

María Gabriela Morán Velásquez

**PROYECTO DE ASESORIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE
DIGITALIZACIÓN DE DATOS CENTRALIZADO EN BANCO FINCA.**

Plan de Trabajo de Conclusión de Carrera (TCC) presentado como requisito parcial para la obtención del grado de Ingeniería en Gestión Tecnológica de la Facultad de Administración de la Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente con especialización en Servicios, Operaciones y Calidad.

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO

Quito, 2013

MORAN, María G., Proyecto de Asesoría para la Implementación del Sistema de Digitalización de Datos Centralizado de Banco FINCA S.A. Quito: UPACIFICO, 2013, 164 p, Director: César Struve (Trabajo de Conclusión de Carrera presentado a La Facultad de Administración de la Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de la Universidad Del Pacifico)

Resumen: Banco FINCA, con el objetivo de mejorar la calidad de información ingresada al sistema bancario y reducir el riesgo operativo al que está expuesto por el incumplimiento de los procedimientos establecidos, ha tomado la decisión de implementar un sistema de digitalización de datos centralizado en un esfuerzo compartido entre el Área de Tecnología y el Área de Operaciones. Los principales actores de este nuevo sistema serán las Agencias/Oficinas de Servicio y un Centro de Procesamiento especialmente diseñado y equipado para recibir la información proveniente de los clientes a nivel nacional e ingresarla al sistema bancario llamado COBIS.

Palabras Claves: sistema, digitalización, gestión documental, proceso.

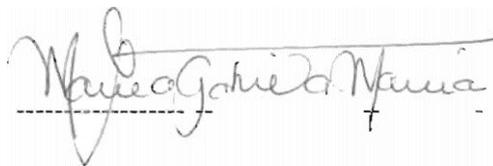
DECLARACION DE AUTORIA

Yo, Maria Gabriela Morán Velásquez declaro ser el autor **e x c l u s i v o** del presente trabajo de conclusión de carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de mi responsabilidad.

Por medio del presente documento cedo mis derechos de autor a la Universidad Del Pacífico para que pueda hacer uso del texto completo del Trabajo de Conclusión de Carrera a título “Proyecto de Asesoría para la Implementación del Sistema de Digitalización de Datos Centralizado en Banco FINCA S.A.” con fines académicos y/o de investigación.

Firma del Estudiante

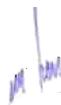
A handwritten signature in black ink on a white background. The signature is written in a cursive style and reads "Maria Gabriela Morán Velásquez". The signature is positioned above a horizontal dashed line.

Quito 2013

CERTIFICACION

Yo, Cesar Struve docente de la Facultad de Negocios de la Universidad del Pacífico como director del presente Trabajo de Coclusión de Carrera, certifico que la señorita Maria Gabriela Morán Velásquez egresada de esta institución, es autora exclusiva del presente trabajo, el mismo que auténtico, original e inédito.

Firma del Director



Quito 2013

DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniero en Gestión Tecnológica especialización Servicios, Operaciones y Calidad de la Universidad Del Pacífico, autorizo a la Biblioteca de la Universidad para que haga de este Trabajo de Conclusión de Carrera un documento disponible para su lectura.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de mi Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las regulaciones de la universidad según como dictamina la L.O.E.S. 2010 Art.144.

Cuatro copias digitales, de este Trabajo de Conclusión de Carrera de grado quedan en custodia de la Universidad Del Pacífico, las mismas que podrán ser utilizadas para fines académicos o de investigación.

Para constancia de este compromiso suscribe,

Firma del Decano

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Espinoza', is written over a horizontal dashed line. The signature is fluid and cursive.

Quito 2013

Tabla de Contenido

| | | |
|------------|--|----|
| I. | INTRODUCCIÓN | 7 |
| IA. | Resumen Ejecutivo..... | 7 |
| IB. | Problema..... | 8 |
| IC. | Hipótesis | 9 |
| ID. | Objetivos..... | 9 |
| I.D.1. | Objetivo General | 9 |
| I.D.2. | Objetivos Específicos | 9 |
| IE. | Justificación | 10 |
| IF. | Metodología | 11 |
| I.F.1. | Etapa 1: Diagnóstico | 11 |
| I.F.2. | Etapa 2: Diseño | 12 |
| I.F.3. | Etapa 3: Desarrollo | 12 |
| I.F.4. | Etapa 4: Implementación | 13 |
| IG. | Marco Teórico | 14 |
| I.G.1. | Herramientas para el Análisis y Mejora en los Procesos | 14 |
| I.G.1.a. | Introducción..... | 14 |
| I.G.1.b. | PEPSU | 15 |
| I.G.1.c. | Cuestionario para el Diagnóstico del Proceso..... | 17 |
| I.G.1.d. | Hoja de Trabajo para el Análisis de Procesos (Ser y Debe Ser)..... | 18 |
| I.G.1.e. | Matriz de Valor Agregado | 19 |
| I.G.1.f. | Diagrama de Causa-Efecto | 20 |
| I.G.2. | El Riesgo Operativo | 22 |
| I.G.2.a. | Factores de Riesgo Operativo..... | 22 |
| I.G.2.a.1. | Procesos..... | 22 |

| | | |
|--------------|--|----|
| I.G.2.a.1.1. | Procesos gobernantes o estratégicos | 23 |
| I.G.2.a.1.2. | Procesos productivos, fundamentales u operativos | 23 |
| I.G.2.a.1.3. | Procesos habilitantes, de soporte o apoyo | 23 |
| I.G.2.a.2. | Personas | 23 |
| I.G.2.a.3. | Tecnología de información | 24 |
| I.G.2.a.4. | Eventos externos | 24 |
| I.G.2.b. | Administración del Riesgo Operativo | 24 |
| IH. | Marco Conceptual..... | 28 |
| II. | CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU AMBIENTE..... | 32 |
| IIA. | Identificación de la Empresa | 32 |
| II.A.1. | Datos Oficiales | 32 |
| II.A.2. | Datos Históricos | 32 |
| II.A.3. | Descripción del Negocio de la Empresa..... | 33 |
| II.A.3.a. | Misión de FINCA S.A..... | 33 |
| II.A.3.b. | Visión de FINCA S.A. | 34 |
| II.A.3.c. | Valores de FINCA S.A..... | 34 |
| II.A.3.d. | Objetivos de FINCA S.A..... | 34 |
| II.A.4. | Descripción del mercado microfinanciero en el Ecuador | 35 |
| II.A.5. | Descripción de sus productos y principales características | 36 |
| II.A.5.a. | Productos..... | 36 |
| II.A.5.b. | Servicios..... | 37 |
| IIB. | Áreas de la Empresa | 37 |
| II.B.1. | Organigrama | 37 |
| II.B.2. | Descripción de Áreas Funcionales | 37 |

| | | |
|----------------|---|----|
| II.B.2.a. | Finanzas | 37 |
| II.B.2.b. | Operaciones | 38 |
| II.B.2.c. | Tecnología..... | 38 |
| II.B.2.d. | Legal..... | 39 |
| II.B.2.e. | Administración..... | 39 |
| II.B.2.f. | Riesgos..... | 39 |
| II.B.2.g. | Negocios | 39 |
| II.B.2.h. | Recursos Humanos | 40 |
| II.B.2.i. | Cumplimiento | 41 |
| II.B.2.j. | Auditoría | 41 |
| II.B.3. | Factores Externos | 41 |
| III. | PROPUESTA DE ASESORÍA..... | 43 |
| IIIA. | Caso de Asesoría | 43 |
| IIIB. | Alcance de Proyecto..... | 44 |
| IIIC. | Cronograma | 45 |
| IIID. | Administración del Proyecto | 46 |
| III.D.1. | Diagnóstico..... | 49 |
| III.D.1.a. | Levantamiento de Proceso Actual | 49 |
| III.D.1.b. | Análisis de Proceso Actual | 49 |
| III.D.2. | Diseño | 52 |
| III.D.2.a. | Especificaciones y Requerimientos | 53 |
| III.D.2.a.1. | Requerimientos Tecnológicos | 53 |
| III.D.2.a.1.1. | Hardware | 53 |
| III.D.2.a.1.2. | Software | 53 |

| | | |
|----------------|--|----|
| III.D.2.a.2. | Requerimientos Funcionales | 54 |
| III.D.2.a.2.1. | Aplicativo de Generación de Códigos de Barras | 54 |
| III.D.2.a.2.2. | Software de Digitalización | 58 |
| III.D.2.a.3. | Requerimientos de Personal..... | 61 |
| III.D.2.a.3.1. | Trámites Procesados por la Institución Mensualmente | 61 |
| III.D.2.a.3.2. | Tiempo Promedio de Digitación de un Trámite | 62 |
| III.D.2.a.3.3. | Cantidad de Personal necesario para el Centro de Procesamiento | 63 |
| III.D.2.a.4. | Requerimientos de Infraestructura Física | 65 |
| III.D.2.b. | Búsqueda de Proveedores..... | 66 |
| III.D.2.c. | Riesgos y Contramedidas | 67 |
| III.D.2.d. | Equipo de Implementación | 68 |
| III.D.2.d.1. | Responsabilidades del Equipo de Implementación | 69 |
| III.D.2.e. | Entregables Finales..... | 70 |
| III.D.2.f. | Análisis Financiero | 70 |
| III.D.2.f.1. | Presupuesto | 70 |
| III.D.2.f.2. | Análisis de la TIR..... | 71 |
| III.D.2.g. | Revisión de Comité Ejecutivo..... | 74 |
| III.D.2.h. | Firma de Documentos Contractuales | 74 |
| III.D.3. | Desarrollo | 74 |
| III.D.3.a. | Planeación del Proyecto | 75 |
| III.D.3.b. | Gestión de Documentos | 75 |
| III.D.3.b.1. | Definición de grupos documentales | 75 |
| III.D.3.b.2. | Definición de tipos documentales..... | 75 |
| III.D.3.b.3. | Definición de key-words | 76 |

| | | |
|--------------|---|----|
| III.D.3.b.4. | Definición de referencias cruzadas | 76 |
| III.D.3.b.5. | Definición de auto-llenados | 76 |
| III.D.3.b.6. | Definición de carpeta virtual..... | 77 |
| III.D.3.b.7. | Definición de usuarios y tipos de usuarios..... | 77 |
| III.D.3.b.8. | Definición de códigos de barras | 78 |
| III.D.3.c. | Instalaciones y Configuraciones..... | 78 |
| III.D.3.c.1. | Entrega de Procesos de Auto-llenado..... | 78 |
| III.D.3.c.2. | Generación de Códigos de Barras..... | 78 |
| III.D.3.c.3. | Instalación y Configuración de Hardware..... | 79 |
| III.D.3.c.4. | Instalación y Configuración de Software..... | 79 |
| III.D.3.d. | Pruebas y Ajustes | 79 |
| III.D.3.e. | Certificación | 80 |
| III.D.3.f. | Generación de Normativa | 80 |
| III.D.3.g. | Capacitación | 81 |
| III.D.4. | Implementación..... | 82 |
| III.D.4.a. | Primera Fase: Funcionamiento Piloto | 82 |
| III.D.4.b. | Segunda Fase: Funcionamiento a Nivel Nacional..... | 83 |
| IV. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 84 |
| IVA. | Resultados de la Asesoría | 84 |
| | Conclusiones | 90 |
| IVB. | Recomendaciones | 91 |
| | BIBLIOGRAFIA | 93 |
| V. | ANEXOS..... | 94 |
| | Anexo 1 Organigrama Estructural de Banco FINCA S.A..... | 94 |

| | |
|---|-----|
| Anexo 2 Flujo de Proceso Actual..... | 95 |
| Anexo 3 Flujo de Proceso Esperado | 96 |
| Anexo 4 Check-List de Documentos. | 97 |
| Anexo 5 FINCA 2012 Fintrack Outreach Ecuador December (extracto)..... | 100 |
| Anexo 6 Cuadro Comparativo de Proveedores | 101 |
| Anexo 7 Acta de Directorio (extracto)..... | 108 |
| Anexo 8 Acta de Reunión Comité Ejecutivo | 109 |
| Anexo 9 Grupos Documentales | 112 |
| Anexo 10 Tipos Documentales..... | 113 |
| Anexo 11 Key-Words..... | 114 |
| Anexo 12 Referencias Cruzadas | 115 |
| Anexo 13 Carpeta Virtual | 116 |
| Anexo 14 Usuarios y Tipos de Usuarios | 117 |
| Anexo 15 Estructura de Códigos de Barras | 118 |
| Anexo 16 Auto-llenados | 119 |
| Anexo 17 Informe de pruebas sobre aplicativo de generación de códigos de barras (extracto) | 120 |
| Anexo 18 Informe de pruebas sobre software de digitalización (extracto) | 121 |
| Anexo 19 Instructivo para la Digitalización de Carpetas de Crédito..... | 122 |
| Anexo 20 Manual de Usuario para la Digitalización de Carpetas de Crédito..... | 131 |
| Anexo 21 Manual de Usuario para la Consulta WEB de Carpetas de Crédito..... | 149 |
| Anexo 22 Cronograma de Implementación | 163 |

I. INTRODUCCIÓN

IA. Resumen Ejecutivo

Banco FINCA, con el objetivo de mejorar la calidad de información ingresada al sistema bancario y reducir el riesgo operativo al que está expuesto por el incumplimiento de los procedimientos establecidos, ha tomado la decisión de implementar un sistema de digitalización de datos centralizado en un esfuerzo compartido entre el Área de Tecnología y el Área de Operaciones. Los principales actores de este nuevo sistema serán las Agencias/Oficinas de Servicio y un Centro de Procesamiento especialmente diseñado y equipado para recibir la información proveniente de los clientes a nivel nacional e ingresarla al sistema bancario llamado COBIS.

La implementación de este proyecto permitirá a la Institución acceder a tecnologías que administren eficientemente la información de sus clientes, tanto en sus procesos operativos como en los relacionados al negocio y, principalmente, acortará la brecha tecnológica que la Institución mantiene en comparación con sus competidores más cercanos. A partir de esta idea, la Institución busca la creación de un proyecto integral que defina el diseño e implementación del mismo.

Atendiendo a esta necesidad, para el presente trabajo de conclusión de carrera se desarrollará el Proyecto de Asesoría para la Implementación del Sistema de Digitalización de datos Centralizado en Banco FINCA, asesoría que ha sido aceptada por la Gerencia General y Comité Internacional de la entidad para que se realice en el período enero 2012 a diciembre 2012.

El proyecto se desarrollará en cuatro etapas: Diagnóstico, Diseño, Desarrollo e Implementación, donde cada etapa está sub-dividida en varias actividades que van desde el análisis para la viabilidad del proyecto, el levantamiento de requerimientos, la capacitación del personal, hasta la implementación a nivel nacional.

Simultáneamente, la Institución deberá trabajar en la adecuación del espacio físico asignado para el Centro de Procesamiento, reclutamiento interno o externo del recurso humano necesario y la

asignación de los recursos económicos para la adquisición del software y hardware de digitalización.

Al final de este proyecto el lector podrá verificar el paso a paso de la implementación del sistema de digitalización centralizado, los imprevistos superados y los beneficios y limitaciones con las que cuenta el sistema.

IB. Problema

En una visión global, todas las instituciones financieras están especialmente controladas por los gobiernos con el objetivo de reducir el riesgo que mantienen los clientes al depositar su dinero y, a la vez, vigilar que la administración de los recursos al interior de estas instituciones sea adecuado.

En Ecuador, el ente regulador de las instituciones financieras es la Superintendencia de Bancos y Seguros y, dentro de todos los puntos que son revisados mensual y anualmente está la calidad de información digital de los clientes (almacenada en el sistema bancario) y la calidad de la información física de los clientes (almacenada en las carpetas de crédito).

Cuando se detectan inconformidades o errores en la calidad de información, ya sea digital o física, el ente regulador los clasifica como errores operativos y desmejora una serie de indicadores que incluso, pueden incrementar los gastos de la Institución por concepto de provisiones genéricas, impactando directamente a los resultados.

Para Banco FINCA, las provisiones genéricas representan una realidad que debe asumir mes a mes y, aunque no solo depende de la detección de este tipo de errores operativos, el mejorar este indicador aportará a la disminución de estas provisiones.

Por otro lado, varias entidades financieras como bancos y cooperativas en el país han apostado a la tecnología para manejar la documentación de los clientes, ya sea para controlar los procesos antes mencionados o por ventajas en cuanto a disponibilidad de información.

“El uso de estas prestaciones abarca a compañías de todos los tamaños aunque, por una razón de costos y volúmenes de archivo, son las empresas de medianas y grandes dimensiones las que más demandan por estos días el servicio, siendo el sector financiero y bancario el que encabeza las estadísticas del sector Latinoamericano”¹.

¿Es entonces la implementación de tecnología en el proceso de manejo documental una opción válida para mejorar el indicador de riesgo operativo de Banco FINCA S.A?

IC. Hipótesis

La implementación de un sistema de gestión documental en base a una solución tecnológica especializada, permitirá que Banco FINCA S.A. disminuya la cantidad de errores operativos relacionados con la calidad de información de los clientes, ya sea esta física o digital.

ID. Objetivos

I.D.1. Objetivo General

Implementar el Sistema de Digitalización de Datos Centralizado en Banco FINCA.

I.D.2. Objetivos Específicos

- Definir Especificaciones técnicas, funcionales y operativas sobre las cuales se desarrollará el proyecto.

- Buscar proveedores de hardware y software con experiencia certificada en proyectos de digitalización en el mercado nacional.

¹ Guillermo Lockhart, Gerente General de Iron Mountain, una de las compañías que brinda el servicio de digitalización de documentos en Latinoamérica, 20 de Octubre del 2010, <<http://www.infobaeprofesional.com>

- Realizar pruebas de usuario para comprobar el funcionamiento del sistema en el ambiente de Test-Pruebas.
- Generar la normativa que guíe al usuario tanto en el proceso de digitalización y centralización de documentos como en el uso de hardware y software.
- Capacitar a los usuarios sobre el uso de hardware y software del sistema.

IE. Justificación

Banco FINCA desarrolla sus actividades financieras en el Ecuador, un mercado en el que se destaca la presencia de 4 competidores directos tales como: Banco Procredit, Banco Solidario, Banca Comunal Pichincha y Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso; ya que dichas instituciones ofrecen al público, también, el producto Banca Comunal. De ahí que es fundamental mantener la innovación en sus procesos a fin de marcar un diferenciador tecnológico que permita la optimización de cada una de sus actividades.

Banco FINCA S.A., atento al desarrollo tecnológico y dispuesto a la innovación para reducir el índice de errores operativos relacionados con el manejo de información de clientes, ha enfocado sus esfuerzos en el proceso de ingreso de información de clientes. Actualmente, dicho proceso se lleva a cabo de manera manual con un promedio de dos asistentes operativos por cada Agencia y uno por cada Oficina de Servicio para desarrollar esta tarea, con un total de 17 empleados enfocados únicamente en ello a nivel nacional.

La propuesta presentada como parte del desarrollo de este Trabajo de Conclusión de Carrera, busca ofrecer una alternativa a la gerencia de Banco FINCA S.A. para poder optimizar sus recursos al asegurar la calidad de la información de sus clientes, a través de herramientas tecnológicas que permitan la automatización del proceso y por ende la posibilidad de asignar nuevas tareas de mayor impacto al personal que actualmente lleva a cabo este rol. Por ello que la oportunidad ha sido

identificada en conjunto con la Gerencia de Operaciones como líder del proyecto, quien ha dado luz verde para que el presente Trabajo de Conclusión de Carrera sea implementado en el transcurso de doce meses previo a su introducción completa.

El objetivo central del proyecto buscará centralizar los recursos en un solo punto focal donde se lleve a cabo el proceso de ingreso de datos, con lo cual se garantizará el control de calidad de la información física de las carpetas de créditos y la estandarización de la información ingresada al sistema bancario. Los recursos tecnológicos, financieros y de personal al proyecto han sido aprobados y en el transcurso del presente documento se podrá identificar la metodología seguida para la implementación completa del proyecto.

IF. Metodología

Banco FINCA Ecuador S.A. es parte del grupo FINCA Microfinance Holding por lo que la metodología a ser utilizada en los proyectos así como costos y demás actividades relacionadas son reportadas y aprobadas a nivel internacional.

I.F.1.Etapa 1: Diagnóstico

En la primera etapa del proyecto es necesario revisar la situación actual de la Institución en lo referente al ingreso de información de clientes al Sistema de información Bancario. Este análisis incluye el levantamiento y diagramación del proceso que debe seguir una carpeta de crédito hasta que esta sea aprobada o negada, así como la detección de actividades que al incluirlas aporten valor a la cadena o la eliminación de actividades que no aporten valor a la misma.

Después de obtener un claro esquema del funcionamiento actual del sistema es necesario cuantificar el impacto que estas actividades tienen con el cliente externo e interno, es decir, hacer un análisis comparativo sobre como las quejas del cliente interno y externo están relacionadas con estas actividades y como podría la implementación del Sistema de Digitalización de Datos Centralizado mitigar estas quejas.

I.F.2.Etapa 2: Diseño

Con una imagen clara de que es lo que la Institución tiene al momento y cuáles son las necesidades que desea cubrir; se establecerán las funcionalidades básicas que el Sistema de Digitalización de Datos Centralizado deberá tener.

Toda esta información se plasmará en la Propuesta de Asesoría, misma que contiene las definiciones operativas, funcionales y tecnológicas necesarias para la implementación.

Esta información marcará el rumbo del proyecto, unificando las necesidades y expectativas de la Institución con lo realmente alcanzable dadas las ventajas y limitaciones que ofrece el mercado para este tipo de servicios y el potencial crecimiento de la Institución.

I.F.3.Etapa 3: Desarrollo

En esta etapa se realizan todas las actividades necesarias para llevar a cabo la Propuesta de Asesoría, desde la búsqueda y elección de un proveedor de hardware y software de digitalización, instalaciones y configuraciones, pruebas y ajustes hasta la capacitación al personal del Centro de Procesamiento.

Primero se debe buscar en el mercado a un proveedor de software y hardware de digitalización de documentos que sea capaz de cubrir todos los requerimientos funcionales, técnicos y operativos de la Institución. Para esta elección se solicitará las ofertas de los proveedores en el mercado, se visitará empresas en donde el sistema ofertado este en funcionamiento y finalmente se realizará un cuadro comparativo de ofertas para que el Directorio del FINCA Microfinance Holding elija el más adecuado.

Después de la firma de documentos contractuales, el proveedor seleccionado deberá iniciar el proceso de implementación bajo un cronograma de trabajo establecido entre las dos partes. El proveedor solicitará a la Institución todos recursos necesarios para el inicio del proyecto, tanto físicos, técnicos y humanos definidos en el contrato.

Al finalizar el proveedor la etapa de desarrollo y configuraciones, el software de digitalización está listo para realizar pruebas. Estas pruebas se realizan por medio de un Test-Case previamente establecido mediante la simulación de casos reales de uso del software y, resultado de esta actividad, el proveedor deberá realizar los ajustes requeridos en el sistema, si es necesario.

En la última fase de esta etapa, el proveedor capacita a los usuarios del software de digitalización mediante una exposición práctica y la entrega de Manuales de Usuario. En base a esta información la Institución deberá generar la normativa correspondiente para la capacitación del personal de Agencia/Oficina de Servicios a nivel nacional.

I.F.4.Etapa 4: Implementación

La fase de implementación del Sistema de Digitalización de Datos Centralizado se ejecutará en dos etapas:

- Fase Piloto: en donde una Agencia y una Oficina de Servicios previamente seleccionadas inician a funcionar con Sistema de Digitalización de Datos Centralizado. El objetivo de esta etapa es verificar el funcionamiento del sistema en producción real de trámites de crédito, medir la capacidad del Centro de Procesamiento y, de ser el caso, realizar los ajustes correspondientes.
- Fase Gradual: Una vez superada la fase piloto, la implementación de las Agencias al Sistema de Digitalización de Datos Centralizado será gradual, por un período de seis meses en base a un cronograma previamente establecido.

IG. Marco Teórico

I.G.1. Herramientas para el Análisis y Mejora en los Procesos

I.G.1.a. Introducción

“Es más fácil alcanzar los resultados esperados cuando se utilizan herramientas apropiadas para el propósito perseguido. Es por ello que proponemos una serie de herramientas que facilitan el logro de los objetivos del sistema Procesos Eficientes.

Según Kaoru Ishikawa², con el uso de un grupo de sencillas herramientas se pueden resolver el 80% de los problemas de una organización.

| | |
|--|--|
| Inicialmente, siete herramientas fueron recopiladas por Ishikawa, posteriormente se añadieron otras: Las siete herramientas de Ishikawa (7H) | Diagrama de Pareto Diagrama causa - efecto Histograma Hoja de datos Gráfico de control Diagrama de dispersión Estratificación |
| Otras herramientas clásicas | Diagrama de flujo Tormenta (o lluvia) de ideas Los cinco porqués Diagrama de Gantt |
| Las siete nuevas herramientas | Diagrama de afinidad Diagrama de relación Diagrama en árbol Diagrama matricial Diagrama de decisiones de acción Diagrama sagital Análisis factorial de datos |

² Kaoru Ishikawa (1915 – 1989), teórico japonés de la administración de empresas, experto en el control de calidad. Se le considera el padre del análisis científico de las causas de problemas en procesos industriales, dando nombre al diagrama Ishikawa, cuyos gráficos agrupan por categorías todas las causas de los problemas.

El personal de la institución debe recibir capacitación para la utilización de las herramientas que le ayuden a realizar su trabajo. A continuación se describen algunas herramientas que facilitan el análisis y mejora de procesos; sin embargo, cabe aclarar que cada institución podrá utilizar las herramientas que considere más convenientes para la mejora de sus procesos.

I.G.1.b. PEPSU

Esta herramienta es útil para definir el inicio y el fin del proceso al facilitar la identificación de sus proveedores, entradas, subprocesos, salidas y usuarios.

Las siglas PEPSU³ representan:

- Proveedores

Entidades o personas que proporcionan las entradas como materiales, información y otros insumos.

En un proceso puede haber uno o varios proveedores, ya sea interno(s) o externo(s).

- Entradas

Son los materiales, información y otros insumos necesarios para operar los procesos. Los requisitos de las entradas deben estar definidos, y se debe verificar que las entradas los satisfacen. Pueden existir una o varias entradas para un mismo proceso.

- Proceso

Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados⁴

³ Normalización y Certificación Electrónica A. C., NYCE

⁴ Norma NMX-CC-9000-IMNC-2000 Vocabulario (ISO 9000:2000)

Bajo el título “Proceso” de la herramienta PEPSU se registran los subprocesos que conforman el proceso que se está definiendo.

- Salidas

Una salida es el producto resultado de un proceso. Los productos pueden ser bienes o servicios. Los requisitos de las salidas deben estar definidos (necesidades de los usuarios, estándares definidos por la institución, normatividad vigente, etc.), y se debe verificar que las salidas los satisfacen. Hay procesos que tienen una salida para cada usuario y otros que tienen una sola salida que esta orientada a varios usuarios.

- Usuarios

Son las organizaciones o personas que reciben un producto. El usuario (o cliente), puede ser interno o externo a la organización.

La definición del proceso se realiza en sentido inverso a la presentación del PEPSU (Usuarios-Salidas-Proceso-Entradas-Proveedores) es decir, se debe iniciar con la columna de usuarios.

Para identificar a los usuarios del proceso se recomienda enlistar a los usuarios y verificar si son estos efectivamente los que reciben el trabajo o servicio y si existen usuarios que no han sido considerados.

Las siguientes preguntas ayudan a llenar el PEPSU:

- ¿Quién recibe las entradas?
- ¿Qué es lo primero que se hace con la entrada?
- ¿Qué se produce o realiza con las entradas?
- ¿Qué sucede después?

- ¿Cuáles son las salidas resultantes de lo que se produce?

Revise el PEPSU haciéndose estas preguntas:

- ¿Requieren algunas etapas (o subprocesos) del proceso entradas que actualmente no se muestran?
- ¿Están mostrándose todos los flujos de trabajo en los procesos de entradas y salidas?
- ¿Muestra el PEPSU la naturaleza consecutiva y paralela de las etapas o subprocesos?

I.G.1.c. Cuestionario para el Diagnóstico del Proceso

Este cuestionario consiste en una serie de preguntas abiertas y estructuradas para identificar la percepción que tiene el personal que opera el proceso de la efectividad de sus factores.

Se deben justificar las preguntas cuya respuesta inicial sea SI o No.

- ¿Qué objetivo del proceso no se está cumpliendo?
- De acuerdo a su percepción, ¿las características de los productos o servicios cumplen con los estándares establecidos?
- De acuerdo a su percepción, ¿los productos o servicios satisfacen las necesidades de sus usuarios?
- ¿El proceso tiene una clara relación con la misión, visión, objetivos estratégicos y políticas de la institución?
- ¿Considera usted que el proceso cuenta con controles que permiten identificar variaciones en su desempeño?
- ¿Se están ejecutando acciones de mejora en el proceso actualmente?

- ¿Cuáles considera usted que son los problemas principales en el proceso seleccionado?
- ¿Cómo considera usted que debería operar el proceso seleccionado (en cuanto a tiempo, costo, productividad, etc.)?
- ¿Cuáles considera usted que son las diferencias entre la forma en que actualmente opera el proceso y la forma en que debiera operar?

I.G.1.d. Hoja de Trabajo para el Análisis de Procesos (Ser y Debe Ser)

Esta herramienta nos permite identificar de manera gráfica aquellas actividades del proceso que no agregan valor y las áreas de oportunidad para implementar acciones de mejora.

En la hoja de trabajo para análisis de procesos (SER y DEBER SER) se registra a todas las actividades el proceso y se aplica el criterio del valor agregado, a fin de detectar desperdicios del proceso, eliminar las actividades que no agreguen valor, optimizar las que agreguen valor e identificar actividades donde se presentan problemas.

Para la aplicación de esta herramienta se utilizan diferentes símbolos que representarán el tipo de actividad que se realiza, con los cuales analizaremos las actividades del proceso.



La mecánica de aplicación de esta herramienta consiste en:

- Diagramar el proceso y listar sus actividades.

- Identificar el tipo de operación que se realiza en cada actividad (operación, traslado, demora, verificación, archivo o corrección).
- Identificar el tiempo que se utiliza para desarrollar cada actividad.
- Observar e identificar todas las actividades asociadas a un proceso es de extrema importancia. Sin embargo no es suficiente. También se requieren datos cuantitativos que expresen en forma real el tiempo, número de personas, cantidad de errores u otra información relativa al proceso.

| # | ACTIVIDAD | SÍMBOLOS DE FLUJO | MINUTOS |  |  |  |  |  |  |
|---|-----------|-------------------|---------|---|---|---|--|---|---|
| 1 | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | |

I.G.1.e. Matriz de Valor Agregado

Es una herramienta que permite analizar cada una de las actividades del proceso a partir de dos dimensiones:

- Agrega o no valor al proceso
- Es o no necesaria en el proceso

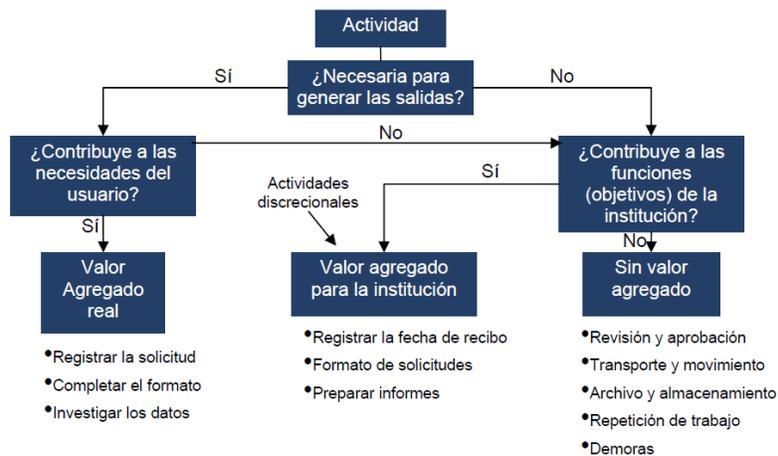
Las combinaciones de estas dos dimensiones son:

- Sí agrega valor y Sí es necesaria.
- No agrega valor pero Sí es necesaria.
- Sí agrega valor pero No es necesaria.

- No agrega valor y No es necesaria.

| | | AGREGA VALOR | |
|---|----|--------------------------|-----------|
| | | SÍ | NO |
| N E C E S A R I A | SÍ | MEJORAR | OPTIMIZAR |
| | NO | TRANSFERIR (a otra área) | ELIMINAR |

Para determinar si una actividad agrega valor al proceso se utiliza el siguiente diagrama⁵, considerando que no todas las actividades que no proveen valor agregado han de ser innecesarias; éstas pueden ser actividades de apoyo, y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control, por razones de seguridad o por motivos normativos y de legislación; sin embargo, se deben reducir al mínimo el número de estas actividades.



Se cuestiona sistemáticamente todas las actividades.

I.G.1.f. Diagrama de Causa-Efecto

La finalidad de esta herramienta es ayudar a los equipos de mejora a detectar los diferentes tipos de causas que influyen en un problema, seleccionar los principales y jerarquizarlos. A este diagrama se le conoce también como: “espina de pescado” o Ishikawa.

⁵ Fuente: Universidad Galileo de Guatemala

Para hacer un análisis básico de las causas y efectos de los problemas se realizan los siguientes pasos:

- PASO 1 Definición del problema

Este se inscribe en el cuadro que representa la cabeza del pescado.

- PASO 2 Determinación de los conjuntos de causas

Sobre la línea que va al recuadro del problema, coloque como flechas Mano de obra, Maquinaria, Método, Materiales, Medio ambiente.

- PASO 3 Participación de los integrantes del grupo en una sesión de lluvia de ideas

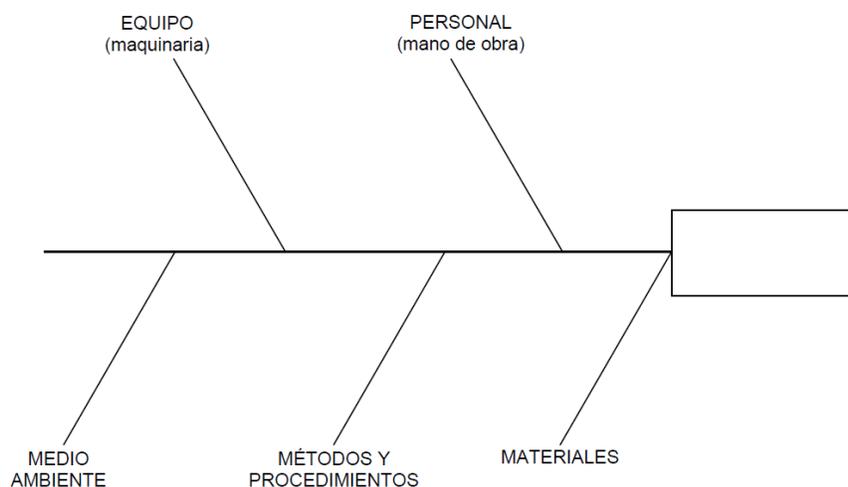
Cada persona debe indicar exactamente a qué conjunto de causas pertenece su idea.

El esquema final de la sesión de lluvia de ideas debe reflejarlas debidamente agrupadas; de esta forma se facilitará su análisis.

- PASO 4 Revisión de ideas

Se identifica la “espina” con las causas más recurrentes, y posteriormente, se priorizarán las causas de esa espina de acuerdo a su recurrencia.”⁶

⁶ Herramientas para el Análisis y Mejora de Procesos, Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública General, México septiembre del 2008



I.G.2. El Riesgo Operativo

“El riesgo operativo se entenderá como la posibilidad de que se ocasionen pérdidas financieras por eventos derivados de fallas o insuficiencias en los procesos, personas, tecnología de información y por eventos externos.

El riesgo operativo no trata sobre la posibilidad de pérdidas originadas en cambios inesperados en el entorno político, económico y social.

I.G.2.a. Factores de Riesgo Operativo

Con el propósito de que se minimice la probabilidad de incurrir en pérdidas financieras atribuibles al riesgo operativo, deben ser adecuadamente administrados los siguientes aspectos, los cuales se interrelacionan entre sí:

I.G.2.a.1. Procesos

Con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, las instituciones controladas deben contar con procesos definidos de conformidad con la estrategia y las políticas adoptadas, que deberán ser agrupados de la siguiente manera:

I.G.2.a.1.1. Procesos gobernantes o estratégicos

Se considerarán a aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el directorio u organismo que haga sus veces y por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales. Se refieren a la planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos, la estructura organizacional, la administración integral de riesgos.

I.G.2.a.1.2. Procesos productivos, fundamentales u operativos

Son los procesos esenciales de la entidad destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes.

I.G.2.a.1.3. Procesos habilitantes, de soporte o apoyo

Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y productivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos. Identificados los procesos críticos, se implantarán mecanismos o alternativas que ayuden a la entidad a evitar incurrir en pérdidas o poner en riesgo la continuidad del negocio y sus operaciones.

I.G.2.a.2. Personas

Las instituciones controladas deben administrar el capital humano de forma adecuada, e identificar apropiadamente las fallas o insuficiencias asociadas al factor “personas”, tales como: falta de personal adecuado, negligencia, error humano, nepotismo de conformidad con las disposiciones legales vigentes, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros.

Para considerar la existencia de un apropiado ambiente de gestión de riesgo operativo, las instituciones controladas deberán definir formalmente políticas, procesos y procedimientos que

aseguren una apropiada planificación y administración del capital humano, los cuales considerarán los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal al servicio de la institución.

I.G.2.a.3. Tecnología de información

Las instituciones controladas deben contar con la tecnología de información que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable; evitar interrupciones del negocio y lograr que la información, inclusive aquella bajo la modalidad de servicios provistos por terceros, sea íntegra, confidencial y esté disponible para una apropiada toma de decisiones.

Para considerar la existencia de un apropiado ambiente de gestión de riesgo operativo, las instituciones controladas deberán definir formalmente políticas, procesos y procedimientos que aseguren una adecuada planificación y administración de la tecnología de información.

I.G.2.a.4. Eventos externos

En la administración del riesgo operativo, las instituciones controladas deben considerar la posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos a su control, tales como: fallas en los servicios públicos, ocurrencia de desastres naturales, atentados y otros actos delictivos, los cuales pudieran alterar el desarrollo normal de sus actividades. Para el efecto, deben contar con planes de contingencia y de continuidad del negocio.

I.G.2.b. Administración del Riesgo Operativo

En el marco de la administración integral de riesgos, establecido en la sección II “Administración de riesgos”, del capítulo I “De la gestión integral y control de riesgos”, las instituciones controladas incluirán el proceso para administrar el riesgo operativo como un riesgo específico, el cual, si no es administrado adecuadamente puede afectar el logro de los objetivos de estabilidad a largo plazo y la continuidad del negocio.

El diseño del proceso de administración de riesgo operativo deberá permitir a las instituciones controladas identificar, medir, controlar/mitigar y monitorear sus exposiciones a este riesgo al que se encuentran expuestas en el desarrollo de sus negocios y operaciones. Cada institución desarrollará sus propias técnicas o esquemas de administración, considerando su objeto social, tamaño, naturaleza, complejidad y demás características propias.

El directorio u organismo que haga sus veces de las instituciones del sistema financiero aprobará las políticas, normas, principios y procesos básicos de seguridad y protección para sus empleados, usuarios, clientes, establecimientos, bienes y patrimonio, así como para el resguardo en el transporte de efectivo y valores.

Las instituciones controladas deberán identificar, por línea de negocio, los eventos de riesgo operativo, agrupados por tipo de evento, y, las fallas o insuficiencias en los procesos, las personas, la tecnología de información y los eventos externos.

Los tipos de eventos son los siguientes:

- Fraude interno
- Fraude externo
- Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo
- Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio;
- Daños a los activos físicos;
- Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información; y,
- Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.

Los eventos de riesgo operativo y las fallas o insuficiencias serán identificados en relación con los factores de este riesgo a través de una metodología formal, debidamente documentada y aprobada. Dicha metodología podrá incorporar la utilización de las herramientas que más se ajusten a las necesidades de la institución, entre las cuales podrían estar: autoevaluación, mapas de riesgos, indicadores, tablas de control (scorecards), bases de datos u otras.

Una vez identificados los eventos de riesgo operativo y las fallas o insuficiencias en relación con los factores de este riesgo y su incidencia para la institución, los niveles directivos están en capacidad de decidir si el riesgo se debe asumir, compartirlo, evitarlo o transferirlo, reduciendo sus consecuencias y efectos.

La identificación antes indicada permitirá al directorio u organismo que haga sus veces y a la alta gerencia de la entidad contar con una visión clara de la importancia relativa de los diferentes tipos de exposición al riesgo operativo y su prioridad, con el objeto de alertarlos en la toma de decisiones y acciones, que entre otras, pueden ser: revisar estrategias y políticas; actualizar o modificar procesos y procedimientos establecidos; implantar o modificar límites de riesgo; constituir, incrementar o modificar controles; implantar planes de contingencias y de continuidad del negocio; revisar términos de pólizas de seguro contratadas; contratar servicios provistos por terceros; u otros, según corresponda.

En razón de que la administración del riesgo operativo constituye un proceso continuo y permanente, será necesario que adicionalmente las instituciones controladas conformen bases de datos centralizadas, suficientes y de calidad, que permitan registrar, ordenar, clasificar y disponer de información sobre los eventos de riesgo operativo; fallas o insuficiencias incluidas las de orden legal; y, factores de riesgo operativo clasificados por línea de negocio, determinando la frecuencia con que se repite cada evento y el efecto cuantitativo de pérdida producida y otra información que

las instituciones controladas consideren necesaria y oportuna, para que a futuro se pueda estimar las pérdidas esperadas e inesperadas atribuibles a este riesgo.

Las instituciones controladas deben contar permanentemente con un esquema organizado de reportes que permitan disponer de información suficiente y adecuada para gestionar el riesgo operativo en forma continua y oportuna. Los reportes deberán contener al menos lo siguiente:

- Detalle de los eventos de riesgo operativo, agrupados por tipo de evento; las fallas o insuficiencias que los originaron relacionados con los factores de riesgo operativo y clasificados por líneas de negocio.
- Informes de evaluación del grado de cumplimiento de las políticas relacionadas con los factores de riesgo operativo y los procesos y procedimientos establecidos por la institución.
- Indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia y eficacia de las políticas, procesos y procedimientos aplicados.

Estos informes deben ser dirigidos a los niveles adecuados de la institución de manera que puedan ser analizados con una perspectiva de mejora constante del desempeño en la administración del riesgo operativo; así como para establecer o modificar políticas, procesos, procedimientos, entre otros.”⁷

⁷ Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de las Instituciones del Sistema Financiero, Título X: De la Gestión y Administración de Riesgos, Capítulo V: De la Gestión de Riesgo Operativo, Ecuador 2009

IH. Marco Conceptual

- **Agencia:** Dependencia de la Institución creada con el objetivo de un ser una canal de distribución de productos y servicios financieros.⁸
- **Back up:** Colaborador que deberá asumir las responsabilidades de otro, en su ausencia.
- **Carpeta de crédito/Expediente de crédito:** Conjunto de documentos en los que el cliente o potencial cliente registra su solicitud de crédito, información básica y guarda los requisitos solicitados.
- **Cliente externo:** Son aquellas personas que no pertenecen a la Institución y solicitan un servicio o a compran un producto.
- **Cliente interno:** Son aquellas personas que se encuentran en relación laboral con la Institución, que por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores.⁹
- **Crédito:** El crédito es una operación financiera donde una persona presta una cantidad determinada de dinero a otra persona llamada deudor, en la cual este último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.¹⁰

⁸ Canales de Distribución y Servicio al Cliente, Ignacio Luciano Hernández, , Tabasco 18 de Julio del 2013, <http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-serv/calidad-serv.shtml>

⁹ El concepto “Cliente interno-Proveedor interno”, Pedro Muro, España 19 de Mayo del 2010, <http://arpcalidad.com/el-concepto-cliente-interno-proveedor-interno>

¹⁰ Términos Financieros parte 2, Melisa Caro, México 22 de marzo del 2013, <http://emprendimientols.blogspot.com/2013/03/terminos-financieros-2.html>

- **Colocación:** Cantidad de créditos desembolsados por la Institución financiera en un determinado período de tiempo.
- **Sistema de información Bancario:** La plataforma donde se combinan la tecnología de la comunicación y la tecnología de la información, para satisfacer necesidades básicas de la banca, se conoce como Soluciones de Sistema de información Bancario. Las soluciones de "Sistema de información bancario" administran y controlan los procesos y actividades bancarias de las entidades financieras.¹¹
- **FINCA:** Por sus siglas en ingles, Foundation for International Community Assistance.
- **Hardware:** Hardware es el substrato físico en el cual existe el software. El hardware abarca todas las piezas físicas de un ordenador (disco duro, placa base, memoria, tarjeta aceleradora o de vídeo, lectora de CD, microprocesadores, entre otras).¹²
- **Indexación:** Elaboración de un índice que contenga de forma ordenada la información, esto con la finalidad de obtener resultados de forma sustancialmente más rápida y relevante al momento de realizar una búsqueda. Es por ello que la indexación es un elemento fundamental de elementos como los motores de búsqueda y las bases de datos.
- **Oficina de Servicio:** Dependencia de la Institución bancaria, creada con el fin de brindar servicios a los clientes, en menor escala que una Agencia. Esta dependencia no puede otorgar productos bancarios.

¹¹ "Sistemas Bancarios enfocados al Telemarketing" Monografía para la obtención del título de Licenciado en Sistemas Ocupacionales, Universidad Autónoma de Hidalgo, México diciembre del 2007, <http://www.uaeh.edu.mx/docencia/Tesis/icbi/licenciatura/documentos/Sistemas%20bancarios%20enfocados%20al%20telemarketing.pdf>

¹² Informática 1, Luis Mendoza Ávila, México octubre del 2011, <https://writer.zoho.com/public/richard.mendozaguila/QU%C3%89-ES-EL-HADWARE----PROYECTO-DE-INFORMATICA1/script>

- **Productos activos:** Créditos
- **Productos pasivos:** Productos referentes a captaciones: Cuentas de Ahorro, Depósitos a Plazo Fijo, entre otros.
- **Riesgo Operativo:** El riesgo operativo es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos.¹³
- **SBS:** Superintendencia de Bancos y Seguros
- **Store Procedures:** O procedimiento de almacenamiento, es un programa (o procedimiento) el cual es almacenado físicamente en una base de datos. Su implementación varía de un gestor de bases de datos a otro. La ventaja de un procedimiento almacenado es que al ser ejecutado, en respuesta a una petición de usuario, es ejecutado directamente en el motor de bases de datos, el cual usualmente corre en un servidor separado. Como tal, posee acceso directo a los datos que necesita manipular y sólo necesita enviar sus resultados de regreso al usuario, deshaciéndose de la sobrecarga resultante de comunicar grandes cantidades de datos salientes y entrantes.¹⁴
- **Software:** Equipamiento lógico o soporte lógico de un sistema informático, que comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios que hacen posible la realización de tareas específicas, en contraposición a los componentes físicos que son llamados hardware.¹⁵

¹³ Modelos de Enfoque de Medición Avanzado para el Riesgo Operativo, Cajas Guijarro Juan, Guatemala mayo del 2011, <http://www.eumed.net/ce/2011a/jcg.htm>

¹⁴ Teoría sobre Procedimientos almacenados en Base de Datos, Gonzales Gonzales Eliana, México 23 de abril del 2013, <http://clubensayos.com/Ciencia/TEOR%C3%8DA-DE-PROCEDIMIENTOS-ALMACENADOS-EN/698532.html>

¹⁵ Informática 1, Luis Mendoza Ávila, México octubre del 2011, <https://writer.zoho.com/public/richard.mendozaguila/QU%C3%89-ES-EL-HADWARE----PROYECTO-DE-INFORMATICA1/script>

- **Test-Case:** O casos de prueba, son un conjunto de condiciones o variables bajo las cuáles el analista determinará si el requisito de una aplicación es parcial o completamente satisfactorio.¹⁶

¹⁶ Estándares en la Ingeniería del Software, Juan Miguel Lora Quintero, Costa Rica 11 de marzo del 2011, <http://prezi.com/ywjie0ekzp8c/estandares-reuso-casos-de-prueba-y-reingenieria-de-software/>

II. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU AMBIENTE

II.A. Identificación de la Empresa

II.A.1. Datos Oficiales

- NOMBRE: Banco para la Asistencia Comunitaria FINCA S.A.
- DIRECCIÓN: Avenida Amazonas No. 39-123 y José Arízaga, Edificio Amazonas Plaza, piso 9.
- AGENCIAS/OFICINAS DE SERVICIO: Chillotallo, Las Casas, Parque California, La Alborada, Ibarra, Tulcán, San Gabriel, Libertad, Santo Domingo, Esmeraldas, Quinindé, Parque de la Madre, Portoviejo, Manta, Loja, Chone, Quevedo.
- CANTIDAD DE EMPLEADOS: 440 empleados a nivel nacional.
- CANTIDAD DE CLIENTES: 50.600 clientes a nivel nacional.
- RAMO DE ACTIVIDAD: Micro finanzas.

II.A.2. Datos Históricos

FINCA Microfinance Holding es una Institución sin fines de lucro con presencia en 21 países en América Latina, África, Asia y Europa del Este. Su sede está en la ciudad de Washington, EE.UU.. Tiene una importante presencia y canales de comunicación a través de los cuales a conseguido donaciones significativas a nivel personal, institucional y gubernamental para el desarrollo del microcrédito.

FINCA Microfinance Holding se fundó en el año de 1984. Uno de los fundadores y visionarios es John Hatch quien desarrollo una nueva metodología para entregar asistencia a la gente más desprotegida y sin acceso a recursos financieros llamada Village Banking o Banca Comunal.

FINCA Ecuador

Fundación para la Asistencia Comunitaria FINCA S.A. se fundó en diciembre de 1993 como una afiliada a la red FINCA Microfinance Holding. Empezó sus operaciones en Quito bajo la

supervisión del Ministerio de Bienestar Social, teniendo en el año 1997 la cantidad de 2200 clientes miembros de Bancos Comunales.

Sociedad Financiera para la Asistencia Comunitaria FINCA S.A. se crea como respuesta a la demanda de más servicios financieros solicitados a la Fundación FINCA S.A. en vista a que la fundación por figura legal no podía ofrecerlos.

Durante el año 2003 la Fundación para la Asistencia Comunitaria FINCA S.A. debe formalizarse como sociedad Financiera para obtener más recursos del mercado financiero local e internacional y seguir creciendo. Para el efecto se adquiere una sociedad financiera en liquidación y el 16 de marzo del 2004 la Superintendencia de Bancos y Seguros otorga la autorización de funcionamiento a la Financiera FINCA S.A.

Posteriormente, con el fin de brindar a sus clientes nuevos productos y servicios financieros, FINCA se convierte en Banco FINCA S.A. en el año 2008.

II.A.3. Descripción del Negocio de la Empresa

Banco FINCA es una entidad financiera con visión social, dedicada al otorgamiento de créditos en dentro del sector microfinanzas. Su principal producto es el otorgamiento de créditos con la metodología de Bancos Comunales a clientes que tenga su propio negocio en funcionamiento.

Están fuera de la sector objetivo de la Institución los clientes dependientes laborales o clientes que soliciten el crédito para emprender un nuevo negocio.

II.A.3.a. Misión de FINCA S.A.

“La misión de FINCA Ecuador es proveer servicios y productos financieros a las familias más pobres del Ecuador, permitiéndoles que incrementen y establezcan sus ingresos familiares, alcancen un significativo mejoramiento de su calidad de vida, generen y se eduquen en el desarrollo de actividades productivas, valorando la relación y la lealtad hacia FINCA y promoviendo a la vez el desarrollo de nuestro.”

II.A.3.b. Visión de FINCA S.A.

“Ser una de las instituciones financieras líderes en microcrédito en Ecuador, brindando servicios y productos financieros dirigidos a personas de escasos recursos económicos equilibrando la rentabilidad financiera con la rentabilidad social.”

II.A.3.c. Valores de FINCA S.A.

“Todos quienes hacemos FINCA estamos conscientes que nuestro trabajo principal es el enfoque con la gente de bajos recursos económicos. Es importante para los accionistas y empleados asegurar la misión de FINCA a través de herramientas que midan el impacto social como el empoderamiento de las mujeres, servir a clientes y donantes bajo los más altos estándares de integridad y profesionalismo.

Trabajamos para ser una entidad autosuficiente y autosustentable y principalmente ser una entidad que mida el desempeño social, es decir evaluar la incidencia social que tenemos en las personas a través de cobertura de profundidad, mejoramiento de la calidad, socios satisfechos, sueños cumplidos y grandes cambios.”

II.A.3.d. Objetivos de FINCA S.A.

- Ser el banco ecuatoriano que se distingue por la atención directa a los clientes en su lugar de trabajo o residencia.
- Ser la Institución financiera principal de nuestros clientes y ofrecerles servicios financieros adecuados, tanto para su microempresa como para su familia.
- Ser depositaria de alta confiabilidad para nuestros clientes y el público en general.
- Cumplir con los objetivos de rentabilidad social y financiera para satisfacer los requerimientos de inversionistas y accionistas.
- Conseguir la fidelidad y la confianza de los colaboradores para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos.

- Ser objetivo de la inversión de nuestros clientes, ofreciéndoles activos financieros acorde a sus necesidades.
- Ser empresa líder del sector micro financiero en el sector de economía popular y solidaría del país.

II.A.4. Descripción del mercado microfinanciero en el Ecuador

El sistema de microfinanzas en el Ecuador está compuesto por bancos de desarrollo del Sector Público, el sector privado de bancos con programas de microfinanzas, financieras (intermediarios financieros regulados que tienen menores requisito de capital y no tienen algunas de las atribuciones de los bancos comerciales), cooperativas de ahorro y crédito (reguladas y no reguladas), organizaciones no gubernamentales y una variedad de arreglos del sector informal.¹⁷

La mayoría de los microcréditos son dirigidos a los sectores de microempresarios y el financiamiento para la vivienda. Una de las características del mercado ecuatoriano ha sido la intensiva captación de depósitos del público en los últimos años, lo cual representa una fuente importante de recursos para financiar las operaciones del sector de micro finanzas.

En los últimos años se han fijado los límites de las tasas de interés, los cuales pueden representar obstáculos para las instituciones que operan en este sector, si no logran cubrir su costo de operaciones. Existe un descenso reciente en el crédito microempresario y una desaceleración de la inclusión financiera; sin embargo sigue existiendo un número significativo de instituciones dedicadas a las microfinanzas formales en el país y el sector sigue siendo uno de los más desarrollados en América Latina.

¹⁷ El Banco Central del Ecuador y las Microfinanzas, bce.fin.ec, 2009

II.A.5. Descripción de sus productos y principales características

II.A.5.a. Productos

- Créditos a Bancos Comunales

El crédito es otorgado a los socios o miembros de bancos comunales que cuentan con una actividad productiva a través de la cual buscan mejorar sus procesos y sus condiciones de vida. El seguimiento a los préstamos es administrado por la directiva del banco comunal y del Asesor de Crédito. El monto mínimo del crédito es de \$200 y el banco comunal debe estar formado por mínimo 4 personas.

Los bancos comunales son formados, creados y manejados en las zonas de residencia de sus miembros, los clientes no necesitan visitar las oficinas de Banco FINCA y cuentan con un asesor financiero. El banco comunal ayuda a mejorar el desembolso, cobro y ahorro interno.

- Crédito de Grupos en Desarrollo

Un grupo en desarrollo es una agrupación de tres a cinco personas, miembros de un banco comunal que han tenido un excelente desarrollo de su negocio y por lo tanto tienen la necesidad de un mayor monto de crédito para su capital de trabajo.

- Crédito Individual

Inicialmente con este crédito se beneficiaron los clientes que han crecido con el apoyo de Banco FINCA a través de la metodología de Banca Comunal o Grupos en Desarrollo.

Actualmente se está atendiendo a clientes potenciales, microempresarios que tienen la necesidad de conseguir mayor capital de trabajo y comprar activos fijos para su negocio. El valor mínimo del préstamo es \$800 y máximo \$10.000. El plazo de acuerdo al destino del crédito puede ser de hasta 36 meses.

- Cuenta de Ahorro

Depósitos del público a la vista en libretas de ahorro en las cuales el banco paga intereses al depositante. Este producto está dirigido a personas naturales dependientes o independientes.

- Cuenta de Ahorro Infantil SEMILLITAS

Producto que busca impulsar en los niños el hábito y la cultura de ahorro dirigida a niños y niñas menores de 18 años de edad.

II.A.5.b. Servicios

- Transferencias SPI

El Sistema de Pago Interbancario es un medio por el cual las órdenes de pago interbancario se instruyen y ejecutan por vía electrónica, se compensan y se liquidan por cortes, afectando las cuentas corrientes que las instituciones participantes mantienen en el Banco Central del Ecuador y a su vez se acreditan en las cuentas de sus clientes.

- Transferencias Internas

Los clientes pueden solicitar transferencias a otras cuentas sean propias o de terceros dentro de Banco FINCA.

Se puede transferir a cuentas individuales o infantiles y debe ser solicitado en el formulario de transferencias en el Balcón de Servicios.

- Transferencias CAIXA

El Banco Central en convenio con el banco más grande de España, La Caixa permite que familiares, amigos, etc., de clientes de Banco FINCA y se encuentren en España, utilicen este canal para enviar sus remesas por medio de acreditación a nombre del titular de la cuenta en Banco FINCA.

IIB. Áreas de la Empresa

II.B.1. Organigrama

Ver Anexo 1 Organigrama Estructural de Banco FINCA S.A.

II.B.2. Descripción de Áreas Funcionales

II.B.2.a. Finanzas

Es el área que se encarga del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la Institución, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos

necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y, al mismo tiempo estar pendiente por que los recursos externos requeridos por la Institución sean adquiridos a plazos e intereses favorables.

- Tesorería: Esta área es la encargada de controlar el efectivo, tomar decisiones y formular los planes para aplicaciones de capital, obtención de recursos, dirección de actividades de créditos y cobranza y manejo de la cartera de inversiones.
- Contabilidad: Esta área se encarga de realizar las actividades contables relativas a impuestos, procesamiento de datos, ingresos y egresos monetarios en el tiempo, estadísticas.
- Control Financiero y Presupuesto: Esta área es responsable de elaborar el presupuesto mensual y anual de la Institución, procesando, analizando y evaluando información, a fin de garantizar una buena ejecución y distribución presupuestaria.

II.B.2.b. Operaciones

Área encargada de supervisar la ejecución y monitorización de la prestación de los productos y servicios que Banco FINCA ofrece a sus clientes.

El Área de Operaciones se encarga también de la estandarización y documentación de los procesos de la Institución mediante el Departamento de Procesos, mismo que se encarga de planificar y coordinar las actividades relacionadas a la implementación, mantenimiento y mejora de las actividades del banco.

El área hace énfasis en la mejora continua de todos los procesos de la organización, con especial énfasis en aquellos que afectan directamente a los clientes.

II.B.2.c. Tecnología

Esta área se encarga de estudiar, diseñar, desarrollar, implementar y administrar los sistemas de información utilizados para el manejo de datos de toda la organización. Estos sistemas a su vez comprenden aplicaciones o software, equipos o hardware.

II.B.2.d. Legal

Área encargada de gestionar todos los asuntos legales en los que la Institución se halle inmersa de acuerdo a la ley ecuatoriana, además de los requerimientos legales que FINCA Microfinances Holding tenga para con Banco FINCA S.A. Ecuador.

II.B.2.e. Administración

Está orientada a garantizar que la infraestructura del Banco (recursos humanos y físicos) opere de manera eficiente y efectiva para prestar los servicios para los cuales este ha sido creado. Actúa sobre los empleados, las instalaciones del Banco, sistemas, proveedores, contratistas, consultores, etc. Gestionando todos los aspectos relacionados con el buen funcionamiento de sus interacciones a través de 3 sub-áreas: Servicios Generales, Seguridad e Infraestructura.

II.B.2.f. Riesgos

Es el área encargada de diseñar y manejar los sistemas de riesgo aplicables a las operaciones de la Institución. Los sistemas de riesgos deben incorporar el conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones que se llevan a cabo para identificar, medir, vigilar, limitar, controlar, informar y revelar los distintos riesgos al que se encuentra expuesto el Banco a través de la interacción con sus clientes.

II.B.2.g. Negocios

Área responsable de tomar decisiones sobre los productos y servicios que presta el Banco. Equivalente al área de comercialización de una empresa, para la Institución el área de Negocios es parte primordial de su estructura, ya que, a través de ella se desarrollan y manejan precios de todos sus productos y servicios.

Estratégicamente se ha dividido esta área en tres sub-áreas:

- Crédito: Encargada del liderazgo en la gestión de productos activos (banca comunal, crédito individual, entre otros)

- Recuperación: Área responsable de la recuperación de la cartera en mora que mantenga la Institución.
- Depósitos y Servicios Bancarios: Encargada de los productos pasivos del Banco tales como cuentas de ahorro e inversiones.

II.B.2.h. Recursos Humanos

Conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la Institución, a través de la gestión de cuatro sub-áreas:

- Desarrollo Organizacional y Capacitación: Área que basa todos sus esfuerzos en entrenar y capacitar a todo el personal, ya sea de nuevo ingreso, o no, con el objeto de incrementar el desarrollo del personal. La capacitación no se la otorga exclusivamente a los de nuevo ingreso, puesto que nuestros actuales empleados puedan aspirar un puesto mejor, el cual requiere de una mayor preparación.
- Bienestar Social: El área de bienestar social tiene como misión garantizar la adecuada gestión de las prestaciones sociales básicas para la totalidad de los empleados de Banco FINCA, así como de la asistencia a los sectores menos favorecidos en el territorio nacional.
- Selección del Personal: Esta es una de las funciones que requieren de mayor importancia debido a lo difícil que resulta encontrar a las personas ideales para los puestos vacantes, es por ello que Banco FINCA cuenta con un procesamiento eficaz de reclutamiento y selección de personal, una vez que se tiene a las personas deseadas se procede con la contratación de las mismas, dándoles una inducción acerca de la Institución. Si el puesto vacante se puede cubrir con personal propio de la empresa, entonces se realiza una evaluación de méritos y se otorga al más capaz.
- Nómina: Es el área encargada de manejar el sistema de pagos del Banco el cual abarca el personal regular y todas aquellas personas que en forma temporal presten sus servicios a la Institución.

II.B.2.i. Cumplimiento

Toda Institución financiera, según la Resolución 2013-2453 Normas de Prevención para el Lavado de Activos, debe tener un área encargada de vigilar el cumplimiento de los programas y procedimientos internos, incluidos el mantenimiento de registros adecuados y la comunicación de transacciones sospechosas. En Banco FINCA esta área es representada por el Oficial de Cumplimiento que es la persona responsable de vigilar la adecuada implementación y funcionamiento del Sistema de Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo.

II.B.2.j. Auditoría

Área encargada de controlar y evaluar mediante exámenes periódicos la medida en que las normas internas, lineamientos y procedimientos puestos en práctica fueron eficaces. Es el órgano encargado de ejercer control posterior, cautelar fiscalizar, evaluar y fomentar la correcta utilización de los recursos en concordancia con la Superintendencia de Bancos y Banco FINCA Internacional.

II.B.3. Factores Externos

| FACTORES | Muy Malo | Malo | Neutro | Bueno | Muy Bueno | DETALLE |
|---------------------|----------|------|--------|-------|-----------|--|
| Político Legales | | X | | | | <ul style="list-style-type: none">- Entidad Controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros.- Exhaustivo control y evaluación.- Políticas muy cambiantes- Poca o nula apertura del ente controlador para atender las |

| | | | | | | |
|----------------|--|--|---|---|--|--|
| | | | | | | necesidades de los Bancos. |
| Tecnológico | | | X | | | <ul style="list-style-type: none"> - El avance tecnológico de los competidores de la Institución es grande, el banco mantiene una brecha de desfase tecnológico, por ejemplo: ATM, banca electrónica. |
| Económico | | | | X | | <ul style="list-style-type: none"> - La reducción de la tasa de desempleo e importante impulso del gobierno al sector microempresario crean un gran mercado apto para solicitar micro-créditos. |
| Socio Cultural | | | | X | | <ul style="list-style-type: none"> - Dificultad para organizar a los clientes bajo la metodología de Banca Comunal. - Crecimiento del sector microempresario. - Mujeres activas laboralmente son aptas para solicitar créditos. |

Fuente: La Autora
Autor: Gabriela Morán

III. PROPUESTA DE ASESORÍA

III.A. Caso de Asesoría

El crecimiento de la Institución hace necesaria la evolución de los procesos internos, especialmente de aquellos relacionados con el cliente, para asegurar su adaptación al mercado en el que se desarrolla. Para Banco FINCA S.A., como para cualquier otra empresa, la *eficiencia* en su desempeño es primordial para la reducción de costos e incrementar su rentabilidad.

La Institución tiene al momento un proceso ingreso de solicitudes de crédito al sistema bancario que demanda:

- Ingreso de datos descentralizado: Cada Agencia/Oficina de Servicio ingresa en el Sistema de información Bancario las carpetas de crédito de sus clientes.

En consecuencia, cada Agencia/Oficina de Servicio ingresa la información bajo su propia perspectiva del contenido de cada campo. La calidad de información en el Sistema de información Bancario desmejora notablemente, haciendo que esta ya no sea una herramienta adecuada para la toma de decisiones.

- Contratación de Personal: Al momento, una persona por cada Agencia/Oficina de Servicio, dedica el 100% de su tiempo al ingreso de carpetas de crédito. La institución ha volcado todos sus esfuerzos en la captación de nuevos clientes, por lo que si el número de créditos otorgados aumenta, incluso en un porcentaje mínimo, será necesaria la contratación de una nueva persona por Agencia/Oficina de Servicios para que realice esta tarea, con la diferencia de que la institución estaría subutilizando las horas de trabajo de personal nuevo, puesto que no se habrá “duplicado” la cantidad de créditos otorgados.

La información registrada en el Sistema de información Bancario, por ejemplo los datos personales de los clientes y los detalles sobre el(los) crédito(s) que han adquirido en la Institución, es la espina

medular de la gestión de la Institución y, en conjunto, estos dos factores afectan directamente a la calidad de información.

Como alternativa de solución, se plantea la implementación de un sistema de digitalización o ingreso de datos centralizado en donde la Agencia/Oficina de Servicios escanea los documentos de información del cliente y, mediante un software de digitalización, un centro especializado en ingreso de información llamado Centro de Procesamiento recibirá imágenes de la carpeta de crédito escaneada, validará el correcto y completo contenido de las mismas y las ingresará al Sistema de información Bancario. Este software constituye también un repositorio de documentos en donde el usuario podrá disponer de toda la documentación escaneada a través de la web cuando lo requiera.

IIIB. Alcance de Proyecto

Este proyecto abarca del diseño del proceso de digitalización de carpetas de crédito, la selección de proveedores, hasta la instalación del un centro de procesamiento habilitado para procesar toda la demanda de créditos de la Institución. El proyecto, en esta primera etapa, no contempla la digitalización de información histórica crediticia ni de productos pasivos.

III.C. Cronograma

| | | 2012 | | | | | | | | | | | |
|-----------|--|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
| 1. | DIAGNÓSTICO | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 | Levantamiento de proceso actual | | | | | | | | | | | | |
| 1.2 | Análisis de Proceso Actual | | | | | | | | | | | | |
| 2. | DISEÑO | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 | Levantamiento de especificaciones y requerimientos | | | | | | | | | | | | |
| 2.2 | Entrega y Revisión de Propuesta de Asesoría | | | | | | | | | | | | |
| 2.3 | Búsqueda de Proveedores | | | | | | | | | | | | |
| 2.4 | Elaboración de Presupuesto | | | | | | | | | | | | |
| 2.5 | Revisión Comité Ejecutivo | | | | | | | | | | | | |
| 2.6 | Firma de Documentación Contractual | | | | | | | | | | | | |
| 3. | DESARROLLO | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 | Planeación del Proyecto | | | | | | | | | | | | |
| 3.2 | Gestión de Documentos | | | | | | | | | | | | |
| 3.3 | Instalaciones y Configuraciones | | | | | | | | | | | | |
| 3.4 | Pruebas y Ajustes | | | | | | | | | | | | |
| 3.5 | Certificación de Ambiente de Producción | | | | | | | | | | | | |
| 3.6 | Capacitaciones | | | | | | | | | | | | |
| 3.7 | Generación de Normativa | | | | | | | | | | | | |
| 4 | IMPLEMENTACIÓN | | | | | | | | | | | | |
| 4.1 | Fase Piloto | | | | | | | | | | | | |
| 4.2 | Fase Gradual | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Archivos Banco FINCA

Autor: Gabriela Morán

IIID. Administración del Proyecto

Esta parte del proyecto describe el desarrollo del cronograma y, para ello, se han establecido las siguientes actividades:

| No. | Nombre de la Actividad | Responsable |
|------------|--|--|
| 1. | DIAGNÓSTICO | Líder del proyecto |
| 1.1 | Levantamiento del proceso actual | Líder del proyecto |
| 1.2 | Análisis de proceso actual | Líder del proyecto |
| 2. | DISEÑO | Líder del proyecto |
| 2.1 | Levantamiento de Especificaciones y Requerimientos | Equipo de Trabajo (Operaciones/Procesos/Sistemas) |
| | Definición de requerimientos tecnológicos | Equipo de Trabajo (Operaciones/Procesos/Sistemas) |
| | Definición de requerimientos funcionales | Equipo de Trabajo (Operaciones/Procesos/Sistemas) |
| | Definición de requerimientos de personal | Equipo de Trabajo (Operaciones/Procesos/Sistemas) |
| | Definición de requerimientos infraestructura física | Equipo de Trabajo (Operaciones/Procesos/Sistemas) |
| 2.2 | Búsqueda de proveedores | Líder del proyecto |
| | Convocatoria a proveedores que ofrecen el software | Líder del proyecto |
| | Visita a clientes de proveedor que tienen software en marcha | Equipo de Trabajo (Operaciones/Procesos/Sistemas) |
| | Toma de decisión | Directorio |
| 2.3 | Determinación de Riesgos y Contramedidas | Líder del proyecto |
| 2.4 | Conformación del Equipo de Implementación | Líder del proyecto |
| 2.5 | Determinación de Entregables Finales | Líder del proyecto |
| 2.6 | Elaboración de Presupuesto | Líder del proyecto |

| | | |
|------------|--|--|
| 2.7 | Revisión de Comité Ejecutivo | Comité Ejecutivo |
| | Revisión y Aprobación del esquema final el proyecto. | Comité Ejecutivo |
| 2.8 | Firma de Documentación Contractual | Líder del proyecto |
| | Recepción de Documentación | Líder del proyecto |
| | Revisión de Documentos | Equipo de Trabajo |
| | Firma de Documentación | Equipo de Trabajo |
| 3. | DESARROLLO | Líder del proyecto |
| 3.1 | Planeación del Proyecto | Proveedor |
| | Reunión Inicial - Planeación, Recursos | Proveedor |
| 3.2 | Gestión de Documentos | Procesos |
| | Definición de grupos documentales | Procesos |
| | Definición de tipos documentales | Procesos |
| | Definición de keywords | Procesos |
| | Definición de referencias cruzadas | Procesos |
| | Definición de auto llenados | Procesos |
| | Definición de carpeta virtual | Procesos |
| | Definición de usuarios y tipos de usuarios | Procesos |
| | Definición de tipos de documentos con código de barras | Procesos |
| 3.3 | Instalaciones y Configuraciones | Proveedor |
| | Entrega de procesos auto llenado | Sistemas |
| | Generación de código de barras | Sistemas |
| | Instalación y Configuración de Hardware | Proveedor |
| | Instalación y Configuración de Software | Proveedor |
| 3.4 | Pruebas y Ajustes | Equipo de Trabajo (Operaciones/Procesos/Sistemas) |

| | | |
|------------|--|--|
| | Pruebas de Digitalización | Equipo de Trabajo (Operaciones/Procesos/Sistemas) |
| | Pruebas de Escaneo de Código de Barras | Equipo de Trabajo (Operaciones/Procesos/Sistemas) |
| | Consulta de Documentos | Equipo de Trabajo (Operaciones/Procesos/Sistemas) |
| | Consulta de Carpeta Virtual | Equipo de Trabajo (Operaciones/Procesos/Sistemas) |
| | Casos de Estrés | Equipo de Trabajo (Operaciones/Procesos/Sistemas) |
| | Ajustes | Proveedor |
| 3.5 | Certificación de Ambiente de Producción | Equipo de Trabajo (Operaciones/Procesos/Sistemas) |
| 3.6 | Capacitaciones | Proveedor |
| | Usuarios | Proveedor |
| | Administradores | Proveedor |
| | Técnicos | Proveedor |
| 3.7 | Generación de Normativa | Procesos |
| 4 | IMPLEMENTACIÓN | Equipo de Trabajo (Operaciones/Procesos/Sistemas) |
| 4.1 | Fase Piloto | Equipo de Trabajo (Operaciones/Procesos/Sistemas) |
| 4.2 | Fase Gradual | Equipo de Trabajo (Operaciones/Procesos/Sistemas) |

Fuente: Archivos Banco FINCA

Autor: Gabriela Morán

III.D.1.Diagnóstico

En la primera etapa del proyecto es necesario revisar la situación actual de la Institución, en lo referente al ingreso de información de clientes al Sistema de información Bancario. Este análisis incluye el levantamiento y diagramación del proceso que debe seguir una solicitud de crédito desde que es entregada por el cliente hasta que esta que esta sea aprobado o negado. Se deberá detectar las actividades que, al incluirlas, aporten valor al proceso o la eliminación de actividades innecesarias.

III.D.1.a. Levantamiento de Proceso Actual

El levantamiento del proceso actual se realizó mediante reuniones con los dueños del proceso, de la siguiente forma:

- Asistente de Operaciones: Se levanta la parte referente al recibimiento de carpetas, revisión y digitación de las mismas en el Sistema de información Bancario.
- Supervisor de Operaciones: Se levanta el proceso de desembolso del crédito a los clientes.

Ver Anexo 2 Flujo de Proceso Actual.

III.D.1.b. Análisis de Proceso Actual

En esta etapa se analizará cada una de las actividades del proceso a partir de dos dimensiones:

1. Agrega o no valor al proceso.
2. Es o no necesaria en el proceso

Para esto, se utilizará la Matriz de Valor Agregado, a través de la cual se ubicará a las actividades del flujo en uno de los siguientes cuadrantes:

- Sí agrega valor y Sí es necesaria: La actividad tiene un valor agregado real, es necesario mejorarla, reforzarla.

- No agrega valor pero Sí es necesaria: La actividad tiene un valor agregado para la Institución, contribuye a sus objetivos. Si es posible se la debe transferir a otra área.
- Sí agrega valor pero No es necesaria: Este tipo de actividades deben ser optimizadas, es decir, tratar de que tomen el menor tiempo o costo posible; si esto no es posible se deben eliminar
- No agrega valor y No es necesaria: Esta actividad no aporta para satisfacer las necesidades del usuario y debe ser eliminada.

| | | NECESARIA | |
|---------------------|-----------|------------------|-----------|
| | | Si | No |
| AGREGA VALOR | Si | MEJORAR | OPTIMIZAR |
| | No | TRANSFERIR | ELIMINAR |

Fuente: Herramientas para el Análisis y Mejora de Procesos, México septiembre 2008

Autor: Edison Puente Rodríguez

De tal forma, las actividades del proceso de ingreso de carpetas de crédito se ubican en los siguientes cuadrantes:

| | | NECESARIA | |
|---------------------|-----------|---|---|
| | | Si | No |
| AGREGA VALOR | Si | 1.Recibir carpeta 7.Crear/Actualizar información del cliente(s), banco comunal, en el sistema COBIS. | 5.Clasificar y organizar documentación por sección. |
| | No | | |

| | | | |
|--|-----------|--|--|
| | | 8.Crear operación de crédito (grupale individual) en el sistema COBIS. | |
| | No | 2.Verificar documentación 3.Entregar carpeta a Asesor de Negocios 4.Completar documentación del cliente 6.Buscar cliente o banca comunal en COBIS | |

Fuente: La Autora
Autor: Gabriela Morán

En conclusión, actividades como el recibimiento de la carpeta de crédito y las relacionadas con el ingreso de información al Sistema de información Bancario (Actividades 1,7 y 8), son las actividades que se deben realizar para satisfacer las necesidades del usuario, es decir, las necesarias para poder otorgarle el crédito que está solicitando. Son estas actividades las que deben ser mejoradas.

Son estas actividades, también, las directamente relacionadas con la calidad de información que se ingresa al Sistema de información Bancario, puesto que, la carpeta contiene la información que la Institución solicita al cliente para que su crédito sea procesado. Actualmente, mejorar la calidad de información ingresada al Sistema de información Bancario, es uno de los mayores desafíos para la Institución; la cantidad y calidad de información que se levanta en el campo (solicitada a los clientes), ya sea por mala práctica o, desconocimiento de la persona que levanta la información, generalmente está por debajo de los estándares requeridos por la Institución.

Es por este motivo que es necesario implementar las actividades de revisión y corrección (Actividades 2,3 y 4), que si bien no agregan valor para el cliente, lo hacen para la Institución. Sin embargo, a través del tiempo, se ha demostrado que este control resulta insuficiente si, las personas que lo realizan, están en permanente contacto con las personas que les entregan esta información. Es normal pues, que en cada dependencia, los revisores sean influenciados para exencionar ciertos documentos o datos dentro de la información. Estas actividades son las que deben trasladarse a otro departamento.

Finalmente, actividades como poner en orden o clasificar la información del cliente (Actividad 5) son necesarias de optimizar y, ninguna actividad se debe eliminar.

III.D.2.Diseño

Una vez analizada la situación actual de la Institución, esta etapa tiene como objetivo modelar una propuesta de asesoría basada en la búsqueda e integración de soluciones que guíen a Banco FINCA S.A. a superar su debilidad en cuanto a la calidad de información ingresada al Sistema de información Bancario y el costo que implica mantener personal para el ingreso de datos en cada Agencia/Oficina de Servicios, como principales problemas.

La solución se plantea a partir de la implementación de un sistema que permita que los documentos del expediente de crédito se escaneen en las Agencias/Oficinas de Servicio, se revisen e ingresen al Sistema de información Bancario en un centro especializado en esta actividad y, finalmente el expediente de crédito se visualice en un repositorio digital web para su aprobación o rechazo.

Con lo mencionado líneas arriba, es necesario modelar un nuevo flujo de actividades en el cual se detalle el nuevo proceso. Ver Anexo 3 Flujo de Proceso Esperado.

A partir de la implementación del sistema, la Institución tendrá un efectivo control sobre la calidad de información ingresada al Sistema de información Bancario, reduciendo así los casos de riesgo

operativo a los que está expuesta por errores en la digitación. Esta nueva información será entonces una herramienta válida para la toma de decisiones al estar certificada su veracidad y estará disponible para todos los usuarios cuando lo requieran, reduciendo al mínimo la probabilidad de daño o pérdida del archivo físico y la necesidad de contratación de personal operativo extra.

III.D.2.a. Especificaciones y Requerimientos

La etapa de Diseño del proyecto incluye la definición de las características tecnológicas, funcionales, de personal y de infraestructura física, con las que deberá contar el proyecto. Estas especificaciones, a pesar de ser establecidas antes de que el proyecto esté en marcha, se basan en el análisis de escenarios ajustados a la realidad de la Institución, con dos objetivos principales:

- Definir criterios/necesidades en las cuales la Institución se base para contratar proveedores, personal o adquirir activos fijos.
- Cuantificar económicamente el valor de la inversión requerida y establecer un presupuesto referencial.

III.D.2.a.1. Requerimientos Tecnológicos

Las características específicas de hardware se establecerán de acuerdo al software de digitalización de datos que se adquiera, sin embargo, para la implementación del proyecto se deberá tomar en cuenta, al menos, lo siguiente:

III.D.2.a.1.1. Hardware

- 1 equipo de computación completo (dos pantallas, procesador, teclado, mouse) por digitador.
- 1 scanner de alto rendimiento por Agencia/Oficina de Servicio.

III.D.2.a.1.2. Software

- Aplicativo para la generación de códigos de barra.

- Software de digitalización de documentos que permita acceso web y reconocimiento de códigos de barras.

III.D.2.a.2. Requerimientos Funcionales

La Institución tiene tres productos de crédito (ver literal II.A.5.a. de este documento), cuando un potencial cliente desea acceder a uno de ellos, deberá registrar toda la información requerida en los formularios de crédito, según se especifica en el Check-List de Documentos. Ver Anexo 4 Check-List de Documentos.

Posteriormente, estos documentos serán guardados en una carpeta con orden y clasificación específica para, de ahora en adelante, constituirse como la Carpeta de Crédito del Cliente. Se debe tomar en cuenta que, para efecto de digitalización, una carpeta de Crédito de Grupo en Desarrollo es considerada una carpeta de Crédito de Banca Comunal.

El objetivo del sistema de digitalización de datos centralizado, a nivel funcional, es trasladar las imágenes de la carpeta de crédito física a digital; carpetas digitalizadas a las que todos los usuarios puedan acceder con facilidad desde cualquier computadora, conservando el mismo formato, orden y clasificación que el de una carpeta física. Para el digitador, por otro lado, el sistema de digitalización de datos centralizado deberá clasificar e indexar documentación automáticamente, según la estructura previamente definida, mostrar con claridad la información, y permitir acciones sobre los documentos (agrandar, eliminar, re indexar).

En tal motivo, se ha definido las siguientes especificaciones funcionales:

III.D.2.a.2.1. Aplicativo de Generación de Códigos de Barras

El código de barras es el encargado de identificar a los documentos (o grupos de documentos) en cuanto es leído por el software de digitalización. Para este proceso se requiere dos tipos de códigos de barras: Individuales (generados por el Sistema de información Bancario) y genéricos (generados por el personal de operativo de la Agencia/Oficina de Servicios).

- Códigos Individuales

Los códigos individuales permiten identificar al banco comunal/cliente/garante y, son llamados así porque contienen información única sobre el(los) cliente(s) como: número de cédula del cliente, número de cédula del garante o el código de Banco Comunal.

El sistema deberá permitir ingresar y validar el número de cédula del cliente, garante o el código de Banco Comunal y, automáticamente generar el código de barras correspondiente, así:

CLIENTE/GARANTE

| |
|------------------------------|
| Código: *1719247022* |
| LUIS ALBERTO CALLE SAMANIEGO |
| 1719247022 |

BANCO COMUNAL

| |
|-----------------|
| Código: *22012* |
| RUTA DEL SOL |
| 22012 |

En caso que no exista el Banco Comunal en Sistema de información Bancario, en la Agencia/Oficina de Servicios lo deberán crear con sus datos básicos.

- Códigos Genéricos

Conjunto de códigos que identifican a las secciones de la carpeta de crédito; estas secciones están predefinidas y son las mismas para cada tipo de carpeta por lo tanto, estos códigos pueden ser reutilizados. Anexo 4 Check-List de Documentos.

Las plantillas deberán contener en su codificación el nombre de la sección a la que corresponden dependiendo del tipo de producto así:

CARPETA DE CRÉDITO BANCO COMUNAL/GRUPO EN DESARROLLO

Sección 1: Información del Banco Comunal

| |
|---|
| <p>Código: *Información del Banco Comunal*</p> <p>Información del Banco Comunal</p> |
|---|

Sección 2: Información de Clientes

| |
|---|
| <p>Código: *Información de Clientes*</p> <p>Información de Clientes</p> |
|---|

Sección 3: Cierre de Ciclo

| |
|---|
| <p>Código: *Cierre de Ciclo*</p> <p>Cierre de Ciclo</p> |
|---|

Sección 4: Notificaciones e Informes

| |
|---|
| <p>Código: *Notificaciones e Informes*</p> <p>Notificaciones e Informes</p> |
|---|

Sección 5: Información de Ciclos Anteriores

Código: *Información de Ciclos Anteriores*
Información de Ciclos Anteriores

Sección 6: Información Pasiva y Servicios Bancarios (cuenta de ahorro grupal)

Código: *Información Pasiva y Servicios Bancarios*
Información Pasiva y Servicios Bancarios

CARPETA DE CRÉDITO INDIVIDUAL

Sección 1: Anexos Deudor y Cónyuge

Código: *Anexos Deudor y Cónyuge*
Anexos Deudor y Cónyuge

Sección 2: Anexos Garante y Cónyuge

Código: *Anexos Garante y Cónyuge*
Anexos Garante y Cónyuge

Sección 3: Seguimiento de Mora

| |
|-------------------------------|
| Código: *Seguimiento de Mora* |
| Seguimiento de Mora |

Sección 6: Información Pasiva y Servicios Bancarios (cuenta de ahorro individual)

| |
|--|
| Código: *Información Pasiva y Servicios Bancarios* |
| Información Pasiva y Servicios Bancarios |

El Asistente Operativo de la Agencia/Oficina de Servicios deberá imprimir los códigos genéricos e individuales en una hoja de papel bond tamaño A4 en la parte superior izquierda. Las hojas con los códigos se colocaran en el expediente de crédito previo el escaneo, según la estructura definida para cada tipo de expediente. Ver Anexo 4 Check-List de Documentos.

III.D.2.a.2.2. Software de Digitalización

El software de digitalización es un sistema de computación, implementado con el fin de administrar imágenes, es decir, los documentos de la carpeta de crédito digitalizada.

El escáner digitaliza las imágenes y las envía automáticamente a un servidor donde el software de digitalización las recoge, lee los códigos de barras, clasifica las imágenes por secciones y las deposita en un repositorio digital que está disponible para todos los usuarios.

En consecuencia, el software digitalización deberá tener, al menos, las siguientes funcionalidades:

- Llaves de Ingreso de Información

Se llaman llaves de ingreso a los códigos de barras que identificarán a la carpeta de crédito del cliente en el software de digitalización. Estas son:

CARPETA DE CRÉDITO BANCA COMUNAL/GRUPO EN DESARROLLO

1. Código del Banco Comunal

CARPETA DE CREDITO INDIVIDUALES

1. Cédula de Identidad del Cliente

- Identificar la carpeta de crédito digitalizada

Las imágenes escaneadas serán automáticamente enviadas a un servidor, en donde el software de digitalización las tomará, indexará y guardará a modo de carpeta digital para que el usuario la pueda visualizar.

La carpeta de crédito digital tendrá la siguiente estructura:

CARPETA DE CRÉDITO BANCA COMUNAL/GRUPO EN DESARROLLO

1. Código del Banco Comunal (llave de ingreso)
2. Código de Información del Banco Comunal
Documentos
3. Código de Información de Clientes

3.1. Código de cada cliente del Banco Comunal

Documentos
4. Código de Cierre de Ciclo

Documentos

5. Código de Notificaciones e informes

Documentos

6. Código de información de ciclos anteriores
7. Plantilla de información pasiva y servicios bancarios
(Cuenta de ahorro grupal)

Documentos

CARPETA DE CRÉDITO INDIVIDUAL

1. Código cédula del cliente (llave de ingreso)

2. Código de Anexos deudor y cónyuge

Documentos

3. Código de Anexos Garante y cónyuge

Documentos

4. Código de Seguimiento de mora

Documentos

5. Código Información pasiva y servicios bancarios(cuenta de ahorro individual)

Documentos

- Formación de listas de espera

El software de digitalización deberá colocar las carpetas de crédito digitalizadas en lista de espera o cola de escaneo, donde permanecerán hasta que el digitador en el Centro de Procesamiento la ingrese al Sistema de información Bancario.

Con la formación de estas colas de escaneo se garantiza que las solicitudes de crédito que ingresan al Centro de Procesamiento se ingresen al Sistema de información Bancario de acuerdo al orden en que fueron escaneadas, independientemente de la Agencia/Oficina de Servicios de donde provienen o de la persona que envía la documentación escaneada.

- Consulta de Información digitalizada

El software de digitalización debe contar con un módulo que permita visualizar la documentación digitalizada y que se maneje perfiles de acceso de usuarios.

III.D.2.a.3. Requerimientos de Personal

El análisis para determinar la cantidad de personal necesario en el Centro de Procesamiento, se lo realiza en base al tiempo promedio que un digitador toma en ingresar una carpeta de crédito en el Sistema de información Bancario y, la cantidad promedio de trámites (carpetas de crédito) que una Agencia/Oficina de Servicios envía mensualmente.

III.D.2.a.3.1. Trámites Procesados por la Institución Mensualmente

Promedio mensual de créditos procesados por la Institución en el período Enero 2012 – Diciembre 2012, según información reportada a FINCA Microfinances Holding. Ver Anexo 5 FINCA 2012 Fintrack Outreach Ecuador December (extracto).

El Número de Desembolsos Individuales representa la cantidad promedio de créditos entregados a los clientes por mes; si tomamos en cuenta que, para el producto Banca Comunal el promedio de clientes es 9 por grupo, la cantidad de Créditos Procesados por producto se calculará de la siguiente forma:

Desembolsos Individuales / # de Clientes por Producto = # de Créditos procesados

| Producto | # Desembolsos Individuales | # de Clientes por Producto | # de Créditos procesados |
|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| BANCO COMUNAL Nuevo | 2318 | 9 | 258 |
| BANCO COMUNAL Renovación | 3476 | 9 | 386 |
| CREDITO INDIVIDUAL Nuevo | 198 | 1 | 198 |
| CREDITO INDIVIDUAL Renovación | 296 | 1 | 296 |

Fuente: La Autora

Autor: Gabriela Morán

III.D.2.a.3.2. Tiempo Promedio de Digitación de un Trámite

Cantidad de tiempo promedio que un digitador del Centro de Procesamiento tomaría en digitar un crédito.

El ingreso o digitación de una carpeta de crédito al Sistema de información Bancario está dividido en dos partes principalmente. En la primera, si el cliente es nuevo, se crea el perfil del mismo en el sistema, pero si el cliente ya está registrado, simplemente se actualizan los datos.

| CREACIÓN DEL PERFIL DEL CLIENTE | | |
|--|----------------------------|----------------------------|
| Actividad | Cliente Nuevo (seg) | Actualización (seg) |
| Revisión | 18 | 20 |
| Datos Generales | 100 | 19 |
| Dirección y Teléfono | 55 | 52 |
| Referencias | 30 | 25 |
| Dependiente | 10 | 10 |
| Oficial | 5 | 0 |
| Pausas (x2) | 16 | 16 |
| Total | 234 | 142 |

Fuente: La Autora

Autor: Gabriela Morán

En la segunda parte, se crea la solicitud de crédito de el(los) cliente(s) al sistema, para que los aprobadores, luego, puedan revisar la solicitud y tomar una decisión.

| CREACIÓN DEL TRÁMITE | | |
|--------------------------------|----------------------------|---------------------------------|
| Actividad | Banco Comunal (seg) | Crédito Individual (seg) |
| Revisión | 180 | 120 |
| Completar Datos Grupo | 45 | 0 |
| Datos del Trámite | 90 | 90 |
| Miembros del Grupo (x cliente) | 30 | 0 |
| Balances (x cliente) | 40 | 60 |
| Observaciones (x cliente) | 100 | 140 |
| Requisitos(x cliente) | 10 | 13 |
| Garantías (x cliente) | 3 | 110 |
| Tabla amortización | 13 | 30 |
| Pausas (x4) | 32 | 32 |

Fuente: La Autora
 Autor: Gabriela Morán

Finalmente, al sumar la cantidad de tiempo utilizada para cada una de estas actividades se obtiene el tiempo total que un digitador tomará para ingresar una carpeta de crédito en el sistema.

| Producto | Promedio clientes por digitar | Tiempo de Digitación por Trámite (seg) | Tiempo de Digitación por Trámite (min) |
|----------------------------------|--------------------------------------|---|---|
| BANCO COMUNAL Nuevo | 9 | 3882 | 65 |
| BANCO COMUNAL Renovación | 9 | 3054 | 51 |
| CREDITO INDIVIDUAL Nuevo | 3 | 1943 | 32 |
| CREDITO INDIVIDUAL Renovación | 3 | 1667 | 28 |

Fuente: La Autora
 Autor: Gabriela Morán

III.D.2.a.3.3. Cantidad de Personal necesario para el Centro de Procesamiento

En base a la información detallada en los puntos III.D.2.a.3.1 y III.D.2.a.3.2 de este documento, se calcula la cantidad de digitadores necesarios para trabajar en el Centro de Procesamiento. Para este cálculo es necesario incluir el tiempo que los digitadores tomarían en revisar carpetas de crédito con información incompleta o ilegible (errores) que se devolvería a la Agencia/Oficina de Servicio para regularización.

| CREACIÓN DEL PERFIL DEL CLIENTE | | |
|--|----------------------------|----------------------------|
| Actividad | Cliente Nuevo (seg) | Actualización (seg) |
| Revisión | 18 | 20 |

Fuente: La Autora

Autor: Gabriela Morán

| CREACIÓN DEL TRÁMITE | | |
|-----------------------------|----------------------------|---------------------------------|
| Actividad | Banco Comunal (seg) | Crédito Individual (seg) |
| Revisión | 180 | 120 |

Fuente: La Autora

Autor: Gabriela Morán

El tiempo de digitación del trámite más el tiempo de revisión de errores, sería el tiempo total mensual que el Centro de Procesamiento debería disponer para digitar los casos. Al tomar en cuenta el tiempo de trabajo mensual de un digitador, se obtiene la cantidad de personal necesario para el Centro de Procesamiento.

| Tipo | # De Créditos Procesados | Tiempo Digitación (min) | # De Trámites devueltos | Tiempo Revisión (min) | Tiempo de envío notificación error (min) | Total tiempo necesario CP | Tiempo trabajo (min) | Personal Necesario |
|-------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|------------------------------|---|----------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| BANCO COMUNAL Nuevo | 258 | 16664 | 86 | 15453 | 172 | 32289 | 9600 | 3 |
| BANCO COMUNAL Renovación | 386 | 19659 | 129 | 23173 | 257 | 43090 | 9600 | 4 |
| CREDITO INDIVIDUAL Nuevo | 198 | 6412 | 66 | 7920 | 132 | 14464 | 9600 | 2 |
| CREDITO INDIVIDUAL Renovación | 296 | 8224 | 99 | 11840 | 197 | 20261 | 9600 | 2 |
| TOTAL | 1138 | 50958 | 379 | 58387 | 759 | 110104 | 38400 | 11 |

Fuente: La Autora

Autor: Gabriela Morán

En resumen, según la demanda actual de procesamiento de créditos de la Institución, es necesario contratar once digitadores y, debido a este número elevado de personal, es necesario contratar

adicionalmente un coordinador encargado de supervisar las actividades del Centro de Procesamiento.

De acuerdo al crecimiento planificado de la Institución, año a año será necesario incrementar la cantidad de digitadores en el Centro de Procesamiento, de tal forma que el cálculo de personal necesario se realiza de la siguiente forma:

| | |
|---|-------|
| Desembolsos Mensuales | 6288 |
| Tramites devueltos en relación al total | 33% |
| Tramites procesados en CP | 8.384 |
| Tramites procesados x digitador | 731 |
| Margen de Error | 37 |
| Tramites procesados x digitador final | 694 |

Fuente: La Autora

Autor: Gabriela Morán

| Año | Trámites por Procesar Anualmente | Personal Necesario |
|------------|---|---------------------------|
| 2013 | 99775,27 | 12 |
| 2014 | 102181,24 | 12 |
| 2015 | 110485,76 | 13 |
| 2016 | 118790,28 | 14 |
| 2017 | 127094,8 | 15 |
| 2018 | 135399,32 | 16 |
| 2019 | 143703,84 | 17 |
| 2020 | 152008,36 | 18 |
| 2021 | 160312,88 | 19 |
| 2022 | 168617,4 | 20 |
| 2023 | 176921,92 | 21 |
| 2024 | 185226,44 | 22 |
| 2025 | 193530,96 | 23 |

Fuente: La Autora

Autor: Gabriela Morán

III.D.2.a.4. Requerimientos de Infraestructura Física

El Centro de Procesamiento se ubicará en la ciudad de Quito y tendrá capacidad física para puestos de trabajo de once digitadores y un Coordinador.

III.D.2.b. Búsqueda de Proveedores

Con base en los requerimientos de la Institución, la búsqueda y selección de posibles proveedores se realiza por medio de:

- Contacto con proveedores referidos
- Búsqueda en el mercado en general

Como resultado, se obtiene una terna de posibles proveedores a los que, se les solicita el envío de ofertas para análisis de la Institución.

El siguiente paso, una vez obtenidas las ofertas pertinentes, es ponerse en contacto con los proveedores y solventar cualquier duda, obtener posibles descuentos y concertar una cita para visitar a uno de sus actuales clientes y ver el sistema en marcha. La visita a los clientes de los posibles proveedores, constituye una actividad esencial para la Institución pues, a través de ella, se verificará cuál de ellos, en efecto, se ajusta los requerimientos antes mencionados.

Finalmente, se elabora un cuadro comparativo con los costos y requerimientos que cada posible proveedor tiene para con la Institución. Ver Anexo 6 Cuadro Comparativo de Proveedores.

Es el Directorio de FINCA S.A. es el encargado de seleccionar el proveedor que más se adecúe a las necesidades de la Institución y, bajo el asesoramiento del Área de Operaciones y de Tecnología, se selecciona al proveedor GIGA DIGITAL S.A., por la experiencia comprobada que este tiene en el mercado a nivel nacional y el costo competitivo por sus servicios. Esta decisión se plasma en un Acta de Directorio, en donde se evidencia la decisión del mismo en lo referente al proveedor para el Proyecto. Ver Anexo 7 Acta de Directorio (extracto).

III.D.2.c. Riesgos y Contramedidas

Al evaluar el proyecto de implementación, se han considerado los posibles riesgos relacionados al proceso y, con el fin de mitigar o eliminar los mismos, se ha otorgado a cada uno de ellos una contramedida.

- Dificultad en uso de Equipos de Digitalización: El personal operativo de la entidad financiera no se encuentra familiarizado con equipos especializados para procesos de digitalización: uso de escáner y manejo de imágenes.

Contramedida:

- Incorporar dentro del Plan del Proyecto un período de tiempo adecuado para el entrenamiento tanto funcional como técnico.
 - Asegurar la aplicación de un conjunto de pruebas de certificación completo y con los escenarios más comunes dentro de la futura operativa.
- Integración con Plataforma Tecnológica Actual: Problemas en la compatibilidad del software de digitalización con el Sistema de información-Bancario ó problemas en el reconocimiento de códigos de barras generados desde el Sistema de información-Bancario.

Contramedida:

- Especificar la demanda de recursos a nivel de servidores y enlaces de comunicación así como también la localización de los mencionados servidores.
 - Realizar un proceso de implementación y monitoreo considerando un plan piloto.
- Integración del Equipo de Trabajo: Demora en la conformación del equipo de trabajo y la adecuación del espacio físico.

Contramedida:

- Dar el apoyo y empuje desde niveles gerenciales al proyecto, y transmitir importancia para crear compromiso.
- Persona de reemplazo con nivel de decisión igual o similar

- Cambios en los Requerimientos de la Solución: Cambios respecto a los requerimientos iniciales.

Contrameditada:

- o Emisión de Control de Cambios y eliminación de requerimientos no necesarios.

III.D.2.d. Equipo de Implementación

Con el fin de garantizar el éxito del proyecto, se debe escoger a los colaboradores que formarán parte del equipo de implementación, cada uno con sus roles y responsabilidades.

- Líder del Proyecto

Gabriela Morán, Asistente de Procesos, FINCA Ecuador

- Equipo de Implementación

GIGA Digital, Proveedor Externo software de digitalización

- Equipo de Soporte TI

Denis Moscoso, Jefe de Desarrollo, FINCA Ecuador

Ximena Cartagena, Coordinador Proyectos, FINCA-Ecuador

Javier Mantilla, Administrador Infraestructura, FINCA-Ecuador

- Equipo de Pruebas

Gabriela Morán, Asistente de Procesos, FINCA Ecuador

Mirian Ocaña, Coordinador de Operaciones, FINCA Ecuador

- Equipo de Administración y Entrega

Deisi Llerena, Gerente de Operaciones, FINCA Ecuador

Gabriela Morán, Asistente de Procesos, FINCA Ecuador

Se deberá asegurar a las personas que se definan como back up para el equipo del proyecto definido

Líder del Proyecto

III.D.2.d.1. Responsabilidades del Equipo de Implementación

- Líder del Proyecto
 - Coordina la implementación de los requerimientos y el trabajo de los grupos involucrados.
 - Es el enlace entre el área de negocio y el área de desarrollo.
 - Mantener el calendario del proyecto y realizar reportes del mismo.
 - Controla el proceso de desarrollo.
 - Comunicación y negociación dentro del equipo de trabajo.
- Equipo de Implementación
 - Especifica las características físicas del diseño.
 - Estima tiempos y esfuerzos para implementar las características del producto.
 - Implementa las características o requerimientos.
 - Prepara el producto para la entrega.
- Equipo de Soporte TI
 - Brinda apoyo tecnológico al proveedor externo en el proceso de implementación.
 - Desarrolla los aplicativos/requerimientos necesarios para la implementación.
 - Equipo de Pruebas
 - Asegura que todas las especificaciones sean cumplidas.
 - Desarrolla las estrategias y planes de prueba.
 - Define pruebas de estrés y concurrencia.
- Equipo de Administración y Entrega
 - Asegurarse de que el producto pase a producción suavemente.
 - Garantiza que el producto sea operable, mantenible y monitoreable.
 - Garantiza que cumpla con el estándar institucional.
 - Asegurar que el producto no genere conflicto con aplicaciones existentes.

- Actúa como responsable del soporte y la operación del producto.
- Definir los posibles riesgos y especificar los procedimientos de contingencia.
- Establece los procedimientos para la operatividad y mantenimiento de producto.

III.D.2.e. Entregables Finales

Al finalizar el proyecto de implementación, la Institución podrá disponer de:

- Herramienta de digitalización habilitada para el escaneo y consulta de información.
- Centro de Procesamiento de Datos en funcionamiento
- Infraestructura tecnológica para soporte de la nueva herramienta: servidores, enlaces, equipos de cómputo y de digitalización.

III.D.2.f. Análisis Financiero

Para Banco FINCA S.A. como para cualquier otra institución, la implementación de un proyecto se lleva a cabo siempre y cuando este genere ganancias, o en su defecto ahorros, ya sea por mayores ingresos o menores costos respectivamente.

En el contexto del proyecto y, en esta primera instancia, se analizará la viabilidad del proyecto al comparar el costo que la institución tiene actualmente para digitar las carpetas de crédito versus el costo que tendría la institución para digitar estas mismas carpetas de crédito bajo el esquema de gestión documental planteado.

Cabe recalcar que la institución estima también, generar un “ahorro” en base al mejoramiento de la calidad de información física y digital que mantiene de sus clientes a través de la disminución de su índice de Riesgo Operativo; pero este segundo factor solo podrá ser evaluado después de que el proyecto se haya puesto en marcha.

III.D.2.f.1. Presupuesto

| COSTOS PROVEEDOR | | | |
|-------------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|
| Cant. | Descripción | Costo Unitario | Costo Total |
| 1 | Software | \$ 35.520,00 | \$ 35.520,00 |

| | | | |
|-------|----------|--------------|--------------|
| 1 | Hardware | \$ 25.200,00 | \$ 25.200,00 |
| TOTAL | | | \$ 60.720,00 |

Fuente: La Autora

Autor: Gabriela Morán

| COSTOS INTERNOS | | | |
|------------------------|---------------------|-----------------------|--------------------|
| Cant. | Descripción | Costo Unitario | Costo Total |
| 12 | Escritorios | \$ 114,00 | \$ 1.368,00 |
| 12 | Sillas | \$ 66,83 | \$ 802,00 |
| 1 | Mesa impresora | \$ 100,00 | \$ 100,00 |
| 1 | Archivador | \$ 180,00 | \$ 180,00 |
| 11 | Computador completo | \$ 1.000,00 | \$ 11.000,00 |
| 1 | Impresora | \$ 200,00 | \$ 200,00 |
| 11 | Pantallas | \$ 200,00 | \$ 2.200,00 |
| 1 | Servidor | \$ 6.500,00 | \$ 6.500,00 |
| 1 | Destructor de papel | \$ 100,00 | \$ 100,00 |
| 1 | Cableado de red | \$ 500,00 | \$ 500,00 |
| TOTAL | | | \$ 22.950,00 |

Fuente: La Autora

Autor: Gabriela Morán

| COSTOS OPERATIVOS | | | | |
|--------------------------|-------------------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|
| Cant. | Descripción | Costo Unitario | Costo Total x Mes | Costo Total x Año |
| 11 | Costo empleado Tipo 1 (Digitador) | \$ 560,00 | \$ 6.160,00 | \$ 73.920,00 |
| 1 | Costo empleado Tipo 2 (Coordinador) | \$ 1.540,00 | \$ 1.540,00 | \$ 18.480,00 |
| 1 | Suministros | \$ 30,00 | \$ 30,00 | \$ 360,00 |
| 1 | Mantenimiento de la herramienta | \$ 492,00 | \$ 492,00 | \$ 5.904,00 |
| 1 | Comunicaciones | \$ 200,00 | \$ 200,00 | \$ 2.400,00 |
| 1 | Servicios Básicos | \$ 100,00 | \$ 100,00 | \$ 1.200,00 |
| 1 | Arriendo | \$ 400,00 | \$ 400,00 | \$ 4.800,00 |
| TOTAL | | | | \$ 107.064,00 |

Fuente: La Autora

Autor: Gabriela Morán

III.D.2.f.2. Análisis de la TIR

El TIR (Tasa Interna de Retorno) es un indicador financiero que permiten evaluar la rentabilidad de un proyecto, pero que a diferencia de otro tipo de indicadores, toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

“Cuando la TIR es mayor que cero, el proyecto analizado devuelve el capital invertido más una ganancia adicional pero, se debe tomar en cuenta que no necesariamente significa que el proyecto

sea aceptado, por cuanto la TIR debe ser comparado contra la rentabilidad del segundo mejor proyecto representada por la tasa de descuento.”¹⁸

Para realizar este análisis es necesario plantear un flujo de efectivo de tal forma:

| |
|------------------|
| - Inversión |
| + Utilidad Año 1 |
| + Utilidad Año 2 |
| + Utilidad Año 3 |
| TIR (TOTAL) |

Cálculo de la Inversión Inicial

| INVERSION INICIAL | |
|--------------------------|---------------------|
| Software | \$ 35.520,00 |
| Hardware | \$ 25.200,00 |
| Costos Internos | \$ 22.950,00 |
| TOTAL | \$ 83.670,00 |

Fuente: Archivos Banco FINCA

Autor: Gabriela Morán

Cálculo de la Utilidad

La utilidad del proyecto, en primera instancia, es la diferencia entre el costo que tiene para la Institución el digitar las carpetas de crédito de la forma en que lo hace actualmente y, el costo que tendría digitar estas carpetas utilizando el sistema de digitalización de datos centralizado.

Para ello se deberá tomar en cuenta la siguiente información:

¹⁸ Métodos que SI consideran el valor del dinero en el tiempo, Moises Gutierrez, Colombia abril 2010, <http://es.scribd.com/doc/30134235/Breve-explicacion-sobre-el-TIR-y-el-VPN>

| DATOS | |
|---------------------------|-------|
| Incremento Anual Agencias | 2 |
| Incremento Anual Salarios | 2,00% |
| Inflación | 3% |

Fuente: Archivos Banco FINCA

Autor: Gabriela Morán

| COSTOS OPERATIVOS | | | | | |
|--------------------------|------------|-----------------|-------------------------------|---|-----------------|
| Período | Año | Agencias | Costo Operativo Actual | Costo Operativo con Implementación | Utilidad |
| 1 | 2013 | 17 | \$ 127.656,00 | \$ 107.064,00 | \$ 20.592,00 |
| 2 | 2014 | 19 | \$ 144.052,08 | \$ 116.020,07 | \$ 28.032,01 |
| 3 | 2015 | 21 | \$ 161.054,28 | \$ 120.510,03 | \$ 40.544,25 |
| 4 | 2016 | 23 | \$ 178.680,33 | \$ 130.182,34 | \$ 48.497,99 |
| 5 | 2017 | 25 | \$ 196.948,43 | \$ 140.194,89 | \$ 56.753,54 |
| 6 | 2018 | 27 | \$ 215.877,24 | \$ 150.557,48 | \$ 65.319,76 |
| 7 | 2019 | 29 | \$ 235.485,94 | \$ 161.280,14 | \$ 74.205,80 |
| 8 | 2020 | 31 | \$ 255.794,19 | \$ 172.373,18 | \$ 83.421,00 |
| 9 | 2021 | 33 | \$ 276.822,17 | \$ 183.847,19 | \$ 92.974,98 |
| 10 | 2022 | 35 | \$ 298.590,61 | \$ 195.713,01 | \$ 102.877,60 |

Fuente: La Autora

Autor: Gabriela Morán

Calculo de la TIR

| Período | Año | Concepto | Valor |
|----------------|------------|--|------------------|
| 0 | 2012 | Inversión Inicial | \$ (83.670,00) |
| 1 | 2013 | Utilidad (Ahorro costos con herramienta) | \$ 20.592,00 |
| 2 | 2014 | Utilidad (Ahorro costos con herramienta) | \$ 28.032,01 |
| 3 | 2015 | Utilidad (Ahorro costos con herramienta) | \$ 40.544,25 |
| 4 | 2016 | Utilidad (Ahorro costos con herramienta) | \$ 48.497,99 |
| 5 | 2017 | Utilidad (Ahorro costos con herramienta) | \$ 56.753,54 |
| 6 | 2018 | Utilidad (Ahorro costos con herramienta) | \$ 65.319,76 |
| 7 | 2019 | Utilidad (Ahorro costos con herramienta) | \$ 74.205,80 |
| 8 | 2020 | Utilidad (Ahorro costos con herramienta) | \$ 83.421,00 |
| 9 | 2021 | Utilidad (Ahorro costos con herramienta) | \$ 92.974,98 |
| 10 | 2022 | Utilidad (Ahorro costos con herramienta) | \$ 102.877,60 |
| | | TIR | 45% |
| | | Valor Actual Neto | (\$ 0,00) |

Este análisis demuestra que la implementación del sistema de gestión documental supera la tasa de rendimiento mínima aceptada por la institución, es decir, la Institución tendrá más utilidades al realizar el proyecto que al invertir este dinero en depósitos a plazo fijo, por ejemplo.

III.D.2.g. Revisión de Comité Ejecutivo

El Comité Ejecutivo está conformado por todos los gerentes de las áreas de la Institución. La continua comunicación entre el equipo de implementación y el Comité Ejecutivo ha sido una constante, pues son ellos los encargados de transmitir las necesidades de sus áreas dentro del proyecto. Al estar el Plan de Asesoría finalizado, es necesario registrar la aprobación del comité en un documento que brinde luz verde al inicio del proyecto. Ver Anexo 8 Acta de Reunión Comité Ejecutivo.

III.D.2.h. Firma de Documentos Contractuales

Una vez seleccionado el proveedor y determinados los acuerdos comerciales entre las partes, es necesario plasmar los mismos mediante un acuerdo legal.

Para lo cual se suscriben tres contratos:

- Comercial: Detalle del acuerdo comercial entre Banco FINCA S.A. y GIGA DIGITAL, incluyendo costos por hardware.
- Mantenimiento: Detalle del costo, aplicación y funcionamiento del mantenimiento anual de la herramienta.
- Licenciamiento: Detalle del costo, funcionamiento e instalación de licencias de software.

III.D.3. Desarrollo

En la etapa de desarrollo del proyecto se describen las actividades en las que la Institución interactúa directamente con el proveedor del software de digitalización y sus requerimientos. Simultáneamente, el Coordinador de Infraestructura Física de la Institución se encarga de la adecuación e instalación del Centro de Procesamiento, según la definición de Número de Personal requerido. Ver literal III.D.2.f.1 Presupuesto, de este documento.

III.D.3.a. Planeación del Proyecto

La planeación del proyecto se da inicio con una reunión entre el personal de la empresa proveedora del software de digitalización y el equipo de implementación de la Institución, en donde se revisa los temas básicos de comunicación y las necesidades de información de las dos partes, como:

- Tipo de documentación que maneja la Institución.
- Información que el proveedor necesita de la Institución con sus respectivos formatos.
- Contactos para cada uno de los niveles

III.D.3.b. Gestión de Documentos

La gestión de documentos busca registrar de manera apropiada y, en un lenguaje comprensible para el proveedor del software de digitalización, el esquema de documentación con el que la Institución trabaja, la relación que estos documentos tienen unos con otros y la información que se necesita extraer de cada documento al momento de digitalizarlo.

Toda esta información se sintetiza en una matriz llamada Malla Documental que se divide en ocho secciones detalladas a continuación.

III.D.3.b.1. Definición de grupos documentales

La documentación de crédito de la Institución se divide en dos grandes grupos: Banca Comunal/Grupo en Desarrollo y Crédito Individual. Físicamente estos grupos son carpetas, una por cada crédito individual o banco comunal/grupo en desarrollo y, dentro de cada carpeta, varias secciones en las que finalmente se ubican los documentos. Ver Anexo 9 Grupos Documentales

III.D.3.b.2. Definición de tipos documentales

Los tipos documentales son la subdivisión de los grupos documentales, es decir, para la Institución los tipos documentales son las secciones de cada carpeta.

Las carpetas de crédito individual y banca comunal/grupo en desarrollo, no se han dividido en las mismas secciones, ya que, cada producto requiere de distintos documentos y, esto significa que cada tipo de carpeta tendrá su propia estructura. Ver Anexo 10 Tipos Documentales.

III.D.3.b.3. Definición de key-words

Los key-words o palabras clave, son un conjunto de características de cada sección de la carpeta de crédito, que serán traídas por el software de digitalización para que el usuario pueda identificar los documentos de manera fácil y rápida.

Características como: fecha de solicitud del crédito, nombre del cliente, nombre del banco comunal, número de cuenta de ahorros del cliente, entre otros, son los filtros a través de los cuales el usuario podrá localizar a un documento en específico. Ver Anexo 11 Key-Words

III.D.3.b.4. Definición de referencias cruzadas

Ciertos documentos están relaciones unos con otros, es decir, la correcta identificación de un documento depende de la identificación de su documento relacionado. Un ejemplo claro de referencias cruzadas es la documentación del garante del crédito con el titular del crédito; si la información del garante del crédito se presenta por si sola es inservible, es necesario que se identifique a que titular está relacionado este garante. Ver Anexo 12 Referencias Cruzadas

III.D.3.b.5. Definición de auto-llenados

Para el software de digitalización, los documentos de crédito son imágenes que pertenecen a secciones y grupos, más no reconoce la información que estos contienen.

Al ser necesaria la identificación de los documentos mediante key-words, el software de digitalización deberá interactuar con el Sistema de información Bancario, sistema en donde se guarda toda la información de clientes y productos de la Institución; trayendo la información necesaria para identificar a los documentos y presentándola al usuario.

Los auto-llenados son entonces, un conjunto de información que el software de digitalización traerá automáticamente desde el Sistema de información Bancario, llenando todos los campos necesarios para el funcionamiento de los key-words.

La información requerida por el software de digitalización es preparada por el área de Tecnología, para que este pueda acceder a nuestro Sistema de información Bancario, sin tener acceso a ninguna otra información extra; la preparación de este conjunto de información especializada se conoce como Store-Procedures.

III.D.3.b.6. Definición de carpeta virtual

Al igual que una carpeta física, el software de digitalización permite la creación de carpetas virtuales cuya estructura y contenido es el mismo que el de una carpeta física.

El software de digitalización, mediante la lectura de códigos de barras colocados en la carpeta de crédito, indexará automáticamente los documentos en una carpeta virtual con la misma estructura y contenido que el de carpeta física. Ver Anexo 13 Carpeta Virtual

III.D.3.b.7. Definición de usuarios y tipos de usuarios

El sistema de digitalización tiene dos versiones, una versión *desktop* o escritorio que se instala en la computadora del usuario y una versión *web* en la que únicamente necesita que el usuario tenga acceso a Internet.

Para que el usuario tenga acceso a cualquiera de las dos versiones es necesario que tenga un usuario y clave de acceso al sistema, mientras que todas las acciones que este usuario pueda tomar sobre los documentos del sistema se definirán mediante los tipos de usuarios donde a cada tipo se le asigna diferentes permisos dependiendo de la actividad que realice en la Institución. Ver Anexo 14 Usuarios y Tipos de Usuarios.

III.D.3.b.8. Definición de códigos de barras

Según lo detallado en el punto III.D.2.a.2.1 Aplicativo de Generación de Códigos de Barras, es necesario que cada sección de la carpeta esté identificada por un código de barras.

Cada código de barras, individual o genérico, tendrá su propia estructura y deberá generarse automáticamente desde el Sistema de información Bancario. Ver Anexo 15 Estructura de Códigos de Barras.

III.D.3.c. Instalaciones y Configuraciones

En esta etapa, el proveedor deberá trabajar en las configuraciones necesarias para que el software de digitalización se adapte a los requerimientos de la Institución, según lo establecido en la Gestión de Documentos.

Una vez configurado el software, la Institución deberá entregar la información/aplicativos solicitados por el proveedor y, trabajar en conjunto en las siguientes actividades.

III.D.3.c.1. Entrega de Procesos de Auto-llenado

Según lo establecido en el literal III.D.3.b.5 Definición de Auto-llenados, el área de Tecnología de la Institución debe entregar al proveedor un conjunto de información llamada Store-Procedures, que permiten que el software de digitalización tome o “auto llene” los datos del cliente/banco comunal desde el Sistema de información Bancario y los relacione con el documento escaneado.

La Institución hace entrega de esta información al proveedor, quienes trabajan sobre pruebas conjuntas hasta verificar su buen funcionamiento. Ver Anexo 16 Auto-llenados.

III.D.3.c.2. Generación de Códigos de Barras

Los códigos de barras se generarán por medio de un aplicativo habilitado en el Sistema de información Bancario, desarrollado por el equipo de Tecnología de la Institución, en base a los requerimientos especificados en el punto III.D.3.b.8 Definición de Códigos de Barras.

Una vez finalizado, es necesario realizar pruebas que comprueben su buen funcionamiento. Ver Anexo 17 Informe de pruebas sobre aplicativo de generación de códigos de barras.

III.D.3.c.3. Instalación y Configuración de Hardware

En el proyecto, el hardware constituye:

- Un escáner por Agencia/Oficina de Servicios
- Un equipo de computo con dos pantallas, por cada digitador del Centro de Procesamiento

De tal forma que el proveedor hace la entrega de escáneres para todas las Agencias y Oficinas de Servicio y, la Institución será la responsable de llevarlos a cada dependencia e instalarlos.

Simultáneamente, los equipos de cómputo del Centro de Procesamiento, previamente adquiridos por el área de Administración de la Institución, son instalados y configurados por el equipo de Tecnología.

III.D.3.c.4. Instalación y Configuración de Software

En el proyecto, el hardware constituye:

- Software de Digitalización: On-Base
- Software de Escáner: Scandall-Pro

El proveedor instala el software de digitalización en todas las computadoras del Centro de Procesamiento y, un escáner para la realización de pruebas.

III.D.3.d. Pruebas y Ajustes

Una vez instalado el hardware y software, el equipo de pruebas junto con el proveedor, realizan pruebas sobre el funcionamiento de la herramienta.

Las pruebas se realizan en el Centro de Procesamiento, ubicado en la Agencia Chillogallo, por el lapso de 16 horas. Ver Anexo 18 Informe de pruebas sobre software de digitalización.

III.D.3.e. Certificación

Finalmente, el equipo de Administración y Entrega, certifica que el sistema funciona correctamente y es apto para ponerse en producción a nivel nacional.

De la misma forma, esta certificación comprende la revisión del Centro de Procesamiento, los equipos de cómputo y toda la adecuación del lugar de trabajo para los digitadores.

Esta aprobación, da luz verde al equipo de implementación para dar inicio a la planificación de capacitación en Agencias y Oficinas de Servicios a nivel nacional.

III.D.3.f. Generación de Normativa

El área de Procesos de la Institución es la encargada de generar normativa sobre el nuevo proceso que se implementará en Agencias y Oficinas de Servicios.

En tal sentido, se preparan tres documentos:

- Instructivo para la Digitalización de Carpetas de Crédito: Detalle sobre los criterios y procedimientos operativos que una Agencia/Oficina de servicios debe tomar en cuenta para digitalizar las carpetas de crédito y que sean digitadas en el Centro de Procesamiento. Ver Anexo 19 Instructivo para la Digitalización de Carpetas de Crédito.
- Manual de Usuario para la Digitalización de Carpetas de Crédito: Detalle de las actividades (pasos) que el usuario de Agencia/Oficina de Servicios debe realizar para escanear correctamente una carpeta de crédito. Ver Anexo 20 Manual de Usuario para la Digitalización de Carpetas de Crédito.

- Manual de Usuario para la Consulta WEB de Carpetas de Crédito: Detalle de las actividades (pasos) que el usuario de la Institución debe realizar si desea consultar la carpeta de crédito digitalizada en la web. Ver Anexo 21 Manual de Usuario para la Consulta WEB de Carpetas de Crédito.

Esta documentación será la base y guía de la implementación del sistema de digitalización de datos a nivel nacional, para actuales y futuros usuarios.

III.D.3.g. Capacitación

El proveedor del software de digitalización dicta tres capacitaciones con diferente contenido, cada una dirigida a un tipo de usuario.

Las capacitaciones son:

| Capacitación Técnica | Capacitación Usuario | Capacitación Administrador |
|--|---|---|
| Dirigida al equipo de Tecnología encargado de dar soporte al proyecto. | Dirigida a los digitadores del Centro de Procesamiento y asistentes operativos de Agencia/Oficina de Servicios. | Dirigida al Coordinador del Centro de Procesamiento y su back-up. |
| Ejemplo: Instalación y configuración de escáner. | Ejemplo: Digitalización de imágenes, visualización de imágenes. | Ejemplo: Eliminación de documentos, eliminación de comentarios. |

Fuente: La Autora
 Autor: Gabriela Morán

III.D.4.Implementación

En esta etapa, el equipo de implementación planifica y lleva a cabo la implementación del Sistema de Digitalización de Datos Centralizado en todas las Agencias/Oficinas de Servicios a nivel nacional.

Para ello, se ha realizado esquema de implementación general, con el contenido de cada una de las capacitaciones, así:

| Nro. | Nombre de la tarea | Responsable |
|------------|--|-----------------------------------|
| 1 | Inicio de Operaciones | Coordinador de Operaciones |
| 1.1 | Instalación Software y Hardware | Tecnología |
| | Aplicativo para la generación de Códigos de Barras | Tecnología |
| | Scanner | Tecnología |
| 1.2 | Inducción General "Centro de Procesamiento" Chillogallo | Coordinador de Operaciones |
| 1.3 | Verificación de funcionamiento de Software y Hardware | Asistente de Procesos |
| | Generación de Códigos de Barras | Asistente de Procesos |
| | Escaneo de Imágenes | Asistente de Procesos |
| | Verificación de imágenes en servidor | Asistente de Procesos |
| | Lectura de Códigos de Barras | Asistente de Procesos |
| 1.4 | Capacitación Operativa | Coordinador de Operaciones |
| | Revisión y Entrega de Instructivo | Asistente de Procesos |
| 1.5 | Integración de digitación al Centro de Procesamiento | Coordinador de Operaciones |
| 1.6 | Levantamiento de estadísticas diarias | Coordinador de Operaciones |
| 1.7 | Inducción General "Centro de Procesamiento" Las Casas | Coordinador de Operaciones |

Fuente: Archivos Banco FINCA

Autor: Gabriela Morán

Conjuntamente con un cronograma general de implementación a nivel nacional, dividido en dos partes principales, que se detallan a continuación. Ver Anexo 22 Cronograma de Implementación

III.D.4.a. Primera Fase: Funcionamiento Piloto

Como parte del cronograma de implementación, se ha planificado una primera fase de prueba o guía, donde se trabajará por un mes con la Agencia seleccionada con el objetivo de detectar cualquier nueva necesidad o requerimiento que no se hayan tomado en cuenta en las anteriores fases del proyecto.

Para este proceso, se selecciona a la Agencia Chillogallo y a la Oficina de Servicios Las Casas por ser dependencias ubicadas en la ciudad de Quito, lo que facilitará la comunicación y logística en cualquier inconveniente.

III.D.4.b. Segunda Fase: Funcionamiento a Nivel Nacional

Una vez superada la fase piloto, se da inicio a la implementación nacional que se realizará de manera gradual. Un miembro del equipo de implementación es designado para movilizarse hasta cada Agencia/Oficina de Servicio para cumplir con el proceso de implementación, según el cronograma establecido.

En esta fase se da preferencia a las Oficinas de Servicios, ya que según regulación de la Superintendencia de Bancos y Seguros están prohibidas generar productos bancarios, y no podían, por sí mismas, ingresar las carpetas de crédito al Sistema de información Bancario.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

IVA. Resultados de la Asesoría

El Centro de Procesamiento y, el Sistema de Digitalización de Datos en Agencia/Oficina de Servicios, está en funcionamiento después de haber cumplido con éxito los objetivos específicos del proyecto como: definir las características técnicas y funcionales básicas para el funcionamiento del proyecto, encontrar el proveedor de hardware y software que se adecuó a las necesidades de la Institución, realizar pruebas sobre el funcionamiento del sistema y, finalmente, la capacitación a nivel nacional sobre el nuevo proceso de revisión-ingreso de carpetas de crédito al sistema bancario, junto con la entrega de normativa (instructivos, manuales de usuario) que guíen al usuario en el nuevo proceso.

En la siguiente tabla se cuantifica el número de solicitudes o carpetas de crédito procesadas a través del Sistema de Digitalización de Datos Centralizado, desde la fecha en que entró en funcionamiento hasta la actualidad.

| Nro. | AGENCIAS | dic-12 | ene-13 | feb-13 | mar-13 | abr-13 | may-13 | TOTAL | % Error |
|------|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|---------|
| 1 | CHILLOGALLO | 41 | 296 | 271 | 254 | 259 | 304 | 1425 | |
| | devoluciones | 34 | 78 | 63 | 49 | 45 | 44 | 313 | 22% |
| 2 | LAS CASAS | 102 | 455 | 447 | 412 | 412 | 446 | 2274 | |
| | devoluciones | 23 | 118 | 73 | 55 | 79 | 92 | 440 | 19% |
| 3 | ESMERALDAS | | 293 | 182 | 251 | 373 | 347 | 1446 | |
| | devoluciones | | 38 | 24 | 20 | 52 | 41 | 175 | 12% |
| 4 | QUININDE | | 271 | 245 | 303 | 322 | 311 | 1452 | |
| | devoluciones | | 59 | 58 | 38 | 55 | 31 | 241 | 17% |
| 5 | CHONE | | 82 | 140 | 213 | 157 | 195 | 787 | |
| | devoluciones | | 1 | 44 | 17 | 36 | 0 | 98 | 12% |
| 6 | IBARRA | | | | 156 | 243 | 225 | 624 | |
| | devoluciones | | | | 21 | 68 | 47 | 136 | 22% |
| 7 | TULCAN | | | | 144 | 236 | 165 | 545 | |
| | devoluciones | | | | 10 | 58 | 24 | 92 | 17% |
| 8 | SAN GABRIEL | | | | 18 | 51 | 77 | 146 | |
| | devoluciones | | | | 0 | 19 | 17 | 36 | 25% |
| 9 | SANTO DOMINGO | | | | | 336 | 347 | 683 | |

| | | | | | | | | | |
|--------------|-----------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-----|
| | devoluciones | | | | | 59 | 63 | 122 | 18% |
| 10 | PARQUE LA MADRE | | | | | 323 | 406 | 729 | |
| | devoluciones | | | | | 73 | 86 | 159 | 22% |
| 11 | QUEVEDO | | | | | 492 | 616 | 1108 | |
| | devoluciones | | | | | 74 | 93 | 167 | 15% |
| 12 | ALBORADA | | | | | 195 | 121 | 316 | |
| | devoluciones | | | | | 78 | 42 | 120 | 38% |
| 13 | PAR. CALIFORNIA | | | | | 204 | 209 | 413 | |
| | devoluciones | | | | | 96 | 61 | 157 | 38% |
| 14 | PORTOVIEJO | | | | | | 248 | 248 | |
| | devoluciones | | | | | | 73 | 73 | 29% |
| 15 | MANTA | | | | | | 364 | 364 | |
| | devoluciones | | | | | | 57 | 57 | 16% |
| 16 | LOJA | | | | | | 161 | 161 | |
| | devoluciones | | | | | | 72 | 72 | 45% |
| 17 | LIBERTAD | | | | | | 1094 | 1094 | |
| | devoluciones | | | | | | 218 | 218 | 20% |
| TOTAL | | 200 | 1691 | 1547 | 1961 | 4395 | 6697 | 16491 | |

Fuente: La Autora

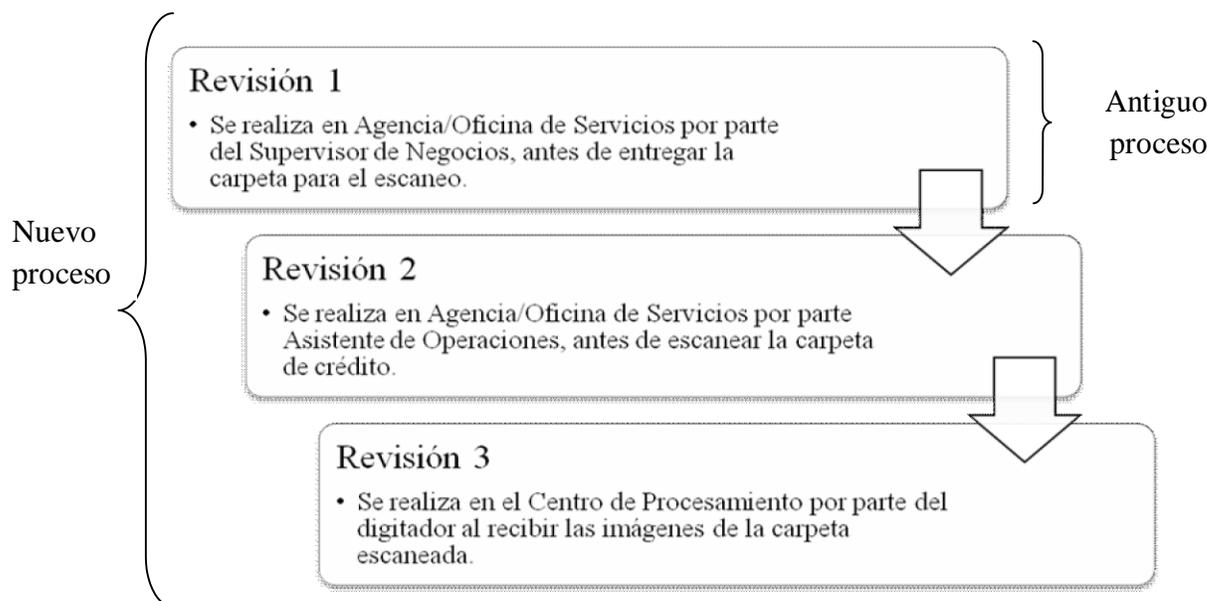
Autor: Gabriela Morán

Todas las dependencias son parte ya del Sistema de Digitalización de Datos Centralizado y, al momento, el 100% de los créditos desembolsados pasan por este proceso.

La mejora en la calidad de información

En cuanto a la calidad de información, el antiguo proceso se ve reemplazado por uno nuevo, que hace énfasis en la revisión de la documentación previo el ingreso al sistema bancario.

En este nuevo proceso se revisa no una, sino tres veces la documentación antes de registrarla en el sistema bancario y, si bien las actividades de “control de calidad” no agregan valor al proceso, son este tipo de actividades las que, por el momento, contribuirán al cumplimiento de los objetivos de la Institución.



Este incremento de controles, demuestra su efectividad al revisar la disminución de errores operativos al compara el período 2012-2013.

| ERRORES OPERATIVOS 2012 | | | | | | |
|--------------------------------|--------------------------|--|--|-----------------|-------------------|------------------|
| Proceso | Subproceso | Evento | Descripción | Nro. de Eventos | Impacto Económico | Monto recuperado |
| Gestión de Crédito | Banca Comunal | Créditos otorgados y desembolsados sin la obtención previa de la documentación requerida debidamente firmada | Desembolso de créditos sin contar con la documentación requerida obligatoria. | 73 | \$ 18,513.17 | \$ - |
| Gestión de Crédito | Banca Comunal | Otorgamiento de crédito a persona sin verificación completa de fuentes de ingreso e información en general | Crédito otorgado a cliente que no respaldó correctamente y de manera veraz su actividad económica. | 38 | \$ 9,636.99 | \$ - |
| Gestión de la Producción | Gestión de la producción | Incumplimiento a Instrucciones Operativas, Procesos y Procedimientos establecidos | Documentación no archivada a tiempo en los expedientes de crédito de los clientes | 79 | \$ 20,034.80 | \$ - |
| Gestión de Crédito | Banca Comunal | Incumplimiento de Metodología de BC | No se puede localizar a clientes para realizar gestión de cobranza | 86 | \$ 21,810.03 | \$ - |
| TOTAL | | | | 276 | \$ 69,994.98 | \$ - |

Fuente: Archivos Banco FINCA

Autor: Gabriela Morán

| ERRORES OPERATIVOS 2013 | | | | | | |
|--------------------------------|---------------|-------------------------------------|--|-----------------|-------------------|------------------|
| Proceso | Subproceso | Evento | Descripción | Nro. de Eventos | Impacto Económico | Monto recuperado |
| Gestión de Crédito | Banca Comunal | Incumplimiento de Metodología de BC | Aprobación de comités de crédito sin contar con la documentación regularizada de acuerdo al check-list vigente | 29 | \$ 7,354.55 | \$ - |

| | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|---|---|----|--------------|------|
| Gestión de la Producción | Gestión de la producción | Incumplimiento a Instrucciones Operativas, Procesos y Procedimientos establecidos | Documentación no archivada a tiempo en los expedientes de crédito de los clientes | 48 | \$ 12,173.04 | \$ - |
| Gestión de la Producción | Gestión de la producción | Incumplimiento a Instrucciones Operativas, Procesos y Procedimientos establecidos | Mala conformación del expediente de Crédito de los clientes | 15 | \$ 3,804.08 | \$ - |
| TOTAL | | | | 92 | \$ 23,331.66 | \$ - |

Fuente: Archivos Banco FINCA

Autor: Gabriela Morán

Estas cantidades están basadas en los reportes de todo el personal al Oficial de Riesgos, la Institución estima que solo el 25% de estos errores son reportados.

Sin duda, la cantidad de errores operativos nunca llegará a cero, ya que el ingreso sigue siendo manual y depende de la calidad de información levantada en campo, y de la habilidad que el digitador tenga al ingresar la información de la carpeta de crédito al sistema bancario. La ventaja del nuevo sistema de gestión documentario es que garantiza que la información que se va a ingresar al sistema bancario ha pasado por varios filtros de control previos y, al ser el ingreso de esta información centralizado en un solo lugar (Centro de Procesamiento) se estandariza los niveles requeridos de calidad para todas las Agencias/Oficinas de Servicios a nivel nacional.

La utilidad (ahorro) generado para la Institución

En la sección III.D.2.F “Análisis Financiero” se revisó la viabilidad del proyecto, comparando la diferencia de costos entre mantener el esquema actual de ingreso de carpetas de crédito al sistema bancario, e implementar un nuevo sistema de gestión documentar apoyados con un software especializado.

Después de que el proyecto ha sido implementado exitosamente, es necesario realizar un análisis sobre el ahorro que genera para la institución el haber mejorado la calidad de información en su sistema bancario y, haber disminuido el número de errores operativos que se registraban por este motivo.

- Análisis de la TIR (Incluyendo ahorro en Riesgo Operativo)

Así mismo, este análisis se basa en la teoría establecida en el literal III.D.2.f.2 “Análisis de la TIR”, pero a diferencia del primer análisis, este incluye en las “entradas anuales” el valor que se había calculado como Rentabilidad A + el ahorro que la Institución tiene mensualmente al reducir el número de errores operativos.

| Período | Año | Concepto | Valor |
|----------------|------------|------------------------------------|----------------|
| 0 | 2012 | Inversión Inicial | \$ (83.670,00) |
| 1 | 2013 | Utilidad (Rentabilidad A + Ahorro) | \$ 67.255,32 |
| 2 | 2014 | Utilidad (Rentabilidad A + Ahorro) | \$ 74.695,33 |
| 3 | 2015 | Utilidad (Rentabilidad A + Ahorro) | \$ 87.207,57 |
| 4 | 2016 | Utilidad (Rentabilidad A + Ahorro) | \$ 95.161,31 |
| 5 | 2017 | Utilidad (Rentabilidad A + Ahorro) | \$ 103.416,86 |
| 6 | 2018 | Utilidad (Rentabilidad A + Ahorro) | \$ 111.983,08 |
| 7 | 2019 | Utilidad (Rentabilidad A + Ahorro) | \$ 120.869,12 |
| 8 | 2020 | Utilidad (Rentabilidad A + Ahorro) | \$ 130.084,32 |
| 9 | 2021 | Utilidad (Rentabilidad A + Ahorro) | \$ 139.638,30 |
| 10 | 2022 | Utilidad (Rentabilidad A + Ahorro) | \$ 149.540,92 |
| | | TIR | 92% |

En resumen, las cifras son claras al demostrar que una vez implementado el proyecto, se ratifica fue rentable desde el primer año de funcionamiento.

Por otro lado, el proyecto debía ser adaptable a los cambios de la Institución, por lo que se debió realizar algunas modificaciones en el proceso de implementación, entre ellas:

- Cronograma

El cronograma de implementación debió ser modificado de tal forma que, durante los meses febrero y marzo no se incremento el número de dependencias trabajando con el Sistema de Datos Centralizado, debido a la finalización de otro proyecto que debía implementarse de forma inmediata; durante el mes de abril y mayo se aceleró el proceso al implementar ocho dependencias.

Varias veces, el orden en de implementación de las dependencias también cambió; como se muestra en el siguiente cuadro.

| Cronograma Inicial | | Cronograma Real | |
|---------------------------|--------------------|------------------------|--------------------|
| 1 | Chillo Gallo | 1 | Chillo Gallo |
| 2 | Las Casas | 2 | Las Casas |
| 3 | Esmeraldas | 1 | Esmeraldas |
| 4 | Quinindé | 4 | Quinindé |
| 5 | Parque de la Madre | 16 | Chone |
| 6 | Alborada | 12 | Ibarra |
| 7 | Manta | 10 | Tulcán |
| 8 | San Gabriel | 8 | San Gabriel |
| 9 | Parque California | 13 | Santo Domingo |
| 10 | Tulcán | 5 | Parque de la Madre |
| 11 | Libertad | 17 | Quevedo |
| 12 | Ibarra | 6 | Alborada |
| 13 | Santo Domingo | 9 | Parque California |
| 14 | Loja | 15 | Portoviejo |
| 15 | Portoviejo | 7 | Manta |
| 16 | Chone | 14 | Loja |
| 17 | Quevedo | 11 | Libertad |

Fuente: La Autora

Autor: Gabriela Morán

Estos cambios se dieron, principalmente, por la necesidad de las dependencias de entrar en el Sistema de Digitalización de Datos, es decir, se daba prioridad a las que presentaban más problemas y errores operativos con los procesos relacionados con la digitación.

- Personal

De acuerdo a la necesidad establecida de personal para el Centro de Procesamiento, 11 digitadores y 1 coordinador son suficientes para procesar todas las carpetas de crédito a nivel nacional.

Sin embargo, al implementar el proceso de forma paulatina no fue necesario, en primera instancia, contratar a la totalidad del personal; se inició con un digitador y un coordinador, elegidos al interior de la Institución por medio de un concurso interno en la ciudad de Quito.

Conforme el proceso avanzaba, se incrementaba la necesidad de contratar personal externo y esto significa una tarea constante para el área de Operaciones, debido a la poca oferta de digitadores experimentados en el mercado y el alto porcentaje de deserción del personal contratado, ya que el trabajo exige alta disponibilidad de los digitadores, pues, si el equipo no está completo es necesario tener turnos de trabajo extendidos entre semana y sábado y domingo.

Ya que este elemento amenazaba con detener la productividad del Centro de Procesamiento, se realizó un concurso interno a nivel nacional para traer digitadores desde las Agencias (mismos que con la implementación del Sistema de Digitalización de Datos Centralizado dejaron de ingresar carpetas al Sistema Bancario y ahora dedican la mayoría de su tiempo a otras actividades operativas), pero ninguno quiso cambiar su domicilio a la ciudad de Quito. Eventualmente se realizaba “préstamos” de este personal a las Agencias/Oficinas de Servicios, trasladándose al Centro de Procesamiento por cortos períodos de tiempo.

Finalmente, y para dar una solución temporal a este inconveniente, se trasladan las licencias del software de digitalización que no están en uso, a ciertos Asistentes Operativos de Agencias/Oficinas de Servicios para que cumplan la función de digitadores en sus respectivas dependencias. El objetivo del Sistema de Digitalización de Datos Centralizado es mantener la digitación de carpetas de crédito en un solo lugar, conservando uniformidad y calidad en la información ingresada, y es por esta razón que el proceso de selección de digitadores no se ha detenido y, esta medida se mantendrá solo hasta que el equipo de digitadores del Centro de Procesamiento se haya consolidado.

Conclusiones

La implementación del Sistema de Digitalización de Datos Centralizado en Banco FINCA S.A. fue exitosa en cada una de sus etapas; iniciando con el diseño del proyecto y finalizando con la implementación del mismo a nivel nacional.

Para Banco FINCA, el éxito del proyecto se llevaría cabo en la medida en que el nuevo proceso documentario incrementa el nivel de calidad de la información física y digital que mantiene de sus clientes, generando así un ahorro al disminuir el índice de errores operativos, objetivo que se ha cumplido con éxito al reducir el porcentaje de errores operativos en un 67% lo que representa un ahorro de \$46000 dólares al año aproximadamente.

Finalmente, el proyecto no solamente representa ganancias económicas sino, un conjunto de beneficios cualitativos que harán posible que la Institución tenga un adecuado manejo documentario, que es tan importante como el manejo financiero. Este proyecto podría ser la base para que los resultados digitalizados permitan no solamente una mejora y eficiencia en el proceso de ingreso de información, sino también de cómo optimizar los procesos de cobranza, análisis de riesgo, proyecciones, análisis de mercado, etc. convirtiéndose en una fuente invaluable para un “Data Mining” de inteligencia de negocio que le permita volverse una ventaja competitiva y, en adición, la digitalización de documentos ha resultado tan beneficiosa para la Institución, que se ha realizado un nuevo contrato con el proveedor para digitalizar la información de productos pasivos como Depósitos a Plazo Fijo y Cuentas de Ahorro, documentación de cajas, como comprobantes de depósitos/retiros y, documentación contable.

IVB. Recomendaciones

Según lo establecido, ha transcurrido un año desde la fecha de inicio del proyecto hasta que este estuvo en funcionamiento a nivel nacional y, a lo largo de este tiempo, se ha ido registrando ciertas recomendaciones que ayudaron a que el nuevo proceso de gestión documentaria funcione exitosamente, entre ellas:

Mecanismos de Comunicación

Es necesario que el usuario (Agencia/Oficinas de Servicios) asigne un delegado responsable para comunicarse con el Centro de Procesamiento y, que el Centro de Procesamiento tenga un delegado

responsable que pueda transmitir novedades sobre las carpetas de crédito a cada usuario. Como es normal en la operatividad de todo proceso, existen novedades diarias sobre el recibimiento y procesamiento de carpetas de crédito y, si no existe un canal establecido de comunicación entre los actores del proceso, este tendrá muchas dificultades para finalizarse con éxito, perjudicando a los clientes.

Establecer Horarios

Es necesario que los principales actores de este proceso (Usuarios y Centro de Procesamiento) lleguen a acuerdos de nivel de servicio, en donde se establezcan los tiempos estándar en que una carpeta de crédito será ingresa al sistema bancario. Por ejemplo, toda carpeta de crédito que se reciba en el Centro de Procesamiento hasta las 12h00 será ingresa al sistema bancario hasta las 17h00 del mismo día, las carpetas de crédito que se reciban después las 12h00 se ingresarán al sistema bancario hasta las 17h00 del siguiente día. Estos acuerdos tienen como principal objetivo beneficiar al cliente, es decir, la Agencia/Oficina de Servicios deberá evitar que el cliente se acerque a la dependencia cuando su solicitud no ha sido procesada.

Actualización de la Herramienta Tecnológica

De igual forma, es necesario que la Institución invierta todos los recursos necesarios en mantener actualizado el software de gestión documental. Este programa es básico para el funcionamiento del sistema de digitalización centralizada de datos y, el que permite que la Institución minimice la brecha tecnológica que mantiene con sus competidores en el mercado, si no se actualiza, la brecha comenzará a incrementarse rápidamente haciendo que todo el dinero, esfuerzos y tiempo invertido se desperdicien.

BIBLIOGRAFIA

“Herramienta para el análisis y mejora de Procesos”. Programa Especial de Mejora en la Gestión de la Administración Pública Federal. Septiembre del 2008

<http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/1581/8/herramientas.pdf>

“Retorno sobre la inversión ROI”. CN Crece Negocios. 7 de Noviembre del 2012

<http://www.crecenegocios.com/retorno-sobre-la-sobre-inversion-roi>

“Modelo Estructural y Funcional de una Agencia Bancaria”. Gestión Institucional Bancaria. 5 de junio del 2010

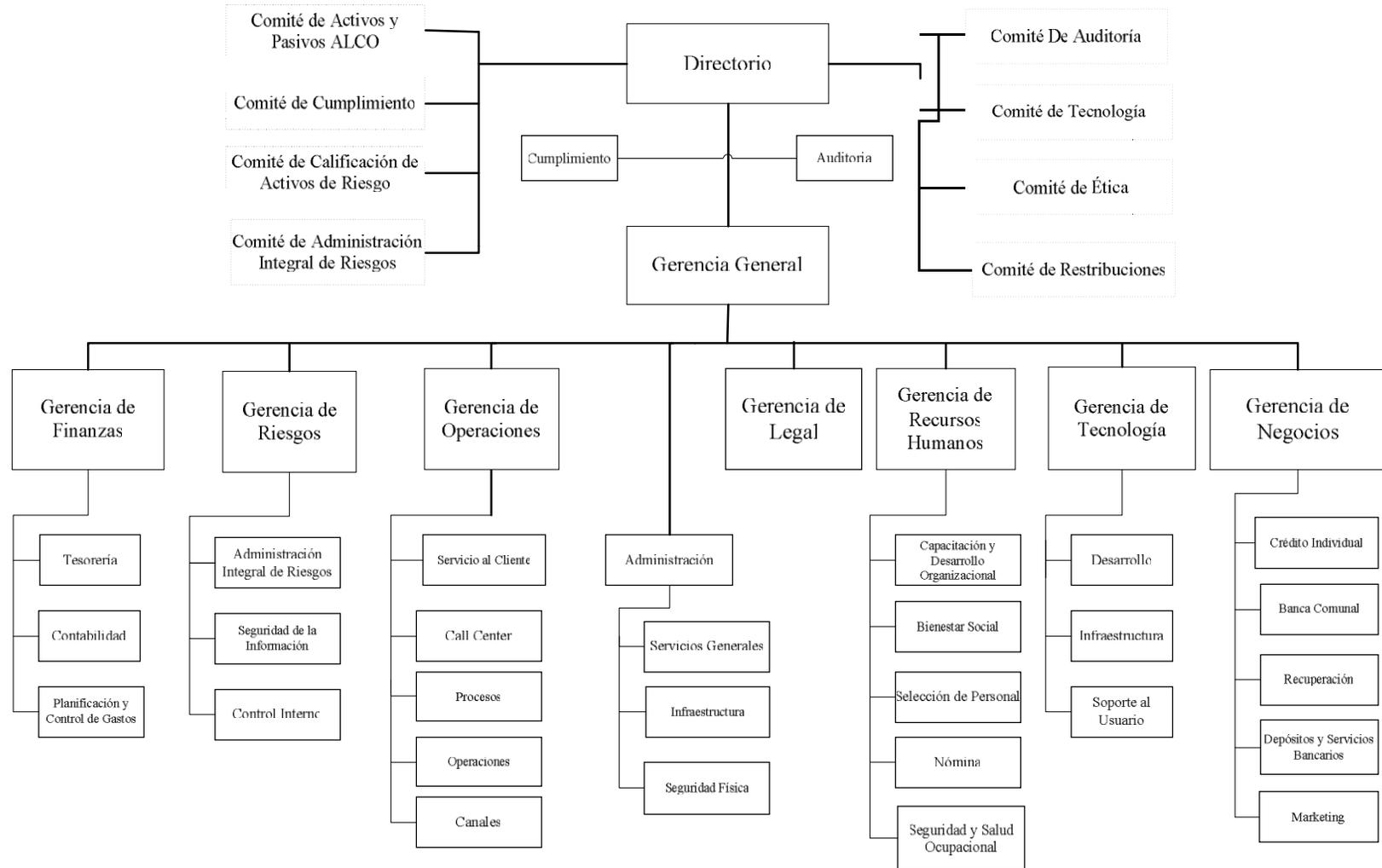
http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6195/17/17813_9.pdf

“Concepto de Crédito”. Todo Préstamos. 12 de enero del 2009

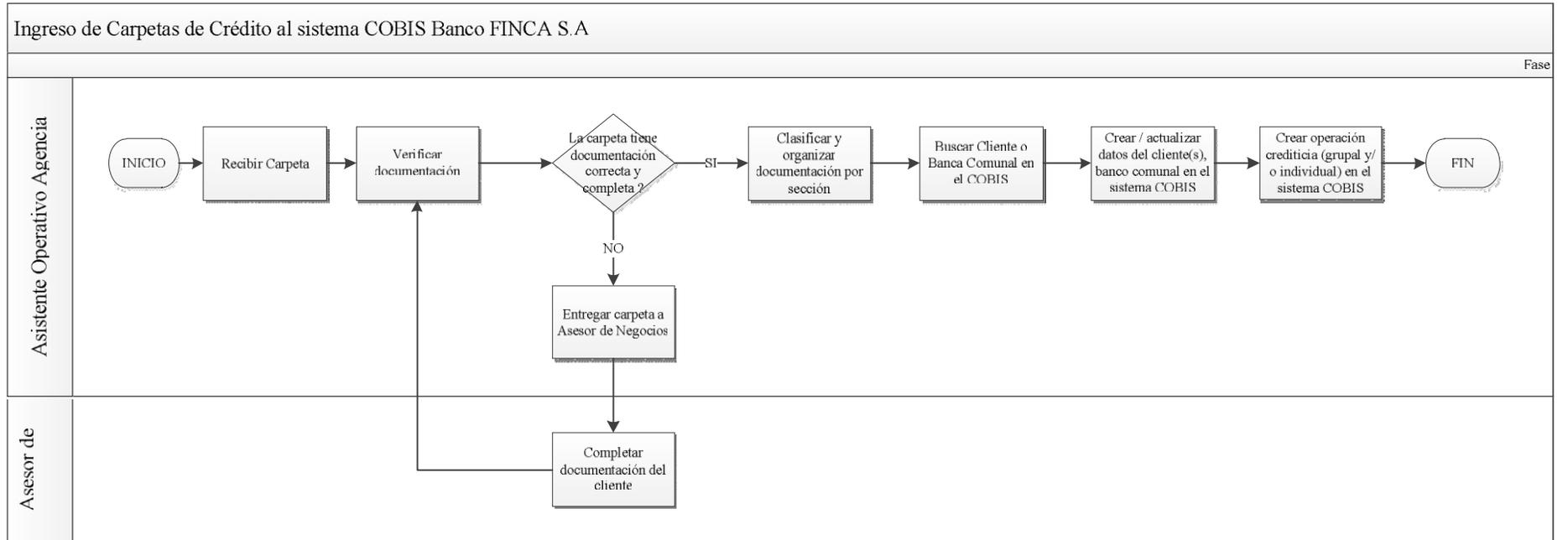
<http://www.todoprestamos.com/prestamos/credito/>

V. ANEXOS

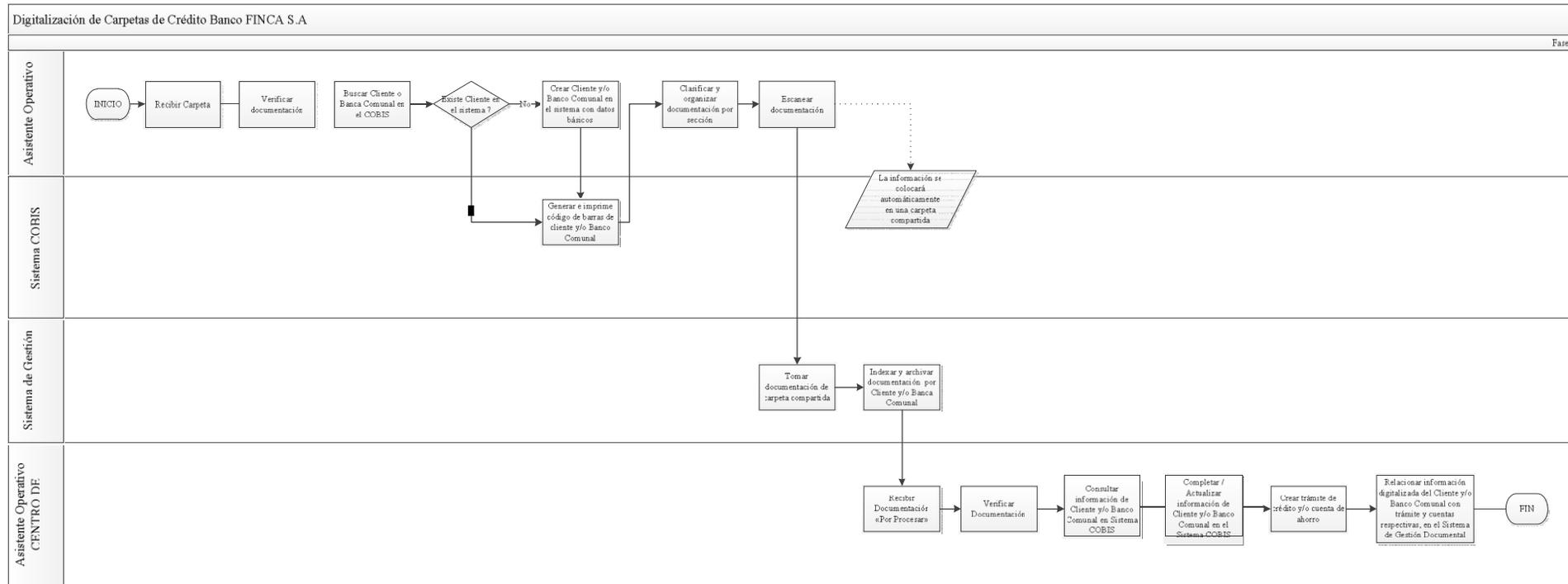
Anexo 1 Organigrama Estructural de Banco FINCA S.A.



Anexo 2 Flujo de Proceso Actual



Anexo 3 Flujo de Proceso Esperado



Anexo 4 Check-List de Documentos.

| Sección | Banca Comunal | Orden | Check List | Código |
|---|--|--|--------------------------|--------------------------|
| Bancos Comunales | Check List de Crédito | 0 | <input type="checkbox"/> | GN-GC-FM |
| | Acta de Instalación | 1 | <input type="checkbox"/> | GN-GC-FM-AI |
| | Reglamento Interno | 1 | <input type="checkbox"/> | GN-GC-FM-RI |
| | Información Previa General | 1 | <input type="checkbox"/> | GN-GC-FM-IG |
| | Solicitud de Crédito Grupal | 1 | <input type="checkbox"/> | GN-GC-FM-SG |
| | Solicitud de Crédito COBIS | 2 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| | Resolución de Crédito Grupal | 2 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| | ~Formulario de Negativa del Crédito | 2 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| | Copia de hoja de liquidación y desembolso a clientes | 2 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| | Información Consolidada de las Cuenta Grupal | 2 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| | Pre Cierre de Ciclo | 1 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| | Estado de Cuenta Grupal | 1 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| | Contrato de Préstamo Grupal | 2 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| | Información de Clientes | Ficha de Información Básica de cliente persona natural | 1 | <input type="checkbox"/> |
| Solicitud de Producto Bancario Persona Natural | | 1 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| Evaluación Socioeconómica Tipo A | | 1 | <input type="checkbox"/> | GN-GC-FM-ES |
| Anexo A - Carga Financiera | | 1 | <input type="checkbox"/> | GN-GC-FM-AA |
| Copia de Cédula (Copia legible) | | 1 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| Copia de papeleta de Votación (Copia legible) | | 1 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| Planilla de Servicio Básico (Valido por 1 año para clientes antiguos, y de 3meses para clientes nuevos) | | 1 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| Pagaré | | 2 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| Tabla de amortización | | 2 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| Cierre de Ciclo | Información Cierre de Ciclo (Una por cada ciclo obligatorio) | 2 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| | Acta entrega recepción de documentos de crédito | 2 | <input type="checkbox"/> | GN-GC-FM-ER |
| | *Kardex de Cobranzas | 2 | <input type="checkbox"/> | GN-GC-FM-KM |
| Notificaciones | | 2 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| Información | Acta entrega-recepción de pagarés | 2 | <input type="checkbox"/> | GN-GC-FM-EP |

| | | | | |
|-----------------------------------|---|-------|--------------------------|-------------|
| Pasiva Ciclos Anteriores | Contrato de préstamos y tabla de amortización grupal | 2 | <input type="checkbox"/> | GN-GC-FM-CP |
| | Solicitud de Crédito Grupal | 2 | <input type="checkbox"/> | GN-GC-FM-SG |
| | Solicitud de Crédito COBIS | 2 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| | Hoja de Liquidación y desembolsos a Clientes | 2 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| Captaciones y Servicios Bancarios | Solicitud de Producto Bancario "Cuenta Grupal" | 2 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| | Contrato de Apertura de Cuenta Grupal | 2 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| Sección | CRÉDITO INDIVIDUAL | Orden | Check List | Código |
| Anexos del Deudor y Cónyuge | Ficha de Información básica de cliente persona natural | 1 | <input type="checkbox"/> | GN-GC-FM-IB |
| | Solicitud de Producto Bancario Persona Natural | 1 | <input type="checkbox"/> | GN-GC-FM |
| | Evaluación Socioeconómica Tipo B | 1 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| | Anexo A - Carga Financiera | 1 | <input type="checkbox"/> | GN-GC-FM-AA |
| | Declaración Jurada de Bienes | | <input type="checkbox"/> | GN-GS-FM-DJ |
| | Copia de Cédula Deudor y Cónyuge | 1 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| | Copia de papeleta de Votación Deudor y Cónyuge | 1 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| | Planilla de Servicio Básico (Valido de hasta un mes atrás) | 1 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| | Documentos sustentables de los Bienes (Imp. Predial, copia de escrituras, matricula, etc) | 1 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| | Documentos que certifican la propiedad del Negocio (RUC, facturas, etc) | 1 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| | Scoring buró de crédito | 1 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| | Resolución de crédito individual | 2 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| | ~Formulario de Negativa del Crédito | 2 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| | Hoja de Liquidación de Préstamo | 2 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| | Tabla de amortización | 2 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| | Pagaré | 2 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| Anexos Garante y Cónyuge | Ficha de Información básica de cliente persona natural | 1 | <input type="checkbox"/> | GN-GC-FM-IB |
| | Evaluación Socioeconómica Tipo C | 1 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| | Scoring buró de crédito | 1 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| | Copia de Cédula Garante y Cónyuge | 1 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| | Copia de papeleta de Votación Garante y Cónyuge | 1 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| | Cartilla de Servicio Básico | 1 | <input type="checkbox"/> | N/A |

| | | | | |
|-----------------------------------|--|---|--------------------------|-------------|
| | Documentos sustentables de los Bienes (Imp. Predial, copia de escrituras, matricula, etc) | 1 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| | Certificado de ingresos actuales (Para dependientes laborales) | 1 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| | Documentos que certifican la propiedad del Negocio(Para actividad económica propia:RUC, facturas, etc) | 1 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| Seguimiento de Mora | *Seguimiento de destino de cartera y mora | 2 | <input type="checkbox"/> | GN-GC-FM-DC |
| Captaciones y Servicios Bancarios | Solicitud de Producto Bancario "Cuenta Individual" | 2 | <input type="checkbox"/> | GN-GC-FM-DC |
| | Contrato de cuenta de ahorros | 2 | <input type="checkbox"/> | GN-GC-FM-DC |

 Documentación nueva en Check List, conservar archivo en lugar físico y escanear solo para efecto de digitalización

 A partir de ciclo 1

 No escanear

 Eliminado

Anexo 5 FINCA 2012 Fintrack Outreach Ecuador December (extracto)

| | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Loans Outstanding - Total | 36.210 | 35.440 | 36.277 | 37.007 | 37.007 | 38.421 | 38.841,367 | 38.982 | 39.511 | 40.958 | 41.860 | 42.232 |
| Loans Outstanding - Group | 31.175 | 30.174 | 30.610 | 30.853 | 30.260 | 30.939 | 30.739 | 30.230 | 30.352 | 30.886 | 30.968 | 31.089 |
| Loans Outstanding - VB | 25.860 | 25.161 | 25.524 | 25.901 | 25.345 | 25.671 | 25.129 | 24.578 | 24.555 | 24.889 | 25.162 | 25.504 |
| Loans Outstanding - SGL | 5.315 | 5.012 | 5.085 | 4.952 | 4.914 | 5.267 | 5.610 | 5.652 | 5.796 | 5.997 | 5.806 | 5.585 |
| Loans Outstanding - Individual | 4.988 | 5.232 | 5.642 | 6.140 | 6.735 | 7.472 | 8.095 | 8.746 | 9.155 | 10.068 | 10.888 | 11.139 |
| Loans Outstanding - Staff | 17 | 15 | 13 | 10 | 9 | 8 | 7 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| Loans Outstanding - Other | 31 | 19 | 12 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amount Disbursed - Total | 4.118 | 5.704 | 7.443 | 6.992 | 6.880 | 7.563 | 7.105 | 7.116 | 6.842 | 8.447 | 7.512 | 6.649 |
| Amt. of Disbursements - Group | 3.447 | 4.966 | 6.484 | 5.919 | 5.652 | 6.165 | 5.738 | 5.639 | 5.575 | 6.567 | 5.670 | 5.310 |
| Amt. of Disbursements - VB | 3.374 | 4.786 | 5.992 | 5.570 | 5.136 | 5.439 | 5.064 | 5.106 | 5.053 | 5.996 | 5.374 | 5.106 |
| Amt. of Disbursements - SGL | 72 | 181 | 492 | 349 | 516 | 725 | 675 | 532 | 522 | 571 | 296 | 204 |
| Amt. of Disbursements - Individual | 671 | 738 | 959 | 1.073 | 1.228 | 1.398 | 1.367 | 1.477 | 1.267 | 1.880 | 1.842 | 1.339 |
| Amt. of Disbursements - Staff | | | | | | | | | | | | |
| Amt. of Disbursements - Other | | | | | | | | | | | | |
| Cumulative Amt Disbursed YTD | 4.118 | 9.822 | 17.265 | 24.257 | 31.137 | 38.700 | 45.805 | 52.921 | 59.762 | 68.209 | 75.721 | 82.370 |
| Number of Disbursements - Total | 4.118 | 5.541 | 6.917 | 6.485 | 6.168 | 6.817 | 6.201 | 6.348 | 6.147 | 7.498 | 6.827 | 6.393 |
| No. of Disbursements - Group | 3.868 | 5.230 | 6.519 | 6.088 | 5.693 | 6.277 | 5.705 | 5.786 | 5.637 | 6.774 | 6.135 | 5.820 |
| No. of Disbursements - VB | 3.835 | 5.150 | 6.343 | 5.940 | 5.463 | 5.943 | 5.424 | 5.538 | 5.407 | 6.489 | 5.967 | 5.714 |
| No. of Disbursements - SGL | 33 | 80 | 176 | 148 | 230 | 334 | 281 | 248 | 230 | 285 | 168 | 106 |
| No. of Disbursements - Individual | 250 | 311 | 398 | 397 | 475 | 540 | 496 | 562 | 510 | 724 | 692 | 573 |
| No. of Disbursements - Staff | | | | | | | | | | | | |
| No. of Disbursements - Other | | | | | | | | | | | | |
| Cumulative Amt Disbursed YTD | 4.118 | 9.659 | 16.576 | 23.061 | 29.229 | 36.046 | 42.247 | 48.595 | 54.742 | 62.240 | 69.067 | 75.460 |
| Average Loan Size Disbursed - Total | 1,000 | 1,029 | 1,076 | 1,078 | 1,115 | 1,109 | 1,146 | 1,121 | 1,113 | 1,127 | 1,100 | 1,040 |
| Average Loan Size Disbursed - Group Avg | 0,891 | 0,950 | 0,995 | 0,972 | 0,993 | 0,982 | 1,006 | 0,975 | 0,989 | 0,969 | 0,924 | 0,912 |
| Loan Size Disbursed - VB | 0,880 | 0,929 | 0,945 | 0,938 | 0,940 | 0,915 | 0,934 | 0,922 | 0,935 | 0,924 | 0,901 | 0,894 |
| Avg Loan Size Disbursed - SGL | 2,196 | 2,262 | 2,796 | 2,361 | 2,243 | 2,172 | 2,402 | 2,147 | 2,267 | 2,003 | 1,765 | 1,920 |
| Average Loan Size Disbursed - Individual | 2,685 | 2,371 | 2,409 | 2,703 | 2,585 | 2,590 | 2,755 | 2,628 | 2,484 | 2,596 | 2,662 | 2,336 |
| Average Loan Size Disbursed - Staff | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Average Loan Size Disbursed - Other | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| YTD Avg Loan Size Disbursed - Total | 1,000 | 1,017 | 1,042 | 1,052 | 1,065 | 1,074 | 1,084 | 1,089 | 1,092 | 1,096 | 1,096 | 1,092 |

Anexo 6 Cuadro Comparativo de Proveedores

| DESCRIPCIÓN | GIGA DIGITAL S.A | ECUA COPIA | BUSINESS WARE |
|-----------------------------|---|---|--|
| NOMBRE DEL SOFTWARE | ON BASE | CONTACT CENTER | AXENTRIA |
| TIPO DE EMPRESA | Es una solución corporativa para la Gestión Electrónica de Documentos en forma integrada (IDM) que combina varias tecnologías como la Administración Documental, Flujos de trabajo (Workflow), Imágenes y cualquier tipo de documento electrónico, todo en una sola aplicación basada en Web. | Creada en 1975, alineada a la producción y administración de documentos, además de soluciones y servicios de manejo de documentos físicos y electrónicos | BusinessWare es representante para Ecuador y Colombia de Axentria, Suite de soluciones para Gestión Documental. Axentria pertenece a la empresa Uruguaya Garin Hnos S.A., con más de 90 años de trayectoria en el mercado Latinoamericano. |
| DETALLE DEL SOFTWARE | OnBase es un producto de gestión de contenidos empresariales (ECM, por sus siglas en inglés) de nivel empresarial diseñado para impulsar procesos de transacción de gran volumen y gran valor. | Nuestra propuesta está encaminada a diseñar una solución orientada a optimizar el procesamiento de las operaciones crediticias y la calidad de la atención a los clientes, a través de una solución de Gestión Documental que simplificará y automatizará el manejo del flujo de documentación, mejorando la captura, calidad y publicación de la información, para luego explotar ésta solución tecnológica, en la automatización de otros procesos de gestión del BANCO FINCA, promoviendo así la eficiencia operacional a través de toda la organización | Axentria es una línea de productos de software orientada a atender todas las necesidades de Gestión Documental de las Instituciones, para mejorar el desempeño de las personas en las actividades de la organización, a través de la aplicación de información y conocimiento. Consiste en un espacio de trabajo que brinda procesos automatizados, soportados por una Gestión Documental eficiente y por contenido generado desde un ámbito creativo, integrado y colaborativo. |
| ASPECTOS GENERALES | Definir la relación entre los documentos y pasar de un documento a otro con un clic del ratón. | o Un único punto de entrada de la documentación, permitiendo la búsqueda y acceso inmediato a la información. | Plataforma Unificada El conjunto de herramientas y módulos desarrollados por Axentria presenta una plataforma única a nivel de servidor que facilita y brinda mayor integridad a las tareas de administración de todo el sistema. |
| | Determinar los papeles que juegan los documentos en varios flujos de trabajo y decisiones. | o Mayor automatización, uso simultáneo de documentos y reducción de errores en la obtención de datos y tareas manuales. | Arquitectura Flexible Nuestra solución se adapta fácilmente a las necesidades de la empresa y de sus distintos sectores a través |

| | | |
|--|--|--|
| | | de módulos diseñados específicamente. |
| Controlar los derechos de visualización, impresión, corrección y distribución de los documentos. | o Procesamiento centralizado en tiempo real, reduciendo las tareas administrativas. | <p>Escalabilidad Las empresas modernas habitualmente manejan una gran variedad de problemáticas complejas y que requieren una atención particular a la hora de desarrollar soluciones para su gestión. También el tiempo de implantación debe ser razonable para no generar detenciones o cambios bruscos en la operativa de la empresa. En ese aspecto, nuestra solución aporta un diseño modular que permite crecer junto al negocio en forma controlada y continua.</p> |
| Imponer los calendarios de retención apropiados para los documentos. | o Soporte a los procesos de gestión, basados en documentos electrónicos. | <p>Automatización de Procesos La automatización de los procesos favorece por un lado, la mejora en la atención del cliente (tanto externo como interno) y por otro, la obtención de datos más fiables que luego serán utilizados en la gestión de la empresa. También la flexibilidad en el ingreso de la documentación al sistema es un objetivo importante en operativas distribuidas. Nuestra solución aporta herramientas que permiten alcanzar estos objetivos.</p> |
| Compartir los documentos de varias maneras, entre otras, distribución por correo electrónico y presentación de documentos en Internet. | o Protección de la integridad de la información, búsqueda en forma controlada mediante permisos a nivel de usuarios y documentos, quedando todas las acciones de los usuarios registradas en una bitácora. | <p>Integración Las empresas modernas tienden a simplificar las interfaces de uso para sus funcionarios tendiendo a facilitar la utilización de los distintos sistemas. Es así que toda aplicación que se suma a la estructura informática debe poseer capacidades de integración con los sistemas de gestión.</p> |

| | | | |
|------------------------------------|---|---|---|
| | | | Axentria presenta una gran variedad de posibilidades de integración en forma simple a través de módulos especialmente diseñados para tal fin y utilizando estándares de la industria. El objetivo de estos módulos, es proveer de una integración completa de forma que los sistemas saquen todo el provecho de nuestras herramientas con un mínimo de esfuerzo de parte del Cliente. |
| | Configurar estrategias flexibles de almacenamiento para mantener el rendimiento del sistema. | o Publicación, consulta, acceso a documentos e información a través de la WEB | |
| TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN | Se comenzará a los siete (7) días de firmado el contrato y recibido el anticipo. El tiempo de implementación será de 13 días hábiles. | Depende de los requerimientos, pero aprox. 3 semanas | 16 días hábiles |
| SERVICIOS DE IMPLEMENTACIÓN | <p>Servicios de implementación</p> <p>a. Levantamiento, análisis y definición de estructura documental y perfiles de usuarios: grupos de tipos de documentos, tipos de documentos, keywords, referencias cruzadas, notas, etc. hasta para los tipos documentales requeridos para el proceso “Aprobación de Crédito”</p> <p>b. Configuración del sistema.</p> <p>c. Configuración de perfiles de usuario.</p> <p>d. Reconocimiento de códigos de barras para realizar procesos automáticos de indexación.</p> <p>e. Configuración del cargue de documentos generados por el sistema a través de Virtual Printer Driver</p> <p>f. Configuración de del integración con el Directorio Activo.</p> <p>g. Configuración de carpetas digitales.</p> <p>h. Configuración procesos de escaneo y</p> | <p>Incluye los servicios de instalación y configuración del aplicativo, además de la capacitación del personal del cliente, el mismo que asciende al 20% del total de licenciamiento del software.</p> <p>Los valores cotizados no contemplan traslados ni hospedaje fuera de la ciudad de Quito.</p> | |

| | | | |
|---------------------|---|---|--|
| | <p>cargue de documentos a OnBase®.</p> <p>i. Pruebas del sistema</p> <p>j. Acompañamiento por 4 días para la salida a producción de cada procesos</p> <p>k. Entrega de medios de instalación.</p> | | |
| CAPACITACIÓN | <p>Dos capacitaciones de 6 horas, en dos sesiones, sobre la solución implementada, en la ciudad de Quito dirigida a usuarios finales. Grupo máximo de 10 personas. No se extenderá ninguna certificación (+).</p> <p>b. Una capacitación de 8 horas, en dos sesiones, sobre la solución implementada, y la plataforma OnBase®, en la ciudad de Quito, dirigida a usuarios administradores. Grupo máximo de 4 personas. No se extenderá ninguna certificación (+).</p> <p>c. Una capacitación de 8 horas, en dos sesiones, sobre la plataforma OnBase®, en la ciudad de Quito, dirigida a usuarios técnicos. Grupo máximo de 6 personas. No se extenderá ninguna certificación (+).</p> <p>(+) De ser requerido por el Cliente existen varias posibilidades de capacitación durante el año, dentro y fuera del país.</p> | <p>Incluida en la capacitación, pero no establecen a cuantas personas</p> | <p>La capacitación se realizará en las instalaciones del Banco Finca de acuerdo a las siguientes etapas:</p> <p>Administrador(es)</p> <p>Será dirigida a él/los administradores del sistema. Dicha capacitación incluye el proceso de instalación (se recomienda presenciar las instancias del proceso de instalación del sistema) y configuraciones de Axentria.</p> <p>Usuarios</p> <p>Una vez cumplida con la instalación del producto, se realizará la instancia de capacitación a los usuarios de Axentria® DM. Se recomienda que todos los futuros usuarios y administradores del Axentria participen en el evento.</p> |

| | | | |
|---------------------------|--|--|--|
| QUÉ CLIENTES TIENE | Banco de Guayaquil Banco de Pacífico M.I.Municipio de Guayaquil Corporación Registro Civil de Guayaquil Petrobras Lloyds Bank Superintendencia de Telecomunicaciones BMI | No hace referencias en la propuesta, pero comentó que son: Urbano Express y Panavial | Analytica Securtyies (casa de valores y administradora de fondos), pero tiene otras soluciones para Lavado de Activos y Swift que tiene instalados en Bancos |
|---------------------------|--|--|--|

SOFTWARE

| | | | | | | |
|-----------------------|--|--|----|--|-----------|------------------|
| LICENCIA | 18 | 19.400,00 | 28 | 28.560,00 | 5 | 21.400,00 |
| | Incluye entre licencias del servidor y software, 3 Work Station y 10 licencias concurrentes. | 14 Licencias nombradas US\$ 8.792 14 Licencias recurrentes US\$ 19.768 Consta de las herramientas necesarias para el trabajo de Gestión Documental, tal como Aplicativo WEB, Aplicativo de Base de Datos en MS SQL, y Flujo de Trabajo Automatizado. | | 5 licencias Axentria PF \$ 8700 / 5 licencias Axentria DM \$ 7300, Adquisición de Paquete de 20 Licencias adicionales del Sistema Axentria PF 5400 | | |
| IMPLEMENTACIÓN | 1 | 8.000,00 | 1 | 3.953,60 | 1 | 3.750,00 |
| DESCUENTO | | | | | 0% | 0,00 |
| COSTO TOTAL | | 27.400,00 | | 32.513,60 | | 25.150,00 |

HARDWARE

| | | | | | | |
|--------------------|------------------------|------------------|--------------------------|------------------|---|-----------------|
| ESCANER | 15 | 1.500,00 | 15 | 1.841,85 | 15 | 1.500,00 |
| | Scaner Fujitsu FI 6130 | | Scaner Fujitsu FI 6130 C | | No cotiza se toma el valor referencial más barato | |
| COSTO TOTAL | | 22.500,00 | | 27.627,75 | | 22500 |

| | | | | | | |
|----------------------|----------|-----------------|----------|-----------------|----------|-----------------|
| MANTENIMIENTO | 1 | 3.880,00 | 1 | 3.953,60 | 1 | 5.400,00 |
|----------------------|----------|-----------------|----------|-----------------|----------|-----------------|

| | | | |
|--------------|---|--|--|
| ANUAL | <p>El costo de mantenimiento anual es del 20% sobre el precio de lista del software. Para el primer año, se encuentra incluido en el valor de la presente propuesta. Durante el tiempo de cobertura, el cliente tiene derecho a:</p> <p>a. Todas las nuevas versiones del producto OnBase®, durante el tiempo de cobertura.</p> <p>b. Mano de obra sin costo para la actualización de nuevas versiones de OnBase®.</p> <p>c. Servicio y/o Soporte técnico, para la identificación y solución garantizada de problemas, bugs o errores que presente el software OnBase® (No incluye configuración de nuevas funcionalidades).</p> <p>d. Soporte técnico en horario 8x5 durante 12 meses.</p> | <p>US\$ 3953,6</p> <p>Corresponde al 20% del total de licenciamiento del software, es mandatorio y cubre el primer año del contrato, da derecho a la recepción sin costo de actualizaciones y/o mejoras y, a soporte técnico telefónico y remoto sin límite.</p> | <p>US\$ 4.500</p> <p>Mantenimiento Anual de Axentria DM Server, PF Server, 5 Licencias DMP</p> <p>Incluye todas las nuevas versiones de nuestros sistemas y soporte técnico y operativo.</p> |
|--------------|---|--|--|

REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

| | | | |
|-----------------------------|---|--|--|
| Hardware Servidor: | 1 Procesador Dual Sistema de información de 2GHz o superior. 2 GB en RAM; EISA, PCI, or SCSI; 10 GB para Onbase | <ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos mínimos: Procesador de 2.0 GHZ, 2 GB de RAM y 80 HDD | |
| Software Servidor: | Servidor de Base de Datos Windows NT (SP6 or later) Windows 2000 Windows XP Pro Windows 2003 (Standard Edition and Web Edition) Windows Vista | <ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Windows Server 2003, o cualquier versión superior a esta. • Internet Information Services (IIS) • Microsoft .NET Framework 3.5 (Content Central incluye esta instalación). • Microsoft SQL 2005 (SQL 2008 Express - Content Central incluye esta instalación) | |
| Servidor de Archivos | Novell Netware, Windows NT (SP6 or later) Windows 2000 Windows XP Pro Windows 2003 (Standard Edition and | N/A | |

| | | | |
|--|---|---|--|
| | Web Edition) Windows Vista UNIX & any other system accessible from a Windows workstation | | |
| Servidor Web | Web Server for Microsoft Windows NT Web Server for Windows 2000 family of operating systems. Web Server for Windows XP Pro Web Server or Windows 2003 (Standard Edition and Web Edition) | N/A | |
| Hardware Estación de Trabajo: | N/A | <ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos mínimos: Procesador de 2.0 GHZ, 1 GB de RAM V | |
| Software Estación de Trabajo: | Windows 98 Windows NT (SP6 or later) Windows 2000 Windows XP PRO Windows 2003 (Standard Edition and Web Edition) Windows Vista | <ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Windows 2000, o cualquier versión superior a esta. • MAC OSX o cualquier versión superior a esta. • LINUX cualquier distribución. • Navegador, JAVA RUNTIME ENVIRONMENT (JRE) 6.0 o mayor. • Visor de PDF (ADOBE READER) • Para el trabajo en remoto, mínimo un ancho de banda de 2GB • Para el cálculo de la capacidad en disco para almacenamiento, se debe tomar en cuenta que una carilla en formato PDF tamaño A4, ocupa 30 KB a un máximo de 100 – 200 DPIS | |

Anexo 7 Acta de Directorio (extracto)

BANCO PARA LA ASISTENCIA COMUNITARIA FINCA S.A.

JUNTA DE DIRECTORIO ACTA Nº 102-2012

SESION ORDINARIA DEL 26 DE ABRIL DEL 2012

En la ciudad de Quito, a los 26 días del mes de abril del 2012, día de hoy (miércoles), en las instalaciones de la oficina matriz, ubicadas en la Av. Amazonas N39-123 y José Arizaga, Edificio Amazonas Plaza, 9º Piso, se reunió a la celebración de la presente Junta de Directorio del Banco para la Asistencia Comunitaria F.A.C.A S.A., los señores directores: Yuriy Shulhan, y Stefan Quock, Jana Kofman, Steve McGuire, Scott Graham, Carlos Comacho y Ramiro Crespo a través de conferencia telefónica. Todos los asistentes legal y debidamente convocados con derecho a voz y voto.

Participar también en la reunión como asesores, con derecho a voz pero sin voto, los señores: Klaus Hesse, Gerente General; Juan Carlos Medina, Gerente de Negocios; y Christian Hurtado Richards, Gerente Legal, quien actuó también como secretario ad-hoc. Participa como invitado el señor Jay O'Brien, Jean-Amiel Jourdan.

Las presentes se encuentran reunidos de conformidad con lo establecido en el artículo vigésimo primero del Estatuto Social del Banco, para tratar lo siguiente:

ORDEN DEL DÍA:

1. Constatación del Quórum.
2. Lectura y aprobación del orden del día.
3. Lectura y aprobación del Acta No. 101.
4. Seguimiento a las resoluciones adoptadas en el Acta 101.
5. Seguimiento a las resoluciones adoptadas en sesiones anteriores.
6. Informe de Gerencia General a la Junta Directiva con corte al mes de marzo del 2012.
7. Conocimiento y aprobación de la implementación del Área de Operaciones dentro de organigrama estructural del Banco.
8. Conocimiento y aprobación del plan de implementación del Centro de Procesamiento y presupuesto.
9. Conocimiento y aprobación de la implementación de la tarjeta de débito con MasterCard.
10. Conocimiento y aprobación de la apertura de las oficinas especiales Esmeraldas y Carapungo.
11. Conocimiento y aprobación de la propuesta de traslado de la Sucursal Quito.
12. Conocimiento y aprobación del manual del producto Banca Comunal.
13. Conocimiento y aprobación del sistema de incentivos para el personal de las oficinas operativas.
14. Conocimiento del informe trimestral de actividades de Auditoría Interna.
15. Conocimiento del informe trimestral del Comité de Calificación de Activos de Riesgo.
16. Conocimiento del informe trimestral del Comité de Administración Integral de Riesgos.
17. Conocimiento de la propuesta de implementación de una compañía de de servicios financieros complementarios.
18. Conocimiento y aprobación de las ofertas para la adecuación de instalaciones de la Oficina Especial San Gabriel.
19. Conocimiento y aprobación de la renovación del crédito con Triple Juma.
20. Conocimiento y aprobación de normativa interna del Banco.

R

Anexo 8 Acta de Reunión Comité Ejecutivo

| | | | |
|---|---------------------------|-----------------------|-----------------------------|
|  | Seguimiento Proyectos | FECHA EMISIÓN : | 09-jul-2012 |
| | | Nº DE ACTA : | 003 |
| Lugar: | Sala de Reuniones Externa | | |
| Fecha: | 04-Jul-2012 | Hora de inicio: 15:30 | Hora de Finalización: 16:30 |

PARTICIPANTES: NOMBRE Y CARGO

1. Klaus Hesse – Gerente General
2. Diego Villafuerte – Gerente de Sistemas
3. Belem Espinosa – Gerente de Riesgos
4. Betti Padilla – Gerente de Auditoría
5. Deisi Llerena – Jefe de Procesos
6. Miriam Ocaña – Coordinador de Operaciones
7. Gabriela Morán – Asistente de Procesos

TEMAS TRATADOS

1. Factibilidad del proyecto de Digitalización
2. Funcionalidad del proyecto de Digitalización

1. FACTIBILIDAD DEL PROYECTO DE DIGITALIZACIÓN

ACTIVIDADES REALIZADAS:

| No. | ACTIVIDAD | FECHA PROXIMA | RESPONSABLES |
|-----|---|---------------|---|
| 1 | Se realiza un análisis económico sobre los gastos actuales y los ahorros proyectados una con la implementación del proyecto. | | Miriam Ocaña |
| 2 | Se define los beneficios cualitativos del proyecto como: <ul style="list-style-type: none"> - Reducción de reproceso de información - Mejora de la calidad de información - Disminución del tiempo de ingreso de información | | Miriam Ocaña |
| 3 | De acuerdo a la información cuantitativa, cualitativa y en base a la información presentada en directorio se califica al proyecto como viable. | | Klaus Hesse Diego Villafuerte Belém Espinosa Betti Padilla |

PRÓXIMAS ACTIVIDADES A REALIZAR

| No. | ACTIVIDAD | FECHA PROXIMA | RESPONSABLE |
|-----|---|------------------|--------------------------------|
| 1 | Revisión del valor presupuestado para el proyecto y plan de pagos más adecuado. | | Miriam Ocaña |
| 2 | Documentación de los beneficios cualitativos y cuantitativos del proyecto | | Miriam Ocaña Gabriela Morán |

Documentación a preparar/revisar por las Áreas involucradas.-

| No. | ACTIVIDAD | ESTADO | FECHA PROXIMA | RESPONSABLE |
|-----|-------------------------|--------|------------------|--------------------------------|
| 1 | Estudio de factibilidad | | | Miriam Ocaña Gabriela Morán |

2. FUNCIONALIDAD DEL PROYECTO DE DIGITALIZACIÓN

ACTIVIDADES REALIZADAS

| No. | ACTIVIDAD | FECHA PROXIMA | RESPONSABLE |
|-----|---|------------------|-------------------|
| 1 | Socialización del requerimiento funcional del proyecto. | | Miriam Ocaña |
| 2 | Definición de interrelación del proyecto de digitalización con el sistema COBIS: <ul style="list-style-type: none">- El sistema COBIS generará códigos de barras para Clientes y Bancos Comunales existentes.- El sistema COBIS presentará un apantalla especial para clientes nuevos donde se genere el código de barras a partir del número de cédula del cliente. Ver Anexo 1: Flujograma de Funcionamiento.- Todo Banco Comunal nuevo deberá ser creado en el sistema con los datos básicos. Ver Anexo 2: Datos Básicos para creación de un BC. | | Diego Villafuerte |
| 3 | La implementación del proyecto se realizará a partir del funcionamiento de la "Aprobación de Crédito en COBIS" | | Miriam Ocaña |

PRÓXIMAS ACTIVIDADES A REALIZAR

| No. | ACTIVIDAD | FECHA PROXIMA | RESPONSABLE |
|-----|---|------------------|---------------------------------|
| 1 | Actualización del Project Charter | En desarrollo | Miriam Ocaña Gabriela Morán |
| 2 | Definir administración de usuarios | En desarrollo | Miriam Ocaña Alvaro Gallegos |
| 3 | Revisión de la normativa SBS sobre la destrucción de archivos físicos una vez se los mantenga de forma magnética. | En desarrollo | Deisi Llerena |

Documentación a prepara/revisar por las Áreas involucradas.-

| No. | ACTIVIDAD | ESTADO | FECHA PROXIMA | RESPONSABLE |
|-----|-----------------|--------|------------------|--------------------------------|
| 1 | Project Charter | | En desarrollo | Miriam Ocaña Gabriela Morán |

Anexo 9 Grupos Documentales

| # | Doc. Types Groups | Document Type |
|----|--------------------|--------------------------------------|
| 1 | Banca Comunal | Banco Comunal o Grupo en Desarrollo |
| 2 | | Información de los Socios |
| 3 | | Documentación por Socio |
| 4 | | Cierre de Ciclo |
| 5 | | Notificación e Informes |
| 6 | | Información Pasiva Ciclos Anteriores |
| 7 | | Captaciones y Servicios Bancarios |
| 8 | Crédito Individual | Información Deudor y Cónyuge |
| 9 | | Información Garante y Cónyuge |
| 10 | | Seguimiento de Mora |
| 11 | | Captaciones y Servicios Bancarios |

Anexo 10 Tipos Documentales

| # | Doc. Types Groups | Document Type |
|----|--------------------|--------------------------------------|
| 1 | Banca Comunal | Banco Comunal o Grupo en Desarrollo |
| 2 | | Información de los Socios |
| 3 | | Documentación por Socio |
| 4 | | Cierre de Ciclo |
| 5 | | Notificación e Informes |
| 6 | | Información Pasiva Ciclos Anteriores |
| 7 | | Captaciones y Servicios Bancarios |
| 8 | Crédito Individual | Información Deudor y Cónyuge |
| 9 | | Información Garante y Cónyuge |
| 10 | | Seguimiento de Mora |
| 11 | | Captaciones y Servicios Bancarios |

Anexo 11 Key-Words

| # | Detalles | Formato | Longitud | Ejemplo |
|----|------------------------------------|--------------------|----------|---------------------------|
| 1 | Identificación | alfanumérico | 10-13 | 1719247023 |
| 2 | Número de Cliente | número | 6-8 | 543381 |
| 3 | Número de Grupo | número | 5-8 | 29079 |
| 4 | Código Operación Grupal | número | 10 | 1415182310 |
| 5 | Código Operación Individual | número | 10 | 1415182310 |
| 6 | Fecha de Desembolso | fecha (mm/dd/aaaa) | - | 01-21-2012 |
| 8 | Fecha Solicitud Crédito Grupal | fecha (mm/dd/aaaa) | - | 01-21-2014 |
| 9 | Fecha Solicitud Crédito Individual | fecha (mm/dd/aaaa) | - | 01-21-2015 |
| 10 | Fecha Solicitud Cuenta Grupal | fecha (mm/dd/aaaa) | - | 01-21-2016 |
| 11 | Fecha Solicitud Cuenta Individual | fecha (mm/dd/aaaa) | - | 01-21-2016 |
| 12 | Nombre del Grupo | alfanumérico | 100 | CRISTO DEL SUR |
| 13 | Nombre del Cliente | alfanumérico | 150 | MORALES TERAN ENMA PIEDAD |
| 14 | Número de Cuenta Grupal | número | 12 | 001010024392 |
| 15 | Número de Cuenta Individual | número | 12 | 001010024392 |
| 16 | Tipo de Producto | alfanumérico | 30 | GRUPOS EN DESARROLLO |
| 17 | Identificación Secundaria | alfanumérico | 10-13 | 1719247023 |
| 18 | Nombre del Cliente Secundario | alfanumérico | 150 | MORALES TERAN ENMA PIEDAD |

Anexo 12 Referencias Cruzadas

| # | Doc. Types Groups | Document Type |
|----|--------------------|--------------------------------------|
| 1 | Banca Comunal | Banco Comunal o Grupo en Desarrollo |
| 2 | | Información de los Socios |
| 3 | | Documentación por Socio |
| 4 | | Cierre de Ciclo |
| 5 | | Notificación e Informes |
| 6 | | Información Pasiva Ciclos Anteriores |
| 7 | | Captaciones y Servicios Bancarios |
| 8 | Crédito Individual | Información Deudor y Cónyuge |
| 9 | | Información Garante y Cónyuge |
| 10 | | Seguimiento de Mora |
| 11 | | Captaciones y Servicios Bancarios |

Anexo 13 Carpeta Virtual

| # | Doc. Types Groups | Document Type |
|----|--------------------|--------------------------------------|
| 1 | Banca Comunal | Banco Comunal o Grupo en Desarrollo |
| 2 | | Información de los Socios |
| 3 | | Documentación por Socio |
| 4 | | Cierre de Ciclo |
| 5 | | Notificación e Informes |
| 6 | | Información Pasiva Ciclos Anteriores |
| 7 | | Captaciones y Servicios Bancarios |
| 8 | Crédito Individual | Información Deudor y Cónyuge |
| 9 | | Información Garante y Cónyuge |
| 10 | | Seguimiento de Mora |
| 11 | | Captaciones y Servicios Bancarios |

Anexo 14 Usuarios y Tipos de Usuarios

| # | User Group | Descripción |
|----|------------------------|--------------------------------------|
| 1 | OB_Gerencia General | |
| 2 | OB_Cumplimiento | |
| 3 | OB_Auditoría | |
| 4 | OB_Finanzas | |
| 5 | OB_Riesgos | |
| 6 | OB_Operaciones | |
| 7 | OB_Administración | |
| 8 | OB_Legal | |
| 9 | OB_Recursos_Humanos | |
| 10 | OB_Tecnología | |
| 11 | OB_Negocios | |
| 12 | OB_Consulta_Avanzada | OB_Gerente_de_Operaciones |
| 13 | | OB_Coordinador_de_Operaciones |
| 14 | OB_Consulta_Intermedia | OB_Gerente_de_Negocios |
| 15 | | OB_Jefe_de_Producto_Grupal |
| 16 | | OB_Jefe_de_Producto_Individual |
| 17 | | OB_Gerente_de_Agencia |
| 18 | | OB_Jefe_de_Agencia |
| 19 | | OB_Supervisor_de_Operaciones |
| 21 | | OB_Supervisor_de_Negocios_Grupal |
| 22 | | OB_Supervisor_de_Negocios_Individual |
| 23 | OB_Consulta_Básica | OB_Gerente_General |
| 24 | | OB_Gerente_de_Tecnología |
| 25 | | OB_Gerente_de_Legal |
| 26 | | OB_Gerente_Financiero |
| 27 | | OB_Gerente_de_Auditoria |
| 28 | | OB_Gerente_de_Recursos_Humanos |
| 29 | | OB_Oficial_de_Cumplimiento |
| 30 | | OB_Gerente_de_Riesgos |
| 31 | | OB_Coordinador_de_Procesos |
| 32 | | OB_Asistente_de_Procesos |
| 33 | | OB_Coordinador_de_Canales |
| 34 | | OB_Asistente_de_Canales |
| 35 | | OB_Jefe_de_Administración |
| 36 | | OB_Oficial_de_Atención_al_Cliente |
| 37 | | OB_Asesor_al_Cliente |
| 38 | OB_Digitador | OB_Asistente_de_Operaciones |

Anexo 15 Estructura de Códigos de Barras

| Nro | Tipo de Credito | Tipo de Identificador | Nombre | Formato | Detalle de Código de Barra | Observación |
|-----|-----------------|-----------------------|--------------------------------------|---------------|---|--|
| 1 | Comunal | Valor Principal | Número de Grupo | NG-29079 | Donde NG , indica que es un Numero de Grupo que vendra luego del guion | El número de grupo es un consecutivo que puede incrementarse hasta en 8 dígitos. |
| 2 | Comunal | Por cada Socio | Identificación del Socio | IS-1719247023 | Donde IS , indica que es un Numero de Identificacion de cada Socio que vendra luego del guion | La identificación de un cliente puede contener de 10 a 13 dígitos |
| 3 | Comunal | Tipo de Documento | Banco Comunal o Grupo en Desarrollo | TD-BCGDES | Donde TD , indica que es un Tipo de Documento que vendra luego del guion | |
| 4 | Comunal | Tipo de Documento | Información de los Socios | TD-BCIDLS | Donde TD , indica que es un Tipo de Documento que vendra luego del guion | |
| 5 | Comunal | Tipo de Documento | Cierre de Ciclo | TD-BCCDC | Donde TD , indica que es un Tipo de Documento que vendra luego del guion | |
| 6 | Comunal | Tipo de Documento | Notificación e Informes | TD-BCNEI | Donde TD , indica que es un Tipo de Documento que vendra luego del guion | |
| 7 | Comunal | Tipo de Documento | Información Pasiva Ciclos Anteriores | TD-BCIPCA | Donde TD , indica que es un Tipo de Documento que vendra luego del guion | |
| 8 | Comunal | Tipo de Documento | Captaciones y Servicios Bancarios | TD-BCCSB | Donde TD , indica que es un Tipo de Documento que vendra luego del guion | |
| 9 | Individual | Valor Principal | Identificación del Cliente | IC-1708765679 | Donde IC , indica que es un Numero de Identificacion del Cliente que vendra luego del guion | La identificación de un cliente puede contener de 10 a 13 dígitos |
| 10 | Individual | Por cada Garante | Identificación del Garante | IG-1708756432 | Donde IG , indica que es un Numero de Identificacion del Garante que vendra luego del guion | La identificación de un cliente puede contener de 10 a 13 dígitos |
| 11 | Individual | Tipo de Documento | Información Deudor y Cónyuge | TD-CINDIDC | Donde TD , indica que es un Tipo de Documento que vendra luego del guion | |
| 12 | Individual | Tipo de Documento | Información Garante y Cónyuge | TD-CINDIGC | Donde TD , indica que es un Tipo de Documento que vendra luego del guion | |
| 13 | Individual | Tipo de Documento | Seguimiento de Mora | TD-CINDSDM | Donde TD , indica que es un Tipo de Documento que vendra luego del guion | |
| 14 | Individual | Tipo de Documento | Captaciones y Servicios Bancarios | TD-CINDCSB | Donde TD , indica que es un Tipo de Documento que vendra luego del guion | |

Anexo 16 Auto-llenados

| Document Type | ORDEN | Identificación | Número de Cliente | Número de Grupo | Código Operación Grupal | Código Operación Individual | Fecha de Desembolso | Fecha Solicitud Crédito Grupal | Fecha Solicitud Crédito Individual | Fecha Solicitud Cuenta Grupal | Fecha Solicitud Cuenta Individual | Nombre del Grupo | Nombre del Cliente | Número de Cuenta Grupal | Número de Cuenta Individual | Tipo de Producto | Identificación Secundaria | Nombre del Cliente Secundario |
|--------------------------------------|-------|----------------|-------------------|-----------------|-------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|------------------|--------------------|-------------------------|-----------------------------|------------------|---------------------------|-------------------------------|
| Banco Comunal o Grupo en Desarrollo | 1 | | | X | X | | X | X | | | | X | | | | X | | |
| Información de los Socios | 1 | | | X | X | | X | X | | | | X | | | | X | | |
| Documentación por Socio | 1 | X | X | X | X | X | X | X | | | | X | X | | | X | | |
| Cierre de Ciclo | 2 | | | X | X | | | X | | | | X | | | | X | | |
| Notificación e Informes | 2 | | | X | X | | | X | | | | X | | | | X | | |
| Información Pasiva Ciclos Anteriores | 2 | | | X | X | | | X | | | | X | | | | X | | |
| Captaciones y Servicios Bancarios | 1 | | | X | | | | | | X | | X | | X | | X | | |
| Información Deudor y Cónyuge | 1 | X | X | | | X | X | | X | | | | X | | | X | | |
| Información Garante y Cónyuge | 1 | X | X | | | X | | | X | | | | X | | | X | X | X |
| Seguimiento de Mora | 2 | X | X | | | X | X | | X | | | | X | | | X | | |
| Captaciones y Servicios Bancarios | 1 | X | X | | | | | | | | X | | X | | X | X | | |

Anexo 17 Informe de pruebas sobre aplicativo de generación de códigos de barras (extracto)

| | |
|---|-----------------------|
| NOMBRE DE APLICACIÓN: | COBIS |
| ÁREA SOLICITANTE: | OPERACIONES |
| NOMBRE DEL RESPONSABLE DE PRUEBAS: | GABRIELA MORÁN |
| FECHA: | 22-11-2012 |
| VERSIÓN | 1.0 |

RESUMEN DE OBSERVACIONES:

| Generación de Códigos COBIS | | | | ESTADO |
|--------------------------------------|---|---|--|---------------|
| Generación de Código Grupal | 1 | 1 | Ingresar código grupal valido e imprimir | ok |
| | 2 | 2 | Ingresar código invalido y verificar mensaje de restricción | ok |
| Generación de Código de Cliente BC | Tipo de Identificación Cédula | | | |
| | 3 | 1 | Ingresar identificación válida (código verificador y longitud) e imprimir código de barras | ok |
| | 4 | 3 | Ingresar identificación inválida (código verificador) y verificar mensaje de restricción | ok |
| | 5 | 3 | Ingresar identificación inválida (longitud) y verificar mensaje de restricción | ok |
| | Tipo de Identificación Pasaporte | | | |
| | 6 | 1 | Ingresar pasaporte válido (longitud) e imprimir código de barras | ok |
| | 7 | 2 | Ingresar pasaporte inválido (longitud) y verificar mensaje de restricción | ok |
| | Tipo de Identificación RUC | | | |
| | 8 | 1 | Ingresar RUC válido (longitud) e imprimir código de barras | ok |
| | 9 | 2 | Ingresar RUC inválido (longitud) y verificar mensaje de restricción | ok |
| 10 | 3 | Tipo de Identificación Otro e imprimir código de barras | ok | |
| Generación de Código de Cliente CIND | Tipo de Identificación Cédula | | | |
| | 11 | 1 | Ingresar identificación válida (código verificador y longitud) e imprimir código de barras | ok |
| | 12 | 2 | Ingresar identificación inválida (código verificador) y verificar mensaje de restricción | ok |
| | 13 | 3 | Ingresar identificación inválida (longitud) y verificar mensaje de restricción | ok |
| | Tipo de Identificación Pasaporte | | | |
| | 14 | 1 | Ingresar pasaporte válido (longitud) e imprimir código de barras | ok |
| | 15 | 2 | Ingresar pasaporte inválido (longitud) y verificar mensaje de restricción | ok |
| | Tipo de Identificación RUC | | | |
| 16 | 1 | Ingresar RUC válido (longitud) e imprimir código de barras | ok | |
| 17 | 2 | Ingresar RUC inválido (longitud) y verificar mensaje de restricción | ok | |
| 18 | 3 | Tipo de Identificación Otro e imprimir código de barras | ok | |
| Generación de Código de Garante CIND | Tipo de Identificación Cédula | | | |
| | 19 | 1 | Ingresar identificación válida (código verificador y longitud) e imprimir código de barras | ok |
| | 20 | 2 | Ingresar identificación inválida (código verificador) y verificar mensaje de restricción | ok |
| | 21 | 3 | Ingresar identificación inválida (longitud) y verificar mensaje de restricción | ok |
| | Tipo de Identificación Pasaporte | | | |
| | 22 | 1 | Ingresar pasaporte válido (longitud) e imprimir código de barras | ok |
| | 23 | 2 | Ingresar pasaporte inválido (longitud) y verificar mensaje de restricción | ok |
| | Tipo de Identificación RUC | | | |
| 24 | 1 | Ingresar RUC válido (longitud) e imprimir código de barras | ok | |
| 25 | 2 | Ingresar RUC inválido (longitud) y verificar mensaje de restricción | ok | |
| 26 | 3 | Tipo de Identificación Otro e imprimir código de barras | ok | |



***INSTRUCTIVO PARA LA
DIGITALIZACIÓN DE CARPETAS DE
CRÉDITO
GO-PR-INS-001***

1. OBJETIVO

Detallar las actividades a realizar para la digitalización y envío de carpetas de crédito desde Agencia/Oficina de Servicios al Centro de Procesamiento.

2. ALCANCE

Este documento abarca todos los procesos relacionados a la digitalización de carpetas de crédito, desde la entrega de carpetas por parte del Asesor de Negocios al Asistente de Operaciones en Agencia/Oficina de Servicios, hasta la creación de la operación crediticia en el Centro de Procesamiento.

1. DEFINICIONES

Códigos de Barras Individuales.- Códigos de barras que identifican al banco comunal, cliente o garante de cada operación crediticia, este código se modifica para cada caso.

Códigos de Barras Genéricos.- Código de barras que identifica a cada sección de la carpeta, estos códigos son los mismos para toda carpeta de crédito según corresponda: Banca Comunal o Crédito Individual.

Digitalizar.- Escanear Documentación.

Sistema de Digitalización.- Software mediante el cual se visualiza, organiza y archiva las carpetas de crédito digitalizadas.

2. RESPONSABLES

- Gerente de Agencia – Área de Negocios
- Gerente de Agencia – Área de Negocios
- Asesor de Negocios – Área de Negocios
- Coordinador de Operaciones – Área de Operaciones
- Asistente de Operaciones Agencia/Oficina de Servicio – Área de Operaciones
- Asistente de Operaciones Centro de Procesamiento – Área de Operaciones

1. NORMAS GENERALES

- a) Toda carpeta de crédito, para ser enviada al centro de procesamiento, deberá contener documentación completa y clara, caso contrario será devuelta a la Agencia/Oficina de Servicios.
- b) Las carpetas de crédito ingresarán al centro de procesamiento en una “Cola de Escaneo” es decir, las carpetas serán procesadas de acuerdo a su orden de entrada, independientemente de la Agencia/Oficina de Servicio de donde provengan.
- c) Si la carpeta de crédito es devuelta a la Agencia, la carpeta deberá ser regularizada y enviada nuevamente al centro de procesamiento, para ingresar a la “Cola de Escaneo”.

2. PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS

2.1 Recibir Carpetas de Crédito

El Asistente de Operaciones de la Agencia/Oficina de Servicios recibirá las carpetas de crédito a ser procesadas diariamente.

La Agencia/Oficina de Servicios deberá planificar la entrega de carpetas de crédito, en un horario adecuado según las condiciones particulares de cada dependencia.

2.2 Verificar Documentación de Carpetas de Crédito

El Asistente de Operaciones de la Agencia/Oficina de Servicios verificará que la documentación de la carpeta de crédito cumpla con las siguientes condiciones:

| CONDICION | DEFINICIÓN |
|-----------|--|
| Cantidad | Contenga la documentación completa según lo especificado en el Check-List de Crédito. Ver Anexo 1 Check-List de Crédito |
| Registro | Contenga formularios (aplicables a cada caso) con información completa, clara y de fácil comprensión. |
| Calidad | En general, toda la información de la carpeta de crédito debe contener información clara, de fácil visualización para el Asistente de Operaciones del Centro de Procesamiento. |

La carpeta que no cumpla con las tres condiciones establecidas, deberá ser devuelta a la Agencia/Oficina de Servicios, enviando un e-mail de notificación al Asistente de Operaciones encargado del escaneo, Supervisor de Operaciones de la Agencia, Supervisores de Negocios y Gerente/Jefe de Agencia, con las observaciones pertinentes.

2.3 Generar Códigos de Barras

El código de barras contiene información necesaria para la identificación de la sección, banco comunal, cliente o garante de la carpeta de crédito. Ver Anexo 2 Estructura de Códigos de Barras.

En el proceso de digitalización se identifican dos tipos de códigos de barras: genéricos e individuales (Ver numeral 4 Definiciones).

| CODIGO | DETALLE |
|--------------|---|
| Genérico | Los códigos genéricos serán impresos y distribuidos por el Supervisor de Operaciones, en cada Agencia/Oficina de Servicios cuando sea necesario; se debe tomar en cuenta que los códigos genéricos deben ser re-utilizados la mayor cantidad de tiempo posible, por lo que su buen uso y conservación son de vital importancia para evitar el innecesario gasto de papel. |
| Individuales | Los códigos de barras individuales se generan desde el sistema COBIS. Ver Manual de Usuario Digitalización de Carpetas de Crédito. |

*Para el código de barras de Individual de Banco Comunal, el Asistente de Operaciones de la Agencia/Oficina de Servicios debe crear al Banco Comunal en el Sistema previamente, con sus datos básicos solamente.

1.1 Clasificar y Organizar Documentación por Secciones

El Asistente de Operaciones de Agencia/Oficina de Servicios organizará la carpeta de crédito en el orden y estructura definida. Ver Anexo 3 Estructura de Carpeta de Digitalización.

Cualquier error en la estructura de la carpeta será motivo de devolución de la misma, ya que el sistema de digitalización no podrá identificar a quién pertenece la información digitalizada.

1.2 Digitalizar Documentación de Carpeta de Crédito

Cuando la carpeta de crédito este correctamente organizada y estructurada, se procederá al escaneo de la información. Ver Manual de Usuario Digitalización de Carpetas de Crédito GO-PR-MNU-001.

1.3 Ingresar Carpetas de Crédito al Sistema

El Asistente de Operaciones del Centro de Digitalización visualizará la información escaneada en la Agencia/Oficina de Servicios y verificará el contenido de la misma, según las condiciones establecidas (Ver numeral 6.2 Verificar Documentación de Carpetas de Crédito). Posteriormente ingresará la información en el sistema bancario.

La carpeta de crédito que no cumpla con las condiciones establecidas, se devolverá al Asistente de Operaciones de Agencia/Oficina de Servicios con las observaciones respectivas. Esta comunicación se realizará por e-mail con copia al Gerente de Agencia, Supervisor de Negocios, Supervisor de Operaciones y Asistente de Operaciones encargado de escanear.

Cuando la carpeta se haya regularizado, deberá empezar nuevamente el proceso (Ver numeral 6.1 Recibir carpetas de crédito).

1.4 Generación de Reporte Diario

El Asistente de Operaciones de la Agencia/Oficina de Servicios, deberá realizar un reporte diario sobre su gestión, haciendo referencia al número de carpetas de crédito revisadas y/o digitalizadas. Este reporte debe ser enviado al Coordinador de Operaciones con copia al Jefe de Procesos diariamente.

En un solo archivo, que contempla el reporte de las Agencias/Oficinas de Servicios y las estadísticas internas del Centro de Procesamiento, se realiza un reporte, que contiene el detalle de las solicitudes de crédito que se reciben para digitación en el Centro de Procesamiento. Este reporte será enviado a la Gerencia General, Gerencia de Operaciones, Gerentes/Jefes de Agencia y Supervisores de Operaciones Asistentes de Agencias/Oficinas de Servicios a diario. Ver Anexo 4 Estadística de Digitalización.

1.1 Adjuntar documentación a la carpeta de crédito digital

El Asistente de Operaciones de la Agencia/Oficina de Servicios deberá digitalizar la información adicional, que se genere en la concesión del crédito en sus diferentes etapas. Ver Anexo 1 Check-List de Crédito (documentos con orden 2).

Estos documentos deben ser escaneados y adjuntados a la carpeta virtual, según se especifica en el Manual de Usuario Digitalización de Carpetas de Crédito GO-PR-MNU-001.

1. ANEXOS

Anexo 1: Check-List de Crédito

| CHECK-LIST DE CREDITO | | | | |
|---|--|--|------------|-------------|
| Sección | BANCA COMUNAL | Orden | Check List | Código |
| Bancos Comunales | Check List de Crédito | 0 | | GN-GC-FM |
| | Evaluación del Asesor | 1 | | N/A |
| | Acta de Instalación | 1 | | GN-GC-FM-AI |
| | Reglamento Interno | 1 | | GN-GC-FM-RI |
| | Información Previa General | 1 | | GN-GC-FM-IG |
| | Solicitud de Crédito Grupal | 1 | | GN-GC-FM-SG |
| | Solicitud de Crédito COBIS | 2 | | N/A |
| | Resolución de Crédito Grupal | 2 | | N/A |
| | -Formulario de Negativa del Crédito | 2 | | N/A |
| | Copia de hoja de liquidación y desembolso a clientes | 2 | | N/A |
| | Información Consolidada de las Cuenta Grupal | 2 | | N/A |
| | Pre Cierre de Ciclo | 1 | | |
| | Estado de Cuenta Grupal | 1 | | |
| | Contrato de Préstamo Grupal | 2 | | N/A |
| Información de los Socios | Ficha de Información básica de cliente persona natural | 1 | | GN-GC-FM-IB |
| | Solicitud de Producto Bancario Persona Natural | 1 | | N/A |
| | Evaluación Socioeconómica Tipo A | 1 | | GN-GC-FM-ES |
| | Anexo A - Carga Financiera | 1 | | GN-GC-FM-AA |
| | Copia de Cédula (Copia legible) | 1 | | N/A |
| | Copia de papeleta de Votación (Copia legible) | 1 | | N/A |
| | Planilla de Servicio Básico (Valido por 1 año para clientes antiguos, y de 3 meses para clientes nuevos) | 1 | | N/A |
| | Pagaré | 2 | | N/A |
| | Tabla de amortización | 2 | | N/A |
| | Cierre de Ciclo | Información Cierre de Ciclo (Una por cada ciclo obligatorio) | 2 | |
| Acta entrega recepción de documentos de crédito | | 2 | | GN-GC-FM-ER |
| Notificación e Informas | *Kardex de Cobranzas | 2 | | GN-GC-FM-KM |
| | | 2 | | N/A |
| Información Pasiva Ciclos Anteriores | Acta entrega-recepción de pagarés | | | GN-GC-FM-EP |
| | Contrato de préstamos y tabla de amortización grupal (Pertenece a créditos anteriores) | | | GN-GC-FM-CP |
| | Solicitud de Crédito Grupal | | | GN-GC-FM-SG |
| | Solicitud de Crédito COBIS | | | N/A |
| | Hoja de Liquidación y desembolsos a Clientes | | | N/A |
| Captaciones y Servicios Bancarios | Solicitud de Producto Bancario "Cuenta Grupal" | 2 | | N/A |
| | Contrato de Apertura de Cuenta Grupal | 2 | | N/A |
| Sección | CRÉDITO INDIVIDUAL | | Check List | Código |
| Anexos del Deudor y Cónyuge | Ficha de Información básica de cliente persona natural | 1 | | GN-GC-FM-IB |
| | Solicitud de Producto Bancario Persona Natural | 1 | | GN-GC-FM |
| | Evaluación Socioeconómica Tipo B | 1 | | N/A |
| | Anexo A - Carga Financiera | 1 | | GN-GC-FM-AA |
| | Copia de Cédula Deudor y Cónyuge | 1 | | N/A |
| | Copia de papeleta de Votación Deudor y Cónyuge | 1 | | N/A |
| | Planilla de Servicio Básico (Valido de hasta un mes atrás) | 1 | | N/A |
| | Documentos sustentables de los Bienes (Imp. Predial, copia de escrituras, matrícula, etc) | 1 | | N/A |
| | Documentos que certifican la propiedad del Negocio (RUC, facturas, etc) | 1 | | N/A |
| | Scoring buró de crédito | 1 | | N/A |
| | Resolución de crédito individual | 2 | | N/A |
| | -Formulario de Negativa del Crédito | 2 | | N/A |
| | Hoja de Liquidación de Préstamo | 2 | | N/A |
| | Tabla de amortización | 2 | | N/A |
| Pagaré | 2 | | N/A | |
| Anexos Garanté y Cónyuge | Ficha de Información básica de cliente persona natural | 1 | | GN-GC-FM-IB |
| | Evaluación Socioeconómica Tipo C | 1 | | |
| | Scoring buró de crédito | 1 | | N/A |
| | Copia de Cédula Garanté y Cónyuge | 1 | | N/A |
| | Copia de papeleta de Votación Garanté y Cónyuge | 1 | | N/A |
| | Cartilla de Servicio Básico | 1 | | N/A |
| | Documentos sustentables de los Bienes (Imp. Predial, copia de escrituras, matrícula, etc) | 1 | | N/A |
| | Certificado de ingresos actuales (Para dependientes laborales) | 1 | | N/A |
| | Documentos que certifican la propiedad del Negocio(Para actividad económica propia,RUC, facturas, etc) | 1 | | N/A |
| Seguimiento de Mora | *Seguimiento de destino de cartera y mora | 2 | | GN-GC-FM-DC |
| Captaciones y Servicios Bancarios | Solicitud de Producto Bancario "Cuenta Individual" | 2 | | GN-GC-FM-DC |
| | Contrato de cuenta de ahorros | 2 | | GN-GC-FM-DC |

Documentación nueva en Check-List, conservar archivo en lugar físico y escanear solo para efecto de digitalización.

A partir de ciclo 1

Anexo 2: Estructura de Códigos de Barras

| Nro | Tipo de Credito | Tipo de Identificador | Nombre | Formato | Detalle deCodigo de Barra | Observación |
|-----|-----------------|-----------------------|--------------------------------------|---------------|---|--|
| | BC | Valor Principal | Número de Grupo | NG-29079 | Donde NG , indica que es un Numero de Grupo que vendra luego del guion | El número de grupo es un consecutivo que puede incrementarse hasta en 8 dígitos. |
| | BC | Por cada Socio | Identificación del Socio | IS-1719247023 | Donde IS , indica que es un Numero de Identificación de cada Socio que vendra luego del guion | La identificación de un cliente puede contener de 10 a 13 dígitos |
| | BC | Tipo de Documento | Banco Comunal o Grupo en Desarrollo | TD-BCGDES | Donde TD , indica que es un Tipo de Documento que vendra luego del guion | |
| | BC | Tipo de Documento | Información de los Socios | TD-BCIDL5 | Donde TD , indica que es un Tipo de Documento que vendra luego del guion | |
| | BC | Tipo de Documento | Cierre de Ciclo | TD-BCCDC | Donde TD , indica que es un Tipo de Documento que vendra luego del guion | |
| | BC | Tipo de Documento | Notificación e Informes | TD-BCNEI | Donde TD , indica que es un Tipo de Documento que vendra luego del guion | |
| | BC | Tipo de Documento | Información Pasiva Ciclos Anteriores | TD-BCIPCA | Donde TD , indica que es un Tipo de Documento que vendra luego del guion | |
| | BC | Tipo de Documento | Captaciones y Servicios Bancarios | TD-BCCSB | Donde TD , indica que es un Tipo de Documento que vendra luego del guion | |
| 9 | CIND | Valor Principal | Identificación del Cliente | IC-1708765679 | Donde IC , indica que es un Numero de Identificación del Cliente que vendra luego del guion | La identificación de un cliente puede contener de 10 a 13 dígitos |
| 10 | CIND | Por cada Garante | Identificación del Garante | IG-1708756432 | Donde IG , indica que es un Numero de Identificación del Garante que vendra luego del guion | La identificación de un cliente puede contener de 10 a 13 dígitos |
| 11 | CIND | Tipo de Documento | Información Deudor y Cónyuge | TD-CINDIC | Donde TD , indica que es un Tipo de Documento que vendra luego del guion | |
| 12 | CIND | Tipo de Documento | Información Garante y Cónyuge | TD-CINDIGC | Donde TD , indica que es un Tipo de Documento que vendra luego del guion | |
| 13 | CIND | Tipo de Documento | Seguimiento de Mora | TD-CINDSDM | Donde TD , indica que es un Tipo de Documento que vendra luego del guion | |
| 14 | CIND | Tipo de Documento | Captaciones y Servicios Bancarios | TD-CINDCSB | Donde TD , indica que es un Tipo de Documento que vendra luego del guion | |

Anexo 3: Estructura de Carpeta para Digitalización

ESTRUCTURA CARPETA PARA DIGITALIZACIÓN

| Nro. | Tipo de Credito | Formato | Tipo de Código | Descripción |
|------|-----------------|---------------|------------------------------|---|
| 1 | BC | NG-29079 | Individual | Número de Grupo |
| 2 | BC | TD-BCGDES | Genérico (Tipo de Documento) | Banco Comunal o Grupo en Desarrollo |
| 3 | BC | N/A | N/A | Adjuntar documentación de la sección BANCA COMUNAL O GRUPO EN DESARROLLO, revisar Check-List. |
| 4 | BC | TD-BCIDLS | Genérico (Tipo de Documento) | Información de los Socios |
| 5 | BC | IS-1719247023 | Individual | Identificación del Socio |
| 6 | BC | N/A | N/A | Adjuntar documentación de la sección IDENTIFICACIÓN DEL SOCIO, revisar Check-List. Se generará código por cada socia del Banco Comunal. |
| 7 | BC | TD-BCCDC | Genérico (Tipo de Documento) | Cierre de Ciclo |
| 8 | BC | N/A | N/A | Adjuntar documentación de la sección CIERRE DE CICLO, revisar Check-List. |
| 8 | BC | TD-BCNEI | Genérico (Tipo de Documento) | Notificación e Informes |
| 9 | BC | N/A | N/A | Adjuntar documentación de la sección CIERRE DE CICLO, revisar Check-List. |
| 9 | BC | TD-BCIPCA | Genérico (Tipo de Documento) | Información Pasiva Ciclos Anteriores |
| 10 | BC | TD-BCCSB | Genérico (Tipo de Documento) | Captaciones y Servicios Bancarios |
| 11 | BC | N/A | N/A | Adjuntar documentación de la sección CAPTACIONES Y SERVICIOS BANACARIOS, revisar Check-List. |
| 1 | CIND | IC-1708765679 | Individual | Identificación del Cliente |
| 2 | CIND | TD-CINDIDC | Genérico (Tipo de Documento) | Información Deudor y Cónyuge |
| 3 | CIND | N/A | N/A | Adjuntar documentación de la sección INFORMACIÓN DEUDOR Y CÓNYUGE, revisar Check-List. |
| 4 | CIND | IG-1708756432 | Individual | Identificación del Garante |
| 5 | CIND | TD-CINDIGC | Genérico (Tipo de Documento) | Información Garante y Cónyuge |
| 6 | CIND | N/A | N/A | Adjuntar documentación de la sección INFORMACIÓN GARANTE Y CÓNYUGE, revisar Check-List. |
| 7 | CIND | TD-CINDSDM | Genérico (Tipo de Documento) | Seguimiento de Mora |
| 8 | CIND | N/A | N/A | Adjuntar documentación de la sección SEGUIMIENTO DE MORA, revisar Check-List. |
| 9 | CIND | TD-CINDCSB | Genérico (Tipo de Documento) | Captaciones y Servicios Bancarios |
| 10 | CIND | N/A | N/A | Adjuntar documentación de la sección SEGUIMIENTO DE MORA, revisar Check-List. |

Anexo 4: Estadística de Digitalización

Estadística Agencia/Oficina de Servicios

| FECHA | AGENCIA/OFCINA DE SERVICIO | NOMBRE DEL ASESOR DE NEGOCIOS | TIPO DE PRODUCTO | TIPO DE SUBPRODUCTO | MONTO | # CLIENTES | ESTADO |
|------------|----------------------------|-------------------------------|--------------------|---------------------------|-------|------------|----------------|
| 04/01/2013 | OS: QUITO LAS CASAS | ABRAHAM VASCONEZ | CRÉDITO INDIVIDUAL | CRÉDITO INDIVIDUAL NORMAL | 1500 | 1 | RECIBIDO EN CP |
| 04/02/2013 | OS: QUITO LAS CASAS | ABRAHAM VASCONEZ | CRÉDITO INDIVIDUAL | CRÉDITO INDIVIDUAL NORMAL | 3000 | 1 | RECIBIDO EN CP |
| 04/02/2013 | OS: QUITO LAS CASAS | FERNANDO JAYA | CRÉDITO GRUPAL | BANCA COMUNAL NORMAL | 5400 | 7 | RECIBIDO EN CP |
| 04/02/2013 | OS: QUITO LAS CASAS | PABEL QUITO | CRÉDITO GRUPAL | BANCA COMUNAL NORMAL | 8000 | 6 | RECIBIDO EN CP |
| 04/04/2013 | OS: QUITO LAS CASAS | ABRAHAM VASCONEZ | CRÉDITO INDIVIDUAL | CRÉDITO INDIVIDUAL NORMAL | 3000 | 1 | RECIBIDO EN CP |

Estadística Consolidad Centro de Procesamiento

BANCO FINCA S.A CENTRO DE PROCESAMIENTO SOLICITUDES DE CLIENTES PROCESADAS

| AGENCIAS | feb-13 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | TOTAL |
|-------------|--------|---|---|---|---|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|-----|-------|
| | 1 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | | | | | | | | |
| CHILLOGALLO | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | 3 | 13 | 41 | 7 | | | | | | | | | | | | | | | | 77 | |
| LAS CASAS | 0 | 0 | 1 | 0 | 7 | 6 | 24 | 0 | 3 | 36 | 69 | 22 | | | | | | | | | | | | | | | | 168 | |
| ESMERALDAS | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 15 | 10 | 1 | 1 | 13 | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | 42 | |
| QUINDE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 17 | 0 | 1 | 25 | 10 | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | 53 | |
| CHONE | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 8 | 22 | 17 | 1 | 28 | 12 | | | | | | | | | | | | | | | | 89 | |
| TOTAL | 0 | 4 | 1 | 1 | 7 | 49 | 42 | 24 | 49 | 73 | 138 | 41 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 429 | |

BANCO FINCA S.A CENTRO DE PROCESAMIENTO SOLICITUDES DE CLIENTES DEVUELTOS

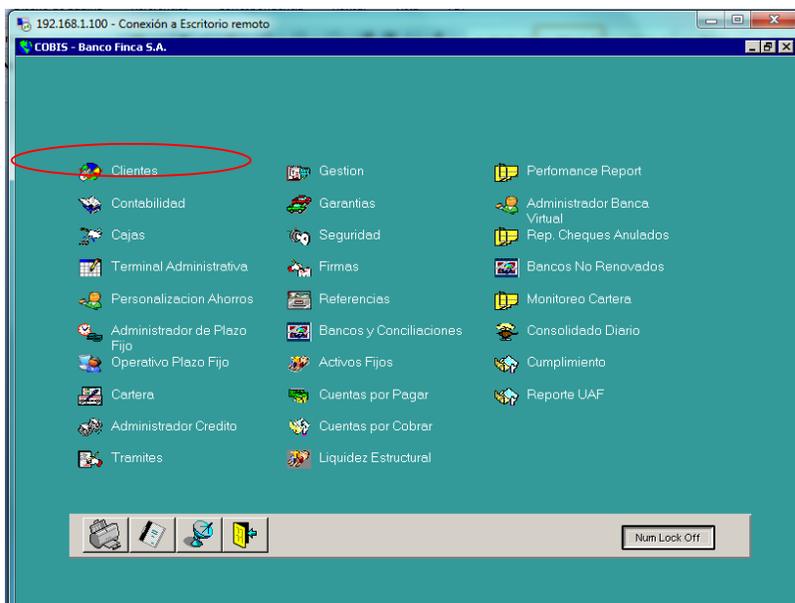
| AGENCIAS | feb-13 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | TOTAL |
|-------------|--------|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|-----|-------|
| | 1 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | | | | | | | | |
| CHILLOGALLO | | | | | | 10 | 12 | 12 | | | 6 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | 45 | |
| LAS CASAS | | | | | | 12 | 11 | 13 | | | 7 | 7 | | | | | | | | | | | | | | | | 50 | |
| ESMERALDAS | | | | | | 3 | 3 | 2 | | | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | 10 | |
| QUINDE | | | | | | 2 | 2 | 6 | | | 6 | 7 | | | | | | | | | | | | | | | | 23 | |
| CHONE | | | | | | 6 | 5 | 6 | | | 5 | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | 26 | |
| TOTAL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 33 | 33 | 39 | 0 | 0 | 25 | 24 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 154 | |



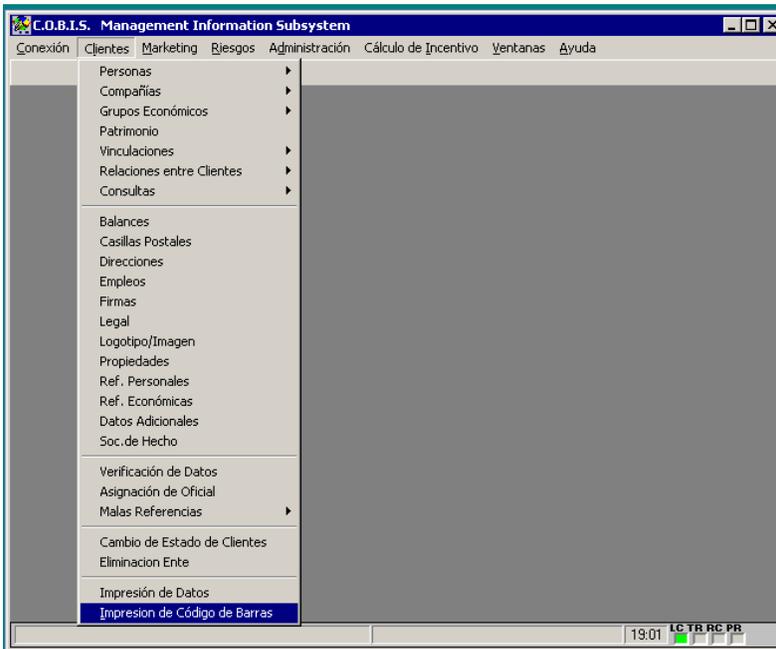
***MANUAL DE USUARIO PARA LA
DIGITALIZACIÓN DE CARPETAS DE
CRÉDITO
GO-PR-MNU-001***

1. GENERAR CODIGOS DE BARRAS:

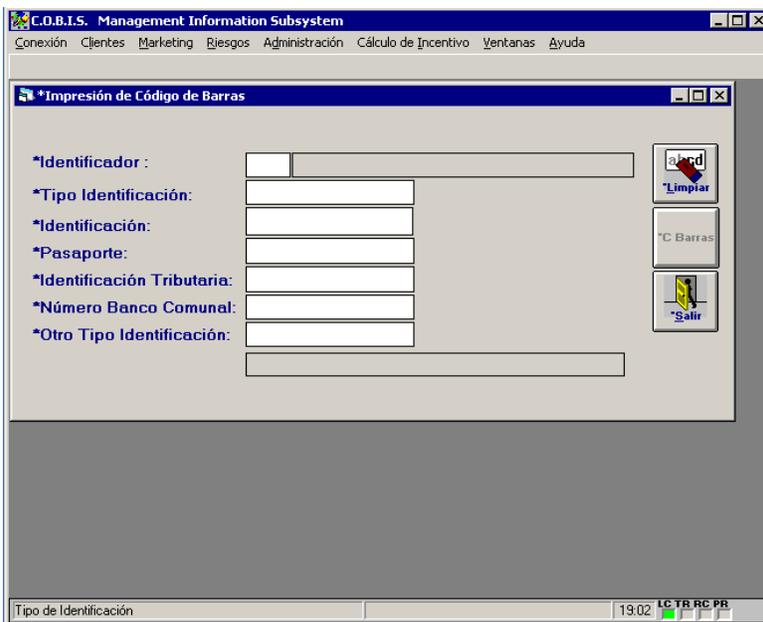
1.1 Ingresar a la ícono <Clientes> con el usuario y clave



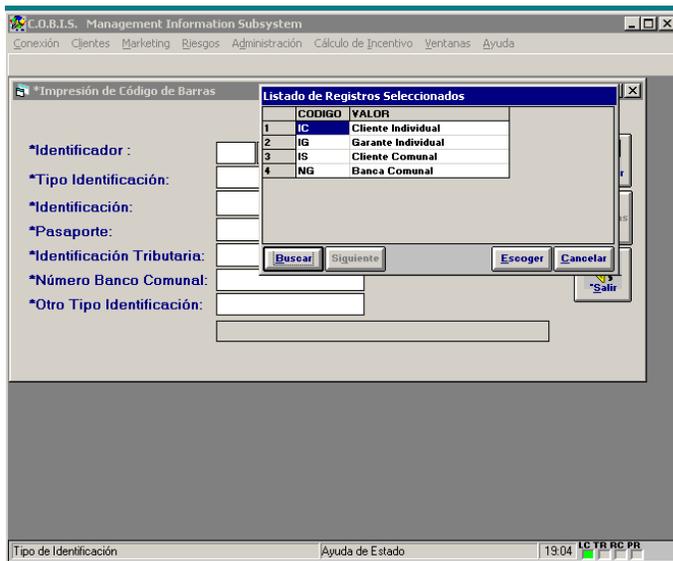
1.2 Buscar en el menú la opción <Clientes> y seleccionar la opción <Impresión Código de Barras>



Aparece la siguiente pantalla



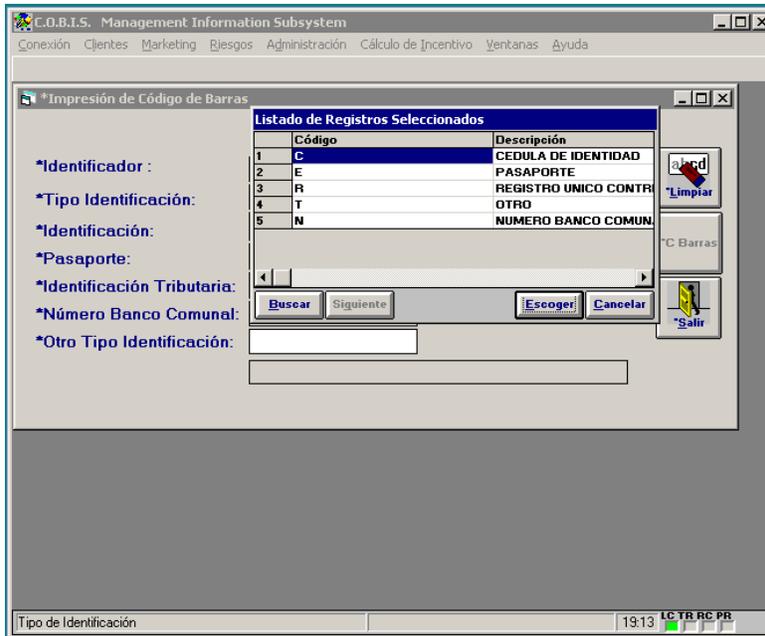
1.1 Presione F5 en el campo <Identificador> para seleccionar el tipo de código que desea generar.



Las opciones se seleccionan así:

- Cliente Individual – Para generar el código de barras de un cliente de crédito individual
- Garante Individual - Para generar el código de barras de un garante de crédito individual
- Cliente Comunal - Para generar el código de barras de un cliente de Banca Comunal
- Banca Comunal - Para generar el código de barras del Banco Comunal.

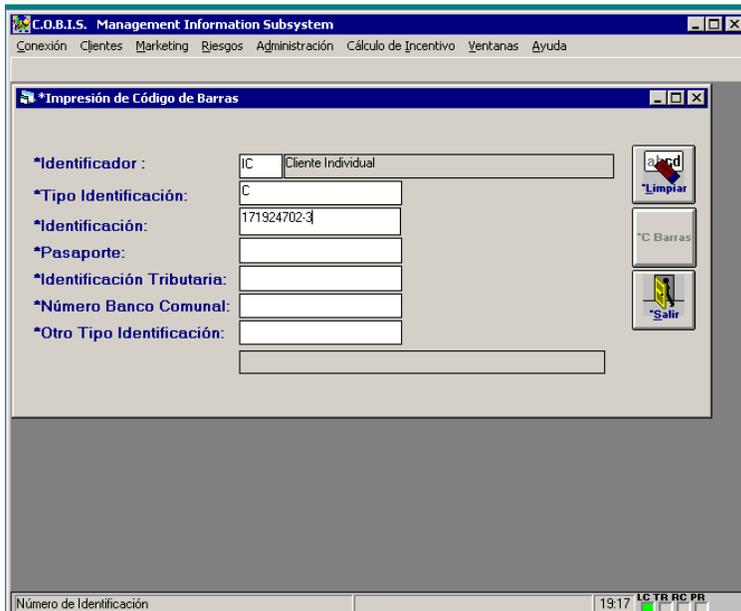
1.2 Presione F5 en el campo <Tipo de Identificación> para seleccionar el tipo de identificación con el que se generará el código.



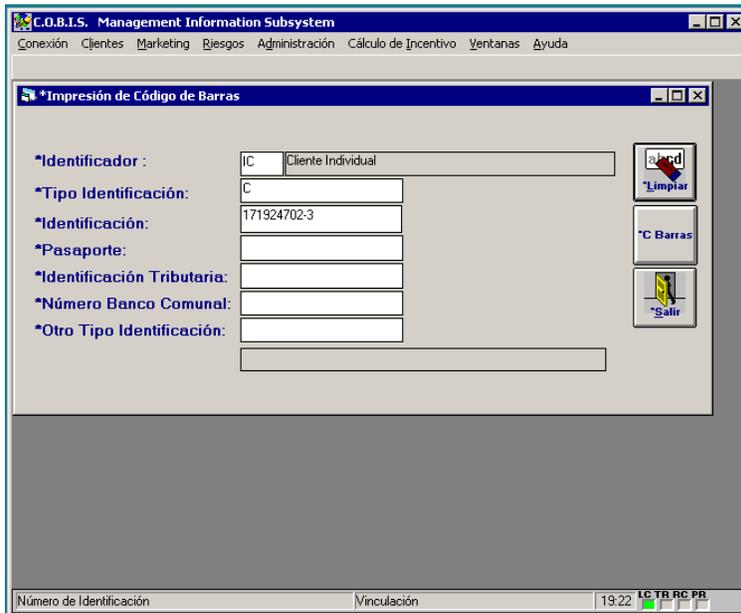
Las opciones se seleccionan así:

- Cédula de Identidad – Si la identificación del cliente es una cédula de identidad o ciudadanía ecuatoriana. En este caso el sistema validará la longitud y el dígito verificador del número de identificación.
- Pasaporte – Si la identificación del cliente es un número de pasaporte.
- Registro Único de Contribuyentes – Si la identificación del cliente es un número de RUC
- Otro – Escoger este campo si el tipo de identificación del cliente es uno diferente a los mencionados anteriormente.

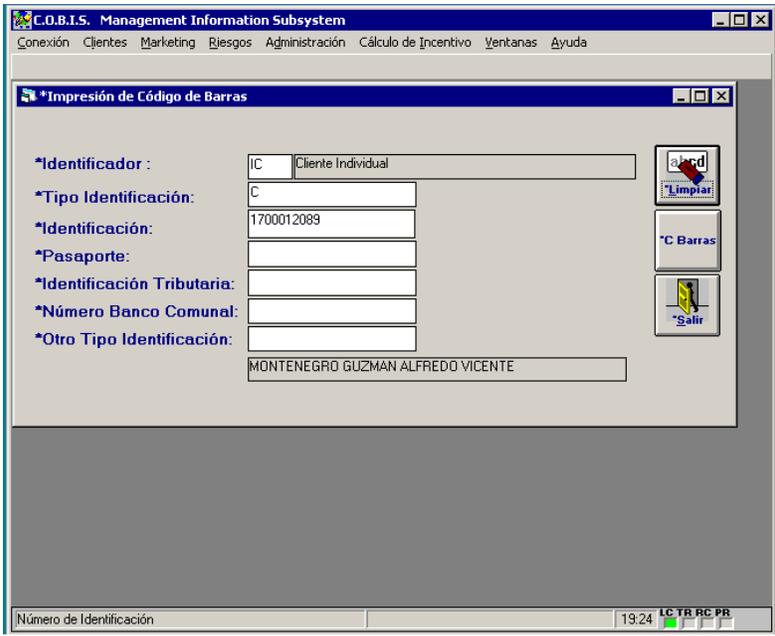
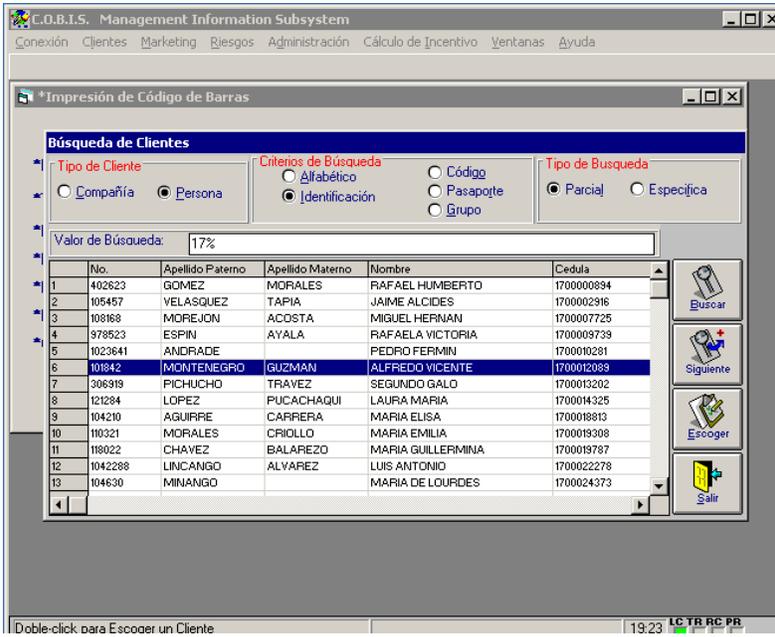
1.1 Ingresar número de identificación, para lo cual el sistema automáticamente direccionará al usuario al recuadro correspondiente según el tipo de identificación que haya seleccionado; el resto de recuadros estarán bloqueados.



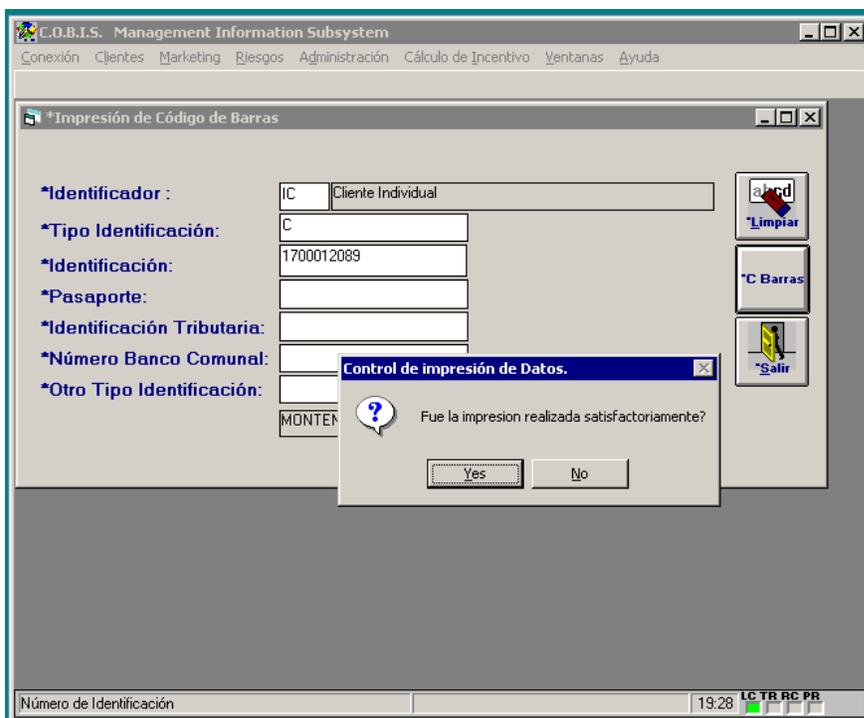
1.1 Presionar <TAB> y el ícono <*C Barras> se activará.



Si el cliente/garante/banco comunal existe en el sistema, el usuario puede presionar F5 y buscar en el sistema la información deseada.

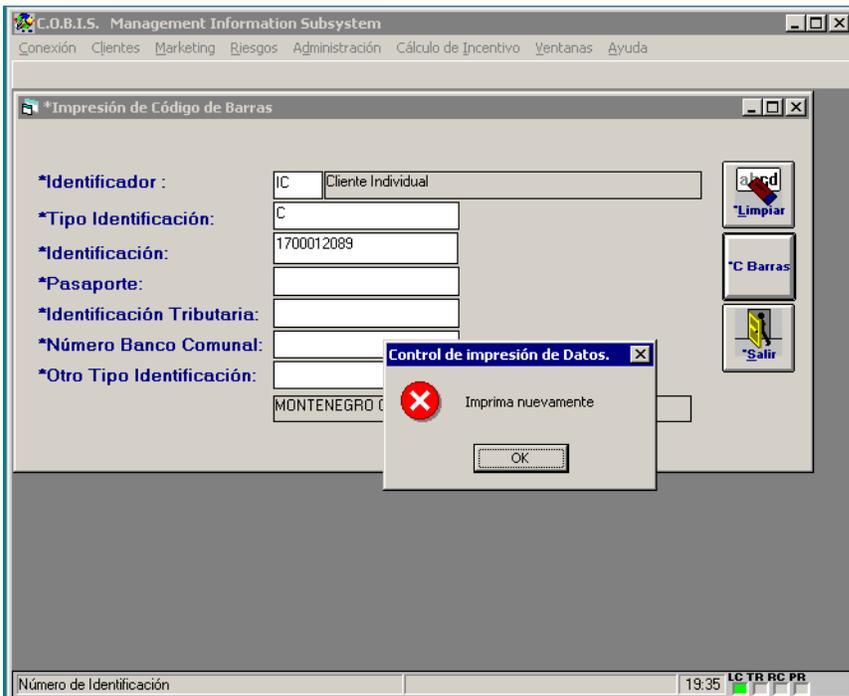


1.1 Hacer click en el ícono <*C Barras> y el código se imprimirá. Inmediatamente el sistema mostrará la siguiente pantalla:



Si la impresión del código fue satisfactoria presionar <Yes> y el ícono <*C Barras> se bloqueará impidiendo una nueva impresión.

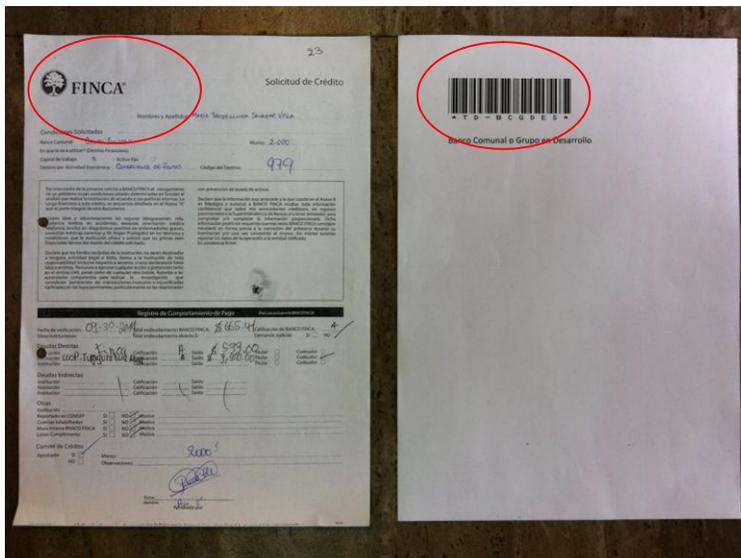
Caso contrario presionar <No> y el ícono <*C Barras> permanecerá activo para una nueva impresión.



1. COLOCAR DOCUMENTACIÓN EN BANDEJA DE SCANNER

2.1 Posición: Hoja con código de barra – Hojas a digitalizar

El código de barras debe colocarse en la misma posición que la del encabezado de la hoja.



2.2 Posición: Hoja hojas a digitalizar – Bandeja de Scanner

Las hojas a digitalizar se deben colocar en la bandeja del scanner de tal forma que el código de barras quede en la parte inferior izquierda con cara hacia atrás.



(El código de barras está en la parte de atrás de la hoja)

2.3 Posición: Hojas Especiales

Las hojas especiales como el Anexo Tipo A o las planilla de servicio básico debe colocarse sobre el encabezado de la hoja.

FINCA Asesoría, Solución de Crédito, Defensa del Cliente Financiero

VALORES DE USUARIOS

REFERENCIAS PERSONALES

| | | |
|--|--------------------------|----------------------------|
| Nombre y Apellido: Molina Tor | Parentesco: Amigo | Teléfono: 3351 5018 |
| Nombre y Apellido: Molina Sandoz | Parentesco: Amiga | Teléfono: 3351 5018 |
| Nombre y Apellido: Piñeira Cuyabeno | Parentesco: Amiga | Teléfono: 3351 5018 |

FINCA Asesoría, Solución de Crédito, Defensa del Cliente Financiero

VALORES DE USUARIOS

REFERENCIAS PERSONALES

| | | |
|--|--------------------------|----------------------------|
| Nombre y Apellido: Molina Tor | Parentesco: Amigo | Teléfono: 3351 5018 |
| Nombre y Apellido: Molina Sandoz | Parentesco: Amiga | Teléfono: 3351 5018 |
| Nombre y Apellido: Piñeira Cuyabeno | Parentesco: Amiga | Teléfono: 3351 5018 |

Si la hoja especial no cubre el ancho de la hoja que se encuentre debajo, se deberá colocar la hoja especial de forma centrada.

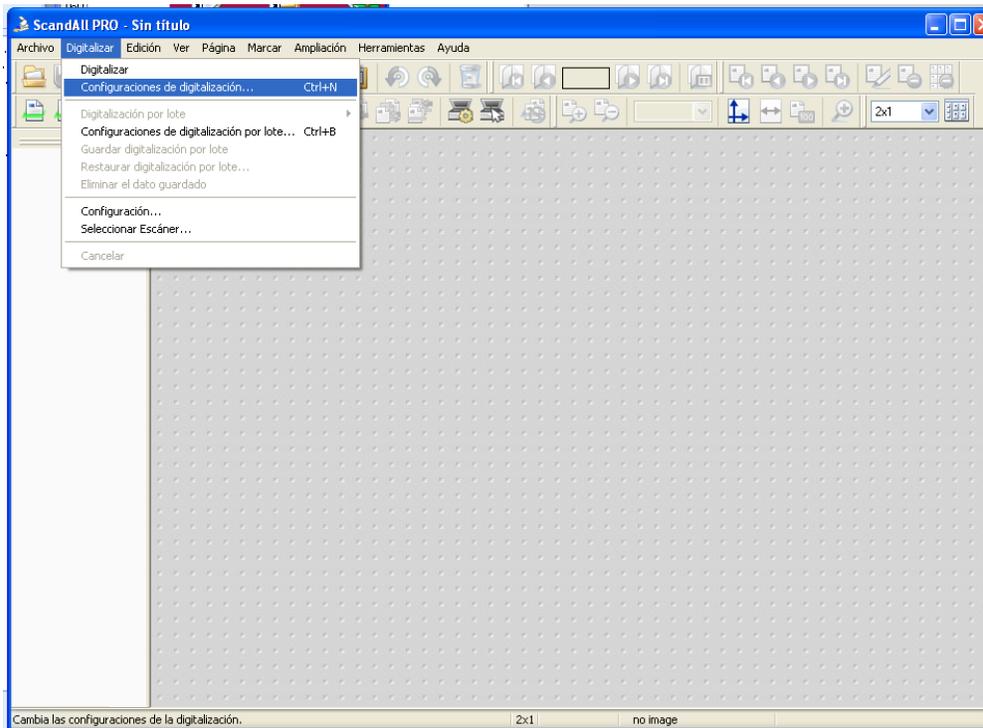


1. DIGITALIZAR DOCUMENTACIÓN:

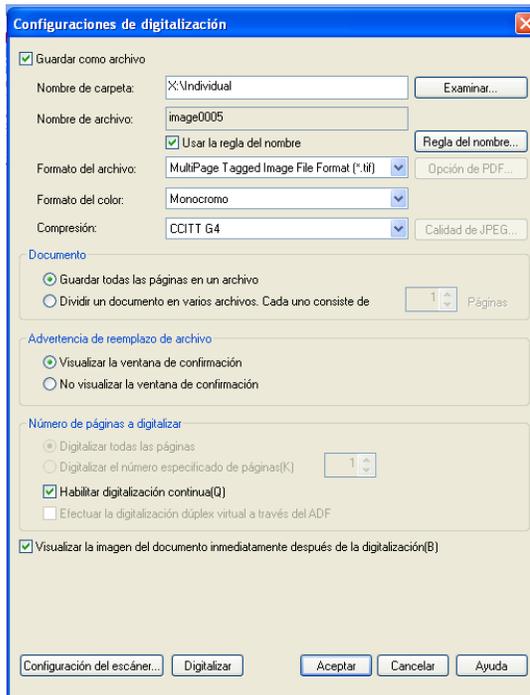
3.1 En el desktop del usuario seleccionar el ícono <ScandAll PRO> haciendo doble click.



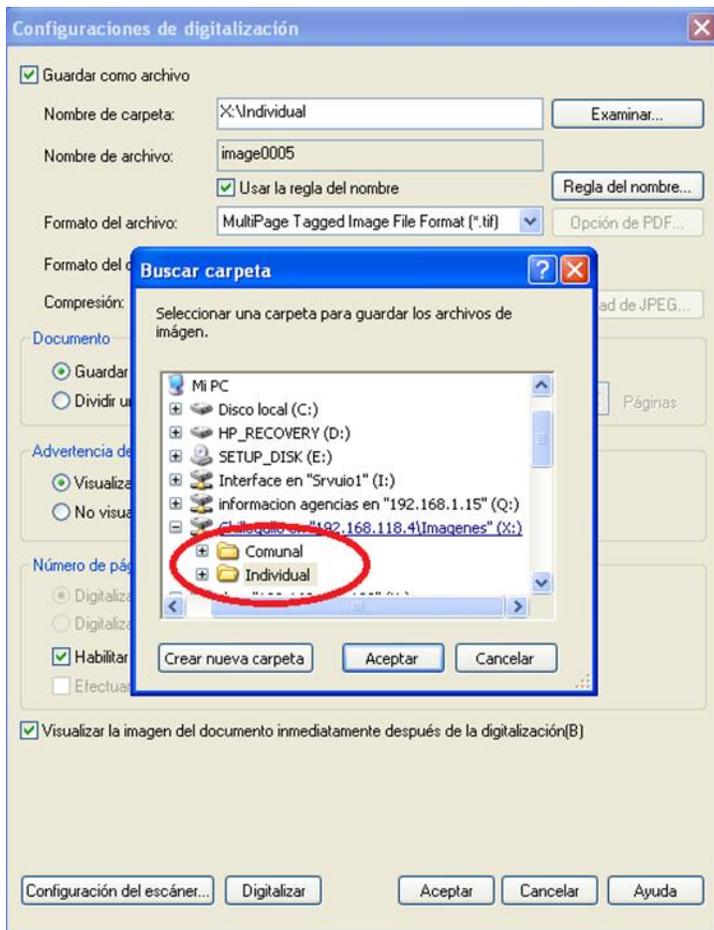
3.2 Buscar en el menú la opción <Digitalizar> y seleccionar la opción <Configuraciones de Digitalización>



2.1 Aparecerá la siguiente pantalla



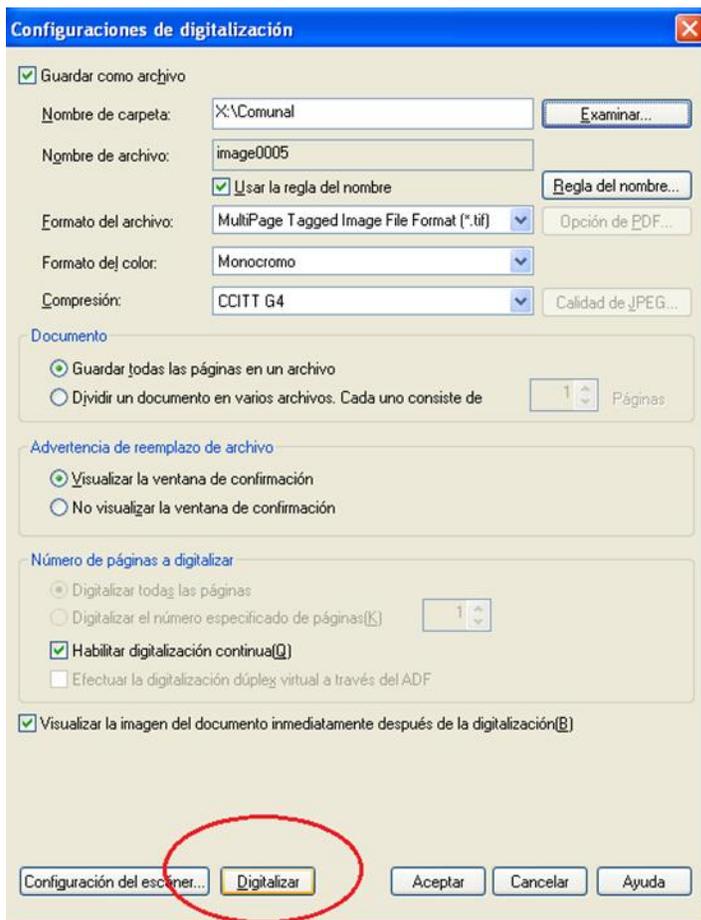
2.1 Presionar el ícono <Examinar...> y seleccionar el tipo de crédito a digitalizar.



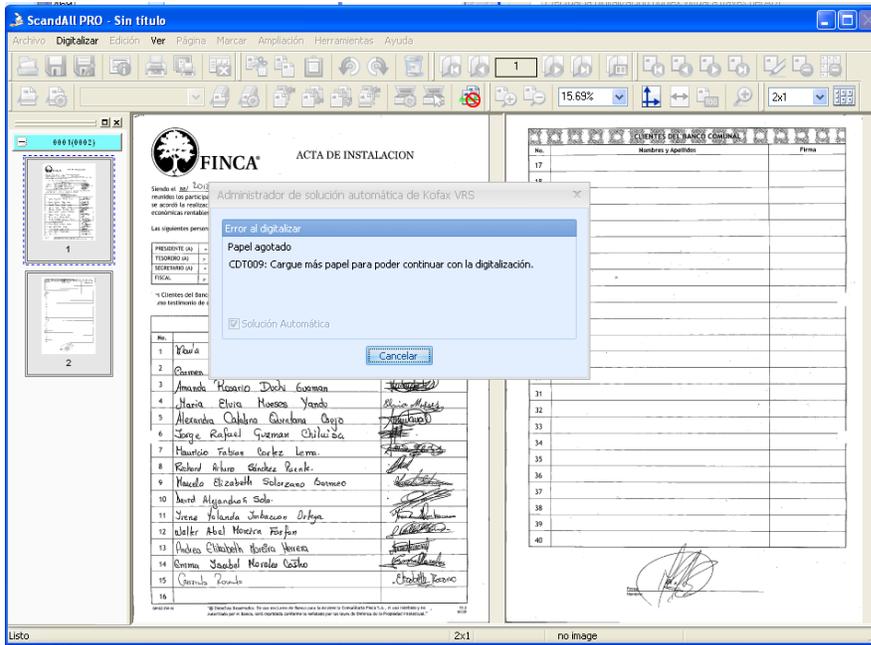
Las opciones se seleccionan así:

- Comunal – Para digitalizar un crédito de Banca Comunal
- Individual - Para digitalizar un crédito Individual

2.1 El sistema regresará automáticamente a la pantalla anterior en donde se debe presionar el botón <Digitalizar>.

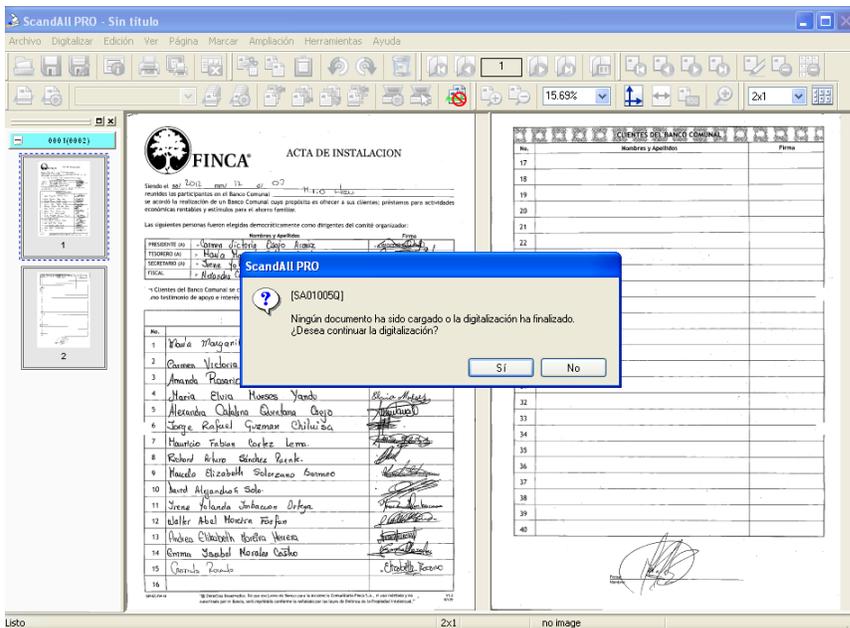


2.1 El sistema empezará a escanear toda la documentación que se encuentre en la bandeja del scanner. Al finalizar presentará la siguiente pantalla:

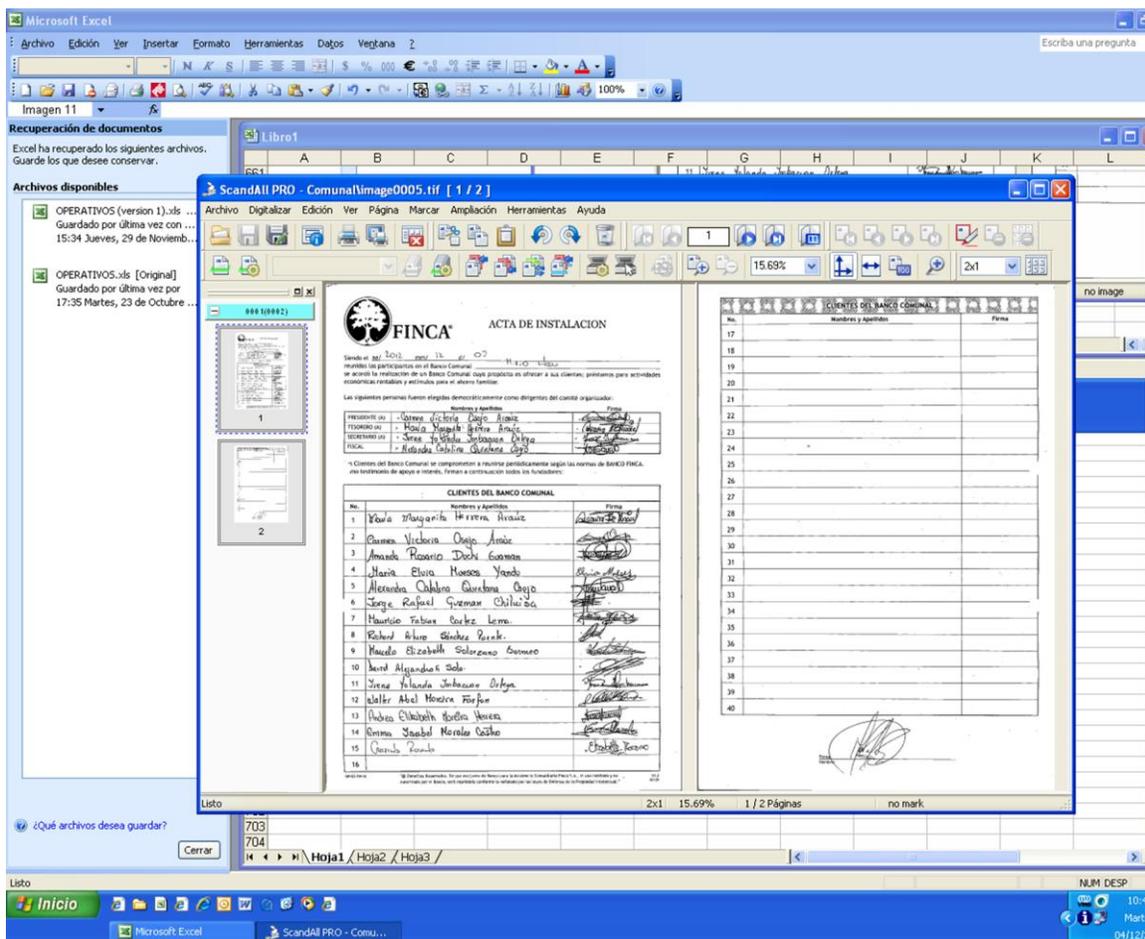


Si existe más documentación por escanear, ponga más papel en la bandeja y el sistema empezará automáticamente el escaneo, caso contrario presionar el botón <cancelar>

2.1 A continuación el sistema presentará la siguiente pantalla, seleccionar opción <NO> y la documentación se colocará automáticamente en el servidor del Centro de Procesamiento.



2.1 Verificar calidad de documentos digitalizados lo realiza en Centro de Procesamiento



De existir algún error en la digitalización de datos el Centro de Procesamiento solicita volver a escanear.



***MANUAL DE USUARIO PARA LA
CONSULTA WEB DE CARPETAS DE
CRÉDITO
GO-PR-MNU-002***

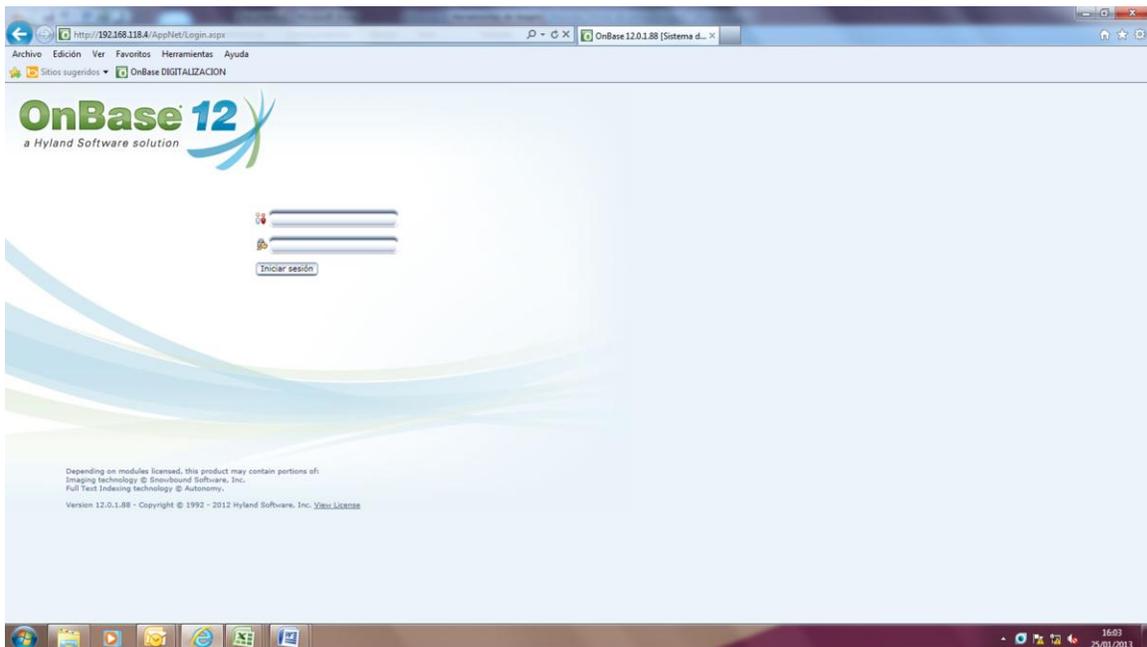
1. INGRESO AL SITIO WEB

1.1 Ingresar la dirección <http://192.168.118.4/AppNet/Login.aspx> o copiar este link y colocar en la barra de búsqueda del explorador.

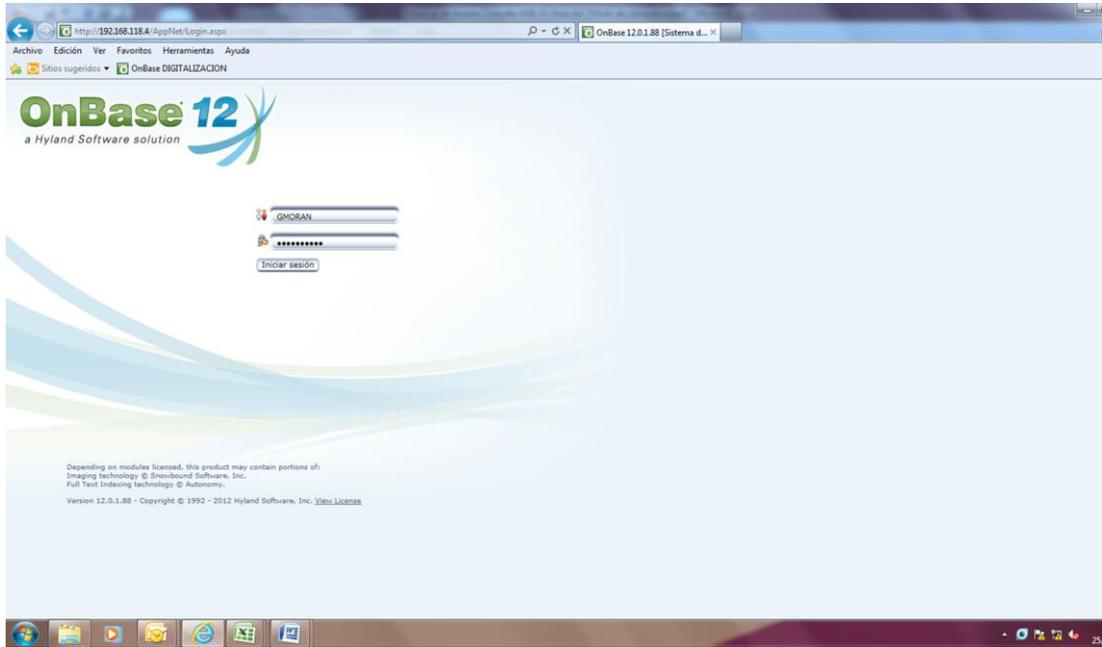
Importante: sitio web activado SOLO para Internet Explorer



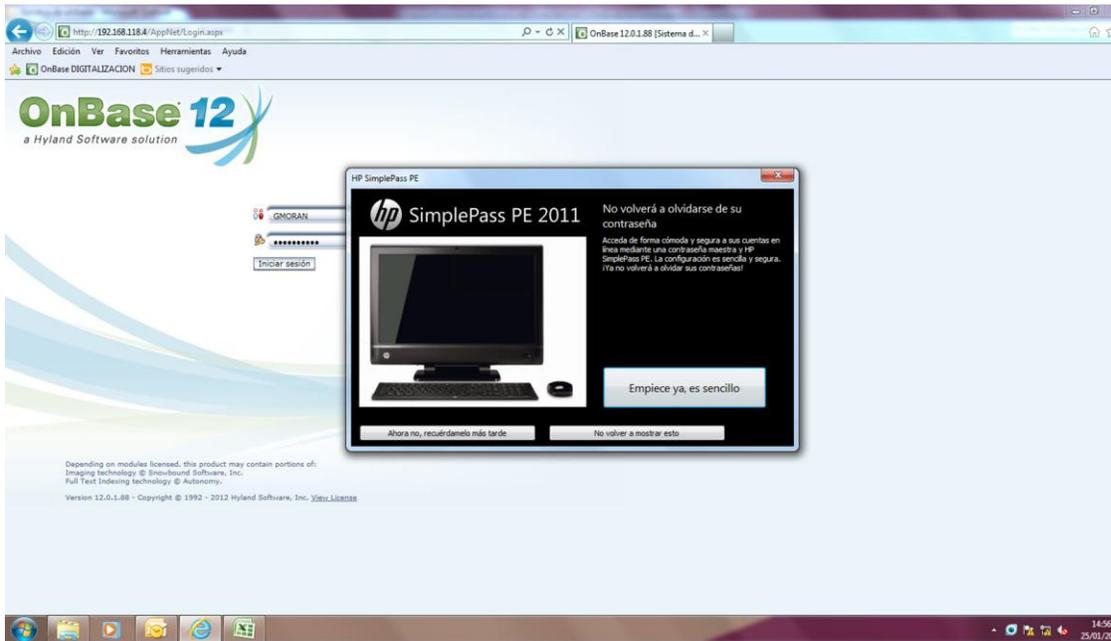
Aparecerá la siguiente pantalla:



1.2 Ingresar su usuario y login

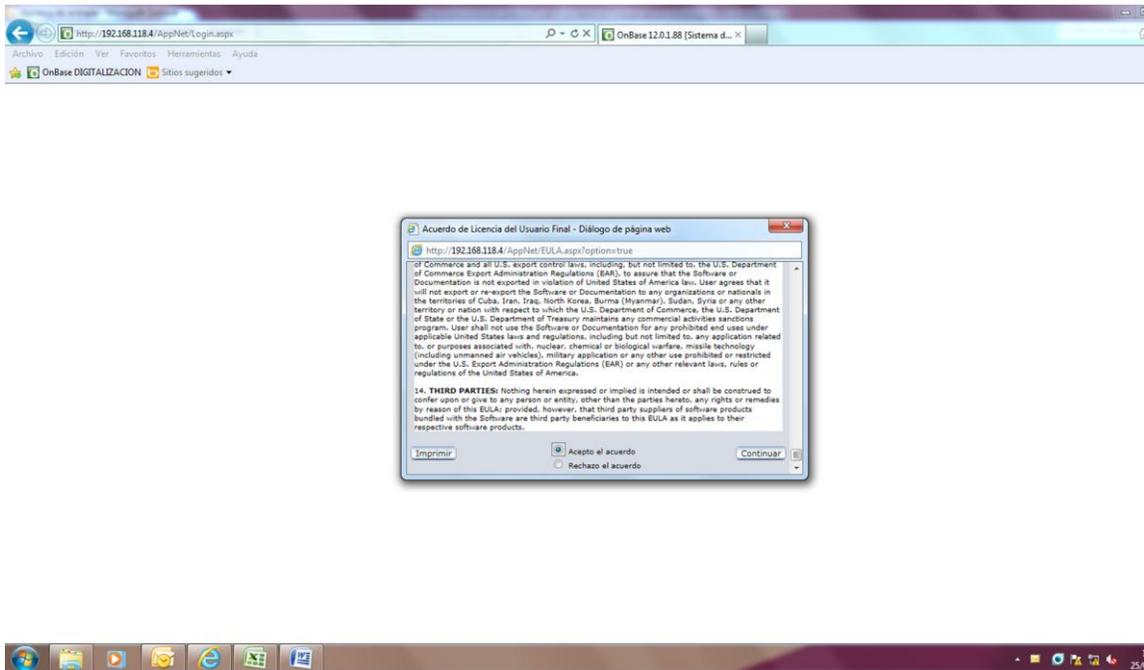


1.1 Aparecerán en la pantalla solicitudes para instalar varios complementos (no siempre los expuestos abajo), se deberá permitir todas las instalaciones y configuraciones que el sistema presente.

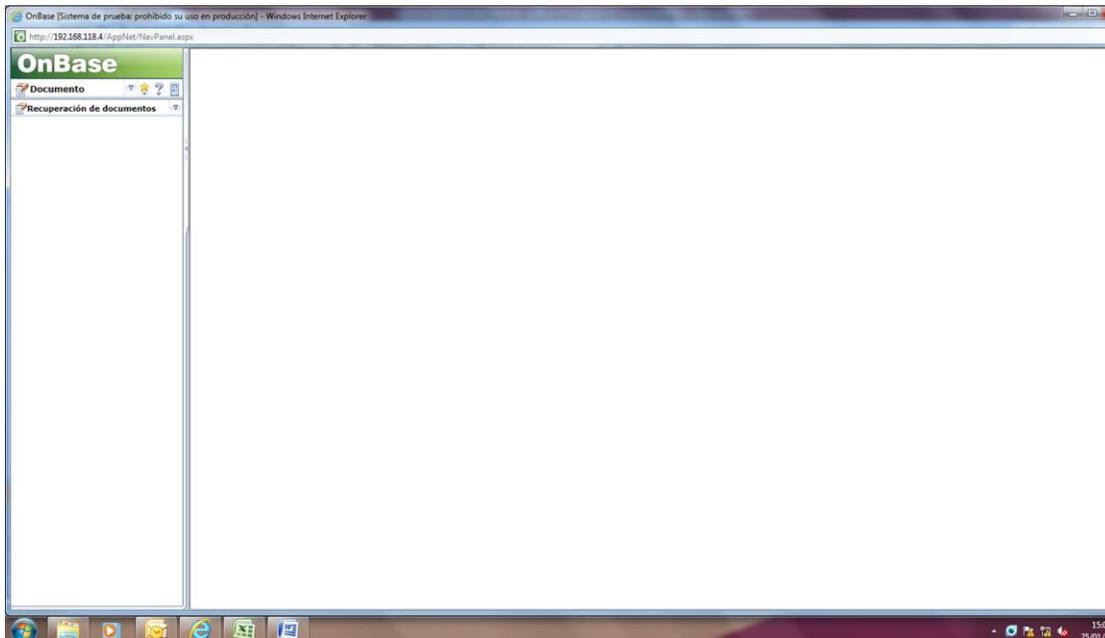




1.1 En la pantalla aparecerá el “Acuerdo de Licencia de Usuario Final” se deberá ir hasta el final del documento, escoger la opción <Aceptar acuerdo> y presionar <Continuar>

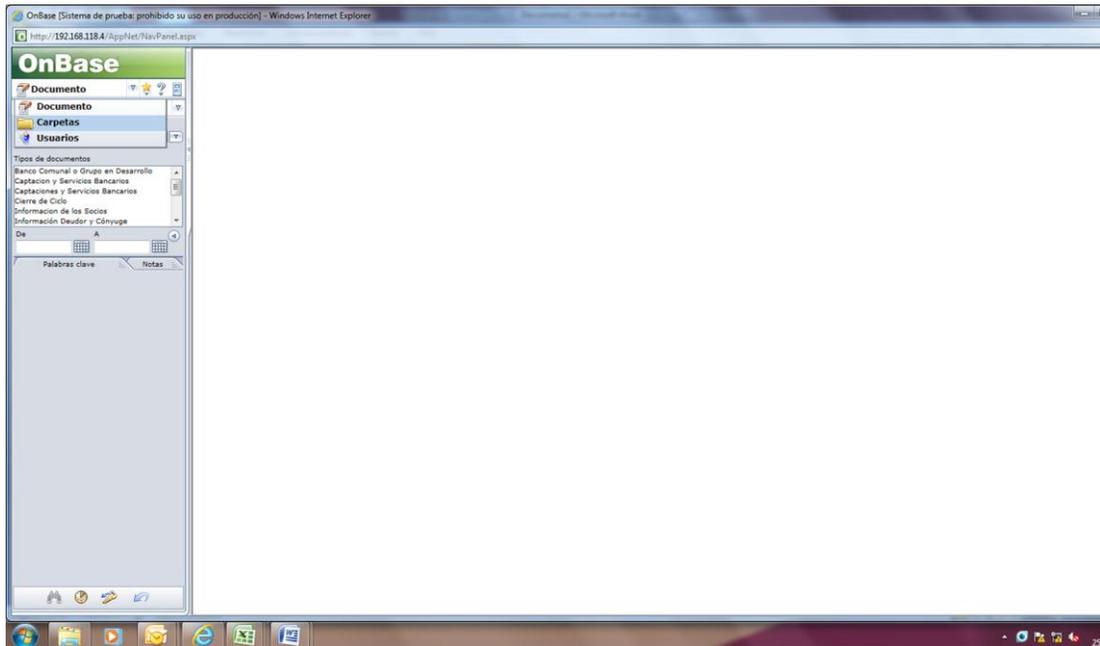


A continuación aparecerá la siguiente pantalla:

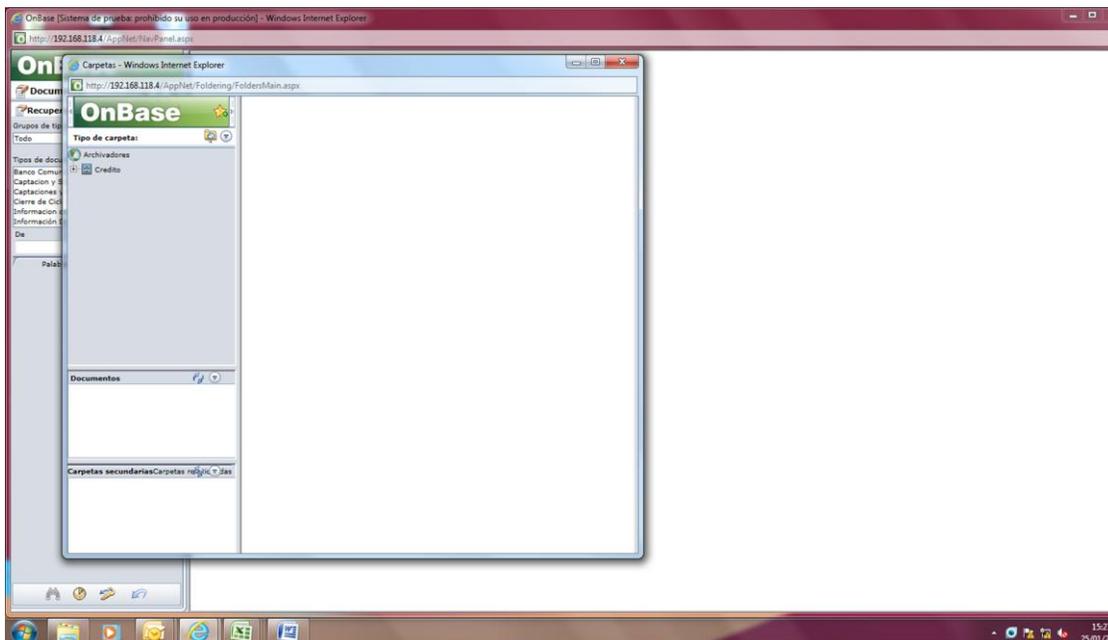


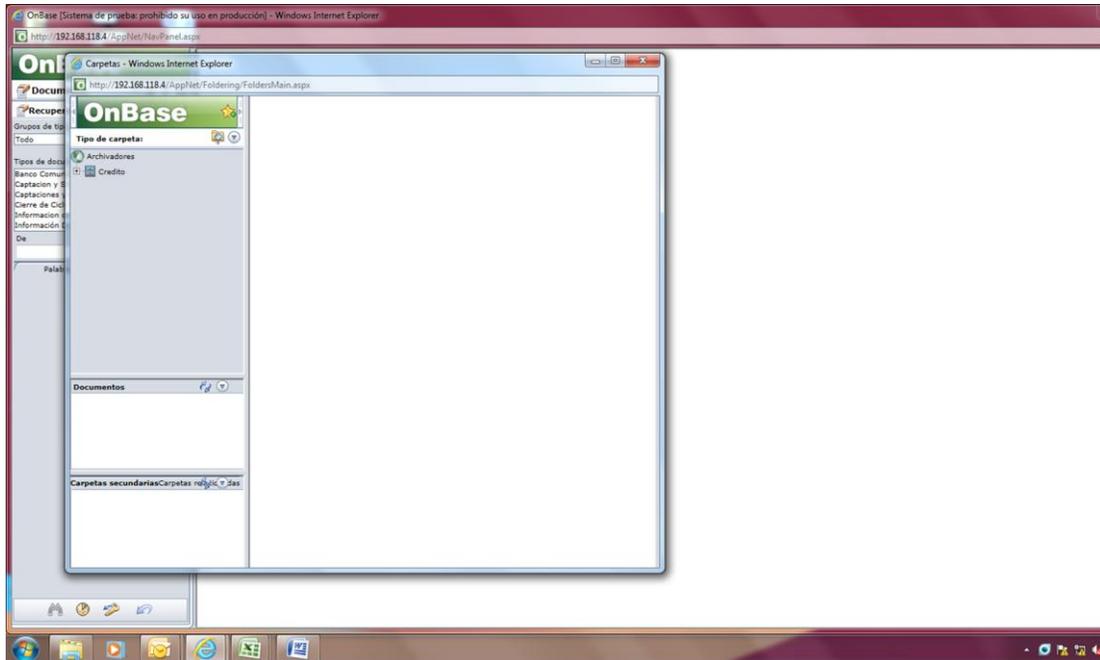
1. BUSQUEDA DE DOCUMENTOS

2.1 En la parte superior izquierda, seleccionar la opción <Documentos> y posteriormente la opción <Carpetas>

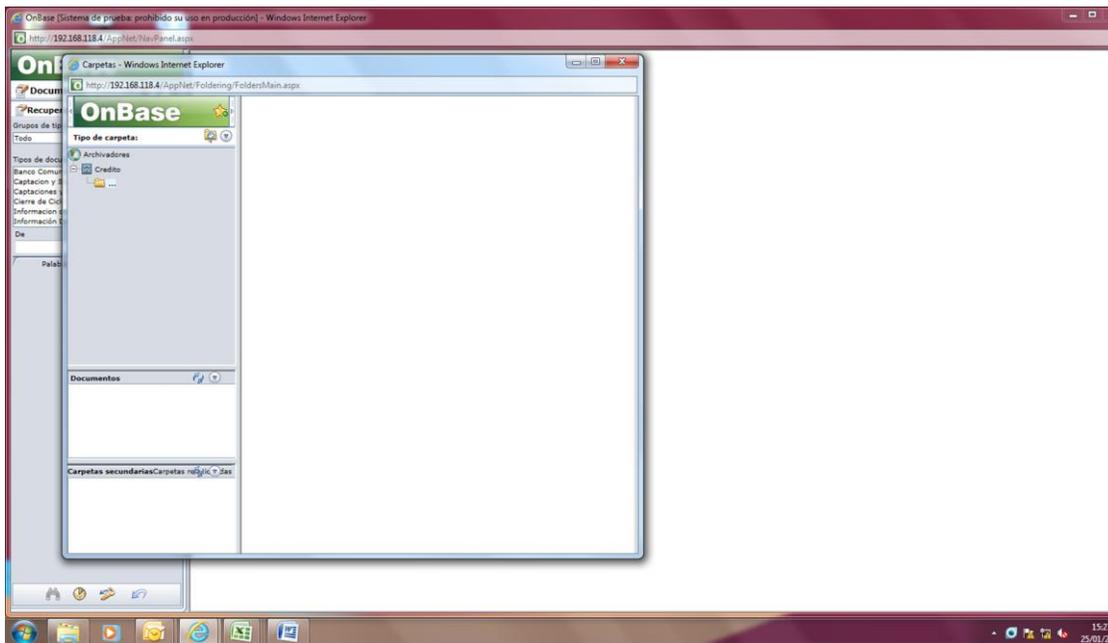


Aparecerá la siguiente pantalla:

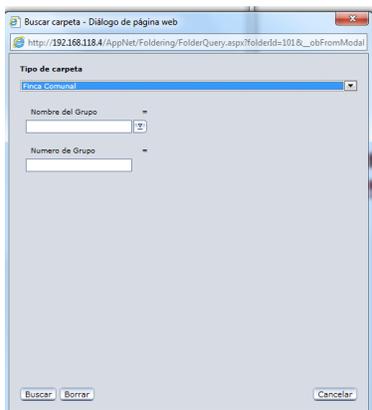




2.1 En la parte superior izquierda, seleccionar la opción <Crédito> y posteriormente hacer click en el icono de la carpeta amarilla.



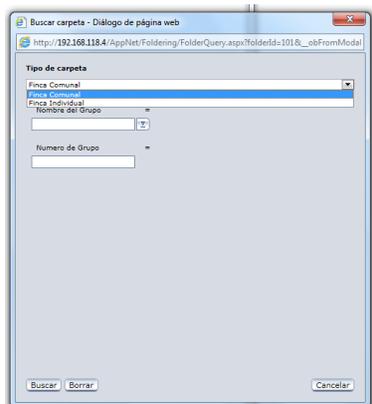
Aparecerá la siguiente pantalla:



2.1 El primer catálogo permitirá escoger el tipo de carpeta que se desea encontrar.

Escoger las opciones así:

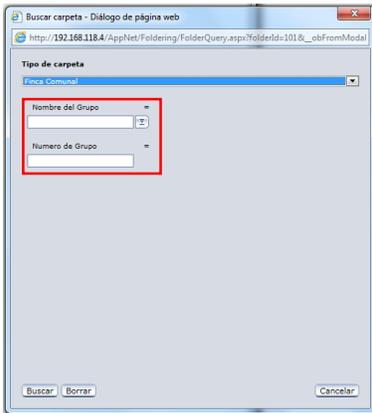
FINCA Comunal: Para carpetas ingresadas de Banca Comunal
FINCA Individual: Para carpetas ingresadas de Crédito Individual



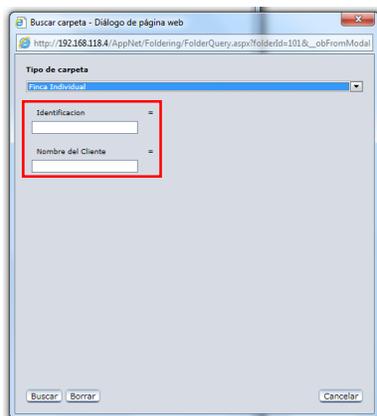
2.2 Dependiendo del tipo de carpeta que se desee buscar (comunal o individual) el sistema presentará varios filtros de búsqueda.

Escoger las opciones así:

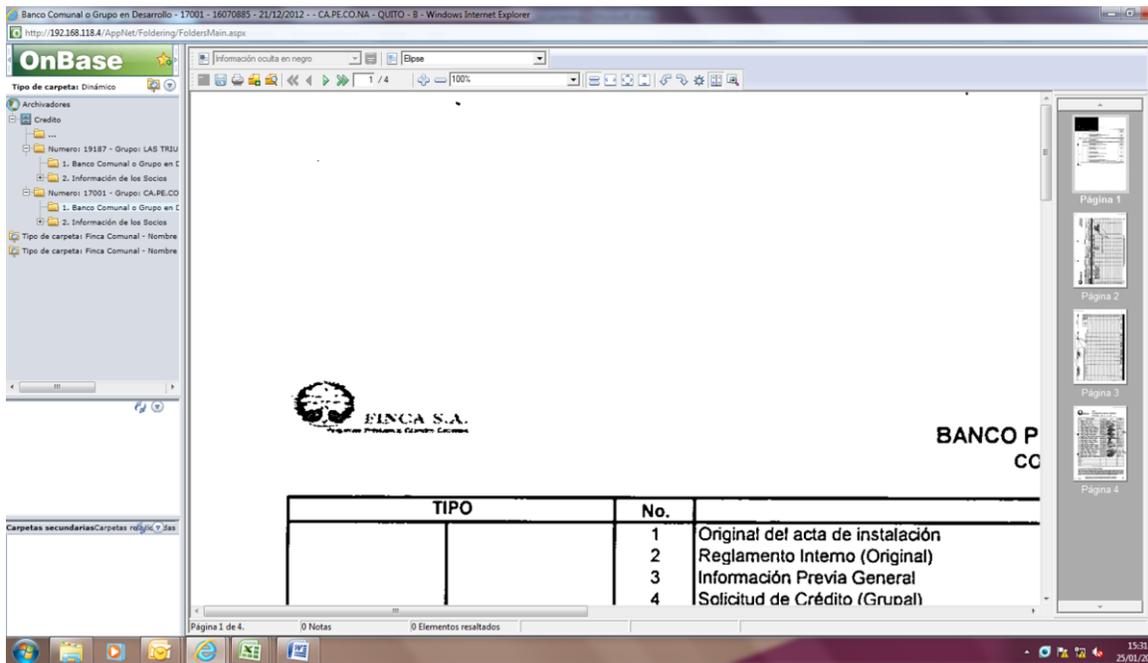
FINCA Comunal: Nombre del Grupo o Número de Grupo



FINCA Individual: Identificación o Nombre del Cliente



2.1 Una vez seleccionado el cliente/grupo, el sistema cargará los documentos (puede que tarde unos minutos) y se podrá visualizar la carpeta.

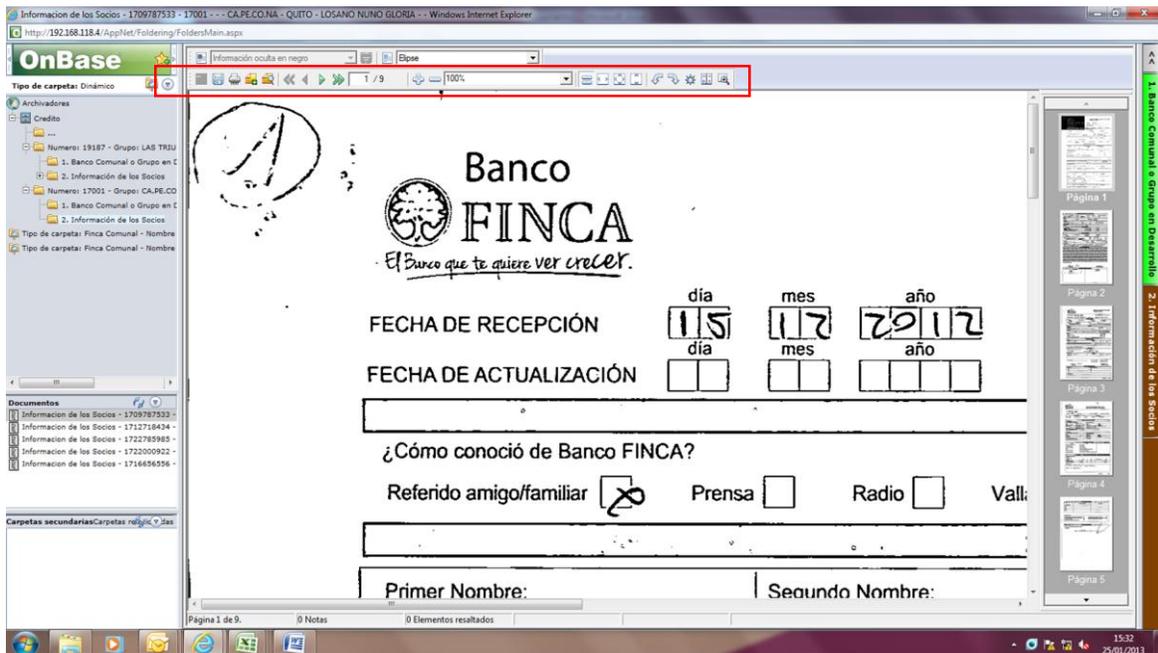


1. ACCIONES SOBRE DOCUMENTOS

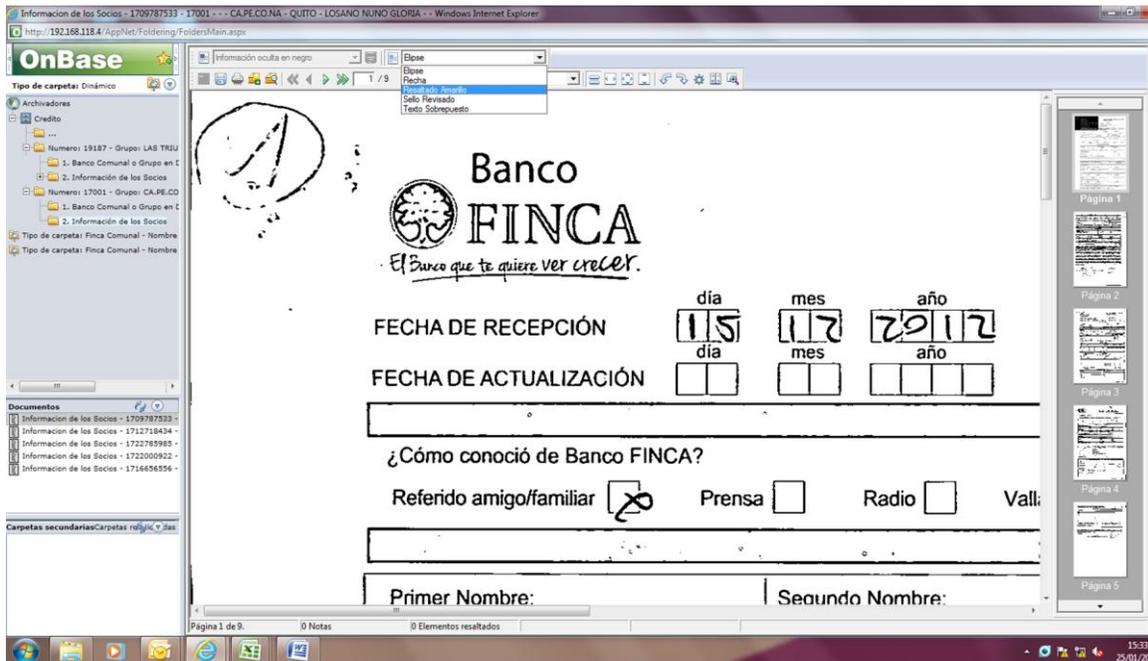
3.1 En la parte derecha se podrá seleccionar la sección de la carpeta que se desea visualizar y el documento que se desea revisar, haciendo click sobre la sección requerida.



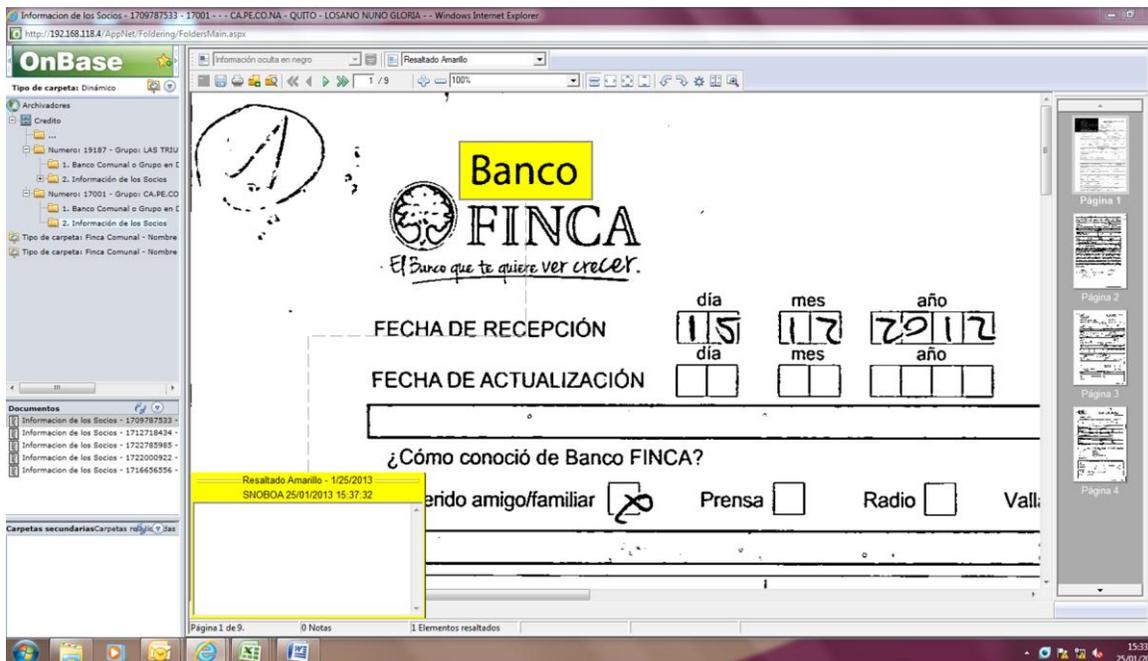
3.1 En la parte superior se encuentra la barra de herramientas, a través de la cual se podrá agrandar la imagen, minimizar la imagen, entre otros.

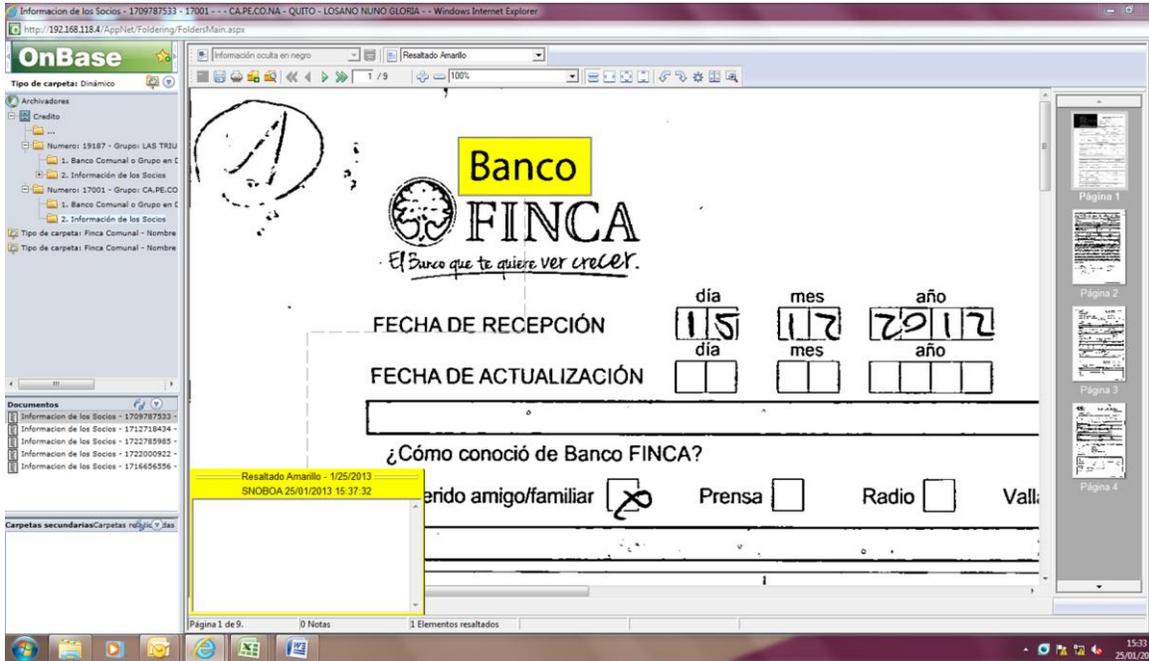


3.1 El sistema permite colocar notas sobre los documentos (estas notas no afectan al documento original). En la parte superior, seleccionar el ícono  y posteriormente el tipo de nota que se desea incluir.



Seleccionar la parte del documento donde se desea agregar la nota, aparecerá una pantalla así:





Si se desea eliminar la nota se deberá hacer click derecho sobre ella y escoger la opción <eliminar nota>.



Información de los Socios - 1709787533 - 17001 - CAPECO.NA - QUITO - LOSANO NIÑO GLORIA - Windows Internet Explorer

http://192.168.118.4/AppNet/Foldering/FoldersMain.aspx

OnBase

Tipo de carpeta: Dinámico

Archivadores

- Credito
 - Numero: 19187 - Grupo: LAS TRUJ
 - 1. Banco Comunal o Grupo en C
 - 2. Información de los Socios
- Numero: 17001 - Grupo: CAPECO
- 1. Banco Comunal o Grupo en C
- 2. Información de los Socios

Tipo de carpeta: Finca Comunal - Nombre

Tipos de carpeta: Finca Comunal - Nombre

Documentos

- Información de los Socios - 1709787533 -
- Información de los Socios - 1712718424 -
- Información de los Socios - 1722785985 -
- Información de los Socios - 172200922 -
- Información de los Socios - 1716656556 -

Carpeta secundaria: Carpeta relac... .das

Información oculta en negro

Resultado Amarillo

1 / 9

100%

Banco FINCA

El Banco que te quiere ver crecer.

Confirmación de eliminación

¿Está seguro que desea eliminar la nota 'Resultado Amarillo - 1/25/2013'?

Si No

FECHA

FECHA

mes año

117 2012

mes año

¿Cómo conoció de Banco FINCA?

Referido amigo/familiar Prensa Radio Vall...

Resaltado Amarillo - 1/25/2013

SNBOBA 25/01/2013 15:37:32

prueba

Página 1 de 9.

0 Notas

1 Elementos resaltados

15:34 25/01/2013

Información de los Socios - 1709787533 - 17001 - CAPECO.NA - QUITO - LOSANO NIÑO GLORIA - Windows Internet Explorer

http://192.168.118.4/AppNet/Foldering/FoldersMain.aspx

OnBase

Tipo de carpeta: Dinámico

Archivadores

- Credito
 - Numero: 19187 - Grupo: LAS TRUJ
 - 1. Banco Comunal o Grupo en C
 - 2. Información de los Socios
- Numero: 17001 - Grupo: CAPECO
- 1. Banco Comunal o Grupo en C
- 2. Información de los Socios

Tipo de carpeta: Finca Comunal - Nombre

Tipos de carpeta: Finca Comunal - Nombre

Documentos

- Información de los Socios - 1709787533 -
- Información de los Socios - 1712718424 -
- Información de los Socios - 1722785985 -
- Información de los Socios - 172200922 -
- Información de los Socios - 1716656556 -

Carpeta secundaria: Carpeta relac... .das

Información oculta en negro

Resultado Amarillo

1 / 9

100%

Banco FINCA

El Banco que te quiere ver crecer.

FECHA DE RECEPCIÓN

FECHA DE ACTUALIZACIÓN

día mes año

115 117 2012

día mes año

¿Cómo conoció de Banco FINCA?

Referido amigo/familiar Prensa Radio Vall...

Primer Nombre:

Segundo Nombre:

Página 1 de 9.

0 Notas

0 Elementos resaltados

15:35 25/01/2013

