

## CAPÍTULO V

### CADENA DE VALOR EMPRESARIAL EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO Y FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

En este capítulo, se desarrolla la cadena de valor en base al proceso administrativo, es decir se clasificarán cada uno de los procesos de acuerdo a las fases administrativas, como son la planificación, organización, ejecución, control y evaluación, con el fin de identificar fuentes de ventaja competitiva y aprovecharlas; se diseñarán además los factores de éxito y los indicadores de gestión.

#### 5.1 CADENA DE VALOR EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO

*“Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.”*<sup>34</sup>

La cadena de valor se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

---

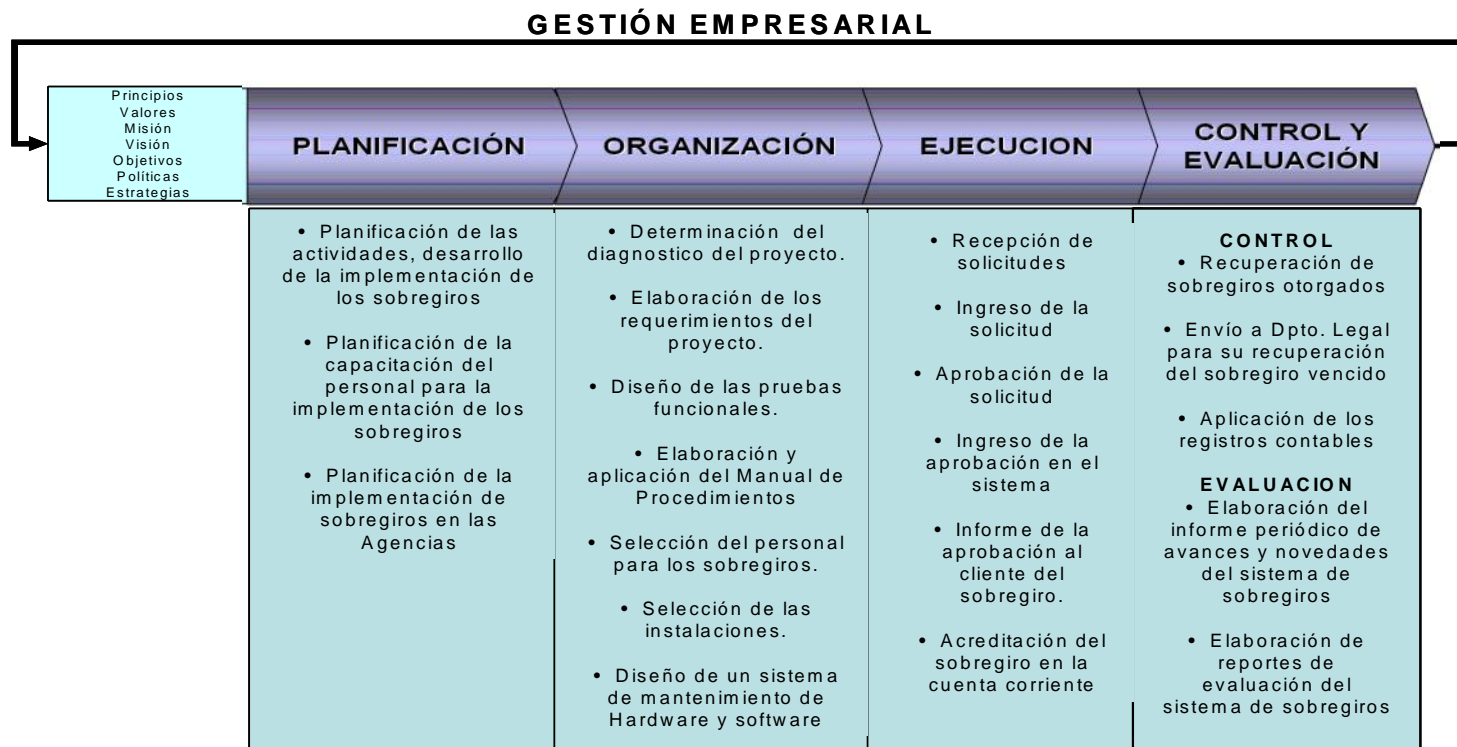
<sup>34</sup> Cadena de valor según Porter. Extraído <http://espanol.geocities.com/planydirect/pla/plan12.htm>

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la institución que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la institución para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

La cadena de valor en base al proceso administrativo propuesta para el Banco ProCredit S.A. en la implementación de sobregiros se muestra a continuación:

Grafico No. 75: Cadena de Valor en Base al Proceso Administrativo para la Implementación de Sobregiros

## CADENA DE VALOR EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LA IMPLEMENTACION DE SOBREGIROS



Elaborado por: Ramiro Bonilla G.

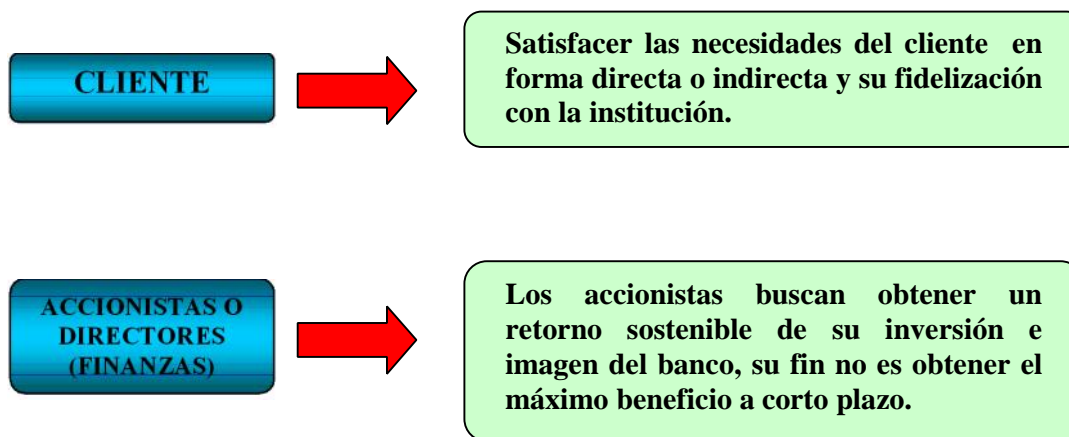
## 5.2 FACTORES DE ÉXITO

*“Los factores claves de éxito son factores internos o externos a la empresa que deben ser identificados y reconocidos porque soportan o amenazan el logro de los objetivos de la empresa e incluso su existencia. Requieren de atención especial para evitar sorpresas desagradables o la pérdida de oportunidades. Pueden ser internos o externos, positivos o negativos en su impacto” (Ferguson, 1982).<sup>35</sup>*

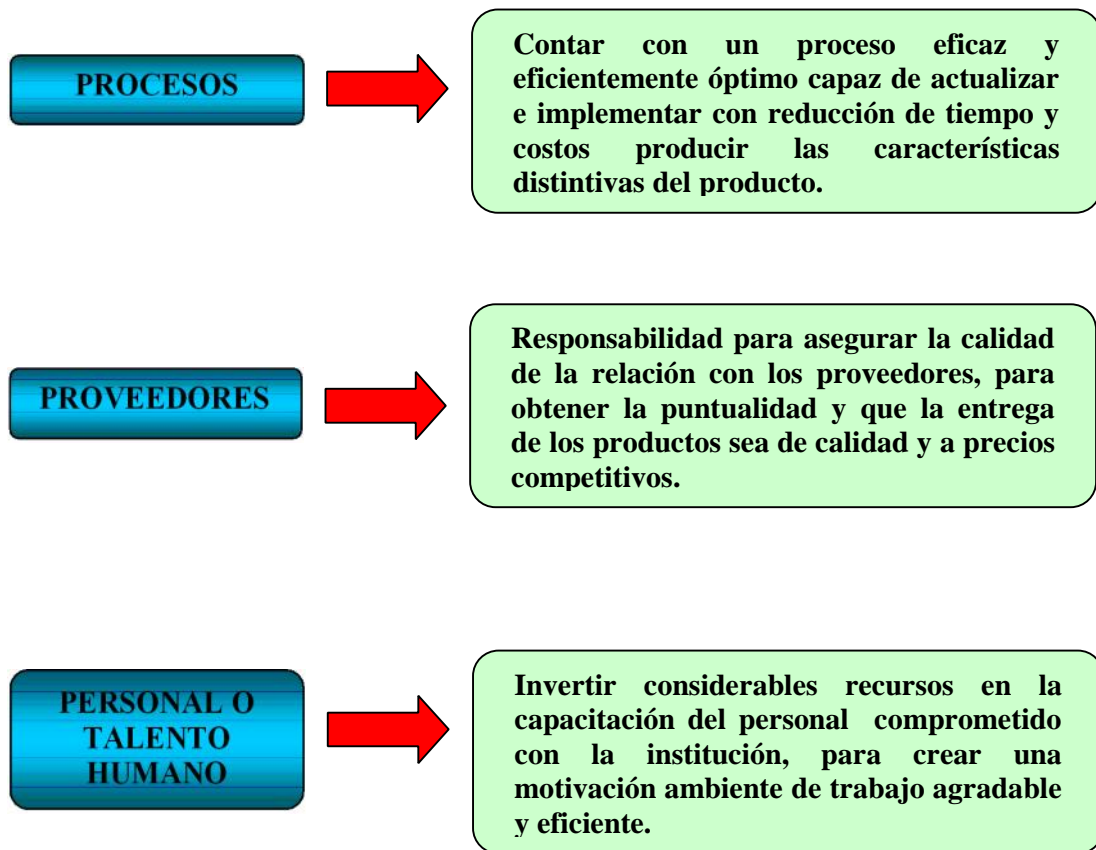
Los factores críticos de éxito son muy importantes, puesto que de ellos depende el establecer indicadores que realmente controlen o monitoreen una determinada actividad, podemos decir que el factor de éxito es la condición primordial para que se llegue a cumplir el objetivo que persigue un determinado proceso y por lo tanto debe ser controlada, para que alcance la eficiencia esperada.

Se menciona los factores de éxito que se desea analizar con la gestión se los sobregiros en el Banco ProCredit S.A.

**Gráfico No 76: Factores de Éxito**



<sup>35</sup> Construcción de indicadores de gestión. Extraído <http://capacitacionencostos.blogia.com/2006/050902-construccion-de-indicadores-de-gestion-perspectiva-desde-la-cybernetica.php>



Elaborado por: Ramiro Bonilla G

### 5.3 INDICADORES DE GESTIÓN

*“Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar, por lo tanto, teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados, los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso”<sup>36</sup>*

#### 5.3.1 TIPO DE INDICADORES

*“En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.*

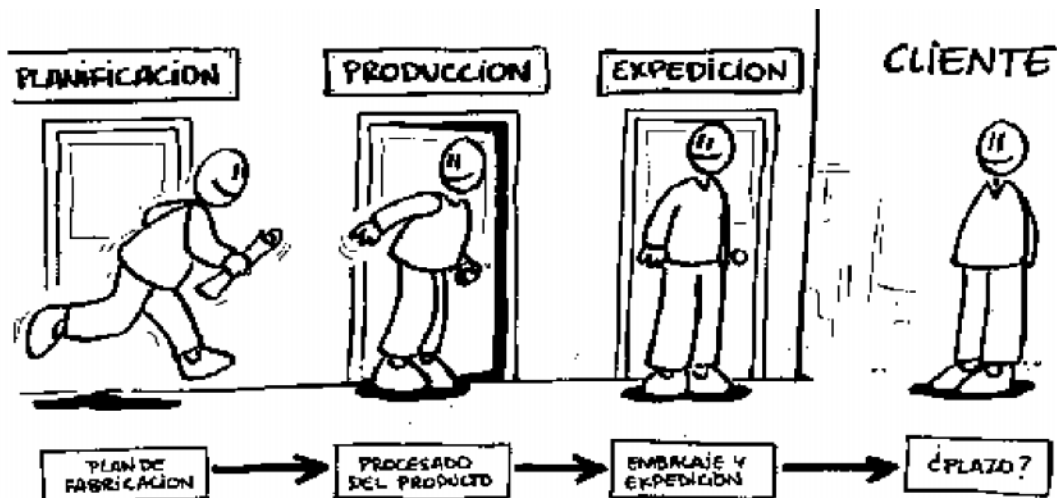
<sup>36</sup> Indicadores de Gestión. Extraído de: [http://web.jet.es/amoarrain/gestion\\_indicadores.htm](http://web.jet.es/amoarrain/gestion_indicadores.htm)

También se **pueden clasificar los indicadores** en indicadores de **eficacia** o de **eficiencia**. El indicador de **eficacia** mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. **Los indicadores de eficacia** se enfocan en el **qué se debe hacer**, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de **eficacia** es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran **eficiencia** en aspectos no relevantes para el cliente.

**Los indicadores de eficiencia** miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el **Cómo se hicieron las cosas** y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la **productividad**".<sup>37</sup>

### 5.3.2 CATEGORÍAS DE LOS INDICADORES

*“Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo vale más que mil palabras este se realizará teniendo en cuenta los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido.*



<sup>37</sup> Tipos de Indicadores Extraído de: <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml#indicad>

- **Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.
- **Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.
- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios
- **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.
- **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.”<sup>38</sup>

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador.

---

<sup>38</sup> Categoría de los indicadores Extraído de: <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml#indicad>

Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

En la tabla siguiente proponemos los indicadores para EL Banco ProCredit S.A., la misma que contiene: nombre del indicador, la fórmula de cálculo, explicación de la fórmula, aplicación, referente, resultado que puede ser positivo o negativo, fuente de obtención de la información y el tipo de indicador.



**Tabla No 41: INDICADORES DE GESTION PARA LA IMPLEMETACION DEL SISTEMA DE SOBREGIROS**

INDICADORES DE GESTION											
N:	NOMBRE DE INDICADOR	EXPLICACIÓN (que mide)	FORMULA	APLICACIÓN DE LA FORMULA		REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR	
							+	-			
1	Planificación de actividades	Mide el nivel de actividades planteadas	# de actividades ejecutadas	11	*100=	73%	100%		-27%	Encuesta	Eficacia
			Total de actividades planificadas	15							
2	Planificación de capacitación	Mide el nivel de capacitación al personal para el sobregiro	# de personal capacitado	50	*100=	63%	100%		-38%	Encuesta	Eficacia
			Total de personal por capacitarse	80							
3	Planificación de implementación en agencias	Mide el grado de implementación en las agencias	# de agencias ejecutadas	8	*100=	27%	100%		-73%	Encuesta	Eficacia
			Total de agencias planificadas	30							
4	Determinación del Diagnostico del Proyecto	Mide el nivel diagnostico para el proyecto	Diagnostico Ejecutado	1	*100=	100%	100%		0%	Levantamiento de información	Eficacia
			Diagnostico Propuesto	1							
5	Elaboración de requerimientos	Mide la aplicación de los requerimientos para el proyecto	# de requerimientos encontrados	15	*100=	75%	100%		-25%	Encuesta	Eficacia
			# de requerimiento planificados	20							
6	Diseño de pruebas funcionales	Mide el grado de pruebas realizadas en el sistema	# de pruebas funcionales ejecutadas	20	*100=	67%	100%		-33%	Levantamiento de información	Eficacia
			# Pruebas funcionales planificadas	30							
7	Elaboración del MP	Mide el grado elaboración del MP	# de manuales de productos aplicados	0,8	*100=	80%	100%		-20%	Encuesta	Eficacia
			Manual de Procedimientos elaborados	1							
8	Selección de personal para los sobregiros	Mide el numero de personal requerido para los sobregiros	# de personal seleccionado	50	*100=	63%	100%		-38%	Encuesta	Eficiencia
			# de personal requerido	80							
9	Selección de las instalaciones	Mide el grado de selección de las agencias para los sobregiros	# de instalaciones seleccionadas	15	*100=	25%	100%		-75%	Encuesta	Eficacia
			# total de instalaciones requeridas	60							
10	Diseño del sistema de mantenimiento (Hardware y software)	Mide el nivel de mantenimiento del sistema para el sobregiro	# de veces mantenimiento en el sistema seleccionado	100	*100=	10%	100%		-90%	Encuesta	Eficiencia
			# de veces mantenimientos del sistema requeridos	1000							
11	Recepción de solicitudes	Mide el No de solicitudes receptadas	# de solicitudes receptadas	40	*100=	67%	100%		-33%	Encuesta	Eficacia
			Total de solicitudes presentadas	60							

INDICADORES DE GESTION											
N:	NOMBRE DE INDICADOR	EXPLICACIÓN (que mide)	FORMULA	APLICACIÓN DE LA FORMULA		REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR	
							+	-			
12	Ingresos de solicitudes	Mide el No de solicitudes ingresadas	# de solicitudes ingresadas	35	*100=	58%	100%		-42%	Encuesta	Eficacia
			Total de solicitudes receptadas	60							
13	Aprobación de solicitudes	Mide el No de solicitudes aprobadas	# de solicitudes por aprobadas	20	*100=	57%	100%		-43%	Estadísticas de Presentas	Eficacia
			Total de solicitudes ingresadas	35							
14	Ingresos de solicitudes aprobadas en el sistema	Mide el No de solicitudes aprobadas ingresadas en sistema	# de solicitudes ingresadas en sistema	20	*100=	100%	100%		0%	Estadísticas de Presentas	Eficacia
			Total de solicitudes aprobadas en el sistema	20							
15	Informe al cliente de aprobaciones de sobregiro	Mide la oportunidad de información al cliente	# de informes aprobados de sobregiro notificadas al cliente	10	*100=	50%	100%		-50%	Estadísticas de Presentas	Eficacia
			Total de informes aprobados de sobregiro	20							
16	Acreditación de sobregiro en la cuenta corriente	Mide el grado de acreditación del sobregiro	Monto efectivo acreditado en la cuenta	8000	*100=	84%	100%		-16%	Estadísticas de Presentas	Eficiencia
			Monto acreditado de sobregiro al cliente	9500							
17	Recuperación de sobregiros	Mide el porcentaje de recuperación de sobregiros	Monto de sobregiros recuperado	7500	*100=	75%	100%		-25%	Estadísticas de Presentas	Eficacia
			Monto de sobregiros otorgados	10000							
18	Recuperación de sobregiros > 45 días	Mide el porcentaje de recuperación de sobregiros > 45 días	Monto de sobregiros recuperado > 45 días	2000	*100=	80%	100%		-20%	Estadísticas de Presentas	Eficiencia
			Monto de sobregiros vencidos	2500							
19	Aplicación de registros contables	Mide el nivel de contabilización de los registros	# de registros contabilizados	95	*100=	95%	100%		-5%	Levantamiento de información	Eficacia
			Total de registros contabilizados	100							
20	Informe periódico de avances y novedades del sistema de sobregiros	Mide el grado de novedades y avances en el sistema	# de avances y novedades presentadas	35	*100=	35%	100%		-65%	Levantamiento de información	Eficiencia
			# de avances y novedades planeadas	100							
21	Reporte de evaluación del sistema de sobregiros	Mide el nivel de evaluación del sistema de sobregiros	# de reportes presentados	15	*100=	60%	100%		-40%	Levantamiento de información	Eficacia
			# de reporte planeados	25							

Elaborado por: Ramiro Bonilla G.

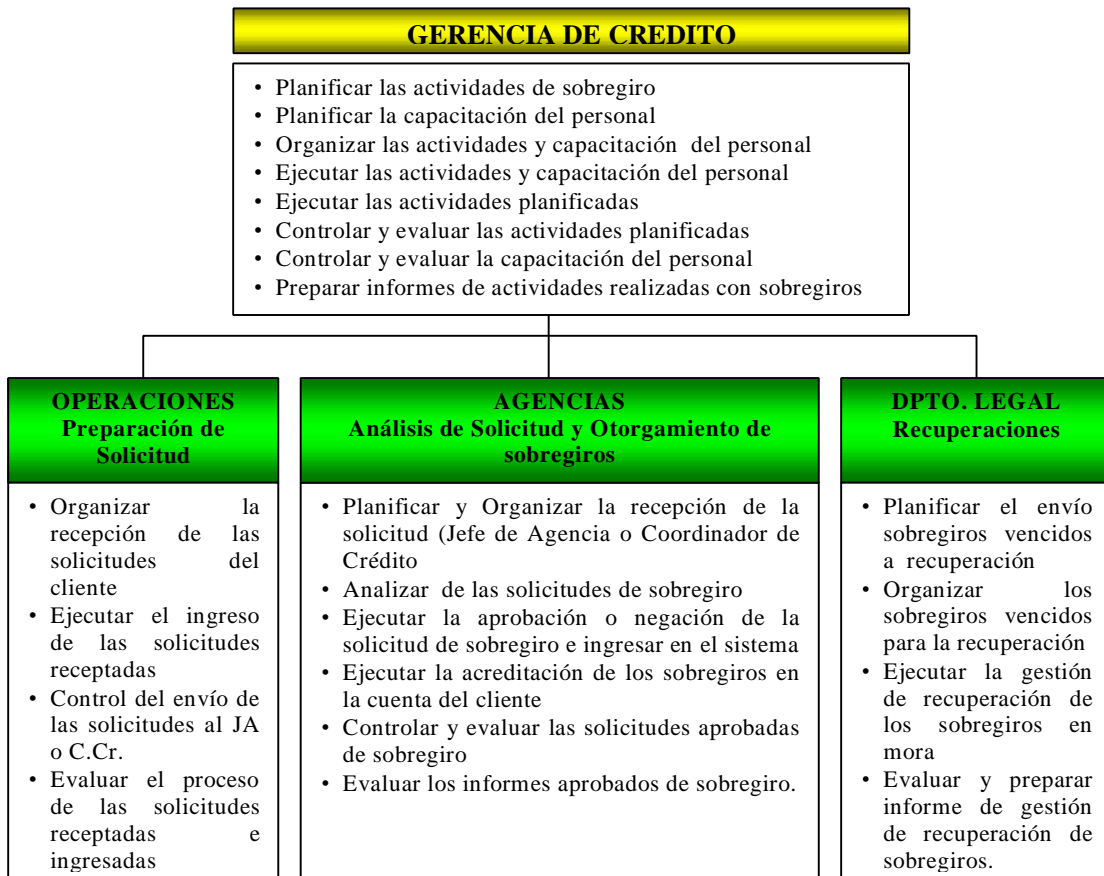
## 5.4 DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS PARA LA IMPLEMENTACION DE SOBREGIROS

**Gráfico No 77: ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE SOBREGIROS**



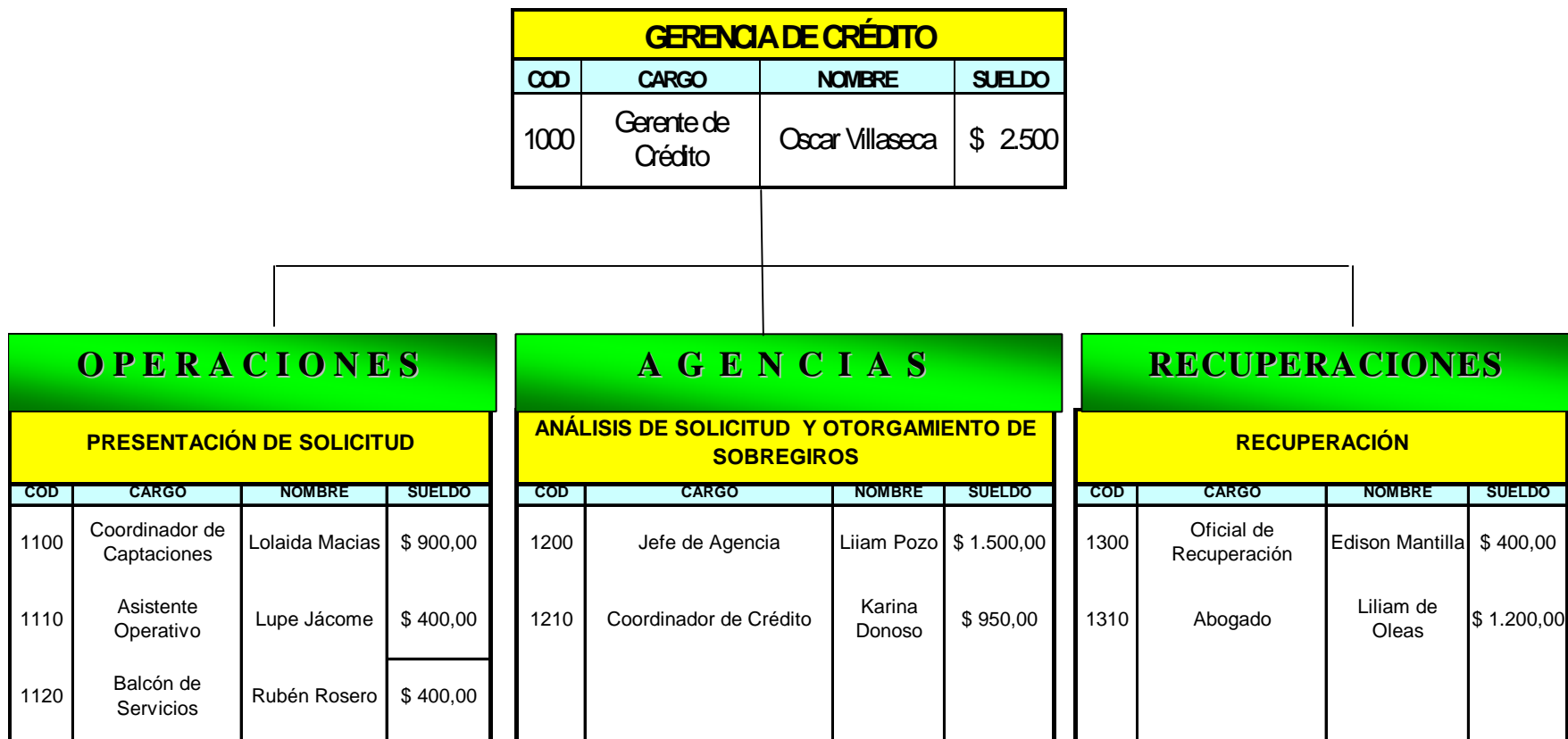
*Elaborado por: Ramiro Bonilla G*

**Gráfico No 78: ORGANIZACIÓN FUNCIONAL PARA LA IMPLEMENTACION**



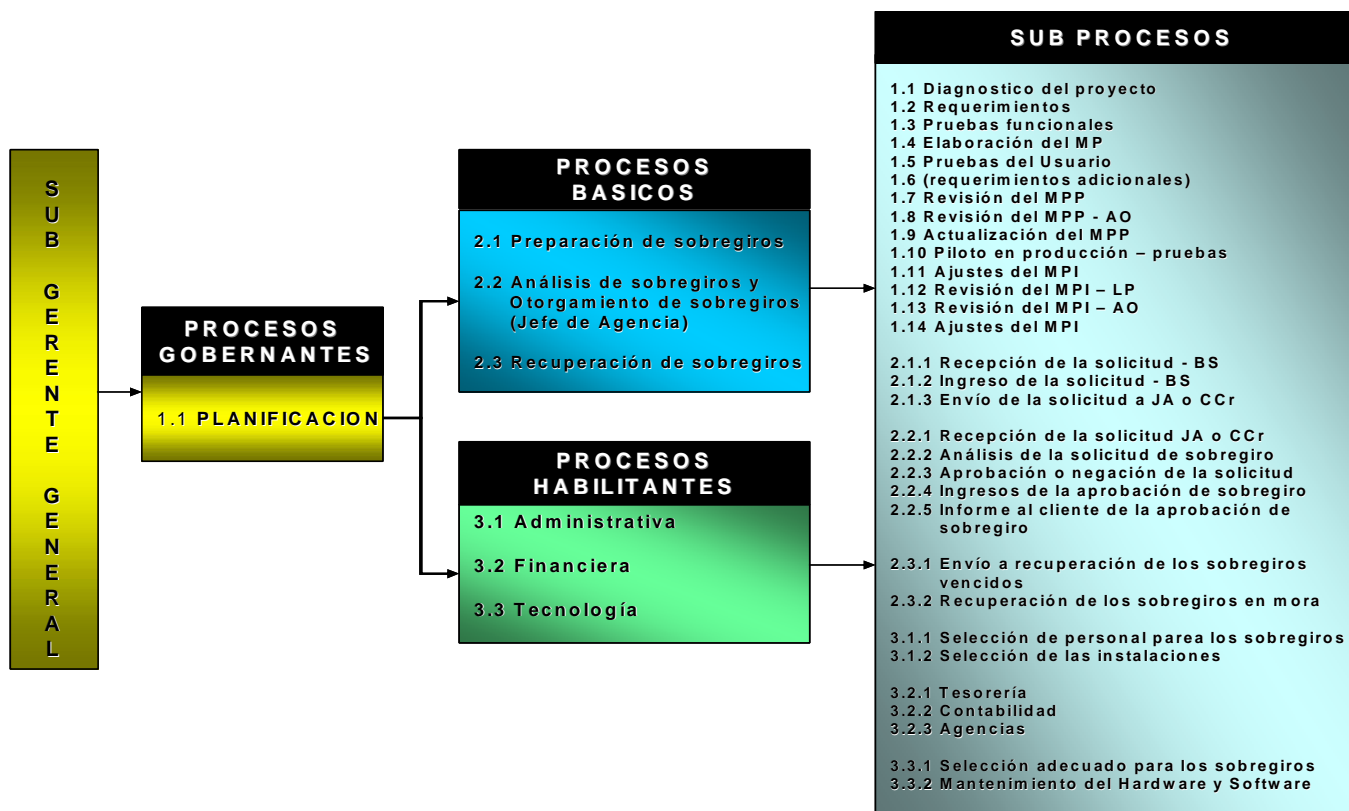
*Elaborado por: Ramiro Bonilla G*

**Gráfico No 79: ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL DE LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE SOBREGIROS**



Elaborado por: Ramiro Bonilla G

**Gráfico No 80: ORGANIZACIÓN POR PROCESOSO DE LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE SOBREGIROS**



Elaborado por: Ramiro Bonilla G

## 5.5 DEFINICION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

### 5.5.1 DESEMPEÑO O ESPECIFICACIONES POR CARGO

PERFIL DEL PUESTO		
<b>Cargo:</b>	SUB GERENCIA GENERAL	
<b>Supervisa a:</b>	Gerencia de Crédito, Jefe de Agencia y Coordinadores de Crédito	
<b>Responde a:</b>		
<b>Responsabilidad principal:</b>	Dirigir, controlar y evaluar los procesos de planificación programada y formulación de proyectos organizacionales	
<b>Funciones:</b>		
Gestión en la aprobación de la planificación estratégica y operativa Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la planificación y formulación de proyectos Evalúa el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el Plan Anual Operativo Delega las responsabilidades de los diferentes procesos y ejecución de los programas de gestión en el Plan Anual Controlar y evaluación del avance de la elaboración y ejecución del plan organizacional anual Supervisar los informes y reportes Evalúa el desempeño del personal de la organización		
<b>Requisitos Mínimos:</b>		
<b>Formación</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer a cuarto nivel
	<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero, Economista, Administrador
	<b>Area de Conocimiento</b>	Administración, RR HH, Crédito
<b>Experiencia</b>	<b>Tiempo de Experiencia:</b>	mínimo 5 años o mas
	<b>Especialidad de la Experiencia:</b>	Crédito
<b>Habilidades especiales</b>		
Capacidad de liderazgo Trabajo en equipo y bajo presión Habilidad analítica Pensamiento crítico		

PERFIL DEL PUESTO		
<b>Cargo:</b>	GERENCIA DE CREDITO	
<b>Supervisa a:</b>	Jefe de Agencia y Coordinadores de Crédito	
<b>Responde a:</b>	Sub Gerente General	
<b>Responsabilidad principal:</b>	Planificar, supervisor y controlar las operaciones de crédito y sobregiro	
<b>Funciones:</b>		
Delegar funciones a los Jefes de Agencias y Coordinadores de Crédito Establecer los parámetros para los sobregiros Supervisar que las tasas de los sobregiros sean los adecuados con el mercado Velar por el cumplimiento de los procedimientos establecidos los sobregiros Verificar y los objetivos se están cumpliendo con lo planificado Controlar que los sobregiros se aplique de acuerdo a los procedimientos de crédito		
<b>Requisitos Mínimos:</b>		
<b>Formación</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer a cuarto nivel
	<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero, Economista, Administrador
	<b>Area de Conocimiento</b>	Administración, RR HH, Crédito
<b>Experiencia</b>	<b>Tiempo de Experiencia:</b>	mínimo 5 años o mas
	<b>Especialidad de la Experiencia:</b>	Crédito
<b>Habilidades especiales</b>		
Disponibilidad de tiempo completo Capaz de alcanzar los objetivos y metas de la institución Conocimiento en programas de Microsoft Office Trabajo en equipo		

PERFIL DEL PUESTO		
<b>Cargo:</b>	JEFE DE AGENCIA	
<b>Supervisa a:</b>	Coordinador de Crédito, Coordinador de Captaciones, Asistente Operativos	
<b>Responde a:</b>	Sub Gerente General, Gerente de Crédito	
<b>Responsabilidad principal:</b>	Dirigir, controlar y evaluar los procesos de crédito y operativos del agencia	
<b>Funciones:</b>		
Elaborar la planificación y presupuesto de la agencia Supervisar el cumplimiento de metas y objetivos planteados en la agencia Realizar la planificación de captaciones de la agencia Evaluación de la satisfacción del cliente Organizar las actividades los ejecutivos de crédito y captaciones Controlar la moras de los créditos otorgados y sobregiros		
<b>Requisitos Mínimos:</b>		
<b>Formación</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	tercer nivel
	<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero, economista, Administrador
	<b>Area de Conocimiento</b>	Economía, Administración, Presupuesto
<b>Experiencia</b>	<b>Tiempo de Experiencia:</b>	3 años o mas
	<b>Especialidad de la Experiencia:</b>	Crédito, administración
<b>Habilidades especiales</b>		
Liderazgo Trabajo en equipo y bajo presión Conocimiento en crédito y captaciones Don de gente Capacidad de resolver problemas		

PERFIL DEL PUESTO		
<b>Cargo:</b>	COORDINADOR DE CREDITO	
<b>Supervisa a:</b>	Oficiales de crédito	
<b>Responde a:</b>	Gerente de crédito y Jefe de Agencia	
<b>Responsabilidad principal:</b>	Aprobar, dirigir y evaluar las operaciones de crédito en la agencia	
<b>Funciones:</b>		
Analizar y aprobar las líneas de crédito Asesorar a los oficiales en los productos del Banco Planificar las actividades de crédito Controlar las actividades efectuadas de los oficiales de crédito Ejecutar las actividades planificadas en la agencia Evaluar el desempeño de las actividades desarrollos en el mes		
<b>Requisitos Mínimos:</b>		
<b>Formación</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	tercer nivel
	<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero, economista, Administrador
	<b>Area de Conocimiento</b>	Economía, Administración, Presupuesto
<b>Experiencia</b>	<b>Tiempo de Experiencia:</b>	1 años o mas
	<b>Especialidad de la Experiencia:</b>	Crédito, administración
<b>Habilidades especiales</b>		
Trabajo bajo presión Relaciones interpersonales Conocimiento en crédito y manejo de personal Manejo de programas de Microsoft Office		

PERFIL DEL PUESTO		
<b>Cargo:</b>	ASISTENTE OPERATIVO	
<b>Supervisa a:</b>		
<b>Responde a:</b>	Jefe de Agencia	
<b>Responsabilidad principal:</b>	Ingreso de información y manejo operativo	
<b>Funciones:</b>		
Planificar el trabajo mensual del puesto Ingresar información Controlar la documentación recibida Realizar seguimiento de proceso operativos de crédito Realizar la entrega de la documentación de los procesos operativos Llevar un archivo ordenado		
<b>Requisitos Mínimos:</b>		
<b>Formación</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	cursar estudio de tercer nivel
	<b>Título Requerido:</b>	
	<b>Area de Conocimiento</b>	Economía, Administración, Presupuesto
<b>Experiencia</b>	<b>Tiempo de Experiencia:</b>	1 años o mas
	<b>Especialidad de la Experiencia:</b>	en Banca
<b>Habilidades especiales</b>		
Trabajo bajo presión Relaciones interpersonales Conocimiento en los procesos operativos Manejo de programas de Microsoft Office		

PERFIL DEL PUESTO		
<b>Cargo:</b>	BALCON DE SERVICIOS	
<b>Supervisa a:</b>		
<b>Responde a:</b>	Coordinador de Captaciones, Jefe de Agencia	
<b>Responsabilidad principal:</b>	Información oportuna al cliente y calidad en el servicio	
<b>Funciones:</b>		
Informar al cliente sobre la solicitud de sobregiro Recepción de solicitudes de sobregiro Verificación en el sistema de la información del cliente Control de las solicitudes ingresadas Envío de solicitudes al Jefe de Agencia		
<b>Requisitos Mínimos:</b>		
<b>Formación</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	cursando tercer nivel de administración
	<b>Título Requerido:</b>	
	<b>Area de Conocimiento</b>	Atención al cliente, administración
<b>Experiencia</b>	<b>Tiempo de Experiencia:</b>	1 años o mas
	<b>Especialidad de la Experiencia:</b>	Atención al cliente
<b>Habilidades especiales</b>		
Trabajo bajo presión relaciones interpersonales Conocimiento de programas Microsoft Office Disponibilidad de tiempo completo Capaz de alcanzar con las metas y objetivos de la institución		



<b>PERFIL DEL PUESTO</b>		
<b>Cargo:</b>	CAJERO	
<b>Supervisa a:</b>		
<b>Responde a:</b>	Cajero Principal	
<b>Responsabilidad principal:</b>	Brindar el mejor servicio al cliente y manejo correcto del efectivo	
<b>Funciones:</b>		
<p>Apertura la caja en el tiempo establecido  Cuadre de los procesos  Atención oportuna al cliente  Dar soporte en la atención del cliente  Registrar y controlar los ingresos a bóveda  Controlar los egresos a bóveda</p>		
<b>Requisitos Mínimos:</b>		
<b>Formación</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	cursando primer año de administración
	<b>Título Requerido:</b>	
	<b>Area de Conocimiento</b>	Atención al cliente, administración
<b>Experiencia</b>	<b>Tiempo de Experiencia:</b>	1años o mas
	<b>Especialidad de la Experiencia:</b>	Atención al cliente
<b>Habilidades especiales</b>		
<p>Trabajo bajo presión  relaciones interpersonales  Conocimiento de programas Microsoft Office  Disponibilidad de tiempo completo  Capaz de alcanzar con las metas y objetivos de la institución</p>		