

**Optimización del Proceso de Asignación de Créditos a los Analistas de una Entidad
Financiera para Mejorar Tiempos de Respuesta al Cliente.**

Diana Paola Silvera Ceballo

5202246

Facultad de Estudios a Distancia, Universidad Militar Nueva Granada

Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

Asesora

Catherine Ninoska Guevara Garzón, Cand. A Dr.

Nota del Autor

Diana Silvera Ceballo, Ingeniera Industrial, Técnico en Contabilización de Operaciones Financieras, estudiante de Especialización en Alta Gerencia a Distancia. Laboro como Analista de Crédito Senior en Banco Serfinanza de la ciudad de Barranquilla. Cualquier mensaje con respecto a este ensayo debe ser enviado a est.diana.silvera@unimilitar.edu.co

22 de junio de 2022

Tabla de Contenido

	Página
Lista de Figuras.....	3
Resumen.....	4
Abstract.....	5
1. Introducción al caso en estudio.....	6
2. Descripción del caso de estudio.....	7
3. Solución del caso de estudio.....	9
Conclusiones.....	18
Referencias.....	20

Lista de Figuras

	Página
Figura 1. Herramienta para cargar solicitudes de crédito.	10
Figura 2. Herramienta para asignar solicitudes de crédito.....	11
Figura 3. Herramienta para definir solicitudes de crédito.....	12
Figura 4. Herramienta del director - solicitudes de crédito.....	13

Resumen

La optimización de los procesos en empresas financieras es el tema base de este ensayo, se centra en el área que estudia los créditos que solicitan los clientes y se propone una mejora para que el tiempo de respuesta a los clientes sea el menos posible y se maximice el potencial de los analistas para que definan rápido las solicitudes que se les asignen. El problema es la demora en la asignación de los créditos a los analistas y el tiempo que duran sin hacer estos por falta de asignación y organización, se propone una herramienta que facilite este proceso y a su vez se tenga una base de datos de todos los clientes que ingresaron, el tiempo que demoraron en ser definidos y el resultado de estudio, todo esto sirve para efectos de seguimiento y calidad, también para implementar mejoras al proceso o capacitaciones a analistas que estén un poco demorados con respecto a los demás. Se utiliza un método de investigación inductiva y cualitativa, ya que no se centra en dar cifras estadísticas ni de ningún tipo, solo según la observación del proceso se proponen mejoras.

Palabras clave: Atención al Cliente, Entidad Financiera, Gerencia Organizacional, Microsoft Office, Optimización de proceso.

Abstract

The optimization of processes in financial companies is the basic theme of this essay, it focuses on the area that studies the credits requested by clients and an improvement is proposed so that the response time to clients is as short as possible and maximized. the potential for analysts to quickly define the requests assigned to them. The problem is the delay in the protection of the credits to the analysts and the time that they last without doing these due to lack of protection and organization, a tool is proposed that facilitates this process and at the same time has a database of all clients. that entered, the time it took to be defined and the result of the study, all of this serves for monitoring and quality purposes, also to implement improvements to the process or training for analysts who are a little late with respect to the others. An inductive and qualitative research method is used, since it does not focus on giving statistical figures or of any kind, improvements are proposed only according to the observation of the process.

Keywords: Customer Service, Financial Entity, Organizational Management, Microsoft Office, Process Optimization.

1. Introducción al caso en estudio

Las empresas financieras siempre han jugado un papel muy importante en la economía del país, es por eso que el caso a estudiar es un problema que presenta una de estas empresas en sus procesos internos a la hora de responderle al cliente a tiempo por los créditos que solicitan, dicha empresa cuenta con alrededor de 30 analistas que estudian las solicitudes de crédito, a ellos se les asignan estas solicitudes de forma manual, un auxiliar que es el encargado de estas asignaciones debe esperar cierto tiempo que radiquen nuevas solicitudes para ir asignando a los analistas, algunos a veces se quedan sin solicitudes y deben esperar cierto tiempo por una asignación, dicho tiempo que podrían utilizar para ir avanzando y no perjudicar al cliente.

En este ensayo se plantea una posible solución a este problema desde el punto de vista de la gerencia organizacional para optimizar los procesos internos y el tiempo en que dan respuesta a los clientes que son el motor principal de toda empresa, dicha solución está enfocada a crear herramientas tecnológicas que faciliten la gestión y asignación de los créditos a los analistas para que estos no pierdan tanto tiempo entre la definición de un crédito y otro.

2. Descripción del caso de estudio.

Los clientes son el motor principal de toda organización, sin ellos no tendría razón de ser crear una empresa ya que debe existir una necesidad para poder satisfacerla y generar ingresos, en las entidades financieras existen ciertos tiempos de respuestas definidos por estudios internos que realizan en cada organización, para la del caso en estudio es de 24 a 48 horas después de que las personas solicitan sus créditos, en esta parte el caso de estudio se centra en los créditos que solicitan los clientes solamente, no algún otro tramite que se realice en dicha entidad, pero la solución también puede estar enfocada en solucionar todos los procesos de respuesta en la entidad.

Inicialmente se realiza una observación del proceso en la oficina donde se encuentra ubicada el área de créditos, se encuentra que cuentan con 30 analistas, 5 coordinadores, 5 verificadores, 2 auxiliares y 1 director. Los analistas son los encargados de estudiar las solicitudes que ingresan al área, ellos definen si aprueban, niegan o devuelven por algún documento faltante u otra causal que consideren, después de que los analistas aprueben, esas solicitudes pasan a coordinadores que son los que dan el veredicto si está bien el cupo aprobado por el analista o si es posible otorgarles más cupo y aprobar en sistema, en caso de que ese cupo exceda los \$30.000.000 el del veredicto debe ser el director. La función de los verificadores es después de aprobaba la solicitud en sistema, validar información general y de contacto del cliente.

De todo lo anterior se detectan varios problemas que están ligados a la demora en responder a los clientes, en porque sobrepasan las 24 a 48 horas de respuesta que tienen establecidas, pero el problema central de este caso de estudio es la función de los dos auxiliares quienes son los que asignan la solicitudes, ellos realizan esta funciona de forma manual, a medida que van llegando solicitudes de crédito, van asignando a un grupo de analistas, cuando los analistas terminan deben esperar cierto tiempo para que sea asignado un

nuevo lote de solicitudes y es aquí donde se genera el tiempo muerto o de demora en el proceso, ya que para que el auxiliar vuelva a asignar debe esperar que lleguen las solicitudes y adicional a eso no las puede asignar enseguida, debe realizar unas validaciones a ver si esas solicitudes están repetidas o ya habían entrado en el día para no asignar a varios analistas una misma solicitud, debe validar en sus archivos de créditos ya asignados y en sistema para ver si ya ese crédito está aprobado, si no está aprobado o en sistema es que puede pasar a ser asignado.

De lo anterior cabe resaltar que solo es un auxiliar quien hace esta función porque mientras uno asigna el otro debe estar pendiente de realizar informes que pida la gerencia referente a esas asignaciones realizadas.

En la parte de los analistas es de aclarar que ahora mismo el proceso de estudio también lo hacen de forma manual, cuando el auxiliar les asigna por correo electrónico las solicitudes, ellos comienzan a llenar varios formatos físicos que llevan y en eso se pierde bastante tiempo, deben guardar documentos en carpetas compartidas pero las hojas que llenan con la información del cliente, deben levantarse de su puesto y llevarla donde el coordinador quien es el que da el veredicto sobre el cupo final.

3. Solución del caso de estudio.

Hoy en día toda organización debe estar a la vanguardia en temas de la tecnología utilizada en los procesos que realiza, por ello es de gran importancia la utilización de la tecnología industria 4.0 para la implementación de nuevos procesos que ayuden al desarrollo y al bienestar de las empresas, la robótica e implementación de grandes bases de datos son cada día más necesarias.

La mejora de procesos consiste en identificar, analizar y mejorar las actividades que se realicen dentro de dicho proceso y esa mejora debe cumplir los debidos estándares de calidad y satisfacción para el cliente. (Rodríguez, S.f). Para la mejora de los procesos de esta entidad financiera y desde el punto de la gerencia organizacional, se propone la elaboración de una herramienta que facilite el proceso de asignación de los créditos a los analistas, dicha herramienta puede ser Excel o Acces, se requiere de una persona capacitada en estas herramientas inicialmente, después puede ser una persona capacitada en lenguajes de programación avanzados, pero eso sería de mayor gasto para la empresa y analizando los perfiles actuales en el área, uno de los auxiliares tiene conocimiento de la herramienta Acces y sabe cómo programar en ella, se puede hacer uso de esos conocimientos para optimizar el proceso y de la misma forma se evitarían gastos adicionales al contratar un nuevo personal capacitado.

Las grandes bases de datos o las denominadas Big Datas en la actualidad están siendo de gran apoyo en todas las organizaciones para evaluar su capacidad interna, a los clientes, sus gustos o preferencias, el mercado en general, es por esto que se plantea la creación de una herramienta que se asemeje a este concepto moderno. De esta forma esta entidad puede optimizar sus procesos y lograr fidelidad en sus clientes bajo una metodología que incluye tecnología en sus procesos.

La herramienta consiste en una base de datos que almacene todos los créditos que vayan llegando y se asigne en línea a los analistas, esta herramienta automáticamente podría validar si el crédito ya fue asignado o esté aprobado para no ser asignado nuevamente, se le podría generar un numero único a cada solicitud para el debido seguimiento y que no se asigne una misma solicitud a diferentes analistas. Esta herramienta sería el desarrollo de varias pantallas en cada estamento.

Primero será la del auxiliar, esta pantalla permite cargar las solicitudes que vayan ingresando y automáticamente realizar validaciones de duplicidad.

Se realiza una simulación de cómo podría verse esta pantalla, en caso de que la empresa acepte esta propuesta estaría en la libertad de escoger el diseño que mejor considere acorde al negocio o aceptar el modelo del ejemplo.

Figura 1

Herramienta para cargar solicitudes de crédito.



La imagen muestra una simulación de una interfaz de usuario para cargar solicitudes de crédito. El diseño incluye un encabezado naranja con el texto "HERRAMIENTA PARA CARGAR SOLICITUDES DE CREDITO". Debajo de esto, hay un campo de entrada con el texto "En este espacio cargue el archivo en formato word". En la parte inferior del campo, se muestra "1/200". Finalmente, hay un botón naranja con el texto "CARGAR".

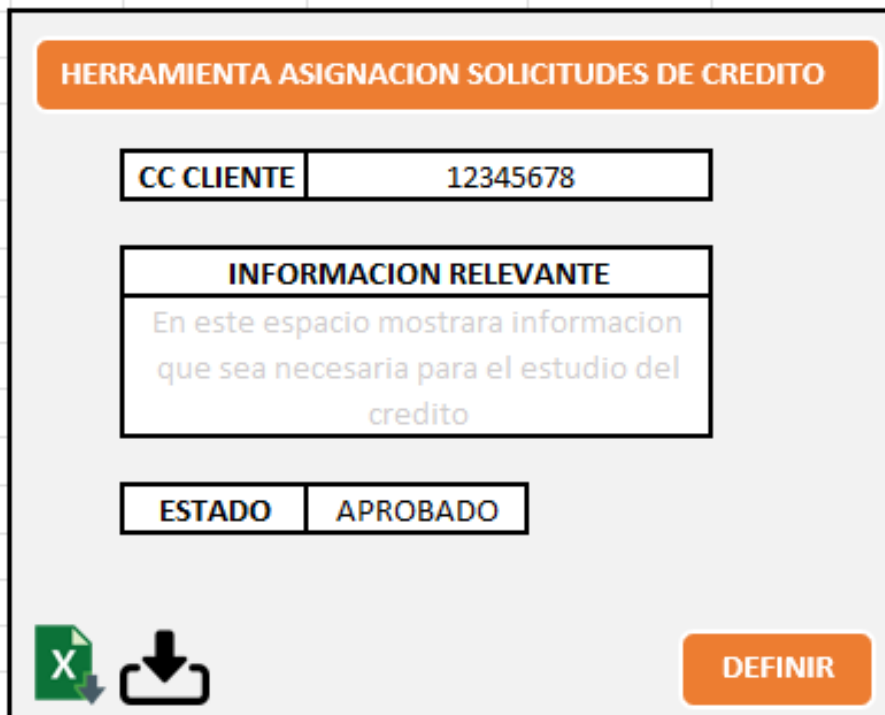
Nota: Fuente elaboración propia.

Como lo muestra la figura 1, el auxiliar cargaría por este espacio las solicitudes y podría llevar el seguimiento de cuantas se cargan y que tiempo demora haciéndolo.

La pantalla del analista sería diferente, esta mostraría la solicitud asignada e información importante para el estudio de dicha solicitud y ahí mismo podría establecer el estado en que queda después de estudiado el crédito, ya se aprobado, negado o devuelto.

Figura 2

Herramienta para asignar solicitudes de crédito.



The image shows a software interface titled "HERRAMIENTA ASIGNACION SOLICITUDES DE CREDITO". It features a form with the following elements:

- A header bar with the title "HERRAMIENTA ASIGNACION SOLICITUDES DE CREDITO".
- A field labeled "CC CLIENTE" containing the value "12345678".
- A section titled "INFORMACION RELEVANTE" with a placeholder text: "En este espacio mostrara informacion que sea necesaria para el estudio del credito".
- A field labeled "ESTADO" containing the value "APROBADO".
- At the bottom left, there is a green icon with a white 'X' and a download arrow icon.
- At the bottom right, there is an orange button labeled "DEFINIR".

Nota: Fuente elaboración propia.


El analista tendría la posibilidad de ver alguna información importante que registre y que ayude en la definición del crédito, además al terminar puede descargar esa información y guardarla en su ordenador.

La pantalla para coordinador muestra las solicitudes que fueron aprobadas en la pantalla de los analistas para que estos puedan proceder con la revisión, si ellos aprueban más de \$30.000.000 entonces ese crédito deberá migrar a la pantalla del director para su

aprobación final, si es menos la solicitud ya queda aprobada en la base y debe correrse en sistema.

Figura 3

Herramienta definición solicitudes de crédito.

HERRAMIENTA DEFINICIÓN SOLICITUDES DE CREDITO	
CC CLIENTE	12345678
ANALISTA	DSIL
INFORMACION RELEVANTE	
En este espacio mostrara informacion que sea necesaria para el estudio del credito	
ESTADO	APROBADO
MONTO	\$ 10.000.000
En este espacio coordinador puede dejar observaciones de su definicion	
 DEFINIR	

Nota: Fuente elaboración propia.

En esta pantalla el coordinador podría dejar sus observaciones que ayudarían a alimentar la base de los reportes para posibles calidades que se realicen, o si desea dejar algún comentario para el director.

En la pantalla del director se mostrarán los créditos mayores a \$30.000.000 que hayan sido aprobados por los coordinadores para su revisión, visto bueno y posterior aprobación en sistema.


Figura 4

Herramienta del director – solicitudes de crédito.

HERRAMIENTA DIRECTOR - SOLICITUDES DE CREDITO

CC CLIENTE	12345678
ANALISTA	DSIL
COORDINADOR	PCEB
INFORMACION RELEVANTE	
En este espacio mostrara informacion que sea necesaria para el estudio del credito	

ESTADO	APROBADO
MONTO	\$ 30.000.000
En este espacio Director puede dejar observaciones de su definicion	



DEFINIR

Nota: Fuente elaboración propia.

El director también podrá dejar sus comentarios que soporten la decisión tomada, la idea es que cuando al coordinador apruebe más de \$30.000.000 automáticamente migre hacia las bases de director y se le refleje en su pantalla, estas figuras son ejemplos o plantillas que grafican la propuesta planteada. Además, se le pueden modificar los colores y agregar más campos.

Es importante aclarar que todas estas pantallas estarán ligadas a una misma base general de la cual se podrán generar informes de manera más fácil porque toda la información de los créditos que ingresaron, horas de ingresos, horas de definición, espacio entre el paso de

una pantalla a otra de otro estamento, estarán disponibles. A esta base tendrá acceso el programador o el auxiliar quien sea encargado de realizar estos informes, a su vez sirve para temas de calidad ya que ahora mismo ese proceso es un poco confuso en el área.

El tema de calidad también es otro proceso que debe ser mejorado en el área y necesita de nuevas propuestas de trabajo, este caso se centra en el tiempo de respuesta al cliente y esta área también tiene que ver en ese proceso, ya que si después de hacer uso de estas pantallas se miden los tiempos y da que a las solicitudes de los clientes se les debe dar una respuesta en un plazo no mayor a 48 horas entonces el área de calidad debe velar porque así sea, si una solicitud se demora más de este tiempo entonces de debe realizar la trazabilidad del proceso y comenzar desde que se asignó la solicitud hasta que se aprobó en sistema para ver donde estuvo el inconveniente, y todo eso se podrá porque gracias a la herramientas todo quedara registrado y en las bases quedaran las fechas y usuarios para realizar el análisis.

Es de resaltar que para realizar esta mejora se debe incluir a todo el personal y explicarle a detalle porque se hace y con que fin, para que ellos se sientan motivados y la herramienta funcione, además esta área debe estar en línea con las demás áreas involucradas en el proceso porque de nada sirve que en esta área sean óptimos, ágiles y eficientes en responder las solicitudes cuando el cuello de botella pasara a otra área, deben ser procesos unidos e integrales.

Según (Torres, J. y Jaramillo, L., 2014) en muchas empresas se ejecuta solo una parte del proceso y ya creen que fue un gran cambio porque lograron tener metas a corto plazo y descuidan las demás tareas, se debe apuntar siempre a dar lo menor y explotar al máximo las áreas de la organización.

Con la implementación de esta herramienta se mitigan varios problemas que existen en esta entidad financiera, el principal de mejorar los tiempos de respuesta a los clientes y lograr fidelidad de ellos, otro es hacer más productiva el área y sacarle el mayor provecho a los analistas, ya que si antes tenían mas tiempo libre ahora con la herramienta no será igual porque a medida que un analista termine, le caerá otro crédito asignado, la ventaja es que ya el auxiliar no debe esperar nada para asignar, la misma herramienta lo hará en cuestión de segundos.

Desde lo económico esta herramienta es factible y de grandes beneficios porque no es necesario contratar a un experto en programación cuando dentro del área se tiene una persona que tiene buenos conocimientos en el programa Excel-Acces, se debería reorganizar sus funciones, su contrato y realizar un ajuste de salario según la profesión y lo que la empresa considere según la actividad que realizara. En cuanto a recursos tecnológicos, brindarle un mejor equipo de computo con los accesos y licencias pertinentes, además una amplia memoria porque las bases de datos al pasar un tiempo estarán llenas y necesitarán espacios de almacenamiento.

La gerencia organizacional como indica (Pacheco, 2016) se refiere a que en una empresa u organización deben actuar en conjunto los recursos tecnológicos, humano, financiero y físico. Todos estos aspectos son de gran importancia a la hora de llevar unos procesos óptimos en las empresas, además todo proceso debe estar ligado a una planificación de lo que se quiere, organización de las ideas, ejecución y finalmente se lleva un control o monitoreo de los procesos.

En la sugerencia planteada se evidencia la relación de cada una de estas áreas con el fin de llegar a un mismo objetivo que era optimizar el proceso de asignación a los analistas y mejorar lo tiempos de respuesta, se tiene en cuenta el capital humano, el tecnológico que es la nueva herramienta que tendrían, lo financiero que es factible esa inversión y lo físico.

El papel del líder en este proceso es fundamental, es la persona encargada de orientar a su equipo hacia el cumplimiento de las metas de la organización y del área como tal, el líder es el responsable de que su personal a cargo se sienta motivado a cumplir los objetivos y es responsable del desarrollo positivo de la empresa en general. (De La Torre, 2021)

Se podrían resumir las principales funciones de esta herramienta de la siguiente forma:

- Mejora de tiempos de respuesta al Cliente.
- Registro de productividad diaria por analista.
- Asignación de operaciones al personal de trabajo.
- Generación de informes diarios, semanales, mensuales.
- Datos históricos almacenados en la base de manera ordenada.
- Ayuda en la medición de calidad de datos en los procesos.

Una herramienta como la que se plantea en la fábrica de crédito es de vital importancia, ayuda con la reestructuración del área, a no quedarse en el tiempo y ser cada día más útiles en el trabajo, la idea central que se tiene con este proceso innovador es estar a la vanguardia y generar informes de manera más periódica que ayudaran al jefe de área a implementar nuevos procesos, entender más lo que sucede al interior del área y poder tomar mejores decisiones.

Esto deja consigo jefes con una mejor experiencia, personal más rápido en la realización de cada estudio, que junto con su medición de operaciones por día, ayuda a que cada empleado sea más productivo, que se esfuerce un poco más en lo que hace, que cumpla a diario con las tareas que se le piden, a su vez genera una competencia sana entre ellos e impulsa a que cada uno sea mejor.

Durante mucho tiempo estas actividades se realizaron de forma completamente manual, el Excel y las grandes bases de datos jugaron durante años una mala pasada, problemas como bases de datos pegadas, el cierre de plantillas, el reinicio de programada y demás, crearon la

necesidad de buscar herramientas de trabajo que pudieran almacenar gran cantidad de datos, pero a su vez no generar el peso que podía generar un libro de Excel.

Conclusiones

Se puede concluir que los clientes son los que motivan a una empresa para realizar sus funciones, sin ellos no tendría razón de ser la empresa. A lo largo de este ensayo se analizaron diferentes procesos que se verían beneficiados con la implementación de la herramienta de asignación. Este nuevo desarrollo es un reto para esta empresa y con ello lograría la satisfacción plena de los clientes porque les están dando respuesta en un plazo corto.

Este trabajo fue el resultado de un estudio y una observación de los procesos realizada en las instalaciones de esta entidad con un grupo seleccionado de analistas, se estudió el proceso que realizaba el auxiliar asignador y se llegó a la conclusión de que ese proceso estaba muy manual y debía ser mejorado, la herramienta facilitara muchos procesos del área.

Desde la gerencia organizacional se puede concluir que de dicha unión entre los recursos con los que cuenta la empresa, salen cosas positivas y de beneficio para todos, tanto para la empresa, empleados, como los clientes. Si esta empresa realiza el desarrollo de la herramienta descrita en este ensayo puede llegar a optimizar sus procesos en general porque ya el cuello de botella no será esta área de créditos y el proceso fluirá de forma mas rápida, con proceso se hace referencia a desde el momento en que el cliente va solicita su crédito hasta que es aprobado en sistema.

Finalmente, en el desarrollo de la especialización en alta gerencia, se adquirieron destrezas y habilidades para proponer mejoras y analizar muy a fondo los procesos, es importante que desde la alta gerencia se gestionen todos los procesos de la empresa, aunque sea lo más mínimo, la gerencia debe estar informada de todo lo referente a la empresa que lidera.

El uso de grandes bases de datos ayudara al líder en su papel, a predecir con datos el futuro del área, le ayuda a anticiparse a los problemas y pensar en posibles soluciones.

Referencias

Rodríguez, D. (S, f). *¿Qué es la mejora de procesos? 5 metodologías para lograrla.*
Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/que-es-mejora-de-procesos-metodologias-para-lograrla>

Pacheco, A. (16 de agosto 2016). *Liderazgo en la gerencia organización.* Recuperado de <https://elnuevoempreneur.com/el-liderazgo-en-la-gerencia-organizacional/>

García de la Torre Luis. (4 de febrero de 2021). *El líder, características y roles en equipos y organizaciones.* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-lider-caracteristicas-y-roles-en-equipos-y-organizaciones/>

Torres Laborde, J. L., y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano.* Universidad del Norte. Pag 23.