

Mapeo y Manejo de Procesos

Reducción de Riesgo y Mejora de la Eficiencia

Ana Laura Valazza

Jornadas Anuales de Microfinanzas en Argentina 2007

Buenos Aires, 14 de Septiembre del 2007

MicroSave

Market-led solutions for financial services



¿Cuándo mapear procesos?

1. Políticas y procesos no actualizados
2. Políticas y procesos que se aplican de forma inconsistente
3. Niveles de fraude preocupantes
4. Largas filas de los clientes en la institución, extensas reuniones de grupo – y situaciones comparables
5. Capacitación insuficiente o inadecuada al personal sobre las políticas y los procesos de la institución
6. Retrasos frecuentes dentro de procesos que deberían durar menos o duraban menos en el pasado
7. Muchas quejas del personal o de los clientes por el nivel de servicio
8. Altos costos operativos
9. Crecientes niveles de tensión dentro de la institución
10. Entorno competitivo que presenta nuevos desafíos
11. Problemas de comunicación dentro de la institución
12. Largas horas de trabajo, horas extras
13. Objetivos de desempeño no definidos o logrados

¿Para qué sirve mapear procesos?

- Conocer, entender y confiar en la propia tecnología y en las políticas y procedimientos de la IMF
- Mejorar la eficiencia de pasos específicos y de procesos integrados
- Dar una mejor atención al cliente: ágil, segura, accesible
- Identificar y mitigar riesgos
- Diseñar manuales
 - Claros
 - Fundamentados
 - Que sean útiles no sólo para hacer avioncitos
- Orientar y capacitar a empleados nuevos y existentes
- Generar indicadores de desempeño medibles y realistas
- Realizar costeo sobre la base de parámetros deseables

¿Qué es un mapa de proceso?

- Una técnica que hace que el flujo de trabajo sea visible
- Una representación visual de un proceso que ilustra
 - Qué actividades o tareas se están realizando
 - Dónde se están realizando
 - Quién/es las están realizando
 - En qué secuencia se están realizando
 - Qué período de tiempo toman
 - Qué insumos y/o resultados se utilizan y/o producen

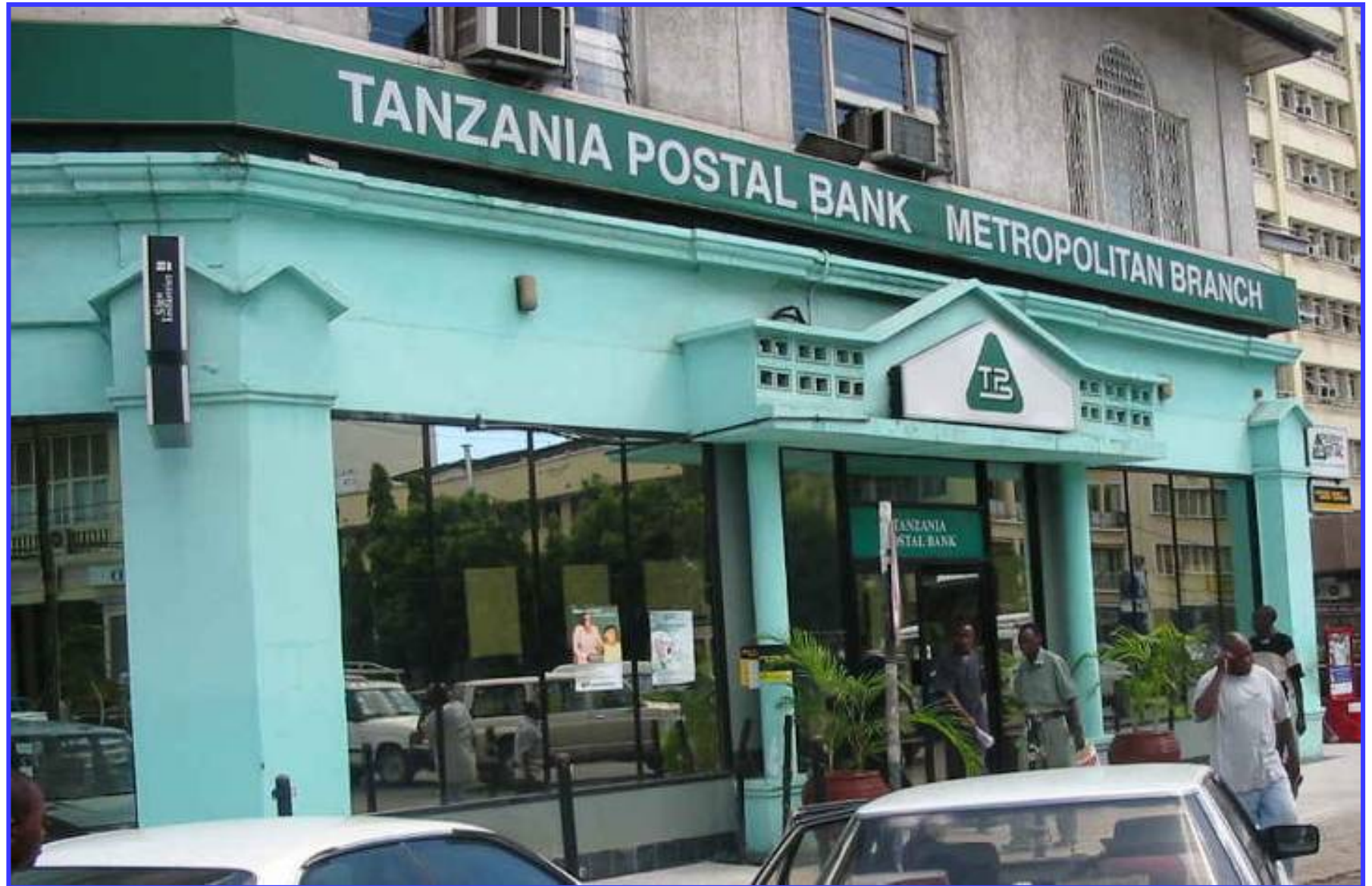
El mapeo de proceso tiene tres etapas

- Como es
 - ¿Cómo se está realizando en los hechos?
- Como debería ser
 - ¿Cómo debería realizarse de acuerdo con los lineamientos de la institución?
- Como podría ser
 - ¿Cómo podría realizarse para lograr un mayor nivel de rendimiento con adecuada mitigación de riesgos?

Hagamos un ejercicio

A partir de un mapa “como está”
generemos las recomendaciones
para un mapa “como podría estar”

Comparemos nuestros
resultados con los
de una IMF
que mapeó
un proceso similar



¿Qué encontró el equipo de TPB al mapear?

- Los bajos límites de aprobación de retiros para los cajeros detonaban tiempos de espera para los clientes
- El procesamiento “por lotes” de las Libretas de Cuenta en la oficina de apoyo generaba demoras en el servicio
- La configuración del pasillo del banco no era apropiada para atender la cantidad de clientes que TPB recibía en sus oficinas
- La débil organización de la oficina de apoyo agravaba todas las ineficiencias anteriores



¿Qué hicieron con lo que encontraron?

- Se elevaron los límites de aprobación de los cajeros para retiros
- Se reconfiguraron las sucursales, con un espacio más amplio y cómodo para los clientes
- Las oficinas de apoyo se reorganizaron, entre otras cosas ubicando a los supervisores más cerca de los cajeros para poder realizar aprobaciones de retiros de modo más ágil

Simple cambios pueden
generar mejoras rápidas e importantes

Todo muy interesante...
pero me sigo preguntando...
fundamentalmente:

¿Por qué dedicaría una IMF
tiempo y recursos
para mapear procesos?

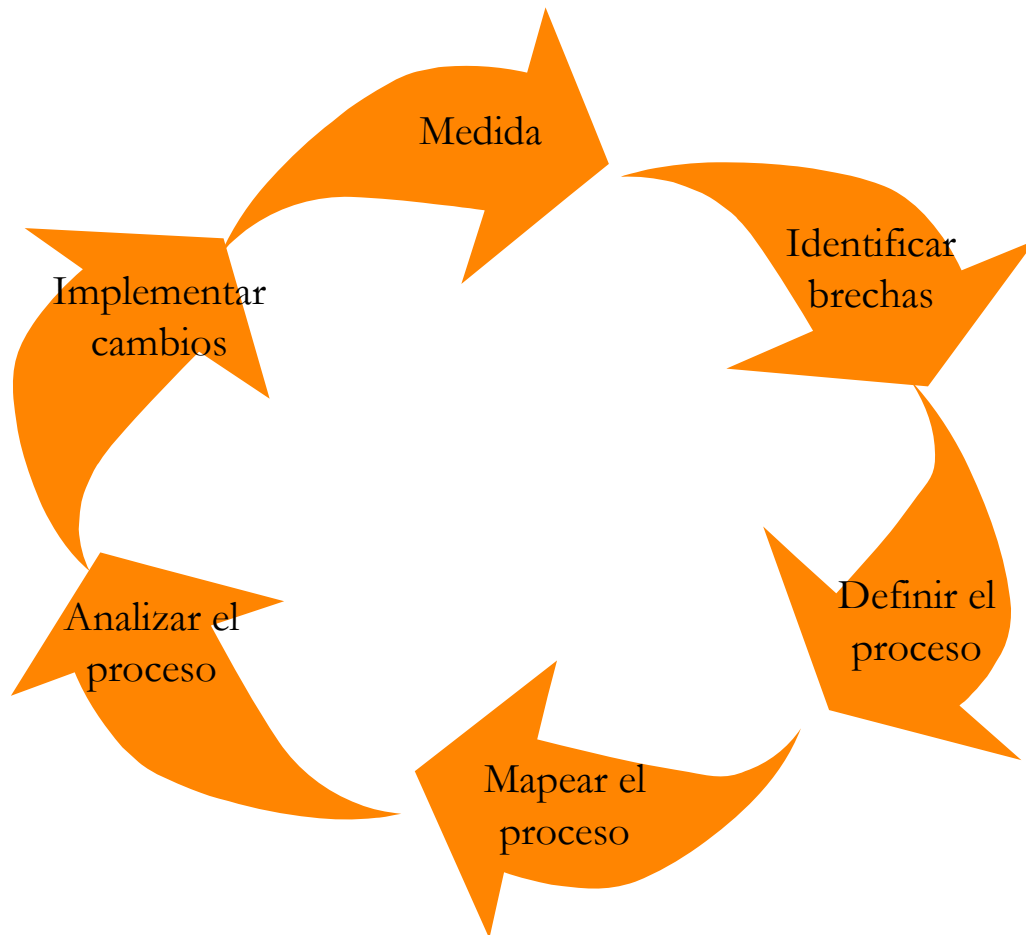
Porque permite generar ventajas competitivas sostenibles

- Las ventajas competitivas creadas en base a procesos altamente eficientes e integrados son mucho más sostenibles que las que surgen de actividades puntuales o competencias específicas
- A otras IMFs se les hace mucho más difícil competir contra procesos integrados
 - Deben nivelarse con el sistema completo y no sólo con una parte de éste - veamos el caso de AGAPE
 - Si un asesor de AGAPE se va a la competencia, no se lleva la aprobación de crédito en 8 días

porque esa rapidez se basa en un encadenamiento de procesos cuidadosamente diseñados

Esas ventajas competitivas son sostenibles si son dinámicas

Las mejoras continuas de los procesos surgen de una capacidad institucionalizada de definir, analizar, e innovar procesos



Las habilidades para mapeo y manejo de procesos propuestas por Microsave son una base sólida para el desarrollo de esa capacidad

Herramientas

MicroSave

MicroSave

Market-led solutions for financial services

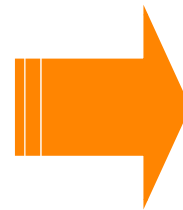
¿Qué es *MicroSave*?

- Organización dedicada al desarrollo y la transferencia de conocimientos en microfinanzas
- Basada en Kenia, inició sus operaciones en Asia y África
 - Ofrece programas internacionales de capacitación
 - Desarrolla procesos de formación a medida para IMF's bancarias y no bancarias
 - Brinda cursos de formación para jóvenes ejecutivos de IMF's
 - Desarrolla, implementa y divulga herramientas gerenciales para IMF's

Las herramientas *MicroSave* vienen a América Latina

A través de la una iniciativa

- Patrocinada por
 - Fundación Ford
 - CGAP (Banco Mundial)
- Y ejecutada por
 - Faceta Central (Guatemala)
 - Triodos Facet (Holanda)
 - Fundación Idea (Bolivia)



Sobre la base de nuestro reciente relevamiento de las capacidades que las IMFs argentinas quieren desarrollar



está considerando extender la llegada de las herramientas *Microsave* a Argentina a través de capacitación y tutorías para IMFs

Herramientas *MicroSave*: cómo, no qué

Aplicables a diferentes

- Tipos de IMF: ONGs, cooperativas, bancos, otros
- Modelos, metodologías y productos de microfinanzas

Porque están diseñadas
para transmitir habilidades adaptables
a las necesidades y posibilidades de cada organización

Porque no indican qué hacer sino proponen
un camino para generar soluciones propias

Porque se basan en un conocimiento profundo de las
microfinanzas que favorece el logro de sólidos resultados

Las herramientas *MicroSave* son...

- Simples y aplicadas
 - Transferir habilidades al personal, promoviendo su crecimiento profesional y desarrollando su potencial
 - Institucionalizar un estilo de gestión en todos los niveles de la organización

¿Cómo es ese estilo de gestión?

Enfocado en el cliente y en la calidad y accesibilidad de las microfinanzas

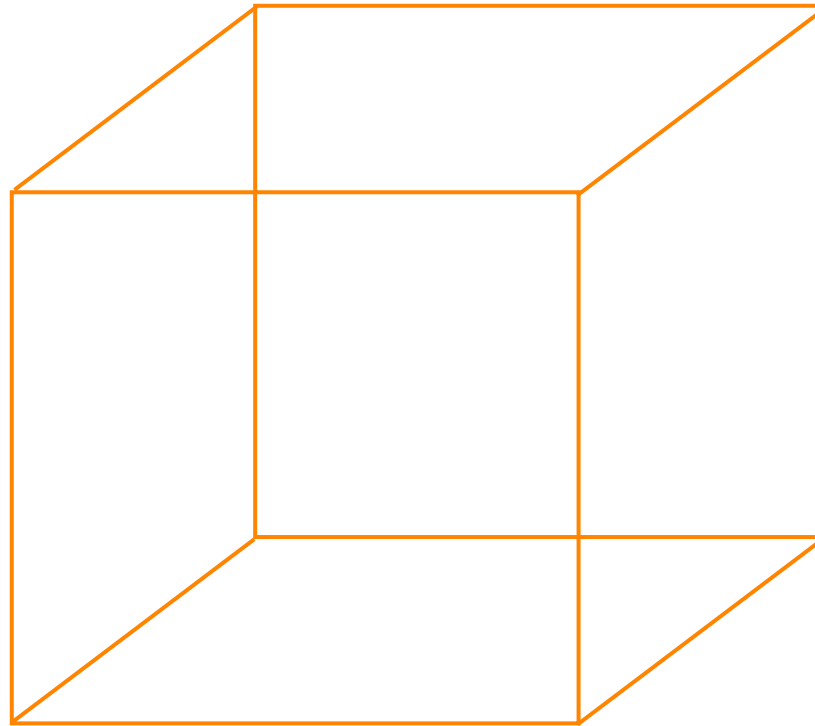
Visión de *MicroSave*

Un mundo en el que todas las personas tengan acceso a servicios financieros de alta calidad, a precios accesibles, e impulsados por el mercado

Misión de *MicroSave*

Fortalecer las capacidades de los proveedores de servicios (*micro*)financieros para brindar soluciones financieras impulsadas por el mercado

El cliente



Como cliente

Como persona en situación vulnerable

MicroSave: Importancia de los procesos

La eficiencia de la organización

La gestión adecuada de los riesgos

El seguimiento y el manejo de la calidad de cartera

El costeo de productos y actividades

dependen de ...

...la calidad y el sólido
entendimiento
de los procesos

MicroSave: Importancia del cliente

El mercadeo estratégico
El diseño de productos
La solidez de marca e imagen
El servicio al cliente

La introducción de nuevos productos
(prueba piloto y masificación)

se basan en una buena...

...investigación de mercado
que permita conocer al cliente

Muchísimas gracias y que tengan un feliz mapeo de procesos el fin de semana

Despertarme

Levantarme

(no, mejor no levantarme dormir un ratito más - sincerarme y anular este paso)

Dormir un ratito más

(incorporar este un paso insustituible de una vez por todas)

Ahora sí levantarme

Ir a buscar el diario para leerlo en la cocina con el café

Ups...Volver a buscar los anteojos de leer en la mesita de luz

(acá falló un proceso, era más eficiente agarrarlos al levantarme. Rediseñar)

Hacer el café ... uy, no hay más café

(acá falló otro proceso...nota: de ahora en adelante hacer una bendita lista antes de ir al supermercado)

...