



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

# Procesos y Procedimientos, Aplicación En Una Empresa Financiera

---

Trabajo de Investigación

**Alumno:**  
**Fermani Marcos David**

**Registro:**  
**28601**

**Correo Electrónico:**  
**[marcos\\_fermani@hotmail.com](mailto:marcos_fermani@hotmail.com)**

**Profesor Tutor:**  
**Ramiro Luis Noussan Lettry**

**Mendoza-2019**

## RESUMEN

Como es sabido el crecimiento de una organización no ocurre de manera lineal ni mucho menos ordenadamente, sino que se va dando de manera desordenada. Lo que en algunos tipos de organizaciones que son o presentan características de una Burocracia Mecánica (según Mintzberg) este crecimiento desordenado conlleva en algún momento a la pérdida de control de la gerencia general sobre la línea operativa.

Por lo tanto, el presente trabajo trata de responder al problema de: ¿Cómo estandarizar el trabajo y lograr un control de la línea operativa en una Burocracia Mecánica? Por esto, se propone la aplicación de manuales de procesos y procedimientos que contribuyen a la estandarización del trabajo, logrando así el control sobre la línea operativa.

En la investigación se aplican distintos conceptos teóricos como: el mejoramiento de los procesos de Harrington y las configuraciones de Mintzberg.

Se realizó un análisis exploratorio con el fin de obtener una idea general de la organización y un análisis descriptivo para la confección de los manuales. Para la recolección de datos se utilizaron: encuestas, entrevistas en profundidad y técnicas de observación.

De los resultados obtenidos se logro la confección de diversos manuales tanto de proceso como de procedimiento, pudiendo concluir que en sí, no son una herramienta de estandarización, sino que son una herramienta para comunicar de manera formal la estandarización y que su utilización contribuye significativamente al control de la línea operativa.

**Palabras Claves:** Procesos-Procedimientos-Control de la línea operativa-Manuales-Estandarización

---

## Índice

INTRODUCCIÓN.....	4
CAPITULO I: ANÁLISIS.....	6
1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. ANÁLISIS EXTERNO .....	8
2.2 CONCLUSIÓN ANÁLISIS EXTERNO .....	13
3. ANÁLISIS INTERNO .....	13
3.1 TIPOLOGIAS DE MINTZBERG .....	15
3.2 CICLO DE VIDA DE GREINER .....	22
3.3 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO .....	25
CAPÍTULO II: APLICACIÓN .....	27
4. PROCESOS .....	27
5. PROCEDIMIENTO .....	30
6. APLICACIÓN.....	30
6.1 DESARROLLO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTO .....	30
6.2 DESARROLLO DE LOS MANUALES.....	36
CAPÍTULO III: FALLAS Y PROPUESTAS .....	38
7. FALLAS QUE SE DETECTARON.....	38
8. INDICADORES PROPUESTOS .....	39
9. OTRAS SOLUCIONES Y PROPUESTAS .....	41
CONCLUSIONES.....	46
BIBLIOGRAFÍA .....	48
ANEXO .....	49
I MANUAL DE PRODUCTO PRÉSTAMO.....	49

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se analizan los procesos y procedimientos de Montemar Compañía Financiera S.A., se trabaja sobre esta temática ya que en la empresa a analizar existe una desorganización en la línea operativa (como veremos más adelante) y se propone lograr una reorganización por medio de la estandarización de los procesos utilizando como herramienta la confección de manuales.

En las organizaciones donde la mayoría de las tareas que realiza el personal son rutinarias y repetitivas, sin posibilidad de una completa automatización de estas tareas, la estandarización del trabajo es una parte clave para su correcto funcionamiento.

El departamento a cargo de la gestión de los procesos de trabajo cumple un rol importante en las empresas con las características mencionadas. La falla de los procesos de trabajo en estas empresas puede acarrear grandes pérdidas económicas y en contraposición, su buen funcionamiento le genera ingresos o evita costos.

El objetivo general del trabajo es:

- Confeccionar manuales de procesos y procedimiento en Montemar

Los objetivos específicos son:

- Realizar un análisis externo en Montemar aplicando el modelo de las 5 fuerzas de Porter
- Realizar un análisis interno aplicando las teorías de las configuraciones de Mintzberg y el ciclo de vida de Greiner
- Aplicar la teoría de Mejoramiento de procesos empresariales de Harrington
- Detectar problemas y proponer mejoras en los procesos de trabajo y en la estructura de Montemar.

Se realiza un análisis exploratorio con el fin de obtener una idea general de la organización y un análisis descriptivo para la confección de los manuales. Para la recolección de datos se utilizaron: encuestas, entrevistas en profundidad y técnicas de observación.

El trabajo de investigación muestra en el primer capítulo a una empresa financiera (Montemar) en la cual se realiza un análisis externo e interno de acuerdo a distintos autores con el fin de poder denotar las características de la empresa mostrando así que las tareas del personal son rutinarias y repetitivas.

En el segundo capítulo, se aplican distintas metodologías al caso de estudio con respecto al mejoramiento de procesos y procedimientos que proponen diferentes autores. Luego de esto se habla de la confección de manuales de “producto proceso” como una herramienta para formalizar la estandarización del trabajo.

En el tercer capítulo se muestran las fallas que se detectaron en relación a los análisis realizados, se proponen distintos indicadores para medir los procesos, finalizando con diferentes soluciones y propuestas de mejora que se pueden aplicar en la empresa.

En el anexo del trabajo se encuentra el manual de “producto proceso préstamo” que es la aplicación de todo el trabajo de investigación realizado.

## CAPITULO I: ANÁLISIS

### 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo posee un análisis de los procesos y procedimientos de la empresa Montemar Compañía Financiera S.A. en adelante Montemar, que se desempeña en el sector crediticio comercializando como producto principal préstamos y ofreciendo otros tipos de productos tales como tarjetas de crédito, débito, seguros, compra y venta de monedas extranjeras, cobro de impuestos y servicios, apertura de caja de ahorro, plazos fijos, entre otros. La empresa posee más de 60 años, su casa matriz está ubicada en el centro de Mendoza, posee sucursales en Córdoba, San Juan, San Luis, San Rafael, Malargüe y más de cinco sucursales en el gran Mendoza. La información presentada ha sido obtenida de la página oficial de la Compañía Montemar.

La compañía se creó el 1 de agosto de 1957 cuando un grupo de empresarios amigos firmaron el acta fundacional de Créditos Montemar S.R.L con el objetivo de financiar las compras y consumos de personas en comercios adheridos.

En 1977 la empresa comenzó a llamarse Montemar Compañía Financiera S.A., y con el paso del tiempo ha demostrado adaptarse al cambiante mercado financiero Argentino y adecuarse a las nuevas reglas con una visión de futuro.

Desde sus comienzos la empresa apuntó a un crecimiento y expansión; así es como en el año 1989 ya tenía sucursal en San Rafael, San Juan y Córdoba; por otra parte, en esos años ya ampliaba sus productos lo que aparte de comercializar préstamos ya ofrecía la tarjeta Montecard.

Las constantes variaciones macroeconómicas del país siempre le implicaron a la empresa tener que adaptarse rápidamente a esos cambios, tal como sucedió en los años noventa, cuando comienza el auge de la compra y venta de moneda extranjera, situación que influyó para que se este sector fuera incorporado en la empresa, para hacer frente a la fuerte demanda del mercado, situación que no se mantuvo en el tiempo debido a la ley de la convertibilidad decretada el primero de abril del año 1991 genera una baja de la demanda en la compra y venta de moneda extranjera forzando a la empresa a reducir el sector de compra y venta de moneda.

El desarrollo de la tecnología es un factor que ha implicado varios cambios en la empresa, como es el caso de los sistemas contables: en el año 2015 la empresa adquiere un nuevo sistema informático permitiendo una mayor agilidad en el procesamiento de la información contable,

consiguiendo de esta manera la reducción del departamento contable transfiriendo personal de ese sector a otros sectores, como algunos al departamento comercial para gestionar el desarrollo de la venta de tarjetas y préstamos.

El crecimiento de la empresa fue impactando también en el trato hacia el personal, sus clientes internos. En sus comienzos, al ser una empresa de menor dimensión y con características de “empresa familiar”, los empleados tenían acceso a tratar sus problemas de manera más inmediata con los dueños, situación que fue cambiando con el correr del tiempo y el crecimiento de la empresa, tanto que en la actualidad esta cercanía hacia los dueños no existe de la misma manera haciendo que el personal tenga que tratar sus asuntos particulares con su jefe inmediato superior.

La filosofía del trabajo ha sido una constante a través del tiempo, compartida desde los inicios, por colaboradores y directores de la compañía, denotando en el presente una organización sólida, rentable, de reconocido prestigio en el medio y con un gran futuro.

A continuación se hará referencia a aquellas características de la empresa que hacen a su individualización, tales como su, misión, visión y filosofía:

- 1. Misión:** Brindar soluciones financieras para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, a través de la comercialización de nuestros productos.
- 2. Visión:** Ser la empresa líder en el mercado de los préstamos personales, fidelizando a nuestros clientes a través de la tarjeta de crédito.
- 3. La Filosofía de la compañía se apoya en los siguientes pilares a mencionar:**

En la página oficial de la Compañía Montemar se presentan la filosofía de la empresa.

Creación de Valor:

Todas las acciones de la Compañía estarán orientadas a crear valor para sus Clientes, Empleados, Accionistas y la Comunidad en la que se desarrolla.

Honestidad hacia el Personal y Sus Clientes:

Todas las actividades desarrolladas se harán en un marco de total transparencia, con absoluto respeto a las normas éticas y a las leyes vigentes.

Orientación al Cliente

Sus Clientes son la razón de la existencia de la Compañía. Todo su trabajo estará dirigido a lograr la plena satisfacción de sus necesidades y expectativas

Personas Éticas y Responsables:

Montemar es una empresa de servicios y como tal su mayor capital son las personas que diariamente construyen el servicio con su esfuerzo y esmero. Las personas que trabajan en Montemar deben caracterizarse por un comportamiento ético y responsable

Desarrollo en la Compañía:

La Compañía propiciará que las personas que trabajen en ella logren un permanente desarrollo personal y profesional, involucrándose en mayores responsabilidades y preocupándose por el aprendizaje y el crecimiento individual y en equipo

Respeto a los Valores de la Comunidad:

En todo lugar donde la Compañía opere, y en concordancia con la estrategia de "estar cerca de la gente", se adaptará a las costumbres, se respetarán los valores y se mantendrán las tradiciones de cada comunidad.

Responsabilidad Social Empresaria:

Montemar prestará especial atención a cumplir con su rol social como empresa, contribuyendo al desarrollo y crecimiento de la comunidad.

## **2. ANÁLISIS EXTERNO**

A continuación se realizará un análisis externo de Montemar, para lo cual se usará como herramienta el Modelo que fuera planteado por Michael Porter, denominado comúnmente como las Cinco Fuerzas de Porter. "El estrategia de una empresa que entiende que la competencia existe mucho más allá de los rivales existentes, será capaz de detectar amenazas competitivas más generales y estará mejor preparado para abordarlas." (Porter, 2008)

## 2.1 DIAGRAMA DE PORTER MONTEMAR

Figura N°1: Diagrama de Porter Montemar



*Fuente: elaboración propia*

### Poder de negociación con los clientes

En Montemar existen distintos tipos de clientes, pudiendo diferenciarse en dos grupos muy importantes.

Uno de los grupos está conformado por un sector socioeconómico medio/medio-alto con un promedio de ingresos por encima de la canasta familiar.

El otro grupo de clientes está conformado por un sector socioeconómico alto con un promedio de ingresos que supera ampliamente la canasta familiar.

La distinción entre estos tipos de clientes es realizada ya que se puede ver que ambos poseen poderes de negociación distintos con la empresa; el primero no posee poder de negociación tan alto como el segundo; en el primer caso, el costo de la compra de productos pasivos y activos<sup>1</sup> ocurre de manera estandarizada, en cambio el segundo grupo de clientes puede negociar el valor de las tasas para los productos pasivos y activos, debido al monto de la operación. Esta situación puede observarse muy

<sup>1</sup>Productos Pasivos: plazos fijos, apertura de caja de ahorro, etc.  
Producto Activo: Préstamos, Tarjetas de crédito, etc.

claramente en la colocación de plazos fijos: para mantener cautivos a estos clientes que depositan montos significativos de dinero en la entidad, se les ofrece tasas preferenciales.

Por tanto podemos concluir que la empresa, dependiendo del tipo del cliente, posee mucho poder de negociación o poco poder de negociación.

### **Rivalidad entre las empresas del sector**

La rivalidad competitiva en el sector es alta, dado que se presentan muchos competidores: se puede mencionar a Tarjeta Naranja, Crédito Argentino, Provencred, entre otros.

Si bien se puede destacar que no todos los competidores ofrecen exactamente los mismos productos que ofrece Montemar muchos de ellos se destacan por alguno que la empresa ofrece; también cabe mencionar que a pesar de la cantidad de competidores que existe en el mercado, la empresa es líder en el nicho en el que se desenvuelve, pudiendo identificar como uno de los factores causales de esta situación la variedad de productos que ofrece a sus clientes, situación que la competencia no realiza.

### **Amenazas de los nuevos entrantes (de nuevos competidores)**

Teniendo en cuenta el sector de negocios en el cual la empresa se desenvuelve, existen grandes barreras de ingreso al mercado. Una de las principales es el capital necesario, el conocimiento sobre el negocio y las normativas impuestas principalmente por el Banco Central de la República Argentina (B.C.R.A). Es por ello que si bien no existen grandes amenazas de ingreso de nuevos competidores, debe destacarse que, debido a los avances tecnológicos y la poca legislación actual sobre la regulación de empresas financieras que operan solo por plataforma web, están empezando a disminuir las barreras para el ingreso de nuevos competidores obligando a la empresa a moverse de manera rápida para ocupar estos lugares vacíos que empiezan a aparecer en el mercado.

### **Poder de negociación con los proveedores**

La empresa posee gran cantidad de proveedores pudiendo mencionar empresas de servicios de insumos como luz, gas, agua, etc. con los que no se posee poder de negociación ya que son empresas monopólicas controladas por el estado; de igual modo se debe tener en cuenta que este poco poder de negociación lo tienen todos los competidores en el mercado.

Otros proveedores como locales de alquiler para las instalaciones de sucursales, oficinas, y demás proveedores como agencias de publicidad y marketing, como el Quijote que brinda soporte al área comercial, empresas de seguros como San Cristóbal, Triunfo, etc. que ofrecen el producto a comercializar, se genera que al existir muchos proveedores en estos sectores que brindan el mismo servicio le dan la posibilidad a la empresa de tener un alto poder de negociación.

**Amenaza de productos sustitutos**

En el mercado existen muchos productos sustitutos o mejor dicho empresas que ofrecen estos productos sustitutos, destacando a toda entidad Bancaria. Mencionamos a estos como productos sustitutos y no contemplados dentro de la rivalidad competitiva ya que los Bancos no operan de la misma manera que Montemar ni se encuentran alcanzados por el mismo régimen (unos como bancos y Montemar como entidad financiera) sin mencionar que Montemar opera en un nicho de mercado aunque muchas veces sus clientes sean los mismos que el de los bancos.

Se puede mencionar que en sus comienzos la evaluación para la obtención de un crédito en Montemar era mucho menos exigente que en los Bancos, por tanto los clientes eran distintos; hoy en día esto no es tan así ya que la empresa ha mejorado la evaluación de riesgo crediticio a cada uno de sus clientes y está empezando a comportarse, en este sentido, como un pequeño banco con grandes ventajas como la posibilidad de tener sus oficinas abiertas de mañana y tarde.

Al existir tantos productos sustitutos en el mercado se puede concluir que hay una gran amenaza por parte de las empresas que comercializan estos productos, obligando a Montemar a buscar mantener maneras de diferenciarse constantemente de este tipo de empresas.

**Ambiente externo**

## ➤ Cultural

Se entiende por cultura a las normas, valores, costumbres que se transmiten de generación en generación dentro de una sociedad. En este contexto, existe una tendencia cultural a tomar créditos para la compra de vehículos, financiación de proyectos, etc. y una tendencia a financiar compras menores con tarjetas de crédito debiendo Montemar adecuarse a estas cuestiones culturales y ofrecer productos acordes a tales costumbres.

## ➤ Social

“La organización se presenta como un sujeto social, forma parte de una sociedad, es decir, un tejido social con el que se relaciona. Lograr que los públicos conozcan la organización, sus principios, sus valores, su forma de actuar y los aportes que realiza a la comunidad, (...). Obtener aceptación e integración social de la compañía, que los públicos la consideren un miembro útil para la sociedad y la integren como un individuo más” (Capriotti, 2009). En la actualidad se están dando nuevas corrientes de pensamientos gestadas en la sociedad como alguna de ellas autodenominada “Feminismo”, “LGTB”, entre otros, que presionan por cambios sociales obligando a las empresas a ser sumamente cautas a la hora de comunicar, contratar personal, etc.

➤ Político

El entorno político actualmente tiene una alta incidencia en la empresa; al ser año electoral se dan posibles cambios en las políticas de conducción del país; existe cierta incertidumbre sobre lo que puede pasar en Argentina. Puntualmente en Montemar se está tratando de desarrollar un nuevo negocio que es la gestión de pago que realiza el ANSES a los jubilados; esto tiene relación con el entorno político porque el acuerdo firmado es con el gobierno actual lo que implica que deba ajustar los tiempos la gestión para este nuevo proyecto y que se encuentre funcionando antes de las elecciones.

➤ Económico

El entorno económico no es favorable, recesión, alta inflación, alto tipo de cambio, tasa de interés alta, etc. todos estos factores y variables están afectando a la empresa. La política económica de ofrecer altas tasas de interés por parte del gobierno para eliminar circulante y contener el precio del dólar, entre otras produce que el costo del dinero sea alto ocasionando que el producto préstamo sea caro para el público en general, lo que ha producido una fuerte baja en la demanda de préstamos afectando fuerte mente las cuenta de la empresa, por otra parte la demanda de moneda extranjera aumenta haciendo que la empresa logre ingresos considerables por las grandes variaciones del tipo de cambio aunque no llegan a compensar las bajas de venta de los préstamos.

Si bien las altas tasas de interés en las leliq<sup>2</sup> ofrecen la oportunidad de colocar dinero sin riesgo para la empresa es una gran ventaja, pero al mantener una gran estructura de costos fijos no flexible (debido a la gran cantidad de sucursales y puntos de venta) esta alta tasa no logra compensar estos altos costos que demanda la venta de determinada cantidad de préstamos para cubrir estos costos fijos, todo debido a la poca flexibilidad del negocio lo que no permite adecuarse fácilmente a estos cambios macroeconómicos.

➤ Tecnológico

Los avances tecnológicos, acentuando su énfasis en el desarrollo de la tecnología informática, empiezan a modificar el tipo de negocio. Hoy en día se puede comercializar un préstamo desde una página web o una app, a su vez que se puede actuar como gestor de pago por internet como es el caso de Mercado Pago y la posibilidad de incurrir en otros tipos de negocios como la gestión de pagos para un club, colegio, etc. Ofreciendo todo esto la posibilidad de aumentar el mercado logrando llegar a lugares donde físicamente no se encuentra la compañía.

---

<sup>2</sup>Leliq: Bonos a corto plazo emitidos por el B.C.R.A para regular la liquidez del mercado, fijando la tasa de interés en la Argentina

Para lograr competitividad en este sector informático se requiere una buena gestión de la marca y el desarrollo de sistemas operativos eficientes que le faciliten al cliente el conseguir el producto buscado. También hay que considerar que estos avances afectan a la estructura operativa de la empresa ya que se puede desarrollar muchas mejoras y automatizaciones en lo que es la línea operativa, como por ejemplo la implementación de códigos de barra para la carga automática de legajos al sistema. Estos avances bruscos en la tecnología obligan a la empresa a incursionar en ellos para no quedar relegada del mercado.

## 2.2 CONCLUSIÓN ANÁLISIS EXTERNO

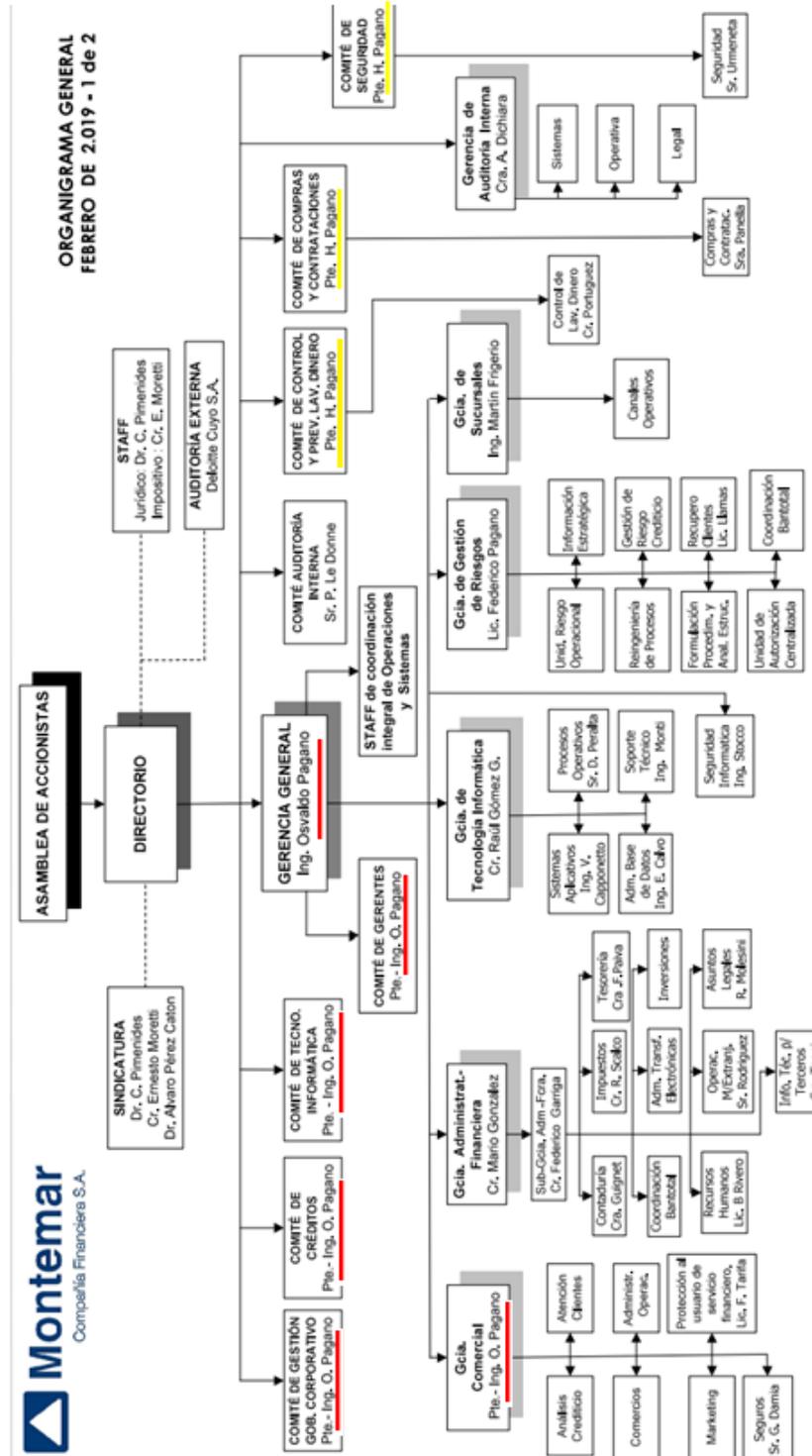
Se puede concluir de todo lo expuesto que la empresa se encuentra en un entorno muy cambiante y dinámico en donde las reglas de juego pueden modificarse con facilidad, todo esto obliga a la empresa a moverse rápido ante todas las amenazas y principalmente adecuarse a todos los cambios que aparecen en el mercado, primordialmente para no quedar fuera del sector.

## 3. ANÁLISIS INTERNO

“La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas (...). Los elementos de estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización.” (Mintzberg, 1983). Según lo expuesto por Mintzberg podemos denotar que el tipo de organización está sujeto a su ambiente y a los elementos de la estructura utilizados para la división del trabajo y coordinación entre este.

En esta empresa se puede observar que el producto que comercializa requiere siempre el mismo proceso de trabajo, en si el producto puede variar dependiendo del cliente la forma de comercializar es siempre la misma, también se observa que la línea operativa (personal que atiende al público, vendedores, cajeros, administrativos, etc.) no requiere que sea personal calificado (con conocimientos terciarios o más). Otra característica a distinguir es que todos los comités que tiene la empresa están presididos en la mayoría por la misma persona (el accionista mayoritario y dueño de la empresa), el cual concentra alto poder en la toma de decisiones de la empresa como se puede visualizar en la siguiente ilustración.

Figura N°2: Organigrama de Montemar Febrero del 2019



Fuente: elaboración propia en base a la información de la Página Oficial de Montemar (2019).

Se destaca que la línea media (los jefes, inmediatos superiores de la línea operativa) en su mayoría tampoco es personal calificado, pero sí poseen alta experiencia sobre el trabajo que realiza la empresa y se les ha cedido gran cantidad de poder para que dispongan del trabajo de sus operarios a criterio personal. La empresa posee en la actualidad gran cantidad de manuales de distinta índole, no solo por cada departamento sino que también sobre la conducta del personal, mostrando gran interés por la formalización de la conducta del personal presionando por burocratizar más que por trabajar de manera orgánica.

Se resalta que muchos de estos manuales son realizados y actualizados en muchas ocasiones por los jefes; sin embargo, solo se enfocan en las tareas que realiza cada departamento y no en la interrelación entre los departamentos: en la mayoría de éstos aparecen instructivos de cómo operar el sistema informático de la empresa y no definen las tareas que realiza el operarios, sino que poseen un enfoque de manual de usuario del sistema informático.

Otra característica de la empresa es el gran protagonismo que tiene el departamento de auditoría interna el cual se encarga del control de todos los demás departamentos; gracias a las entrevistas se detectó que en muchos departamentos se realizan tareas de impresión de documentación, guarda de la misma y digitalización “por las dudas de que lo solicite auditoría” mostrando la gran influencia de este departamento sobre toda la empresa.

Con esta información relevada ya se puede analizar a qué tipo de configuración corresponde la empresa según lo propuesto por H. Mintzberg.

### 3.1 TIPOLOGIAS DE MINTZBERG

“La elección de teorías está normalmente basada en dos criterios: la riqueza de la descripción y la simplicidad para comprenderla. Las teorías más útiles son simples cuando se enuncian y sin embargo poderosas cuando se aplican  $E=MG^2$ ” (Mintzberg, 1983)

Mintzberg propone cinco tipos de configuraciones básicas (existen híbridos y un sinnúmero de combinaciones entre éstas) a saber:

- Estructura Simple
- Burocracia Mecánica
- Burocracia Profesional
- Estructura Divisional
- Adhocracia

Cada una de estas configuraciones posee características muy particulares: por ejemplo la Adhocracia se caracteriza por la venta de productos específicos a pedidos del cliente; son empresas innovadoras como puede ser agencias de publicidad, empresas de software específico, etc.

La estructura Divisional son empresas que estandarizan sus productos, son empresas muy grandes, esparcidas geográficamente que poseen muchas unidades de negocio que son controladas a través del desempeño o resultado esperado, tales como: P&G, Unilever, Arcor, etc.

La Burocracia Profesional se caracteriza por su línea operativa altamente profesionalizada que posee mucho poder sobre el trabajo que realiza, como pueden ser hospitales, universidades, etc.

La Burocracia Mecánica se caracteriza por el control: todos sus procesos de trabajo están estandarizados, por lo que requiere que la línea operativa realice tareas rutinarias y repetitivas; este tipo de empresas posee un departamento con analistas encargados de estandarizar los procesos de trabajo, son empresas como bancos, cadenas de comida rápida, automotrices, etc.

La estructura Simple se caracteriza por el gran control que está concentrado en la cumbre estratégica; son empresas pequeñas cuyo mecanismo coordinador es la supervisión directa; en general, toda empresa o emprendimiento cuando comienza posee este tipo de configuración y luego va mutando dependiendo de si produce productos repetitivos será una Burocracia Mecánica, si produce productos diferentes a pedido del cliente e innovadores será una Adhocracia y si requiere profesionales altamente capacitados para atender a los clientes será una Burocracia Profesional, luego a medida que crece podrá ir mutando hacia una Divisional.

Como se puede observar, Montemar no es ni una Burocracia Profesional ni Adhocracia ni mucho menos una Divisional. Montemar corresponde mucho más a una Burocracia Mecánica, aunque al seguir concentrando gran cantidad de poder en la cumbre estratégica, como se mencionó antes, al tener la misma persona en todos los comités, sigue teniendo características de una estructura simple: tal híbrido entre burocracia mecánica y estructura divisional se denomina **Burocracia Simple** cuya configuración es a la que actualmente corresponde Montemar.

Se puede mencionar que la empresa comenzó con una estructura simple; con el correr del tiempo fue creciendo y debido a la características mismas del producto que comercializa empezó a tender a una burocracia mecánica: la empresa presionando por estandarizar los procesos (característica principal de la Burocracia Mecánica) empezó a exigir y a necesitar la creación de manuales, pero sin desarrollar permanentemente un departamento de analistas del trabajo. Cuando se implementa alrededor del año 2015 el nuevo sistema informático “Bantotal” surge la imperiosa necesidad de mejorar los manuales que ya habían sido creados a los cuales se los crea o modifica con un enfoque de manual de usuario de Bantotal, los cuales perduran a la fecha. Cabe mencionar que alrededor del año

2015 se crea formalmente el departamento “Formalización de procedimiento y análisis de la estructura” el cual se encarga de la confección de estos manuales con enfoque de usuario del sistema Bantotal y la persona a cargo de dicho departamento hace más de un año que no está trabajando por motivo de licencia laboral.

Dado que la empresa analizada posee la configuración de una Burocracia Simple, se detallarán a continuación las características de una Estructura Simple, luego una Burocracia Mecánica y a continuación el caso del híbrido al cual le corresponde a Montemar Burocracia Simple.

### **Características de una estructura simple**

“Mecanismo coordinador<sup>3</sup> principal: Supervisión directa.

Parte clave de la Organización<sup>4</sup>: Cumbre estratégica

Principales parámetros de diseño<sup>5</sup>: Centralización, estructura orgánica

Factores situacionales<sup>6</sup>: Joven, pequeña, sistema técnico no sofisticado, ambiente simple, dinámico, posible hostilidad extrema o fuertes necesidades de poder del gerente general, fuera de moda.” (Mintzberg, 1983).

El autor destaca estos elementos como los fundamentales para decir que una organización posee este tipo de configuración; la supervisión directa existe cuando para el logro de la coordinación entre las distintas divisiones de trabajo se consigue mediante una persona que dispone el cómo actuaran los demás centros de trabajo.

El autor menciona a la cumbre estratégica como la parte clave de la organización, la cumbre estratégica viene siendo la gerencia general, la cual es el factor más importante ya que es la que concentra todo el poder y toma de decisión.

La centralización la refiere el autor en cuanto al poder, mientras más centralizado más concentrado el poder en una persona; en este caso el poder está altamente concentrado en la cumbre estratégica. El tipo de estructura es orgánica, refiriéndose a que sus miembros se comporten de igual manera por poseer todos los mismos valores, ideales, cultura, etc. y no porque exista una presión explícita de formalizar el comportamiento con normas, pautas, etc.

---

<sup>3</sup> Denominado al elemento, herramienta que se utiliza para la coordinación de las divisiones realizadas entre los grupos de trabajo. El autor menciona tres tipos a saber: ajuste mutuo, supervisión directa y estandarización (del trabajo, del producto y de las destrezas)

<sup>4</sup> El autor divide a la organización en cinco partes claves: Cumbre Estratégica, Tecnoestructura, Línea Media, Staff de Apoyo y Núcleo Operativo.

<sup>5</sup> Elementos principales para que exista este tipo de estructura en una organización.

<sup>6</sup> Elementos externos que predisponen a la organización a poseer una determinada estructura.

Son empresas jóvenes, como se mencionó antes; toda organización o la mayoría en sus comienzos posee este tipo de configuración por lo que también tienden a ser pequeñas, su sistema técnico no sofisticado, refiriéndose a que son más artesanales, y el gerente posee una necesidad de poder muy fuerte, en la actualidad no es una configuración que esté de moda.

En la siguiente ilustración se puede observar el isotipo de la estructura simple con un amplio alcance de control de la cumbre estratégica, la línea media es casi inexistente, y tanto la tecnoestructura como el staff de apoyo no existen en este tipo de configuración.

Figura N° 3: Isotipo Estructura Simple



Fuente: elaboración propia

### Características de la burocracia mecánica

“Mecanismo coordinador principal: Estandarización de procesos de trabajo.

Parte clave de la organización: Tecnoestructura.

Principales parámetros de diseño: Formalización de comportamiento, especialización de tarea vertical horizontal, agrupamiento habitualmente funcional, unidad operativa grande, centralización vertical y descentralización horizontal limitada, planeamiento de la acción.

Factores situacionales: Antigua, grande, sistema técnico no automatizado, regulador ambiente simple, estable; control externo.” (Mintzberg, 1983).

El autor destaca estos elementos como los fundamentales para decir que una organización posee este tipo de configuración. Este tipo de configuración utiliza como mecanismo de coordinación

<sup>7</sup> Parte de la organización que se encarga de la estandarización.

<sup>8</sup> Dan apoyo a toda la estructura, no forman parte de la corriente operativa de trabajo, comedor, limpieza, etc.

principal la estandarización de los procesos de trabajo, esta existe cuando las tareas a realizar son definidas de manera explícita con el fin de conseguir siempre los mismos resultados<sup>9</sup>

El autor menciona la Tecnoestructura como parte clave de este tipo de organización, dado que está compuesta por analistas quienes se encargaran de la estandarización del trabajo: “Tal estandarización reduce la necesidad de supervisión directa” (Mintzberg, 1983).

Como principales parámetros de diseño menciona la formalización del comportamiento, es decir la existencia de normas, pautas de como se espera que proceda el personal. El autor cuando habla de especialización refiere a lo acotado del trabajo mientras más acotado más reducido, cuando es más especializado verticalmente la persona posee menos control<sup>10</sup> y mientras más especializado horizontalmente la persona realiza tareas menos complejas y pequeñas, parecido a un empleado que solo etiqueta las botellas que pasan por una línea de fraccionamiento. Como se puede ver, para que exista un trabajo especializado horizontal y verticalmente deben de existir tareas repetitivas y rutinarias, especialmente en la línea operativa: la existencia de este tipo de tarea es una característica de la Burocracia Mecánica y que existan estas tareas es lo que hace posible la estandarización, trabajo que realiza la Tecnoestructura como se mencionó antes.

Al hablar de agrupamiento funcional refiere que los grupos de trabajo se congregan por las tareas en común que realizan, administración, finanzas, recursos humanos, entre otros. La unidad operativa es grande refiriendo a que existen muchos empleados en la línea operativa. Al hablar de centralización vertical y descentralización horizontal limitada hace referencia al lugar de la estructura donde se concentra el poder dentro de la organización: la centralización vertical refiere a que el poder está concentrado en la cumbre estratégica, pero al mencionar la descentralización horizontal limitada refiere a que existe poder en la Tecnoestructura al estandarizar el trabajo de los operarios, teniendo gran influencia en la empresa, “Y segundo este tipo de descentralización horizontal limitada de hecho sirve para centralizar la organización en la dimensión vertical, al reducir el poder de los gerentes con respecto a los de más arriba” (Mintzberg, 1983). El autor establece que la estandarización que realizan los analistas les quita poder a los gerentes de línea media quienes ahora solo supervisan el trabajo de los operarios de acuerdo a la estandarización de los analistas, por lo tanto al reducirse el poder de los gerentes de línea media, la cumbre estrategia termina teniendo más poder. Se menciona el planeamiento de la acción como la planificación formal de las actividades que se llevaran a cabo.

---

<sup>9</sup>El autor remarca que las organizaciones utilizan todos o algunos de los mecanismos de coordinación, lo que él resalta en cada configuración es el más importantes para que la organización tenga ese tipo de configuración.

<sup>10</sup> La persona no tiene poder para auto controlar su tarea, en un estreno tendríamos a un operario y en el otro a un médico cirujano, el cual no sería especializado verticalmente ya que el si tiene poder de controlar su tarea.

Los factores situacionales principales hacen referencia a que las empresas son antiguas, grandes, su sistema técnico no es automatizado, refiriéndose el autor a que las máquinas no hacen todo el trabajo, sino que se requiere de gran dotación de operarios para trabajar en la organización y al hablar de regulador a que está todo regido, normado.

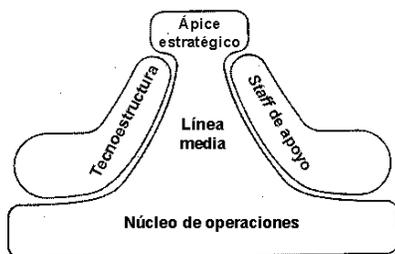
La característica ideal del ambiente para este tipo de empresas es que sea simple y estable, porque al no existir cambios en el ambiente, la empresa no necesitará adaptarse y cambiar, lo que contribuirá a poder estandarizar el trabajo, situación que no implica que este tipo de empresas pueda sobrevivir a ambientes cambiantes y complejos, solo que no se verán favorecidas y tenderán a comportarse diferente.

Se menciona que los entornos hostiles en este tipo de empresas tiende a centralizar aún más la toma de decisiones en una persona de manera de agilizar de algún modo la forma de operar y no demorar en reaccionar al entorno cuando es tan cambiante: “La hostilidad extrema conduce a cada uno de los cuatros tipos a centralizar su estructura temporalmente, no importa cual fuere su estado inicial de descentralización” (Mintzberg, 1983). Este tipo de empresas también tienden a ejercer presión sobre su ambiente para que sea estable “Estas organizaciones tienen grandes intereses invertidos en la estabilidad ambiental; sin esto no pueden mantener sus enormes sistemas técnicos. Así mientras hace un tiempo podrían haberse burocratizado porque sus ambientes eran estables: a medida que crecieron se encontraron teniendo que estabilizar sus ambientes porque eran burocráticas” (Mintzberg, 1983).

En esta clase de organizaciones suele aparecer un control externo ajeno sobre ella que influye en la empresa, y que la condiciona a operar de determinada manera, estos controles principalmente dados por organismos públicos.

A continuación, en la siguiente figura puede observarse el isotipo correspondiente a la Burocracia Mecánica: como se observa en la ilustración en este tipo de configuración están desarrolladas todas las partes de la estructura.

Figura N°4: Isotipo Burocracia Mecánica



Fuente: Fundamentos de Administración blogspot (2019); Burocracia Mecánica

### **Características de una burocracia simple**

El autor no especifica ningún híbrido, sino que solo los menciona y explicita las siguientes características de una burocracia simple “centralizada, altamente burocrática, pero sin elaboración de la estructura administrativa” (Mintzberg, 1983).

En este tipo de estructura puede agregarse que la misma comienza como una estructura simple y va transformándose a una burocracia mecánica, dejando poco a poco de ser una estructura simple. Podemos denotar entonces que son empresas en donde comienza a aparecer la línea media, la cual en la estructura simple no existía, los procesos tienden a ser estandarizados empezando a aparecer la Tecnoestructura junto con sus analistas y sigue existiendo la centralización de poder en la cumbre lo cual es una características de ambas configuraciones, a diferencia de la burocracia mecánica la cual empezara con el tiempo a distribuirse el poder hacia los analistas.

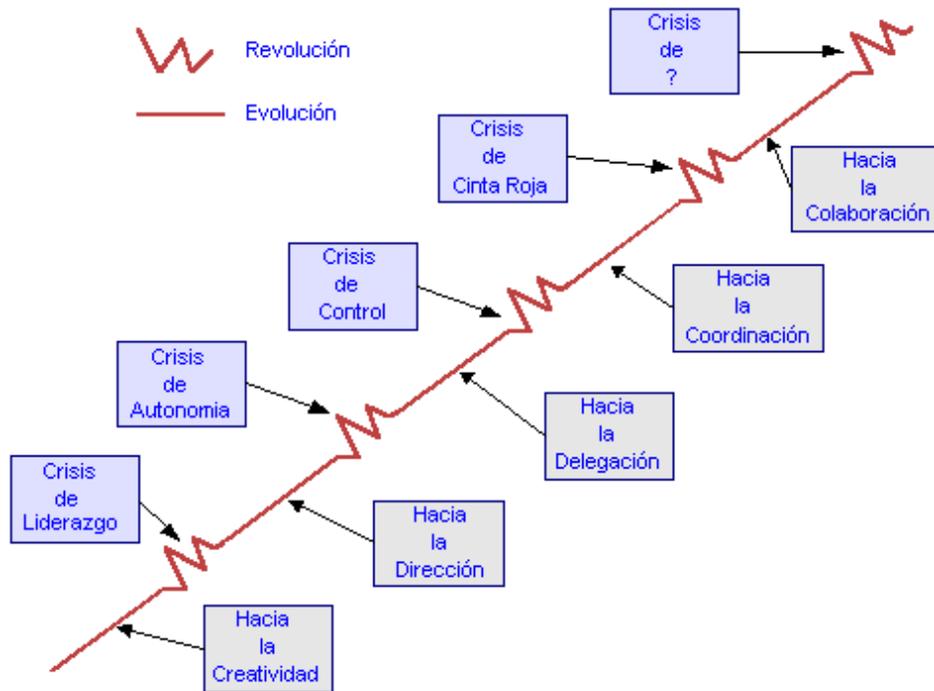
### **3.2 CICLO DE VIDA DE GREINER**

“Las compañías fallan al no percatarse de que su éxito futuro depende de la situación interna y del estado de evolución de su desarrollo. De igual manera se falla al no tener la capacidad de entender que sus problemas de desarrollo interno pueden producir una compañía que se estanque en su fase presente de evolución o, finalmente, llegue al fracaso esto sin tener en cuenta las oportunidades del mercado” (E. Greiner 1972, p. 1) Greiner sostiene que el crecimiento de una organización depende de la historia misma de esta y no tanto de las fuerzas externas que ejercen presión sobre la organización.

El autor sostiene que la organización pasa por distintas etapas de crecimiento y que para pasar de una etapa a otra se pasa por una crisis que es generada por la etapa actual en la cual se encuentra la organización.

En la siguiente imagen puede apreciarse las distintas etapas que corresponden a la etapa de crecimiento de la organización que se desarrollan en el Modelo de Greiner.

Figura N°5: Ciclo de Vida de Greiner



Fuente: *La evolución y revolución en el crecimiento de las organizaciones* Artículo de Harvard Business Review (1972) p.6

Cuando la organización está creciendo se destaca la creatividad de las personas por la creación de un producto que pueda crear o entrar en un mercado; por tanto las personas que integran la organización trabajan en sus comienzos con mayor libertad: la rigidez de la estructura socava el aspecto creativo por tanto una estructura más flexible con libertad a sus empleados son primordiales al comienzo de esta etapa; según Mintzberg (1983) se estaría utilizando como mecanismo coordinador al ajuste mutuo<sup>11</sup> en el comienzo de la organización, pero el mismo crecimiento de la organización genera que la utilización de este mecanismo coordinador, al haber muchas más personas involucradas, vuelva lenta a la empresa para la toma de decisión lo que da comienzo a la primer crisis que menciona Greiner, la crisis del liderazgo, la cual se soluciona concentrando el poder en una o pocas personas pasando del ajuste mutuo a la centralización en la toma de decisión, dándole un orden a la empresa lo que la lleva a la segunda etapa de crecimiento denominada dirección.

En esta segunda etapa de crecimiento es posible verificar cómo el poder se empieza a concentrar en distintas personas claves de la organización; sin embargo, ahora el problema surge

<sup>11</sup> El trabajo se coordina de manera informal entre las personas por el simple hecho de conversar.

porque el mayor crecimiento en la estructura genera que las personas que concentraban el poder para la toma de decisión se vuelven sobrepasadas por las grandes decisiones diarias que tienen que tomar y comienza la crisis de la autonomía, la cual se resuelve con la delegación del poder hacia los centros más bajos permitiendo que el poder se distribuya y logrando que la empresa pueda volver a moverse de manera adecuada a los cambios.

El problema en esta etapa es que a medida que crece y delega más poder, existe gran cantidad de personas que con distinto juicio toman decisiones en la empresa llevando en consecuencia a una pérdida del control de los gerentes por el alto poder delegado y los juicios distintos de hacia dónde debe ir la organización, lo que la lleva a la crisis de control, que según el Modelo de Greiner se resuelve con la coordinación entre los distintos departamentos<sup>12</sup>.

Es así como se puede observar que en un primer momento se utiliza como mecanismo coordinador el ajuste mutuo, luego la centralización seguida por la estandarización, siendo utilizado por Greiner para la coordinación entre los departamentos. Se puede apreciar una relación entre el crecimiento del modelo de Greiner y el continuo de los mecanismos de coordinación que propone Mintzberg en la etapa de crecimiento de las organizaciones “A medida que el trabajo organizacional se vuelve más complicado, los medios preferidos de coordinación parecen desplazarse del ajuste mutuo a la supervisión directa o estandarización preferiblemente de procesos de trabajo o de producciones o si no de destrezas, volviendo finalmente al ajuste mutuo” (Mintzberg, 1983).

La asociación entre lo expuesto por Greiner y las configuraciones de Mintzberg son observables en los cambios de estructura que puede tener una organización en sus etapas de evolución; así tenemos que:

- La primera etapa del modelo de Greiner (la creatividad), podría relacionarse con el comienzo de la estructura simple.
- En la segunda etapa de Greiner cuando comienza a concentrarse el poder en unas pocas personas se estaría en presencia de una estructura simple.
- Seguidamente cuando empieza a delegarse el poder vemos que es porque los mandos medios crecen y comienzan a tomar más poder y puede observarse que la organización empieza a cambiar de una estructura simple a una burocracia.
- En la etapa de coordinación donde los mandos medios ya están completamente desarrollados y hay un orden mayor en la estructura se puede asociar a la configuración Burocracia Mecánica.

---

<sup>12</sup> Las demás etapas no son explicadas por ser irrelevantes para el trabajo

---

### 3.3 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO

En el caso de Montemar, su estructura es el híbrido Burocracia Simple que empieza a tomar la forma de una Burocracia Mecánica pura; por tanto, en esta etapa de delegación según Greiner, al estar otorgando poder a los mandos más bajos por la saturación del trabajo en la gerencia, se encuentra la empresa en la crisis del control en donde, para pasar a la siguiente etapa, se necesita una coordinación entre los diferentes departamentos de la organización. Como se mencionó antes, según el continuo de los mecanismos de coordinación, la empresa Montemar deberá comenzar a utilizar la estandarización de los procesos según el análisis realizado.

En el caso de Montemar, es necesario que tener en cuenta que, con el correr del tiempo, por las características propias del negocio, la empresa terminará siendo una burocracia mecánica pura<sup>13</sup>; esto significa para la estandarización del trabajo será necesario contar con analistas que llevará aparejada la creación de un departamento formal que se encargue de los procesos; en la actualidad, por el contrario, la línea media tiene que ocuparse de auto estandarizar su trabajo, situación que generó gran poder, tanto igual que sus superiores. Sin embargo, dado que Montemar, al presentar gran concentración del poder en la cumbre estratégica en unas pocas personas, característica de una estructura simple, hace que los gerentes se encuentren con poco poder para decidir el curso de los negocios. Esto hace que por un lado la línea media dispone del poder de control de los operarios más teniendo en cuenta que la cumbre estratégica es quien toma la última decisión, la empresa es mucho más lenta para la adecuación a los cambios ya que toda modificación o mejora que se quiera realizar requiere que todas estas personas que concentran el poder se pongan de acuerdo. De existir procesos definidos por analistas como ocurre en una burocracia mecánica, esto le quitaría poder a la línea media dándole más poder a los gerentes pudiendo la empresa moverse de manera más rápida ante los cambios. “Los gerentes de línea media tienen tres tareas principales. Una es manejar las perturbaciones que se originan entre los trabajadores (...) una segunda es trabajar en el rol de enlace con los analistas de la Tecnoestructura (...) la tercera es apoyar las corrientes verticales de la estructura- agregar información retroactiva” (Mintzberg, 1983). Como aclara el autor, es posible apreciar que la existencia de los analistas lograría distribuir el poder que la línea media actualmente tiene haciéndolos trabajar con los analistas para la estandarización de los procesos y no que ellos deban realizarlos. Sería importante darles un rol más de enlace entre los analistas, operarios y la gerencia siendo transmisores de información y gestores de las anomalías que los procesos estándares no pueden resolver.

---

<sup>13</sup> Y luego puede llegar a presentar la forma divisional, llegado el caso de expandirse de manera internacional, operando como un banco mundial.

De esta manera se ordenaría el trabajo de toda la empresa logrando superar la crisis de control de la que habla Greiner, consiguiendo calidad en sus productos, dado que al obligar que se trabaje de manera homogénea el resultado es el mismo, se alivia el trabajo de la línea media ya que un externo a ellos organizará sus tareas teniendo solo que ocuparse de casos que no pueden estandarizarse por ser anómalos al proceso. Esta situación otorgará más poder de manera indirecta a la gerencia ya que le quita poder a los jefes; si bien a los analistas se les entrega poder, éstos deben de trabajar en conjunto con la línea media para estandarizar los procesos y cada cambio debe ser corroborado por la gerencia, encargada de decidir la dirección de la empresa.

Es importante destacar que no en todas las empresas funciona siempre la misma forma de operar, ya que aquello que funcionó antes puede no funcionar en la actualidad; por ello es que hay que estar atentos a los cambios del ambiente, al crecimiento organizacional para ir adecuando la estructura hacia los nuevos desafíos que se presentan, no desmereciendo la forma de operar que anteriormente funcionó, pero sí adaptando la estructura rápidamente a las necesidades del ambiente y de la organización.

Una manera de cerrar esta primera etapa es retomando la hipótesis de la investigación:

“La creación de manuales de procesos y procedimiento son un factor determinante en empresas con características de un Burocracia Mecánica, para la estandarización del trabajo y control de la línea operativa.”

## CAPÍTULO II: APLICACIÓN

### 4. PROCESOS

Para introducir el tema de los procesos en la organización, bien cabe tener en cuenta la siguiente expresión:

“La única razón por la cual usted debe iniciar un proceso de mejoramiento es para generar mayores beneficios y hacer más competitiva su organización” (Harrington, 1996).

Desde la gerencia de Montemar se plantearon distintos objetivos para el corriente año a saber:

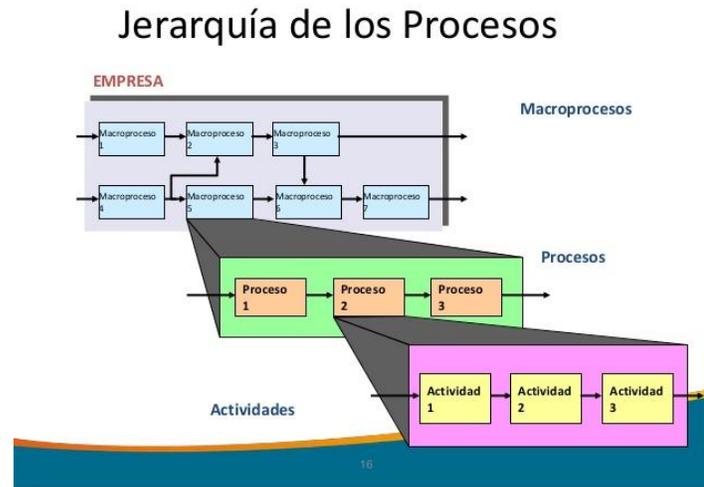
- Comercialización de préstamos online
- Reorganización de los productos actuales
- Puesta en marcha como intermediarios de la gestión del pago de ANSES

Se hace hincapié en la reorganización de los productos actuales, lo cual se trabaja desde el enfoque en procesos, siguiendo la metodología planteada por Harrington.

“Para lograr una mayor economía en escala, la mayor parte de la empresa se reorganiza en grupos de operaciones verticales (...) no obstante y por desgracia, muchos procesos no fluyen vertical sino horizontalmente. Un flujo de trabajo horizontal, combinado con una organización vertical, genera muchos vacíos y yuxtaposiciones y estimula la subutilización, que produce un impacto negativo sobre la eficiencia y efectividad del proceso.” (H. J. Harrington 1996, p.15).

Un proceso es toda actividad o tarea que aporta valor al input que se recibe y luego lo entrega a un cliente. Los procesos pueden ser descompuestos en distinto orden jerárquico:

Figura N°6: Jerarquía de los Procesos



*Fuente: Fundamentos de Administración blogspot (2019); Jerarquía de los Procesos.*

Si se analiza la imagen anterior, es posible distinguir entre macro procesos, procesos, actividades y una descomposición más en tareas. Harrington recomienda realizar análisis de procesos, éstos luego nos permitirán ver a la empresa como macro procesos y si es necesario analizar cada proceso por medio de sus actividades/ tareas que lo componen.

Para realizar un análisis de procesos, Harrington propone diferentes etapas desde la conformación de un equipo hasta la mejora continua del proceso estandarizado.

Tales etapas son:

1. Organización para el mejoramiento
2. Comprensión del proceso
3. Modernización
4. Medición y controles
5. Mejoramiento continuo

En la organización para el mejoramiento el autor propone desde la elección de un “campeón del proceso” encargado de dirigir todo el análisis y gestionar los cambios, junto con la conformación de un equipo para el mejoramiento de los procesos. Se debe capacitar a este equipo de trabajo en la comprensión de los procesos para poder realizar el trabajo que se le es asignado. Es fundamental contar con el apoyo de la gerencia para realizar el trabajo y nombrar a encargados de procesos quienes deben apoyar al equipo de mejoramiento de procesos para realizar las mejoras. Otra cuestión que resalta el autor es la elección del proceso que se quiere mejorar; propone distintos criterios tales:

- Enfoque total (todos los procesos a la vez)
- Enfoque de selección gerencial (según el que la gerencia crea conveniente)
- Enfoque ponderado de selección (de acuerdo a criterios a analizar ponderando resultados)
- Enfoque de información (empezando por el proceso que se tenga más información)

Luego de capacitar al equipo para el mejoramiento, contar con el apoyo de la gerencia y haber seleccionado en cuáles procesos se trabajará, se deberá comunicar tales tareas a toda la empresa, especificando el trabajo que se realizará para tener el apoyo de todos los empleados a la hora de relevar información.

El siguiente paso es la comprensión del proceso: se realiza analizando los procesos de trabajo actuales de la empresa pudiendo utilizar distintas técnicas de recolección de datos tales como: observación, entrevistas, encuestas, etc. La información recabada permite realizar el gráfico del proceso, para lo que el autor propone el uso de flujogramas para la confección del proceso también propone ver el proceso analizándolo según medidas de efectividad (grado de satisfacción de un cliente), eficiencia (productividad) y adaptabilidad (capacidad de un proceso de cambiar). Se debe analizar el tiempo de ciclo el cual incluye las demoras, traslados y tiempos muertos. El autor propone ir un paso más allá y realizar un análisis de tiempo y costos para ver qué actividades o tareas son más costosas, comparándolas con el valor agregado que aporta tal tarea al producto u output del proceso.

En la tercera etapa propone maneras de modernizar a los procesos pudiendo aplicar las siguientes herramientas:

- Eliminación de la burocracia
- Eliminación de la duplicación
- Evaluación del valor agregado
- Simplificación
- Reducción del tiempo del ciclo del proceso
- Estandarización

En la estandarización el autor menciona “La estandarización de los procedimientos de trabajo es importante para verificar que todos los trabajadores, actuales y futuros, utilicen las mejores formas para llevar a cabo actividades relacionada con el proceso” (Harrington, 1996)

En la cuarta etapa se menciona la necesidad de colocar indicadores y puntos de control en el proceso; el análisis de en qué parte del proceso y quién realizará los controles es sumamente importante porque de estos depende que el proceso mejorado tenga un feedback de cómo se está operando y contribuye al desarrollo óptimo de las tareas.

Como quinta etapa el autor hace mención del benchmarking de procesos, en el sentido de una mejora continua; la idea del autor no es realizar las mejoras en los procesos y dejar morir el trabajo: al

saber que la empresa está en un ambiente cambiante y la organizaciones cambian internamente por crecimiento, valores o culturas, los procesos deben ser adaptados continuamente para que sean los más óptimos posibles. “El benchmarking es un descubrimiento sin fin; una experiencia de aprendizaje que identifica y evalúa los mejores procesos y desempeño con el propósito de entregarlos al proceso actual de una organización para incrementar su efectividad, eficiencia y adaptabilidad” (Harrington, 1996)

## 5. PROCEDIMIENTO

En un sentido general, hablar de procedimiento se refiere a las actividades o tareas, pero tal término en administración es utilizada para describir el recorrido de los documentos en una empresa utilizando la representación gráfica de los cursogramas<sup>14</sup> “En forma de resumen, un cursograma es la representación gráfica de un procedimiento o rutina” (Klein, 1998).

El análisis de los procedimientos es una herramienta que complementa y ayuda a interpretar los procesos. Cuando se analizan los procesos se desglosan las distintas tareas que se realizan; al estudiar los procedimientos se puede observar cómo cada tarea genera un documento: esto permite ver el recorrido de la documentación en una empresa dando lugar a optimizar las tareas en cuanto a la documentación logrando reducir papel, cambiar la trazabilidad de los documentos reduciendo su tiempo en el proceso, etc.

Existen diferentes normativas de como graficar los cursogramas con simbología estandarizada propuesta por normas IRAM<sup>15</sup>, ASME<sup>16</sup>, etc. Según Klein, la utilización de símbolos o creación de los mismos es válida siempre que faciliten la lectura del cursograma.

## 6. APLICACIÓN

### 6.1 DESARROLLO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTO

El trabajo realizado en Montemar se basa en lo propuesto por Harrington y a las técnicas que menciona Klein.

El análisis de los procesos empezó por iniciativa de la gerencia, que solicitó la creación de manuales de producto que pudieran abarcar a todas las áreas o departamentos que tengan vinculación con el producto, con el fin de lograr unificar el trabajo de todo el personal. Tal solicitud tuvo su respuesta en la creación de manuales de proceso de los productos en donde se lograría visualizar todo el trabajo que se realiza en la empresa de manera horizontal en relación a cada producto a analizar. Se contó con el apoyo de la gerencia para el trabajo realizado como propone Harrington y también se comunicó (no a toda la

---

<sup>14</sup> Herramienta grafica que permite visualizar la trazabilidad de un documento dentro de la organización.

<sup>15</sup> Instituto Argentino de Normalización y Certificación

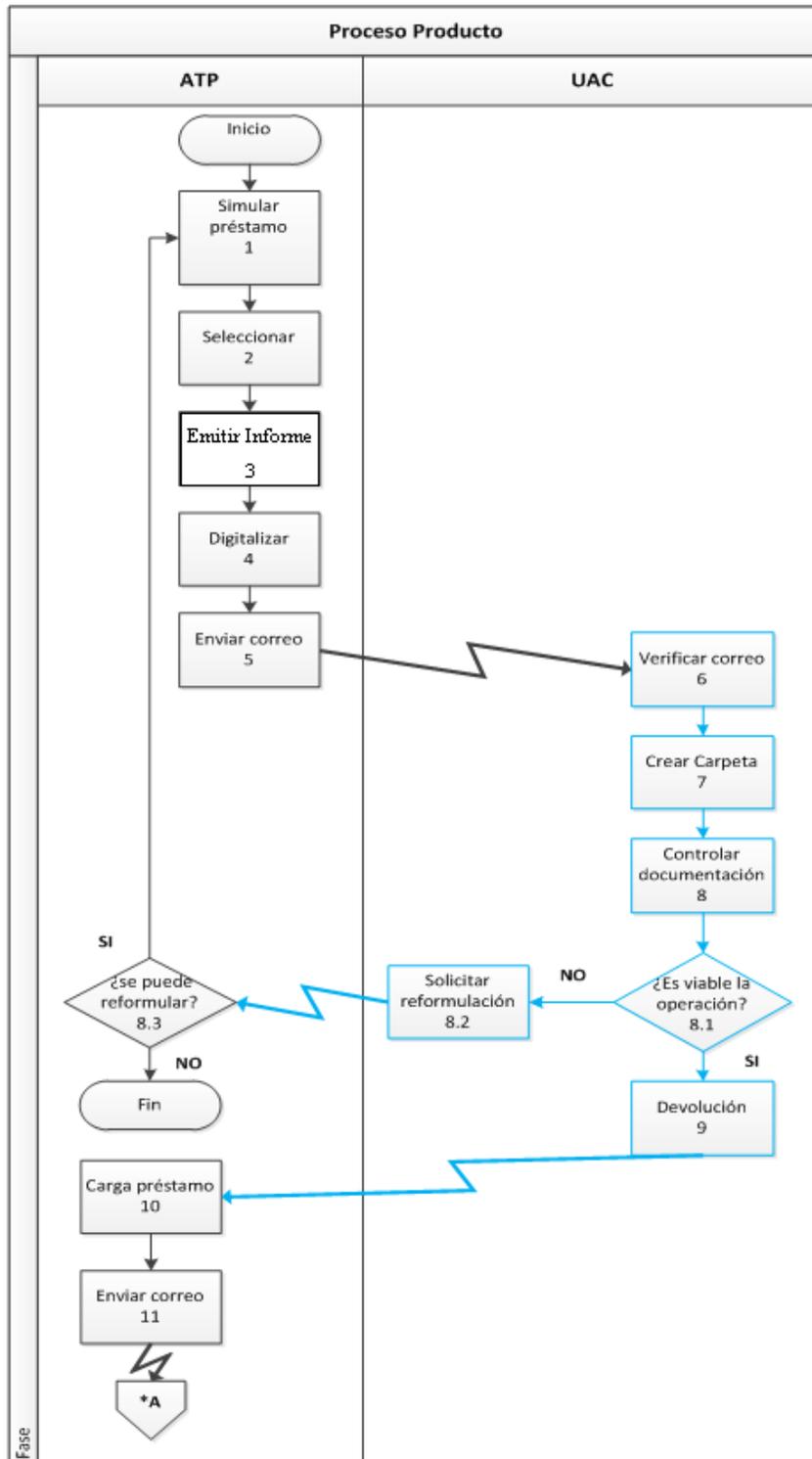
<sup>16</sup> The American Society of Mechanical Engineers.

empresa) a los departamentos y personas que se creían más aptas para transmitir información acerca de cómo se trabajaba en la empresa o cómo se debería trabajar. Para la obtención de la información se utilizó entrevistas y observación; el trabajo de recolección comenzó de los mandos inferiores a los superiores lo que sirvió para validar los procesos ya realizados o corregirlos; esto también ayudó como herramienta para comunicar información entre los diferentes departamentos quienes deberían ponerse de acuerdo con el proceso que se presentaba.

La elección del proceso se realizó con el enfoque gerencial que menciona Harrington seleccionando “Préstamos” como el primer producto a analizar.

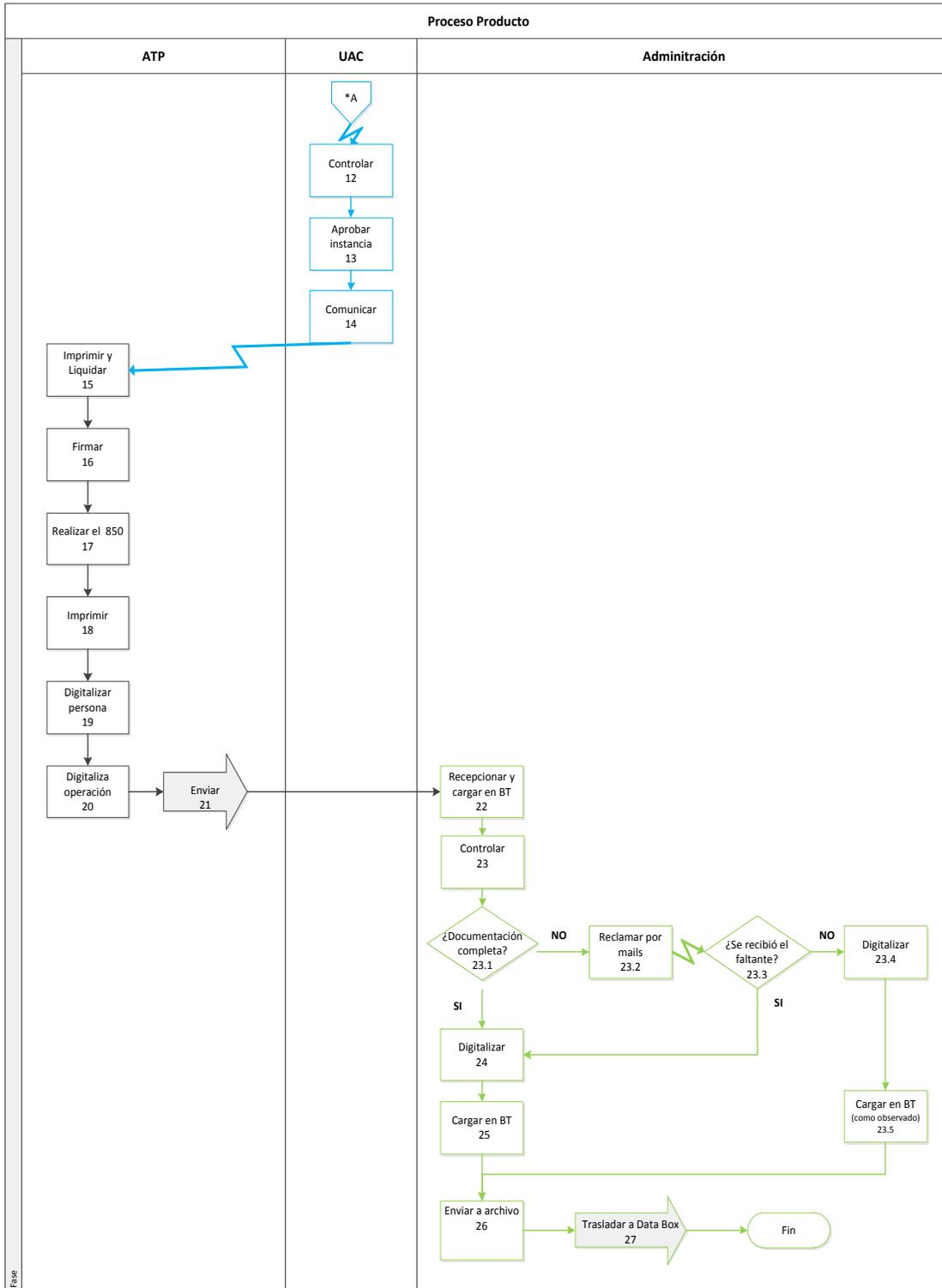
El proceso se graficó en primera instancia como se trabajaba actualmente; luego se lo analizó y modificó. En el diagrama siguiente se puede observar el proceso de comercialización de préstamos en la empresa, desde que el cliente solicita el producto al vendedor por mostrador, hasta que el legajo que se conforma es archivado en depósito. El término ATP hace referencia a “atención al público” y el término UAC a “unidad de aprobación centralizada”. En el diagrama se puede observar la interrelación del trabajo entre los distintos departamento que intervienen para la emisión de un préstamo.

Figura N° 7: Proceso Funcional Préstamo I



Fuente: elaboración propia

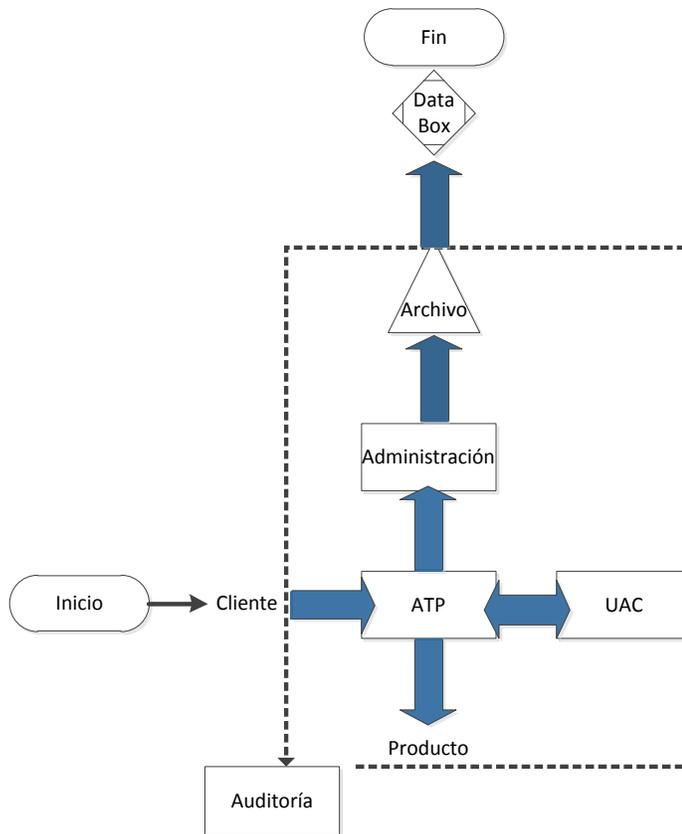
Figura N° 8: Proceso Funcional Préstamo II



Fuente: elaboración propia

Para tener un panorama más resumido se elabora el flujograma siguiente que permite visualizar en un solo gráfico el proceso de trabajo de la empresa.

Figura N° 9: Flujoograma Préstamo



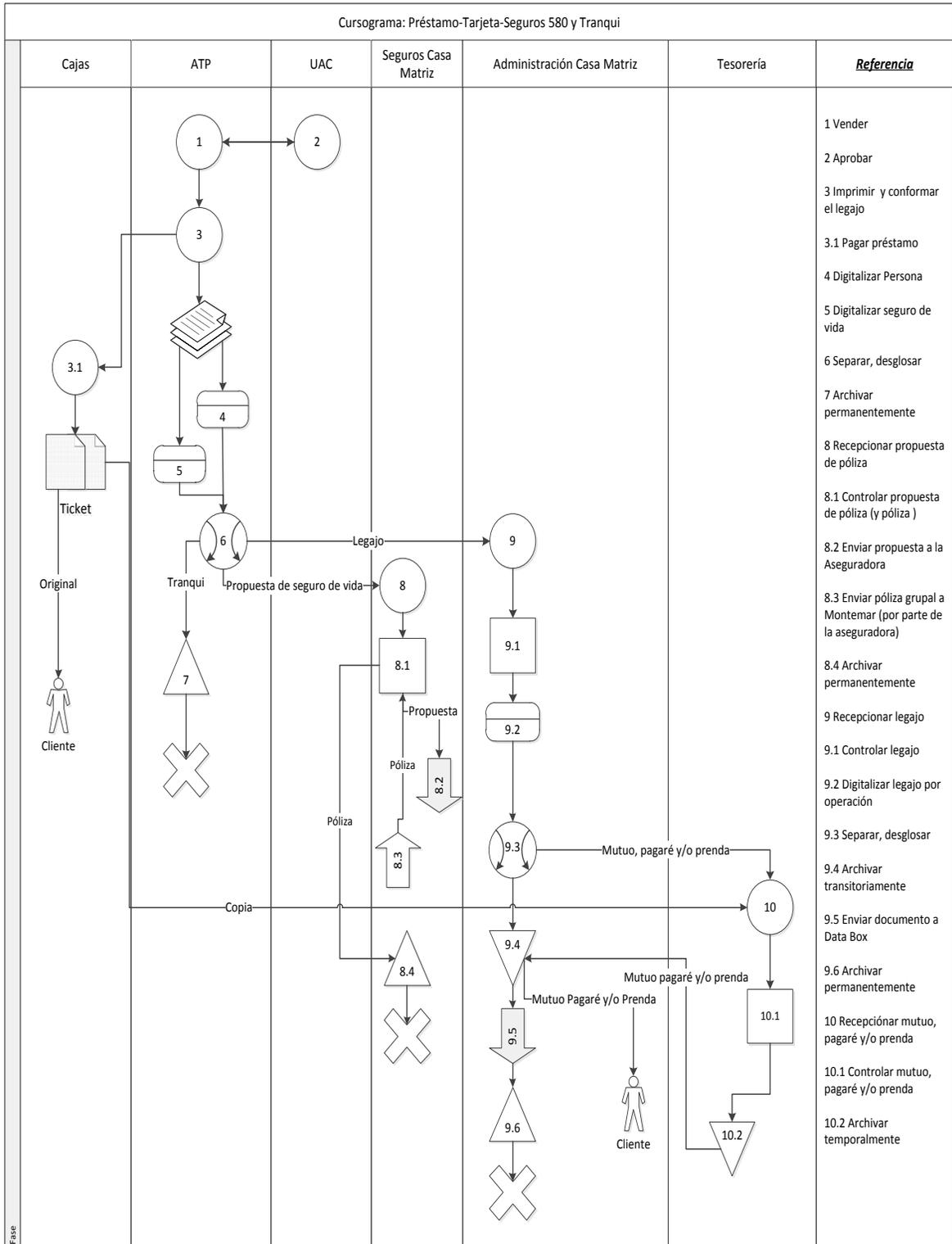
*El cliente solicita el producto al ATP, éste se comunica con la UAC para aprobar el producto, si es aprobado se crea el producto y se entrega al cliente, la documentación es enviada a administración luego a archivo hasta terminar en Data Box. Los departamentos ATP, UAC, Administración y Archivo son controlados por Auditoría*

*Fuente: elaboración propia*

Para la creación del cursograma se resumieron algunos procesos a modo de mejorar la visualización del gráfico; se creó un nuevo símbolo: el de “digitalizar” lo que permitió visualizar mejor esta actividad que en la actualidad no está contemplada por las normas IRAM.

En la siguiente figura se observa el procedimiento de la comercialización de préstamos, desde su venta hasta que el legajo es archivado. Se puede observar el recorrido de la documentación dentro de la empresa.

Figura N° 10: Procedimiento Préstamo



## 6.2 DESARROLLO DE LOS MANUALES

En el armado de los manuales se considera principalmente (aparte del contenido) al público lector al cual va dirigido, principalmente la línea operativa y los mandos medios (quienes controlan a la línea operativa); tanto su diseño como su redacción debe ser para que el público lector pueda interpretarlo, de tal modo de poder aplicar su contenido.

Teniendo en cuenta esto y la estructura propia de los procesos, que abarca desde el primer contacto cliente-vendedor hasta que todo el proceso es controlado por auditoría interna, el manual fue armado en cuatro partes bien diferenciadas.

En la primera se dan las especificaciones técnicas del producto; en una segunda parte se encuentra el proceso general desde que se vende hasta que el legajo que se confecciona por la venta, es archivado.

En la tercer parte se encuentran los procesos individualizados por cada departamento; esto se pensó para que el lector no tenga que remitirse a leer todo el manual donde encontrará procesos de departamentos al cual no pertenece y solo con leer el procesos de su departamento ya pueda realizar su trabajo correctamente; de todas formas se recomienda la lectura del proceso general que se encuentra en la segunda parte del manual para comprender la mecánica del trabajo en la empresa.

En la cuarta parte del manual se destaca la documentación que trabaja cada departamento lo que permite no tener que remitirse al proceso en donde también se encuentra detallada la documentación y en qué parte del proceso debe trabajarse cada documento, al tener un apartado solo con la documentación es más sencillo poder conocer ésta y tenerla más presente.

Como puede apreciarse, la estructura se encuentra completamente pensada para reducir la complejidad en la lectura y lograr comprender el trabajo, lo que permite que el manual no sea una herramienta engorrosa que demore más tiempo su lectura que la aplicación del trabajo; esto es un factor a tener en cuenta porque si bien se puede crear gran cantidad de detalles de cómo realizar el trabajo especificando cada palabra, aclarando términos, etc. esto solo convertiría al manual en un documento de gran densidad, poco práctico, que termine más probablemente archivado y no en el escritorio del personal.

Por esta razón la lectura del manual no está dirigida a un empleado que recién comienza sino que es para un personal que si bien se está iniciando, ya posee un período de inducción en la empresa con lo que conoce la distinta terminología usada en el documento; de tener que explicar cada detalle en el manual no se lograría la didáctica requerida para el aprendizaje ya que hay que reconocer que dejar a un empleado que recién ingresa sin conocimiento de su trabajo a leer un documento extenso para comprender su trabajo no es pedagógico. También puede facilitar y ayudar mucho como herramienta complementaria de aprendizaje; entonces, si el empleado no ha pasado por un proceso de inducción podrá entender de igual modo todo el manual si tiene a alguien cerca para consultarle. Esto cambiará mucho la forma de capacitar

al personal ya que en la actualidad quienes ingresan a Montemar son capacitados por sus compañeros de trabajo. Con los manuales se les aliviará mucho más esta responsabilidad y permitirá que todos tengan una misma línea de cómo se debe realizar el trabajo.

Se debe de tener en cuenta que al ser una herramienta de control por parte de la línea media (los jefes de los operarios) deberán cumplir un rol importante en la aplicación del documento así como enseñar a su personal asignado lo que no comprendan del documento para asegurarse que ellos puedan cumplir bien su trabajo; si no comprendieran algo deberán consultarlo con la Tecnoestructura o gerencia para su correcta aplicación.

Los manuales son una herramienta que está en constante actualización; siempre que los procesos, la documentación, las responsabilidades sean diferentes, el manual deberá ser actualizado en lo posible de manera inmediata, es un grave error por parte de las empresas no actualizar la documentación con la que se trabaja, hay que tener en cuenta también el fin que se le quiere dar a la herramienta. Como ya se ha explicado se pretende que sea de uso cotidiano y no solo un documento que termine archivado; por tanto la importancia de que se encuentre actualizado es grande, de cambiar el proceso aumentando su complejidad no deberá dejar de tenerse en cuenta que el manual debe seguir siendo lo más sencillo para que se use y no por complejidad del proceso se complejice el manual y termine archivado.

Con respecto a la redacción del documento ha servido mucho la forma de recolectar información para el armado del documento; dado que en primera instancia se procede a entrevistar al operario, y a diagramar el proceso de acuerdo a lo que él dispusiera, se debía de corroborar que lo que se incorporara fuera correcto: de esta manera se lograba que lo escrito estuviera a la comprensión del empleado. Luego se entrevistaba al superior quien corroboraba el proceso delineado por su personal a cargo lo que producía un control de lo que actualmente estuviera haciendo el empleado logrando así una corrección de la tarea actual y permitiendo también verificar que la redacción del documento sea también entendible por el superior, así como para la gerencia que revisó el documento. Esta forma de trabajo de abajo hacia arriba permitió no solo la creación correcta del documento, sino que pudo ser utilizada como una herramienta de comunicación de lo que entendían distintas persona sobre el mismo trabajo y poder quedar de acuerdo de cómo debía ser realizado. Esta manera de trabajar pone al analista como un mediador de opinión y como un rol de enlace permitiendo transmitir información no solo por la cadena de mando sino también por los distintos departamentos ya que los jefes no verificaban el trabajo de su propio departamento sino que también podían leer sobre los departamentos que se relacionaban con su flujo de trabajo, logrando de alguna manera coordinar la tarea entre ellos.

En el anexo del presente trabajo de investigación se encuentra el Manual de Producto Préstamo, en donde se puede visualizar claramente la mencionada división que posee el manual.

## **CAPÍTULO III: FALLAS Y PROPUESTAS**

### **7. FALLAS QUE SE DETECTARON**

En este capítulo se procederá a mencionar las fallas que se detectaron en los procesos de trabajo y diversas propuestas para mejorar los procesos; además se mencionan los cambios que se han podido implementar de manera efectiva.

Se detectó que el paso 18 debía ser eliminado del proceso ya que en la actualidad la información quedaba registrada en el sistema y dicha impresión ya era innecesaria, logrando acotar el proceso de trabajo

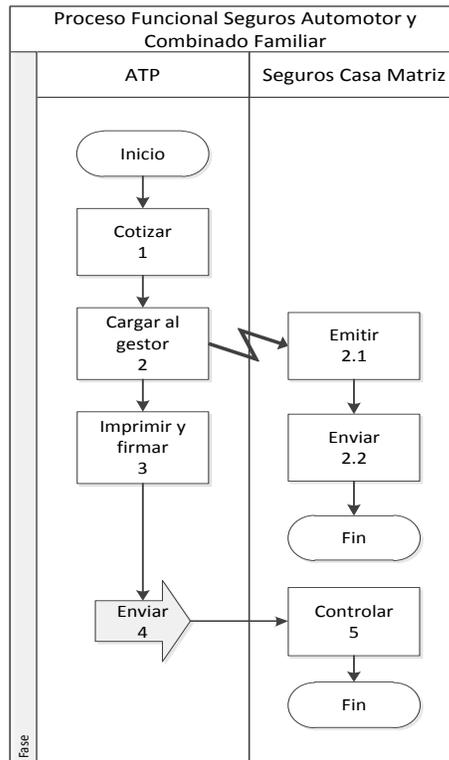
Con el análisis expuesto tanto en procesos como en procedimientos se eliminó el documento “pre-legajo” que era irrelevante en el proceso.

También se detectó, por medio de las entrevistas con los vendedores, que existían dos procesos distintos de operar, uno era más rápido y requería más capacitación del personal en cuanto a técnicas de ventas; el otro era más largo, por tanto más lento y no era necesario un personal muy capacitado en ventas por lo que es más sencillo aplicar. Esta disparidad de operar requirió que se estandarizaran ambos procesos permitiendo que sean los dos válidos para que opere el personal dependiendo de sus conocimientos en ventas.

Al finalizar el análisis de los procesos de préstamos se prosiguió con el de tarjetas, el cual es muy similar al de préstamos ya expuesto; luego se continuó con el producto Seguros en el cual se encontró fallas importantes en el proceso de trabajo en donde actualmente se está trabajando en su corrección. La situación detectada se relaciona con que la emisión de póliza no es realizada por el vendedor sino por el departamento de seguros; esto ocasiona que ante cualquier falla del proceso, la solicitud de emisión de póliza no llegue al departamento de seguros y la póliza no sea emitida como solicitó el cliente.

En la siguiente ilustración se observa el proceso de comercialización de seguros en la organización.

Figura N° 11: Proceso Funcional Seguros



Fuente: elaboración propia

## 8. INDICADORES PROPUESTOS

A continuación se mencionan distintos indicadores que sirven para poder medir y controlar el trabajo que se está realizando con el fin de obtener información de cómo está funcionando el proceso de trabajo.

“Si no se mide lo que se hace no se puede controlar y si no se puede controlar no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.” (Peter Drucker 1954)

Efectividad del análisis del crédito por empleado, UAC:

Con el siguiente indicador se podrá determinar la calidad del trabajo de las personas que son encargadas de aprobar los créditos: ellos aprueban créditos que son un riesgo de incobrabilidad para la empresa, por lo que están asumiendo riesgos a nombre de toda la empresa.

(Recordemos que debe de existir una relación del riesgo y rendimiento, a mayor riesgo más rendimiento debe de exigirse)

N° de préstamos que caen en recupero que fueron aprobado por Pérez

N° de préstamos que aprobó Pérez

Ejemplo: Pérez aprobó 100 créditos en un mes de los cuales en los últimos seis meses 5 de estos créditos ya están siendo atendidos por recuperos:  $5/100 = 0.05$ , el 5% ya son incobrables la calidad de los créditos que aprueba Pérez es del 95%

Ejemplo 2: Pérez aprobó 100 créditos en un mes de los cuales 20 de ellos en el último año pasaron por recuperos,  $20/100 = 20\%$

La calidad de la aprobación de créditos de Pérez es del 80%

Monto de préstamos que caen en recuperos que fueron aprobados por Pérez

Monto total de los préstamos que aprobó Pérez

Ejemplo: Pérez aprobó \$100.000 de créditos en un mes de los cuales \$20.000 de ellos en el último año pasaron por recuperos,  $\$20.000/\$100.000 = 20\%$

La calidad de la aprobación de créditos de Pérez es del 80%

En la empresa si se obtiene malos resultados de calidad (criterio a determinar por la gerencia), se deberá de descubrir su causa primaria y, de encontrarse que ésta sea el mal desempeño del empleado, se podrán tomar medidas tales como capacitación para la mejora de la calidad del trabajo.

Efectividad de las solicitudes de créditos por empleado, ATP:

Con el siguiente indicador se puede observar la calidad del trabajo que realizan los ATP; la importancia de su trabajo radica en que ellos son los que solicitan a la empresa que ésta asuma riesgo, por lo que a mayor calidad de su trabajo se logra más eficiencia en el proceso cargando con menos trabajo a los responsables de aprobar riesgo pudiendo atender a más clientes con la misma cantidad de empleados.

Nº de préstamos que vendió el analista "x"

Nº de préstamos que solicitó el analista "x"

Ejemplo: el analista "x" solicitó en el último mes la aprobación de 100 préstamos, de los cuales solo le fueron autorizados 98;  $98/100 = 98\%$ . La efectividad del trabajo del analista "x" es del 98%

Ejemplo 2: el analista "x" solicitó en el último mes la aprobación de 100 préstamos, de los cuales le fueron autorizados solo 40;  $40/100 = 40\%$ . La efectividad del trabajo del analista "x" es del 40%

Eficiencia de la aprobación de créditos totales:

Con este indicador se puede determinar con qué calidad la empresa está aprobando los créditos: a mayor calidad más eficiente la empresa en asumir riesgo, siendo más eficiente en el uso de sus recursos

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de préstamos que caen en recuperó}}{\text{N}^\circ \text{ de préstamos que se emitieron}}$$

Ejemplo: Montemar vendió 100 créditos en un mes, de los cuales, en el transcurso de los últimos 6 meses, solo 5 fueron a recuperó,  $5/100= 5\%$

La eficiencia en el análisis de riesgo de la empresa es del 95%

Ejemplo 2: Montemar vendió 100 créditos en un mes, de los cuales en el transcurso de los últimos 12 meses un total de 20 fueron a recuperó

La eficiencia en el análisis de riesgo de la empresa es del 80%

Efectividad de las solicitudes de créditos totales:

Con este indicador se determina qué tan eficiente es Montemar en la atención y venta de sus productos, en cuanto a identificación de su segmento en el mercado

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de préstamos que se vendieron}}{\text{N}^\circ \text{ préstamos que se solicitaron}}$$

Ejemplo: Se solicitaron por todos los ATP de Montemar un total de 100 créditos en el último mes, de los cuales sólo 80 fueron aprobados: la efectividad del trabajo de Montemar para determinar su segmento de mercado es del 80%

## 9. OTRAS SOLUCIONES Y PROPUESTAS

Disminuir los puntos de control:

En la actualidad hay tres puntos de control, UAC, Administración y Auditoría en lo que se puede observar que todo el trabajo que es controlado por Administración también es controlado por Auditoría, esto genera un doble control que es innecesario para la empresa, por ello se propone:

Que administración no controle y solo digitalice

Que auditoría no controle lo que ya controló administración y que tenga comunicación más fluida para determinar qué reclamos ya fueron efectuados teniendo que auditoría realizar solo el seguimiento de este reclamo

Que auditoría solo controle el 50% de los préstamos y no el 80% como realiza actualmente ya que existen controles previos. Estadísticamente, suponiendo distribución normal (se tendría un desvío del 34,1%) exigiendo un intervalo de confianza del 95% un error del 5% con 100 préstamos a controlar, el tamaño de la muestra sería solo del 64%<sup>17</sup>

Se debe tener en cuenta que utilizando los indicadores mencionados se está midiendo la calidad del trabajo que se realiza y si los indicadores arrojan resultados positivos el control que realiza auditoría puede disminuirse.

Documentación del proceso:

Se imprime mucha documentación que puede ser trabajada de forma online; se realizan las siguientes sugerencias:

Envío de documentación al cliente por correo electrónico y que no se imprima<sup>18</sup>

Que el cliente firme una sola hoja y que solo ésta se imprima en la que contenga una aceptación de los términos y condiciones de la operación que realizó; esta información se le envía al correo o se carga en la página de la empresa, o pueda acceder de manera online el empleado con su usuario y contraseña a un sistema web en donde él pueda ver el seguimiento de su deuda y se le puedan ofrecer tarjetas, seguros, renovación automática de su crédito, se le pueda realizar encuestas de atención, etc.

Formas de aprobar el crédito:

Que se mejora la forma de otorgar crédito:

El pre-aprobado con la simulación del Excel que sea más restrictivo de manera de que se le quite trabajo a la UAC.

Que se capacita más a los ATP para que no envíen pedidos de préstamos inviábiles<sup>19</sup> (no debieran enviar archivos digitalizados que no se lean bien y que la UAC les deba solicitar su re digitalización:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

17

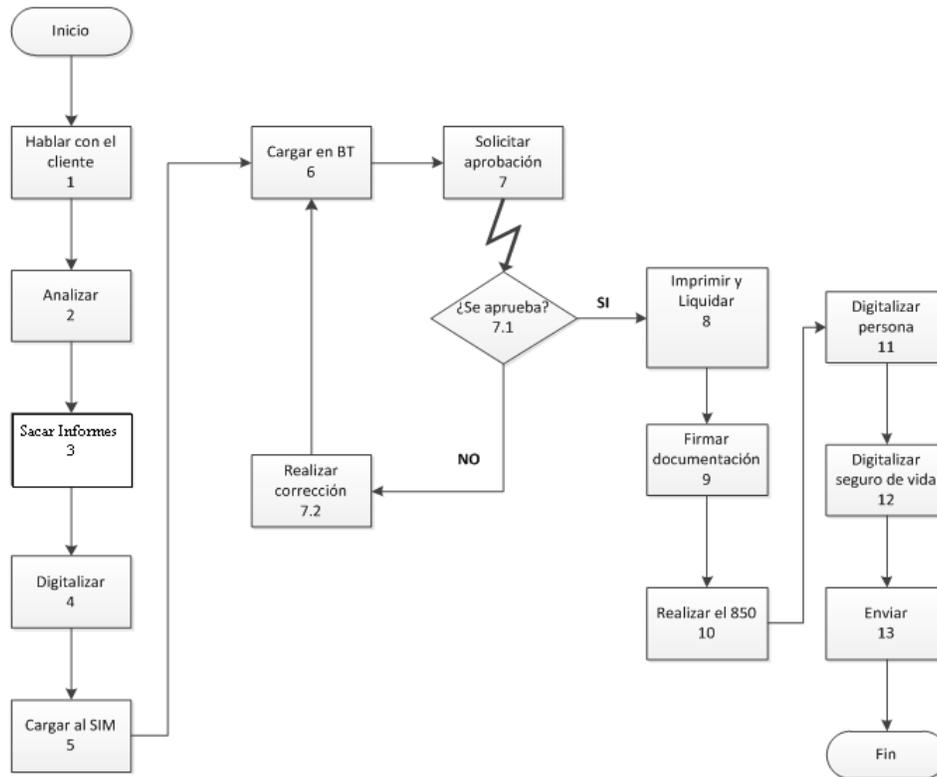
- n: tamaño de muestra
- N: tamaño de población
- Z : intervalo de confianza
- p\*q= (desvío)^2
- e: error

<sup>18</sup>En la actualidad se puede hacer un examen más exhaustivo de la información que se imprime y así disminuir el papeleo

deberían darse cuenta sin necesidad de requerimiento alguno). En este sentido, puede agregarse a los empleados una mayor responsabilidad y controlarlos con los indicadores sugeridos.

Luego se propone modificar el proceso de venta de los ATP en relación a la UAC, lo que permitirá que se reduzcan los pasos, para esto será necesario que el personal de venta se encuentre mucho más capacitado; en el caso de que efectivamente sea capacitado el proceso de venta sería el siguiente:

Figura N° 12: Proceso ATP Préstamo



Fuente: elaboración propia

Con esta nueva forma de operar se reducirían los tiempos y mejoraría así la atención al cliente.

Se debe considerar que en realidad todos los créditos que solicitan los vendedores no deberían ser rechazados, ya que esto implica que se le solicita a la empresa que asuma riesgos muy altos o que el sistema no está en la actualidad lo suficientemente optimizado, pudiendo mejorarse agregando restricciones de carácter conjunto con mejor capacitación del personal de venta quien no sabe distinguir a los clientes de los que no lo son.

<sup>19</sup> Antes de empezar a vender deberían hacer una ambientación de una semana en la UAC para que entiendan el trabajo de este otro lado

Para mejorar la comercialización del departamento Seguros se propone la gestión del desarrollo de la marca Montemar como Gestor de seguros, lo que permitiría traer clientes que quieran asegurar sus bienes con Montemar y luego ofrecerle un préstamo y no como se realiza en la actualidad, al comercializar el seguro como un producto cautivo de la compra de un préstamo.

Se propone tener un referente especializado en la venta de seguros por sucursal; esto permitiría mejor gestión y no la necesidad de capacitar a todos los vendedores en materia de seguros.

El gestor de actividad, herramienta informática que se utiliza en el departamento de seguros permite que se solicite un seguro pudiendo no llegar esta solicitud hasta el departamento de seguros lo que pone en riesgo la emisión de póliza; el sistema informático no debería permitir la impresión de una solicitud sin que la información no llegue de manera online al departamento de seguros. Por esto se propone corregir el sistema y que cada vez que se imprima la solicitud se envía automáticamente dicho pedido al departamento de seguros para su emisión.

Se propone que para determinados comunicados que emite la empresa el departamento de auditoría los tenga en cuenta a la hora de auditar y que corrobore que los cambios o los pedidos que se solicitan en los comunicados sean cumplidos, logrando que exista un verdadero feedback de lo que se comunica y lo que se hace.

Que al departamento de auditoría le llegue la información sobre lo que controló administración, para que se dupliquen controles, sino que simplemente controle que está bien realizado o presione para que se cumpla el reclamo que realizó administración.

Que el departamento de compras digitalice la documentación que actualmente fotocopia: ellos mismos podrían digitalizarla sin necesidad de fotocopiar, y de este modo se reduciría papel y por ende costos.

Revisar la forma en que auditoría imprime los Files (informes de lo que auditó) ya que según la normativa del B.C.R.A. estos documentos pueden ser guardados en formato digital; no es necesario que sean conservados en formato papel como ocurre en la actualidad; también la normativa supone que tales documentos deben ser conservados por 6 años y no 10 como en la actualidad.

El sistema deberá permitir que al emitirse el listado de préstamos cancelados deberá quedar registrado que a partir de la fecha ese legajo puede ser destruido dentro de 10 años; de esta manera se evitaría la acumulación innecesaria de papel y se sabría con exactitud qué documento puede destruirse y cuál no. Si esta acción no pudiera realizarse por medio del sistema, al menos que lo realice una macro de Excel lo cual en la actualidad sí es posible.

Implementación de código de barras en cada producto vendido, lo que permitiría que al guardar un legajo en una determinada caja para archivo se asocie de manera rápida identificando la caja y el legajo generando tal asociación de manera automática. También se podría generar distintos códigos de barra por

legajo asociando cada código a cada etapa del control administrativo permitiendo que cada etapa no sea necesario cargarla al sistema solo tenga que digitarse el código y automáticamente se registre en el sistema.

Implementación de código de barra en los tickets de compra/venta de moneda extranjera permitiendo que solo al marcarse el documento quede registrado como ya digitalizado y se renombre de manera automática, sin necesidad de controlar si todos los ticket fueron digitalizados, solo teniendo que controlar la calidad de las digitalizaciones. También se puede acelerar el proceso con digitalizadoras que leen código de barras haciendo este mismo proceso más rápido aun.

Que se implemente el uso de bonos de sueldo digital: la normativa actual ya lo permite, la forma de operar los bonos de sueldo generan un costo elevado ya que además del costo de impresión y papel se debe invertir tiempo de un empleado en gestionar la firma de todos los bonos y pagar al correo para que luego todos los bonos firmados puedan ser guardados en un único lugar, gastando además costo de conservar dicha documentación.

Al implementarse los procesos estándares, el departamento de auditoría interna debe funcionar como departamento de controler de estos procesos, no solo auditando que se cumpla con los requisitos de organismos externos, si no que se cumpla con los procesos impuestos por la Tecnoestructura, comunicando a este departamento las fallas y los errores que se encuentren para que se trabaje en conjunto por una mejora continua. Se recuerda que el trabajo de la Tecnoestructura se realiza en conjunto con la línea media y en aprobación con la gerencia lo que al proceder de la manera descripta se lograría que exista siempre comunicación en toda la empresa sobre los procesos, evitando que se generen compartimentos estancos entre los departamentos.

En la actualidad, algunas de las mejoras ya se llevaron a cabo, tales como la eliminación de pasos en el proceso, disminución de documentación que se imprime, armado de planillas de Excel con macros que permite el control automático de las digitalizaciones, gestión con Excel de las planillas que se le realiza el control administrativo, y planillas de alta de préstamos. Con lo expuesto en este párrafo se puede ver que grandes mejoras se pueden hacer con solo pequeños cambios sin necesidad de afectar a todo un sistema informático o procesos de trabajo.

## CONCLUSIÓN

Con la confección del presente trabajo se logró cumplir todos los objetivos, siendo el objetivo general: “Confeccionar manuales de procesos y procedimiento en Montemar”, el cual se logro cumplir confeccionando para la empresa 3 manuales de procesos (préstamo, tarjetas y seguros) y un manual de procedimiento (procedimiento para guarda de documentación). Se expone en el anexo uno de los manuales de procesos que se realizaron.

En cuanto a los objetivos específicos se logran cumplir totalmente, teniendo los objetivos de: “Realizar un análisis externo en Montemar aplicando el modelo de las 5 fuerzas de Porter” y “Realizar un análisis interno aplicando las teorías de las configuraciones de Mintzberg y el ciclo de vida de Greiner” se realizan en el capítulo I del presente trabajo; en cuanto a los objetivos: “Aplicar la teoría de Mejoramiento de procesos empresariales de Harrington” y “Detectar problemas y proponer mejoras en los procesos de trabajo y en la estructura de Montemar” se encuentran detallados en los capítulo II y III

En conclusión de todo el trabajo realizado se puede decir que la estandarización de los procesos es fundamental en una empresa con características de una Burocracia Mecánica: el uso de herramientas como manuales de procesos es una herramienta válida y óptima para lograr, no en sí la estandarización, sino para la comunicación de esta estandarización; es de vital importancia el apoyo de la gerencia y la colaboración de los mandos medios en este proceso. Del análisis de procesos realizados en Montemar, son muchas las mejoras que se pueden implementar, las cuales, a su vez, también pueden generar cambios en la estructura, cuestión que debería ser analizada. Si se pretende continuar creciendo, adecuando la empresa al ambiente y teniendo en cuenta sus características, debiera analizarse a conciencia la conformación de manera formal de la Tecnoestructura. Esta sería la respuesta hoy día para conducir a la empresa a poder experimentar el crecimiento que quiere, lograr los objetivos propuestos y sobrevivir al ambiente tan hostil que la rodea hoy en día.

A fin de lograr mejoras organizacionales, el enfoque de trabajar en procesos es fundamental; sin embargo, este trabajo debe ser continuo, más aun en aquellas empresas que venden productos estandarizados. En este sentido, cabe agregar algunos pensamientos de los autores clave de la presente investigación, tales como Mintzberg y Harrington.

“Mientras exijamos bienes y servicios baratos y estandarizados, y mientras los individuos sigan siendo más eficiente que las máquinas automatizadas para proveerlos- y sigan deseosos de hacerlo- la burocracia seguirá estando” (Mintzberg 1983)

“La mayor oportunidad que usted tiene para incrementar los resultado financiero proviene de perfeccionar sus procesos de la empresa. Ciertamente, su supervivencia depende del mejoramiento de estos.” (Harrington 1996)

La Tecnoestructura, entendida como aquel sector en el cual un licenciado en administración puede desarrollar su carrera, es la única parte de la organización que se encarga de estandarizar los procesos, el trabajo de los analistas es fundamental para darle orden a la organización, mejorar los procesos y permitirle a las burocracias un crecimiento ordenado, la conformación de los manuales es una herramienta óptima paca comunicar estos procesos estandarizados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Porter, Michael E., (2008), “Estrategia Competitiva”, México, Grupo Editorial Patria, Páginas 394
- Caprioti, Paul, (2008), “Planificación Estratégica De La Imagen Corporativa”, Málaga España, Editorial Ariel, Páginas 264
- Igual, David, (2008), “Conocer Los Productos Y Servicios Bancarios”, Barcelona, Editorial S.L., Páginas 131
- Mintzberg, Henry, (2001), “Diseño De Organizaciones Eficientes”; Buenos Aires, Editorial El Ateneo, Páginas 364
- Greiner, Larry E., (1972) “Evolución Y Revolución Del Crecimiento De Las Organizaciones” Artículo De Harvard Business, Páginas 14
- Daft, Richard, (2011), “Teoría y Diseño Organizacional”, México, Cengage, Páginas 676
- Lamattina De Ferrari, María, (1986), “Diseño De Estrategias Y Política Para Pequeñas Y Medianas Empresas”, Serie De Estudios Administración, UNCuyo-FCE Páginas 28
- Harrington, H. James,(1996), “Mejoramiento De Los Procesos Empresariales”, Colombia, Editorial D’Vinni Ltda. Páginas 309
- Klein, Jorge, (1998) “Cursogramas Técnicas Y Casos”, Córdoba, Editorial Macchi S.A., Páginas 235
- Jones, Gareth, (2008), “Teoría Organizacional, Diseño Y Cambio En Las Organizaciones”, México, Pearson, Páginas 552
- Robbins, Stephen, (2008), “Comportamiento Organizacional”, México, Pearson, Páginas 606 (Peter Drucker 1954)
- Markowitz, Harry, (1952) “Selección De Un Portafolio”, The Journal Of Finance Vol. 7, No. 1, Páginas 91
- Spiegel, Murray R., (1978), “Estadística y Muestra”, Calí, Mcgraw-Hill, Páginas, 388

Páginas Web Consultadas:

<http://www.bcra.gov.ar/>

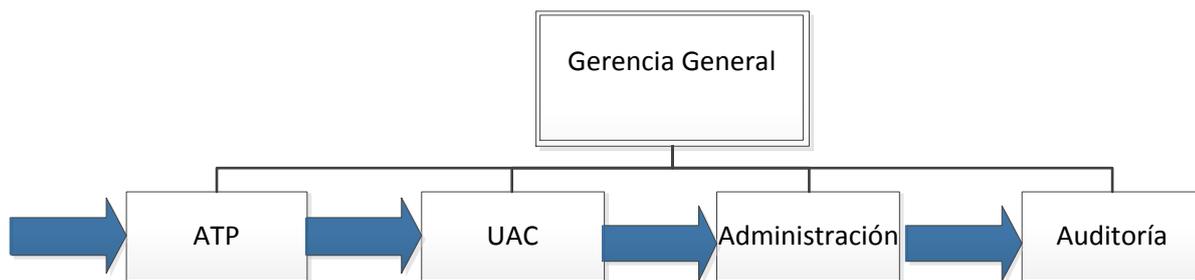
<https://www.montemar.com.ar/>

# ANEXO

## I MANUAL DE PRODUCTO PRÉSTAMO Proceso Producto Préstamo

Junio de 2019

*El presente manual posee un enfoque de procesos en el que se puede visualizar la interrelación entre los departamentos*



**Nota para el lector:**

El manual está diagramado de modo tal de facilitar su lectura a los lectores: el lector encontrará que no es necesario su lectura completa sino que puede solo remitirse a leer la parte que le interesa, así por ejemplo un ATP no necesita leer todo para conocer su proceso de trabajo, basta con remitirse al apartado donde se encuentra el proceso de trabajo del ATP; el mismo ejemplo es válido para los demás sectores. De todas formas se recomienda que todo el personal lea el proceso de trabajo general para comprender la mecánica del trabajo en la empresa. También se recomienda hacer uso del índice a modo de guía en el presente documento.

## Índice

Introducción .....	3
<i>Objetivo General</i> .....	3
<i>Objetivo específicos</i> .....	3
<i>Alcance</i> .....	3
<i>Estructura del manual</i> .....	3
Líneas De Producto Especificaciones Técnicas.....	4
Personales .....	5
Iniciales .....	5
Express.....	5
Voluntario .....	6
Débito.....	7
Cuenta Montemar.....	8
Oro cuenta Montemar .....	9
Promocional cuenta Montemar .....	10
Personales con garantía real.....	10
Prendarios .....	10
Hipotecarios .....	11
Venta digital.....	12
Préstamo web .....	12
Proceso Producto Préstamo.....	14
Pasos del proceso .....	17
Proceso Por Departamentos .....	26
ATP.....	27
UAC .....	33
Administración.....	38
Auditoría .....	41
Documentación .....	46
Documentación ATP.....	47
Documentación UAC.....	50
Documentación Administración .....	53
Documentación Auditoría.....	54
Anexo.....	57
Variante al proceso ATP.....	58
Simbología .....	64
Manuales y normativas relacionadas a este manual .....	65

## Introducción

### *Objetivo General*

- Estandarizar las distintas líneas del producto préstamos
- Estandarizar el trabajo y unificar criterios desde que el cliente solicita el préstamo hasta su control en auditoría

### *Objetivo específicos*

- Citar las especificaciones técnicas de cada producto
- Citar el proceso general desde su solicitud hasta su control por auditoria. Detallar cada uno de los pasos del proceso
- Citar el proceso de cada uno de los departamentos que intervienen, y detallar cada uno de los pasos
- Citar y unificar la documentación correspondiente en cada etapa del proceso
- Citar de manera explícita la documentación que genera/controla cada departamento
- Citar al responsable de la tarea

### *Alcance*

Todos los sectores que tienen relación al producto préstamo en relación a las tareas que lo vinculan a este producto

- ATP
- UAC
- ADMINISTRACIÓN
- AUDITORÍA

### *Estructura del manual*

1. Especificaciones técnicas de cada línea de producto préstamo.
2. Desarrollo del proceso del préstamo con el detalle de cada uno de los pasos, desde su solicitud hasta que el legajo es archivado en Data Box.
3. Los procesos de trabajo de cada departamento que intervienen (ATP,UAC, Administración, Auditoría) con el detalle de cada uno de los pasos y la documentación correspondiente en cada una de las etapas.
4. Especificación de la documentación que corresponde a cada uno de los departamentos
5. Anexo: Variante al proceso de trabajo de los ATP, referencia de la simbología utilizada en los gráficos y normativas relacionados a este manual

**El presente manual es objeto de actualización por cambios en:**

- Normativas impuestas por órganos de gobierno externos (B.C.R.A.)
- Normativas internas de la empresa
- Variables del ambiente macro y micro económicas

Líneas De Producto Especificaciones Técnicas

*En esta primera parte se encuentran las especificaciones técnicas de cada línea de producto préstamo en el siguiente orden:*

**1. PERSONALES**

- A) *Iniciales*
- B) *Express*
- C) *Voluntario*
- D) *Débito*
- E) *Cuenta Montemar*
- F) *Cuenta Oro Montemar*
- G) *Promocional Cuenta Montemar*

**2. PERSONALES CON GARANTÍA REAL**

- A) *Prendarios*
- B) *Hipotecarios*

**3. VENTA DIGITAL**

- A) *Préstamo Web*

## Personales

### Iniciales

- *Descripción del producto*
  - Préstamo que se ofrece a clientes que aún no han ingresado al sistema financiero o dejaron de operar hace mucho tiempo
- *Beneficios*
  - Otorga agilidad y pocos requisitos para su aprobación en relación de lo que la competencia les ofrece a una tasa más baja
- *Edad mínima*
  - 18 años
- *Edad límite*
  - 75 años (analizando cantidad de cuotas)
- *Productos asociados*
  - No posee (préstamo general si presenta codeudor /garante)
- *Medio de cobro*
  - Voluntario o débito(este último con menor tasa y mayor monto)
- *Permite codeudor*
  - No permite, en el caso de presentar codeudor deja de ser inicial
- *Condiciones obligatorias*
  - Antigüedad\*(1), DNI, impuesto y bonos de sueldo. En el caso de cobrar por banco, tarjeta de débito, CBU y últimos movimientos
- *Sucursal que aplica*
  - Todas
- *Detalle*
  - Hasta \$25.000

### Express

- *Descripción del producto*

- Préstamo de hasta \$15.000 presentando mínima documentación (DNI, tarjeta de débito, CBU y últimos movimientos)
- *Beneficios*
  - Velocidad de aprobación del crédito de manera más rápida que los demás productos, con montos más bajos y siempre a doce cuotas, con el beneficio de tener que presentar menos documentación para su aprobación
- *Edad mínima*
  - 18 años
- *Edad límite*
  - 75 años (analizando cantidad de cuotas)
- *Productos asociados*
  - No permite otro producto de Montemar (excepto seguro de auto, hogar el seguro de vida<sup>i</sup> entre otros)
- *Medio de cobro*
  - Débito
- *Permite codeudor*
  - No permite, si el simulador arroja la posibilidad y lo quisiera el cliente, el crédito no sería por esta línea de producto, pasaría a un general
- *Condiciones obligatorias*
  - Que operen en el sistema financiero
  - En relación de dependencia
  - Que sus ingresos figuren en reporte de riesgo
  - Solo con DNI, comprobante de cobro y CBU, 10 últimos movimientos de la cuenta, tarjetas que posea e impuesto
- *Sucursal que aplica*
  - Todas
- *Detalles*
  - Solo es autorizado por la UAC, para uno nuevo debe el anterior poseer al menos 6 cuotas pagas, los montos rondan de los \$1.000 a \$15.000

## Voluntario

- *Descripción del producto*

- Préstamo de hasta \$80.000 para personas que operan en el sistema financiero. En el caso que no operen en el mismo debe presentar garantía para acceder a esta línea
- **Beneficios**
  - Permite mayor monto que los anteriores
- **Edad mínima**
  - 18 años
- **Edad límite**
  - 75 años (analizando cantidad de cuotas) si supera esta edad obligatoriamente con garante
- **Productos asociados**
  - Permite otros productos de Montemar, por ejemplo tarjetas de crédito y seguros.
- **Medio de cobro**
  - Voluntario
- **Permite codeudor**
  - Si, mejora las condiciones de contratación, permitiendo aumentar el capital solicitado
- **Condiciones obligatorias**
  - Antigüedad\*(1), DNI, impuesto, 3 bonos de sueldo (uno sólo en caso de no presentar remuneración variable)
  - Se permite una sola afectación en situación 2 actual, si tiene 2 afectaciones obligatoriamente presentar libre de deuda. En el caso de solicitar garante, se pide la misma documentación.
- **Sucursal que aplica**
  - Todas

## Débito

- **Descripción del producto**
  - Préstamo de hasta \$45.000 para personas que operan en el sistema financiero.
- **Beneficios**
  - Al ser por débito se obtiene una tasa más baja que si el mismo crédito sale por pago voluntario
- **Edad mínima**
  - 18 años
- **Edad límite**

- 75 años (analizando cantidad de cuotas) si supera esta edad obligatoriamente con garante
- *Productos asociados*
  - Permite otros productos de Montemar, por ejemplo tarjetas de crédito y seguros.
- *Medio de cobro*
  - Débito
- *Permite codeudor*
  - Si, mejora las condiciones de contratación, permitiendo aumentar el capital solicitado
- *Condiciones obligatorias*
  - Antigüedad\*(1), DNI, impuesto, 3 bonos de sueldo (uno sólo en caso de no presentar remuneración variable) tarjeta débito CBU y últimos movimientos.
  - Se permite una sola afectación en situación 2 actual, si tiene 2 afectaciones obligatoriamente presentar libre de deuda. En el caso de solicitar garante, se pide la misma documentación.
- *Sucursal que aplica*
  - Todas

## Cuenta Montemar

- *Descripción del producto*
  - Préstamo de hasta \$400.000 para personas que operan en el sistema financiero. En el caso que no operen en el mismo debe presentar garante para acceder a esta línea, tasa menor que las otras líneas.
- *Beneficios*
  - Mayores montos, menores tasas que líneas de crédito comunes
  - Beneficios extra:
    - Hasta \$ 850 de ahorro mensuales en consumos con tarjeta Montemar
    - Caja de ahorro en pesos y dólares gratuita
    - Tasa preferencial en plazo fijo y en operaciones de cambio
- *Edad mínima*
  - 18 años
- *Edad límite*
  - 75 años (analizando cantidad de cuotas) si supera esta edad obligatoriamente con garante
- *Productos asociados*

- Permite otros productos como seguros. Siempre con tarjeta de crédito Montemar
- *Medio de cobro*
  - Débito
- *Permite codeudor*
  - Si
- *Condiciones obligatorias*
  - Antigüedad\*(1), DNI, impuesto, 3 bonos de sueldo (uno sólo en el caso de no presentar remuneración variable) tarjeta débito, CBU y últimos movimientos. Se permite una sola afectación en situación 2 actual, si tiene 2 afectaciones obligatoriamente presentar libre de deuda. En el caso de solicitar garante se pide la misma documentación
- *Sucursal que aplica*
  - Todas

#### Oro cuenta Montemar

- *Descripción del producto*
  - Préstamo de hasta \$400.000 para personas que operan en el sistema financiero. Tasa menor que la línea común paquete cuenta. El simulador lo categoriza
- *Beneficios*
  - Mismo beneficios que cuenta Montemar y con una tasa más baja
- *Edad mínima*
  - 18 años
- *Edad límite*
  - 75 años (analizando cantidad de cuotas) si supera esta edad obligatoriamente con garante
- *Productos asociados*
  - Permite otros productos como seguros. Siempre con tarjeta de crédito Montemar
- *Medio de cobro*
  - Débito
- *Permite codeudor*
  - Si
- *Condiciones obligatorias*
  - Antigüedad\*(1), DNI, impuesto, 3 bonos de (uno sólo en el caso de no presentar remuneración variable) tarjeta débito CBU y últimos movimientos. Se permite una sola

afectación en situación 2 actual, si tiene 2 afectaciones obligatoriamente presentar libre de deuda. En el caso de solicitar garante se pide la misma documentación

- *Sucursal que aplica*
  - Todas

### Promocional cuenta Montemar

- *Descripción del producto*
  - Préstamo de hasta \$400.000 para personas que operan en el sistema financiero. El simulador lo categoriza
- *Beneficios*
  - Tasa menor que las otras líneas
- *Edad mínima*
  - 18 años
- *Edad límite*
  - 75 años (analizando cantidad de cuotas) si supera esta edad obligatoriamente con garante
- *Productos asociados*
  - Permite otros productos como seguros. Siempre con tarjeta de crédito Montemar
- *Medio de cobro*
  - Débito
- *Permite codeudor*
  - No
- *Condiciones obligatorias*
  - Antigüedad\*(1), DNI, impuesto, 3 bonos de (uno sólo en el caso de no presentar remuneración variable) tarjeta débito, CBU y últimos movimientos
- *Sucursal que aplica*
  - Todas

### Personales con garantía real

#### Prendarios

- *Condición de la garantía*
  - Financiación hasta un 50% del valor de la garantía, sea ésta de uso particular o comercial
- *Descripción del producto*

- Monto mínimo de \$ 10.000 y máximo de \$ 800.000, para cualquier tipo de uso o destino
- Hasta en 60 cuotas
- Tasa de interés fija y en pesos
- *Beneficios*
  - Se puede acceder a mayores montos que las líneas Personal
- *Edad mínima*
  - 18 años
- *Edad límite*
  - 75 años (analizando cantidad de cuotas)
- *Productos asociados*
  - Permite otros productos de Montemar, por ejemplo tarjetas de crédito y seguros
- *Medio de cobro*
  - Débito
- *Permite codeudor*
  - Si
- *Condiciones obligatorias*
  - Título del automotor (Puede estar a nombre de otra persona, en este caso firma como garante, es una cesión de garantía prendaria)
  - Consentimiento conyugal
- *Sucursal que aplica*
  - Todas
- Entrega contrato prendario cancelado
  - Únicamente al titular del préstamos o garantes.
  - Nuevo titular del vehículo.

## Hipotecarios

- *Condición de la garantía*
  - Financiación hasta un 50% del valor de la garantía, sea ésta de uso particular o comercial
- *Descripción del producto*
  - Monto mínimo de \$ 20.000 y máximo de \$ 2.000.000, para cualquier tipo de uso o destino
  - Hasta en 60 cuotas

- Tasa de interés fija y en pesos
- *Beneficios*
  - Mayor monto que cualquier otro producto
- *Edad mínima*
  - 18 años
- *Edad límite*
  - 75 años (analizando cantidad de cuotas)
- *Productos asociados*
  - Permite otros productos de Montemar, por ejemplo tarjetas de crédito y seguros
- *Medio de cobro*
  - Débito
- *Permite codeudor*
  - Si
- *Condiciones obligatorias*
  - Escritura del inmueble
  - Consentimiento conyugal
- *Sucursal que aplica*
  - Todas

## **Venta digital**

### **Préstamo web**

- *Descripción del producto*
  - Se realiza la solicitud del préstamo por medio de la página web de Montemar, ingresando toda la documentación por la web. La aprobación final la realiza la UAC
- *Beneficios*
  - Mayor velocidad en la obtención del crédito, pudiendo optar por ir a la sucursal para firmar y recibir el crédito o no ir a la sucursal y que el correo le acerque a su domicilio la documentación a firmar
- *Edad mínima*
  - 18 años
- *Edad límite*
  - 75 años (analizando la cantidad de cuotas)
- *Productos asociados*

- Seguro
- Medio de cobro
  - Débito
- Permite codeudor
  - Si
- Condiciones obligatorias
  - Las mismas que las líneas Personales
- Sucursal que aplica
  - Todas

---

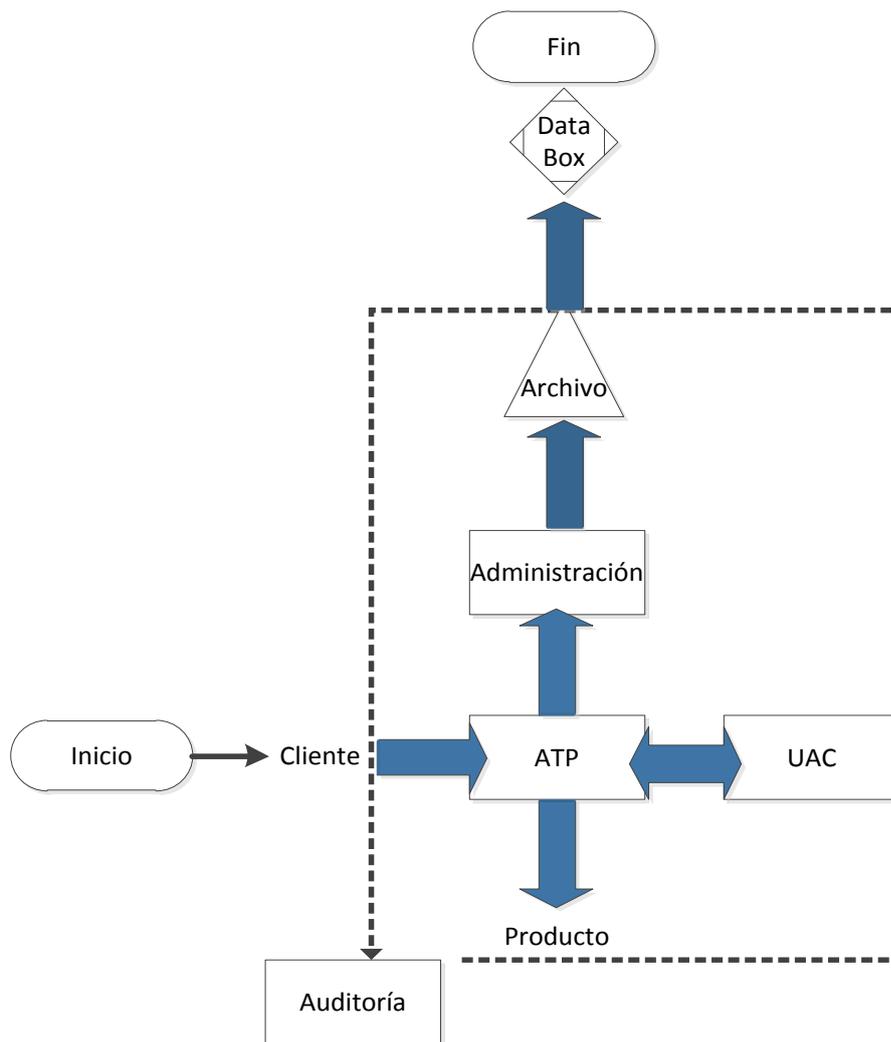
*\*(1) Se analiza desde los 6 meses de antigüedad.*

Proceso Producto Préstamo

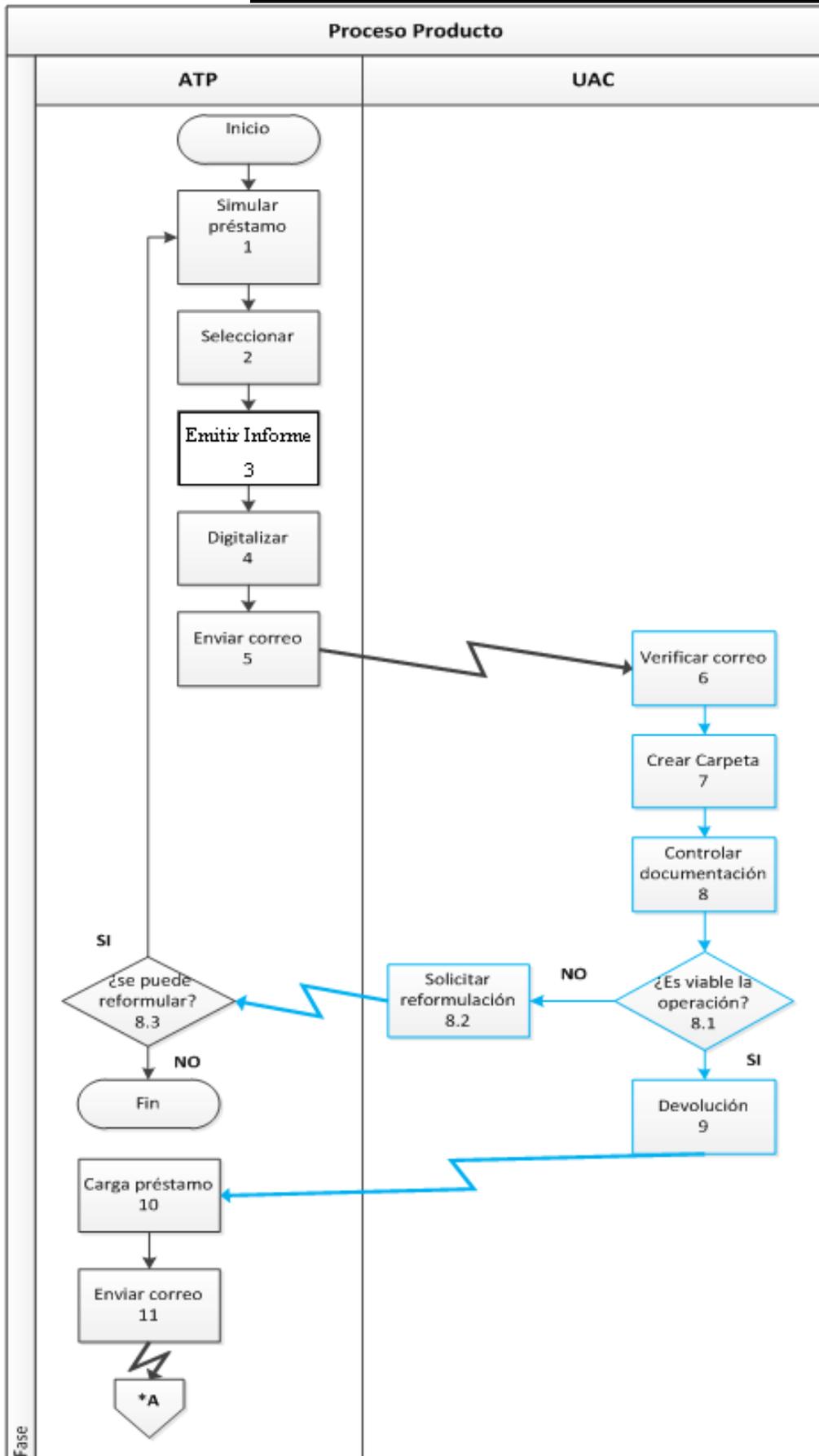
En esta segunda etapa se encuentra primeramente el graficado del proceso funcional del préstamo desde su solicitud hasta que el legajo es archivado en Data Box. Luego se encuentra el detalle de cada uno de los pasos.

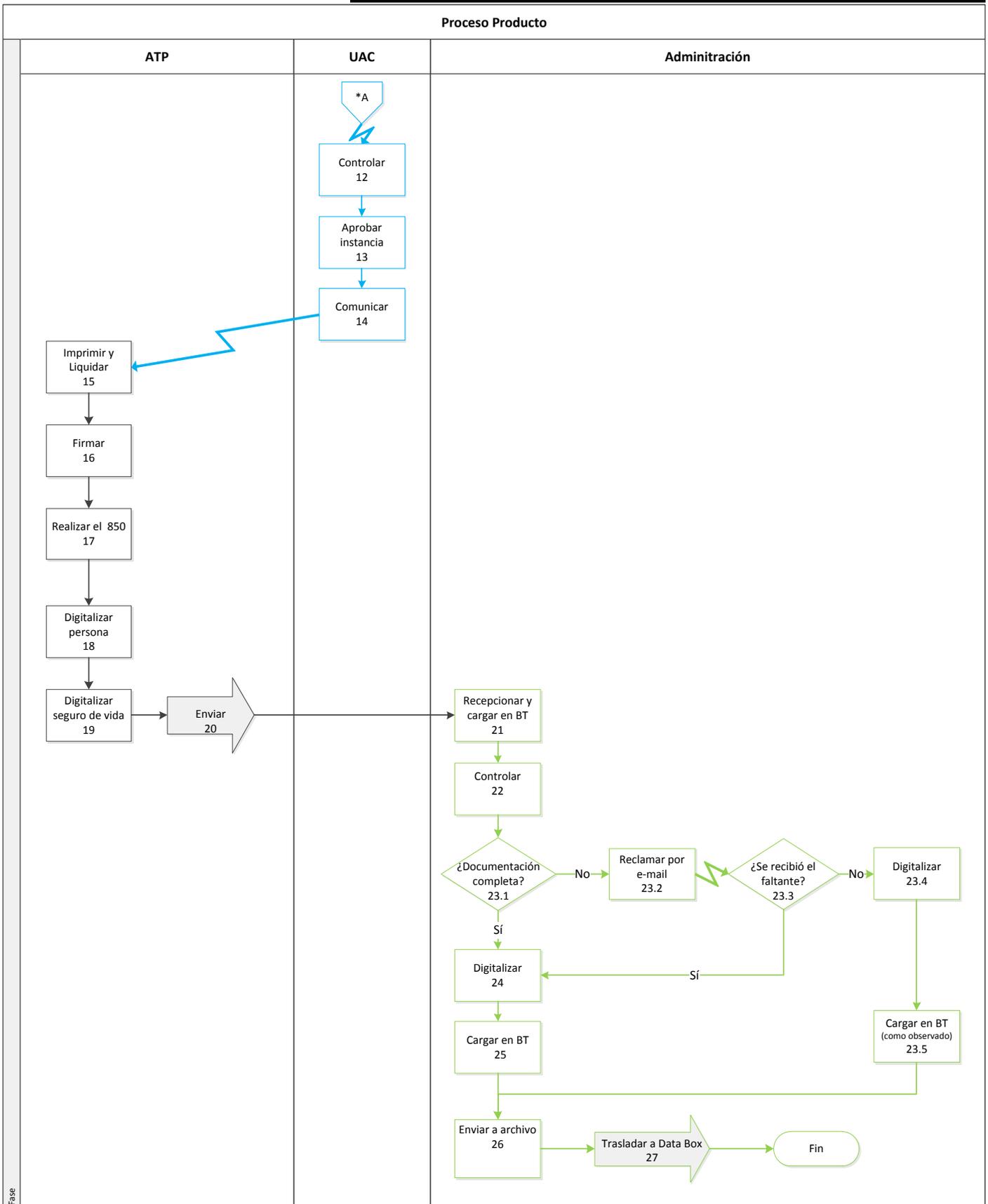
La simbología utilizada se encuentra en “Anexo” [Pág. 46](#)

**Flujo de trabajo de la empresa**



*El cliente solicita el producto al ATP, este se comunica con la UAC para aprobar el producto, si es aprobado se crea el producto y se entrega al cliente, la documentación es enviada a administración luego a archivo hasta terminar en Data Box. Los departamentos ATP, UAC, Administración y Archivo son controlados por Auditoría*





Fase

**Pasos del proceso****Primer responsable del proceso Gerente Comercial****Segundo responsable Encargado de Sucursal<sup>20</sup>****ATP****1. Simular préstamo:**

Se ingresa al sistema de Bantotal (en ejecución- bandeja de entrada- inicio procesos-pre aprobados) cargando datos del cliente hasta descargar la simulación que nos arroja el sistema, esto nos permite saber si el cliente cumple con los requisitos básicos para poder venderle un préstamo.<sup>21</sup>

**2. Seleccionar:**

El tipo de préstamo queda definido de acuerdo a las restricciones del sistema y la elección del cliente.

**3. Sacar Informes:**

Se sacan informes, en el orden que se detallan, y se guardan en una carpeta.

1. BT consulta cliente
2. Consulta C. Cobol
3. Situación actual en Montemar
4. Situación de los últimos 24 meses en Montemar
5. Central de Deudores (B.C.R.A.)<sup>22</sup>
6. Info. Experto
7. Veraz Experto (si corresponde obtener el informe)<sup>23</sup>
8. Veraz click (si el autorizante lo requiere )
9. Clearing local (si el autorizante lo requiere)
10. Lista unificada de terrorista (LUT)

---

<sup>20</sup>En competencia con la sucursal que dirige.

<sup>21</sup> Siempre que el cliente se encuentre en situación 1 o 2 se podrá realizar por Bantotal la simulación, de encontrarse en situación mayor a 2 deberá de ser cargado de forma manual por el simulador del índice (utilizar siempre la versión vigente).

<sup>22</sup>Se realiza por la página web del B.C.R.A. en el caso de que no se encuentre actualizado en el sistema de Bantotal.

<sup>23</sup>No deberá sacarse ya que el sistema lo realiza automáticamente, solo corresponde en caso de cargar un garante o que se cargue por el simulador del índice (utilizar siempre la versión vigente).

11. Herramienta de cálculo de máximo compromiso mensual del cliente - (Simulador)
12. Constancia CUIT/CUIL<sup>24</sup>
13. Cartas enviadas por el Comité de PLD (en caso de corresponder)

#### 4. Digitalizar:

Se solicita la documentación al cliente procediendo a la digitalización de la misma, la cual debe de ser:

- D.N.I.
- Impuesto o servicio, para verificar el domicilio a nombre del titular hasta 60 días de vencido (si alquila se acepta el impuesto a nombre del dueño de la propiedad con la aclaración que es vivienda en alquiler y el contrato de alquiler )<sup>25</sup>
- En relación de dependencia: 3 últimos bonos de sueldo (puede ser el último sino presenta remuneración variable)
- Cobro: CBU, los últimos 10 movimientos cuenta y la tarjeta de débito (para verificar que la cuenta corresponda a la persona)<sup>26</sup>.
- Trabajador independiente:
  - Constancia de pago de Monotributo o IVA (3 últimos)
  - Constancia de pago de Ganancias (último y en caso de corresponder)
  - Constancia de pago de Bienes Personales (último y en caso de corresponder)
  - Constancia de pago de Ingresos Brutos<sup>27</sup> (3 últimos)
- Última Declaración Jurada de impuestos (en caso de corresponder)
- Documentación respaldatoria adicional del origen de los fondos (en caso de corresponder escritura, comprobante Ceta, liquidación por cobro de seguro, indemnización, etc.)<sup>28</sup>
- Constancia de Inscripción ante la UIF para Sujetos Obligados (en caso de corresponder)
- Declaración Jurada para Sujetos Obligados (en caso de corresponder)
- Manifestación de bienes, certificada por C.P.C.E. (en caso de corresponder)

---

<sup>24</sup> No es necesario procesarlo, el mismo debe de figurar en el bono de sueldo.

<sup>25</sup> Puede llegar a ser vivienda prestada y no existir impuesto a nombre de la persona, esto solo se acepta con declaración jurada firmada por la persona de su puño y letra.

<sup>26</sup> Esta documentación no corresponde si el cliente decide pago voluntario

<sup>27</sup> En el caso de haber ingresado el pago de manera unificada con el Monotributo se considera válido presentar dicho comprobante.

<sup>28</sup> En operaciones ordinarias no es requerido

- Título del vehículo / propiedad
- Tasación
- Póliza de seguro a favor de Montemar
- Consentimiento conyugal (en caso de corresponder)

**Prenda:**

- Formulario 03
- Contrato de prenda
- Anexo al contrato de prenda

**Hipoteca:**

- Inscripción registral de contrato de hipoteca

**En caso de ser persona jurídica además de la documentación mencionada, se le debe solicitar la siguiente documentación:**

- Copia del estatuto o contrato social actualizado
- Nómina de autoridades y copia del acta de designación
- Últimos estado contable actualizado
- Última DDJJ anual de ganancias
- Últimos 3 pagos de IVA
- Últimos 3 pagos de ingresos brutos<sup>29</sup>

**5. Enviar e-mail:**

Se envía un correo a la UAC informando de la operación que se está realizando con los siguientes datos:

- DNI
- Nombre y apellido
- Tipo de préstamo

---

<sup>29</sup>En el caso de haber ingresado el pago de manera unificada con el Monotributo se considera válido presentar dicho comprobante.

- Monto del préstamo
- Monto de la cuota
- Plazo
- Detalle de lo que se considere importante para el análisis.

## UAC

### 6. Verificar e-mail:

Se abre el correo y se procede a verificar los datos del cliente, puede ocurrir que alguno de estos datos (como por ejemplo el número del DNI) fueran erróneos, en tal caso se procede a la devolución del correo solicitando datos correctos.

### 7. Crear carpeta:

Se crea una carpeta para respaldo de la UAC.

### 8. Controlar documentación:

Se controla la documentación (cargada por el ATP). Verificando que los datos estén cargados de forma correcta, corresponda con la documentación y con los informes del cliente \*(VER DETALLE DE LA DOCUMENTACIÓN A CONTROLAR Pág. 26).

#### 8.1 ¿Es viable la operación?

Si no es viable se procede al paso 8.2, si es viable se procede al paso 9.

#### 8.2 Solicitar reformulación

Se envía correo solicitando la reformulación del préstamo ya que en las condiciones que se encuentra no es viable.

#### 8.3 ¿se puede reformular?

Si la operación se pudo reformular se regresa el paso 6, sino se pudo reformular se finaliza esa operación.

9. Devolución:

Se realiza la devolución por correo validando la operación o solicitando faltantes (en caso de que hubiera) y se digitaliza el simulador (en caso de que se hayan realizado cambios, aclarando estas modificaciones)<sup>30</sup>.

**ATP**

10. Cargar préstamos:

Se carga el préstamo por Bantotal hasta obtener el número de instancia.

11. Enviar e-mail:

Se reenvía e-mail a la UAC con el número de instancia realizado.

**UAC**

12. Controlar:

Se controla la documentación faltante (en caso de corresponder) y el número de instancia.

13. Aprobar instancia:

Se aprueba instancia.

14. Comunicar:

Se comunica por e-mail la aprobación de la instancia.

**ATP**

15. Imprimir y liquidar:

Se procede a liquidar el préstamo e imprimir la documentación para constituir el legajo imprimiendo:

- Detalle de liquidación de préstamo

---

<sup>30</sup>Si la documentación es correcta, es viable la operación y el ATP ha optado por cargar en número de instancia se procede al paso 13.

- Aprobación del préstamo
- Solicitud del préstamo
- Registro de firma
- Perfil- Declaración jurada del origen de los fondos
- PEPs
- Anexo legal del paquete cuenta (en caso de corresponder)
- Formulario de autorización debito (en caso de corresponder)
- Anexo de cargos y comisiones
- Mutuo, pagaré y/o prenda (según corresponda)
- Reglamento de caja de ahorro
- Solicitud de apertura de caja de ahorro en pesos
- Solicitud de apertura de caja de ahorro en dólar (si es que es paquete cuenta Montemar)
- Seguro de vida (en caso de corresponder)

16. Firmar:

Se le solicita al cliente que firme la documentación y se le deja una copia del detalle de la liquidación.

17. Realizar el 850:

Se deben de realizar las siguientes transacciones:

- 850 fast cash
- 870 la comisión cuenta Montemar (en caso de corresponder)
- 111 retiro de efectivo o transferencia (también el cliente puede optar por dejar el dinero en su caja de ahorro)<sup>31</sup>.

18. Digitalizar persona:

Se digitaliza la documentación firmada por el cliente:

- PEPs
- Perfil-Declaración de fondos
- Registro de firma

---

<sup>31</sup>Esto puede ser realizado por el ATP o por el cajero

- Seguro Tranqui (en caso de corresponder)

19. Digitalizar seguro de vida:

Se procede a digitalizar el seguro de vida ingresando al sistema por operación, el resto del legajo es digitalizado en administración. Luego se controla la operación y se la marca como “a controlar”.

20. Enviar:

Se marca la operación como “traslado a sucursal” (en todas las sucursales menos en casa matriz que esto es realizado por el sector administración) y luego se envía el legajo a Sucursal Mendoza, al sector administración<sup>32</sup>.

## ADMINISTRACIÓN

21. Recepcionar y Cargar en BT:

Se recepciona la documentación que es traída por correo (salvo sucursal de calle las Heras que es traída por el personal). Se prosigue a cargar la documentación al sistema Bantotal y marcar como “pendiente”.

22. Controlar:

Se controla que la documentación que esté completa debiendo contener:

- Mutuo, pagaré y/o prenda (según corresponda)
- Detalle de liquidación de préstamo
- Aprobación del préstamo
- Solicitud del préstamo
- Registro de firma
- Reglamento de caja de ahorro
- Formulario de autorización debito (en caso de corresponder)
- PEPs
- Perfil-Declaración jurada del origen de los fondos
- Anexo de cargos y comisiones

---

<sup>32</sup>Solo para sucursales de zona norte, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, en las demás el legajo es dejado en el sector administración correspondiente

- Solicitud de apertura de caja de ahorro en pesos
- Solicitud de apertura de caja de ahorro en dólar (si es que es paquete cuenta Montemar)

#### 23.1 ¿Documentación completa?

Si la documentación se encuentra completa se procede al paso 24 y si no completa la documentación se pasa al paso 23.2

#### 23.2 Reclamar por e-mail:

Si la documentación que controlamos no se encuentra completa se procede a realizar el reclamo por e-mail al ATP que haya realizado la operación con copia al encargado de sucursal y el legajo se lo deja separado esperando a que se recepcione la documentación que le falta (se da un plazo máximo de un mes a que se complete el faltante o se solicite una prórroga)

#### 23.3 ¿se recibió el faltante?

Si el faltante es recibido se procede al paso 24, si el faltante no es recibido se procede al paso 23.4.

#### 23.4 Digitalizar:

Sino se recibe el faltante y no se obtuvo respuesta se digitaliza la operación en el estado de “observado” y se detalla la observación.

#### 23.5 Cargar en BT:

Se carga la documentación al sistema Bantotal como “controlado” “observado”, e “ingresado a archivo”.

#### 24. Digitalizar:

Se digitaliza la operación completa del cliente por operación.

#### 25. Cargar en BT:

Se carga la documentación a sistema Bantotal ingresándola por operación y se la marca como “controlada” e “ingresada a archivo”.

26. Enviar:

Se envía el legajo al sector de archivo. El mutuo, pagare y/o prenda (según crédito que correspondiera) se le envía a tesorería.

27. Trasladar a Data Box:

Se prepara la documentación para ser trasladada Data Box ingresando al sistema Bantotal y marcando la documentación como “Archivado”.

Nota:

- *Toda firma requerida o formulario a completar debe de ser echo con lapicera de color azul.*
- *En cada legajo debe de constatar la firma y sello del ATP que atendió al cliente.*
- *Mientras el cliente realiza el retiro del dinero por caja, se recomienda corroborar que toda la documentación este firmada y completa, esto evita que si llegara a faltar alguna firma no se tenga que hacer volver al cliente a la sucursal.*
- *Toda propuesta del seguro de vida debe ser enviada dentro de la semana de gestionada al departamento de seguros de la Sucursal Mendoza.*
- *Para las sucursales que la aprobación del crédito no es realizada por la UAC, se entiende de igual modo que todas las tareas que realiza la UAC son gestionadas por la persona/s encargada de aprobar los créditos.*
- *Para las sucursales que no dirigen su documentación al sector administración de la Sucursal Mendoza, se sobre entiende que ellos poseen un sector de administración o que dicha documentación la envían al sector administración de una sucursal superior quienes deben de realizar las mismas tareas que realizan el sector administración de la Sucursal Mendoza descriptos en el presente manual.*
- *Para la venta del seguro de vida con el préstamo la edad máxima es de 65 años.*
- *Las entrega de prenda, hipoteca, mutuo o pagaré de los préstamos cancelados deben ser echas con acuse recibo el cual debe ser digitalizado y cargado en Bantotal por operación en “Documentación Firmada”.*
- *Si por algún motivo el legajo es sacado del archivo, esto debe ser marcado en el sistema como “desarchivado” y si es solicitado por auditoría se debe marcar como “auditoría” en Bantotal en el control administrativo.*

## Proceso Por Departamentos

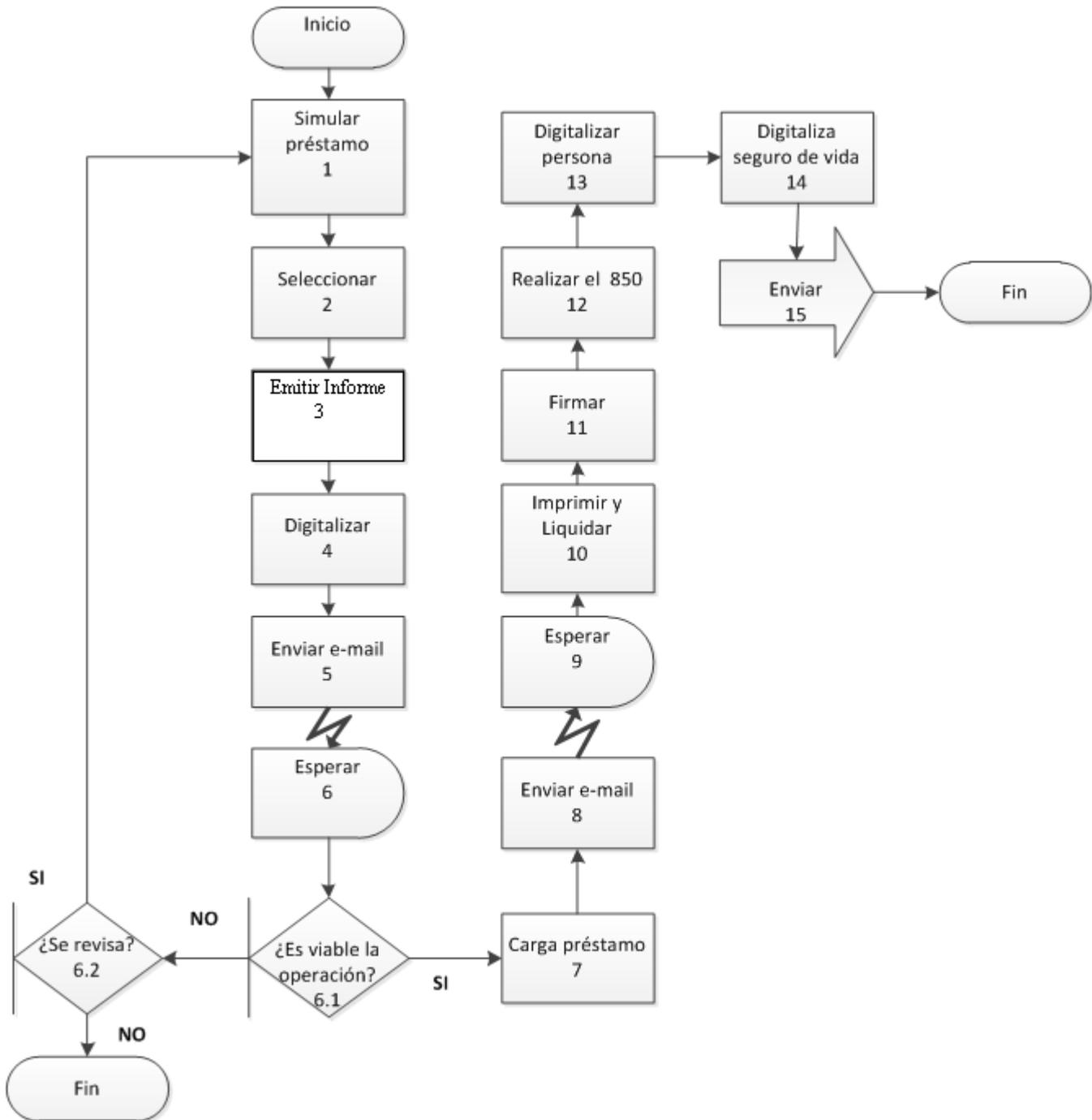
En esta tercera parte se encuentre el proceso de trabajo de cada departamento con su correspondiente gráfico de proceso y el detalle de cada uno de los pasos con la documentación correspondiente en cada uno de las etapas. Encontrándose en el siguiente orden:

- ATP
- UAC
- Administración
- Auditoría

ATP

Primer responsable del proceso Encargado de Sucursal<sup>33</sup>

Segundo responsable ATP<sup>34</sup>



[\\*Ver anexo que muestra variante al proceso-Pág. 43](#)

<sup>33</sup>En competencia con la sucursal que dirige

<sup>34</sup>En competencia de las operaciones realizadas

**Pasos del proceso****1. Simular préstamo:**

Se ingresa el sistema de Bantotal (en ejecución- bandeja de entrada- inicio procesos-pre aprobados) cargando datos del cliente hasta descargar la simulación que nos arroja el sistema, esto nos permite saber si el cliente cumple con requisitos básico para poder venderle un préstamo.<sup>35</sup>

**2. Seleccionar:**

El tipo de préstamo queda definido de acuerdo a las restricciones del sistema y la elección del cliente.

**3. Sacar Informes:**

Se sacan informes, en el orden que se detallan, y se guardan en una carpeta.

1. BT consulta cliente
2. Consulta C. Cobol
3. Situación actual en Montemar
4. Situación de los últimos 24 meses en Montemar
5. Central de Deudores (B.C.R.A.)<sup>36</sup>
6. Info. Experto
7. Veraz Experto (si corresponde obtener el informe)<sup>37</sup>
8. Veraz click (si el autorizante lo requiere )
9. Clearing local (si el autorizante lo requiere)
10. Lista unificada de terrorista (LUT)
11. Herramienta de cálculo de máximo compromiso mensual del cliente - (Simulador)
12. Constancia CUIT/CUIL<sup>38</sup>
13. Cartas enviadas por el Comité de PLD (en caso de corresponder)

---

<sup>35</sup> Siempre que el cliente se encuentre en situación 1 o 2 se podrá realizar por Bantotal la simulación, de encontrarse en situación mayor a 2 deberá de ser cargado de forma manual por el simulador del índice (utilizar siempre la versión vigente).

<sup>36</sup> Se realiza por la página web del B.C.R.A. en el caso de que no se encuentre actualizado en el sistema de Bantotal

<sup>37</sup> No deberá sacarse ya que el sistema lo realiza automáticamente, solo corresponde en caso de cargar un garante o que se cargue por el simulador del índice (utilizar siempre la versión vigente)

<sup>38</sup> No es necesario emitirlo, el mismo debe de figurar en el bono de sueldo

#### 4. Digitalizar:

Se solicita la documentación al cliente procediendo a la digitalización de la misma la cual debe de ser:

- D.N.I.
- Impuesto o servicio, para verificar el domicilio a nombre del titular hasta 60 días de vencido (si alquila se acepta el impuesto a nombre del dueño de la propiedad con la aclaración que es vivienda en alquiler y el contrato de alquiler )<sup>39</sup>
- En relación de dependencia: 3 últimos bonos de sueldo (puede ser el último sino presenta remuneración variable)
- Trabajador independiente:
  - Constancia de pago de Monotributo o IVA (3 últimos)
  - Constancia de pago de Ganancias (último y en caso de corresponder)
  - Constancia de pago de Bienes Personales (último y en caso de corresponder)
  - Constancia de pago de Ingresos Brutos<sup>40</sup> (3 últimos)
- Cobro: CBU, los últimos 10 movimientos cuenta y la tarjeta de débito (para verificar que la cuenta corresponda a la persona)<sup>41</sup>.
- Última Declaración Jurada de impuestos (en caso de corresponder)
- Documentación respaldatoria adicional del origen de los fondos (en caso de corresponder escritura, comprobante Ceta, liquidación por cobro de seguro, indemnización, etc.)<sup>42</sup>
- Constancia de Inscripción ante la UIF para Sujetos Obligados (en caso de corresponder)
- Declaración Jurada para Sujetos Obligados (en caso de corresponder)
- Manifestación de bienes, certificada por C.P.C.E. (en caso de corresponder)

#### Prendario / Hipotecario:

- Título del vehículo / propiedad
- Tasación
- Póliza de seguro a favor de Montemar
- Consentimiento conyugal (en caso de corresponder)

---

<sup>39</sup>Puede llegar a ser vivienda prestada y no existir impuesto a nombre de la persona, esto solo se acepta con declaración jurada firmada por la persona de su puño y letra.

<sup>40</sup>En el caso de haber ingresado el pago de manera unificada con el Monotributo se considera válido presentar dicho comprobante.

<sup>41</sup>Esta documentación no corresponde si el cliente decide pago voluntario

<sup>42</sup>En operaciones ordinarias no es requerido

Prenda:

- Formulario 03
- Contrato de prenda
- Anexo al contrato de prenda

Hipoteca:

- Inscripción registral de contrato de hipoteca

**En caso de ser persona jurídica además de la documentación mencionada, se le debe solicitar la siguiente documentación:**

- Copia del estatuto o contrato social actualizado
- Nómina de autoridades y copia del acta de designación
- Últimos estado contable actualizado
- Última DDJJ anual de ganancias
- Últimos 3 pagos de IVA
- Últimos 3 pagos de ingresos brutos<sup>43</sup>

5. Enviar e-mail:

Se envía un correo a la UAC informando de la operación que se está realizando con los siguientes datos:

- DNI
- Nombre y apellido
- Tipo de préstamo
- Monto del préstamo
- Monto de la cuota
- Plazo
- Detalle de lo que se considere importante para el análisis.

---

<sup>43</sup>En el caso de haber ingresado el pago de manera unificada con el Monotributo se considera válido presentar dicho comprobante.

6. Esperar:

Se espera la contestación de la UAC.

6.1 ¿Es viable la operación?

Si la UAC aprueba y valida el préstamo se procede al paso 7, si no la aprueba se procede al paso 6.2.

6.2 ¿se revisa?

Si la UAC no aprobó el préstamo puede que haya solicitado corregir la documentación o un garante, en ese caso se regresa al paso 1; sino solicitó ningún tipo de corrección y no aprobó el préstamo se finaliza con la operación.

7. Cargar préstamos:

Se carga el préstamo por Bantotal hasta obtener el número de instancia.

8. Enviar e-mail:

Se reenvía e-mail a la UAC con el número de instancia realizado.

9. Esperar:

Se espera que la UAC apruebe la instancia.

10. Imprimir y liquidar:

Se procede a liquidar el préstamo e imprimir la documentación para constituir el legajo imprimiendo:

- Mutuo, pagaré y/o prenda (según corresponda)
- Detalle de liquidación de préstamo
- Aprobación del préstamo
- Solicitud del préstamo
- Registro de firma
- Reglamento de caja de ahorro
- Formulario de autorización debito (en caso de corresponder)
- PEPs

- Perfil- Declaración jurada del origen de los fondos
- Anexo de cargos y comisiones
- Solicitud de apertura de caja de ahorro en pesos
- Solicitud de apertura de caja de ahorro en dólar (si es que es paquete cuenta Montemar)
- Seguro de vida (en caso de corresponder)
- Anexo legal del paquete cuenta (en caso de corresponder)

11. Firmar:

Se le solicita al cliente que firme la documentación y se le deja una copia del detalle de la liquidación.

12. Realizar el 850:

Se deben de realizar las siguientes transacciones:

- 850 fast cash
- 870 la comisión cuenta Montemar (en caso de corresponder)
- 111 retiro de efectivo o transferencia (también el cliente puede optar por dejar el dinero en su caja de ahorro)<sup>44</sup>.

Finaliza la atención al cliente, ya que este se dirige al sector cajas para retirar el dinero.

13. Digitalizar persona:

Se digitaliza la documentación firmada por el cliente:

- PEPs
- Perfil-Declaración de fondos
- Registro de firma
- Seguro tranqui (en caso de corresponder)

14. Digitalizar seguro de vida

Se procede a digitalizar el seguro de vida ingresando al sistema por operación, el resto del legajo es digitalizado en administración. Luego se controla la operación y se la marca como “a controlar”.

15. Enviar:

Se marca la operación como “traslado a sucursal” (en todas las sucursales menos en casa matriz que esto es realizado por el sector administración) y luego se envía el legajo a Sucursal Mendoza, al sector administración<sup>45</sup>.

---

<sup>44</sup>Esto puede ser realizado por el ATP o el cajero

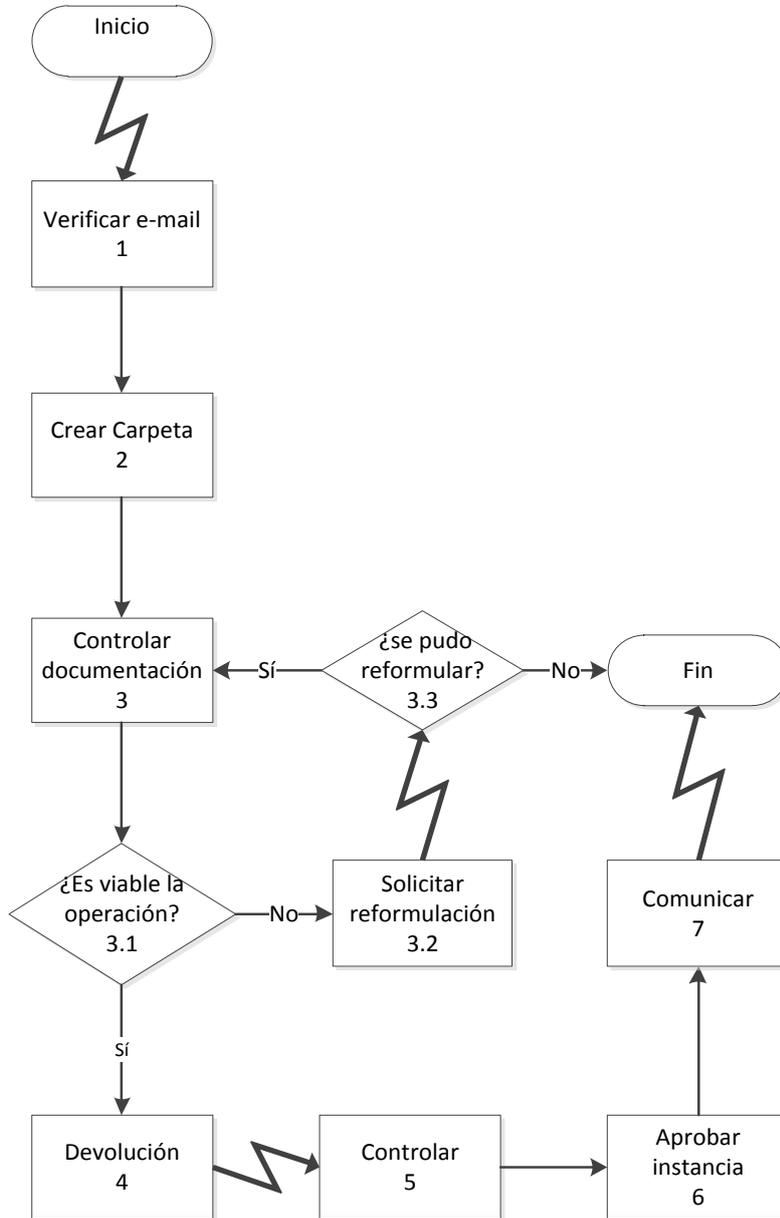
<sup>45</sup>Solo para sucursales de zona norte, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, en las demás el legajo es dejado en el sector administración correspondiente

**UAC**

**Primer responsable del proceso Gerencia de Gestión de Riesgo**

**Segundo responsable Encargado de la UAC<sup>46</sup>**

**Tercer responsable Autorizante del préstamo<sup>47</sup>**



<sup>46</sup>Para aquellas operaciones que son atendidas en la UAC

<sup>47</sup>En competencia con las operaciones que autoriza

**Pasos del proceso**

1. Verificar e-mail:

Se abre el correo y se procede a verificar los datos del cliente puede ocurrir que alguno de estos datos como DNI fueran erróneos, en tal caso se procede a la devolución del correo solicitando datos correctos.

2. Crear Carpeta:

Se crea una carpeta para respaldo de la UAC.

3. Controlar Documentación:

Se controla la documentación por sistema Bantotal y el simulador, que los datos estén cargados de forma correcta y corresponda con la documentación y los informes del cliente \*(VER DETALLE DE DOCUMENTACIÓN A CONTROLAR).

3.1 ¿Es viable la operación?

Si no es viable se procede al paso 3.2, si es viable se procede al paso 4.

3.2 Solicitar reformulación:

Se manda correo solicitando que se reformule el pedido de préstamo ya que en las condiciones que se encuentra no es viable, en algunos casos con un buen garante la operación es válida.

3.3 ¿se pudo reformular?

Si la operación se puede reformular se regresa el paso 3, sino se puede reformular se finaliza esa operación.

4. Devolución:

Se realiza la devolución por correo solicitando faltantes (en caso de que hubiera) y se digitaliza el simulador (en caso de que se hayan realizado cambios, aclarando estas modificaciones). Si la documentación es correcta, es viable la operación y el ATP ha optado por cargar el número de instancia (cuando manda correo en el paso uno lo mando con número de instancia) se procede al paso 6, de no poseer número de instancia se procede al paso 5.

5. Controlar:

Se controla lo faltante (en caso de corresponder) y el número de instancia.

6. Aprobar Instancia:

Se aprueba instancia.

7. Comunicar:

Se comunica por e-mail la aprobación de la instancia.

**Detalle de documentación a controlar**

**Documentación que aporta el cliente:**

- D.N.I.
- Impuesto o servicio, para verificar el domicilio a nombre del titular hasta 60 días de vencido (si alquila se acepta el impuesto a nombre del dueño de la propiedad con la aclaración que es vivienda en alquiler y el contrato de alquiler)<sup>48</sup>
- En relación de dependencia: 3 últimos bonos de sueldo (puede ser el último si no presenta remuneración variable)
- Trabajador independiente:
  - Constancia de pago de Monotributo o IVA (3 últimos)
  - Constancia de pago de Ganancias (último y en caso de corresponder)
  - Constancia de pago de Bienes Personales (último y en caso de corresponder)
  - Constancia de pago de Ingresos Brutos<sup>49</sup> (3 últimos)
- Cobro: CBU, los últimos 10 movimientos cuenta y la tarjeta de débito (para verificar que la cuenta corresponda a la persona)<sup>50</sup>.
- Última Declaración Jurada de impuestos (en caso de corresponder)
- Documentación respaldatoria adicional del origen de los fondos (en caso de corresponder escritura, comprobante Ceta, liquidación por cobro de seguro, indemnización, etc.)<sup>51</sup>
- Constancia de Inscripción ante la UIF para Sujetos Obligados (en caso de corresponder)
- Declaración Jurada para Sujetos Obligados (en caso de corresponder)

---

<sup>48</sup>Puede llegar a ser vivienda prestada y no existir impuesto a nombre de la persona, esto solo se acepta con declaración jurada firmada por la persona de su puño y letra.

<sup>49</sup>En el caso de haber ingresado el pago de manera unificada con el Monotributo se considera válido presentar dicho comprobante.

<sup>50</sup>Está documentación no corresponde si el cliente decide pago voluntario

<sup>51</sup>En operaciones ordinarias no es requerido

- Manifestación de bienes, certificada por C.P.C.E. (en caso de corresponder)

Prendario / Hipotecario:

- Título del vehículo / propiedad
- Tasación
- Póliza de seguro a favor de Montemar
- Consentimiento conyugal (en caso de corresponder)

Prenda:

- Formulario 03
- Contrato de prenda
- Anexo al contrato de prenda

Hipoteca:

- Inscripción registral de contrato de hipoteca
- 

**En caso de ser persona jurídica además de la documentación mencionada, se le debe solicitar la siguiente documentación:**

- Copia del estatuto o contrato social actualizado
- Nómina de autoridades y copia del acta de designación
- Últimos estado contable actualizado
- Última DDJJ anual de ganancias
- Últimos 3 pagos de IVA
- Últimos 3 pagos de ingresos bruto

**Informes:**

1. BT consulta cliente
2. Consulta C. Cobol
3. Situación actual en Montemar
4. Situación de los últimos 24 meses en Montemar
5. Central de Deudores (B.C.R.A.)
6. Info. Experto
7. Veraz Experto (si corresponde obtener el informe)
8. Veraz click (si corresponde obtener el informe)
9. Clearing local (si corresponde obtener el informe)

10. Lista unificada de terrorista (LUT)
  11. Herramienta de cálculo de máximo compromiso mensual del cliente - (Simulador)
  12. Constancia CUIT/CUIL<sup>52</sup>
  13. Cartas enviadas por el Comité de PLD (en caso de corresponder)
- *Verificar que toda la documentación se encuentre clara legible y completa*

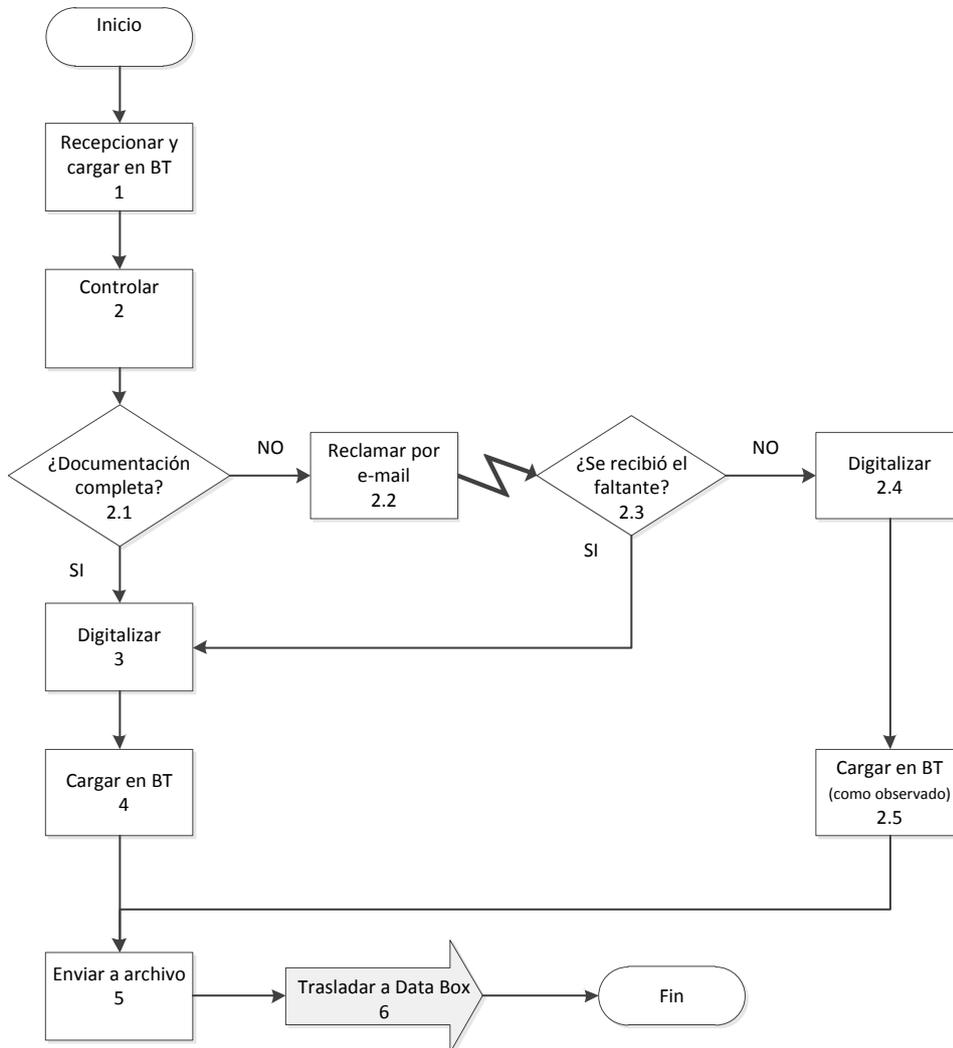
---

<sup>52</sup> Debe de figurar en el bono de sueldo

**Administración**

**Primer responsable del proceso Encargado de Administración<sup>53</sup>**

**Segundo responsable Empleado<sup>54</sup>**



**1. Recepcionar y Cargar en BT:**

Se recepciona la documentación que es recibida por correo (salvo sucursal de calle las Heras que la trae el personal). Se prosigue a cargar la documentación al sistema Bantotal y marcar como “pendiente”.

**2. Controlar:**

Se controla que la documentación que esté completa debiendo contener:

<sup>53</sup>En competencia de las operaciones de su sucursal, a excepción de casa matriz que atiende todas las sucursales de zona norte

<sup>54</sup>En competencia de las operaciones trabajadas

- Mutuo, pagaré y/o prenda (según corresponda)
- Detalle de liquidación de préstamo
- Aprobación del préstamo
- Solicitud del préstamo
- Registro de firma
- Reglamento de caja de ahorro
- Formulario de autorización debito (en caso de corresponder)
- PEPs
- Perfil-Declaración jurada del origen de los fondos
- Anexo de cargos y comisiones
- Solicitud de apertura de caja de ahorro en pesos
- Solicitud de apertura de caja de ahorro en dólar (si es que es paquete cuenta Montemar)

#### 2.1 ¿Documentación completa?

Si la documentación se encuentra completa se procede al paso 3 y sino completa la documentación se pasa al paso 2.2

#### 2.2 Reclamar por e-mail:

Si la documentación que controlamos no se encuentra completa, se procede a realizar el reclamo por e-mail al ATP que haya realizado la operación con copia al encargado de sucursal y el legajo se lo deja separado esperando a que se recepcione la documentación que le falta (se da un plazo máximo de un mes a que se complete el faltante o se solicite una prorroga)

#### 2.3 ¿Se recibió el faltante?

Si el faltante es recibido se procede al paso 3, si el faltante no es recibido se procede al paso

#### 2.4.

#### 2.4 Digitalizar:

Si no se recibe el faltante y no se obtuvo respuesta, se digitaliza la operación en el estado de “observado” y se detalla la observación.

#### 2.5 Cargar en BT:

Se carga la documentación al sistema Bantotal como “controlado”, “observado”, “ingresado a archivo”.

3. Digitalizar:

Se digitaliza la operación completa del cliente por operación.

4. Cargar en BT:

Se carga la documentación a sistema Bantotal ingresándola por operación y se la marca como “controlada” e “ingresada a archivo”.

5. Enviar:

Se envía el legajo al sector de archivo; el mutuo, pagare y/o prenda (según crédito que correspondiera) se le envía a tesorería.

6. Trasladar a Data Box:

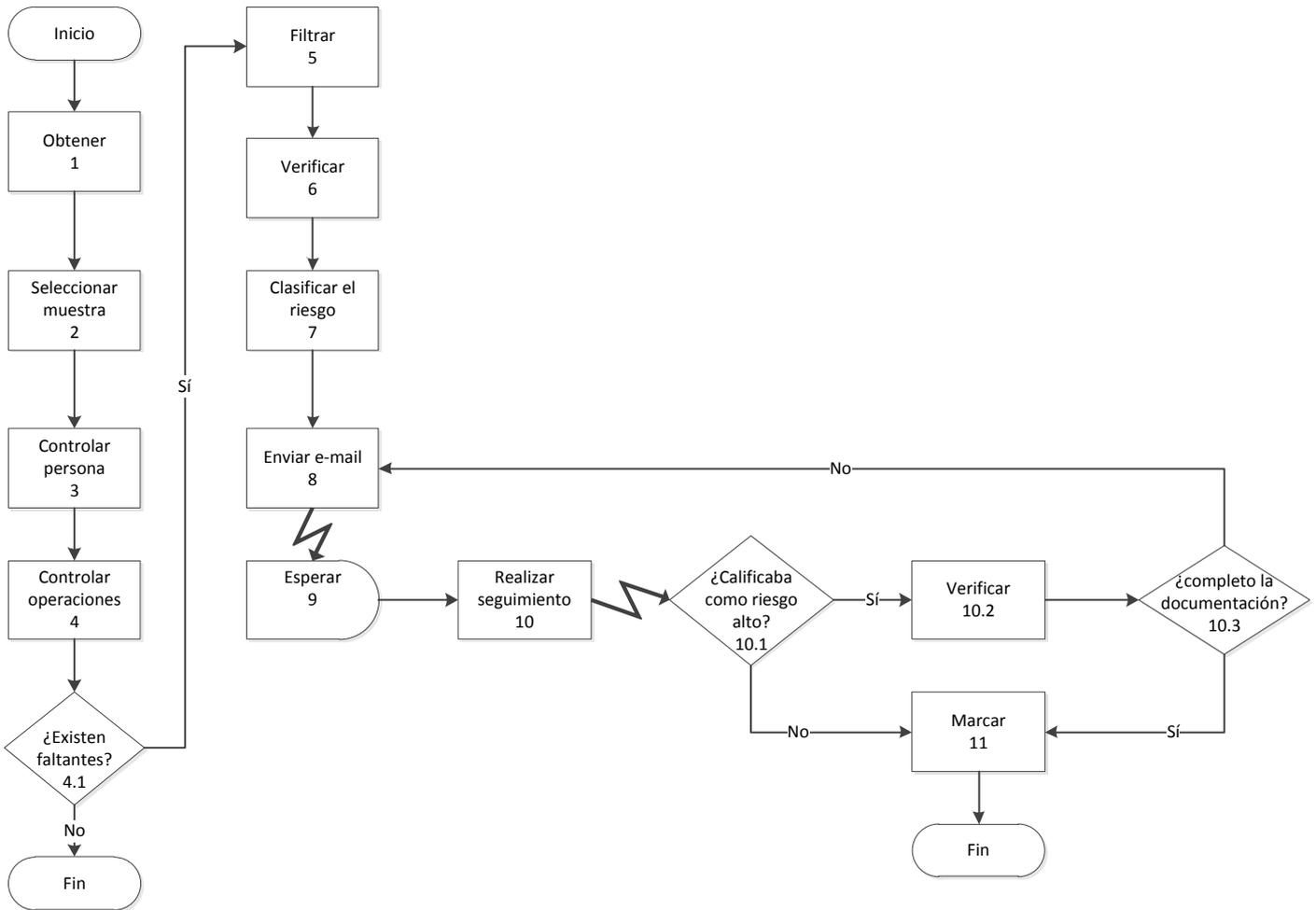
Se prepara la documentación para ser trasladada Data Box ingresando al sistema Bantotal y marcando la documentación como “Archivado”.

- *Las entrega de prenda, hipoteca, mutuo o pagaré de los préstamos cancelados deben ser echas con acuse recibo el cual debe ser digitalizado y cargado en Bantotal por operación en “Documentación Firmada”.*
- *Si por algún motivo el legajo es sacado del archivo, esto debe ser marcado en el sistema como “desarchivado” y si es solicitado por auditoría se debe marcar como “auditoría” en Bantotal en el control administrativo.*

**Auditoría**

**Primer responsable del proceso Gerencia de Auditoría Interna Operativa**

**Segundo responsable Empleado<sup>55</sup>**



**Pasos del proceso**

**1. Obtener:**

Se obtiene el listado de préstamos según las bases y se la trabaja según la herramienta ACL.

**2. Seleccionar muestra:**

Se seleccionan los productos a controlar (de acuerdo al informe contable) seleccionando de acuerdo a su porcentaje de venta de mayor a menor hasta completar un cupo del 80% del total de las ventas.

<sup>55</sup>En competencia de las operaciones trabajadas

### 3. Controlar persona:

Se procede a controlar primeramente por persona la documentación:

- D.N.I.
- Impuesto o servicio, para verificar el domicilio a nombre del titular hasta 60 días de vencido (si alquila se acepta el impuesto a nombre del dueño de la propiedad con la aclaración que es vivienda en alquiler y el contrato de alquiler)<sup>56</sup>
- En relación de dependencia: 3 últimos bonos de sueldo (puede ser el último sino presenta remuneración variable)
- Trabajador independiente:
  - Constancia de pago de Monotributo o IVA (3 últimos)
  - Constancia de pago de Ganancias (último y en caso de corresponder)
  - Constancia de pago de Bienes Personales (último y en caso de corresponder)
  - Constancia de pago de Ingresos Brutos<sup>57</sup> (3 últimos)
- Cobro: CBU, los últimos 10 movimientos cuenta y la tarjeta de débito (para verificar que la cuenta corresponda a la persona)<sup>58</sup>.
- Última Declaración Jurada de impuestos (en caso de corresponder)
- Documentación respaldatoria adicional del origen de los fondos (en caso de corresponder escritura, comprobante Ceta, liquidación por cobro de seguro, indemnización, etc.)<sup>59</sup>
- Constancia de Inscripción ante la UIF para Sujetos Obligados (en caso de corresponder)
- Declaración Jurada para Sujetos Obligados (en caso de corresponder)
- Manifestación de bienes, certificada por C.P.C.E. (en caso de corresponder)

#### Prendario / Hipotecario:

- Título del vehículo / propiedad
- Tasación
- Póliza de seguro a favor de Montemar
- Consentimiento conyugal (en caso de corresponder)

---

<sup>56</sup>Puede llegar a ser vivienda prestada y no existir impuesto a nombre de la persona, esto solo se acepta con declaración jurada firmada por la persona de su puño y letra.

<sup>57</sup>En el caso de haber ingresado el pago de manera unificada con el Monotributo se considera válido presentar dicho comprobante.

<sup>58</sup>Está documentación no corresponde si el cliente decide pago voluntario

<sup>59</sup>En operaciones ordinarias no es requerido

Prenda:

- Formulario 03
- Contrato de prenda
- Anexo al contrato de prenda (corroborar si es en primero o segundo grado)

Hipoteca:

- Inscripción registral de contrato de hipoteca (verificar que la inscripción sea anterior a la fecha del préstamo)

**En caso de ser persona jurídica además de la documentación mencionada, se le debe solicitar la siguiente documentación:**

- Copia del estatuto o contrato social actualizado
- Nómina de autoridades y copia del acta de designación
- Últimos estado contable actualizado
- Última DDJJ anual de ganancias
- Últimos 3 pagos de IVA
- Últimos 3 pagos de ingresos brutos<sup>60</sup>

**Se controla los reportes:**

1. Central de Deudores (B.C.R.A.)
2. Info. Experto
3. Veraz Experto (si corresponde obtener el informe)
4. Veraz click (si el autorizante lo requiere)
5. Clearing local (si el autorizante lo requiere)
6. Lista unificada de terrorista (LUT)
7. Herramienta de cálculo de máximo compromiso mensual del cliente - (Simulador)<sup>61</sup>
8. Constancia CUIT/CUIL<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup>En el caso de haber ingresado el pago de manera unificada con el Monotributo se considera válido presentar dicho comprobante.

<sup>61</sup>El simulador el cual debe de estar correctamente cargado con la información correcta de acuerdo a los reportes y la documentación presentada por el cliente

9. Cartas enviadas por el Comité de PLD (en caso de corresponder)

*Debe de marcarse en el software de observación la documentación faltante.*

4. Controlar operación:

Se controla la operación toda la documentación que firma el cliente:

- Mutuo, pagaré y/o prenda (según corresponda)
- Detalle de liquidación de préstamo
- Aprobación del préstamo
- Solicitud del préstamo
- Registro de firma
- Reglamento de caja de ahorro
- Formulario de autorización debito (en caso de corresponder)
- PEPs
- Perfil-Declaración jurada del origen de los fondos
- Anexo de cargos y comisiones
- Solicitud de apertura de caja de ahorro en pesos
- Solicitud de apertura de caja de ahorro en dólar (si es que es paquete cuenta Montemar)
- Seguro de vida (en caso de corresponder)

*Debe de marcarse en el software de observación la documentación faltante.*

4.1 ¿Existen faltantes?

Si la documentación no presenta faltante se finaliza, si la documentación si presenta faltante se pasa al paso 5.

5. Filtrar:

Se filtran los faltantes por sucursal y por producto.

6. Verificar:

Se verifica nuevamente que sean faltantes.

---

<sup>62</sup> Debe de figurar en el bono de sueldo

7. Clasificar el riesgo<sup>63</sup>:

Se clasifica el riesgo ingresando los datos a planilla de Excel y se realiza el informe detallando la documentación que falta.

8. Enviar e-mail:

Auditoría obtiene una observación con concejo, recomendación y plazo comprometido de regulación, que dirige al jefe/encargado del sector, y el mismo da una respuesta fijando un plazo de regularización.

9. Esperar:

Se espera a que se cumpla el tiempo de plazo ya fijado.

10. Realizar seguimiento:

Se realiza el seguimiento de la observación y se revisa si se completó la documentación.

10.1 ¿Clasificaba como riesgosa?

Si la operación clasifica como riesgosa se prosigue al paso 10.2, sino posee clasificación riesgosa se procede al paso 11

10.2 Verificar:

Se verifica que se haya completado la documentación.

10.3 ¿Completo la documentación?

Si la documentación la pudo completar se procede al paso 11, sino la pudo completar se regresa al paso 8.

11. Marcar:

Se debe de marcar en el software de seguimiento de la observación como completa la operación y/o persona.

---

<sup>63</sup>Con la finalidad de determinar el porcentaje de error a ser observable.

## Documentación

En esta parte del manual se encuentran la especificación de la documentación que corresponde a cada uno de los departamentos en el orden que se detalla:

- ATP
- UAC
- Administración
- Auditoría

**Informes:**

1. BT consulta cliente
2. Consulta C. Cobol
3. Situación actual en Montemar
4. Situación de los últimos 24 meses en Montemar
5. Central de Deudores (B.C.R.A.)<sup>65</sup>
6. Info. Experto
7. Veraz Experto (si corresponde obtener el informe)<sup>66</sup>
8. Veraz click (si el autorizante lo requiere )
9. Clearing local (si el autorizante lo requiere)
10. Lista unificada de terrorista (LUT)
11. Herramienta de cálculo de máximo compromiso mensual del cliente - (Simulador)
12. Constancia CUIT/CUIL<sup>67</sup>
13. Cartas enviadas por el Comité de PLD (en caso de corresponder)

**Documentación a solicitar al cliente:**

- D.N.I.
- Impuesto o servicio, para verificar el domicilio a nombre del titular hasta 60 días de vencido (si alquila se acepta el impuesto a nombre del dueño de la propiedad con la aclaración que es vivienda en alquiler y el contrato de alquiler )<sup>68</sup>
- En relación de dependencia: 3 últimos bonos de sueldo (puede ser el último si no presenta remuneración variable)
- Trabajador independiente:
  - Constancia de pago de Monotributo o IVA (3 últimos)
  - Constancia de pago de Ganancias (último y en caso de corresponder)
  - Constancia de pago de Bienes Personales (último y en caso de corresponder)

---

<sup>64</sup>En competencia de las operaciones trabajadas

<sup>65</sup>Se realiza por la página web del B.C.R.A. en el caso de que no se encuentre actualizado en el sistema de Bantotal

<sup>66</sup>No deberá sacarse ya que el sistema lo realiza automáticamente, solo corresponde en caso de cargar un garante o que se cargue por el simulador del índice (utilizar siempre la versión vigente)

<sup>67</sup>No es necesario emitirlo, el mismo debe de figurar en el bono de sueldo

<sup>68</sup>Puede llegar a ser vivienda prestada y no existir impuesto a nombre de la persona, esto solo se acepta con declaración jurada firmada por la persona de su puño y letra.

- Constancia de pago de Ingresos Brutos<sup>69</sup> (3 últimos)
- Cobro: CBU, los últimos 10 movimientos cuenta y la tarjeta de débito (para verificar que la cuenta corresponda a la persona)<sup>70</sup>.
- Última Declaración Jurada de impuestos (en caso de corresponder)
- Documentación respaldatoria adicional del origen de los fondos (en caso de corresponder escritura, comprobante Ceta, liquidación por cobro de seguro, indemnización, etc.)<sup>71</sup>
- Constancia de Inscripción ante la UIF para Sujetos Obligados (en caso de corresponder)
- Declaración Jurada para Sujetos Obligados (en caso de corresponder)
- Manifestación de bienes, certificada por C.P.C.E. (en caso de corresponder)

Prendario / Hipotecario:

- Título del vehículo / propiedad
- Tasación
- Póliza de seguro a favor de Montemar
- Consentimiento conyugal (en caso de corresponder)

Prenda:

- Formulario 03
- Contrato de prenda
- Anexo al contrato de prenda

Hipoteca:

- Inscripción registral de contrato de hipoteca

**En caso de ser persona jurídica además de la documentación mencionada, se le debe solicitar la siguiente documentación:**

- Copia del estatuto o contrato social actualizado
- Nómina de autoridades y copia del acta de designación
- Último estado contable actualizado
- Última DDJJ anual de ganancias

---

<sup>69</sup>En el caso de haber ingresado el pago de manera unificada con el Monotributo se considera válido presentar dicho comprobante.

<sup>70</sup>Está documentación no corresponde si el cliente decide pago voluntario

<sup>71</sup>En operaciones ordinarias no es requerido

- Últimos 3 pagos de IVA
- Últimos 3 pagos de ingresos brutos<sup>72</sup>

**Documentación a imprimir:**

Se procede a liquidar el préstamo e imprimir la documentación para constituir el legajo imprimiendo:

- Mutuo, pagaré y/o prenda (según corresponda)
- Detalle de liquidación de préstamo
- Aprobación del préstamo
- Solicitud del préstamo
- Registro de firma
- Reglamento de caja de ahorro
- Formulario de autorización debito (en caso de corresponder)
- PEPs
- Perfil - Declaración jurada del origen de los fondos
- Anexo de cargos y comisiones
- Solicitud de apertura de caja de ahorro en pesos
- Solicitud de apertura de caja de ahorro en dólar (si es que es paquete cuenta Montemar)
- Seguro de vida (en caso de corresponder)
- Anexo legal del paquete cuenta (en caso de corresponder)

**Digitalizar persona:**

Se digitaliza la documentación firmada por el cliente:

- PEPs
- Perfil- Declaración de fondos
- Registro de firma
- Seguro tranqui (en caso de corresponder)

**Digitalizar seguro de vida:**

- Seguro de vida

**--AL GARANTE SE LE DEBE SOLISITAR LA MISMA DOCUMENTACIÓN QUE AL TITULAR--**

---

<sup>72</sup>En el caso de haber ingresado el pago de manera unificada con el Monotributo se considera válido presentar dicho comprobante.

**Documentación que aporta el cliente:**

- D.N.I.
- Impuesto o servicio, para verificar el domicilio a nombre del titular hasta 60 días de vencido (si alquila se acepta el impuesto a nombre del dueño de la propiedad con la aclaración que es vivienda en alquiler y el contrato de alquiler)<sup>74</sup>
- En relación de dependencia: 3 últimos bonos de sueldo (puede ser el último si no presenta remuneración variable)
- Trabajador independiente:
  - Constancia de pago de Monotributo o IVA (3 últimos)
  - Constancia de pago de Ganancias (último y en caso de corresponder)
  - Constancia de pago de Bienes Personales (último y en caso de corresponder)
  - Constancia de pago de Ingresos Brutos<sup>75</sup> (3 últimos)
- Cobro: CBU, los últimos 10 movimientos cuenta y la tarjeta de débito (para verificar que la cuenta corresponda a la persona)<sup>76</sup>.
- Última Declaración Jurada de impuestos (en caso de corresponder)
- Documentación respaldatoria adicional del origen de los fondos (en caso de corresponder escritura, comprobante Ceta, liquidación por cobro de seguro, indemnización, etc.)<sup>77</sup>
- Constancia de Inscripción ante la UIF para Sujetos Obligados (en caso de corresponder)
- Declaración Jurada para Sujetos Obligados (en caso de corresponder)
- Manifestación de bienes, certificada por C.P.C.E. (en caso de corresponder)

**Prendario / Hipotecario:**

- Título del vehículo / propiedad
- Tasación

---

<sup>73</sup>En competencia de las operaciones trabajadas

<sup>74</sup>Puede llegar a ser vivienda prestada y no existir impuesto a nombre de la persona, esto solo se acepta con declaración jurada firmada por la persona de su puño y letra.

<sup>75</sup>En el caso de haber ingresado el pago de manera unificada con el Monotributo se considera válido presentar dicho comprobante.

<sup>76</sup>Está documentación no corresponde si el cliente decide pago voluntario

<sup>77</sup>En operaciones ordinarias no es requerido

- Póliza de seguro a favor de Montemar
- Consentimiento conyugal (en caso de corresponder)

**Prenda:**

- Formulario 03
- Contrato de prenda
- Anexo al contrato de prenda

**Hipoteca:**

- Inscripción registral de contrato de hipoteca

**En caso de ser persona jurídica además de la documentación mencionada, se le debe solicitar la siguiente documentación:**

- Copia del estatuto o contrato social actualizado
- Nómina de autoridades y copia del acta de designación
- Último estado contable actualizado
- Última DDJJ anual de ganancias
- Últimos 3 pagos de IVA
- Últimos 3 pagos de ingresos brutos<sup>78</sup>

**Informes:**

1. BT consulta cliente
2. Consulta C. Cobol
3. Situación actual en Montemar
4. Situación de los últimos 24 meses en Montemar
5. Central de Deudores (B.C.R.A.)
6. Info. Experto
7. Veraz Experto (si corresponde obtener el informe)
8. Veraz click (si el autorizante lo requiere )

---

<sup>78</sup>En el caso de haber ingresado el pago de manera unificada con el Monotributo se considera válido presentar dicho comprobante.

9. Clearing local (si el autorizante lo requiere)
10. Lista unificada de terrorista (LUT)
11. Herramienta de cálculo de máximo compromiso mensual del cliente - (Simulador)
12. Constancia CUIT/CUIL<sup>79</sup>
13. Cartas enviadas por el Comité de PLD (en caso de corresponder)

**--EL GARANTE DEBE POSEER LA MISMA DOCUMENTACIÓN QUE EL TITULAR--**

---

<sup>79</sup> Debe de figurar en el bono de sueldo.

**A Controlar:**

Se controla que la documentación que esté completa debiendo contener:

- Mutuo, pagaré y/o prenda (según corresponda)
- Detalle de liquidación de préstamo
- Aprobación del préstamo
- Solicitud del préstamo
- Registro de firma
- Reglamento de caja de ahorro
- Formulario de autorización debito (en caso de corresponder)
- PEPs
- Perfil - Declaración jurada del origen de los fondos
- Anexo de cargos y comisiones
- Solicitud de apertura de caja de ahorro en pesos
- Solicitud de apertura de caja de ahorro en dólar (si es que es paquete cuenta Montemar)

**Prendario / Hipotecario:**

- Consentimiento conyugal (en caso de corresponder)

**Prenda:**

- Formulario 03
- Contrato de prenda
- Anexo al contrato de prenda

**Hipoteca:**

- Inscripción registral de contrato de hipoteca

---

<sup>80</sup>En competencia de las operaciones trabajadas.

**Informes:**

1. BT consulta cliente
2. Consulta C. Cobol
3. Situación actual en Montemar
4. Situación de los últimos 24 meses en Montemar
5. Central de Deudores (B.C.R.A.)
6. Info. Experto
7. Veraz Experto (si corresponde obtener el informe)
8. Veraz click (si el autorizante lo requiere )
9. Clearing local (si el autorizante lo requiere)
10. Lista unificada de terrorista (LUT)
11. Herramienta de cálculo de máximo compromiso mensual del cliente - (Simulador)
12. Constancia CUIT/CUIL<sup>82</sup>
13. Cartas enviadas por el Comité de PLD (en caso de corresponder)

**Documentación a solicitar al cliente:**

- D.N.I.
- Impuesto o servicio, para verificar el domicilio a nombre del titular hasta 60 días de vencido (si alquila se acepta el impuesto a nombre del dueño de la propiedad con la aclaración que es vivienda en alquiler y el contrato de alquiler )<sup>83</sup>
- En relación de dependencia: 3 últimos bonos de sueldo (puede ser el último si no presenta remuneración variable)
- Trabajador independiente:
  - Constancia de pago de Monotributo o IVA (3 últimos)
  - Constancia de pago de Ganancias (último y en caso de corresponder)
  - Constancia de pago de Bienes Personales (último y en caso de corresponder)

---

<sup>81</sup>En competencia de las operaciones trabajadas

<sup>82</sup> Debe de figurar en el bono de sueldo

<sup>83</sup>Puede llegar a ser vivienda prestada y no existir impuesto a nombre de la persona, esto solo se acepta con declaración jurada firmada por la persona de su puño y letra.

- Constancia de pago de Ingresos Brutos<sup>84</sup> (3 últimos)
- Cobro: CBU, los últimos 10 movimientos cuenta y la tarjeta de débito (para verificar que la cuenta corresponda a la persona)<sup>85</sup>.
- Última Declaración Jurada de impuestos (en caso de corresponder)
- Documentación respaldatoria adicional del origen de los fondos (en caso de corresponder escritura, comprobante Ceta, liquidación por cobro de seguro, indemnización, etc.)<sup>86</sup>
- Constancia de Inscripción ante la UIF para Sujetos Obligados (en caso de corresponder)
- Declaración Jurada para Sujetos Obligados (en caso de corresponder)
- Manifestación de bienes, certificada por C.P.C.E. (en caso de corresponder)

*Prendario / Hipotecario:*

- Título del vehículo / propiedad
- Tasación
- Póliza de seguro a favor de Montemar
- Consentimiento conyugal (en caso de corresponder)

Prenda:

- Formulario 03
- Contrato de prenda
- Anexo al contrato de prenda

Hipoteca:

- Inscripción registral de contrato de hipoteca

**En caso de ser persona jurídica además de la documentación mencionada, se le debe solicitar la siguiente documentación:**

- Copia del estatuto o contrato social actualizado
- Nómina de autoridades y copia del acta de designación

---

<sup>84</sup>En el caso de haber ingresado el pago de manera unificada con el Monotributo se considera válido presentar dicho comprobante.

<sup>85</sup>Está documentación no corresponde si el cliente decide pago voluntario

<sup>86</sup>En operaciones ordinarias no es requerido

- Último estado contable actualizado
- Última DDJJ anual de ganancias
- Últimos 3 pagos de IVA
- Últimos 3 pagos de ingresos brutos<sup>87</sup>

**Documentación impresa:**

- Mutuo, pagaré y/o prenda (según corresponda)
- Detalle de liquidación de préstamo
- Aprobación del préstamo
- Solicitud del préstamo
- Registro de firma
- Reglamento de caja de ahorro
- Formulario de autorización débito (en caso de corresponder)
- PEPs
- Perfil - Declaración jurada del origen de los fondos
- Anexo de cargos y comisiones
- Solicitud de apertura de caja de ahorro en pesos
- Solicitud de apertura de caja de ahorro en dólar (si es que es paquete cuenta Montemar)
- Seguro de vida (en caso de corresponder)

**--EL GARANTE DEBE POSEER LA MISMA DOCUMENTACIÓN QUE EL TITULAR--**

---

<sup>87</sup>En el caso de haber ingresado el pago de manera unificada con el Monotributo se considera válido presentar dicho comprobante.

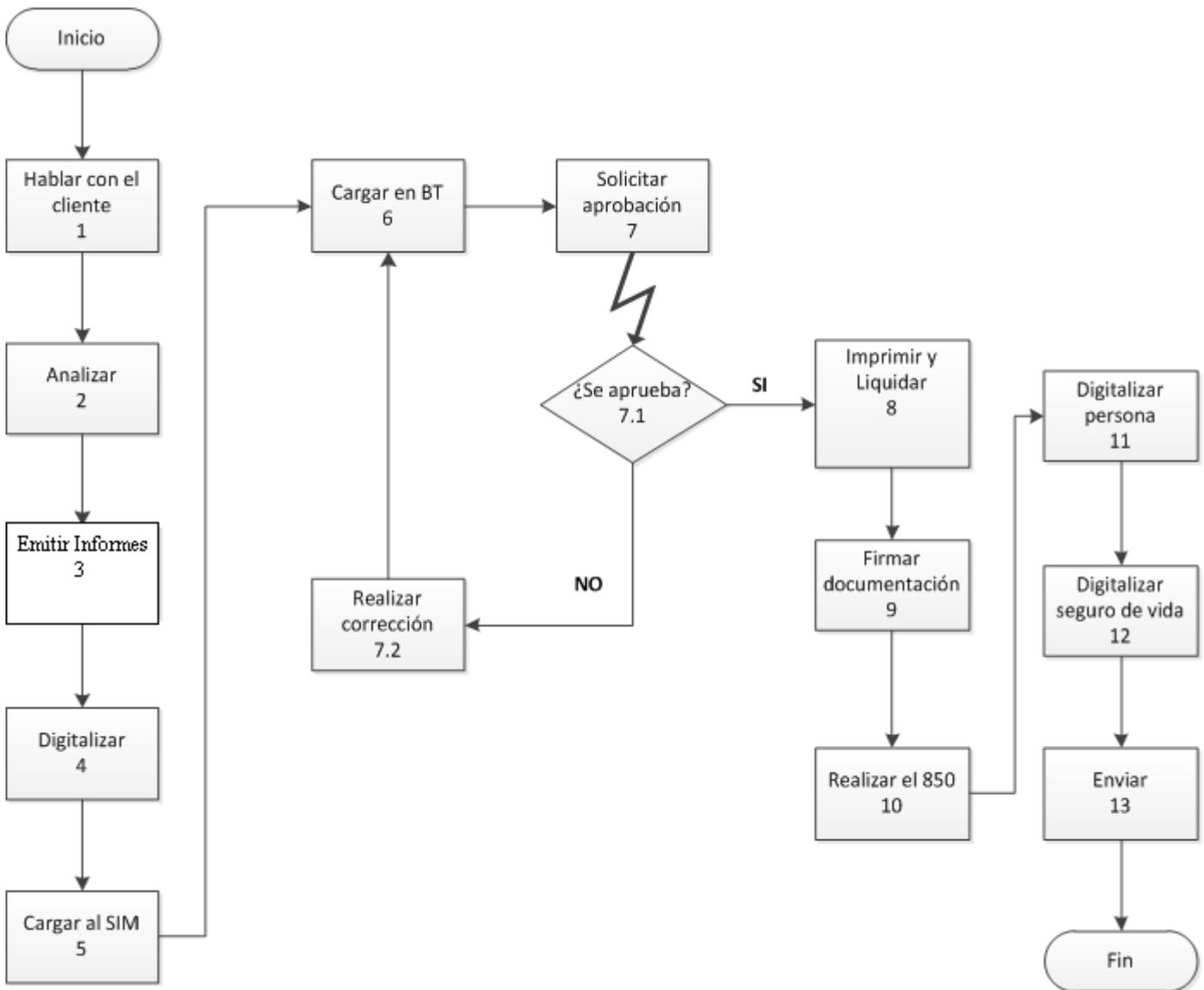
Anexo

En esta parte del manual se encuentra una variante al proceso de trabajo de los ATP su correspondiente gráfico y el detalle de cada uno de los pasos con la documentación que corresponde a cada paso. Luego se encuentra la simbología utilizada y los manuales y normas relacionadas a este manual.

Variante al proceso ATP

Primer responsable del proceso Encargado de Sucursal<sup>88</sup>

Segundo responsable ATP<sup>89</sup>



**Pasos del proceso**

1. Hablar con el cliente:

Se procede a hablar con el cliente tratando de indagar en sus necesidades crediticias y su situación económica se le realizan preguntas tales como: ¿trabaja?, ¿cobra en banco?, ¿posee tarjeta de crédito?, etc.

<sup>88</sup>En competencia con la sucursal que dirige

<sup>89</sup>En competencia de las operaciones realizadas

2. Analizar:

Se analiza que producto es viable venderle al cliente de acuerdo a la información obtenida en el punto anterior.

3. Sacar informes:

Se procede a sacar informes en el siguiente orden de prioridad:

1. BT consulta cliente
2. Consulta C. Cobol
3. Situación actual en Montemar
4. Situación de los últimos 24 meses en Montemar
5. Central de Deudores (B.C.R.A.)<sup>90</sup>
6. Info. Experto
7. Veraz Experto (si corresponde obtener el informe)<sup>91</sup>
8. Veraz click (si el autorizante lo requiere )
9. Clearing local (si el autorizante lo requiere)
10. Lista unificada de terrorista (LUT)
11. Herramienta de cálculo de máximo compromiso mensual del cliente - (Simulador)
12. Constancia CUIT/CUIL<sup>92</sup>
13. Cartas enviadas por el Comité de PLD (en caso de corresponder)

4. Digitalizar:

Se solicita la documentación al cliente procediendo a la digitalización de la misma la cual debe de ser:

- D.N.I.
- Impuesto o servicio, para verificar el domicilio a nombre del titular hasta 60 días de vencido (si alquila se acepta el impuesto a nombre del dueño de la propiedad con la aclaración que es vivienda en alquiler y el contrato de alquiler )<sup>93</sup>

---

<sup>90</sup>Se realiza por la página web del B.C.R.A. en el caso de que no se encuentre actualizado en el sistema de Bantotal

<sup>91</sup>No deberá emitirse ya que el sistema lo realiza automáticamente, solo corresponde en caso de cargar un garante o que se cargue por el simulador del índice (utilizar siempre la versión vigente)

<sup>92</sup> No es necesario emitirlo, el mismo debe de figurar en el bono de sueldo

<sup>93</sup>Puede llegar a ser vivienda prestada y no existir impuesto a nombre de la persona, esto solo se acepta con declaración jurada firmada por la persona de su puño y letra.

- En relación de dependencia: 3 últimos bonos de sueldo (puede ser el último si no presenta remuneración variable)
- Trabajador independiente:
  - Constancia de pago de Monotributo o IVA (3 últimos)
  - Constancia de pago de Ganancias (último y en caso de corresponder)
  - Constancia de pago de Bienes Personales (último y en caso de corresponder)
  - Constancia de pago de Ingresos Brutos<sup>94</sup> (3 últimos)
- Cobro: CBU, los últimos 10 movimientos cuenta y la tarjeta de débito (para verificar que la cuenta corresponda a la persona)<sup>95</sup>.
- Última Declaración Jurada de impuestos (en caso de corresponder)
- Documentación respaldatoria adicional del origen de los fondos (en caso de corresponder escritura, comprobante Ceta, liquidación por cobro de seguro, indemnización, etc.)<sup>96</sup>
- Constancia de Inscripción ante la UIF para Sujetos Obligados (en caso de corresponder)
- Declaración Jurada para Sujetos Obligados (en caso de corresponder)
- Manifestación de bienes, certificada por C.P.C.E. (en caso de corresponder)

*Prendario / Hipotecario:*

- Título del vehículo / propiedad
- Tasación
- Póliza de seguro a favor de Montemar
- Consentimiento conyugal (en caso de corresponder)

Prenda:

- Formulario 03
- Contrato de prenda
- Anexo al contrato de prenda

Hipoteca:

- Inscripción registral de contrato de hipoteca

---

<sup>94</sup>En el caso de haber ingresado el pago de manera unificada con el Monotributo se considera válido presentar dicho comprobante.

<sup>95</sup>Está documentación no corresponde si el cliente decide pago voluntario

<sup>96</sup>En operaciones ordinarias no es requerido

**En caso de ser persona jurídica además de la documentación mencionada, se le debe solicitar la siguiente documentación:**

- Copia del estatuto o contrato social actualizado
- Nómina de autoridades y copia del acta de designación
- Último estado contable actualizado
- Última DDJJ anual de ganancias
- Últimos 3 pagos de IVA
- Últimos 3 pagos de ingresos brutos<sup>97</sup>

5. Cargar al SIM:

Se procede a cargar toda la información en el simulador del Excel.

6. Cargar en BT:

Se carga el préstamo en Bantotal hasta obtener el número de instancia de la operación.

7. Solicitar aprobación:

Se solicita la aprobación vía e-mail informando:

- número de instancia
- monto de la operación
- plazo del crédito
- monto de la cuota
- nombre y apellido de la persona
- número de DNI

7.1 ¿Se aprueba?

Si la operación es aprobada se procede al paso 8, si la operación no es aprobada se procede al paso

7.2.

---

<sup>97</sup>En el caso de haber ingresado el pago de manera unificada con el Monotributo se considera válido presentar dicho comprobante.

**7.2 Realizar Corrección:**

Se deben de realizar todas las correcciones que se solicitaron.

**8. Imprimir y liquidar:**

Se procede a liquidar el préstamo e imprimir la documentación para constituir el legajo imprimiendo:

- Mutuo, pagaré y/o prenda (según corresponda)
- Detalle de liquidación de préstamo
- Aprobación del préstamo
- Solicitud del préstamo
- Registro de firma
- Reglamento de caja de ahorro
- Formulario de autorización debito (en caso de corresponder)
- PEPs
- Perfil - Declaración jurada del origen de los fondos
- Anexo de cargos y comisiones
- Solicitud de apertura de caja de ahorro en pesos
- Solicitud de apertura de caja de ahorro en dólar (si es que es paquete cuenta Montemar)
- Seguro de vida (en caso de corresponder)
- Anexo legal del paquete cuenta (en caso de corresponder)

**9. Firmar:**

Se le solicita al cliente que firme la documentación y se le deja una copia del detalle de la liquidación.

**10. Realizar el 850:**

Se deben de realizar las siguientes transacciones:

- 850 fast cash
- 870 la comisión cuenta Montemar (en caso de corresponder)

- 111 retiro de efectivo o transferencia (también el cliente puede optar por dejar el dinero en su caja de ahorro)<sup>98</sup>.

#### 11. Digitalizar persona:

Se digitaliza la documentación firmada por el cliente:

- PEPs
- Perfil-Declaración de fondos
- Registro de firma
- Seguro tranqui (en caso de corresponder)

#### 12. Digitalizar seguro de vida:

Se procede a digitalizar el seguro de vida ingresando al sistema por operación, el resto del legajo es digitalizado en administración. Luego se controla la operación y se la marca como “a controlar”.

#### 13. Enviar:

Se marca la operación como “traslado a sucursal” (en todas las sucursales menos en casa matriz que esto es realizado por el sector administración) y luego se envía el legajo a Sucursal Mendoza, al sector administración<sup>99</sup>.

---

<sup>98</sup>Esto puede ser realizado por el ATP o el cajero

<sup>99</sup>Solo para sucursales de zona norte, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, en las demás el legajo es dejado en el sector administración correspondiente

## Simbología

**ACTIVIDAD O  
PROCESO**



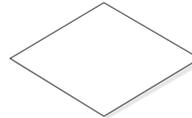
**INICIO O FIN**



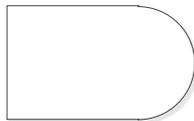
**REFERENCIA A OTRA  
PAGINA**



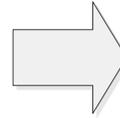
**TOMA DE DECISIÓN**



**ESPERAR, DEMORA O  
RETRASO**



**ENVIÓ O TRASLADO**



**COMUNICACIÓN  
INSTANTÁNEA O EMAILS**



**SIGUIENTE ACTIVIDAD**



## Manuales y normativas relacionadas a este manual

- Fichas de producto
- [Manual de Procedimientos de Riesgo Crediticio, Clasificación y Previsionamiento de Deudores – Área Administrativo Financiera](#)
- [Manual de Procedimientos de Préstamos de Consumo - Área Comercial](#)
- [Procedimientos Prestamos con Débitos en cuentas de Banco Nación](#)
- [Políticas de créditos de Microfinanzas Montemar](#)
- [Manual de Créditos Comerciales y Comerciales Asimilables a Consumo](#)
- [Instructivo sobre Legajo de Clientes](#)

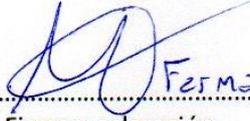
---

<sup>i</sup>En el manual se utiliza la denominación “seguro de vida” para hacer referencia al producto conocido como “seguro 580”

### DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, ..... 22/08/19

.....  Fermán Marcos  
Firma y aclaración

..... 28601 .....  
Número de registro

..... 37124820 .....  
DNI