

II Encuentro de Asesores de Microcrédito y Gestores de Cobranza

Panel: II

Expositor: Stalin Granillo Jaramillo

Ambato, 7 y 8 de Junio 2018



Finanzas para el desarrollo

**RED DE INSTITUCIONES
FINANCIERAS DE DESARROLLO**



II Encuentro de Asesores de Microcrédito y Gestores de Cobranza

Estrategias diferenciales orientadas a
incrementar la productividad y efectividad de
los procesos de originación de créditos

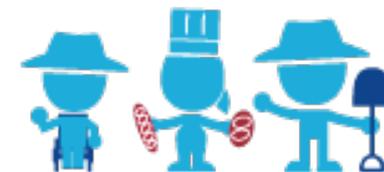
Preparado por Stalin Granillo Jaramillo

Ambato, 7 y 8 de Junio 2018



Finanzas para el desarrollo

**RED DE INSTITUCIONES
FINANCIERAS DE DESARROLLO**



Inicialmente , ¿ como?

Por ejemplo....



**Medir, controlar
los niveles de
productividad**

**Insertar o disponer
de tecnología
informática nueva
o moderna**



Esto permitirá

- Optimización de costos en el proceso del crédito.
- Mejoramiento de indicadores de eficiencia y eficacia en la gestión del crédito



La medición de la productividad de los procesos

Para la continuidad del proceso de mejora es muy importante poder medir las ganancias en productividad que se vayan logrando.

Para qué medir la productividad?



- Si se tiene como meta mejorar la productividad, necesariamente hay que medirla.
- Fortalece la planeación de las empresas.
- La medición de la productividad genera conciencia de su importancia en las personas.
- Revela áreas problemáticas que requieren atención inmediata.
- Es necesaria para asociar el incremento de salarios con el comportamiento de la productividad.



La medición de la productividad de los procesos

Para ello, *lo más habitual es usar indicadores*, cuyas sucesivas mediciones van dando una idea concreta del avance, que incluso se puede representar gráficamente. Por lo general los mas nombrados son los siguientes:



A mayor detalle

De eficiencia	De eficacia	De calidad	De tiempo de proceso	De costo	De servicio
Tiempo de proceso	Logro del resultado previsto	Satisfacción del usuario	Tiempo de espera para acceder al servicio	Diseño e ingeniería	Apoyo al usuario
Recursos utilizados	Oportunidad del logro	Variaciones mínimas de los resultados	Respuesta a la expectativa de tiempo del usuario	Conversión	Definición de los requerimientos del usuario
Cantidad de clientes atendidos	Confiabilidad del logro	Eliminación de derroches	Diseño	Aseguramiento de calidad	Servicio a los Usuarios
Tiempo de espera	Capacidad de respuesta	Mejora continua	Conversión	Administración	Flexibilidad
			Entrega	Inventarios	Nivel de satisfacción



Productividad en el proceso metodológico



1. **Promoción**
2. **Autopromoción**
3. **Reuniones de información**
4. *Conformación de grupos de crédito*
5. *Sesiones de consolidación*
6. Evaluación de la solicitud de crédito
7. Comité de crédito
8. Desembolso o entrega de cheques
9. Seguimiento y recuperación
10. Réprestamo



Entonces:

Si la productividad , consiste en lograr más resultados con menos recursos y menos desperdicio, entonces, la productividad estará ligada a todas aquellas actividades con valor agregado.

VALOR
AGREGADO



Toda actividad con valor agregado

es la que utiliza el mínimo absoluto requerido de material,/equipo y mano de obra para producir el resultado esperado. Todo aquello que rebase ese mínimo absoluto generará desperdicio y utilizará más recursos que los indispensables. Así que, las personas capaces de analizar inteligentemente todo lo que genere desperdicio y racionalizar el uso de los recursos, estarán generando mayor productividad en sus respectivas áreas de trabajo.

VALOR AGREGADO

- › Es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial; generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, y que le da al negocio o empresa cierta diferenciación.



Áreas generadoras de desperdicio

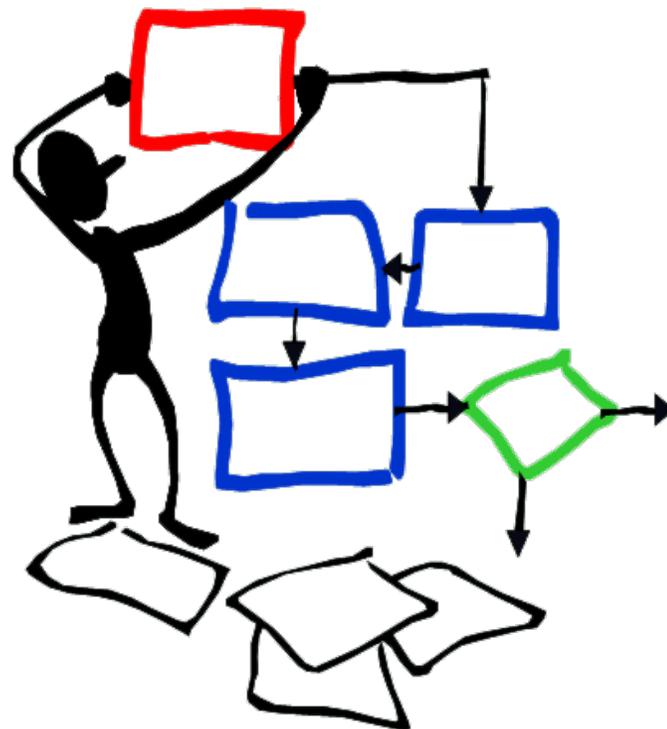
Si la productividad , consiste en lograr más resultados con menos recursos y **menos desperdicio**, entonces, ¿en que áreas y como se puede identificar estos desperdicios?

1. El Proceso
2. El Producto
3. El Personal
4. El Inventario
5. El Tiempo
6. El Movimiento



1. El Proceso

Esta área genera desperdicio cuando se realizan actividades o tareas para la originación del crédito o proporcionar un servicio, que no son indispensables y por lo tanto, no son útiles al cliente (tanto interno, como externo), ni a la institución.



2. El producto

Esta área genera desperdicio cuando genera producto defectuoso, no acorde a la demanda o expectativa del cliente. Y se requerirá utilizar mano de obra adicional para readecuar el mismo.



3. El personal

Esta área genera desperdicio a través del soporte no requerido o no indispensable , supervisores para manejar personal encargado del desperdicio de otras áreas, mano de obra en exceso, operaciones de cobranzas (mas Asesores de cobranzas que Asesores de crédito), entre otros aspectos .



4. El inventario

Esta área genera desperdicio por las instalaciones y facilidades habilitadas en exceso.



5. El tiempo

Esta área genera desperdicio a través de tener clientes internos en espera, mientras la maquinaria(el sistema) y el equipo está operando, mientras se está preparando para operar, mientras se repara, o mientras se completa algo (inesperado).



6. El movimiento

Esta área es capaz de generar desperdicio cuando las personas (Asesores) **tienen que desplazarse grandes distancias para visitar un cliente en campo- mas aún si no lo encuentra**, cuando se tiene que hacer un doble manejo de materiales, cuando se transportan materiales de un sitio a otro mucho antes de ser utilizados, así como todo aquel movimiento que tiene que realizarse para producir un bien o un servicio pero que no le da valor agregado al resultado. .



Algunas estrategias

Prioridades:

- Mayor porcentaje de tiempo en actividades de campo (85%-90%)
- Reducir porcentaje de tiempo en actividades de oficina (15%-20%)
- Realizar zonificación de clientes entre los asesores
- Realizar subzonificación de los clientes de cada asesor: cinco subzonas, una atendida cada día de la semana, por ejemplo.
- Identificar entre actividades urgentes (no productivas) actividades importantes (productivas).



Pasos para aumentar la productividad

- Lograr el compromiso de la Alta Gerencia
- Crear una cultura de productividad
- Hacer de la productividad parte del trabajo de cada funcionario.
- *Medir la productividad*
- *Utilizar la tecnología*
- Eliminar el trabajo no productivo
- Dar "Poder" a la gente (delegar, retroalimentar, hacer seguimiento)
- Formar redes (aprovechar alianzas)
- Contratar gente excelente
- Reestructurar
- Manejar el desempeño
- Incentivar / premiar el desempeño



Objetivo de la productividad física

- El objetivo central de la institución es la rentabilidad a través del cumplimiento de su misión y visión. Esto se logrará mediante:
- La mayor colocación de los recursos económicos.
- El mayor valor de cartera activa.
- El mayor número de los créditos aprobados y desembolsados.
- El mayor número de clientes activos.
- El menor porcentaje de cartera vencida.
- El menor porcentaje de cartera afectada.
- El menor valor de provisiones (cuenta de resultado que afecta el Gastos del estado de ganancias y pérdidas).
- El control del gasto.



Factores claves de la productividad

- Recursos
- Equipo
- Objetivos y estrategias
- Toma de decisiones
- Proactividad
- Liderazgo
- Alineación



Gracias su atención



