



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

La Universidad Católica de Loja

## **ÁREA ADMINISTRATIVA**

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**“Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora Cía. Ltda., del cantón Palora, provincia Morona Santiago.”**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Martínez Ortiz, Fabián Xavier.

DIRECTOR: Vanegas Villa, Medardo Ángel, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO PUYO

2014

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

**Magíster**

**Medardo Ángel Vanegas Villa**

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

### **De mi consideración**

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora Cía. Ltda., del cantón Palora, provincia Morona Santiago”, realizado por Martínez Ortiz Fabián Xavier, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, abril de 2014

F.....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Fabián Xavier Martínez Ortiz, declaro ser Autor del presente trabajo de fin de maestría: “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora Cía. Ltda., del cantón Palora, provincia Morona Santiago”, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo el Magíster Medardo Ángel Vanegas Villa, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

F.....

Martínez Ortiz Fabián Xavier

Cédula: 1600508855

## **DEDICATORIA**

A mi familia, por su permanente apoyo en el proceso de formación académica y motivación en el desarrollo del trabajo de investigación, ingredientes sustanciales que facilitaron el poder cumplir esta meta.

A Dios, por mantener encendida la llama de mi vida, brindarme fuerza y perseverancia para culminar con éxito esta maravillosa experiencia que pondré al servicio de la sociedad con fines edificantes.

Fabián Xavier Martínez Ortiz

## **AGRADECIMIENTO**

Al personal docente y administrativo del Programa de la Maestría en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Particular de Loja, por sus invaluable conocimientos vertidos durante el proceso de mi formación académica.

Al Director de Tesis, Magíster Medardo Vanegas, por su acertada orientación en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Al talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora Cía. Ltda., por su gran predisposición y apoyo incondicional en el levantamiento de la información y ejecución del presente trabajo; sin su participación habría sido imposible realizar esta investigación.

Fabián Xavier Martínez Ortiz

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
RESUMEN EJECUTIVO .....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>4</b>
<b>ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>4</b>
1.1. Reseña histórica .....	4
1.2. Productos y servicios.....	5
1.3. El problema .....	6
1.4. Justificación .....	7
1.5. Objetivos .....	8
1.5.1. Objetivo General .....	8
1.5.2. Objetivos específicos .....	8
1.6. Hipótesis .....	8
1.7. Alcance .....	9
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>10</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>10</b>
2.1. Enfoque de la modalidad.....	11
2.2. Modalidad y tipos de investigación.....	11
2.2.1. Investigación descriptiva.....	11
2.2.2. Investigación explicativa .....	12
2.3. Población y muestra .....	12
2.3.1. Población.....	12
2.3.2. Muestra .....	12
2.4. Operacionalización de variables .....	14
2.5. Recolección de la información .....	15
2.5.1. Técnicas e instrumentos .....	15
2.5.1.1. Observación .....	15
2.5.1.2. Encuestas.....	15

2.5.2. Fuentes de información .....	16
2.6. Procesamiento y análisis de la información .....	16
2.6.1. Procesamiento .....	16
2.6.2. Análisis de la información .....	16
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>24</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>24</b>
3.1. Antecedentes investigativos .....	25
3.2. Fundamentación técnica .....	26
3.3. Fundamentación filosófica.....	26
3.4. Fundamentación teórica .....	26
3.4.1. Gestión Financiera .....	26
3.4.1.1. Objetivos de la gestión financiera .....	27
3.4.1.2. Funciones de la gestión financiera .....	28
3.4.2. Riesgo de crédito .....	29
3.4.3. Gestión de crédito .....	33
3.5. Marco conceptual .....	35
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>37</b>
<b>ESTUDIO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PALORA CÍA. LTDA. ....</b>	<b>37</b>
4.1. Antecedentes .....	38
4.2. Misión.....	38
4.3. Visión .....	38
4.3. Valores .....	39
4.5. Objetivos .....	39
4.6. Localización .....	39
4.7. Estructura organizacional .....	40
4.8. Clientes .....	40
4.9. Proveedores.....	41
4.10. Competencia.....	41
4.11. Marco legal .....	42
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>43</b>
<b>PROPUESTA: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA OPTIMIZAR LOS SERVICIOS BANCARIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PALORA CÍA. LTDA.....</b>	<b>44</b>
5.1. Objetivos .....	44

5.2. Análisis de la situación actual.....	44
5.2.1. Gestión aplicada en la aprobación de créditos .....	44
5.2.2. Levantamiento de la información.....	45
5.2.3. Alcance.....	45
5.2.3.1. Segmentos del análisis .....	46
5.3. Eficiencia de la gestión según el Análisis de Valor Agregado (AVA) .....	46
5.3.1. Flujograma del crédito hipotecario y comercial .....	47
5.3.2. Algoritmo del crédito hipotecario y comercial.....	47
5.3.3. Inventario de las actividades del proceso .....	50
5.4. Modelo de procesos para optimizar los tiempos en la aprobación y desembolso de los créditos hipotecarios y comerciales .....	53
5.4.1. Hoja de ruta para créditos hipotecarios.....	54
5.4.2. Hoja de ruta para créditos comerciales .....	55
5.4.3. Análisis e interpretación de las hojas de ruta.....	55
5.4.4. Cuestionario de control interno.....	56
5.4.5. Problemas encontrados .....	56
5.4.6. Construcción de la matriz de Holmes.....	58
5.4.7. Diagrama de Pareto .....	59
5.4.8. Análisis de la Matriz de Holmes.....	60
5.4.9. Optimización de los procesos de crédito.....	60
5.5. Flujograma para créditos comerciales e hipotecarios .....	65
5.6. Evaluación de los procesos propuestos.....	68
5.7. Difusión de los procesos .....	68
5.7.1. Objetivo de la difusión.....	68
5.7.2. Lo que el expositor debe conocer .....	69
5.7.3. Duración del programa de difusión.....	69
5.7.4. Presupuesto .....	69
5.7.5. Costo beneficio .....	70
5.7.6. Mejoramiento continuo de los procesos.....	70
CONCLUSIONES.....	72
RECOMENDACIONES .....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	74
ANEXOS.....	75

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La deficiente gestión administrativa para aprobar los créditos, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora Cía. Ltda. (CACPEP Cía. Ltda.), ubicada en la provincia de Morona Santiago, se presenta como una necesidad de urgente atención, debido a su gestión funcional caracterizada por la duplicación de tareas, tiempos y recursos, los cuales están generando desperdicios, en consecuencia gastos, limitando de esta forma su productividad. Promover el tránsito de la Cooperativa, desde una gestión funcional hacia una de procesos, es necesario porque le permitirá mejorar su competitividad, agregar valor al producto destinado al cliente, establecer responsabilidades, medir el nivel de satisfacción del cliente, otros. Los resultados del diagnóstico empresarial confirman la existencia de una gestión funcional donde se agrupan en departamentos las actividades relacionadas entre sí, razón por la cual, se propone la gestión por procesos en la aprobación y desembolso de los créditos hipotecarios y comerciales, enfocados en la disminución de tiempos; la prueba piloto de aplicación, efectuada con el jefe de crédito de la CACPEP Cía. Ltda., arrojaron excelentes resultados en su optimización.

**PALABRAS CLAVES:** PROCESOS, COOPERATIVA, SOCIOS, CRÉDITO, MERCADO.

## **ABSTRACT**

The poor administrative management to approve credit, Cooperative Savings and Credit Small Business Palora Co. Ltda. (CACPEP Co. Ltda.), located in the province of Morona Santiago, is presented as an urgent care due to functional management characterized by duplication, time and resources, which are generating waste expenditures thus limiting thus productivity. Promoting Transit Cooperative management from a functional to a process, it is necessary because it will improve their competitiveness, will add value to the product for the customer, establish responsibilities, measure the level of customer satisfaction, others. Business assessment results confirm the existence of a functional management where activities are grouped together into departments. The analysis of the activities implemented in the credit approval, determine corresponding to value- adding processes for the customer, so that their design and implementation should be directed to the satisfaction thereof. Process management proposed for the approval and disbursement of mortgage and commercial loans focus on decreasing times. Pilot implementation conducted with the head of credit CACPEP Co. Ltda. test yielded excellent results in optimization.

**KEYWORDS:** PROCESS, COOPERATIVE, PARTNERS, CREDIT, MARKET.

## INTRODUCCIÓN

La deficiente gestión administrativa en la aprobación de los créditos hipotecarios y comerciales solicitados por los socios, aplicada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora Cía. Ltda., es el problema central que interviene la presente investigación. Sus causas, entre otras, obedecen a los trámites burocráticos, duplicación de tareas y multiplicación de tiempos, que han generado insatisfacción en los usuarios del servicio, provocado la deserción de 1080 clientes, afectando de esta forma su cartera de clientes y crecimiento.

Revisado la información histórica que reposa en la CACPEP Cía. Ltda., no se han identificado proyectos de acción vinculados a intervenir este problema, lo cual ha propiciado su profundización y afectación a la rentabilidad de la organización.

La Constitución de la República del Ecuador, publicada en el Registro 449 del 20 de octubre de 2008, promueve el Plan Nacional para el Buen Vivir y la economía popular y solidaria, en cuyo contexto cobran vida las cooperativas, como generadoras de empleo e impulsoras de proyectos sociales que buscan mejorar la calidad de vida de la población; lo que justifica plenamente el desarrollo de la presente investigación.

Este trabajo fue factible ejecutarlo gracias a la facilidad brindada por la Cooperativa en la recolección de la información, contestación de la encuesta aplicada y discusión de la propuesta presentada; así como a la disponibilidad de recursos humanos, económicos y tecnológicos.

La encuesta aplicada a una muestra de 65 clientes (de un universo de 3600) de la CACPEP Cía. Ltda., en junio de 2013, demostró que el 69% de socios estaban insatisfechos por la demora en la aprobación de sus créditos, lo cual generó una tasa de reclamos del 23%. Con este diagnóstico se comprobó la gestión funcional existente y se planteó un sistema de gestión por procesos para agilizar la aprobación y desembolso de los créditos hipotecarios y comerciales.

**CAPÍTULO I**  
**ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1. Reseña histórica**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora (CACPEP Cía. Ltda.) fue constituida para lograr el bienestar económico y social de sus socios. Para cumplir con este objetivo se maneja la empresa Cooperativa con honestidad, transparencia, responsabilidad y vocación de servicio, con el fin de dar confianza a los socios y a la colectividad.

La CACPEP Cía. Ltda. se constituyó mediante Acuerdo Ministerial No. 0027 del Ministerio de Bienestar Social el 17 de febrero de 1983 y registrada en la Dirección Nacional de Cooperativas, controlada por el MIES, la cual está ubicada en la Avenida Cumandá y Carlos Alzamora, del Cantón Palora, Provincia de Morona Santiago.

Comenzó sus actividades económicas en la ciudad de Palora, con su primer establecimiento ubicado en las calles Cumandá y Carlos Alzamora, en donde se mantiene por treinta años realizando grandes esfuerzos para brindar un servicio de calidad. A partir de este tiempo, logró crecer aceleradamente hasta conseguir una posición financiera y en el mercado cooperativista.

Posteriormente, a partir del año 2010, inicia una reestructuración organizacional aumentando sus sucursales en Morona Santiago así como desarrollando nuevos servicios y productos para la comunidad generadora de ahorros. (Aguirre, 2012). En este proceso se intervinieron las áreas de personal, procesos administrativos, operativos, financieros y tecnológicos. En lo relacionado al talento humano de la institución, ha seleccionado a las personas más idóneas para ejercer los distintos cargos dentro de cada área; son profesionales altamente capacitados y con experiencia en gestión de Cooperativas por más de diez años. (CACPEP Cía. Ltda., 2012).

Esto ha dado a la CACPEP Cía. Ltda., un valor agregado que lo distingue de su competencia, ya que el servicio al cliente se hace de forma eficiente y con el respaldo de un seguimiento y atención personalizado. Respecto a la reestructuración de sus procesos administrativos y financieros la empresa, a partir del año 2011 ha estado en continuo proceso de mejoramiento aplicando diversas estrategias basadas en una planificación o POA, mediante el cual se están aplicando ciertas actividades para optimizar operaciones

como cartera, clientes, inversiones, obligaciones con terceros, activos operacionales, entre otros, de tal forma de poder conseguir la certificación ISO 9001:2008.

Los cambios en el área tecnológica se centran en la formulación de proyectos de factibilidad y de inversión para poder instalar una red de cajeros automáticos propios a nivel nacional, e instalar un sistema lector de huellas digitales para los clientes para su seguridad y los de la institución.

## **1.2. Productos y servicios**

Los productos y servicios que ofrece la CACPEP Cía. Ltda. a la población de Morona Santiago, son los siguientes:

- **Productos comerciales**

- ✓ Asistencia Social.
- ✓ Seguro de Vida.
- ✓ Fondo Mortuario.
- ✓ Seguro de desgravamen.

- **Productos financieros**

- ✓ Libretas de ahorros
- ✓ Plan ahorro
- ✓ Ahorro infantil

- **Créditos**

- ✓ Ordinarios.
- ✓ Emergentes.
- ✓ Automáticos.
- ✓ Especiales.
- ✓ Para lentes
- ✓ Móvil plan.
- ✓ Para feriados.

- **Servicios**

- ✓ Transferencias de dineros a bancos y cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional.
- ✓ Pago de planes y recargas automáticas.
- ✓ Pago de planillas telefónicas.
- ✓ Pagos automáticos de las empresas.
- ✓ Recaudaciones del SRI y matriculación vehicular.

### **1.3. El problema**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora Cía. Ltda., desde su fundación en el año 1983, viene sirviendo a la provincia de Morona Santiago, otorgando créditos hipotecarios, microcréditos, de consumo y comerciales a sus socios, así como también otros servicios adicionales como transferencias de dinero, pagos a proveedores de servicios básicos, SRI y Agencia Nacional de Tránsito, en las cuales sus trabajadores buscan brindar el mejor servicio.

Desde el año 2010, hasta la actualidad, en la CACPEP Cía. Ltda. se han registrado 1.080 ex-socios que han cerrado sus cuentas de ahorro, debido a que los créditos hipotecarios y créditos comerciales por ellos contratados -cuyos montos ascienden a \$ 8.100.000 (324 socios) y \$ 3.780.000 (756 socios), respectivamente-, no han sido desembolsados en el tiempo pre establecido, demorándose más de 15 días a partir del ingreso de la solicitud de crédito.

Debido a esta deficiente gestión administrativa para aprobar los créditos, caracterizada por trámites burocráticos, duplicación de tareas y multiplicación de tiempos, las cuales generan desperdicios de recursos, se ha hecho evidente la insatisfacción de los socios, así como la urgente necesidad de buscar una solución para atender eficientemente la demanda de créditos y evitar la deserción masiva de los clientes, cuyo mayor impacto sería el cierre de la CACPEP Cía. Ltda.

Todas estas consecuencias representan una pérdida para la institución, tanto en el indicador de crecimiento como en su imagen, debido a que muchos socios de comunidades indígenas

como los shuar y huaorani, han dejado de participar en créditos hipotecarios, disminuyendo su cartera de créditos en un 10%, es decir un aproximado de 360 socios.

Una prioridad de la CACPEP Cía. Ltda. consiste en mantener un segmento de mercado específico, como son los socios de las comunidades indígenas de la selva amazónica: shuaras y huaorani, pero la falta de una gestión por procesos está provocando la pérdida de clientes.

En la actual era de la globalización del mercado de consumidores, las organizaciones deben fidelizar a los clientes, ofreciéndoles productos y servicios de calidad, ágiles y oportunos, que satisfagan sus necesidades y expectativas.

Dentro de nuestro país existen un sin número de instituciones financieras que buscan aumentar su cartera de clientes, ofreciendo cada vez nuevas ventajas y beneficios, tecnología de punta y calidad en el servicio. Si la CACPEP Cía. Ltda. no se incorpora a este nuevo escenario de competitividad, mejorando su gestión administrativa, a través de procesos dinámicos que generen valor para los socios, no podrá ser sostenible en la línea del tiempo.

#### **1.4. Justificación**

El diseño de un sistema de gestión por procesos, en el departamento de créditos, optimizará la gestión administrativa en la aprobación y otorgamiento de créditos hipotecarios y comerciales, mejorando todas las actividades de funcionarios desde el momento que ingresa la solicitud al Sistema Administrativo Financiero (SADFIN), hasta ser finalmente aprobada y desembolsada.

El proyecto de diseño de un nuevo modelo de gestión por procesos, en la CACPEP Cía. Ltda., garantizará que la institución financiera adquiera una excelente imagen corporativa en el mercado, por esta razón la necesidad de este estudio, que tendrá la finalidad de beneficiar al desarrollo empresarial, la satisfacción de los socios y en consecuencia la optimización de los rendimientos.

Dentro de los múltiples beneficios que se conseguirán con este proyecto, entre otros, se citan los siguientes:

- ✓ Eliminar las actividades engorrosas que no agregan valor al cliente.
- ✓ Contribuir al incremento de las colocaciones, procesando grandes volúmenes de operaciones.
- ✓ Optimizar los tiempos de espera en la aprobación de los créditos solicitados por los socios.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General.**

- Diseñar un modelo de gestión por procesos para optimizar los servicios bancarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora Cía. Ltda.

### **1.5.2. Objetivos específicos.**

1. Investigar la definición e importancia de los procesos y gestión financiera para mejorar las tareas de la CACPEP Cía. Ltda.;
2. Conocer la situación actual de la Cooperativa y evidenciar la necesidad del sistema de administración por procesos;
3. Identificar los procesos técnicos y administrativos que se desarrollan actualmente en la Institución para la aprobación y desembolso de créditos hipotecarios y comerciales;
4. Elaborar una propuesta de gestión por procesos para agilizar la aprobación y desembolso de los créditos hipotecarios y comerciales.

## **1.6. Hipótesis**

El diseño de un modelo de gestión por procesos disminuye el tiempo de aprobación de los créditos hipotecarios y comerciales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora Cía. Ltda.

## **1.7. Alcance**

Para el desarrollo de esta investigación, CACPEP Cía. Ltda., aportará con toda la información administrativa, económica y financiera gestionada en el departamento de crédito y cobranzas, en lo que se refiere a operaciones con créditos hipotecarios y comerciales. La investigación comprenderá desde el momento de ingresar la solicitud de crédito hasta su aprobación y desembolso, en la que el investigador aportará con su propuesta para implementar un eficiente modelo de gestión por proceso que logre optimizar la aprobación de estos créditos.

El modelo de gestión por procesos, dentro del departamento de crédito y cobranzas, cubrirá las etapas de pre evaluación e ingreso de datos del solicitante, evaluación de solicitudes de crédito, verificación telefónica, análisis de crédito, constitución de garantías, instrumentación, desembolso, custodia y análisis de valor agregado.

**CAPÍTULO II**  
**METODOLOGÍA**

## **2.1. Enfoque de la modalidad**

La modalidad de la investigación es cualicuantitativa, porque se analizan la eficiencia de los procesos operativos de aprobación y desembolso de créditos realizados por el personal en el departamento de créditos de la CACPEP Cía. Ltda., identificando aquellos procesos que no están siendo gestionados eficientemente, y que es la causa para que la aprobación y desembolso de los créditos hipotecarios y comerciales demoren más de 15 días.

También utiliza el método deductivo-inductivo, porque estudia aspectos generales para obtener conclusiones particulares del hecho estudiado, esto significa que se identificarán y evaluarán los procesos actuales ejecutados para la aprobación de créditos, con el fin de estructurar nuevos procesos, flujogramas que servirán de base para elaborar un nuevo modelo de gestión operativa en la Cooperativa objeto de estudio.

De la misma forma, el método inductivo partirá de hechos particulares para obtener conclusiones generales, mediante el recogimiento de información real de los socios, con el objetivo de conocer su nivel de satisfacción con los tiempos de aprobación y desembolso de los créditos hipotecario y comercial.

De esta forma la modalidad de investigación, se complementa mediante la aplicación de diferentes metodologías y técnicas que permitirán la comprobación de la hipótesis planteada, que será la base para determinar los pasos a ejecutarse en la propuesta de investigación.

## **2.2. Modalidad y tipos de investigación**

Los tipos de investigación aplicada en el desarrollo de la presente investigación, comprenden las siguientes:

### **2.2.1. Investigación descriptiva.**

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Mediante la investigación descriptiva, se describirá de forma exacta las actividades actuales que realizan los empleados del departamento de crédito de la CACPEP Cía. Ltda., en la aprobación y desembolso de créditos hipotecarios y comerciales.

### **2.2.2. Investigación explicativa.**

La investigación explicativa busca el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. El estudio explicativo permitirá conocer los riesgos operativos encontrados en la gestión de créditos, desde el momento que ingresa la solicitud, su evaluación y transferencia a la central de riesgos, su aprobación o negación, y el desembolso del dinero al socio.

## **2.3. Población y muestra**

### **2.3.1. Población.**

La población es una colección de datos cuyas propiedades se analizan; colección completa a estudiar la cual contiene todos los temas de interés. La población en el presente estudio, estará conformada por los socios activos que han recibido créditos hipotecarios y comerciales en la matriz de la CACPEP Cía. Ltda. de Morona Santiago, cuyo detalle es el siguiente:

Tabla 1: Socios que recibieron créditos de la CACPEP Cía. Ltda., año 2012

<b>TIPO DE CRÉDITO</b>	<b>NÚMERO DE SOCIOS BENEFICADOS</b>	<b>TOTALES</b>
Hipotecario	1200	3600
Comercial	2400	

**Fuente:** Departamento de Crédito, Cooperativa Palora, 2012

**Elaborador por:** Xavier Martínez

### **2.3.2. Muestra.**

La muestra es una parte de la población de interés, una sub- colección seleccionada de una población. En el caso que nos ocupa, la muestra estará conformada por un determinado

número de socios que han recibido créditos hipotecarios y comerciales, cuyo cálculo se efectúa a través de la siguiente fórmula:

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

De donde:

N= 3600	Población
p= 0,50	Probabilidad positiva
q= 0,50	Probabilidad negativa
$\sigma = 1,64$	Para un nivel de confianza de 90%.
e= 0,10	Error permisible 10%

Al aplicar la fórmula estadística se tiene:

$$n = \frac{1.64^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50 \cdot 3600}{(0,10^2 (3600-1)) + (1.64^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5)} = 65 \text{ Encuestas}$$

El tamaño de la muestra corresponde a 65 encuestas a ejecutar en el trabajo de investigación.

## 2.4. Operacionalización de variables

Tabla 2: Matriz de operacionalización de variables

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE						
VARIABLES	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento	Ítems
Independiente: Sistema de Gestión por procesos	Es aquella identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular de las interacciones entre tales procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables de procesos</li> <li>• Gestión de documentos</li> <li>• Capacitación del tiempo</li> <li>• Disminución de</li> <li>• Mejoramiento de procesos</li> </ul>	Efectividad Eficiencia Eficacia Economía	Estadísticas	Matriz de Valor Agregado Diagrama de Pareto	
Dependiente: Optimizar la aprobación de créditos	Es la optimización de las habilidades realizadas por las personas involucradas en el proceso de aprobación de crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preevaluación</li> <li>• Control para el operador de crédito</li> <li>• Procesos de análisis de crédito y digitación al mismo tiempo</li> <li>• Eliminación de instancias del visado.</li> </ul>	Productividad Capacidad administrativa Calidad Desempeño	Observación Encuestas	Guía de observación Cuestionario	2,4,6,8,10

Elaborado por: Xavier Martínez

## **2.5. Recolección de la información**

Para tomar decisiones adecuadas en el tratamiento y solución del problema central que motiva efectuar la presente investigación, fue necesario recurrir a fuentes primarias y secundarias con el objeto de recoger información suficiente, organizar los datos recopilados y plantear posteriormente una solución efectiva.

### **2.5.1. Técnicas e instrumentos.**

La presente investigación utilizará como técnicas de recolección de información la observación y la encuesta.

#### **2.5.1.1. Observación.**

La observación es aquella técnica de investigación, la cual recoge información visual de lo que ocurre, lo que nuestro objeto de estudio hace o cómo se comporta. En esta investigación, la observación la realizará el investigador en el departamento de crédito de la CACPEP Cía. Ltda., utilizando una Guía de Observación, en la que registrará aquellos aspectos relevantes que configuran los procesos administrativos y financieros que implican la aprobación y desembolsos de créditos hipotecarios y comerciales para los socios.

#### **2.5.1.2. Encuestas.**

La encuesta es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica.

Para esta investigación, la encuesta se aplicará a 65 socios que han sido beneficiados con créditos hipotecarios y comerciales, cuyos contactos el investigador obtendrá de la base de datos del jefe de Crédito de Cooperativa, en donde aplicará la encuesta utilizando el e-mail propio, como medio de comunicación y transportación de resultados, con el fin de agilizar el proceso.

Esta encuesta se hará con un cuestionario de diez preguntas cerradas para ahorrar tiempo al socio, y agilizar la tabulación estadística del investigador. El objetivo de esta encuesta es

conocer el índice de satisfacción del socio con el tiempo de espera para la aprobación de los créditos hipotecario y comercial en la entidad financiera.

### **2.5.2. Fuentes de información.**

Son los recursos que se utilizan con el propósito de averiguar la información necesaria para la elaboración de este proyecto, aquí se hará uso tanto la fuente primaria como la secundaria, la primera es la que se obtiene de primera mano utilizando la observación de las actividades en el departamento de crédito y la encuesta a socios activos.

Mientras que las fuentes secundarias son aquellas que ya existen y están disponibles al público en distintos medios, como los libros, revistas, periódicos, estudios, tesis e Internet, a utilizarse en el presente investigación

## **2.6. Procesamiento y análisis de la información**

### **2.6.1. Procesamiento.**

El procesamiento de la información seguirá los siguientes pasos:

- ✓ Tabulación de las preguntas del cuestionario utilizando como herramienta la hoja electrónica Excel.
- ✓ Uso de la técnica de estadística descriptiva para codificar la información
- ✓ Elaboración de gráficos en Excel, de los datos tabulados y codificados.
- ✓ Análisis e interpretación de los resultados de cada pregunta.

### **2.6.2. Análisis de la información.**

El análisis de la información se realizará con el examen de cada uno de los resultados cuantificados de cada pregunta del cuestionario, interpretando su significado, con el fin de apoyar la prueba de hipótesis y complementar el desarrollo de las conclusiones y recomendaciones del estudio.

## Análisis

Índice de satisfacción del socio con los servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora Cía. Ltda.

### 1. Índice de satisfacción del cliente por la forma en que la CACPEP Cía. Ltda. gestionó su crédito.

Tabla 3: Satisfacción de cliente por la atención de la CACPEP Cía. Ltda.

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJES
Si	20	31
No	45	69
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada en Palora, junio de 2013

Elaborado por: Xavier Martínez

Más del 69% de los socios se sienten insatisfechos con la gestión aplicada por la CACPEP Cía. Ltda. en sus requerimientos, lo cual revela la necesidad de revisar los procedimientos y alinearlos a las expectativas de los clientes; lo contrario provoca la deserción de los socios, debilitándose de esta forma la cartera de la institución financiera, sus ingresos, rentabilidad y crecimiento.

### 2. Expectativas de los clientes cuando tramitan su crédito

La encuesta revela que los clientes valoran mucho la agilidad y un menor tiempo en el trámite para la obtención de un crédito, características que ha descuidado la CACPEP Cía. Ltda., generando de esta forma insatisfacción en los clientes. A esto se suma la amabilidad como elemento generador de confianza que debe practicar el personal de la institución financiera con los socios, porque más que productos y servicios, la gente adquiere experiencias; si estas son positivas, vuelve y recomienda a otros, caso contrario, desertará. Esto se puede apreciar en la siguiente figura.

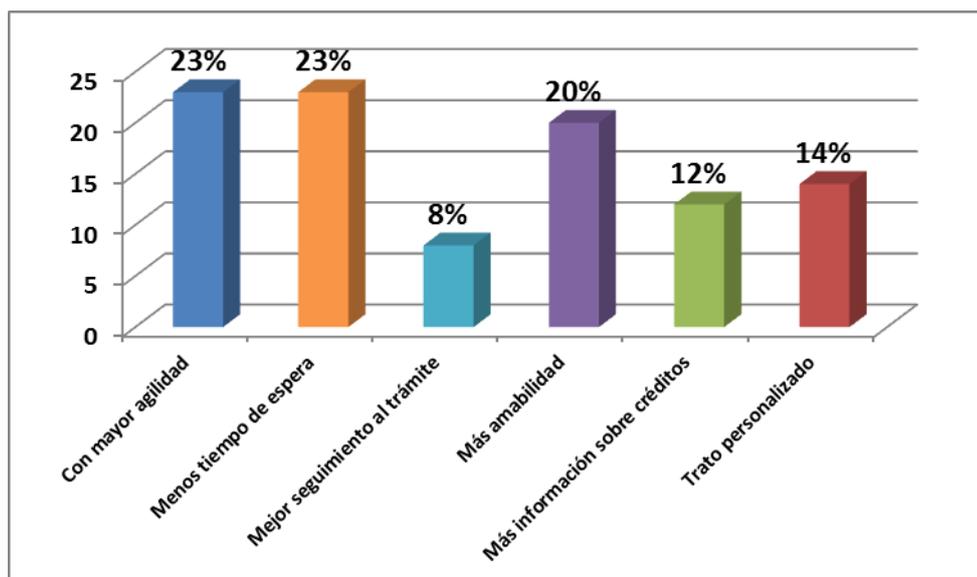


Figura 1: Características que debería tener la gestión la crédito  
Fuente: Encuesta realizada en Palora, junio de 2013

### 3. Nivel de reclamos por la mala gestión de créditos en la CACPEP Cía. Ltda.

Tabla 4: Tasa de reclamos por mala gestión de créditos

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJES
Insatisfecho	15	23
Satisfecho	50	77
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada en Palora, junio de 2013  
Elaborado por: Xavier Martínez

La tasa de reclamos por una mala gestión de los créditos solicitados, según los encuestados, se ubica en el 23%, lo cual evidencia la insatisfacción y cuestionamiento a la gestión administrativa efectuada por la CACPEP Cía. Ltda. El nivel de reclamos en una empresa competitiva debería ubicarse en -1% con respecto al total de clientes; la Cooperativa acusa una necesidad urgente de reducir la cantidad de reclamos, mediante la eliminación de los cuellos de botella que retrasan la recepción, análisis, aprobación y desembolso de los créditos.

#### 4. Diligencia en la comprobación de datos previo a la aprobación del crédito

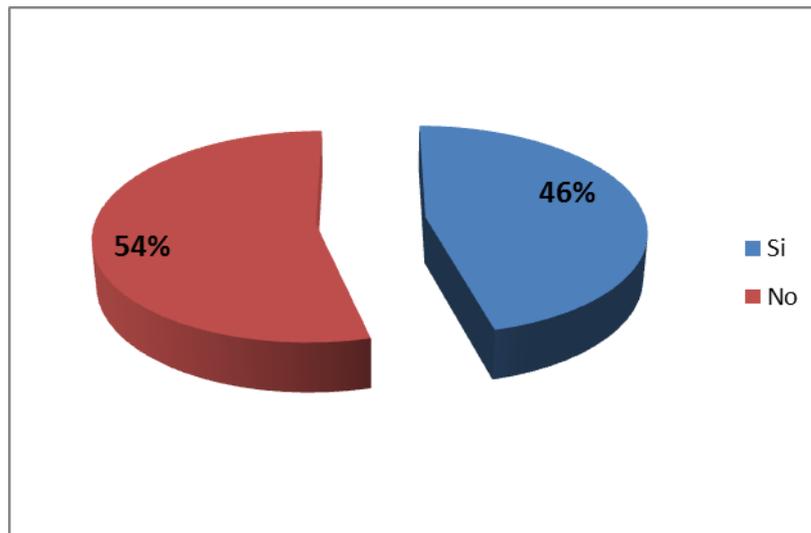


Figura 2: Rapidez en la comprobación de datos  
Fuente: Encuesta realizada en Palora, junio de 2013

El 54% de los encuestados expresan que la comprobación de datos del solicitante del crédito, por parte del personal de la CACPEP Cía. Ltda., no se lo efectúa de forma diligente, por lo tanto su percepción es que tardan demasiado. Cuando un cliente solicita un crédito lo necesita en el menor tiempo posible, si una de las etapas de verificación tarda mucho, se produce el descontento de las personas que lo puede llevar al desistimiento.

#### 5. Tiempo utilizado por la CACPEP Cía. Ltda. en comprobar los datos consignados en la solicitud de crédito

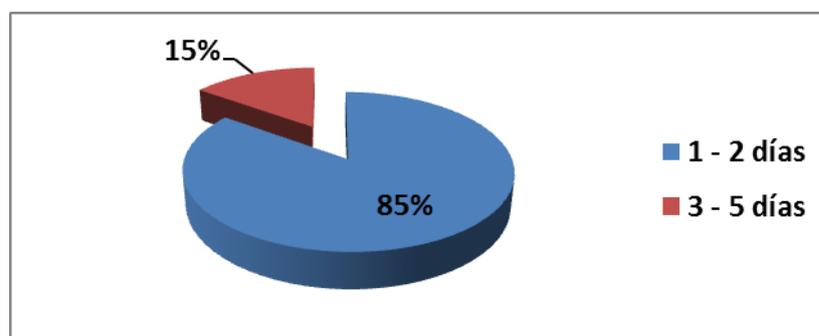


Figura 3: Tiempo aplicado en la verificación de datos del cliente  
Fuente: Encuesta realizada en Palora, junio de 2013

Los 85% y 15% de encuestados manifiestan que la cooperativa se tarda de 1 a 2 días y de 3 a 5 días respectivamente, en comprobar los datos personales consignados en la solicitud de crédito, periodos de tiempo que resultan ser muy elevados porque se trata de información que se podría contrastar en un día. Esta oportunidad de mejora, debe propender a reducir los tiempos asignados en la verificación de datos, para que la aprobación del crédito se lo haga en un tiempo competitivo.

## 6. Tiempo utilizado por la CACPEP Cía. Ltda. en el análisis de la documentación de crédito

Tabla 5: Tiempo destinado al análisis de la documentación de crédito

<b>RESPUESTAS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJES</b>
1 - 2 días	15	23
3 - 5 días	32	49
6 - 10 días	18	28
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada en Palora, junio de 2013

Elaborado por: Xavier Martínez

En la revisión de los documentos para la obtención del crédito, entregados por los clientes, la CACPEP Cía. Ltda. no tiene un tiempo estándar competitivo, un 28% sostiene que se tardaron de 6 a 10 días y el 49% establece de 3 a 5 días. Sin embargo a un 23% le atendieron en un lapso de 1 a 2 días, lo que demuestra la factibilidad de reducir los tiempos de revisión, siempre y cuando se solucionen las restricciones existentes en la gestión administrativa.

## 7. Tiempo en que la CACPEP Cía. Ltda. aprueba el crédito

Del 100% de personas idóneas para la obtención del crédito, apenas al 3% se lo aprueba en un lapso de 11 a 13 días, mientras al 97% se tardan entre 14 y 50 días, tiempos demasiados elevados si se toma en consideración que el sistema financiero nacional se encuentra estable y líquido, donde bancos y cooperativas ofrecen aprobación de créditos en periodos de 1 a 3 días.

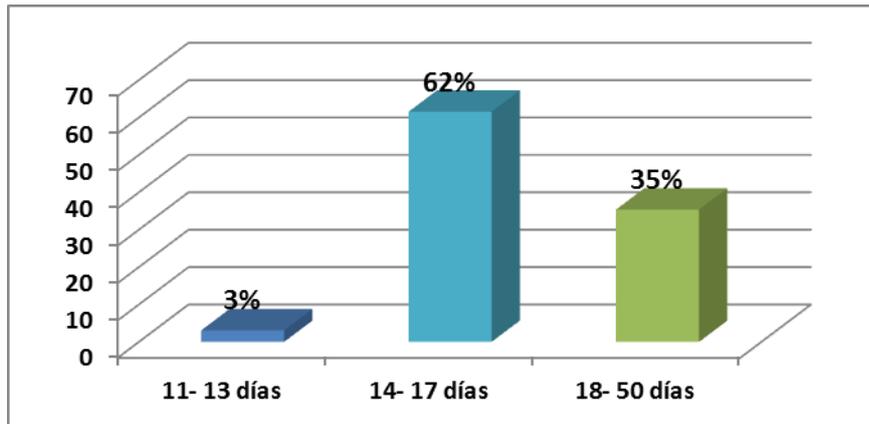


Figura 4: Promedio de tiempo en la aprobación del crédito  
Fuente: Encuesta realizada en Palora, junio de 2013

### 8. Tiempo que se tarda la CACPEP Cía. Ltda. en desembolsar el crédito aprobado

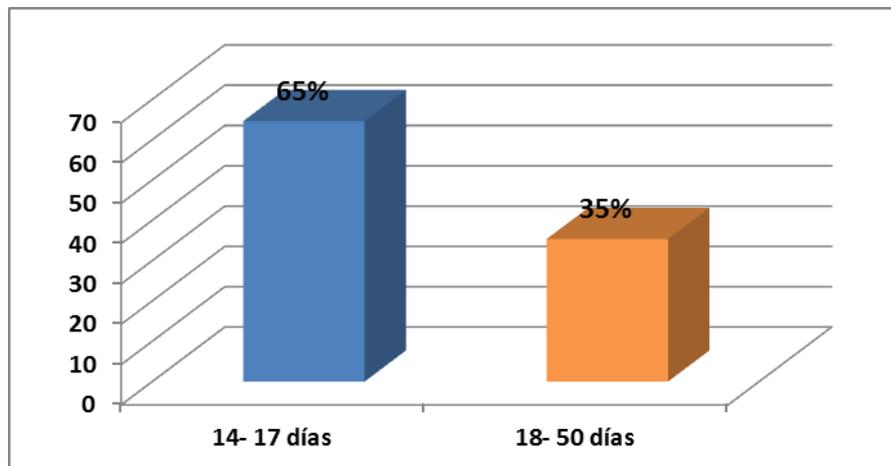


Figura 5: Tiempo en que se entrega el dinero objeto del crédito  
Fuente: Encuesta realizada en Palora, junio de 2013

El tiempo que tarda la CACPEP Cía. Ltda. en entregar el crédito a los clientes, una vez aprobado, no es nada competitivo y de seguro genera insatisfacción. Desembolsar el dinero en un lapso de 14 a 50 días resulta improcedente porque si ya se cumplió y aprobó los requisitos por parte del socio, no se justifica la demora en la entrega. Esta actividad debe ser revisada y mejorada, porque a través de ella se perfecciona la relación contractual entre deudor y acreedor, lo contrario no los fortalece.

## 9. Calificación al tiempo de espera en la aprobación del crédito.

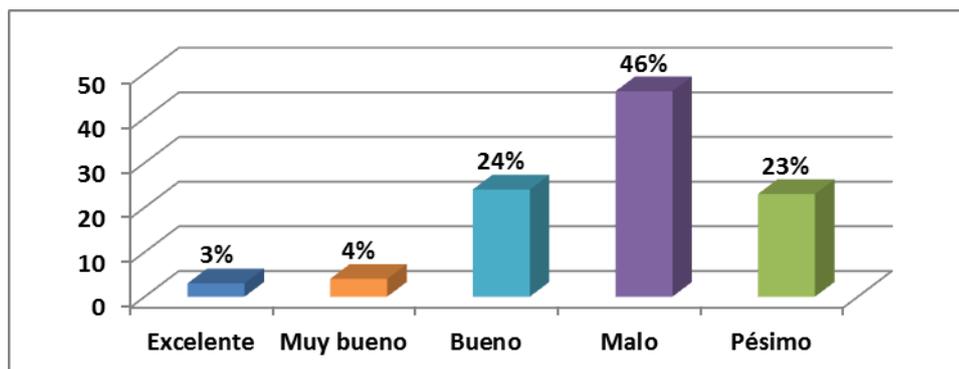


Figura 6: Calificación otorgada al tiempo de aprobación del crédito  
Fuente: Encuesta realizada en Palora, junio de 2013

El 46% y 23% califican como malo y pésimo respectivamente, el tiempo que demora la CACPEP Cía. Ltda. en la aprobación del crédito, es decir, más de la mitad de los encuestados están descontentos con esta práctica de la empresa, su nivel de servicio está en franca contradicción con respecto a las expectativas de los clientes que los convierte en potenciales desertores.

## 10. Causas que motivan a la CACPEP Cía. Ltda. la demora en la aprobación de créditos.

Una amplia mayoría de personas encuestadas (61%) considera que la mala administración es la causa por la que se demora demasiado la aprobación de los créditos; mientras un 31% piensa que la tardanza obedece a la falta de procesos.

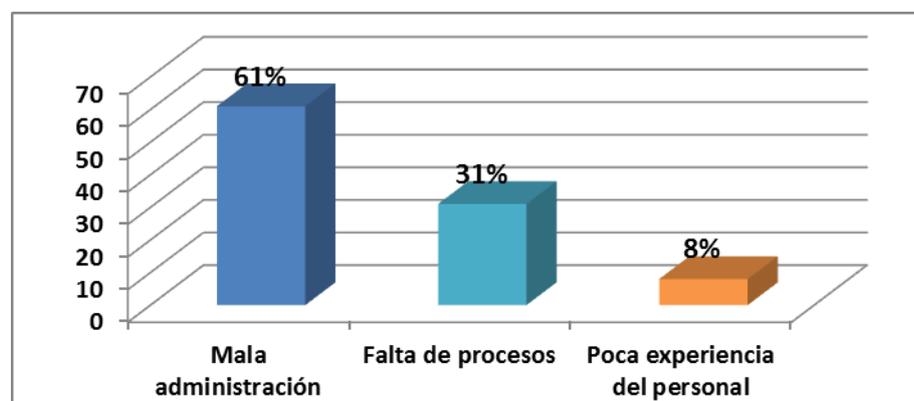


Figura 7: Motivos que provocan la tardanza en la aprobación del crédito  
Fuente: Encuesta realizada en Palora, junio de 2013

Cuando los productos y servicios que ofrece una institución no responden a las necesidades y expectativas de los clientes, sin duda alguna, esto recae en los responsables de la administración quienes tienen la obligación de medir el nivel de satisfacción de sus clientes e ir adoptando correctivos de forma oportuna. El modelo de gestión que adopte la administración de la Cooperativa debe estar orientada a la satisfacción total de los socios, en este enfoque toma vigor la gestión por procesos.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO TEÓRICO**

### **3.1. Antecedentes investigativos**

El Diseño de un modelo de gestión por procesos para optimizar el tiempo de espera en la aprobación y desembolso de créditos hipotecarios y comerciales de la CACPEP Cía. Ltda., parte de la fundamentación teórica de Elizondo (2003), quien en su libro Medición Integral de riesgo de crédito, informa sobre los factores que los modelos de riesgo de créditos deben tomar en cuenta para adaptarse a las circunstancias comúnmente observadas en países emergentes.

También el aporte de Suntaxi (2007), fue relevante en el desarrollo teórico y técnico de esta investigación, pues la propuesta utilizará varios de los procesos usados para gestionar el sistema de control interno para el área de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Juan de Cotogchoa Ltda, en cuyo trabajo de tesis se plantean como objetivos conocer los proceso operativos de créditos y cobranzas vigentes en la Cooperativa, describiendo los procedimientos control a ser aplicados en el área de crédito y cobranzas, como también diseñando procedimientos claros, sobre todo comprensibles para un mejor control de los procesos actuales dentro del marco legal y conceptual.

El trabajo investigativo considera también la propuesta práctica de Herrera (2012), dentro de su trabajo de grado, que propone analizar los procesos de cartera de crédito de las instituciones del sistema financiero nacional, detectar los riesgos operativo-financieros e implementar controles internos, tomando en cuenta los objetivos planteados por el autor, siendo el más importante y en el que se basa este estudio, aquel que cumple con la implementación de controles que permitan que las entidades financieras no presenten pérdidas económicas por el mal funcionamiento o mala ejecución de sus subprocesos.

Finalmente, el aporte de Gómez. (2004), a la presente investigación, está con su trabajo de grado, titulado sistema de gestión de calidad de acuerdo con la Norma ISO 9001:2000 en la Fábrica de Crédito de Banco Colmena de la ciudad de Bogotá, el cual plantea como objetivos, determinar el nivel de cumplimiento de los procesos en la fábrica de crédito del Banco Colmena frente a la Norma ISO 9001:2000, determinar las etapas del proceso de gestión de calidad, análisis de los procesos de créditos y elaborar un Plan de acción para cubrir los puntos críticos encontrados, el cual para el investigador será la mejor fuente de información, de entre todas.

### **3.2. Fundamentación técnica**

El marco teórico de este proyecto posee su fundamentación técnica en la información cuantitativa y cualitativa proporcionada por la CACPEP Cía. Ltda., y su personal del departamento de créditos, también la Universidad Técnica Particular de Loja, proporcionó información de textos sobre Banca y Finanzas, al igual que otras investigaciones realizadas por autores de tesis.

La fundamentación técnica contiene estructuras, flujogramas de procesos, controles y herramientas que determinan la viabilidad de la propuesta para implementar un modelo de gestión por procesos en la Cooperativa objeto de estudio.

### **3.3. Fundamentación filosófica**

Esta investigación está enfocada al desempeño eficiente del personal del área de créditos, encargado de la aprobación y desembolso de créditos, mediante el diseño de un Modelo de gestión por procesos, que agilizará los trámites y optimizará el tiempo de espera para aprobar los créditos hipotecarios y comerciales.

### **3.4. Fundamentación teórica**

El tratamiento teórico del tema de investigación se sujeta a la gestión por procesos, donde las actividades necesarias para ejecutar la aprobación y desembolso del crédito, deben estar secuencialmente ordenadas, de tal forma que transformen las entradas en salidas con un valor agregado al cliente.

#### **3.4.1. Gestión Financiera.**

La Gestión Financiera significa planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades financieras, tales como la contratación y utilización de los fondos de la empresa. (Escribano, 2011, p. 3).

Esto significa la aplicación de principios generales de gestión de los recursos financieros de la empresa.

El ámbito de aplicación y elementos de la gestión financiera, incluyen según el autor, en lo siguiente:

1. Las decisiones de inversión: Aquí se encuentran la inversión en activos fijos (presupuesto de capital) e inversión de activos corrientes, que son aquellas decisiones sobre capital de trabajo.

2. Las decisiones financieras: Se relacionan con el aumento de la financiación de los diversos recursos que dependerán de la decisión sobre el tipo de fuente, el período de financiación, el coste de la financiación y los beneficios de la misma.

3. Decisión de dividendos: Es aquella decisión que hace el Gerente de una institución bancaria o financiera sobre la distribución de utilidades netas. Estos beneficios netos se dividen en dos, y son:

- a. Dividendos para los accionistas: En las que se deciden sobre el dividendo y la tasa.
- b. Los beneficios de las ganancias obtenidas, que dependerán de los planes de expansión y diversificación de la empresa.

#### **3.4.1.1. Objetivos de la gestión financiera.**

Según Navarro (2003), la gestión financiera se refiere en general a la contratación, asignación y control de los recursos financieros, y sus objetivos son los siguientes:

1. Garantizar un abastecimiento regular y suficiente de fondos para la gestión.
2. Asegurar un rendimiento adecuado a los accionistas, que dependen del precio de mercado, la capacidad de ganancia, de la acción y las expectativas de los accionistas.
3. Garantizar la utilización óptima de los fondos. Una vez que los fondos se obtengan, se deben utilizar de la forma máxima posible y al menor coste.
4. Garantizar la seguridad de la inversión, es decir, los fondos deben ser invertidos en empresas de seguros para que la tasa de rendimiento adecuada se pueda lograr.

5. Planificar una estructura de capital sólida, la cual debe ser transparente y con una buena estructura de capital, de tal forma que se mantenga un equilibrio entre deuda y capital propio.

#### **3.4.1.2. Funciones de la gestión financiera.**

Para Escribano (2011), la gestión financiera posee varias funciones dentro de una institución; entre las más importantes tenemos:

1. Estimación de los requerimientos de capital: El Gerente de Finanzas es el encargado de estimar las necesidades de capital de la empresa, lo cual dependerá de los costos y los beneficios esperados y de los programas y políticas futuras de la gestión. Las estimaciones tienen que hacerse de manera adecuada, lo que aumenta la capacidad de ganancia de la empresa.

2. Determinación de la composición de capital: Una vez que la estimación se ha hecho, se decidirá sobre la estructura de capital. Esto implica el análisis de la deuda de capital a corto plazo y largo plazo, lo cual dependerá de la proporción de los fondos propios de una empresa que posee y los fondos adicionales que tienen que ser levantado de terceros.

3. Elección de las fuentes de fondos: los fondos adicionales que adquirirá una empresa, posee muchas opciones como son:

- a. Emisión de acciones y obligaciones.
- b. Préstamos que serán tomados de los bancos e instituciones financieras.
- c. Depósitos del público que se elaborarán en forma de bonos.

La elección del factor dependerá de méritos y deméritos de cada fuente y período de financiación.

4. Inversión de los fondos: El gerente de finanzas tiene que decidir la asignación de fondos en empresas rentables para que haya seguridad en la inversión y retornos regulares si es posible.

5. La eliminación de excedentes: La decisión de obtener ganancias netas, tiene que ser hecha por el gerente de finanzas. Esto se puede hacer de dos maneras:

a. Declaración de dividendos - Se incluye la identificación de la tasa de dividendos y otros beneficios como bonos.

b. Beneficios retenidos - El monto decidido dependerá de los planes de expansión, innovación y diversificación de la empresa.

6. Gestión de tesorería: El Gerente de Finanzas tiene que tomar decisiones con respecto a la gestión de tesorería, es decir el efectivo que se requiere para muchos propósitos como el pago de sueldos y salarios, el pago de las facturas de electricidad y agua, el pago a los acreedores, cumplimiento de pasivos corrientes, mantenimiento de suficiente stock, compra de materias primas, etc.

7. Los controles financieros: El gerente de finanzas no sólo tiene que planificar, adquirir y utilizar los fondos, pero también tiene que ejercer el control sobre las finanzas. Esto se puede hacer a través de diversas técnicas como el análisis de ratios, previsiones financieras, control de costos y beneficios, etc.

### **3.4.2. Riesgo de crédito.**

Samaniego (2008) establece que el riesgo de crédito es el riesgo debido a la incertidumbre en una contraparte (también denominado deudor/deudores de crédito), de la capacidad de cumplir con sus obligaciones. Debido a que hay muchos tipos de entidades, desde los individuos a los gobiernos soberanos-y muchos tipos diferentes de obligaciones, como préstamos para automóviles a partir de los derivados de operaciones de crédito, el riesgo toma muchas formas y las instituciones lo administran de diferentes maneras. (p. 15).

Al evaluar el riesgo de crédito de una sola contraparte, según el autor antes mencionado, la entidad deberá considerar tres cuestiones:

1. Probabilidad de default: ¿Cuál es la probabilidad de que la contraparte incumpla sus obligaciones ya sea durante la vigencia de la obligación o sobre un horizonte

determinado, por ejemplo un año? Calculado para un horizonte de un año, esto puede ser llamada la Frecuencia Prevista de Impagos.

2. Riesgo de crédito: ¿En caso de incumplimiento, lo grande que será la obligación pendiente será cuando el incumplimiento se produce?
3. Tasa de recuperación: En caso de incumplimiento, ¿qué fracción de la exposición puede ser recuperado a través de un procedimiento de quiebra o algún otro tipo de acuerdo?

Cuando se habla de la calidad crediticia de una obligación, se refiere generalmente a la capacidad de la entidad para llevar a cabo esta obligación. Esto incluye tanto la probabilidad de incumplimiento de la obligación y la tasa de recuperación esperada.

La exposición crediticia y la calidad del crédito conllevan un nivel de riesgo y de satisfacción con el cliente, respectivamente, factores que deben manejarse con equilibrio, porque el control del riesgo no debe afectar la calidad del crédito con tiempos dilatados en su aprobación, ya que constituye una experiencia desagradable para quien lo solicita.

Para los préstamos a particulares o pequeñas empresas, la calidad del crédito se suele evaluar a través de un proceso de evaluación de crédito. Antes de otorgar crédito, el prestamista banco u otra entidad obtendrá información acerca de la parte que solicita el préstamo.

En el caso de un banco emisor de tarjetas de crédito, esto podría incluir el ingreso anual del solicitante, las deudas existentes, si alquila o es dueño de una casa, etc. Una fórmula estándar se aplica a la información para producir un número, que se llama una cuenta de crédito. En base a la puntuación de crédito, la institución de crédito decidirá si procede o no conceder crédito. El proceso es muy estereotipado y estandarizado.

Muchas formas de riesgo de crédito, en especial los relacionados con las contrapartes institucionales más grandes, son complicados, únicos o son de una naturaleza tal que vale la pena evaluar de una manera menos formulista. El término análisis de crédito se utiliza para describir cualquier proceso de evaluación de la calidad crediticia de la contraparte.

Mientras que el término puede abarcar la puntuación de crédito, es más comúnmente utilizado para referirse a procesos que impliquen juicio humano. Una o más personas,

llamadas analistas de crédito, revisarán la información acerca de la contraparte. Esto puede incluir su hoja de balance, cuenta de resultados, las tendencias recientes en su industria, el entorno económico actual, etc.

También se puede evaluar la naturaleza exacta de una obligación. Por ejemplo, la deuda principal generalmente tiene mayor calidad crediticia de la que tiene la deuda subordinada de un mismo emisor. Sobre la base de este análisis, los analistas de crédito de la contraparte asignan (o la obligación específica) una calificación de crédito, que puede ser utilizado para la toma de decisiones de crédito.

Muchos bancos, gestores de inversión y compañías de seguros contratan a sus propios analistas de crédito que preparan las calificaciones crediticias para uso interno. Empresas, incluidas como Standard & Poors, Moody'sy Fitch-están en el negocio del desarrollo de las calificaciones crediticias para su utilización por los inversores u otros terceros.

Las instituciones cotizan su deuda mediante la contratación de uno o más de ellos para preparar las calificaciones crediticias de su deuda. Las calificaciones crediticias son distribuidas por poco o ningún costo para los inversionistas. Algunos reguladores también desarrollar las calificaciones crediticias. En los Estados Unidos, la Asociación Nacional de Comisionados de Seguros, publica calificaciones crediticias que se utilizan para el cálculo de requerimientos de capital para los bonos en poder de las carteras de las compañías de seguros.

El sistema de calificaciones crediticias Standard & Poors (Ver Tabla 6) se aplica a los bonos. Las calificaciones pueden ser modificadas con signos + o -, por ejemplo, la AA-, mientras la calificación más alta es A +. Con estas modificaciones, BBB- es el grado de inversión de más bajo grado. Otros sistemas de calificación crediticia son similares.

La manera en que se evalúa la exposición de crédito es altamente dependiente de la naturaleza de la obligación. Si un banco ha prestado dinero a una empresa, el banco podría calcular su riesgo de crédito, en el saldo pendiente del préstamo. Si sucede en cambio, que en lugar de que el banco se haya extendido en una línea de crédito a una empresa, pero ninguno de la línea se ha dispuesto, el riesgo de crédito inmediato es cero, pero esto no refleja el hecho de que la empresa tiene el derecho de recurrir a la línea de crédito.

Tabla 6: Sistema de Calificaciones crediticias utilizadas por Standard & Poors

<b>AAA</b>
Mejor calidad crediticia extremadamente confiable con respecto a las obligaciones financieras.
<b>AA</b>
Capacidad Crediticia de muy buena calidad muy confiable.
La más sensible a las condiciones económicas de calidad-todavía un buen crédito.
<b>BBB</b>
Peor puntuación en el grado de inversión.
<b>BB</b>
Es necesario tener precaución-Existe mejor sub-inversión en la calidad crediticia.
<b>B</b>
Vulnerable a los cambios en las condiciones económicas, que muestran en la actualidad la capacidad de cumplir sus obligaciones financieras.
<b>CCC</b>
Actualmente vulnerables a la falta de pago-Depende de las condiciones económicas favorables.
<b>CC</b>
Altamente vulnerable a un incumplimiento de pago.
<b>C</b>
Cerca de la quiebra o ya el pago de la obligación en la actualidad continúa.
<b>D</b>
Incumplimiento en el pago de algunas obligaciones financieras que ha ocurrido realmente.

**Fuente:** Sistema Standard & Poors

**Elaborado por:** Xavier Martínez

Modelos de riesgo de crédito es un concepto que abarca ampliamente cualquier método basado en algoritmos de evaluación de riesgo de crédito. El término abarca la puntuación de crédito, pero es más frecuentemente usado para describir el uso de los modelos de valor de los activos y los modelos de intensidad en varios contextos.

Estos incluyen suplantar el análisis crediticio tradicional; siendo utilizado por los ingenieros financieros por valores derivados de crédito, extendiéndose como medidas de riesgo de la cartera de crédito, utilizados para analizar el riesgo de crédito de las carteras enteras de la obligación en titularización, y la gestión de riesgos o efectos regulatorios.

Los instrumentos derivados representan obligaciones contingentes, lo que conlleva un riesgo de crédito. Si bien es posible medir el riesgo de crédito mark-to-market de derivados basados en sus actuales valores de mercado, este indicador ofrece una imagen incompleta.

Por ejemplo, muchos derivados, tales como forwards o swaps, tienen un valor de mercado igual a cero cuando se entró por primera vez en Mark-to-market exposición-que se basa únicamente en valores corrientes de mercado no capta el potencial de los valores de

mercado al aumentar con el tiempo. Para ese propósito alguna métrica probabilística de la exposición potencial de crédito debe ser utilizada.

Hay muchas maneras en que el riesgo de crédito puede ser manejado o mitigado. La primera línea de defensa es el uso de la puntuación de crédito o análisis de crédito para evitar la concesión a las partes que supongan riesgo de crédito excesivo.

Los límites en el riesgo de crédito son ampliamente utilizados, los cuales especifican la máxima exposición de una empresa que está dispuesta a tomar frente a una contraparte. Los límites de la industria o los límites en los países también pueden ser establecidos para limitar la exposición crediticia que una empresa está dispuesta a tomar en una determinada industria o país.

El cálculo de la exposición en tales límites requiere alguna forma de modelo del riesgo de crédito. Las transacciones pueden ser estructuradas para incluir la constitución de garantías o varias mejoras crediticias. Los riesgos de crédito puede ser objeto de cobertura con derivados de crédito. Por último, las empresas pueden mantener el capital contra riesgos de crédito pendientes.

### **3.4.3. Gestión de crédito.**

Para Brachfield (2009), la gestión de crédito es un término que se utiliza para identificar las funciones de contabilidad generalmente llevadas a cabo bajo el ámbito de las cuentas por cobrar. En esencia, esta colección de procesos implica calificar el otorgamiento de crédito a un cliente, controlar la recepción y el registro de los pagos de las facturas pendientes, el inicio de los procedimientos de recolección, y la resolución de controversias o dudas relativas a las tasas en la facturación de un cliente. (p. 38).

Según el autor, cuando funciona de manera eficiente, la gestión del crédito sirve como una excelente manera para que el negocio siga siendo financieramente estable. El proceso de gestión de crédito comienza con precisión en la evaluación de la capacidad crediticia de la cartera de clientes. Esto es particularmente importante si la empresa opta por extender algún tipo de línea de crédito o crédito revolvente a ciertos clientes.

La Gestión de crédito adecuado requiere el establecimiento de criterios específicos que el cliente debe cumplir antes de recibirlo. Como parte del proceso de evaluación, la gestión del crédito también exige la determinación de la línea de crédito total que se extiende a un cliente determinado.

Varios factores se utilizan como parte del proceso de gestión de crédito para evaluar y calificar a un cliente como idóneo: sus ingresos económicos, capacidad de pago, calificación en el buró de crédito, otros.

Una Gestión de crédito competente pretende no sólo proteger al proveedor de las posibles pérdidas, sino también proteger al cliente de la creación de más deuda que no pueda honrarla de forma oportuna.

Después de establecer el límite de crédito de un cliente, la gestión del crédito se centra en proporcionar al cliente con declaraciones precisas y oportunas o facturas. Las facturas deberán ser entregadas al cliente en un plazo de tiempo razonable antes de la fecha de vencimiento, lo que proporciona al cliente un plazo razonable para cumplir con las condiciones de compra.

El período entre la entrega de la factura y la fecha de vencimiento también debe permitir suficiente tiempo para que el cliente pueda revisar la factura y en contacto con el vendedor si tiene alguna pregunta o duda sobre un concepto que aparece en la factura. Esto permite que todas las partes interesadas tomen el tiempo para examinar la cuestión y llegar a algún tipo de resolución.

Cuando el proceso de las funciones de gestión de crédito es realizado de manera eficiente, existen beneficios por el esfuerzo de todos los involucrados. El vendedor tiene una cantidad razonable de seguridad de que las facturas emitidas a un cliente se pagarán dentro de los términos, o que los pagos mínimos regulares serán recibidos por los saldos de la cuenta de crédito. Los clientes tienen la oportunidad de construir una relación fuerte con el proveedor y así crear una sólida referencia de crédito.

### 3.5. Marco conceptual

- Banca Privada.- Está integrada por empresas cuyas propiedades corresponde a una o varias personas naturales o jurídicas de derecho privado o en general, por empresas que no estén comprendidas en los otros sectores de la economía. (Castelló, 2007, p. 127)
- Capital Social.- Elemento o factor de la producción formada por la riqueza acumulada que tiene una entidad financiera. (Sánchez, 2007, p. 39).
- Cooperado.- Persona que se asocia al sistema cooperativo para obtener algún beneficio.
- Cooperar.- Obrar juntamente, con otro u otros, para obtener un mismo fin.
- Cooperativas de Ahorro y Crédito.- Son aquellas que reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellos. (Dávila, 2004, p. 17).
- Cooperativas.- Son Cooperativas las sociedades de derecho privado formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada por la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros. (Cartagena, 2008, p. 11)
- Cooperativismo.- Sistema basado en las sociedades Cooperativas formadas y organizadas por elementos propios.
- Integración Cooperativa.- Es la reunión de Cooperativas de una misma rama para formar una organización mucho más grande.
- Social.- Relativo a una entidad, sociedad, a los socios o compañeros.
- Sociedad.- Reunión mayor o menor de personas, agrupación de personas con el fin de cumplir mediante la mutua cooperación todos o algunos de los fines establecidos.

- Socio.- Persona asociada con otra para algún fin o unida a otras para formar una institución o Cooperativa. (Spendolini, 2005, p. 162)

**CAPÍTULO IV**  
**ESTUDIO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA**  
**PEQUEÑA EMPRESA DE PALORA CÍA. LTDA.**

#### **4.1. Antecedentes**

Según la escritura de constitución de la CACPEP Cía. Ltda., es una organización corporativa distribuida en una Matriz en la ciudad Palora, y tres sucursales en las parroquias de Huamboya, Sucúa y Méndez. Crea su organización dentro de una estructura jerarquía vertical. En su fundación en 1983, la Cooperativa se inicia con una estructura organizacional compuesta de 24 trabajadores de la comunidad, que más tarde se convierten en socios de la Cooperativa.

En el año 1992, asume la Gerencia el Licenciado Luis Heras, y con él se inicia un proceso de reactivación interna relevante, siendo 1998, un año importante con la creación de la sucursal en Huamboya. En este mismo año ingresa a la Gerencia la Ingeniera Margarita Tamayo quien logra sacar a la cooperativa del riesgo de iliquidez en el que se encontraba, y como fruto de esto inaugura otra sucursal en Sucúa en el año 2001.

Para el año 2003, se inaugura otra sucursal en Méndez, con la gerente Tatiana Méndez como nueva autoridad general, y a partir de este año el crecimiento organizacional de la Cooperativa Palora, se ve reflejada en una sólida estructura organizacional compuesta de una Asamblea General con 46 delegados y 46 suplentes, un Consejo de Administración integrado por 9 delegados y 9 suplentes, el Consejo de Vigilancia integrado por 5 vocales principales y 5 suplentes, y por último el personal administrativo con 6 empleados que laboran en la Matriz, y 5 empleados por cada sucursal.

#### **4.2. Misión**

Somos una empresa amazónica de carácter privado que busca mejorar la calidad de vida de sus socios, ofreciéndoles servicios financieros y sociales, manteniendo solidez, y, regidos por los valores y principios cooperativistas. (CACPEP Cía. Ltda., 2013).

#### **4.3. Visión**

La CACPE Palora pretende convertirse en la Cooperativa de Ahorro y Crédito netamente amazónica, líder de la provincia de Morona Santiago, ofreciendo calidad en sus servicios, promoviendo el desarrollo socio-económico de la comunidad y, reconocida como una entidad que ofrece confianza, solidez y solvencia. (CACPEP Cía. Ltda., 2013).

### **4.3. Valores**

Los valores fundamentales que se aplican han logrado que mantenga una imagen de prestigio, solidez y confianza ante todos sus socios, cuyos elementos son:

- Solidaridad y compromiso
- Ética
- Responsabilidad y respeto
- Honestidad e integridad
- Transparencia
- Lealtad. (CACPEP Cía. Ltda., 2013).

### **4.5. Objetivos**

En el presente año la Cooperativa debe lograr los siguientes objetivos corporativos:

1. Realizar un estudio de pre factibilidad para la creación de una nueva sucursal en la ciudad de Macas, capital de la provincia.
2. Promover el servicio del pago del SOAT.
3. Amplificar el servicio de la Red Activa para las Sucursales.
4. Crear un nuevo producto en captaciones para el ahorro infantil, aparte de las libretas de ahorros.
5. Instalar un café net en la oficina matriz

### **4.6. Localización**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Palora, está localizada en pleno centro de la ciudad de Palora en Morona Santiago, en las calles Cumandá y Carlos Alzamora, sus sucursales están ubicadas en el sector de Huamboya, Sucúa y Méndez.



Figura 8: Ubicación de la CACPEP Cía. Ltda.  
Fuente: www.google.com/mapas

#### 4.7. Estructura organizacional

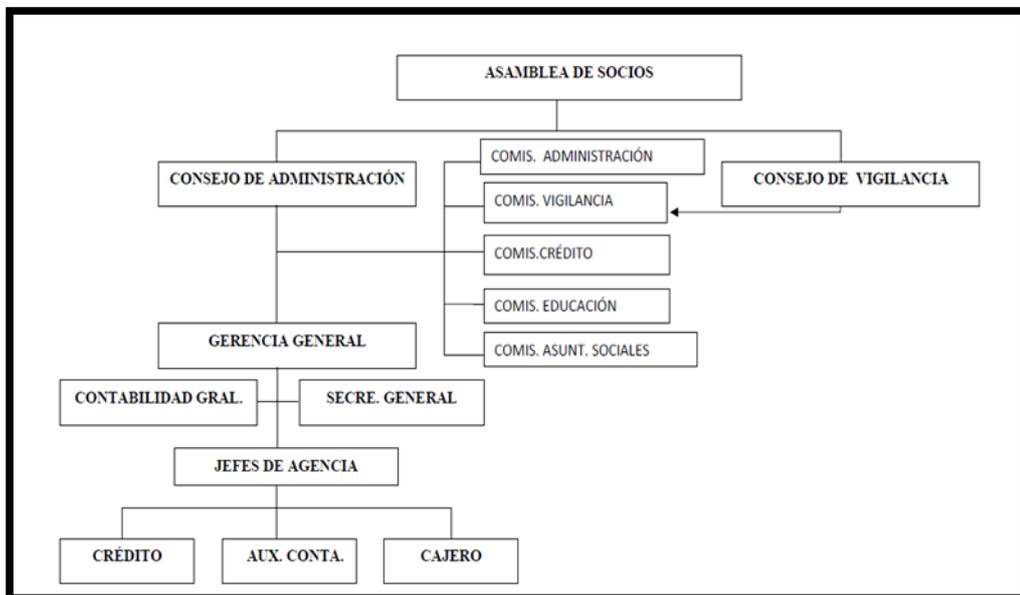


Figura 9: Imagen de la CACPEP Cía. Ltda.  
Fuente: CACPEP Cía. Ltda., 2013

#### 4.8. Clientes

Actualmente su cobertura está apoyada por tres sucursales en la ciudad de Palora, con 13.250 socios activos y un completo inventario de productos y servicios ajustados a las necesidades y requerimientos de Morona Santiago.

#### 4.9. Proveedores

Los proveedores están integrados por empresas o personas naturales o jurídicas que proporcionan bienes o servicios a la empresa, en la realización de sus operaciones o actividades económicas. Los proveedores de la CACPEP Cía. Ltda., lo constituyen las siguientes empresas:

Tabla 7: Proveedores de la CACPEP Cía. Ltda.

• Empresas que proveen servicios básicos de luz, agua y teléfono.
• Empresas que proveen productos, materiales, suministros de oficina, etc.
• Empresas que proporcionan servicios de adecuaciones y mantenimiento de oficina.
• Empresas que venden hardware (equipos de computación: computadoras, impresoras, scanners, etc.) y software (programas de fabricantes: Microsoft, Oracle, etc.).
• Empresas que ofertan servicios de asesoría y consultoría.
• Empresas que proporcionan servicio de conexión a Internet: Telconet, Movistar, CNT, entre otras.

**Fuente:** CACPEP Cía. Ltda., 2013

**Elaborado por:** Xavier Martínez

Entre las más renombradas están: Mega Impresiones, Corporación Radio Mía Sonovisión, SDO: sistemas de oficina, CNT, Empresa Eléctrica y de Agua potable

#### 4.10. Competencia

En cuanto a la competencia podemos mencionar que existe en el Ecuador en la provincia de Morona Santiago 7 Cooperativas que constituyen la competencia de Palora Cía. Ltda., entre las cuales están las siguientes:

- CREA Cooperativa de Ahorro y Crédito
- Cooperativa La Merced Ltda.

- Cooperativa Santa Anita
- Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista JEP
- Cooperativa ERCO
- Cooperativa Gualaquiza S.A
- Cooperativa San Francisco S.A

De todas estas Cooperativas la que representa su competencia directa es la Cooperativa CREA, que ofrece similares créditos y servicios a sus socios.

#### **4.11. Marco legal**

El marco legal de este estudio, comprende el conjunto de leyes, reglamentos e instituciones que regulan las operaciones financieras en la CACPEP Cía. Ltda.

#### **Organismos reguladores**

- Superintendencias de Bancos
- Contraloría General del Estado
- Banco Central del Ecuador BCE
- Servicio de Rentas Internas
- Instituto de Seguridad Social-IESS
- Ministerio de Trabajo

#### **Leyes**

- Ley de Cooperativas
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero
- Ley orgánica del sistema cooperativo y financiero popular y solidario
- Reglamento Interno
- Estatutos
- La Constitución de la República,
- Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir 2009-2013
- Agenda Social de Desarrollo Social y los Objetivos del Milenio

**CAPÍTULO V**  
**PROPUESTA**

# **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA OPTIMIZAR LOS SERVICIOS BANCARIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PALORA CÍA. LTDA.**

## **5.1. Objetivos**

Los objetivos que se plantean con la propuesta son los siguientes:

### **5.1.1. General.**

- Mejorar el proceso del crédito comercial e hipotecario en la CACPEP Cía. Ltda.; mediante la optimización del tiempo, documentación y difusión, para fortalecer su sostenibilidad.

### **5.1.2. Específicos.**

- Disminuir los tiempos de ejecución en las actividades del proceso.
- Documentar el proceso del crédito comercial e hipotecario.
- Difundir los procesos a los responsables.
- Plantear la futura mejora continua.

## **5.2. Análisis de la situación actual**

Para incorporar mejoras en el proceso de crédito, es necesario efectuar un análisis de su situación actual, de esta forma se puede conocer sus virtudes y oportunidades de mejora existentes, como paso previo a su intervención efectiva.

### **5.2.1. Gestión aplicada en la aprobación de créditos.**

En la CACPEP Cía. Ltda., la aprobación de créditos atraviesa por las siguientes áreas:

- Consejo de Administración
- Comisión de Crédito
- Gerencia General
- Departamento de Crédito

Consejo de Administración.- Es el organismo de dirección de la Cooperativa, el cual establece las políticas crediticias, en concordancia con las disposiciones legales que rijan para el efecto, y se encarga de nombrar el Comité de Crédito.

Comité de Crédito.- Resuelve problemas generados por las solicitudes de crédito en el marco de las políticas y condiciones determinadas por el propio Consejo en el Reglamento de Crédito.

Gerencia General.- En esta área se planifican las políticas institucionales, normativa interna y se informa al Consejo de Administración, acerca de la situación económica y financiera de la empresa, así como la situación de la cartera de clientes.

De la misma forma esta área presidirá al Comité de Crédito, en cualquier circunstancia que no pueda resolverlo el mismo Comité.

Departamento de crédito- Esta área es responsable de la programación de la política de crédito para la Cooperativa, conjuntamente con el área de Gerencia y el Comité de Crédito, propondrán, actualizarán y modificarán estas políticas en beneficios de los socios.

En esta área se realizan todas las tareas operativas que se requieren ejecutar en la Cooperativa, como es la de informar, asesorar y controlar la inversión de los diferentes créditos otorgados a los socios como beneficiarios directos, al igual que elaborar actividades de seguimiento a las inversiones con el crédito desembolsado.

### **5.2.2. Levantamiento de la información.**

Objetivo: El objetivo principal que persigue el análisis de los procesos de crédito es optimizar el tiempo de espera en la aprobación y de esta forma reducir los costos operativos que demanda actualmente esta gestión engorrosa.

### **5.2.3. Alcance.**

El análisis del proceso del crédito hipotecario y comercial, se inicia desde el ingreso de la solicitud a la oficina, hasta el desembolso y custodia de la documentación del crédito en la CACPEP Cía. Ltda. Estos créditos se realizarán tomando en cuenta el tipo de garantía

requerido. Así, para el caso de los créditos hipotecarios, la garantía es hipotecaria, y en el comercial, la garantía es personal.

### **5.2.3.1. Segmentos del análisis.**

El presente análisis del proceso para créditos hipotecarios y comerciales actualmente ejecutados por la institución, comprende el segmento personas clasificadas por el tipo de segmento preferencial para créditos hipotecarios y masivo para el de créditos comerciales.

Para evaluar el otorgamiento de créditos comercial e hipotecario, se analiza la capacidad de pago en base a los ingresos del solicitante, su patrimonio neto, importe de sus diversas obligaciones, y el monto de las cuotas asumidas para con la Cooperativa; así como las clasificaciones asignadas por las otras empresas del sistema financiero. Sus características son:

Tabla 8: Variables a considerar en el otorgamiento de un crédito

Crédito hipotecario /Segmento preferencial
Edad: 36 a 55 años
Ingresos mensuales: mayor a \$ 1.500,00
Estado civil: Casados de preferencia
Nivel de educación: Universitario
Crédito comercial /Segmento masivo
Edad: 36 a 55 años
Ingresos mensuales: Entre \$ 500 y \$ 900
Estado civil: Casados de preferencia
Nivel de educación: Medio y Básico

Fuente: CACPEP Cía. Ltda.

Elaborado por: Xavier Martínez

### **5.3. Eficiencia de la gestión según el Análisis de Valor Agregado (AVA)**

Michael Porter en su obra “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, establece que en toda organización, las actividades desarrolladas deben agregar un valor significativo para el cliente, por lo tanto, las tareas que no aporten valor, deben ser eliminadas.

## Flujograma del crédito hipotecario y comercial.

El flujo grama de la Figura 8 representa las diferentes actividades que se ejecutan en la CACPEP Cía. Ltda. en el proceso de la gestión de los créditos hipotecarios y comerciales. El proceso es igual para los dos tipos de crédito, únicamente se ramifican en función de la garantía requerida para cada uno de ellos.

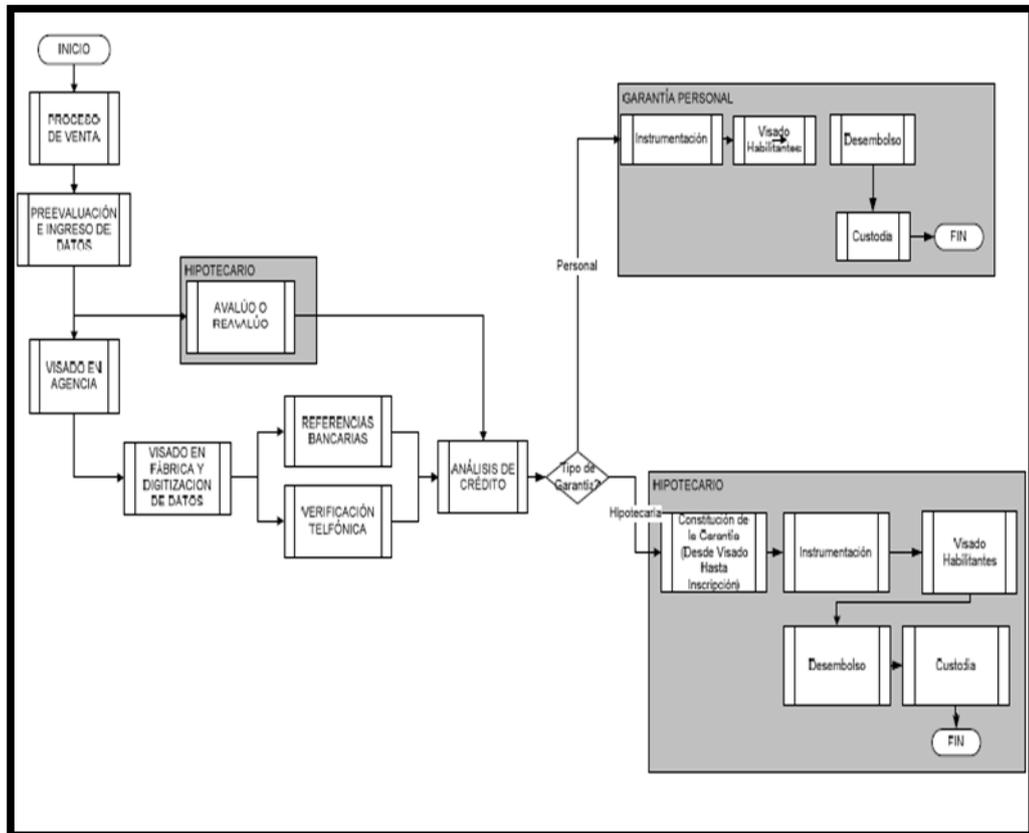


Figura 8: Flujograma del crédito hipotecario y comercial  
Fuente: CACPEP Cía. Ltda., 2013

### 5.3.1. Algoritmo del crédito hipotecario y comercial.

#### ACTIVIDAD 1

#### PREEVALUACIÓN E INGRESO DE DATOS

#### RECEPCIÓN DE SOLICITUD DE CRÉDITO Y DOCUMENTACIÓN.

En este proceso se recibe la solicitud de crédito y garantías debidamente llenadas. Los datos que se deben llenar en la solicitud de crédito tanto hipotecario como comercial son los siguientes:

- ✓ Datos generales,
- ✓ Direcciones,
- ✓ Teléfonos,
- ✓ Referencias comerciales y bancarias
- ✓ Bienes patrimoniales.

## **ACTIVIDAD 2**

### **EVALUACIÓN DE SOLICITUD DE CRÉDITO**

#### **VERIFICACIÓN DE DATOS**

- **Verificación en la Central de Riesgos**

La Central de Riesgos es aquella sección de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en donde se clasifican aquellas personas o empresas por su nivel de endeudamiento y su calificación. Para la verificación, el Analista de Riesgos de la CACPEP Cía. Ltda., utiliza la opción CREDIREPORT, que pide el siguiente detalle:

- ✓ Datos del solicitante
- ✓ Endeudamiento del solicitante

- **Verificación del domicilio laboral**

En esta fase del proceso, el responsable de la gestión del crédito, realiza la visita al domicilio, centro laboral del solicitante y avalan (si fuera el caso).

- **Verificación de referencias bancarias y comerciales**

En este proceso se revisan las referencias de terceros, tanto de instituciones financieras (bancos) y comerciales (Proveedores), buscando obtener la siguiente información:

- ✓ Tipo de relación comercial
- ✓ Antigüedad de relación comercial
- ✓ Calificación de relación comercial
- ✓ Línea de crédito obtenida por el solicitante
- ✓ Tipos de líneas obtenidas (crédito, sobregiro, descuento, etc.)

- ✓ Saldo promedio en cuentas corrientes.
- ✓ Movimiento promedio en cuentas corrientes.
- ✓ Comportamiento de pago
- ✓ Forma de pago de deuda

- **Avalúo o reevalúo**

En esta fase del proceso de crédito hipotecario se ingresa la solicitud de avalúo de la casa, bien mueble o inmueble que va a estar sujeta de garantía, y se obtiene el informe de avalúo elaborado por el perito.

### **ACTIVIDAD 3: VERIFICACIÓN TELEFÓNICA**

En esta parte del proceso se ingresa la lista de solicitudes de crédito que requieren ser verificadas telefónicamente su información, obteniendo los resultados de la información del solicitante.

### **ACTIVIDAD 4: ANÁLISIS DE CRÉDITO**

El análisis de crédito se realiza ingresando las solicitudes ya evaluadas y verificados sus datos para ser analizadas por capacidad de pago y cobertura de la garantía. De todo este análisis se obtiene como resultado la aprobación o negación del crédito.

### **ACTIVIDAD 5: CONSTITUCIÓN DE GARANTÍAS**

En este proceso se realiza el traspaso del bien a hipotecar a nombre de la Cooperativa.

### **ACTIVIDAD 6: INSTRUMENTACIÓN**

La instrumentación consiste en la agrupación de todos los documentos y formas necesarias para que se desembolse el crédito, como son firmas en contratos, pagarés, etc.

## **ACTIVIDAD 7: DESEMBOLSO**

Es la liberación de los fondos aprobados en el crédito a la cuenta del cliente o socio de la Cooperativa.

## **ACTIVIDAD 8: CUSTODIA**

La custodia es el archivo de los documentos firmados por el socio para el desembolso.

## **ACTIVIDAD 9: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO (AVA)**

El análisis del proceso de crédito utilizando la metodología AVA comprende los siguientes aspectos o pasos:

- ✓ Realizar un inventario de actividades
- ✓ Definir actividades del proceso que agregan valor al cliente
- ✓ Definir actividades del proceso que agregan valor al negocio
- ✓ Definir actividades del proceso que agregan valor al personal del área de créditos, según la metodología PMEIA (preparación, movimiento, espera, inspección, archivo).

Para cumplir con los objetivos de este proyecto, el cual requiere optimizar el tiempo de espera para la aprobación de créditos hipotecarios y comerciales se analizará el valor agregado solamente de aquellas actividades en beneficio del cliente, en las cuales el factor “tiempo de espera” del socio, sea la característica principal. Para ello se elabora un inventario de actividades, una Matriz de Valor Agregado, Matriz de Holmes y Diagrama de Pareto.

### **5.3.2. Inventario de las actividades del proceso.**

Las actividades que conlleva la gestión del crédito comercial e hipotecario se resumen en la siguiente Tabla.

Tabla 9: Inventario de las actividades del proceso del crédito

No.	ACTIVIDADES CRÉDITO COMERCIAL	ACTIVIDADES CRÉDITO HIPOTECARIO
1	Pre evaluación	
2	Visado en agencia	Avalúo/reavalúo
3	Visado en fábrica y digitación de datos	
4	Referencias bancarias	
5	Verificación telefónica	
6	Análisis de crédito	
7	Constitución de la garantía	
8	Instrumentación	
9	Visado habilitante	
10	Desembolso	
11	Custodia	

Fuente: CACPEP Cía. Ltda., 2013

Elaborado por: Xavier Martínez

**Leyendas:** CH: crédito hipotecario; CC: crédito comercial

Son 11 las actividades que conlleva la ejecución del crédito hipotecario y comercial (en conjunto); de estas, 6 actividades son comunes y las otras son de tipo específicas por su naturaleza. Más adelante se presentan de forma individual para su respectivo análisis.

### **Matriz del Análisis de Valor Agregado**

Realizado el inventario de actividades, se procede a elaborar la Matriz de Valor Agregado, la cual define los porcentajes de las actividades del proceso que generan valor al cliente y de las actividades que no generan valor al cliente o innecesarias, basadas en el factor tiempo de espera del socio.

Tabla 10: Matriz de Análisis de Valor Agregado para los Créditos Comerciales

No.	ACTIVIDADES	*AVAC	**NVAC
1	Ingreso de datos del socio referentes a la solicitud de crédito	X	
2	Pre evaluación del socio		X
3	Valuación de la información ingresada en la solicitud contra documentos de soporte.	X	
4	Verificación telefónica	X	
5	Calificación del socio	X	
6	Aprobación de la solicitud de crédito	X	
7	Firma de contratos y validación de firmas		X
8	Liberación de fondos aprobados del crédito con depósito a la cuenta del cliente		X
TOTAL		5	3
% de participación		62.5%	37,5%

**Fuente:** CACPEP Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Xavier Martínez

\* AVAC: Agrega valor al cliente

\*\*NVAC: No agrega valor al cliente

De las 8 actividades principales que se ejecutan en el proceso del crédito comercial, 5 agregan valor al cliente porque de ellas esperan una mayor agilidad para que el desembolso del dinero se efectúe en el menor tiempo posible. Estas actividades se convierten en el foco de atención e intervención en la mejora del proceso.

En relación al crédito hipotecario, de las 6 actividades más importantes que conlleva su ejecución, 5 agregan valor al cliente porque esperan sean ejecutadas de forma diligente para lograr el desembolso económico en el menor tiempo posible; éstas se ilustran en la siguiente tabla.

Tabla 11: Matriz de Análisis de Valor Agregado para los Créditos Hipotecarios

No.	ACTIVIDADES	*AVAC	**NVAC
1	Ingreso de datos del socio referentes a la solicitud de crédito.	X	
2	Ingreso de datos del bien avaluado referentes a la solicitud de avalúo.	X	
3	Valuación de la información ingresada en las solicitudes de crédito y avalúo del bien contra documentos de soporte.	X	
4	Aprobación de la solicitud de crédito.	X	
5	Constitución de Garantías.	X	
6	Liberación de fondos aprobados del crédito con depósito a la cuenta del cliente		X
TOTAL		5	1
Total Actividades		83.33%	16,66%

Fuente: CACPEP Cía. Ltda.

Elaborado por: Xavier Martínez

\* AVAC: Agrega valor al cliente

\*\*NVAC: No agrega valor al cliente

## Análisis

Los resultados obtenidos en la Matriz Valor Agregado de créditos hipotecarios y comerciales, demuestran que las actividades que agregan valor al cliente son el 83.33% y 62,5%, respectivamente; todo esto basado en el factor “tiempo de espera del socio”.

### 5.4. Modelo de procesos para optimizar los tiempos en la aprobación y desembolso de los créditos hipotecarios y comerciales

Los resultados obtenidos en las matrices de crédito comercial e hipotecario, en función del valor agregado de las actividades desarrolladas, motivan su modelamiento para reducir los tiempos de ejecución; su desarrollo se presenta a continuación.

#### 5.4.1. Hoja de ruta para créditos hipotecarios.

Con los resultados de valor agregado al cliente (VAC), obtenidos de las dos matrices, se extraen las actividades que agregan valor, y el investigador, de una muestra de 30 solicitudes de crédito, en un lapso de 1 mes 19 días, midió los tiempos de cada proceso realizado para solicitudes de créditos hipotecarios (11 socios) y comerciales (19 socios), registrándolos en la Hoja de Ruta, previamente formulada, cuyo detalle consta en la Tabla 12.

Objetivo: Conocer que actividades del proceso necesitan ser optimizados en el tiempo de ejecución y poder obtener tiempos de aprobación de créditos más reducidos, aumentando la satisfacción del cliente/socio. Oficina Matriz CACPEP Cía. Ltda., número de solicitudes: 11.

Tabla 12: Tiempo para la aprobación del crédito hipotecario

PROCESOS	Fecha de inicio	Hora de inicio	Fecha de finalización	Tiempo tota (días)
Ingreso de datos del socio referentes a la solicitud de crédito	8/01/2013	9:00 AM	9/01/2013	1
Ingreso de datos del bien avaluado referentes a la solicitud de avalúo.	9/01/2013	9:00 AM	10/01/2013	1
Valuación de la información ingresada en las solicitudes de crédito y avalúo del bien contra documentos de soporte.	10/01/2013	9:00 AM	12/01/2013	2
Aprobación de la solicitud de crédito.	12/01/2013	9:00 AM	11/02/2013	30
Constitución de Garantías.	11/02/2013	9:00 AM	16/01/2013	5
Desembolso del dinero.	16/02/2013	9:00 AM	17/02/2013	1
<b>TIEMPO PROMEDIO PROCESO</b>				<b>40</b>

Fuente: CACPEP Cía. Ltda.

Elaborado por: Xavier Martínez

#### 5.4.2. Hoja de ruta para créditos comerciales.

Objetivo: Conocer que actividades del proceso necesitan ser optimizados en el tiempo de ejecución y poder obtener tiempos de aprobación de créditos más reducidos, aumentando la satisfacción del cliente/socio. Oficina Matriz PALORA. No solicitudes: 19.

Tabla 13: Tiempo para la aprobación del crédito comercial

<b>PROCESOS</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Hora de inicio</b>	<b>Fecha de finalización</b>	<b>Tiempo total (días)</b>
Ingreso de datos del socio referentes a la solicitud de crédito.	17/02/2013	9:00 AM	19/02/2013	2
Valuación de la información ingresada en la solicitud contra documentos de soporte.	19/02/2013	9:00 AM	21/02/2013	2
Verificación telefónica.	21/02/2013	9:00 AM	22/02/2013	1
Calificación del socio.	22/02/2013	9:00 AM	24/02/2013	2
Aprobación de la solicitud de crédito.	24/02/2013	9:00 AM	26/02/2013	2
<b>TIEMPO PROMEDIO PROCESO</b>				<b>9 DÍAS</b>

Fuente: CACPEP Cía. Ltda.

Elaborado por: Xavier Martínez

#### 5.4.3. Análisis e interpretación de las hojas de ruta.

Mediante la verificación en situ de los tiempos que conlleva la ejecución de las diferentes actividades del proceso para la entrega del crédito comercial e hipotecario, del seguimiento efectuado a 30 solicitudes, se logró determinar que el lapso de tiempo promedio es el siguiente:

Tabla 14: Tiempo promedio para la aprobación del crédito

Tipo de crédito	Tiempo
Crédito Hipotecario	40 días
Crédito Comercial	9 días

**Fuente:** CACPEP Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Xavier Martínez

#### **5.4.4. Cuestionario de control interno.**

El presente cuestionario fue aplicado al Jefe de Crédito de la CACPEP Cía. Ltda. con el fin de conocer el nivel de eficiencia actual en los tiempos de ejecución de las actividades vinculadas al proceso de aprobación y desembolso de créditos realizados por el personal del departamento de crédito y cobranzas en esta institución.

El cuestionario consta de 8 preguntas de evaluación que pueden ser respondidas con SI ó NO y el casillero sobre aquellas que no han sido contestadas por falta de conocimiento. La calificación corresponde a la sumatoria de respuestas SI y NO y N/A, para luego obtener el porcentaje de actividades que requieren optimización de tiempos. (Ver anexo 1).

#### **5.4.5. Problemas encontrados.**

Problema 1. Existe demora en el tiempo del proceso, por doble o triple digitación de datos durante la preevaluación de las solicitudes de créditos hipotecario y comercial.

Problema 2. Existe demora en el tiempo del proceso, por validar la información de la solicitud física contra documentos, a través de todas las áreas encargadas de tramitar los créditos en la matriz.

Problema 3. Existe demora en el tiempo del proceso, durante la verificación telefónica de las solicitudes de crédito.

Problema 4. Existe demora en el tiempo del proceso, en el análisis de crédito debido al cumplimiento de ciertos parámetros que debe cumplir el socio para calificar al crédito solicitado.

Problema 5. Existe demora en el tiempo del proceso, debido al sistema manual empleado para aprobar el crédito.

Problema 6. Existe demora en el tiempo del proceso, durante la transferencia del bien avaluado del socio como propiedad de la Cooperativa (garantía del crédito hipotecario).

#### 5.4.6. Construcción de la matriz de Holmes.

Tabla 15: Matriz de Holmes

PROBLEMAS	¿Existe demora en el tiempo del proceso, por doble o triple digitación de datos durante la preevaluación de las solicitudes de créditos hipotecario y comercial?	¿Existe demora en el tiempo del proceso, por validar la información de la solicitud física contra documentos, a través de todas las áreas encargadas de tramitar los créditos en la matriz?	¿Existe demora en el tiempo del proceso, durante la verificación telefónica de las solicitudes de crédito?	¿Existe demora en el tiempo del proceso, en el análisis de crédito debido al cumplimiento de ciertos parámetros que debe cumplir el socio para calificar al crédito solicitado?	¿Existe demora en el tiempo del proceso, debido al sistema manual empleado para aprobar el crédito. ?	¿Existe demora en el tiempo del proceso, durante la transferencia del bien avaluado del socio como propiedad de la Cooperativa (garantía del crédito hipotecario)?	SUMA	PORCENTAJE DE IMPACTO
P1	0.5	0	1	1	1	0	3,5	14.58%
P2	1	0.5	1	1	0	1	4,5	18.75%
P3	1	0	1	0.5	1	1	4,5	18.75%
P4	1	1	1	1	0.5	1	5,5	22.92%
P5	1	0	1	1	1	0.5	4,5	18.75%
P6	0	0	0.5	0	0	1	1,5	6.25%
<b>TOTALES</b>							<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: CACPEP Cía. Ltda.

Elaborado por: Xavier Martínez

En la Matriz de Holmes se muestran los seis problemas más representativos del proceso de crédito, a los cuáles se evaluaron contrastándolos unos con otros, luego se realizó la sumatoria y a los resultados parciales se los expresó en porcentajes para determinar cuál de ellos son los más representativos y poder intervenirlos.

#### 5.4.7. Diagrama de Pareto.

Tabla 16: Diagrama de Pareto

<b>Problemas de factor tiempo en el proceso de crédito</b>	<b>∑</b>	<b>%</b>	<b>P. Ac(%)</b>
Existe demora en el tiempo del proceso, por doble o triple digitación de datos durante la preevaluación de las solicitudes de créditos hipotecario y comercial.	3,5	14,58	14,58
Existe demora en el tiempo del proceso, por validar la información de la solicitud física contra documentos, a través de todas las áreas encargadas de tramitar los créditos en la matriz.	4,5	18,75	33,33
Existe demora en el tiempo del proceso, durante la verificación telefónica de las solicitudes de crédito.	4,50	18,75	52,08
Existe demora en el tiempo del proceso, en el análisis de crédito debido al cumplimiento de ciertos parámetros que debe cumplir el socio para calificar al crédito solicitado.	5,50	22,92	75,00
Existe demora en el tiempo del proceso, debido al sistema manual empleado para aprobar el crédito.	4,50	18,75	93,75
Existe demora en el tiempo del proceso, durante la transferencia del bien avaluado del socio como propiedad de la Cooperativa (garantía del crédito hipotecario)	1,50	6,25	100,00
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** CACPEP Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Xavier Martínez

Identificados los 6 problemas existentes en la gestión del crédito comercial e hipotecario, con la información obtenida en la Matriz de Holmes, se calculó el porcentaje acumulativo de las actividades con el objetivo de aplicar la regla 80/20 propuesta por Vilfredo Pareto, la cual establece que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema. El 75% del problema se concentra en las 4 primeras cuatro causas.

#### **5.4.8. Análisis de la Matriz de Holmes.**

El cuestionario de evaluación del proceso aplicado al Jefe de Crédito de la CACPEP Cía. Ltda., cuyo objetivo fue el de conocer si existe o no demora en los tiempos para la aprobación de los créditos hipotecarios y comerciales, muestra 8 problemas principales como causantes de la demora (ver Anexo 1), de los cuales, 6 tienen relación con apoyo al usuario y de éstos, el mayor peso porcentual (75%) se concentra en los 4 primeros; estos son:

Problema 1. Existe demora en el tiempo del proceso, por doble o triple digitación de datos durante la preevaluación de las solicitudes de créditos hipotecario y comercial.

Problema 2. Existe demora en el tiempo del proceso, por validar la información de la solicitud física contra documentos, a través de todas las áreas encargadas de tramitar los créditos en la matriz.

Problema 3. Existe demora en el tiempo del proceso, durante la verificación telefónica de las solicitudes de crédito.

Problema 4. Existe demora en el tiempo del proceso, en el análisis de crédito debido al cumplimiento de ciertos parámetros que debe cumplir el socio para calificar al crédito solicitado.

Los problemas antes señalados serán sujetos de mejora en la optimización del tiempo que conlleva el poder ejecutarlos.

#### **5.4.9. Optimización de los procesos de crédito.**

La CACPEP Cía. Ltda., en la gestión del crédito hipotecario, utiliza actualmente un promedio de 40 días y 5 horas, en la aprobación y desembolso del crédito hipotecario, debido a las 8 actividades que debe ejecutar (ver Tabla 17). De éstas, en la propuesta de mejora, 7 son susceptibles de mejorarlas mediante la reducción del tiempo; así:

En la actividad 1 (ingreso de datos) es factible reducir el tiempo de ejecución en un 66.67%, esto se lo puede lograr integrando el ingreso de la información de los solicitantes a una sola base de datos para evitar la duplicación de información y la consecuente tarea de volver a filtrar datos. La institución cuenta actualmente con una plataforma e interfaz para manejar su cartera de clientes en una sola plataforma.

La actividad 2, relacionado al ingreso de datos del bien a hipotecar, se puede reducir su tiempo en una tasa porcentual de 83.33% porque se deberá tomar como política institucional, el procesamiento máximo en 4 horas sin tener que dejarla en espera un día mientras se anhela la llegada de otras para procesarlas en conjunto.

En relación al análisis del crédito (actividad 3), se puede reducir el tiempo en un 50%, mediante el compromiso del analista de crédito en despachar inmediatamente las solicitudes recibidas sin esperar un mínimo de pedidos como actualmente se lo hace.

La constitución de garantías por el crédito hipotecario solicitado (actividad 5) se puede reducir su tiempo de ejecución en un 20% según conversación mantenida con sus responsables, esto es posible porque creen que la elasticidad establecida por la CACPEP se la puede mejorar en beneficio del cliente.

El visado habilitante (actividad 6), aprobación del crédito, también se puede reducir su tiempo de ejecución de 30 días a 25 días, porque la elaboración de documentos contractuales de hipoteca en las Notarías y área legal de la institución, no registran elevados volúmenes de demanda que puedan dilatar excesivamente los tiempos de atención.

Tabla 17: Mejora propuesta en el tiempo utilizado en el crédito hipotecario

ORD.	ACTIVIDADES RELEVANTES	TIEMPO		Tiempo ejecución (+,-) %
		Procedimiento actual	Procedimiento propuesto	
1	Pre-evaluación (ingreso de datos del socio)	1 hora	20 min	(66,67)
2	Avalúo/reavalúo (ingreso de datos del bien avaluado)	1 día	4 horas	(83,33)
3	Análisis de crédito (valuación de la información)	2 días	1 día	(50,00)
4	Instrumentación	1 día	1 día	-
5	Constitución de garantías	5 días	4 días	(20,00)
6	Visado habilitante (aprobación del crédito)	30 días	25 días	(16,67)
7	Desembolso	1 días	6 horas	(75,00)
8	Custodia	4 horas	2 horas	(50,00)
<b>Total</b>		40 días con 5 horas	31 días, 12 horas con 20 minutos	(21,62)
<b>Total en minutos</b>		57.900	45.380	(21,62)

Fuente: CACPEP Cía. Ltda.

Elaborado por: Xavier Martínez

Otras de las actividades que son susceptibles de reducir su tiempo de ejecución son la 7 y 8, en un 75% y 50%, respectivamente. La institución financiera debe desembolsar el crédito hipotecario aprobado en un tiempo máximo de 6 horas porque con este se perfecciona la relación contractual adquirida y se satisface la necesidad del cliente, lo contrario está generando insatisfacción.

En síntesis, el proceso del crédito hipotecario que actualmente conlleva ejecutar 8 actividades en un tiempo de 40 días y 5 horas, es factible efectuarlo en 31 días con 12 horas y 20 minutos, logrando reducir su tiempo de ejecución un 21.62%. Con este cambio, se atenderá las justas aspiraciones recogidas mediante la encuesta aplicada a 65 socios de la CACPEP Cía. Ltda. en junio de 2013, a través de la cual solicitaban mayor diligencia y oportunidad en la atención a sus solicitudes de crédito

En relación al proceso utilizado por la CAPEP en la otorgación de créditos comerciales, se propone una total reestructuración, porque las actividades actuales generan confusión en los responsables de su ejecución, no agrega valor al cliente y genera insatisfacción. (Ver Tabla 18).

Se plantean 7 actividades coherentes que inicia con la verificación de la idoneidad de los clientes solicitantes del crédito comercial, esto es posible hacerlo mediante la verificación del récord crediticio en el sistema del Buró que maneja la institución financiera. Si la calificación crediticia es de tipo A entonces se puede solicitar a los clientes los documentos precontractuales personales, caso contrario se niega, respetando de esta forma el tiempo del solicitante y de la CACPEP Cía. Ltda.

Recibidos los documentos, se debe verificar la información de: Cédula de ciudadanía, papeleta de votación, factura de luz, agua o teléfono, dirección domiciliaria, referencias, otras, ya sea en forma personalizada o vía telefónica.

Tabla 18: Mejora propuesta en el tiempo utilizado en el crédito comercial

ORD.	ACTIVIDADES PROCESO ACTUAL	TIEMPO	ORD.	ACTIVIDADES PROCESO PROPUESTO	TIEMPO	Tiempo ejecución (+,-) %
		Procedimiento actual			Procedimiento propuesto	
1	Pre-evaluación	1 día	1	Verificación de idoneidad crediticia en el buró	1 día	<b>(39,60)</b>
2	Visado en agencia (recepción de documentos)	1 día	2	Recepción de documentos precontractuales	1 día	
3	Visado en fábrica y digitación de datos (valuación de información)	2 días	3	Verificación de la información	1 día	
4	Referencias bancarias	10 min	4	Análisis del crédito	1 día	
5	Verificación telefónica	10 min	5	Firma de documentos contractuales	1 día	
6	Análisis de crédito	2 días	6	Desembolso	6 horas	
7	Constitución de garantía	1 día	7	Custodia	1 día	
8	Instrumentación	1 día				
9	Visado habilitante (aprobación del crédito)	1 día				
10	Desembolso	1 día				
11	Custodia	8 horas				
<b>Total</b>		<b>10 días con 8 horas y 20 min</b>			<b>6 días con 6 horas</b>	<b>(39,60)</b>
<b>Total en minutos</b>		<b>14.900</b>			<b>9.000</b>	<b>(39,60)</b>

Fuente: CACPEP Cía. Ltda.  
 Elaborado por: Xavier Martínez

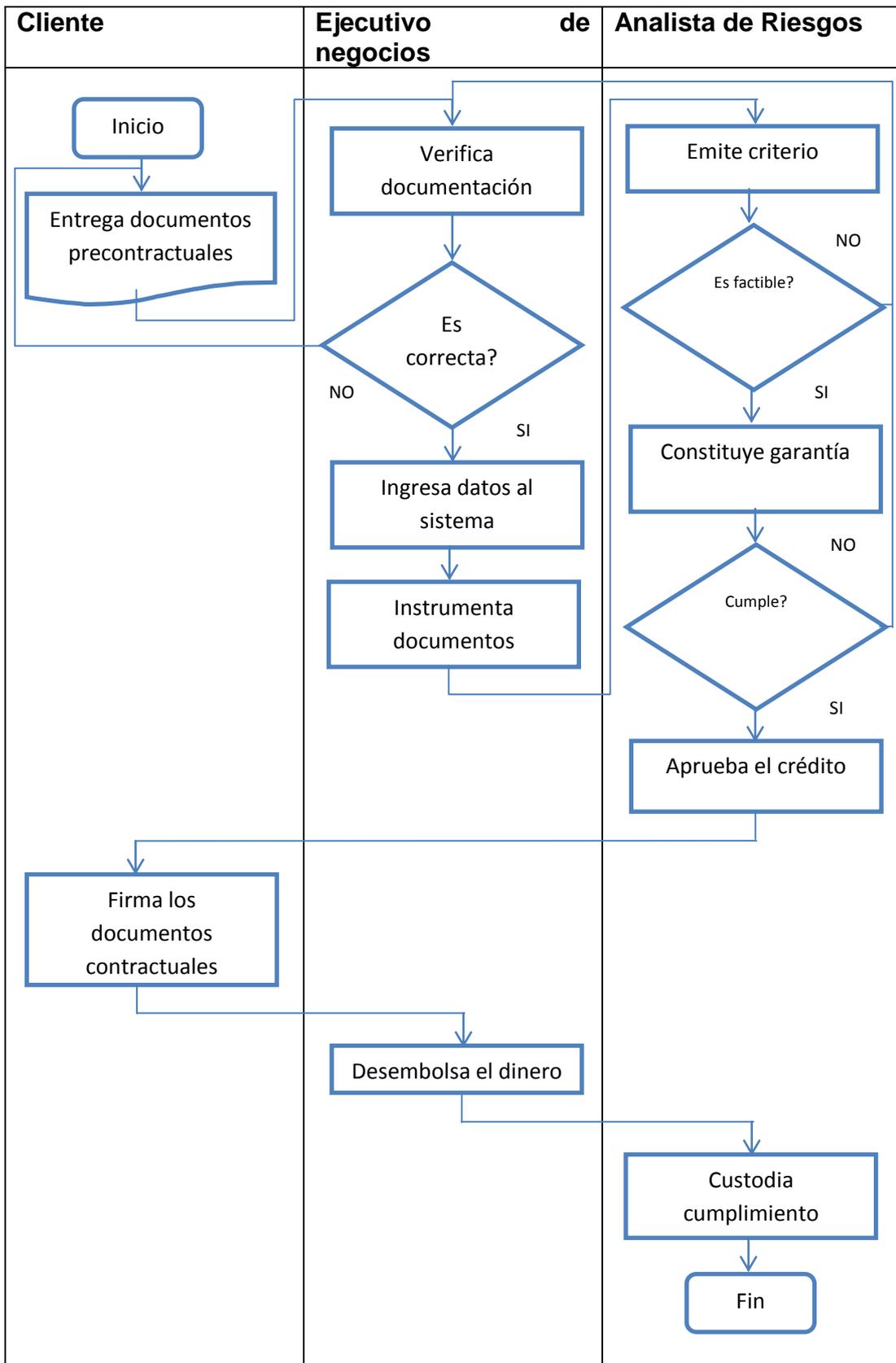
Contrastada y verificada la información proporcionada por el cliente, el analista de riesgos emite su criterio sobre la solicitud y si esta es positiva, se deben firmar los documentos contractuales, y en un plazo máximo de 6 horas, la institución financiera debe ejecutar el desembolso del dinero, para finalmente, designar al custodio del crédito, quien será responsable de vigilar el cumplimiento de las partes intervinientes en la celebración del contrato.

En el mejoramiento del proceso para la otorgación del crédito comercial, las actividades se reducen de 11 a 7, la cantidad de tiempo disminuye de 10 días con 8 horas y 20 minutos a 6 días con 6 horas, lo que significa una mejora del 39.60% en el factor tiempo. También se proporciona un nuevo esquema, fácil de entender y aplicar, con lo cual se pretende dar agilidad, oportunidad y satisfacción a las expectativas de los clientes.

### **5.5. Flujograma para créditos comerciales e hipotecarios**

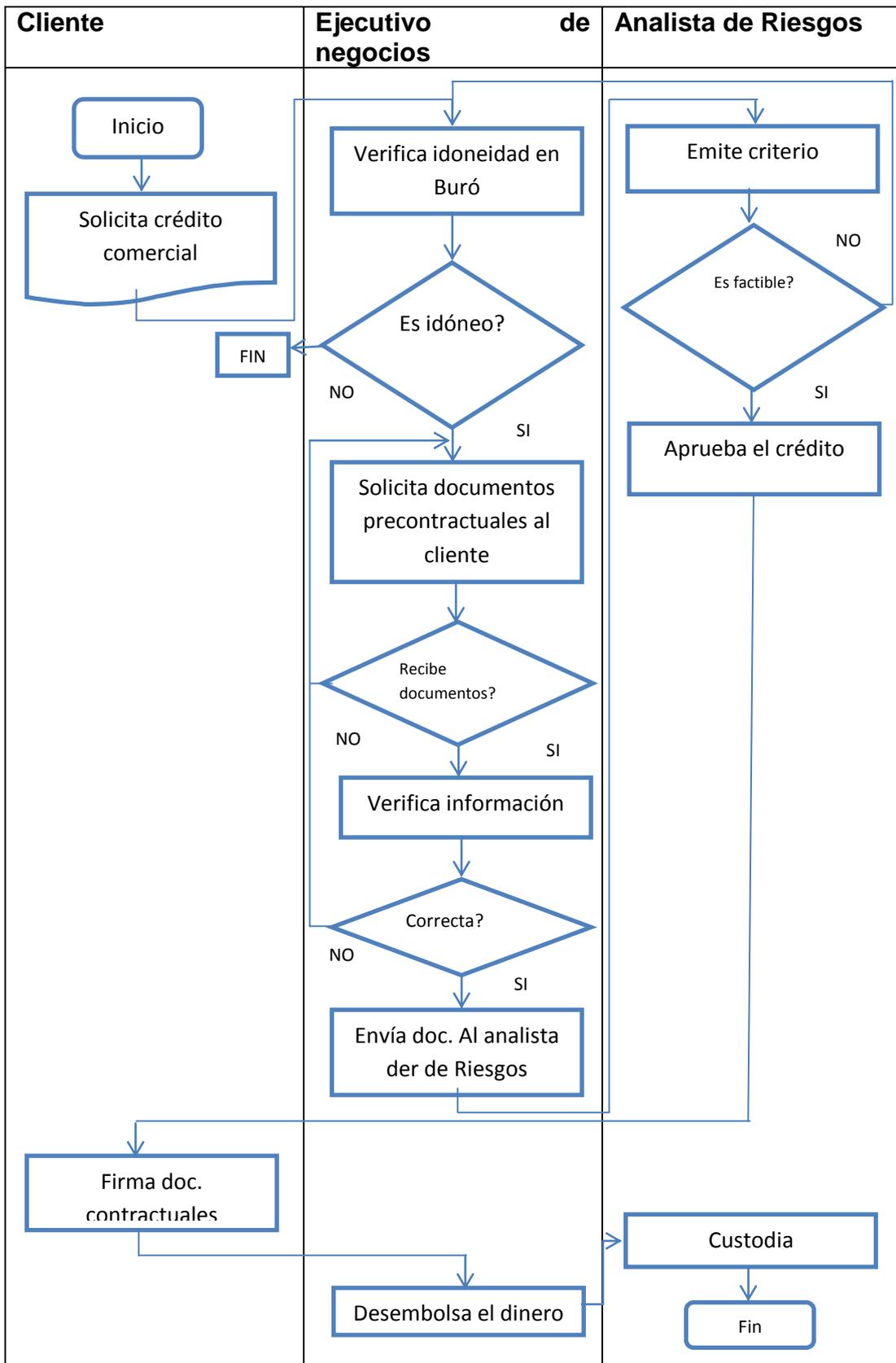
Una vez analizado las mejoras en el proceso aplicado para la aprobación del crédito hipotecario y comercial, a continuación se presentan los respectivos flujogramas.

Tabla 19: Flujograma para el proceso de crédito hipotecario



Fuente: Actividades desarrolladas en el CACPEP

Tabla 20: Flujograma para el proceso de crédito comercial



Fuente: Actividades desarrolladas en el CACPEP

## 5.6. Evaluación de los procesos propuestos

Los procesos del crédito hipotecario y comercial, es factible evaluar sus resultados de forma cuantitativa y cualitativa, comparando el actual con el propuesto, para ello se deben utilizar los siguientes indicadores:

- **Indicador de Tiempo:** Tiempo de ejecución actual / tiempo de ejecución anterior.
- **Indicador de satisfacción de clientes:** % de clientes satisfechos logrados / % de clientes satisfechos con el proceso anterior.
- **Indicador de ventas:** cantidad de créditos aprobados / cantidad de créditos pretéritos
- **Indicador de ventas en USD:** Ventas en USD realizadas / Ventas en USD pretéritas.
- **Indicador de ventas en clientes:** Cantidad de clientes captados / Cantidad de clientes pretéritos
- **Indicador de reclamos:** Cantidad de reclamos justificados / Total de clientes de la Institución \* 100

## 5.7. Difusión de los procesos

Para lograr un efectivo resultado en la aplicación de los procesos de crédito hipotecario y comercial en la CACPEP Cía. Ltda., se necesita difundirlo a sus responsables, para ello, la institución financiera dispone de una sala de capacitación, cafetería y baños, así como una computadora, proyector, pizarra y herramientas necesarias para desarrollar la difusión.

### 5.7.1. Objetivo de la difusión.

Es lograr que todos los trabajadores involucrados con los procesos del crédito hipotecario y comercial, conozcan pormenorizadamente todas las actividades y tiempos por cumplir, los indicadores de evaluación que se buscan alcanzar y las oportunidades de mejora que se puedan implementar posteriormente; contribuyendo de esta manera a mejorar la satisfacción

de los clientes, disminuir se deserción, colocar una mayor cantidad de créditos, generar una mayor rentabilidad, otros.

También busca promover el cuestionamiento propositivo de los trabajadores hacia los procesos de trabajo, que incentiven mejores prácticas laborales encaminadas al mejoramiento continuo como filosofía empresarial.

### **5.7.2. Lo que el expositor debe conocer.**

- Tener un conocimiento claro sobre los procesos a tratarse.
- Satisfacer las inquietudes de los responsables de ejecutar los procesos.
- La metodología apropiada para cumplir con el objetivo de la difusión.

### **5.7.3. Duración del programa de difusión.**

Si bien se estima en 4 horas de tiempo, como necesarias para la difusión de los procesos, es necesario se institucionalice este programa como parte de la filosofía empresarial de mejoramiento continuo, de tal forma que se lo efectúe cada bimestre, o en un tiempo menor cuando se hayan producido cambios de mejora por incorporación de nueva tecnología u otros factores internos o externos a la organización que los dinamice y cuyo resultado sea una mejor productividad.

Tabla 21: Duración del programa

<b>Unidad</b>	<b>Duración</b>
PROCEDIMIENTO N°. 1	2 horas
PROCEDIMIENTO N°. 2	2 horas
Total	4 horas

Elaborado por: El Autor

### **5.7.4. Presupuesto.**

La difusión y socialización del crédito comercial e hipotecario conllevará un egreso económico el cual se presente en la siguiente tabla.

Tabla 22: Presupuesto para la difusión de los procesos

<b>RUBROS DE GASTOS POR EVENTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO EN USD</b>	<b>SUBTOTAL EN USD</b>
Carpetas	15	0.25	3.75
Lápices	15	0.65	9.75
Borradores	15	0.40	6
Cuadernillo de 20 hojas	15	0.40	6
Copias de procedimientos (de 60 hojas cada uno a 10 centavos por hoja	15	6	90
Refrigerio	15	2	30
Almuerzo	15	3	45
Facilitador	4 horas	55	220
<b>TOTAL:</b>			<b>410.50</b>

Elaborado por: El Autor

#### **5.7.5. Costo beneficio.**

Con la difusión e implementación de los procesos propuestos, se espera un total dominio de las actividades que deben cumplir los trabajadores involucrados, resultados que se debe reflejar en una mejor dinámica de los procesos, eliminación de tareas que no aportan valor, disminución de tiempos de respuesta; todo esto en comparación con los resultados de los procesos tradicionales con los que labora la CACPEP Cía. Ltda.

#### **5.7.6. Mejoramiento continuo de los procesos.**

Al constituirse esta propuesta, en el primer paso hacia el mejoramiento en la ejecución de actividades por parte de los trabajadores para optimizar su productividad, es necesario que estos procesos sean incorporados a un nivel de mejoramiento continuo utilizando como herramienta el Círculo de Calidad formulado por Edwards Deming que consiste en la aplicación de cuatro pasos: planificar, hacer, verificar y actuar (PDCA); propuesta simple pero de un alto valor para alcanzar resultados del mejoramiento continuo.

##### a. Planificar

- Identificar el proceso a mejorar
- Recopilar datos para el dominio del proceso

- Análisis e interpretación de datos
- Establecer objetivos de mejora
- Detallar especificaciones de resultados esperados
- Definir los procesos para conseguir los objetivos, verificando especificaciones

b. Hacer

- Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior
- Documentar las acciones realizadas

c. Verificar

- Transcurrido un tiempo previamente establecido, volver a recopilar los datos de control y analizarlos, para esto se deberá compararlos con los objetivos y especificaciones iniciales para verificar si se ha logrado la mejora continua.
- Documentar las conclusiones

d. Actuar

- Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones, de ser necesario.
- Aplicar nuevas mejoras identificadas en el paso anterior
- Documentar el proceso

Técnica que debe aplicar la Institución financiera como filosofía del mejoramiento continuo de sus procesos, a través de la cual pueda mejorar sus niveles de productividad y competitividad

## CONCLUSIONES

- El diagnóstico aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora Cía. Ltda., demuestra que su gestión empresarial es funcional, caracterizada por duplicación de tareas, tiempos y recursos, los cuales generaban desperdicios y en consecuencia gastos, limitando de esta forma su productividad.
- Mediante el análisis de las actividades vinculadas a la aprobación y desembolso de créditos a los socios, se identificó que estas se enmarcan en los procesos agregadores de valor, porque son entregados directamente a los clientes, en tal virtud, su diseño debe satisfacer las necesidades y expectativas.
- El proceso del crédito comercial fue factible mejorarlo, de 11 actividades se redujo a 7, generando una disminución del 39.60% en el tiempo, con esta medida y los indicadores de medición planteados, es posible satisfacer las necesidades de los clientes, quienes desean mayor agilidad. En el proceso del crédito hipotecario, el esquema propuesto permitió reducir el tiempo en un 21.62%, con esto se busca dar una respuesta efectiva a los anhelos de los clientes, quienes en una encuesta aplicada a 65 socios de la CACPEP Cía. Ltda. en junio de 2013, solicitaron mayor diligencia y oportunidad en la atención a sus solicitudes de crédito
- La inducción y socialización de los procesos, no solamente permitirá el involucramiento de sus responsables, también ayudará al enriquecimiento de los mismos y al compromiso de mejorarlos en forma continua.

## RECOMENDACIONES

- Asumir los postulados de la teoría relacionada a la administración por procesos, por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora Cía. Ltda., los cuales servirán de guía en la elaboración de futuros procesos que generen valor agregado a sus clientes.
- Implementar la presente propuesta conforme a los lineamientos metodológicos desarrollados porque contribuirá a organizar y optimizar los recursos humanos, económicos y materiales de la empresa, incrementando de esta manera la eficiencia y efectividad de la CACPEP Cía. Ltda.
- Capacitar al personal sobre el uso y la importancia de los procesos de crédito elaborados en la presente investigación, porque el éxito de la organización depende del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores.
- Concienciar a todos los trabajadores sobre el beneficio personal e incremento de calidad de vida que significa tener una empresa con una eficiente producción y buena rentabilidad; de esta manera se facilitará el involucrarlos en la implementación de la presente investigación.
- Someter la propuesta presentada a la Cooperativa, a un mejoramiento continuo permanente, conforme a la dinámica que enfrente la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, Juan Manuel y otros (2006). Administración por procesos. Madrid.
- ANDRADE, Paola Salomé (2005). Análisis de casos empresariales. Loja.
- ARMIJOS, Pablo Ramiro (2007). Gestión de Calidad. Loja.
- Brachfield, Pere. (2009). Gestión del Crédito y Cobro. Editorial Profit. Barcelona España. ISBN 9788492956906
- Cartagena, Manuel. (2008). La Pequeña Minería y las Cooperativas Mineras. Editorial Jurídica de Chile.
- Castelló, Enrique. (2007). Gestión comercial de servicios financieros. Madrid España. ISBN 84-7356-475-5
- Chiriboga, Lui. (2005). Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano. Quinta edición. Imprenta JOKAMA.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial No. 449 de lunes, 20 de octubre 2008.
- Dávila, Ricardo. (2004). Innovación y Éxito en la Gerencia Cooperativa. Pontificia Universidad Javeriana.
- Escribano, Gabriel. (2011). Gestión financiera. Tercera edición. Madrid España. ISBN: 978-84-9732-866-1
- Escritura de constitución de la CACPEP Cía. Ltda. (2012). Razón social de la Compañía.
- GUIZAR, Rafael (2003). Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones. México.
- Navarro, Diego. (2003). Administración Financiera. Manizales Colombia. ISBN: 958-9233-79-4.
- ORTEGA, Vivanco Mayra y Álvarez, Luz Esther (2007). Guía para diseñar el Proyecto de Tesis. Loja.
- ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. (2005). Administración, Octava Edición, México.
- Samaniego, Reyes. (2008). El riesgo de crédito en el marco del Acuerdo de Basilea II. Editorial Delta. Madrid España. ISBN: 84-96477-76-2
- Sánchez, Rolando. (2007). Capital social y posibilidades de desarrollo en los municipios. La Paz Bolivia. ISBN 978-99954-1-069-8
- Spendolini, Michael. (2005). Gerencia Benchmarking. Grupo Editorial Norma. Bogotá Colombia. ISBN: 958-04-8564-X

## ANEXOS

### Anexo 1: Cuestionario de control interno

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR D ELOJA					
CUESTIONARIO DE PROCESOS EN EL ÁREA DE CRÉDITOS					
<b>EMPRESA:</b>	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "PALORA"				
<b>NOMBRES:</b>					
<b>APELLIDOS:</b>					
<b>CARGO:</b>	Jefe de Crédito				
<b>FECHA:</b>	05/03/2013				
No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe demora en tiempos de proceso, por doble o triple digitación de datos durante la preevaluacion de la solicitudes de créditos hipotecario y comercial?	X			
2	¿Existe demora en tiempos de proceso, por validar la informacion de la solicitud fisica conra documentos, a traves de todas las áreas encargadas de tramitar los créditos en la matriz?	X			
3	¿Existe demora en tiempos de proceso, por la carga de trabajo impuesta al dgitador para registrar las carpetas de los solicitantes?		X		
4	¿Existe demora en tiempos de proceso, durante la verificación telefónica de las solicitudes de crédito?	X			
5	¿Existe demora en tiempos de proceso, en el análisis de credito debiod al cumplimiento de ciertos parametros que debe cumplir el socio para calificar al crédito solicitado?	X			
6	¿Existe demora en tiempos de proceso, debido al sistema manual empleado para probar el crédito?	X			
7	¿Existe demora en tiempos de proceso, durante la transferencia del bien avaluado del socio como poropeiedad de la cooperativa como recurso de garantía para el crédito hipotecario?	X			
8	¿Existe demora en tiempos de proceso, por la liberacin de fondos de la cooperativa en beneficio del credito aprobado a los socios?		X		
	<b>TOTALES</b>	6	2		
	<b>ACTIVIDADES DE PROCESO</b>	8			
	<b>TIEMPOS DE ACTIVIDADES QUE NECESITAN SER MEJORADOS</b>	6			
	<b>% DE ACTIVIADDES QUE REQUIEREN OPTIMIZACIN DE TIEMPOS</b>	75%			

Elaborado por: Xavier Martínez