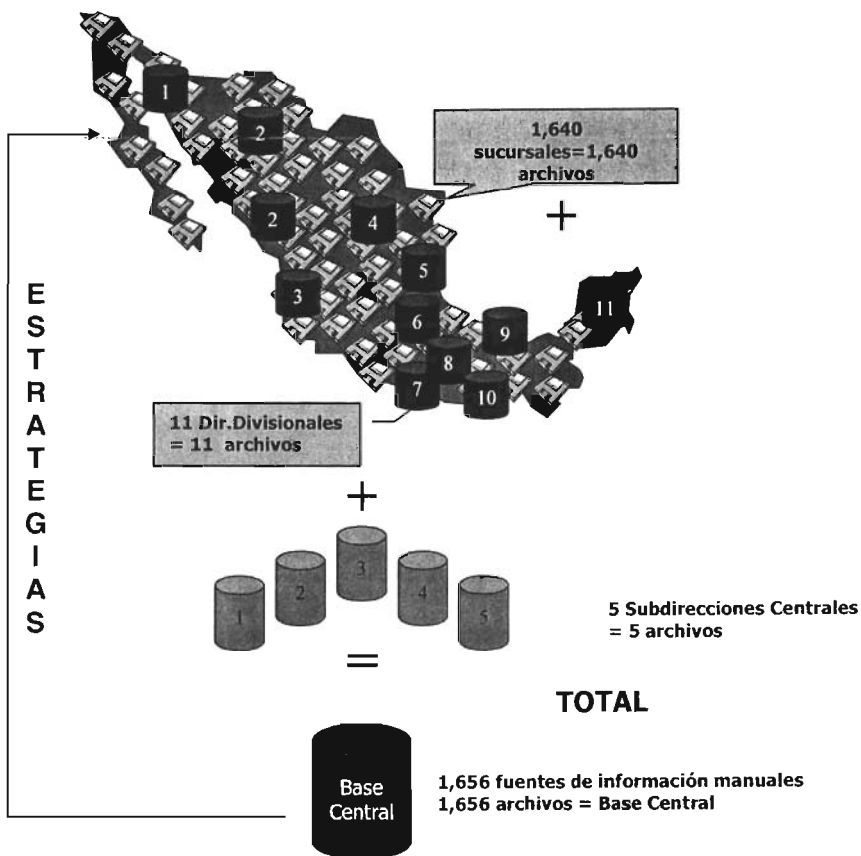
## FLUJO DETALLADO DEL PROCESAMIENTO DE INFORMACION



La circulación de los datos iban de lo particular a lo general, es decir, de oficinas a la unidad central y la afluencia de estrategias e indicadores para la toma de decisiones era de lo general a lo particular, como se presenta en el siguiente gráfico.

## 2.4 Esquema general de fuentes de información.

Suma de procesos y archivos a Nivel Nacional





## CAPITULO III

### DIAGNOSTICO Y JUSTIFICACION DEL PROYECTO

## Diagnóstico

Las áreas de oportunidad que se identificaron en el proceso del manejo de la información, son las siguientes:

### 3.1 Aspectos Cualitativos

#### Calidad de la información:

- Errores de captura, derivados de captura manual de información (el 60% de los datos numéricos traían errores u omisiones)
- Considerables sesgos o "tolerancias" en la calidad y cantidad de la información, que ocasionaban un alto índice de depuración de datos a los que no se les encontraba significado (cerca del 20% de la información se eliminaba).
- Desconocimiento y falta de seguimiento a las causas que originaban los errores u omisión de datos .
- Falta de homologación de los criterios de evaluación de los resultados obtenidos, ya que el procesamiento aislado de la información, origina que cada usuario de la información le dé una interpretación y utilidad a la misma (1,640 oficinas, 11 Divisiones, 5 Unidades Centrales y 1 concentrador a nivel Nacional daban su propia interpretación) .
- Nulo aprovechamiento de la información existente en el Sistema Central, aún cuando existía en el sistema, se realiza la captura en archivos externos.
- Inexistencia de un verdadero proceso de retroalimentación ascendente, ya que de acuerdo al circuito presentado, toda vez que se concentra la base central de las solicitudes procesadas, no regresan las estrategias a tomar en los resultados particulares de Sucursales, Divisiones o Unidades Centrales.
- Insuficiente información que permita la toma de decisiones, sólo se mide el nivel de eficiencia (tasa de aprobación de solicitudes).

- Falta de indicadores concretos que apoyen la toma de decisiones (operativas y estratégicas);
- Falta de indicadores que reportaran el resultado de las decisiones implementadas, lo que conlleva una interrupción del ciclo de decisión basado en indicadores objetivos.

### Administración de Recursos:

- Asignación indiscriminada de recursos para el procesamiento de datos, "ocultos" en una descripción de puestos que no corresponden con la realidad.
- Bajo nivel de motivación en el personal derivado de la falta de afluencia de información o retroalimentación, que se derivara de la captura que realizan por cada operación, lo que les imposibilita visualizar el beneficio de una captura completa y correcta.
- Incumplimiento de las acciones que se derivarían del análisis de datos específicos, como formación, incentivos, etc.
- Elevados tiempos de captura y explotación de la información generados por procesos manuales y manipulación indiscriminada de datos;
- Desviaciones importantes entre las actividades realizadas y la descripción de los puestos del personal que participa en los procesos de captura y explotación de bases de datos;
- Elevada dependencia de los procesos de obtención de información para la gestión de los indicadores.
- Alta especialización de personal contratado con un perfil para el análisis de crédito (administradores, contadores, economistas, etc.) que requieren de alto dominio técnico para el manejo de información;
- Duplicidad de funciones en los diferentes procesos de atención para la generación de bases de datos.

## Servicio:

- Evidente impactos en la calidad del servicio al cliente externo, destinando tiempos a la captura de información en archivos;
- Falta de cuantificación de los niveles de servicio reales, inconsistencia en la información que evidenciara estas situaciones.
- Incumplimiento de los objetivos establecidos en materia de capacidad instalada de cada oficina para agilizar la respuesta al cliente, ya que la carga administrativa que conlleva la captura y generación de reportes, impactó considerablemente los tiempos estimados por solicitud.

### 3.2 Aspectos Cuantitativos

El principal aspecto cuantificable del proceso actual es el Costeo de la Actividad (horas hombre), el cual se desglosa a continuación:

Datos básicos para el cálculo de costo de la actividad:

<b>Procesos clave:</b>	
A) Tiempo de caputra por operación (mins.)	1.5
B) Tiempo de procesam. De bases de datos por mes (mins.)	360
<b>Participantes:</b>	
Divisiones	11
Sucursales	1,600
<b>Constantes laborables:</b>	
Días al mes	20
Horas al día	7
Mins. Al día	420
Mins. Al mes	8,400
Meses al año	12

1.5 hrs. por semana

	<b>\$ Captura</b>	<b>Oficinas</b>	<b>Divisiones y Centrales</b>
	1 Operaciones al año	498,400	213,600
(1) / 12	2 Operaciones al mes	41,533	17,800
(2) * 1.5 mins.	3 Total mins. al mes captura(A)	62,300	26,700
(4) / 8,400	4 Costo por participante	\$ 10,000	\$ 8,000
	5 Costo por min. por participante	\$ 1.19	\$ 0.95
(5)*(3)	6 Costo mensual por proceso	\$ 74,167	\$ 25,429
Costo Oficinas + Divisiones y Centrales	7 Total costo <b>mensual</b> CAPTURA		\$ 99,595
	8 Total costo <b>anual</b> CAPTURA		\$ 1,195,143

Datos históricos (últimos 3 años)

	<b>\$ Procesamiento de bases de datos</b>	<b>Oficinas</b>	<b>Divisiones y Centrales</b>
	1 Total oficinas	1,600	16
	2 Mins. mensuales de procesamiento	360	360
(2) * (1)	3 Total mins. al mes PROCESAMIENTO (B)	576,000	5,760
Sueldo mensual	4 Costo por participante	\$ 10,000	\$ 8,000
(4) / 8,400	5 Costo por min. por participante	\$ 1.19	\$ 0.95
(5)*(3)	6 Costo mensual por proceso	\$ 685,714	\$ 5,486
Costo Oficinas + Divisiones y Centrales	7 Total costo <b>mensual</b> PROCESAMIENTO		\$ 691,200
	8 Total costo <b>anual</b> PROCESAMIENTO		\$ 8,294,400

**Costo total mensual y anual (todos los procesos)**

Costo total mensual (Suma Captura + Procesamiento)	<b>\$ 790,795</b>
Costo total anual (Suma Captura + Procesamiento Anual)	<b>\$ 9,489,543</b>

## CAPITULO IV

### JUSTIFICACION DEL PROYECTO

El resultado de la consolidación de la información proveniente de estas fuentes es un reporte a Nivel Nacional por cada División en donde básicamente se reflejaba la actividad (No. de solicitudes atendidas) y el índice de efectividad de cada División para autorizarlas.

El reporte final, denominado Cuadro de Mando, es el siguiente:

Ver anexo 3.

## 4.1 Objetivo del Proyecto

Implementar un sistema electrónico para la explotación de información que contribuya a la generación de un modelo de planeación y control del Otorgamiento de Créditos en la Banca Comercial, basado en el seguimiento a los principales indicadores de gestión, que permitan la oportuna y correcta identificación de desviaciones de los objetivos establecidos por el negocio y que conforme un registro de datos históricos que capitalice las experiencias y decisiones del pasado en situaciones presentes y futuras.

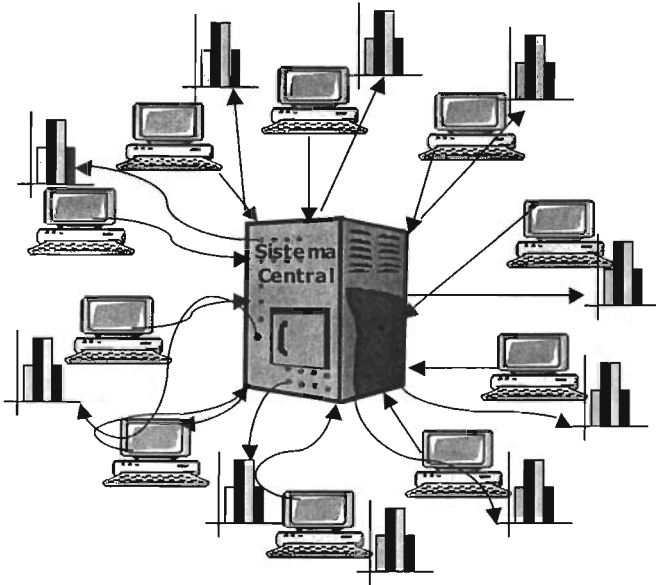
### Objetivos específicos

- Aprovechar la información existente de los solicitantes de crédito en el Sistema Central de "El Banco", para la generación de indicadores de gestión en el otorgamiento de créditos.
- Eliminar el 100% de los procesos de captura manual de información.
- Eliminar el 99.9% de los errores de captura de la información (el 0.1% corresponde a los errores de captura precedentes en el Sistema Central)
- Orientar el 100% de los recursos destinados al procesamiento de la información, hacia la generación de valor para el negocio.
- Contribuir a la generación de un modelo de gestión en los tres niveles de facultades para el Otorgamiento de Crédito, que permita identificar el origen de desviaciones a los objetivos establecidos por la Dirección de forma inmediata.

En concreto se busca que la información existente en el Sistema Central de "El Banco" se almacene en un sistema magnético en el que se conformen de forma automática los reportes y estadísticos que apoyen a la toma de decisiones.



Gráficamente, el objetivo es:



Resumiendo:

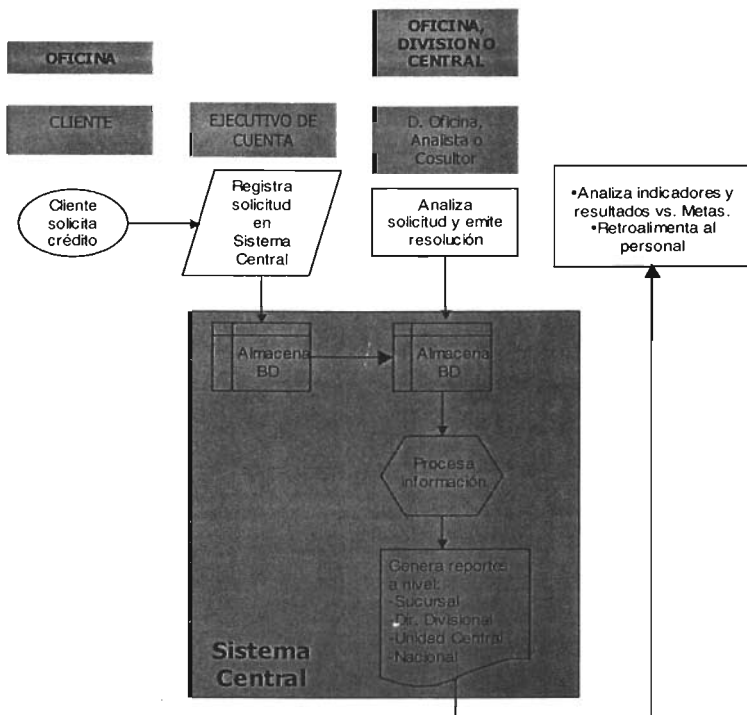
- o 1,640 sucursales, 11 Direcciones Divisionales y 5 Unidades Centrales procesan las solicitudes de los clientes, analizan riesgos crediticios, y deciden aprobar o rechazar los créditos.
- o Un sistema central, almacena, procesa, compara y genera estadísticos e indicadores de la actividad automáticamente.

## 4.2 Nuevo Flujo de Información

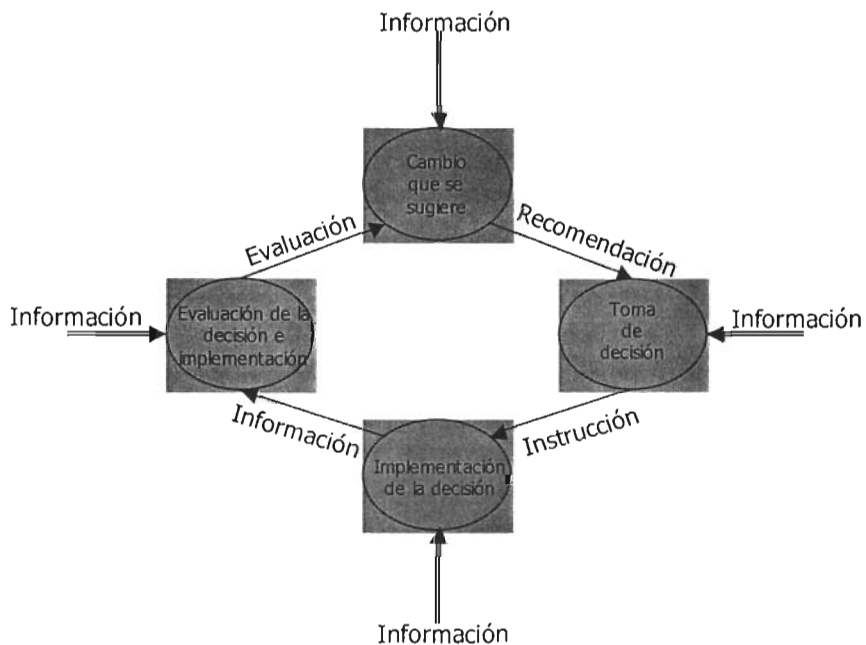
1. El cliente solicita financiamiento
2. El ejecutivo de cuenta captura solicitud de crédito en el Sistema Central para calificar al cliente de acuerdo a antecedentes con la Institución y con Terceros (Buró de Crédito) y escala solicitud vía sistema a la instancia facultada.
3. Instancia facultada (Director de Oficina, Dirección Divisional, Unidad Central) decide en el Sistema Central, Aprobar ó Rechazar el financiamiento.

### SISTEMA CENTRAL

- o Registra información de solicitud nueva, relaciona información existente del cliente en sus bases de datos internas, procesa datos y genera reportes estadísticos e indicadores de gestión a través de pantallas del mismo sistema.



El proceso de toma de decisiones, entonces, sería un proceso dinámico en donde a partir de la información, se generaría un ciclo virtuoso de mejora continua:



#### 4.3 Beneficios:

- Elimina actividades de poco valor agregado a las funciones (captura y procesamiento de datos);
- Ofrece confiabilidad en las fuentes de información;
- Permite un seguimiento diario y objetivo a los resultados;
- Agiliza la detección de desviaciones y áreas de oportunidad;
- Reduce los tiempos de explotación de información;
- Permite la retroalimentación continua en los diferentes niveles de gestión;
- Facilita de detección de "focos" de problema;
- Previene sobre aspectos operativos fáciles de corregir;

- Alerta sobre el posible incumplimiento en los niveles de servicio;
- Permite dar seguimiento al cumplimiento de metas de colocación y cierre de venta con el cliente;
- Permite dar seguimiento a las solicitudes de crédito para concretar la venta;
- Crea un lenguaje común entre todos los participantes en el proceso;
- Reduce costos a mediano y largo plazo;
- Apoya eficientemente las labores de supervisión;
- Permite relacionar resultados a través del tiempo.

#### **4.4 Alcance**

El Sistema de Gestión de Otorgamiento de Créditos, permitirá dar seguimiento a nivel:

- Producto
- Subproducto

Territorial a nivel:

- Dirección Central de Otorgamiento de Crédito (Nivel Nacional)
- Unidades Centrales de Otorgamiento de Crédito
- Direcciones Divisionales de Otorgamiento de Crédito
- Direcciones Divisionales (clasificaciones territoriales)
- Oficinas (sucursales)

Por personas:

- Director de Oficina
- Ejecutivo de Cuenta
- Analista Divisional
- Analista o Consultor Central

# CAPITULO V

## DISEÑO DEL SISTEMA

## 5.1 Planeación

El proyecto, consta de tres fases de elaboración:

Fase 1. Conformación de las bases de datos

Fase 2. Diseño de reportes estándar

### **DEFICIONES PRELIMINARES:**

**Área Responsable:** Dirección de Otorgamiento de Crédito

**Líder del Proyecto:** Susana Mónica Prado Bustamante

**Validación y Vo.Bo.:** Direcciones Divisoriales, Unidades Centrales de Otorgamiento, Sucursales (una muestra de 20 oficinas con presenten la mayor actividad en materia de crédito)

**Apoyos:** Dirección de Organización y Sistemas.

**Fecha de inicio:** Febrero, 2004.

**Fecha de término:** Noviembre, 2004.

### **Presupuesto asignado:**

El costo estimado del desarrollo del sistema, equivale al actual pago de nómina correspondiente al personal de sistemas, con el que contamos actualmente para el desarrollo de proyectos, durante el tiempo de desarrollo que conlleve el proyecto.

Tiempo estimado de desarrollo: 9 meses.

Personal asignado al desarrollo del sistema: 6 programadores y 1 líder de proyecto.

Costo mensual por concepto de nómina: \$120,000.00 M.N.

Costo total de nómina: **\$1'080,000.00**

Otros costos, tales como espacio en servidores, procesos de prueba, no son cuantificados, debido a que se considera en el presupuesto prorrateado de las áreas participantes para el desarrollo de este tipo de proyectos.

El Comité de Administración (España), aprobó el proyecto, basado en la disminución de costos que generará, así como del resto de los beneficios cuantitativos que aportará al negocio a nivel nacional, con posibilidades de expandir a nivel internacional. Asignándole folio de Proyecto Corporativo No. 4523.

METODOLOGÍA. Ver anexo 1.

PLAN DE TRABAJO. Ver anexo 2.

## **5.2 FASE 1. Conformación de la base de datos.**

Las premisas sobre las que se definieron los objetivos de esta primera fase del proyecto son las siguientes:

- El 90% de la información requerida para generar los indicadores de gestión existen en el Sistema Central de la institución.

El origen de la información proviene de:

- La apertura o contratación que el cliente realiza con la institución por cualquier otro servicio que se le ofrezca o se le otorgue. Ejemplo: Apertura de cuenta de ahorro, domiciliación de nómina, contratación de seguros, solicitudes de crédito anteriores, etc.
  - La captura que el ejecutivo de cuenta realiza en el momento de recibir una solicitud de financiamiento del cliente. Con misma incluso, se puede llevar el control de tiempos del proceso en general, así como de cada etapa que lo compone.
  - El resultado de cálculos que se realicen entre campos existentes en el Sistema Central (cálculo de días entre una fecha y otra, en la conversión de claves específicas del sistema a su equivalencia o significado, entre otras).
- El 10% de la información requerida no existe en el Sistema Central, sin embargo el proyecto justificó plenamente la necesidad de crear nuevos campos en el sistema, que permitieran explotar dicha información.

## DEFINICIÓN Y ORIGEN DE LOS DATOS

La lista de campos requeridos para la generación de indicadores es:

- 1) **Clave de la División:** Código identificador de la Dirección Divisional a la que corresponde la solicitud de crédito procesada (11 Centros de Costos diferentes).
- 2) **Clave de la Oficina:** Código identificador de la Oficina en donde se originó la solicitud de crédito (1,600 Centros de Costos diferentes).
- 3) **Producto de crédito solicitado:** Clave de producto solicitado y subproducto (clasificación por características y campañas particulares).
  - o Préstamo para Auto, Préstamos Personales, Préstamos en base Nómina, Tarjeta de Crédito, Créditos Hipotecarios.
  - o Las modalidades que se distinguen en esta clave de producto, pueden ser de tipo plazo (descuento mensual, quincenal, etc.) o segmento de clientes específicos (patrimonial, preferente, pensionados, etc.)
- 4) **No. de solicitud:** No. de folio con el que el Sistema Central identificará la solicitud de crédito en los diferentes módulos para su procesamiento.
- 5) **Fecha de respuesta:** Fecha (DD/MM/AAAA) en la que el Sistema Central concluyó el proceso automático de calificación de la solicitud (sistema paramétrico de evaluación de solicitudes).
- 6) **Monto del crédito:** Importe del crédito solicitado. Cabe mencionar que este momento en ningún caso puede ser modificado durante el proceso de evaluación y de decisión de la solicitud. Es decir el mismo monto que se solicita es el que resuelve aprobar o rechazar.
- 7) **Clave del usuario decisor:** Clave del usuario que concluyó el proceso de evaluación de la solicitud y que en base al uso de sus facultades decidió aprobar o rechazar el financiamiento. Con fines de seguridad de la información el Sistema Central lo genera a partir de su firma electrónica con el No. de Empleado.



- 8) **Resultado Buró:** Es el resultado que el sistema interpreta de la información que proporcionó el Buró de Crédito (BC y Buró Interno), sobre los antecedentes crediticios que el cliente conserva con otras instituciones financieras, casas comerciales, Cías. Telefónicas, Televisión por Cable. Así como los antecedentes que el cliente mantiene con la Institución. Este resultado se expresa con tres variables: A: Aprobado (buena experiencia crediticia), D: Dudoso (regular experiencia crediticia o con notas de alerta), R: Rechazado (mala experiencia crediticia o notas de castigo o procesos judiciales de recuperación de créditos otorgados con anterioridad).
- 9) **Resultado de Calificación Automática:** Es el resultado o interpretación que el sistema realiza del conjunto de variables que se analizan del cliente en el Sistema Central. Perfil del cliente y experiencia crediticia con terceros. Sus posibles variables son: A: Aprobado, D: Dudoso y R: Rechazado.
- 10) **Resolución Final:** Es la clave de la decisión final que el personal facultado para tomar decisiones de crédito determinó al concluir el análisis de la solicitud. Este resultado implica un nivel de conocimientos específicos en materia de Riesgos que conforman un juicio del elemento facultado y que finalmente decide aprobar o rechazar el financiamiento. Posibles valores: A: Aprobado, D: Denegado (no cuenta con las características y perfil adecuado para obtener el financiamiento y N: Anulado, es el estatus que se les da a aquellas solicitudes que no cuentan con los elementos mínimos necesarios para el análisis de su solicitud y que a falta de ellos, se opta por concluirle proceso de análisis.
- 11) **Fecha de solicitud:** Es la fecha en la que se dio de alta la solicitud en el Sistema Central del Banco, desde el momento en que el cliente hizo entrega de los documentos necesarios para tramitar su solicitud.
- 12) **Clave del usuario originador:** Clave del usuario que inició el proceso de evaluación de una solicitud. Que para efectos de seguridad de la información es el No. de Empleado.

- 13) **Fecha de formalización** (aplicación del crédito): Fecha en la que el apoderado de la oficina, liberó los recursos o fondos al cliente, toda vez que se le autorizó el crédito.
- 14) **No. de Cliente**: Código único que identifica al cliente dentro de la organización .
- 15) **Clave de oficina que resolvió el crédito**: Centro de costos del área que decidió finalmente la solicitud.
- 16) **No. contrato o tarjeta**: toda vez que un crédito es autorizado, el Sistema Central asigna un No. de contrato o Tarjeta de Crédito, a partir del cual se llevará su control y administración.

La información solicitada sustituye las bases de información que se capturan manualmente.

Criterios específicos para la obtención de la base de datos:

La base de datos se debe generar diariamente ya que existen campos en el sistema, que son eliminados de los registros centrales (para liberación de espacio de servidores) al momento de concluir el proceso de evaluación de la solicitud, por lo que a fin de almacenar el histórico de los procesos y áreas de oportunidad en estudio, se solicita la descarga diaria de esta información, misma que será procesada de forma automática para la generación de los reportes.

Esta base de datos se concentrará en la Dirección Central a fin de realizar análisis específicos de los créditos procesados, y detectar áreas de supervisión específicas por falta de apego a normas, políticas y procedimientos que se deduzcan de la información contenida.

A continuación se detalla el origen de los campos solicitados en el Sistema Central:

Pantalla SC, para obtener los siguientes datos:

CAMPO DE PANTALLA (SC)	DATO DE LA LISTA DE CAMPOS
1.PRODUCTO	Producto
2.DICTAMENT BURO DE CREDITO	Resultado Buró (A,D,R)
3.EJECUTIVO QUE RESUELVE	Clave del usuario originador
4.DECISION FINAL	Resultado Scoring Final (A,D,R)

0000 8888 2250 M8888	PM11 30/05/03 RESOLUCION OPERACIONES	SC60 16:03:52
NUMERO OPERACION : 0074038500000012345 NOMBRE DEL TITULAR : VICTOR CERVANTES P NUMERO DE CUENTA : 007403850073812345 PRODUCTO : TARJETA (1)		
DICTAMEN BURO : D DUDOSA (2) DICTAMEN PRELIMINAR : N NO APLICA DICTAMEN : R PROBABILIDAD DE MORA : 20.03 EJECUTIVO QUE RESUELVE : M54321 (3) DECISION FINAL : A COMENTARIO : EVALUACION AUT (4) A ; DN		

Acceso a la pantalla SP para la obtención de los siguientes datos: NUM. CONTRATO, IMPORTE CONCEDIDO y SUBPRODUCTO

CAMPO DE PANTALLA (SP)	DATO DE LA LISTA DE CAMPOS
1. NUMERO CONTRATO	No. Contrato
2. LIM/CRE VIG.	Monto
3. TARJETA GARANTIZADA (S/N)	SUBPRODUCTO

000 PPPP	ESTATUS DE CREDITOS		PM13 08/09/03
2250 M9277			MP10 14:19:50
NUMERO CUENTA			(1)
NUMERO CONTRATO	00746406175012345678	SUCURSAL	6406
CODIGO EMPRESA	DESCR.EMPRESA		
LIMITES DE CREDITO			
LIM/CRE VIG.	75,000	LIM/CR C.	0
LIM/CRE TEMP. VIG.	0	LIM/CR MP.SOLIC	0
VALIDO HASTA	VALIDO HASTA		
INFORME OF.			
LIM/CRE VIGEN.PEND.	75,000	LIM/CRE MAX. CS	0
SISTEMA DE PAGO			
SIST.PAGO M CREDITO	TOT/MIN M IMP	0	FOR 0.0000 %
S.PAG.TEMP	TOT/MIN IMP	0	FOR 0.0000 %
VALIDO HASTA			
DOMICILIACION DEL CARGO (S/N)	CTA GARANTIA		
TIPO DE CODIGO	TARJETA (S/N): S		
CODIGO BONIFICACION	VENCIMIENTO DE LA BONIF.		(3)

Acceso a la pantalla SP5 para la obtención de los siguientes datos: RESOLUCION FINAL DE RIESGOS, CLAVE DEL USUARIO DECISOR, FECHA DE DECISION, CENTRO DE COSTOS DE QUIEN PROPONE, CENTRO DE COSTOS DE QUIEN AUTORIZA.

CAMPO DE PANTALLA (SP5)	DATO DE LA LISTA DE CAMPOS
1. EVALUACION (A/D)	Evaluación Final
2. USR	Clave del usuario decisor
3. DICTAMEN FINAL	Resultado de la Resolución Final
4. FECHA ULTIMA DE EVALUACION	Fecha decisión (con evaluación A/D) y Resolución R
5. OFICINA SOLICITANTE	Clave de la Oficina
6. OFICINA RESOLUTORA	Clave de la Oficina, División o Central que resolvió el crédito

0000 nnnn 2250 M9277 **2** EVALUACION Y RESOLUCION Z11M 08/09/03 SP5 14:35:34

CONTRATO

RESULTADOS **3**

DICTAMEN FINAL: A APROBADO OFICINA GESTORA: 0385 **5**

CREDIT SCORING: R2 RECHAZADO CAPACIDAD OFICINA SOLICITANTE: 0385

RIESGOS : N NO APLICA OFICINA RESOLUTORA : 2596 **6**

BNC : DUDOSO **4**

FECHA ULTIMA EVALUACION:28-05-2003 ESTATUS DEL CONTRATO: 24ELEVADO

\_\_\_\_\_EVALUACION, RESOLUCION Y

**1** COMENTARIOS

EVALUACION (A/D): A

RESOLUCION (R/E): R

COMENTARIOS :

Acceso a la pantalla SP6 para la obtención de los siguientes datos: FECHA DE ELEVACIÓN.

CAMPO DE PANTALLA (SP6)	DATO DEL LAYOUT
1. FECHA EVALUACION	Fecha de evaluación scoring
2. NO. DE CLIENTE	No. De Cliente

0000 PPPP PM11 08/09/03  
 2250 MI999 SOLICITUDES DE CREDITO SP6 15:46:25  
 QCA0001 FIN DE DATOS  
 P SALTO L 1: 1

NUMERO DE SOLICITUD : 0074 6406 0012345678 **1**

DICTAMEN : RECH. POR CAP PAGO FECHA EVALUACION : 01-08-2003

DICTAMEN : NO APLICA

DICTAMEN BURO : RECHAZADA

DECISION FINAL : RECHAZADA EJECUTIVO : M234567

PROBABILIDAD : 31.56% CAPACIDAD DE PAGO :

IMPORTE SOLICITADO : 75.000.00

COMENTARIO : EVALUACION AUTOMATICA (SP) : RN R2R

Nº.PRESTAMO/TARJETA : 00746406 5074903315 F. FORMALIZACION :

NOMBRE CLIENTE NO. CLIENTE PARTICIPANTE T.OPERAC.

VICOR CERVANTES P **123456789** TITULAR TARJETA

**2**

Acceso a la pantalla con el Num. contrato para la obtención de los siguientes datos: FECHA DE FORMALIZACION y OFICINA FORMALIZADORA.

CAMPO DE PANTALLA (MPB)	DATO DE LA LISTA DE CAMPOS
1. FECHA DE ALTA	Fecha de formalización
2. SUCURSAL CONTRATO	Oficina formalizadora

0077 IOPL	08/05/04	MPB 18:07:07
2250 M7058	CONSULTA DE CONTRATOS	
NUMERO CONTRATO 007405030712345678 NUMERO CUENTA 00740503012324567 EMPRESA 00000 CTA GARANTIA		
TITULAR VICTOR CL	1	2
FECHA ALTA 30-08-2003	FECHA BAJA	FECHA CANCELACION
SALDO TOTAL	0.00	TRANS. EN TRANSITO 0.00
DIA DE LIQUIDACION 13	641 48 04	
LIMITES DE CREDITO		
LIM. CRE. VIGENTE	5,000	LIM. CRE. SOLICITADO 0
LIM. CRE. TEMP. VIG.	0	LIM. CRED. TEMP. SOLIC. 0
VALIDO DEL	AL	VALIDO DEL AL
SISTEMA DE PAGO		
SIST. PAGO	M MENSUAL	TOT./MINIMO M MINIMO
SIST. PAG. TEMPORAL		TOT./MINIMO
VALIDO DEL	AL	TARJETA
DOMICILIACION DEL CARGO (S/N) S		
FECHA ULT. OPERACION:	CAJERO	TPV SUCURSAL
CODIGO BON	50 TDC NOMINA	VENCIMIENTO 12-9999
TIPO DE CODIGO		MONEDA MXP
IN CONS.		CL P. ANT

Acceso a la pantalla AOS y Num. contrato para la obtención de los siguientes datos: NUMERO DE TARJETA.

CAMPO DE PANTALLA (AOS)	DATO DE LA LISTA DE CAMPOS
1. NUMERO DE TARJETA T 01.	Número de tarjeta titular

```

0000 AOS                                PM12 08/09/03
2250 M3456                             CONSULTA GLOBAL      LAOS 18:47:13
0001 FIN DE DATOS
P SALTO                                L 1: 12

N.CONTR : 00740503001234567890 LIM.CRE.: 5,000 SALDO: 0.00
N.CUENT : 00740503001111111111111111
S.PAG: MENSUAL C.BON: TDC NOMINA AUTORIZAC: 0.00
TIPO TARJ: VC VISA INTERNAL LIM.CRE.TEMP: 0 FECH.VENC: - -

T 01 NOMBRE DEL PARTICIPE VICTOR CERVANTES P
NUMERO DE TARJETA VENCIM. SITUACION FEC.SITU. LIM.TARJ. SALDO TARJ
2345-5678-90123-4567 08/2006 PDT.RECB.S 02-09-2003 5,000 0

```

1

La información especificada, será obtenida por medio de programación de las pantallas mencionadas para depositarlas en un archivo diario que permitirá la explotación de los datos para supervisión y seguimiento a indicadores.

## 5.2 FASE II. Elaboración de Reportes

### REPORTE 1

<p style="text-align: center;"><b>Actividad Diaria de Otorgamiento de Crédito</b> <b>(Ciclicidad de Operaciones)</b></p>
--

#### **Objetivo:**

Identificar la ciclicidad de la actividad de operaciones de crédito, que permita establecer medidas contingentes para la prevención de posibles impactos en los Niveles de Servicio, debidos a la demanda de operaciones diaria.

Impulsar el cumplimiento de metas por oficinas, Unidades de Gestión y División, ofreciendo un herramienta de consulta diaria acerca de el No. de solicitudes procesadas y sus resultados que permitan compararlas con las metas establecidas.

#### **Niveles de Reporte:**

- Consolidado Nacional
- Direcciones Divisionales
- Unidades Centrales
- Oficinas

#### **Producto**

- Consolidado Producto
  - Consolidado Subproducto



### **Estatus de solicitudes a reportar:**

- 1) Altas
- 2) Recibidas
- 3) Ingresadas
- 4) Trámite
- 5) Autorizadas
- 6) Rechazadas
- 7) Anuladas
- 8) Pendiente de formalizar
- 9) Formalizadas
- 10) Índice de autorización
- 11) Índice de anulación

### **Definición de conceptos a reportar:**

- 1) **Fecha:** Fecha en que registra el sistema los respectivos estatus a reportar.
- 2) **Altas:** Operaciones registradas en el sistema por el gestor y cuya fecha de alta es igual al día del proceso.
- 3) **Ingresadas:** Operaciones que fueron recibidas con la documentación completa y correcta que permite iniciar el proceso de contraste y decisión (para generar este estatus es necesario generar un nuevo campo que identifique la fecha de ingreso, en el entendido de que se capturará este estatus cuando se cuenten con la documentación completa y correcta para iniciar el proceso de contraste y decisión).

- 4) **Trámite:** Operaciones que fueron remitidas al originador por el órgano resolutor por falta de elementos de juicio que permitan concluir el proceso de evaluación. El valor del campo Evaluación es igual a (T)
- 5) **Autorizadas:** Operaciones cuya decisión del órgano resolutor es diferente a (Nulo) y Resolución Riesgos es igual a (A).
- 6) **Rechazadas:** Operaciones cuya decisión del órgano resolutor es diferente a (Nulo) y Resolución Riesgos es igual a (R).
- 7) **Anuladas:** Operaciones que fueron contrastadas por el órgano resolutor y que por omisión o error de elementos de juicio que proporciona el originador. (captura , documentos, requisado de documentos, etc.) no concluye el proceso de evaluación y cuya decisión del órgano resolutor es diferente a (Nulo) y Resolución Riesgos es igual a (R).
- 8) **Pendiente de formalizar:** Operaciones que fueron autorizadas por el órgano resolutor y que se encuentran pendientes de formalizar (entendido como el evento de liberar el desembolso del importe autorizado) en ese caso aparecerán en la Fecha de Formalización con un valor igual a (Nulo ó 00/00/0000).
- 9) **Formalizadas:** Operaciones que fueron formalizadas (se realizó el desembolso), en ese caso aparecerán en la Fecha de Formalización con un valor diferente a (Nulo ó 00/00/0000) .
- 10) **Índice de autorización:** Proporción (en %) de operaciones autorizadas entre el total de operaciones evaluadas (suma de operaciones rechazadas entre total de operaciones autorizadas).
- 11) **Índice de anulación:** Proporción (en %) de operaciones anuladas entre el total de operaciones procesadas (suma de solicitudes anuladas entre suma de operaciones anuladas, rechazadas, autorizadas y en trámite).
- 12) **Suma monto aprobado:** Suma del importe por el que fueron aprobadas las propuestas expresado en miles de pesos (MXP).
- 13) **Importe pendientes de formalizar:** Suma del importe de las operaciones que fueron aprobadas y que se encuentran pendientes de formalizar (desembolsar el importe aprobado) expresado en miles de pesos (MXP).

13) **Importe pendientes de formalizar:** Suma del importe de las operaciones que fueron aprobadas y que se encuentran pendientes de formalizar (desembolsar el importe aprobado) expresado en miles de pesos (MXP).

14) **Importe formalizadas:** Suma del importe de las operaciones que en el día a reportar fueron formalizadas (desembolsadas) expresado en miles de pesos (MXP).

### Lista de campos a detalle:

- Producto
- Subproducto
- Oficina, División, Central
- No. de propuestas de cada estatus solicitado
- Decisión Organo Resolutor (autorizadas, anuladas, rechazadas, en trámite)
- Estatus (Pendientes de formalizar y formalizadas)
- Suma de monto aprobado
- Importe pendientes de formalizar
- Importe formalizadas

Oficina: XXXX DUG: XXXX DIVISION: XXXX														
Producto: TDC Bancarias														
Importes en Miles de Pesos														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Fecha	Alias	Ingresadas	Trámite	Autorizadas	Denegadas	Anuladas	Pendientes de formalizar	Formalizadas	% aprobación	% anulación	Suma monto aprobado	Importe pendientes de formalizar	Importe formalizadas	
XXXXXX	10	10	30	40	50	60	70	80	44%	50%	40,000	1,000	50,000	
XXXXXX	5	10	15	20	25	30	35	90	5/(5+6+7)	7/(5+6+7)				
XXXXXX														
Días mes														
Sumatoria	15	20	45	60	75	90	105	170	27%	40%	40,000	1,000	50,000	

Producto: TDC Bancarias													
Consolidado Producto													
Importes en Miles de Pesos													
Fecha	Alias	Ingresadas	Trámite	Autorizadas	Denegadas	Anuladas	Pendientes de formalizar	Formalizadas	% aprobación	% anulación	Suma monto aprobado	Importe pendientes de formalizar	Importe formalizadas
XXXXXX	1000	400	60	200	2000	30	100	70	50%	7%	120,000	30,000	345,000
XXXXXX	1500	300	50	250	50	40	60	40	5/(5+6+7)	7/(5+6+7)			
XXXXXX													
Días mes													
Sumatoria	2,500	700	110	450	2,350	70	160	110	16%	2%	120,000	30,000	345,000

## REPORTE 2

### Productividad Actividad de Otorgamiento de Crédito

#### **Objetivo:**

Establecer y controlar los niveles de productividad por especialista y Unidad Resolutora, a fin de identificar la capacidad instalada real y prever necesidades potenciales para el desarrollo de procedimientos, herramientas, formación, etc.

Este control permitirá evitar impactos en los niveles de servicio y estimar los apoyos requeridos así como establecer esquemas de evaluación basado en resultados.

La productividad entendida como la capacidad de atención de operaciones de cada especialista en un periodo determinado, independientemente de la resolución de las mismas. Cualquier estatus que signifique la inversión de un tiempo del especialista, debe ser considerada.

#### **Antecedentes:**

Actualmente no existen estos reportes.

#### **Niveles de Reporte:**

- Consolidado Nacional
- Direcciones Divisionales
- Unidades de Gestión
- Oficinas
- Analista o ejecutivo de cuenta

### **Estatus de solicitudes a reportar:**

- 1) Autorizadas
- 2) Anuladas
- 3) Rechazadas
- 4) Trámite
- 5) Índice de aprobación
- 6) Índice de anulación

### **Definición de campos:**

- 1) **Autorizada:** Operaciones cuya decisión del órgano resolutor es aprobada (A).
- 2) **Anulada:** Operaciones que fueron contrastadas por el órgano resolutor y que por omisión o error de elementos de juicio que proporciona el originador (captura , documentos, requisado de documentos, etc.) no concluye el proceso de evaluación y se califica como anulada.
- 3) **Rechazada:** Operaciones cuya decisión del órgano resolutor es rechazada (D).
- 4) **Trámite:** Operaciones que fueron remitidas al originador por el órgano resolutor por falta de elementos de juicio que permitan concluir el proceso de evaluación (T).
- 5) **Índice de autorización:** Proporción (en %) de operaciones autorizadas entre el total de operaciones evaluadas (suma de operaciones rechazadas y autorizadas).
- 6) **Índice de anulación:** Proporción (en %) de operaciones anuladas entre el total de operaciones procesadas (suma de operaciones anuladas, rechazadas, autorizadas y en trámite).

### **Lista de campos a detalle:**

- Clave de División o Unidad Central u Oficina (sucursal).
- Producto
- Usuario resolutor
- Resultado Calificación Automática (A,D,R)
- Decisión Organo Resolutor (A, N, D, T)

Unidad Resolutora: División Sur													
Producto: TDC Bancaria													
Especialista: XXXXX Juan Pérez Sánchez													
<span style="margin-left: 100px;">1</span> <span style="margin-left: 100px;">2</span> <span style="margin-left: 100px;">4</span> <span style="margin-left: 100px;">7</span> <span style="margin-left: 100px;">5</span> <span style="margin-left: 100px;">6</span>													
A B C D E F G H I J K L M													
Fecha	Autorizadas				Denegadas				Tramite	Anuladas	Total procesadas	Indice aprobación	Indice anulación
Resultado Scoring	A	D	R	Total	A	D	R	Total					
Semana 1				50				60	10	20	140	45%	15%
Semana 2											Suma(K+)+I+E	E/(SUMA E+I)	K/(E+I+K)
Semana 3													
Semana 4													
Sumatoria													
Especialista: XXXXX Margarita López													
A B C D E F G H I J K L M													
Fecha	Autorizadas				Denegadas				Tramite	Anuladas	Total procesadas	Indice aprobación	Indice anulación
Resultado Scoring	A	D	R	Total	A	D	R	Total					
Semana 1				50				60	5	10	125	45%	8%
Semana 2											Suma(K+)+I+E	E/(SUMA E+I)	K/(E+I+K)
Semana 3													
Semana 4													
Sumatoria													
Consolidado División Sur													
A B C D E F G H I J K L M													
Fecha	Autorizadas				Denegadas				Tramite	Anuladas	Total procesadas	Indice aprobación	Indice anulación
Resultado Scoring	A	D	R	Total	A	D	R	Total					
Semana 1	40	30	30	100	20	50	50	120	10	20	250	45%	8%
Semana 2											Suma(K+)+I+E	E/(SUMA E+I)	K/(E+I+K)
Semana 3													
Semana 4													
Sumatoria													

## REPORTE 3

Causas de Rechazo y Anulación
-------------------------------

### **Objetivo:**

Identificar las áreas de oportunidad que permitan generar estrategias de formación, adecuación a políticas, entre otras, basado en el dominio de las causas que generar la denegación o anulación de las operaciones elevadas.

### **Antecedentes:**

Las causas de anulación que actualmente se registran sólo hacen referencia al resultado del Scoring, mismas que distan de las que a juicio del especialista impiden continuar con la decisión de la operación (anulación) o denegar la operación (rechazadas).

Se cuenta con un catalogo de causas externo a los registros del sistema que se pretende introducir en campos específicos en los sistemas de registro de operaciones.

### **Definición de Expectativas:**

Periodicidad del Reporte: Semanal y Cortes Mensuales.

- 1) Creación de un nuevo campo denominado "Causa de anulación/denegación" y el respectivo catalogo de causas estandarizado.
- 2) Generación de Reportes por Producto en a Nivel Nacional, Divisional, Oficina, Unidades Centrales de Admisión clasificado por causas de rechazo/anulación.
- 3) Generación de los Reportes en Archivo Plano para consulta central de la DARBC (para fines de graficación y estudios especiales).

### **Niveles de Reporte:**

- Nacional
- Divisional
- Unidades Centrales
- Oficina
- Consolidado por Producto
  - Consolidado por Subproducto

### **Estatus de solicitudes a reportar:**

- 1) Rechazadas
- 2) Anuladas

### **Lista de campos a detalle:**

- Producto
  - Oficina, División, Unidad Central, País.
- 1) Fecha: Fecha en la que se registran la causa de anulación o rechazo en sistema.
  - No. de propuestas por cada causa de rechazo o anulación.
  - 2) Total de operaciones denegadas (rechazadas) por causa A: Buró Negativo
  - 3) Total de operaciones denegadas (rechazadas) por causa B: Capacidad de pago insuficiente
  - 4) Total de operaciones denegadas (rechazadas) por causa C: Adeudos pendientes
  - 5) Total de operaciones denegadas (rechazadas) por causa D: Sujeto no acreditable
  - 6) Total de operaciones denegadas (rechazadas)
  - 7) Total de operaciones anuladas por causa A: Solicitud incompleta
  - 8) Total de operaciones anuladas por causa B: Documentos sin firma
  - 9) Total de operaciones anuladas por causa C: Comprobantes no corresponden



10) Total de operaciones anuladas por causa C: No autorizó consulta a Buró de Crédito

11) Total de operaciones anuladas

12) Índice de participación de la causa de anulación/rechazo.

Oficina: XXXX		DUG: XXXX		DIVISION: XXXX						
Pro: <b>1</b>	T.D. <b>2</b>	ria <b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Fecha	Denegadas					Anuladas				
	Causa A	Causa B	Causa C	Causa F	TOTAL DENEGADAS	Causa A	Causa B	Causa C	Causa F	TOTAL ANULADAS
Semana 1										
Semana 2										
Semana 3										
Semana 4										
Sumatoria	10	5	2	4	100	10	40	80	20	100
Indice vs. Total	10%	5%	2%	4%	100%	10%	40%	80%	20%	100%
	Total Denegadas					Total Anuladas				

## REPORTE 4

Niveles de Servicio
---------------------

### **Objetivo:**

Garantizar el cumplimiento de los niveles de servicio ofrecidos al cliente final, identificando en su caso el origen de los posibles incumplimientos.

### **Antecedentes:**

Los niveles de servicio identificados en la actualidad, es información que se deriva de la captura manual de las operaciones, sin criterios objetivos que garanticen su calidad.

### **Niveles de Reporte**

Por producto a Nivel:

- Nacional Riesgos
- Divisional de Riesgos
- Unidades Centrales de Admisión
- Consolidado por Producto
- Consolidado por Subproducto

### **Estatus de solicitudes a reportar:**

- 1) Autorizadas
- 2) Anuladas
- 3) Rechazadas
- 4) Trámite

### **Definición de campos:**

- 1) **Fecha:** Fecha en la que se registran la fecha de resolución de la solicitud.  
**Nota importante:** Para el cálculo de los niveles de servicio, se considerará la fecha de solicitud vs. la fecha de resolución.
- 2) **Autorizadas:** Operaciones cuya decisión del órgano resolutor es aprobada (A).
- 3) **Anuladas:** Operaciones que fueron contrastadas por el órgano resolutor y que por omisión o error de elementos de juicio que proporciona el originador (captura , documentos, requisado de documentos, etc.) no concluye el proceso de evaluación y se califica como anulada.
- 4) **Rechazadas:** Operaciones cuya decisión del órgano resolutor es rechazada (D).
- 5) **Trámite:** Operaciones que fueron remitidas al originador por el órgano resolutor por falta de elementos de juicio que permitan concluir el proceso de evaluación (T). Contabilizar tiempo registrado al momento del reporte.
- 6) **Total cumple Niveles de Servicio:** Total de solicitudes que se encuentran dentro de los tiempos establecidos para brindar una resolución.
- 7) **Total no cumple Niveles de Servicio:** Total de solicitudes que se encuentran fuera de los tiempos establecidos para brindar una resolución.
- 8) **Totales procesadas:** Total de operaciones dentro de niveles de servicios y total de operaciones que se encuentran fuera de niveles de servicio.
- 9) **Índices vs. total:** Proporción de operaciones por tiempo de resolución o trámite entre el total de operaciones con el mismo estatus.

### **Lista de campos a detalle:**

- Producto
- Area de Resolución (División, Unidades Centrales)
- Estatus de operaciones.
- No. de propuestas por días de resolución.

- No. total e índice (%) de operaciones dentro de niveles de servicio (de acuerdo a tabla de tiempos) por estatus actual de operaciones.
- No. total e índice (%) de operaciones fuera de niveles de servicio (de acuerdo a tabla de tiempos) por estatus actual de operaciones.
- Total cumple niveles de servicio
- Total no cumple niveles de servicio

Unidad de Admisión Decisión Su E.C. Bancaria																											
Autorizadas										Días										Trámites							
Fecha	Día 1	Día 2	Día 3	Total cumple NS	Total No cumple NS	Total aprobadas	Día 1	Día 2	Día 3	total cumple NS	total No cumple NS	Total anuladas	Día 1	Día 2	Día 3	cumple NS	NS	Total denegadas	Día 1	Día 2	Día 3	Total cumple NS	cumple NS	NS	Total cumple NS	Total No cumple NS	TOTAL
Semana 1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	2	3	4	8	12
Semana 2	2	1	1	2	2	4	2	1	1	2	2	4	2	1	1	2	2	4	2	1	1	2	2	4	8	8	
Semana 3	3	1	1	3	2	5	3	1	1	3	2	5	3	1	1	3	2	5	3	1	1	3	2	5	12	8	
Semana 4	4	1	1	4	2	6	4	1	1	4	2	6	4	1	1	4	2	6	4	1	1	4	2	6	16	8	
Sumatoria	10	4	4	10	8	18	10	4	4	10	8	18	10	4	4	10	8	18	10	4	4	10	8	18	40	32	
Índice	56%	22%	23%	55%	44%	100%	55%	22%	22%	55%	44%	100%	55%	22%	22%	55%	44%	100%	55%	22%	22%	55%	44%	100%	55%	44%	

Nota: El No. de días hábiles de resolución, estará definido por la diferencia existente entre la fecha de resolución y la **fecha de ingreso** (*campo nuevo requerido*) descontando los días inhábiles entre ambas fechas.

## CONCLUSIONES

El estatus actual del proyecto expuesto, se encuentra en un 80% de avance, sin embargo, los beneficios de concentrar en el Sistema Central de la Institución la información requerida para la emisión de reportes y seguimiento a indicadores, ya tiene sus efectos.

Al inicio del desarrollo de las bases de datos, se tenía descentralizado en las oficinas la función de otorgamiento de crédito de un solo producto (C. Nómina), sin embargo, la confiabilidad que ésta herramienta proporcionó al Comité de Administración, permitió que se descentralizaran el resto de los productos que se promueven en la Banca Comercial.

Es importante resaltar que la confianza y facilidad de explotación de la información que éste sistema ha comprobado tener, ha impulsado una dinámica efectiva de seguimiento a las metas y de mejora continua.

Comenzando por las metas de colocación de crédito (ya que les permite diariamente dar seguimiento al No. de créditos aprobados y formalizados para ser comparados con el No. de créditos objetivo del mes), así como para transparentar la efectividad de cada uno de los participantes en el proceso, al proporcionarles indicadores tales como: Niveles de Servicio, Tasas de Aprobación, Anulación y Denegación de créditos, volumen de operaciones atendidos por División, Unidad, Sucursal e individuos, lo que ahora facilita la generación de iniciativas de compensaciones o retribuciones por logros obtenidos al personal.

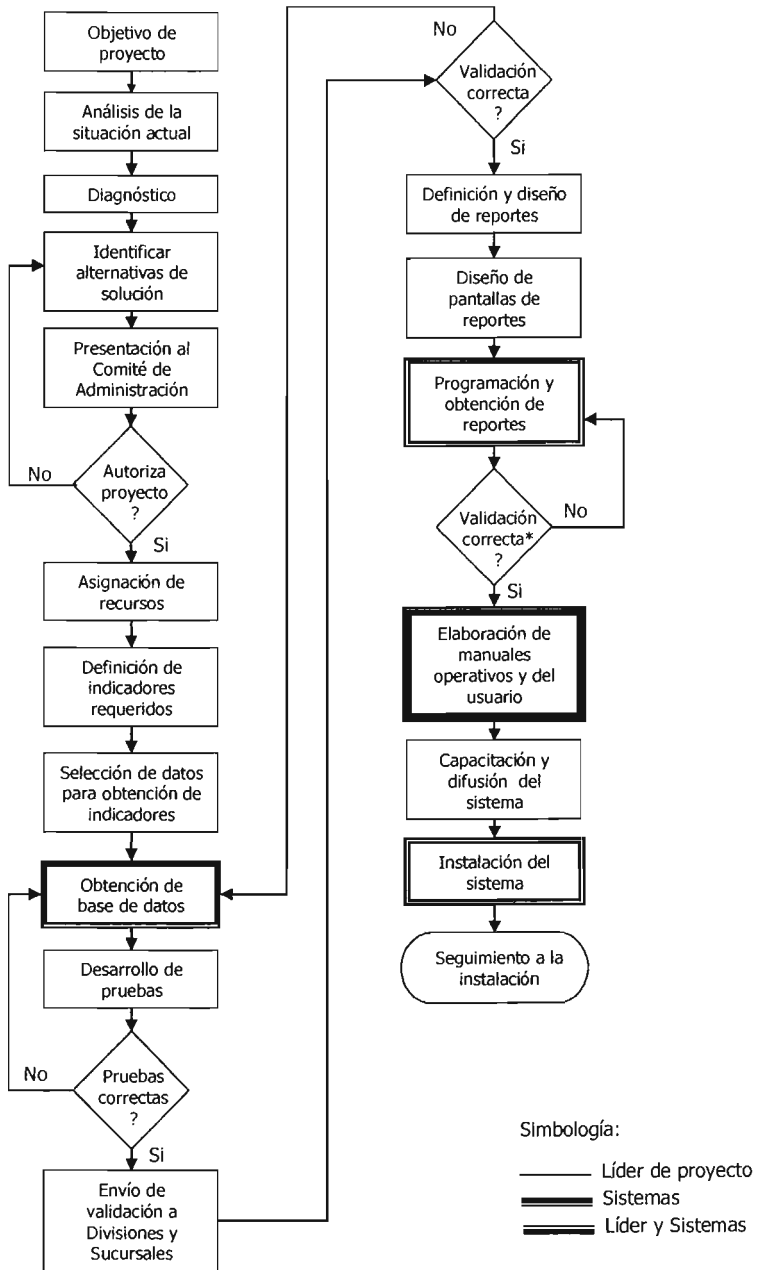
Ahora, sólo se requiere de una persona que a nivel central, procesa por medio de programación la información a todos los niveles, pero con un enfoque distinto, que permite identificar puntos críticos en el servicio, deficiencias en la operación, incumplimientos en los niveles de servicio, pronosticar futuros resultados, alertar sobre posibles impactos en la capacidad instalada de acuerdo a la demanda de solicitudes recibidas, entre otras.

Este proyecto, ha sido evaluado por el Comité de Administración Institucional (en España), a fin de analizar la factibilidad de instalarse a nivel Internacional, lo que ha dado mayor perspectiva y alcance a los objetivos establecidos.

El esfuerzo realizado por analizar los procedimientos que ya se aplicaban en el proceso de otorgamiento de créditos, permitió identificar claramente, que las bases de información para la operación, gestión, supervisión y dirección están íntimamente relacionadas, y se homologándolas se garantiza la consistencia en los elementos que permitirán la oportuna y correcta toma de decisiones, en cualquiera de los niveles de reporte.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

# ANEXO 1. METODOLOGIA



\*Incluye validación de Divisiones y Sucursales





# "EL BANCO", S.A.

## INDICES DE EFECTIVIDAD DEL OTORGAMIENTO DE CREDITO

DIVISION	P. Personales			C. Nómina			Auto			Tarjeta de Crédito			Total							
	Ap	Den	An	Ap	Den	An	Ap	Den	An	Ap	Den	An	Ap	Den	An					
Bajío	45	18	9	72	120	30	15	165	24	6	3	33	60	30	15	105	249	84	42	375
Centro	30	12	6	48	80	20	10	110	16	4	2	22	40	20	10	70	166	56	28	250
Metro Centro	60	24	12	96	160	40	20	220	32	8	4	44	80	40	20	140	332	112	56	500
Metro Norte	90	36	18	144	240	60	30	330	48	12	6	66	120	60	30	210	498	168	84	750
Metro Sur	105	42	21	168	280	70	35	385	56	14	7	77	140	70	35	245	581	196	98	875
Noreste	30	12	6	48	80	20	10	110	16	4	2	22	40	20	10	70	166	56	28	250
Noroeste	45	18	9	72	120	30	15	165	24	6	3	33	60	30	15	105	249	84	42	375
Norte	15	6	3	24	40	10	5	55	8	2	1	11	20	10	5	35	83	28	14	125
Occidente Sur	15	6	3	24	40	10	5	55	8	2	1	11	20	10	5	35	83	28	14	125
Occidente Norte	23	9	5	36	60	15	8	83	12	3	2	17	30	15	8	53	125	42	21	188
Sureste	12	5	2	19	32	8	4	44	6	2	1	9	16	8	4	28	66	22	11	100
TOTALES	470	188	94	751	1,252	313	157	1,722	250	63	31	344	626	313	157	1,096	2,598	876	438	3,913

DIVISION	P. Personales			C. Nómina			Auto			Tarjeta de Crédito			Total							
	%Ap	%Den	%An	%Ap	%Den	%An	%Ap	%Den	%An	%Ap	%Den	%An	%Ap	%Den	%An					
Bajío	63%	25%	13%	100%	73%	18%	9%	100%	73%	18%	9%	100%	57%	29%	14%	100%	66%	22%	11%	100%
Centro	63%	25%	13%	100%	73%	18%	9%	100%	73%	18%	9%	100%	57%	29%	14%	100%	66%	22%	11%	100%
Metro Centro	63%	25%	13%	100%	73%	18%	9%	100%	73%	18%	9%	100%	57%	29%	14%	100%	66%	22%	11%	100%
Metro Norte	63%	25%	13%	100%	73%	18%	9%	100%	73%	18%	9%	100%	57%	29%	14%	100%	66%	22%	11%	100%
Metro Sur	63%	25%	13%	100%	73%	18%	9%	100%	73%	18%	9%	100%	57%	29%	14%	100%	66%	22%	11%	100%
Noreste	63%	25%	13%	100%	73%	18%	9%	100%	73%	18%	9%	100%	57%	29%	14%	100%	66%	22%	11%	100%
Noroeste	63%	25%	13%	100%	73%	18%	9%	100%	73%	18%	9%	100%	57%	29%	14%	100%	66%	22%	11%	100%
Norte	63%	25%	13%	100%	73%	18%	9%	100%	73%	18%	9%	100%	57%	29%	14%	100%	66%	22%	11%	100%
Occidente Sur	63%	25%	13%	100%	73%	18%	9%	100%	73%	18%	9%	100%	57%	29%	14%	100%	66%	22%	11%	100%
Occidente Norte	63%	25%	13%	100%	73%	18%	9%	100%	73%	18%	9%	100%	57%	29%	14%	100%	66%	22%	11%	100%
Sureste	63%	25%	13%	100%	73%	18%	9%	100%	73%	18%	9%	100%	57%	29%	14%	100%	66%	22%	11%	100%
TOTALES	63%	25%	13%	100%	73%	18%	9%	100%	73%	18%	9%	100%	57%	29%	14%	100%	66%	22%	11%	100%

Abreviaturas:  
Tipo de crédito

P. Personales:  
C. Nómina:  
Auto:  
Préstamos Personales  
Crédito Nómina  
Crédito Auto

Estatus de solicitudes:

Ap: Aprobados  
Den: Denegados  
An: Anulados

Indicadores por División:

%Ap: Índice en solicitudes aprobadas / Total de solicitudes procesadas  
%Den: Índice en solicitudes denegadas / Total de solicitudes procesadas  
%An: Índice en solicitudes anuladas / Total de solicitudes procesadas

## ANEXO 3. REPORTE ACTUAL

## BIBLIOGRAFIA

Un concepto de Planeación de Empresas, Russell L. Ackoff, Ed. Limusa, 1ª edición, 1994.

Elaboración de Informes, Ed. EPISE, Cursos Autodidactas, España, 1999.

Información para la Gestión, Ed. EPISE, Cursos Autodidactas, España, 1999.

La Auditoria Administrativa, José Antonio Fernández Arena, Ed. Diana, 2ª edición, México, 1997.

Cómo medir la satisfacción del cliente, Richard F. Gerson, Grupo Ed. Iberoamérica, Colombia, 1998.

Métodos e investigación administrativa, Guía de elaboración de Tesis, José G. García Martínez, Ed. Trillas, 1ª edición, México, 2001.