



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de un Sistema de procesos para el Área Comercial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Once de Junio” Sucursal Piñas.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Feijoo Loja, Bismarck Daniel

DIRECTOR: Calle Mendoza, Luis Alfredo, Mgs

CENTRO UNIVERSITARIO PIÑAS

2015

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Luis Alfredo Calle Mendoza

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo denominado **Diseño de un Sistema de procesos para el Área Comercial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Once de Junio” Sucursal Piñas** realizado por **Feijoo Loja Bismarck Daniel**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Junio del 2015

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Feijoo Loja Bismarck Daniel** declaro ser autor del presente trabajo de titulación: Diseño de un Sistema de procesos para el Área Comercial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Once de Junio” Sucursal Piñas, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo Luis Alfredo Calle Mendoza director (a) 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. 88 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.
Autor: Feijoo Loja Bismarck Daniel
Cédula: **0704451988**

DEDICATORIA

En primer lugar a DIOS quien con sabiduría alumbró mi vida para ir logrando cada objetivo planteado.

A mis queridos padres Luis Enrique Feijoo y Alba Grimanesa Loja por enseñarme que en la vida todo es posible, cuando las cosas se las realiza con dedicación, esfuerzo y responsabilidad.

A mis hermanos y tíos, que con su ejemplo y esfuerzo me apoyaron en el cumplimiento de mis aspiraciones profesionales.

A mi tía Psicóloga María Loja que me ha enseñado que en la vida todo es posible.

A mi hija Luisanita Feijoo mi fiel compañía en esta Maestría porque nunca se rindió a ningún horario para estar a mi lado, y a mi esposa por el apoyo brindado en esta Maestría.

AGRADECIMIENTO

Un eterno agradecimiento en primer lugar a Dios por permitirme concluir esta meta planteada hace algunos años atrás.

Al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “11 de Junio” Ltda. representada por su Gerente General Sr. Ruperto Granda por brindar todas las facilidades para poder desarrollar este proyecto de investigación.

También a mi Director de Tesis de Grado, el Ing. Luis Calle Mendoza por todo su asesoramiento y colaboración en el desarrollo de la tesis en la Maestría de Gestión Empresarial.

Como olvidar también, dar un agradecimiento total a mis Padres, hermanos y familiares que han sido el apoyo fundamental y parte de este trayecto para cristalizar esta meta planteada como es graduarme como Magister en Gestión Empresarial.

FEIJOO LOJA BISMARCK DANIEL

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I	4
1.1 Cooperativa de Ahorro y Crédito “Once de Junio” Ltda.	5
1.1.1 Constitución de la empresa	5
1.1.2 Misión	5
1.1.3 Visión	5
1.1.4 Valores	6
1.1.5 Objetivos	6
1.1.6 Productos y servicios oferentes	6
1.1.7 Localización	8
1.1.8 Estructura organizacional	9
1.1.9 Socios	9
1.1.10 Competencia	9
1.1.11 Marco legal	10
1.1.12 Análisis de la situación actual	10
1.2 Organigrama del proceso de aprobación de créditos 2013	11
1.3 Planteamiento del problema	12
1.4 Sistematización del problema	12
1.5 Justificación e importancia del problema	12
1.6 Objetivos	13
1.6.1 Objetivos generales	13

1.6.2	Objetivos específicos	13
1.7	Hipótesis	13
1.8	Alcance	13
CAPITULO II MARCO TEÓRICO		14
2.1	Antecedentes	15
2.1.1	Estructura de empresas tradicional	15
2.1.2	Definición de variables	15
2.1.3	Definición de procesos	16
2.1.4	Gestión por procesos	16
2.1.5	Identificación y tipos de los procesos	17
2.1.6	Mapa de procesos	18
2.1.7	Elaboración de mapas de procesos	19
2.1.8	Beneficios de la gestión de procesos	20
2.1.9	Descripción y características de los procesos actuales	20
2.1.10	Seguimiento y medición de procesos	21
2.1.11	Indicadores de procesos	22
2.1.12	Control de procesos	23
2.1.13	Propuesta de la mejora de los procesos	24
2.2	Gestión por procesos	27
2.2.1	Conceptos fundamentales de la excelencia	27
2.2.2	Enfoque basado en modelo de gestión	28
2.3	Proceso de crédito	29
2.3.1	Definición de crédito	29
2.3.2	Políticas de crédito	29
2.3.3	Riesgo de crédito	30
2.3.4	Ley organica de la economia popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario	31
CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		34
3.1	Metodología	35
3.2	Paradigmas de tipos de investigación	35
3.2.1	Investigación descriptiva	35
3.2.2	Investigación explicativa	35
3.3	Población y muestra	36
3.3.1	Población	36
3.3.2	Muestra	36

3.4 Operacionalización de variables	37
3.5 Recolección de información	37
3.5.1 Técnicas e instrumentos	38
3.5.1.1 Observación	38
3.5.1.2 Encuestas	38
3.5.1.3 Entrevista	38
3.5.2 Fuentes de información	38
3.6 Procesamiento y análisis de información	38
CAPÍTULO IV PROPUESTA	45
4.1 Nueva estructura del proceso de crédito	46
4.2 Diseño y alcance del sistema del proceso de crédito	47
4.3 Levantamiento de información	47
4.3.1. Matriz de actividades y tiempos de respuesta garantía personal	48
4.3.2 Matriz de actividades y tiempos de respuesta garantía hipotecaria	49
4.3.3 Análisis de matrices de créditos con garantía personal e hipotecaria	50
4.4 Análisis de resultados mediante diagrama de Pareto	50
4.4.1. Aplicación	50
4.4.2. Gráfico	52
4.4.3 Cambios a implementarse y determinación de los tiempos según el nuevo diseño del sistema de proceso en la aprobación de créditos	53
4.4.4. Evaluación de procesos	55
4.4.5. Socialización y propósito del nuevo sistema de procesos	55
4.4.6. Duración de la socialización del proyecto	56
4.4.7. Presupuesto	57
4.4.8. Costo – beneficio	58
CAPITULO V	60
Conclusiones	61
Recomendaciones	61
Bibliografía	62
Anexos	
Ubicación Cooperativa de Ahorro y Crédito “Once de Junio” Ltda.	
Guía de Encuesta	
Guía de Entrevista	

RESUMEN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Once de Junio" Ltda. Sucursal Piñas, que presta sus servicios financieros con créditos a todo el sector agropecuario, comercial y de servicio de toda la parte Alta de El Oro que comprende los cantones de: Piñas, Portovelo, Zaruma, Atahualpa, Balsas y Marcabeli; presenta problemas en el cumplimiento de los tiempos de respuesta en el proceso de aprobación y desembolso de los créditos a sus socios.

Por lo cual se propone diseñar un sistema de procesos para el área comercial de esta Entidad, debido a que los procesos actuales generan pérdidas de recursos humanos y materiales en cada una de las áreas involucradas, además del malestar de los socios debido a que los créditos tardan demasiado tiempo en la aprobación y desembolso de estos, por lo que con este nuevo diseño de sistema de procesos para el área comercial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Once de Junio" Ltda. Sucursal Piñas mejorará su competitividad, la Imagen Institucional, agilidad en procesos, incremento y fidelidad de sus socios, cumplimiento de presupuesto y por ende su rentabilidad.

PALABRAS CLAVES: diseñar, sistema, de procesos, aérea comercial, competitividad, agilidad, cumplimiento, rentabilidad.

ABSTRACT

The cooperative of credit unions "Eleven of June" Ltda. Piñas branch, which provides financial services with credits the entire sector agricultural, commercial and service of all high gold part comprising the cantons of: Piñas, Portovelo and Zaruma, Atahualpa, Balsas and Marcabelí; flawed in the functioning and compliance with response times in the process of approval and disbursement of loans to its partners.

"By which intends to design a system of processes for the commercial area of this entity, due to current processes generate waste of human and material resources in each of the areas involved, in addition to the discomfort of the partners since credits takes too much time to approval and disbursement of these, so with this new system design processes for the commercial area of Cooperativa de Ahorro y Crédito"Eleven of June"Ltda. Piñas branch will improve their competitiveness, institutional image, agility in processes, increase and fidelity of their partners, budget compliance and therefore its profitability.

KEYWORDS: design, system of processes, commercial area, competitiveness, agility, compliance, profitability.

INTRODUCCIÓN

El incumplimiento del presupuesto de la concesión de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Once de Junio" Ltda., es generado porque no existe un diseño o adecuado diseño del sistema de procesos para el área comercial, y el propósito principal en este tema de investigación es incrementar la colocación de créditos en la Entidad Financiera, mediante la mejora de los tiempos de respuesta de las áreas involucradas en la aprobación y concesión de créditos.

La no existencia de un diseño o adecuado diseño del sistema de procesos para el área comercial, incide en el incumplimiento del presupuesto de la concesión de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Once de Junio" Ltda., por lo que es fundamental implantar este diseño de sistema de procesos para el área comercial, la cual ayudará a brindar un servicio de calidad a los socios, mejorar la imagen Institucional y cumplir con los presupuestos de créditos planteados en cada periodo.

Además, es importante mencionar que este proyecto se lo pudo realizar debido a la apertura total del Ejecutivo de la Cooperativa de Ahorro "Once de Junio" Ltda.,
Quienes brindaron todas las facilidades para realizar las técnicas de Observación, encuesta y entrevistas a los involucrados en el proceso de aprobación de créditos de esta entidad.

CAPITULO I

ANTECEDENTES HISTÒRICOS DE LA ORGANIZACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Constitución de la Cooperativa “Once de Junio” Ltda

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Once de Junio nació cuando Hugo Morocho Miño trabajaba en la fábrica de hielo de propiedad de Marcel Laniado de Wind, a sus manos llegó una revista inglesa de las que le llegaban a su patrón, encontró en ella un artículo interesante sobre un grupo de obreros, quienes conscientes de sus desventajas económicas, decidieron formar una cooperativa. Con estas ideas en mente, Hugo Morocho reúne un grupo humano que persiga los mismos fines. Las reuniones las realizaban en la fábrica de hielo, calles Junín y Rocafuerte. Se formó una directiva provisional, con quienes se envió la documentación al "Ministerio de Bienestar Social" en la ciudad de Quito, luego de treinta días se recibe la aprobación para el funcionamiento. Con una cuota de dos sucres por socio, empezó a caminar la empresa para luego lograr ubicar la primera oficina en las calles Junín y Bolívar, siendo su primer gerente el Señor Luis Castillo Valarezo y presidente el señor Hugo Morocho. Los primeros once socios se dieron cita en la cafetería "Te Kaibara", en las calles 9 de Octubre entre 9 de Mayo y Juan Montalvo cuyo propietario era la familia Minuche Grijalva y bautizaron a la institución como Cooperativa de Ahorro y Crédito Once de Junio.

Constituida Jurídicamente según acuerdo Ministerial No.7189 del 31 de Octubre de 1966. >> Ingresa al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros mediante resolución No. 86-143 del 14 de Octubre de 1985 y Publicada en Registro Oficial 297 del 22 de Octubre de 1985

1.2 Misión

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Once de Junio Ltda., es una institución financiera moderna que fomenta el ahorro y la inversión, que presta servicios innovadores al público que acude a sus oficinas y satisface las necesidades de crédito a sus socios(as), en el marco de sus principios éticos, sociales y económicos, promoviendo con ello la creación de riqueza y de fuentes de trabajo en la provincia de El Oro.

1.3 Visión

Ser una institución financiera moderna e innovadora, líder dentro de las Cooperativas de la provincia de El Oro, con un alto reconocimiento por su solidez financiera, calidad de los servicios que presta, cobertura nacional; y por la calidez en el trato a sus socios(as) y clientes(as).

1.4 Valores

Son cosas abstractas consideradas vitales y se encuentran influenciados por la sociedad. Constituyen el hilo conductor que califica y da sentido a las actitudes humanas. Los principales valores universalmente aceptados por el cooperativismo son: Honestidad, fraternidad, Solidaridad, Universalidad, Participación, Pertenencia y Superación.

(<http://www.oncedejunio.fin.ec/>, 2014)

1.5 Objetivos La cooperativa de Ahorro y Crédito “Once de Junio” se ha propuesto cristalizar los siguientes objetivos en este año:

- Inaugurar un moderno y funcional Edificio en el cantón Piñas, este edificio cuenta con todas las Normas de Calidad exigidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Crear una línea de Crédito, donde la aprobación y desembolso se la realicen al instante.
- Implementar la cuenta Ahorro Crecer, que consiste en una cuenta donde el dinero ahorrado en dicha cuenta se lo puede retirar después de meses, el interés que se va a cancelar en esta cuenta es mayor al que se deposita en las otras cuentas de esta Entidad.

(<http://www.oncedejunio.fin.ec/>, 2014)

1.6 Productos y servicios oferentes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Once de Junio” Ltda., es una entidad financiera donde el servicio de calidad es su prioridad, por tal motivo vende productos y servicios a sus socios y futuros clientes. Entre los productos que se promocionan y se prestan a sus socios tenemos:

Ahorro crecer.

Con este producto La Cooperativa de Ahorro y crédito “Once de Junio” Ltda., apertura cuentas de ahorro a sus clientes y socios; con intereses mensuales más altos que la competencia, con el único fin de fortalecer la capitalización mensual y los ahorros de los beneficiarios, este producto (Ahorro Crecer) consiste en ingresar y mantener seguro el

dinero de clientes y socios durante un año, donde los ahorros de esta cuenta solo puede ser retirado o renovar luego de cumplir un año.

Inversiones.

Consiste en que el inversionista toma la decisión de mantener su dinero por un tiempo definido, a cambio de un interés y con la obligación de no extraer el dinero de la cuenta hasta el vencimiento del plazo, mediante un acuerdo establecido en un contrato entre él acreedor y la Institución. El inversionista respalda su dinero con mejores garantías y beneficios, donde se consideran algunas modalidades de pago en los intereses generados por la inversión.

Créditos.

Este es el producto principal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Once de Junio" Ltda., que consiste en financiar proyectos de los socios con recursos económicos para la satisfacción de sus necesidades y de sus negocios.

Tipos de Crédito

Consumo.

Destinados a personas naturales que deseen emplear el crédito en bienes de consumo o en el mejoramiento del nivel de vida de su familia, la forma de pago se hará de forma mensual y la fuente de repago se considera el excedente de los ingresos netos mensuales menos los gastos familiares del solicitante

Existen dos clases créditos de consumo:

Consumo normal.

Destinados a personas naturales donde el solicitante propone el monto, garantía y plazo para cancelar el del crédito.

Consumo Convenio.

Estos Créditos se otorgan previos a un convenio firmado con instituciones públicas y privadas para ser descontados vía rol de pagos.

Microcrédito.

Créditos concedidos a personas naturales y jurídicas que están involucrados con el sector del comercio, agropecuario, servicios y turismo, la garantía puede ser personal e hipotecaria de acuerdo a las políticas de crédito. La fuente de repago se considera los ingresos de la actividad que desarrolla el solicitante.

Credimicro CFN.

Dirigido a personas con actividades de comercio formal con negocios ya establecidos con la intermediación financiera de la Corporación Financiera Nacional se ofrece para adquisición de productos para comercializar y también para adquirir activos es decir maquinaria para estos negocios

Viviendas.

Otorgadas a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre que se encuentren amparados con garantía hipotecaria y hayan sido otorgados al usuario final del inmueble.

Vivienda Normal.

Crédito clásico de la Institución destinado al apoyo de la construcción, remodelación, reconstrucción u otra actividad a fin con su vivienda.

Vivienda CFN.

Producto de crédito que te permite Comprar, Remodelar, Reconstruir tu casa con la intermediación de la Corporación Financiera Nacional, permitiéndonos ofrecer créditos a largo Plazo y con la mejor tasa del mercado, todo esto para usted.

(<http://www.oncedejunio.fin.ec/>, 2014)

1.7 Localización

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Once de Junio" Ltda. Sucursal Piñas, está ubicada en una Zona muy Comercial del este cantón entre la calles Sucre y García Moreno, diagonal al Gobierno Autónomo de este cantón. Ver Anexo 1

1.8 Estructura Organizacional

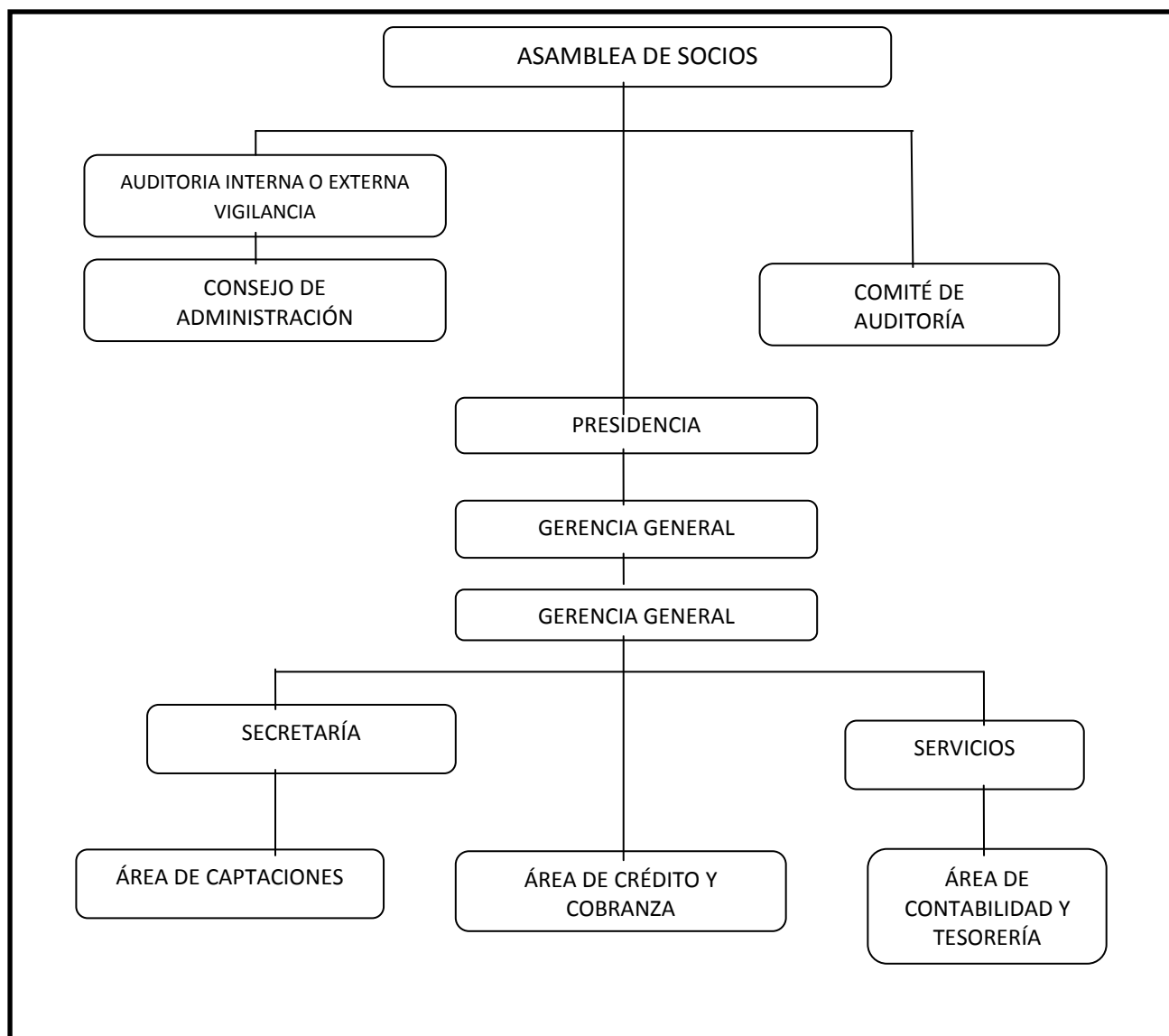


Figura 1. Estructura Organizacional
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Once de Junio”, 2013
Elaborado por: Ing. Bismarck Feijoo L.

1.9 Socios

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Once de Junio” Ltda., cuenta con un número de socios y clientes ubicados en la parte alta de la Provincia de El Oro conformada por los cantones de Piñas, Zaruma, Portovelo, Atahualpa, Balsas y Marcabeli, estos socios y clientes son fruto de todos los productos y servicios de calidad que ofrece esta entidad.

1.10 Competencia

En cuanto a la competencia directa que tiene la Cooperativa Ahorro y Crédito "Once de Junio" Ltda., la conforman las siguientes entidades Financieras:

- Cooperativa de ahorro y Crédito "Santa Rosa" Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista (JEP)

1.11 Marco Legal

En lo que corresponde al Marco Legal en donde se desarrolla este tema, lo conforman la Ley Organica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, que actúa como Órgano regulador la Superintendencia de Bancos y Seguros, ésta Entidad es la encargada de controlar el normal funcionamiento de la Cooperativa Ahorro y Crédito "Once de Junio" Ltda.

1.12 Análisis de la Situación Actual

Es necesario conocer la situación actual de los procesos de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Once de Junio" Ltda. Sucursal Piñas, con el propósito de determinar las fortalezas y debilidades, para así analizar e incorporar el nuevo diseño de procesos a implantarse en esta Entidad Financiera.

1.2 Cronograma del Proceso de Aprobación de Créditos

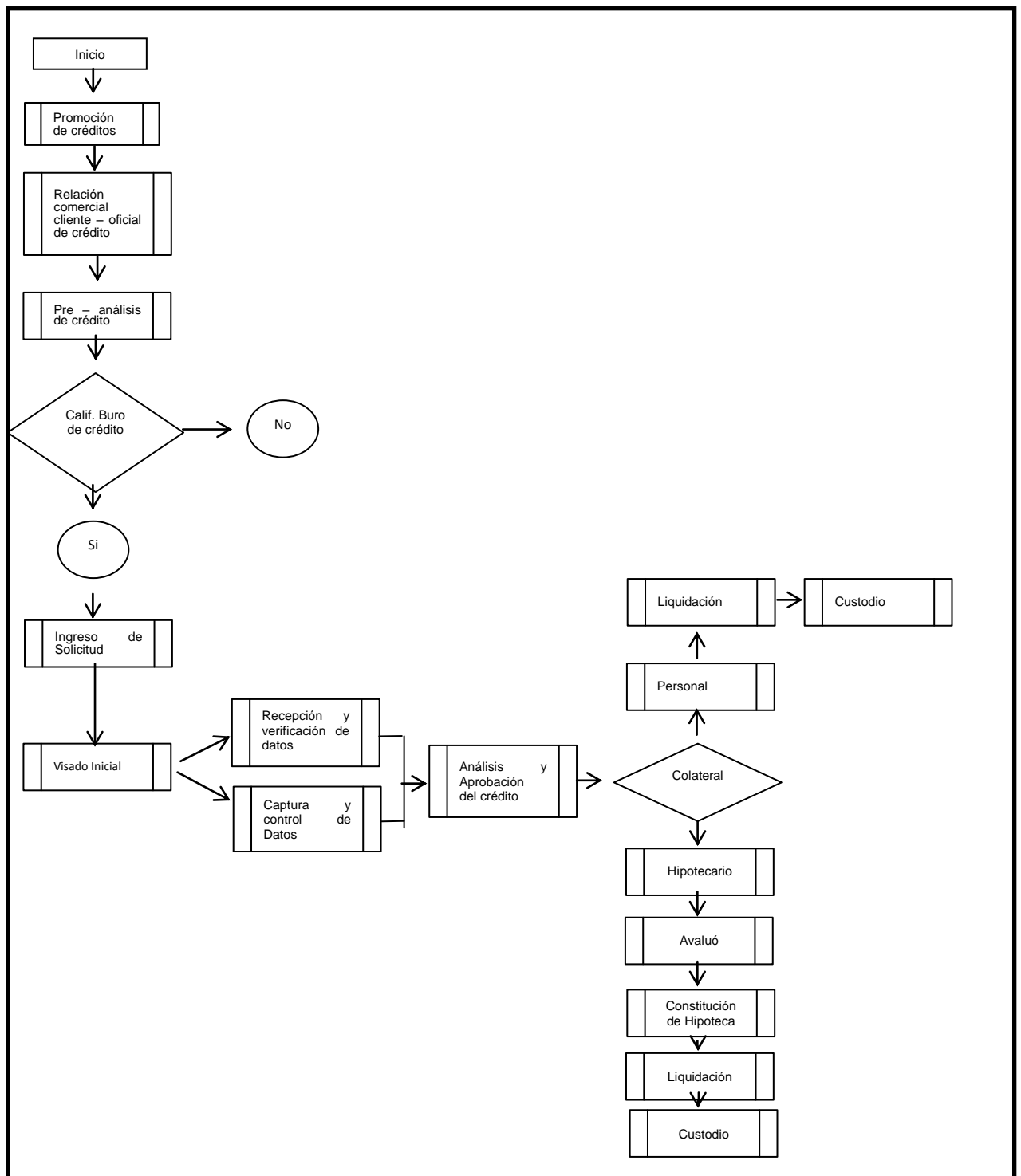


Figura 2. Cronograma del proceso de Aprobación de Crédito
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Once de Junio", 2013

Elaborado por: Ing. Bismarck Feijoo L.

1.3 Planteamiento del Problema

¿Cuál es la incidencia de la demora en los tiempos de respuesta de las solicitudes de financiamiento en la aprobación y desembolso de los créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Once de Junio” Ltda.?

1.4 Sistematización del problema:

- ¿Cuál es el estado actual de los procesos de colocación de créditos?
- ¿Cómo afecta el incumplimiento de procesos que se realizan en la colocación de créditos?
- ¿Es viable la implementación de un nuevo diseño de procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Once de Junio Ltda.?

1.5 Justificación e importancia del Problema

La globalización ha implicado un gran cambio en la economía mundial, siendo uno de los conceptos claves, la competitividad y el uso eficiente de los Recursos de la empresa. Algo no ajeno a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Once de Junio”, que desde el año de 1998 ha emprendido en grandes esfuerzos para su modernización, tanto en lo tecnológico como en sus procesos; para brindar un mejor servicio a sus clientes y contribuir al plan nacional del Buen Vivir a través de la concesión de créditos al sector comercial y productivo de la provincia de El Oro.

Siendo el proceso actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Once de Junio Ltda., lento y complejo en la aprobación y colocación de créditos, es fundamental el diseño y la aplicación de un nuevo sistema de procesos ágil y moderno, para fortalecer y dinamizar el área Comercial de esta entidad, donde se busca disminuir los tiempos de aprobación y concesión de créditos, el mismo que facilitará cumplir con el presupuesto de colocación de créditos y por ende impulsar con financiamiento de créditos las diferentes actividades productivas y comerciales de sus socios en la Zona de la parte alta de la provincia de El Oro.

Por tal razón de lo observado y analizado en La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Once de Junio” Ltda., propongo como solución posible el siguiente tema como proyecto de investigación:

Diseño de un sistema de procesos para el área Comercial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Once de Junio” Sucursal Piñas, Año 2014

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivos Generales

Determinar la incidencia de los tiempos de respuesta de las solicitudes de financiamiento en la aprobación y desembolso de los créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Once de Junio” Ltda., mediante una investigación de campo, para diseñar un sistema de procesos para el área comercial.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Analizar el estado actual de los procesos de colocación de créditos, para determinar las falencias
- Definir y comparar los procesos que pueden afectar el cumplimiento de colocación de créditos, para establecer mejoras.
- Analizar y establecer un nuevo diseño de sistema de procesos, para incrementar la colocación de créditos.

1.7 Hipótesis

Los tiempos de respuesta de las solicitudes de financiamiento inciden en la aprobación y desembolso de los créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Once de Junio” Ltda.

1.8 Alcance

La presente propuesta de tesis analizará, mejorará y controlará el incumplimiento del presupuesto de la concesión de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Once de Junio Ltda., lo cual con un diseño de un adecuado sistema de procesos para el área comercial permitirá un incremento de los desembolsos de los créditos en esta Entidad.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes.

2.1.1 Estructura de Empresas Tradicional.

Tradicionalmente las empresas se han estructurado como organizaciones por departamentos funcionales o áreas especializadas que poco tienen que ver con las necesidades del cliente.

Que su satisfacción es la razón de ser y existir de la empresa está fuera de toda duda. La pregunta ¿por qué no la organizamos teniendo en cuenta este fin? Se trata de orientarla hacia la creación de valor para el cliente, mediante la identificación y adecuada gestión de los procesos operativos, de apoyo, de gestión y de Dirección.

El cliente necesita el coherente desarrollo de las actividades que constituyen el “proceso del negocio”; personal y directivos necesitan los departamentos. Se produce una disfunción que penaliza costos, plazos, calidad, servicio y flexibilidad.

La Gestión por procesos hace compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes. Su implantación práctica no está exenta de dificultades consecuencia de paradigmas y valores culturales ampliamente compartidos y anclados en los éxitos del pasado.

(Perez Fernandez de Velasquez, 2010)

Según el autor Pérez determina que las empresas tienen que estar estructuradas por departamentos pero destinadas a un solo fin que es la satisfacción y creación de valor para sus clientes, esto es posible mediante la identificación y adecuada gestión de procesos que ayuda a coordinar de manera eficiente las necesidades internas de la empresa frente a sus clientes.

En conclusión es importante destacar que un enfoque basado en gestión por procesos, en la actualidad es primordial y fundamental para la orientación de una empresa, debido a que esto coadyuvará a cumplir objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo, mediante la identificación, secuencia, descripción, seguimiento y medición de los resultados de los procesos que se realizan dentro de la empresa.

2.1.2 Definición de variables.

Se define como toda aquella característica o cualidad que identifica a una realidad y que se puede medir, controlar y estudiar mediante un proceso de investigación.

La variable independiente es aquella propiedad, cualidad o característica de una realidad, evento o fenómeno, que tiene la capacidad para influir, incidir o afectar a otras variables. Se llama independiente, porque esta variable no depende de otros factores para estar presente en esa realidad en estudio

La variable dependiente; es aquella característica, propiedad o cualidad de una realidad o evento que estamos investigando. Es el objeto de estudio, sobre la cual se centra la investigación en general. También la variable independiente es manipulada por el investigador, porque el investigador puede variar los factores para determinar el comportamiento de la variable.

(<http://elaboratumonografiapasoapaso.com/blog/variable-dependiente-e-independiente/>, 2012, págs. 2 - 3)

2.1.3 Definición de Procesos.

Es una totalidad que cumple un objetivo completo y que agrega valor para el cliente. Esta unidad es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo. Cada activación del proceso corresponde al procesamiento de una transacción, en forma irreversible, por eso se emplean los conceptos de temporalidad y de “flecha del tiempo”. El período de tiempo es hoy el punto crítico de trabajo para incrementar la productividad.

Nótese que vamos mucho más allá de la definición clásica de “ciclo de actividades que transforma entradas en salidas”, la cual no incorpora los conceptos de intencionalidad, irreversibilidad, criticidad del tiempo, interacciones entre actividades y procesos ni creación de riqueza social a través del énfasis en agregar valor para el cliente. En este sentido y sin agotar la definición, mejor sería decir que un proceso es un conjunto de actividades, interacciones y otros componentes que transforma entradas en salidas que agregan valor a los clientes del proceso.

(BRAVO CARRASCO, 2008, pág. 27)

2.1.4 Gestión por Procesos.

La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes. La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las

variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.

(BRAVO CARRASCO, 2008, págs. 22 - 23)

2.1.5 Identificación y tipos de procesos.

Cada proceso es una competencia que tiene la organización. Un proceso puede pasar por muchos cargos, por eso se dice que los procesos alcanzan a toda la organización y la cruzan horizontalmente. Hacemos aquí una distinción entre tres tipos de procesos: estratégicos, del negocio y de apoyo.

Procesos estratégicos Los procesos estratégicos son aquellos relacionados con la estrategia de la organización, considera:

- La forma como se establece la visión, misión, valores, directrices funcionales, objetivos corporativos, departamentales y personales y el programa de acción entre otros componentes.
- La forma como se monitorea el cumplimiento de los objetivos, la definición de indicadores y como se mantienen actualizados.
- La forma de mantener actualizadas las definiciones estratégicas.
- La forma como se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los integrantes de la organización en lograr sus definiciones, entre otros temas relacionados.

(BRAVO CARRASCO, 2008, págs. 30 - 32)

Procesos del negocio

Los procesos del negocio atienden directamente la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes. En empresas pequeñas se estima razonable identificar entre 1 y 3 de estos macro procesos; en empresas grandes este número puede llegar a 8. Estas cantidades también tienen relación con el grado de focalización de la organización, mientras más focalizada se encuentre, menor es el número de procesos del negocio.

Veamos algunos ejemplos de procesos del negocio en diferentes empresas:

En una empresa de confección de vestuario a pedido:

- Satisfacer el pedido de un cliente, desde realizar el contacto inicial hasta entregar el producto, incluyendo compras de insumos, producción y cobranza.
- Diseño de productos: búsqueda de ideas, preparación de los modelos, prototipos, matrices para la producción, etc.,

En una agencia de aduanas:

- Importaciones, desde el contacto con el cliente hasta entregarle el embarque.
- Exportaciones, desde tomar la carga en las oficinas del cliente hasta la entrega en el punto de destino, pasando por facturación, cobranza e interacción con otras instituciones.

(BRAVO CARRASCO, 2008, págs. 30 - 32)

Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo son servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio. También se les llama procesos secundarios. En empresas pequeñas es fácil identificar hasta unos 20 procesos de apoyo, los que pueden llegar hasta 400 en grandes organizaciones, sin considerar las diferentes versiones de cada uno.

Por ejemplo:

- Compra de artículos de oficina
- Pago de anticipos
- Pago de remuneraciones
- Declaración y pago de impuestos
- Servicios de alimentación
- Impresión de formularios
- Reposición de maquinarias
- Reparación de maquinarias

(BRAVO CARRASCO, 2008, págs. 30 - 32)

2.1.6 Mapas de procesos.

Es una visión de conjunto, holística o “de helicóptero” de los procesos. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito. Une los procesos

segmentados por cadena, jerarquía o versiones. Vital contar con un glosario de términos en la organización, especialmente de los verbos empleados para describir procesos y actividades, así todos entienden lo mismo. Se usan dos tipos de mapas, global (de toda la organización) y de ámbito, este última aporta mayor detalle.

(BRAVO CARRASCO, 2008, pág. 37)

2.1.7 Elaboración de mapas de procesos.

Uno de los vocablos as entendidos en la literatura en torno de la calidad, mejora de productividad y dirección por procesos es sin duda el de “mapa o mapas de procesos de negocio”. Desafortunadamente el término tiene tanto usos como abuso. Una de las causas es el atractivo de la metáfora. Un mapa nos otorga la capacidad de comprensión y de ubicación de una realidad que es compleja. A través del “mapa” la incertidumbre desaparece y es posible conducirse con mayor precisión.

Si bien la analogía resulta muy atractiva, lo sorprendente es que la literatura de gestión e ingeniería respecto de la contrición de dichos mapas, es escasa, por no decir inexistente. Tal vez su uso es más frecuente sea en el campo de la tecnología de la aplicaciones que involucran tecnología de información.

Un mapa de procesos, siguiendo con la analogía de be permitir:

La identificación del ciclo de actividades principales que desarrolla una organización, y que puedan ser identificadas como procesos, desde la identificación o diagnóstico de sus necesidades hasta la evaluación de si éstas son (o no) satisfechas, pasando por la intervención a través del diseño y producción de bienes y/o servicios, constituye un mapa de procesos.

El mapa de procesos establece, además, las conexiones (vínculos) entre diversos tipos de procesos que contiene una organización. El rasgo distintivo de un mapa de procesos lo constituye la claridad a través de la que los vínculos entre un conjunto de procesos es presentada (los vínculos pueden ser de información, recursos económicos, influencia, autoridad, productos físicos, etc.)

(Medina Giopp , 2005)

2.1.8 Beneficios de la Gestión por procesos.

Con la visión sistémica aplicada a la gestión de los procesos de la organización podemos obtener una amplia gama de beneficios, por ejemplo, lograremos:

- Conocer lo que hacemos y cómo lo hacemos, así también tomamos consciencia de lo que nos falta y de nuestras fortalezas.
- Aplicar alguna fórmula de costeo a esos procesos, tal vez a nivel de las actividades, y saber realmente cuánto cuestan nuestros productos o servicios.
- Realizar mejoramiento por el solo hecho de describir un proceso, este es uno de los beneficios de tomar consciencia.
- Estar más cerca de una certificación en normas ISO 9000 u otras.
- Aplicar métodos de mejoramiento continuo y aseguramiento de calidad que nos permitirán aumentar la eficiencia y eficacia.
- Comparar nuestros procesos con las mejores prácticas del medio y así aprender y mejorar.
- Diseñar o replantear un proceso para obtener mejoramientos mayores en el corto plazo.
- Realizar verdaderamente control de gestión, porque parte del cambio en los procesos consiste en obtener información relevante, tal como incorporar indicadores en tiempo real y adecuadamente comparados en el tiempo.

(BRAVO CARRASCO, 2008, pág. 16)

2.1.9 Descripción y características de los procesos actuales.

Un objetivo deseable es tener procesos documentados, actualizados y consistentes que capitalicen el conocimiento de la organización. Algunas características de la descripción de procesos son:

- Un proceso bien descrito puede ser comunicado y enseñado, reforzando las posibilidades de la capacitación y de la inducción.
- En la misma línea, cuando los procesos están descritos se puede confeccionar un plan de capacitación más rico y consistente.
- Se tiene la visión de conjunto de las actividades, en lugar de “compartimentos estancos”, o visión en “feudos”.
- Se puede llevar un mejor control de costos.

- Es una oportunidad de reforzar la comunicación y la participación, ya que la descripción de procesos requiere del aporte de todos.
- Se logra mejor control con el conocimiento de cómo se hacen las cosas, se refuerza el trabajo de la auditoría de procedimientos.
- Se incrementa la posibilidad de estandarización y normalización, con la descripción es posible comparar con otros procesos.
- Cuando el trabajo es conocido, se incrementa la posibilidad de trabajar en equipo y hay menores motivos de conflicto. En consecuencia, aumenta la motivación.
- Se obtiene “de regalo” dejar en evidencia el cambio obvio, porque un proceso descrito se hace visible, deja de estar operado en forma subconsciente, con “piloto automático”.
- También queda en evidencia cuáles son los procesos más rentables, aquellos donde hay que poner énfasis.
- El trabajo se orienta a describir lo que se hace y a garantizar que así se hace.
- Junto con conocer los procesos se pueden aplicar algunas fórmulas de costeo.
- Permite dejar bien establecidas las fronteras y responsabilidades.
- Es el mínimo exigido en las normas de calidad y auditorías de procedimientos.
- Se puede acceder a la certificación en normas de calidad: ISO 9000, CMM y otras.

(BRAVO CARRASCO, 2008, págs. 42 - 43)

2.1.10 Seguimiento y la medición de procesos.

El enfoque en procesos de los sistemas de gestión pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los mismos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los valores u objetivos previstos. No se puede considerar que en un sistema de gestión tenga un enfoque basado en procesos si, aun disponiendo de un “buen mapa de procesos” y unos “diagramas y fichas de procesos coherentes”, el sistema no se “preocupa” por conocer sus resultados.

El seguimiento y la medición constituyen, por tanto, la base para saber qué se está obteniendo, en que extensión se alcanzan los resultados deseados y por donde se deben orientar las mejoras. En este sentido, los indicadores permiten establecer, en el marco de un proceso (o de un conjunto de procesos), que es necesario medir para conocer la capacidad y la eficacia del mismo, todo ello alineado con su medición. Dado que la finalidad de los indicadores es conocer la capacidad y eficacia asociadas al proceso, es importante en este grupo introducir estos conceptos.

(Beltran Saenz, Carmona Calvo, Carrasco Perez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchón, 2009, págs. 51 - 52)

2.1.11 Indicadores de un proceso.

Los indicadores de un proceso constituyen los instrumentos que permiten recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a los resultados que obtiene, de forma que permiten determinar su capacidad y eficacia, así como su eficiencia.

En función de los valores que adopte un indicador y de su evolución a lo largo del tiempo, la organización podrá decidir si actúa o no sobre el proceso (en concreto sobre las variables de control que permitan cambiar su comportamiento), según convenga.

Un indicador es un soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados. De ahí se deduce la importancia de identificar, seleccionar y formular adecuadamente los indicadores en cada proceso, ya que luego van a servir para su evaluación y control. Para que un indicador se pueda considerar adecuado deberá cumplir una serie de características:

- **Representatividad** un indicador debe reflejar el significado de la magnitud que pretende medir.
- **Sensibilidad** un indicador debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representa, es decir, debe estar basado en un sistema de medida que permita que éste cambie de valor de forma rápida y apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.
- **Rentabilidad** El beneficio se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.
- **Fiabilidad** un indicador se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables.
- **Relatividad en el tiempo** un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución.

(Beltran Saenz, Carmona Calvo, Carrasco Perez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchón, 2009, págs. 51 - 54)

2.1.12 Control de Procesos.

El seguimiento y la medición de los procesos, como ya se ha expuesto, debe servir como mínimo para evaluar la capacidad y la eficacia de los procesos, y tener datos a través de mediciones fiables que soportan la toma de decisiones. Esto implica que para ejercer un control sobre los procesos, la información recabada por los indicadores debe permitir su análisis y la toma de decisiones que repercutan en una mejora de comportamiento del proceso.

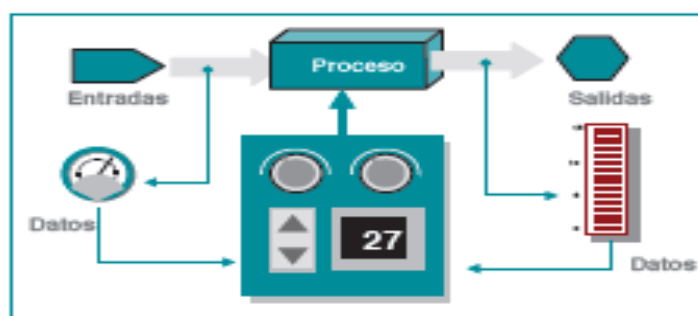


Figura 3. Control de Procesos

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos de Beltrán Sáenz

Elaborado por: Ing. Bismarck Feijoo

El esquema para un control de procesos, por tanto, muy simple. A través de los indicadores se analizarán los resultados del proceso (para conocer si alcanzan los resultados esperados) y se toman decisiones sobre las variables de control (se adoptan acciones). De la implantación de estas decisiones se espera, a su vez, un cambio de comportamiento del proceso y, por tanto, de los indicadores. Esto es lo que se conoce como bucle de control. Solo es posible que funcione el bucle de control si se es consciente de que la actuación sobre las variables de control consigue alterar los resultados del proceso y, por tanto, los indicadores, es decir, si existe una relación "causa y efecto" entre las variables de control y los indicadores.

(Beltran Saenz, Carmona Calvo, Carrasco Perez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchón, 2009, pág. 60)

2.1.13 Propuesta de la mejora de los procesos .

Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se puede obtener la información relevante para conocer:

1. Que procesos no alcanzan los resultados planificados
2. Dónde existen Oportunidades de mejora

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las acciones correctivas necesarias para asegurar que las salidas de los procesos sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados. También puede ocurrir que, aun cuando un proceso este alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización.

En todo caso, la mejora de un proceso se traduce por un aumento de la capacidad del mismo para cumplir con los requisitos establecidos, es decir, para aumentar la eficacia y/o eficiencia del mismo. Esto puede aplicarse siguiendo una serie de pasos que permitan llevar a cabo la mejora buscada, siguiendo el clásico ciclo de mejora continua de Deming o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), como se ilustra en la siguiente figura.

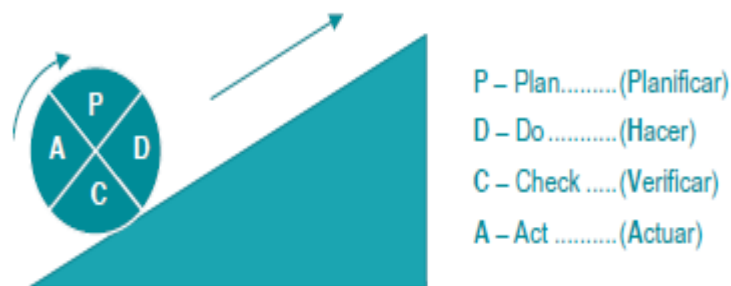


Figura 4. PDCA

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos de Beltrán Sáenz

Elaborado por: Ing. Bismarck Feijoo L.

Los cuatro pasos de este ciclo son:

P. Planificar La etapa de planificación implica establecer que se quiere alcanzar (objetivos) y como se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer, a su vez, en las siguientes sub etapas:

- Identificación y análisis de la situación
- Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos)
- Identificación, selección y programación de las acciones

D Hacer En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.

C Verificar En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).

Para poder aplicar los pasos o etapas anteriores, en una organización puede disponer de diversas herramientas, conocidas como herramientas de calidad, que permiten poner en funcionamiento este ciclo de mejora continua. En la siguiente tabla se muestra una relación no exhaustiva de algunas de las herramientas más frecuentemente utilizadas, asociando dichas herramientas con la fase de ciclo PDCA donde más encaja su uso.

	Estratificación	Hoja de control (o de incidencias)	Gráficos de control estadístico (CEP)	Histograma	Diagrama de Pareto	Diagrama causa-efecto (Ishikawa)	Diagrama de correlación	Diagrama de árbol	Diagrama de relaciones	Diagrama de afinidades	Diagrama de Gantt	Diagrama PERT	Diagrama de decisiones de acción	Brainstorming	AMFECC	QFD	Diseño de experimentos (DOE)	Simplificación de diagramas de flujo	Análisis del valor	Benchmarking	
P. Planificar	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
D. Hacer		■				■															
C. Verificar	■	■	■	■	■																
A. Actuar											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Las 7 herramientas clásicas																				

Figura 5. Matriz Herramientas PDCA
 Fuente: Guía para una gestión basada en procesos de Beltrán Sáenz
 Elaborado por: Ing. Bismarck Feijoo L.

Como se puede observar en la tabla anterior, muchas de las herramientas se emplean preferentemente en la fase de planificación (P). Esto se debe a que dicha fase es necesario tener mucha información para poder identificar el problema que se quiere resolver o mejorar, analizar las causas, proponer las acciones y planificar las mismas.

Cuando en un proceso se aplica el ciclo de mejora continua (PDCA), a través de la verificación de las acciones adoptadas (etapa C del ciclo PDCA) se puede conocer si una determinadas acciones implantadas han servido para mejorar el proceso o no. En el caso de que las acciones sean eficaciones, la ultima fase del ciclo de mejora debe materializarse en una nueva “forma estabilizada” de ejecutar el proceso, actualizando mediante la incorporacion de dichas acciones al propio proceso.

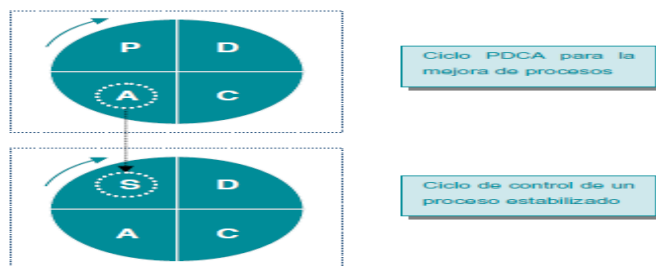


Figura 6. Ciclo de mejora continúa PDCA

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos de Beltrán Sáenz

Elaborado por: Ing. Bismarck Feijoo L.

La actualización de un proceso como consecuencia de una mejora conlleva a una nueva forma de ejecutarlo. A esa forma con la que se ejecuta el proceso se le puede denominar como el “estandar” del proceso. Con el proceso actualizado, su ejecución debe seguir un ciclo SDCA que permita la ejecución, el control y, en general, la gestión del proceso. Este ciclo implica:

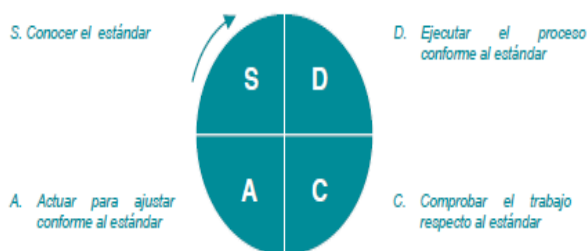


Figura 7. Ejecución PDCA

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos de Beltrán Sáenz

Elaborado por: Ing. Bismarck Feijoo L.

En definitiva, se trata de formalizar los cambios en el proceso como consecuencia de una mejora producida, de tal forma que el ciclo SDCA no es mas que en una forma de estructurar el control del proceso y de entender el buble del control.

(Beltran Saenz, Carmona Calvo, Carrazco Perez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchón, 2009, págs. 70 - 74)

2.2 Gestion por procesos.

2.2.1 Conceptos fundamentales de la Excelencia.

Al igual que la familia ISO 9000, el modelo EFQM reconoce que existen ciertos conceptos fundamentales cuya aplicación es necesaria para alcanzar una gestión excelente. Estos fundamentos son la base de la estructura de este modelo (basada en la definición de nueve criterios, que se desarrollan en subcriterios, que a su vez son desarrollados mediante elementos a considerar) así como el sistema de evaluación que en él se establece. El cuadro adjunto se mencionan los conceptos fundamentales de la excelencia contemplados en el modelo EFQM.

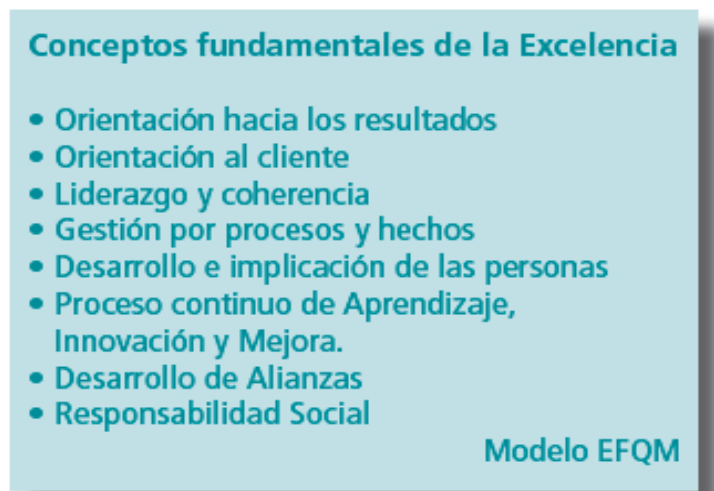


Figura 8. Conceptos fundamentales de la Excelencia

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos de Beltrán Sáenz

Elaborado por: Ing. Bismarck Feijoo L.

Entre todos ellos, cabe destacar el fundamento o principio de gestión por procesos y hechos, según el cual las organizaciones actúan más efectivamente cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y se gestionan de manera sistemática y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de la información fiable que incluye las percepciones de todos los grupos de interés.

(Beltran Saenz, Carmona Calvo, Carrazco Perez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchón, 2009, págs. 19 - 20)

2.2.2 Enfoque basado en modelo de gestión en base a la Norma ISO 9001.

La norma ISO 9001:2008 establece la promoción de la adopción de un enfoque basado en procesos en un sistema de gestión de la calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Cuando se adopta este enfoque, se enfatiza la importancia de:

- a) Comprender y cumplir con los requisitos
- b) Considerar los procesos en terminos que adopten valor
- c) Obtener los resultados del desempeño y eficacia en el proceso
- d) Mejorar continuamente los procesos con base en mediciones objetivas

El énfasis del enfoque basado en procesos por estos aspectos sirve de punto de partida para justificar la estructura de la propia norma para trasladar este enfoque a los requisitos de manera particular. De hecho, la trascendencia del enfoque basado en procesos en la norma es tan evidente que los propios contenidos se estructuran con este enfoque. Como muestra de lo anterior, en la siguiente figura se recogen graficamente los vínculos entre los procesos que se introducen en los capítulos de la norma de referencia.

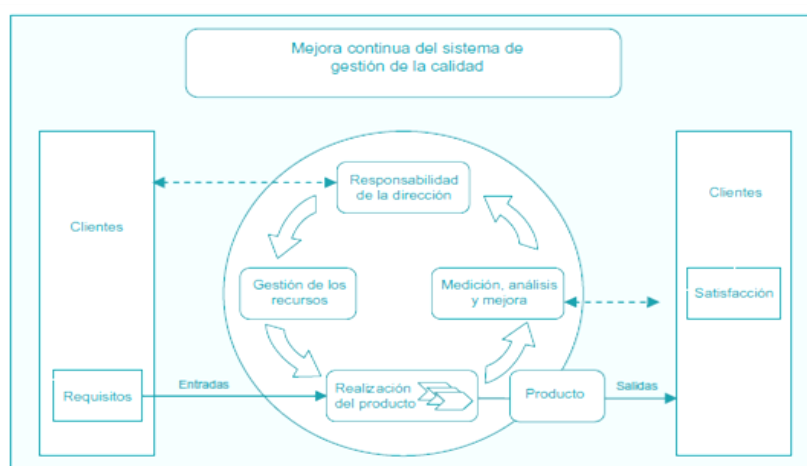


Figura 9: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos
Fuente: Guía para una gestión basada en procesos de Beltrán Sáenz
Elaborado por: Ing. Bismarck Feijoo L.

Esta estructura de procesos permite una clara orientación hacia los clientes, los cuales juegan un papel fundamental en el establecimiento de requisitos como elementos de entrada

al sistema de gestión de la calidad, al mismo tiempo que se resalta la importancia del seguimiento y la medición de la información relativa a la percepción de los clientes acerca de como la organización cumple con los requisitos. Como consecuencia directa de todo lo anterior, la norma ISO 9001 establece los pasos que debe seguir una organización que desee establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.

(Beltran Saenz, Carmona Calvo, Carrasco Perez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchón, 2009, págs. 21 - 23)

2.3 Proceso de Crédito.

2.3.1 Definición de Crédito.

La disposición, desde el punto de vista del acreditante (acreedor) y la posibilidad desde el punto de vista del acreditado (deudor), de efectuar un contrato de credito, esto es, un contrato cuya finalidad es la producción de una operación de crédito; mientras que, por operación de crédito, debe entenderse, por parte del acreditante, la cesión de la propiedad, regularmente retribuida, de capital (concesión de crédito) y, por parte del deudor, la aceptación de aquel capital con la obligación de abonar intereses y devolverlo en la forma pactada.

(ZUÑIGA CHAVARRIA, 1987, pág. 19)

2.3.2 Políticas de Credito.

Hemos visto que las políticas de credito y cobranza de una empresa implican varias decisiones: (1) la calidad de la cuenta aceptada; (2) la duración del periodo de crédito; (3) el nivel del descuento por pronto pago; (4) términos especiales, como fechas temporales, y (5) el nivel de los gastos de cobranza. En cada caso, la decisión debe implicar la comparación de los posibles beneficios de una una modificación de las políticas con el costo de dicha modificación. Las Políticas de crédito y cobranza optimas serán aquellas que permitan obtener ganancias marginales equiparables a los costos marginales.

Para aumentar al máximo las utilidades derivadas de las políticas de crédito y cobranza, la empresa debe ajustarse de manera simultanea hasta lograr una solución óptima. Esa solución determinará la combinación mas adecuada de los estandares de crédito, el periodo

del crédito. Las políticas de descuento por pago pronto, los términos especiales y el nivel de gastos por cobranza. En el caso de la mayoría de las variables de las políticas, las utilidades se incrementan a un ritmo cada vez menor hasta llegar a determinado punto y luego disminuyen conforme las políticas pasan del esfuerzo nulo al extremo.

(Van Horne & Wachowicz, 2002, pág. 261)

2.3.3 Riesgo de crédito.

Es la posibilidad de quebranto o pérdida que se produce en una operación financiera cuando una contraparte incumple una obligación pactada. Sus características principales son:

- Puede originarse como consecuencia de la concesión de préstamos directos, riesgos de firma u otras operaciones fuera del balance
- Su gestión se realizará a través del establecimiento de límites máximos autorizados.
- Las pérdidas potenciales son conocidas y podrán ser evaluadas en función del instrumento de que se trate

Así definido el riesgo de crédito está directamente relacionado con el plazo de la duración de la facilidad crediticia concedida debido a que todas las operaciones de crédito están sujetas a eventualidad de que llegado su vencimiento el cliente no puede asumir, parcial o totalmente, las obligaciones contraídas. El riesgo del crédito es, por tanto, una medida del nivel o grado de solvencia del deudor. Desde el punto de vista financiero, la "reputación" o solvencia (con independencia de que el obligado sea persona o jurídica) se define como la capacidad del deudor para hacer frente a las deudas contraídas, ya sean estos compromisos actuales o futuros, en el día a día, son cinco los factores que influyen en el riesgo de crédito, y de los clientes (cuadro 18), y por tanto deberán ser tomados en consideración en cualquier expediente que pretenda evaluar la calidad de los mismos.

Factor	Evalúa
Carácter	La integridad u honradez del prestatario o del equipo directivo.
Capacidad	Facilidad para la generación de recursos que permitan hacer frente a las deudas contraídas.
Capital	El patrimonio.
Garantías	Avalan la devolución o cobertura del riesgo asumido por el prestamista.
Condiciones	El entorno del prestatario.

Figura 10: Factores que influyen en el riesgo de Crédito

Fuente: Riesgos Financieros y Operacionales Internacionales de Diego Gómez

Elaborado por: Ing. Bismarck Feijoo L.

2.3.4 Ley organica de la economia popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario.

Título I Del Ambito, Objeto y Principios

Art. 1.- Definición.- Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y Solidaria ala forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin desu actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro yla acumulación de capital.

Art. 2.- Ambito.- Se rigen por la presente ley, todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento.

Las disposiciones de la presente Ley no se aplicarán a las formas asociativas gremiales,profesionales, laborales, culturales, deportivas, religiosas, entre otras, cuyo objeto social principal nosea la realización de actividades económicas de producción de bienes o prestación de servicios. Tampoco serán aplicables las disposiciones de la presente Ley, a las mutualistas y fondos de inversión, las mismas que se regirán por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y Ley de Mercado de Valores, respectivamente.

Concordancias:

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR 2008, Arts. 14, 283, 288, 311

CODIGO CIVIL (LIBRO I), Arts. 41, 564

Art. 3.- Objeto.- La presente Ley tiene por objeto:

- a) Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;
- b) Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas comunales, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay;
- c) Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;
- d) Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley; y,
- e) Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento.

Concordancias:

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR 2008, Arts. 311

Art. 4.- Principios.- Las personas y organizaciones amparadas por esta ley, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios, según corresponda:

- a) La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- c) El comercio justo y consumo ético y responsable;
- d) La equidad de género;
- e) El respeto a la identidad cultural;
- f) La autogestión;

g) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,

h) La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

(<http://definicion.de/variable/>, 2008, págs. 2 - 3)

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Metodología.

La investigación aplicada para el estudio de este proyecto se lo realizó a través de la identificación del problema que ocasionan los retrasos en la aprobación de créditos que se generan en los departamentos que intervienen en dicho proceso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Once de Junio” Ltda.

Cabe señalar que la información se la obtuvo a través de visitas a la entidad financiera, donde se dialogó con el Gerente General, Gerente Sucursal y oficiales de crédito, en los cuales se pudo detectar problemas en cada uno de los procesos de aprobación de créditos, los mismos que permitirán diseñar un nuevo sistema de procesos para mejorar la situación actual de la Entidad en el área comercial.

El método deductivo – inductivo nos ha facilitado conocer de forma general cómo se encuentra la situación actual de la entidad, para a través de los estudios llegar a nuevas conclusiones que permitan mejorar los tiempos de respuesta en cada departamento que se encuentra involucrado con la aprobación de créditos.

Dentro de la metodología se utilizaran técnicas y métodos de apoyo como: observación, encuestas, organizadores gráficos y otros.

3.2 Paradigmas o tipos de Investigación.

Dentro de los paradigmas o tipos de investigación utilizada para el desarrollo del presente proyecto de tesis citamos los siguientes:

3.2.1 Investigación Descriptiva.

Mediante este tipo de investigación conoceremos la realidad de los diferentes procesos que se están realizando en el área comercial de Cooperativa de Ahorro y crédito “Once de Junio” Ltda., como también se visualizará y determinará la situación personal, actividad económica y destino final la operación crediticia de los socios solicitantes.

3.2.2 Investigación Explicativa.

Con esta investigación se determinará la situación actual del problema y la solución del mismo, que inicia desde la relación comercial socio – oficial de crédito, revisión exhaustiva

de los documentos habilitantes, análisis del riesgo para su aprobación y posterior desembolso del crédito al socio.

3.3 Población y Muestra.

3.3.1 Población.

La población adoptada en este proyecto, serán los socios activos que solicitaron créditos en el año 2013 en la Cooperativa de Ahorro y crédito “Once de Junio” Ltda.

Tabla 1: Socios que solicitaron créditos en la Cooperativa de Ahorro y crédito “Once de Junio” Ltda., año 2014

PRODUCTO	BENEFICIARIOS
CREDITOS	1500
TOTAL	1500

Fuente: Departamento Comercial Cooperativa de Ahorro y crédito “Once de Junio” Ltda., año 2014

Elaborado: Feijoo Loja Bismarck Daniel

3.3.2 Muestra.

En la Muestra se considerará una parte de la población de socios que realizaron créditos en el año, 2013, que se determinará a través de la siguiente formula:

n= Tamaño de Muestra

1 = Valor constante

A = Error admisible (5%)

N = Población (1500 Socios que solicitaron crédito)

% = Porcentaje

$$n = \frac{N}{1+(\Sigma A)^2 \times N}$$

$$n = \frac{1500}{1+ (0.05)^2 \times 1500}$$

n = 1500

1503.75

n =99.75

n = **100**

3.4 Operacionalización de variables.

Tabla 2: Matriz de Variables

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumento
Independiente Tiempo de respuesta	Es el tiempo generado en un proceso determinado, desde que se envía la comunicación hasta recibir la respuesta.	-Cumplimiento de procesos -Responsables de procesos	-Efectividad -Eficiencia	Estadística	-Diagrama de Gantt -Cronograma actual de Procesos
Dependiente Aprobación y desembolso de créditos	Es establecer los parámetros de legalización de los créditos por aprobar hasta el desembolso del efectivo	-Políticas de crédito -Control por oposición	-Productividad -Desempeño	Estadística	-Diagrama de Gantt

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Once de Junio”, 2013

Elaborado por: Bismarck Feijoo L

3.5 Recolección de Información.

Para la recolección de información de este proyecto se utilizó técnicas e instrumentos adecuados, los cuales me permitió recolectar información veraz y oportuna del tema de investigación.

3.5.1 Técnicas e Instrumentos.

2.5.1.1 Observación.

Mediante esta técnica se ha recolectado datos e información de la realidad desarrollada en cada actividad de los procesos de aprobación de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Once de Junio" Ltda.,

3.5.1.2 Encuestas.

La encuesta se la utilizó como un instrumento de la investigación para obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para obtener información específica sobre los diferentes procesos que se realizan en la aprobación de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Once de Junio" Ltda.

3.5.1.3 Entrevista.

La Entrevista me permitió obtener información mediante el diálogo mantenido en un encuentro formal y planeado con el Jefe de Agencia y asesores comerciales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Once de Junio" Ltda., lo cual me permitió obtener información útil para el desarrollo de este proyecto.

3.5.2 Fuentes de Información.

Entre las fuentes de información utilizadas en este proyecto de investigación tenemos la observación, la encuesta y la entrevista, estas técnicas nos brindan información adecuada y necesaria para solucionar el problema planteado, además como fuentes de información se ha considerado libros, información web, revistas, tesis, etc.

3.6 Procesamiento y análisis de Información

El procesamiento se lo realizará con la respectiva tabulación de la información obtenida con tablas en Excel y los respectivos gráficos de cada una de las variables de medición y la respectiva interpretación de los resultados de cada proceso en el área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Once de Junio" Ltda.

Análisis de Encuestas:

1.- ¿Considera usted que los requisitos y tiempos de aprobación de créditos en la Cooperativa frente a su competencia son?

Tabla 3: Requisitos y tiempos de respuesta en la Aprobación de créditos

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Iguales	33	33%
Lentos	45	45%
Complicados	17	17%
Difíciles	5	5%
Total	100	100

Fuente: Encuesta realizada en Coop. "Once de Junio" Ltda., Diciembre del 2013

Elaborada: Bismarck Feijoo L.

El 45% y el 17% de los encuestados considera que los procesos de aprobación de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Once de Junio" Ltda. frente a la competencia son lentos y difíciles, lo cual produce una mala imagen institucional y por ende una disminución de la demanda de créditos en esta Entidad.

2.- ¿Considera q la Cooperativa "Once de Junio" Ltda., debería mejorar su atención en el proceso de créditos?

Tabla 4: Satisfacción del proceso de aprobación de créditos

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	73	73%
No	27	27%
Total	100	100

Fuente: Encuesta realizada en Coop. "Once de Junio" Ltda., Diciembre del 2013

Elaborada: Bismarck Feijoo L.

Los encuestados consideran en un 73% que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Once de Junio" Ltda. debería mejorar los procesos de aprobación de créditos, donde se diseñe un proceso que realice cada tarea de una forma rápida y eficiente.

3.- ¿El proceso de aprobación del crédito es rápido y eficiente?

Tabla 5: Satisfacción del proceso de aprobación de crédito

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	25	25%
No	75	75%
Total	100	100

Fuente: Encuesta realizada en Coop. "Once de Junio" Ltda., Diciembre del 2013

Elaborada: Bismarck Feijoo L.

El 75% de los encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Once de Junio" Ltda. considera que el proceso actual de crédito no es rápido y eficiente.

4.- ¿Cómo calificaría la atención brindada en el proceso del crédito?

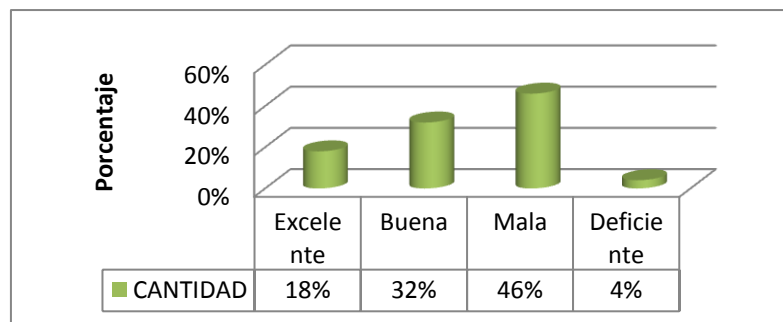


Figura 11: Calificación del proceso de crédito

Fuente: Encuesta realizada en Coop. "Once de Junio" Ltda., Diciembre del 2014

Elaborado por: Ing. Bismarck Feijoo L.

En el gráfico que antecede, podemos observar que los encuestados consideran en un 46% que la atención que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Once de Junio" Ltda. en la aprobación créditos es mala, generado por procesos lentos y engorrosos al momento de realizar un crédito.

5.- ¿La verificación de datos realizada por los empleados de la Cooperativa “Once de Junio” Ltda.es?

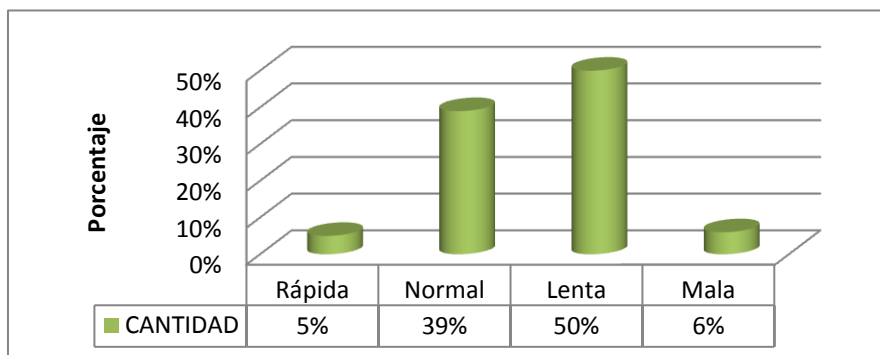


Figura 12: Verificación de datos en la aprobación de créditos

Fuente: Encuesta realizada en Coop. "Once de Junio" Ltda., Diciembre del 2014

Elaborado por: Ing. Bismarck Feijoo L.

El 50% de los encuestados considera que la verificación de datos es lenta, mientras que el 40 y 5% respectivamente la califica como normal y rápida a esta tarea, lo cual demuestra que es urgente un cambio en los procesos de cada tarea que se realiza en los procesos del área comercial, debido a que está generando un malestar general de los socios que solicitan crédito y por ende va a afectar en el cumplimiento de presupuesto t rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Once de Junio” Ltda.

6.- ¿Considera que el proceso actual de aprobación de crédito de la Cooperativa “Once de Junio” Ltda. es mejor que otras Entidades Financieras?

De la encuesta realizada nos demuestra que el 67% de los créditos fueron aprobados en más de 10 días, el 27 % recibieron créditos en solo 3 días y el 7% recibieron créditos en más de 10 días, esto nos demuestra que los tiempos de respuesta de los procesos del área comercial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Once de Junio” Ltda. tienen muchas falencias. Lo cual genera que la entidad no esté al mismo nivel que la competencia, debido a que la mayoría de las Instituciones Financieras entregan créditos en un promedio de 2 días.

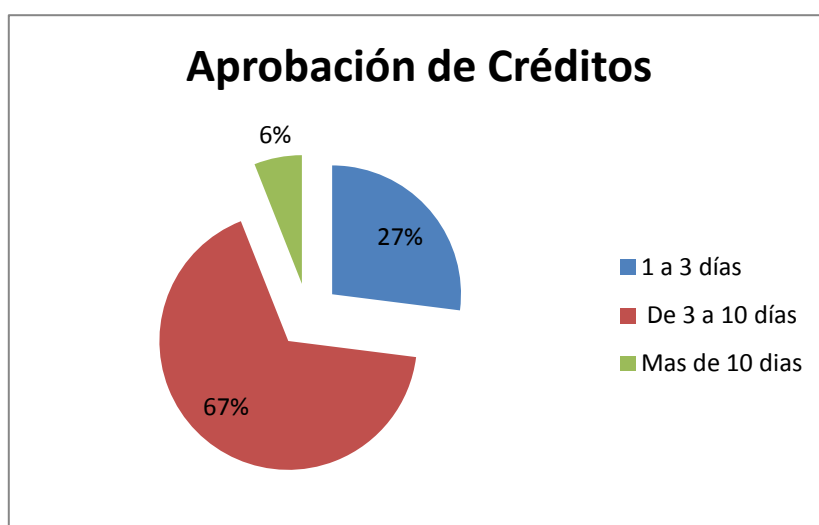


Figura 13: Relación de la Aprobación de créditos frente a la competencia
Fuente: Encuesta realizada en Coop. "Once de Junio" Ltda., Diciembre del 2014
Elaborado por: Ing. Bismarck Feijoo L.

7.- ¿Cree que el personal comercial está bien capacitado para brindar un servicio de calidad a los socios?

Tabla 6: Personal capacitado

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	42	42%
No	58	58%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta realizada en Coop. "Once de Junio" Ltda., Diciembre del 2013

Elaborada: Bismarck Feijoo L.

De los encuestados el 42% considera que el personal si está capacitado mientras que el 58% considera que no está capacitado, esto nos demuestra que más de la mitad de los encuestados no están de acuerdo con la atención brindada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Once de Junio" Ltda.

8.-¿La demora en la aprobación de créditos es generada por?

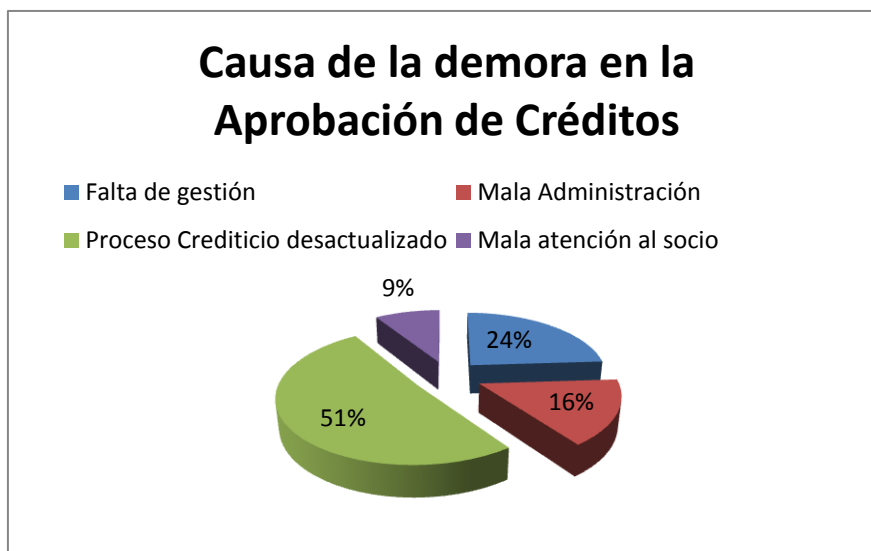


Figura 14: Causas en la demora en la Aprobación de Créditos

Fuente: Encuesta realizada en Coop. "Once de Junio" Ltda., Diciembre del 2014

Elaborado por: Ing. Bismarck Feijoo L.

El 51% de los encuestados considera que la causa principal de la demora en los créditos es generada por un proceso de crédito desactualizado, lo cual demuestra que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Once de Junio" Ltda. necesita urgente implantar un diseño de un sistema de procesos para el área comercial, el cual le ayudaría a agilizar los procesos y por ende su rentabilidad.

9.- ¿Considera que la Cooperativa "Once de Junio" Ltda. Presenta problemas en los procesos de aprobación de crédito?

Tabla 7: Problemas en la Aprobación de créditos

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	71	71%
No	29	29%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta realizada en Coop. "Once de Junio" Ltda., Diciembre del 2013

Elaborada: Bismarck Feijoo L.

De los encuestados el 71% considera que el problema principal porque se genera los retrasos en la aprobación de créditos son originados por el actual sistema de procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Once de Junio" Ltda.

10.- Se siente satisfecho con la atención brindada por la Cooperativa "Once de Junio" Ltda. en la aprobación de crédito?



Figura 15: Satisfacción de los socios

Fuente: Encuesta realizada en Coop. "Once de Junio" Ltda., Diciembre del 2014

Elaborado por: Ing. Bismarck Feijoo L.

Del total de los encuestados el 62% considera que no se encuentra satisfecho con el proceso actual de aprobación créditos, esto demuestra que se debe diseñar un nuevo sistema de proceso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Once de Junio" Ltda

CAPÍTULO IV
PROPUESTA

4.1 Nueva estructura del proceso de crédito

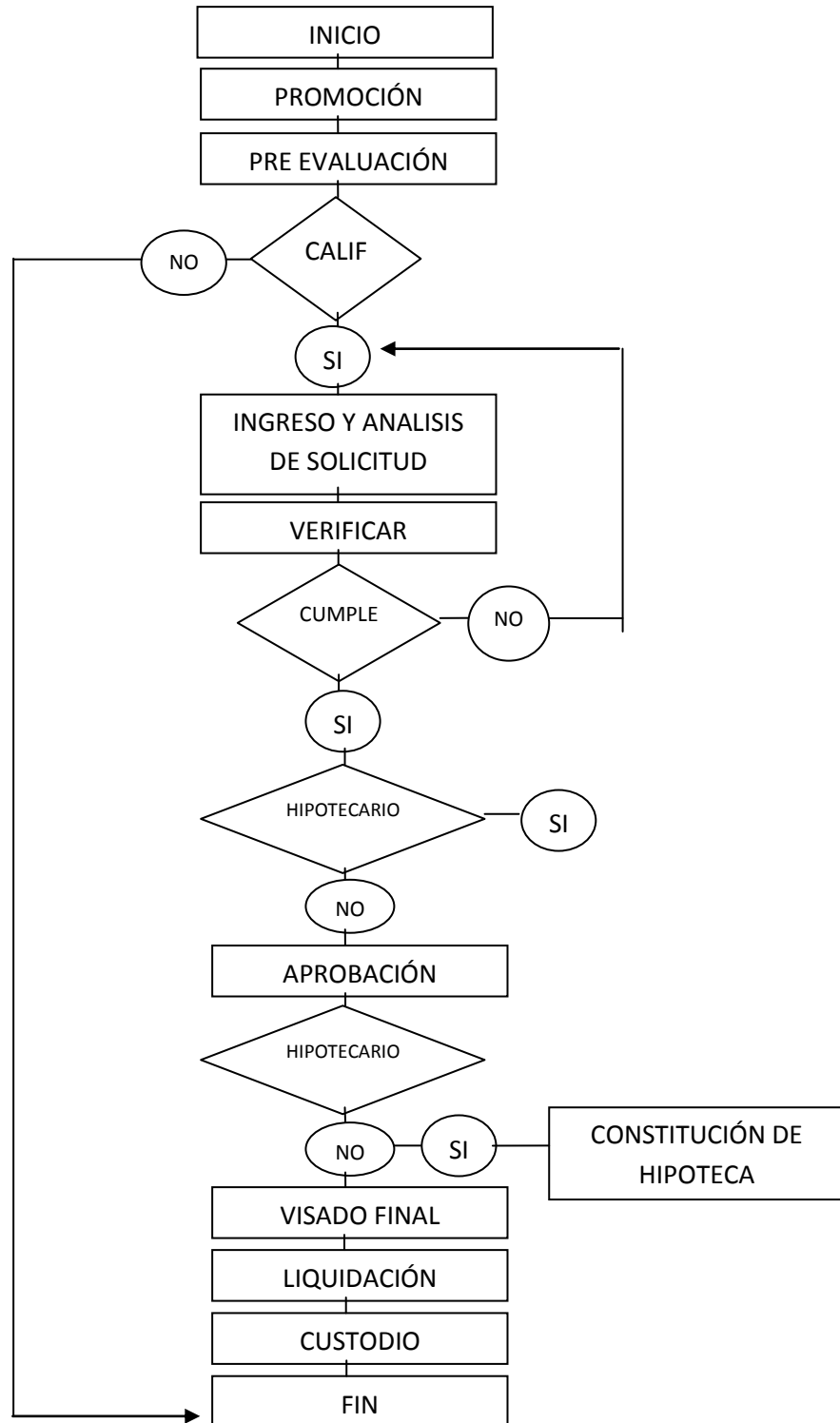


Figura 16: Nueva estructura del proceso del Crédito

Fuente: Encuesta realizada en Coop. "Once de Junio" Ltda., Diciembre del 2014

Elaborado por: Ing. Bismarck Feijoo L.

4.2 Diseño y alcance del sistema del proceso de crédito.

Debido a los diferentes retrasos generados en el proceso de aprobación de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Once de Junio Ltda., es de suma importancia diseñar e incorporar un sistema de procesos en el área comercial para esta entidad, con el fin de disminuir los tiempos de respuesta en las áreas involucradas, los cuales ayudarán a la entidad a ser más competitiva, brindar un servicio de calidad y aumentar la rentabilidad.

4.3 Levantamiento de Información.

El objetivo primordial que busca el sistema de procesos es la optimización de recursos humanos, económicos y materiales durante el proceso de aprobación de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda., además ayuda a brindar un servicio de calidad.

4.3.1 Matriz de Actividades y tiempos de respuesta en créditos con Garantía Personal.

Tabla 8: Matriz de actividades Garantía personal

Actividad	Responsable	Proceso	Tiempo (horas lab.)	Línea supervisión
Relación Comercial	Oficial de Crédito	Brindar el asesoramiento al socio y solicitar los requisitos para el crédito	0.5	Jefe de Agencia
Pre evaluación	Oficial de Crédito	Analizar la situación actual del solicitante.	1.5	Jefe de Agencia
Calificación	Oficial de Crédito	Determinar si la operación solicitada es viable.	1	Jefe de Agencia
Ingreso y Análisis de la solicitud	Oficial de Crédito	Ingreso de toda la información al sistema del involucrado/os en el crédito.	8	Jefe Operativo
Visado Inicial	Asistente Operativo	Revisión de la documentación requerida para el crédito.	3	Jefe Operativo
Captura y control de datos	Asistente Operativo	Verificación telefónica de titular y garante.	2	Jefe Operativo
Aprobación de Comité	Comité de Sucursal	Análisis y aprobación del crédito	5	Gerencia General
Visado Final	Asistente Operativo	Revisión de actas generadas en el crédito	2	Jefe Operativo
Liquidación	Asistente Operativo	Contactar a los involucrados para que se acerquen a liquidar el crédito	2	Jefe Operativo
Desembolso	Asistente Operativo	Acreditación del valor aprobado a la cuenta del cliente que solicitud el crédito	6	Jefe Operativo
Custodio	Asistente operativo	Archivar toda la carpeta del cliente en el archivo de la Agencia.	2	Jefe Operativo
Total Horas Laborables			33	

Fuente: Encuesta realizada en Coop. "Once de Junio" Ltda., Diciembre del 2013

Elaborada: Bismarck Feijoo L.

4.3.2 Ficha de Actividades y tiempos de respuesta en créditos con Garantía hipotecaria.

Tabla 9: Actividades y tiempos de respuesta en créditos con Garantía

Actividad	Responsable	Proceso	Tiempo de respuesta estimado	Línea supervisión
Relación Comercial	Oficial de Crédito	Brindar el asesoramiento al socio y solicitar los requisitos para el crédito	0.5	Jefe de Agencia
Pre evaluación	Oficial de Crédito	Analizar la situación actual del solicitante.	1.5	Jefe de Agencia
Calificación	Oficial de Crédito	Determinar si la operación solicitada es viable.	1	Jefe de Agencia
Ingreso y Análisis de la solicitud	Oficial de Crédito	Ingreso de toda la información al sistema del involucrado/os en el crédito.	8	Jefe Operativo
Visado Inicial	Asistente Operativo	Revisión de la documentación requerida para el crédito.	3	Jefe Operativo
Captura y control de datos	Asistente Operativo	Verificación telefónica de titular y garante.	2	Jefe Operativo
Avaluó (Garantía Hipotecaria)	Perito Calificado por la Entidad	Realizar el debido peritaje del bien inmueble que se va a hipotecar.	16	Jefe de Agencia
Constitución de Hipoteca	Oficial Comercial, Abogado. De la Entidad y solicitante.	Realizar la respectiva minuta e inscribirla en el Registro de La propiedad del cantón donde está ubicado el bien.	32	Jefe de Agencia
Aprobación de Comité	Comité de Sucursal	Análisis y aprobación del crédito	6	Gerencia General
Visado Final	Asistente Operativo	Revisión de actas generadas en el crédito	2	Jefe Operativo
Liquidación	Asistente Operativo	Contactar a los involucrados para que se acerquen a liquidar el crédito	2	Jefe Operativo
Desembolso	Asistente Operativo	Acreditación del valor aprobado a la cuenta del cliente que solicitó el crédito	6	Jefe Operativo
Custodio	Asistente operativo	Archivar toda la carpeta del cliente en el archivo de la Agencia.	2	Jefe Operativo
Total Horas Laborables			82	

Fuente: Encuesta realizada en Coop. "Once de Junio" Ltda., Diciembre del 2014
Elaborado por: Ing. Bismarck Feijoo L.

Mediante la visita realizada a la Cooperativa de Ahorro y crédito "Once de Junio" Ltda., las solicitudes de créditos que se procesaron con garantía personal e hipotecaria determinaron el siguiente tiempo de respuesta en la aprobación de los mismos:

Tabla 9: Análisis de Matrices de créditos con garantía Personal e Hipotecaria

Crédito	Tiempo
Garantía Personal	33
Garantía Hipotecaria	82

Fuente: Encuesta realizada en Coop. "Once de Junio" Ltda., Diciembre del 2014
Elaborado por: Ing. Bismarck Feijoo L.

4.4. Análisis de resultados mediante Diagrama de Pareto.

4.4.1 Aplicación.

Realizadas las respectivas encuestas y entrevistas de la muestra de determinados socios y empleados, incluyendo al Jefe de Agencia que están involucrados en el proceso de aprobación de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Once de Junio" Ltda., en la siguiente tabla se detallará las diferentes causas con su respectivo tiempo de retraso que se generan en los procesos de créditos de esta Entidad.

TABLA PARA CALCULAR EL DIAGRAMA DE PARETTO

Tabla 10: Tabla para calcular el diagrama de Pareto

CAUSAS	TIEMPO DE RETRAZO EN LA ACTIVIDAD (HORAS)	% ACUMULADO	FRECUENCIA ACUMULADA	80 - 20
Falta de conocimiento de las políticas de crédito	8	32%	8	80%
Falta de agilidad en la validación de documentos	6	56%	14	80%
No se realizan Comité de Crédito más seguidos	5	76%	19	80%
Demora en la digitación en el sistema	2	84%	21	80%
Inadecuada información a los clientes	2	92%	23	80%
Incumplimiento de las funciones de los empleados involucrados en el proceso	2	100%	25	80%
TOTAL	25			

Fuente: Encuesta realizada en Coop. "Once de Junio" Ltda., Diciembre del 2014
 Elaborado por: Ing. Bismarck Feijoo L.

De los causas o problemas detectados según las técnicas de observación y encuestas realizadas al área comercial y Jefe de Agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Once de Junio" Ltda., aplicamos la propuesta de Pareto y nos da como resultado de que las tres primeras causas son las que están afectando el proceso normal de crédito.

4.4.2 Gráfico.

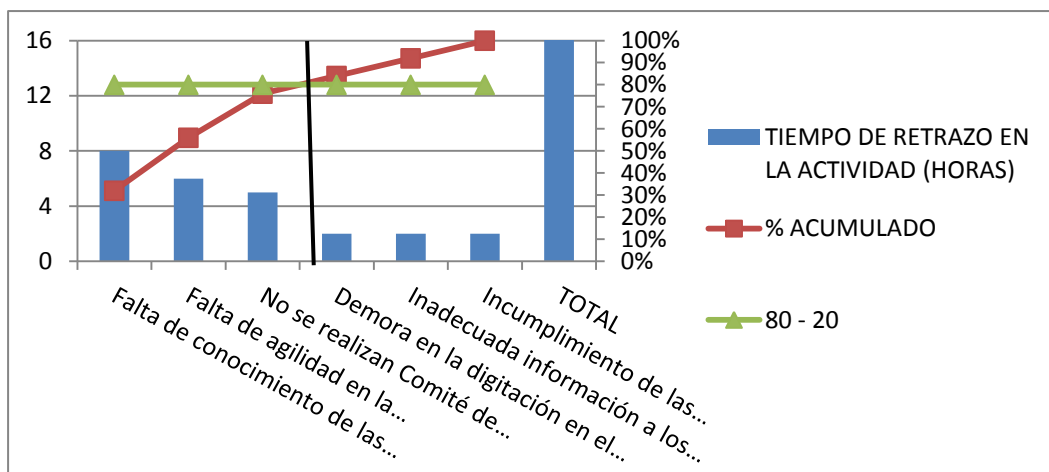


Figura 17: Gráfico

Fuente: Encuesta realizada en Coop. "Once de Junio" Ltda., Diciembre del 2014

Elaborado por: Ing. Bismarck Feijoo L.

Interpretando la gráfica debemos priorizar tres causas o problemas que están afectando el proceso normal de aprobación de créditos, los cuales son los siguientes:

- Falta de conocimiento de las políticas de crédito
- Falta de agilidad en la validación de documentos
- No se realizan Comité de Crédito más seguidos

4.4.3. Cambios a implementarse y determinación de los tiempos según el nuevo diseño del sistema de proceso en la aprobación de créditos.

PROPUESTA DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS DE RESPUESTA PARA CREDITOS CON GARANTIA PERSONAL

Tabla 11: Propuesta de actividades y tiempos de respuesta para créditos con garantía personal

No.	ACTIVIDAD	TIEMPO PROPUESTO	TIEMPO ACTUAL APROBACIÓN DE CREDITO (HORAS LABORABLES)	TIEMPO PROPUESTO O APROBACIÓN DE CREDITO (HORAS LABORABLES)	% DE REDUCCIÓN DE TIEMPO TOTAL
1	PRE EVALUACION	1	33 HORAS	10,5 HORAS	314,28%
2	CALIFICACION	0,5			
3	INGRESO Y ANALISIS DE SOLICITUD	0,5			
4	REVISION Y CONTROL DE DOCUMENTOS	2			
5	APROBACION COMITÉ	2			
6	VISADO FINAL	1,5			
7	LIQUIDACION	1			
8	DESEMBOLSO	1			
9	CUSTODIO	0,5			
TOTAL HORAS LABORABLES		10,5 HORAS	33 HORAS	10,5 HORAS	
TOTAL EN DÍAS		10,5	4,13 Días	1,31 Días	

Fuente: Encuesta realizada en Coop. "Once de Junio" Ltda., Diciembre del 2014
Elaborado por: Ing. Bismarck Feijoo L.

El nuevo cronograma establecido para el sistema de procesos de aprobación de créditos con garantía personal está compuesto por nueve actividades, a cada una se le ha considerado un tiempo determinado, lo que brindará un mejor control y por ende cumplir las actividades de cada área involucrada, considerando que en el proceso anterior la aprobación del crédito hasta su desembolso se lo realizaba en 33 horas laborables (4.13 días) y con la propuesta vigente se lo efectúa en 10.5 horas laborables (1.31 días) reduciendo notablemente el tiempo de aprobación en un 314.28 %, mejorando la concesión de créditos de esta entidad.

PROPUESTA DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS DE RESPUESTA PARA CREDITOS CON GARANTIA HIPOTECARIA

Tabla 12: Propuesta de actividades y tiempos de respuesta para créditos con garantía hipotecaria

No.	ACTIVIDAD	TIEMPO PROPUESTO	TIEMPO ACTUAL APROBACIÓN DE CREDITO (HORAS LABORABLES)	TIEMPO PROPUESTO APROBACIÓN DE CREDITO (HORAS LABORABLES)	% DE REDUCCION DE TIEMPO TOTAL
1	PRE EVALUACION	0,5	82 HORAS	42 HORAS	195,24%
2	CALIFICACION	0,5			
3	INGRESO Y ANALISIS DE SOLIC	2			
4	REVISION Y CONTROL DE DOCUMENTOS	2			
5	GARANTIA HIPOTECARIA (AVALUO)	8			
6	CONSTITUCION Y REGISTRO DE HIPOTECA	24			
7	APROBACION COMITÉ	2			
8	VISADO FINAL	1			
9	LIQUIDACION	1			
10	DESEMBOLSO	0,5			
11	CUSTODIO	0,5			
TOTAL HORAS LABORABLES		42 HORAS	82 HORAS	42 HORAS	
TOTAL EN DÍAS		5.25	10,25Días	5,25 Días	

Fuente: Encuesta realizada en Coop. "Once de Junio" Ltda., Diciembre del 2014

Elaborado por: Ing. Bismarck Feijoo L.

El nuevo cronograma establecido para la aprobación de créditos con garantía hipotecaria se compone de once actividades, las mismas que cuentan con un tiempo determinado, mejorando el control y el cumplimiento de las actividades establecidas en cada área involucrada. Con el proceso anterior, la aprobación de crédito hipotecario se realizaba en 82 horas laborables (10.25 días) y con la propuesta vigente se lo efectúa en 42 horas laborables (5.25 días) reduciendo notablemente el tiempo de aprobación en un 195.24 %, lo cual ayuda a mejorar notablemente la concesión de créditos.

4.4.4 Evaluación de Procesos.

La evaluación de los procesos se los puede realizar mediante los siguientes indicadores, los cuales nos otorgaran resultados o parámetros reales de los procesos propuestos en relación a los procesos anteriores, a continuación se detalla cada indicador de medición:

Tabla 13: Evaluación de Procesos

INDICADOR	FÓRMULA
Créditos Aprobados	Número de créditos aprobados / número de créditos concedidos
Socios Ingresados	Número de socios ingresados / Total de socios activos
Montos desembolsados	Monto desembolsado / Monto desembolsado Periodo 2013
Número de Operaciones	Número de operaciones desembolsadas / Número de operaciones desembolsadas Periodo 2013
Satisfacción del socio	Número de socios satisfechos / Número de socios satisfechos periodo 2013

Fuente: Encuesta realizada en Coop. "Once de Junio" Ltda., Diciembre del 2014
Elaborado por: Ing. Bismarck Feijoo L.

4.4.5 Socialización y propósito del nuevo sistema de procesos.

La socialización se realizará mediante un seminario con el personal involucrado de la Entidad, en dicha socialización se expondrá a través de diapositivas el nuevo sistema de Procesos para el Área Comercial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Once de Junio" Ltda. y los beneficios de su operatividad, además se hará la entrega de folletos a los empleados, en los cuales conocerán el nuevo sistema de procesos que se implantará en la Entidad Financiera.

El propósito de brindar un seminario al personal es con la finalidad de dar a conocer el contenido y la importancia del cumplimiento de los tiempos establecidos en las nuevas actividades según el organigrama propuesto.

4.4.6 Duración de la Socialización del proyecto.

La duración de la socialización de este proyecto será de 5 horas, planificado de la siguiente manera:

Tabla 14: Duración de la Socialización del proyecto

TEMA	DURACION (MINUTOS)
1. Presentación del proyecto	00.30
1. Alcance del proyecto	00:45
2. Cronograma y tiempo de respuesta de las nuevas actividades en el sistema de procesos	01:15
3. Operatividad	01:00
4. Conclusiones y Recomendaciones	01:30
TOTAL	5 HORAS

Fuente: Encuesta realizada en Coop. "Once de Junio" Ltda., Diciembre del 2014
 Elaborado por: Ing. Bismarck Feijoo L.

4.4.7 Presupuesto.

Tabla 15: Presupuesto

DESCRIPCIÓN	COSTOS
Investigación de campo (Observación, entrevistas, encuestas)	80.00
Evaluación del Proceso	120.00
Diseño del nuevo Organigrama del Sistema de Procesos de Aprobación de créditos	100.00
Presentación del nuevo Sistema de Procesos	100.00
Socialización de la propuesta mediante entrega de folletos al recurso humano.	300.00
Capacitación al recurso humano del negocio	200.00
TOTAL	900.00

Fuente: Encuesta realizada en Coop. "Once de Junio" Ltda., Diciembre del 2014
Elaborado por: Ing. Bismarck Feijoo L.

4.4.8 Costo beneficio.

Mediante la socialización e implementación del sistema de procesos propuesto se espera que las personas involucradas cumplan sus funciones y responsabilidades en cada actividad, respetando los tiempos considerados en cada fase del proceso crediticio, y así optimizar recursos materiales y económicos de la entidad, por ende incrementando el patrimonio y la rentabilidad de la misma.

Al analizar la propuesta podemos observar:

REDUCCIÓN DEL TIEMPO

Tabla 16: Reducción del Tiempo

ACTIVIDAD	TIEMPO PROCESO ACTUAL APROBACIÓN DE CREDITO (HORAS LABORABLES)	TIEMPO PROCESO PROPUESTO APROBACIÓN DE CREDITO (HORAS LABORABLES)	VARIACION (EFICACIA)
CREDITOS QUIROGRAFARIOS	33	10,5	314,29%
CREDITOS HIPOTECARIOS	82	42	195,24%

Fuente: Encuesta realizada en Coop. "Once de Junio" Ltda., Diciembre del 2014
Elaborado por: Ing. Bismarck Feijoo L.

Como se puede apreciar en el cuadro, la propuesta de un nuevo sistema de procesos reduce el tiempo en la aprobación de créditos quirografarios e hipotecarios en un 314.29% y 195.24% respectivamente, por lo cual se optimiza el recurso humano y mejora la productividad del empleado y de la Entidad.

REDUCCIÓN DE COSTOS POR CRÉDITO

Tabla 17: Reducción de costos por crédito

ACTIVIDAD	TIEMPO PROCESO ACTUAL APROBACIÓN DE CREDITO (HORAS LABORABLES)	TIEMPO PROCESO PROPUESTO APROBACIÓN DE CREDITO (HORAS LABORABLES)	COSTO PROMEDIO HORA	COSTO PROCESO ACTUAL	COSTO PROCESO PROPUESTO	VARIACION COSTO (AHORRO)
CREDITOS QUIROGRAFARIOS	33	10,5	\$ 2,84	\$ 93,72	\$ 29,82	\$ 63,90
CREDITOS HIPOTECARIOS	82	42	\$ 2,84	\$ 232,88	\$ 119,28	\$ 113,60
TOTAL						\$ 177,50
DATOS ADICIONALES						
RMU Promedio Oficial Comercial	\$ 500,00					
Horas Laborables (22 días*8 horas diarias)	176 horas					

Fuente: Encuesta realizada en Coop. "Once de Junio" Ltda., Diciembre del 2014
Elaborado por: Ing. Bismarck Feijoo L.

Comparando el costo promedio del proceso actual frente al de la propuesta, se puede observar que en un crédito quirografario e hipotecario, con el nuevo proceso la entidad se ahorraría aproximadamente \$ 63.90 y \$ 113.60 respectivamente, debido a la reducción del tiempo en las horas de trabajo empleadas en estos créditos.

Considerando además, una proyección del incremento de los desembolsos de 5 a 15 operaciones en créditos quirografarios por oficial comercial en un mes, tendríamos un ahorro en el costo de producción del empleado de \$ 958.50 ($\$63.90 \times 15$), que es el costo aproximado de la propuesta del nuevo diseño de sistemas de procesos para el área comercial.

Por tal motivo a partir de la implementación del nuevo proceso la Entidad Financiera recuperaría la inversión a realizar en esta propuesta.

CAPITULO V

Conclusiones.

- En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Once de Junio” Ltda. el sistema de procesos actual tiene falencias, lo que genera el incumplimiento del presupuesto en la colocación de créditos.
- En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Once de Junio” Ltda. no se han definido cuales son los procesos que afectan y generan reprocesos o demoras en la colocación de créditos.
- Diseñar un adecuado sistema de procesos para el área Comercial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Once de Junio Ltda., el mismo que permitirá cumplir el presupuesto de la colocación de créditos de esta Entidad.
- Implantar un nuevo diseño de sistemas de procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Once de Junio Ltda., que ayudará a incrementar la colocación de créditos y la rentabilidad de esta Entidad Financiera.

Recomendaciones.

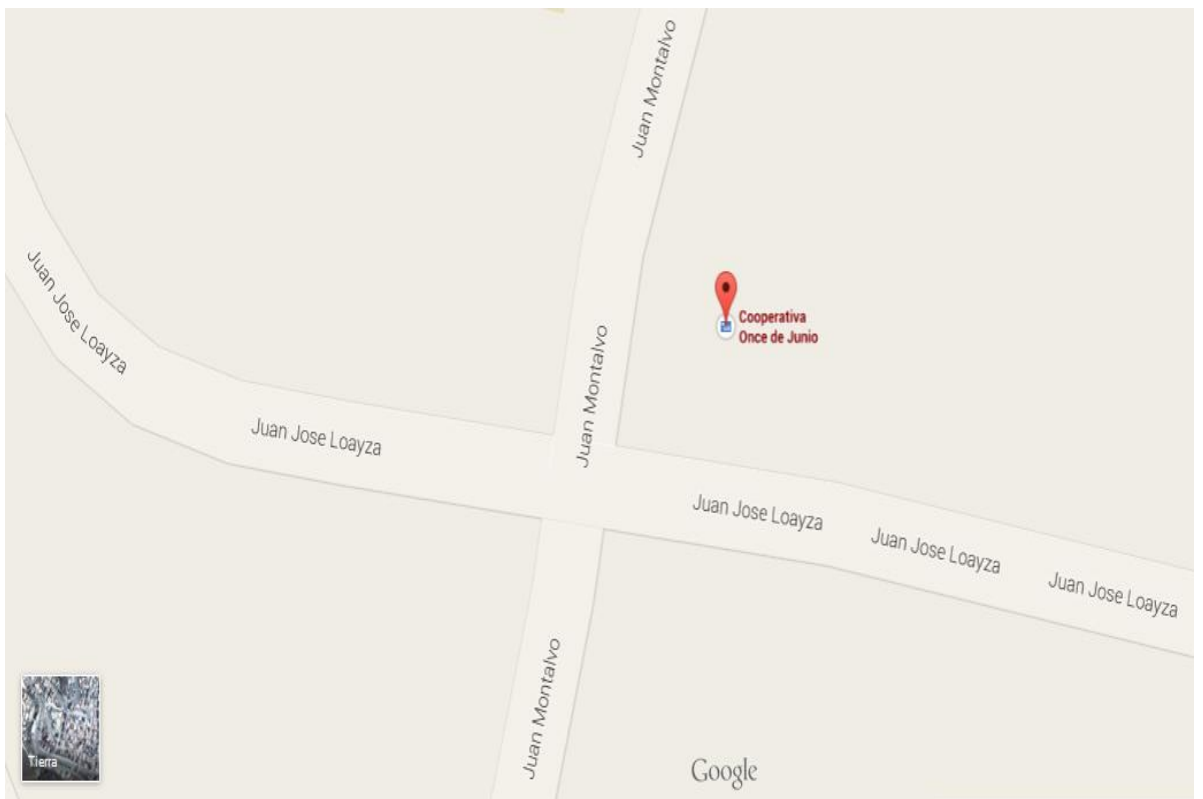
- Capacitar el personal involucrado, esto con el fin de que conozcan los beneficios del nuevo sistema de procesos para la Entidad.
- Implementar la propuesta de acuerdo a lo establecido en este proyecto, lo cual ayudará a cumplir el presupuesto de la Entidad.
- Cumplir a cabalidad con los tiempos establecidos en cada actividad que se ha establecido en el organigrama de la propuesta, debido a que con esto se aumenta la efectividad del proceso y la satisfacción del cliente.
- Implementar un sistema de procesos para el área Comercial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Once de Junio Ltda.

Bibliografía

- Beltran Saenz, J., Carmona Calvo, M. A., Carrasco Perez, R., Rivas Zapata, M. A., & Tejedor Panchón, F. (2009). Guía para una gestión basada en procesos (2002 ed.). (M. d. Alajrafe, Ed.) Andalucía, Sevilla, España: J. de Haro Artes Graficas, SL.
- BRAVO CARRASCO, J. (2008). GESTION POR PROCESOS (2008 ed.). SANTIAGO, SANTIAGO, CHILE: EVOLUCION.
- Gomez Caceres, D., & López Zaballos, J. (2002). Riesgos Financieros y Operacionales Internacionales (Unica ed.). Madrid, Madrid, España: Esic.
- <http://definicion.de/variable/>. (01 de 01 de 2008). Recuperado el 05 de 02 de 2015, de <http://definicion.de/variable/>
- <http://www.oncedejunio.fin.ec/>. (01 de 08 de 2014). Recuperado el 09 de 08 de 2014, de <http://www.oncedejunio.fin.ec/>: <http://www.oncedejunio.fin.ec/index.html>
- Medina Giopp , A. (2005). Gestión por Procesos y creación de valor público. Santo Domingo, Santo Domingo, Republica Dominicana: Búho.
- Perez Fernandez de Velasquez, J. A. (2010). Gestion por Procesos (cuarta ed.). Madrid, Madrid, España: Esic.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. J. (2002). Fundamentos de administración financiera (Unica ed.). (L. Pontones Durant, Ed.) Mexico, Mexico, Mexico: Marisa de Anta.
- ZUÑIGA CHAVARRIA, L. (01 de 02 de 1987). Crédito Corporativo. Recuperado el 19 de 08 de 2014, de <http://books.google.com.ec/>: http://books.google.com.ec/books?id=POQt6xmxmj4C&pg=PA19&dq=definicion+de+credito&hl=es&sa=X&ei=LA_0U_01HtHIsATUsoEI&ved=0CBoQ6wEwAA#v=onepage&q=definicion%20de%20credito&f=false

ANEXOS

Anexo .1 Ubicación Cooperativa de Ahorro y Crédito “Once de Junio” Ltda.



Anexo 2. Guía de Encuesta

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA ESCUELA DE ASISTENCIA GERENCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS TESIS DE GRADO
GUÍA DE ENCUESTA
TEMA: DISEÑO DE UN SISTEMA DE PROCESOS PARA EL ÁREA COMERCIAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ONCE DE JUNIO" SUCURSAL PIÑAS, AÑO 2014.
ENCUESTA DIRIGIDA A: Socios beneficiarios de créditos en la Coop. De Ahorro y Crédito "Once de Junio" Ltda.
OBJETIVO DE LA ENCUESTA: Conocer el grado de satisfacción de los socios en el proceso de aprobación de crédito.
PREGUNTAS:
1. ¿Considera usted que los requisitos y tiempos de aprobación de créditos en la Cooperativa frente a su competencia son? Iguales _____ Lentos _____ Complicados _____ Difíciles _____
2. ¿Considera q la Cooperativa "Once de Junio" Ltda., debería mejorar su atención en el proceso de créditos? Sí _____ No _____
3. ¿El proceso de aprobación del crédito es rápido y eficiente? Sí _____ No _____
4. ¿Cómo calificaría la atención brindada en el proceso del crédito? Excelente _____ Buena _____ Mala _____ Deficiente _____

5. ¿La verificación de datos realizada por los empleados de la Cooperativa “Once de Junio” Ltda.es?

Rápida ____ Normal ____ Lenta _____ Mala ____

6. ¿Considera que el proceso actual de aprobación de crédito de la Cooperativa “Once de Junio” Ltda. es mejor que otras Entidades Financieras?

Sí ____ No ____

7. ¿Cree que el personal comercial está bien capacitado para brindar un servicio de calidad a los socios?

Sí ____ No ____

8. ¿La demora en la aprobación de créditos es generada por?

Falta de gestión del crédito _____ Proceso Crédito desactualizado _____

Mala Administración _____ Mala atención al socio _____

9. ¿Considera que la Cooperativa “Once de Junio” Ltda. presenta problemas en los procesos de aprobación de crédito?

Sí _____ No _____

10. Se siente satisfecho con la atención brindada por la Cooperativa “Once de Junio” Ltda. en la aprobación de crédito?

Sí _____ No _____

OBSERVACIONES:

ENTREVISTADOR:

FECHA:

Anexo 3. Guía de entrevista

<p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA ESCUELA DE ASISTENCIA GERENCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS TESIS DE GRADO GUÍA DE ENTREVISTA</p>
<p>TEMA: DISEÑO DE UN SISTEMA DE PROCESOS PARA EL ÁREA COMERCIAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ONCE DE JUNIO" SUCURSAL PIÑAS, AÑO 2014.</p>
<p>ENTREVISTA DIRIGIDA A: ENTREVISTA A GERENTE Y EMPLEADOS DE LA ENTIDAD</p>
<p>OBJETIVO DE LA GUÍA DE ENTREVISTA: Conocer el criterio del Gerente y empleados de Entidad Financiera sobre la posibilidad de diseñar un sistema de procesos en el área comercial.</p>
<p style="text-align: center;">PREGUNTAS:</p> <p>1. ¿Cómo considera el cumplimiento de las funciones y responsabilidades dentro del proceso de crédito en la Entidad?</p> <hr/> <hr/>
<p>2. ¿Qué calificación daría usted al área comercial?</p> <hr/> <hr/>
<p>3. ¿La Cooperativa posee políticas y procesos crediticios acorde a la actual situación del mercado en la que se desarrolla?</p> <hr/> <hr/>
<p>4. ¿El personal comercial se capacita periódicamente?</p> <hr/> <hr/>

5. ¿Se ha invertido en mejoras administrativas y de procesos en el último periodo económico?

6. ¿Considera usted que el actual proceso comercial es eficiente?

7. ¿Cree usted que se debe implementar un nuevo diseño de sistema de procesos en la entidad?

8. ¿Existen demoras, qué se pueden evitar en el actual proceso comercial?

9. ¿Cree usted que la rentabilidad de la cooperativa se ve afectada por el actual proceso comercial?

10. ¿Cree usted que se puede reducir recursos humanos y materiales con un nuevo diseño de proceso para el área comercial?

OBSERVACIONES:

ENTREVISTADOR:

FECHA: