

ANEXO X-2



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

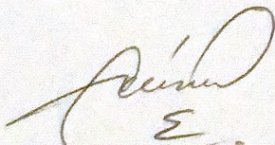
TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ciencias Sociales para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado: Estrategias administrativas para la mejora de procesos en operaciones crediticias del Banco Mercantil


Realizado por el (la) Br. Pablo Hernández  
C.I. N° 28.211.015 cursante de la carrera de Administración de Empresas  
hace constar después de analizar su contenido y oída la exposición oral, considera que el Informe Final o Trabajo de Grado ha obtenido la calificación de veinte (20)

APROBADO

NO APROBADO

  
Tutor Académico (Coordinador)  
Nombre: Neida Jimenez  
C.I.: 10227464

El Jurado

  
Jurado  
Nombre: Wilfredo Vargas  
C.I.: 5.090.455



Jurado  
Nombre:  
C.I.:

Fecha: 05/04/2024



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **Estrategias Administrativas Para La Mejora De Procesos En Operaciones Crediticias Del Banco Mercantil**

**Empresa:** MERCANTIL, C.A. BANCO UNIVERSAL

**Pasante:** Pablo Hernandez  
C.I: 28.211.015

San Diego, marzo 2024



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Estrategias Administrativas Para La Mejora De Procesos  
En Operaciones Crediticias Del Banco Mercantil**

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

---

Tutor Académico: Lic. Oneida Jiménez

---

Tutor Empresarial: Lic. Luis Sifontes

**Autor:** Pablo Hernandez

**C.I.:** 28.211.015

San Diego, marzo 2024

# ÍNDICE GENERAL

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>FASE</b>	
<b>I</b>	
<b>GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN</b> .....	3
1.1. Descripción de la Empresa .....	3
1.1.1. Ubicación de la Empresa .....	3
1.2. Reseña Histórica de la Empresa.....	3
1.3. Estructura Organizativa de la Empresa .....	4
1.4 Organigrama de la Empresa .....	5
1.5 Misión de la Empresa .....	5
1.6 Visión de la Empresa .....	5
1.7 Valores Corporativos .....	5
1.8 Objetivos del Departamento .....	6
1.9 Descripción del departamento .....	7
<b>II</b>	
<b>DIAGNÓSTICO</b> .....	9
2.1. Diagnóstico de necesidades .....	9
2.2. Fase de diagnóstico .....	11
2.3. Plan de trabajo.....	11
2.3.1 Identificación del problema .....	11
2.3.2 Formulación del problema .....	11
2.3.3 Objetivo general.....	11
2.3.4 Objetivos específicos.....	11
2.3.5 Cronograma de Actividades.....	12
2.4 Descripción de actividades .....	13
<b>III</b>	
<b>VINCULACION TEÓRICA</b> .....	15
3.1. Principios Teóricos.....	15
3.2. Definiciones de Términos Básicos.....	18
<b>IV</b>	
<b>RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO</b> .....	20
<b>V</b>	
<b>ACCIONES</b> .....	33
<b>CONCLUSIONES</b> .....	38
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	39
<b>REFERENCIAS</b> .....	40

## LISTA CUADROS

### CUADROS

CUADROS 1.- ANTIGÜEDAD EN LA ENTIDAD BANCARIA.....	21
CUADROS 2.- EFICIENCIA EN PROCESOS .....	22
CUADROS 3 COMUNICACIÓN FLUIDA .....	23
CUADROS 4.- EVALUACIÓN DE CRÉDITOS .....	24
CUADROS 5.- ANÁLISIS DE RIESGOS.....	25
CUADROS 6.- EFICIENCIA EN LA EVALUACIÓN ...	26
CUADROS 7 - APROBACIÓN DE CRÉDITOS .....	27
CUADROS 8. DESEMBOLSO DE CRÉDITOS .....	28
CUADROS 9.- SEGUIMIENTO DE CARTERA .....	29
CUADROS 10. IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS .....	30
CUADROS 11. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ...	31

## LISTA DE GRÁFICOS

### GRÁFICOS

#### GRÁFICOS

GRÁFICO 1.- ANTIGÜEDAD EN LA ENTIDAD BANCARIA .....	21
GRÁFICO 2.- EFICIENCIA EN PROCESOS ... ..	22
GRÁFICO 3 COMUNICACIÓN FLUIDA .....	23
GRÁFICO 4.- EVALUACIÓN DE CRÉDITOS .....	24
GRÁFICO 5.- ANÁLISIS DE RIESGOS.....	25
GRÁFICO 6.- EFICIENCIA EN LA EVALUACIÓN .....	26
GRÁFICO 7 - APROBACIÓN DE CRÉDITOS ... ..	27
GRÁFICO 8. DESEMBOLSO DE CRÉDITOS ... ..	28
GRÁFICO 9.- SEGUIMIENTO DE CARTERA ... ..	29
GRÁFICO 10. IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS ... ..	30
GRÁFICO 11. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL .....	31

## INTRODUCCIÓN

En el dinámico y competitivo mundo financiero actual, la implementación de estrategias administrativas sólidas y eficientes se convierte en un elemento vital para el éxito y la sostenibilidad de las entidades bancarias. Esta necesidad se intensifica en el ámbito crediticio, donde la gestión eficaz del riesgo y la optimización de los recursos financieros son pilares fundamentales. En este sentido, las estrategias administrativas en el sector bancario, especialmente en el área crediticia, cumplen un rol crucial en diversos aspectos, dentro de los cuales se puede señalar maximización de la rentabilidad mediante la implementación de estrategias robustas de análisis crediticio, optimización de cartera crediticia, a través de la selección estratégica de sectores económicos y clientes con perfiles de riesgo adecuados y finalmente, en manejo de tasas de interés competitivas, dentro del marco jurídico vigente.

Los préstamos, ofrecidos por las instituciones bancarias, desempeñan un papel crucial en el respaldo y crecimiento de las empresas al proporcionar los recursos necesarios para llevar a cabo una amplia gama de operaciones comerciales. Los créditos comerciales bancarios se destacan por su versatilidad, ya que pueden adaptarse a diversas necesidades empresariales, permitiendo a las empresas aprovechar oportunidades de mercado, superar desafíos financieros y mantener la estabilidad en sus operaciones. El entendimiento y aprovechamiento efectivo de los créditos comerciales bancarios son esenciales para cualquier empresa que aspire a crecer y prosperar en el competitivo mundo de los negocios. Además, estas prácticas tienen un legado histórico, contribuyendo al desarrollo económico en diferentes períodos de la historia.

Durante el desarrollo del proceso de pasantías, se pudo constatar, que efectivamente los procesos administrativos se ejecutan de manera adecuada, sin embargo, en atención al compromiso de la mejora continua, los mismos son susceptibles de revisión y ajuste, a fin de asegurar un servicio de calidad y esmerada atención a los clientes sin comprometer la sostenibilidad financiera de la institución, bajo esta premisa se planteó como propósito de trabajo proponer estrategias administrativas para la mejora de procesos en operaciones crediticias del Banco Mercantil.

Para el logro del objetivo planteado, se procedió a realizar una investigación de tipo mixta, en la cual luego de un análisis de los registros históricos y procedimentales del proceso crediticio se identificaron aquellos aspectos de posible mejora, los cuales fueron refrendados mediante una encuesta realizada al personal operativo del área. De la comparación entre los resultados obtenidos

se puso de manifiesto, que efectivamente algunos aspectos administrativos eran sujetos a mejora.

El presente informe de pasantías, está estructurado siguiendo los lineamientos institucionales, contenidos dentro del Documento Aprobado por el Consejo Universitario en su versión 2020. En el cual se establecen las diferentes etapas para su ejecución.

Fase 1: En esta etapa del proceso se presentan las generalidades de la institución en la cual se desarrolla la pasantía. Se describe la misión, visión y objetivos corporativos; así como, los objetivos del departamento asignado y el organigrama.

Fase 2: Seguidamente se describe el plan de trabajo seguido. Es decir, el cronograma de actividades, partiendo del diagnóstico y los recursos para su ejecución.

Fase 3: A continuación, se desarrolla la vinculación teórica. En este apartado, se hace referencia a los teóricos que brindan sustento a las propuestas formuladas para la optimización de los procesos administrativos dentro del área crediticia.

Fase 4: Luego, se presenta de forma detallada el análisis de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento, a los sujetos que participaron en la encuesta.

Fase 5: Finalmente, se señalan las mejoras sugeridas a la situación observada, señalando los beneficios esperados.

Para concluir, vale destacar que, las estrategias administrativas son herramientas indispensables para el éxito de las entidades bancarias en el ámbito crediticio. La correcta implementación de estas estrategias permite maximizar la rentabilidad, optimizar la eficiencia operativa, asegurar el cumplimiento normativo y fortalecer la imagen y reputación del banco, consolidándolo como una institución financiera sólida y confiable en el competitivo mercado actual.

# FASE I

## GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN

### 1.1 Descripción de la Empresa

**Nombre de la Empresa:** Mercantil, C.A. Banco Universal.

**Ubicación Geográfica:** Avenida Andrés Bello, N° 1 Edificio Mercantil Caracas 1050, Venezuela.

**Teléfono:** (58-212) 503.1111

### 1.2 Reseña Histórica

Con el nombre de Banco Neerlandó venezolano, un grupo de empresarios venezolanos decidió el 23 de marzo de 1925, constituir en La Gran Casa de Camejo en Caracas, con un capital de 3 millones 200 mil bolívares y 16 empleados, lo que hoy somos: Mercantil Banco Universal. Un año después, el Banco Neerlandó cambia su personalidad corporativa para adoptar la de Banco Mercantil y Agrícola. 56 años asentaron su dimensión de entidad bancaria de vanguardia bajo este nombre, posicionándose como el instituto financiero más comprometido con el bienestar y desarrollo agrícola del país, asumiendo en ese sector los negocios bancarios en el sentido más amplio, incluyendo operaciones de préstamos, descuentos, depósitos, giros, además de realizar estudios para la promoción y fundación de empresas industriales, agrícolas y comerciales.

Las actividades relacionadas con transacciones y negocios inmobiliarios y el desarrollo de nexos bancarios y comerciales internacionales, especialmente con Holanda y otras naciones del norte de Europa, completan el complejo proceso de relaciones que sus fundadores se habían impuesto como una de las metas de la organización. El documento constitutivo así lo describió. En el año 1927, el entonces Banco Mercantil y Agrícola era uno de los cuatro y únicos institutos financieros venezolanos existentes, que emitían su propio papel moneda de circulación legal. Para ese momento, el monto autorizado de emisión de billetes del Banco Mercantil y Agrícola, alcanzó los 12 millones de bolívares que eran aceptados en todo el país como medio natural de pago, junto al oro americano, la morocota y otras piezas de oro nacional y extranjero.

En un contexto histórico en el que la industria petrolera aún era incipiente y que la actividad agrícola que se desarrollaba para la época conformaba de manera importante los ingresos de Venezuela, esencialmente por los volúmenes de producción de Café y Cacao, el Banco Mercantil y Agrícola se adelantaba a la legislación que posteriormente se implantaría en el país, creando bases legales en cuanto a la regulación de operaciones y al otorgamiento de créditos agropecuarios

por parte de la banca. El Instituto aceptaba en calidad de prenda o garantía, productos agrícolas. Con el incremento de sus actividades financieras, el Banco Mercantil y Agrícola decide cambiar la sede principal de la Esquina de Camejo, donde había permanecido durante un cuarto de siglo, para activar nuevos procesos y mejorar la calidad de sus servicios a la numerosa y cada vez más creciente clientela. Con estos fines adquiere un terreno en la Esquina de San Francisco, para edificar una nueva sede principal. El 25 de abril de 1951, se constituye en una fecha importante para la Institución, al inaugurar sus nuevas oficinas principales en el Centro de Caracas.

Treinta años duró la actividad de estas oficinas como sede principal, hasta que en 1982 cambia su nombre oficial por el de Banco Mercantil y se traslada un año después al Edificio Mercantil, ubicado en la Avenida Andrés Bello N.º. 1 en Caracas, actual sede principal del Banco y de todas las operaciones y áreas de negocio del Grupo Mercantil.

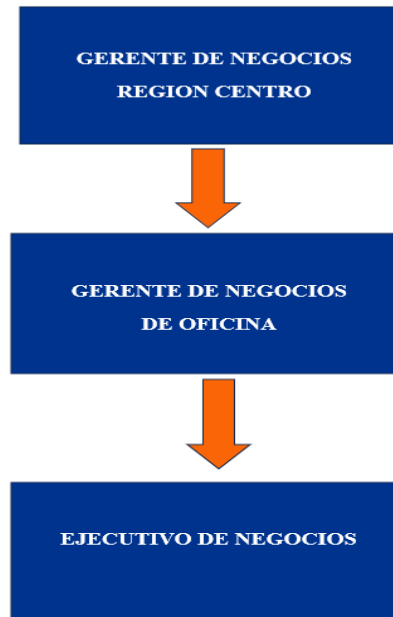
Finalmente, en el año 2022, el Banco Mercantil es reconocido y recibe el premio “Banco del Año en Venezuela”, otorgado por la prestigiosa publicación de asuntos financieros internacionales The Banker, que edita mensualmente The Financial Times desde 1926 en Londres, Reino Unido. Dicho reconocimiento es un testimonio de la fuerte gestión, del sólido modelo de negocios y del enfoque de riesgo prudente del banco, publica la revista, que en palabras de su presidente ejecutivo Dr. Gustavo Vollmer, indica:

“Mercantil se acerca a 100 años de vida con tres premios The Banker consecutivos como Banco del Año en Venezuela (2020, 2021 y 2022). Un logro que nos honra y estimula a continuar trabajando con esfuerzo local y visión amplia, concentrados en la constante optimización de nuestra agenda digital, con el cliente en el centro de nuestra gestión y el desarrollo del país y de su gente en su agenda social”

### **1.3 Estructura Organizativa del Departamento de Negocios a nivel nacional**



#### 1.4 Organigrama del Departamento de Negocios región Carabobo:



#### 1.5 Misión

Satisfacer las necesidades de los clientes mediante la prestación de excelentes productos y servicios financieros, así como las aspiraciones de sus trabajadores, apoyando el fortalecimiento de las comunidades donde actúa y agregando valor a sus accionistas permanentemente con sentido de largo plazo.

#### 1.6 Visión

Ser la corporación de servicios financieros independiente de referencia en los negocios de banca, activos de terceros en administración y seguros, en los mercados que servimos.

#### 1.7 Valores Corporativos

**Artículo 1º:** Los deberes esenciales de los directores, funcionarios y empleados de MERCANTIL son la probidad, la lealtad, la eficiencia y la confraternidad.

**Artículo 2º:** Su conducta en todo momento se ajustará a las reglas del honor, la Dignidad, la honradez, la franqueza y el cabal cumplimiento de las leyes, regulaciones y políticas de MERCANTIL. No deberán aconsejar ni ejecutar actos dolosos, hacer aseveraciones falsas, citas inexactas, incompletas o maliciosas, ni realizar acto alguno u omisión que pueda entorpecer una eficaz labor o que vaya en perjuicio del buen nombre y la reputación de MERCANTIL.

**Artículo 3º:** Mercantil no acepta, promueve, cohonesto o encubre prácticas de corrupción o

soborno, y tiene el compromiso de llevar a cabo sus actividades de negocios con integridad y transparencia, rechazando de forma categórica el uso de ese tipo de prácticas. Por consiguiente, el director, funcionario o empleado de MERCANTIL que por sí mismo por interpuesta persona, natural o jurídica, intento o ejecute con el fin de obtener un beneficio para sí o para un tercero, actos de corrupción o soborno a funcionarios públicos o privados, o ejerza sobre ellos coacción que pueda desviarlos del cumplimiento de sus deberes, comete una grave falta contra el honor, la ética y la reputación de MERCANTIL y de su propia persona.

El Código de Ética de Mercantil, C.A., Banco Universal contempla un conjunto de normas, principios y valores de eminente carácter ético, que obligatoriamente deben ser observadas por los directores, funcionarios y empleados en el cumplimiento de sus responsabilidades y quehaceres diarios de carácter laboral. De igual forma, el documento prevé un conjunto de normas relativas a la prevención de la legitimación de capitales, el financiamiento al terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva, dejando claramente establecido el compromiso de Mercantil, sus directores, funcionarios y empleados de llevar a cabo sus actividades laborales con integridad y transparencia, rechazando de forma categórica el uso de ese tipo de prácticas

### **1.8 Objetivos Empresariales**

1. Funcionar como una unidad de información especializada en el área de economía, finanzas y prevención de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo garantizando el acceso a información especializada con la finalidad de apoyar la investigación y diversas actividades que se realizan dentro de la institución y que utilizan la información como insumo.
2. Desarrollar servicios especializados de información apoyados en tecnologías de punta y asociados a un amplio espectro, de modalidades de atención dirigidos a diferentes usuarios y niveles de especificidad, en las áreas de economía, finanzas, prevención de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo y dominios del conocimiento vinculados con estas áreas.
3. Fungir como una unidad promotora del intercambio de conocimiento generado en la institución promoviendo redes organizacionales de práctica basadas en el conocimiento y la información.
4. Contribuir con las actividades y programas de Prevención y Control de Legitimación de Capitales, Financiamiento al Terrorismo y a la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (PCLC/FT/FPADM), mediante el mantenimiento y divulgación de sistemas de información especializados en el tema, según lo establecido en la Resolución 083.18 de fecha 01/11/2018 emitida por la SUDEBAN.

5. Contribuir con los objetivos de responsabilidad social de la institución mediante la prestación de servicios de información destinados a divulgar a la colectividad que así lo requiera el conocimiento especializado que se genera en el Banco y que pueda ser del dominio colectivo.

### **1.9 Descripción del departamento de negocios del banco Mercantil.**

El departamento de negocios del Banco Mercantil se destaca como un componente esencial en la institución financiera, dedicado a atender de manera especializada a las personas jurídicas y satisfacer sus diversas necesidades financieras y aprovechar los servicios que el banco ofrece. Este sector desempeña un rol fundamental, abarcando una amplia gama de responsabilidades, que incluyen la apertura de cuentas, la gestión de puntos de venta, la afiliación a servicios en línea y la provisión de soluciones en cuanto a créditos comerciales.

Uno de los principales objetivos del departamento es fomentar el desarrollo de una sólida relación con el cliente, orientándolo hacia la totalidad de los productos y servicios que ofrece el Banco Mercantil. Además, se esfuerza en resolver eficazmente los problemas que los clientes puedan encontrar en su actividad diaria, garantizando que las operaciones fluyan sin contratiempos. Un componente crucial de su labor implica la gestión de créditos comerciales, en la que el gerente a cargo, junto con su equipo de ejecutivos, lleva a cabo un minucioso análisis de la empresa solicitante. Este análisis, respaldado por un compromiso serio con la integridad de la empresa, tiene como objetivo proporcionar acceso a créditos comerciales que potencien el crecimiento de la empresa y fortalezcan su asociación con el Banco Mercantil.

En resumen, el departamento de negocios del Banco Mercantil trabaja en estrecha colaboración con sus clientes, los integra en su ecosistema, y les ofrece la oportunidad de acceder a créditos comerciales que pueden impulsar su crecimiento, siempre con el compromiso de forjar una relación más sólida con el banco.

1. **Gerente de Negocios:** El Gerente de Negocios actúa como el representante de todos los segmentos de clientes del Banco Mercantil, desde la corporativa, las empresas medianas, las PYMES hasta los clientes de banca Premium y banca privada. Este gerente, como responsable de todos los negocios, reporta directamente a la junta directiva del banco.

2. **Gerente de Banca Empresas:** El Gerente de Banca Empresas tiene la responsabilidad de atender a las medianas empresas y PYMES a nivel nacional en el Banco Mercantil y tiene la autoridad para otorgar créditos hasta ciertos montos.
3. **Gerente de Negocios Región Centro Occidente:** El Gerente de Negocios de la Región Centro Occidente supervisa a los gerentes de oficina en las áreas geográficas correspondientes, que incluyen los estados de Aragua, Carabobo, Lara, Portuguesa, Yaracuy, Guárico y Cojedes.
4. **Gerente de Negocios de Oficina:** El Gerente de Negocios de Oficina es responsable de la adquisición de clientes en su oficina, así como de proporcionarles todos los productos del banco, manteniendo una estrecha relación con el cliente para garantizar que se satisfagan todas sus necesidades financieras.
5. **Ejecutivo de Negocios:** El Ejecutivo de Negocios trabaja bajo la supervisión del gerente y realiza un análisis técnico y financiero del perfil del cliente para verificar que cumple con los requisitos necesarios para acceder a los productos del banco.

## FASE II

### DIAGNÓSTICO

#### **2.1 Diagnóstico de necesidades del Departamento en el que realiza la pasantía.**

La fase de diagnóstico en una pasantía es un período crucial que establece las bases para una experiencia de aprendizaje exitosa. Durante esta etapa, el pasante y el asesor docente trabajan en conjunto para comprender el contexto de la organización, las tareas asignadas y las expectativas del programa. Las actividades clave que se desarrollaron en esta etapa se pueden sistematizar de la siguiente manera:

**1. Presentación:** El tutor empresarial se presenta al pasante y explica su rol como guía y apoyo durante la pasantía. Se discuten las expectativas del programa de pasantías, tanto desde la perspectiva del estudiante como de la organización.

**Establecimiento de Objetivos:** Se establecen objetivos generales para la pasantía, alineados con las necesidades del estudiante y la organización.

**Construcción del Plan de Trabajo:** Se elabora un plan de trabajo tentativo que describe las actividades, responsabilidades y cronograma de la pasantía.

#### **2. Inducción a la Organización:**

**Recorrido:** Se realiza un recorrido por las instalaciones de la organización para familiarizar al pasante con el entorno de trabajo.

**Presentación del Equipo:** Se presenta al pasante al equipo de trabajo con el que estará interactuando.

**Cultura Organizacional:** Se introduce al pasante a la cultura organizacional, valores y normas de la empresa.

### **3. Análisis del Entorno:**

Revisión de Documentos: Se analizan documentos relevantes como el organigrama, misión, visión, valores y políticas de la organización.

Entrevistas: Se realizan entrevistas con el supervisor del pasante, compañeros de trabajo y otros actores relevantes para comprender las funciones, procesos y desafíos del área.

Observación: Se observa el trabajo del equipo y se toman notas sobre las tareas, responsabilidades y dinámicas de trabajo.

### **4. Evaluación de Habilidades y Competencias:**

Evaluación por tutor empresarial: El tutor empresarial del pasante evalúa las habilidades y competencias del estudiante en relación con las tareas asignadas. En esta etapa se identifican las habilidades del pasante y las requeridas para el puesto.

### **5. Definición del Plan de Trabajo:**

Objetivos Específicos: Se establecen objetivos específicos de aprendizaje para la pasantía, basados en el análisis del entorno y las necesidades del estudiante.

Actividades de Aprendizaje: Se seleccionan actividades de aprendizaje que permitan al pasante desarrollar las habilidades y competencias necesarias para alcanzar los objetivos.

### **6. Reunión Final:**

Presentación de Resultados: El pasante presenta los resultados del análisis del entorno y el plan de aprendizaje al asesor docente. El asesor docente proporciona retroalimentación sobre el trabajo

realizado y el plan de aprendizaje. Se realizan ajustes al plan de aprendizaje si es necesario.

## **2.2 Una vez culminada la Fase de Diagnóstico del Programa de Pasantías**

Luego de haber realizado las visitas guiadas con el gerente de negocios, las cuales, permitieron analizar las desventajas competitivas que el banco se enfrenta en su oferta de productos y servicios financieros, y se propuso plantear estrategias para establecer un valor diferencial en el mercado.

## **2.3 Plan de trabajo: Realizado durante el análisis del Entorno**

### **2.3.1 Identificación del problema o situaciones problemáticas:**

Con el propósito de entender los procesos diarios de operación bancaria, se aplica la observación directa para diagnosticar la situación actual de las labores administrativas en el Banco Mercantil, y en efecto, establecer las debilidades encontradas.

### **2.3.2 Formulación del problema:**

¿Cómo se puede mejorar los procesos en el departamento de negocios del banco Mercantil?

### **2.3.3 Objetivo General:**

- Proponer estrategias administrativas para la mejora de procesos en operaciones crediticias del Banco Mercantil.

### **2.3.4 Objetivos Específicos:**

- Explorar las actividades y procedimientos esenciales actuales en el Banco Mercantil.
- Colaborar en la ejecución de los procedimientos administrativos para la gestión de los diferentes productos y servicios ofrecidos por el Banco Mercantil.

- Elaborar la estrategia administrativa para la mejora de los procesos en operaciones de créditos del Banco Mercantil.

### 2.3.5 Cronograma de Actividades

#### Programación de las Actividades para las Pasantías

Semana	Actividades	Observaciones
1	Introducción	
2	Capacitación inicial	
3	Análisis de producto	
4	Procesos básicos	
5	Transacciones financieras	
6	Relaciones con el cliente	
7	Exploración de productos bancarios	
8	Operaciones con productos bancarios	
9	Resolución de problemas	
10	Evaluación de riesgos	
11	Planificación estratégica	
12	Reflexión y preparación del informe final	

## **2.4 Descripción de las Actividades**

1. **Introducción:** Esta etapa marca el comienzo del proceso de capacitación, donde se presentan los objetivos y el contexto general del programa de formación.
2. **Capacitación Inicial:** Durante esta fase, se proporciona una instrucción inicial con el fin de adquirir el conocimiento básico y las habilidades necesarias para el rol en el banco.
3. **Análisis de Producto:** En esta fase se lleva a cabo un estudio detallado de los productos y servicios bancarios disponibles, incluyendo un análisis exhaustivo de sus características, ventajas y desventajas.
4. **Procesos Básicos:** En esta etapa, se enseñan los procedimientos y las operaciones fundamentales que se realizan en un entorno bancario, como la apertura de cuentas, la gestión de documentos, etc.
5. **Transacciones Financieras:** Aquí, se centra la atención en las actividades de procesamiento de transacciones, como depósitos, retiros, transferencias y otros movimientos de fondos.
6. **Relaciones con el Cliente:** Esta fase se centra en la importancia de establecer y mantener relaciones efectivas con los clientes, centrándose en la satisfacción del cliente y la gestión de quejas.
7. **Exploración de Productos Bancarios:** Durante esta etapa, se profundiza en la variedad de productos y servicios bancarios disponibles, comprendiendo su diversidad y aplicaciones.
8. **Operaciones con Productos Bancarios:** Se brinda una comprensión más avanzada de las operaciones específicas relacionadas con productos bancarios, como préstamos, inversiones y seguros.
9. **Resolución de Problemas:** Se aprende a identificar y abordar problemas y desafíos comunes en el ámbito bancario, desarrollando habilidades para tomar decisiones efectivas.

- 10 Evaluación de Riesgos: Se examinan los conceptos de gestión de riesgos en el sector bancario, incluyendo cómo identificar y mitigar riesgos financieros.
- 11 Planificación Estratégica: Se enfoca en la planificación a largo plazo y la toma de decisiones estratégicas en el contexto de la institución bancaria.
- 12 Reflexión y Preparación del Informe Final: En esta fase final, se invita a reflexionar sobre la formación y experiencia, y a preparar un informe final que resuma lo aprendido y proponga mejoras o recomendaciones.

### **FASE III**

#### **VINCULACIÓN TEÓRICA**

En el panorama bancario actual, las operaciones crediticias se erigen como un pilar fundamental para la supervivencia y el éxito de las entidades financieras. Más allá de su función tradicional de intermediación financiera, estas operaciones representan un motor de crecimiento, rentabilidad y desarrollo económico, en fin, son de importancia estratégica para la sostenibilidad de la banca, en virtud de que:

- Las operaciones crediticias impulsan el crecimiento económico al facilitar el acceso al capital para empresas y particulares, fomentando la inversión, el consumo y la creación de empleos. (Beck, Demirgüç-Kunt & Levine, 2008).
- Los intereses devengados de los créditos constituyen una de las principales fuentes de ingresos para la banca, permitiendo la sostenibilidad financiera y la reinversión en nuevas tecnologías y productos. (Mian & Sufi, 2014).
- Las operaciones crediticias contribuyen al desarrollo económico de las comunidades al financiar proyectos de infraestructura, educación, salud y otros sectores estratégicos. (Stiglitz & Weiss, 1981).
- Las microfinanzas y los créditos inclusivos permiten que sectores tradicionalmente excluidos del sistema financiero accedan al crédito, promoviendo la igualdad de oportunidades y la reducción de la pobreza. (Cull, Demirgüç-Kunt & Morduch, 2015).
- La digitalización y la aplicación de tecnologías como Big Data e Inteligencia Artificial transforman las operaciones crediticias, agilizando procesos, mejorando la gestión de riesgos y creando nuevos productos y servicios. (Arner & Barberis, 2016).

Las operaciones crediticias son un componente vital de la banca moderna. Su importancia radica en su capacidad para impulsar el crecimiento económico, generar rentabilidad, contribuir al desarrollo social y fomentar la inclusión financiera. A pesar de los desafíos que enfrentan la banca, la innovación tecnológica y la adaptación a las nuevas regulaciones son claves para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado actual.

En este contexto, la mejora de los procesos en las operaciones crediticias se convierte en una necesidad imperiosa. Para ello, es fundamental contar con un sólido marco teórico que sustente

las estrategias administrativas a implementar. Diversos investigadores se han dedicado a este reto, a los fines de la presente experiencia de pasantías profesional, se seleccionaron los siguientes referentes teóricos los cuales brindan sustento a la futura propuesta a plantear,

Se parte **Enfoque a Procesos**, basado en la norma ISO 9001:2015, donde se propone a la gestión de las actividades como un sistema interconectado, con el objetivo de optimizar el flujo de trabajo y la entrega de valor al cliente (Pérez & Gardey, 2018). En el ámbito crediticio, este enfoque implica la identificación, análisis y mejora de cada etapa del proceso, desde la solicitud del crédito hasta su desembolso y seguimiento.

Seguidamente se toma la **Teoría de Restricciones**, desarrollada por Goldratt (1992), la cual busca identificar los cuellos de botella que limitan la capacidad de los sistemas y enfocar los esfuerzos en su eliminación. En el contexto crediticio, esto puede traducirse en la identificación de los puntos críticos que generan demoras o errores en la gestión de los créditos, y la implementación de soluciones para optimizar el flujo de trabajo.

Por otra parte, se seleccionan ciertos postulados de la **Metodología Lean**, originada en la industria automotriz. Con ella se busca eliminar el desperdicio y optimizar el uso de recursos en los procesos (Womack & Jones, 2010). En las operaciones crediticias, la aplicación de Lean puede enfocarse en la reducción de tiempos de espera, la simplificación de trámites y la eliminación de actividades innecesarias, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la experiencia del cliente.

Finalmente, dentro de los referentes teóricos se considera el **Análisis de Datos**, potenciado por herramientas tecnológicas como Big Data e Inteligencia Artificial. La información obtenida con esta metodología permite establecer estimaciones sobre el comportamiento de los clientes, los riesgos crediticios y el desarrollo de los procesos (Chen, 2020). Esta información puede ser utilizada para la toma de decisiones estratégicas, la segmentación de clientes y la creación de modelos predictivos que optimicen la gestión crediticia.

Como puede observarse, las bases teóricas expuestas proporcionan un marco sólido para la mejora de los procesos en operaciones crediticias en la banca. Éstas pueden generar un impacto significativo en la eficiencia, la rentabilidad y la satisfacción del cliente en las entidades bancarias.

A continuación, se desarrolla una breve revisión sobre las Estrategias Administrativas para la Mejora de los Procesos en Operaciones Crediticias en la Banca, que en el panorama actual, representan las herramientas con las cuales dispone la banca, para enfrentar a un entorno dinámico y competitivo donde la eficiencia y la satisfacción del cliente son pilares del éxito. En este contexto,

la optimización de los procesos en las operaciones crediticias se vuelve crucial. Por lo tanto, se consideran Estrategias Clave las siguientes:

### **1. Automatización de Procesos:**

Implementación de software para la gestión integral de créditos, desde la solicitud hasta el desembolso y seguimiento. Ejemplo de ello es el Banco BBVA, que utiliza la plataforma "Finacle" para automatizar la aprobación de créditos. Otro ejemplo de automatización de tareas repetitivas como la evaluación de riesgos crediticios mediante modelos de scoring, presenta el Banco Santander, que utiliza "Solventa" para la evaluación crediticia automatizada.

### **2. Digitalización de Trámites:**

Permitir la solicitud y gestión de créditos online a través de plataformas web o aplicaciones móviles, como por ejemplo el Banco Nequi, el cual ofrece créditos 100% digitales. Asimismo, está la implementación de firma electrónica para la documentación crediticia, tal es el caso del Banco Pichincha, quien ofrece firma electrónica en sus operaciones crediticias.

### **3. Análisis de Datos:**

Utilización de herramientas de Big Data e Inteligencia Artificial para analizar el comportamiento de los clientes y optimizar la gestión de riesgos. En el caso del Banco Itaú, se utiliza "IA Credit Scoring" para mejorar la precisión de la evaluación crediticia. También la segmentación de clientes para ofrecer productos crediticios personalizados, En el caso del Banco BCP se ofrece diferentes tipos de créditos hipotecarios según el perfil del cliente.

### **4. Mejora Continua:**

Implementación de metodologías como Lean Six Sigma para identificar y eliminar ineficiencias en los procesos crediticios. Por ejemplo, el Banco Citibank utiliza Lean Six Sigma para reducir el tiempo de procesamiento de créditos. Igualmente, la cultura organizacional enfocada en la mejora continua y la innovación, tiene por ejemplo el Banco Scotiabank, el cual promueve la innovación a través de su programa "Scotiabank Labs".

### **5. Capacitación del Personal:**

Brindar entrenamiento continuo al personal en las nuevas tecnologías y herramientas de

gestión crediticia. El Banco Bancolombia ofrece programas de formación en análisis de riesgos crediticios. Otro aspecto fundamental lo constituye el fomentar una cultura de servicio al cliente y orientación al cliente, en este aspecto, el Banco Mercantil es un referente al ofrecer cursos de atención al cliente para sus empleados, a fin de asegurar la experiencia de usuario en sus servicios.

Se puede sintetizar que la implementación de las estrategias administrativas descritas, con un enfoque en la automatización, digitalización, análisis de datos, mejora continua y capacitación del personal, pueden generar un impacto significativo en la eficiencia, la rentabilidad y la satisfacción del cliente en las entidades bancarias. Desafortunadamente, la *Banca* y particularmente las *Operaciones Crediticias*, enfrentan una serie de dificultades para implementar dichas estrategias administrativas. En este aspecto, la optimización de los procesos crediticios en la banca es crucial para la eficiencia y la satisfacción del cliente. Sin embargo, la implementación de estrategias administrativas para tal fin enfrenta diversos desafíos que deben ser considerados. Muchos son los retos, dentro de los cuales se puede mencionar:

### **1. Resistencia al Cambio:**

El personal puede mostrarse reacio a modificar sus hábitos de trabajo y adaptarse a nuevas tecnologías. Si el Banco X implementa un nuevo software de gestión crediticia, puede ocurrir que algunos empleados se resisten a utilizarlo por miedo a lo desconocido.

### **2. Cultura Organizacional:**

Una cultura rígida y burocrática puede dificultar la adopción de nuevas metodologías de trabajo. En este sentido, si el Banco Y tiene una cultura muy jerárquica, esta situación dificulta la comunicación y la colaboración entre diferentes departamentos para la implementación de mejoras en los procesos.

### **3. Costos de Implementación:**

La inversión en tecnología, capacitación y reingeniería de procesos puede ser significativa. Supóngase que el Banco Z desea implementar un sistema de análisis de datos para la evaluación crediticia, pero el costo del proyecto es demasiado alto para su presupuesto actual.

#### **4. Regulación y Cumplimiento:**

Las regulaciones bancarias pueden ser un obstáculo para la innovación y la implementación de nuevas estrategias. Visualice el escenario en el cual, el Banco A quiere ofrecer créditos 100% online, pero la normativa vigente exige ciertos trámites presenciales.

#### **5. Debilidades en las Competencias:**

El personal puede presentar debilidades en las competencias técnicas o analíticas necesarias para utilizar las nuevas herramientas y metodologías. Sería el caso del Banco B, que implementa un software de automatización de procesos, pero algunos empleados no tienen las habilidades informáticas para utilizarlo correctamente.

#### **6. Integración de Sistemas:**

La integración de nuevos sistemas con la infraestructura tecnológica existente puede ser compleja y costosa. Por ejemplo, el Banco C quiere implementar un nuevo sistema de gestión de riesgos crediticios, pero la integración con su sistema central es compleja y requiere una inversión considerable.

A partir de los ejemplos citados se puede concluir que, si bien las estrategias administrativas para la mejora de los procesos crediticios ofrecen un gran potencial, su implementación enfrenta una serie de dificultades que deben ser abordadas de manera efectiva. La resistencia al cambio, la cultura organizacional, los costos de implementación, la regulación, la falta de habilidades y la integración de sistemas son algunos de los principales desafíos que las entidades bancarias deben superar para alcanzar el éxito en la optimización de sus operaciones crediticias.

## **FASE IV**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO**

El análisis de resultados de un diagnóstico es una etapa crucial para crear una propuesta efectiva. Actúa como una lente que permite ver el problema con claridad, identificando sus causas, síntomas y consecuencias. Esto evita soluciones erróneas y enfoca la energía en las necesidades reales.

Conocer en profundidad el problema permite formular una propuesta estratégica y adaptada a la situación. Se priorizan las áreas de intervención y se seleccionan las soluciones más eficaces. Esto brinda una base sólida para la toma de decisiones, sustentada en evidencia, que minimiza riesgos y genera confianza en la propuesta.

Más allá, el análisis optimiza el uso de recursos y maximiza el impacto y la rentabilidad de la propuesta. Asegura que las soluciones se basen en datos reales, evitando inversiones ineficientes.

Por último, el análisis facilita la comunicación de la propuesta. Permite explicar la lógica detrás de las soluciones y convencer a los involucrados de su valor. Es una herramienta para la transparencia y la efectividad en la toma de decisiones.

Además, el análisis descriptivo permite comparar diferentes grupos de datos y evaluar la efectividad de las intervenciones propuestas. Esto proporciona una retroalimentación valiosa que puede utilizarse para ajustar y mejorar continuamente las estrategias implementadas.

En resumen, el análisis de resultados no solo es una fase necesaria en el proceso de diagnóstico y propuesta, sino que también es una herramienta poderosa para la toma de decisiones informadas y la mejora continua de las intervenciones. Su aplicación rigurosa y sistemática es fundamental para garantizar el éxito y la efectividad de cualquier iniciativa o proyecto.

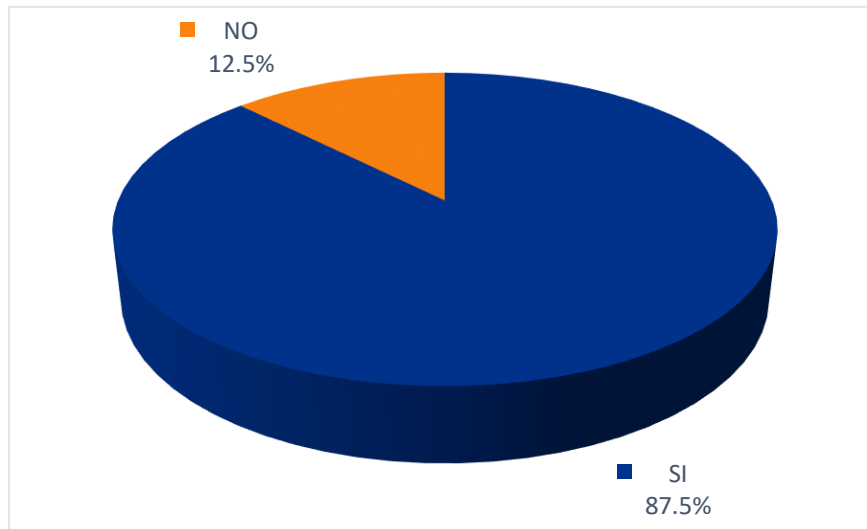
## 1. ¿Tiene más de 5 años de experiencia en la entidad bancaria?

### Tabla de Resultados

Cuadro No. 1: Pregunta No. 1

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	7	87.5%
No	1	12.5%

Gráfico No. 1: Pregunta No. 1. Antigüedad en la entidad bancaria



Fuente: Hernández (2024)

### Análisis de Resultados

En este ítem, se puede observar que un importante número de personas encuestadas, aproximadamente el 87%, poseen una antigüedad que supera los 5 años. Esta situación evidencia una estabilidad laboral, producto de un clima organizacional de muy alto nivel.

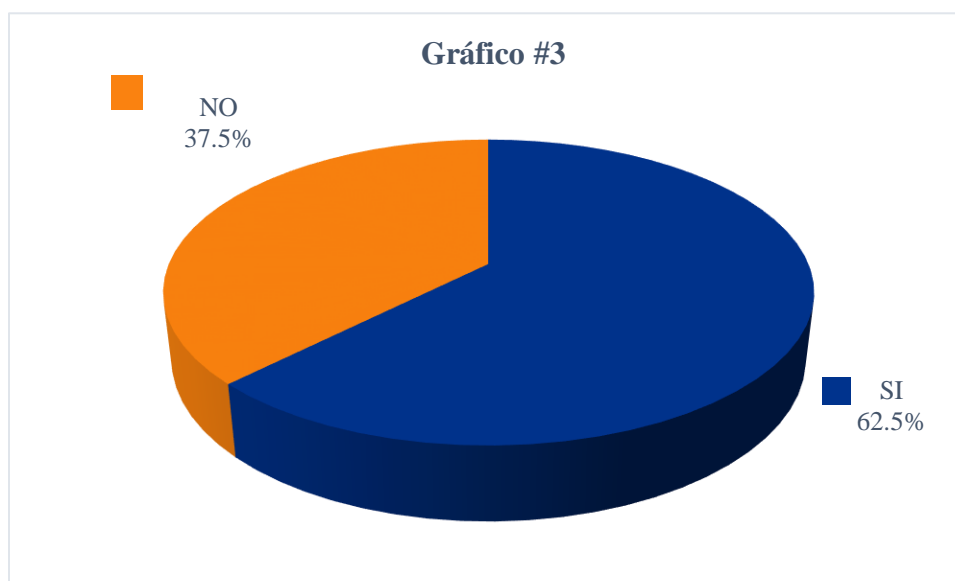
La longevidad en los puestos de trabajo es un indicador clave del compromiso y la satisfacción de los empleados con la organización. El hecho de que una gran proporción de trabajadores haya permanecido en sus roles durante un período prolongado sugiere que existe un ambiente laboral favorable que fomenta la retención del talento.

## 2. ¿Considera que los procesos crediticios son eficientes en la actualidad?

Cuadro No. 2: Pregunta No. 2

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	62.5%
No	3	37.5%

Gráfico No. 2: Pregunta No. 2. Eficiencia en procesos



Fuente: Hernández (2024)

### Análisis de Resultados

El examen detallado del gráfico revela que un considerable 62.5% de los participantes de la encuesta sostienen que los procesos crediticios se desenvuelven con eficiencia en el contexto actual, contrastando con un 37.5% que discrepan con esta evaluación. Esta división en las respuestas, aunque inclina la balanza hacia la eficiencia, indica la existencia de perspectivas divergentes dentro del equipo o la comunidad encuestada.

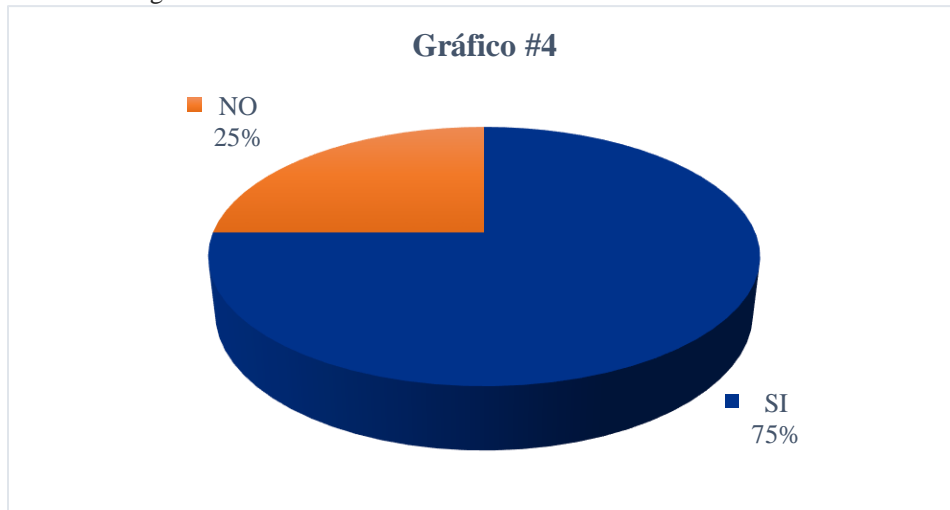
La prevalencia de la percepción positiva sobre la eficiencia de los procesos crediticios refleja una confianza generalizada en las operaciones del banco en este ámbito. Es un indicio alentador que sugiere que la mayoría de los participantes perciben que los procedimientos crediticios están siendo manejados de manera efectiva y sin contratiempos significativos.

3. **¿En su opinión, existe una comunicación fluida entre las áreas involucradas en las operaciones crediticias?**

Cuadro No. 3: Pregunta No. 3

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	6	75%
No	2	25%

Gráfico No. 3: Pregunta No. 3. Comunicación fluida



Fuente: Hernández (2024)

### Análisis de Resultados

El análisis del gráfico revela que el 75% de los encuestados perciben que existe una comunicación fluida entre las áreas relacionadas con las operaciones crediticias, mientras que el 25% restante opina lo contrario. Este hallazgo sugiere una tendencia mayoritaria hacia la percepción positiva de la comunicación interdepartamental en el contexto de las actividades crediticias.

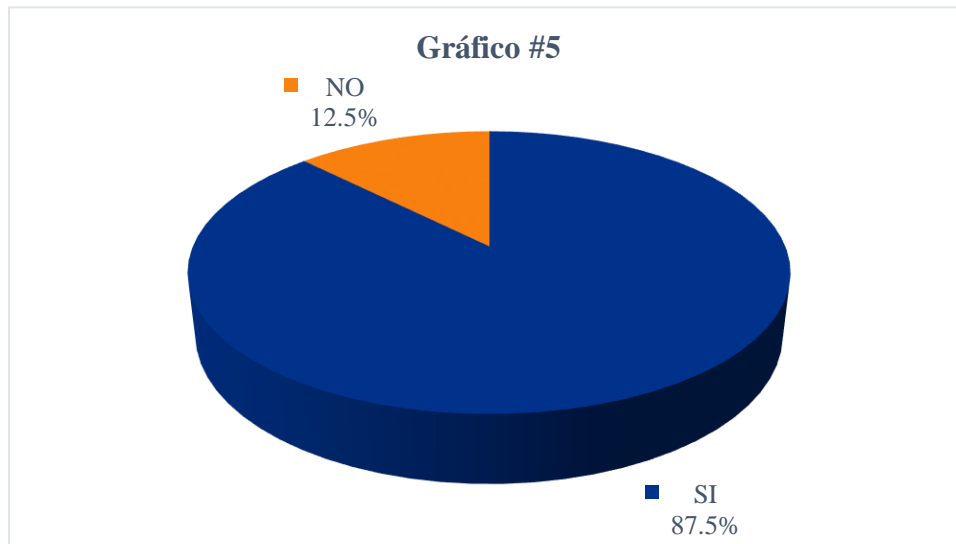
La alta proporción de encuestados que perciben una comunicación fluida entre las áreas relacionadas con las operaciones crediticias es un indicador alentador de la eficacia de los canales de comunicación dentro de la organización. La capacidad de compartir información de manera efectiva entre diferentes departamentos es fundamental para garantizar la cohesión y la coordinación en la ejecución de las actividades crediticias.

#### 4. ¿Los criterios de evaluación crediticia son claros y transparentes?

Cuadro No. 4: Pregunta No. 4

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	7	87.5%
No	1	12.5%

Gráfico No. 4: Pregunta No. 4. Evaluación de créditos



Fuente: Hernández (2024)

#### Análisis de Resultado

El análisis del gráfico revela que un notable 87.5% de los encuestados perciben que los criterios de evaluación crediticia son claros y transparentes, mientras que un 12.5% restante indican lo contrario. Esta abrumadora mayoría que respalda la transparencia y claridad de los criterios refleja una percepción general positiva en cuanto a la gestión de evaluación crediticia.

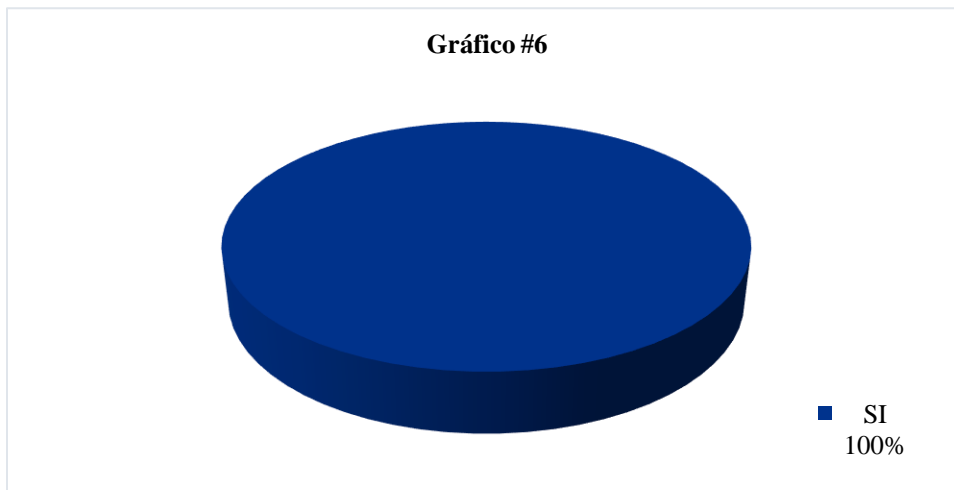
La alta proporción de encuestados que perciben claridad y transparencia en los criterios de evaluación crediticia es un indicador alentador de la solidez y la coherencia en los procesos de evaluación dentro de la institución. La comprensión clara de los criterios utilizados para evaluar la solvencia crediticia es fundamental para garantizar la equidad y la consistencia en la toma de decisiones relacionadas con la concesión de créditos.

5. **¿Se realizan análisis de riesgo completos y actualizados para cada solicitud de crédito?**

Cuadro No. 5: Pregunta No. 5

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	8	100%
No	0	0%

Gráfico No. 5: Pregunta No. 5. Análisis de riesgos



Fuente: Hernández (2024)

**Análisis de Resultados**

El examen del gráfico muestra que el 100% de los encuestados confirman que se llevan a cabo análisis de riesgo completos y actualizados para cada solicitud de crédito, sin que se registre ninguna respuesta negativa. Este resultado sugiere un alto grado de compromiso y cumplimiento con los estándares de evaluación de riesgos en el proceso de otorgamiento de créditos.

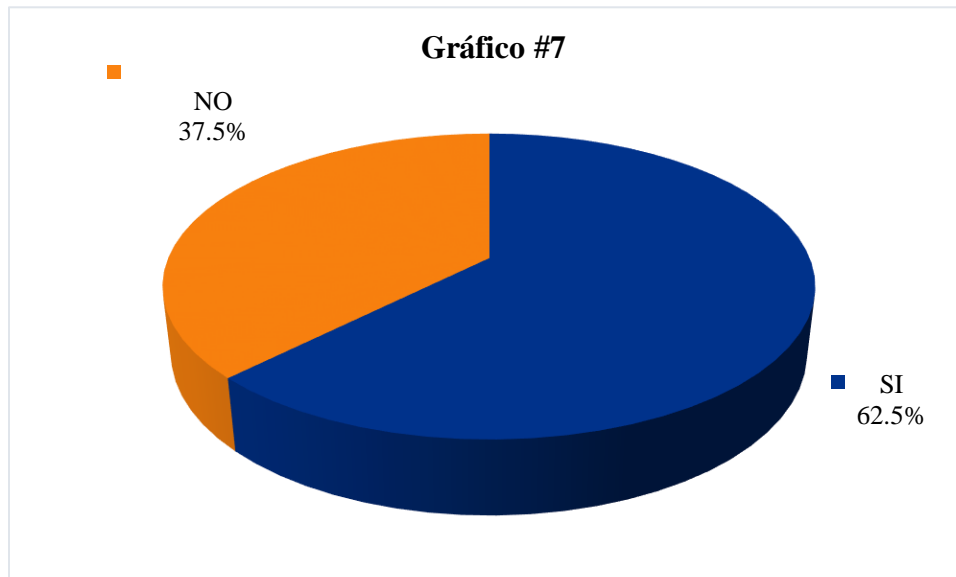
La totalidad de los encuestados confirmando que se realizan análisis de riesgo completos y actualizados para cada solicitud de crédito es un hallazgo significativo que refleja un compromiso sólido con la gestión de riesgos dentro de la institución financiera.

## 6. ¿Existe un sistema eficiente para la evaluación de solicitudes de crédito?

Cuadro No. 6: Pregunta No. 6

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	62.5%
No	3	37.5%

Gráfico No. 6: Pregunta No. 6. Eficiencia en la evaluación



Fuente: Hernández (2024)

### Análisis de Resultados

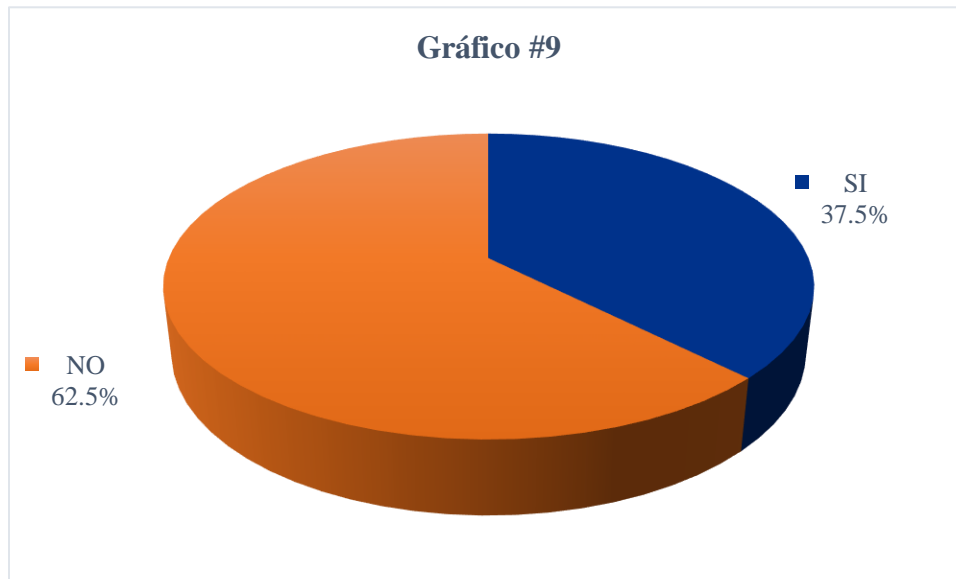
La interpretación de los resultados de esta pregunta, revela que el 62.5% de los encuestados consideran que existe un sistema eficiente para la evaluación de solicitudes de crédito, mientras que el 37.5% restante opina lo contrario. Esta distribución de respuestas refleja una percepción mixta en cuanto a la eficiencia del sistema de evaluación de créditos dentro de la entidad bancaria. Aunque una mayoría relativa reconoce su eficiencia, la presencia de una proporción significativa de encuestados que cuestionan su eficacia señala posibles áreas de mejora en los procesos de evaluación crediticia.

## 7. ¿El proceso de aprobación de créditos es ágil y oportuno?

Cuadro No. 7: Pregunta No. 7

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	37.5%
No	5	62.5%

Gráfico No. 7: Pregunta No. 7. Aprobación de créditos



Fuente: Hernández (2024)

### Análisis de Resultados

Tras el análisis del gráfico, se observa que el 37.5% de los participantes consideran que el proceso de aprobación de créditos es ágil y oportuno, mientras que el 62.5% restante manifiestan lo contrario. Esta división de opiniones refleja una percepción mayoritaria de que el proceso de aprobación de créditos carece de agilidad y oportunidad. La predominancia de respuestas negativas sugiere posibles deficiencias en los tiempos de respuesta y en la eficiencia del proceso de aprobación.

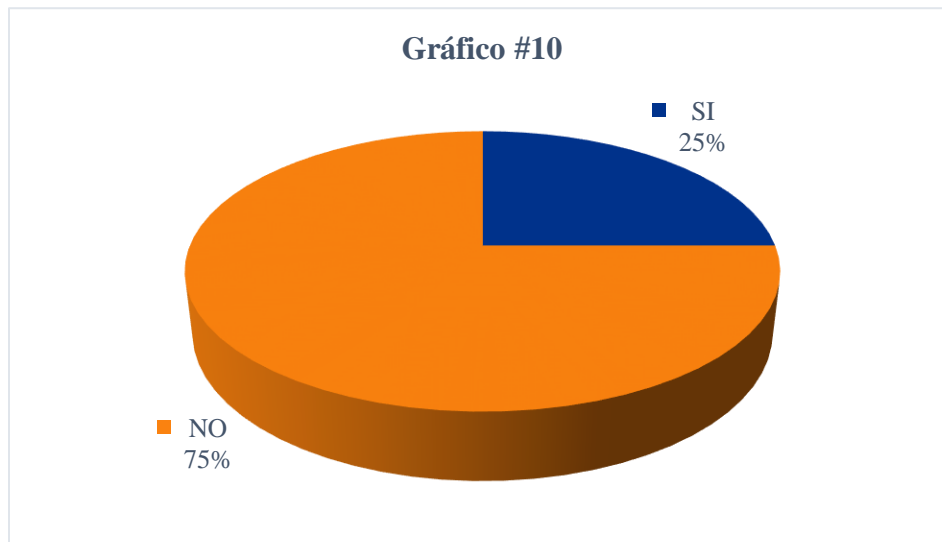
La percepción mayoritaria de que el proceso de aprobación de créditos carece de agilidad y oportunidad es un indicador significativo de posibles áreas de mejora en los procedimientos y prácticas internas de la institución financiera.

## 8. ¿El proceso de desembolso de créditos es rápido y eficiente?

Cuadro No. 8: Pregunta No. 8

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	2	25%
No	6	75%

Gráfico No. 8: Pregunta No. 8. Desembolso de créditos



Fuente: Hernández (2024)

### Análisis de Resultados

Tras el análisis del gráfico, se evidencia que solamente el 25% de los participantes perciben el proceso de desembolso de créditos como rápido y eficiente, mientras que el 75% restante indica lo contrario. Esta distribución de respuestas sugiere una percepción generalizada de que el proceso de desembolso de créditos enfrenta desafíos significativos en términos de velocidad y eficiencia.

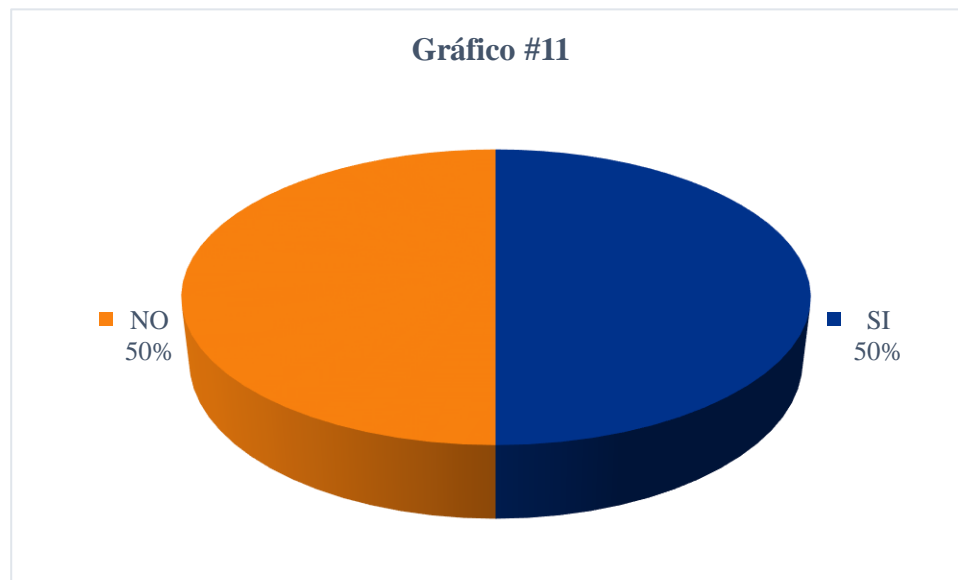
La percepción mayoritaria de que el proceso de desembolso de créditos enfrenta desafíos en cuanto a velocidad y eficiencia es un indicador importante de posibles áreas de mejora en los procedimientos internos de la institución financiera. El proceso de desembolso es crítico para los clientes, ya que afecta directamente su capacidad para acceder a los fondos necesarios de manera oportuna.

## 9. ¿Se cuenta con un sistema adecuado para el seguimiento de la cartera crediticia?

Cuadro No. 9: Pregunta No. 9

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	50%
No	4	50%

Gráfico No. 9: Pregunta No. 9. Seguimiento de cartera



Fuente: Hernández (2024)

### Análisis de Resultados

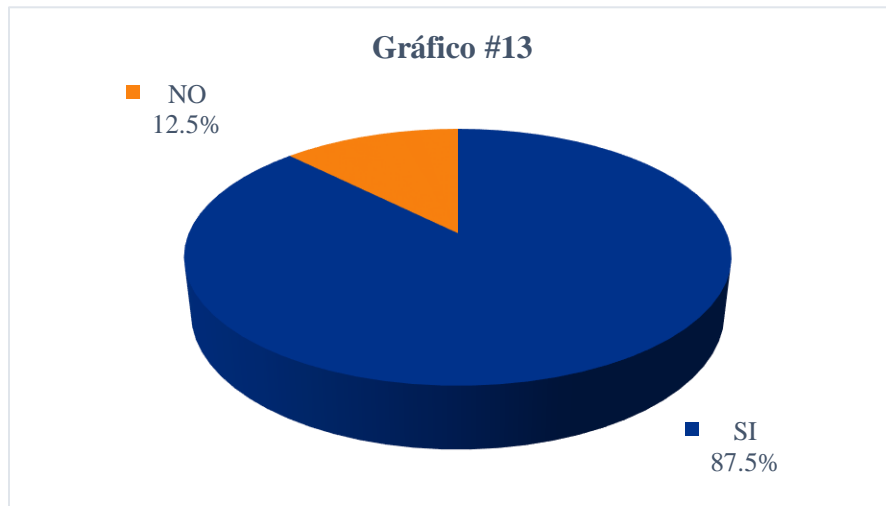
Tras el análisis del gráfico, se revela que el 50% de los encuestados afirman contar con un sistema adecuado para el seguimiento de la cartera crediticia, mientras que el otro 50% expresa lo contrario. Esta división equitativa de respuestas resalta la percepción ambivalente respecto a la idoneidad del sistema de seguimiento de la cartera crediticia dentro de la institución. La paridad en las respuestas indica la existencia de tanto fortalezas como debilidades en el sistema actual.

**10. ¿Considera que se podrían implementar nuevas tecnologías para optimizar los procesos crediticios?**

Cuadro No. 10: Pregunta No. 10

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	7	87.5%
No	1	12.5%

Gráfico No. 10: Pregunta No. 10. Implementación de nuevas tecnologías



Fuente: Hernández (2024)

**Análisis de Datos**

El análisis del gráfico revela una clara tendencia hacia la aceptación de la integración de nuevas tecnologías con el fin de mejorar los procesos crediticios. Con un notable 87.5% de los encuestados mostrando su apoyo a esta medida, se evidencia un consenso abrumador en favor de la adopción de tecnologías innovadoras. Este respaldo mayoritario sugiere una percepción positiva en cuanto a los beneficios potenciales que las nuevas herramientas tecnológicas pueden aportar al ámbito crediticio.

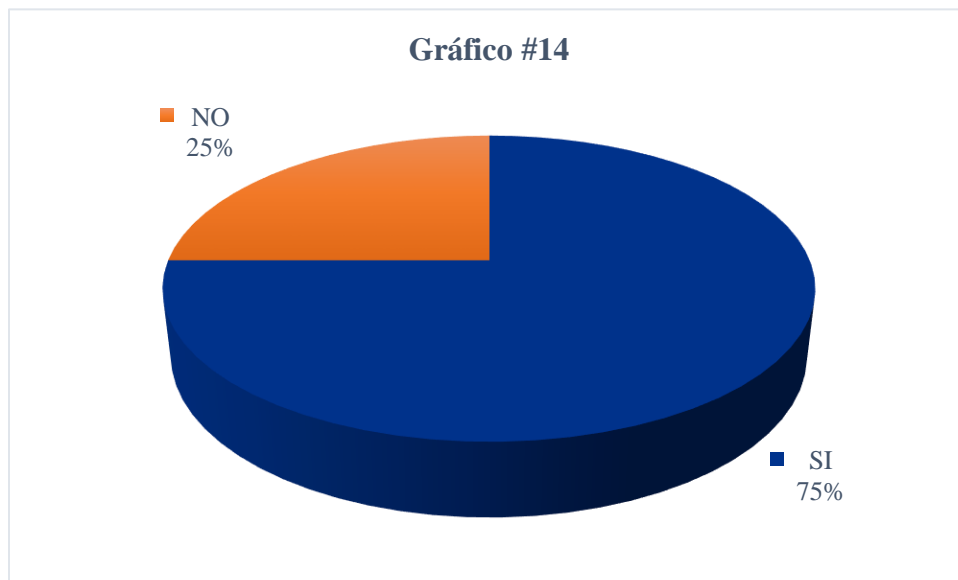
Por otro lado, es interesante destacar que solo un reducido 12.5% de los participantes expresaron objeciones hacia la implementación de estas tecnologías.

## 11. ¿Sería útil realizar capacitaciones al personal sobre los procesos crediticios?

Cuadro No. 11: Pregunta No. 11

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	6	75%
No	2	25%

Gráfico No. 11: Pregunta No. 11. Capacitación del personal



Fuente: Hernández (2024)

### Análisis de Datos

Tras analizar el gráfico, se destaca que el 75% de los encuestados considera útil realizar capacitaciones al personal sobre los procesos crediticios, mientras que el 25% restante no comparte esta opinión. La mayoría que respalda la idea de las capacitaciones sugiere un reconocimiento de la importancia de contar con un equipo debidamente formado y actualizado en las prácticas y políticas crediticias. Esto refleja un interés en mejorar la competencia y el desempeño del personal en el manejo de procesos clave para la institución financiera.

## MATRIZ FODA

La matriz FODA permite identificar los factores internos y externos que pueden afectar el éxito del plan de acción, con el propósito de tomar las medidas necesarias para mitigar los posibles riesgos futuros y aprovechar al máximo las oportunidades del presente.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p><b>Personal calificado:</b> El banco cuenta con un equipo de profesionales con experiencia y conocimiento en el área crediticia.</p> <p><b>Tecnología robusta:</b> El banco posee una infraestructura tecnológica moderna y actualizada que facilita la gestión de los procesos crediticios.</p> <p><b>Base de datos de clientes:</b> El banco tiene acceso a una amplia base de datos de clientes con información valiosa para la evaluación crediticia.</p> <p><b>Buena reputación:</b> El banco goza de una buena reputación en el mercado financiero.</p>	<p><b>Crecimiento del mercado crediticio:</b> Se espera un crecimiento del mercado crediticio en los próximos años, lo que representa una oportunidad para el banco.</p> <p><b>Desarrollo de nuevos productos crediticios:</b> El banco puede desarrollar nuevos productos crediticios para atender las necesidades de diferentes segmentos de mercado.</p> <p><b>Utilización de nuevas tecnologías:</b> El banco puede aprovechar las nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos crediticios.</p> <p><b>Alianzas estratégicas:</b> El banco puede establecer alianzas estratégicas con otras instituciones financieras para ampliar su alcance y mejorar su oferta de productos.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p><b>Procesos manuales:</b> Algunos procesos administrativos aún se realizan de forma manual, lo que genera ineficiencia y errores.</p> <p><b>Falta de integración de sistemas:</b> Los diferentes sistemas informáticos del banco no están integrados, lo que dificulta la gestión de la información.</p> <p><b>Tiempo de respuesta lento:</b> El tiempo de respuesta a las solicitudes de crédito puede ser lento en comparación con la competencia.</p> <p><b>Necesidad de actualización permanente:</b> El personal no siempre recibe la capacitación adecuada para el uso de las nuevas tecnologías.</p>	<p><b>Competencia:</b> La competencia en el mercado crediticio es cada vez mayor.</p> <p><b>Cambios en la regulación:</b> Los cambios en la regulación financiera pueden afectar negativamente al negocio del banco.</p> <p><b>Crisis económica:</b> Una crisis económica puede provocar un aumento de la morosidad y una reducción de la demanda de crédito.</p> <p><b>Riesgos cibernéticos:</b> El banco está expuesto a riesgos cibernéticos que pueden afectar la seguridad de la información y la continuidad del negocio.</p>

## **FASE V**

### **LAS ACCIONES**

La mejora de los procesos en operaciones crediticias requiere una combinación de estrategias administrativas, un plan de acción bien definido y la asignación de recursos adecuados. Al implementar estas mejoras, las entidades financieras pueden aumentar la eficiencia, reducir el riesgo crediticio y mejorar la satisfacción del cliente. La implementación de un plan de acción adecuado es fundamental para el éxito de cualquier iniciativa de mejora de procesos. Un plan de acción bien diseñado permite:

1. Identificar y abordar las causas raíz de los problemas: Es crucial realizar un análisis profundo para comprender los motivos que generan la ineficiencia o la falta de calidad en el proceso.
2. Establecer objetivos: Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido.
3. Definir acciones concretas y responsables: Cada acción debe estar claramente definida, con responsables específicos y un cronograma de ejecución.
4. Asignar recursos adecuados: Es necesario determinar los recursos humanos, financieros y tecnológicos necesarios para la implementación del plan.
5. Establecer indicadores de seguimiento: Se deben definir indicadores que permitan medir el progreso y el impacto de las acciones implementadas.

Para la implementación de un plan de acción adecuado se deben seguir los siguientes criterios:

1. Alineación con los objetivos estratégicos: El plan de acción debe estar alineado con la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización. En nuestro caso, para la organización la satisfacción del cliente es fundamental, así como la sostenibilidad administrativa de las operaciones crediticias, a fin de asegurar la prestación efectiva del servicio.
2. Factibilidad: El plan debe ser realista y viable, considerando las capacidades y recursos disponibles. La organización en cuestión, dispone de un abanico amplio de recursos y de personal altamente calificado para el desarrollo de los requerimientos.

3. Impacto: El plan debe tener un impacto significativo en la mejora del proceso y en el logro de los objetivos.
4. Eficiencia: El plan debe ser eficiente en términos de tiempo, costo y recursos.
5. Aceptación: El plan debe ser aceptado por la directiva clave, incluyendo empleados, clientes y proveedores.

Finalmente, la importancia en la implementación de un plan de acción adecuado radica en que:

1. Es crucial para el logro del objetivo planteado.
2. Aumentar la eficiencia y la eficacia del proceso
3. Mejorar la satisfacción del cliente.
4. Aumentar la rentabilidad.
5. Mejorar la cultura organizacional

Por los argumentos, anteriormente expuestos se considera que la implementación de un plan de acción es la estrategia adecuada a los fines de los objetivos establecidos.

## **5.1 Descripción del Plan de Acción Propuesto**

### **Objetivo:**

Optimizar la eficiencia, eficacia y transparencia de los procesos administrativos en las operaciones crediticias del banco, aumentando la satisfacción del cliente y la rentabilidad del negocio.

## **5.2 Etapas del Plan de Acción**

### **Fase 1: Diagnóstico y Análisis (Desarrollado durante el proceso de pasantías)**

#### **Tareas:**

Análisis de procesos: Mapeo de los procesos crediticios actuales, identificando puntos de mejora, cuellos de botella y riesgos.

Revisión de indicadores: Análisis de indicadores clave de rendimiento como tiempo de aprobación de créditos, tasa de morosidad y costo por operación.

Benchmarking: Estudio de mejores prácticas en la industria bancaria para identificar oportunidades

de mejora.

Encuestas de satisfacción: Recopilación de opiniones de clientes y empleados sobre la experiencia con los procesos crediticios.

**Recursos:**

Software de análisis de procesos

Base de datos de indicadores

Estudios de mercado

Plataformas de encuestas.

## Fase 2: Diseño e Implementación de Soluciones

<b>DIMENSIONES</b>	<b>TAREAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>
Rediseño de Procesos	Simplificación de formularios. Automatización de tareas. Digitalización de documentos. Eliminación de pasos redundantes.	Comité de Operaciones Crediticias y Tecnologías de Créditos.	2 meses	Software de gestión crediticia.
Implementación de tecnología	Adquisición e implementación de un sistema de gestión crediticia integral que automatice los procesos.	Comité de Operaciones Crediticias y Tecnologías de Créditos.	3 meses	Hardware y software de infraestructura crediticia.
Capacitación del personal	Entrenamiento del personal en el uso del nuevo sistema y en las nuevas prácticas de trabajo.	Comité de Operaciones Crediticias y Tecnologías de Créditos y RRHH	1 mes	Materiales Instruccionales
Plan de comunicación	Difusión del nuevo proceso a clientes y empleados.	Comité de Operaciones Crediticias y Tecnologías de Créditos y Dirección de Marketing	1 mes	Materiales Promocionales y Publicitarios

**Fase 3: Monitoreo y Evaluación,**

**Duración:** A todo lo largo del desarrollo del Plan de Acción.

**Responsable:** Departamento de Control Interno

**Tareas:**

1. Monitoreo de indicadores: Seguimiento continuo para evaluar la eficacia de las mejoras implementadas.
2. Auditorías internas: Realización de auditorías para verificar el cumplimiento de las normas y procedimientos.
3. Revisión y actualización: Revisión y actualización periódica del plan de acción en función de los resultados obtenidos.

**Recursos:**

Software de análisis de datos

Equipo de auditores internos

**Financiamiento:** Presupuesto interno del banco

## CONCLUSIONES

El presente informe de pasantías, describe la sistematización de la última etapa del proceso de formación profesional, que forma parte del plan de estudios de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas. En él se señala el recorrido realizado a lo largo del departamento visitado, las observaciones efectuadas, que dieron base al diagnóstico para la construcción del subsecuente plan de acción, propuesto como estrategia de mejora a los procedimientos administrativos dentro de las operaciones crediticias desarrolladas en el Banco Mercantil, en su sede regional de la ciudad de Valencia, estado Carabobo.

En un mercado financiero cada vez más competitivo y dinámico, la eficiencia y la eficacia de las operaciones crediticias son claves para el éxito de las entidades bancarias. En este contexto, la mejora continua se convierte en una herramienta fundamental para optimizar los procesos administrativos y asegurar la competitividad del negocio. La mejora continua implica un enfoque proactivo y sistemático para identificar oportunidades de mejora en los procesos existentes. A través de la evaluación y análisis de los diferentes pasos, se pueden detectar cuellos de botella, áreas de ineficiencia y riesgos potenciales. A partir de este análisis, se pueden implementar medidas correctivas y soluciones innovadoras que optimicen el flujo de trabajo, reduzcan los tiempos de respuesta y mejoren la calidad del servicio al cliente.

Mediante la implementación del plan propuesto a la entidad bancaria, se pretende la mejora en la automatización de los procesos, la digitalización de los trámites, el análisis de los datos, el compromiso de la mejora continua y la formación permanente del personal; con la finalidad, de superar la resistencia a los cambios, fortalecer el clima organizacional, asegurando el cumplimiento de la normativa regulatoria. En síntesis, promover los cambios profundos requeridos para llevar a fortalezas institucionales las debilidades encontradas.

En definitiva, la mejora continua es un pilar fundamental para la gestión eficiente y competitiva de las operaciones crediticias en el sector bancario. Implementar una cultura de mejora continua permite a las entidades bancarias optimizar sus procesos, aumentar su rentabilidad y ofrecer un servicio de calidad superior a sus clientes.

## RECOMENDACIONES

Para la implementación del Plan de Acción diseñado con la finalidad de optimizar la eficiencia, eficacia y transparencia de los procesos administrativos en las operaciones crediticias del banco, aumentando la satisfacción del cliente y la rentabilidad del negocio, el Banco Mercantil en su sede regional en la ciudad de Valencia, estado Carabobo deberá tomar en consideración las siguientes recomendaciones.

1. Implementarlas a la brevedad, tan pronto se disponga de visto bueno de la directiva. Esto con el propósito de asegurar el interés y la motivación del equipo de operaciones crediticias y tecnológicas que acompañó el proceso de diseño.
2. Realizar un seguimiento constante del progreso del plan y realizar ajustes según sea necesario.
3. Brindar al personal la capacitación y formación permanente a lo largo del proceso de implementación del plan.
4. Promover el trabajo colaborativo y corresponsable en equipo, entre los diferentes departamentos y áreas involucradas en la implementación del plan.
5. Identificar y gestionar los riesgos que puedan afectar la implementación del plan.
6. Identificar las lecciones aprendidas durante la implementación del plan para mejorar futuros proyectos.
7. Documentar la experiencia para la construcción del conocimiento organizacional y compartirlo con otras organizaciones.

Como recomendación final, vale destacar que para la implementación efectiva de todo plan de acción se requiere de una planificación cuidadosa, una ejecución eficiente y una evaluación final para determinar su éxito. Al seguir las recomendaciones aquí descritas, la oficina de gestión de créditos del Banco Mercantil, podrá aumentar significativamente sus posibilidades de alcanzar sus objetivos y mejorar su desempeño general.

## REFERENCIAS

- Arner, D. W., & Barberis, J. N. (2016). Fintech, big data, and the future of financial services. McKinsey & Company.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2019). Principles for the sound management of credit risk. Bank for International Settlements.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Levine, R. (2008). Finance and growth: A review of the evidence. World Bank Policy Research Working Paper No. 4655.
- Chen, Y. (2020). Big data analytics in banking industry: A literature review. *International Journal of Bank Marketing*, 38(4), 844-865.
- Cull, R., Demirgüç-Kunt, A., & Morduch, J. (2015). Financial inclusion and development. *Annual Review of Economics*, 7(1), 425-457.
- European Central Bank. (2018). The impact of fintech on the banking sector. Occasional Paper Series, No. 182.
- Mian, A. R., & Sufi, A. (2014). House prices, credit supply, and the US economy. *The American Economic Review*, 104(4), 1234-1274.
- Stiglitz, J. E., & Weiss, A. (1981). Credit rationing in markets with imperfect information. *The American Economic Review*, 71(3), 393-410.