

PROCESO OPERATIVO PROPUESTO PARA EL LOGRO DE LA EFICIENCIA Y
EFICACIA DEL PRODUCTO QUE OFRECE LA EMPRESA BANCO IAMA

ESTUDIANTE
INDIRA ALEXANDRA MEZA AVILA
CÓDIGO: 2144195

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
VICERRECTORIA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BARRANCABERMEJA, OCTUBRE DE 2017

PROCESO OPERATIVO PROPUESTO PARA EL LOGRO DE LA EFICIENCIA Y
EFICACIA DEL PRODUCTO QUE OFRECE LA EMPRESA BANCO IAMA

ESTUDIANTE

INDIRA ALEXANDRA MEZA AVILA

CÓDIGO: 2144195

DOCENTE REGIONAL

Mg. ARLENIS DEL CARMEN CALDERON IBAÑEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

VICERRECTORIA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BARRANCABERMEJA, OCTUBRE DE 2017

DEDICATORIA

A Dios por sus bendiciones a mi vida,

Mi madre por su apoyo

Incondicional durante todo éste tiempo

De mucho esfuerzo y dedicación.

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a mi padre celestial por ésta gran bendición en mi vida, es un sueño hecho realidad, el cual fue acompañado de mucho esfuerzo, sacrificio y dedicación, y gracias a él porque pude llegar hasta aquí, luchando cada batalla.

Es un privilegio, poder ver ahora el fruto de todo éste tiempo como el avance en mi crecimiento profesional y laboral, el cual me permitirá llegar más lejos y seguir creciendo en todas las áreas de mi vida, disfrutando éste logro junto a mis seres amados.

TABLA DE CONTENIDO

ABSTRACT	6
RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN.....	9
1. JUSTIFICACIÓN.....	10
2. OBJETIVOS	13
2.1. Objetivo General:	13
2.2. Objetivos Específicos:.....	13
3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	14
ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE CARGO	15
4. DESARROLLO DE LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA	16
4.1. Contexto del Objeto de Estudio	16
4.2. Diagnóstico.....	16
4.3. Planteamiento y Formulación del Problema a Solucionar	18
4.4. Marco Referencial	20
4.5. Propuesta de Solución.....	26
4.6. Plan de Acción	28
4.7. Integración con el Balanced Score Card.....	30
4.8. Lecciones Aprendidas.....	33
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	34
Bibliografía	35
ANEXOS.....	36
Anexo 1: Certificación Laboral Acción S.A, en misión del Banco IAMA	36

ABSTRACT

The problem raised in the company under study Banco IAMA, we see it reflected during the operational process in the requests for credits where it is not being followed step by step its process as it should be, from its beginning to its end.. Everything starts from the Telephone Referencing process, when the Business Advisors collect the information, they do not make sure that the references provided by the clients are correct, that is, that the telephone numbers supplied, whether fixed or cellular, correspond to the people who have made reference, also that the numbers are active, that they serve and are not damaged. This delays the process, when the Operational Assistant is going to be the Telephone Referencing, these inconsistencies are presented and there are specific moments or days (for example: in flying goals or month closing) in which there is not enough time and everything needs to be done The one-time process to qualify these operations that same day.

There have been times when references can not be made in a favorable manner and by policy they have to be done, in order to continue with the process of qualifying these requests for credits, and therefore decide to approve them without having the references and this is NOT allowed , Therefore it is badly done, because for that there are Procedures that must be followed step by step to avoid and mitigate the Risks of these Credit Transactions.

One of the proposals is that the Business Advisers ask for an additional reference of those that for the policy have to ask, so as to have another option of someone else who can call to reference and at the same time require the client that at the time of The visit when you are collecting the information for the credit application, to call the references you think, and thus to confirm that these phone numbers are active and that correspond to the person they refer. Finally, thanks to the result of the application of the EVM (Earned Value Management) tool: Earned Value Management; The solution to the problem of the operational process in the above; Since the implemented tool gives us a high value in the expected benefit.

Keywords: 1) Administration, 2) Control, 3) Disbursement, 4) Processes, 5) Reference.

RESUMEN

La problemática planteada en la empresa objeto de estudio Banco IAMA, la vemos reflejada durante el proceso operativo en las solicitudes de los créditos donde no se está cumpliendo paso a paso su proceso como debe ser, desde su inicio hasta su fin. Todo empieza desde el proceso de la Referenciación Telefónica, cuando los Asesores de Negocios recogen la información, no se cercioran que las referencias que le suministran los clientes sean correctas, es decir, que los números telefónicos suministrados ya sean fijos o celulares correspondan a las personas que han puesto como referencia, también que los números estén activos, que sirvan y no estén dañados. Esto atrasa el proceso, cuando el Auxiliar Operativo va a ser la Referenciación telefónica, se presentan estas inconsistencias y hay momentos o días específicos (por ejemplo: en metas volantes o cierre de mes) en los cuales no hay tiempo suficiente y se necesita hacer todo el proceso de una vez para poder **Calificar** estas operaciones ese mismo día.

Habían momentos en que no se lograban realizar las referencias de manera **Favorable** y por política se tienen que hacer, para poder continuar con el proceso de Calificación de esas solicitudes de créditos, y por consiguiente deciden aprobarlas sin tener las referencias y esto no está permitido, por lo tanto está mal hecho, porque para eso hay unos Procedimientos que se deben cumplir paso a paso para evitar y mitigar los Riesgos de estas Operaciones Crediticias.

Una de las propuestas es que los Asesores de Negocios pidan una referencia adicional de las que por política tienen que pedir, para así tener otra opción de alguien más a quien poder llamar para referenciar y al mismo tiempo exigirle al cliente que en el momento de la Visita cuando se le está recogiendo la información para la solicitud del crédito, llame a las referencias que piensa dar, y así poder confirmar que esos números telefónicos estén activos y que correspondan a la persona que dan como referencia.

Finalmente, gracias al resultado de la aplicación de la herramienta EVM, la solución para el problema del proceso operativo es la expuesta anteriormente; ya que la herramienta implementada nos proporciona un valor alto en el beneficio esperado.

Palabras Claves: 1) Administración, 2) Control, 3) Desembolso, 4) Procesos, 5) Referencia.

INTRODUCCIÓN

La dinámica empresarial hace que hoy día las Organizaciones, usen métodos para producir con eficiencia y eficacia los bienes y servicios que venden, son fundamentales en el poder de competitividad de las mismas, dentro de un mundo cada vez complejo y exigente. Toda empresa debe tener una estrategia de operaciones que apoyadas con las demás estrategias (financiera y de marketing), le permitan continuos cambios que la lleven a ser cada día más competitiva. Teniendo clara esta premisa fundamental, se tomó como ejemplo para el desarrollo de este trabajo, el Banco IAMA; una empresa que mediante su actividad bancaria busca contribuir a la superación de las causas estructurales de la pobreza en Colombia, para promover una sociedad justa, solidaria, productiva y en paz, razón de ser de toda la Organización.

Primero que todo vamos a conocer un poco acerca de los microcréditos, ofrecidos por la UEM (Unidad Especializada de Microfinanzas) del Banco IAMA, estos son pequeños préstamos realizados a prestatarios que tradicionalmente no pueden acceder a los préstamos que otorga un banco convencional. Los micro créditos posibilitan, especialmente en países en vías de desarrollo, que muchas personas sin recursos puedan financiar proyectos laborales por su cuenta que les reviertan unos ingresos. El micro crédito es la parte esencial del campo de la micro financiación, dentro del que se encuentran otros servicios tales como los micro seguros, ahorros u otros.

Dentro del Modelo Especializado de Microfinanzas en el Banco IAMA, encontramos el Esquema Relacional que se define como el conocimiento, relación, y seguimiento que se tendrá con los clientes a efectos de ofrecerles un servicio altamente especializado y fundamentado sobre el conocimiento de su negocio, su entorno de mercado y de familia. La aplicación del Esquema Relacional definido para los clientes del Segmento de Microfinanzas es de aplicación obligatoria por los funcionarios designados para atender este mercado dado que son responsables de todo el Ciclo de Riesgo, desde el inicio mantenimiento hasta su recuperación, con el fin de maximizar su utilidad operativa.

1. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto se desarrolla teniendo en cuenta la Práctica Administrativa N° 02, la cual fue realizada durante el tiempo que estuve laborando en el Banco objeto de estudio, para efectos de confidencialidad y manejo de la información reservaremos su nombre, se llamará de aquí en adelante Banco IAMA, el presente me permitió enfocar las ideas, la perspectiva y las etapas que comprende el Esquema Relacional del Modelo Especializado de Microfinanzas del Banco IAMA, ellas son: Prospectación, Promoción y Divulgación, Preventa, Venta, Análisis, Decisión, Desembolso, Seguimiento de Control, Cobranza y Mantenimiento.

Dentro de este esquema relacional, el enfoque principal es el proceso de **Desembolso**, el cuál es la etapa donde finaliza el proceso de análisis y aprobación de operación y solo se realiza hasta tanto se cumplan todas las condiciones de aprobación, requisitos exigidos y garantías debidamente constituida.

Ahora, seguidamente tendremos en cuenta el Manual de Productos del Activo Microfinanzas (Carta Reglamentaria 2772) donde se establecen los procesos que se realizan en las Oficinas del Banco donde se comercializa el producto Microfinanzas y la interacción necesaria con las áreas de apoyo para la venta del producto. En el Manual contempla las normas y procedimientos propios de Microfinanzas, de acuerdo a cada uno de los siguientes procesos:

- a) Oferta Negocio Microfinanzas
- b) Análisis y Decisión inicial
- c) Recepción, Referenciación, Verificación Documental y Radicación
- d) Análisis y Decisión Final
- e) Apertura de Cuentas
- f) Legalización Operaciones de Microfinanzas
- g) Gestión de Cobro

Aquí vamos a hacer énfasis y presentar tres procesos, de los cuales se enfoca la problemática del presente estudio; los procesos son:

- **Recepción, Referenciación, Verificación Documental y Radicación:** El objetivo de este proceso es alistar la documentación para análisis, asegurando la calidad y completitud de los documentos soporte, así como la captura de la información y la radicación de la operación en el sistema de Microfinanzas. Aplica para todas las operaciones cuyo perfilamiento fue viable y el resultado del análisis por parte del Asesor de Negocio fue aprobatorio. (IAMA B., MANUAL DE PRODUCTOS DEL ACTIVO MICROFINANZAS, 2010)
- **Análisis y Decisión Final:** El objetivo de este proceso es decidir sobre la solicitud de crédito por parte de la instancia con atribuciones (una de las personas con estas atribuciones es la Directora, está encargada de aprobar las solicitudes de créditos hasta ciertos montos). Inicia con la recepción de la operación aprobada por el Asesor y finaliza con la aprobación o negación de la solicitud de crédito de acuerdo con las diferentes variables evaluadas. (IAMA B., MANUAL DE PRODUCTOS DEL ACTIVO MICROFINANZAS, 2010)
- **Legalización Operaciones de Microfinanzas:** El objetivo de este proceso es validar la completitud de la información, calidad de los documentos soporte, correcta identificación del Cliente y concordancia de la cuenta para el abono recursos otorgados. Inicia con la recepción de los documentos de la operación aprobada y finaliza con la colocación de los recursos en la cuenta del cliente o la activación de la Tarjeta. (IAMA B., MANUAL DE PRODUCTOS DEL ACTIVO MICROFINANZAS, 2010)

A continuación les presento una definición detallada acerca de la **Referenciación Telefónica y lo que pretende;** este es un proceso cuya responsabilidad es servir de filtro para evitar intentos de fraude, debe ser efectuado por el Auxiliar Operativo y de Atención al cliente. Con el contacto telefónico de las personas relacionadas por el solicitante/solidario/aval como referencias personales, familiares, proveedores, clientes y arrendador, relacionadas en el formulario de vinculación, se pretende:

- Comprobar la existencia y ubicación del solicitante, solidario y/o avalista

- Garantizar la veracidad de la actividad económica relacionada
- Verificar la conformación del núcleo familiar y su relación con el negocio del solicitante
- Verificar la antigüedad en “esa actividad” y en el “sitio actual”
- Obtener y validar información del cliente para lograr un mejor conocimiento del mismo y de esta manera garantizar una adecuada decisión del riesgo
- Suministrarle a la instancia de aprobación una herramienta adicional para la toma de decisión
- Detectar e informar cualquier anomalía que se registre en el proceso.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General:

- Desarrollar la estrategia dentro del proceso operativo, para que éste se lleve de manera completa, promoviendo la eficiencia y eficacia del producto que ofrece la empresa en mención.

2.2. Objetivos Específicos:

- Diagnosticar en un proceso de la parte operativa de la empresa, los problemas, cuellos de botella y deficiencias presentes.
- Plantear y justificar soluciones a los problemas detectados, sustentados a partir de análisis y marco referencial.
- Realizar el Plan de Acción y su integración con el Balanced Score Card.

3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

Toda Organización debe conocer la razón de su existencia, así como el objetivo o la meta a la cual quiere llegar. A esto se le denomina Misión y Visión, elementos que hacen parte de la planeación estratégica y que son la base fundamental para que todos los miembros de la Organización tengan sentido de pertenencia y apunten todos al mismo objetivo.



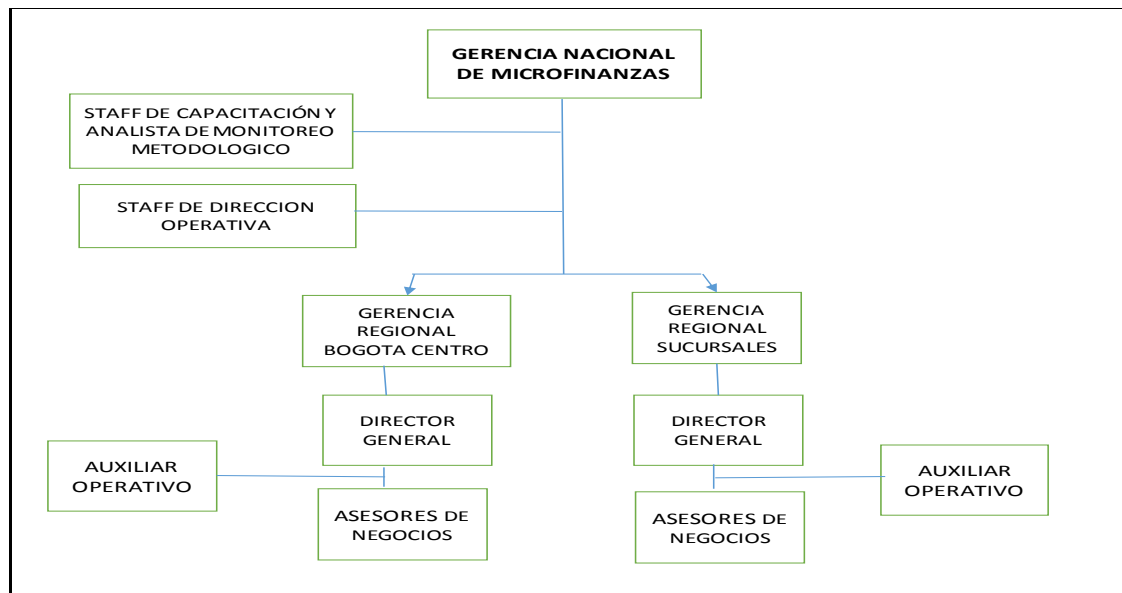
Dirección: Calle 50 No. 17-50 // Teléfono: (097) 6000000

HORARIO: Lunes-Jueves: 8:00 a.m. a 4:00 p.m. // Viernes: 8:00 a.m. a 4:30 p.m.

MISIÓN: Banco IAMA, es una empresa que mediante su actividad bancaria busca contribuir en la superación de las causas estructurales de la pobreza en Colombia para promover una sociedad justa, solidaria, productiva y en paz, razón de ser de toda la Organización.

VISIÓN: El Banco IAMA, se ha orientado, durante más de 100 años, a la prestación de servicios financieros para los segmentos de menores ingresos de la población colombiana, es decir, hacia el mercado masivo con énfasis en la atención de sectores como el popular y el inmobiliario, distintos segmentos del mercado de personas, medianos, micro y pequeños empresarios, entre otros, contribuyendo al desarrollo del país y al progreso económico y social de estas personas y sus familias.

ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE CARGO



Fuente: Elaboración propia.

- Cargo de Auxiliar Operativo:** Ejecutar los procesos operativos relacionados con la recepción, registro y revisión de las solicitudes de crédito entregadas por los Asesores de Negocio, garantizando el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos definidos por el Banco IAMA, para el segmento y la efectividad y oportunidad en el trámite de las operaciones con las áreas de apoyo. Así mismo, apoyar y ejecutar los procesos operativos relacionados con la referenciación, sincronización y generación de reportes suministrados por el sistema de información de Microfinanzas, asegurando la fidelidad y oportunidad de dicha información. (IAMA B., DESCRIPCION DE CARGOS, 2010).
- Cargo de Asesor de Negocio:** Promocionar, asesorar, vender y recuperar la cartera de los productos microfinancieros, optimizando el mercado potencial y real de una zona de influencia determinada, mediante la atención personalizada de sus clientes en su negocio, con el fin de garantizar operaciones que cumplan con los principios cualitativos y financieros establecidos, asegurando la gestión y calidad de la cartera colocada, el crecimiento de la misma y el posicionamiento del Banco en el medio.

Todo esto, actuando bajo el cumplimiento de valores, políticas, normas y procedimientos de la entidad. (IAMA B., DESCRIPCION DE CARGOS, 2010).

- **Cargo de Director General:** Supervisar y controlar las funciones realizadas por los asesores de negocios y auxiliar operativo, entre ellas podemos encontrar las siguientes: aprobar las operaciones de créditos de los asesores hasta el monto de sus atribuciones; supervisar el correcto envío de expedientes al outsourcing por parte del auxiliar, entre estas y otras más son las funciones. (IAMA B., DESCRIPCION DE CARGOS, 2010)

4. DESARROLLO DE LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA

4.1. Contexto del Objeto de Estudio

Se opta por la Práctica Administrativa II, la cual se presenta en el Área de Procesos Operativos para la prestación de un servicio o proceso de producción de bienes, según la naturaleza de la Organización, argumentando el proceso metodológico a través de las diferentes herramientas administrativas la sustentación del proceso de operación.

El producto que ofrece la UEM (Unidad Especializada de Microfinanzas) del Banco IAMA, son microcréditos, realizados a prestatarios que tradicionalmente no pueden acceder a los préstamos que otorga un banco convencional. Los microcréditos, son única y exclusivamente para microempresarios y profesionales independientes con fines de crecimiento e inversión para su unidad de negocio.

4.2. Diagnóstico

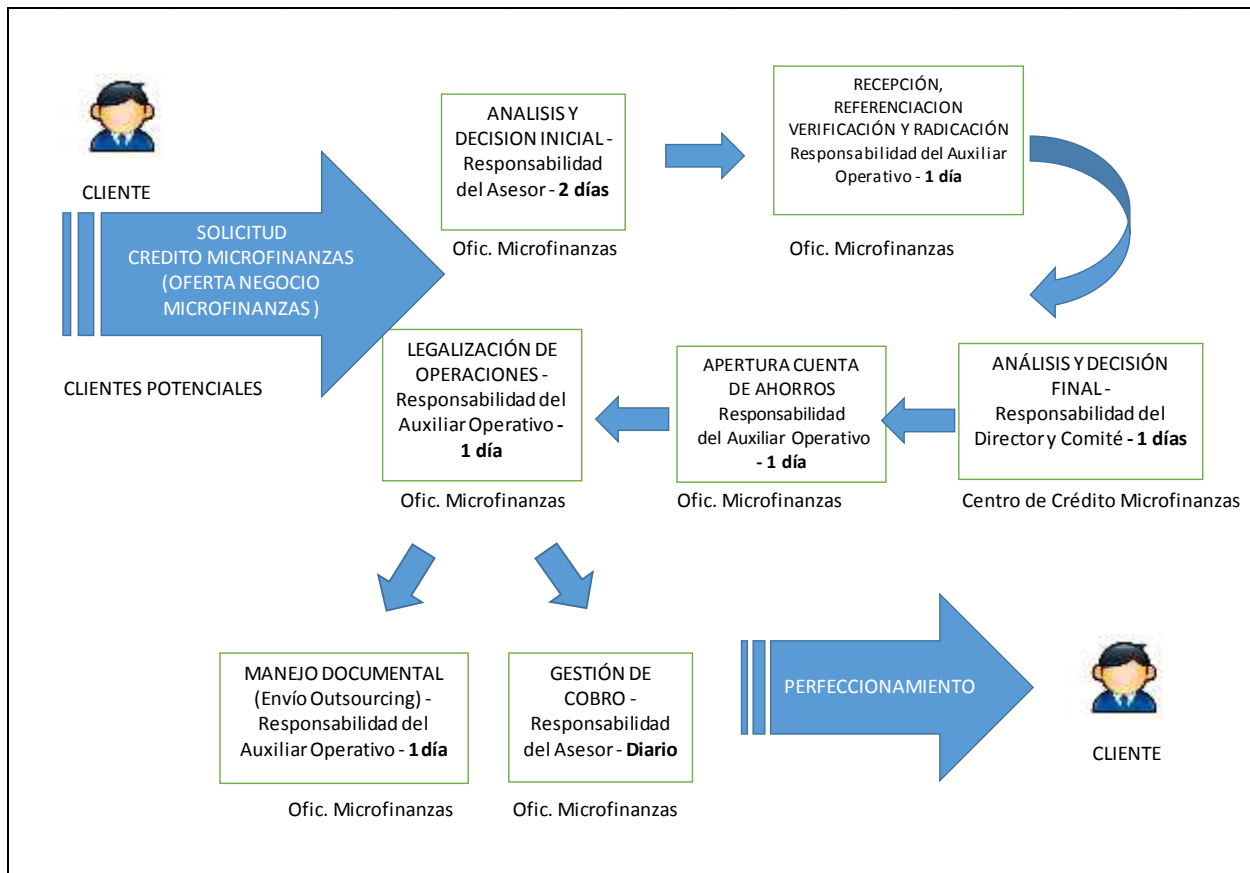
Se escoge el proceso operativo desarrollado por el Auxiliar Operativo, que lo encontramos explicado de manera detallada en el Capítulo 8 del Manual de Capacitación (Modelo Especializado de Microfinanzas) los Macroprocesos, tiene su objetivo general y es entender los procesos que se realizan en las oficinas donde se

comercializa el producto Microfinanzas y la interrelación con las diferentes áreas. Dentro de los Macroprocesos tenemos el Manual de Productos del Activo Microfinanzas (Carta Reglamentaria 2772) donde se establecen los procesos que se realizan en las Oficinas del Banco IAMA, donde se comercializa el producto Microfinanzas y la interacción necesaria con las áreas de apoyo para la venta del producto. En el Manual contempla las normas y procedimientos propios de Microfinanzas (son 7) anteriormente mencionados y donde nos enfocaremos en tres procesos específicos, de los cuales se basa la problemática escogida en el presente trabajo. Cada uno de los procesos van de la mano, uno seguidamente del otro, cada uno debe cumplirse cabalmente en su orden específico, sin saltarse ninguno.

- Tercer proceso: Recepción, Referenciación, Verificación Documental y Radicación
- Cuarto proceso: Análisis y Decisión Final
- Quinto proceso: Legalización Operaciones de Microfinanzas

Escogí estos procesos operativos ya que hacían parte de mi diaria labor, como funcionaria del Banco IAMA, en el Área de UEM (Unidad Especializada de Microfinanzas) donde tuve la oportunidad de aprender y conocer de manera significativa cada uno de ellos, y que a su vez, con base al tiempo laborado gané experiencia, la cual me permitió conocer las falencias que se estaban presentando, siendo estas bases sólidas para sustentar este trabajo.

Diagrama de Relación:



(Elaboración propia)

4.3. Planteamiento y Formulación del Problema a Solucionar

La problemática planteada está sustentada en el proceso operativo de las solicitudes de los créditos que no cumplen en el paso a paso como debe ser, desde su inicio hasta su fin. Todo empieza en el momento cuando los Asesores de Negocios recogen la información y no se cercioran que las referencias telefónicas que le suministran los clientes sean correctas, es decir, que los números telefónicos ya sean fijos o celulares correspondan a las personas que son, que los números estén activos, que sirvan y que no estén dañados.

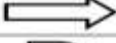
El no tener en cuenta esto, afecta en el momento cuando el Auxiliar Operativo va a ser la Referenciación, debido a que surgen éstas inconsistencias y hay momentos o días específicos (por ejemplo: en metas volantes o cierre de mes) en los cuales no hay tiempo suficiente y se necesita hacer todo el proceso de una vez para poder Calificar estas operaciones ese mismo día.

Se presentaban momentos en que no se lograban realizar las referencias de manera Favorable, es decir, que se aprobaban éstas solicitudes sin tener las referencias hechas, ocasionando esto un incumplimiento a los procesos ya establecidos por la organización, lo cual no debía ser así, porque para eso hay unos Procedimientos que se deben cumplir paso a paso, para evitar y mitigar los Riesgos de estas Operaciones Crediticias.

A continuación, les presento la herramienta utilizada: Diagrama de Tiempos y Movimientos, para tener un panorama general del problema del proceso a solucionar.

GRÁFICA DEL PROCESO								
TEMA SOBRE EL QUE SE REALIZA EL GRAFICO					FECHA: 24/MAY/2017			
SECUENCIA EN EL PROCESO DE LAS SOLICITUDES DE CRÉDITO					REGISTRADO POR: INDIRA MEZA			
DESCRIPCION DEL PROCESO		○	□	➡	▽	D	⊖	TIEMPO
1	Oferta Negocio Microfinanzas							DIARIO
2	Análisis y Decisión Inicial							2 Días
3	Recepcion, Referenciación, Verificación Documental y Radicación							2/3 días
4	Análisis y Decisión Final							2 días
5	Apertura de Cuentas							1 día
6	Legalización Operaciones de Microfinanzas							1 día
7	Desembolso							1 día
8	Envio Outsourcing							1 día
9	Seguimiento de Control							8 días
10	Cobranza							DIARIA
11	Mantenimiento							DIARIO

(Elaboración propia)

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	OPERACIÓN	Indica las principales fases del proceso. Agrega, modifica, montaje, etc.
	INSPECCIÓN	Verifica la calidad y/o cantidad. En general no agrega valor.
	TRANSPORTE	Indica el movimiento de materiales. Traslado de un lugar a otro.
	ESPERA	Indica demora entre dos operaciones o abandono momentáneo.
	ALMACENAMIENTO	Indica depósito de un objeto bajo vigilancia en un almacén.
	COMBINADA	Indica varias actividades simultáneas.

(DOCENTEUVM, 2017)

La gráfica del proceso fue elaboración propia, excepto el cuadro de los símbolos, el cual se obtuvo para crear la gráfica y así poder visualizar cada uno de los pasos del proceso y encontrar el momento donde surge el problema a solucionar.

El tiempo normal que debe durar el proceso desde el momento en que el Auxiliar Operativo recibe la solicitud del crédito por parte del Asesor Comercial, es un tiempo de 3 días, contando desde ese instante hasta la legalización de la solicitud, eso quiere decir que en la gráfica, lo vemos desde el ítem #3 hasta el #6.

Dado lo anterior, podemos ver que el tiempo que transcurre entre esos ítems mencionados, es más de 3 días, lo cual es allí donde se encuentra el problema a solucionar.

4.4. Marco Referencial

El marco Teórico es basado en la escuela de Taylor y en la escuela de Gilbreth, a continuación exponemos de cada una:

Escuela de Taylor: 1856 – 1915, Tiene por base el estudio de tiempos.

El estudio de tiempos es una técnica utilizada para determinar el tiempo estándar permitido en el cual se llevará a cabo una actividad, tomando en cuenta las demoras personales, fatiga y retrasos que se puedan presentar al realizar dicha actividad. El analista de estudios de tiempos tiene varias técnicas que se utilizan para establecer un estándar: el estudio cronométrico de tiempos, datos estándares, datos de los

movimientos fundamentales, muestreo del trabajo y estimaciones basadas en datos históricos. El estudio de tiempos busca producir más en menos tiempo y mejorar la eficiencia en las estaciones de trabajo. (MORALES, 2011).

Para Taylor y sus seguidores, el instrumento básico para racionalizar el trabajo de los obreros era el estudio de tiempos y movimientos (motion, time, study).

Por ello, comprobó que el trabajo puede efectuarse mejor y más económicamente mediante el análisis de trabajo, esto es, de la división y subdivisión de todos los movimientos necesarios para la ejecución de cada operación de una tarea. Observando metódica y pacientemente la ejecución de cada operación a cargo de los obreros, Taylor vio la posibilidad de descomponer cada tarea y cada operación de la misma en una serie ordenada de movimientos simples. Los movimientos inútiles eran eliminados, mientras que los útiles eran simplificados, racionalizados o fusionados con otros movimientos, para proporcionar economía de tiempo y de esfuerzo al obrero. (DAVID, 2012)

Escuela de Gilbreth: 1841 – 1925, Tiene por base el estudio de movimientos

Habiendo sido aceptado en el Massachusetts Institute of Technology, Frank Gilbreth, decidió mejor convertirse en colocador de ladrillos dada la importancia de la profesión en esos momentos. Conforme iba instruyendo a jóvenes aprendices, pudo percatarse de las deficiencias que los trabajadores experimentados transmitían a sus pupilos. Con el fin de remediar esta situación, propuso un estudio de movimientos para poder establecer el proceso óptimo para la colocación de ladrillos. Logró reducir el número de movimientos requeridos.

Por ese tiempo, Frank contrajo matrimonio con Lillian Moller, quien comenzó a trabajar con él en sus proyectos mientras terminaba su doctorado en psicología. Ambos siguieron llevando a cabo sus investigaciones encaminados a la eliminación de movimientos innecesarios en la realización de trabajos y ampliaron su interés para reducir la fatiga por las tareas. (ORG, 2017).

En 1924 Frank murió de un ataque al corazón, prosiguiendo Lillian los trabajos de investigación y consultoría, convirtiéndose finalmente en catedrática de administración en la Universidad de Purdue.

Principales aportaciones: Aislaron 17 movimientos básicos en la realización de las tareas, a los cuales denominaron therblig ("Gilbreth" deletreado al revés, con la t y la h invertidas). Fueron pioneros en utilizar la tecnología del cine para analizar tareas. (ORG, 2017).

El estudio de movimientos consiste en analizar detalladamente los movimientos del cuerpo al realizar una actividad con el objetivo de eliminar los movimientos inefectivos y facilitar la tarea. Este estudio se combina con el estudio de tiempos para obtener mejores resultados respecto a la eficiencia y la velocidad con que se lleva a cabo la tarea. El estudio de movimientos se puede aplicar en dos formas, el estudio visual de los movimientos y el estudio de los micros movimientos. El primero se aplica más frecuentemente por su mayor simplicidad y menor costo, el segundo sólo resulta factible cuando se analizan labores de mucha actividad cuya duración y repetición son elevadas. (MORALES, 2011)

Teoría que sustenta el uso de esta herramienta es: **Estudio de Tiempos y Movimientos a través de la Ingeniería de Métodos.**



(RIVERO, 2010, p. 3)

El Estudio de Métodos o Ingeniería de Métodos es una de las más importantes técnicas del Estudio de Trabajo, que se basa en el registro y examen crítico sistemático de la metodología existente y proyectada utilizada para llevar a cabo un trabajo u operación. El objetivo fundamental del Estudio de Métodos es el aplicar métodos más sencillos y eficientes para de esta manera aumentar la productividad de cualquier sistema productivo.

Los objetivos principales de la Ingeniería de Métodos son aumentar la productividad y reducir el costo por unidad, permitiendo así que se logre la mayor producción de bienes para mayor número de personas. La capacidad para producir más con menos dará por resultado más trabajo para más personas durante un mayor número de horas por año.

La evolución del Estudio de Métodos consiste en abarcar en primera instancia lo general para luego abarcar lo particular, de acuerdo a esto el Estudio de Métodos debe empezar por lo más general dentro de un sistema productivo, es decir "El proceso" para luego llegar a lo más particular, es decir "La Operación". (LOPEZ, 2017).

En muchas ocasiones se presentan dudas acerca del orden de la aplicación, tanto del Estudio de Métodos como de la Medición del Trabajo.

En este caso vale la pena recordar que el Estudio de Métodos se relaciona con la reducción del contenido de trabajo de una tarea u operación, a su vez que la Medición del Trabajo se relaciona con la investigación de tiempos improductivos asociados a un método en particular. Por ende podría deducirse que una de las funciones de la Medición del Trabajo consiste en formar parte de la etapa de evaluación dentro del algoritmo del Estudio de Métodos, y esta medición debe realizarse una vez se haya implementado el Estudio de Métodos; sin embargo, si bien el Estudio de Métodos debe preceder a la medición del trabajo cuando se fijan las normas de producción, en la práctica resultará muy útil realizar antes del Estudio de Métodos una de las técnicas de la Medición del Trabajo, como lo es el **muestreo del trabajo**. (LOPEZ, 2017).

Los beneficios corolarios de la aplicación de la Ingeniería de Métodos son:

- Minimizan el tiempo requerido para la ejecución de trabajos.
- Conservan los recursos y minimizan los costos especificando los materiales directos e indirectos más apropiados para la producción de bienes y servicios.
- Efectúan la producción sin perder de vista la disponibilidad de energéticos o de la energía.
- Proporcionan un producto que es cada vez más confiable y de alta calidad.
- Maximizan la seguridad, la salud y el bienestar de todos los empleados o trabajadores.
- Realizan la producción considerando cada vez más la protección necesaria de las condiciones ambientales.
- Aplican un programa de administración según un alto nivel humano. (LOPEZ, 2017).

Marco Teórico del Balance Score Card

El Balanced Scorecard (BSC / Cuadro de Mando Integral) es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.

A continuación Robert Kaplan, uno de sus creadores, nos enseña qué es y para qué sirve el Balanced Scorecard: Kaplan y Norton (pp.38 y 39) explican que se trata de una estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores intangibles. (GESTIOPOLIS, 2001)

Sin embargo, es algo más que un nuevo sistema de medición. Las empresas innovadoras utilizan el Cuadro de Mando integral como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Las empresas pueden desarrollar un Cuadro de mando Integral, con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, el verdadero poder del Cuadro de mando Integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. A medida que más y más empresas trabajan con el Cuadro de Mando Integral, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

En la siguiente figura se presentan las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se puede apreciar que es un sistema que considera todos los procesos estratégicos de la organización:



(GESTIOPOLIS, 2001)

4.5. Propuesta de Solución

Una de las propuestas de solución es: que los Asesores de Negocios soliciten una referencia adicional de las que por política se tienen que pedir, para así tener otra opción de alguien más a quien poder llamar y referenciar, y al mismo tiempo exigirle al cliente que verifique las referencias que va a dar, con el fin de confirmar que esos números telefónicos estén activos y que correspondan a la persona indicada.

Otra propuestas de solución es: que si los Clientes No tiene como llamar y verificar las Referencias que se les solicita, entonces que los Asesores de Negocios le suministren los minutos que sean necesarios (desde su dispositivo Móvil) para que ellos puedan confirmar y de paso avisarle a las personas que estén pendientes que los van a llamar desde el Banco IAMA, para pedirles referencias por ellos.

Con la presentación de éstas dos posibles propuestas de solución, podemos ver como se integra el talento humano, la tecnología y los equipos de comunicación.

¿Deberíamos exigir referencias adicionales y que las verifiquen, o suministrar minutos para que confirmen las referencias?

ALTERNATIVAS	BENEFICIOS MENSUALES	COSTOS MINUTOS MENSUALES	PROBABILIDADE S DE OBTENER BENEFICIOS
Exigir referencia adicional y verificación de todas las referencias suministradas.	\$900.000	\$100.000 (Recursos para Comunicación del Asesor)	90%
Suministrar minutos para que confirmen las referencias.	\$700.000	\$300.000 (Recursos para Comunicación del Asesor y Clientes)	70%

Nombro el cuadro de Beneficios Mensuales, haciendo referencia al dinero que se puede ahorrar el Banco IAMA para solucionar el problema; los costos mensuales, son los recursos en comunicación (minutos para el celular) que debe gastar el Banco IAMA, para que los Asesores puedan ejercer su labor. De ésta manera, podemos observar que en la Alternativa #1 se les deberá pagar \$100.000 pesos a los Asesores, para su medio de comunicación, mientras que en la Alternativa #2 se les debe pagar \$300.000, para lo cual parto de la base \$1.000.000 de pesos mda/cte.

En la Alternativa #1: $\$1.000.000 - \$100.000 = \$900.000$, equivalente al 90% de Probabilidad de Beneficio.

En la Alternativa #2: $\$1.000.000 - \$300.000 = \$700.000$, equivalente al 70% de Probabilidad de Beneficio.

Con el anterior análisis, es una manera de conocer la mejor alternativa de solución, podemos ver que la mejor es la #1.

Ahora con la siguiente herramienta, queda corroborado cuál es la mejor alternativa de solución para el problema.

Utilizo la herramienta EVM (Earned Value Management): **La Gestión del Valor**

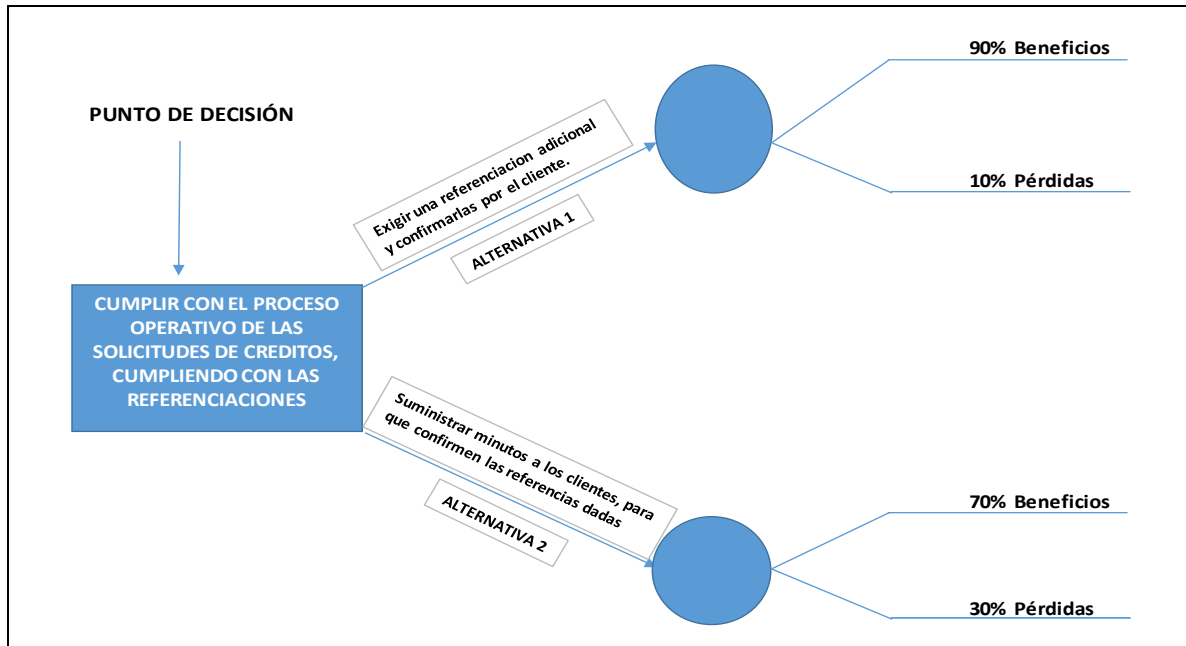
Ganado, ésta es una de las herramientas más importantes de la Dirección de Proyectos, es utilizada para controlar de forma integrada, el alcance, los costos y los tiempos del Proyecto, midiendo el desempeño del mismo. Calculamos EVM:

ALTERNATIVA 1: $(0.90) * (900.000) + (0.10) * (-100.000) = \800.000 ➡ VALOR MAS ALTO

ALTERNATIVA 2: $(0.70) * (700.000) + (0.30) * (-300.000) = \400.000

A continuación, podemos ver los resultados, a través de la **Herramienta Punto de Decisión**, la cual nos permitirá tomar la mejor decisión sobre las dos posibles soluciones.

La mejor decisión es la Alternativa N° 1, ya que debemos seleccionar aquella opción que nos proporcione un valor alto en el beneficio esperado.



Fuente: Elaboración propia.

4.6. Plan de Acción

Plan de Acción							
Objetivo:	Cumplir con todos los procesos para la Correcta Calificación y Aprobación de las solicitudes de Crédito.						
Estrategia ¿Cómo?	Meta ¿Cuánto?	Política	Cronograma	Responsables ¿Quiénes?	Asignación de Recursos	Indicadores de Medición	Resultado esperado ¿Para qué?
La mejor estrategia es exigir referencia adicional y la verificación de todas las referencias suministradas por el cliente.	Pasar de un 70% al 90% de probabilidad de tener un beneficio rentable	Motivación, esfuerzo y disciplina en la ejecución del objetivo propuesto.	El horario que emplea La Unidad Especializada de Microfinanzas es de Lun - Vie 7:30 am a 12:00 pm y de 1:30 pm a 05:00 pm, en estos horarios los Asesores se encargaran de recoger toda la información al cliente, requerida para el trámite del crédito.	Asesores de negocios	\$ 100.000	Eficiencia, Eficacia, Efectividad y Rentabilidad	Aprobación y Calificación de todas las operaciones crediticias de manera correcta, dónde se lleve a cabo cada proceso requerido dentro de los tiempos establecidos,

Fuente: Elaboración propia.

Explicación del Plan de Acción

Objetivo: Correcta calificación y aprobación de las Solicitudes Crediticias

Estrategia: La mejor estrategia es la #1, la cual es exigir referencia adicional y la verificación de todas las referencias suministradas por el cliente.

Esto pudimos comprobarlo y verificarlos a través de la Herramienta EVM, la cual nos arrojó el valor más alto en beneficio.

Metas: Pasar de un 70% al 90% de probabilidad de tener un beneficio rentable; éste beneficio es para el Banco IAMA directamente, puesto que es la empresa objeto de estudio. Alcanzar éste beneficio más alto, es posible gracias al cumplimiento y aplicación de la estrategia #1, nombrada anteriormente.

Política: Motivación, esfuerzo y disciplina en la ejecución del objetivo propuesto. La anterior es sumamente importante ya que es la base para permanecer en la constancia al cumplimiento y ejecución de la Meta.

Cronograma: En éste punto tenemos como referencia el horario laboral establecido por la Unidad Especializada de Microfinanzas del Banco IAMA, el cual es de Lun - Vie 7:30 am a 12:00 pm y de 1:30 pm a 05:00 pm, éste es el tiempo laboral estipulado para la venta y promoción del producto crediticio, por parte de los Asesores.

Responsables ¿Quiénes?: Los Asesores de Negocios, son las personas responsables para que se dé el cumplimiento a ésta alternativa de solución con mayor beneficio para el Banco IAMA, porque son quienes tienen el contacto directo con los clientes; por tal motivo es de vital importancia que ellos puedan recolectar la información completa para que el proceso de la operación crediticia se dé, de manera efectiva y eficaz.

Asignación de Recursos: Los recursos asignados por el Banco IAMA a cada Asesor Comercial, son \$100.000 pesos mensuales, con el fin que sean utilizados para las llamadas a prospectos y clientes en trámites de ventas y cobranzas.

Indicadores de Medición: A continuación los indicadores que se tienen como referencia son Eficiencia, Eficacia, Efectividad y Rentabilidad

Resultado Esperado ¿Para qué?: El fin de toda la problemática es que pueda solucionarse por medio de la aplicación de la alternativa escogida, con el propósito que se Aprueben y se califiquen todas las operaciones crediticias de manera correcta, dónde se lleve a cabo cada proceso requerido dentro de los tiempos establecidos, puntualmente, en el momento de la Visita al cliente; con el fin de evitar y mitigar los riesgos de éstas operaciones crediticias

4.7. Integración con el Balanced Score Card

Perspectiva Financiera: Los indicadores financieros se basan en la contabilidad de la empresa y en ella se evidencia un registro histórico de cifras que hacen conocer el pasado y el presente de la empresa y a su vez identificar las oportunidades monetarias a futuro. Con la perspectiva financiera se puede responder a la pregunta: ¿cómo nos vemos ante los accionistas? Al realizar esa pregunta a los accionistas del Banco IAMA, manifiestan que el margen de ganancia que está manejando en la actualidad es del 70%. No obstante, en algunas ocasiones debe bajar su margen de rentabilidad para poder competir frente a sus principales rivales.

Perspectiva al cliente: Acá se busca responder a la pregunta ¿cómo nos ven los clientes? En este ejercicio se evidencia que la imagen que tiene el Banco IAMA es favorable, sin embargo algunas personas prefieren solicitar sus microcréditos en otras entidades. A pesar de que se entiende, que el aprobar todos créditos haría que llegaran más clientes, se plantea un valor agregado que radica en la atención al cliente de manera efectiva y que busque satisfacer sus necesidades. Así mismo, se plantea la disminución del tiempo de espera en la calificación de las operaciones crediticias.

BALANCE SCORECARD

PERSPECTIVA FINANCIERA	
Metas	Indicadores
Pasar de un 70% al 90% de probabilidad de tener un beneficio rentable.	Rentabilidad

¿Cómo nos vemos ante los accionistas?

¿En qué debemos ser los mejores?

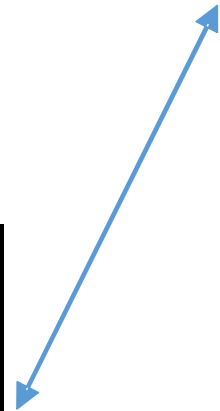
PERSPECTIVA AL CLIENTE	
Metas	Indicadores
Lograr la captación de más clientes y recuperar los que se habían ido del banco	Atención al cliente
Disminución del tiempo de espera en la calificación de las operaciones crediticias.	Tiempo, Eficiencia y Eficacia

¿Cómo nos ven los clientes?

PERSPECTIVA INTERNA	
Metas	Indicadores
Ofrecer servicios crediticios con excelentes tasas de interés que satisfagan las necesidades de los clientes y que cumplan con sus expectativas.	Innovación

¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE	
Metas	Indicadores
Impulsar el conocimiento de la misión y la visión del Banco.	Planeación Estratégica



Perspectiva Interna: ¿En qué debemos ser los mejores? Es importante que los empleados tengan claro que su labor es fundamental para el correcto funcionamiento del negocio. Por ello, se plantea la innovación como una solución. Vale aclarar que la innovación en este caso hace referencia a que los servicios crediticios sean de excelentes tasas de interés que satisfagan las necesidades de los clientes y que cumplan con sus expectativas, éste y otros factores que hacen que el Banco IAMA, sea la mejor opción para sus clientes.

Perspectiva de Aprendizaje: En este punto se debe responder a la pregunta: ¿podemos continuar mejorando y creando valor? La respuesta siempre debe ser positiva, pues mientras exista una planeación estratégica que desemboque en una misión y una visión, esto hace que exista un compromiso y un camino a seguir, bajo la orientación de un líder que sepa ejecutar los procesos de manera adecuada.

4.8. Lecciones Aprendidas

En la práctica Administrativa I, se estudió sobre el área de procesos administrativos y se contempló la cultura organizacional, así mismo con todo lo relacionado con el pensamiento y filosofía organizacional. Para ésta práctica la empresa tomada es nativa de Barrancabermeja y tiene algunos objetivos en común que van acorde a los requerimientos que debe tener una correcta planeación estratégica. El ejercicio de un Administrador consiste en propender por el buen funcionamiento de las empresas. Para ello se requiere de algunas estrategias que pueden ser diseñadas mediante un plan estratégico. No obstante, depende del administrador, tener el desarrollo de los mismos mediante un proceso clave denominado Control, el cual permite sobrellevar las estrategias y verificar constantemente el cumplimiento de los objetivos de cualquier Organización.

En la práctica Administrativa II, se estudió sobre el área de procesos operativos para la prestación de un servicio o proceso de producción de bienes, según la naturaleza de la organización, argumentando el proceso metodológico a través de las diferentes herramientas administrativas. Se tomó como ejemplo para el desarrollo de este trabajo, el Banco IAMA; el objetivo radica también en lograr el mejoramiento Operativo de las Referenciaciones Telefónicas, en el proceso de las Solicitudes de Crédito, lo que se puede lograr a través de la solicitud de una referencia adicional y confirmación de todas las suministradas.

En la práctica Administrativa III, se realizó con el Área de procesos con los Clientes, donde se evidencia el servicio al Cliente Interno y Externo, en las fases de preventa, venta y postventa y en general en los procesos donde se desarrolla las Relaciones con los Clientes Internos y Externos, sin que esté relacionado con la comercialización. Una de las razones por las cuales hacemos referencia a construir relaciones, es porque denota un interés por el cliente que va más allá de la necesidad de vender o de obtener un beneficio económico. Muchas empresas no consiguen fidelizar a sus clientes, porque confunden el interés en el cliente con el interés en la venta.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La dinámica empresarial hace que hoy día las Organizaciones, usen métodos para producir con eficiencia y eficacia los bienes y servicios que venden, son fundamentales en el poder de competitividad de las mismas, dentro de un mundo cada vez complejo y exigente. Toda empresa debe tener una estrategia de operaciones que apoyadas con las demás estrategias (financiera y de marketing), le permitan continuos cambios que la lleven a ser cada día más competitiva.

Se tomó como ejemplo para el desarrollo de ésta sustentación, el Banco IAMA, una empresa que mediante su actividad bancaria busca contribuir a la superación de las causas estructurales de la pobreza en Colombia, para promover una sociedad justa, solidaria, productiva y en paz, razón de ser de toda la Organización

Sin embargo el objetivo radica también en lograr el mejoramiento Operativo de las Referenciaciones Telefónicas, en el proceso de las Solicitudes de Crédito, lo que se puede lograr a través de la solicitud de una referencia adicional y confirmación de todas las suministradas. Para ello se presentaron dos alternativas de solución que fueron planteadas con base a la experiencia laboral que tuve por (12 meses) en el puesto de Auxiliar Operativo, dentro del Banco IAMA. Se cuenta con la fortuna de que se logró el objetivo gracias a la vivencia del día a día y la observación que permitieron identificar las verdaderas falencias.

Igualmente hay que resaltar que el proceso de desarrollo de este ejercicio sirve de manera impactante para el desarrollo profesional, pues la temática, aunque era desconocida, no resultó ser difícil de elaborar.

Finalmente, se recomienda a los empleados de la presente empresa objeto de estudio que es muy importante cumplir con los procedimientos de cada actividad y/o labor ya que el único objetivo es que se haga de una manera eficiente y eficaz y se pueda satisfacer las necesidades del cliente y cumplirles con sus expectativas.

Bibliografía

- DAVID, D. P. (2012). *TEORIAS DE LA ADMINISTRADORA*. Obtenido de <http://fayolvstaylor.blogspot.com.co/2012/03/estudio-de-tiempos-y-movimientos.html>
- DOCENTEUVM. (2017). *SIMBOLOS DE DIAGRAMAS*. Obtenido de <https://docenteuvm.files.wordpress.com/2013/05/simbolos-de-diagramas.jpg>
- GESTIOPOLIS, E. (2001). *GESTIOPOLIS*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>
- IAMA, B. (2010). DESCRIPCION DE CARGOS. En B. IAMA.
- IAMA, B. (2010). MANUAL DE PRODUCTOS DEL ACTIVO MICROFINANZAS. BOGOTÁ.
- LOPEZ, B. S. (2017). *INGENIERIA INDUSTRIAL ONLINE*. Obtenido de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/ingenier%C3%ADa-de-metodos/>
- MORALES, K. (2011). *TIEMPOS Y MOVIMIENTOS*. Obtenido de BLOGSPOT: <http://ingkarentmorales.blogspot.com.co/2011/01/introduccion-al-estudio-de-tiempos-y.html>
- ORG, C. (2017). *ESCUELA CLASICA*. Obtenido de <http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/padm/enfadm/escclas/gilbreth.htm>
- RIVERO, A. S. (2010). ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS. Obtenido de <https://ingenieriadeltrabajo042010.wikispaces.com/file/view/Presentaci%C3%B3n+de+Clase+Estudio+de+Movimientos+y+Tiempos.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Certificación Laboral Acción S.A, en misión del Banco IAMA



LA SOCIEDAD ACCION S.A.S.
NIT: 890.309.556-0

Se permite certificar que

La señora INDIRA ALEXANDRA MEZA AVILA, identificada con cédula de ciudadanía No 1.096.211.807 ha estado vinculada laboralmente con la empresa ACCION S.A.S., mediante los siguientes contratos:

Mediante contrato de trabajo por duracion de obra o labor determinada cuya ultima labor desempeñada es la de Auxiliar Administrativa desde el 20 de mayo del 2013 hasta el 31 de enero del 2015, devengando un salario fijo por valor de \$1,700,000.00 cumpliendo una jornada laboral de 48 horas a la semana.

Mediante contrato de trabajo por duracion de obra o labor determinada cuya ultima labor desempeñada es la de Asesor De Negocios desde el 10 de febrero del 2015 hasta el 09 de febrero del 2016, devengando un salario fijo por valor de \$1,273,150.00 mas un promedio variable salarial por valor de \$7,409.42 y auxilios no constitutivos de salario por el valor de \$137,180 cumpliendo una jornada laboral de 48 horas a la semana.

Mediante contrato de trabajo por duracion de obra o labor determinada cuya ultima labor desempeñada es la de Promotor (A) desde el 14 de junio del 2016 hasta el 16 de junio del 2016, devengando un salario fijo por valor de \$689,455.00 cumpliendo una jornada laboral de 48 horas a la semana.

Para constancia de lo anterior, se firma en Bucaramanga, a los 16 días del mes de Septiembre del 2017

Jose Manuel Vecino Pico
Gerente Corporativo De Gestion Humana
91420242 de Barrancabermeja